

Karoliina Nissinen

Kyvykkyyksien johtaminen

Metropolia Ammattikorkeakoulu

Tradenomi

Liiketalouden koulutusohjelma

Opinnäytetyö

Marraskuu 2014

Tekijä(t) Otsikko	Karoliina Nissinen Kyvykkyyksien johtaminen
Sivumäärä Aika	40 sivua Marraskuu 2014
Tutkinto	Tradenomi
Koulutusohjelma	Liiketalous
Suuntautumisvaihtoehto	Esimiestyö ja työyhteisön kehittäminen
Ohjaaja(t)	Lehtori Eija Westerberg
<p>Tämän työn tavoitteena oli tutkia kyvykkyyksien johtamista työnantajan näkökulmasta. Työn tavoitteena oli selvittää, kuinka yrityksen on mahdollista löytää oikealla tavalla lahjakkaita henkilöitä oikeaan aikaan juuri oikeaan työtehtävään ja onnistua sitouttamaan erityisen lahjakkaita osaajia organisaatioon.</p> <p>Työssä käytettiin laadullista tutkimusmenetelmää ja aineisto kerättiin laadulliselle tutkimukselle tyypillisen teemahaastattelun avulla. Aineisto koottiin haastatteleamalla kahta vahinkovakuuttamiseen erikoistuneessa vakuutusyhtiöryhmässä työskentelevää HR-partneria. Haastattelukysymykset muodostettiin työn keskeisten tutkimusongelmien pohjalta ja haastatelluiden henkilöiden tutkimusaiheeseen liittyvä asiantuntemus kohtasi hyvin tutkimuskysymysten kanssa.</p> <p>Työn teoreettinen viitekehys tuki teemahaastattelun avulla koottua aineistoa. Sekä teoriaosuudesta että tutkimustuloksista nousi esiin erityisesti huolellisen suunnittelun merkitys koko kyvykkyyksien johtamisen prosessissa. Ennakointi, järjestelmällisyys ja määrätietoinen henkilöstösuunnittelu ovat avainasemassa erityisten osaajien tunnistamisessa, houkuttelemisessa ja sitouttamisessa.</p>	
Avainsanat	kyvykkyyksien johtaminen, osaamisen johtaminen, johtaminen

Author(s) Title	Karoliina Nissinen Talent Management
Number of Pages Date	40 pages November 2014
Degree	Bachelor of Business Administration
Degree Programme	Economics and Business Administration
Specialisation option	Leadership and Organizational Development
Instructor(s)	Eija Westerberg, Senior Lecturer
<p>The main purpose of the present thesis was to study talent management from an employer's point of view. The central objective here was to discover the means for a company to connect the talented people, so called specialists, with the appropriate job tasks, at the right time. Additionally, this study aimed at finding out, how an employer can, through a determined talent management, identify, attract, motivate and retain the top talents in the organization.</p> <p>This study was carried out by qualitative research methods. The data for this work was collected by interviewing two HR partners working in a Finnish insurance company. The interviews that were carried out were theme interviews which are characteristic for qualitative studies.</p> <p>Both the theoretical frame work as well as the actual research results of the study emphasize the importance and significance of careful planning in the process of talent management. Organizational skills, effective recruiting and the ability to plan ahead are the key factors in identifying, attracting and keeping the desired talents.</p>	
Keywords	talent management, knowledge management, management

Sisällys

1	Johdanto	1
1.1	Aiheen määrittely ja rajaus	1
1.2	Työn tavoitteet	3
1.3	Työn tutkimusmenetelmä ja teoreettinen viitekehys	4
1.4	Työn keskeiset käsitteet	5
2	Kyvykkyyksien johtaminen	7
2.1	Kyvykkyyksien johtamisen prosessi	7
2.2	Henkilöstösuunnittelu ja tarvittavan osaamisen määrittely	9
2.3	Henkilöstösuunnittelun tietolähteet	13
2.4	Kyvykkyyksien tunnistaminen	14
2.5	Rekrytointi ja kyvykkyyksien houkuttelemine yritykseen	15
2.6	Perehdyttäminen	18
2.7	Osaamisen kehittäminen	19
2.8	Motivaation ylläpitäminen	21
2.9	Palkitseminen	23
2.10	Sitouttaminen	27
3	Aineiston keruu	28
3.1	Teemahaastattelu	28
3.2	Haastateltavat kohdehenkilöt	29
3.3	Kohdeyritys	30
3.4	Teemahaastattelun tulokset	30
4	Johtopäätökset	35
5	Työn arviointi	38
6	Lähteet	1

