

KARELIA-AMMATTIKORKEAKOULU
Liiketalouden koulutusohjelma

Hannu Pitkänen

HENKILÖSTÖJOHTAMISEN TYÖKALUT JA TEKNIIKAT PK-
YRITYKSESSÄ

Opinnäytetyö
Huhtikuu 2014



OPINNÄYTETYÖ
Huhtikuu 2014
Liiketalouden koulutusohjelma

Karjalankatu 3
80200 JOENSUU
p. (013) 260 6800

Tekijä
Hannu Pitkänen

Nimeke
Henkilöstöjohtamisen työkalut ja tekniikat pk-yrityksessä

Tiivistelmä

Henkilöstöjohtamisen työkalujen ja tekniikoiden sovellettavuutta pienten ja keski suurten eli pk-yritysten toimintaan on tutkittu vähän ja siitä ei ole kokonaisvaltaista tutkimusta. Henkilöstöjohtamisen työkalut ja tekniikat ovat yrityksen strategisen johtamisen toimenpiteitä, joilla pyritään helpottamaan henkilöstöä koskevaa suunnittelua ja johtamista. Tässä opinnäytetyössä tarkasteltavat työkalut ja tekniikat liittyvät henkilöstösuunnitteluun, henkilöstön hankintaan ja perehdyttämiseen, suoriutumisen johtamiseen ja palkitsemiseen, osaamisen ja tiedon johtamiseen, tiedottamiseen ja viestintään sekä työhyvinvoinnin edistämiseen.

Opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää, mitkä ovat hyödyllisiä henkilöstöjohtamisen työkaluja tekniikoita pk-yrityksen toimintaan. Tutkimuksessa tutkittiin, mitä työkaluja ja tekniikoita pohjoiskarjalaisilla pk-yrityksillä oli käytössä ja kartoitettiin kohdeyritysten tyytyväisyyttä työkaluihin ja tekniikoihin ja syitä mahdollisiin luopumisiin niiden käytöstä. Lisäksi selvitettiin, kuinka mielenkiintoisena yritykset kokevat henkilöstöjohtamisen työkaluihin ja tekniikoihin liittyvän koulutuksen. Tutkimus toteutettiin kvantitatiivisena tutkimuksena ja sen aineisto kerättiin kyselytutkimuksella Pohjois-Karjalan Kauppakamarin jäseninä olleilta pk-yrityksiltä.

Tutkimuksen tulosten perusteella pohjoiskarjalaiset pk-yritykset käyttävät henkilöstöjohtamisen työkaluja ja tekniikoita. Eniten yritykset käyttivät osaamisen ja tiedon johtamisen työkaluja. Vähäistä oli henkilöstösuunnitteluun liittyvien työkalujen käyttö. Tyytyväisimpiä yritykset olivat työhyvinvoinnin edistämiseen liittyviin työkaluihin ja tyytymättömiä tiedottamiseen ja viestintään. Yritysten kiinnostus työkaluihin ja tekniikoihin liittyvään koulutukseen oli vähäistä.

Kieli
suomi

Sivuja 88
Liitteet 3
Liitesivumäärä 12

Asiasanat
henkilöstöjohtaminen, henkilöstövoimavarat, henkilöstöpolitiikka, johtamisen työvälineet ja tekniikat



THESIS
April 2014
Degree Programme in Business Economics
Karjalankatu 3
FI 80200 JOENSUU
FINLAND
Tel. 358-13-260 6800

Author
Hannu Pitkänen

Title
HRM Tools and Techniques in SMEs

Abstract

The applicability of human resource management tools and techniques in small and medium-sized enterprises, or SMEs, has not been investigated that much and comprehensive study on this area does not yet exist. Human resource management or HRM- tools and techniques are the company's strategic management actions aimed at facilitating the human resources planning and management. The tools and techniques in this thesis are associated with human resources planning, recruitment and employee orientation, performance review and rewarding, knowledge and information management, information and communication at work and the promotion of work well-being.

The aim of the study was to find out which HRM tools are useful for SMEs. The study investigated which tools and techniques SMEs already use in North Karelia. Furthermore, the thesis also reported the satisfaction with the tools and techniques and the potential causes of the abandonment of their use in the target companies. The study also explored how interesting the companies considered the training regarding HRM tools and techniques. The method of the study was quantitative and the data was collected by a questionnaire survey from the member SMEs of North Karelia Chamber of Commerce.

According to the results, the North Karelian SMEs use HRM tools and techniques. Most companies use knowledge and information management tools. The HRM tools that were used the least by SMEs in this study were human resource planning tools. The companies were most satisfied with the tools that relate to the promotion of well-being at work, whereas they were most dissatisfied with the information and communication tools. The companies' interest in training regarding the HRM tools and techniques was found to be weak.

Language
Finnish

Pages 88
Appendices 3
Pages of Appendices 12

Keywords
human resource management, human resources, personnel policy, HRM tools and techniques

Sisältö

1	Johdanto.....	6
2	Henkilöstöjohtamisen kenttä	8
2.1	Henkilöstövoimavarojen johtaminen osana strategista johtamista	8
2.2	Henkilöstövoimavarojen johtaminen konkretisoituu henkilöstöpolitiikkana	10
2.3	Henkilöstöjohtamisen neljän roolin malli	12
3	Henkilöstöjohtamisen työkalut ja tekniikat	13
3.1	Henkilöstösuunnittelu	17
3.2	Henkilöstön hankinta ja perehdyttäminen.....	23
3.3	Suoriutumisen johtaminen ja palkitseminen	25
3.4	Osaamisen ja tiedon johtaminen	30
3.5	Tiedottaminen ja viestintä.....	44
3.6	Työhyvinvoinnin edistäminen.....	46
4	Tutkimus henkilöstöjohtamisen työkaluista ja tekniikoista pk-yrityksessä	49
4.1	Tutkimuksen tarkoitus ja tutkimusongelmat	49
4.2	Tutkimusmenetelmät ja tutkimuksen toteutus	50
4.3	Tutkimuksen luotettavuus	52
4.4	Tutkimuksen eettisyys.....	53
5	Tutkimustulokset	54
5.1	Vastaajien taustatiedot	54
5.2	Henkilöstösuunnittelu pk-yrityksessä	58
5.3	Henkilöstön hankinta ja perehdyttäminen pk-yrityksessä.....	60
5.4	Suoriutumisen johtaminen ja palkitseminen pk-yrityksessä.....	61
5.5	Osaamisen ja tiedon johtaminen pk-yrityksessä	63
5.6	Tiedottaminen ja viestintä pk-yrityksessä.....	66
5.7	Työhyvinvoinnin edistäminen pk-yrityksessä	67
6	Pohdinta.....	69
6.1	Johtopäätökset.....	69
6.2	Tutkimuksen arviointi	73
6.3	Opinnäytetyöprosessi ja jatkotutkimusehdotukset.....	74
	Lähteet.....	75

Liitteet

1. Saatekirje
2. Muistutuskirje
3. Kyselylomake

Kuvioluettelo

1. Henkilöstöjohtamisen kentän klassinen jako.
2. Henkilöstöjohtaminen osana yrityksen liiketoimintastrategiaa.
3. Henkilöstöjohtamisen neljän roolin malli.
4. Henkilöstöjohtamisen osa-alueet.
5. Työkalujen ja tekniikoiden käyttö erikokoisissa yrityksissä.
6. Henkilöstötilinpäätös.
7. Vuosikello.
8. Osaamisen kehittämisen prosessi.
9. Yrityksen osaamisen kehittämissjärjestelmä.
10. SWOT-analyysin johtopäätösten viitekehikko.
11. 8-kenttäinen SWOT-analyysi.
12. Vastaajayritysten toimialajakauma.
13. Yritysten liikevaihto ja kasvuhaluus.
14. Vastaajan sukupuoli ja ikä.
15. Henkilöstösuunnitteluun liittyvien työkalujen ja tekniikoiden käyttö.
16. Tyytyväisyys henkilöstösuunnitteluun liittyviin työkaluihin ja tekniikoihin.
17. Kiinnostus henkilöstösuunnittelun työkaluihin ja tekniikoihin liittyvään koulutukseen.
18. Henkilöstön hankintaan ja perehdyttämiseen liittyvien työkalujen ja tekniikoiden käyttö.
19. Suoriutumisen johtamiseen ja palkitsemiseen liittyvien työkalujen ja tekniikoiden käyttö.
20. Tyytyväisyys suoriutumisen johtamiseen ja palkitsemiseen liittyviin työkaluihin ja tekniikoihin.
21. Kiinnostus suoriutumisen johtamisen ja palkitsemisen työkaluihin ja tekniikoihin liittyvään koulutukseen.
22. Osaamisen ja tiedon johtamiseen liittyvien työkalujen ja tekniikoiden käyttö.
23. Tyytyväisyys osaamisen ja tiedon johtamiseen liittyviin työkaluihin ja tekniikoihin.
24. Kiinnostus osaamisen ja tiedon johtamisen työkaluihin ja tekniikoihin liittyvään koulutukseen.
25. Tiedottamiseen ja viestintään liittyvien työkalujen ja tekniikoiden käyttö.
26. Työhyvinvoinnin edistämiseen liittyvien työkalujen ja tekniikoiden käyttö.
27. Tyytyväisyys työhyvinvoinnin edistämiseen liittyviin työkaluihin ja tekniikoihin.

Taulukkoluetelo

1. Henkilöstöjohtamisen työkalujen ja tekniikoiden luokittelu käytön ja tyytyväisyyden mukaan.

1 Johdanto

Tämä opinnäytetyö käsittelee henkilöstöjohtamisen työkalujen ja tekniikoiden käyttöä pienissä ja keskisuurissa eli pk-yrityksissä Pohjois-Karjalan alueella. Opinnäytetyössä käsitellään myös yritysten tyytyväisyyttä työkaluihin ja tekniikoihin, jonka lisäksi selvitetään kiinnostusta niiden käyttöön liittyvään koulutukseen.

Henkilöstöllä on suuri vaikutus yrityksen toimintaan. Hyvä johtaminen, suunnitelmallisesti järjestetyt henkilöstötoimet ja asiantuntemus henkilöstön johtamisessa ovat avaimia menestyksekkääseen yritystoimintaan. Hyvin hoidettuna henkilöstöjohtamisesta voi muodostua kilpailuetua yritykselle. Lisäksi kilpailijoiden on hankalampaa jäljitellä sitä moniin muihin kilpailutekijöihin verrattuna.

Henkilöstöjohtaminen tukee liiketoimintastrategiaa, jonka kanssa sen tulisi kulkea yhdessä kohti yrityksen visiota, käsi kädessä yrityksen strategisen johtamisen kanssa. Verrattuna suuriin yrityksiin useimmilla pk-yrityksillä ei välttämättä ole erillistä henkilöstöasiantuntijaa tai -osastoa, joka hoitaa yrityksen henkilöstökysymykset. Tällöin vastuu on esimiehillä, jotka hoitavat henkilöstökysymykset oman työnsä ohella. Tässä tapauksessa henkilöstöön liittyvät asiat saattavat jäädä helposti taka-alalle. (Viitala 2004, 10–13; Koskinen 2006, 10; Österberg 2009, 11–13.) Verrattuna suuriin yrityksiin pk-yrityksellä on rajallisemmat resurssit, joten voi olla hyödyllistä tutkia mitkä työkalut tai tekniikat soveltuvat pk-yrityksen toimintaan.

Lopputyön aiheen sain opinnäytetyön ohjaavalta opettajaltani, yliopettaja Mika Pasaselta. Päätös aiheen valinnasta syntyi helposti ohjaavan opettajan kanssa käydyn keskustelun jälkeen. Myös oma kiinnostus henkilöstöjohtamiseen helpotti aiheen valitsemista. Tutkittuani eri ammattikorkeakoulujen opinnäytetöitä Theseuksesta, huomasin että vastaavaan aiheeseen liittyviä opinnäytetöitä ei ole tehty. Aihe rajautui henkilöstöjohtamisen työkaluihin ja tekniikoihin oman mielenkiinnon ja aiheesta olevan vähäisen dokumentoidun tutkimuksen perusteella. Tutkimuksena henkilöstöjohtamisen työkalujen ja tekniikoiden käyttö pk-yrityksissä antanee arvokasta tietoa itse yrittäjille, mikä helpotti myös osaltaan aiheen valintaa.

Pk-yrityksellä tarkoitetaan yritystä, jonka palveluksessa on vähemmän kuin 250 työntekijää ja jonka liikevaihto on vuodessa enintään 50 miljoonaa euroa tai taseen loppu-

summa enintään 43 miljoonaa euroa. Pk-yrityksen tulee täyttää myös määritelmä riippumattomuudesta, jonka mukaan sen pääomasta tai äänivaltaisista osakkeista 25 prosenttia tai enemmän eivät voi olla yhden sellaisen yrityksen omistuksessa tai sellaisten yritysten yhteisomistuksessa, joihin pk-yrityksen määritelmää ei voida soveltaa tilanteen mukaan. (Tilastokeskus 2013.)

Kirjallisuuden perusteella henkilöstöjohtamisen työkalujen ja tekniikoiden sovellettavuudesta on paljon tietoa keskittyen suurten yritysten toimintaan. Tutkimuksista, jotka liittyvät erityisesti pk-yritysten henkilöstöjohtamiseen löytyy niukemmin dokumentoitua tietoa. Yksittäiseen työkaluun tai tekniikkaan liittyviä tutkimuksia on tehty myös pk-yrityksissä, mutta työkalujen ja tekniikoiden yhteiskäyttöä pk-yrityksissä ei ole tutkittu. Tämän opinnäytetyön tavoitteena on täyttää aukkoa tämän tutkimuksen saralla.

Opinnäytetyössä pyritään selvittämään mitkä ovat hyödyllisiä henkilöstöjohtamisen työkaluja ja tekniikoita pk-yritykselle ja kannattaako pk-yrityksen kohdistaa resurssejaan jonkin henkilöstöjohtamisen työkalun ja tekniikan täytäntöönpanoon. Yrityksiltä myös tiedustellaan, mihin työkaluihin ja tekniikoihin käyttäjät ovat olleet tyytyväisiä ja mihin tyytymättömiä. Lisäksi opinnäytetyössä kartoitetaan mahdollista kiinnostusta työkaluihin ja tekniikoihin liittyvään koulutukseen. Vastaukset antavat myös tietoa pohjoiskarjalaisten pk-yritysten henkilöstöjohtamisen osaamisen tasosta ja työkalujen ja tekniikoiden tunnettuudesta. Tavoitteena on, että valmiista opinnäytetyöstä ja sen tuloksista on konkreettista hyötyä pk-yrityksille jotka pohtivat eri työkalujen ja tekniikoiden vaihtoehtoja ja täytäntöönpanoa yrityksessään.

Opinnäytetyön aihe on rajattu koskemaan henkilöstöjohtamisen työkaluja ja tekniikoita. Tutkimus rajattiin koskemaan pohjoiskarjalaisia pk-yrityksiä, koska kyseisen kokoluokan yrityksillä verrattuna suuriin yrityksiin on rajallisemmat mahdollisuudet käyttää resurssejaan henkilöstöjohtamiseen. Tutkimuksesta on rajattu ulkopuolelle ne yritykset, joiden henkilöstömäärä on alle viisi. Näissä yrityksissä mahdollisuus resurssien suuntaamiseen henkilöstöjohtamiseen on rajallisempaa kuin suuremmissa yrityksissä. Henkilöstöjohtamisen työkalujen ja tekniikoiden käyttö on oletettavasti vähäisempää yrityksissä, joiden henkilöstömäärä on alle viisi.

Raportti etenee siten, että sen toisessa luvussa määritellään tutkimuksen keskeisimmät käsitteet aiheen kirjallisuutta hyödyntäen. Kolmannessa luvussa kerrotaan johtamisen työkalujen ja tekniikoiden synnystä sekä niiden soveltamisesta johtamistyössä. Tämän

jälkeen samassa luvussa esitellään opinnäytetyössä tutkitut henkilöstöjohtamisen työkalut ja tekniikat jaoteltuina omiin aihealueisiinsa. Opinnäytetyön neljännessä luvussa esitellään ja perustellaan tässä tutkimuksessa käytetyt tutkimusmenetelmät. Viides luku pitävät sisällään tutkimuksen tulokset ja viimeinen eli kuudes luku sisältää johtopäätökset, pohdinnan mahdollista jatkotutkimusehdotuksista sekä arvioinnin opinnäytetyöprosessista ja sen onnistumisesta.

2 Henkilöstöjohtamisen kenttä

2.1 Henkilöstövoimavarojen johtaminen osana strategista johtamista

Henkilöstöjohtamisen työkalujen ja tekniikoiden käyttö kuuluvat pääosin yrityksen strategisen johtamisen toimenpiteisiin. Sanana strategia juontaa juurensa taitona sodan johtamisesta ja oppina sen voittamisesta. Strategialla tarkoitetaan organisaation toiminnan luonnetta ja sen suuntaa määrittelevien valintojen kehystä. Se on liikkeenjohdon toimintasuunnitelma yritykselle tai laajemmalle kokonaisuudelle, joka tähtää pidemmälle ajankaksolle. Yrityksen taloudelliset ja henkiset voimavarat kootaan yhteen strategian avulla niin, että syntyy toimiva kokonaisuus. (Kauhanen 2009, 18; Freedman & Tregoe 2003, 2; Vanhala, Laukkanen & Koskinen 2006, 90–91; Näsi & Aunola 2002, 10–11.)

Strategisella johtamisella tarkoitetaan prosessimallia, joka sisältää suunnittelun, organisoimisen, viestinnän, motivoimisen ja valvonnan. Prosessimalliin kuuluvat myös aikataulutus ja dokumentointi. Tarkoituksena strategisella johtamisella on hallita mahdollisimman hyvin yritystoiminnan kokonaisuutta. (Näsi & Aunola 2002, 16.)

Viitalan (2004, 20) mukaan yksilöllistä henkilöstöjohtamisen teoriaa ei ole olemassa. Hän kirjoittaa, että liiketaloustieteen kirjallisuudessa tarjotaan useita malleja henkilöstöjohtamisen ilmiön ymmärtämiseen varsinaisen teorian sijaan. Esimerkiksi käyttäytymistieteitä on sovellettu paljon tälle alueelle, sillä henkilöstöjohtaminen on yrityksen inhimillisintä ja herkintä aluetta.

Henkilöstöjohtamisessa sana johtaminen saattaa viedä helposti ajatuksia johtajajohdettava-näkökulmaan. Keskeisenä henkilöstöjohtamisessa voidaan pitää henkilöstön tukemista ja ohjaamista siinä, että henkilöstö pystyy parhaimpaansa. Johtajat siis luovat henkilöstölle toimintaedellytykset, joiden puitteissa henkilöstö pystyy toimimaan. Johtajilla on kuitenkin vastuu strategisista päätöksistä ja toiminnan raamien asettamisesta.

Henkilöstöjohtamisessa on huomioitava molemmat, sekä operatiivinen että strateginen toiminta, tavoitteita mukailleen. Kohteena toiminnalla ovat henkilöstöhallinnon johtamisen prosessit ja henkilöstö eli ihmiset. Prosesseja kehitetään ja ylläpidetään esimerkiksi henkilöstöhallinnon työkalujen ja tekniikoiden avulla. Tämän ohella myös välitön vuorovaikutus henkilöstön kanssa on avainasemassa. (Viitala 2004, 15–18.)

Liiketaloustieteessä henkilöstöjohtaminen on jaettu kolmeen pääalueeseen (kuvio 1), joita ovat henkilöstövoimavarojen johtaminen, johtajuus ja työelämän suhteiden hoitaminen. Käytännössä asiat sulautuvat toisiinsa johtamistyötä toteutettaessa, eikä niitä voi selvästi erottaa toisistaan työyhteisön arjessa. Henkilöstövoimavarojen johtaminen pitää sisällään henkilöstön hankinnan, motivoinnin, ylläpidon, kehittämisen ja henkilöstön palkitsemisen. Toiselta nimeltään henkilöstöresurssien johtaminen on suora käänös ilmaisusta Human Resources Management (HRM), jolla viitataan yleisesti kaikkiin liikkeenjohdon toimenpiteisiin ja päätöksiin, joilla on vaikutusta organisaatioon ja sen henkilöstön välisiin suhteisiin. HRM-ajattelussa henkilöstöä käsitellään resurssina samalla tavalla liikkeenjohdon muiden resurssien kanssa. (Viitala 2004, 12–14; Vanhala ym. 2006, 310–311; Tienari & Meriläinen 2009, 143.) Tämä opinnäytetyö keskittyy erityisesti henkilöstövoimavarojen eli henkilöstöresurssien johtamisen alueelle. Jatkossa asiasta puhutaan henkilöstövoimavarojen johtamisena.



Kuvio 1. Henkilöstöjohtamisen kentän klassinen jako. (Viitala 2004, 12.)

Tavoitteena henkilöstövoimavarojen johtamisessa on varmistaa, että henkilöstön määrä vastaa sen tarvetta. Myös henkilöstön laatu on tärkeää, sillä motivoitunut henkilöstö auttaa työskentelemään paremmin yrityksen päämäärän hyväksi. Henkilöstövoimavaro-

jen johtaminen voidaan jakaa kahteen toimintoalueeseen, perinteiseen henkilöstöhallintoon ja 1980-luvulla asemansa vakiinnuttaneeseen henkilöstöresurssien strategiseen johtamiseen. Molemmat toiminnot toteutuvat yhtäaikaaisesti sulautuen toisiinsa. Kyse on vain eri aikajännteille ja johtamisen eri tasoille sijoittuvista tehtäväkokonaisuuksista. (Vanhala ym. 2006, 311–312.)

2.2 Henkilöstövoimavarojen johtaminen konkretisoituu henkilöstöpolitiikkana

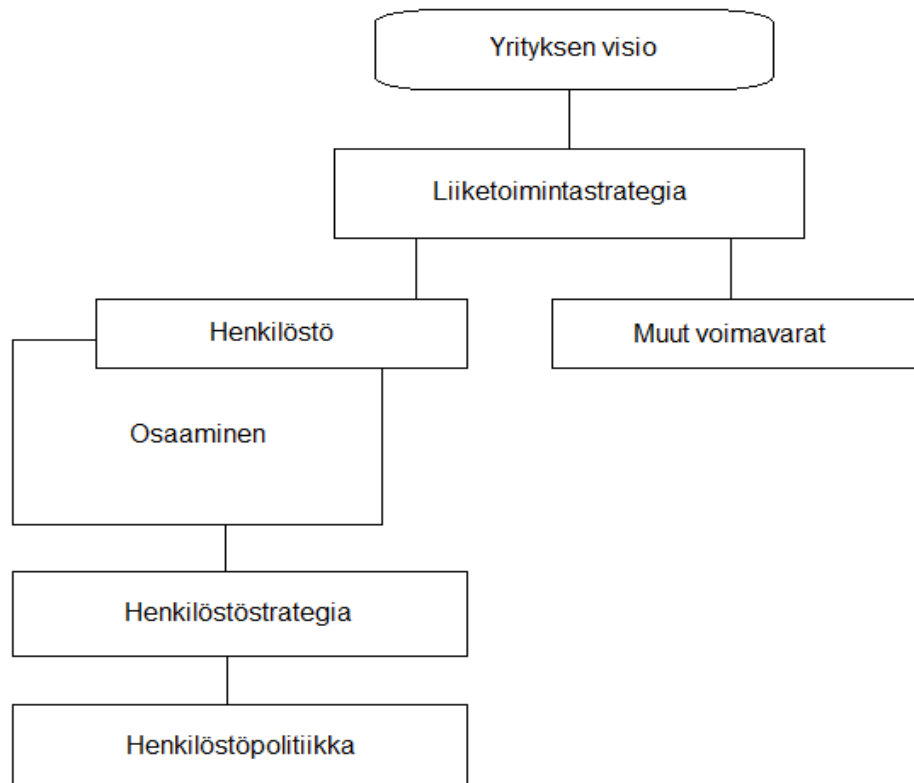
Henkilöstöstrategialla tarkoitetaan henkilöstövoimavarojen johtamisen pitkántähtäimen suunnitelmaa, joka on kytketty liiketoimintastrategian yhteyteen. Se sisältää arviot ja suunnitelmat henkilöstön määrällisiin ja laadullisiin tarpeisiin tulevaisuuden varalle. Konkreettisesti henkilöstöstrategia tulee esille henkilöstöpolitiikkana, joka laaditaan henkilöstövoimavarojen johtamisen eri osa-alueille tavoitteiden saavuttamiseksi. (Vanhala ym. 2006, 312; Kauhanen 2009, 22.)

Henkilöstövoimavarojen johtamisen käytännön toimintatavat tulevat esille jokapäiväisessä johtamisessa henkilöstöpolitiikan kautta. Toimintatavat siis toteutuvat operatiivisella lyhyemmän tähtäimen tasolla henkilöstöpolitiikan avulla. Käytännön tason toimenpiteet, vastuut ja aikataulut määräytyvät henkilöstöpolitiikassa, joka on jaettu usein rekrytointi-, palkka- ja kehittämispolitiikkaan.

Henkilöstöpolitiikkaa sovelletaan päivittäisessä toiminnassa strategian määrittämässä puitteissa (kuvio 2). Pienemmissä yrityksissä nämä toimintamallit ovat usein hiljaisesti hyväksytyjä eikä niitä ole dokumentoitu, jolloin puhutaan yleisesti tiedostetuista toimintamalleista. Tällöin strategisen ja operatiivisen tason toimintaa voi olla hankala erottaa toisistaan, mutta sitä voidaan pitää myös osittain tarpeettomanakin. (Viitala 2004, 13–14.) Henkilöstöpolitiikka sisältää kaikki toimintaperiaatteet, joita yrityksen henkilöstöasioissa noudatetaan, niin että saavutetaan henkilöstöstrategian tavoitteet. Voidaan sanoa, että kaikki henkilöstöhallinnolliset toimenpiteet toteutuvat yrityksessä henkilöstöpolitiikan ohjaamana. (Vanhala ym. 2006, 312.)

Henkilöstöpolitiikan tarkoituksena on luoda työyhteisöön hyvää ja toimivaa yhteistyötä edistävät suhteet henkilöstön kesken niin, että yksilöiden tavoitteet samaistuvat mahdollisimman hyvin yrityksen tavoitteiden kanssa. Kaikki henkilöstöön kohdistuvat yritysjohdon toimenpiteet tai periaatteet kuuluvat henkilöstöpolitiikan piiriin. (Hokkanen, Skyttä & Strömberg 1996, 204–205.)

Henkilöstöstrategia ja henkilöstöpolitiikka voivat olla kirjallisella tai ei-kirjallisessa muodossa. Henkilöstölle jaettava henkilöstöpolitiikka voi koostua työsuhteen pelisäännöistä ja minimitasosta, johon työnantaja on sitoutunut henkilöstöpalveluiden ja -asioiden järjestämisessä. Tavoitteiden toteutuminen henkilöstöstrategisesti ei ilmene kovinkaan selvästi tällaisessa työsuhdetta kuvaavassa henkilöstöpolitiikassa, mistä johtuen yrityksistä voi löytää kahdentasoista henkilöstöpolitiikkaa. (Vanhala ym. 2006, 312–313.)



Kuvio 2. Henkilöstöjohtaminen osana yrityksen liiketoimintastrategiaa. (Viitala 2004, 13.)

Perimmäisenä tavoitteena henkilöstöjohtamisella onkin houkutella yrityksen palvelukseen sopivia henkilöitä ja pyrkiä pitämään heidät yrityksessä motivoimalla ja tarjoamalla heille edellytykset hyviin työsuorituksiin. Yrityksen on pyrittävä edistämään yhteistyötä, henkilökohtaista vuorovaikutusta ja sisäistä viestintää henkilöstöpolitiikan avulla. Jokaisen yrityksen pitäisi pystyä palkitsemaan hyvistä työsuorituksista sekä mahdollistamaan henkilöstön kehittäminen tarvittavalla koulutuksella ja työkyvyn ylläpidolla, jotta he pystyvät hyviin työsuorituksiin myös tulevaisuudessa. Johtamisen näkökulmasta henkilöstön kehittämisen aikaviive voi olla suuri vallitsevaan tilanteen tai tarpeen vaatiessa. Tällöin pätee luonnonlaki, jonka mukaan nopeat syövät hitaat. (Kauhanen 2010, 16–17; Hokkanen ym. 1996, 207.) Oikeanlaisilla henkilöstöjohtamisen työkaluilla ja

tekniikoilla ja niiden onnistuneella käytöllä voidaan ennakoida toimintaa ja vaikuttaa tätä luonnonlakia vastaan.

Österbergin (2009, 12) mukaan jokaisessa yrityksessä tulee olla henkilö, jolla on perustietämys henkilöstöä koskevista toimista. Henkilön tulisi tietää ja ymmärtää, mitkä henkilöstöön liittyvät asiat ovat tärkeitä yrityksen kannalta ja miten hyvin hoidettu henkilöstöjohtaminen vaikuttaa yrityksen tulokseen. Viime kädessä vastuu on kuitenkin yrittäjällä ja esimiehillä.

2.3 Henkilöstöjohtamisen neljän roolin malli

Kun henkilöstötyöllä halutaan tuloksia ja lisäarvoa yritykselle, tulee toiminnan tavoitteet määritellä. Tavoitteet ovat lopputuloksia, joihin yritys tähtää henkilöstöjohtamisessaan. Tavoitteet voidaan määritellä esimerkiksi neljän roolin mallin mukaisesti, jonka osa-alueet on täytettävä jos henkilöstöjohtamisen halutaan toimivan liiketoiminnan kumppanina. Henkilöstöjohtamisen neljän roolin malli (kuvio 3) kuvaa henkilöstöammattilaisten painopistealueita ja tehtäviä pitkän tähtäimen strategisesta suunnittelusta lyhyen tähtäimen operatiiviseen toimintaan. (Ulrich 2007, 46.) Myös tässä opinnäytetyössä käsiteltävät henkilöstöjohtamisen työkalut ja tekniikat voidaan sijoittaa henkilöstöjohtamisen neljän roolin mallin mukaisesti sen eri tasoille.



Kuvio 3. Henkilöstöjohtamisen neljän roolin malli. (Ulrich 2007, 47.)

Neljän roolin mallin mukaisesti henkilöstöjohtamisen kentällä on pystyttävä toimimaan sekä strategisesti että operatiivisesti, mukautuen pitkän ja lyhyen tähtäimen tavoitteisiin. Tehtävät liittyvät ihmisten johtamisesta henkilöstöjohtamisen työkaluihin ja tekniikoihin sekä niihin liittyvien järjestelmien johtamiseen, eli prosesseihin. Henkilöstöjohtamisen neljä pääroolia voidaan jakaa näiden kahden ulottuvuuden mukaisesti strategisten henkilöstövoimavarojen johtamiseen, yrityksen perusrakenteiden johtamiseen, henkilöstön ohjaukseen ja sitouttamiseen sekä muutoksen ja uudistumisen johtamiseen. Roolien ymmärtämiseksi on otettava huomioon roolin tavoitteet, rooliin nimike ja sen suorittamiseen liitettävät tehtävät. (Ulrich 2007, 46–47.)

