

Juho Heikkilä

HENKILÖSTÖSTRATEGIASTA HENKILÖSTÖJOHTAMISEEN

Opinnäytetyö

CENTRIA-AMMATTIKORKEAKOULU

Liiketalouden koulutusohjelma

Joulukuu 2014

TIIVISTELMÄ OPINNÄYTETYÖSTÄ

Yksikkö Kokkola - Pietarsaari	Aika Joulukuu 2014	Tekijä/tekijät Juho Heikkilä
Koulutusohjelma Liiketalouden koulutusohjelma		
Työn nimi Henkilöstöstrategiasta henkilöstöjohtamiseen		
Työn ohjaaja Jorma Saloniemi		Sivumäärä [99+ 18]
Työn tarkastaja Marko Ovaskainen		
<p>Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli tutkia henkilöstövoimavarojen johtamiseen liittyviä osa-alueita matalassa organisaatiorakenteessa sekä ottaa selvää, kuinka ne toteutuvat käytännössä. Tutkimus koostui teoriaosuudesta sekä laadullisesta tutkimuksesta, johon oli liitetty teemahaastattelu, jossa haastateltiin kolmen eri yrityksen esimiestä. Tutkimuksella selvitettiin rekrytoinnin, palkitsemisen, viestinnän sekä henkilöstöstrategisten asioiden toteutumista matalissa organisaatioissa.</p> <p>Teoriaosuudessa keskitytään henkilöstöjohtamisen osa-alueisiin koko henkilöstöä koskevissa asioissa sekä yksittäisen työntekijän urapolkua koskevissa asioissa. Teoriaosuudella pyritään luomaan kattava tietopohja henkilöstöjohtamisesta, jotta lukija pystyy sisäistämään tarvittavat henkilöstöjohtamiseen liittyvät osa-alueet ymmärtääkseen tutkimuksen tarkoituksen.</p> <p>Tutkimustuloksista pystyttiin päättelemään yleisten henkilöstöjohtamiseen liittyvien teorioiden toteutuminen tutkimuksessa mukana olleissa yrityksissä. Henkilöstö koettiin yrityksen tärkeimmäksi voimavaraksi ja sen ympärille pyrittiin muodostamaan oikeat strategiset päätökset. Suurimmaksi haasteeksi koettiin riittävän ammattitaitoisen työvoiman rekrytoiminen ja yrityksen toimintaympäristön tulevaisuuden ennustaminen.</p>		
Asiasanat Esimiestyö, henkilöstöjohtaminen, johtaminen, strategia		

ABSTRACT

Unit Kokkola - Pietarsaari	Date December 2014	Author/s Juho Heikkilä
Degree programme Business Administration		
Name of thesis From human resources strategy to human resources management		
Instructor Jorma Saloniemi	Pages [99+18]	
Supervisor Marko Ovasakainen		
<p>The purpose of this thesis was to study the sections of human resources that are connected to leadership in a low organizational structure and to find out how they are realized in practice. The study included a theory part and a qualitative research with a theme interview, where three directors of selected companies were interviewed. The research was made in order to find out the realization of cases related to recruitment, rewarding, communication and human resource strategy in low organizations.</p> <p>The focus of the theory part was on the sections of human resource management that involves the entire personnel and cases related to individual career paths of employees. The aim of the theory part was to create a wide knowledge base of human resource management, so that the reader could comprehend the needed sections related to human resource management in order to understand the meaning of the research.</p> <p>From the results of the research it was possible to reason the realization of the most common theories related to human resource management in the companies involved. The personnel was considered the most important resource of the company and the strategic decisions were tried to be based around them. The biggest challenge was considered, to be the recruitment of work force that is sufficiently qualified and to forecast the future.</p>		

Key words

Human resources management, leadership, strategy

TIIVISTELMÄ
ABSTRACT
SISÄLLYS

1 JOHDANTO	1
2 TAUSTOITUSTA HENKILÖSTÖVOIMAVAROJEN JOHTAMISEEN	3
2.1 Henkilöstöjohtamisen synty	5
2.2 Ajatuksia henkilöstöjohtamisesta	7
2.3 Henkilöstöjohtamisen tehtäväkenttä	9
3 HENKILÖSTÖRESURSSIEN STRATEGINEN JOHTAMINEN	11
3.1 Ulkoinen ympäristö	14
3.2 Sisäinen ympäristö	15
3.3 Henkilöstöstrategia	16
3.4 Henkilöstöjärjestelmä	18
3.5 Henkilöstötilinpäätös	20
4 HENKILÖSTÖJOHTAMISEN OSA-ALUEITA	21
4.1 Henkilöstöön vaikuttaminen	21
4.1.1 Osaamisen kehittäminen	23
4.1.2 Osaamistarveanalyysi	26
4.1.3 Motivointi	28
4.1.4 Työhyvinvointi	30
4.2 Henkilöstötutkimus	33
4.2.1 Henkilöstötutkimuksen osa-alueet	35
4.2.2 Henkilöstötutkimus prosessina	37
4.3 Työntekijään vaikuttaminen	38
4.3.1 Palkitseminen	38
4.3.2 Rekrytointi	39
4.3.3 Perehdyttäminen	46
4.3.4 Irtisanominen	47
4.3.5 Viestintä ja vuorovaikutus	50
5 TUTKIMUS	54
5.1 Tutkimusprosessi	54
5.2 Haastattelun valintamenetelmä	58
5.3 Haastattelun suunnittelu	59
5.4 Kohdeyritykset	61
5.4.1 Tikli Group Oy	61
5.4.2 Botnia Print Oy	62
5.4.3 Käyttöauto Kokkola	62

6 TULOKSET	64
6.1 Juha Vainionpää, Käyttöauto Kokkola	64
6.1.1 Rekrytointi & urapolku	64
6.1.2 Palkitseminen & motivointi	66
6.1.3 Viestintä	67
6.1.4 Henkilöstöstrategia	68
6.2 Tommi Luhta, Botnia Print	68
6.2.1 Rekrytointi & urapolku	68
6.2.2 Palkitseminen & motivointi	70
6.2.3 Viestintä	70
6.2.4 Henkilöstöstrategia	72
6.3 Pasi Arvola, Tikli Group Oy	73
6.3.1 Rekrytointi & urapolku	73
6.3.2 Palkitseminen & motivointi	74
6.3.3 Viestintä	75
6.3.4 Henkilöstöstrategia	76
6.4 Tulosten yhteenveto	77
7 POHDINTA JA KEHITYSEHDOTUKSET	86
7.1 Kirjoitusprosessi	86
7.2 Teorian ja tulosten analysointia	87
7.3 Tutkimuksen onnistuneisuuden näkökulma	91
7.4 Oma kehittyminen	94
LÄHTEET	96
LIITTEET	
KUVIOT	
KUVIO 1. Henkilöstövoimavarojen johtamisen arvon tuottaminen yrityksessä	5
KUVIO 2. Henkilöstötoimintojen roolit yrityksessä	10
KUVIO 3. Strategioiden sidosryhmäkartta	13
KUVIO 4. Henkilötietojärjestelmän työkalut	19
KUVIO 5. Henkilöstötoimintojen sijoittuminen työsuhteessa	23
KUVIO 6. Yksilön kompetenssi	27
KUVIO 7. Työkykytalo	32
KUVIO 8. Henkilöstötutkimus prosessina	37
KUVIO 9. Työhön perehdyttämisen kokonaisuus	47
KUVIO 10. Tutkimusalueet	78

1 JOHDANTO

Henkilöstövoimavarojen johtaminen on tärkeä asia jokaiselle yritykselle ja erittäin tärkeä osa organisaation tuloksellista johtamista. Henkilöstövoimavarojen johtamisella tarkoitetaan niitä toimintoja, jotka liittyvät henkilöstön hallintaan ja sen johtamiseen. Mielestäni rekrytointi, henkilöstöstrategia ja henkilöstöstä sekä sen osaamisesta huolehtiminen muodostavat erittäin mielenkiintoisen aihealueen.

Lähdin tutkimaan aihetta niin henkilöstön kuin yrityksen näkökulmasta muodostaen laajan teoriaosuuden, jossa pureudutaan henkilöstön johtamiseen liittyviin ongelmiin sekä tehtäviin. Tutkin aihetta erityisesti organisaation näkökulmasta ja mietin, miksi henkilöstö on yrityksen tärkein voimavara ja mitä se tarkoittaa organisaation sisällä. Työn teoriasisältö koostuu henkilöstöjohtamisen tehtäväkentän kartoituksesta, strategisesta henkilöstöjohtamisesta, työntekijän hyvinvoinnin ja motivaation varmistamisesta, henkilöstötutkimuksesta sekä rekrytoinnin ja irtisanomisen väliin sijoittuvista toiminnoista.

Teoriaosuuden jälkeen sisällytin haastatteluosuuden kvalitatiivisen tutkimukseen, jossa haastattelin kolmea erilaisella toimialalla toimivaa yritystä ja vertaan heidän ajatuksiaan henkilöstövoimavarojen johtamisesta teoriaani ja tutkin, mitä henkilöstöjohtaminen tarkoittaa käytännössä. Käytin kvalitatiivisessa tutkimuksessa avointa teemahaastattelua, jossa haastateltavan annettiin omin sanoin vastata kysymykseen.

Haastattelutulokset esitetään aluksi eritellen vastaajat toisistaan, jolla ehkäistään vastauksien sekoittumista. Muodostan vastauksista myös yhteenvedot jokaisen kysymysteeman ympärille sekä analysoin niitä tarkemmin.

Työn tarkoitus on havainnollistaa muille opiskelijoille, muille yrityksille sekä henkilöstöjohtamisesta kiinnostuville henkilöstöjohtamiseen liittyviä käytäntöjä ja toimintoja, jotta henkilöstöjohtaminen avautuisi terminä helpommin. Havainnollistan asian luomalla kattavan teorian, jota tuen laadullisella tutkimuksella.

2 TAUSTOITUSTA HENKILÖSTÖVOIMAVAROJEN JOHTAMISEEN

Henkilöstö- ja henkilöstövoimavarojen johtaminen on elintärkeä toiminto jokaiselle yritykselle, organisaatiolle ja toimikunnalle. Henkilöstö voi olla voimavara tai ”itsemurha”, riippuen siitä kuinka sen hyödyntää tai jättää hyödyntämättä. Henkilöstövoimavarojen johtaminen on sarja toimintoja ja aktiviteetteja, joilla sidotaan henkilöstö yrityksen strategiaan ja toisinpäin yrityksen strategia henkilöstöön. Henkilöstövoimavaroja kannattaa hyödyntää yrityksen arvojen ja strategian mukaisesti, mutta toisaalta yrityksen pitää kohdella henkilöstöään huomioiden oma strategiansa ja arvomaailmansa.

Henkilöstövoimavarojen johtamisen tärkein rooli ja päämäärä on luoda henkilöstön avulla arvonlisäystä yrityksen toimintaan. Henkilöstöjohtajan on tunnettava yrityksen toimintaympäristö, taloudellinen ympäristö, työvoimamarkkinat ja kulttuurinen ympäristö. Henkilöstöjohtajan on tiedostettava yrityksen sisäisten ja ulkoisten sidosryhmien tarpeet ja vastattava niihin, sekä kyettävä varmistamaan strategian edellyttämät henkilöstövoimavarat. (Viitala 2013, 245.)

Henkilöstöjohtajan työ keskittyy henkilöstöstrategiassa määriteltyjen arvojen ja prosessien kehittämiseen ja ylläpitämiseen. Henkilöstöön liittyvät toimenpiteet hahmotetaan tapahtumaketjuina, prosesseina, joiden sujuvuutta, nopeutta ja laadukkuutta tarkkaillaan ja kehitetään. (Viitala 2013, 246.)

Yrityksen toiminta on ihmisten varassa, ei koneiden tai muun teknologian. Ihmisistä, eli henkilöstöstä, riippuu miten yrityksen kilpailustrategia toteutuu ympäristön tarjoamien resurssien puitteissa. Henkilöstöjohtaminen käytännön tasolla on olemista, ei tekemistä. Usein ajatellaan, että johtajat vain fyysisesti tekevät eri suoritteita johtaessaan, näin ei ole. Esimiehen ykkösprioriteetti on motivoida kaikkia muita työyhteisössään. (Kukkola 2013, 131; Viitala 2013, 8.)

Tämän päivän johtamisen isoja teemoja ovat tehokkuus, laatu, innovatiivisuus ja joustavuus. Organisaatiot pyrkivät lisäämään tehokkuuttaan saamalla resursseistaan kaiken mahdollisen irti, painaen samalla kaikki mahdolliset kustannukset alas. Henkilöstöllä on keskeinen rooli tässä projektissa ja siksi henkilöstö onkin voimavara, ei kustannustekijä. (Viitala 2013, 8–10.)

Henkilöstön johtaminen pitää sisällään lukemattoman määrän erilaisia toimintoja ja aktiviteetteja, riippuen yrityksen tai organisaation koosta ja toimialasta. Käsittelem tässä tutkimuksessa asioita kuten: ihmisjärjestelmän hankinta, motivointi, ylläpito, kehittäminen ja palkitseminen, jotka ovat jokaiselle yritykselle yhteisiä toimintoja. (Kauhanen 2006, 16.)

Henkilöstövoimavarojen johtamisen arvon tuottaminen organisaation sisällä edellyttää monien eri toimintojen toteutumista. Ulkoiset tekijät ja sidosryhmien palveleminen ovat yrityksen ulkopuolelle suunnattuja toimintoja ja henkilöstöfunktioon liittyvät toiminnot yrityksen sisälle suunnattuja. (KUVIO 1.)



KUVIO 1. Henkilöstövoimavarojen johtamisen arvon tuottaminen yrityksessä (mukaillen Ulrich & Brockbank 2005, 10.)

KUVIO 1 havainnollistaa, että pelkästään organisaation tunteminen sisältä ei luo tarpeeksi arvoa yritykselle, puhumattakaan kilpailuedusta. Henkilöstövoimavaroista huolehtivien on tultava niin sanotusti "out of the box" ja nähtävä myös kokonaisuus, joka on organisaation ulkopuolella, jotta sitä pystyttäisiin hyödyntämään organisaation sisäpuolelle. Ulkoisten sidosryhmien palveleminen on elintärkeä osa jatkuvaa kehitystä, ei pelkästään organisaation sisälle luotavat toiminnot.

2.1 Henkilöstöjohtamisen synty

Nykyinen henkilöstövoimavarojen johtamisen malli alkoi syntyä ja hahmottua 1800-luvun puolivälissä. Yrityksillä alkoi ilmenemään ongelmia kouluttamatto-

man työväenluokan johtamisessa ja teollisuuteen siirtymisen tuoman lisääntyvän henkilöstömäärän johdosta. Kuri ja valvonta oli epäorganisoitua ja kaikkea pyrittiin hallitsemaan vihalla ja kurilla, vaikka se ei tehoa kaikkiin eikä ole pysyvä toimintamalli. (Viitala 2013, 31.)

Ihmisen hyvinvointi on suoraan verrannollinen hänen työpanokseensa, ihmiset ovat oppineet tämän kantapään kautta. 1900-luvun alussa yrityksiin syntyi ammatteja, jotka huolehtivat pelkästään henkilöstöstä ja sen hyvinvoinnista, ja heitä voidaan pitää henkilöstöalan uudisraivaajina. Henkilöstöhallintoa pidettiin aluksi hyväntekeväisyyttä muistuttavana hauskana toimintona tuotannollisen funktion kyljessä. Työnantajat alkoivat järjestämään henkilöstölle asuntoja, lastenhoitopaikkoja ja helpottamaan heidän arkeaan. Sodat vaikuttivat suurelta osin henkilöstöhallintomallien syntyyn. Ensimmäisen maailmansodan alkaessa usean yrityksen esimiehet lähtivät rintamalle, jolloin naiset saivat myös ottaa kantaa päätöksentekoon. Syntyi aiempaa empaattisempia toimintatapoja, jotka eivät poistuneet sotien loputtua vaan jalostuivat tuotannolliseen malliin. (Viitala 2013, 31.)

1970-luvulla henkilöstöjohtaminen jaettiin neljään ydinalueeseen: henkilöstövalinnat, henkilöstön kehittäminen, suoritusten arviointi ja palkitseminen. Koettiin, että hallitsemalla kyseiset osa-alueet niin strategisella kuin operatiivisella tasolla, henkilöstöammattilainen on organisaatiolle arvokas ja korvaamaton. Viestinnän ja organisaatiosuunnittelun rooli korostui hieman myöhemmin yritysmaailman kohdatessa valtavan organisaatorakennemuutoksen ja globalisoitumisen. Täytyi osata hallita erilaisia organisaatioita ja rakentaa tiimejä sekä ryhmiä erillisten projektien ympärille. (Ulrich 2007, 290.)

Maailma ei kuitenkaan ole täydellinen, ei edes henkilöstöjohtamisen kohdalla. Henkilöstöjohtaminen kehittyy muun johtamisen mukana ja uudet haasteet tuovat uusia käytäntöjä. Kansainvälistyminen, syventävä johtajuus, tiedon ja taidon siir-

täminen, kulttuurimuutos ja asiakaskeskeinen henkilöstöjohtaminen ovat tulevaisuuden isoja teemoja. (Ulrich 2007, 290–296.)

2.2 Ajatuksia henkilöstöjohtamisesta

Organisaatioiden ylimmän johdon tehtävä on vaalia ja ohjata organisaatioita toimimaan sen itse asettamien tai omistajan/hallituksen sille asettamien arvojen mukaisesti. Organisaatiot ovat pitkäikäisiä ja nousujohteisia taloudellisuus- ja tehokkuusnäkökulmasta vain, jos ne pystyvät saavuttamaan liiketoiminnallista voittoa tyydyttämällä asiakkaidensa tarpeet kilpailijoita paremmin. Julkisessa hallinnossa tavoitellaan palvelutehtävien tyydyttämistä annettujen voimavarojen ja resurssien puitteissa. (Kauhanen 2006, 14.)

Henkilöstöjohtamisen päällimmäinen tarkoitus pähkinänkuoressa on varsin yksinkertainen. Henkilöstöjohtamisella pyritään rakentamaan organisaation sisälle mahdollisimman hyvä tiimi ja joukkue. Organisaation sisällä tehtävä on motivoida henkilöstöä kannustamalla, olemalla rehellinen ja luomalla palkitsemisjärjestelmä onnistumisesta. Henkilöstöjohtaminen on linkkinä olemista ylimmän johdon ja muun henkilöstön välillä. On sisäistettävä yrityksen strategia, arvot ja visio, jotta pystyy tuomaan oikean tiedon ja taidon myös henkilöstölle. On myös pystyttävä toimimaan linkkinä toiseen suuntaan, ja oltava aktiivisesti yhteydessä henkilöstöön, jotta heille tulisi olo, että myös heidän mielipiteensä on tärkeä, eikä vain kauniita sanoja jostain paremmasta. Viestin on kuljettava konkreettisesti kumpaankin suuntaan, jotta paras mahdollinen tieto ja taito saadaan ulosmitattua organisaatiosta. (Kauhanen 2006, 16.)

”Rahalla saa ja hevosella pääsee” on vanha sananlasku, joka pätee myös henkilöstöön. Henkilöstö mielletään tärkeimmäksi voimavaraksi usein vain haastatteluissa

ja juhlapuheissa – kaikki kaunis unohtuu arkisessa työnteossa. Yrityksillä on tietty strategia ja toimintaperiaate, jota ne pyrkivät vaalimaan liiketoiminnassaan. Henkilöstön osaaminen korostuu siinä strategiassa, joka on ylimmässä johdossa määritetty. Henkilöstö luo jostakin ajatuksesta aineellisen tai aineettoman tuotteen, prosessin lopullisen tuotteen. Palataksemme kappaleen alussa esittämäni sananlaskuun, usein raha ratkaisee henkilöstöä muokattaessa ja uutta työvoimaa palkattaessa. Laatu maksaa, myös työntekijöissä, ja palkkaus onkin ihmiselle usein se suurin motivaatiomittari. Henkilö myös muodostaa omasta arvostaan työntekijänä ja ihmisenä arvon yleensä sen perusteella, mitä hän hyötyy työpanoksestaan. On oltava pääomaa tarjotakseen kannustavan palkkauksen, mutta myös oikea aika. (Kauhanen 2012, 16–17; Räsänen 1994, 130–135.)

Yritys asettaa työntekijänsä tiettyyn rooliin ja odottaa häneltä myös tietynlaista työpanosta. Motivoitunut henkilöstö haluaa aidosti auttaa ja luoda arvoa yritykselle omalla panoksellaan ilman, että häntä tarvitsisi pyytää erikseen sitä tekemään. Yrityksen yksi tärkeimmistä tehtävistä on osoittaa arvostusta henkilöstöä kohtaan, jotta se saisi arvostusta myös takaisin. (Österberg 2005, 13.)

Työtyytyväisyys, henkilöstön osaaminen ja toimintatavat ovat elintärkeitä edellytyksiä yrityksen kilpailuedun rakentamiselle. Yrityksen johto näyttää organisaatiossa suunnan ja on vastuunkantaja organisaatiossa. Henkilöstöasiantuntijan tulee mukaila yrityksen vetämiä isoja suuntaviivoja samalla luoden toimintamalleja, joilla henkilöstö sidotaan asetettuun raamiin. (Ulrich 2007.)

Henkilöstöjohtaminen on yrityksen arvojen viemistä käytännön tasolle ja oikean organisaation valitsemista. Sen lisäksi, että henkilöstöjohtaja kunnioittaa yrityksen arvoja, johtaa hän myös henkilöstön omia henkilökohtaisia arvoja, asenteita ja motivaatiotekijöitä. Prosessien johtaminen, päätöksenteko, valta- ja vastuukysymykset sekä konfliktien ratkaiseminen ovat henkilöstöjohtajan päivittäisiä tehtäviä.

Henkilöstöjohtajan harteille usein jääkin vastuu palautteen antamisesta henkilöstölle, henkilöstön motivointi ja delegointi esimiesasteelta kaikille muille tasoille. (Österberg 2005, 100–101.)

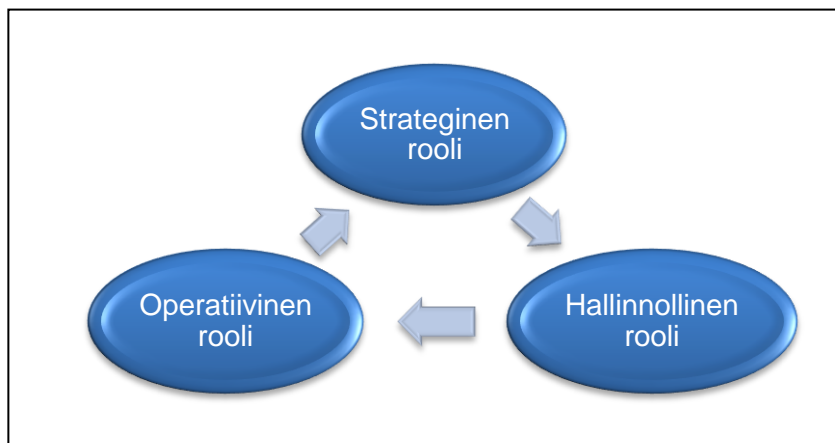
Henkilöstöjohtaminen on inhimillistä johtamista, jossa työntekijän arvostus ja organisaation yhtenäisyyden kehittäminen johtavat luottamukselliseen ilmapiiriin. Henkilöstöjohtaminen on strategisesti viehättävää, koska se lupaa mielekkäät ja inhimilliset olosuhteet työntekijäkunnalle samalla luoden kilpailuetua aktiivisella henkilöstöstrategialla. Työntekijöiden huomioonottaminen ei ole ristiriidassa tehokkuuden, tuottavuuden ja taloudellisen tuloksen maksimoinnin kanssa – päinvastoin. (Peltonen 2007, 121.)

Hyvän henkilöstöjohtajan pakollinen luonteenpiirre on omaksua hyvät vuorovaikutustaidot. Tulee olla herkkyyttä ihmissuhdeasioissa ja myös liikemiesvaistoa. Rehellisyys, avoimuus, oikeudenmukaisuus, luotettavuus, sitkeys, tasapuolisuus ja joustavuus ovat ominaisuuksia, jotka erottelevat hyvät henkilöstöjohtajat huonoista. Esimies-termi täytyy omaksua ammattina ja auttajana – ei asemana. (Österberg 2005, 101.)

2.3 Henkilöstöjohtamisen tehtäväkenttä

Henkilöstöjohtamisen tehtäväkenttä voidaan jakaa kolmeen toimintalohkoon: henkilöstöresurssien johtamiseen (Human Resource Management, HRM), ihmisten johtamiseen (Leadership) ja työelämän suhteiden johtamiseen (Industrial Relations). Kokonaisvaltainen johtaminen vaatii monialaista osaamista kuten organisaatiopsykologiaa, johtamis- ja organisaatio-osaamista ja työelämään liittyvän lainsäädännön tuntemista. (Vanhala, Laukkanen & Koskinen 2002, 310–311.)

Henkilöstöressurssien johtamisesta puhuttaessa viitataan yleisesti kaikkiin niihin liikkeenjohdon päätöksiin ja toimenpiteisiin, jotka vaikuttavat organisaation ja sen henkilöstön välisiin suhteisiin. Henkilöstö mielletään resurssiksi, joka on pakollinen voimavara yritykselle. Henkilöstön on vastattava määrältään ja laadultaan organisaation tarvetta ja henkilöstöjohtajan vastuulla on, että henkilöstö on tarpeeksi motivoitunutta ja osaavaa. (Viitala 2013, 245–248.)



KUVIO 2. Henkilöstötoimintojen roolit yrityksessä. (mukaillen Viitala 2013, 247.)

Henkilöstötoiminnot pitävät sisällään tehtäviä, jotka ulottuvat strategisesta roolista käytännön tehtäviin (KUVIO 2.). Strateginen rooli pitää sisällään henkilöstöpolitiikkaan liittyvät toimenpiteet. Operatiivisella roolilla tarkoitetaan päivittäisjohtamista ja esimiestyötä ja hallinnollisella roolilla henkilöstöfunktion hoitamista.

3 HENKILÖSTÖRESURSSIEN STRATEGINEN JOHTAMINEN

Strateginen ajattelu on ollut ihmisillä alitajunnassa jo kauan, välillä enemmän tiedostettuna, välillä vähemmän. Strategian onnistuminen oli konkreettisempaa jokaisen ihmisen jokapäiväisessä elämässä ihmisen kehityksen alkuvaiheissa, koska strategian toimivuus usein mitattiin henkiin jäämisellä. Tarvittiin visio tulevasta ja ajatus siitä, mitä olisi tehtävä, jotta päästäisiin sinne. Muinaisessa Kiinassa ja soti- en yleistyessä strateginen ajattelu kehittyi ja Kiinan katsotaankin olevan strategi- sen ajattelun synnyinsija. (Moisalo 2011, 274.)

Nykyaikainen strateginen ajatusmalli syntyi 1960-luvun alussa. Strateginen ”suuri pamaus” liikkeen johto-opissa tapahtui vuonna 1962 Alfred Chandlerin ”Strategy and Structure” teoksen myötä, josta nykyisen strategisen nousukiidon katsotaan alkaneen. Kehityksen alkuvaiheessa strategista johtamista ohjasi vahva perfektio- nismi ja ajatus hallita strategiaa kokonaisvaltaisesti yhdellä määritelmällä. Strate- gia käsitettiin jo aluksi koko toiminnan punaiseksi langaksi, ja sen tarkoitus oli olla koko toiminnan juoni. (Näsi & Neilimo 2006, 86–87.)

Ajatus strategisessa onnistumisessa on pysynyt samana. On löydettävä toiminta- malli ja se periaate, jolla pystytään luomaan voittoa, taloudellista voittoa. Yritysten kansainvälistyminen loi kilpailua yritysten välille, jolloin yritysten oli pakko luoda suunnitelmia tulevaisuuden varalle. (Kauhanen 2006, 19; Vanhala ym. 2002, 90– 91.)

Strategian ydin ei ole siinä, mitä sanotaan, julistetaan tai dokumentoidaan. Ydin on millaiseen ulkoiseen tilanteeseen, liiketoimintaan ja operaatioihin se ohjaa yri- tystä. Strategia määrittelee yrityksen liiketoiminnan nojaten ympäristön tarjoamiin ulkoisiin ja sisäisiin resursseihin, niiden uhkiin ja mahdollisuuksiin. Yritys pyrkii luomaan strategian, jonka ohjaamana se pyrkii kokoamaan ja kohdistamaan sen

resurssit niin, että syntyisi kestävä kilpailuasema, jossa tiedostetaan yrityksen heikkoudet ja vahvuudet, ympäristön odotetut muutokset ja kilpailijoiden toimintamahdollisuudet (uhkat ja mahdollisuudet). (Vanhala ym. 2002, 91–92.)

Henkilöstöressurssien strateginen johtaminen (Strategic Human Resource Management, SHRM) yhdistää henkilöstön resurssina yrityksen strategiaan. Henkilöstön strateginen johtaminen on kumppanuussuhde yrityksen ylimmän johdon luoman yleisstrategian kanssa. Henkilöstövoimavarojen strategisen johdon tehtävä on varmistaa, että henkilöstöstrategia ei ole vain termi, joka elää johdon ajatuksissa ja visioissa. Se on ymmärrettävä niin, että henkilöstöstrategia pystytään vieämään käytännön tasolle. (Ulrich 2007, 81; Vanhala ym. 2002, 315.)

Yrityksen strategisen arkkitehtuurin yksi tärkeimmistä osista on organisaation itselleen asettama ja muotoilema elämäntehtävä, jota se pyrkii noudattamaan. Strateginen arkkitehtuuri voidaan karkeasti jakaa kolmeen koriin:

- toiminta-ajatus, joka määrittelee organisaation tarkoituksen ja, mitä sillä halutaan saavuttaa
- arvopohja, jolla luodaan perusta jonka arvojen mukaan pyritään tekemään tulosta
- visio, joka kertoo sen, mitä ja minkälaisena organisaatio näkee itsensä tulevaisuudessa, 5–10 vuoden päästä (Kauhanen 2006, 21; Kamensky 2008, 56–58.)

Yrityksissä laaditaan paljon strategioita, jotka eivät koskaan toteudu. On päämääriä ja visioita, jotka jäävät ajatuksen tasolle. Ilman järjestelmällistä, kurinalaista ja perusteellista mekanismia, joka muuttaa toiveet ja pyrkimykset teoiksi, strategias-ta tulee vain sivuja ylähyllyn kansioissa (SPOTS-käsite). Strategisena kumppanina henkilöstöammattilainen muovaa ne strategiat, jotka ylin johto on luonut organisaation toimenpiteiksi. Strategisessa henkilöstöjohtamisessa on tärkeää, että jo

strategiaa luodessa tuodaan organisaation sisältä asioita ja mielipiteitä esille ennen kuin strategia lyödään lukkoon. On väärä tapa luoda organisaatiolle täysin vieras strategia, jossa ei ole ollenkaan mielipiteitä organisaation sisältä. Strategian tulee olla organisaation näköinen, ei vain sen johdon näköinen. (Ulrich 2007, 82.)