1 Johdanto

1.1 Aiheen määrittely ja rajaus

Tämän päivän koko ajan kiristyvässä yritysten välisessä kilpailussa ja taloudellisen toimintaympäristön jatkuvassa muutoksessa korostuu kilpailu erityisten huippuosaajien löytämisestä ja osaamisen ylläpitämisestä. Yrityksen toiminnan voidaan sanoa olevan osaavan henkilöstön varassa. Työntekijöistä ja organisaation osaamis pääomasta riippuu se, miten ja millä tahdilla yrityksen kilpailustrategia toteutuu. (Viitala 2013, 8.)

Menestyminen ja kilpailuedun saavuttaminen perustuvat yhä enemmän osaamiseen ja osaamisen määrätietoiseen kehittämiseen. Uudet tiedot ja taidot, luovuus, innovatiivisuus, yritteliäisyys ja korkealuokkainen osaaminen ovat kyvykkäiden työntekijöiden henkisiä voimavaroja. Vain tämänlaisten osaavien ihmisten ja innovatiivisen toiminnan avulla organisaatiot menestyvät nykypäivänä. (Juuti 2006, 76.)

Oikealla tavalla lahjakkaan henkilön löytäminen oikeaan aikaan juuri oikeaan työtehtävään onkin yksi tämän päivän yritysten tärkeimmistä haasteista. Puutteet henkilöstön osaamisessa ja työntekijöiden heikko sitoutuminen heijastuvat suoraan toiminnan laatuun ja ilmenevät erilaisina häiriöinä organisaation toiminnassa. (Viitala 2003, 8.)

Yritysten on pyrittävä jatkuvasti edistämään toimintansa tuottavuutta ja parantamaan imagoaan. Yritykset ponnistelevat antaakseen itsestään parhaan mahdollisen kuvan potentiaalisten osaajien silmissä ja houkutellessaan parhaita osaajia riveihinsä sekä toisaalta estääkseen näiden osaajien päätyksen kilpailevien yritysten palkkalistoille. (Viitala 2003, 8.)

Parhaiden kyvykkyyksien johtaminen (*talent management*) henkilöstöjohtamisen osa-alueena on aiheena suhteellisen tuore, eikä aihetta käsittelevää kirjallisuutta ja tutkimuksia ole saatavilla yhtä runsaasti kuin monista muista henkilöstöhallinnon aihepiireistä. Tästä syystä käsitteelle kyvykkyyksien johtaminen on olemassa monia eri määritelmiä, joista minkään ei voida sanoa olevan ehdottoman oikea tai väärä.

Työssäni käsite kyvykkyyksien johtaminen kiteytyy taitoon tunnistaa, houkutella, moti-voida, kehittää ja sitouttaa yritykseen erityisen kyvykkäitä osaajia. Tehokkaan ja toimivan kyvykkyyksien johtamisen avulla yritys voi varmistaa, että sillä on käytössään juuri sel-laista osaamista, jota se tarvitsee menestyäkseen nyt ja tulevaisuudessa.

Kauhasen mukaan yritysten strategisen johtamisen synty liiketoiminnassa sijoittuu 1960-luvulle, kun yritysten kansainvälinen kilpailu on alkanut kiristymään. Kyvykkyyksien joh-taminen on eräs tärkeimmistä osatekijöistä yrityksen strategisessa henkilöstösuunnitte-lussa ja henkilöstön johtamisessa. Kyvykkyyksien johtaminen on alkanut vakiintua käsit-teenä aiheeseen liittyvässä kirjallisuudessa ja sitä käsittelevissä tutkimuksissa vasta 1990-luvulla. Tätä ennen strateginen kyvykkyyksien johtaminen on kenties kuulunut olennaisena osana menestyvien yritysten hyväksi toteamiin henkilöstön johtamisen käy-täntöihin, vaikka nämä yritykset eivät välttämättä olisikaan tiedostaneet tätä kyseistä me-netelmää käyttävänsä. (Kauhanen 2010, 18.)