3 Henkilöstöjohtamisen työkalut ja tekniikat

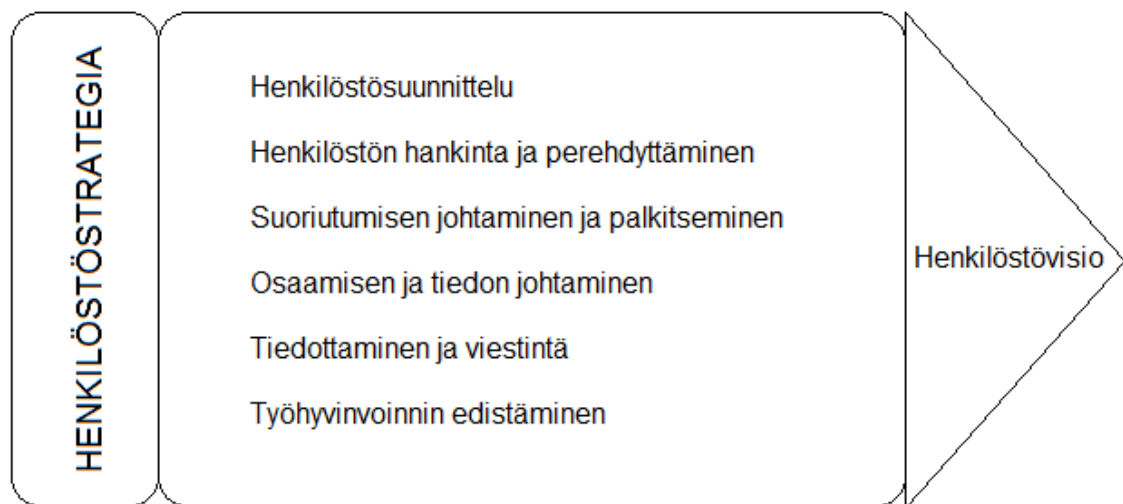
Henkilöstöjohtamisen työkalut ja tekniikat ovat strategisen johtamisen apuvälineitä, joita käytetään henkilöstötyössä. Ne on tarkoitettu henkilöstöjohtamisen parissa työskentelevien avuksi ja niillä pyritään helpottamaan henkilöstöä koskevaa suunnittelua ja johtamista. Tekniikat ja työkalut liittyvät henkilöstöjohtamisen tehtäväalueisiin, jotka ovat läsnä päivittäisessä työskentelyssä esimiesten toiminnassa. Sydänmaalakan (2001, 104) mukaan nämä tehtäväalueet voidaan jakaa seuraavalla tavalla:

- rekrytointi
- perehdyttäminen
- suorituksen johtaminen
- koulutus ja kehittäminen
- palkitseminen
- osaamisen johtaminen
- tiedon johtaminen
- tiedottaminen
- työyhteisön kehittäminen
- muutoksen johtaminen

Tässä opinnäytetyössä tutkittavat, kirjallisuuden perusteella keskeisimmät, henkilöstöjohtamisen työkalut ja tekniikat on jaoteltu edellistä Sydänmaanlakan mallia mukaillen. Jaottelua on muokattu ja eri alakohtia yhdistetty tai sisällytetty toisiinsa niin että jaottelu sopii parhaiten valittujen työkalujen ja tekniikoiden ryhmittelyyn.

Tässä opinnäytetyössä käsiteltäviä työkaluja ja tekniikoita voitaisiin sijoittaa eri alakoh-
tiin kyseisen jaottelun mukaisesti. Työkalut ja tekniikat täydentävät toinen toisiaan ja
niillä voidaan vaikuttaa osittain samoihin asioihin käyttötavasta riippuen. Jotkin työka-
lut ja tekniikat menevät osittain päällekkäin ja niiden tarkoitusperät saattavat olla risti-
riidassa toistensa kanssa. Työkalujen ja tekniikkoitten listauksessa on mukana myös stra-
tegisen johtamisen työkaluja ja tekniikoita, jotka eivät sovellu ainoastaan henkilöstöjoh-
tamisen kentälle, vaan johtamiseen ylipäätään.

Henkilöstöjohtamisessa puhutaan usein henkilöstöprosesseista (Viitala 2009, 22). Pro-
sessit voidaan määritellä esimerkiksi kuviossa 4 esitetyllä tavalla. Prosessit lähtevät
yrityksen henkilöstöstrategiasta ja tarvittavien työkalujen ja tekniikoiden avulla ne joh-
tavat kohti henkilöstövisiota, joka on tulevaisuuden tahtotila.



Kuvio 4. Henkilöstöjohtamisen osa-alueet. (mukaillen Viitala 2009, 22.)

Yleensä työkalut ja tekniikat perustuvat tieteelliseen tutkimukseen ja ovat muokkautu-
neet käytäntöön sopiviksi eri oppilaitosten, konsulttien ja strategisen johtamisen kirjalli-
suuden kautta (Pasanen 2011, 2). Monet edelleen käytössä olevat liikkeenjohdon kon-
sulttien työkalut ja tekniikat ovat syntyneet 1960- ja 1970-luvuilla (Koskinen 2006, 71).

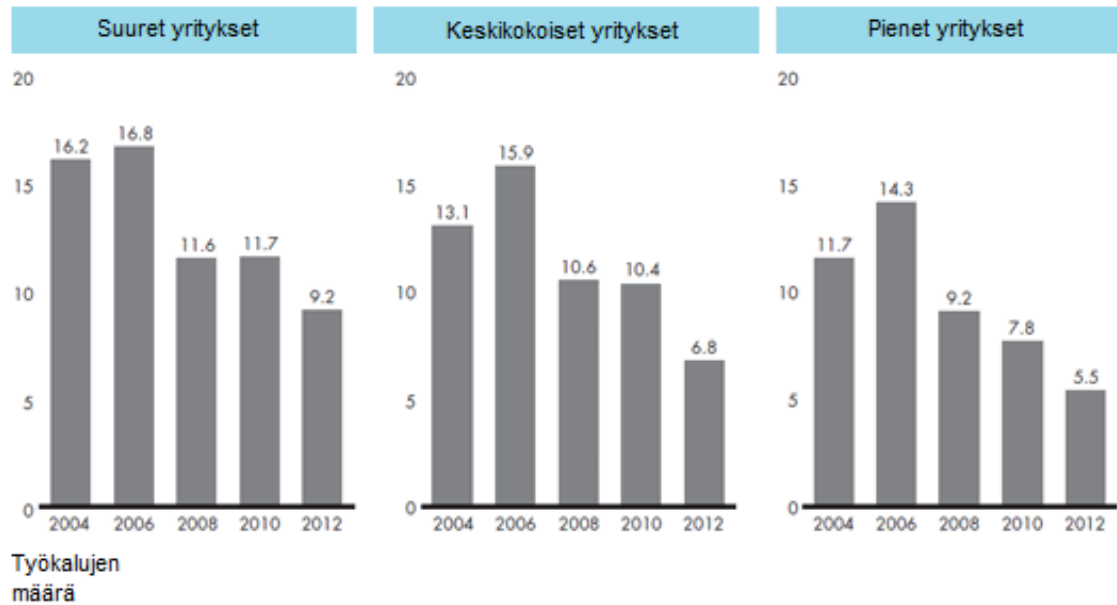
Eri johtamisopit ovat muokkautuneet työkaluiksi, joita liikkeenjohdon konsultit räätä-
löivät omiin yrityksiin sopiviksi ja myyvät ne liikkeenjohtajille auttamaan
heitä päivittäisessä toiminnassaan. Esimerkiksi konsultointiyritys Bain & Companyn
Darrell Rigby on kerännyt vuodesta 1993 asti aineistoa, joka pitää sisällään suuryritys-
johtajien mielestä tärkeimmät työkalut ja tekniikat. Vuosittain ilmestyvä Bain & Com-
panyn raportti antaa yleiskuvan siitä, mitkä työkalut ja tekniikat yritysjohtajat kokevat

omassa työssään ajankohtaisina. (Tienari & Meriläinen 2009, 109; Rigby & Bilodeau 2013; Vanhala ym. 2006, 357–358.)

Informaatioajan kilpailussa selviytymiseksi ja menestymiseksi on tärkeää, että yritykset käyttävät mittaus- ja johtamistyökaluja, jotka ovat yrityksen strategioille ja ominaisuuksille sopivia (Kaplan & Norton 1996, 21). Kaplanin ja Nortonin (2009, 22) mukaan on hyvä, että työkaluja ja tekniikoita on runsaasti käytössä strategiisiin ja operatiivisiin tarkoituksiin. Teoria, jonka avulla yritykset voisivat yhdistää kaikki työkalut, kuitenkin puuttuu edelleen. Yrityksillä on ollut ongelmia etenkin työkalujen yhteistoiminnan saavuttamisessa strategisella ja operatiivisella tasolla. Juutin ja Luoman (2009, 93) mukaan työkaluja pitää olla, jotta strategiatyö on mahdollista. Tarpeettomia työkaluja on kuitenkin vältettävä, ettei yritys hukkaa resurssejaan. Hyödyn saamiseksi olisi tunnettava työkalun tai tekniikan nimen lisäksi oikea tapa käyttää sitä ja se mihin käytöllä voidaan vaikuttaa.

Rigbyn ja Bilodeaun (2013) mukaan on hyvä, että yrityksissä käytettävien työkalujen määrä on vähentynyt. Heidän mukaansa kasvun haasteet ja vaatimukset investoinneille saavat yritykset tekemään enemmän harkittuja, strategisen lähestymistavan päätöksiä kun testaamaan uusia työkaluja ja tekniikoita. Tutkimuksen mukaan yritysjohtajien on ensin löydettävä kestävä strategia. Oikeiden työkalujen löytäminen ja niiden sovittaminen strategiaan johdonmukaisesti tulee tämän jälkeen, ei päinvastoin.

Kuviosta 5 ilmenee, että suuret yritykset käyttävät enemmän työkaluja ja tekniikoita johtamisessaan. Käytettävien työkalujen ja tekniikoiden määrä on laskenut viime vuosina yrityksen koosta huolimatta. Ei voida kuitenkaan sanoa, että työkalujen ja tekniikoiden käyttö olisi vähentynyt samalla kun käytössä olevien työkalujen määrä on pienentynyt. Juutin ja Luoman (2009, 93) mukaan tänä päivänä johtajien käyttöön on olemassa rajaton määrä työkaluja mitä erilaisimpia tarkoituksia varten. Voidaan sanoa, että tietyt työkalut ja tekniikat on todettu toimiviksi ja ne ovat vakiintuneet yritysten käyttöön. Osa työkaluista ja tekniikoista on siis koettu tarpeettomiksi ja näin ollen niiden määrä on vähentynyt yritysten käytössä.



Kuvio 5. Työkalujen ja tekniikoiden käyttö erikokoisissa yrityksissä. (mukaillen Rigby & Bilodeau 2013.)

Suomalaisissa, yli 50 henkeä työllistävissä yrityksissä on käytössä keskiäärin 6-8 strategia työkalua tai tekniikkaa. Enimmillään lukumäärä voi kuitenkin lähennellä kahtakymmentä, alimmillaan sen ollessa nollassa. Yritys voi olla keskittynyt täysin päivittäiseen tekemiseensä ja tulevaisuuteen ei pyritä suuntaamaan eikä yritys ole halukas kasvamaan. Jos yritys tähtää kasvuun, voidaan työkalujen puuttumista pitää outona tapana johtaa. Välttämättä johtaja ei osaa nimetä käyttämiään menetelmiä tietyiksi työkaluiksi tai tekniikoiksi, vaan hän käyttää niitä tiedostamattaan asiaa. Toisinaan johtajalla voi olla käytössä jopa 20 eri työkalua, jolloin niiden hallitseminen vaatii runsasta ajankäyttöä. Työkalujen paljoudessa työkalut ovat helposti ristiriidassa eli perustuvat toisistaan eroaviin koulukuntiin. (Juuti & Luoma 2009, 95.)

Näsi ja Aunola (2002, 76) ovat myös tutkineet strategisen johtamisen työkalujen ja tekniikoiden käyttöä yrityksissä. Heidän mukaansa käytetyimmät työkalut erottuvat joukosta suurella kannatuksella. Kyseisen tutkimuksen perusteella yli 90 %:lla vastaajista oli ollut käytössään vähintään kaksi eri työkalua. Keskimääräisesti työkaluja ja tekniikoita oli käytössä viisi ja kolmanneksella vastaajista vähintään seitsemän eri työkalua tai tekniikkaa.

Työkalujen ja tekniikoiden käytöllä on tarkoitus saada hyötyä ja etua yritystoimintaan niitä käyttävälle yritykselle (Pasanen 2011, 2). Työkalujen ja tekniikoiden käytöllä yrityksissä voidaan palvella erilaisia tavoitteita, kuten tehostamista, kasvua, innovointia tai

esimerkiksi valmistautumista toimintaympäristön muutoksiin. Myös päätöksentekoon haetaan apuvälineitä työkaluista ja erilaisista mittareista, joilla kerätään informaatiota. Oikeilla ja yrityksen toimintaan sopivilla johtamisen työkaluilla voidaan rakentaa uudenlaisia kyvykkyyksiä henkilöstössä ja auttaa löytämään omia heikkouksia niiden kehittämiseksi. (Tienari & Meriläinen 2009, 110–111.)

On kuitenkin muistettava, että työkalu tai tekniikka joka toimii tietyssä yrityksessä, voi toisessa yrityksessä johtaa epäonnistumiseen (Low & Abrahamson 1997). Työkalut ovat yleisesti nimetty jonkin menetelmän, tekniikan, mallin, lähestymistavan tai puitteiden mukaan, joilla kehitetään strategiatyötä. Työkalut pohjautuvat menetelmiin tai teorioihin, jotka ovat peräisin eri koulukunnista. (Stenfors 2007, 3.)

Stenfors (2007) on tutkinut väitöskirjassaan miten ja miksi johtajat käyttävät strategia-työkaluja. Hänen mukaansa työkalut ja tekniikat voivat vaikuttaa käyttäjänsä valintoihin, niin että niiden soveltaminen ei ole aina loppuun asti harkittua. Käyttö voi olla joustavaa tilanteesta riippuen erilaisten poliittisten ja sosiaalisten paineiden mukaan. Suomalaisille yritysjohtajille tärkein yksittäinen työkalu on SWOT-analyysi eli nelikenttä, johon eritellään yrityksen vahvuudet ja heikkoudet sekä ympäristön mahdollisuudet ja uhkat.

Pasasen (2011, 2) mukaan useat strategisen johtamisen työkalut ja tekniikat on kehitetty suurten yritysten tarpeisiin, koska niiden käyttöä on tutkittu enemmän suurten yritysten parissa. Myös tämän opinnäytetyön tietoperusta rakentuu suurimmaksi osaksi suurten yritysten toimintaan pohjautuvaan asiakirjallisuuteen.

3.1 Henkilöstösuunnittelu

Henkilöstösuunnittelulla tarkoitetaan prosesseja, joilla liiketoimintastrategiat muutetaan henkilöstötoimenpiteiksi (Ulrich 2007, 232). Henkilöstösuunnittelua tehdään tulevaisuuden ennakkoinnin ja siihen varautumisen kannalta. Yrityksen on pyrittävä varmistamaan tulevaisuuden resurssit ja osaamistarpeet liiketoiminnan toteuttamisen kannalta. Henkilöstösuunnittelulla varmistetaan, että yrityksellä on mahdollista kehittää toimintaansa sekä uudistua muuttuvan toimintaympäristön paineiden alla. Voidaan sanoa, että kaikilla päätöksillä ja suunnitelmissa yrityksen toiminnan laajentamisesta tai supistamisesta on vaikutusta myös henkilöstöön. Tämän vuoksi henkilöstösuunnittelun painoarvo on tärkeä liiketoiminnassa. Henkilöstösuunnittelu voidaan jakaa seuraaviin alakohtiin:

- huolehtiminen työvoiman sopivasta määrästä ja laadusta
- riittävän osaamisen turvaaminen
- ennakointi ja säästäminen henkilöstökustannuksissa
- henkilöstövoimavarojen muodostamisen ja vaalimisen keinojen määrittely (Viitala 2009, 50).

Päätehtävänä henkilöstösuunnittelulla on henkilöstön määrän ja laadun määrittely nykyisiin ja tulevaisuuden tarpeisiin. Määrällä viitataan yleisesti henkilöstön lukumäärään, mutta sillä voidaan tarkoittaa myös henkilötyövuosia, jolla tarkoitetaan yhden kokopäiväisen työntekijän säännöllistä vuosityöaika. Laadulla tarkoitetaan henkilöstön osaamista, koulutustaustaa, ikää tai muita asioita, jotka kuvaavat henkilöstä muusta kuin määrällisestä näkökulmasta. Henkilöstösuunnittelun tehtävänä on myös huolehtia, että henkilöstö kohdentuu oikealla tavalla ja muutoksiin osataan varautua. Henkilöstövoimavaroista huolehtiminen eli henkilöstön hyvinvointi ja päivittäisjohtamisen toteuttaminen kuuluvat myös henkilöstösuunnitteluun. Henkilöstöä koskevat suunnitelmat antavat yritykselle tietoa esimerkiksi työvoiman lisäämis- tai vähentämistarpeista, osaamisen tarpeista, tehtävien sijoittamisista ja muutoksista, henkilöstökustannuksista sekä henkilöstötoimintojen kehittämistarpeista. (Viitala 2009, 54–55.)

Viitalan (2009, 55) mukaan kaikissa yrityksissä toteutetaan henkilöstösuunnittelua jossain muodossa. Pienimmässä mittakaavassa se on yrittäjän päässä olevia ajatuksia, jotka liittyvät esimerkiksi henkilöstöä koskeviin muutoksiin ja niistä aiheutuviin toimenpiteisiin. Toisen ääripään henkilöstösuunnittelu on systemaattista ja harkittua ennakointia, joka on dokumentoitu, olennaisena osanaan myös toimintasuunnitelmien laadinta.

Henkilöstösuunnittelun toteuttamistapa vaihtelee. Jossain tapauksissa henkilöstösuunnittelu on ”lisäosa” liiketoimintastrategialle, yhdessä suunniteltu liiketoimintastrategian kanssa tai aivan erillinen prosessi. Henkilöstösuunnitelman ollessa ”lisäosa” henkilöstökysymykset otetaan huomioon vasta liiketoimintasuunnitelman linjauksien ollessa tehtynä. Tällöin henkilöstöön liittyvät seikat liittyvät esimerkiksi liiketoiminnan toteuttamiseen tarvittavaan henkilöstön rakenteeseen. Silloin kun henkilöstösuunnitelma on erillinen prosessi, sillä muokataan henkilöstötoimintoja eikä vaikuteta suoraan liiketoiminta-alueisiin. (Ulrich 2007, 84.)

Strategisen henkilöstösuunnittelun avulla organisaation tarpeet saadaan vastaamaan tulevaisuuden vaatimuksia. Henkilöstövoimavarojen strateginen suunnittelu pitää sisäl-

lään henkilöstövoimavaroille asetettavat tavoitteet ja henkilöstöstrategian luomisen. Henkilöstön strategisella suunnittelulla tuotetaan informaatiota henkilöstöntarpeesta määrällisesti ja laadullisesti. (Vanhala ym. 2006, 319.) Henkilöstöstrategialla liiketoimintaa ohjataan oikeaan suuntaan turvaamalla tarvittavat resurssit. Henkilöstövision eli tulevaisuuden tahtotilan laatiminen auttaa saavuttamaan liiketoimintavision yrityksessä olevien henkilöstövoimavarojen varassa. (Viitala 2009, 61–62.)

Aihealueeseen keskeisesti liittyvät työkalut ja tekniikat:

- henkilöstön tarvekartoitus
- skenaarioanalyysi
- strateginen henkilöstösuunnittelu
- henkilöstösuunnitelma tai -strategia
- henkilöstötilinpäätös
- henkilöstöraportti
- vuosikello
- henkilöstöresursseja käyttävien toimintojen ulkoistaminen
- henkilöstövuokraus

Henkilöstön valmiussuunnitelma

Henkilöstösuunnitteluun kuuluu olennaisena osana skenaariotyöskentely, eli suunnitelmat tulevaisuuden toimintaympäristöä silmällä pitäen. Skenaariot ovat sanallisia kuvauksia eri liiketoimintaan vaikuttavien tekijöiden vuorovaikutussuhteista ja niiden seuraamuksista. Organisaation jäsenten laatimista skenaarioista tehdään tulevaisuuden oletuksia joihin pyritään varautumaan. (Juuti & Luoma 2009, 294.)

Usein skenaariot määritellään kolmella tavalla perustuen faktoihin ja arvioihin: optimistisesti, neutraalisti ja pessimistisesti. Määrittelyt siis sisältävät valmiussuunnitelmat suotuisasti etenevälle, huonoon suuntaan etenevälle sekä neutraalille tilanteelle. Skenaarioanalyysiin kuuluu myös toimintaohjeet eri tilanteille, jotka määrittelevät mitä työyhteisön tulee tehdä skenaarion toteutuessa. (Åberg 1997, 81.)

Muutoksiin reagointi nopeasti edellyttää harjoittelua. Se edellyttää toimintaympäristön tarkkailua ja heikkojen signaalien tunnistamista, joiden pohjalta luodaan tulevaisuuden toimintaan sopivia strategioita. Strategioita pohtiessa tulee miettiä, mitä resursseja skenaarioiden tapahtuessa yritykseltä vaaditaan. (Ojala 2004, 181.) Skenaarion toteutuessa

ja riippuen sen luonteesta, ratkaisuna voi olla esimerkiksi nykyisen toiminnan laajentaminen ja siirtyminen toiselle toimialalle. Suunniteltu skenaario toimii kyisessä tilanteessa uuden liiketoiminnan ja suunnitelmien laatimisen ohjaavana tekijänä. (Åberg 1997, 81.)

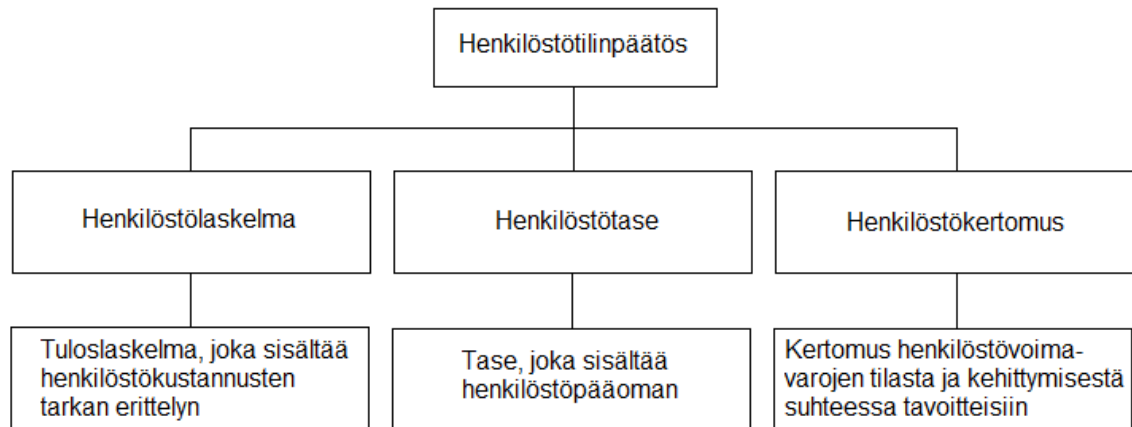
Henkilöstötilinpäätös

Henkilöstötilinpäätöksellä yritys raportoi julkisesti henkilöstöpääomastaan. Se on asiakirja, joka muistuttaa perinteistä tilinpäätöstä ja perustuu myös osittain yrityksen kirjanpitoon. Toisin kuin tilinpäätös, henkilöstötilinpäätös ei perustu lakeihin ja sopimuksiin. Periaatteena henkilöstötilinpäätöksellä on antaa selvitys yrityksen henkilöstöresursseista ja niiden kehityksestä sekä arvioida henkilöstön suorituskykyyn liittyviä tekijöitä. Henkilöstötilinpäätöksen antamalla informaatiolla autetaan eri sidosryhmiä muodostamaan käsitystä yrityksen tuloskehityksestä. Informaation avulla myös yrityksen strateginen ja operatiivinen johto pystyy suuntamaan ja kehittämään henkilöstöresursseja parhaalla mahdollisella tavalla. Hyvässä henkilöstötilinpäätöksessä käytetyt tiedot on varmennettu yrityksen sellaiselta taholta, että tietojen oikeellisuudesta voidaan olla varmoja. Siinä käytettävät käsitteet on hyvä määritellä niin, että tietoja voidaan vertailla toisten yritysten kanssa. Toimiakseen arvioinnin välineenä yrityksessä henkilöstötilinpäätöksen tulee olla esitystavaltaan suppea, kokoava ja tarpeeksi yksityiskohtainen. (Ahonen 1998, 48–49; Sydänmaanlakka 2001, 199–200.)

Henkilöstötilinpäätöksen tarpeellisuutta voidaan perustella muun muassa sillä, että henkinen pääoma voi olla yritykselle tärkein tuottolähde tai suuri tekijä yrityksen arvon muodostumisessa. Tällöin on tärkeää tuntea yrityksen tila, jotta voidaan johtaa yrityksen kehittymistä. (Sydänmaanlakka 2001, 201.)

Henkilöstötilinpäätös eroaa henkilöstöraporteista siinä, että raportit on tarkoitettu yrityksen sisäiseen käyttöön, operatiiviselle johdolle. Henkilöstötilinpäätöstä ei voida pitää ulkopuolisille jaettavana kaunisteltuna versiona henkilöstöraportista, vaan raportit ovat laajempia ja yksityiskohtaisempia versioita henkilöstötilinpäätöksistä. Kun yritys julkaisee henkilöstötilinpäätöksensä, se sitoutuu julkaisemaan informaatiota myös myöhemmin. Mikäli yritys ei julkaise henkilöstötilinpäätöstään myös tulevaisuudessa, voidaan välillisesti käsittää, ettei yrityksen henkilöstöä koskeva informaatio enää kestä julkisuutta. (Ahonen 1998, 49–50.)

Henkilöstötilinpäätökselle on tietyt minimivaatimukset, joiden ehdoilla se on laadittava vaikka se voidaan laatia monella eri tavalla. Lähtökohtana sille on aina toimintavisio eli yrityksen liikeidea, mikä määrittelee liiketoiminnan toteuttamiseen tarvittavat resurssit, joiden osa myös henkilöstöresurssit ovat liiketilojen, tuotantovälineiden ja rahoituspääoman ohella. (Ahonen 1998. 52–54.) Henkilöstötilinpäätös voidaan jakaa kolmeen osaan kuvion 6 mukaisesti. Henkilöstökertomukset ovat tuttuja lähes kaikille yrityksille, mutta henkilöstötuloslaskelman ja -taseen käyttö lienee harvinaisempaa.



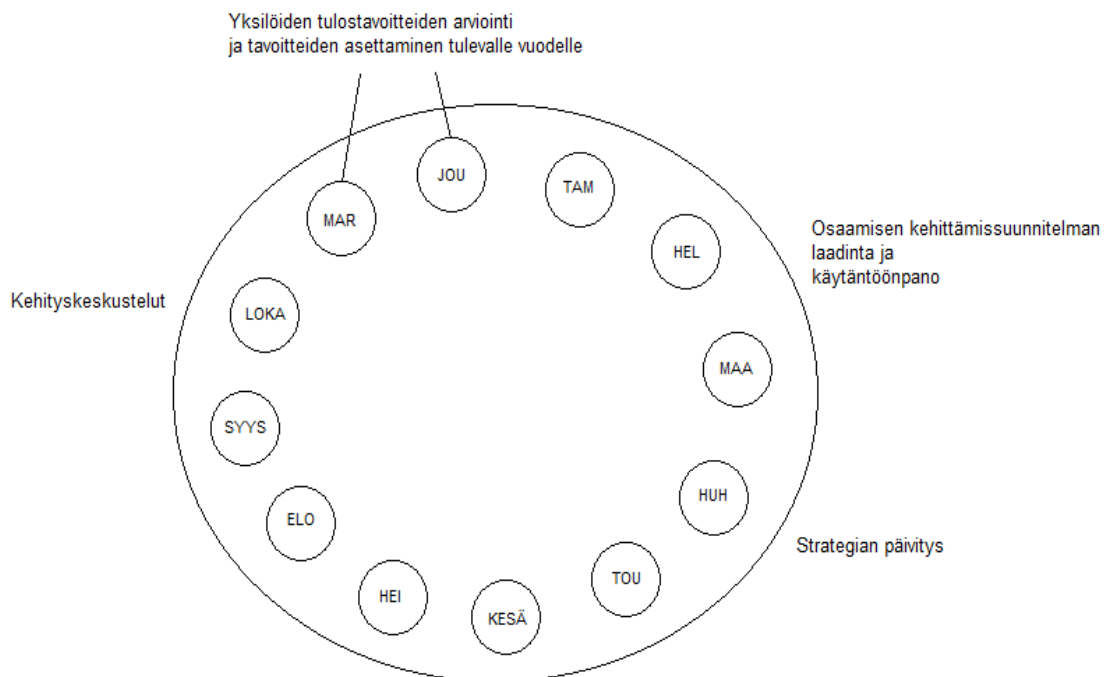
Kuvio 6. Henkilöstötilinpäätös. (Sydänmaanlakka 2001, 201.)

Vuosikello

Yrityksen toiminnan suunnittelun apuna voidaan käyttää vuosikelloa. Kehittämistoimet, yrityksen tavoitteet tai strategisesti tärkeät tapahtumat voidaan kirjata osaksi yrityksen toimintaa vuosikellolla. Kehittämistoimet sidotaan budjetoinnin aikatauluun koulutusbudjetin tai kehityskeskusteluissa kirjatun lomakkeen avulla. Tällöin kehittämiskohteisiin panostaminen ei jää taka-alalle ja sen rytmittäminen yrityksen vuosirytmissä on sujuvampaa. Rauhallisemmat työskentelyjaksot voidaan käyttää osaamisen kehittämiseen kun taas kiireellisimpinä aikoina resurssit voidaan sijoittaa itse työskentelyyn. Vuosikellon avulla kehittämistoiminta on henkilöstölle näkyvää ja sillä voidaan kertoa henkilöstölle konkreettisesti, mitä milloinkin tapahtuu. Myös strategisesti tärkeiden kehittämistoimien tekeminen tapahtuu operatiivisesti oikeaan aikaan vuosikellon avulla. Henkilöstö osaa varautua muutoksiin ja tuleviin henkilöstöä koskeviin kehittämistoimenpiteisiin kuten kehityskeskusteluihin. (Koskinen 2006, 85.)

Monissa yrityksissä on koettu hyödylliseksi, että osaamisen johtamiseen liittyvät asiat voidaan sijoittaa muiden asioiden yhteyteen vuosikellon avulla (Viitala 2005, 196–197).

Kuviossa 7 on esitetty kuinka kehittämistoimet voidaan asettaa vuosikellossa yrityksen toiminnan mukaan omille paikoilleen.



Kuvio 7. Vuosikello. (mukaillen Viitala 2005, 197.)

Ulkoistaminen

Ulkoistaminen on työkalu, jonka avulla yritys myy tai siirtää toimintojaan ulkopuolisille. Syynä ulkoistamiselle voi olla esimerkiksi ulkoistettavien toimintojen kuulumattomuus yrityksen omistajien tai johdon määrittelemään toiminnan ytimeen. (Tienari & Meriläinen 2009, 109.) Yritys voi myös hyötyä taloudellisesti kun se ulkoistaa toimintojaan.

Esimerkiksi henkilöstöpalveluita voidaan ulkoistaa niitä välittävälle yritykselle. Kun henkilöstöpalveluita tilataan yrityksen ulkopuolelta, varmistetaan kustannus- ja palvelusitoumusten täyttyminen. Ulkoistamisesta syntyvät kustannukset ja työn laatu tulee olla riittävällä tasolla palveluitaan ulkoistavan yrityksen kannalta. Jos yritys hyväksyy palveluiden kustannukset ja laadun, jotka ovat toimialan keskiarvon tasolla, se voi tuottaa yritykselle lisäarvoa kustannussäästöillä. Esimerkiksi palkanmaksu ja työterveyshuolto voidaan hoitaa toimialan keskimääräisillä kustannuksilla ulkoistamalla siitä aiheutuva hallinnollinen työ. Ulkoistavissa yrityksissä ulkoistuspalveluiden hallinnan vastuu ja valvonta on henkilöstöasiantuntijoilla. (Ulrich 2007, 125–126.)