Strategian kiinnostavuus ja sen julkisuus on muuttunut paljon viimeisen kolmenkymmenen vuoden aikana. Siinä, missä strategia kiinnosti ennen ainoastaan yrityksen strategista johtoa, on se nykyään suunnattu oman henkilöstön lisäksi myös laajalti eri sidosryhmille ja siihen kiinnitetään huomiota sen luonnissa. Oma yritys, naapuriyritys, kilpailevat yritykset, klusterin yritykset, Suomen yritykset, koko Maailman yritykset organisaatiosta riippuen – Kiinnostavalla yrityksellä riittää uteliaita ihmisiä jokaisella tasolla. Näsi & Neilimo (2006). Strategian kiinnostavuus voidaan havainnollistaa sidosryhmäkuvilla.



KUVIO 3. Strategioiden sidosryhmäkartta (mukaillen Näsi & Neilimo 2006, 89)

Kuvio 3 havainnollistaa sidosryhmien uteliaisuuden yrityksen strategiaa kohtaan. Yrityksen toimialasta, organisaatorakenteesta ja suuruudesta riippuen, todella suuri määrä eri tahoja ovat kiinnostuneita strategiasta, siksi sen muotoilun merkitys on tärkeää yrityksessä.

Henkilöstövoimavarojen strateginen johtaminen on koko toimintastrategian henkilöstöfunktio. Henkilöstövoimavarojen strategisella johtamisella määritellään henkilöstölle asetettavat tavoitteet, kehitetään henkilöstöstrategiaa tavoitteiden saavuttamiseksi sekä luodaan henkilöstöpolitiikka henkilöstöjohtamisen eri osa-alueille. (Kauhanen 2006, 23.)

3.1 Ulkoinen ympäristö

Ulkoisen ympäristön kartoitus on tärkeää, koska on pyrittävä tiedostamaan, mitä uhkia ja mahdollisuuksia ulkoinen ympäristö pitää sisällään. Henkilöstövoimavaroihin ja niiden käyttöön liittyviä ulkoisia uhkia asioita ovat:

- markkina-alueen taloudellinen suhdannevaihe
- toimialan suhdannevaihe globaalisti
- poliittinen tilanne
- lainsäädäntö
- väestön rakenne
- alan uusin teknologia
- yhteiskunnan arvot
- työmarkkinat ja kilpailu työvoimasta
- ammattiyhdistysliike
- toimiala ja sen kulttuuri
- yritysmaailma (kilpailijat ja asiakaskenttä)
- muut sidosryhmät (Kamensky 2008, 104–111; Hyppänen 2013, 52)

Ulkoisen ympäristön tuntemisen edellytys on, että tiedostetaan nykyinen taloudellinen tilanne, jotta saadaan luotua kuva tulevaisuudesta. On myös tiedostettava poliittinen tilanne ja tiedettävät lainmuutokset, jotka koskevat yrityksen toimialaa, ja reagoitava nopeasti muutoksiin, jotka koskevat työlainsäädäntöä. (Kauhanen 2006, 24; Hyppänen 2013, 52.)

Teknologian kehitys on usein huomattavasti helpommin ennustettavissa kuin sen nopeuden arvioiminen ja siihen reagoiminen. Ohjelmisto-osaamisen tuleminen koko ajan vahvemmaksi ja vahvemmaksi ei tullut kenellekään yllätyksenä, mutta se kuinka radikaalisti rakenteet muuttuivat ja tuli uusia vaatimuksia henkilöstölle, oli monelle yritykselle iso ongelma. (Kauhanen 2006, 24.)

Eri toimialat muodostavat kaikki omanlaisensa toimintakulttuurin. Toimintakulttuurit mukautuvat sukupolvien ja niiden arvojen muutoksien mukana. Yhden organisaation on mahdoton muuttaa kokonaista toimialakulttuuria, siksi siihen on sopeuduttava. Kulttuurin määrittelee henkilöstön ja asiakkaiden arvomaailma, johon yrityksellä ei suoraan ole hirveästi vaikuttamista. (Kauhanen 2006, 25.)

3.2 Sisäinen ympäristö

Organisaation sisäinen ympäristö jakautuu henkilöstön ominaisuuksiin ja organisaatorisiin tekijöihin. Henkilöstön ominaisuuksia ja henkilöstövoimavarojen vahvuuksia sekä heikkouksia analysoidessa pyritään selvittämään tietoja henkilöstön rakenteesta, tieto- ja taitotasosta, asenteista, tuottavuus- ja suoritustasosta, työkyyvystä, kehittymisestä, sitoutuneisuudesta, työtyytyväisyydestä sekä yhteistyökyyvystä. Osa tiedoista on helposti saatavilla, mutta osaan tarvitaan luottamuksellisia kyselyitä ja haastatteluita. (Kauhanen 2006, 26; Kamensky 2008, 121–123.)

Organisaation koko ja rakenne vaikuttavat suuresti sisäisen ympäristön havainnointiin. Isot organisaatiot vaativat laajan henkilötietojärjestelmän, kun taas pienemmät taas voivat saada kaiken tarvitsemansa faktan nopeasti, koska kaikki ovat tekemisissä kaikkien kanssa. (Kauhanen 2006, 26.)

3.3 Henkilöstöstrategia

Henkilöstöstrategia pitää sisällään ne päätökset, jotka varmistavat tarvittavan osaamis- ja suoritustason. Henkilöstöstrategian tulee palvella sekä liiketoiminnallisia malleja että henkilöstöä. Henkilöstöstrategian tulee olla selkeä, mutta kuitenkin kattaa olennaiset asiat. Koko henkilöstön tulee olla tietoinen henkilöstöstrategiasta ja se pitää olla kaikkien saatavilla, ei vain ylimmän johdon käsikirjana. Henkilöstöstrategian tulee ohjata koko organisaation toimintaa, ei sanella sille sääntöjä ja normeja, miten toimia. Henkilöstöstrategiasta tulee ilmetä keskeisimmät tavoitteet sekä tavoitteelliset aikataulut, ja sen toteutus konkretisoituu organisaation työtyytyväisyyden ja tulosten paranemisena. Mikäli henkilöstöstrategian pohjalta pystytään luomaan kilpailuetua, se on toimiva. (Suominen 2008.)

Henkilöstöstrategiaa laadittaessa on tiedostettava toimintastrategia ja lähtökohdat, jotta henkilöstöstrategia voidaan sisällyttää toimintastrategiaan. Toimintaympäristön mahdollinen muutos, arvot, missio ja visio eivät saa olla ristiriidassa jo tehtyjen päätöksien kanssa. On havainnoitava menestystekijät sekä se, miltä osin henkilöstöstrategia liittyy henkilöstöön, ja kuinka sitä tulee johtaa. Strategian teoreettisen pohjan lisäksi olennainen osa henkilöstöstrategiaa on toimiva henkilötietojärjestelmä, josta saadaan henkilöstöanalyysi, josta selviää henkilöstön rakenne ja yksilöominaisuudet. Henkilöstöstrategian tulee aina ulottua niin nykyhetkeen

kuin myös tulevaisuuteen. Hyvä henkilöstöstrategia sovittaa yhteen toiminnan asettamat vaatimukset henkilöstölle ja sen johtamiselle. (Suominen 2008.)

Henkilöstöstrategian tulee määritellä henkilöstötavoitteet koko strategiakaudeksi, sekä luoda niille mittarit, joilla voidaan mitata onnistumista. Henkilöstöstrategiasa tulee pystyä priorisoimaan oikeat asiat, joita halutaan kehittää ja joita tarkkailaan, jotta saadaan aikaan tuloksia. On tehtävä valintoja, jotka viitoittavat organisaation matkaa kohti houkuttelevaa ja tuottavaa työpaikkaa. Henkilöstöstrategiaan on sitouduttava ja sitä on kunnioitettava, eikä jättää kenenkään mielipidettä huomioimatta. (Suominen 2008.)

Organisaation heikkoudet on yhtä tärkeä tiedostaa kuin potentiaaliset menestystekijät. Henkilöstöstrategiassa priorisoidaan henkilöstöön ja sen toimiiin liittyviä ongelmia ja aiheita, jotka ovat elintärkeitä henkilöstön toiminnan kannalta. Henkilöstöstrategiaa luotaessa on yleistä valita 2–4 isoa teemaa, joiden ympärille strategiaa lähdetään rakentamaan. Sisäisen ja ulkoisen ympäristön tuntemus täytyy olla kunnossa, jotta ongelmat ja aiheet osataan havainnoida ja reagoida niihin strategiassa. (Kauhanen 2012, 95–96.)

Henkilöstöstrategiat antavat yleisen suunnan henkilöstön toimintaan, joka on niidottava toimivaksi kokonaisuudeksi, jossa vuorovaikutus toimii kaikkiin suuntiin. Henkilöstöstrategian johtamiseen ei ole yhtä oikeaa kultaista keskitietä, jota pitkin kaikki henkilöstöammattilaiset kulkevat. Henkilöstöstrategiat ovat kaikki uniikkeja ja jokainen vaatii omanlaisensa toimintaperiaatteen tuloksen maksimoimiseksi. Kaikkia strategioita ja niiden johtamista yhdistävä tekijä on tehdä henkilöstöstrategiasta yhteinen ja ymmärrettävä sekä luoda siitä toiminnallinen malli, ei ajatusmalli. (Viitala 2013, 26; Vanhala ym. 2002, 316–317.)

3.4 Henkilöstöjärjestelmä

Henkilöstövoimavarojen johtaminen edellyttää tänä päivänä uusien keinojen ja nykyaikaisen tekniikan hyödyntämistä. On oltava työkaluja organisaation henkilöstöstrategiseen suunnitteluun ja jokapäiväiseen operatiiviseen johtamiseen, kuten faktaa ja dataa omasta henkilöstöstä, sen osaamisesta, toiveista ja toiminnasta. (Kauhanen 2006, 43.)

Henkilöstöjohtamisen tietojärjestelmien hyödyt ovat samoja kuin tietojärjestelmissä yleisesti – ne nopeuttavat tiedon saamista ja sen tallentamista sekä vähentävät virheellisen tiedon leviämistä. Hyvä tietojärjestelmä on helppokäyttöinen, kattava ja reaaliaikainen. (Viitala 2013, 260.)

Henkilöstövoimavarojen johdon tulee mieltää henkilöstö elintärkeäksi voimavaraksi organisaation sisällä. Organisaation sisäisen henkilöstötiedon omaksuminen edellyttää henkilöstöjohdolta paljon laajempaa tietojärjestelmää kuin mitä palkkahallinto tarjoaa. Henkilöstötietojärjestelmän on kyettävä palkkahallinnollisten asioiden lisäksi tuottamaan rutiiniraportteja kuten: poissaolot, raportit henkilöstön vaihtuvuudesta, henkilöstön osaamisalueet sekä kyky luoda ennuste tulevaisuudesta henkilöstön näkökulmasta. (Kauhanen 2006, 43–44; Österberg 2005, 40.)

Henkilöstöjohtamisen tietojärjestelmä pitää sisällään sekä laadullista että määrällistä tietoa. Määrällinen tieto käsittää volyymitietoa, kuten henkilöstömäärän ja poissaolot sekä myös taloudellista tietoa, kuten esimerkiksi palkkakustannukset. Tietojärjestelmän tarkoitus ei kuitenkaan ole vain olla eräänlainen poissaolovahti, vaan siitä on pystyttävä tuottamaan tarkkoja raportteja henkilöstön tilasta ja sen ominaisuuksista. (Kauhanen 2006, 44–45.)

Kuviossa 3. esitellään hyvän henkilöstötietojärjestelmän tarjoamat tiedot henkilöstöstä. Henkilöstötietojärjestelmää on pystyttävä hyödyntämään erilaisten raporttien kuten henkilöstötilinpäätöksen tai henkilöstöraportin tekoon. (Kauhanen 2006, 45.)



KUVIO 4. Henkilötietojärjestelmän työkalut (mukaiillen Kauhanen 2006, 45)

Kuviossa 4 on esitelty henkilöstötietojärjestelmän tarjoamaa tietoa. Henkilöstötietojärjestelmän tulee olla myös luotettava henkilöstölle, koska sen tiedot eivät saa olla julkisia, vain esimiehillä tulee olla pääsy tietojärjestelmään. Henkilöstötietojärjestelmästä esimies löytää tietoa henkilöstön urakehitykseen liittyen, jota hän voi hyödyntää henkilöstöä suunniteltaessa. Suoritusarviointi ja urapolun seuranta antavat tietoa, jota mistään muualta ei välttämättä ole tarjolla. Myös työterveys- sekä taloushallinnolliset asiat on pystyttävä tulkitsemaan henkilöstötietojärjestelmästä.

3.5 Henkilöstötilinpäätös

Henkilöstötutkimus antaa yritykselle tietoa yrityksen sisältä ja henkilöstötilinpäätös suunnataan yrityksen ulkoisille sidosryhmille. Henkilöstötilinpäätös luo henkilöstöasiantuntijalle kanavan keskustella yritysjohton kanssa ja suunnitella tulevaisuutta tosiasiatiedoilla. (Österberg 2005, 35.)

Yrityksen omistajat ja yritykseen sijoittaneet henkilöt haluavat ja tarvitsevat faktoja, joiden perusteella he voivat arvioida yrityksen tilannetta ja kilpailukykyä. Yrityksen tulevaisuus on aina sidoksessa yrityksen henkilöstöön, joten henkilöstötilinpäätös on tärkeä osa yrityksen ulospäin näkyvää tietoa. Henkilöstötilinpäätös on laaja kokonaisuus ja siinä käytetäänkin tunnuslukujen lisäksi henkilöstöraportointia. (Österberg 2005, 35.)

Henkilöstötilinpäätöksestä käy ilmi:

- liikeidea, visio sekä strategia ja henkilöstöstrategia
- henkilöstötuloslaskelma, josta näkyvät henkilöstökustannukset yksityiskohtaisemmin eriteltynä kuin virallisessa tuloslaskelmassa
- henkilöstötase, josta selviää henkilöstöinvestoinnit ja henkilöstön arvo
- henkilöstökertomus, jossa on tilastot, taustat, tunnusluvut ja indeksit (Österberg 2005, 35.)

Edellä mainitut henkilöstöraportointiin liittyvät asiat tukevat tunnuslukujen antamaa faktaa henkilöstöstä. Strategisten asioiden, tunnuslukujen, tuottavuuden sekä henkilöstökertomuksen on tultava ilmi henkilöstötilinpäätöksestä.

4 HENKILÖSTÖJOHTAMISEN OSA-ALUEITA

4.1 Henkilöstöön vaikuttaminen

Henkilöstöjohtaminen viittaa johtamistyön henkilöstöulottuvuuteen, erilaisiin henkilöstötoimintoihin ja henkilöstöhallintoon. Henkilöstöjohtamisessa keskiössä on henkilöstö, sen organisointi ja tulokellinen kehittäminen. (Peltonen 2007, 95.)

Muutoksesta on tullut pysyvä olotila ja se pakottaa yritykset jatkuvaan kehitykseen. Osaaminen on todella nopeasti vanheneva asia, ja ainoa keino säilyttää työmarkkinakelpoisuus on kyky oppia nopeasti uutta ja valmius omaksua uutta tietoa. Tietopääoma mielletään organisaation keskeisimmäksi voimavaraksi, siksi useimmat yritykset pyrkivät hyödyntämään tätä menestystekijää. (Kauhanen 2006, 139–141.)

Henkilöstöjohtaminen voidaan käsittää eräänlaiseksi johtamistyön ulottuvuudeksi, jonka tarkoituksena on koota halutun tavoitteen ja strategian ympärille siihen pätevin mahdollinen moottori, henkilöstö. Henkilöstö tarvitsee huolenpitoa ja määrätietoista kehittämistyötä pystyäkseen toimimaan kannattavasti. Sitä ei saa aliarvioida, mutta ei myöskään ylimielisesti korostaa, rehellisyys ja realismi ovat henkilöstöjohtamisessa elintärkeitä piirteitä. (Peltonen 2007, 95.)

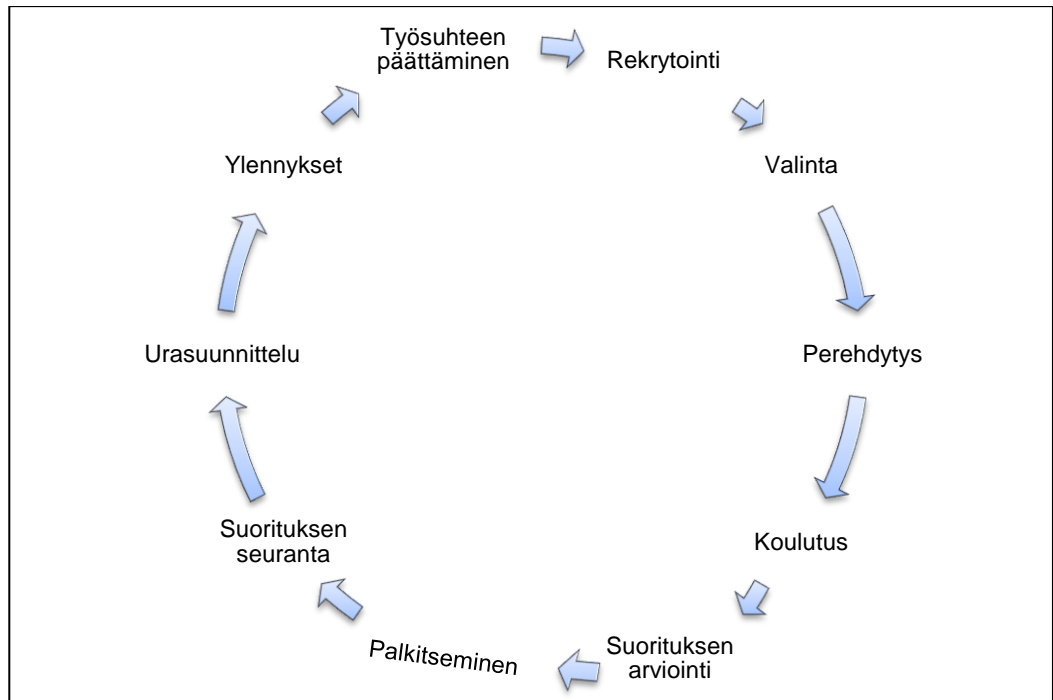
Henkilöstöjohtaminen ja sen kehittäminen voidaan ymmärtää lineaarisessa ajattelumallissa joukoksi toimintoja, jotka palvelevat henkilöstöä ja samalla myös yritystä. Tärkeimpiä henkilöstötoimintoja ovat:

- Henkilöstötarpeiden suunnittelu ja informaation kerääminen
- Työsuhdeasioista neuvottelemine ja suhteet ammattijärjestöihin
- Rekrytointi

- Perehdytys ja socialisaatio
- Osaamisen kehittäminen ja koulutus
- Suoritusarviointi ja palkitseminen
- Urasuunnittelu ja ylennykset
- Työsuhteen päättäminen (Peltonen 2007, 95.)

Henkilöstöjohtaminen on myös käytännönläheisempää, kaikkien näiden asioiden viemistä henkilöstön tietoisuuteen ja tavoite on varmistaa henkilöstötoimintojen laatu ja ymmärrettävyys. Henkilöstöjohtaminen tukitoimineen muodostaa oman hallinnollisen erikoistumisalueensa muun muassa yritys juridiikan tavoin. Kaikkien alueiden yhteinen tarkoitus on huolehtia liiketoiminnan toteuttamisen kannalta oleellisista tukiprosesseista. (Peltonen 2007, 96–97.)

Henkilön urapolku kulkee usein alasta riippumatta samanlaista polkua pitkin. Työsuhte alkaa rekrytoinnista ja työsopimuksen luomisesta ja päättyy työsopimuksen purkamiseen joko työnantajan tai työntekijän toimesta. Työntekijän ura pitää sisällään lukemattoman määrän eri toimintoja ja tapahtumia. Kaikille työntekijöille helposti tunnistettavia yhteisiä asioita ovat rekrytointi, valinta, perehdytys ja työsuhteen päättäminen. Henkilön asemasta ja pätevyydestä riippuen myös jatkokoulutus ja oman osaamisen kehittäminen mahdollistavat ylennykset ja urapolulla nousemisen organisaation sisällä. (Peltonen 2007, 96–97.)



KUVIO 5. Henkilöstötoimintojen sijoittuminen työsuhteessa (mukaillen Peltonen 2007, 96)

Kuviossa 5 on havainnollistettu työntekijän vaiheita urapolulla. Toimintojen sijoitus uralla saattaa vaihdella organisaatiosta ja ammatista riippuen. Rekrytointi, valinta, perehdytys ja työsuhteen päättäminen ovat kuitenkin vakioita jokaisella alalla.

4.1.1 Osaamisen kehittäminen

Keskimäärin kaikesta opitusta tiedosta uusiutuu vuosittain 15–20%, ja vähintäänkin 7% toimialasta riippumatta. Jatkuva ja määrätietoinen uusiutuminen on kilpailukyvyyn säilyttämisen kannalta välttämätöntä. On oltava kekseliäs ja löydettävä tietynlaiselle organisaatiolle oikea tapa uusiutua ja oppia uutta. (Kauhanen 2006, 140–141.)

Työntekijän vahvuuksista ja tasosta puhutaan yleisesti termillä kompetenssi (pätevyys). Henkilön kompetenssi on hänen tietojensa, taitojensa, kokemuksiensa, arvojensa ja asenteidensa kokonaisuus. Usein puhutaan myös kokonaiskuntoisuudesta, joka käsittää isoja osa-alueita: fyysinen kunto, psyykinen kunto ja sosiaalisuus. Ajatuksena on, että kaikkia näitä osia pyritään kehittämään, jotta saadaan kaikki se tieto ja taito ulosmitattua mihin on potentiaalia. (Vanhala ym. 2002, 330–331.)

Koulutuksen rooli henkilöstön kehittämisessä ei ole suoranaisesti vähentynyt 1990-lukuun verrattaessa, se on vain muuttunut ja monipuolistunut. Nykyään työnantaja haluaa, että henkilöstö kehittää jo olemassa olevia taitojaan tai hankkii täysin uusia saadakseen laajuutta tietopääomaansa. Enää ainut vaihtoehto ei ole ulkopuolisen tahon järjestämä massakoulutus, vaan nykyään koulutusta halutaan hyödyntää myös muilla tavoin. Se voi tapahtua myös työssä organisaation sisällä, kaikki opiskelu ei aina ole pelkkää teoreettista oppimista, vaan on myös muita tapoja. (Vanhala ym. 2002, 331.)

Ilman oppimista ei synny osaamista. Osaamisen kehittäminen on ajatus, jolla tarkoitetaan henkilöstön kehittämistä. Yrityksen toiminnan elinehtona on henkilöstön riittävä osaaminen. Henkilöstön kehittämistoiminnan päämääriä ovat:

- Yrityksen kilpailustrategian vaatiman osaamisperustan turvaaminen
- Työtehtävien suorittamisen tehostuminen
- Muutosten toteuttamisen mahdollistaminen ja tukeminen
- Toiminnan laadun varmistaminen ja parantaminen
- Luovuuden ja innovatiivisuuden perustan ruokkiminen
- Yksilöiden suoriutumisen, motivaation, sitoutumisen ja työmarkkinakelpoisuuden vahvistaminen (Viitala 2013, 189; Österberg 2005, 120.)

Henkilöstön kehittäminen korostamalla osaamista muuttuvan maailman mukana on välttämätön toimenpide yrityksen menestymisen kannalta. Henkilöstön kehittämisen lähestymistavat voidaan nähdä jatkumona behavioristisen ja konstruktivistisen näkemyksen välillä. Behavioristisen ajattelun mukaan ihminen muodostaa omalla tietopohjallaan kokonaisuuden, joka koostuu jo opituista ja tiedostetuista asioista. Henkilö tietää ne asiat, jotka hän tietää ja myös ne, joita ei vielä tiedä tai osaa. Näin henkilö pystyy itse priorisoimaan ne asiat, jotka haluaa ulkoisesti järjestetyn koulutustapahtuman kautta oppia. Saadaan ikään kuin täytettyä kulhoa halutuilla asioilla, jotta siihen saadaan enemmän sisältöä. (Viitala 2013, 189–190.)

Konstruktivistinen malli on huomattavasti analyyttisempi ja syvällisempi. Se lähestyy uusia asioita ajatusmallien syvällisellä analysoinnilla ja antaa oppijalle vastuun sisäistää informaatio. Ymmärtäminen ja asioiden ajattelu koetaan tärkeämmäksi kuin niiden mekaaninen opiskelu, kaikki lähtee ihmisen oman ajattelun voimasta. (Viitala 2013, 190; Rauste-von Wright 1997, 19.)

Kaikki oppimistilanteet eivät vaadi erityisiä järjestelyjä tai rahaa. Työelämässä oppiminen voidaan jakaa neljään eri tyyppiin:

- Oppimista, joka tapahtuu koulutusorganisaation piirissä. Opiskelu on ohjattua ja suunniteltua ja päättyy tyypillisesti tutkintoon, stipendiin tai sertifiointiin.
- Oppimista, joka on yrityksen sisällä tai ulkopuolella järjestettyä kurssikoulutusta, joka ei johda tutkintoon, esimerkiksi kielikurssi tai jokin tietyn alan yksittäinen kurssi.
- Oppimista, joka ei ole systemaattista tai suunniteltua. Oppiminen tapahtuu käytännön kautta työssä ja sen tukemiseksi voidaan järjestää palavereita tai oppimisfoorumeita.

- Tiedostamaton oppiminen, jonka vaikutus huomataan vasta jälkeen päin. Henkilö oppii tilanteessa virheiden tai kokemusten kautta tiedostamattaan. (Viitala 2013, 191.)

Oppimisella on aina sama päämäärää ja tarkoitus, tietoa halutaan lisää sekä halutaan laadukkuutta jo osattaviin toimintamalleihin. Oppimista tapahtuu jatkuvasti, vaikka sitä ei tiedostettaisikaan. Työtehtävä ja sen vastuullisuus määräävät kuinka paljon tietoa pitää uusia, minkälaisin väliajoin sekä minkälaisen kanavan kautta.

4.1.2 Osaamistarveanalyysi

Henkilöstön kehitystä mietittäessä, on analysoitava kriittisesti ja tarkasti, mitkä ovat ne asiat, joihin halutaan keskittyä ja mitkä tarvitsevat kehittämistä. On osattava erotella yksittäisen henkilön kehitysalueet, tiimin kehitysalueet ja koko organisaation yhteiset kehitysalueet. Yksilön kompetenssia voidaan kuvata kuviona, jossa keskellä ovat henkilön henkilökohtaiset ominaisuudet, motivaatio ja energia. Kuvion keskiosa on se moottori, jolla henkilö organisoii sen ympärillä olevia osa-alueita. (Kauhanen 2006, 142–143).



KUVIO 6. Yksilön kompetenssi (mukaiillen Kauhanen 2006, 142)

Kuvion 6 keskiosa kuvaa ihmisen omaa moottoria ja energianlähdettä. Kuvion ulkokaarella ovat ihmisen henkilökohtaiset ominaisuudet ja arvomaailma, joita ihminen hyödyntää keskiosan tuottamalla polttoaineella, energialla.

Tarvittavan osaamisen määrittely tulee aina lähteä yrityksen ydinosamisen määrittelystä ja liiketoiminnan tarpeista. Osaamista ei määrittele pelkästään strategia, muutama esimies tai yrityksen toimintatapa – osaamisen määrittelee koko organisaatio, esimiehet ja muu henkilöstö. Osaaminen on organisaation voimavara ja organisaatio itse määrittää, mitä se on ja mitä sen tulisi olla. (Österberg 2005, 123.)

Mietittäessä osaamisalueiden kehitystä ja sitä, miksi jotakin osa-aluetta tulisi kehittää on fokus keskitettävä tulevaisuuteen. Ketkä ovat tulevaisuuden asiakkaitamme, minkälaisia tuotteita ja palveluita he haluavat ja mihin organisaatiomme on pystyttävä ja minkälaisin keinoin, jotta kilpailuetu säilytettäisiin? (Österberg 2005, 123.)

Kun organisaation työntekijöiden yksilökompetenssi suhteutetaan organisaation ydinosaamisen tasoon ja tulevaisuuden tehtäviin, mahdollistetaan näiden kytkentä toisiinsa. Henkilökohtaisilla kompetenssimittauksilla yritys saa tietää yksilöiden tiedoista, taidoista ja sosiaalisista kyvyistä. On olemassa tietyt tavoitetasot, joihin yksilöiden halutaan yltävän ja näin varmistetaan alueet, joilla tarvitaan henkilökohtaista kehitystä.

4.1.3 Motivointi

Motivaatio ohjaa ihmisen suorituskykyä ja halukkuutta elämässä. Urheilu, musiikki, harrastukset – kaikki vaativat motivaatiota, jotta niistä saadaan haluttu tulos. Työelämä ei tee tästä poikkeusta, ei millään toimialalla. (Hokkanen, Mäkelä & Taatila 2008, 34.)

Hyvin motivoitunut työntekijä tuntee halua tehdä työnsä parhaalla mahdollisella tavalla ja ottaa vastuun sen tuloksesta. Vaativat alat saattavat edellyttää työntekijältä jopa 60–80 tunnin työviikkoja, mutta vaativat alat myös usein työllistävät sellaisia työntekijöitä, jotka todella haluavat sen työn. Isolla motivaatiolla pystyy selättämään isotkin esteet, niin henkiset kuin fyysiset. Motivaatio on ihmisen henkistä polttoainetta ja ilman sitä työ koetaan epämiellyttäväksi, mikä usein heijastuu suoraan myös tuloksiin. (Hokkanen ym. 2008, 34.)

Jokainen ihminen omaa omat henkilökohtaiset motivaatiotekijänsä. Joku motivoituu aineellisista palkkioista, kuten raha tai erinäiset bonukset. Joku toinen kokee rahallista palkkiota suuremmaksi kiitokseksi rehellisen käden puristuksen ja tunteen siitä, että joku oikeasti on minulle kiitollinen ja onnellinen tekemäni suorituksen johdosta. (Hokkanen ym. 2008, 34.)

Motivaatiotekijät voidaan jakaa kahteen eri koriin, sisäisiin ja ulkoisiin motivaatiotekijöihin. Ulkoiset motivaatiotekijät ovat työnantajan tarjoamia palkkioita työntekijälle. Ulkoinen palkkio saattaa olla rahallinen korvaus tai jokin muu korvaus. Ulkoisia tekijöitä ovat myös ”keppi ja porkkana” –menetelmät, joissa työntekijälle luodaan mielikuva jostakin tilanteesta ja sen tuomista eduista tai sanktioista. Työnantaja voi luoda tilanteen, jossa työntekijälle luvataan tietty palkkio onnistumisesta, mutta myös jonkinlainen ”rangaistus” epäonnistumisesta. Ulkoisia motivaatiotekijöitä pidetään yleisesti negatiivisena, jos niitä korostetaan liikaa. Palkkatasojen erot saman työtehtävän sisällä luovat kateutta. Myös palkkioiden maksaminen on riskibisnes, koska ne kokevat inflaation, mikäli niitä jaetaan aiheuttomasti ja liian suurina. Niiden ollessa liian pieniä, koetaan palkkio taas riittämättömäksi motivaation kannalta. (Hokkanen ym. 2008, 34–35.)