Kyvykkyyksien johtaminen jakaa menetelmänä mielipiteitä; toiset ajattelevat sen olevan vain luonnollinen ja jopa väistämätön osa organisaation toimintaa, kun taas toiset usko-vat sen olevan harkittu osa yrityksen strategista henkilöstösuunnittelua. Viitalan mukaan yrityksen suorituskyvyn ja henkilöstövoimavarojen johtamisen yhteys on kuitenkin ollut selvästi näkyvässä aiheeseen liittyvässä kirjallisuudessa jo kymmenien vuosien ajan, ja vaikka näiden kahden tekijän yhteyttä onkin pidetty lähes itsestäänselvytenä, on ai-heesta edelleen hyvin rajallisesti laskennallista todistusaineistoa. (Viitala 2013, 10.)

Yritysten toiminta perustuu osaavaan ja innovatiiviseen toimintaan, jossa yksittäisten ih-misten osaaminen ja työhönsä sitoutuminen ovat avainasemassa. Kyvykkyyksien johta-misessa ongelmia kohdataan todennäköisemmin huippuosaajien sitouttamisessa ja säi-lyttämisessä kuin heidän houkuttelemisessa ja palkkaamisessa. Vaikeinta ei ole onnis-tua saamaan huippuosaajia hakemaan työpaikkaa, vaan mikäli työ itsessään ja työn tar-joamat haasteet eivät täytä osaajan odotuksia, voi kilpailevien yritysten olla helppoa hou-kutella osaaja itsellensä. Huippuosaajien pitäminen tyytyväisinä, motivoituneina, tehok-kaina ja yrityksen toiminnan kannalta tuottavina on yksi kyvykkyyksien johtamisen suu-rimmista haasteista, sillä näiden osaajien säilyttäminen on usein yritykselle paitsi kallis-arvoista, myös kallista. (Juuti 2006, 66).

1.2 Työn tavoitteet

Työni tavoitteena on tuottaa tietoa kyvykkyyksien johtamisesta ja siitä, miten työnantajan on mahdollista tunnistaa, houkutella, motivoida ja sitouttaa huipputaajia. Kyvykkyyksien johtaminen on mielestäni kiinnostava aihealue, johon olen kuitenkin opintojeni aikana tutustunut vain pintapuolisesti. Tämän vuoksi halusin opinnäytetyön muodossa tutkia aihetta hieman syvällisemmin. Työssäni pyrin selvittämään, kuinka yritys voi oikeanlaisella, määrätietoisella ja järjestelmällisellä kyvykkyyksien johtamisella ylläpitää ja kehittää osaamispääomaansa ja näin ollen saavuttaa asettamansa tavoitteet sekä varmistaa menestymisensä nyt ja tulevaisuudessa.

Suomalaisten yritysten toimintaympäristö on muuttunut menneiden kahdenkymmenen vuoden saatossa radikaalimmin ja nopeammin kuin ehkä koskaan aikaisemmin. Kilpailun kiristyminen ja muutokset nykyorganisaatioiden liiketoimintaympäristössä ovat luo- neet yrityksille kovia paineita toimia yhä tehokkaammin ja innovatiivisemmin. Yritysten on ollut ja on edelleen pakko reagoida muutoksiin nopeasti ja yrittää parhaansa mukaan sopeutua alati kiristyvään kilpailuun. Menestyvät yritykset ovat ymmärtäneet osaamisen merkittävän arvon aineettomana omaisuutenaan, ja siksi kilpailu huipputaajista kiristyy jatkuvasti. (Kauhanen 2010, 11.)

Kyvykkyyksien johtaminen on monialainen käsite, johon sisältyy useita tärkeitä elementtejä, joita ei voida kovin helposti tilastoin tai numerollisin tuloksin tutkia tai arvioida. Aiheeseen tulee perehtyä laaja-alaisesti, jotta voi ymmärtää sekä onnistuneen että epäonnistuneen kyvykkyyksien johtamisen merkityksen organisaation menestymisen kannalta.