3.2 Henkilöstön hankinta ja perehdyttäminen

Rekrytointi eli henkilöstön hankinta juontaa juurensa sotilaiden värväyksestä. Puhuttaessa henkilöstövalinnasta tarkoitetaan sillä tehtävään valittavan henkilön rekrytoimista yritykseen. Tehtävällä tarkoitetaan työ- tai palvelussuhdetta vedoten lakiin tai sopimukseen. (Markkanen 1999, 11–12.)

Rekrytointiprosessin kesto voi vaihdella muutamasta minuutista useisiin kuukausiin. Prosessin muoto voi olla kevyimmillään rekrytoijan esittämä kysymys: ”tuletko töihin?” Työntekijän vastatessa myöntävästi asia on sovittu. Laajimmillaan rekrytointiprosessi on monivaiheinen, sisältäen taustaselvitykset, haastattelut ja testit. Lopputulos on molemmissa ääripäissä kuitenkin sama kun uusi työntekijä aloittaa työnantajan palveluksessa. Pelkistetysti rekrytoinnissa kartoitetaan kaksi asiaa, jotka ovat toimenkuvan määrittäminen ja ehdokkaan arviointi. Täytettävälle työtehtävälle määritellään vaatimukset sekä arvioidaan, onko rekrytoitava henkilö kykenevä ja sopiva työtehtävään pätevyydeltään, koulutukseltaan sekä henkilökohtaisilta ominaisuuksiltaan. (Markkanen 1999, 12.) Hyvin hoidettuna rekrytoinnin vaikutukset näkyvät pitkällä ajanjaksolla ja muodostavat yritykselle turvaverkon sinne rekrytoitun henkilöstön avulla (Markkanen 2002, 6).

Rekrytointia ei useinkaan liitetä yrityksen vuotuisessa toimintasuunnitelmassa tärkeäksi toiminnoksi. Yrityksen menestymisen kannalta sitä voidaan pitää kuitenkin avainalueena. (Markkanen 2002, 5.) Se, että henkilöstön hankkiminen ja ylläpitäminen vastaa mahdollisimman hyvin yrityksen tarpeita laadullisesti ja määrällisesti, on tärkeää toiminnan ylläpidolle. Yrityksen rekrytointipolitiikka määrää raamit työvoiman hankkimiselle, mikä konkretisoituu rekrytointi- ja valintatoimenpiteiden avulla. Rekrytointi tapahtuu yrityksissä joko henkilöstöosastolla jos kyseessä on suurempi yritys. Se voi olla myös sen yksikön oma tehtävä, johon henkilöä ollaan rekrytoimassa. Jos hankinta on keskitettyä henkilöstöosastolle, on sillä paras valintamenettelyä ja rekrytointia koskeva osaaminen. Mikäli rekrytointi suoritetaan suoraan tietystä yksiköstä, on sillä paras tuntemus täytettävästä tehtävästä. (Vanhala ym. 2006, 327.)

Yrityksen tunnistaessa rekrytointitarpeen sen on määriteltävä valintakriteerit, jotka voidaan jaotella kolmella tavalla. Organisaation kriteereissä arvioidaan uuden työntekijän vaatimuksia strategisten päämäärien ja yrityksen toiminnan luonteen mukaan. Yksikön kriteerit määräävät työntekijältä vaadittavan työpanoksen ja yhteisöön sopivuuden. Kolmantena arvioidaan tehtäväkohtaiset kriteerit. (Viitala 2009, 101.)

Viitalan (2009, 100) mukaan uuden henkilön palkkaamiseen tulisi uhrata saman verran aikaa kuin esimerkiksi uusien koneiden hankkimiseen. Henkilöstö voidaan pitää yrityksen monimutkaisesti hallittavana investointina. Uuden työntekijän hankkiminen täyttää investoinnin tunnusmerkit, sillä se tuottaa alkuvaiheessa enemmän kuluja kuin tuloja, mutta pidemmällä ajanjaksolla tuloa yritykselle. Rekrytointi voidaan suorittaa sisäisesti tai ulkoisesti. Sisäinen rekrytointi tapahtuu organisaation sisällä, eli henkilö siirretään tehtävästä toiseen. Tähän päädytään yleensä kun tavoitteena on henkilöstömäärän supistaminen. Ulkoisessa rekrytoinnissa henkilö tulee yritykseen sen ulkopuolelta ja sitä käytetään laajentuneen työmäärän takia, henkilöstöressurssien ollessa jo käytössä. Sisäisen rekrytoinnin etuna on henkilön tunnettuus yrityksessä, mikä esimerkiksi vähentää henkilön perehdyttämiseen kuluva aikaa. Toisaalta haittapuolena sisäiselle rekrytoinnille on koettu ulkopuolisen näkemyksen ja kokemuksen puute, jos henkilö tulee uuteen tehtävään talon sisältä. Ulkoista rekrytointia koskevat edut ja haitat ovat sisäisen rekrytoinnin piirteille vastakohtia. (Sutinen & Antikainen 1996, 363–364.)

Eriyisesti pienemmissä yrityksissä rekrytoinnilla on suhteessa suurempi taloudellinen merkitys. Vuotuiset kustannukset yhdelle kokoaikaiselle työntekijälle voivat olla 25 000 – 65 000 euroa vuodessa, työtehtävistä riippuen. Lähtökohtana rekrytoinnille, työntekijän palkkaamiselta odotetaan vähintään kustannuksia vastaavaa tuottoa. (Viitala 2009, 102.) Markkasen (1999, 41) mukaan henkilöstöstrategioissa kannustetaan usein sisäiseen kiertoon rekrytointitilanteessa. Tarvittavaa henkilöä etsitään ensin siis yrityksen sisältä ennen ulkoisen rekrytoinnin aloittamista. Hänen mukaansa sisäinen kierto toimii hyvin kun yrityksen tai organisaation sisäinen suhdeverkosto on kunnossa.

Perehdyttämisellä uusi henkilö pyritään kouluttamaan mahdollisimman nopeasti kiinni työyhteisöön ja omaan tehtäväänsä, niin että hän voi aloittaa tehokkaan työnteon. Perehdyttäminen pitää sisällään tiedottamisen yrityksessä ennen töiden aloittamista, uuden työntekijän vastaanoton, työhön perehdyttäminen ja työnopastuksen. Perehdyttäminen voi alkaa jo työntekijöiden valintavaiheessa, jossa hakijat saavat tietoa työstä ja yrityksestä, jolloin se markkinoi myös yritystä hakijoilleen. Valinnan jälkeisessä perehdyttämisessä uudelle työntekijälle kerrotaan yrityksen tavoitteet ja toimintatavat sekä tulevaisuuden näkymät, jonka jälkeen seuraavat työyhteisöön tutustuminen sekä käytäntöihin perehtyminen. Myös työsuhdeasiat, kuten palkkaus, työajat, terveydenhuolto ja säännöt ovat tärkeitä seikkoja perehdyttämisessä. Varsinaista perehdyttämistä työhön kutsutaan työnopastukseksi, mikä mahdollistaa työn aloittamisen. Tähän kuuluvat esimerkiksi

työpaikan olosuhteiden ja työskentely-ympäristön esittely, koneet ja järjestelmät sekä työturvallisuus. (Viitala 2009, 189–190.) Työnopastuksessa on tärkeää huomioida hiljaisen tietämyksen jakaminen, koska sillä voidaan merkittävästi helpottaa työn omaksumista ja nopeuttaa opetteluvaihetta (Virtainlahti 2009, 132).

Perehdyttäminen yrityksessä tulisi hoitaa niin, että toiminta on sujuvaa ja lopputulos on laadukasta. Uudelle tulokkaalle tulisi antaa kuva myönteisestä ja vastaanottavasta työyhteisöstä, joka auttaa pääsemään uusiin työtehtäviin kiinni mahdollisimman nopeasti. Uudelle työntekijälle tulee tarjota mahdollisuudet onnistumiselle työmotivaation takaimiseksi. (Viitala 2005, 356.)

Mikäli yrityksellä on kirjalliseen muotoon laadittu perehdyttämissuunnitelma, jokainen henkilöstön jäsen osallistuu perehdyttämiseen yhteisten tavoitteiden mukaisesti (Hätönen 1999, 69). Yrityksellä voi olla käytössä perehdyttämisjärjestelmä, jossa perehdyttäminen jaetaan seuraaviin osa-alueisiin:

- tiedottaminen ennen töiden aloittamista
- vastaanotto ja yrityksen toimintaan perehdyttäminen
- yrityksen pelisäännöt
- työsuhdeperehdyttäminen
- työnopastus (Viitala 2005, 356; Hätönen 1999, 69).

Aihealueeseen keskeisesti liittyvät työkalut ja tekniikat:

- rekrytointisuunnitelma
- rekrytointistrategia
- perehdyttämissuunnitelma tai -opas
- tulohaastattelut
- lähtöhaastattelut

3.3 Suoriutumisen johtaminen ja palkitseminen

Suuremman tehokkuuden saavuttava yritys saa kilpailuedun suhteessa kilpailijaansa. Tehokkuudeksi kutsutaan sitä, että tietyillä panoksilla saadaan aikaan enemmän tuloksia niin että yritys on tuottava. Keskeisenä tehokkuuden ja tuottavuuden maksimoimiseksi on koneiston toimivuus eli yrityksessä työskentelevien ihmisten panos. Kun vahvistetaan henkilöstön kykyä suoriutua, voidaan siltä odottaa parempia suorituksia. Pelkkä

seuranta ei riitä suorituskyvyn vahvistamiseen vaan puhutaan toimenpiteistä, jotka si-
joittuvat suorituskyvyn johtamiseen. Suorituskyvyn johtaminen voidaan jakaa tavoittei-
den asettamiseen ja niiden saavuttamisesta aiheutuvaan palkitsemiseen. (Viitala 2009,
132.)

Korvauksena työpanoksesta, yrityksen velvollisuutena on maksaa kohtuullinen korvaus
työntekijöilleen. Palkkaa pidetään hintana tehdystä työstä, ei varsinaisesti palkitsemise-
na tai motivaatiokeinona henkilöstölle. Käsitteenä palkitseminen sisältää kuitenkin
myös palkan, joka on vastine tehdystä työstä. Palkka voi koostua suoritukseen ja tulok-
seen liittyvistä lisistä. Vastineena työpanokselle ja osaamiselle työntekijä saa riittävän
taloudellisen palkkion. Haasteena yritykselle on luoda sellainen työympäristö ja -
ilmapiiri, työtehtävät sekä palkitsemisjärjestelmä, että työntekijöiden antama panos koh-
taa yrityksessä tehdyn työn tuottaman panoksen kanssa. Taloudellisen korvauksen lisäk-
si työllä on oltava arvoa kehittymisen ja itsensä toteuttamisen tarpeille. (Viitala 2009,
138–139.)

Tavoitteisiin pyrkimisessä voidaan kannusteilla tarjota lisää innokkuutta. Kannuste ero-
aa palkitsemisesta siinä, että kannusteella annetaan lisävirtaa toimintaan, palkkiolla py-
ritään tyydyttämään tarpeita. (Ruohotie & Honka 1999, 45.)

Aihealueeseen keskeisesti liittyvät työkalut ja tekniikat:

- balanced scorecard (tasapainotettu tulokortti)
- palkitsemisjärjestelmä
- työn vaativuuteen perustuva palkkaus
- suoritusperustainen palkkaus
- tulospalkkaus

Yrityksen suoriutumisen mittaaminen - Balanced scorecard

Balanced scorecard saattaa yrityksen eri liiketoiminnan osa-alueet mitattavaan muotoon.
Se on osoittanut hyödyllisyytensä yrityksen päivittäisessä toiminnassa. (Tienari & Meri-
läinen 2009, 108, 171.) Tiettyä asiaa ei voida hallita täysin jos se ei ole mitattavissa
(Kaplan & Norton 1996, 21). Balanced scorecardia (BSC) eli tasapainotettua tulokort-
tia voidaan pitää tunnetuimpana strategisen johtamisen työkaluista (Österberg 2009,
146). Sen käyttöä pidetään jopa hämmästyttävän yleisenä. Joissakin tutkimuksissa se on
ollut käytössä yli puolella tutkituista. (Näsi & Aunola 2002, 77.)

Suorituskyvyksi kutsutaan niitä puitteita, joiden varassa hyvä työsuoritus syntyy. Tasapainotettu tulokortti on mittaristo, jonka avulla yritys pystyy määrittelemään tärkeitä asioita oman yrityksen suoriutumiseksi, keskeisten osa-alueiden mittareiden avulla. Tasapainotetussa tulokortissa jokaiselle organisaatiotasolle, osastoille tai lopulta jokaiselle työntekijälle kehitetään oma mittari niin, että kaikki mittarit ovat linjassaan toistensa kanssa, tasosta riippumatta. Henkilöstö sitoutuu parhaiten mittarin esille tuomien asioiden kehittämiseen, kun jokainen organisaation jäsen osallistuu mittarin kokoamiseen. (Viitala 2009, 133.)

Tasapainotetun tulokortin laatiminen pohjautuu yrityksen arvoihin ja visioon ja ottaa huomioon sen, miten yrityksen taloudelliset tavoitteet saavutetaan. Tähän vaikuttavat yrityksessä olevan osaamisen kehittymisen kautta prosessien organisointi ja niiden sujutus. Kaikki nämä vaikuttavat siihen, millä tavalla asiakkaiden odotukset kyetään täyttämään. Kannattavuutta ei voida saavuttaa ilman asiakkaiden tyytyväisyyttä johon päästään kyvykkään henkilöstön avulla. BSC-mittaristo käsittääkin neljä näkökulmaa, joita ovat:

- taloudellinen näkökulma
- asiakasnäkökulma
- prosessinäkökulma
- oppimisen ja kehittymisen näkökulma. (Viitala 2009, 133; Juuti & Luoma 2009, 295.)

Usein mittaristoon on lisätty myös henkilöstövoimavarojen näkökulma, jolloin mitattavia osa-alueita ovat lisäksi työtyytyväisyys, vaihtuvuus sekä yhteistyö- ja vuorovaikutustaidot. Tasapainotettu tulokortti kehittää yritystä oppivaksi organisaatioksi muuttaen ja kehittäen toimintaa, jotta kilpailukyky voidaan säilyttää myös tulevaisuudessa. Yrityksen strategia ja visio ilmenevät henkilöstölle ymmärrettävällä tavalla tasapainotetun tulokortin avulla kun kaikille luodaan yhteiset tavoitteet. (Österberg 2009, 146; Lankinen, Miettinen & Sipola 2004, 61.)

Balanced scorecard avulla päätöksentekijät pystyvät toimimaan paremmin vision ja strategian pohjalta, sillä se tarjoaa helpommin ymmärrettävän kehyksen päätöksenteon tueksi. Se helpottaa pidemmän aikavälin suunnittelua keskittyen sisäisten prosessien tunnistamiseen ja tuoden esille avainhenkilöiden tarpeet. Tasapaino pitkän ja lyhyen aikavälin tavoitteiden ja raha- ja ei-rahamääräisten mittareiden välillä mahdollistuu tasapai-

notetun tulokortin avulla. Tulokortti tekee yrityksen vision ja strategian näkyväksi yrityksen alemmille tasoille. Voidaan sanoa, että tasapainotetun tulokortin hyödyt henkilöstölle voidaan tiivistää seuraaviin kohtiin käyttäjien kokemuksista ja käyttötavoista riippumatta. Tasapainotettu tulokortti auttaa strategian muuttamisessa toiminnaksi ja se tukee resurssien kohdentamista oikeisiin asioihin. Tiedonkulku yrityksessä paranee ja oppiminen strategiasta mahdollistuu. Budjetoinnista luopuminen tai sen keventäminen mahdollistuu tasapainotetun tulokortin avulla, joka vapauttaa henkilöstön resursseja muuhun toimintaan. (Malmi, Peltola & Toivanen 2002, 47–48, 53–54.)

Palkitsemisjärjestelmä

Oikealla tavalla suunniteltu palkitsemisjärjestelmä pystyy motivoimaan henkilöstöä parempiin suorituksiin ja parantamaan yrityksen tehokkuutta (Ulrich 2007, 289; Vanhala ym. 2006, 333). Palkitsemisjärjestelmä on yrityksen henkilöstöjohtamisen työkalu, jonka tulisi tukea strategian toteutumista. Palkitseminen toteutuu käytännön tasolla palkitsemispolitiikassa, jota palkitsemisjärjestelmä tukee. Palkitsemisjärjestelmä pitää sisällään palkitsemisen tavat ja sen prosessit. Tavoissa määritellään palkkiot, niiden perusteet ja suuruudet sekä milloin ja kenelle niitä maksetaan. Prosessit sisältävät toimenpiteet palkitsemisen toteutumiseksi, joita ovat suorituksen johtamisen prosessit, palkitsemisesta tiedottaminen ja koko palkitsemisjärjestelmän toimivuus sekä sen arviointi ja kehittäminen. (Viitala 2009, 142.) Kasvaneet vaatimukset ovat pienempi taakka työntekijöille, kun he näkevät yhteyden työnteon ja palkitsemisen välillä (Ulrich 2007, 178).

Palkkiot voidaan jakaa taloudellisiin ja muihin palkkioihin. Taloudellisiin palkkioihin kuuluvat rahan lisäksi eläketurva ja terveydenhoito. Osa taloudellisista eduista on lakisääteisiä ja osa vapaaehtoisia yritykselle. Taloudellisiin etuihin kuuluvat myös virkistystoiminta, lakisääteistä laajempi terveydenhuolto, täydennyskoulutukset, lisävakuutukset sekä henkilöstöedut. Muihin palkkioihin kuuluvat työyhteisöön kuulumisen tunne eli sen jäsenyys, merkityksellisyys ja tunne sekä mahdollisuus kehittyä työllä ja ihmisellä. (Viitala 2009, 144–145; Österberg 2009, 153.) Vaikka taloudelliset edut ovat tärkeä tekijä, on myös muut palkitsemistekijät kuten positiivinen palaute, kehitymis- ja etenemismahdollisuudet pidettävä mielessä (Sydänmaanlakka 2001, 110).

Palkitsemisjärjestelmän merkityksiä voidaan tarkastella myös osaamisen johtamisen näkökulmasta katsottuna. Osaavan henkilöstön saaminen yrityksen palvelukseen ja heidän pitämiseen yrityksessä voidaan vaikuttaa palkitsemisjärjestelmällä. Myös henkilös-

tön motivaatio ponnistella oman osaamisen kehittämiseen ovat asioita, joihin voidaan vaikuttaa palkitsemisella. Yrityksen onnistuminen riippuu pitkälti osaavasta henkilöstöstä ja sen saamisesta yritykseen. Toimiva palkitsemisjärjestelmä korostuukin sellaisilla aloilla toimivissa yrityksissä, joissa osaajista on pulaa. Oikeudenmukaiset palkkaus-kriteerit omaava yritys saa pidettyä osaajat paremmin palveluksessaan. Jos palkka koetaan epäoikeudenmukaiseksi, se ei kannusta sitoutumaan yritykseen eikä kehittämään työntekijän henkilökohtaista osaamista. Jos palkkaus- ja palkitsemisjärjestelmiä tarkastellaan nimenomaan osaamisen näkökulmasta, osoittautuvat perinteiset aikaan tai hierarkiaan perustuvat palkkausjärjestelmät huonoiksi. Osaamisen näkökulmasta tulee vaadittu osaaminen ottaa huomioon, jolloin palkkausjärjestelmän uusiminen lähtee usein liikkeelle työn vaativuuden arvioinnista. (Viitala 2005, 248–249.)

Työn vaativuuteen ja suoriutumiseen perustuva palkkaus

Työn vaativuuteen perustuvassa palkkauksessa tietty osa palkasta määräytyy tehtävän vaativuuden perusteella. Tietystä tehtävästä saa siis tietyn palkan riippumatta siitä, miten tehtävä on hoidettu. Toinen osa palkasta määräytyy tehtävän hoitamisen ja aikaansaamisen perusteella. Vaativuuden arvioinnissa työnkuvaukset, sisällöt sekä tavoitteet tulee olla selvillä, että palkitseminen on oikeudenmukaista ja perusteltua. Usein työn vaativuuteen perustuvan palkanosan lisänä on suoritusperusteinen palkanosa, kuten provisio- tai urakkapalkka. (Viitala 2009, 146–148.)

Myös tarvittava osaaminen on keskeisessä asemassa työn vaativuuden arvioinnissa. Se koetaan kuitenkin ongelmalliseksi sen määrittelyn hankaluuden takia. Usein määrittelyllään vaadittavien tietojen laajuus ja syvyys sekä harkinta ja taidot, joita vaaditaan tiedon käyttämisessä. (Viitala 2005, 250.)

Suoritus- ja tulosperusteinen palkkaus

Suoritusperustainen palkkaus määräytyy työmäärän perusteella, esimerkiksi tehtyjen suoritteiden määrästä, urakasta tai myyntimäärästä. Merkitsevänä tekijänä ovat yleensä ryhmän tai yksilön aikaansaannokset. Täysin suoritukseen sidottu palkka on kuitenkin harvinainen. (Viitala 2009, 149.)

Tulospalkkauksella tähdätään aina yrityksen tuloksen parantamiseen. Sen implementoinnilla pyritään parantamaan kannattavuutta. Mikäli siinä onnistutaan, saavutetusta kannattavuuden paranemisesta osa maksetaan henkilöstölle tulosperusteisenä lisänä.

(Sutinen & Antikainen 1996, 380.) Tulospalkkaus on mikä tahansa peruspalkkaa täydentävä osa, jota maksetaan kun tulostavoitteet, kustannussäästöt, laatu tai kehittämistavoitteet saavutetaan. Puhutaan niin sanotusti normituloksen ylittämisestä. Tulospalkkaus on yrityksen päätävällässä ja tavoitteena sillä on saada henkilöstö ponnistelemaan yhteisten tavoitteiden hyväksi. Tulospalkkauksella voidaan vauhdittaa organisaation muutos- tai kehittämisprosessia sekä parantaa tuottavuutta ja tehokkuutta. Tulospalkkio on sidottu johonkin mittariin, joka kuvaa yksikön tai yksilön kehittymistä ja työn tulosta. Palkitseminen voi koostua rahallisen muodon lisäksi esimerkiksi ylimääräisestä lomasta. (Ruohotie & Honka 1999, 68; Viitala 2009, 149–150.)

3.4 Osaamisen ja tiedon johtaminen

Osaamisen johtaminen tarkoittaa yrityksen osaamis pohjan avulla tapahtuvaa toimintaja kilpailukyvyyn vahvistamista ja takaamista, joiden kiinnekohtana on tulevaisuuden tahtotila (Viitala 2005, 14–15). Osaamisen johtamisessa kiteytyvät organisaation kyvykkyyden ja henkilöstön osaamisen suuntaaminen, käyttäminen ja kehittäminen. Apuna tässä ovat erilaiset johtamisjärjestelmät ja rakenteet, esimiestyöskentely, tiedonkulku ja vuorovaikutus. Organisaation osaaminen pitää sisällään työyhteisön hallitsevat toimintatavat ja menetelmät. Yksittäisen työntekijän tiedot ja taidot sekä motivaatio ja ajattelu muodostavat yksilön osaamisen. (Juuti & Luoma 2009, 293.)

Knowledge management käännetään suomen kielessä osaamisen ja tiedon sekä tietämyksen johtamiseksi. Osaamisen johtaminen käsittää käytännössä kaiken yrityksen osaamisen eri näkökulmista, kun tiedon johtaminen pitää sisällään sen järjestelmän, jolla tietoa hankitaan, prosessoidaan, varastoidaan ja levitetään. Osaamisen johtaminen on siis laajempi lähestymistapa kun tiedon johtaminen keskittyy kapeammalle sektorille yrityksessä. (Viitala 2009, 173; Virtainlahti 2009, 67.)

Osaamisen johtamista, varmistamista ja kehittämistä yrityksessä ylläpidetään rakenteellisilla ratkaisulla, sovitulla toimintamalleilla ja periaatteilla sekä työkaluilla jotka tukevat osaamisen kehittämistä ja hyödyntämistä (Viitala 2009, 175). Osaamisen johtamisen prosessissa osaamistarpeiden selkeä määrittely auttaa määrittelemään mitä on yrityksen ydinosaaminen eli mitä osaamista yritys tarvitsee (Sydänmaanlakka 2001, 122).

Tarkastellessa osaamisen johtamisen vaiheita nollatilanteesta lähtiessä, on selvitettävä päämäärät ja tavoitteet joihin pyritään, sekä suoritukset niihin pääsemiseksi. Suorituk-

siin uppoavat resurssit, toisin sanoen osaamistarve ja sillä hetkellä käytössä olevien resurssien selvittäminen eli osaamiskartoitus seuraavat perässä. Käytössä olevien resurssien ja osaamistarpeen vertailu kertoo, mitä osaamista yritykseltä puuttuu. Myös mahdollinen ylijäämä eli alikäyttöiset resurssit selviävät tässä vaiheessa. Lopuksi päätetään, mitä resursseja hankitaan ja miten niitä kehitetään tai vähennetään. Tätä seuraa osaamisen kehittämisen menetelmät eli työkalujen ja tekniikoiden soveltaminen yrityksen toimintaan. (Vanhala ym. 2006, 232–233.) On tärkeää tunnistaa, mikä osaaminen on yritykselle tärkeää, että osaamista voidaan kehittää oikeaan suuntaan.

Aihealueeseen keskeisesti liittyvät työkalut ja tekniikat:

- ydinosaamisen tunnistaminen
- ydinprosessien avaaminen
- henkilöstön osaamiskartoitus
- kriittiset menestystekijät -analyysi
- kehityskeskustelu
- henkilökohtainen ura- ja kehityssuunnitelma
- henkilöstön kouluttaminen
- hiljaisen tiedon ja taidon siirtäminen
- työkierto
- varahenkilöjärjestelmä
- tiimityöskentely
- benchmarking (hyvistä käytännöistä oppiminen)
- SWOT-analyysi (nelikenttäanalyysi)
- 8-kenttäinen SWOT-analyysi

Osaamisen kartoittaminen ja tunnistaminen

Ydinosaaminen on ainutlaatuista osaamista, jota on vaikea jäljitellä tai korvata ja se antaa lisäarvoa asiakkaille. Ydinosaaminen syntyy yrityksen resurssien, tekniikan, henkilöstön osaamisen ja johtamisen kombinaationa mahdollistaen menestyksekkään kilpailun. Sitä ei voida kuitenkaan pitää takeena menestyksekkäälle kilpailulle. (Juuti & Luoma 2009, 296; Sydänmaanlakka 2001, 134; Ojala 2002, 207). Yrityksen osaaminen mahdollistaa sen ydintoimintojen eli prosessien onnistumisen. Yrityksen ydinkompetenssit eli ydinosaamiset voidaan kuvailla seuraavasti:

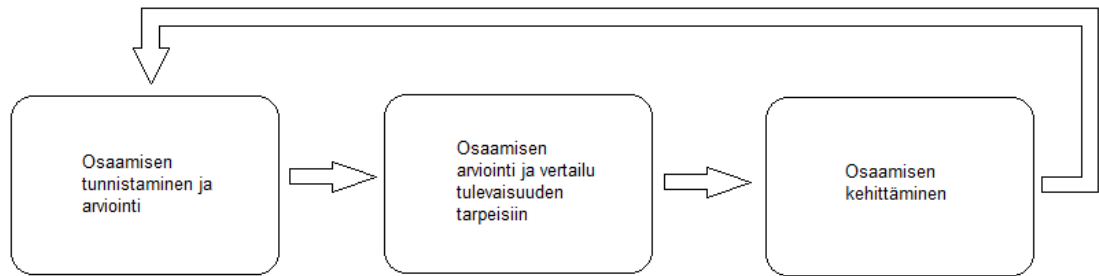
- välttämättömiä yrityksen säilymiselle lyhyellä ja pitkällä aikavälillä

- näkymättömiä kilpailijoille
- hankalia kopioida
- määrällisesti harvoja, n. 5-10 kappaletta
- yritykselle ainutlaatuisia
- tietojen, taitojen, resurssien, menettelytapojen ja prosessien kombinaatio
- pitkään säilyviä
- kehittyviä ja syntyviä yrityksen kumulatiivisen oppimisen kautta
- kehittäminen kestää 3-5 vuotta
- välttämättömiä ydintuotteiden tuottamisessa
- oleellisia vision toteuttamisessa strategian kannalta
- kaupallista arvoa omaavia (Sydänmaanlakka 2001, 135; Ojala 2002, 208; Österberg 2009, 130).

Työkaluna ydinosoamisten tunnistaminen tarjoaa apuvälineen pohtia, mitkä kompetenssit tekevät tuotteista tai palveluista ainutlaatuisia (Tienari & Meriläinen 2009, 110). Ydinosoamisten määrittely yrityksessä on hankalaa, mutta sen määrittelemiseksi voidaan tarkastella vaikuttaako ydinkompetenssi asiakkaan saamaan lisäarvoon, voiko sillä lisätä kilpailuetua tai onko se sovellettavissa muissa liiketoimissa. Mikäli nämä määreet täyttyvät, niin todennäköisesti kyseessä on yrityksen ydinkompetenssi. (Sydänmaanlakka 2001, 135.)

Ydinosoamisesta puhutaan myös termillä ydinkyvykkyys. Kokemuksien perusteella sen tunnistaminen onnistuu parhaiten yrityksissä, jossa tavoitellaan prosessien ja henkilöstön kehittämistä. Aiemmin osaamiset nähtiin strategian toteuttamisen välineenä. Kun ydinosoamiset tunnistetaan, strategiat rakentuvat ydinkompetenssien varaan, ei toisinpäin. (Kirjavainen & Laakso-Manninen 2001, 41, 49.)

Yrityksen ydinosoamista voidaan selvittää historian kautta, tutkimalla yrityksen nykytilaa tai luomalla näkemys tulevaisuuden tilasta. Historian tarkastelu onnistuu esimerkiksi tuotteiden ja liiketoimintojen elinkaarien avulla. Mikä osaaminen yrityksessä on säilynyt teknologian muutoksesta huolimatta tai mitä osaamista on tarvittu merkittävien, onnistuneiden päätösten tekemiseen tai millä osaamisella virheet olisi vältetty. (Ojala 2002, 209.) Osaamisen tunnistaminen ja kartoittaminen sekä sitä seuraava arviointi ja kehittäminen tulisi ottaa tietyin väliajoin ja aina suurien muutosten tapahtuessa uudelleen tarkasteluun kuvion 8 osoittamalla tavalla (Viitala 2009, 181; Viitala 2005, 86).



Kuvio 8. Osaamisen kehittämisen prosessi. (Viitala 2005, 87.)

Tavoitteena osaamiskartoituksella on saada esille yksilön henkilökohtainen osaaminen (Österberg 2009, 48). Menetelmänä osaamiskartoituksella selvitetään yrityksen osaamisen nykytila verrattuna tavoitetasoon (Kirjavainen & Laakso-Manninen 2001, 117).

Osaamiskartoituksen lähtökohtana voi olla alisuoriutumisen kokeminen tai ongelmat työkykyisyydessä. Ratkaisuksi ongelmiin yhtenä osana voi olla osaamisen parantaminen työyhteisössä. Ennen osaamisen tason arviointia tulee yrityksen avainprosessit ja niiden tehtävät kartoittaa, että yksilön osaamista voidaan arvioida. Arviointi suoritetaan itsearviointina ja se voidaan mitata numeerisella asteikolla. Mahdollisia yrityksessä tulevaisuudessa tarvittavia osaamisia kartoitetaan yrityksen sisältä ja pohditaan tarvitaanko osaamista ulkopuolelta vai koulutetaanko henkilöstöä. Osaamisselvityksen ja tarvittavien osaamisten pohdinnan tuloksia voidaan havainnollistaa ja suhteuttaa toisiinsa osaamismatriisilla, jossa yhdistyvät vallitseva osaamisen taso ja kehittämistarpeet. Toisin sanoen puhutaan nykytilanteen vertaamisesta tulevaisuuden tilaan. Itsearviointin pätevyys ja vertailukelpoisuus keskenään ovat seikkoja, jotka tulee ottaa huomioon osaamiskartoituksen luotettavuuden arvioinnissa. (Vanhala ym. 2006, 235–236.) Osaamiskartoitukset voivat sisältää esimerkiksi mittauksia ammattitaidosta, sosiaalisista kyvyistä, kielitaidosta sekä esimerkiksi atk-osaamisesta (Österberg 2006, 137).