Sisäinen motivaatio on ulkoista tärkeämpää, mutta sitä on myös ulkoapäin vaikeampi hallita ja havainnoida. Sisäinen motivaatio lähtee työntekijästä itsestään, hänen halustaan saavuttaa jokin tietty taso tai tulos työssään. Sisäinen motivaatio usein ruokkii henkilöä myös tavoittelemaan ulkoisia palkkioita täyttääkseen sisäisen tarpeensa. Esimerkiksi, jos henkilöllä on iso asuntolaina, haluaa hän tehdä työnsä mahdollisimman hyvin ja tuottavasti, jotta saisi työstään myös hyvän palkkion, jolla lyhentää lainaa. Työnantajan on usein vaikea havaita isoissa organisaatioissa henkilöstön sisäisen motivaation lähteitä ja silloin on myös ongelmallista luoda ulkoista palkitsemisjärjestelmää näiden lähteiden täyttämiseksi. (Hokkanen ym. 2008, 35–36.)

Ihmisillä on usein taipumus työsuhteen alussa olla automaattisesti motivoituneita. Uudet piirit, uusi työtehtävä ja uudet työkaverit luovat tarpeen näyttää kaikille, että osaa oikeasti työskennellä tehtävässä. Mitä enemmän työntekijä kokee itsensä alan asiantuntijaksi, sitä enemmän omaa hän yleensä myös motivaatiota, koska halu ja uskallus vaikuttaa asioihin on suuri. Ihminen haluaa kuulla kiitoksen on-

nistuneesta työstään, vaikka ei sitä ääneen sanokaan, tai myönnä edes itselleen. Kiitokset kannattaakin jakaa kaikkien kuulleen, mutta moittimiset ja negatiivisen palautteen antaminen tulee aina suorittaa esimiehen ja henkilön välillä. Siinä, missä henkilön motivaatio nousee kuullessaan kehuja, se myös laskee turhan simputtamisen ja ylenkatsomisen ansioista. Liian vähäinen raha ei ole ainut asia, mikä voi laskea motivaatioita, vaan myös turha prässääminen ja ”kiusaaminen” luovat negatiivisen olon työntekijälle. (Hokkanen ym. 2008, 36–37.)

Motivointi on ihmismielessä melko abstrakti käsite, eikä sitä voida yleistää mihinkään tiettyyn mittaristoon. Motivaatio on ihmisen oma voimavara, työnantajan on kyettävä pitämään se mahdollisimman korkealla läpi työsuhteen. Motivaatio on koettava tärkeäksi niin organisaation kannalta kuin myös henkilön itsensä kannalta. (Hokkanen ym. 2008, 36–37.)

4.1.4 Työhyvinvointi

Terve ja hyväkuntoinen henkilöstö antaa yritykselle valmiudet taloudelliseen menestykseen. Toisaalta taloudellisesti hyvinvoiva yritys antaa henkilöstölle mahdollisuuden hyödyntää laadukasta terveydenhuoltoa. Niin tai näin, vain hyvinvoiva henkilöstö pystyy työskentelemään tehokkaasti, oppimaan, kehittymään sekä luomaan tulosta. Riittämätön lepo, heikko osaaminen tai stressi aiheuttavat henkilöstössä osaamattomuuden, turhautumisen ja väsymyksen kierteen, josta seuraa tuottavuuden alentumista, luovuuden katoamista ja kasvava sairastumisen ja tapaturmien riski. (Viitala 2013, 212.)

Työhyvinvointi ja sen kehittäminen ei ole vain katsomista sen heikentymisen aiheuttajiin, negatiivisiin asioihin. Työhyvinvointia tarkasteltaessa tulee ottaa huomioon myös toinen näkökulma, se miksi henkilö voi hyvin. Pelkästään riskiteki-

jöiden, poissaolojen, työuupumuksen ja stressin selvittäminen ei riitä muodostamaan kattavaa kuvaa henkilöstön voinnista, vaan on osattava kaivaa selville myös ne asiat, jotka koetaan positiiviksi hyvinvoinnin kannalta. Työn olosuhde ei itsessään ole mikään tekosyy perustella huonoa hyvinvointia, sillä kaikissa olosuhteissa pystytään luomaan turvallista ja miellyttävää työtä. (Viitala 2013, 212.)

Työterveyslaki velvoittaa työnantajan järjestämään omalla kustannuksellaan toimivan työterveyshuollon, joka on vapaasti koko henkilöstön käytettävissä, sekä työssä tapahtuvien mahdollisten vaaratilanteiden varalta koulutuksen. Työnantajalla on oltava työterveyshuollosta kirjallinen toimintasuunnitelma, jonka tulee sisällyttää työterveyshuollon yleiset tavoitteet sekä työpaikan olosuhteisiin liittyvät toimintamallit ja niistä johtuvat toimenpiteet. Toimintasuunnitelmaa tulee tarkastella ja päivittää vuosittain. (Österberg 2005, 143–144.)

Työhyvinvoinnin tarkoitus on lähtökohtaisesti ennaltaehkäistä henkilöstöä tapaturmilta ja sairauksilta ja pitää yllä hyvää työkykyä. Työhyvinvoinnilla tarkoitetaan työolojen kehittämistä ja sisällön rikastuttamista, töiden järjestämistä ja johtamista, joka palvelee sekä organisaatiota että yksilöä. Yksilön ja organisaation hyvinvointi kulkee käsi kädessä, koska organisaation hyvinvointi tulee yksilöiden hyvinvoinnista. Ilman sitoutunutta ja tervettä henkilöstöä, myös organisaatio alkaa hengittämään raskaammin. (Kauhanen 2006, 195.)

Työkyky on yksilön itsensä määrittelemä tila, jota organisaation on usein vaikea nähdä ilman henkilön omaa mielipidettä. Työkyky voidaan käsitteenä summata viisiportaiseksi ”työkykytaloksi”, josta selviävät ne osa-alueet, joita organisaation tulisi kehittää parantaessaan henkilöstön työkykyä. Kolme alinta kerrosta ovat osa-alueita, jotka kuvaavat yksilön omia voimavaroja ja neljäs kerros työtä ja työoloja. Pohjakerros (terveys) koostuu fyysisestä, psyykkisestä ja sosiaalisesta toimintakyvystä sekä terveydestä. Toinen kerros pitää sisällään koulutuksen ja am-

matillisen osaamisen. Kolmas kerros kuvastaa henkilön arvomaailmaa ja asenteita organisaatiota kohtaan ja sitä, minkälainen suhde henkilöllä on työtään kohtaan. Neljäs kerros koostuu konkreettisesta työstä, työympäristöstä ja organisaatiosta. Näiden kerrosten summa ja se minkälainen kokonaisuus näistä muodostetaan, muodostavat henkilön työkyvyn. (Viitala 2013, 213–214.)



KUVIO 7. Työkykytalo (mukaillen Viitala 2013, 214)

Kuvio 7 kuvaa työkykytalon muodossa, mistä työntekijän työkyky rakentuu. Jokaisen kerroksen on oltava kunnossa, jotta ylin kerros, työkyky, olisi mahdollisimman hyvä. Hyvä työkyky on kaikkien näiden kerrosten summa, johon tarvitaan niin työntekijän kuin myös työnantajan panostus.

Työhyvinvoinnin kehittäminen on ollut iso puheenaihe globaalisti jo pitkään, vain teot ovat jääneet usein puuttumaan. Työhyvinvoinnin kehittäminen on erittäin kaunis ja jalo ajatus paperilla ja kokouksissa, mutta valitettavan usein vain se tärkein vaihe, kuinka se konkreettisesti viedään organisaatioon, on ollut jotain muuta kuin oli luvattu. Työhyvinvoinnin jatkuva parantaminen on perusteltua yrityksen kannalta, näkökulmasta riippumatta, koska se parantaa sekä organisaation että työntekijän tilaa. Sairauspoissaolojen vähentyminen ja parempi terveysaste tarkoittavat liiketoiminnallista voittoa yrityksen kannalta sekä henkisen pääoman kasvua henkilön itsensä kannalta. (Viitala 2013, 229.)

Työhyvinvoinnista vastaava henkilö on eri organisaatioissa usein eri toimenkuvan omaava henkilö. Organisaation koko ja rakenne vaikuttavat suuresti siihen, kuka on vastuussa henkilöstön hyvinvoinnista. Joissakin organisaatioissa vastuu on annettu henkilölle, jonka työtehtävä on puhtaasti pelkästään terveydenhuollossa. Toisinaan se on annettu henkilöstön kehittämispalveluille ja välillä henkilöstöjohtoon. (Moisalo 2011, 355.)

Miten tämä koko työterveydestä huolehtiminen liittyy henkilöstöhallintoon? Henkilöstöasiantuntija edistää työhyvinvoinnin ylläpitämistä. Terveydenhuoltopalvelu on osa työhyvinvoinnin kokonaiskuvaa, joka on iso vastuualue henkilöstöhallinnolle. Työntekijöiden viihtyvyys, jaksaminen ja terveys ovat osa henkilöstövoimavarojen johtamista, siinä missä muutkin toiminnot. Henkilöstöhallinto tekee yhteistyötä terveydenhuollon kanssa ja seuraa henkilöstön tuntemuksia, kehittämissuhteita ja tilannetta henkilöstötutkimuksen avulla. Henkilöstön hyvinvointi on melko abstrakti käsite, joka pitää sisällään lukemattoman määrän asioita ja toimintoja työyhteisön kokonaiskuvasta aina jokaiseen henkilöön itsessään. Organisaation on toimittava ollakseen tehokas, siitä henkilöstöhallinto on vastuussa. (Österberg 2005, 146–147.)

4.2 Henkilöstötutkimus

Henkilöstötutkimus on organisaation sisällä henkilöstölle suunnattu tutkimus, jota käytetään työyhteisön kehittämisen työkaluna. Henkilöstötutkimuksella pyritään selvittämään työolosuhteita, esimiestyöskentelyä, tiedonkulkua ja työkykyyn liittyviä asioita. Henkilöstötutkimus mielletään usein organisaation työilmapiirikartoitukseksi tai työoloselvitykseksi. (Österberg 2005, 24; Hyppänen 2007, 172–173.)

Henkilöstötutkimus on perusteltua ulkoistaa ja teettää ulkopuolisella taholla. Ulkopuolisella taholla teettämä tutkimus pitää kuitenkin suunnitella huolellisesti etukäteen ja miettiä, mitä asioita halutaan selvittää ja mihin kiinnitetään huomiota. Henkilöstöasiantuntijalla on organisaation sisällä merkittävä rooli. Hän selvittää yrityksen johdon kanssa, miksi tutkimus tehdään, mitä sillä tavoitellaan ja miten tuloksia jatkossa hyödynnetään henkilöstötyön ja johdon työkaluna. (Österberg 2005, 24.)

Henkilöstötutkimus ei saa olla vain rutiininomainen kysely, joka tehdään siksi, että se pitää tehdä tietyin väliajoin. Henkilöstötutkimuksesta pitää saada luettua sillä kysytyt asiat ja pyrkiä konkreettisesti viemään myös vastauksista saatu tieto käytännön tasolle – ei vain ajatuksen tasolle. Henkilöstötutkimus antaa kuvan henkilöstön tämänhetkisestä työtyytyväisyydestä ja mittaa jo toteutuneiden projektien onnistumista. Tutkimuksella viestitetään henkilöstölle, että heistä välitetään ja heidän mielipiteellään on merkitystä. Siksi onkin tärkeää, että henkilöstö saa aina raportin ja analyysin tutkimuksesta ja sen tuloksista. Tuloksen pitää ohjata toimintaa tulevaisuudessa ja tutkimuksen epäkohtiin on puututtava, jotta se ei menetä merkitystään. (Österberg 2005, 25.)

Benchmarkkausta voidaan käyttää henkilöstötutkimuksen tulosten analysoinnissa. Benchmarkkauksella tarkoitetaan henkilöstötutkimuksen tuloksien vertailuja muiden yritysten kanssa oman toimialan sisällä, sekä myös muiden toimialojen kanssa. Vertailemalla oman yrityksen tuloksia muiden tuloksiin, saadaan luotua realistisia tavoitteita. (Mäkisalo 2003, 138–140.)

Henkilöstötutkimuksen rakenne voi koostua seuraavista osa-alueista:

- Taustatiedot
- Ilmapiiri

- Tiedonkulku
- Työn vaativuus
- Kiire ja työnjako
- Työn arvostus
- Työn johtaminen
- Johtaminen
- Työroolin selkeys
- Kehittämistarpeet (Österberg 2005, 26–32.)

Seuraavassa kappaleessa kerrotaan lisää mainituista henkilöstötutkimuksen osa-alueista.

4.2.1 Henkilöstötutkimuksen osa-alueet

Henkilöstötutkimuksessa käytetään usein kyselykaavaketta, jossa on tarkasti mietityt osa-alueet, joita halutaan lähestyä. Tutkimus voidaan suorittaa anonyymisti tai omalla nimellä. Anonyymissä kyselyssä kysymyksien asettelu on suoritettava niin, että vastaajan anonymiteetti säilyy. Matalassa organisaatiossa jo pelkkä iän ja siviilisäädyn sanominen voi loukata anonymiteettiä. Myöskään sukupuolta ei kysytä, jos ei erikseen haluta saada selville näkemyseroja sukupuolien välillä. (Österberg 2005, 25–26.)

Ilmapiirin kysely on usein verrattavissa organisaation työhyvinvointiin, tuloksiin ja motivoitumisen määrää. Ilman hyvää ilmapiiriä työntekijä ei koe oloaan arvostetuksi ja alkaa miettiä, kuuluko hän organisaation ja arvostetaanko hänen työpanostaan. Hyvä työilmapiiri antaa valmiudet motivoituneeseen työntekoon ja sitä kautta oman henkilökohtaisen osaamisen kehittämiseen. Hyvä työilmapiiri syntyy yhteisöllisyyden- ja rehellisen lähiviestinnän kautta. (Tyoturva.fi)

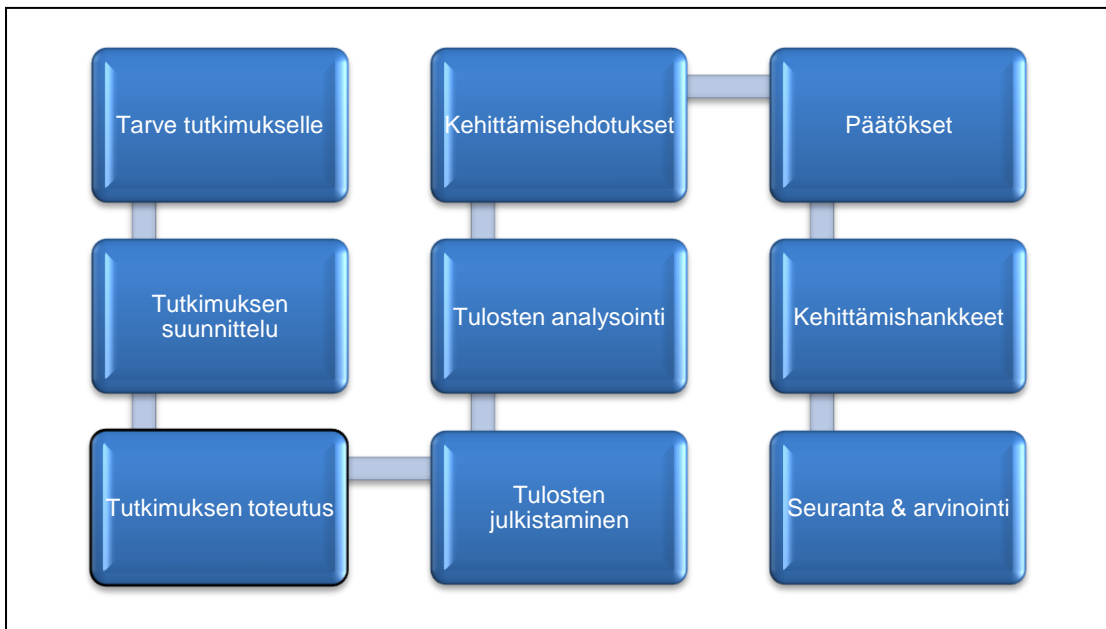
Tiedonkulkuun liittyvissä ongelmissa ongelma ei usein ole se, että tietoa olisi liian vähän, vaan se, että oikeaa tietoa ei osata erotella oikeaan aikaan hyödynnettäväksi tiedoksi ja se tiedotetaan väärin kanavia pitkin, jolloin sitä tarvitsevat työntekijät eivät pääse siihen käsiksi. Tiedonkulkuun pitää luoda koko organisaation kattavat pelisäännöt, joissa sovitaan siihen liittyvät pelisäännöt. Säännölliset ja hyvin järjestetyt kokoukset, palaverit ja kehittämisseskelut luovat tiedonkulkuun järjestelmällisyyttä. (Österberg 2005, 33–34.)

Työn vaativuudella mitataan henkilön omaa suhtautumista työkuvaan ja suhteutetaan se työnantajan näkemykseen. Työn vaativuuden tulee olla verrannollinen työstä saatavaan palkkaan ja korvaukseen. Liian alhainen palkka alentaa työntekijän motivaatiota työtä kohtaan, jolloin tuloksellisuus pienenee. Työn vaativuus muodostuu työtehtävään vaadittavista tieto- ja taitotekijöistä ja itsenäisestä harkinnasta. Johtamis- ja esimiestyössä vallankäyttö ja esimiesasema tuo työhön vaativuutta, joka on otettava huomioon. Myös työolosuhteet ja työn toteutustapa tulee huomioida. (talentia.fi)

Työn johtaminen on laajuudeltaan aihealue, jota ei pelkällä kysymyksellä ”johtajuus” voida mitata niin, että siinä olisi järkeä. Johtamiseen liittyvät kysymykset tulee pilkkoa pienempiin osa-alueisiin, jotka on helppo erottaa vastaajan näkökulmasta. Johtamiseen liittyvillä kysymyksillä mitataan esimiehen kokonaiskuvaa ja sitä, miten esimies hoitaa työnsä muun muassa tiedonjaon, tehtävienjaon ja päivittäisjohtamisen osalta. (Järvinen 2005, 61.)

4.2.2 Henkilöstötutkimus prosessina

Henkilöstötutkimus lähtee aina yrityksen tarpeesta tutkimukseen ja sen aihealueiden tunnistamisesta. Henkilöstötutkimuksella selvitetään yrityksen henkilöstön mielipiteitä sekä kokemuksia tutkittavasta aiheesta, jotta niiden perusteella saataisiin tietoa kehitystyötä varten. Hyppänen (2007) esittää mallin, miten henkilöstötutkimuksen täytyisi edetä prosessina, jotta siitä saataisiin maksimaalinen hyöty irti. (Hyppänen 2007, 170.)



KUVIO 8. Henkilöstötutkimus prosessina (mukaillen Hyppänen 2007, 171.)

Tutkimus alkaa suunnittelusta, jossa sovitaan aikataulu, toteutustapa, otanta sekä kartoitetaan aihealueet ja laaditaan kysymysrunko. Suunnittelun jälkeen seuraa tutkimuksen laadinta sekä toteutus, jonka jälkeen saadut tulokset julkistetaan kaikille, sekä niistä luodaan analyysi. Tuloksia analysoidessa ne pitää käsitellä koko henkilöstön kanssa, jotta voidaan luoda rakentavia kehitysmalleja tulevaisuuteen. Sitoutunut henkilöstö osallistuu samalla motivaatiolla tutkimuksen tulosten ana-

lysointiin kuin myös itse tutkimuksen toteutukseen, henkilöstöstä riippuen motivaatio on joko korkea tai matala. (Luoma 1998, 21; Hyppänen 2007, 171.)

4.3 Työntekijään vaikuttaminen

4.3.1 Palkitseminen

Henkilöstön palkitseminen on yksi henkilöstövoimavarojen johtamisen keskeisimpiä osa-alueita. Palkitseminen on motivaatiota ja kunnioitusta tuottava järjestelmä, joka myös kiittää työntekijää/työntekijöitä tehdystä työstä. Palkitseminen on käsitteenä laaja, ja se käsittää taloudelliset palkkiot, mutta myös aineettomat palkkiot (sosiaaliset ja urapalkkiot). (Kauhanen 2006, 105.)

Palkitseminen on johtamisväline, jolla tuetaan menestystä samalla kannustaen henkilöstöä suoriutumaan parhaalla mahdollisella tavalla tehtävästä. Palkitseminen ei saa olla pelkkä porkkana, jonka saavuttamiseksi tehdään mitä tahansa, millä keinolla tahansa. Tekemisen pitää aina noudattaa yrityksen arvoja ja strategiaa ja sitä kautta luoda tuloksellista tekemistä. Työnteko ei saa olla pelkkää yksilökilpailua, vaan on painotettava, että organisaation edun kautta tulevat myös henkilökohtaiset kiitokset ja palkkiot. Palkitseminen on panostusta tulevaan, se luo motivaatiota ja tavoitteellisen ilmapiirin organisaatioon. Se on kytkettävä niihin menestystekijöihin joilla tuottavuutta parannetaan pitkällä aikavälillä. (Kauhanen 2012, 96–97; Kukkola 2013, 135.)

Yrityksen strategia ja visio määrittelevät sen, mistä suorituksista voidaan palkita. Kasvuun painottuvan strategian omaava yritys voi palkita uusien asiakassuhteiden solmimisesta, kun taas stabiilimpi yritys voi palkita asiakassuhteen toimivuuden ja laadun parantumisesta. Tuotannolliset kehitykset tuovat usein palkkion

isolle ryhmälle ja asiakassuhteisiin liittyvät palkitsemiset pienemmille ryhmille tai yksittäisille henkilöille. Tuotannollisia asioita ja tuloksellisuutta on usein helppo mitata tunnuslukujen avulla. Myynnin määrää, liikevaihtoa, varastonkiertonopeutta ja myyntivoittoa voidaan mitata tunnusluvuilla, mutta laatuun ja aineettomiin asioihin liittyvät asiat ovat vaikeasti mitattavissa, koska ihmiset kokevat laadun monin eri tavoin. (Österberg 2005, 139.)

Palkitseminen muodostuu taloudellisista ja ei-taloudellisista asioista. Eitäloudellisia asioita ovat esimerkiksi vaativa ja henkilön itsensä haluama työ, urakehitys ja myös mahdollisuus kehittää itseään työnantajan tukemana. Myös kiitoksen sanominen, muiden arvostus ja projekteihin mukaan ottaminen ja mielipiteen kuuleminen katsotaan aineettomaksi palkkioksi. (Österberg 2005, 140.)

Taloudellinen palkkio ei aina tarkoita pelkästään isompaa lukua tilinauhassa. Taloudellista etua tuovat bonusten, osakeoptioiden ja muiden suorien rahaetujen lisäksi työnantajan osallistuminen erilaisiin vakuutusjärjestelyihin, eläkekorvaukset, matkakorvaukset, sekä monet etuudet (esimerkiksi ruokaetu ja matkapuhelinetu). Yritys voi myös osallistua henkilöstön harrastuskustannuksiin tarjoamalla alennettua hintaa kuntosaleille tai esimerkiksi jakaa liikuntaseteleitä. (Österberg 2005, 140–141.)

4.3.2 Rekrytointi

Onnistuneella rekrytoinnilla on valtava merkitys yrityksen menestymisen kannalta. Yksittäisen rekrytointiprosessin tulokset ovat nähtävissä vasta pitkän ajan kuluessa. Onnistuneilla rekrytoinneilla yritys laittaa "rahaa pankkiin", ja voi nostaa rahat tulevaisuudessa. Epäonnistuneilla rekrytoinneilla yritys menettää ne. (Österberg 2005, 70.)

Yrityksen on rakennettava organisaatio, joka vastaa yrityksen tarpeita niin laadullisesti kuin määrällisestikin. Sopivan työvoimakapasiteetin hankkiminen tapahtuu yrityksen rekrytointipolitiikan sanelemin ehdoin. (Vanhala ym. 2002, 326.)

Rekrytointi tulisi mieltää henkilöstösijoitukseksi. Väärällä valinnalla sijoituksesta tulee lyhytaikainen ja tappiollinen ja rekrytointiprojekti joudutaan aloittamaan uudestaan. Hyvä valinta taas mahdollistaa pitkäaikaisen ja kannattavan henkilöstösijoituksen. Onnistunut rekrytointiprosessi tuo uutta osaamista ja tietotaitoa yritykseen pitkälle aikajanelle, jota ei voida mitata pelkästään taloudellisesti. Jokainen hyvä työntekijä tuo oman positiivisen mausteensa yrityksen organisaatiokulttuuriin. (Hokkanen ym.2008, 55.)

Rekrytoinnin suunnitteluvaiheessa on määriteltävä työvoiman tarve. Yleisin syy rekrytointiin on, että joku lähtee organisaatiosta ja hänen tilalleen tarvitaan uusi työntekijä. Vai tarvitaanko uutta työntekijää? Voidaanko tehtävä hoitaa jo olevien työntekijöiden kesken ja hajauttaa tehtävät useille henkilöille? Uuden ja täytettävän työvoiman toimenkuvan ei tarvitse aina kuitenkaan olla täysin sama kuin edellisen oli. Yrityksen on helppo uudistaa organisaatiotaan ja toimenkuviaan silloin, kun pitää palkata uusi työntekijä vanhan tilalle, ja työn kuvaa voidaan muokata ja soveltaa yrityksen haluamalla tavalla. Ei siis kannata etsiä samaa lehti-ilmoitusta, jolla edellinen työntekijä rekrytoitiin. Pitää miettiä kriittisesti, miten maailma on muuttunut ja mitä tulevaisuus tuo tullessaan. Minkälainen työntekijä olisi hyvä tähän työhön myös kymmenen vuoden päästä ja mitä ominaisuuksia häneltä vaadimme? Välillä poislähtevä työntekijä tekee tahattomasti ja vahingossa palveluksen yritykselleen, koska silloin organisaation on pakko istua alas ja miettiä, mitä halutaan uudelta työntekijältä. Näin yritys pystyy kartoittamaan oman organisaationsa tilaa. (Markkanen 2002, 12–13; Österberg 2005, 71.)

Rekrytointi ei aina ole välttämättä vanhan tehtävän täyttö. Ideaalitalanne yrityksille on, että toiminta laajenee niin, että tarvitaan lisää työvoimaa uusiin tehtäviin. Tässä tapauksessa rekrytoinnin suunnittelu on vielä tärkeämpää ja sen on oltava kriittisempää kuin vanhan tehtävän täytössä. On mietittävä uutta työtehtävää koko organisaation näkökulmasta ja osattava rajata uusi työtehtävä niin, ettei tule päällekkäisyyksiä jo olemassa olevan tehtävän kanssa. Rekrytointi olisi täysin typerää, jos vain epähuomiossa tuplattaisiin jonkin työtehtävän työntekijämäärä olemalla vauhtisokeita. (Markkanen 2002, 14–15.)

Rekrytoinnin tarpeesta ja toteutuksesta voi vastata yrityksen henkilöstöosasto tai se osasto, jolle rekrytointi on suunnattu. Molemmissa vaihtoehdoissa on puolensa. Henkilöstöosastolle keskitettyä rekrytointiprosessia puoltaa henkilöstöammattilaisen laajempi osaaminen henkilöstöasioissa ja rekrytoinnissa. Tietylle osastolle keskitetty prosessi taas mahdollistaa sen, että osasto tietää itse parhaiten, minkälaisen työntekijän se tarvitsee, sillä henkilöstöosasto ei tunne osaston omaa kulttuuria ja mentaliteettia. Vain isot organisaatiot voivat keskittää prosessin tietylle osastolle. (Vanhala ym. 2002, 327.)

Uutta työntekijää voidaan lähteä hakemaan prosessin alkuvaiheessa kahdella erillisellä menetelmällä. Voidaan käyttää sisäistä rekrytointia tai ulkoista rekrytointia. Sisäisessä tavassa työtehtävään haetaan työntekijää organisaation sisältä, ulkoisessa tavassa organisaation ulkopuolelta.

Ennen ulkoista rekrytointia kannattaa aina selvittää, löytyykö organisaation sisältä potentiaalista työvoimaa täytettävään työtehtävään. Joku on voinut esimerkiksi opiskella työn ohessa itselleen laajemman teoriapohjan alalle. Onko mitään positiivisempaa ja kannustavampaa signaalia henkilöstölle kuin nostaa omasta organisaatiosta työntekijä korkeampaan ja haasteellisempaan virkaan maltillisia uratika-

puita pitkin? Tuskin. Oikeat ratkaisut ja korkea motivaatio palkittaisiin korkeammalla ja kenties jopa esimiestason viralla. (Österberg 2005, 71–72.)

Sisäisessä siirrossa henkilöstön organisaatiokulttuuri on jo työntekijän tiedossa ja yksi täytettävä virka luo yhden tyhjän viran, joka on myös kenties jonkun muun organisaation sisällä työskentelevän haluama. Sisäinen siirto on myös nopea ja taloudellinen valinta. Sisäinen siirto on usein varma ratkaisu ja vedonlyöntitermein sen voittokerroin on huomattavasti pienempi kuin kokonaan uuden ja tuntemattoman työntekijän rekrytoiminen. Suurissa yrityksissä sisältä rekrytoiminen on huomattavasti yleisempää, koska myös organisaatio on paljon isompi. Tällöin myös kuitenkin sisäisen ja ulkoisen rekrytoinnin ero on käytännössä pienempi, koska uusi, sisältä rekrytoitu työntekijä ei välttämättä tunne ollenkaan uutta osastoa. Sisäisessä rekrytoinnissa tulee olla yhtä kriittinen kuin ulkoisessakin rekrytoinnissa. (Österberg 2005, 72; Markkanen 2002, 17–18.)

Sisäinen rekrytointi ei kuitenkaan ole aina pelkästään helppo ja ”varma sijoitus”. Ehdokasjoukko voi usein olla rajallinen ja turhan monotoninen. Sisäinen rekrytointi ei anna mahdollisuuksia ulkopuoliselle tiedolle ja taidolle, jota jokainen yritys tarvitsee. ”Vanhan” työntekijän palkkaaminen hänelle uuteen virkaan ei luo välttämättä uusia toimintatapoja eikä yhdistä jo vanhasta firmasta omaksuttuja positiivisia tapoja uuden firman tapoihin, vaan työ tapahtuu vanhoilla menetelmillä. Sisäinen siirto voi myös aiheuttaa kapinahenkeä ja katkeruutta organisaation sisällä, jos samaa virkaa haluaa useampi henkilö. Aina sisäisen rekrytoinnin yhteydessä jollekin jää ”luu käteen”. Ihmiset ovat erilaisia ja käsittelevät tilanteet eri tavalla, toinen voi iloita ystävänsä ylennyksestä ja toinen voi olla siitä loppuelämänsä katkera. (Vanhala ym. 2002, 328.)

Ulkoisen rekrytointi on virallisten kanavien kautta tapahtuvaa henkilöstön hankintaa. Lehti-ilmoitukset, työvoimatoimistot, tv- ja radiomainonta sekä verkko-

mainonta ovat erinomaisia rekrytointikanavia. Yritykset voivat myös käyttää niin sanottua jatkuvaa rekrytointia, jossa henkilö voi jättää yrityksen Internet-sivustolle avoimen hakemuksen. (Vanhala ym. 2002, 238–329.)

Käytettiinpä hakumenetelmänä mitä tahansa rekrytointikanavaa, yrityksen on muistettava, että kaikilla ilmoituksilla on vaikutusta yrityksen kuvaan työnantajana ja imagoon. Ilmoitus tulee aina muotoilla sen mukaan, minkälaista työntekijää haetaan ja mihin tehtävään. Työpaikkailmoitus on yrityksen omaa markkinointia henkilöstömarkkinoille, huonosti tehty ilmoitus mielletään huonosti suunnitelluksi prosessiksi. Hyvin ja huolellisesti tehty ilmoitus antaa työnhakijalle kuvan, että työnantaja todella haluaa juuri sinut yritykseen ja yrityksen imago ja arvot ovat kunnossa. Jos yritykseen haetaan useita työntekijöitä samalla ilmoituksella, antaa se työnhakijalle kuvan, että yritys on kasvava ja menestyvä. (Österberg 2005, 72–73.)

Työpaikkailmoituksissa kannattaa käyttää harkiten huumoria ja ironiaa. Huumori ja ironia työpaikkailmoituksessa ovat kuin puuteri naisen kasvoilla – sillä voi joko viimeistellä ilmoituksen täydellisesti tai pilata sen olemalla teennäinen. Työpaikkailmoitusta on hyvä testata organisaation sisällä työskentelevillä, ja pyytää heiltä rehellinen palaute siitä ennen kuin se julkaistaan. Näin saadaan mielipide ilmoituksesta ja sitä pystytään muokkaamaan. (Österberg 2005, 73.)

Työpaikkailmoituksessa on tuotava esille ne vaatimukset, joita työtehtävä edellyttää. Ei saa vaatia enempää kuin lähtökohtaisesti työtehtävä edellyttää, mutta ei saa myöskään olla liian lepsu. Jos työtehtävä kuvataan vaativammaksi, kuin se oikeasti onkaan, voi rekrytoitu henkilö kokea tulleensa petetyksi, mikä laskee hänen motivaatiotaan. Myös, jos tehtäväkuvaus oli liian lepsu, voi uuden työntekijän kouluttaminen olla todella raskasta taloudellisesti ja henkisesti, jopa mahdotonta. (Österberg 2005, 74–75.)

Työpaikkailmoitus ei saa olla liian laaja ja vaikeaselkoinen. Siitä on pystyttävä yhdellä vilkaisulla selvittämään kuka hakee, milloin haku on ja minkälainen työtehtävä on. Yrityksen logo ja hakusanat on tuotava selvästi esiin, mutta kuitenkin olisi erotuttava massasta. Ilmoituksessa olisi kerrottava todella lyhyesti yrityksestä ja sen tavoitteista. Henkilöstömäärä, liikevaihto ja sijainti ovat faktoja, jotka kiinnostavat työnhakijaa. Yrityksen imagoa ei pysty muokkaamaan tai kohentamaan työpaikkailmoituksen perusteella, sillä ei voi luvata asioita, joita ei oikeasti ole olemassa. Kannattaa kertoa, mitä odotetaan ja mitä luvataan. Ilmoituksen loppuun on myös hyvä laittaa yhteystiedot, joista voi kysyä lisäinformaatiota. Yhteystiedon on todella myös oltava sellainen, josta sitä saa. Infossa voidaan tarkentaa, milloin lisäinformaatiota olisi mahdollista kysyä. (Markkanen 2002, 27–28.)

Hakuaikaa pitää kunnioittaa. Henkilöä valittaessa valinta on tehtävä haun aikana, ja on rajattava pois ne ketkä eivät täytä yrityksen vaatimuksia ja toiveita. Hakijoita kiitetään, ja näin annetaan kuva yrityksestä, että välitetään kaikista työnhakijoista ja heidät palkitaan siitä vaivasta, jonka he ovat nähneet hakiessaan yrityksen virkaa. Hakijat voidaan karkeasti haun päätyttyä jakaa kolmeen koriin: 1) niihin, jotka eivät täytä yrityksen kriteereitä, 2) niihin, jotka täyttävät ne osittain, ja 3) niihin, jotka täyttävät yrityksen vaatimukset sekä toiveet. (Markkanen 2002, 35–37; Hokkanen ym. 2008, 59.)

Haastatteluun on valmistauduttava todella huolellisesti ja kutsuttaville on varattava aikaa, eikä asettaa minuuttikohtaista aikarajaa. Haastatteluun on hyvä osallistua vähintään kaksi työpaikan edustajaa, jolloin saadaan enemmän näkökulmia haastateltavasta. Tilanteessa käydään läpi haastateltavan tausta, koulutus, työkokemus, minkälainen hän on ihmisenä sekä miksi juuri hän olisi hyvä työntekijä. Haastattelun alussa tunnelmasta tulisi luoda rento ja luonnollinen, eikä kannata esittää haastattelun alkuun kaikista syvällisempiä kysymyksiä. On selvitettävä

haastateltavan motivaatio ja ominaisuudet haastateltavan omin sanoin. Kokenut haastattelija pystyy ottamaan tilanteesta enemmän irti ja luomaan haastattelusta enemmän keskustelunomaisen tilanteen. Olisi myös muistettava kertoa haastattelun päätyttyä, kuinka tilanne ja tiedotus etenee, jotta työnhakijalle jäisi mahdollisimman vähän epätietoisuutta jatkosta. (Hokkanen ym. 2008, 59–60.)

Haastattelu voidaan kaikessa raakuudessaan kuvata peliksi, jossa kaksi osapuolta esittävät omia tavoitteitaan ja näkökulmiaan. On osattava luoda haastattelusta ”tanssinumero”, jossa esitetään parhaimmat kyvyt. Ei kannata kuitenkaan lähteä ahnehtimaan ja luulla itsestään liikoja, ettei kaadu omaan nokkeluuteensa. On oltava rehellinen itselleen ja toiselle osapuolelle. Ei saa olettaa haastateltavasta mitään, vaan asioista keskustellaan muodostetaan kokonaiskuva, jota verrataan toimenkuvaan. (Markkanen 2002, 53–93.)

Lopullisen rekrytointipäätöksen tekee haastateltavan tuleva esimies tai päällikkö. Jokainen henkilövalinta voi olla vaikea päätös, koska rekrytointiprosessi on iso sijoitus yritykselle. On osattava valita oikea henkilö suppean tiedon perusteella pitkäksi aikaa. Rekrytointi on osaltaan riskisijoitus, koska ihmisten todellisen luonteen pystyy analysoimaan vasta pitkällä aikavälillä. Ei kannata kiirehtiä turhaan valintaa tehdessä, mutta ei myöskään aikailla. On viisasta nukkua yön yli, eikä tehdä hätiköiden päätöksiä. Rekrytointiprosessi loppuu työsopimuksen allekirjoitukseen valituksi tulleen henkilön kanssa. Vasta tämän jälkeen kannattaa ilmoittaa muille lopullisessa valinnassa mukana olleille päätöksestä. Ilmoituksella luodaan organisaatiosta ammattimainen kuva. (Hokkanen ym. 2008, 61–62.)

4.3.3 Perehdyttäminen

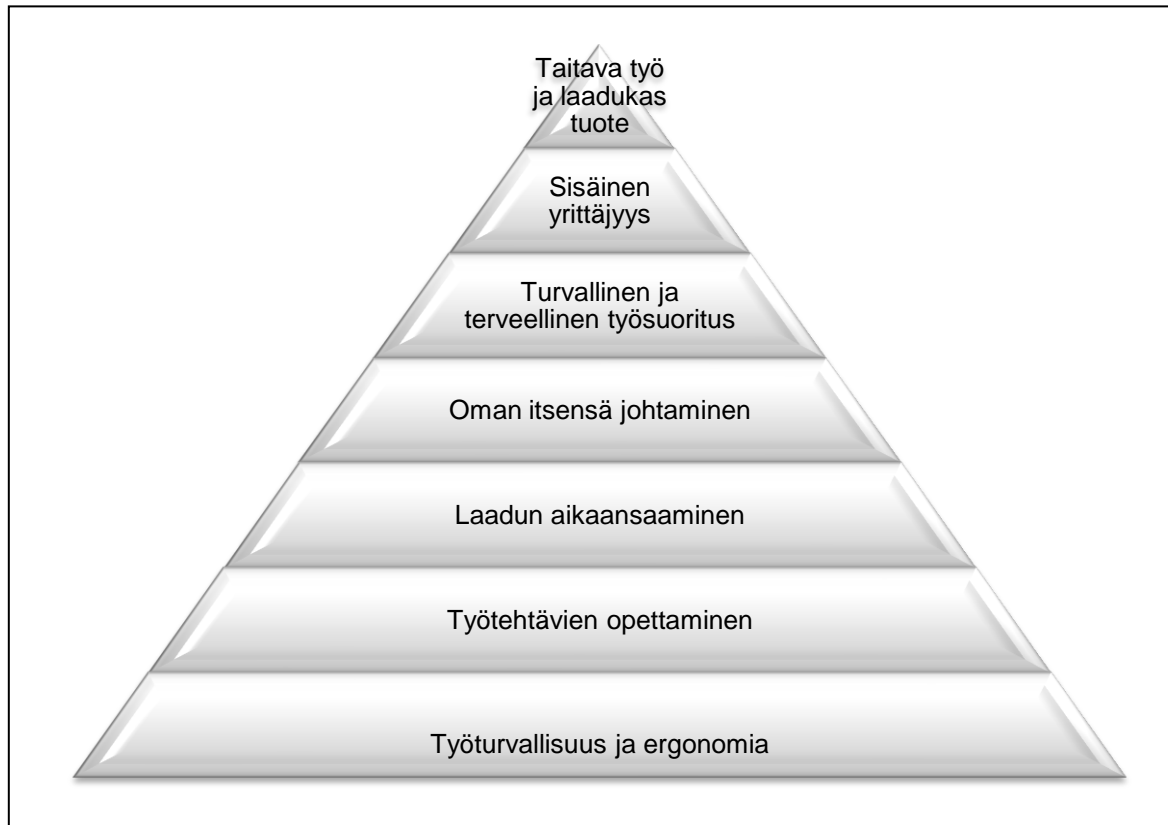
Perehdyttäminen on prosessi, jolla henkilö saadaan mahdollisimman nopeasti osaksi organisaatiota, työyhteisöä ja sidosryhmiä. Perehdyttäminen on erittäin tärkeä toimenpide, oli henkilö sitten uutena yritykseen tullut, tai työtehtäviään yrityksen sisällä vaihtava. Hyvin hoidettu perehdyttäminen saattaa viedä aikaa, mutta se on tehtävä kunnolla, jotta henkilöllä olisi mahdollisimman hyvät avut työn aloittamiseen. Mitä nopeammin henkilö kykenee työskentelemään ilman jonkun toisen henkilön ohjausta, sitä nopeammin hänestä tulee tuottava palanen organisaatiota. (Österberg 2005, 91.)

Perehdytys on tärkeä vaihe, koska sillä luodaan uudelle henkilölle ensivaikutelma organisaatiosta. Ensivaikutelma usein ohjaa henkilön suhtautumista organisaatioon pitkän aikaa. Organisaation vastuulla on, onko se vaikutelma negatiivinen vai positiivinen. Perehdytettävä tuntee olonsa turvalliseksi uransa alkutaipaleella, kun hänellä on onnistunut perehdytys taustalla. Tämä vähentää virheiden todennäköisyyttä. (Österberg 2005, 91–92.)

Uuden henkilön perehdyttämisen vastuu on esimiehellä. Esimies voi kuitenkin delegoida perehdytyksen jollekulle alaiselleen tai sille tiimille, johon uusi henkilö sijoittuu. Useissa yrityksissä on laadittu perehdyttämistä varten muistilistoja, joiden avulla varmistetaan, että kaikki keskeiset asiat on käsitelty perehdytyksen aikana. Perehdytysaika kestää työtehtävästä ja organisaatiosta riippuen päivistä jopa kuukausiin. (Kauhanen 2006, 88.)

Työhön perehdyttäminen prosessin muodossa alkaa työturvallisuusasioilla, millä saadaan luotua henkilölle turvallinen työolosuhde. Laadukas työ vaatii myös laadukkaan työtehtäviin opettamisen, opettamista ei saa laiminlyödä työtehtävien selkeyteen vedoten. Henkilön kehittyessä ja kokemuksen kertyessä, myös itsenäi-

sen työn osuus kasvaa, koska työntekijän tieto- ja taitotaso kasvaa. Oma-aloitteisuuden ja osaamisen kasvamisen kautta henkilöltä voidaan myös odottaa laadukasta tuotetta ja palvelua.



KUVIO 9. Työhön perehdyttämisen kokonaisuus (mukaillen Lepistö 1998, 2)

Kuviossa 9 esitetään henkilön perehdytysprosessi aikajanaana työtehtävän aloittamisesta laadukkaaseen tuotteeseen.

4.3.4 Irtisanominen

Henkilöstöjohtaminen katsotaan prosessiksi, joka sisältää useita eri toimintoja, jotka alkavat rekrytoinnista ja päättyvät irtisanomiseen. Irtisanominen on rekrytoinnin kanssa uniikki toiminto jokaisen henkilön kohdalla, koska se tapahtuu

yleensä vain kerran jokaiselle tietyssä organisaatiossa. Kaikki toiminnot rekrytoinnin ja irtisanomisen välillä toistuvat, vaikka eivät samanlaisina. Siksi rekrytointi ja irtisanominen on hoidettava hyvin, koska ihminen muistaa ne parhaiten myös tulevaisuudessa. (Hokkanen ym. 2008, 113; Österberg 2005, 172–173.)

Irtisanomisesta on tullut huomattavasti rutiininomaisempi ja jalostuneempi prosessi ajan kuluessa. Ennen 1990-lukua irtisanominen koettiin huomattavasti henkilökohtaisemmin kuin nykyään ja tunnettiin syyllisyyttä ja epäonnistumisen tunnetta. Vaihtuvuus yrityksissä oli huomattavasti pienempää ja työsuhteet vakituisempia. Muuttunut maailma, globalisaatio ja asiakasvirtojen hektisyys pakottavat yritykset reagoimaan nopeasti muuttuviin asiakasvirtoihin irtisanomalla ja lomauttamalla. Myös määräaikaisten työsuhteiden määrä on lisääntynyt vaikeamman huomisen ennustamisen takia. Yritysfuusioiden, kuntaliitosten ja muiden organisaatiomuutosten takia irtisanomisia tapahtuu jatkuvasti, ja tulee tapahtumaan. (Hokkanen ym. 2008, 113.)

Irtisanominen on yhtä tärkeä prosessi kuin sen vastakohta, rekrytointi. Siltojen polttaminen ja henkilön halveksunta ovat asioita, joita ei missään nimessä saa tehdä yrityksen eikä myöskään irtisanottavan perspektiivistä. Irtisanomisella on jätettävä asianmukainen maku irtisanottavalle ja perusteltava se mahdollisimman hyvin. Irtisanottavasta voi tulla tulevaisuudessa yrityksen asiakas tai jopa korkeammassa organisaatiossa toimiva henkilö, jolloin irtisanomisprosessin laatu muistetaan, niin hyvässä kuin myös pahassa. (Hokkanen ym. 2008, 113.)

Irtisanominen on aina suoritettava kasvokkain, ei mitenkään muuten. Myös ajankohdalla on tutkitusti merkitystä. Alkuviikko katsotaan parhaaksi ajaksi irtisanoa, sillä silloin henkilö pystyy prosessoimaan irtisanomisen työpaikalla ja keskustelemaan siitä organisaation sisällä, eikä miettimään asiaa yksin työajan ulkopuolella. (Hokkanen ym. 2008, 113–114.)

Esimiehen on varmistettava irtisanomisprosessissa, että se on perusteltu niin yrityksen näkökulmasta kuin myös juridisesti. On varmistettava, että irtisanottava ymmärtää irtisanomisessa ilmenneet seikat ja asiat, eikä mitään jää epäselväksi. Taustojen selvittäminen ja tilanteeseen valmistautuminen auttaa esimiestä vastaamaan kysymyksiin ja perustelemaan myös vastaukset. Irtisanomisesta on aina hyvä keskustella myös muiden esimiesten kanssa ja kysyä näiden kokemuksia vastaavista tilanteista. Irtisanomista ei saa kuitenkaan venyttää siksi, että ei tiedä mitä sanoisi. Irtisanominen on parasta suorittaa mahdollisimman nopeasti siitä, kun päätös irtisanomisesta on tehty. (Hokkanen ym. 2008, 114.)

Kurten & Salminen (2004) esittelevät ”kymmenen käskyä”, joita irtisanomistilanteessa tulisi noudattaa:

- 1) Tee ihmiselle niin kuin haluaisit itsellesi tehtävän samassa tilanteessa.
- 2) Jos tunnet ihmisen hyvin, tee niin kuin hän haluaisi itselleen tehtävän.
- 3) Suunnittele aina hyvin – ennakoi vaikutukset paitsi lyhyellä, myös pitkällä tähtäimellä.
- 4) Käytä asiantuntijoita ja asianosaajia.
- 5) Huomio inhimillisyyden, juridiikan ja liiketoiminnan näkökulmat.
- 6) Huomioi kaikki, joihin irtisanominen vaikuttaa.
- 7) Kohtele ihmisiä oikeudenmukaisesti, yksilöllisesti ja kunnioittavasti.
- 8) Ymmärrä ihmisten reaktioita ja surutyötä.
- 9) Muista, että olet yrityksen edustaja.
- 10) Irtisanominen on aina viimeinen vaihtoehto (Kurten & Salminen 2004, 207.)

Nämä ”kymmenen käskyä” painottavat, että irtisanominen on ennen kaikkea inhimillinen tapahtuma. Ei saa antaa olettaa, että irtisanominen on työntekijän vika, vaan on perusteltava irtisanominen niillä perusteilla, joilla se on suoritettu.

4.3.5 Viestintä ja vuorovaikutus

Esimiehen työ koostuu usein viestimisestä ja vuorovaikutuksesta muun organisaation kanssa. Muutokset, tavoitteet, informaatio ja työmenetelmät vaativat aina tiedon siirtymistä henkilöltä toiselle. Viestinnän avulla jaetaan tietoja ja kokemuksia, rakennetaan oikeaa ja selvää yrityskuvaa, ilmoitetaan organisaation sisällä toimenkuvista ja muutoksista sekä sitoutetaan henkilöstöä yhteisen päämäärän saavuttamiseksi. Yrityksen talous, strategia, visio ja kaikki yrityksen toimintaan liittyvä ei saa olla esimiesten pimitettyä tietoa. Tieto kuuluu ihmisille, jotka työskentelevät kaikkien näiden asioiden eteen ja heidän kuuluu myös saada tietää se. (Österberg 2005, 162; Hokkanen ym. 2008, 19.)

Asioista tiedottamisen organisaation sisällä täytyy olla yhtä sääntillistä kuin niistä päättäminen. Luottamuksellinen suhde esimiesten ja muun henkilöstön välillä syntyy rehellisten ja yksikertaisten asioiden kautta. Jos esimies tiedottaa asioista aina henkilöstölle, henkilöstö myös tuntee tullessa huomioiduksi. Erilaiset organisaatiot tiedottavat asioista eri tavalla, mutta mikäli henkilöstö saa kuulla yrityksen asioista median kautta tai jostakin muualta ulkopuolelta, on tiedotus pahasti väärällä pohjalla. (Österberg 2005, 162–163.)

Tiedonkulun toimivuus on parantunut huomattavasti teknologian kehityksen mukana. Siinä, missä ennen tieto piti usein organisaation sisällä käydä sanomassa henkilökohtaisesti, nykyaikainen teknologia mahdollistaa viestinnän myös muun muassa matkapuhelimen kautta, yrityksen sisäisen verkoston (Intranet) kautta sekä muiden verkosto-ohjelmien kautta, jotka ovat henkilöiden päätteillä. Esimiehet saavat päivittäin runsaasti tietoa asioista, jotka pitää kertoa myös muille. Esimiehen ongelmana on usein, että asia pitää pystyä supistamaan ja suodattamaan niin, että sen uudelleenraportoinnin yhteydessä siitä ilmenevät vain oleelliset ja toisen henkilön tarvitsemat tiedot. Eri henkilöille joudutaan kertomaan sama asia

eri tavalla, jolloin asian sisäistäminen ja sen ymmärtäminen on välttämätöntä esimiehen tai asian kertojan kannalta. Ei pidä ajatella, että ainoastaan esimies saa olla aloitteellinen viestijä, vaan kaikilla henkilöillä organisaatioissa on viestinnän tarvetta. (Österberg 2005, 163; Kauhanen 2006, 171.)

Avoin vuorovaikutus ja luottamuksellinen viestintä organisaation sisällä ovat usein asioita, jotka jokainen yritys mieltää tärkeäksi ja usein myös kokee omavansa ne. Näin ei usein edes puhuta, sen vain toivotaan olevan niin, jolloin asia muuttuu myös uskomukseksi. Avoimuus organisaation sisällä kuuluu yrityksen organisaatiokulttuuriin, sitä ei voida rakentaa yhdessä kokouksessa tai edes yhdessä vuodessa. Avoimuus ja luottamuksellisuus syntyy oikeiden ja luonnollisten tekojen kautta organisaation sisällä ajan kuluessa. Ihmisten tottuessa siihen, että tiedon saanti on poikkeuksetta avointa ja hyvää, he eivät enää edes ajattele sitä, vaan sen tiedetään olevan. (Österberg 2005, 163–164.)

Avoimuus organisaation sisällä tarkoittaa demokratiaa, jossa jokaisen mielipiteellä on väliä eikä vuorovaikutus ole pelkästään tiedon vastaanottamista. Jokaisella tulee olla oikeus myös vaikuttaa häntä koskevaan tietoon. Ristiriidat ja ongelmatilanteet tulee ratkaista keskustelun avulla, ei pelkästään jonkun henkilön päätöksellä. Mikään päätös ei ole niin yksityinen, että se ei voisi tulla kyseenalaistetuksi. (Österberg 2005, 164.)

Vuorovaikutteisessa työyhteisössä jokaisella työntekijällä on halu, voimavarat ja taidot kehittää työyhteisöä tavoitteiden suuntaan. Myös negatiivisen tiedon kertominen ja sen vastaanottamisen on oltava hyväksyttävää. Aina ei voida pelkästään kehua onnistuneilla asioilla, pilvilinnoilla on tapana sortua mikäli niiden ongelmiin ei puututa. Negatiivisen tiedon tai negatiivisen palautteen antaminen ei kuitenkaan saa olla nipottamisen tapaista monologia, vaan on pyrittävä selvittämään, miksi virhe tapahtui ja kuinka se pystytään tulevaisuudessa ehkäistä. ”Me-

henki” sekä jokaisen oma henkilökohtainen halu tuoda informaatiota esille organisaation päämäärän hyväksi vaatii avoimen kulttuurin. (Österberg 2005, 164; Hokkanen ym. 2008, 21.)

Jokaisella ihmisellä on oma uniikki näkemyksensä johtamisesta, myös viestimisestä. Toinen haluaa tuoda asiansa esiin vedoten faktoihin, toinen luottaa yhteisön voimaan ja kolmas haluaa jakaa vallan ja vastuun koko organisaatiolle. Ihmisen persoonallisuus korostuu, mitä vaikeampi asia on. Asioiden peilaaminen omiin arvoihin luo henkilön oman tavan ratkaista asia. Persoonallisuus on luonteenpiirre, joka jokaiselle on annettu omaksi, ja sitä on mahdoton myydä jollekin muulle tai ostaa toiselta. (Hokkanen ym. 2008, 22.)

Jokaisella ihmisellä on oikeus myös olla emotionaalinen työskenneltäessä muiden ihmisten kanssa. Päätöstä tehtäessä ja varsinkin siitä tiedottaessa on kuitenkin pystyttävä myös kyseenalaistamaan oma päätös ja siihen johtaneet asiat. Tunteella tehdyt päätökset täytyy pystyä perustelemaan myös muuten kuin pelkästään sillä, että se tuntui oikealta. (Hokkanen ym. 2008, 22–23.)

5 TUTKIMUS

Käytin tutkimuksessani laajan teoria-aineiston lisäksi myös kolmen eri yrityksen esimiesten tai toimipisteiden johtajien mietteitä käsitellyistä aiheista. Menetelminä tutkimuksessa kvalitatiivista tutkimusta (laadullinen tutkimus) ja haastattelumuotona teemahaastatteluja, joissa pyrittiin selvittämään toteutuvatko esitetyt teoriat niissä yrityksissä, jotka otettiin tutkimukseen mukaan. (vrt. Hirsjärvi & Hurme 1995).

Tarkoitus ei ole käydä tutkimuksessa kaikkia henkilöstövoimavarojen johtamiseen liittyviä teemoja läpi, vaan vahvistaa tai kyseenalaistaa teoriassani esiteltyjä ajatuksia ja toimintamalleja.

Käytin tutkimuksessa teoria-aineoston vahvistamiseksi laadullista, eli kvalitatiivista tutkimusta. Käytin laadullista tutkimusta menetelmätestauksena käyttämäni teoriaosuuteen. Tutkimuksella pyrin ymmärtämään ja havainnollistamaan käytännön esimerkkien kautta käyttämäni teoriaa.

Kvalitatiivinen tutkimus on lähtökohdiltaan hypoteesiton, ja siinä pyritään etenevämmän mahdollisimman vähin ennakko-oletuksin. Laadullinen tutkimus pyrkii ymmärtämään aihetta subjektiivisesta näkökulmasta sekä vastaamaan kysymyksiin miksi, millainen ja miten. Laadullinen tutkimus koostuu kahdesta pääkohdasta: havaintojen pelkistämisestä sekä lopputuloksen havaitsemisesta. Laadullisella tutkimuksella pyritään ymmärtämään ihmisten mielipiteitä annettuihin kysymyksiin ja aiheisiin, eikä kvantitatiivisen tutkimuksen tavoin selvittämään ainoastaan eroja ja poikkeamia, vaan sillä pyritään ymmärtämään niitä sekä myös luomaan niihin ratkaisut. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa ihminen on ”aineiston tiedonkeruuväline” ja tutkijan omat havainnot sekä haastattelut ovat tärkeitä numeraalisen faktan sijaan. (Eskola & Suoranta 1998, 25–26)

Valitsin laadullisen tutkimusmenetelmän työhöni, koska halusin luoda syventäviä ja laadukkaita vastauksia määrällisten vastauksien sijaan. Laadullinen tutkimus mahdollistaa teemahaastattelun muodossa tutkimusmuodon, jossa on pieni otanta, mutta saadaan luotua laadukas vastaus annetun teeman ympärille. Käytin tutkimuksessa pientä otantaa (3), koska vastauksien laajuudesta johtuen isomman otannan myötä vastauksia olisi ollut mahdotonta litteroida työhön, eikä niistä olisi saanut muodostettua järkevää kokonaisuutta. Halusin luoda tutkimuksen, jossa jokainen argumentti on perusteltu, ja näin pyrin ehkäisemään ylimääräistä tietoa. (Alasuutari 1994, 28–31.)

Pyrin kiinnittämään haastatteluissa ja kysymyksien asettelussa huomion siihen, mikä on olennaista ja luomaan haastatteluista ”raakahavaintoja” käyttämäni teorian ympärille. Erottelin aluksi havainnot erikseen, jonka jälkeen yhdistin ne yhdeksi kokonaisuudeksi. (Alasuutari 1994, 31.)

5.1 Tutkimusprosessi

Olin tiennyt jo jonkin aikaa, että haluan tehdä tutkimukseni johtamiseen liittyen ja halusin rajata sen tarkemmin henkilöstövoimavarojen johtamiseen. Ajatuksena oli, että kattavalla teoriapohjalla sekä teoriaan liittyvällä haastattelulla, joka kohdistuu erilaisten toimialojen eri tasoisiin esimiehiin, saadaan luotua realistiset kasvot henkilöstön johtamiseen liittyville teorioille.

Lähdin tietoisesti tekemään tutkimusta lähtöpisteestä, jossa työllä ei ole otsikkoa, eikä edes johdantoa. Annoin työn ja lukemani tiedon viedä aiheita mukanaan ja pyrin soveltamaan asioita opitun tiedon lisääntyessä. Näin ehkäisin sen, että jos on aluksi iso otsikko ja jäykkä johdanto, voi tutkimuksen rajauksesta tulla ongelmallista, koska kaiken kirjoitetun teorian tulee olla sidoksessa otsikkoon ja johdan-

toon, jolloin paljon tärkeitä asioita, joista minulla ei ollut edes konkreettista tietoa olisi saattanut jäädä kokonaan pois.

Laadullinen tutkimus mahdollistaa joustavuuden tutkimuksen aikana, joten pidin perusteltuna pitää teorian avoimena uusille ajatuksille ja teemoille sen kehittyessä. Halusin muotoilla tutkimussuunnitelmaa teoria-aineiston lisääntyessä, jotta saan muotoiltua siitä haluamani näköisen kokonaisuuden, jota on helppo tarkastella niin opiskelijan kuin myös jokaisen muun ihmisen silmin. Pidin tärkeänä, että opin itse lisää niin laadullisesta tutkimuksesta kuin myös henkilöstövoimavarojen johtamisesta koko tutkimuksen ajan.

Teoriaosuuden ollessa melkein valmis aloin kartoittamaan, minkälaisia yrityksiä haluaisin mukaan tutkimukseen ja minkälaisilta toimialoilta. Aluksi oli tarkoitus tehdä tutkimus, jossa olisi kolme täysin erilaista organisaatiota: kouluorganisaatio, liike-elämässä oleva organisaatio sekä urheiluorganisaatio. Minulle valkeni kuitenkin nopeasti, että en saisi tällöin aihetta rajattua yhdeksi järkeväksi kokonaisuudeksi, joten keskitin fokuksen liike-elämässä oleviin yrityksiin.

Halusin tehdä laadullisen tutkimuksen, jossa on helposti luettava ja sisäistettävä teoria, joka on saumattomasti kytkettävissä tutkimuksen haastatteluosioon. Tutkituani koulu- sekä urheiluorganisaation rakennetta, kävi ilmi, että organisaatiorakenteet eroavat niin paljon toisistaan kaikilla osa-alueilla, että niiden yhdistäminen samaan tutkimukseen olisi vaatinut ensin kaikista oman erillisen tutkimuksen, joiden tulokset voitaisiin sitten yhdistää yhdeksi vertailtavaksi kokonaisuudeksi. Lisäksi otannan olisi oltava enemmän kuin yksi yritys jokaiselta toimialalta, jolloin vastauksien laajuus materiaalin muodossa olisi ollut liian laaja.