Tarveanalyysi on pohjana kehittämiselle ja se voidaan jakaa kolmeen eri yritystä koskevaan näkökulmaan, joita ovat osaamistarve, koulutustarve ja kehitystarve. Näillä eri näkökulmilla tarkoitetaan usein samaa asiaa, sillä käsitteet liittyvät läheisesti toisiinsa. Osaamistarve tarkoittaa ammattitaitoa tai sen puutetta jonkin osa-alueen hoitamisessa, joka on yleensä perusteena henkilöstön kehittämiseksi. Osaamistarve eroaa koulutustarpeesta siinä, että koulutustarve ratkaistaan koulutuksella, mutta osaamistarve voidaan ratkaista myös muilla keinoin. Osaamistarve muuttuu koulutustarpeeksi, mikäli osaamisen puutteen seurauksena henkilöstöä koulutetaan. Yksilöä voi kohdata myös tarve parantaa henkilökohtaista osaamistaan, jolloin puhutaan kehittymistarpeesta yksilön hen-

kilökohtaisen käsityksen pohjalta. Kehittämistarpeella tarkoitetaan ulkopäin, esimerkiksi yritysjohdolta tulevaa käsitystä siitä, mitä tulisi osata. Ennen korjauskeinojen kartoitusta tulisi tulevaisuuden kehittämisen tarpeet selvittää nykyisen henkilöstön osalta. (Hätönen 1999, 29–30.)

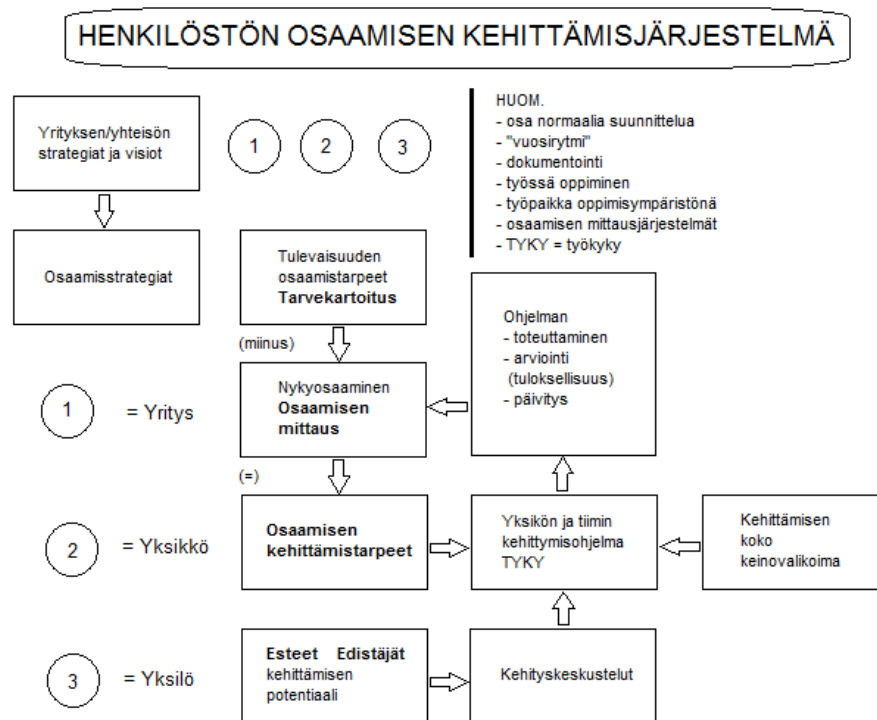
Henkilöstön kehittäminen ja kouluttaminen

Yrityksen osaaminen pohjautuu ihmisten osaamiseen, joten ainoastaan sitä kehittämällä voidaan kehittää yrityksen osaamista. Henkilöstön kehittämistoiminnalla tavoitellaan yrityksen osaamisen turvaamista ja mahdollisuutta toteuttaa muutoksia. (Viitala 2009, 182.) Yrityksen liiketoimintastrategian yhteyteen ja sitä tukevaksi tulisi kuulua henkilöstön osaamisen ja kokemuksen laaja-alainen hyödyntäminen. Henkilöstön saama vastuu omassa työssään ja sen kehittämisessä ruokkivat henkilöstön kehittymistä paremmaksi työssään. Se miten yrityksessä suhtaudutaan henkilöstön kehittämiseen ja kouluttamiseen, on keskeinen motivaatiotekijä työntekijöille. Yrityksessä tulisi suorittaa säännöllisesti arviointia siitä miten vallitseva osaaminen vastaa tulevaisuuden tarpeita. (Lankinen ym. 2004, 33.)

Henkilöstön kehittämisellä on tavoitteena lisätä ja ylläpitää henkilöstön toimintavalmiutta ja suoritustasoa. Tavoitteena on nykyisten tehtävien menestyksekkäs hoitaminen ja valmiudet suoriutua tulevaisuuden tehtävistä. (Vanhala ym. 2006, 330; Sutinen & Antikainen 1996, 368.)

Työhyvinvointitutkimukset kertovat, että esimiesten koulutukseen kannattaa panostaa koska sillä on suuri merkitys koetussa hyvinvoinnissa työntekijöiden keskuudessa. Esimiehiltä saatu kannustus, tuki, kiitos ja asiallinen sekä kriittinen palaute ohjaa hyviin suorituksiin ja antaa aitoa työniloa niin, että töihin on kiva tulla. (Kärkkäinen 2002, 40.)

Joillakin yrityksillä voi olla käytössään henkilöstöjohtamisen työkaluna kuviossa 9 esitetty henkilöstön osaamisen kehittämisjärjestelmä. Osaamisen kehittämisjärjestelmä luodaan yrityksen omista lähtökohdista pohjautuen yrityksen kulttuuriin ja historiaan ja sen pitäisi olla mahdollisimman yksinkertainen ja konkreettinen niin että se on kaikkien yrityksen jäsenten ymmärrettävissä. Järjestelmässä pyritään hyödyntämään monipuolisesti eri osaamisen kehittämisen keinoja, huomioiden osaaminen organisaatiotasolta yksilötasolle. Osaamisen kehittämisjärjestelmästä ilmenee, mistä eri henkilöstön tasot vastaavat itse osaamisen kehittämisessään. Järjestelmän toteutumista ja toimivuutta seurataan jatkuvasti ja kehitetään sen mukaisesti. (Ruohotie 1999, 166–167; Viitala 2005, 255.)



Kuvio 9. Yrityksen osaamisen kehittämisjärjestelmä. (Ruohotie 1999, 166.)

Usein liiketoimintaa ja sen kehittämistä suunnitellaan hyvin, mutta henkilöstön kehittämisen suunnitteleminen pitkällä tähtäimellä jää taka-alalle. Onnistuneelle liiketoiminnalle tulevaisuudessa on edellytyksenä, että osaaminen on varmistettu, sillä osaamisen tarpeet seuraavat taloudellisen tilanteen aiheuttamia muutostarpeita. Henkilöstön kehittämiseen liittyvät asiat ovat usein tulilinjalla, kun aletaan vähentää kustannuksia taloudellisten vaikeuksien lähentyessä. Yrityksen johto ei välttämättä usko leikkauksien vaikuttavan tuloksenteeseen ja selviytymiseen. Seurauksena voi kuitenkin olla työilmapiirin heikentyminen ja muutoshalukkuus, joilla on vaikutusta työn tekemiseen. (Lankinen ym. 2004, 35–36.)

Kehittämislle on uhrattava aikaa ja resursseja sekä kehitettäviä asioita on pystyttävä laittamaan tärkeysjärjestykseen, sillä kaikkia kehittämiskohteita ei voida korjata samalla. Tarvittava osaaminen varmistamisen keinoja ovat esimerkiksi olemassa olevan osaaminen varmistaminen sitouttamalla tärkeät henkilöt ja investoimalla henkilöstön osaamisen kehittämiseen. Osaamista voidaan hankkia ostamalla tarvittavaa osaamista omaava yritys tai sen osa tai rekrytoimalla uusia työntekijöitä. Palveluita voidaan ulkoistaa eli ostetaan palvelut yrityksiltä, joilla osaaminen on. Tarpeeton tai vanhentunut osaaminen uhraa yrityksen resursseja, joten siitä on pystyttävä luopumaan toimintojen myymisellä ja irtisanomisilla. (Viitala 2009, 184–185.)

Koulutustarpeen selvittäminen on haasteellinen tehtävä yrityksessä. Koulutuksen tulisi parantaa tietojen ja taitojen lisäksi työntekijöiden motivaatiota ja sitoutumista yritykseen. Oppimistulosten jatkuva arviointi on tärkeää, jotta pystytään varmistumaan siitä, täyttääkö koulutus tehtävänsä. Koulutuksen tulisi olla systemaattista niin, että se sitoo pitemmän aikavälin tavoitteisiin. Koulutus mahdollistaa henkilöstölle usein myös uusien verkostojen luontia uuden tiedon, ohella silloin kun koulutus on ulkopuolisen tahon järjestämä. Henkilöstön kouluttamista pidetään vain yhtenä tapana kehittää henkilöstöä ja usein sen luomiksi ansioiksi luetut kehityskohteet ovat riippuvaisia myös muista tekijöistä kuten johtamistavasta tai töiden järjestelyistä. (Ruohotie & Honka 1999, 168–170.)

Aiemmin henkilöstön kehittäminen on ollutkin juuri koulutuspainotteista. Myöhemmin on havaittu, että kehittäminen on mahdollista myös muilla tavoin kuten tehtäväkierrolla, sijaisuuksilla, projektityöskentelyllä ja itseopiskelulla. Työpaikan ulkopuolella tapahtuvia kehittämismenetelmiä ovat esimerkiksi opintokäynnit, ammattikirjallisuus sekä opilaitoksissa opiskelu. Kehittämisestä on tullut jatkuvaa toimintaa, joka alkaa henkilön saapuessa yrityksen palvelukseen ja loppuen työsuhteen päättyessä. (Vanhala ym. 2006, 331–332; Österberg 2006, 135.)

Kehityskeskustelu

Tärkein yksittäinen työkalu suorituksen johtamisessa on kehityskeskustelu (Sydänmaalakka 2001, 85). Keskustelu on tavoitteellinen ja säännöllinen ja se käydään alaisen ja esimiehen välillä (Österberg 2009, 119). Muutosten paineen alla henkilöstön osaamisvaatimukset kasvavat. Yrityksen tavoitteisiin pääsemisessä on tärkeää, että koko henkilöstö tunnistaa ovat tavoitteensa ja pyrkivät työnteollaan saavuttamaan ne. Kun henki-

löstöllä on mahdollisuus vaikuttaa omiin tavoitteisiinsa ja osallistua niiden asettamiseen, tulee niiden saavuttamisesta helpompaa. Jokaisen yksilön tulisi tietää tavoitteet myös yrityksen tasolla ja ymmärtää kuinka henkilökohtaiset tavoitteet kytkeytyvät niihin. Osaaminen syntyy tavoitteiden saavuttamisesta ja mikäli koko henkilöstö saadaan puhaltamaan yhteen hiileen, on osaamisen kehittämistä syntyvä kokonaisuus suurempi kuin sen osiensa summa. Jokainen yksilö on ensisijaisesti kuitenkin itse vastuussa kehittymisestään, vaikka esimiestoiminnalla tarjotaan mahdollisuus kehitymiselle. Säännöllisesti pidetyllä kehityskeskusteluilla luodaan perusta henkilöstön kehitymiselle. (Lankinen ym. 2004, 63.)

Keskusteluista saatetaan käyttää erilaisia nimiä kuten esimies-alaiskeskustelu, kehityskeskustelu, tavoitekeskustelu, tuloskeskustelu ja suunnittelukeskustelu. Kaikissa tavoitteena on kuitenkin yksilön suorituksen arviointi, suunnittelu ja kehittäminen yrityksen tavoitteiden mukaisesti. (Sydänmaanlakka 2001, 85.)

Kehityskeskustelussa on mahdollisuus vaihtaa mielipiteitä ja ajatuksia sekä kokemuksia ja tunteita. Keskustelulta edellytetään molemminpuolista luottamusta ja kunnioitusta, rehellisyyttä sekä avoimuutta ja mielipiteenvapautta. (Österberg 2006, 119.) Kehityskeskustelussa pohditaan yhteistä linjaa ja toteuttamisvaihtoehtoja sille, miten yksilön tarpeet ja yrityksen tavoitteet saadaan sopimaan yhteen. Yksilön osaamista arvioidaan tämän hetkisen tehtävän ja tulevaisuuden tarpeiden kannalta, ottaen huomioon uudet mahdollisuudet ja tilanteen mahdollisen muuttumisen. Valmistauduttaessa kehityskeskusteluun on molempien osapuolten käsitykset oltava samansuuntaiset, jotta toimiva keskustelu voidaan taata. Kehityskeskusteluiden perusteella esimiesten pitäisi pystyä tukemaan henkilöstön kehittymistä tulevaisuuden varalta ja täyttämään henkilöstön työhön liittyvät perustarpeet, joita ovat:

- odotusten ja tavoitteiden selventäminen
- suorittamisen tarve tarjoamalla mahdollisuudet suorituksiin
- palautteen antaminen suorituksista
- kehittyminen ohjaamalla ja tukemalla
- motivointi ja palkitseminen hyvistä suorituksista (Lankinen ym. 2004, 65).

Tuloksena kehityskeskustelulla pitäisi olla yhteinen näkemys yrityksen ja yksilön välillä olevasta tiedosta, taidoista ja osaamisesta nyt ja tulevaisuudessa. Toimivalla yritykselle kehityskeskustelu on elinehto, joka on toteutettava suunnitelmallisesti ja säännöllisesti

yrittäjä ja yksilö huomioiden. Henkilöstö työskentelee paremmin, kun se tietää missä on onnistuttu ja mitä odotetaan jatkossa. Myös odotukset tulevaisuudelle, mahdollisuudet kehittymiselle ja omien toiveiden esittäminen ovat keskeisessä roolissa kehityskeskustelussa. Esimiehen ja alaisen välillä käyty päivittäinen keskustelu eroaa kehityskeskustelusta. Kehityskeskustelun piirteitä ovat:

- kehityskeskustelu pidetään säännöllisesti (2-3 kertaa vuodessa)
- roolijaot keskustelussa ovat samat kaikille
- keskustelun läpivienti samoin perustein ja säännöt kerrottu kaikille
- keskustelulle on varattu tietty aika, joka on joustava keskustelun mukaan
- kummankin osapuolen valmistautuminen
- katse on tulevaisuudessa käsitellen pitkän aikavälin suunnitelmia (Lankinen ym. 2004, 68–69).

Kehityskeskustelun onnistumisen edellytyksenä on molemminpuolinen ymmärrys keskustelun tavoitteista ja tarkoituksesta sekä hyvä molemminpuolinen valmistautuminen keskusteluun. On tärkeämpää ymmärtää keskustelun tarkoitus kuin pienet ja tekniset yksityiskohdat. Hyvällä valmistautumisella pystytään keskittymään oleellisiin asioihin säästämällä aikaa. (Sydänmaanlakka 2001, 85–86, 92.) On kuitenkin hyvä muistaa, että itse keskustelutilaisuudelle varattu aika on joustava, niin että keskustelulla on varaa venyä.

Tärkein yksilön osaamisen kehittämisen tekijä on toimiva ja säännöllinen kehityskeskustelu. Työntekijän osaaminen on arvioitava säännöllisesti, noin kaksi kertaa vuodessa ja arvioinnin pohjalta on tehtävä henkilökohtainen kehityssuunnitelma. Kehityssuunnitelma on konkreettinen ja siinä tarkastellaan tulevaisuuden osaamistarpeita ja kehittämistoimenpiteitä pitemmällä ajanjaksolla. Henkilökohtaisella kehityssuunnitelmalla voidaan arvioida, miten osaamisen johtaminen toimii käytännössä yrityksessä. Kun työntekijöiden kehityssuunnitelma päivitetään kaksi kertaa vuodessa kehityskeskustelussa, näkyy osaamisen johtaminen varmasti myös käytännössä osaamisen kehittymisenä. (Sydänmaanlakka 2001, 159–160.)

Henkilökohtaisen kehityssuunnitelman avulla työntekijä voi kehittää itseään ja työtään oma-aloitteisesti. Henkilökohtainen kehityssuunnitelma saa työntekijät vastuullisiksi oppimisestaan sekä työntekijöiden itseohjautuvuus vahvistuu. Henkilökohtaisesti suunniteltu kehittämisohjelma saa myös ponnistelemaan suunnitelman eteen paremmin kuin sellaisen, jonka laatimiseen työntekijä ei itse ole osallistunut. (Hätönen 1999, 55–56.)

Osaamisen varmistaminen tulevaisuudessa

Hiljaista tietämystä kutsutaan useilla käsitteillä. Niitä ovat esimerkiksi hiljainen osaaminen, piilevä tieto, piiloinen tieto, sanaton tieto, tacit-tieto, kokemusperäinen tieto, kokemuksellinen tieto tai kokemuksellinen osaaminen. Hiljaisen tietämyksen käsitteleminen koetaan usein hankalaksi, koska sitä on vaikea kuvata yksiselitteisesti, vaikka itse käsite on tuttu. Asiat, jotka osataan hyvin, muuttuvat aikanaan hiljaiseksi tietämykseksi, sillä niistä tulee osaajilleen automaatioita. Laaja hiljainen tietämys muodostaa pohjan ammattitaidolle, minkä kautta ongelmiin ja tehtäviin voidaan reagoida. Hiljaiselle tiedolle ei ole olemassa selkeää käsitettä, vaan sitä voidaan pitää synonyymina ammattitaidolle ja osaamiselle, jotka tekevät työskentelystä sujuvaa ja mahdollistavat laadukkaan työstä suoriutumisen. (Virtainlahti 2009, 31, 38–39, 41, 47.) Hiljaisen tietämyksen varasto henkilöllä on yleensä paljon luultua suurempi ja tärkeämpi (Sydänmaanlakka 2001, 181).

Hiljaisen tietämyksen haltija ei usein tunnista omaa tietämystään, mikä tekee hankalaa sen jakamisesta. Hiljaisen tietämystä voidaan tuoda esille esimerkiksi osaamiskartoituksilla, joihin kuvataan yrityksen nykyinen ja tulevaisuudessa tarvittava osaaminen. Hiljaista tietämystä voidaan dokumentoida kirjaamalla ylös työvaiheita ja menetelmiä. Dokumentointi tapahtuu mallintamalla eli kuvaamalla työ tai siinä vaadittava osaaminen mahdollisimman tarkasti niin että sitä voidaan jäljitellä. (Virtainlahti 2009, 85, 91, 94–95.)

Osaamisen kehittämisen ja kartoittaminen lisäksi tietämystä ja hyviä malleja voidaan siirtää työkierron avulla. Se on menetelmä, jolla voidaan vaikuttaa työntekijöiden sitouttamiseen yritykseen. (Viitala 2009, 191.) Työkierrossa työntekijä vaihtaa tehtävänsä sovituksi ajaksi samantasoisesta tai eritasoisesta tehtävästä toiseen. Tavoitteena on tarjota henkilöstölle vaihtelua yksitoikkoisiksi muodostuneisiin työvaiheisiin tai -tehtäviin. Kun työkiertoa toteutetaan, voi sen vaihteluväli olla yhden työpäivän sisällä useita kertoja tai työn luonteen salliessa viikkoja, jopa kuukausia. (Kauhanen 2009, 50.)

Työkierroilla voidaan kehittää monitaitoisuutta työyhteisössä, josta on hyötyä esimerkiksi sijaisuustilanteissa kun joudutaan korvaamaan toisen työntekijän työpanosta. Työkierto ei sovellu henkilöstöjohtamisen työkaluksi, jos työtehtävät edellyttävät erityisosaamista tai -koulutusta. Olennaista monitaitoisuuden laajentamisessa on, että työn tulos ja laatu eivät kärsi. (Hätönen 1999, 66–67.)

Hiljaisen tietämyksen jakamista pidetään tärkeänä organisaation toimintakyvyn turvaamisen vuoksi. Ilman kriittistä tietämystä jatkuvuutta ja työn laatua ei voida varmistaa. Kun työtehtävät ja menetelmät ovat näkyviä, niiden kehittäminen on mahdollista. Hyvien käytäntöjen jakamisen myötä myös työyhteisön hyvinvointi paranee ja voidaan luoda osaamista arvostava ilmapiiri. Kaiken kaikkiaan tietämyksen jakamiseen on varattava aikaa, sillä se on pidemmän ajanjakson prosessi tietämyksen tunnistamisesta sen jakamiseen ja omaksumiseen (Virtainlahti 2009, 108, 137–138).

Hyvistä käytännöistä oppiminen benchmarkingin avulla

Parhaista käytännöistä oppiminen eli benchmarking on vertailuanalyysi-menetelmä, jossa opitaan systemaattisesti toimintatavoista, jotka on käytännössä todettu hyviksi ja toimiviksi. Käytäntöjä toiselta yritykseltä ei kopioida suoraan vaan niillä haetaan vertailukohtaa ja tai suuntaa oman toiminnan kehittämiseen. Vertaileminen on mahdollista suorittaa toimialojen välillä, mutta myös oman yrityksen eri yksiköiden sisällä ja sen kohteena on yleensä jokin prosessi tai toiminto. Benchmarking-prosessi voidaan jakaa seuraaviin vaiheisiin:

- kehityskohteen valinta
- projektin suunnittelu
- kehittämisen kohteena olevan prosessin tai toiminnon analysointi
- sopivan benchmarking-kohteen etsintä
- vierailun valmistelu ja toteutus
- vierailukäynnin analysointi
- oman toiminnan kehittäminen uusien ideoiden perusteella (Viitala 2009, 199).

Suurin hyöty benchmarkingista saadaan irti kun tutkitaan toimintatapoja eli työn tekemistä ja toiminnan järjestämistä, ei valmiita tuloksia. Parhaisiin tuloksiin päästään kun tutkitaan tapoja, joilla muut ovat saavuttaneet hyvät tulokset. Omat toimintatavat ja prosessit tulee tuntea ennen muiden yritysten käytäntöjen tutkimista. Esteitä benchmarkingille voivat olla resurssien tai suhteiden puute, jolloin ei saada kontakteja joihin parhaiden käytäntöjen tutkimista ei voida suorittaa. Jos kyseessä on kilpaileva yritys, on tiedonsaanti yritykseltä yleensä rajoitettua kun taas yhteisesti sovitussa, molempia osapuolia tukevassa tilanteessa tavoitteena on yhteinen oppiminen ja kehittyminen. Jos kyseessä on esimerkiksi alihankkija- tai muu kiinteä yhteistyösuhde, on toisen käytännöistä oppiminen jatkuvaa ja avointa. Avoin benchmarking on vastavuoroista ja sovittua

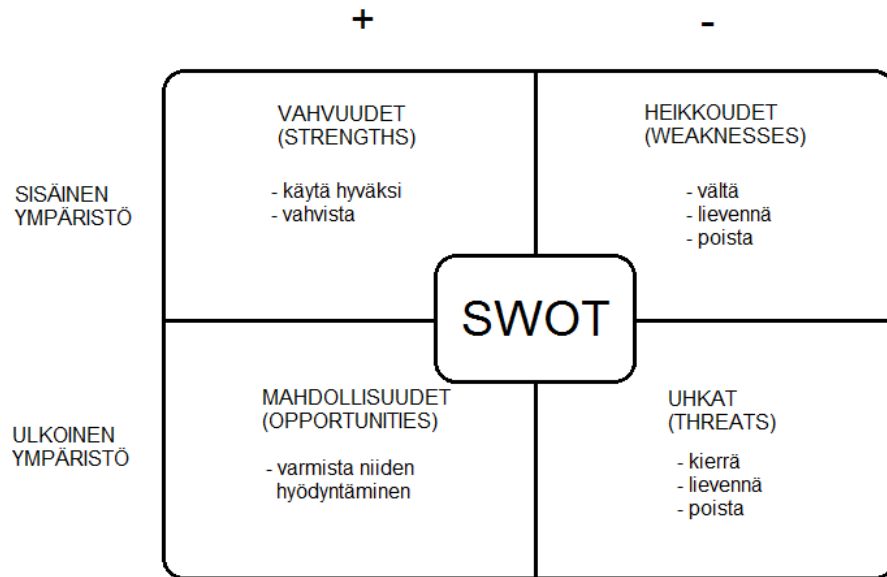
sekä salapidettyä ulkopuolisiin nähden. (Viitala 2005, 281, 372–373.) Näsin ja Aunolan (2002, 77) mukaan benchmarking on vahvistanut asemaansa viime vuosina ja on nykyään paljon käytetty työkalu strategiatyöskentelyssä.

SWOT-analyysi ja 8-kenttäinen SWOT

Synteesianalyysit eli kokoavat analyysit ovat tekniikoita, jotka yhdistävät yrityksen toimintaympäristön ja sisäiset tekijät. Ne ottavat usein huomioon myös ajallisen ulottuvuuden eli analyysilla voidaan käsitellä nykyhetken ja tulvaisuuteen liittyviä asioita. Keskeisenä etuna synteesianalyyseilla on se, että ne auttavat parantamaan kokonaisnäkemystä käsitteleviä seikkoja. Synteesianalyysien onnistumisen edellytyksenä on riittävä pohjatyö, eli tarvittavat sisäiset ja toimintaympäristöä kuvaavat analyysit tulee tehdä ennen kuin asioita voidaan vetää yhteen. (Kamensky 2004, 190.)

SWOT- eli nelikenttäanalyysi muodostuu sanoista vahvuudet (strengths), heikkoudet (weaknesses), mahdollisuudet (opportunities) ja uhkat (threats). Vahvuuksilla ja heikkouksilla viitataan organisaation sisäiseen toimintaan ja mahdollisuuksilla ja uhkilla ulkoiseen toimintaan kuviossa 10 esitetyllä tavalla. Kuviossa näkyy, kuinka analyysin pääperiaatteita voidaan hyödyntää. SWOT-analyysia käytetään organisaation tilan selkeyttämisessä suhteessa sen ympäristöön. Analyysissa otetaan huomioon organisaation sisäiset ja ulkoiset vaikutukset, joten sillä autetaan valitsemaan oikeaa linjaa päätöksenteossa. Analyysin avulla yrityksen tai organisaation tulisi pystyä tekemään päätöksiä, joilla se erottuu kilpailijoistaan. Päätösten seurauksena yrityksen pitäisi pystyä suuntaamaan resurssinsa oikein oman toiminnan kannalta. (Juuti & Luoma 2009, 294; Kamensky 2004, 191.)

SWOT-analyysi on suomalaisille yritysjohtajille edelleen tärkein yksittäinen työkalu päätöksenteossa (Stenfors 2007, 222). Käytännössä jokaisessa yrityksessä tehdään SWOT-analyysi (Näsi & Aunola 2002, 76).



Kuvio 10. SWOT-analyysin johtopäätösten viitekehikko. (mukaillen Kamensky 2004, 192.)

SWOT-analyysia voidaan käyttää esimerkiksi yrityksessä tapahtuvan oppimisen analysoinnissa. Kun yrityksessä on tehty päätöksiä kehittämiskohteista, on SWOT-analyysi hyvä toteuttaa ennen oppimisen suunnitteluvaihetta. Kehittämisprosessia voidaan ohjata oikeaan suuntaan analyysin tulosten avulla ja tunnistaa oppimiseen liittyviä hyviä käytäntöjä ja kriittisiä kohtia. Osaamisen kehittämisessä havaittavia vahvuuksia voivat olla esimerkiksi yrityksen hyvät työelämäsuhteet ja heikkouksia osaamisen kehittämiseen tarvittavien resurssien riittämättömyys. Mahdollisuutena voidaan kokea esimerkiksi yrityksen vetovoimaisuuden lisääminen työmarkkinoilla Internetin avulla ja uhkana ulkopuolinen, kilpaileva koulutustarjoaja osaamisen kehittämiseen. Suosiosta huolimatta, SWOT-analyysi voi olla hyvinkin subjektiivinen, sillä analyysin tulokset voivat vaihdella eri analysoijilla rajusti, vaikka lähtötiedot yrityksestä olisivat samat. SWOT-analyysia tulisikin käyttää suuntaa-antavana apuvälineenä, eikä velvoittavana ohjeena. (Opetushallitus 2012.)

On tärkeää, että analyysissa ei tarkastella tahtotiloja vaan olemassa olevia faktoja ja mahdollisimman luotettavia ennusteita. On syytä huomioida, että toimenpiteet on kirjattu omien analyysien pohjalta, jotka voivat olla vääriä. (Koskinen 2006, 37.)

Alkuperäinen SWOT-analyysi on kehitetty jo 1960-luvulla, mutta sitä on ehostettu ja täsmennetty myöhemmin. Edellä esitelty, nelikenttäinen analyysi ei täytä loogista ristiriidattomuuden vaatimusta ja käsitteellisesti määriteltyä työstämisen prosessia, joita vaaditaan analyysityökaluilta. SWOT-analyysin päivitetty versio, 8-kenttäinen SWOT-analyysi täyttää kyseiset kriteerit. 8-kenttäinen SWOT soveltuu hyvin strategian määrittämisen avuksi hahmottamaan toimintaa, sillä se yhdistää yrityksen strategisen ja osaamisen johtamisen. 8-kenttäisessä analyysissä kenttiä täytetään numerojärjestyksessä (kuvio 11) etenemällä sisäisistä vahvuuksista ja heikkouksista ulkoihin mahdollisuuksiin ja uhkiin, jonka jälkeen mietitään kenttä kerrallaan toimenpiteitä, joihin yrityksessä voitaisiin ryhtyä. Toimenpiteiden tulee olla yrityksen kannalta toteuttamiskelpoisia sisäisten ja ulkoisten edellytysten puitteissa. Analyysin avulla voidaan selvittää suunta- viivoja toiminnalle, mutta esimerkiksi tulevaisuudessa tarvittavia osaamistarpeita on hyvä selvittää muiden työkalujen ja tekniikoiden avulla. SWOT-analyysillä kartoitetut tiedot vanhentuvat, joten työkalua on päivitettävä tasaisin väliajoin. (Koskinen 2006, 74–75.)

Sisäiset	1. S Vahvuudet Tähän ne sisäiset asiat, jotka on organisaation omin toimin saatu aikaan ja jotka toiminta-ajatuksen puitteissa ovat selviä kilpailuetuja	2. W Heikkoudet Tähän ne sisäiset asiat, jotka omien toimien tuloksena tai puutteessa ovat yrityksen heikkouksia
Ulkoiset	3. O Mahdollisuudet Tähän ne olennaiset, meistä riippumattomat tekijät, joiden varassa yritys voi toteuttaa toiminta-ajatustaan. Mitä mahdollisuuksia maailma tarjoaa?	6. O+W Heikkoudet vahvuuksiksi Tähän kirjataan ne mahdollisuuksiin perustuvat toimet, joilla pienennämme heikkouksia tai poistamme niitä kokonaan
	5. O+S Menestystekijät Tähän kirjataan sisäisten vahvuuksien ja ulkoisten mahdollisuuksien varaan luodut tai luotavat menestystekijät	8. T+W Mahdolliset kriisitilanteet Tähän listaus katastrofitilanteista, joissa sisäiset heikkoudet ja ulkoiset uhkat kohtaavat (motivoi käsittelemään heikkouksia)
	4. T Uhat Tähän ne ulkoiset, meistä riippumattomat asiat, jotka uhkaavat mahdollisuuksiamme toteuttaa toiminta-ajatusta	7. T+S Uhat hallintaan Tähän kuvaus keinoista ja lähinnä vahvuuksista, joilla torjumme uhkien vaikutusta toimintaan

Kuvio 11. 8-kenttäinen SWOT-analyysi. (Puikkonen 2003, Koskinen 2006, 75 mukaan.)