Miettiessäni yrityksiä ja toimialoja muodostin paperille niin sanotun worst-case scenarion, jossa kaikki haluamani kolme yritystä kieltäytyvät ja minun on mietit-

tävä suunnitelmani uudestaan sekä kuvion, jossa on kolme haluamaani toimialaa ja yritystä. Halusin lähtökohtaisesti tutkimukseeni mukaan yrityksen: a) joka toimii teollisuuden parissa B2B-markkinoilla. B) yrityksen, jonka asiakaspohja muodostuu tavallisista kuluttajista, sekä c) jonkin siitä väliltä. Onneksi worst-case scenario ei toteutunut, koska kaikki kolme haluamaani yritystä osoittivat jopa hieman yllättävääkin mielenkiintoa tutkimustani kohtaan ja tapaamiset järjestyivät luontevasti.

Käytin tarkoituksellisesti pientä otantaa, koska halusin luoda vastauksista syventävät ja laajat. Isompi otanta olisi pakottanut suppeampaan haastatteluun, jolloin yritysten yksityiskohtainen vertaileminen olisi ollut mahdotonta ja vastauksien subjektiivinen lähestyminen olisi heikentynyt pienemmän kontaktin vuoksi. Laadullisessa tutkimuksessa lisääntyneen litteroinnin määrä ei ole peruste luoda pientä otantaa, mutta viitekehyksessä pysyminen tutkimuksen kannalta olisi ollut mahdotonta suuremman otannan myötä, sekä tutkimustulosten muuttujien määrä kysymyksen sisällä ei olisi oleellisesti muuttunut, mikäli tutkimuksessa olisi käytetty useampaa yritystä samalta toimialalta. (Alasuutari 1994, 29–30.)

Aloin miettimään, mitkä toimialat minua itseäni kiinnostavat henkilökohtaisesti eniten, koska halusin suorittaa haastattelun myös oman itseni kehittymisen kannalta, en ainoastaan tutkimuksen näkökulmasta. Olen yrittäjäperheestä ja isäni on yritysosakas metalli- ja logistiikka-alalla, joten tiesin, että siihen minulla on jo tietopohjaa, sekä myös paljon kiinnostusta. En kuitenkaan ottanut isäni yritystä mukaan tutkimukseen, koska halusin jotain uutta. Siksi otin Vimpelissä toimivan Tikli Group Oy:n teollisuudessa työskenteleväksi yritykseksi, koska tunnen entuudestaan yrityksen toimitusjohtaja Pasi Arvolan, mutta en periaatteessa tiedä yrityksestä mitään.

Tavallisille kuluttajille suunnattuja yrityksiä mietittäessäni halusin ehdottomasti saada tutkimukseen mukaan autoalan yrityksen, koska autoala on usein rakennusteollisuuden kanssa se, jossa reagoidaan ensimmäisenä suhdannevaihteluihin ja taloudelliseen tilanteeseen. Autoalalla myös henkilöstön osaaminen on suoraan verrannollinen yrityksen tulokseen, koska automyynti on sataprosenttisesti asiakaslähtöistä myyntityötä. Rekrytointi ja henkilöstön hallinta on iso osa tutkimustani, joten en löytänyt mitään syytä, joten soitin Kokkolan Käyttöautoon ja pyysin yritystä tutkimukseen mukaan. Autoala eroaa muista tutkimuksen yrityksistä, koska se on näistä asiakaslähtöisin ja siellä ollaan suoraan tekemisissä asiakaspalveluprosessissa asiakkaan, eli tavallisen kuluttajan kanssa. Kokkolan Käyttöauton paikallisjohtaja, Juha Vainionpää, edusti yritystä tutkimuksessa.

Halusin kolmantena toimialana tutkimukseen mukaan Kokkolassa toimivan lehtipainotalon, Botnia Printin. Lehtipaino tuottaa säännöllisesti kuluttajille tuotetta, mutta ei ole suoraan tekemisissä heidän kanssaan, vaan tuottaa painotuotteita eri yrityksille, jotka jakavat ne eri jakelukanavien kautta kuluttajille. Lehtipainoteollisuus on teknologialtaan todella moderni toimiala, ja heidän toimintansa perustuu suureen tuotannolliseen henkilöstöön, myyntihenkilöstöön sekä esimiesasteen johtohenkilöstöön, joten yritys poikkeaa organisaatiorakenteeltaan muista tutkimuksessa mukana olevista yrityksistä. Tommi Luhta edusti yritystä tutkimuksessa, Luhta toimii yrityksessä käyttöpäällikkönä.

Eri toimialojen ottamisella mukaan tutkimukseen haluan tarkastella ja argumentoida johtopäätöksiäni teoriaosuuden ja laadullisen tutkimuksen perusteella. Laadullisella tutkimuksella otan selvää, miten eri henkilöstötoiminnot eroavat juuri: a) kuluttajille suunnatussa liiketoiminnassa, b) yrityksen näkökulmasta, joka suuntaa tuotteensa kuluttajilla, mutta ei itse, sekä c) yrityksen, joka toimii lähtökohtaisesti B2B-markkinoilla sekä metalliteollisuudessa. Kyseiset yritykset edustavat hyvin haluamaani tutkimussuunnitelmaa.

Erittelin aluksi jokaisen vastaajan vastaukset omiin alalukuihin, millä ehkäisin mahdollista sekaannusta vastaajien vastausten välillä. Halusin myös tuoda selvästi jokaisen vastaajan mielipiteet aluksi esille ennen kuin lähdin vertaamaan niitä omaan teoriaani.

Vastauksien esitellyn jälkeen lähdin pohtimaan vastauksia yhdessä käyttämällä teoriaa. Mietin teoriaa, vertailin vastauksia siihen ja mietin, mitä samaa niissä on, mitä eroja niissä on ja miksi näin on.

Halusin suorittaa haastattelut sekä niiden analysoinnin teoriaosuuden kirjoittamisen jälkeen, jolloin kaikki oli tuoreessa muistissani. Haastattelut toteutin marraskuun alussa 2014 ja tutkimustulosten analysoinnin marraskuun lopussa 2014.

5.2 Haastattelun valintamenetelmä

Valitsin haastattelumenetelmäksi teemahaastattelun, koska se sopii parhaiten tutkimukseeni. Teemahaastattelua kuvataan usein lomake- ja avoimen haastattelun välimuotona, puolistrukturoituna haastatteluna. Teemahaastattelu sopii hyvin tutkimukseeni, koska sen avulla voidaan käsitellä aihealueita, joita haastateltava ei mieti päivittäin ja, joissa haastateltava joutuu myös haastamaan itsensä artikuloidakseen haluamansa tiedon oikealla tavalla. (Hirsjärvi & Hurme 1995, 35–36.)

Tutkimuksessa otanta oli pieni, kolme yritystä, mikä tarkoitti, että haastattelun pitää olla etukäteen suunniteltu ja on valmistauduttava esittämään jatkokysymyksiä, jotta tapahtumasta saadaan irti se hyöty, jota siitä halutaan. Rakensin henkilöistövoimavarojen johtamisen ympärille neljä isoa teemaa, joita halusin lähteä purkamaan kohdeyritysten näkökulmasta. Tiesin, että haastattelen kolmea eri ase-

massa olevaa henkilöä, joten kysymysten muotoilu täytyi aina suorittaa hiukan eritavalla, jotta saisin siitä luontevan. (Hirsjärvi & Hurme 1995, 39.)

Teemahaastattelu sijoittuu avoimen haastattelun ja lomakehaastattelun välimaastoon ja sitä on vaikeampi määritellä yhtä tarkasti kuin esimerkiksi lomakehaastattelua. Teemahaastattelussa on tarkoitus ”antaa pallo” haastattelun kohdehenkilölle ja keskustella asiasta. Teemahaastattelu on hieman strukturoidumpi kuin avoin haastattelu, koska se perustuu vahvasti jo olemassa olevaan teoriapohjaan ja sen ympärille rakennettuihin teema-alueisiin. (Hirsjärvi & Hurme 1995, 14.)

Halusin luoda haastattelutilanteesta luontevan dialogin, joka olisi mahdollisimman rennon ja luonnollisen tuntuinen tilanne. Teemahaastattelussa hypoteesien muodostaminen on usein hankalaa ja itse päätin olla muodostamatta niitä lainkaan. Varmistin, että osaan varmasti omat teema-alueeni, mutta olin valmistautunut inspiroimaan dialogin edetessä ja lisäksi ajattelin, että tarvittaessa haastateltava saa kertoa asiat juuri niin kuin ne hänen mielestään olivat. En lähtenyt kiistämään tai kyseenalaistamaan mitään, mutta esitin kyllä jatkokysymyksiä, jotta saisin syvyyttä dialogiin. Avoin teemahaastattelu antaa myös mahdollisuuden vaihdella kysymysten järjestystä, jos haastateltava ohjaa dialogia jo seuraavaan kysymykseen. (Hirsjärvi & Hurme 1995, 41; Ruusuvuori & Tiittula 2005, 23–24.)

5.3 Haastattelun suunnittelu

Haastattelua suunnitellessani halusin luoda neljä erilaista teemaa, joita lähestyisin. Mietin isoja ja tärkeitä aihealueita, joita olin käsitellyt teoriassani ja otin haastatteluun mukaan kysymyksen rekrytoinnista, viestinnästä, palkitsemisesta sekä henkilöstöstrategiasta. Haastattelujen perusteella pyrin keräämään sellaisen aineiston,

jonka pohjalta voin luotettavasti tehdä tutkittavia teemoja koskevia päätelmiä. (Hirsjärvi & Hurme 1995, 40–41.)

Halusin käsitellä nimenomaan isoja aihealueita, joihin olin tutustunut perehdyttäessäni teoriaan ja tutkimustietoon. En tehnyt yksityiskohtaista kysymysluettelo, jossa minulla on pitkä lomake mukana ja josta luen monotonisesti kysymyksiä, vaan tiesin, että osaan varmasti aihealueet ja kysymykset, joten kirjoitin kysymykset muistioon muutaman täsmennyksen kera ja muodostin teemaluettelon itselleni. Tällöin kysymyspatterini koostui teoriaan liittyvistä pääteemoista. En antanut haastateltaville kysymyksiä etukäteen, vaan haastattelua sovittaessa annoin hie-man osviittaa, minkälaisien aiheiden ympärillä keskustelemme. (LIITE 1.)

Lähdin kysymyksiä rakentaessa liikkeelle lähtökohdasta, jossa minulla on hyvin jäsenneily ja yksinkertainen kysymys, johon haluan myös saada suoran vastauksen. Halusin luoda teorian pohjalta kysymyspatterin, joka mahdollistaa instrumentaalisen vastauksen, eli kuinka hyvin teoria henkilöstöjohtamisesta toimii käytännön tasolla. Instrumentaalinen teoria toimi myös tutkimukseni viitekehyyksenä, halusin saada käytännön esimerkkejä jo kirjoitetuista, yleisistä käytännöistä henkilöstöjohtamisessa. (Metsämuuronen 2000, 12.)

En antanut tarkkoja kysymyksiä haastateltaville etukäteen, koska halusin luoda dialogiin syvyyttä. Haastattelu, jota ei edellä määrällinen tutkimus tai etukäteen annettu täsmällinen kysymyslomake, antavat suuremman todennäköisyyden haastatella haastatteluun motivoitunutta henkilöä, koska henkilö ei ole vielä käyttänyt aikaa kysely- tai haastattelulomakkeen tutkimiseen.

Haastattelussa kiinnitin huomion rekrytointiin liittyvissä kysymyksissä siihen, kuinka se toteutetaan ja kuka sen toteuttaa. Kenellä on valta päättää rekrytoinnin tarpeesta ja kuka yksikkötasolta suorittaa rekrytoinnin ja tekee henkilövalinnan?

Urapolkua kysyttäessä halusin kiinnittää huomion siihen, kuinka hyvän mahdollisuuden yritys tarjoaa työntekijän etenemiseen talon sisällä ylöspäin. Palkitsemiseen liittyvissä kysymyksissä otin selvää, kuinka yritys palkitsee henkilöstöään ja onko yrityksessä tietynlainen palkitsemisjärjestelmä ja kuinka se toimii. Tutkin myös suhdetta palkitsemisen ja motivoinnin välillä. (LIITE 1.)

Viestintään liittyen selvitin, minkälaisia viestintäkanavia yrityksillä on ja kuinka niitä käytetään. Otin selvää niin päivittäisviestinnästä kuin myös isompia henkilöä koskevasta viestinnästä ja tiedottamisesta. (LIITE 1.)

Henkilöstöstrategia oli iso osa-alue tutkimustani ja otin selvää yritysten henkilöstöstrategioista ja niiden muodostamisesta. Kuinka strategia luodaan ja ketkä siihen pystyvät vaikuttamaan? Myös henkilöstrategian toimivuus ja siinä onnistuminen olivat osa-alueita haastattelussa, samoin kuin strategian saatavuus ja kuinka se jalkautetaan henkilöstöön.

5.4 Kohdeyritykset

Tämä kappale kertoo haastateltavien yritysten taustatiedot.

5.4.1 Tikli Group Oy

Tikli Group Oy on Vimpelissä 1992 perustettu perinteikäs yritys, jonka juuret ovat 1960-luvulla. Tikli työllistää 40 henkilöä sekä operoi noin 10 miljoonan euron liikevaihdolla. (Tikli.com.)

Tikli Group Oy:n tuotteisiin kuuluvat alumiinitikkaat, ikkunat, ovet, teräksiset kattoturvatuotteet sekä Mitax- vatupassit ja -linjarit. Tikli on saavuttanut uskollisen käyttäjäkuntansa jatkuvan innovatiivisuuden myötä. Tiklin ylpeydenaihe on koko henkilöstön sitoutuminen tuotteen ja palvelun kehittämiseen. Laatu- ja ympäristöasiat ovat keskeinen osa Tiklin toimintastrategiaa. (Tikli.com.)

5.4.2 Botnia Print Oy

Botnia Print on sanomalehtituotteiden painamiseen keskittyvä lehtitalo Kokkolassa. Yrityksen perustivat vuonna 2010 kaksi media-alan konsernia: Keski-Pohjanmaan Kirjapaino Oyj (65%) sekä HSS Media Oy (35%). Botnia Printin liikevaihto vuonna 2013 oli 9,6 miljoonaa euroa, ja tilikauden tulos 1,2 miljoonaa euroa. (Botniaprint.fi.)

Botnia Printillä on lehtiasiakkaita sekä Suomessa että Ruotsissa. Yrityksen tuotteisiin kuuluvat päivittäin ilmestyvät sanomalehdet, paikallislehdet, asiakaslehdet, järjestölehdet sekä monenlaiset esitteet ja liitteet. Botnia Printin moderni konekanta mahdollistaa sekä pienet että suuret painomäärät. (Botniaprint.fi.)

5.4.3 Käyttöauto Kokkola

Käyttöauto on Suomessa toimiva autoliike, joka työllistää 529 työntekijää, joista Kokkolan Käyttöauto työllistää 35 työntekijää. Kokkolan Käyttöauton liikevaihto ei ole julkinen, mutta koko Käyttöauton liikevaihto oli vuonna 2013 noin 308 miljoonaa euroa.

Kokkolan käyttöauton henkilöstö jakautuu käytännössä kahteen osaan, automyyjiin sekä huoltohenkilöstöön. Käyttöautossa on kauttaaltaan todella matala hierarkia, ja käytännössä sen korkeimmatkin esimiehet toimivat automyyjinä myös käytännön tasolla, minkä Käyttöauto haluaa nähdä kilpailuetuna. Käyttöauto painottaa olevansa perheyrittys, joka myy tavallisille ihmisille tavallisia autoja.

6 TULOKSET

Esitän tässä kappaleessa aluksi jokaisen henkilön vastaukset erikseen, jonka jälkeen analysoin ja vertaan niitä keskenään käyttäen samalla aikaisemmin esittämiäni teorioita henkilöstöjohtamiseen liittyen.

Käytän tuloksien esille tuomisessa kvalitatiivista sisällönanalyysiä. Kvalitatiivisessa sisällönanalyysissä tutkimusaineistoa tarkastellaan havainnollistamalla yhtäläisyyksiä ja eroja sekä tiivistäen saatuja tuloksia. Sisällönanalyysi on tekstistä tehtyä analyysiä, jossa tarkastellaan tekstimateriaalia, tai puheesta tekstiksi litteroitua materiaalia. Sisällönanalyysin avulla pyrin muodostamaan tutkimusvastauksistani tiivistelmän, joka kytkee tutkimukseni teoriaan. (Tuomi & Sarajärvi 2002, 105.)

Jaottelen aluksi tutkimussisältöni pienempiin osiin eritellen vastaukset toisistaan, jolla pyrin ehkäisemään sekaannusta vastauksien välillä. Käsiteltyäni vastaukset erikseen, muodostan vastaukset uudelleen tehden niistä kokonaisuuksia jokaisen teema ympärille, Tuomi & Sarajärvi (2002). Kaikki vastaukset ovat kokonaan litteroituna liitteissä.

6.1 Juha Vainionpää, Käyttöauto Kokkola

6.1.1 Rekrytointi & urapolku

Vainionpää kertoi rekrytointiprosessin suunnittelun riippuvan huomattavasti siitä, minkälaiseen tehtävään uusi työntekijä rekrytoidaan. Esimerkiksi tällä hetkellä yritys hakee kahta uutta automyyjää, mihin käytettiin avointa ulkoista rekrytointia Internetin (mol.fi) sekä lehtirekrytoinnin kautta.

Rekrytoinnin ja henkilövalinnan suorittaa Vainionpää itse, silloin kun haetaan uutta työvoimaa automyyntiin. Vainionpään mukaan hän ei itse suorita koko Kokkolan Käyttöauton rekrytointiprosessia, vaan siihen osallistuu aina sen osaston esimies, jolle uutta työntekijää haetaan. Vainionpää itse usein osallistuu haastatteluihin, mutta valinnat tehdään yhdessä muiden esimiesten kanssa.

Kokkolan Käyttöautolla on Vainionpään mukaan vapaat kädet päättää rekrytoinnin tarpeesta sekä rekrytointiprosessin suorittamisesta. Vainionpää kuitenkin painottaa, että tehtävästä riippuen välillä on hyvä kuulla myös omistajan mielipide rekrytoinnin tarpeeseen, koska omistaja on kuitenkin se, joka sanoo viimeisen sanan.

Vainionpää näki, että yrityksen toimintamalli rekrytoinnin suhteen toimii hyvin Käyttöautolla. Toisaalta hän painotti myös, hieman yllättäen, että suurin haaste työvoiman löytämisessä on löytää nimenomaan riittävän ammattitaitoista työvoimaa.

Vainionpää painotti, että Kokkolan Käyttöauto työllistää nimenomaan vakituiseen työsuhteeseen, ja organisaatiossa on tällä hetkellä vain yksi määräaikainen työntekijä. Vainionpää korosti, että vakituiset työsuhteet ovat iso osa koko Käyttöauton henkilöstöpolitiikkaa ja määräaikaisuuksia on todella vähän koko konsernin organisaatiossa.

Vainionpää kertoi, että Käyttöauto mahdollistaa myös uralla etenemisen kaikille. Jos tehtävään sopiva henkilö löytyy talon sisältä, tarjoaa yritys myös mahdollisuuden edetä uralla. Vainionpää havainnollisti asiaa kertomalla, että hän itse tuli Käyttöautolle automyyjäksi vuonna 1997, siirtyi merkkivastaavaksi (=myyntipäällikkö) vuonna 2001 ja aloitti tänä vuonna 2014 Kokkolan Käyttöauton paikallisjohtajana.

Käyttöauto ei tarjoa suoranaista koulutusmahdollisuutta uralla etenemisessä pääsääntöisesti kaikille, vaan kehitys tapahtuu lähinnä oman työpanoksen ja kokemuksen kautta. Käyttöauton maahantuoja järjestää koulutuksia lähinnä alimarkkinoinnin puolella työskenteleville työntekijöille ja sitä kautta voidaan luoda koulutusputkia. Vainionpää kertoo, että asentajat ovat eniten koulututtanutta henkilöstöä Käyttöautolla, ja heille on koulutuksen suhteen myös tietyt vaatimukset, jotka on täytettävä.

6.1.2 Palkitseminen & motivointi

Vainionpää kertoi, että yrityksessä on myyjille käytössä tietty järjestelmä, jossa on määrätty myyntitavoitteet, idean täyttymisestä seuraa provisio sekä bonus työntekijälle. Palkitsemisjärjestelmä on pääsääntöisesti myyjäkohtainen ja jokaisen henkilökohtainen bonus.

Vainionpää näki, että nimenomaan rahallinen palkinto tietyn tavoiterajan saavuttamisesta on oikea tapa toteuttaa palkitsemista Käyttöautolla, koska se motivoi työntekijää. Työntekijä tietää omat tavoiterajansa ja työskentelee sen eteen, koska tavoiterajan saavuttaminen on aina etu niin työntekijän kuin myös yrityksen kannalta.

Vainionpää painotti, että palkitsemiseen oikeuttavan rajan on oltava realistinen ja myös palkinnon on oltava oikean kokoinen, jotta sillä saavutetaan tulosta. Autoalalla automyyntin palkkaus on ,yrityksestä riippuen, todella provisiivoittoista ja myyjien palkitseminen ja palkkaus tulee periaatteessa suoraan myyntin perusteella.

6.1.4 Henkilöstöstrategia

Käyttöautolla ei Vainionpään mukaan ole henkilöstöstrategiaa sanan varsinaisessa merkityksessä vaan jokaiseen toimipisteeseen on toimitettu prosessikirja, jossa on määritelty henkilöstöön liittyvät asiat. Prosessikirja on kaikkien saatavilla, mutta Vainionpään mukaan se elää vahvasti suhdanteen ja tilanteen mukaan. Sitä pyritään päivittämään myös jatkuvasti, ja mitään tiettyä, esimerkiksi viiden vuoden strategiaa Käyttöautolla ei ole henkilöstöön liittyen.

Vainionpään mukaan Käyttöauton organisaatio on sillä tavalla rakennettu, että myös paikallistasolla on valtaa henkilöstöstrategisiin asioihin. Strategiassa kiinnitetään paikallistasoon huomiota, koska strategian tulee olla sellainen, että sitä pystytään toteuttamaan myös paikallistasolla.

Vainionpään mukaan Kokkolan Käyttöauto on pystynyt toteuttamaan hyvin Käyttöauton henkilöstöstrategiaa ja on pystynyt pitämään vakaan työntekijäpohjan.

6.2 Tommi Luhta, Botnia Print

6.2.1 Rekrytointi & urapolku

Botnia Printillä ei tällä hetkellä ole käytössä ulkoisia rekrytointikanavia tuotannollisiin tehtäviin vaan rekrytointikanavana toimii lähinnä ”puskaradio”, eli jonkun jo yrityksessä olevan työntekijän kautta saadaan tietoa uusista mahdollisista työntekijöistä rekrytoinnin aikana. Botnia Print on myös hakenut myynti- ja markkinointityöhön työntekijää muun muassa lehti-ilmoitusten kautta, mutta pääasiallisesti rekrytointi hoidetaan yrityksen henkilöstön omien kontaktien kautta. Botnia Printin konsernissa on olemassa rekrytointiohjelma, mutta Botnia Print on Luhdan

mukaan irrallaan ohjelmasta eikä ole sitoutunut siihen. ”Head hunttereita” Luhdan mukaan yritys ei käytä paikallistasolla, mutta konsernin johtoon rekrytoitaessa niitä on käytetty.

Botnia Printillä on Luhdan mukaan päätösvalta rekrytoinnin suorittamiseen. Siihen kuitenkin tarvitaan hallitukselta budjettipäätös, mutta Botnia Print on itse vastuussa rekrytoinnin suorittamisesta ja henkilöstövalinnasta.

Rekrytointiprosessin henkilövalinnan ja haastattelun suorittaa yleensä yrityksen toimitusjohtaja sekä käyttöpäällikkö. Myynti- ja markkinointitehtäviä koskevissa rekrytoinneissa on myös työntekijä kyseiseltä sektorilta mukana prosessissa.

Botnia Printissä on Luhdan mukaan erittäin matala organisaatio: toimitusjohtaja, käyttöpäällikkö sekä tuotantohenkilöstö. Botnia Printillä ei ole mitään varsinaista urapolkuohjelmaa olemassa matalan organisaation ja pienen vaihtuvuuden vuoksi, mutta Luhta kertoi hänen itsensä nousseen tuotannollisista tehtävistä käyttöpäällikön virkaan.

Luhta näki matalan organisaation eduksi heidän yrityksessään, koska matala organisaatio mahdollistaa rekrytoinnin yhteydessä todella pienen riskin, koska tiedetään, mitä saadaan rekrytoitaessa henkilöstöä.

Luhdan mukaan yrityksen henkilöstömäärän muutosta ja sen stabiilisuutta ei suoraan voida sanoa, koska yritys on nuori, vuonna 2010 perustettu, mutta henkilöstömäärä on ollut perustamisesta lähtien kokoajan pienessä nousussa. Yrityksessä pääsääntöisesti on pitkät työurat, jolloin rekrytoinnin tarve vähenee.

6.2.2 Palkitseminen & motivointi

Botnia Printillä ei tällä hetkellä ole varsinaista palkitsemisjärjestelmää, vaan budjettiin sidottu järjestelmä, joka mahdollistaa tuotantohenkilöstölle bonuksen tietyn tuloksen myötä. Budjettiin määritellyn tavoitteen täytyttyä yrityksen johtoryhmä määrittelee, minkälaisen palkinnon ja bonuksen työntekijät saavat.

Botnia Printillä ei ole niinkään henkilökohtaisia bonuksia, vaan tietyn tavoitteen täytyttyä tuotannolle tulee oma palkkio sekä johtoryhmälle oma. Tuotantohenkilöstöllä on oma budjettiin sidottu palkitsemisjärjestelmä, jossa tavoitteen täytyttyä johtoryhmä esittää palkitsemismenetelmän johtoryhmälle, joka päättää palkitsemisesta.

Botnia Printillä Luhdan mukaan palkinto ei aina ole rahallinen, vaan se voi myös tilanteesta riippuen olla esimerkiksi tykyseteli tai jokin muu etukuponki, riippuen aina millä tasolla puhutaan.

6.2.3 Viestintä

Luhdan mukaan Botnia Printin viestintäkulttuuri on kasvanut henkilöstön ympärille siitä asti, kun yritys perustettiin vuonna 2010. Luhdan mukaan henkilöstö on pikku hiljaa oppinut sisäistämään yrityksen viestintäjärjestelmän.

Botnia Printillä on käytössä Enter-sivu –ohjelmisto, jonne on ohjattu muun muassa työaikaraportointi (HR24), jonne täytetään esimerkiksi yrityksen työaikapointkeamat, joka taas ohjaa tiedon Enteriin, joka on koko konsernin kattava kanava.

Edellä mainitut kanavat ja ohjelmat toimivat myös yrityksen ja konsernin sisäisenä henkilötietojärjestelmänä.

Botnia Printillä on päivittäiseen lähiviestintään yrityksen sisällä useita infotauluja, joilla pystytään hoitamaan päivittäistä tiedottamista ja jakamaan informaatiota työntekijöille (esimerkiksi vierailut). Mikäli yritys haluaa saada koko henkilöstön paikalle, käytössä on muun muassa ryhmätekstiviestejä, joilla tavoitetaan kerralla koko henkilöstö.

Botnia Printillä on tuotannon työntekijöiden viikkopalaverit, joissa saa tuoda esille omia ehdotuksiaan ja joissa tuodaan esille tulevan viikon asiat. Luhdan mukaan nimenomaan viikkopalaverit ovat yrityksen paras kehittämiskanavansa, koska siellä henkilöstö tuo omia mielipiteitään esiin tuotantoon liittyen ja ne myös otetaan vakavasti vastaan. Luhdan mukaan kaikki vastaukset ehdotuksiin myös perustellaan, ja selitetään miksi ehdotus on hyvä, tai miksi se ei ole toteuttamiskelpoinen. Konsernissa on myös palautelaatikko, jonne työntekijät saavat jättää kehittämissuhteita, ja jos idea täyttää tietyt säästökriteerit, saa työntekijä myös rahallisen korvauksen siitä.

Luhdan mukaan yritys mittasi viestinnän laatua ja viestin kulkemista esimiesasteelta tuotantoon ja toisin päin hiljattain osana henkilöstötutkimusta. Tulos oli 3,9 viisiportaisella asteikolla, joten viestien on koetaan kulkevan hyvin molempiin suuntiin.

Botnia Printissä tiedotuksen hoitaa aina toimitusjohtaja, ja hän on se, jonka kautta tieto tulee koko henkilöstölle. Luhdan mukaan yrityksen matala organisaatio myös helpottaa tiedottamista, koska siinä ei ole mitään välikäsiä, vaan tieto tulee aina suoraan toimitusjohtajalta.

6.2.4 Henkilöstöstrategia

Botnia Printillä ei ole erikseen eroteltu henkilöstöstrategiaa toiminnallisesta strategiasta, vaan se on sisällytetty osaksi sitä. Botnia Printin strategian ydin on osaavassa ja hyvinvoivassa henkilöstössä.

Luhda kuvaa hyvinvoivaa ja osaavaa henkilöstöä erittäin motivoituneeksi ja ammattitaitoiseksi. Botnia Print tarjoaa opiskelu- ja kehitysmahdollisuuden motivoituneille ja mahdollistavat haluaville henkilöille aina, ilman poikkeuksia. Luhdan mukaan yrityksessä on tälläkin hetkellä pienestä henkilöstöstä huolimatta kuusi eri ammattitutkintoa vireillä, mikä osoittaa sitoutumista henkilöstön puolelta. Luhdan mukaan yritys haluaisi, että koko henkilöstö suorittaisi ammattiin soveltuvan tutkinnon. Tällä hetkellä seitsemänkymmentä prosenttia on suorittanut sen.

Botnia Printin toiminnallinen strategia ja sen henkilöstöön kohdistuvat asiat ovat koko henkilöstön saatavilla. Luhdan mukaan yritys on yrittänyt jalkauttaa strategian koko henkilöstöön, mutta näkee sen haastavaksi, koska osaa työntekijöistä se kiinnostaa enemmän ja osaa vähemmän, mutta yrityksen toiminnan ydin ja henkilöstöön kohdistuvat odotukset ovat kuitenkin kaikkien tiedossa. Luhdan mukaan strategian arvolta putoaa pohja, jos sitä ei tuoda henkilöstön saataville ja myös ajeta strategian ajatuksia henkilöstöön.

Luhdan mukaan strategian lähtökohtana on pidetty asiakaslähtöistä alan edelläkävijyyttä. Strategiaa on toteutettu muun muassa palkkaamalla lisää työvoimaa asiakkaiden hoitoon. Luhta näki osaavan henkilöstön ja modernin teknologian tuovan yritykseen tehokkuutta ja edelläkävyyden uusien koneiden myötä sekä rohkeuden investoida uudet koneet yritykseen.