3.5 Tiedottaminen ja viestintä

Tiedotustoiminnalla tarkoitetaan johdon, esimiesten ja henkilöstön välistä tiedonkulkua ja -vaihtoa päämääränään mahdollistaa yhteistoiminta yrityksen eri tasojen välillä. Vaihdeettava ja viestittävä tieto liittyy yleensä yrityksen talouteen ja toimintaan. Tiedotustoiminnan ollessa toimivaa, on sillä keskeinen vaikutus työyhteisön viihtyvyyteen ja ilmapiiriin avoimuuteen. Tiedotustoiminnalla tavoitellaan esimerkiksi virheiden kartoittamista työnteossa, tehokkuuden parantamista, perehdyttämisen tukemista sekä yrityskuvan vahvistamista. On kuitenkin hyvä muistaa, että tiedon vastaanottamiskyky on rajallista ja erilaista jokaisella työntekijällä. Tiedottamisen tulee siis olla suunniteltua, jotta se olisi mahdollisimman tehokasta. (Miettinen, Sutinen, Diov & Vornanen 1998, 284.)

Aihealueeseen keskeisesti liittyvät työkalut ja tekniikat:

- viestintäsuunnitelma tai -strategia
- vision näkyväksi tekeminen (määritelty visio tai toiminta-ajatus)
- sosiaalisen median hyödyntäminen henkilöstöjohtamisessa

Viestinnän suunnitelmallinen toteuttaminen

Työyhteisö ei voi toimia ilman viestintää. Työn organisointiin ja onnistumiseen liittyvät asiat eivät välity henkilöstölle, ellei niistä viestitä. Viestintää voidaan pitää yhtenä työyhteisön työkaluna, jolla työyhteisön palaset yhdistetään toisiinsa. (Åberg 1997, 31.) Strategisessa viestinnän suunnittelussa on tavoitteena, että viestintä tukee yrityksen strategisia tavoitteita. Viestinnän suunnittelu on siis samansuuntainen yrityksen strategisten tavoitteiden kanssa. (Åberg 1997, 175.)

Viestintä on avointa kun tieto liikkuu yrityksessä henkilöstön kesken, henkilöstöltä johdolle ja toisinpäin. Avoimessa viestinnässä työyhteisön jäsenet ovat kiinnostuneita toisistaan, toisensa huomioonottavia ja kunnioittavia toisilleen. Tiedonkulun vastuu on kuitenkin yrityksen johdolla, joka näyttää esimerkkiä toiminnalle. Jokainen yksilö vastaa omaa tekemistään koskevasta viestinnästä. (Miettinen ym. 1998, 285.) Työntekijällä on henkilökohtainen vastuu tiedottaa merkityksellisistä asioista koskien omaa työtä tai sen tekoa tahoille, joille kyseisellä tiedolla on merkitystä (Viitala 2009, 202).

Puron (2004, 111) mukaan viestinnän onnistumisen edellytyksenä on riittävä työntekijöiden henkilökohtainen viestintäosaaminen. Teknologiasta huolimatta, viestinnällä ei voida saada suurta kilpailuetua jos henkilöstöllä on puutteelliset viestinnän taidot.

Viestinnän merkitys korostuu etenkin muutoksessa, jotka liittyvät esimerkiksi yritys-kauppoihin tai organisaation muutoksiin. Jos tieto ei kulje tilanteessa, jossa ilmassa on epävarmuutta, työntekoon tarvittava energia ja resurssit menevät helposti tilanteen selvittämiseen ja epätietoisuuteen. Henkilöstön suhtautuminen yritystä koskevaan muutokseen riippuu pitkälti muutoksen viestinnän onnistumisesta. Avoin ja suora viestintä karsii huhuja ja väärää tietoa. (Sutinen ym. 1998, 285–286.)

Vision näkyväksi tekeminen

Käsitteellä visio tarkoitetaan tilaa, joka kuvaa organisaation toivottua tulevaisuuden tilaa. Vision on oltava sellainen, että eri osapuolet, kuten työntekijät ja johto pitävät sitä tavoiteltuna ja saavutettavissa olevana tilana pitkällä ajanjaksolla. Vision tulee olla viestittävässä ja tarpeeksi selkeä, että sillä voidaan ohjata päätöksentekoa ja päivittäistä työntekoa. Toimiakseen apuvälineenä johtamiselle, vision tulee innostaa henkilöstön toimintaa niin, että se halutaan saavuttaa. (Juuti & Luoma 2009, 296.) Vision kuvaamiseen kuuluu olennaisena osana niiden keinojen selventäminen, joilla tavoitteisiin pyritään (Ojala 2004, 221).

Vision julistamista on käytetty strategian laatimistyössä jo yli 30 vuoden ajan (Kaplan & Norton 2009, 21). Visio ja siihen ohjaava strategia piirtävät yrityksen henkilöstölle reittikartan. Sitä voidaan pitää hahmotettuna lopputuloksena, johon ei ole vielä päästy. Jos yrityksen tulevaisuuden kuva eli visio on hankalasti ymmärrettävä tai mahdoton saavuttaa, tavoitteellinen työskentely organisaation eri tasoilla johdettuna laajemmasta kehyksestä ei onnistu. Hyvä visio on lyhyt, ytimekäs ja helposti muistettava. (Viitala 2005, 76.)

Selkeällä visiolla on vaikutusta myös osaamisen kehittämisessä. Kun yrityksen toiminnan kehykset ja tavoite on kaikille selkeä, muodostuu se myös samalla tavalla henkilöstölle yksilöittäin ja ihmisille eri yksiköissä. Suunnan puuttuessa päätöksentekoon vaikuttavat enemmän omat käsitykset, toisin kuin yrityksen tavoitteet ja visio. (Viitala 2005, 77.)

Usein pk-yrityksissä visio voi jäädä hämäräksi. Ylimmällä johdolla on kuva yrityksen tavoitteista ja suunnasta, mutta vision viestintä ei kulje työntekijöille. Seurauksena tästä arkinen päätöksenteko työnteossa ei ole linjassa yrityksen vision kanssa, jolloin yrityksen johto, usein yrittäjä itse joutuu kontrolloimaan työntekoa enemmän pitääkseen yri-

tyksen suunnan vakaana. Toiminnallistamisessa visio muutetaan toiminnaksi. Se puretaan yrityksen eri tasoille sopivaksi niin, että jokaisella tasolla on omat tehtävänsä, joihin henkilöstö sitoutuu vision saavuttamiseksi. (Viitala 2005, 78–79.)

3.6 Työhyvinvoinnin edistäminen

Henkilöstön johtamisella luodaan pohja työyhteisön hyvinvoinnille (Juuti & Vuorela 2002, 18). Työterveyshuolto, työturvallisuus, työilmapiiri, henkilöstön suorituskyky ja osaaminen muodostavat perustan työhyvinvoinnin johtamiselle (Österberg 2009, 158). Menestyvissä työyhteisöissä koettu työhyvinvointi on parempi. Huonon hengen omaavan työyhteisön on vaikea pitää osaajat yrityksessä, jolloin henkilöstön sitoutuminen heikkenee. Kun henkilöstö on innostunut työstään, näkyy se vaikutuksena myös yrityksen tuloksessa. (Juuti & Vuorela 2002, 147.)

Henkilöstön hyvinvointi on selkeästi kytköksissä yrityksen taloudellisen menestyminen kanssa. Tutkimusten mukaan yritys voi saada työhovointiin satsaamansa rahan 10–20-kertaisena takaisin. Työhyvinvointia voidaan pitää tuloskehityksen kilpailukeinona, jolla henkilöstö jaksaa tehdä hyvää tulosta myös tulevaisuudessa. (Ojala & Ahonen 2005, 72.)

Vuotuiset työntekijäkohtaiset säästöt voivat olla 1000–2500 euroa vuodessa kun panostetaan työhyvinvoinnin kehittämiseen. Säästöjä syntyy muun muassa sairauspoissaolojen vähentymisestä ja tuottavuuden kasvusta yrityksessä. Työhyvinvoinnin tason nouseminen kehittää myös työntekijöiden toimintatapoja, mitä kautta virheiden tekeminen työssä vähenee ja laatu paranee. (Ojala & Ahonen 2005, 72.)

Lähtökohtaisesti työhyvinvoinnin kehittämisen kannalta työntekijän on voitava hyvin henkisesti, fyysisesti sekä sosiaalisesti. Henkilöstö ei pysty olemaan hyödyksi itselleen, yritykselle tai asiakkaille, jos sen yksittäiset jäsenet eivät ole terveitä ja hyvinvoivia ihmisiä. Hyvinvointi syntyy työn ja työympäristön sekä yksilön voimavarojen ja odotusten kokonaisuudesta, jonka toimiessa hyötyvät sekä yksilö, että yritys. (Juuti & Vuorela 2002, 64; Viitala 2009, 212.) Mielekäs työ on työhyvinvoinnin kannalta merkitsevä tekijä. Työ on usein mielekästä kun työ koetaan kiinnostavaksi, itsenäiseksi ja monipuoliseksi sekä työstä saadaan palautetta. (Juuti & Vuorela 2002, 70.)

Työn sisällön ohella työntekijän hyvinvointiin vaikuttaa oman ajan salliminen, perhe- ja ystäväsuhteista huolehtiminen, harrastukset, yhteiskunnallinen vaikuttaminen ja itsensä kehittäminen. Eri ihmiset arvostavat tiettyjä asioita korkeammalle, mutta kaikilla seikoilla on vaikutusta hyvinvointiin. (Kärkkäinen 2002, 99.)

Työhyvinvointi ei muodostu itsestään organisaatiossa, vaan se vaatii systemaattista johtamista toteutuakseen. Strateginen suunnittelu ja toimenpiteet henkilöstön voimavarojen lisäämiseksi sekä työhyvinvoinnin jatkuva arviointi kuuluvat työhyvinvoinnin käsitteeseen. Arvioinnille on asetettava tavoitteet ja niiden saavuttaminen tulee asettaa osaksi organisaation normaalia strategiatyötä. (Manka, Kaikkonen & Nuutinen 2007, 7–8.) Johtamisen lisäksi työhovinvointiin vaikuttaa organisaation toimintatapa, sillä loppupeleissä johto ja esimiehet päättävät, kuinka töitä työyhteisössä tehdään. Yhteisön ilmapiiri on avainasemassa työn ja ihmisten omien tulkintojen ohella.

Kun henkiset voimavarat ovat tasapainossa, on niistä apua muun muassa stressin hallinnassa ja kiireen sietämisessä. Henkilön on koettava, että elämässä tapahtuvat muutokset ovat ennakoitavissa ja hallittavissa. Oma elämä on siis pystyttävä hallitsemaan, jotta voi hallita työnsä. (Kärkkäinen 2002, 99.)

Jokainen yksilö on siis itse vastuussa hyvinvoinnistaan, joten työhyvinvointia ei voida yksin asettaa yrityksen päättäjien harteille. Voidaan sanoa, että työhyvinvointi muodostuu yksilön ja organisaation vuorovaikutuksesta. Oikein toimiva työnantaja mahdollistaa mielekkään työpaikan ja toimivan työyhteisön, jolloin työ on tuloksellisesta työnantajalle ja työniloa aiheuttavaa työntekijälle. (Manka ym. 2007, 7.)

Aihealueeseen keskeisesti liittyvät työkalut ja tekniikat:

- henkilöstötyytyväisyys- tai työilmapiiritutkimus
- tutkimus työntekijöiden sitoutuneisuudesta
- ulkopuolisen työhyvinvointiasiantuntijan käyttäminen

Työilmapiiri ja henkilöstötyytyväisyys

Useiden työilmapiiritutkimusten perusteella hyvän ilmapiirin rakentamiselle työyhteisöön välttämättömiä asioita ovat työntekijöiden välinen luottamus, avoimuus ja avuliaisuus toista työntekijää kohtaan. Kun työilmapiiriä halutaan kehittää, on asioista voitava puhua avoimesti. Esimiehen on oltava lähellä työntekijöitä ja kuunneltava heitä, että

ilmapiiriä huonontavista asioista voidaan keskustella ja asioita korjata. (Juuti & Vuorela 2002. 71–73.)

Henkilöstön parissa voidaan toteuttaa tutkimuksia, jotka voivat selvittää esimerkiksi työtä, työskentelyolosuhteita, esimiestoimintaa, tiedonkulun onnistumista ja työkykyyn ja -hyvinvointiin liittyviä asioita. Myös ilmapiiritutkimukset ja työoloselvitykset ovat henkilöstöön liittyviä tutkimuksia. Näitä yrityksen johdon ja henkilöstötyön työkaluina käytettäviä tutkimuksia kutsutaan yleisesti henkilöstötutkimuksiksi. Tutkimus voidaan toteuttaa esimerkiksi toimeksiantona ulkopuolisen tahon toteuttamana, jos siitä halutaan laaja ja kattava. Pienemmän kokoluokan tutkimuksen voi suorittaa myös yrityksen palveluksessa oleva henkilö, esimerkiksi henkilöstöasiantuntija. Pienemmissä yrityksissä tämä on tehokas ja kustannuksia säästävä tapa saada arvokasta tietoa henkilöstöstä. (Österberg 2009, 27.)

Henkilöstötutkimusten kohteena on yrityksen henkilökunta ja tavoitteena on saada tietoa henkilöstön sen hetkisestä tilasta ja yrityksen ilmapiiristä tai mahdollisista kehittämistarpeista. Henkilöstötutkimus voi olla myös johdon tapa kertoa henkilöstölle, että sen mielipiteet ovat arvokkaita. Tästä johtuen tutkimuksen tulokset on tärkeää esittää myös henkilöstölle itselleen. Mahdolliset tutkimuksen pohjalta tehdyt kehittämistoimet tulee myös saattaa henkilöstön tietoon. Tutkimus voi tuntua merkityksettömältä henkilöstön silmissä, jos sen tuloksia ei jaeta henkilöstölle. (Österberg 2009, 28.)

Työntekijöiden sitoutuneisuus

Henkilöstön sitouttamisella tavoitellaan osaamisen kasvamista ja sitä, että henkilöstö on sitoutuneempi. Kun työntekijä on osaava ja sitoutunut, myös työn tulos on parempi. Henkilökohtaisesti yritykseen sitoutunut työntekijä työskentelee tunnollisemmin ja enemmän tavoitteiden saavuttamisen eteen. Tärkeimpinä tehtävinä henkilöstön sitouttamisessa ovat henkilöstön kuuntelu ja reagointi työntekijöiden muuttuviin tarpeisiin. (Ulrich 2007, 52–53, 173.)

Työntekijät voidaan sitouttaa organisaation tavoitteisiin ja arvoihin johdon omalla toiminnallaan. Tämän päivän organisaatio huolehtii henkilöstön henkisestä hyvinvoinnista osoittaen, että heidän hyvinvointinsa on tärkeää. Kun henkilöstöllä on käytössään oikeat työvälineet, henkilöstöresurssit ovat riittävät ja työntekijöiden osaamisesta pidetään

huolta, näkyvät toimenpiteet positiivisesti myös organisaation tuloksessa. (Kärkkäinen 2002, 34.)

Riittävän haastavat tavoitteet, mutta myös tarvittavat voimavarat tavoitteiden saavuttamiseen henkilöstölle tarjoava yritys pystyy sitouttamaan työntekijät paremmin. Sitouttamiseen kuuluu olennaisena osana myös palkitseminen hyvästä suorittamisesta ja sitoutumisesta yritykseen. (Ulrich 2007, 188.)

4 Tutkimus henkilöstöjohtamisen työkaluista ja tekniikoista pk-yrityksessä

4.1 Tutkimuksen tarkoitus ja tutkimusongelmat

Tässä tutkimuksessa haluttiin selvittää, mitä henkilöstöjohtamisen työkaluja ja tekniikoita pohjoiskarjalaisissa pk-yrityksissä käytetään. Tutkimus toteutettiin kyselytutkimuksena, jolla haluttiin kartoittaa kohdeyritysten tyytyväisyyttä työkaluihin ja tekniikoihin ja syitä mahdollisiin luopumisiin niiden käytöstä. Tutkimusongelmana oli selvittää, mitkä ovat hyödyllisiä henkilöstöjohtamisen työkaluja ja tekniikoita pk-yrityksen toimintaan. Lisäksi haluttiin selvittää kuinka mielenkiintoisena kohdeyritykset kokevat koulutuksen liittyen kyseisiin työkaluihin ja tekniikoihin.

Tutkimuksen tarkoituksena oli kartoittaa vähän tunnettua ilmiötä. Tutkimuksen tulosten toivottiin myös antavan suuntaa henkilöstöjohtamisen osaamisen tasosta pohjoiskarjalaisissa pk-yrityksissä. Kyselyyn vastaamalla kohdeyritykset toivottiin saavan miettimään henkilöstöjohtamisen työkalujen ja tekniikoiden hyödyntämistä omassa toiminnassaan.

Tutkimuksen keskeiset tutkimustehtävät ovat:

- Mitä henkilöstöjohtamisen työkaluja ja tekniikoita pk-yrityksissä on käytössä?
- Onko työkaluun tai tekniikkaan oltu tyytyväisiä vai tyytymättömiä yrityksessä?
- Onko jonkin työkalun tai tekniikan käytöstä luovuttu ja miksi?
- Onko yrityksellä kiinnostusta henkilöstöjohtamisen työkaluihin ja tekniikoihin liittyvään koulutukseen?

4.2 Tutkimusmenetelmät ja tutkimuksen toteutus

Tutkimus on systemaattinen ja järjestelmällinen yritys saada vastaus esitettyihin kysymyksiin. Se on tavoitehakuista toimintaa, jolla halutaan saada uutta tietoa tutkittavasta ilmiöstä. (Soininen 1995, 13.)

Kvantitatiivisessa eli määrällisessä tutkimuksessa keskeisiä piirteitä ovat johtopäätökset aiemmista tutkimuksista, aiemmat teoriat sekä käsitteiden määrittely. Määrällisessä tutkimuksessa aineistonkeruulle tehdään suunnitelma, josta nähdään soveltuuko havaintoaineisto määrälliseen, numeeriseen mittaamiseen. Tutkimustulokset koostetaan taulukoihin, jossa tulokset ovat tilastollisesti käsiteltävässä muodossa. Johtopäätökset ja tulosten analysointi perustuvat esimerkiksi tilastotieteen menetelmiin, kuten kuvioihin ja taulukoihin. (Hirsijärvi, Remes & Sajavaara 2009, 140.)

Kvantitatiivinen tutkimus edellyttää tarpeeksi suurta ja tutkittavaa kohdetta hyvin edustavaa otosta. Yleensä pyritään selvittämään asioiden välisiä riippuvuuksia lukumäärien ja prosentiosuuksien avulla, havainnollistamalla taulukoin tai kuvioin. Tutkimusaineisto voidaan kerätä tilastoista, tietokannoista tai rekistereistä tai ne voidaan kerätä itse. Kvantitatiivisella tutkimuksella pystytään kartoittamaan tilanne, mutta asioiden syitä on hankala selvittää. (Heikkilä 2008, 16–18.) Tämän tutkimuksen aineisto kerättiin itse.

Kvantitatiivisissa tutkimuksissa yksi tapa aineiston keruuseen on kysely, joka on survey-tutkimuksen keskeinen menetelmä. Survey-tutkimuksella tarkoitetaan kyselyn muotoa, jossa kohdeyritykset muodostavat otoksen tietyistä perusjoukosta. Otoksella tarkoitetaan perusjoukon osajoukkoa jota tutkimuksessa tutkitaan. Survey-tutkimus on standardoitu, eli tiedusteltavaa asiaa kysytään kaikilta vastaajilta täsmälleen samalla tavalla. Kerätty aineisto käsitellään yleisesti kvantitatiivisesti. Kyselytutkimuksen avulla voidaan kerätä laaja tutkimusaineisto ja tutkimuksessa voidaan kysyä useita asioita. Menetelmänä kysely on tehokas, sillä se voidaan lähettää usealle vastaajalle. Etuna pidetään aineiston käsittelyn helppoutta, sillä aineisto voidaan käsitellä tallennettuun muotoon ja analysointi voidaan suorittaa tietokoneella. Ongelmana voidaan pitää vastaajien suhtautumista kyselyyn, väärinymmärryksiä sekä vastaajien vastaamattomuutta kyselyyn. (Hirsijärvi ym. 2009, 193–195; Heikkilä 2008, 14.)

Kysely voidaan toteuttaa henkilökohtaisena haastatteluna, puhelinhaastatteluna, postikyselynä tai verkkokyselynä. Kyseisten tapojen etuna ovat nopeus ja aineiston keruun

helppous suureltakin joukolta. Postin kautta lähetettävässä kyselyssä haittapuolena ovat kuitenkin lähettämistä ja vastausten saamisesta koituvat kustannukset, joista kyselyn laatijan on huolehdittava. Myös vastaajien nimien ja osoitteiden löytäminen voi aiheuttaa ongelmia. (Hirsijärvi ym. 2009, 196; Heikkilä 2008, 16–18.)

Tässä opinnäytetyössä käytettiin kvantitatiivista eli määrällistä tutkimusmenetelmää ja tutkimus toteutettiin kyselytutkimuksena. Kvantitatiivinen tutkimus valittiin tähän opinnäytetyöhön siksi, että tutkimuksen tuloksia voidaan vertailla paremmin ja helpommin. Tutkimuksen onnistumisen kannalta tarvittiin myös paljon vastauksia, joten kvantitatiivinen tutkimus oli työn kannalta sopiva. Menetelmän etuna on myös kyselyn uusiminen ja tulosten vertailu tulevaisuudessa. Kohdeperusjoukkona tutkimuksessa olivat pohjoiskarjalaiset pk-yritykset ja otoksena Pohjois-Karjalan Kauppakamarin jäsenyritykset.

Pohjois-Karjalan yritysrekisterin (2010) mukaan Pohjois-Karjalan alueella 872 yritystä, joiden henkilöstömäärä on 5-249. Pohjois-Karjalan Kauppakamarilla on noin 600 jäsenyritystä, joista 289 yritystä oli 5-249 henkilöstömäärän pk-yrityksiä (Pohjois-Karjalan Kauppakamari, 2014). Tutkimukseen valittu otos siis kuvaa hyvin pohjoiskarjalaisia pk-yrityksiä.

Kysely (Liite 3) toteutettiin niin, että se sisältää kysymyksiä, joissa vastausvaihtoehdot ovat valmiina. Vastaaja valitsee itselle parhaiten sopivimman vastausvaihtoehdon. Kysely sisältää myös muutaman kysymyksen, joissa vastaaja voi tarvittaessa kirjoittaa lisätietoja, esimerkiksi syitä työkalusta tai tekniikasta luopumiselle. Kyseisten avokysymysten määrä kuitenkin pyrittiin pitämään mahdollisimman pienenä, jotta kyselystä saatiin mahdollisimman kevyt vastattava. Etuna monivalintakysymyksillä on vastauksien parempi vertailtavuus ja helpompi vastaustapa (Hirsijärvi ym. 2009, 201).

Ensimmäisenä vaihtoehtona vastausten keräämiselle oli kyselyn lähettäminen sähköpostilla internetkyselynä. Kysely laadittiin käyttäen Typala-kyselytyökalua. Kyselyn lähettämässä valittiin verkkokysely sen helppouden vuoksi, sillä vastaukset saadaan suoraan sähköiseen muotoon joka helpottaa niiden analysointia. Verkkokysely ei myöskään aiheuta kustannuksia, joita postin kautta lähetettävä kysely olisi aiheuttanut.

Kysely lähetettiin Pohjois-Karjalan Kauppakamarin jäsenyrityksille ja sen lähettämistä huolehti kauppakamari sen omana uutiskirjeenään. Kyselyn lähettäminen kauppakamarin nimissä valittiin kyselyn uskottavuuden paranemisen takia, tavoitteena runsaampi

vastausten määrä. Kyselylomakkeen lähettämiseksi paras ajankohta on alkuviikko, esimerkiksi maanantai tai tiistai (Hirsijärvi ym. 2009, 204). Tällöin vältetään lomakkeen hukkimista suureen sähköpostimassaan.

Varasuunnitelmana kyselyn toteuttamisessa oli puhelinhaastattelut, mikäli kyselyn vastausprosentti ei olisi verkkokyselyn pohjalta riittävä. Toteuttaminen tapahtui olemalla yhteydessä yritykseen suoraan puhelimitse ja haastattelemalla yrityksen edustajaa saman kyselypohjan mukaisesti niin että haastattelija täyttää vastaukset suoraan analysoitavaan muotoon Typala-kyselytyökalulla. Mikäli vastaaminen ei syystä tai toisesta sopinut puhelimesta, pyydettiin vastausta myöhemmin lähettämällä vastaajille kyselyn linkki sähköpostitse. Linkin kautta yritys pystyi vastaamaan kyselyyn halutessaan alkuperäisen suunnitelman mukaan. Varasuunnitelmassa yritykset valittiin satunnaisesti. Varasuunnitelmaa varten oppilaitoksen puolesta saatiin puhelin opinnäytetyön käyttöön, jotta kuluja puhelusta ei syntyisi opinnäytetyöntekijälle. Vastaukset analysoitiin IBM SPSS Statistics -ohjelmistolla sekä Microsoft Excelillä.

4.3 Tutkimuksen luotettavuus

Tutkimuksissa arvioidaan sen luotettavuutta, sillä tutkimuksen luotettavuus ja pätevyys vaihtelevat virheiden välttämiseksi huolimatta. Reliaabeliudella tarkoitetaan tutkimuksen toistettavuutta eli kykyä antaa ei-sattumanvaraisia tuloksia. Validiudella tarkoitetaan mittarin kykyä mitata sitä, mitä sen halutaan mittaavan. Vastajat saattavat käsittää esimerkiksi kyselylomakkeen kysymykset eri tavalla kuin tutkija. Myös tutkijan ajattelumalli voi vaikuttaa tutkimuksen todellisuuteen ja pätevyteen. (Hirsijärvi ym. 2009, 231–232.)

Tuloksia analysoitaessa analyysitavat voidaan jakaa kahdella tavalla, selittämiseen ja ymmärtämiseen. Selittävässä analyysissä käytetään tilastollista analyysia ja päätelmien tekoa kun taas ymmärtävässä lähestymistavassa laadullista analyysia ja päätelmien tekoa. Tutkimuksen analyysitavaksi valitaan tapa, joka antaa parhaiten vastauksen ongelmaan tai tutkimustehtävään. Tuloksin tarkoitetaan aineiston analyysissä olevien merkitysten pohdintaa. Kun aineistoa pohditaan kokonaisvaltaisesti, tulisi tutkijan harkita useampia tulkitsemisvaihtoehtoja. (Hirsijärvi ym. 2009, 224, 229–230.)

Tutkijan tulee kiinnittää huomiota lähdekriittisyyteen ja harkintaan lähteitä valitessaan ja niitä tulkitessa (Hirsijärvi ym. 2009, 113). Hyvän tutkimuslähteen ominaisuuksiksi

luetaan se, että lähde on uusi. Olettamuksena lähteen sisältämä tieto on tällöin uutta. Toisaalta eräiden lähteiden tieto ei vanhene koskaan, sillä niistä tehdään uusintapainoksia. Hyvä lähde sisältää katsauksia tieteenalan aiemmista tutkimuksista ja lähde on kyseisen alan auktoriteetin kirjoittama tai sisältää jonkin klassiseksi määritellyn teorian. Hyvässä lähteessä on myös viitattu aiempiin tutkimuksiin ja se sisältää lähdeluettelon. (Soininen 1995, 55.)

Tässä tutkimuksessa tulosten analysoimisessa käytettiin tilastollisia menetelmiä. Kirjallisuuslähteiden valinnassa ja tulkitsemisessä käytettiin lähdekriittisyyttä. Tulokset analysoitiin ja johtopäätökset tehtiin puolueettomasta näkökulmasta tutkimustulosten pohjalta. Vastaajilta kerätyt tiedot käsiteltiin luottamuksellisesti, niin että vastaajaa eikä yksittäisen vastaajan yksittäistä vastausta ei ole mahdollista tunnistaa raportista.

Kyselylomakkeen kysymykset suunniteltiin ja muotoiltiin mahdollisimman yksiselitteiseksi niin, että vastaajat välttyvät väärinymmärryksiltä. Myös vastaamista ja vastauksien tulkitsemista helpotettiin valmiilla vastausvaihtoehdoilla. Kysymysten määrä kyselyssä pyrittiin pitämään mahdollisimman pienenä, jotta kyselystä saatiin mahdollisimman kevyt ja helppo vastattava. Kyselyssä kysyttävät taustakysymykset koskien yritystä ja vastaajaa päätettiin sijoittaa kyselyn loppuun. Taustakysymykset ovat niin sanotusti kevyitä ja helppoja vastattavia, joten niille sopivan sijoituspaikan katsottiin olevan kyselyn lopussa. Hankalammat ja vastaajan suurempaa harkintaa vaativimmat kysymykset sijoitettiin kyselyn alkuosaan. Tuloksia analysoitaessa oltiin huolellinen ja vastaukset ja luvut tarkistettiin useaan otteeseen virheiden minimoimiseksi.

4.4 Tutkimuksen eettisyys

Nykyisin tutkimuksen etiikkaan kiinnitetään enemmän huomiota ja tutkijan avuksi on laadittu ohjeistavia säännöstöjä. Kaikkien tutkimusta koskevien ongelmakohtien varalle on kuitenkin mahdotonta varautua. Osa tutkimusaiheista muuttuu ajankohtaisemmiksi tutkimusmenetelmien kehittymisen ohella, joten myös eettiset ongelmat muuttuvat tämän yhteiskunnan muutoksen seurauksena. Tutkimusrahoituksen roolin pohtiminen on ajankohtaista tutkimustulosten julkaisun periaatteiden kanssa. Tutkimuksen eettiset kysymykset ovat siis tutkijan harkinnan varaisia, joten mahdolliset seuraukset ovat tutkijan vastuulla. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.)

Tässä tutkimuksessa ei käytetty ulkopuolista rahoitusta, koska tutkimuksen toteutuksesta ei aiheutunut kuluja. Tutkija käytti harkintaansa niin, että tutkimuksen kohteina olleille yrityksille ei aiheudu tutkimuksen tuloksista minkäänlaisia seuraamuksia. Tutkimuksen aihe oli myös yritysten eettiseltä näkökannalta turvallinen toteuttaa.

Tutkimuksessa yrityksiltä kysyttiin opinnäytetyön onnistumisen kannalta arvokkaita tietoja yritysten kannalta vastikkeetta. Tutkimusraportti julkaistiin sähköisessä opinnäytetyöarkistossa Theseuksessa, jossa se on vapaasti yritysten ja muiden lukijoiden luettavissa. Tutkimuksen kohteena olleet yritykset voivat hyödyntää tutkimuksen tuloksia omassa toiminnassaan tutustumalla opinnäytetyöhön. Vastausten keräämistä yrityksiltä voidaan pitää eettisesti oikeana kun yritykset voivat hyödyntää opinnäytetyötä.

5 Tutkimustulokset

Tutkimuksen tulokset esitetään niin, että yritysten taustatiedot käydään läpi ensiksi. Tämän jälkeen tulokset esitetään kyselylomakkeen mukaisessa järjestyksessä. Tutkimuksen kyselylomake löytyy opinnäytetyön liitteistä (Liite 3).