Luhdan mukaan yrityksen strategiassa on kolmen vuoden asetanta, mutta se elää myös erittäin voimakkaasti tilanteen mukaan. Luhta kuvasi, että yritys on esimerkiksi investoinut strategiakauden sisällä lisää, mikä on osaltaan muokannut strategiaa.

Botnia Printillä on tarkka tunnuslukuihin perustuva mittaristo, jolla seurataan strategisia onnistumisia. Mittaristolla pystytään seuraamaan kuukausittain prosessien onnistumista. Luhta näki, että mittariston ainut ongelma ja haaste on, että se ei kykene reaaliaikaiseen seurantaan.

6.3 Pasi Arvola, Tikli Group Oy

6.3.1 Rekrytointi & urapolku

Arvolan mukaan Tikli käyttää tuotannolliseen rekrytointiin ulkoista rekrytointia, koska lähtökohtaisesti rekrytointi suoritetaan lisääntyneen työvoiman tarpeen vuoksi. Tikli mahdollistaa myös tehtäväkuvauksesta ja koulutustaustasta riippuen sisältäpäin täytön vaativampiinkin työtehtäviin.

Arvola vastaa itse Tiklin sisällä tuotannon ja myynnin rekrytoinnista. Tuotannollisissa rekrytoinneissa tuotantopäällikkö vastaa rekrytoinnista, mutta painottaa kuitenkin, että rekrytoinnit tehdään aina yhteispäätöksillä. Arvola painottaa vuorovaikutuksen ja yhteistyön merkitystä prosessissa.

Arvolan mukaan rekrytoinnin ongelma on usein löytää tarpeeksi koulutettua ja ammattitaitoista työvoimaa, koska Tikli sijaitsee kasvukeskusten ulkopuolella ja pienellä paikkakunnalla ei ole paljoa vetovoimatekijöitä.

Arvolan mukaan Tiklillä on olemassa portaittain etenevä urapolkujärjestelmä sisältäpäin täytettävään rekrytointiin, ja yritys myös kannustaa henkilöstöä kehittymään ja kouluttautumaan organisaation sisällä niissä rajoissa, jotka pk-yrityksellä on mahdollisuus tarjota.

Tikli käyttää henkilöstönsä kouluttamiseen Johtamistaidon opistoa, Avoimen yliopiston tarjontaa sekä ammattikorkeakoulujen opintoja, lähinnä insinööriopintoja.

6.3.2 Palkitseminen & motivointi

Arvolan mukaan Tiklillä on käytössä tuotannon puolella yleistä tuottavuutta mittaava mittaristo, ja tietyn tuottavuustason täytyttyä Tikli palkitsee kuukausittain koko tuotantohenkilöstön rahallisesti. Tiklillä hallinnon ja myynnin henkilöstölle on käytössä myyntibudjetissa määritellyt tavoitteet, sekä yrityksen vuosittaiseen tulokseen perustuva palkinto, joka jaetaan kerran vuodessa.

Arvolan mukaan tuotannon puolella pääsee helpostikin nauttimaan hyvän tuloksen tuomista eduista sekä myynnin ja hallinnon puolella katsotaan vuosittain tulokseen perustuva palkitseminen verrattuna edelliseen vuoteen ja budjettiin.

Tiklillä on myös olemassa oma kehittämiskanava tuotannon puolelle, jossa hyvistä ideoista myös palkitaan. Tuotannon työntekijä voi esittää ideansa tuotantopäällikön esimiehelle, joka vie asiaa eteenpäin. Mikäli tuotetta lähdetään viemään eteenpäin saa työntekijä siitä palkkion. Tuotteen edetessä markkinointiin saa työntekijä uuden palkkion ja tuotteen edetessä myyntiin asti, saa työntekijä tietyn provision parin ensimmäisen vuoden ajalta. Idean ei tarvitse aina olla fyysinen tuote, vaan se voi olla myös muutos johonkin toimintamenetelmään tai toimintamalliin.

Arvolan mukaan tuotannon puolella jaettavat palkinnot ovat henkilökohtaisia urakkabonusia sekä tiimikohtaisia palkkioita, vaihdellen työtehtävien mukaan. Palkinto ei aina ole pelkästään rahallinen, tilanteesta riippuen. Tikli jakaa myös tyky- ja urheiluseteleitä, jakaa lippuja pesäpallo-otteluihin sekä järjestää erinäisiä liikunta- ja tykytapahtumia.

Arvolan mukaan on tärkeää pitää aineeton ja aineellinen palkitseminen balanssissa. Aineellinen palkitseminen tarvitsee tuekseen myös aineettoman palkittamisen. Välitön viestintä ja kiitoksen sanominen, jolla saa koko henkilöstön puhaltamaan yhteen hiileen on tärkeää, koska kummatkin palkittamismuodot tukevat tällöin toisiaan.

6.3.3 Viestintä

Arvolan mukaan välitön- ja päivittäisviestintä ovat iso osa yrityksen viestintäkulttuuria. Yritys käyttää paljon niin sanottuja epävirallisia tapoja kuten aamujen avaamista yhteisesti kahvikupin ääressä, jolla kootaan henkilöstöä kasaan päivittäin. Arvola painotti myös, että Tiklillä on todella avoin viestintäkulttuuri ja jokaisen työhuoneen ovet ovat auki ja kaikki ovat tervetulleita puhumaan kaikkien kanssa. Arvola painotti, että matala organisaatio antaa mahdollisuuden, jossa sähköpostin käyttö viestintäkanavana minimoidaan ja pyritään hoitamaan päivittäisviestintä suullisesti.

Arvola painotti, että välitön viestintä ja nopea palautteen anto on tärkeää organisaation sisällä. Arvola koki tiedon kulkemisen tuotannon ja hallinnon välillä tärkeäksi ja yrityksessä on infotilaisuuksia, joilla kasataan koko henkilöstö tietyn

teeman ympärille. Arvola kertoi sähköisten viestintäkanavien koostuvan lähinnä sähköpostin ja yrityksen sisäisen Intranet-järjestelmän ympärille.

Tiedottamisen yrityksessä Arvolan mukaan hoitaa pienemmissä asioissa kunkin osaston työnjohtaja, mutta mikäli asia koetaan tärkeäksi hoitaa tuotantopäällikkö tiedottamisen. Arvola kertoi, että hän hoitaa asian viennin eteenpäin ja painotti suullisen viestinnän osuutta tiedottamisessa, koska sähköpostilla tapahtuva tiedottaminen on usein "hajutonta ja mautonta", eikä mahdollista asiasta suoranaista kommentointia. Arvola kuitenkin näki, että myös kasvokkain tapahtuvassa tiedottamisessa on omat ongelmansa, koska usein samat henkilöt kommentoivat asioita ja ne, joilla olisi voinut olla jokin muu mielipide asiaan, ovat hiljaa.

6.3.4 Henkilöstöstrategia

Tiklillä ei ole Arvolan mukaan omaa erinäistä henkilöstöstrategiaa vaan visioon ja strategiatyöhön on sisällytetty henkilöstöpolitiikkaa koskevat asiat. Arvolan mukaan strategian tekoon osallistuivat Tiklin henkilöstö- ja myyntitiimi, minkä jälkeen strategia esiteltiin Tiklin hallitukselle, joka hyväksyi sen. Arvola painotti, että strategia tehtiin tavallaan hieman eri päin kuin yleensä: se tehtiin henkilöstön toimesta, ja myöhemmin esiteltiin hallitukselle. Arvola näki, että henkilöstö saadaan paremmin sitoutumaan strategiaan silloin, kun henkilöstö itse on vastuussa siihen kuuluvasta visiosta ja toimintamalleista.

Arvola näki innovatiivisuuden ja eri tavan tehdä asioita muihin verrattuna Tiklin kilpailuetuna. Arvola painotti henkilöstön tärkeyttä voimavarana ja hyvien käytäntöjen benchmarkkausta yrityksen toiminnassa. Henkilöstön uskollisuus yritystä kohtaan syntyy Arvolan mukaan hyvinvoinnin kautta ja se nähdään voimavarana.

Tiklin nykyinen strategiakausi kestää viisi vuotta, ja Arvola näki senkin erittäin haastavaksi, koska se on todella pitkä aika muuttuvassa yhteiskunnassa. Arvola painotti, että visio ja strategia ovat haavekuva tulevaisuudesta ja se on myös kaikkien saatavilla koko organisaatiotasolla. Strategia on pyritty jalkauttamaan koko henkilöstön tietoisuuteen, mitä on edesauttanut se, että strategian suunnittelussa on ollut paljon henkilöstöä mukana organisaation sisältä.

Arvola painotti, että nykytilanteessa mikään muu ei ole varmaa kuin jatkuva muutos, mikä tarkoittaa, että strategian täytyy myös olla muunneltavissa. Väärän strategisen päätöksen jälkeen on oltava rohkeutta tunnustaa virhe ja lähteä uuteen suuntaan.

6.4 Tulosten yhteenveto

Tutkin tutkimuksessani yritysten suhtautumista eri henkilöstöjohtamisen osa-alueisiin. Käytin tutkimuksessani isoja teemoja, joita olivat: rekrytointi ja urapolku, palkitseminen, viestintä sekä henkilöstöstrategia. Esitän tulosten yhteenvedossa yritysten mielipiteitä teorian pohjalta esittämistäni kysymyksistä.



KUVIO 10. Tutkimusalueet

Kuviosta 10 selviää teemat, joita tutkin tässä tutkimuksessa. Kävimme kaikkien haastateltavien kanssa keskustelua samojen teemojen ympärillä.

Jokainen yritys allekirjoitti Österbergin (2005) väitteen, että rekrytointiprosessiin kiinnitetään todella paljon huomiota, koska henkilöstö nähdään yrityksen keskeisimmäksi voimavaraksi. Yrityksissä tuotannollisiin ja urapolun alkuvaiheeseen sijoittuviin tehtäviin rekrytoitiin aina ulkoapäin, koska rekrytointi suoritetaan aina lähtökohtaisesti lisääntyvän työvoiman tarpeen vuoksi. Yritykset painottivat rekrytointiprosessissa yhteistyön merkitystä ja sitä, että päätökset tulee aina tehdä yhdessä toimitusjohtajan ja sen osaston kanssa, jolle työntekijää haetaan.

Kehittyminen organisaation sisällä korkeampiin virkoihin nähtiin jokaisessa yrityksessä mahdolliseksi, ja siihen myös kannustettiin henkilöstöä voimakkaasti. Yritykset kannustivat henkilöstöään jatkuvaan kehitykseen opiskelun ja työssäoppimisen kautta. Matala organisaatorakenne kuitenkin ei välttämättä aina mah-

dollista suoranaista korkeampaan virkaan nousua vaan yritykset halusivat, että henkilöstö koulutautuu myös työtehtävän sisällä.

Yrityksistä Tikli oli ainut, joka mahdollisti suoran urapolun koulutuskanavan eri opistojen ja koulujen kurssitarjonnan kautta. Käyttöautolla koulutusta järjestetään maahantuojan toimesta alimarkkinointiin liittyviin työtehtäviin ja Botnia Printillä matala organisaatio sekä pieni vaihtuvuus mahdollistavat henkilöstön osaamisen kehittämisen työtehtävän sisällä ja tuotannollisissa tehtävissä.

Yritykset kokivat kaikki rekrytoinnin haasteeksi tarpeeksi koulutetun ja ammattitaitoisen työvoiman löytämisen. Tiklillä ongelma korostui sijainnin takia, koska se ei sijaitse kasvukeskusten välittömässä läheisyydessä, ja näin oikeanlaisen työvoiman houkuttelemisen on haastavaa.

- Rekrytointi koettiin jokaisessa yrityksessä tärkeäksi, ja siihen kiinnitettiin huomiota, koska henkilöstö koettiin keskeisenä voimavarana.
- Tuotannollisiin tehtäviin rekrytoitiin ulkoapäin, koska lähtökohtaisesti rekrytoinnin tarve syntyy lisääntyvän työvoiman tarpeesta.
- Botnia Printillä sekä Käyttöautolla toimitusjohtaja tai talon korkein esimies oli aina mukana rekrytoinnissa. Tiklillä tuotannollisista rekrytoinneista vastasi tuotantopäällikkö, toimitusjohtaja vastasi myynnin sekä hallinnon henkilöstöstä.
- Jokaisella yrityksellä oli käytössään urapolku –järjestelmä, organisaation rakenteesta riippui, kuinka sitä käytettiin hyväksi.
- Yritykset kannustivat kaikki henkilöstöä kehittymään organisaation sisällä.
- Tikli oli ainut yritys, jolla oli suora kehittymiskanava eri koulutusjärjestelmien kautta sekä Botnia Print kehitti henkilöstöä matalan organisaation vuoksi työtehtävän sisällä.

Yrityksillä oli käytössään kaikilla erilainen palkitsemisjärjestelmä. Yrityksien sisällä toimiala ja organisaatorakenne määrää pitkälti, minkälaisen palkitsemisjärjestelmän henkilöstö voi saada. Metalliteollisuuteen keskittyvässä tehdasteollisuudessa Tiklin tuotantopuolen henkilöstöllä on järjestelmä, joka mittaa yleistä tuottavuutta kuukausittain ja sen mukaan jaetaan palkintoja, minkä lisäksi myös henkilö- ja tiimipohjaisia urakoita käytettiin. Botnia Printin tuotantopuolen henkilöstöllä oli puolestaan budjettiin määritelty tavoite, jonka täytyttyä johtoryhmä esittää henkilöstölle jaettavan bonuksen. Hallinnollisella puolella ja esimiesasteella palkinnot olivat näillä yrityksillä erilaisia kuin tuotannollisella. Tiklillä jaettiin keran vuodessa myynnin- ja hallinnon työntekijöille palkinto kuluneen tilikauden tulokseen perustuen ja Botnia Printillä johtoryhmä myös palkittiin eri tavalla kuin tuotantohenkilöstö.

Käyttöauto edustaa autoalaa, jossa myynnin bonukset ovat henkilökohtaisia. Käyttöautolla periaatteessa koko henkilöstö myynnin puolella työskentelee myös fyysisessä automyynnissä ja henkilöstön palkkaus muodostuu pohjapalkasta ja myynnin perusteella määräytyvästä provisiosta.

Yrityksistä Botnia Printillä ja Tikillä oli myös olemassa omat kehittämiskanavat, joita pitkin henkilöstö saa tuoda omia kehittämisideoitaan julki. Ideasta saatava bonus ja palkinto määräytyivät idean tuottavuuden perusteella.

Kaikki yritykset kokivat rahallisen bonuksen olevan iso osa työntekijän motiivointia. Rahallinen bonus antaa virtaa ja halua työskennellä ennalta määrätyn tavoitteen eteen ja luo järjestelmällisyyttä arkiseen työntekoon. Rahallinen bonus ei kuitenkaan saa olla liian iso, eikä sitä myöskään saa myöntää liian helposti, ettei se kokisi inflaatiota. Bonus on oltava järkevästi rakennettu sekä perusteltu.

Pelkän rahallisen bonuksen koettiin olevan riittämätön yksin motivoimaan työntekijää, vaan se tarvitsee aina rinnalleen myös aineettoman palkitsemismuodon. Aineettomia palkitsemismuotoja ovat välitön ja rehellinen palaute, johon kuuluu kiitoksen sanominen ääneen, kuten myös Hokkanen ym. (2008) esittivät.

- Tiklillä oli käytössä tuotantohenkilöstöllä tuotannollisiin lisiin sekä urakoihin perustuva palkkio ja myynnin ja hallinnon henkilöstöllä vuotuinen tulokseen perustuva palkkio.
- Botnia Printillä oli budjetissa määritelty tulostavoite, jonka täytyttyä johtoryhmä esittää hallitukselle palkkiota koko henkilöstölle.
- Käyttöautolla oli käytössä myyjäkohtainen provisio henkilökohtaisen myynnin perusteella.
- Botnia Printillä sekä Tiklillä oli suorat kehittämiskanavat, jota pitkin henkilöstö pystyy tuomaan omia ideoitaan esille.
- Pelkkä rahallinen palkkio koettiin riittämättömäksi, aineellinen palkkio tarvitsee rinnalleen myös aineettoman palkkion, esimerkiksi välittömän viestinnän ja palautteen antamisen.

Viestintäkulttuuri koettiin avoimeksi kaikissa yrityksissä matalan organisaatiorakenteen vuoksi. Matala organisaatiorakenne mahdollistaa muun muassa yhteiset aamujen avaukset, joissa henkilöstöä kootaan yhteen ja keskustellaan asioista. Viestintäkulttuuria ei voida luoda hetkessä organisaation sisälle, vaan se syntyy ajan kuluessa (Österberg 2005). Botnia Printillä koettiin viestintäkulttuurin olleen lapsen kengissä yrityksen alkuvaiheessa, mutta sen katsottiin kasvaneen yrityksen mukana ja henkilöstön koettiin omaksuneen koko ajan paremmin yrityksen sisäisiä viestintäkanavia. Viestinnän laadun koettiin olevan toimitusjohtajan tai yrityksen johtajan harteilla ja hän on viime kädessä vastuussa sen tasosta ja mahdollisista ongelmista.

Päivittäisviestinnän tärkeimpänä kanavana pidettiin sähköpostia ja suullista viestintää. Botnia Printillä oli eri puolella tehdasta myös käytössä infotauluja, joilla hoidettiin päivittäisviestintää, juoksevia asioita ja pienempiä tiedotuksia. Sähköposti koettiin yleisimmäksi viestintäkanavaksi, mutta sen käyttö myös pyrittiin samalla minimoimaan, koska se ei anna mahdollisuutta sen syvällisempään vuorovaikutukseen. Myös videopuhelut ja ryhmätekstiviestit toimivat yrityksissä viestintäkanavina.

Yritykset korostivat organisaation tiiviyyttä ja sitä, että eri työtasojen tavoitettavuus on tärkeää. Matala organisaatorakenne auttaa yrityksen sisällä käyttämään suullista viestintää, mutta myös konsernitasolla täytyy olla joustava viestintäverkosto. Botnia Printillä ja Tiklillä oli omat järjestelmänsä, joilla ne pystyvät tiedottamaan asioita yrityksen ja konsernin sisällä. Käyttöautolla taas nähtiin, että nimenomaan tavoitettavuus on tärkeää ja konsernin sisällä ei ollut ketään, jota ei saisi puhelimitse tavoitettua. Käytännönläheisyys nähtiin tärkeänä asiana konsernin viestintäkulttuuria.

Kaikilla yrityksillä oli käytössä viikko- ja kuukausipalaverikäytäntö, jossa koonnutaan tietyn väliajoin yhteen puhumaan asioista. Palaverikäytäntö koettiin erittäin tärkeäksi myös sen takia, että siellä tuotannon henkilöstö pystyy tuomaan omia ideoitaan esille ja niistä pystytään keskustelemaan. Palaverikäytäntöä ei pidetty pelkästään tiedottamis- ja infotilaisuutena, vaan siellä pitää myös pystyä keskustelemaan asioista. Käyttöautolla oli palaverissa muistiokäytäntö, jossa henkilöstö kirjaa palaverista saatuja tietoja ylös ja muistiot ovat julkisia, jolloin niillä oli myös muita lukijoita kuin sen tekijä itse.

Tiedottamisen vastuu jaettiin yrityksissä tiedottamisen vakavuuden ja asiasisällön perusteella eri tahoille. Vakavat asiat ja isot päätökset hoitaa aina toimitusjohtaja tai korkein esimies, mutta pienemmistä asioista voidaan tiedottaa myös työnjohta-

jien tai muiden esimiesten kautta. Matalan organisaation vuoksi tiedotuksen luotettavuus kasvaa, koska siinä on vähemmän välikäsiä ja asia tulee suoraan siltä taholta, joka on siitä vastuussa.

- Viestintäkulttuuri koettiin avoimeksi jokaisessa yrityksessä matalan organisaatorakenteen johdosta.
- Sähköpostia pidettiin yleisimpänä ja tärkeimpänä viestintäkanavana, mutta samalla sen käyttöä haluttiin vähentää, koska se ei anna mahdollisuutta avoimeen vuorovaikutukseen.
- Botnia Printillä oli käytössään infotauluja, joiden avulla se pystyi hoitamaan päivittäisviestintää.
- Yrityksillä oli käytössä päivittäis- ja viikkopalaverikäytäntö, joiden avulla hoidettiin viestintää ja tiedottamista organisaation sisällä.
- Käyttöautolla oli palavereissa muistiokäytäntö, jossa palaveriin osallistuvat henkilöt kirjoittavat muistiinpanoja ylös ja muistiot olivat avoimesti kaikkien luettavissa.
- Tiklillä oli sähköpostin lisäksi käytössä Intranet-järjestelmä, jolla pystytään hoitamaan viestintää sekä tiedottamista. Botnia Printillä oli oma viestintäjärjestelmä, joka toimi koko konsernin viestintäjärjestelmän sisällä.
- Tiedottamisen Botnia Printillä hoiti toimitusjohtaja. Tiklillä työnjohtajat sekä tuotantopäällikkö hoitivat yleisimmin tiedottamisen ja toimitusjohtaja vei asiaa eteenpäin.

Yrityksillä ei ollut henkilöstöstrategiaa eriteltyinä omaksi strategiakseen, vaan se oltiin sisällytetty osaksi toiminnallista strategiaa. Henkilöstöpolitiikkaa ja työhyvinvointia koskevat asiat olivat linjassa toiminnallisten mallien kanssa ja henkilöstöstrategisten asioiden piti palvella toiminnallisia arvoja ja visiota, sekä toisin päin.

Henkilöstöstrategisissa asioissa huomio kiinnitettiin poikkeuksetta henkilöstön hyvinvointiin, osaamiseen sekä motivoituneen henkilöstön tärkeyteen. Koulutusmahdollisuuksia tarjottiin niitä haluaville ja yritykset myös kannustivat henkilöstöä kehittämään itseään organisaatiossa. Hyvinvoivaa henkilöstöä pidettiin strategisen onnistumisen avainasiana, koska henkilöstö on se, joka tekee työn strategiasa määriteltyjen arvojen pohjalta.

Strategian oli yksimielisesti oltava organisaation ja yrityksen näköinen, jotta henkilöstö pystyi itse toteuttamaan sitä. Strategian luontiin osallistui henkilöstöä eri työtehtävistä, jolloin strategiaan saadaan näkökulmia ja perspektiiviä.

Strategian asetannassa oli eroja: Tikli loi strategian viideksi vuodeksi, minkä nähtiin olevan pitkä aika myös yrityksen näkökulmasta muuttuvan yhteiskunnan ja suhdanteen vuoksi. Botnia Printillä asetanta oli asetettu kolmeksi vuodeksi, ja Käyttöautolla ei varsinaista asetantaa ollut ollenkaan vaan he pitivät strategian "elossa" koko ajan ja muokkasivat sitä sen perusteella, mikä se nähtiin tarpeelliseksi. Strategiasta ei saanut yrityksiä mielestä tehdä liian tiukkaa ja lukkoon lyötyä, vaan sitä täytyi pystyä muokkaamaan investointien ja suhdanteiden vuoksi.

Strategia oli kaikilla yrityksillä avoin koko henkilöstölle ja sen sisältö haluttiin jalkauttaa myös koko henkilöstöön. Muuten strategian arvolta katoaa pohja, mikäli henkilöstö ei ole tietoinen siihen liittyvistä arvoista ja visiosta. Sen jalkauttaminen koko henkilöstöön koettiin kuitenkin haastavaksi, koska osaa työntekijöistä strategian kohdat eivät kiinnostaneet ja he eivät aktiivisesti osallistuneet sen purkamiseen, koska kokivat olevansa "ainoastaan töissä yrityksessä joten sen sisältö ei heille kuulu".

- Yrityksillä ei oltu eroteltu henkilöstöstrategiaa toiminnallisesta strategiasta, vaan se oli sisällytetty osaksi sitä.

- Henkilöstöstrategiassa kiinnitettiin huomiota henkilöstön osaamiseen, hyvinvointiin sekä motivoitumiseen.
- Hyvinvoivaa henkilöstöä pidettiin elintärkeänä strategisen onnistumisen kannalta.
- Tiklin strategian asetanta oli viisi vuotta, Botnia Printin kolme vuotta ja Käyttöautolla ei ollut tiettyä asetantaa, vaan sitä muokattiin aina tilanteen mukaan.

Esittelin yritysten vastaukset aina yhdessä jokaisen teeman ympärillä, jonka jälkeen muodostin niistä pienen yhteenvedon.

7 POHDINTA JA KEHITYSEHDOTUKSET

7.1 Kirjoitusprosessi

Opinnäytetyö oli todella iso prosessi ja ainakin itse koen sen koko tutkinnon kruunaavaksi, mutta myös raskaimmaksi ja työläimmäksi osaksi. Työn haastavuus ja työmäärä olivat tiedossa jo ennen työn aloittamista, mutta työn edetessä se konkretisoitui vielä tarkemmin. Opinnäytetyön suunnittelu alkoi syyskuun alussa 2014 ja työ valmistui marraskuun lopussa.

Opinnäytetyötä suunniteltaessa lähdin listaamaan ja rajaamaan aluksi asioita, jotka eivät minua kiinnostaneet, ja minkälainen tutkimus oli ehdottomasti suunnitelmien ulkopuolella. Tiesin alusta lähtien, että haluan tehdä teoriapainotteisen työn, joka liittyy jollain tavalla johtamiseen ja sen eri käytäntöihin. Johtamista mietittäessä lähdin rajaamaan johtamista pienempiin aihealueisiin, koska johtaminen itsessään on liian iso alue tutkittavaksi.

Aloin miettimään aihealueita, joita olin opiskellut tutkinnon aikana ja niitä johtamiseen liittyviä asioita, jotka minua olivat kiinnostaneet jo aiemmin. Tulin nopeasti lopputulokseen, että haluan tehdä opinnäytetyön henkilöstöjohtamiseen liittyen, koska se oli minua kiinnostanut jo aiemmin, sekä olin kesällä 2014 tehnyt päätöksen, että haluan lähteä opiskelemaan henkilöjohtamista vielä tradenomitutkinnon jälkeen.

Halusin tuoda työssä esille niitä päivittäistoimintoja, joita yritykset tarvitsevat, etenkin matalampien organisaatioiden henkilöstövoimavarojen johtamisessa. Kiinnitin työssäni huomiota etenkin työntekijän urapolun eri osa-alueisiin, strategiin asioihin sekä hyvinvoivan henkilöstön hallitsemiseen, ja siihen mitä tarkoittaa, että henkilöstö on yrityksen keskeinen voimavara.

7.2 Teorian ja tulosten analysointia

Tuloksistani sekä teoriasta pystytään päättämään, että henkilöstöjohtaminen on yhdistelmä tekoja ja sanoja. Henkilöstön johtaminen on jokaisessa yrityksessä omanlaisensa kokonaisuus, koska organisaatorakenne ja henkilöstön eri persoonat määrittelevät sen, kuinka sen sisällä tulee toimia ja mitkä toimenpiteet vaativat erilaista suorittamista kuin jossakin muualla.

Henkilöstöjohtamisen koetaan usein olevan ainoastaan henkilöstötoimintojen suorittamista sekä henkilöstön olosuhteiden parantamista, mutta henkilöstövoimavarojen johtaminen on myös osa yrityksen tuloksellisuutta. On tärkeää ymmärtää, että hienosta strategiasta tai modernista teknologiasta huolimatta ilman työkykyistä ja ammattitaitoista henkilöstöä kaikki henkilöstön ympärille rakennettu materiaali ja toimintamalli ovat turhaa. Hyvinvoiva, ammattitaitoinen sekä motivoitunut henkilöstö tarvitsee jokaisen työntekijän osalta kaikkien toimintojen onnistumista rekrytoinnista työsuhteen purkamiseen.

Opin tutkimuksen aikana, että henkilöstöstrategiset toimenpiteet on usein sisällytetty yrityksen toiminnalliseen strategiaan. Yrityksien toimintastrategia luodaan sen pohjalle, että yrityksellä on tarvittava kapasiteetti niin koneiston kuin myös henkilöstön osalta. Strategisten asioiden tulee olla linjassa keskenään eivätkä henkilöstöstrategiset asiat saa poiketa muista strategian malleista. Strategian tulee myös aina olla muokattavissa suhdanteen ja tilanteen mukaan.

Organisaatioiden tiiviys ja yhteistyön merkitys kasvaa kaikissa toiminnoissa, jotka koskevat yrityksen henkilöstöä. Rekrytointi, palkitsemisjärjestelmä, henkilöstötietojärjestelmä ja kaikki muutkin toimenpiteet vaativat yhteistyötä, joka perustuu vuorovaikutukselle organisaation sisällä. On kuunneltava muidenkin mielipiteitä tiettyä vastuualuetta koskeviin asioihin ja yksinkertaisissakin asioissa kyseenalais-

tettava myös oma perustelu asialle. Oman perustelun kyseenalaistaminen avartaa omaa näkökulmaa asioihin ja sitä kautta saa myös perspektiiviä, joka muuten olisi jäänyt tulematta.

Opinnäytetyötä tehdessäni minulle muodostui kuva, että henkilöstöjohtaminen on terminä vaikea määritellä yhdellä lauseella, koska sillä tarkoitetaan kokonaisuutta, jolla henkilöstö sidotaan organisaatioon ja luodaan hyvinvoiva sekä motivoitunut henkilöstö. Viestinnän osuus korostuu henkilöstöjohtamisen toimenpiteissä ja suullinen viestintä on huomattavasti tärkeämpää kuin joillakin muilla johtamisen osa-alueilla, koska suhde alaisiin täytyy olla moitteeton, jotta pystyy luomaan omalle työlleen arvon myös muiden silmissä.

Eri johtamisteorioita lukiessani ja etenkin haastattelujen jälkeen ymmärsin eron työelämän ja sen elämän mihin peruskoulussa opetetaan välillä. Työelämässä jokainen voi unohtaa ainakin osaltaan periaatteen ”älä välitä mitä muut ajattelevat, ole sellainen kuin olet”. Työelämässä ja varmasti elämässä yleensäkin muut ihmiset muodostavat toisesta henkilöstä persoonakuvan, joka on toisen henkilön tekemien asioiden summa. Ei kannata antaa omilla teoillaan muille syytä pitää itseä huonompana kuin onkaan tai antaa fiktiivistä kuvaa itsestä. Auktoriteetti on asia joka saavutetaan ja ansaitaan – sitä ei voi ostaa muilta. Työnteossa kyky on se, mitä pystyy tekemään, mutta motivaatio määrää sen, mitä tekee ja asenne ratkaisee sen, kuinka hyvin sen saa tehtyä.

Yrityksien haastattelujen tulokset vastasivat suurilta osin sitä, mitä niistä odotinkin. Tuotannollisiin tehtäviin rekrytoidessa käytetään pääsääntöisesti ulkoista rekrytointia, koska rekrytoinnin tarve liittyy lisääntyneeseen työvoiman tarpeeseen. Isoin ”yllätys” rekrytointeihin liittyen oli, että se koetaan välillä todella haasteelliseksi tarpeeksi ammattitaitoisen ja koulutetun työvoiman löytämisen osalta. Oma oletamus oli, että ongelma on lähinnä työnhakijan kohdalla, koska on todella vai-

keaa löytää itselleen osaamista ja opiskelua vastaava työpaikka. Ongelma on kuitenkin molemminpuolinen, myös työnantajan näkökulmasta oikeanlaisen työvoiman hankkiminen koettiin haastavaksi.