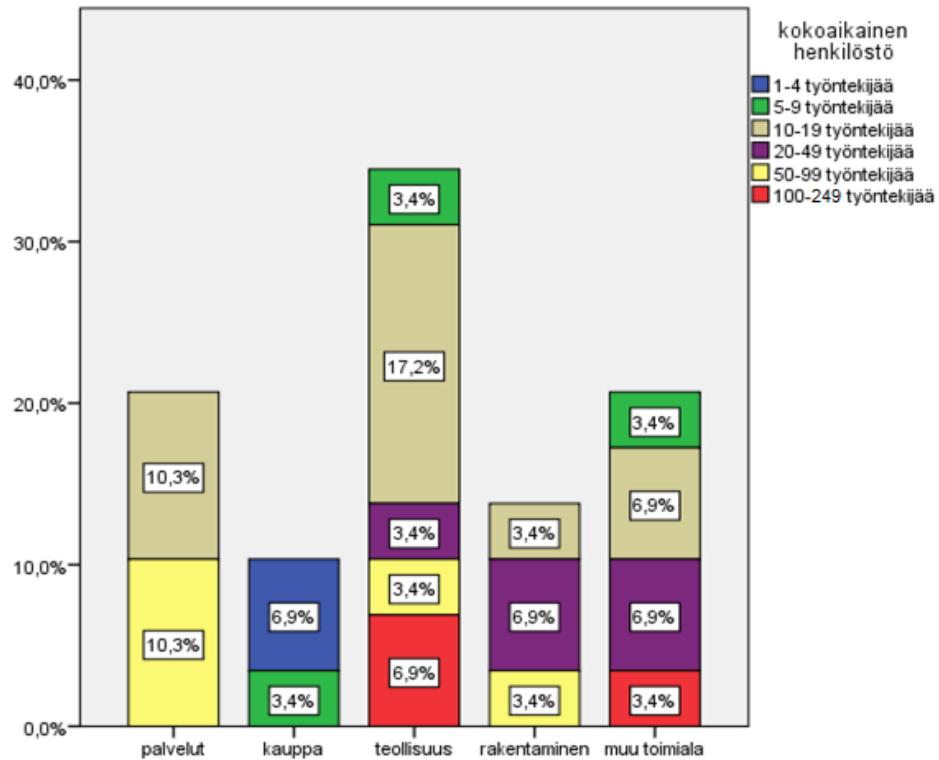
Kysely lähetettiin sähköpostitse 289 pohjoiskarjalaiselle pk-yritykselle marras-joulukuun vaihteessa 2013. Matalaksi jääneen vastausprosentin jälkeen vastauksia pyydettiin yrityksiltä puhelimitse, jonka jälkeen niitä saatiin 29 kappaletta, joten kyselyn vastausprosentiksi muodostui 10,03 %.

Tulokset käydään läpi niin, että ensimmäisenä käsitellään työkalujen ja tekniikoiden käyttöä yrityksissä. Seuraavaksi tarkastellaan yritysten tyytyväisyyttä valittuihin työkaluihin ja tekniikoihin. Viimeisenä osana on yritysten kokemus kiinnostus työkaluihin ja tekniikoihin liittyvään koulutukseen. Työkalut ja tekniikat on jaoteltu myös tutkimustuloksissa vastaavalla tavalla kuin opinnäytetyön teoriaosuudessa.

5.1 Vastajien taustatiedot

Suomen Yrittäjien tekemän katsauksen (2012) mukaan suomalaiset yritykset ovat jakautuneet toimialoittain niin, että palvelualalla toimii 43 % yrityksistä, kaupanalalla 18 %, rakentamisessa 18 % ja teollisuudessa 10 % yrityksistä. Kyselyyn vastanneet pohjoiskarjalaiset pk-yritykset olivat jakautuneet toimialoittain kuvion 12 osoittamalla tavalla.

Yrityksistä 34 % toimi teollisuudessa ja 21 % palvelualalla. 14 %:lla yrityksistä toimialana oli rakentaminen ja 10 %:lla kauppa. Muilla toimialoilla toimivia yrityksiä oli 21 %, joita olivat: ohjelmistotuotanto, ohjelmistopalvelut, terveys- ja sosiaalipalvelut, ikääntyvien palveluasuminen, taiteet, viihde ja virkistys sekä ammatillinen, tieteellinen ja tekninen toiminta.



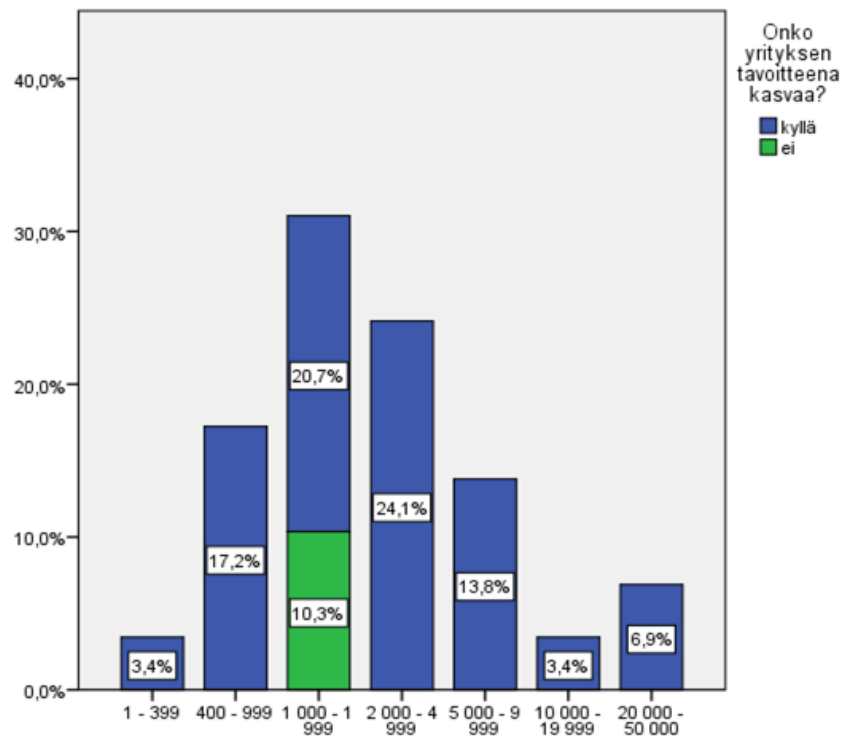
Kuvio 12. Vastaajayritysten toimialajakauma (n=29).

Suurimmalla osalla (38 %) pk-yrityksistä oli palveluksessaan 10–19 kokoaikaista työntekijää. 20–49 sekä 50–99 kokoaikaista työntekijää työllistäviä yrityksiä oli molempia lähes viidesosa vastaajista. Yrityksiä, jotka työllistivät 5–9 tai 100–250 kokoaikaista työntekijää oli molempia noin kymmenesosa (10 %) vastanneista. 1–4 kokoaikaisen työntekijän yrityksiä oli kaikista vastanneista lähes kymmenesosa (7 %). Kyselyn ulkopuolelle rajattiin ne yritykset joilla henkilöstömäärä oli alle viisi, mukaan lukien osa- ja kokoaikaisten henkilöstö.

Kaikista vastanneista noin kolmanneksella (28 %) oli palveluksessaan 1–4 osa-aikaista työntekijää ja kymmenyksellä yrityksistä 5–9 osa-aikaista työntekijää. Enimmillään osa-aikaista työvoimaa oli palveluksessa seitsemän henkilöä. Pääosin vastaajilla ei ollut palveluksessaan lainkaan osa-aikaisia työntekijöitä.

Kuviossa 13 ja on kuvattu kyselyyn vastanneiden yritysten liikevaihtoa tuhansina euroina ja halukkuutta kasvaa. Suurimmalla osalla eli noin kolmanneksella vastanneista liikevaihto oli 1 000 – 1 999 000 € ja yhdellä neljäsosalla 2 000 000 – 4 999 000 €. Hieman alle viidenneksellä pk-yrityksistä liikevaihto oli 400 000 – 999 000 € ja vähän yli kymmenyksellä 5 000 000 – 9 999 000 €. Puolestaan 20 000 000 – 50 000 000 € liikevaihto oli noin alle kymmenyksellä kaikilla vastanneista. Vähiten yrityksiä oli liikevaihtoväleillä 1 – 399 000 ja 10 000 000 – 19 999 000 € kuvion 12 osoittamalla tavalla.

Kuviosta 13 ilmenee, että lähes jokaisella yrityksellä oli tavoitteena kasvaa. Yrityksiä, joiden tavoitteena ei ollut kasvaa, on vain liikevaihtoluokassa 1 000 000 – 1 999 000 €. Kaikilla tätä liikevaihdollisesti pienemmillä ja suuremmilla yrityksillä tavoitteena oli kasvu.



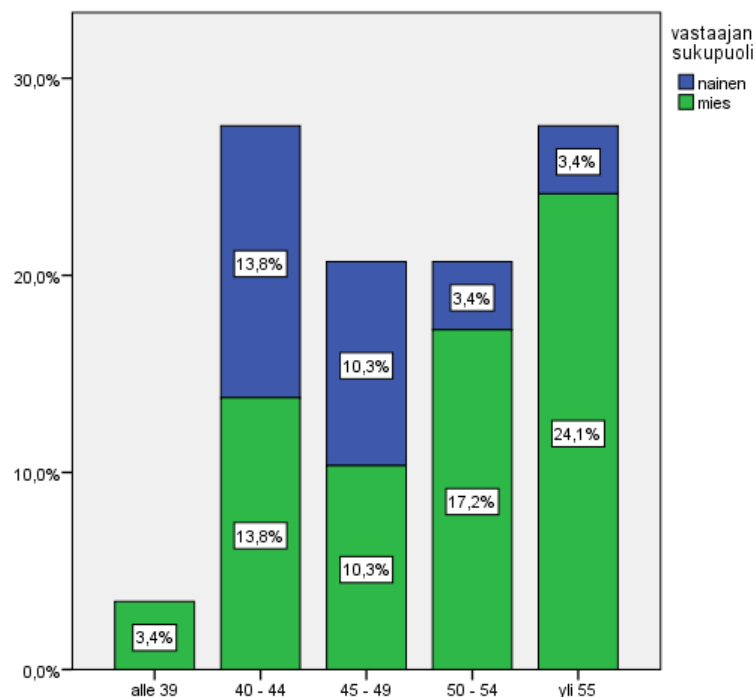
Kuvio 13. Yritysten liikevaihto ja kasvuhaluus.

Suurin osa (38 %) pk-yrityksistä oli toiminut 15–24 vuotta. 25–44 vuotta toimineita yrityksiä oli noin viidesosa vastaajista. Ikäluokkiin 1–9, 10–14 ja 45–64 vuotta oli kaikkia noin kymmenesosa vastaajista. Yli 65 vuotta toimineita yrityksiä oli vastaajissa vähiten (3 %).

Kyselyyn vastanneiden yritysten edustajista 62 % oli itse yrittäjiä ja 38 % palkattuja johtajia. Koulutustaustaltaan suurimmalla osalla vastaajista oli korkeimpana koulutuksena ammatillinen koulutus, joiden osuus vastaajista oli 38 %. Neljäsosalla vastaajista

oli yliopisto- tai korkeakoulututkinto. Ammattikorkeakoulu oli korkeimpana koulutuksena taas hieman alle viidenneksellä vastaajista ja saman verran vastaajista oli käynyt korkeimpana koulutuksenaan opistotutkinnon. Vähiten vastaajista oli ylioppilaita, joita oli 3 %.

Kuviossa 14 on kuvattu vastaajien sukupuoli ja ikäjakauma. 69 % kyselyyn vastanneista oli miehiä ja 31 % naisia. Vastaajista eniten oli 40–44 ja yli 55-vuotiaita kun molempien luokkien osuus oli lähes kolmannes vastanneista. 45–49 ja 50–54 vuotiaita vastaajia oli molempia noin yksi viidesosa yrityksen edustajista. Vähiten yrityksen edustajia kuului ikäluokkaan alle 39 vuotta.



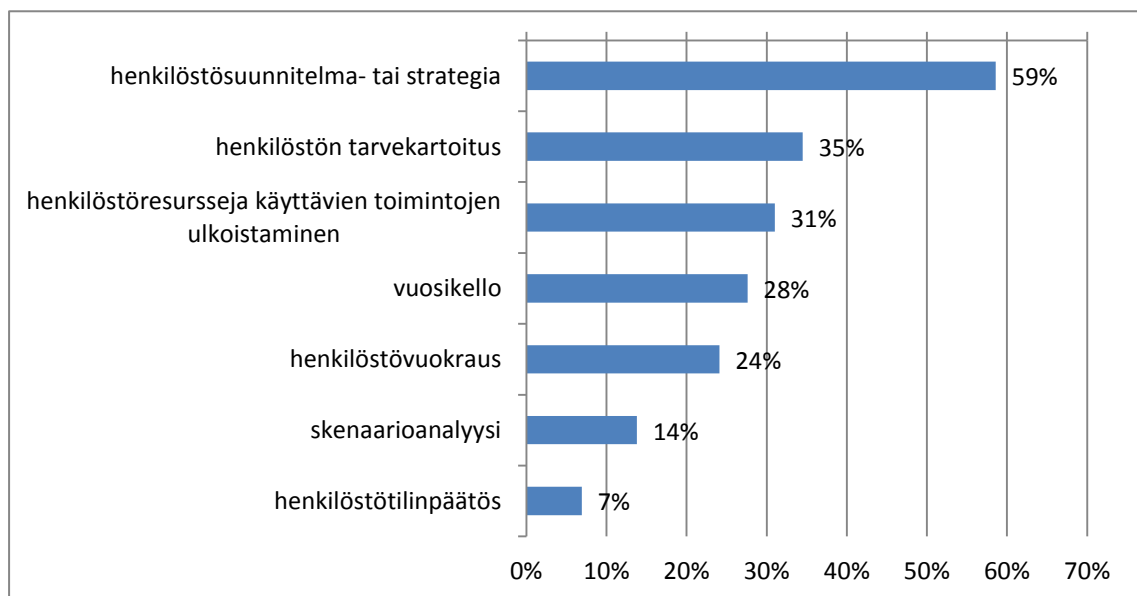
Kuvio 14. Vastaajan sukupuoli ja ikä (n=29).

Yrityksiltä kysyttiin onko yrityksessä päätoimisesti henkilöstöasioista vastaava henkilö. Kolmannes (31 %) vastaajista ilmoitti, että heidän yrityksessään on henkilöstöasioista päätoimenaan vastaava henkilö, kun taas kaksi kolmannesta (69 %) vastaajaa vastasi kysymykseen kieltävästi. Kaikki vastaajat, jotka ilmoittivat että yrityksessä on päätoimenaan henkilöstöasioista vastaava henkilö, ilmoittivat myös vastaajayrityksen tavoittelevan kasvua.

5.2 Henkilöstösuunnittelu pk-yrityksessä

Kysyttäessä pk-yrityksiltä henkilöstösuunnitteluun liittyvien työkalujen ja tekniikoiden käytöstä, tuloksista ilmenee että useimmilla vastaajilla ei ollut käytössään kyseiseen aihealueeseen liittyviä työkaluja ja tekniikoita (kuvio 16). Ainoastaan henkilöstösuunnitelma tai -strategia sai enemmän kyllä- kuin ei-vastauksia 59 % vastaajista ilmoittaen kyseisen työkalun olevan käytössä yrityksessä. Syynä tälle erolle on todennäköisesti se, että henkilöstösuunnittelun ja henkilöstöstrategian painoarvo on tärkeä liiketoiminnassa. Henkilöstösuunnittelulla varmistetaan, että yrityksellä on mahdollista kehittää toimintaansa sekä uudistua muuttuvan toimintaympäristön paineiden alla.

Kuviosta 15 ilmenee, että käytetyin työkalu tai tekniikka tällä aihealueella henkilöstösuunnitelma tai -strategia, joka oli ollut käytössä 59 %:lla yrityksistä. Henkilöstön tarvekartoitus, henkilöstöresursseja käyttävien toimintojen ulkoistaminen ja vuosikello oli käytössä noin kolmanneksella vastanneista ja noin neljäsosa käytti henkilöstövuokrausta. Vähiten yritykset käyttivät skenaarioanalyysia ja henkilöstötilinpäätöstä. Luultavasti kyseisten työkalujen käyttö olisi ollut suurempaa, mikäli aineisto olisi kerätty suuremmilta yrityksiltä. Skenaarioanalyysi ja henkilöstötilinpäätös eivät välttämättä ole tarpeellisia varsinkaan pienimille pk-yrityksille.



Kuvio 15. Henkilöstösuunnitteluun liittyvien työkalujen ja tekniikoiden käyttö.

Kahdesta tämän osa-alueen työkalun tai tekniikan käytöstä oli luovuttu. Kaksi vastaajaa oli luopunut henkilöstöresursseja käyttävien toimintojen ulkoistamisesta syynä: ”ei tarvetta” ja ”kustannukset turhan suuret”. Toinen työkalu tai tekniikka josta oli luovuttu,

oli henkilöstövuokraus. Syinä luopumiselle olivat: ”ei koettu tarpeelliseksi” ja ”kustannukset olivat liian suuret”.

Vuosikellon käyttäjät olivat olleet työkaluun melko tyytyväisiä keskimääräisen tyytyväisyyden ollessa 3,3 asteikolla 1–4. Kuvioista 16 voidaan nähdä, että vähiten tyytyväisiä vastaajat olivat olleet juuri henkilöstövuokraukseen, jonka käytöstä myös kaksi vastaajaa oli luopunut. Muihin tämän aihealueen työkaluihin ja tekniikoihin koettu tyytyväisyys oli tasainen, keskimääräisten arvojen pysyessä kahden kymmenyksen sisällä. Kaikkiin työkaluihin ja tekniikoihin oltiin oltu tyytyväisiä, lukuun ottamatta henkilöstövuokrausta.



Kuvio 16. Tyytyväisyys henkilöstösuunnitteluun liittyviin työkaluihin ja tekniikoihin. 1=erittäin tyytymätön, 4=erittäin tyytyväinen.

Kiinnostus henkilöstösuunnittelun aihealueeseen työkaluihin ja tekniikoihin liittyvään koulutukseen oli vähäinen kaikkien työkalujen osalta. Yksikään työkalu tai tekniikka ei noussut merkittävästi esille (kuvio 17) kun kaikki arvot jäivät reilusti alle kahden asteikolla 1–4.

Huomattavissa kuitenkin on, että vähiten kiinnostusta oli henkilöstövuokraukseen ja henkilöstöresursseja käyttävien toimintojen ulkoistamiseen, joiden käytöstä myös oltiin luovuttu. Suurin kiinnostus oli henkilöstösuunnitelmaan tai -strategiaan liittyvään koulutukseen, joka oli myös käytetyin kyseisen osa-alueen henkilöstöjohtamisen työkalu tai tekniikka. Kiinnostus skenaarioanalyysia ja henkilöstötilinpäätöstä kohtaan oli noin 1,3, vaikka kyseiset työkalut olivat olleet vähiten käytössä tutkimuksen pk-

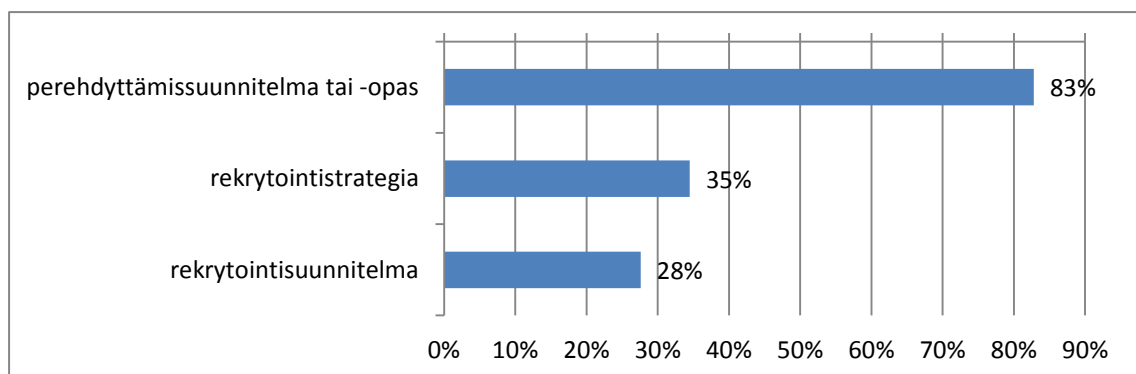
yrityksissä. Pienistä eroista huolimatta yhtäkään tämän osa-alueen työkalua tai tekniikkaa ei voida pitää kiinnostavana.



Kuvio 17. Kiinnostus henkilöstösuunnittelun työkaluihin ja tekniikoihin liittyvään koulutukseen. 1=ei kiinnostusta, 4=paljon kiinnostusta.

5.3 Henkilöstön hankinta ja perehdyttäminen pk-yrityksessä

Käytetyin työkalu henkilöstön hankinnan ja perehdyttämisen osa-alueelta oli selkeästi perehdyttämissuunnitelma tai -opas (kuvio 18). 83 %:lla vastanneista pk-yrityksistä kyseinen työkalu oli käytössä kyselyn toteuttamishetkellä, joten voidaan puhua suurimmasta osasta yrityksiä. Pk-yritykset selvästi tiedostavat perehdyttämisen merkityksen. Kun henkilöstömäärä on pienempi, on onnistunut perehdyttäminen arvokasta yritykselle, sillä osaava henkilöstö on tärkeä etenkin pienimmille yrityksille. Rekrytointisuunnitelma ja rekrytointistrategia olivat käytössä noin kolmanneksella pk-yrityksistä.



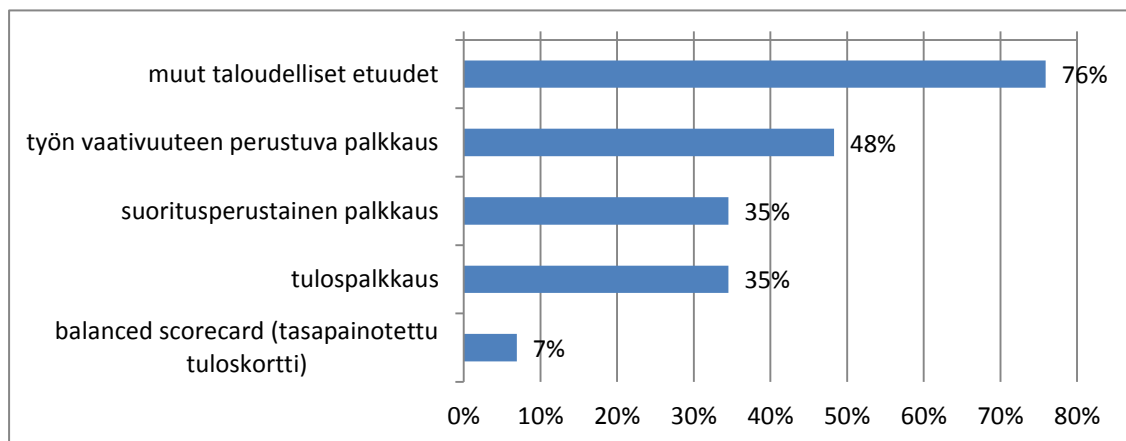
Kuvio 18. Henkilöstön hankintaan ja perehdyttämiseen liittyvien työkalujen ja tekniikoiden käyttö.

Vastaajayritykset olivat tyytyväisiä tämän aihe-alueen työkaluihin ja tekniikoihin. As-teikolla 1=erittäin tyytymätön ja 4=erittäin tyytyväinen, rekrytointisuunnitelma ja rekrytointistrategia saivat arvon 3,0 ja perehdyttämissuunnitelma tai -oppas sai arvon 3,1. Voitanee sanoa, että perehdyttämissuunnitelman tai -oppaan laatimiseen kannattaa suunnata resursseja, sillä se oli käytössä suurimmalla osalla vastaajayrityksistä ja koettu tyytyväisyys siihen oli keskimäärin hyvä. Henkilöstön hankintaan ja perehdyttämiseen liittyvistä työkaluista ja tekniikoista ei ollut luovuttu, mikäli yrityksessä oli otettu jokin niistä käyttöön.

Pk-yritykset eivät kokeneet koulutusta henkilöstön hankintaan ja perehdyttämiseen liittyviin työkaluihin ja tekniikoihin kiinnostavana. Suurin keskimääräinen kiinnostus asteikolla 1=ei kiinnostusta ja 4=paljon kiinnostusta, oli perehdyttämissuunnitelmaan tai -oppaaseen liittyvällä koulutuksella sen arvon ollessa 1,24. Rekrytointisuunnitelman ja -strategian vastaavat arvot olivat 1,14 ja 1,17. Voidaan siis sanoa, että pk-yrityksillä ei juuri ollut kiinnostusta aihealueen työkaluihin ja tekniikoihin.

5.4 Suoriutumisen johtaminen ja palkitseminen pk-yrityksessä

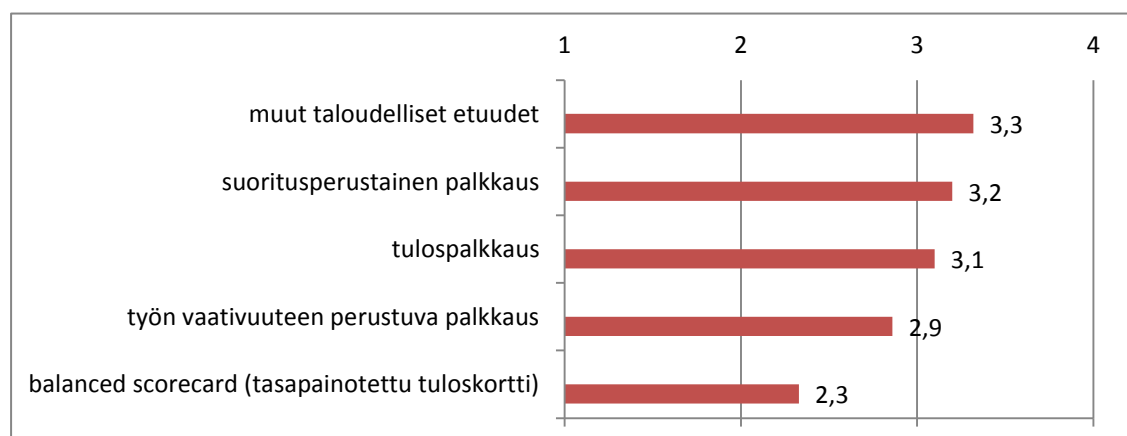
Suosituin työkalu tai tekniikka suoriutumisen johtamisen ja palkitsemisen osa-alueella oli muut taloudelliset etuudet, sen oltua käytössä yli kolmella neljänneksellä vastanneista (kuvio 19). Suuri suosio johtunee siitä, että monilla yrityksillä on henkilökuntaetuuk-sia, jotka ovat yleensä taloudellisessa muodossa esimerkiksi alennuksina tai ilmaisina palveluina.



Kuvio 19. Suoriutumisen johtamiseen ja palkitsemiseen liittyvien työkalujen ja tekniikoiden käyttö.

Kuviosta 19 ilmenee, että työn vaativuuteen perustuva palkkaus oli käytössä 48 %:lla vastanneista. Suoritusperustainen palkkaus ja tulospalkkaus olivat molemmat käytössä 35 %:lla vastanneista. Vähiten käytetty työkalu kyseiseltä aihealueelta oli balanced scorecard eli tasapainotettu tuloskortti. Vain 7 % vastaajina olleista pk-yrityksistä ilmoitti, että työkalu ei ole vastaamishetkellä yrityksen käytössä. Balanced scorecard on strategisen johtamisen työkalu, joka on yleinen varsinkin suuremmilla yrityksillä soveltuen paremmin niiden toimintaan, mikä selittänee sen matalan suosion pk-yritysten parissa. Kyseinen työkalu ei myöskään ole välttämättä tunnettu kaikkien yritysten päättäjien parissa eikä pienemmillä yrityksillä ei ole välttämättä resursseja saati tarvetta sen toimeenpanolle. Yksi vastaaja oli luopunut tulospalkkauksen käytöstä. Syynä oli: ”töiden vähentyminen, ei enää tarvetta”.

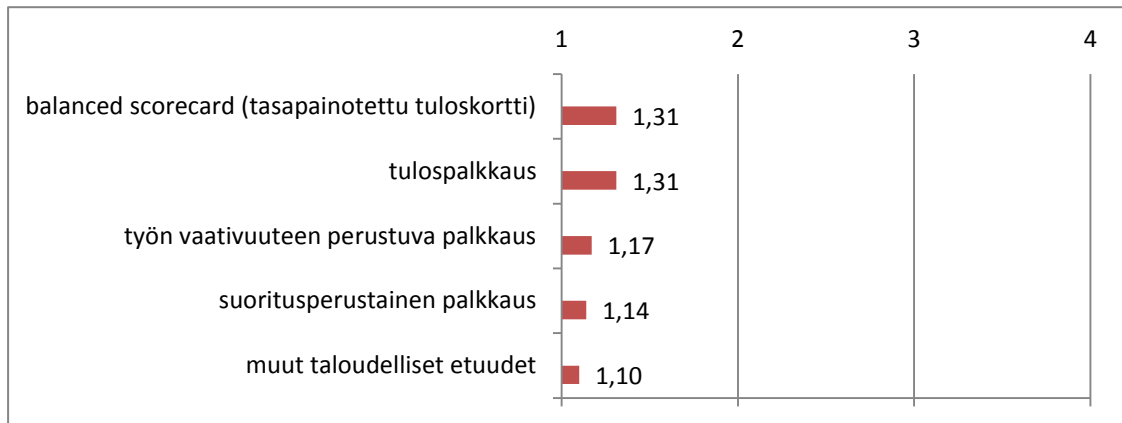
Kuviossa 20 käsitellään pk-yritysten tyytyväisyyttä kyseisiin työkaluihin ja tekniikoihin. Tyytyväisimpiä yritykset olivat muihin taloudellisiin etuuksiin, jonka kiinnostuksen keskiarvo oli 3,3. Kyseinen tyytyväisyys on odotettu, sillä henkilöstön parissa ollaan todennäköisesti erittäin vastaanottavaisia kaikille taloudellisille etuuksille. Palkkaukseen liittyviin työkaluihin ja tekniikoihin oltiin oltu myös melko tyytyväisiä niiden arvojen ollessa 2,9–3,1 kuvion 20 osoittamalla tavalla. Matalimman keskimääräisen tyytyväisyyden työkalun käyttäjien parissa sai balanced scorecard lukeman ollessa 2,3. Kyseisen työkalun käytöstä ei kuitenkaan ollut luovuttu, mikäli se oli joskus otettu käyttöön. Tyytyväisyyttä siihen voi olla vielä vaikea arvioida, jos sen käyttöönotosta on vain vähän aikaa, jolloin tulokset eivät vielä näy yrityksen toiminnassa.



Kuvio 20. Tyytyväisyys suoriutumisen johtamiseen ja palkitsemiseen liittyviin työkaluihin ja tekniikoihin. 1=erittäin tyytymätön, 4=erittäin tyytyväinen.

Vähiten kiinnostusta kyselyyn vastaajien parissa herätti muihin taloudellisiin etuihin liittyvä koulutus (kuvio 21), yleisen kiinnostuksen tähän osa-alueeseen ollessa myös

matala. Muut taloudelliset etuudet olivat käytössä suurimmalla osalla vastaajista ja siihen oltiin oltu tyytyväisiä, joten muita matalampi kiinnostus voitaneen selittää näillä seikoilla. Työkaluna muut taloudelliset etuudet on myös varmasti helpompi sovellettava ja toteutettava kuin esimerkiksi balanced scorecard, mikä selittänee myös osaltaan sen koulutukseen kohdistuvan matalamman kiinnostuksen.