Itselläni oli ennen tutkimuksen alkua suhteellisen suppea käsitys henkilöstöstrategian laadinnasta ja henkilöstöstrategian eroavaisuudesta toimintastrategiaan. Millään yrityksellä ei ollut erillistä henkilöstöstrategiaa eroteltuna toiminnallisesta strategiasta, vaan se oli sisällytetty toiminnallisen strategian eri funktioihin ja sillä oltiin sidottu koko toiminnallinen strategia loogiseksi jatkumoksi yrityksen visioille ja arvoille. Yrityksen strateginen ajattelumalli aukesi minulle hyvin lukemani tietolähteiden perusteella, ja pystyin haastattelujen avulla havainnollistamaan, mitä henkilöstöstrategiset teemat käytännössä tarkoittavat.

Yritykset olivat kaikki erilaisilta toimialoilta ja niistä löytyi ymmärrettävästi myös eroja. Botnia Print on lehtipainoteollisuuden keskittyvä yritys, joka on osa Keski-Pohjanmaa Kirjapaino -konsernia. Botnia Print oli panostanut todella paljon moderniin teknologiaan ja se erottuikin kilpailijoista modernin konekannan myötä. Botnia Printin isoimmat eroavaisuudet muihin yrityksiin olivat:

- Todella vahva ja osaava tuotantohenkilöstö ja matala esimiesaste.
- Ajoi vahvimmin henkilöstön osaamisen kehittämistä koulutuksen kautta, vaikka koulutus ei suoranaisesti avaisikaan uutta virkaa korkeamassa virassa.
- Itse kiinteää palkitsemisjärjestelmää ei ollut määritelty, mutta johtoryhmä esitti hallitukselle budjettiin sidotun tuloksen täyttymisen myötä rahallista palkintoa koko henkilöstölle.
- Strategisissa asioissa erittäin suuri painoarvo henkilöstön osaamisella ja motivoituneisuudella.
- Yrityksellä oli ainoana kolmen vuoden asetanta strategiassa.

Kokkolan Käyttöauto on osa Käyttöauto-konsernia ja työllistää Kokkolassa 35 työntekijää, jotka koostuu pääasiallisesti automyyjistä sekä huoltohenkilöstöstä. Kokkolan Käyttöauto erottui muista:

- Koko henkilöstö huoltoa lukuun ottamatta osallistui aktiivisesti automyyntiin toimenkuvasta riippumatta, myös yrityksen paikallisjohtaja.
- Käyttöauton yksi tärkeä arvo on käytännönläheisyys, mikä tarkoittaa, että kaikki byrokraattisuus on pyritty karsimaan pois ja konsernin sisällä on helppo tavoitettavuus koko konsernin henkilöstön kesken.
- Kokkolan Käyttöauto painotti käyttöauton olevan perheyritys, joka vaalii maallisia ja suomalaisille tärkeitä arvoja.
- Käyttöauton palkkaus perustuu pitkälti myynnin perusteella tulevaan provisioon, se toimii Käyttöauton palkitsemis- sekä motivointikeinona.
- Yrityksellä ei ollut kiinteää asetantaa strategiassa muista yrityksistä poiketen, vaan sitä kutsuttiin ”prosessikirjaksi”, jota muokattiin aina tilanteen mukaan.

Tikli Group Oy edusti tutkimuksessa teollisuuden parissa toimivaa ja B2B-myyntiin painottuva yritystä. Tiklin erotti muista yrityksistä:

- Vahva suuntautuminen B2B-markkinoille, mikä vaikutti myös strategisuuteen. Yrityksessä viimeinen strategia luotiin viideksi vuodeksi, mitä pidettiin yrityksen näkökulmasta erittäin haastavana muuttuvan suhdanteen ja työllisyystilanteen mukaan.
- Yrityksellä oli tiimi- ja henkilökohtaisia urakkapalkintoja.
- Tuotannollisella sekä myynnin ja hallinnon henkilöstöllä oli täysin erilainen palkitsemismuoto, tuotannollinen puoli sai tuotannollisia provisioita, myynti ja hallinto koko vuoden tulokseen perustuvan palkinnon kerran vuodessa.

Koen tutkimuksen onnistuneeksi, koska sain luotua helposti ymmärrettävän, mutta laajan teorian ympärille järkevästi rakennetun laadullisen tutkimuksen. Tutkimuksen tarkoitus oli testata teoriassa olevia asioita oikeissa yrityksissä ja kuulla heidän mielipiteensä henkilöstöjohtamiseen liittyvistä asioista. Laadullisessa tutkimuksessa on aina olemassa alku ja loppu. Tutkimus alkaa tutkimusongelman tai asian tunnistamisesta ja päättyy ”arvoituksen ratkaisemiseen”, eli lopputulokseen. Sain tutkimuksessa selvitettyä sen, mitä halusin: yritysten suhtautumisen henkilöstöasioihin sekä myös sain selville toisen kvalitatiivisen tutkimuksen ratkaisun onnistumisen kriteerin: erojen löytämisen.

Tuotetun pohjamateriaalin ja käytettävissä olevan haastattelumateriaalin soveltaminen samaan tutkimukseen voidaan katsoa tämän tutkimuksen haasteeksi. Onnistuin yhdistämään kvalitatiivisen tutkimuksen, sekä sen tulokset teoriaani, joten koen onnistuneeni tutkimuksessa.

7.3 Tutkimuksen onnistuneisuuden näkökulma

Tutkimuksen luotettavuutta on perinteisesti mitattu kahdella termillä: reliabiliteetilla ja validiteetilla. Molemmat termit kuvaavat luotettavuutta, mutta reliabiliteetti kuvaa tutkimuksen toistettavuutta niin, että toistettaessa tutkimus, se ei anna toisenlaista tulosta. Validiteetilla mitataan tutkimuksen onnistumista juuri siinä, mitä siinä oli tarkoituskin mitata halutuilla keinoilla. Laadullisen ja määrällisen tutkimuksen tarkkuutta voidaan parantaa tarkalla kuvauksella käytetyistä tutkimusmenetelmistä, toteuttamistavasta, käytetystä ajasta, haastattelumenetelmistä sekä tutkijan omista arvioinneista. (Metsämuuronen 2002, 21; Cook & Campbell 1979, 20–21.)

Reliabiliteetti liittyy usein määrälliseen, eli kvantitatiivisen tutkimukseen. Reliabiliteetilla tarkoitetaan tutkimuksen luotettavuutta ja luotettavuus on silloin saavutettu, kun sama vastaaja antaa eri tuloksessa saman vastauksen. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa reliabiliteetilla tarkoitetaan aineiston käsittelyn ja analyysin luotettavuutta. Reliabiliteetin kannalta on tärkeää, että tutkimusaineisto muokataan siihen muotoon, josta se on tutkimuksen kommentoijille ja tarkistajille saatavissa. (Cook & Campbell 1979, 504.)

Validiteetilla tarkoitetaan tutkimuksen pätevyyttä ja luotettavuutta. Validiteetilla mitataan tutkimuksen kykyä mitata sitä, mitä sillä on tarkoitus selvittää. Sisällön validius tarkoittaa, että ovatko mittarit ja tutkimuksessa käytetyt käsitteet teorian mukaiset ja oikein operoidut sekä kattavatko käsitteet tutkittavan ilmiön. (Metsämuuronen 2000, 22.)

Tämän tutkimuksen ongelma ja aihe oli, toteutuvatko yleisen teorian mukaiset henkilöstöjohtamiseen liittyvät toimenpiteet käytännön tasolla liike-elämässä olevissa matalan organisaation yrityksissä. Henkilöstöjohtamisen toimenpiteet liittyvät yrityksissä esimiehiin ja yrityksen johtoryhmään, joten on perusteltua ottaa tutkimukseen mukaan yrityksen toimitusjohtaja, paikallisjohtaja sekä käyttöpäällikkö. Halusin selvittää teoriassa olevia käytäntöjä haastattelujen muodossa ja valitsin kysymysteeman teoriassa esitettyjen väitteiden perusteella.

Halusin selvittää henkilöstöjohtamiseen liittyvien käytäntöjen toteutumista liike-elämän yritysorganisaatioissa. Käytin vastauksien hakemiseen teoriaa kappaleista 3–4. Selvitettäviä kohteita olivat henkilöstötoiminnot koskien rekrytointia, urapolkua, palkitsemista, motivointia, viestintää sekä henkilöstöstrategiaa. Henkilöstöjohtaminen tarvitsee ympärilleen oikeat henkilöstöstrategiset päätökset, siten kyselylomakkeen kysymykset henkilöstöjohtamisen teoreettiseen sisältöön.

Tutkimuksen reliabelius on haastatteluvaiheessa pyritty saavuttamaan hyvin jäsenneyllä kyselylomakkeella sekä ymmärrettävällä tulosraportoinnilla. Pysin tekemään haastatteluteemoista mahdollisimman helposti ymmärrettäviä, jolloin haastattelussa haastateltavat ymmärtävät kysymykset, pystyvät vastaamaan haluamallaan tavalla niihin ja ne ovat helposti ymmärrettävissä myös tutkimuksen toteutuksesta. Mikäli tutkimus toteutettaisiin samoilla kysymyksillä ja samoilla henkilöillä uudestaan, ei lopputulos olisi ristiriidassa tämän tutkimuksen kanssa. Kaikki tutkimuksen haastattelut suoritettiin haastateltavien omissa työhuoneissa ilman häiriötekijöitä tai kiireen tuomaa hätköintiä. Kysymykset olivat laajuudeltaan noin 30 minuutin pituisia, jolloin näinkin pienellä otannalla (3) saadaan luotua riittävät, asiantuntevat ja laajat vastaukset.

Haastatteluprosessin reliabiliteetti on pyritty varmistamaan haastattelun huolellisella suunnittelulla. Haastatteluvaiheen suunnittelu oli käynnissä koko opinnäytetyön ajan, mietin teorian lisääntyessä mahdollisia kysymyksiä ja, kuinka ne olisi järkevintä muotoilla. Tutkimukseen mukaan otetut kolme esimiestä valittiin tietoisesti ja näin saatiin tutkimukseen mukaan halutunlainen otanta.

Haastattelut tallennettiin omaan nauhuriini, jota käytin haastatteluiden yhteydessä. Tallenteet nimettiin haastateltavan nimen ja yrityksen mukaan (esim. Pasi Arvola, Tikli). Haastatteluiden pituutta ei ollut sovittu etukäteen, ilmoitin kuitenkin, että mielellään vähintään 30 minuuttia tulisi varata haastattelua varten. Ajallisesti haastattelut kestivät 25 minuutista 35 minuuttiin ja ne olivat erittäin onnistuneet tutkimuksen näkökulmasta.

Tutkimuksen merkityksellisyys, eli relevanssi, tarkoittaa tutkimuksessani henkilöstötoimintojen kertomista ja niiden testaamista käytännön tasolla niin, että muut opiskelijat sekä myös tavalliset ihmiset pystyvät sisäistämään henkilöstöjohtami-

seen liittyviä käytäntöjä. Tämä opinnäytetyö tuo esille yleisiä henkilöstötoimintoja helposti sisäistettävällä ja ymmärrettävällä tavalla.

Opinnäytetyön loppuvaiheessa olen miettinyt, mitä olisin voinut tehdä eri tavalla tutkimuksen aikana. Jälkeenpäin on helppo sanoa, että työ olisi ehkä vaatinut tu-
ekseen määrällisen tutkimuksen, jossa haastatellaan tuotantoasteen henkilöstöä, mutta työn laajuutta olisi pitänyt miettiä silloin tarkkaan. Työn laajuudesta voi olla pitemmän päälle myös enemmän haittaa kuin hyötyä, jos kaikkea tutkimuk-
sessa esille tullutta materiaa ei saada sisällytettyä tutkimukseen. Omasta mielestä-
ni sain tutkimukseen sisällytettyä laadukkaan ja kattavan teorian, johon liitin on-
nistuneen laadullisen tutkimuksen kolmella teemahaastattelulla. Mielestäni tämän
tyyppinen tutkimus ei kaipaa isompaa otantaa tai erilaista teoriaa.

7.4 Oma kehittyminen

Kuten jo totesin, opinnäytetyö oli erittäin haastava, mutta myös todella palkitseva prosessi. En ollut ennen näin laajaa työtä tehnyt ja en tiennyt etukäteen, mitä se vaatii – Tämä oli osaltaan varmasti hyvä asia, koska en tiennyt, mitä odottaa, joten jouduin opiskelemaan jokaisen työvaiheen alusta asti. Pääsin työn kautta tutus-
tumaan henkilöstö ja päivittäisjohtamisen teorioihin syvemmin ja minulle muo-
dostui itse asiassa koko johtamisesta hieman erilainen kuva, kuin aikaisemmin oli ollut. Aihe antoi, tai oikeastaan jopa pakotti, tarkastelemaan henkilöstöjohtamista erittäin tarkasti, jotta sain työhön mukaan ne asiat, jotka se vaati ollakseen kattava.

Opinnäytetyö on myös vienyt eteenpäin omaa kirjoittamistani, koska on ollut pakko miettiä, miten saan luotua järkevän kokonaisuuden näin isosta ja laajasta työstä. En ollut aikaisemmin kirjoittanut vastaavan laajuista työstä lähdetekstejä hyväksi käyttäen. Työn aikana oppi ymmärtämään myös paremmin lukemaansa

tekstiä, koska lähdeteksti oli ymmärrettävä, jotta sen voi tuoda näkökulmana työhön mukaan.

Sosiaaliset taidot ovat myös kasvaneet, koska haastattelutilanteet olivat kahdenkeskisiä keskusteluja minun ja haastateltavien välillä. En tuntenut kahta haastateltavaa etukäteen lainkaan, joten minun täytyi valmistautua siihen, että on todistettava omalla kiinnostuksella ja ammattimaisella otteella, että teen työtä tosissaan ja olen heidän aikansa arvoinen.

Opinnäytetyön kaksi isointa motivaatiotekijää olivat kruunata tähän asti 16 vuotta kestänyt opiskelutaival arvoiseensa työhön sekä halu ammatilliseen kasvuun johtamiskäytäntöjen ja etenkin henkilöstöjohtamisen osalta. Kuten jo kerroin, olen yrittäjäperheestä ja johtaminen on kiinnostanut minua jo kauan. Tämä työ mahdollisti siihen syventymisen hieman erilaisesta ja laajemmasta näkökulmasta kuin aiemmin. Olen edelleen sitä mieltä, että koulussa ja kirjoista voi oppia jonkin teorian johonkin asiaan, mutta käytännössä oma motivaatio, ammattitaito ja tietopohja ratkaisevat, kuinka hyvin sen voi tehdä.

LÄHTEET

Alasuutari, P. 1994. Laadullinen tutkimus. Tampere: Vastapaino.

Botniaprint.fi. Www-dokumentti. Saatavissa: <http://www.botniaprint.fi>. Luettu 15.11.2014.

Cook, D.& Campbell, T. 1979. Quasi-Experimentation. Design and analysis for field settings. Chicago: Rand McNally.

Eskola, J.& Suoranta, J. 1998. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Tampere: Vastapaino.

Hirsjärvi, S., Remes, P.& Sajavaara, P. 2008. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Kustannus-osakeyhtiö Tammi.

Hirsjärvi, S.& Hurme, H. 1995. Teemahaastattelu. Helsinki: Yliopistopaino.

Hokkanen, S., Mäkelä, T., Taatila, V. 2008. Alan johtajaksi. Helsinki: WSOY Oppimateriaalit Oy.

Hyppänen, R. 2007. Esimiesosaaminen – liiketoiminnan menestystekijä. Helsinki: Edita.

Hyppänen, R. 2013. Liiketoiminnan menestystekijä. Helsinki: Edita.

Järvinen, P. 2005. Ammattina esimies. Juva: WSOY.

Kamensky, M. 2008. Strateginen johtaminen – menestyksen timantti. Helsinki: Talentum.

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

Kauhanen, J. 2012. Suorituksen johtaminen ja palkitseminen. Vantaa: Hansaprint Oy.

Kukkola, E. 2013. Joukkoja johdetaan edestä – Näkökulmia hyvään johtamiseen. Helsinki: Kauppakamari.

Kurten, S.& Salminen, O.E. 2004. Kun joudut irtisanomaan. Helsinki: WSOY

Lepistö, I. 1998. Työhön perehdyttäminen – Taidon ja laadun varmistaja. Helsinki: Työturvallisuuskeskus.

Luoma, J. 1998. Johdatus työpsykologiaan. Helsinki: Hakapaino.

Markkanen, M. 2002. Onnistu rekrytoinnissa. Juva: WSOY.

Näsi, J.& Neilimo, K. 2006. Mitä on liiketoimintaosaaminen. Helsinki: WSOYpro.

Metsämuuronen, J. 2000. Mittarin rakentaminen ja testiteorian perusteet. Helsinki: International Methelp.

Moisalo, V-P. 2011. Uusi HR – Arjen henkilöstöjohtamista. Kuopio: Infor Oy.

Mäkisalo, M. 2003. Yhdessä onnistumme – opas työyhteisön kehittämiseen ja hyvinvointiin. Tampere: Tammi.

Peltonen, T. 2007. Johtaminen ja organisointi. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy

Rauste-von Wright, M. 1997. Opettaja tienhaarassa: Konstruktivismia käytännössä. Jyväskylä: Atena.

Ruusuvuori, J.& Tiittula, L. 2005. Haastattelu – Tutkimus, tilanteet ja vuorovaikutus. Tampere: Vastapaino.

Räsänen, K. 1994. Kehittyvä liiketoiminta. Porvoo: W+G.

Suominen, R. 2008. Henkilöstöstrategian laadinta ja toteutus – vaikeatako?. Henkilöstöstrategiaoppaan julkistamistilaisuus 28.2.2008. Pdf-tiedosto. Saatavissa: https://www.vm.fi/vm/fi/04_julkaisut_ja_asiakirjat/03_muut_asiakirjat/20080228Esitys/3_Suominen.pdf. Luettu 21.10.2014.

Talentia.fi Wwww-dokumentti. Saatavissa: http://www.talentia.fi/tyoelamassa/tyosuojelu_ja_hyvinvointi. Luettu: 1.11.2014

Tikli.com. Wwww-dokumentti. Saatavissa: www.tikli.com. Luettu 15.11.2014.

Tuomi, J.& Sarajärvi, A. 2002. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Tammi.

Tyoturva.fi Wwww-dokumentti. Saatavissa: www.tyoturva.fi/tyoelaman_kehittaminen/tyohyvinvoinnin_portaat. Luettu 1.11.2014.

Ulrich D.& Brockbank, W. 2005. The human value proposition. Boston: The Business School Press.

Ulrich, D. 2007. Henkilöstöjohtamisella huipulle. Helsinki: Talentum Media Oy.

Vanhala, S., Laukkanen, M.& Koskinen, A. 2002. Liiketoiminta ja johtaminen. Espoo: AYY-Palvelu Oy.

Viitala, R. 2013. Henkilöstöjohtaminen strategisena kilpailutekijänä. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Österberg, M. 2005. Henkilöstöasiantuntijan käsikirja. Helsinki: Edita Prima Oy.

Haastattelu

Miten suoritate rekrytoinnin?

- Kuka suorittaa? (esimies vai osasto)?
- sisältä vai ulkoa?
- perustelut
- urapolku on/off?
- Mikä on haasteellisinta rekrytointiprojektissa?

Palkitsemisjärjestelmä & motivointi

- Onko teillä olemassa jonkunlainen palkitsemisjärjestelmä?
- Jos on niin miten se toimii?
- Miten näette motivoimisen? Mikä sen kannalta on järkevintä?
- Onko pelkkä rahallinen palkinto hyvää motivointia?

Koetteko, että organisaatiossanne on avoin ja luottamuksellinen viestintäkulttuuri?

- Onko teillä sinun mielestänne avoin viestintäkulttuuri?
- On/ei niin miksi?
- Minkälaisia viestintäkanavia on?
- Miten hoidatte tiedottamisen?

Kuinka luotte henkilöstöstrategian yritykseenne?

- Kuka sen luo?
- Mihin siinä kiinnitetään huomiota?
- Kuinka pitkäksi aikaa se on suunniteltu?
- Kuinka sitoutatte henkilöstön strategiaan?

HAASTATELTAVA 1 (Tommi Luhta, Botnia Print)**Rekrytoitteko lähtökohtaisesti ulkoa päin vai?**

Ei, käytännössä meillä on tällä hetkellä kaikki rekrytoinnit, mitä meille on tullu, viimesimmät on käytännössä tullut ihan puskaradion kautta, meidän tuotantohenkilöstö tuntee jonkun ja on suositellut paikkaa ja sen jälkeen on tietysti tullut haastatteluun tänne ja meitä on täällä ollut käyttöpäällikkö ja toimitusjohtaja ollut haastattelemassa kaveria, että miten sopii porukkaan. Sitten ollaan haettu netti- ja lehti-ilmoituksella, mutta ihan omin voimin käytännössä ollaan rekrytointi tehty. Meillä konsernissa on sellanen rekrytointiohjelma oikeen, mutta me ollaan siitä vähän irrallaan, että me ei olla siihen ohjelmaan sitouduttu.

Ja sen suorittaa toimitusjohtaja ja käyttöpäällikkö?

Joo. Riippuen sitten tietenkin, että jos haetaan myyntiin ja markkinointiin niin sitte meidän myynnistä ja markkinoinnista on siinä tukena kaveri toimitusjohtajalla, mutta aina on toimitusjohtaja ja sitte sille alueelle kenen alaiseksi on tavallaan henkilö haussa niin tulee sitte kans.

Onko teillä jonkunlainen urapolkujärjestelmä täällä?

Käytännössä meillä on hyvin matala organisaatio, niinku toimitusjohtaja, käyttöpäällikkö ja sen jälkeen on vaan tuotantohenkilöstö, elikkä me mennään hyvin matalalla organisaatiolla. No tietenkin ite oon tuolta tuotannosta käyttöpäälliköksi, että kyllä sillä tavalla mahdollisuudet on, mutta mitään varsinaista sellasta polkua ei oo.

Näetkö, että mikä teillä on tavallaan se haaste tässä teidän tavassa rekrytoida?

Ei, mää en nää siinä mitään ongelmaa, se on tavallaan etu, että me tunnetaan ja tiedetään kuka saadaan, koska se tulee toimimaan suoraan siinä sun alaisuudessa niin se on aikalailla sellanen hyvä keino, meillä ei oo väliportaita siitä eteenpäin alaspäin vaan se tulee silleen niinku aika nopeesti siihen suoraan sun alle.

Toimii ainakin teillä?

Joo, toimii toimii.

Teillä ei niin sanotusti head hunttereita käytetä täällä teidän organisaatiossa?

Ei, tiedän, että konsernissa on käytetty kyllä, kun on haettu tonne hallintoon esimerkiksi niin siellä on käytetty.

Mutta teillä on kuitenkin täällä vapaat kädet hoitaa rekrytointi?

Joo, tarpeen mukaan, totta kai siis rekrytointiin tarvitaan aina hallitukselta budjettipäätös, mutta rekrytointi on ihan meidän omissa käsissä, että saadaan ottaa ihan sellanen tyyppi, kun me ite parhaaks nähdään. Tietenkin riippuu sitten, että mitä korkeammalle mennään hierarkiassa niin sitten tietenkin, mutta jos puhutaan tuotantohenkilöstöstä niin se on meidän käsissä, että kuka otetaan.

Kuinka stabiili teillä on sitten ollut henkilöstömäärä?

No meillähän on oikeestaan aika tuore firma, ison konsernin osa, 2010 on perustettu, mutta sitä ennenhän me oltiin Keskipohjanmaan Kirjapainona jo olemassa tosi pitkään ja nytkin ollaan Keskipohjanmaan konserni. Mutta siitä lähtien meillä on oikeestaan pikkusen tasasesti noussu henkilöstömäärä. Tietenkin normaalia vaihtelua tulee, että meillä on nuoria työntekijöitä, jotka lähtee opiskelemaan ja jatkaa opiskeluaan ja eläköitymisiä on tullu tässä matkan varrella jo, että totta kai tätä normaalia elämistä on, mutta meillä on tosi pitkät työurat yleensäkin, että meillä on sellasia tyyppejä, jotka on neljääkymmentä vuotta ollu konsernissa töissä, että tää on sillä tavalla aika stabiili.

Onko teillä olemassa jonkunlainen palkitsemisjärjestelmä?

No varsinaisesti meillä ei oo, on kyllä mietitty, mutta käytännössä meillä on budjettiin sidottu. Aina kun me päästään budjettiin niin, joka on meidän tavoite niin silloin tota meidän johtoryhmä määrittää minkälaisen rahallisen palkinnon me annetaan meidän tuotantohenkilöstölle kaikille.

Eli teille tulee nimenomaan kaikille aina?

No tuotantohenkilöstölle tulee oma ja johtoryhmälle sitten oma. Tuotantohenkilöstölle on erilainen palkitsemisjärjestelmä ja sen määrittää sitten johtoryhmä, joka esittää sitte hallitukselle ja hallitus joko hylkää tai hyväksyy sen. Mutta ei oo siis mitään semmosta laskennallista palkitsemisjärjestelmää. Mutta tietenki sitte näistä

meidän päivittäisistä ja viikkottaisista onnistumisista niin semmosista sitte tietenki palkitaan pienemmillä palkinnoilla esim tykylipuilla, ruokaseteleillä ja tämmösillä asioilla, mut ei oo sitte isossa mittakaavassa, se on johtoryhmä sitte aina kuka määrittää sen miten mennään.

Eli pienemmissä hommissa se ei aina välttämättä ole rahallinen palkinto?

Ei, tykyseteliä ja ruokalippua, riippuu vähä aina millä tasolla puhutaan onnistumisista.

Onko teillä olemassa jonkinlainen viestintäkulttuuri?

Joo, ja meillä on oikeastaan tässä kasvanu semmonen. Oikeestaan siitä lähtien ku me ollaan tähän tultu niin se on oikeestaan kasvanut, että se on ollu vähä lapsen kengissä siihe asti. Nyt se tota alkaa pikku hiljaa niinku tuottaa tulosta, että meillä kaikki oppii käyttää, meillä on tietojärjestelmiä, mitä me käytetään konsernissa. Meillä on semmonen entteri kotisivu niin sielä tota meillä on ohjattu meidän esimerkiksi toi työpaikkaraportointi sinne, HR24 järjestelmä, missä kerrotaan kaikki meidän työaikapoikkeamat ja se sitte taas ohjaa sinne entteriin, missä on kaikki meidän konsernin sisäinen tieto.

Toimiiko se samalla sitten henkilöstötietojärjestelmänä?

Joo, se tulee sieltä samasta järjestelmästä ja me tehtiin itse asiassa tässä nyt keväällä tehtiin tämä henkilöstön työhyvinvointikysely ja saatiin siitä tosi hyvät arvioinnit ja mää vähän niinku mielenkiinnolla odotinki sitä, että minkälainen se on tää tiedottamisen osuus siinä, mutta saatiin tosi hyvä arviointi, muistaakseni oli viisportainen arviointi niin saatiin 3,9 siitä. Eli positiivinen yllätys siinä mielessä. Mutta meillä on kaikki oppinu käyttää sitä entteriä ja ollaa niinku ohjattukki siihen, ja sitten tietenkin me ollaan tässä meidän pienemmässä, tässä botnian sisällä erinäisiä keinoja, meillä in infotauluja siellä täällä ja pystytään niillä sitten tuoda päivittäisiä viestejä

Olin tulossakin juuri siihen, että minkälaisia kanavia teillä on täällä talon sisällä?

No käytännössä meillä on näitä näyttöjä, meillä on tuotannonohjausjärjestelmä, jossa meillä on päivittäiset ajolistat, päivittäiset juoksevat asiat pystytään tiedotta

maan sen kautta, esimerkiksi vierailut, tänään tulee vieraita kello siihen aikaan ja siihen aikaan ja ketä on tulossa niin pystytään ilmoittaa näistä etukäteen. Sit jos on yhteisiä palavereita, joissa myös vapaapäiväläisiäkin pyritään saamaan paikalle niin silloin lähetetään ryhmätekstiviestejä, iha näitä perusjuttuja, mitä meillä on käytössä.

Onko tiellä sitten erikseen mitään talon sisäistä Intranet-järjestelmää?

No käytännössä se on pienempi ryhmä, esimerkiksi kaikki meidän vuorolistat on sidottu siihen entteriin, eli se on käytännössä meidän konsernin ja sieltä on sitte erotettu pieni pala, meidän Botnia Print ryhmä, jossa on kaikki sitte Botnia Printiä erityisesti koskevat asiat erikseen.

Kulkeeko teillä sitten viesti hyvin tuotannon puolelta tänne esimies-asteelle ja toisten päin?

No ainakin tämän tutkimuksen perusteella, mitä tehtiin niin kulkee. Sekä suuntaan, että toiseen, ainakin henkilökunta kokee sen niin.

Kuinka teillä toimii sitten tiedottaminen? Kuka sen hoitaa?

Toimitusjohtaja. Toimitusjohtaja on se, jonka kautta tieto tulee henkilöstölle. Isoissa linjoissa just tämmösissä, no YT-neuvottelut nyt on vähä kärsiny sanana väärän muodon, että meillä YT-neuvottelut niin viimeks me lisättiin henkilöstöä, mutta jos irtisanomisista ja tämmösistä säästöistä ja muista niin kyllä se on aina toimitusjohtaja, joka sen hoitaa.

Onko teillä erikseen määritelty henkilöstöön liittyvä strategia?

No, varsinaisesti meillä henkilöstöstrategiaa ei oo, että se liittyy sitten tähä meidän koko toimintastrategiaan ja siinä kuitenkin yhtenä osana on määritelty tämä henkilöstön hyvinvointi, johon on itse asiassa panostettu aika paljonkin ja kyllä se koko meidän strategian ydin on, että meillä on hyvinvoiva henkilöstö, joka tekee sitä hyvää tulosta.

Eli, mitä se sun mielestä tarkoittaa sitten käytännössä?

No se tarkoittaa sitä, että meillä on tosi motivoitunu henkilöstö, hyvin koulutettu henkilöstö. Jos me tarjotaan mahdollisuutta kouluttautumiseen niin silloin myös

motivaatio kasvaa, yleensä ne, jotka on motivoituneita niin kouluttautuu. Meillä on tällä hetkellä esimerkiksi kuusi erilaista ammattitutkintoa vireillä ja se minun mielestä osoittaa jo aika hyvää sitoutumista henkilöstön puolelta. Me haluttaisiin, että meidän kaikki henkilöstö suorittais sen ammattitutkinnon ja tällä hetkellä meillä on varmaan semmoinen 70% ketkä on sen suorittaneet. Se on yks valtti sitten kun on koulutettu ja osaava henkilöstö, kuitenkin tekninen ala, täytyy olla sitä osaamista.

Kuka teillä sitten strategian luo, tuleeko se konsernin puolella vai saatteko itse luoda sen?

No tietenkin konsernin puolella on oma strategia ja sitten johtoryhmä on se, joka määrittää Botnia Printin strategian ja esittää sen sitten tietenkin eteenpäin. Se joko sitten hyväksytään tai sitten siihen laaditaan jotain muutoksia ja vähä viilataan, mutta kyllä se niinku käytännössä johto ryhmä on, mikä Botnia Printin strategian määrittää. Ja totta kai se sitten nivoutuu yhteen konsernin määrittämän strategian kanssa.

Onkos teillä sitten strategia koko henkilöstön saatavilla?

Kyllä, me ollaan pyritty jalkauttamaan sitä ihan sinne tuotantoon asti ja no, toiset vastaanottaa enemmän ja ajattelee enemmän niitä asioita ja toisia ei voisi vähempää kiinnostaa, ne on vaan niinku tiiät, käy töissä täällä. Mutta kyllä se sillee on jalkautettu, että kyllä meidän toiminnan ydin on kaikilla tiedossa, mikä meidän tehtävä ja tavoite on ja miten sinne päästään. Se on vähän turha koko strategia, jossa pitää vain luoda pöytälaatikkoon pölyttymään.

Onko teillä sitten jotain tiettyjä teemoja, jonka ympärille olette rakentaneet strategian?

No, jos nyt hienosti mennään niin asiakaslähtöisen tehokkaan alan edelläkävijä ja nää kaikki oikeastaan toteutuu sillä tavalla, että asiakaslähtöisyys meillä on nostettu aivan uudelle tasolle, meillä on palkattu palkattu henkilöstöä siihen lisää ja pysytään palvelemaan paljon laajemmin tällä hetkellä. Tehokkuus tietenkin tulee siitä, että meillä on uudet ja tosi kustannustehokkaat koneet tällä hetkellä, meillä on osaava henkilöstö ja tehokkuus tulee sitä kautta. Edelläkävyyttä tietenkin tulee siitä, että meillä on edelleen ne uudet koneet, jotka on niinku poikkeuksellista tekniikka tällä hetkellä, ollaan uskallettu investoida semmoseen asioihin, mihin muut ei ole.

Miten pitkälle aikavälille strategia sitten tehdään?

No meillä on niinku kolmen vuoden tavoiteasetanta tällä hetkellä, mutta totta kai se elää kokoajan. Esimerkiksi nyt viimesen strategian aikana meillä on investoitu lisää ja sitä kautta sitten päivitetty strategisia tavoitteita kokoajan. Totta kai se elää koko ajan. Sitä muokataan oman tilanteen ja sitten tietenkin suhdanteen mukaan. Niin kun sanoin, olemme matala organisaatio ja meillä päätöksenteko on nopeaa.

Vielä viestintään liittyen, onko teillä olemassa kanava, jota pitkin tuotantopuoli pystyy tuomaan omia ehdotuksiaan julki?

Meillä käytetään tuotannon postitus- ja painoprosessin työntekijöiden kanssa viikopalavereita. Ne on semmonen kanava, missä saa tuoda niitä omia ehdotuksia esille, käydään läpi tulevan viikon asiat ja kerrataan menneen viikon asiat. Käydään läpi palautteet, oli negatiivista tai positiivista ja käydään kaikki läpi. Se on semmonen paikka, missä niitä omia ehdotuksia saa tuoda esille.

Tuleeko niitä sitä kautta?

Tulee. Se on meidän tällä hetkellä oikeastaan paras kehittämiskanava. Sieltä tulee oikeastaan kaikki nää meidän suurimmat kehitysideat, mitä on tullut, koska tuotanto tekee työn niin miks me ei kuunneltas niitä, jos niillä on jotain hyviä ideoita. Toki siinä pitää aina olla suodatin päällä, että mikä on sitte järkevää ja kustannustehokasta, siellä ei välttämättä aina ajatella sitä puolta. Mutta ehdotukset käydään läpi, merkataan ylös ja jutellaan niistä. Jos se ei oo toteuttamiskelponen niin sitte perustellaan, että miks. Sitte konsernissa meillä on palautejärjestelmä ja sellanen kehitysidea järjestelmä, jossa on määritelty tietyt palkkiot, että jos se on merkittävästi kustannuksia säästävä vuoden aikana niin siitä voidaan myöntää sitten jopa kuukauden palkka. Riippuu aina ehdotuksen laadusta ja siihenkin on oma työryhmä, miten ne palautteet palkitaan.

Onko teillä sitten joku tietty mittaristo strategian onnistumista varten?

On ja meillä on itse asiassa tosi tarkkakin mittaristo, me seurataan tosi tarkasti meidän tuotannollista toimintaa tunnusluvuilla. Meillä seurataan esimerkiksi hukkapaperin määrää, puhutaan makkeli prosentista, kaikki nää kustannukset, meillä on niinku tosi tarkka mittaristo siihen. Se on vielä sitte iha niinku julkinen koko meidän tuotantohenkilöstölle. Ainut ongelma siinä on tällä hetkellä, että se ei oo realiai-

kainen, se tulee niinku pikkusen jälessä. Just eile täälä kävi kaveri esittelemässä järjestelmää, jolla me saatas se niinku nettisolvelluspohjasena, että se ois online-nä kokoajan. Sillo pystyttäs seuraamaa iha tarkkaa niin tietäs sitte aina kuukauden sisällä, että on meillä ees mahdollisuuksia päästä siihen tavoitteeseen. Sillo jokanen pystys hahmottaa, että miten omalla toiminnallaan pystys reagoimaan nopeemmin siihen.

HAASTATELTAVA 2 (Juha Vainionpää, Kokkolan Käyttöauto)**Hoidetaanko teillä lähtökohtaisesti rekrytointi ulko- vai sisältäpäin?**

Se riippuu tehtävästä, eli tota parasta aikaa me haetaan 1–2 BMW-myyjää ja tota se on iha niin sanotusti avoin haku. Meillä on siitä ilmotus Mol:n sivuilla ja sit tota ihan myös lehden kautta. Mutta sitte osaan tehtävistä tietysti voi olla, että jos me nähdään, että se löytyy talon sisältä niin se sitte ehkä haetaan suoraan sieltä.

Eli tarjoatte tietynlaisen urapolku mahdollisuuden?

Kyllä. Eli se on tavallaan tota niinku, määhän oon ite tavallaan jonkin näkönen esimerkki siitä, mää tulin Käyttöautolle vuonna 1997 automyyjäksi, sit 2001 niinku meillä on täällä niin sanottu merkkivastaava, joissain organisaatioissa se vastaa myyntipäällikköä ja tänä vuonna sitte oon siirtynyt tähä Kokkolan paikallisjohtajaksi.

Onkos teillä sitten tietynlaista koulutusjärjestelmää tähän tueksi?

Jossain joo, mutta pääasiassa se menee työnkautta. Nää meidän päämiehet eli maahantuoja kouluttaa hyvin paljon niinku esimerkiks jälkimarkkinoinnin puolella ja sitten ja sitten niitten kautta on sellasta ammatinedistämislaitosta sun muuta ja siellä on mahdollista tehdä tämmösiä koulutusputkia, esim meidän huoltopäällikkö suoritti just semmosen erikoisammattitutkinnon, joka tapahtu tässä tapauksessa Mercedeksellä, mutta on tällänen niinku yleispätevä. Ja päämiehellä on tietysti sitte vaatimuksia siihen, että ne vaatii, että tietyssä tehtävässä sulla pitää olla määrätty koulutustaso. Asentajista lähtien, asentajat on oikeastaan meidän eniten koulutettua väkeä, niillä on jatkuva koulutus. Sitte meillä on myös käytössä sisäistä koulutusta, että esimerkiks ens viikolla on just asentajille tällä kertaa korkeajännitekoulutus. Eli käytännössä puhutaan hybridautoista, sähköautoista, niiden akkujen kans ei voi mennä räpeltämään muuta kun semmonen, joka on käyny tän koulutuksen.

Kuka teillä sitten suorittaa rekrytoinnin täällä Kokkolan Käyttöautolla?

Se riippuu tehtävästä, sanotaan näin, että jos se on automyyntin puolelle, se on käytännössä minä ja sitte siinä on tarvittava määrä ihmisiä apuna. Välttämättä ei yksin kannata kaikkea yrittääkkään tehdä. Jälkimarkkinoinnin puolella se on sitten

taas meidän jälkimarkkinoinnin vastaava, mutta sitte voi olla, että määhän haastatelen sen kaverin ja katon, että mikä se on että yhteistyönä se hoidetaan.

Onko teillä sitten miten vapaat kädet itse suorittaa rekrytointi, vai tuleeko siihen lopullinen päätös konsernitasolta?

Kyllä meillä on aikalalla vapaat kädet. Tietysti pikkusen ehkä tehtävästä riippuen. Joskus kannattaa tietysti kysyä omistajilta sen mielipidettä, koska se on kuitenkin se, joka sanoo sitte sen viimesen sanan. Mutta käytännössä ei yleensä omistaja puutu siihen.

Näetkö, että on tässä teidän rekrytointimallissa minkäänlaisia haasteita?

Kyllä tää aikalalla hyvin toimii, ainahan tietysti haasteita on, ei se oo niinku, tän päivän työelämä on sellasta, että lähinnä suurin haaste on se, että, mikä voi olla aika yllättävää, löytää riittävän hyvätaitoista väkeä. Siihen määhän väitän, että, määhän en tiedä kuinka paljon sää haastattelet eri alan ihmisiä, mutta sää voit törmätä tähän samaan asiaan, yllätys yllätys.

Onkos teillä sitten pääsääntöisesti vakituisia työsuhteita vai määräaika-
suuksia?

Pääasiassa vakituisia. Meillä on tällä hetkellä niin, että jos meitä on 35 tässä niin, yks on määräaikaan. Seki on sen takia, että se lähtee tammikuussa armeijaan. Se tuli kesällä kesäduuniin ja se on pätevä kaveri niin sitä jatkettiin sitte tähän tammikuuhun asti. Todenäköisesti ku se sieltä armeijasta tulee niin sillo jatkuu sitten. Se on meidän lähtökohta, että jos Käyttöauto tasolla on 550 työntekijää niin määräaikaasia on 10–15. Se on meidän talon politiikka.

Onkos teillä sitten olemassa jonkunlainen palkitsemisjärjestelmä täällä?

On olemassa käytännössä, aika tyypillinen on semmonen, että on iha määrätty tavoitteet, mitkä sitte ku ne saavuttaa niin siitä tulee sitte määrätynlainen palkkio. Toi on niinku se yleisin.

Tuleeko se myyjäkohtaisesti vai koko henkilöstölle?

Se menee yleensä myyjäkohtaisesti. Sitte jotain voi olla sellasiaki, että se tulee talokohtaisesti, mutta yleensä puhutaan myyjäkohtaisista palkkioista. Koska siellä

taustalla on kuitenkin olemassa myös henkilökohtaisia tavoitteita niin se palvelee myös sitte siinä.

Eli rahallinen bonus?

Joo, yleensä rahallinen bonus.

Koetko sitten, että se on teillä oikea tapa motivoida työntekijöitä?

No, kyllä se on. Sillä on suoranaan merkitys siihen, että jos se näkee, että se on pienestä kiinni niin sillo ne tietää, että tästäähä saa bonuksen niin kyllä ne sitte myös tekee sen. kyllä se sillee sen takia motivoi. Tietysti sen pitää olla sitte oikean kokonen, ei tietysti sillee, tavote pitää olla aina oikeanlainen, että se on myös mahdollista saada.

Eli elävätkö myyjät sen kautta, mitä enemmän he myyvät?

Joo, kyllähän se automyynninalalla on niin, että enemmistöosa palkasta on sitä provisiota. Se koostuu silleen, että tavallaan mitä enemmän ja paremmin myyt niin sitä parempaa palkkaa myös saat.

Mikä osuus sitten provisiolla on työntekijän palkasta?

Se riippuu nyt tietenkin sitten talosta, mutta sanotaan näin, että provisiio muodostaa suuremman osan palkasta. Silleen se tekee niinku ison merkityksen. On olemassa toki paljon aloja, että provision osuus on esimerkiksi 10%, mutta tosiaan meidän alalla se on sitte niinku enemmän.

Viestintäasiaa sitten, näetkö, että onko teillä olemassa oma viestintäkulttuuri täällä Kokkolan Käyttöautossa?

On käytännössä, ehkä se on tota niinku monella muullaki on, että sähköposti on sitä ja sitte meillä on sellanen muistiokäytäntö, että kun pietään palavereita niin niistä tehdään muistiota ja sillä voi olla sitten lukijoita paljon muitakin kun vaan ne, jotka istuu siellä palaverissa. Sitte pidetään videoneuvotteluja jonkun verran normaali palavereiden lisäksi ja yleensäki, jos nyt puhutaan viestinnästä niin kyllähän se nyt sähköpostilla pitkälti tapahtuu.

Onko teillä sitten minkäänlaista sisäistä viestintäkanavaa täällä?

Ei oo, tai joo, tavallaan meillä on semmonen sähköpostiin liitetty semmonen, missä on niinku yleiset toimintasäännöt ja, jotka on niinku kaikkien nähtävissä helposti, mutta ei oo sellasta niinku infokanavaa tai niinku infolehtee tai vastaavaa. Keravuodessa meillä tulee sellanen Käyttöautolehti, joka on tällänen talon yleinen tiedotuslehti.

Onko teillä sitten etukäteen sovitut palaverit, vai pidetäänkö niitä tilanteen vaatiessa?

Yleensä on pääosin niin, että ne on etukäteen sovittuja. On viikko viikkopalavereita, kuukausipalavereita ja talon johdon palavereita on sitten muutaman kerran vuodessa. Mutta joo, yleensä ne on kyllä kaikki etukäteen sovittuja.

Kuinka hyvin teillä sitten kulkee viesti eri tyytösten välillä?

Aika hyvin kyllä, tietysti siinäkin on talon tasosia eroja, mutta se on tietysti aika paljon johdosta kiinni ja kyllä meillä niinku, mä sanoisin näin, että viesti kulkee kyllä hyvin. Sitte siinä on niinku, että kyllä mun täytyy katkoa peiliin, jos se ei kulje. Ei se periaatteessa sen ihmeellisempi asia oo.

Kukas teillä hoitaa sitten tiedottamisen ja kuinka se hoidetaan?

Minä käytännössä. Tietysti, jos se on koko talon tasonen tai varsinkin, jos se on koko konsernin tasonen niin sitte tietysti omistaja tiedottaa. Mutta Kokkolan tasosissa asioissa niin kyllä se oon sitten minä. Tai sitten tietysti huoltoon liittyvissä asioissa huoltopäällikkö. Ja se hoidetaan sitte niinkun suullisesti tai sähköpostilla, yleensä tehdään niin, että kutsutaan porukka niin sanotusti kasaan palaveriin tai sitten tuota noin niin kun sähköpostilla. Nää on ne yleisimmät. Meillä on käytännössä niin, että meillä on kaikilla mahdollisuus sisäiseen sähköpostiin, että ei oo niin kun monella työpaikalla on, että ihmiset ei yksinkertaisesti pääse lukemaan niitä sähköposteja, meillä periaatteessa niin kun kaikilla osastoilla on sähköpostit.

Onkos teillä sitten miten paljo valtaa strategisissa asioissa? Jos mietitään, vaikka Kokkolan Käyttöauton valtaa henkilöstöstrategiaa luodessa.

On joo, kyllä meillä on sellanen organisaatio, että kyllä siellä paikallistasolla on annettu sitä valtaa, että se on meidän yrityskulttuuri, että pyritään tekemään päätökset niin, että ite pystytään sitten tekemään niitä asioita ja meillä jokaisen pitää aina määrittää se raja, että mitä sää pystyt ite tekemään ja koska kannattaa sitte kysyä joltain muulta.

Onko teillä sitten olemassa joku oikein fyysisesti olemassa oleva henkilöstöstrategia?

Periaatteessa meillä on prosessikirja, missä on kaikki nää asiat kerrottu, mutta totuushan on se, että kyllä ne sitten vaihtelee. Se, mitä se on vuosi sitten ollut niin, ei se enää välttämättä päde tänä päivänä. Sitä silleen pyritään päivittämään ja pitämään ajan tasalla, mutta ehkä sitä mennään enemmän kuitenkin tilannekohtaisesti.

Onko tämä prosessikirja tai strategia sitten kaikkien saatavilla Kokkolan Käyttöauton sisällä?

On, on kyllä. Se on niin sanotusti pöntöllä saatavissa, totta kai se on myös mappi kaapissa, mutta se on kaikkien saatavilla ja se on iha niin kun yleinen, että kuka tahansa talon työntekijä pystyy ja saa sitä lukea.

Kuinka koet, että teillä on sitten onnistuttu toteuttamaan Käyttöauton luoma strategiaa henkilöstön osalta?

No kyllä mun mielestä kohtuu hyvin. Ainahan parannettavaa on, se on tota niin kun, koskaanhan ei tuu valmista. Mää sanoisin näin, että ei suurta ongelmaa, meillä on aika niin kun vapaa toi ja henkilöstö on kyllä niinku pysyny aika hyvin ja tota, aikailla hyvin ollaan mun mielestä onnistuttu. Mutta totta kai, mää voin olla ehkä väärä ihminen vastaamaan tähän, että kuinka hyvin me ollaan onnistuttu.

Onko teillä sitten joku tietty ja kiinteä asetanta aina kullekin strategialle?

Ei välttämättä oo mitään sellasta aikajännettä, että sitä uusitaan tarpeen mukaan. Se ei kuulu meidän juttuun, että meidän peruslähtökohta on Käyttöautolla se, että me ollaan perheyritys ja, jos mulla on asiaa omistajalle niin mää saan sen aina kiinni, mää saan siltä heti vastauksen ja meidän toimintatapa on periaatteessa se,

että me ollaan hyvinkin joustava näissä kaikissa asioissa, me ei lukkiuduta niinku määrättyys toimintatapaan, jos sitä on tarvetta muuttaa niin sitä muutetaan.

Kuinka näet sitten Käyttöauton strategisen kilpailuedun muihin samalla alalla toimiviin yrityksiin?

Meillä on omistaja niinku sitoutunu tähän toimintaan ja on siis käytännön toiminnassa mukana, se myy myöskin autoja. Se on ihan niin kun, meillä on iha niin ku sellanen omistaja, että mä saan sen aina kiinni ja saadaan tehtyä nopeet päätökset, että se tanssii täällä parketilla niin kun me muutkin. Se on yks niin kun meidän etu justii, että vaikka me ollaan isoimpia toimijoita Suomessa autoalalla niin meillä on kuitenkin toimintaperiaate semmonen niin kun on pienellä perheyriyksellä, se on meidän etu.

Miten näet sitten strategian toteutuksen haasteellisuuden? Autoala on kuitenkin riippuvainen suhdannevaihteluista.

Joo, ne puree, mutta sitten siinä on kuitenkin semmonen, että jos me mennään esimerkiks vaikka tuonne kehäkolmosen sisäpuolelle niin siellä monesti menee näin(alaspäin), ja Kokkola on, että se menee vähän näin(melko neutraali). Että kyllä täälläkin puree, mutta ei niin voimakkaasti. Mutta Kokkola on kasvava keskus niin kyllä mä sanoin näin, että kyllä täällä on aika hyvä tilanne. Mutta silleen, autoalan haastehan on käytännössä pitkälti nää autoalan toimet. Sekava kuvaa ehkä parhaiten niitten toimintatapaa, meillä on vaikea hoitaa meidän omaa toimintaa kun ei tiedä, mitä valtiotasolla päätetään. Siellä muutetaan usein ennalta sovittuja asioita niin siinä mielessä välillä vaikea suunnitella tulevia päätöksiä.

HAASTATELTAVA 3 (Pasi Arvola, Tikli Group Oy)**Rekrytoidaanko teillä lähtökohtaisesti sisältä- vai ulkoapäin? Riippuen, että haetaanko työntekijää tuotannon- vai hallinnon puolelle?**

Kyllä se katotaan aina tapauskohtaisesti, että esimerkiksi tuotantoon niin lähtökohtaisesti tarkoitus olisi, että lisätään henkilöstöä ja silloin on luontevaa, että ulkoapäin lähetään hakemaan lisää henkilöstöä. Sitten sisästä rekrytointia niin tietysti tehtävän kuvaukseen ja koulutuksen myötä niin monesti avautuu mahdollisuuksia vaativampiin tehtäviin. Polku on kokoajan auki, ja kannustetaan siihen.

Eli teillä on urapolkujärjestelmä käytössä täällä?

Kyllä joo, ja sitten myös kannustetaan siihen. Sitä pitkin pääsee niin kuin portaittain eteenpäin, tietysti sitten toki niissä rajoissa, mitä pk-yrityksellä on mahdollisuus tarjota.

Onko teillä sitten olemassa tietty koulutuskanava, jota pitkin hoidatte henkilöstön kouluttamista?

No Meillä on ollut ihan tota Johtamistaidon opistoa käytössä, Avointa yliopistoa sitten ammattikorkeakoulun näitä ammattiopintoja on ollut ja varsinkin näitä amk-insinööri opintoja.

Kuka teillä sitten yleensä suorittaa rekrytoinnin?

Kyllä se käytännössä menee niin, että mää vastaan hallinnon ja myynnin puolelta ja tuotantopäällikkö on vastuussa tuotannon puolen rekrytoinnista. Totta kai sitten yhteistyötä aina tehdään, ja me keskustellaan aina keskenään näistä, vuorovaikutusta pitää olla jokaisessa asiassa.

Näetkö, että onko teidän rekrytointimallissa jonkinlaisia haasteita?

No, kyllähän meidän haasteet liittyy tähän, että asutaan näitten kasvukeskusten ulkopuolella. Eli tuota, semmosen koulutetun henkilöstön saanti on aika haasteellista ja tuota, ehkä se kulminoituu tuohon nimenomaan, että täällä ei hirveästi oo vetovoimatekijöitä.

Onko teillä olemassa täällä Tiklillä jonkinlainen palkitsemisjärjestelmä?

Lähtökohtasesti tietenkkin, että meillä on tuotannon osalta semmonen, että mittari on yleinen tuottavuus ja, kun päästään sen tietyn toimitason yli, niin silloin palkitaan, ja palkitseminen tapahtuu kuukausittain. Sitten taas niin kun hallinnon ja myynnin osalta niin meillä on taustalla siellä myyntibudjetit, mutta käytännössä meillä on yrityksen tuloksesta tietty osa, mikä käytetään siihen palkitsemiseen ja tämä tapahtuu aina niin kun kerran vuodessa. Se on se ero, että tuotannossa pääsee aika nopeasti nauttimaan niistä hyvistä tuloksista ja sitten taas hallinnon puolella me katotaan se budjettivuosi ja sitä sitten verrataan edelliseen vuoteen ja budjettiin.

Tuleeko tuotannon puolella bonus ja palkitseminen sitten kaikille, vai jokaiselle työntekijälle erikseen?

No meillä on tällästä tiimityötä osa niin heillä on tämmönen omansa tuottavuusmittaristo ja sitten on ihan tälläsiä niin sanottuja suorita urakoita ja tämmösiä kappaleurakoita niin se vähän vaihtelee sitten työtehtävien mukaan.

Onko palkinto sitten aina rahallinen vai?

No silleen, kyllähän aineetonta palkitsemista tapahtuu kokoajan, meillä on paljon tyky-toimintaa ja sitten järjestetään tämmösiä jumppatuokioita joka viikko, sitten pidetään tämmösiä puuhapäiviä, jossa käydään ulkoilemassa, urheiluseteleitä jaetaan ja sitten tuota pesäpallopeleihin jaetaan lippuja ja tämmöstä. Kyllä me oikeastaan jatkuvasti joku tämmönen aineeton ja aineellinen palkitseminen on käytössä. Tietenkin sitten nää palautteet ja palautetilaisuudet vois olla sitä aineetonta palkitsemista, kiitos hyvästä työstä niin sehän on myös sitä palkitsemista ja se on melkein se tärkein tapa palkita.

Näetkö sitten motivoinnin kannalta, että kumpi on tärkeämpää, aineeton vai aineellinen palkitseminen?

No kyllähän aineellinen palkitseminen tarvitsee tuekseen tällästä välitöntä viestintää. Sais koko henkilöstön puhaltamaan niin kun yhteen hiileen, tueksi tarttee kumpikin toisiaan. Pelkkä tämmönen aineetonhan ei riitä, että ei kiitoksellakaan ihan loputtomiin kukaan elä.

Viestintäasiaa sitten niin, näetkö, onko teillä olemassa jonkunlainen viestintäkulttuuri täällä?

No se kulttuuri täällä meillä on varmaan tämmönen välitön viestintä ja päivittäisviestinnän korostaminen. Meillä on paljon tämmösiä epävirallisia tapoja, että aamut esimerkiksi alotetaan täällä hallinnon puolella aina yhteisellä kahvihetkellä, joka on tämmönen rento ympäristö, että juodaan kahvia ja puhutaan hiukan asiaa ja tavallaan sillä kootaan tää porukka kasaan aina joka päivä, koska muuten kahvi- tauot menee aina vähän eri aikaan niin se on tämmönen hyvin välitön tapa toimia. Ja sitten meillä ovet on aina auki kaikkien huoneissa, että voidaan kulkea vapaasti ja ajatuksia vaihdetaan koko ajan. Tää tämmönen systeemi onnistuu näin pienessä yhteisössä tosi hyvin. Meillä on matala organisaatio niin on koitettu välttää sähköpostin käyttöä, kun sitä tulee hirveän paljon muutenkin ja sitten se on aika tylyä monta kertaa. Välitön viestintä ja nopea palautteen anto ja sitten sen viestin tosiaan pitää kulkea kaikkiin suuntiin.

Miten hyvin teillä sitten kulkee viesti tuotannon ja hallinnon välillä?

Oikeastaan se on niin, että täällä hallinnon puolellahan se menee hyvin, kun ollaan fyysisesti samoissa tiloissa, mutta kyllä se niin kun tuotannon puolella, vaikka liikutaan siellä ja keskustellaan päivittäin niin onhan se niin kun vaikeampaa ja siihen ollaan otettu tueksi tälläisiä infotilaisuuksia, jossa kasataan porukka tietyn teeman ympärille ja puretaan sitä kautta niitä asioita, mutta myös siellä niin kun välitön viestintä on tosi tärkeää.

Onko teillä sitten muita viestintäkanavia kuin sähköposti?

No Intranet meillä on totta kai, mutta kyllä se tietysti sähköposti on edelleen se ehkä tärkein näin meidän tapauksessa. Oikeastaan siinä tärkeimmät.

Miten teillä sitten hoidetaan tiedottaminen?

No se riippuu totta kai asian luonteesta, että jos on ihan tämmönen rutiininomainen asia niin sen voi tiedottaa työnjohtaja omalle tiimilleen ja sitten astetta vakavempi tai koetaan tärkeämmäksi niin sitten se on tuotantopäällikkö ja mää sitten omalta osaltani vien sitä asiaa eteenpäin. Mutta toki sitten vastuuta jaetaan, että jos joku ei oo paikalla niin sillon joku muu hoitaa sen asian.

Onko tiedotustapa suullinen vai sähköinen?

No, kyllä me pyritään aina suulliseen viestintään, että rutiininomaiset ja kesyt ongelmat niin nehan menee monta kertaa ihan muutosmallin avulla ihan selkeästi step-by-step eteenpäin ja sitten, jos tulee joku tällöinen pirullinen ongelma niin se vaatii aina joukkojen kokoamista ja kasvokkain tapahtuvaa tiedottamista. Sähköposti on vähän hajuton ja mauton eli se ei mahdollista semmosta nopeaa kommentointia ja välitöntä viestintää niin siksi on hyvä hoitaa tietyt asiat aina suullisesti. Heikkoutta tollasessa kasvokkain tapahtuvassa tiedottamisessa on yleensä se, että aina ne samat henkilöt yleensä kommentoi asioita ja ne kellä ois voinu olla se tärkein pointti niin ne on sitten hiljaa.

Onko teillä sitten olemassa jokin systeemi, että jos jollakin henkilöllä vaikkapa tuotannosta olisi kehitysidea, että kuinka sitä voi lähteä viemään eteenpäin?

Joo, se menee niin, että idea menee aina sen tuotantohenkilön esimiehelle ja meillä on semmonen palkitsemissysteemi käytössä, että jos se idea etenee jollakin tavalla tänne meidän hallintoon tai, jos sitä tuotetta lähdetään viemään eteenpäin niin siitä saa tietyn palkkion ja sitte, jos se menee markkinointiin niin taas uus palkkio ja sitte, jos tulee myyntiin niin siitä tulee sitte tietty provisio parin ekan vuoden ajalta. Tällöinen taloudellinen kannustin on toiminut meillä ihan hyvin.

Onko teillä olemassa eriteltyä henkilöstöstrategiaa?

No ei oikeastaan, se sisältyy tuohon meidän omaan visioon ja strategiatyöhön, mitä ollaan tehty, eli siihen sisältyy pieni osio henkilöstöpolitiikan osalta, mutta ei oo semmosta erillistä.

Ketkä sitten osallistuu teidän strategian luontiin?

No nyt tehtiin strategiatyötä niin, että me oltiin tällöinen myynti- ja hallintotiimi niin porukalla tehtiin se ja sitten esiteltiin tämä laatimamme visio ja strategia, miten me sinne päämäärään päästään niin sitten hallitukselle ja siellä hyväksyttiin se, että tehtiin tavallaan toisinpäin se kun yleensä tehdään. Tällä tavalla saatiin henkilöstö paremmin sitoutumaan siihen, kun niin, että se olis annettu vaan tuolta ylhäältä.

Onko teillä sitten olemassa kiinteä asetanta tälle strategialle?

Joo, no meillä on nyt 5 vuotta ja se on kyllä jo aika pitkä aika ja sitten kyllähän me seurataan koko ajan sitä meidän visiota, että se ei karkaa ulottumattomiin, mutta 5 vuotta alkaa olla tässä maailmassa aika pitkä aika, se on hyvä kun vuos tai kaks pystyy ennustamaan, mutta sehän on haavekuva tulevaisuudesta ja silleen me halutaan sillä nähdä, että minkälainen firma me ollaan viiden vuoden päästä.

Onko teillä sitten strategia kaikkien saatavilla?

Kyllä joo, ja se on kerrottu kaikille. Sehän on se edellytyskin, että se on tosiaan kerrottu ihan näin näissä meidän palavereissa ja se on tosiaan myynti- ja hallintotiimin kanssa yhdessä mietitty.

Onko strategia sitten muokattavissa?

Totta kai siis, eihän semmoset neuvostoliiton viisivuotissuunnitelmat niin, eihän ne vaan toimi, että on tää niin muuttuva tää maailma ja mikään muu ei oo varmaa tulevasta, kun tää jatkuva muutos. Totta kai strategiaan pitää reagoida ja varsinkin, jos tulee niitä vääriä päätöksiä niin pitää olla rohkeutta tunnustaa virhe ja lähteä uuteen suuntaan.