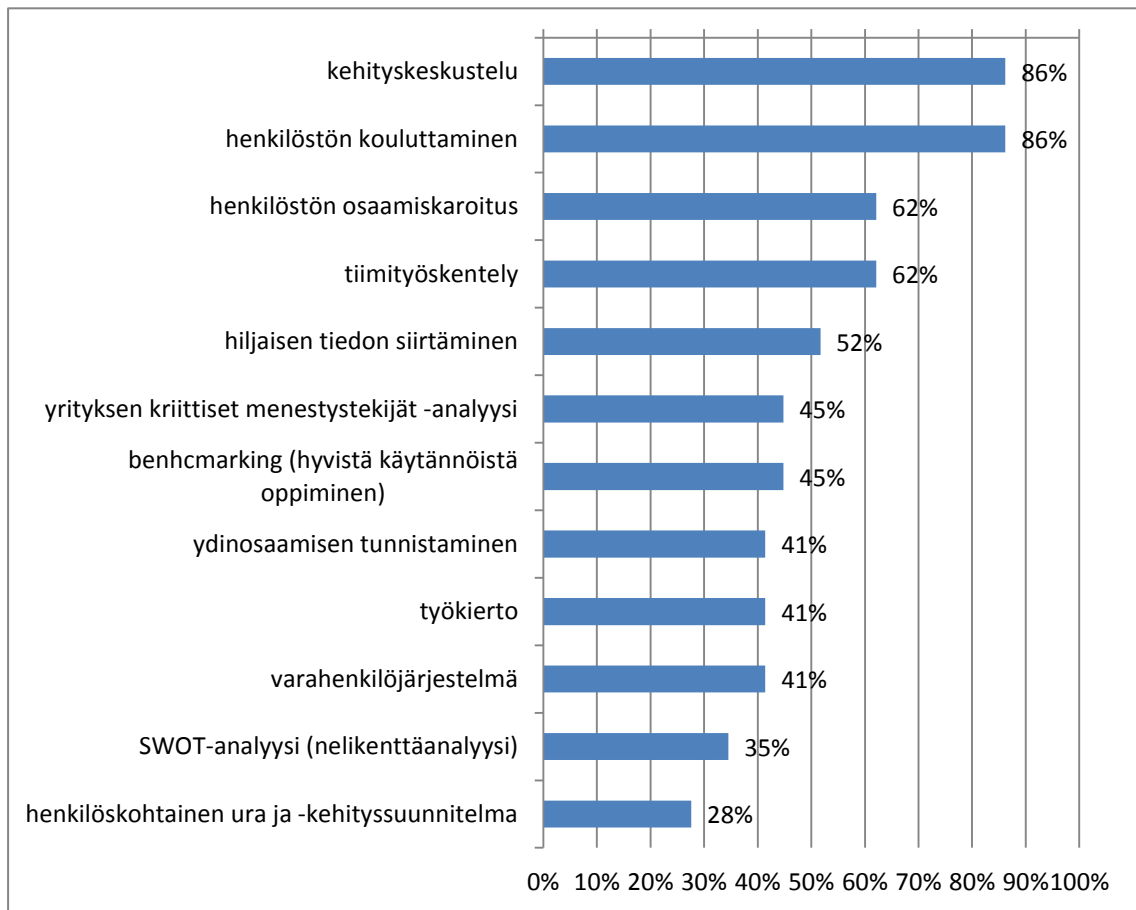
Kuvio 21. Kiinnostus suoriutumisen johtamisen ja palkitsemisen työkaluihin ja tekniikoihin liittyvään koulutukseen. 1=ei kiinnostusta, 4=paljon kiinnostusta.

5.5 Osaamisen ja tiedon johtaminen pk-yrityksessä

Kyselyyn vastanneilla pk-yrityksillä oli suurimmalla osalla käytössä kehityskeskustelut (86 %) ja henkilöstön kouluttaminen (86 %) kuvion 22 mukaisesti. Kyseiset kaksi työkalua tai tekniikkaa olivat osaamisen ja tiedon johtamisen aihealueen kaksi käytetyintä tekniikkaa. Kehityskeskustelun ja henkilöstön kouluttamisen suuri käyttö selittynee kyseisten työkalujen säännöllisyydellä ja tavoitteellisuudella. Kehityskeskustelun tavoitteena onkin selvittää mahdollisia henkilöstön kouluttamisen ja kehittämisen tarpeita, joten työkalujen käyttö on sidoksissa toisiinsa. Kehityskeskustelu on myös tärkeä tilanne mielipiteiden ja tuntemusten vaihtamiselle työntekijän ja esimiehen välillä, mikä selittää myös osaltaan sen suuren käytön.

Kuviosta 22 nähdään, että seuraavaksi käytetyimmät työkalut tai tekniikat olivat henkilöstön osaamiskartoitus ja tiimityöskentely, molemmat 62 % osuudella kaikista vastanneista. Noin puolet (52 %) vastaajayrityksistä oli tiedostanut hiljaisen tiedon siirtämisen jollain keinolla. Yrityksen kriittisiä menestystekijöitä oli arvioinut 45 % vastaajista. Sama määrä käytti benchmarkingia eli hyvistä käytännöistä oppimista yritystoiminnassaan. Työkiertoa, jota voidaan pitää yhtenä hiljaisen tiedon siirtämisen keinona, käytti

kuitenkin 41 % vastaajina olleista pk-yrityksistä. Työkierto ei välttämättä sovellu kaikille toimialoille tai työtehtäviin. Esimerkiksi tehtävän korkea vaativuustaso ei välttämättä mahdollista sen käyttöä joissakin yrityksissä. Myös varahenkilöjärjestelmä, joka oli käytössä 41 %:lla pyrkii osaltaan siirtämään hiljaista tietoa. Kaksi vähiten käytettyintä työkalua tai tekniikkaa tällä aihealueella olivat SWOT-analyysi ja henkilökohtainen ura ja -kehityssuunnitelma, jotka olivat käytössä noin kolmanneksella. SWOT-analyysin matalaa käyttöä voidaan pitää pienoisenä yllätyksenä, sillä työkalua on pidetty yhtenä käytetyimmistä strategisen johtamisen työkaluista. Näsi ja Aunolan mukaan (2002, 76) lähes kaikissa suomalaisissa yrityksissä on tehty SWOT-analyysi. Yksi kyselyyn vastanneista oli luopunut SWOT-analyysin käytöstä. Syynä luopumiselle oli: ”ei koettu tarpeelliseksi”.



Kuvio 22. Osaamisen ja tiedon johtamiseen liittyvien työkalujen ja tekniikoiden käyttö.

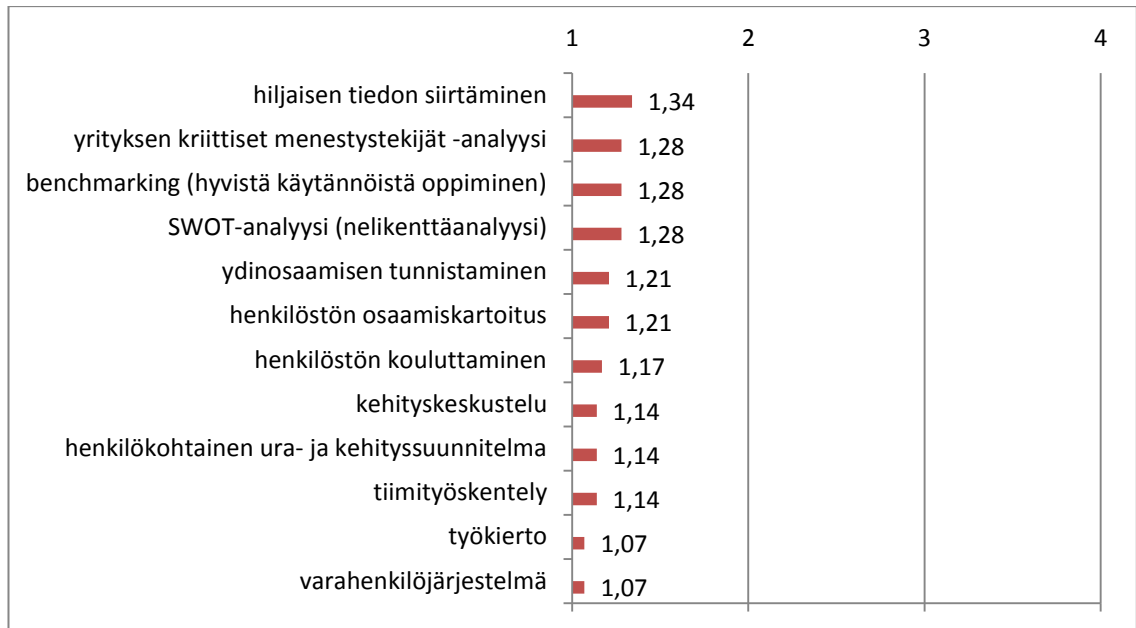
Tyytyväisimpiä vastaajat olivat ydinosaamisen tunnistamiseen kuvion 23 osoittamalla tavalla. 41 % vastanneista oli käyttänyt kyseistä työkalua ja heidän antamien tyytyväisyysarvosanojen keskiarvo oli 3,3. Lähes yhtä tyytyväiset käyttäjät olivat tiimityöskentelyyn sen saadessa keskiarvon 3,2. Myös SWOT-analyysin käyttäjät olivat työkaluun tyytyväisiä, vaikka sen käytöstä oli myös luovuttu. Matalimmat tyytyväisyydet olivat

benchmarkingilla 2,7 ja hiljaisen tiedon siirtämisellä 2,6. Etenkin tyytyväisyyttä hiljaisen tiedon siirtäminen voi olla hankalaa arvioida, sillä joillakin yrityksillä tekniikan käyttö voi olla systemaattisempaa toimintaa, esimerkiksi hiljaista tietämystä saatetaan dokumentoida. Toisella vastaajalla se on enemmän tiedostamatonta toimintaa, jossa tietämys kulkee työntekijältä toiselle.



Kuvio 23. Tyytyväisyys osaamisen ja tiedon johtamiseen liittyviin työkaluihin ja tekniikoihin. 1=erittäin tyytymätön, 2=erittäin tyytyväinen.

Osaamisen ja tiedon johtamisen osa-alueella yhteenkään työkaluun tai tekniikkaan liittyvä koulutus ei herättänyt pk-yritysten kiinnostusta (kuviot 24). Korkeimman arvon keskimääräisessä kiinnostuksessa koulutusta kohtaan sai hiljaisen tiedon siirtäminen, joka kertonee siitä, että menetelmää pidetään tärkeänä. Tämä alueen käytetyimmät työkalut, kehityskeskustelu ja henkilöstön kouluttaminen, eivät odotetusti herättäneet kiinnostusta. Niiden käyttö yrityksissä on jo varsin vakiintunutta eikä kiinnostusta lisäkoulutukseen ilmene. Tarvittaessa tietoa esimerkiksi kirjallisuudesta löytyy kattavasti. Matalin kiinnostus oli työkierrolla ja varahenkilöjärjestelmällä, joiden arvot olivat samat. Molemmat näistä työkaluista olivat käytössä 41 %:lla vastaajista.

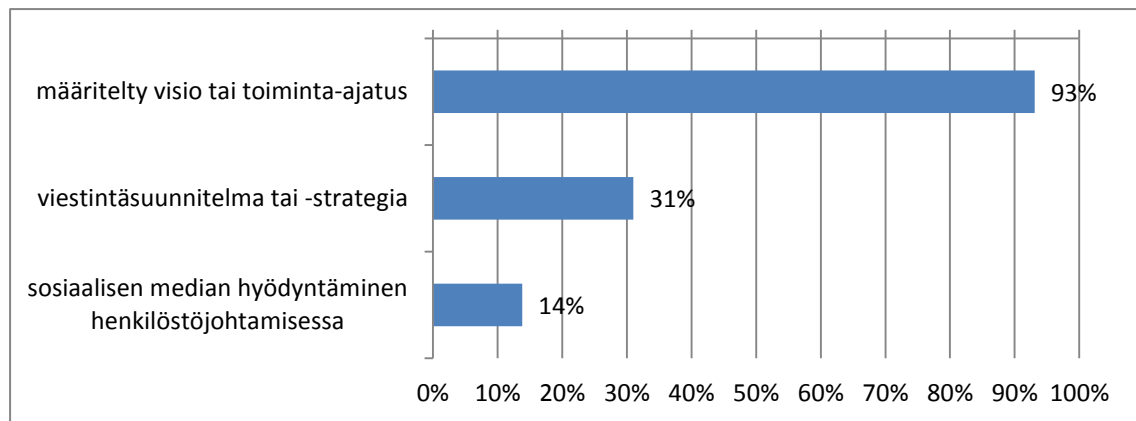


Kuvio 24. Kiinnostus osaamisen ja tiedon johtamisen työkaluihin ja tekniikoihin liittyvään koulutukseen. 1=ei kiinnostusta, 4=paljon kiinnostusta.

5.6 Tiedottaminen ja viestintä pk-yrityksessä

Tässä osiossa selvästi käytetyin työkalu tai tekniikka oli määritelty visio tai toiminta-ajatus kuviossa 25 esitetyllä tavalla. Suurimmalla osalla vastaajista eli 93 %:lla oli käytössään määritelty visio tai toiminta-ajatus. Kyseisen työkalun suuri suosio olo odotettua sillä selkeällä visiolla on positiivinen vaikutus moneen seikkaan, esimerkiksi osaamisen kehittämiseen. Määritelty visio tai toiminta-ajatus myös auttaa selkeyttämään yrityksen toiminnan suuntaa ja antaa sille kehukset. Suunnan puuttuessa päätöksentekoon vaikuttavat enemmän omat käsitykset, toisin kuin yrityksen määritellyt tavoitteet ja visio.

Viestintäsuunnitelma- tai strategia oli käytössä noin kolmanneksella vastaajista. Noin kolmanneksessa kyselyyn vastanneista yrityksistä työskenteli yli 50 työntekijää joten lopussa kahdessa kolmanneksessa eli pienimmissä yrityksissä ei välttämättä tarvita erillistä viestintäsuunnitelmaa tai -strategiaa. Suuremman henkilöstömäärän yrityksissä viestinnän suunnittelun merkitys on suurempi, sillä koko henkilöstö ei ole välttämättä tiiviisti tekemisissä toistensa kanssa. Vain 14 % vastaajina olleista pk-yrityksistä hyödynsi sosiaalista mediaa henkilöstöjohtamisessaan. Sosiaalisen median hyödyntäminen on varmasti trendinä nouseva, joten sen käyttö ei vielä näy korkeana. Kyselyyn vastanneista yrityksistä suurin osa oli alle 50 työntekijä yrityksiä, joten myös henkilöstömäärä selittää matalan suosion.



Kuvio 25. Tiedottamiseen ja viestintään liittyvien työkalujen ja tekniikoiden käyttö.

Viestintäsuunnitelmaan tai -strategiaan ja määriteltyyn visioon tai toiminta-ajatukseen käyttäjät olivat melko tyytyväisiä. Keskimääräinen tyytyväisyys molempiin oli lähes 3 kun asteikko on 1=erittäin tyytymätön, 4=erittäin tyytyväinen. Samalla tyytyväisyysasteikolla sosiaalisen median hyödyntäminen henkilöstöjohtamisessa sai vastaajien arvioista keskiarvon 2,2. Voitaneen sanoa, että työkalua käyttäneet olivat siihen tyytymättömiä.

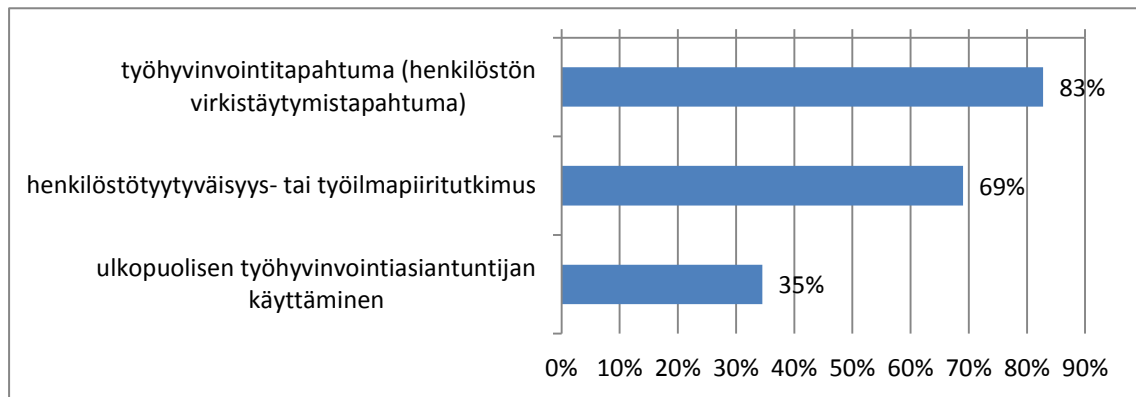
Tiedottamisen ja viestinnän työkaluihin ja tekniikoihin liittyvä koulutus ei herättänyt kiinnostusta kyselyyn vastanneissa Pohjois-Karjalan kauppakamarin jäsenyrityksissä. Kaikkien kolmeen työkaluun tai tekniikkaan kohdistuva kiinnostus koulutukseen jäi matalakasi. Sen arvo jäi reilusti alle kahden asteikolla 1=ei kiinnostusta, 4=paljon kiinnostusta.

5.7 Työhyvinvoinnin edistäminen pk-yrityksessä

Työhyvinvoinnin edistämisen osa-alueeseen kuului kolme kuviossa 26 esitettyä tekniikkaa. Niistä käytetyin oli työhyvinvointitapahtuma eli henkilöstön virkistäytymistapahtuma. Se oli käytössä suurimmalla osalla (83 %) kyselyyn vastanneista yrityksistä. Työhyvinvointitapahtuman järjestäminen ei välttämättä vaadi suuria panostuksia, joten sen korkea käyttöprosenttia voidaan pitää odotettuna. Oletettavasti lähes jokaisella työpäivällä on järjestetty joskus henkilöstön virkistäytymistapahtuma, riippuen siitä millä termillä sitä missäkin kutsutaan. Hieman yli kahdessa kolmanneksessa vastaajina olleista pk-yrityksistä oli tehty henkilöstötyytyväisyys- tai työilmapiiritutkimus. Noin kolmannes vastaajayrityksistä oli alle 45 työntekijän yrityksiä, joten voi olla että työyhteisön

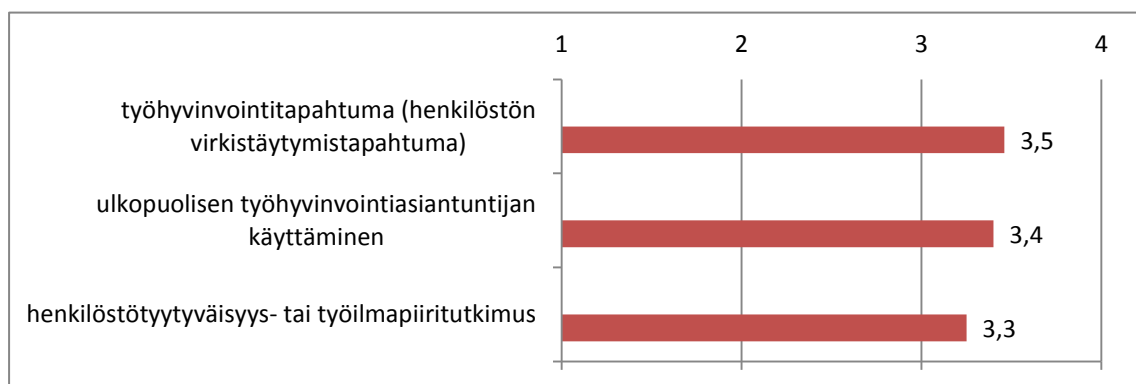
koolla on vaikutusta tutkimuksen tekemiseen, sillä noin kolmanneksessa vastaajayrityksistä ei ollut tehty henkilöstötyytyväisyys- tai työilmapiiritutkimusta lainkaan.

Ulkoista työhyvinvointiasiantuntijaa oli käyttänyt hieman yli kolmannes vastaajista. Pienemmillä kyselyyn vastanneilla yrityksillä ei välttämättä ole ollut tarvetta ulkopuoliselle työhyvinvointiasiantuntijalle jos mahdolliset tutkimuksen on pystytty hoitamaan sisäisesti. Pienimpien yritysten tiukemmat taloudelliset resurssit voivat myös asettaa omat rajoitteensa ulkopuolisen henkilön käyttämiselle. Yhdestäkään tämän aihealueen työkalusta tai tekniikasta ei ollut luovuttu, jos sitä oli käytetty.



Kuvio 26. Työhyvinvoinnin edistämiseen liittyvien työkalujen ja tekniikoiden käyttö.

Vastaajat olivat keskimääräisesti tyytyväisiä työhyvinvoinnin edistäminen alueen työkaluihin ja tekniikoihin. Tyytyväisimpiä vastaajat olivat työhyvinvointitapahtumaan (kuvio 27). Työhyvinvointitapahtuman helppo järjestettävyys vaikuttanee sen korkeaan tyytyväisyyteen. Se on myös hyvä ja helppo tapa työilmapiiriin kohottamiselle kun henkilöstö pääsee tutustumaan toisiinsa muussa kuin työn merkeissä.



Kuvio 27. Tyytyväisyys työhyvinvoinnin edistämiseen liittyviin työkaluihin ja tekniikoihin. 1=erittäin tyytyväinen, 2=erittäin tyytymätön.

Vastaajat eivät olleet kiinnostuneita työhyvinvointiin liittyvistä työkaluista ja tekniikoista. Ulkopuolisen työhyvinvointiasiantuntijan käyttämiseen ja työhyvinvointitapahtumaan liittyvä koulutus kiinnostivat molemmat yhtä paljon vastaajia, niiden kiinnostuksen keskiarvojen ollessa 1,21 asteikolla 1=ei kiinnostusta, 4=paljon kiinnostusta. Henkilöstötyytyväisyys- tai työilmapiiritutkimus sai samalla asteikolla keskiarvon 1,14 sitä käyttäneiden keskuudessa.

6 Pohdinta

6.1 Johtopäätökset

Tässä osiossa esitetään tulosten perusteella tehdyt johtopäätökset. Kyselyyn vastanneista yrityksistä lähes jokainen tavoitteli kasvua ja suurin osa (38 %) vastanneista oli 10–19 henkilöstömäärän yrityksiä. Eniten vastaajayrityksiä kuului teollisuuden toimialalle. Suurimmalla osalla kyselyyn vastanneista eli noin kahdella kolmanneksella pk-yrityksistä ei ollut päätoimenaan henkilöstöasioista vastaavaa henkilöä. Kaikki yritykset, joilla oli henkilöstöasioista päätoimenaan vastaava henkilö, tavoittelivat kasvua.

Tutkimusongelmana oli mitkä ovat hyödyllisiä henkilöstöjohtamisen työkaluja ja tekniikoita pk-yrityksen toiminnassa. Kyseistä ongelmaa pyrittiin selvittämään kysymällä työkalujen ja tekniikoiden käytöstä, niistä luopumisesta ja yrityksen kokemasta tyytyväisyydestä niiden käyttöön. Lisäksi haluttiin selvittää pk-yritysten kiinnostusta henkilöstöjohtamisen työkaluihin ja tekniikkoihin liittyvään koulutukseen.

Henkilöstösuunniteluun liittyvien työkalujen ja tekniikoiden käyttö vastaajayrityksissä oli vähäisintä. Vain henkilöstösuunnitelma tai -strategia oli käytössä enemmistöllä. Muiden tämän aihealueen työkalujen ja tekniikoiden kannatus jäi noin kolmannekseen tai reilummin alle. Matala käyttöprosentti johtunee siitä, että aihealueen työkalut ja tekniikat ovat paremmin soveltuvia suurempien yritysten toimintaan. Tästä kertoo esimerkiksi henkilöstötilinpäätöksen ja skenaarioanalyysin käytön vähäisyys. Suuremmissa yrityksissä kyseisten työkalujen käyttö olisi oletettavasti suurempaa (Rigby & Bilodeau 2013). Työkalujen ja tekniikoiden käytöstä luopumisia oli eniten henkilöstösuunnittelun osa-alueella. Kaikki luopumisen syyt liittyivät kustannustekijöihin tai siihen ettei työkalua tai tekniikkaa koettukaan tarpeelliseksi. Vähiten käytetyimmät henkilöstöjohtamisen työkalut ja tekniikat tutkimuksessa olivat (käyttö- %):

1. henkilöstötilinpäätös (7 %)
2. balanced scorecard (7 %)
3. skenaarioanalyysi (14 %)
4. sosiaalisen median hyödyntäminen henkilöstöjohtamisessa (14 %)
5. henkilöstövuokraus (24 %)

Vastaajina olleet pk-yritykset panostivat vastausten perusteella eniten osaamisen ja tiedon johtamisen työkaluihin ja tekniikoihin. 86 % vastaajista käytti kehityskeskustelua ja henkilöstön kouluttamista ja noin kaksi kolmannesta (62 %) henkilöstön osaamiskartoitusta ja tiimityöskentelyä. Suurimmassa osassa osaamisen ja tiedon johtamisen työkaluissa ja tekniikoissa käyttö jakaantui lähes puoliksi kyllä- ja ei-vastausten kesken. Huomion arvoista kuitenkin on, että SWOT-analyysi oli käytössä vain 35 %:lla vastaajista kun työkalua oli kirjallisuudessa pidetty käytetyimpänä strategisen johtamisen työkaluna (Stenfors 2007, 222; Näsi & Aunola 2002, 76). Käytön määrää pienentäneeksi, että kyseisessä tutkimuksessa puhutaan henkilöstöjohtamisessa käytössä olevista työkaluista ja tekniikoista.

Myös työhyvinvoinnin edistäminen oli vastaajille tärkeää. Henkilöstötyytyväisyys- tai työilmapiiritutkimus oli tehty yli kahdessa kolmesta pk-yrityksessä (69 %) ja työhyvinvointitapahtuma järjestetty 83 %:ssa yrityksistä. Hieman yli joka kolmannes oli käyttänyt ulkopuolista työhyvinvointiasiantuntijaa. Myös kaikki suoriutumisen johtamisen ja palkitsemisen työkalut ja tekniikat, lukuun ottamassa balanced scorecardia, olivat käytössä joka kolmannella yrityksellä. Viisi käytetyintä henkilöstöjohtamisen työkalua tai tekniikka olivat tulosten perusteella (käyttö- %):

1. määritelty visio tai toiminta-ajatus (93 %)
2. kehityskeskustelu (86 %)
3. henkilöstön kouluttaminen (86 %)
4. perehdyttämissuunnitelma tai -opas (83 %)
5. työhyvinvointitapahtuma (henkilöstön virkistäytymistapahtuma) (83 %)

Kysyttäessä tyytyväisyyttä henkilöstöjohtamisen työkaluihin ja tekniikoihin arvo ”1” tarkoitti erittäin tyytymätöntä ja ”4” erittäin tyytyväistä. Matalin yksittäisen työkalun tai tekniikan keskimääräinen tyytyväisyys oli 2,1 ja korkein 3,5. Kaikkien työkalujen tyytyväisyyden keskiarvo oli 2,9. Voidaan siis sanoa, että yhteenkään työkaluun tai tekniikkaan ei oltu täysin tyytymättömiä tai tyytyväisiä. Tyytyväisimpiä vastaajat olivat työhyvinvoinnin edistämisen työkaluihin ja tekniikoihin aihealueen keskimääräisen tyy-

tyytyväisyyden ollessa 3,4. Kaikkien työhyvinvoinnin edistämisen työkalujen ja tekniikoiden tyytyväisyyksien keskihajonta oli vain 0,11. Myös rekrytoinnin ja perehdyttämisen sekä suoriutumisen johtamisen ja palkitsemisen työkaluihin ja tekniikoihin oltiin tyytyväisiä, joitakin yksittäisiä työkaluja tai tekniikoita lukuun ottamatta.

Korkein tyytyväisyys oli seuraaviin tutkimuksen työkaluihin ja tekniikoihin (tyytyväisyyden keskiarvo):

1. työhyvinvointitapahtuma (henkilöstön virkistäytymistapahtuma) (3,5)
2. ulkopuolisen työhyvinvointiasiantuntijan käyttäminen (3,4)
3. muut taloudelliset etuudet (3,3)
4. ydinosaamisen tunnistaminen (3,3)
5. henkilöstötyytyväisyys- tai työilmapiiritutkimus (3,3)

Tyytymättömmimpiä vastaajat olivat tiedottamisen ja viestinnän osa-alueeseen (keskiarvo 2,6) sekä henkilöstösuunnitteluun (keskiarvo 2,8). Yksittäiset työkalut ja tekniikat joihin vastaajat kokivat olevan tyytymättömmimpiä, olivat (tyytyväisyyden keskiarvo):

1. henkilöstövuokraus (2,1)
2. sosiaalisen median hyödyntäminen henkilöstöjohtamisessa (2,2)
3. balanced scorecard (tasapainotettu tulokortti) (2,3)
4. hiljaisen tiedon siirtäminen (2,6)
5. benchmarking (hyvistä käytännöistä oppiminen) (2,7).

Taulukossa 1 kyselyssä olleet henkilöstöjohtamisen työkalut ja tekniikat on jaoteltu niiden käytön ja käyttäjien kokeman tyytyväisyyden mukaan nelikenttään. Taulukossa vasemmalla puolella ovat työkalut ja tekniikat, jotka olivat käytössä yli 50 %:lla vastaajista ja oikealla puolella työkalut ja tekniikat, jotka olivat olleet käytössä alle 50 %:lla vastaajina olleista pk-yrityksistä. Ylemmät ja alemmat sarakkeet jakavat työkalut ja tekniikat käyttäjien kokeman tyytyväisyyden mukaan niin että yläpuolella ovat työkalut ja tekniikat, joihin käyttäjät olivat keskimääräistä tyytyväisimpiä. Alapuolella ovat keskimääräistä tyytyväisyyttä matalamman tyytyväisyyden saaneet työkalut ja tekniikat.

Vasemman yläreunan sarakkeessa ovat työkalut ja tekniikat, joita on käytetty eniten ja joihin käyttäjät ovat olleet kaikkein tyytyväisimpiä. Oikealla alhaalla ovat puolestaan ne, jotka olivat olleet käytössä vähiten ja joihin käyttäjinä olleet pk-yritykset olivat tyytymättömmimpiä. Molemmissa sarakkeissa oli kymmenen työkalua tai tekniikkaa. Suurin osa työkaluista ja tekniikoista sijoittui oikean yläreunan sarakkeeseen. Nämä työkalut ja

tekniikat olivat olleet käytössä keskimäärin alle 50 %:lla vastaajista ja niihin oltiin oltu keskimääräistä tyytyväisempiä. Selvästi vähiten työkaluja tekniikoita sijoittui vasempaan alareunaan, johon kuuluvat keskimääräistä matalamman tyytyväisyyden saaneet, mutta keskimääräistä enemmän käytössä olleet työkalut ja tekniikat.

Kyselyn tulosten perusteella voidaan sanoa, että taulukossa 1 vasemmassa yläreunan sarakkeessa ovat työkalut ja tekniikat jotka sopivat pk-yritysten käyttöön ja oikealla alhaalla työkalut ja tekniikat joiden käyttöönottoa kannattaa miettiä harkiten. Ei voida kuitenkaan sanoa yleistäen, että jokin työkalu tai tekniikka sopii tai ei sovi kaikille jos yksi käyttäjä ei ole siihen tyytyväinen.

Taulukko 1. Henkilöstöjohtamisen työkalut ja tekniikat jaoteltuna käytön ja yritysten kokeman tyytyväisyyden mukaan.

Työkalun tai tekniikan käyttö / tyytyväisyys työkaluun tai tekniikkaan	Korkea käyttö (yli 50 % tai enemmän)	Matala käyttö (alle 50 %)
Korkea tyytyväisyys (yli keskiarvon 2,9)	perehdyttämissuunnitelma tai -opas muut taloudelliset etuudet henkilöstön osaamiskartoitus kehityskeskustelu henkilöstön kouluttaminen tiimityöskentely määritelty visio tai toiminta-ajatus henkilöstötyytyväisyys- tai työilmapiiritutkimus työhyvinvointitapahtuma (henkilöstön virkistäytymistapahtuma)	henkilöstön tarvekaroitus henkilöstötilinpäätös vuosikello henkilöstöresursseja käyttävien toimintojen ulkoistaminen rekrytointisuunnitelma rekrytointistrategia suoritusperustainen palkkaus tulospalkkaus ydinosaamisen tunnistaminen yrityksen kriittiset menestystekijät -analyysi työkierto SWOT-analyysi (nelikenttäanalyysi) ulkopuolisen työhyvinvointiasiantuntijan käyttäminen
Matala tyytyväisyys (alle keskiarvon 2,9)	henkilöstösuunnitelma tai -strategia hiljaisen tiedon siirtäminen	skenaarioanalyysi henkilöstövuokraus henkilökohtainen ura- ja kehityssuunnitelma balanced scorecard (tasapainotettu tuloskortti) työn vaativuuteen perustuva palkkaus varahenkilöjärjestelmä benchmarking (hyvistä käytännöistä oppiminen) viestintäsuunnitelma tai -strategia sosiaalisen median hyödyntäminen henkilöstöjohtamisessa

Tulosten perusteella voidaan sanoa, että Pohjois-Karjalan kauppakamarin jäsenyritykset eivät olleet kiinnostuneita henkilöstöjohtamisen työkaluihin ja tekniikkoihin liittyvästä koulutuksesta. Kiinnostusta mitattiin asteikolla: 1=ei kiinnostusta ja 4=paljon kiinnostusta. Yhteenkään yksittäiseen työkaluun tai tekniikkaan kohdistuva kiinnostus ei noussut yli 1,34 eikä minkään osa-alueen keskimääräinen kiinnostus ollut yli 1,22. Kaikkien osa-alueiden keskimääräinen kiinnostus jäi alle 1,50. Korkein kiinnostus yksittäiseen työkaluun tai tekniikkaan oli henkilöstösuunnitelmalla tai -strategialla ja hiljaisen tiedon

siirtämisellä, kun molempien keskimääräiset kiinnostuksen arvot olivat 1,34. Vähiten vastaajia kiinnosti henkilöstövuokraus, työkierto ja varahenkilöjärjestelmä kaikkien saadessa arvon 1,07.

Tutkimuksen tulosten perusteella pohjoiskarjalaisilla pk-yrityksillä on runsaasti käytössä henkilöstöjohtamisen työkaluja tekniikoita. Voidaan siis sanoa, että pk-yrityksissä on henkilöstöjohtamisen osaamista Pohjois-Karjalan alueella. Yritykset pystyivät kertomaan työkalujen ja tekniikoiden käytöstä ja niihin koetusta tyytyväisyydestä yrityksessä, joten voidaan sanoa että yritykset tuntevat henkilöstöjohtamisen työkalut ja tekniikat.

6.2 Tutkimuksen arviointi

Tutkimukseen vastanneita saatiin kvantitatiivista eli määrällistä analyysia tarvittava määrä, mutta vastauksia olisi ollut suotavaa olla enemmänkin. Kvantitatiivinen eli määrällinen tutkimusmenetelmä oli oikea tähän tutkimukseen, sillä vastauksia tarvittiin paljon. Suuremmalla vastausjoukolla analyysista olisi saatu luotettavampi ja myös vertailua ja tulosten ryhmittelyä olisi voitu tehdä paremmin. Tuloksia olisi voitu ryhmitellä ja vertailla esimerkiksi eri toimialojen tai jonkin muun ryhmittelyperusteen välillä. Opinäytetyön tuloksia voidaan pitää suuntaa-antavina.

Puhelinhaastattelun toteuttaminen oli hyvä ratkaisu, jolla vastauksia saatiin lisää tarvittava määrä. Aiheen laajuuden vuoksi kyselylomakkeesta tuli pitkä, joka saattoi osaltaan karsia vastaajia. Myös paremmalla kyselyn toteuttamisajankohdalla olisi voitu saada lisää vastauksia, jonka kautta vastauksiin olisi saatu lisää luotettavuutta.

Mielestäni määriteltyihin tutkimusongelmiin saatiin vastaukset ja asetetut tavoitteet saavutettiin. Tämän tutkimuksen tulosten perusteella pk-yritykselle hyödylliset henkilöstöjohtamisen työkalut ja tekniikat saatiin selvitettyä kysymällä yrityksiltä työkalujen ja tekniikoiden käytöstä sekä tyytyväisyydestä niiden käyttöön. Tuloksista ilmeni myös, kuinka mielenkiintoisena pohjoiskarjalaiset pk-yritykset kokevat henkilöstöjohtamisen työkaluihin ja tekniikoihin liittyvän koulutuksen. Tutkimuksen tulokset kertovat myös osaltaan pohjoiskarjalaisten pk-yritysten osaamisen tasosta.

Strategisen johtamisen työkalujen ja tekniikoiden käyttöä on tutkittu paljon etenkin suurempien yritysten toiminnassa, mutta pk-yrityksissä toteutettu tutkimus on ollut vähäis-

tä. Aiempaa henkilöstöjohtamisen kentälle rajattua tutkimusta johtamisen työkalujen ja tekniikoiden käytöstä erityisesti pk-yritysten toiminnassa ei kirjallisuuden perusteella ole, joten tämä tutkimus lisää tietoa tällä osa-alueella.

Tutkimus on myös toistettavissa uudestaan samalle kohderyhmälle tai vastaavalla tavalla toteutettuna esimerkiksi alueellisesti eri paikassa. Kattavammalla vastaajajoukolla tulokset voisivat kuitenkin hieman muuttua, sillä yksittäiset erot vastauksissa varmasti tasoittuisivat. Tällä vastausmäärällä yksittäisen vastaajan vastauksen merkitys kokonaisuuteen on suuri kun se on noin 3,5 %.

6.3 Opinnäytetyöprosessi ja jatkotutkimusehdotukset

Opinnäytetyön aihe oli kiinnostava, joten prosessi oli mielenkiintoinen. Haasteita toi vähäinen kirjallisuus henkilöstöjohtamisen työkalujen ja tekniikoiden käytöstä pk-yrityksen toiminnassa ja se että aihetta ei ollut aiemmin tutkittu. Tietoa löytyi kuitenkin paljon strategisen johtamisen työkaluista ja tekniikoista, jota voitiin soveltaa tämän tutkimuksen käyttöön. Punainen lanka säilyi kuitenkin hyvin koko prosessin ajan ja mielessä oli koko ajan ajatus siitä, mitä seuraavana tulisi tehdä. Myös ammattitaitoinen ja perusteellinen ohjaus helpotti tutkimuksen tekemistä ja punaisen langan säilymistä.

Haastavimpana koin opinnäytetyöprosessissa vastausten keräämisen kyselyyn. Etenkin puhelinhaastattelujen toteuttamisen koin työlääksi ja aikaa vieväksi. Menetelmä oli kuitenkin ainoa vaihtoehto lisävastausten saamiseksi. Jälkikäteen ajateltuna kysely olisi ollut parempi laittaa liikkeelle aiemmin, jotta vastausten käsittelyn olisi voinut aloittaa heti opinnäytetyön tietoperustan kirjoittamisen jälkeen.

Jatkotutkimuksena aiheesta voitaisiin tehdä laadullinen tutkimus, jossa selvitettäisiin syvällisemmin työkalujen ja tekniikoiden käyttöä ja vaikutuksia tai kokemuksia niiden käytöstä. Sama tutkimus voitaisiin myös toteuttaa eri alueella, jonka jälkeen voitaisiin vertailla mahdollisia alueellisia eroja henkilöstöjohtamisen työkalujen ja tekniikoiden käytössä.

Lähteet

- Ahonen, G. 1998. Henkilöstötilinpäätös. Helsinki: Kauppakaari Oyj - Yrityksen tietokirjat.
- Freedman, M. & Tregoe, B. 2003. Strategisen johtamisen taito. Helsinki: Pastor-Yhtiöt.
- Heikkilä, T. 2008. Tilastollinen tutkimus. Helsinki: Edita.
- Hirsijärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Hokkanen, S., Skyttä, O. & Strömberg, O. 1996. Johtamistaito. Jyväskylä: PainoPorras Oy.
- Hätönen, H. 1999. Osaava henkilöstö – nyt ja tulevaisuudessa. Vantaa: Metalliteollisuuden Kustannus Oy.
- Juuti, P. & Luoma, M. 2009. Strateginen johtaminen. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Otava.
- Juuti, P. & Vuorela, A. 2002. Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Kamensky, M. 2004. Strateginen johtaminen. Helsinki: Talentum.
- Kaplan, R. & Norton, D. 1996. The balanced scorecard: Translating strategy into action. Boston, Massachusetts: Harvard business school press.
- Kaplan, R. & Norton, D. 2009. Strategiaverkko. Helsinki: Talentum.
- Kauhanen, J. 2010. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. Helsinki: WSOYpro Oy.
- Kirjavainen, P. & Laakso-Manninen, R. 2001. Strategisen osaamisen johtaminen. Helsinki: Edita.
- Koskinen, K. 2006. Johda yrityksesi osaamista – Näkökulmia pk-yritykselle. Vantaa: Dark Oy.
- Kärkkäinen, M. 2002. Menesty Innolla! Helsinki: Talentum.
- Lankinen, P., Miettinen, A. & Sipola, V. 2004. Kehitä osaamista – hyödynnä kokemusta. Helsinki: Talentum.
- Low, M. & Abrahamson, E. 1997. Movements, bandwagons, and clones: Industry evolution and the entrepreneurial process. *Journal of Business Venturing* 12 (6). 435–457.
- Malmi, T., Peltola, J. & Toivanen, J. 2002. Balanced scorecard. Helsinki: Kauppakaari.
- Manka, M., Kaikkonen, M. & Nuutinen, S. 2007. Hyvinvointia työyhteisöön – eväitä kehittymisen avuksi. Tampere: Tutkimus- ja koulutuskeskus Synergos. Tampereen yliopisto & Euroopan Sosiaalirahasto.
<http://www.uta.fi/jkk/synergos/tyohyvinvointi/tyhyopas.pdf>. 9.1.2014.
- Markkanen, M. 1999. Etsi, arvioi, valitse – Onnistunut rekrytointi. Porvoo; Helsinki: Juva: WSOY.
- Markkanen, M. 2002. Onnistu rekrytoinnissa. Helsinki: WSOY.
- Miettinen, A., Sutinen, M., Dirov, P. & Vornanen, J. 1998. Pk-yrittäjän menestystekijät. Kuopio: Pohjois-Savon ammattikorkeakoulu.
- Näsi, J. & Aunola, M. 2002. Strategisen johtamisen teoria ja käytäntö. Tampere: Metalliteollisuuden Kustannus Oy.
- Opetushallitus. 2012. Säädökset ja ohjeet. Laadun hallinnan tuen menetelmiä ja työvälineitä. SWOT-analyysi.
http://www.oph.fi/saadokset_ja_ohjeet/laadunhallinnan_tuki/wbl-toi/menetelmia_ja_tyovalineita/swot-analyysi. 16.10.2013.
- Otala, L. 2002. Oppimisen etu – kilpailukykyä muutoksessa. Helsinki: WSOY.
- Otala, L. & Ahonen, G. 2005. Työhyvinvointi tuloksetekijänä. Helsinki: WSOYpro.

- Pasanen, M. 2011. Strategic Management Tools and Techniques in SMEs. Society of Interdisciplinary Business Research (SIBR) 2011 Conference on Interdisciplinary Business Research. SSRN. <http://ssrn.com/abstract=1867897>. 20.12.2013.
- Pohjois-Karjalan Kauppakamari. 2014. Kauppakamari. Perustietoa. <http://www.nk.chamber.fi/fi/kauppakamari/>. 28.3.2014.
- Pohjois-Karjalan yritysrekisteri. 2010. <http://yritysrekisteri.josek.fi/PublicSearchResults.aspx>. 28.03.2014.
- Puikkonen, A. 2003. Fennoco Oy. Julkaisematon esitys 9.10.2003.
- Puro, J-P. 2004. Onnistu viestinnässä. Helsinki: WSOY.
- Rigby, D. & Bilodeau, B. 2013. Management Tools & Trends 2013. Bain & Company. <http://www.bain.com/publications/articles/management-tools-and-trends-2013.aspx>. 4.10.2013.
- Ruohotie, P. & Honka, J. 1999. Palkitseva ja kannustava johtaminen. Helsinki: Edita.
- Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2006. KvaliMOTV – Menetelmäopetuksen tietovaranto. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L3_1.html. 13.1.2014.
- Soininen, M. 1995. Tieteellisen tutkimuksen perusteet. Turku: Turun yliopiston täydennyskoulutuksen julkaisuja.
- Stenfors, S. 2007. Strategy Tools and Strategy Toys: Management Tools in Strategy Work. Helsinki School of Economics. A-297.
- Suomen Yrittäjät 1/2012. 2012. Yritysten tilastot. http://www.yrittajat.fi/File/7452b744-0cd4-41dc-828d-2f0d1baca6a2/SY_tilastot_2012.pdf. 4.2.2014.
- Sutinen, M. & Antikainen, A. 1996. Pk-yrittäjän käsikirja. Helsinki: Kauppakaari Oy.
- Sydänmaanlakka, P. 2001. Älykäs organisaatio. Helsinki: Kauppakaari.
- Tienari, J. & Meriläinen, S. 2009. Johtaminen ja organisointi globaalissa taloudessa. Helsinki: WSOYpro Oy.
- Tilastokeskus. 2013. Tietoa tilastoista. Käsitteet ja määritelmät. Pk-yritys. http://www.stat.fi/meta/kas/pk_yritys.html. 18.11.2013.
- Ulrich, D. 2007. Henkilöstöjohtamisella huipulle. Helsinki: Talentum.
- Vanhala, S., Laukkanen, M. & Koskinen, A. 2006. Liiketoiminta ja johtaminen. Helsinki: KY-Palvelu Oy.
- Viitala, R. 2004. Henkilöstöjohtaminen. Helsinki: Edita.
- Viitala, R. 2005. Johda osaamista! Osaamisen johtaminen teoriasta käytäntöön. Keuruu: Inforviestintä Oy.
- Viitala, R. 2009. Henkilöstöjohtaminen – Strateginen kilpailutekijä. Helsinki: Edita.
- Virtainlahti, S. 2009. Hiljaisen tietämyksen johtaminen. Helsinki: Talentum.
- Österberg, M. 2009. Henkilöstöasiantuntijan käsikirja. Helsinki: Helsingin seudun kauppakamari ja Helsingin Kamari Oy.
- Åberg, L. 1997. Viestinnän strategiat. Juva: Inforviestintä Oy.

Saatekirje



POHJOIS-KARJALAN
KAUPPAKAMARI

Arvoisa pk-yrityksen johtaja,

Henkilöstöllä on suuri vaikutus yrityksen toimintaan. Hyvä johtaminen, suunnitelmallisesti järjestetyt henkilöstötoimet ja asiantuntemus henkilöstön johtamisessa ovat avaimia menestyksekkääseen yritystoimintaan. Hyvin hoidetulla henkilöstöjohtamisella luodaan keskeinen kilpailuetu, jota on hankalampi jäljitellä kuin muita kilpailutekijöitä. Verrattuna suuriin yrityksiin pk-yrityksellä on rajalliset resurssit, joten on hyödyllistä tutkia mitkä työkalut tai tekniikat soveltuvat pk-yrityksen toimintaan.

Kyselyyn vastaaminen herättää pohtimaan yritystoiminnan henkilöstökäytäntöjä oman yrityksen kannalta. Tutkimuksen tulokset antavat arvokasta tietoa pohjoiskarjalaisten pk-yritysten henkilöstöjohtamisen osaamisen tasosta. Tuloksista julkaistaan tilastollinen katsaus pk-yritykselle hyödyllisistä henkilöstöjohtamisen työkaluista ja tekniikoista ja siitä, kattaako työkalun tai tekniikan käytöstä aiheutunut hyöty sen käyttämiseen vaaditut resurssit.

Teillä on mahdollisuus vaikuttaa tietoisuuteen henkilöstöjohtamisen työkalujen ja tekniikoiden sovellettavuudesta pk-yrityksen toiminnassa. Tutkimuksen onnistumisen kannalta on erittäin tärkeää, että juuri te vastaatte kyselyyn. Kysely on tarkoitettu pk-yrityksille ja vastaajaksi toivotaan yrityksen tosiasiallista johtajaa, itse yrittäjää tai palkattua johtajaa. Tutkimus toteutetaan Karelia ammattikorkeakoulun liiketalouden opiskelijan opinnäytetyönä yhteistyössä Pohjois-Karjalan kauppakamarin kanssa.

Kaikki vastaukset käsitellään luottamuksellisesti, joten yksittäistä vastaajaa ei voida tunnistaa. Kyselyyn vastaaminen vie aikaa noin 10-15 minuuttia ja vastausaikaa on 05.12.2013 saakka. Tutkimuksen tulokset julkaistaan sähköisessä opinnäytetyöarkistossa Theseuksessa.

Kyselyyn pääsette vastaamaan oheisen linkin kautta.

<http://typala.ncp.fi:80/typala/p.do?id=dgO1V2VnW1>

Vastaa mielelläni tutkimukseen tai kyselyyn liittyviin kysymyksiin.

Kiittäen vastauksestanne,

Hannu Pitkänen

Anne Vänskä

Liiketalouden opiskelija

Toimitusjohtaja

hannu.pitkanen@edu.karelia.fi

Pohjois-Karjalan kauppakamari

Muistutuskirje



POHJOIS-KARJALAN
KAUPPAKAMARI

Arvoisa pk-yrityksen johtaja,

Kiitos kaikille kyselyyn vastanneille!

Kysely henkilöstöjohtamisen työkalujen ja tekniikoiden käytöstä pk-yrityksessä on saanut hyvän vastaanoton ja runsaasti vastauksia. Kuitenkin myös teidän vastauksenne on tärkeä. Mikäli ette ole vielä ehtineet vastata kyselyyn, toivon että pysähtyisitte hetkeksi miettimään yrityksenne henkilöstöjohtamisen käytäntöjä kyselyn parissa.

Henkilöstöllä on suuri vaikutus yrityksen toimintaan. Hyvä johtaminen, suunnitelmallisesti järjestetyt henkilöstötoimet ja asiantuntemus henkilöstön johtamisessa ovat avaimia menestyksekkääseen yritystoimintaan. Hyvin hoidetulla henkilöstöjohtamisella luodaan keskeinen kilpailuetu, jota on hankalampi jäljitellä kuin muita kilpailutekijöitä. Verrattuna suuriin yrityksiin pk-yrityksellä on rajalliset resurssit, joten on hyödyllistä tutkia mitkä työkalut tai tekniikat soveltuvat pk-yrityksen toimintaan.

Kyselyyn vastaaminen herättää pohtimaan yritystoiminnan henkilöstökäytäntöjä oman yrityksen kannalta. Tutkimuksen tulokset antavat arvokasta tietoa pohjoiskarjalaisten pk-yritysten henkilöstöjohtamisen osaamisen tasosta. Tuloksista julkaistaan tilastollinen katsaus pk-yritykselle hyödyllisistä henkilöstöjohtamisen työkaluista ja tekniikoista ja siitä, kattaako työkalun tai tekniikan käytöstä aiheutunut hyöty sen käyttämiseen vaaditut resurssit.

Tutkimuksen onnistumisen kannalta on erittäin tärkeää, että juuri te vastaatte kyselyyn. Kysely on tarkoitettu pk-yrityksille ja vastaajaksi toivotaan yrityksen tosiasiallista johtajaa, itse yrittäjää tai palkattua johtajaa. Tutkimus toteutetaan Karelia ammattikorkeakoulun liiketalouden opiskelijan opinnäytetyönä yhteistyössä Pohjois-Karjalan kauppakamarin kanssa.

Kaikki vastaukset käsitellään luottamuksellisesti, joten yksittäistä vastaajaa ei voida tunnistaa. Kyselyyn vastaaminen vie aikaa noin 15 minuuttia ja vastausaikaa on pidennetty 17.12.2013 saakka. Tutkimuksen tulokset julkaistaan sähköisessä opinnäytetyöarkistossa Theseuksessa.

Kyselyyn pääsette vastaamaan oheisen linkin kautta.

<http://typala.ncp.fi:80/typala/p.do?id=dgO1V2VnW1>

Vastaa mielelläni tutkimukseen tai kyselyyn liittyviin kysymyksiin.

Kiittäen vastauksestanne,

Hannu Pitkänen

Anne Vänskä

Liiketalouden opiskelija

Toimitusjohtaja

hannu.pitkanen@edu.karelia.fi

Pohjois-Karjalan kauppakamari

Kyselylomake



Tulosta

Kysely sisältää kaikkiaan 29 kysymystä.

Kysymykset 1-19 liittyvät henkilöstöjohtamisen työkaluihin ja tekniikoihin, joihin liittyen tiedustellaan yrityksenne käytäntöjä. Työkalut ja tekniikat on jaoteltu kuuteen aihealueeseen, joissa jokaisessa on kolme erilaista kysymystä. Kysymysrungot ovat samanlaisia kaikissa kuudessa aihealueessa. Kaikissa kysymyksissä vastaaja valitsee itselleen parhaiten sopivan vaihtoehdon.

Kysymyksissä 20-25 tiedustellaan yritykseen liittyviä taustatietoja ja kysymyksissä 26-29 vastaajaan liittyviä taustatietoja.

Henkilöstöjohtamisen työkalut ja tekniikat pk-yrityksessä

1. Onko yrityksessä päätoimenaan henkilöstöasioista vastaava henkilö?

- kyllä
- ei

Henkilöstöjohtamisen työkalut ja tekniikat

2. Henkilöstösuunnittelu

Onko työkalu tai tekniikka tällä hetkellä käytössä yrityksessä?			Miten tyytyväisiä työkaluun tai tekniikkaan yrityksessä ollaan oltu?				
kyllä	ei		1 (erittäin tyytymättömiä)	2	3	4 (erittäin tyytyväisiä)	ei ole ollut käytössä
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	henkilöstön tarvekar-toitus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	skenaarioanalyysi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	henkilöstösuunnitelma tai -strategia	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	henkilöstötilinpäätös	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	vuosikello	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	henkilöstöresursseja käyttävien toimintojen ulkoistaminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	henkilöstövuokraus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

3. Jos työkalun tai tekniikan käytöstä on luovuttu, niin miksi?

Vastaa vain jos jonkin työkalun tai tekniikan käytöstä on luovuttu

- henkilöstön tarvekartoitus
- skenaarioanalyysi
- henkilöstösuunnitelma tai -strategia
- henkilöstötilinpäätös
- vuosikello
- henkilöstöresursseja käyttävien toimintojen ulkoistaminen
- henkilöstövuokraus

4. Onko yrityksellä kiinnostusta työkaluun tai tekniikkaan liittyvään koulutukseen?

Valitse vastaus asteikolta 1 (ei kiinnostusta) - 4 (paljon kiinnostusta)

	1	2	3	4
henkilöstön tarvekartoitus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
skenaarioanalyysi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
henkilöstösuunnitelma tai -strategia	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
henkilöstötilinpäätös	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
vuosikello	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
henkilöstöresursseja käyttävien toimintojen ulkoistaminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
henkilöstövuokraus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

5. Henkilöstön hankinta ja perehdyttäminen

Onko työkalu tai tekniikka tällä hetkellä käytössä yrityksessä?			Miten tyytyväisiä työkaluun tai tekniikkaan yrityksessä ollaan oltu?				
kyllä	ei		1 (erittäin tyytymättömiä)	2	3	4 (erittäin tyytyväisiä)	ei ole ollut käytössä
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	rekryointisuunnitelma	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	rekryointistrategia	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	perehdyttämissuunnitelma tai -opas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

6. Jos työkalun tai tekniikan käytöstä on luovuttu, niin miksi?

Vastaa vain jos jonkin työkalun tai tekniikan käytöstä on luovuttu

- rekryointisuunnitelma
- rekryointistrategia
- perehdyttämissuunnitelma tai -opas

7. Onko yrityksellä kiinnostusta työkaluun tai tekniikkaan liittyvään koulutukseen?

Valitse vastaus asteikolta 1 (ei kiinnostusta) - 4 (paljon kiinnostusta)

	1	2	3	4
rekryointisuunnitelma	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
rekryointistrategia	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
perehdyttämissuunnitelma tai -opas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

8. Suoriutumisen johtaminen ja palkitseminen

Onko työkalu tai tekniikka tällä hetkellä käytössä yrityksessä?			Miten tyytyväisiä työkaluun tai tekniikkaan yrityksessä ollaan oltu?				
kyllä	ei		1 (erittäin	2	3	4 (erittäin	ei ole
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>						

			tyytymättömiä)			tyytyväisiä)		ollut käytössä
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	balanced scorecard (tasapainotettu tulokortti)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	työn vaativuuteen perustuva palkkaus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	suoritusperustainen palkkaus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	tulospalkkaus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	muut taloudelliset etuudet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	

9. Jos työkalun tai tekniikan käytöstä on luovuttu, niin miksi?

Vastaa vain jos jonkin työkalun tai tekniikan käytöstä on luovuttu

- balanced scorecard (tasapainotettu tulokortti)
- työn vaativuuteen perustuva palkkaus
- suoritusperustainen palkkaus
- tulospalkkaus
- muut taloudelliset etuudet

10. Onko yrityksellä kiinnostusta työkaluun tai tekniikkaan liittyvään koulutukseen?

Valitse vastaus asteikolta 1 (ei kiinnostusta) - 4 (paljon kiinnostusta)

	1	2	3	4
balanced scorecard (tasapainotettu tulokortti)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
työn vaativuuteen perustuva palkkaus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
suoritusperustainen palkkaus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
tulospalkkaus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
muut taloudelliset etuudet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

11. Osaamisen ja tiedon johtaminen

**Onko työkalu
tai tekniikka
tällä hetkellä
käytössä**

**Miten tyytyväisiä työkaluun tai tekniikkaan
yrityksessä ollaan oltu?**

yrityksessä?			1 (erittäin tyytymättömiä)	2	3	4 (erittäin tyytyväisiä)	ei ole ollut käytössä
kyllä	ei						
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	ydinosaamisen tunnistaminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	henkilöstön osaamiskartoitus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	yrityksen kriittiset menestystekijät-analyysi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	kehityskeskustelu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	henkilökohtainen ura- ja kehityssuunnitelma	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	henkilöstön kouluttaminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	hiljaisen tiedon ja taidon siirtäminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	työkierto	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	varahenkilöjärjestelmä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	tiimityöskentely	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	benchmarking (hyvistä käytännöistä oppiminen)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	SWOT-analyysi (nelikenttäanalyysi)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

12. Jos työkalun tai tekniikan käytöstä on luovuttu, niin miksi?

Vastaa vain jos jonkin työkalun tai tekniikan käytöstä on luovuttu

- ydinosaamisen tunnistaminen
- henkilöstön osaamiskartoitus
- yrityksen kriittiset menestystekijät-analyysi
- kehityskeskustelu
- henkilökohtainen ura- ja kehityssuunnitelma
- henkilöstön kouluttaminen
- hiljaisen tiedon ja taidon siirtäminen
- työkierto
- varahenkilöjärjestelmä

- tiimityöskentely
- benchmarking (hyvistä käytännöistä oppiminen)
- SWOT-analyysi (nelikenttäanalyysi)

13. Onko yrityksellä kiinnostusta työkaluun tai tekniikkaan liittyvään koulutukseen?

Valitse vastaus asteikolta 1 (ei kiinnostusta) - 4 (paljon kiinnostusta)

	1	2	3	4
ydinosaamisen tunnistaminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
henkilöstön osaamiskartoitus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
yrittäjien kriittiset menestystekijät-analyysi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
kehityskeskustelu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
henkilökohtainen ura- ja kehityssuunnitelma	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
henkilöstön kouluttaminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
hiljaisen tiedon ja taidon siirtäminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
työkierto	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
varahenkilöjärjestelmä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
tiimityöskentely	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
benchmarking (hyvistä käytännöistä oppiminen)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
SWOT-analyysi (nelikenttäanalyysi)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

14. Tiedottaminen ja viestintä

Onko työkalu tai tekniikka tällä hetkellä käytössä yrityksessä?			Miten tyytyväisiä työkaluun tai tekniikkaan yrityksessä ollaan oltu?				
kyllä	ei		1 (erittäin tyytymättömiä)	2	3	4 (erittäin tyytyväisiä)	ei ole ollut käytössä
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	viestintäsuunnitelma tai -strategia	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	määritelty visio tai toiminta-ajatus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	sosiaalisen median hyödyntäminen henki-	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

östöjohtamisessa

15. Jos työkalun tai tekniikan käytöstä on luovuttu, niin miksi?

Vastaa vain jos jonkin työkalun tai tekniikan käytöstä on luovuttu

- viestintäsunnitelma tai -strategia
- määritelty visio tai toiminta-ajatus
- sosiaalisen median hyödyntäminen henkilöstöjohtamisessa

16. Onko yrityksellä kiinnostusta työkaluun tai tekniikkaan liittyvään koulutukseen?

Valitse vastaus asteikolta 1 (ei kiinnostusta) - 4 (paljon kiinnostusta)

	1	2	3	4
viestintäsunnitelma tai -strategia	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
määritelty visio tai toiminta-ajatus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
sosiaalisen median hyödyntäminen henkilöstöjohtamisessa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

17. Työhyvinvoinnin edistäminen

Onko työkalu tai tekniikka tällä hetkellä käytössä yrityksessä?			Miten tyytyväisiä työkaluun tai tekniikkaan yrityksessä ollaan oltu?				
kyllä	ei		1 (erittäin tyytymättömiä)	2	3	4 (erittäin tyytyväisiä)	ei ole ollut käytössä
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	henkilöstötyytyväisyys- tai työilmapiiritutkimus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	ulkopuolisen työhyvinvointiasiantuntijan käyttäminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	työhyvinvointitapahtuma (henkilöstön virkistäytymistapahtuma)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

18. Jos työkalun tai tekniikan käytöstä on luovuttu, niin miksi?

Vastaa vain jos jonkin työkalun tai tekniikan käytöstä on luovuttu

- henkilöstötyytyväisyys- tai työilmapiiritutkimus
- ulkopuolisen työhyvinvointiasiantuntijan käyttäminen
- työhyvinvointitapahtuma (henkilöstön virkistäytymistapahtuma)

19. Onko yrityksellä kiinnostusta työkaluun tai tekniikkaan liittyvään koulutukseen?

Valitse vastaus asteikolta 1 (ei kiinnostusta) - 4 (paljon kiinnostusta)

	1	2	3	4
henkilöstötyytyväisyys- tai työilmapiiritutkimus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
ulkopuolisen työhyvinvointiasiantuntijan käyttäminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
työhyvinvointitapahtuma (henkilöstön virkistäytymistapahtuma)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Yritykseen liittyvät taustakysymykset

20. Yrityksen toimiala on

- palvelut
- kauppa
- teollisuus
- rakentaminen
- maatalous, metsätalous ja kalatalous
- muu toimiala, mikä?

21. Kokoaikaista henkilöstöä yrityksessä on

22. Osa-aikaista henkilöstöä yrityksessä on

23. Yrityksen liikevaihto vuodessa on

Anna vastaus tuhansina euroina

24. Yrityksen perustamisvuosi on

Anna vastaus muodossa (vvvv)

25. Onko yrityksen tavoitteena kasvaa?

kyllä

ei

Vastajaan liittyvät taustakysymykset

26. Vastajaan toimenkuva yrityksessä on

yrittäjä

palkattu johtaja

jokin muu, mikä?

27. Vastajaan syntymävuosi on

Anna vastaus muodossa (vvvv)

28. Vastajaan sukupuoli

nainen

mies

29. Vastajaan koulutustausta

peruskoulu

ylioppilas

ammatillinen koulutus

- opistotutkinto
- ammattikorkeakoulu
- yliopisto tai korkeakoulu

Kiitos vastauksestanne!

Lähetä kysely painamalla "Eteenpäin"

Tämän jälkeen et voi enää muokata vastaustasi