Yritysten väliseen kilpailuun huipputaajista myötävaikuttavat monet tekijät, kuten esimerkiksi väestön ikärakenteen muuttumisen myötä syntyvä työvoiman tarjonnan väheneminen, teknologian kehitys ja kilpailun kansainvälistyminen. Mutta koska aihe on kovin laaja, joudun hieman rajaamaan työni teoreettista viitekehystä. Sen sijaan, että syven- tyisin työssäni tekijöihin, joiden vaikutuksesta huipputaajista kilpaillaan, keskityn siihen, miten yrityksen tulisi houkutella, tunnistaa, rekrytoida sitouttaa ja motivoida huipputaajia saavuttaakseen optimaalisia tuloksia.

Olen asettanut työlleni seuraavat keskeiset tutkimuskysymykset:

- Miten yritys voi tunnistaa huippuosaajia?
- Miten tällaisia osaajia voidaan houkutella töihin?
- Miten heitä voidaan kehittää ja motivoida?
- Millä tavoin heitä voidaan sitouttaa yritykseen ja työhönsä?

1.3 Työn tutkimusmenetelmä ja teoreettinen viitekehys

Tutkimusmenetelmällä tarkoitetaan niitä käytäntöjä ja menettelytapoja, joilla tietoa ja havaintoja kerätään. Käytettävä tutkimusmenetelmä valitaan sillä perusteella, minkälaista tietoa on tarkoitus etsiä ja keneltä tai mistä tietoa tullaan etsimään. (Hirsjärvi & Remes & Sajavaara 2010, 184).

Työni tutkimuksellista osuutta varten valitsin tutkimusmenetelmäksi kvalitatiivisen, eli laadullisen tutkimuksen. Kvalitatiivinen tutkimus on luonteeltaan kokemuksellinen ja tulkinnallinen, eli aineisto kootaan kokonaisvaltaisesti tietoa hankkien, todellisissa ja luonnollisissa tilanteissa. (Hirsjärvi ym. 2010, 184).

Kvalitatiiviselle tutkimukselle on tyypillistä tutkijan oma havainnointi ja keskusteleva tiedon hankinta tutkittaviensa kanssa sekä laadullisten tutkimuskeinojen käyttö tiedonkeruun välineenä. Tämän työn aineisto koottiin haastattelujen avulla ja parhaaksi haastattelumenetelmäksi valittiin kvalitatiiviselle tutkimukselle tyypillinen teemahaastattelu. Haastattelukysymykset muodostettiin työn keskeisten tutkimuskysymysten pohjalta ja haastateltavat henkilöt pyrittiin valitsemaan tutkimusaiheeseen liittyvän työnkuvan ja asiantuntemuksen perusteella. (Hirsjärvi ym. 2010, 184).

Työni teoreettinen viitekehys perustuu kyvykkyyksien johtamista käsittelevään ammattikirjallisuuteen ja aiheesta jo aiemmin tehtyihin tutkimuksiin. Lisäksi työni viitekehukseen kuuluu kyvykkyyksien johtamisen aihealueeseen oleellisesti liittyvien käsitteiden avaaminen. Tässä opinnäytetyössä kyvykkyyksien johtamista tarkastellaan työnantajan näkökulmasta ja pyritään selvittämään keinoja, joiden avulla työnantaja onnistuu löytämään ja sitouttamaan juuri oikeanlaista henkilöstöä organisaatioonsa.

1.4 Työn keskeiset käsitteet

Tutkimukset rakentuvat käsitteiden ja merkitystulkintojen varaan. Vaikka suurin osa työnsäni käyttämistäni käsitteistä ovat todennäköisesti arkikielessä meistä jokaiselle tuttuja ja ymmärrämme niiden sisällön, voi käsitteiden merkityksen määrittäminen yksiselitteisesti olla hankalaa. Toisaalta osalla käsitteistä saattaa olla useampia toisistaan hieman eroavia määritelmiä. Seuraavassa avaan tutkimukseni keskeisimpiä käsitteitä.

Organisaation (*organization*) käsite on luultavasti jokaiselle meille entuudestaan tuttu ja sen käyttötarkoitus tiedetään jokapäiväisessä puhekielessä. (Rissanen ym. 1996, 12). Siitä huolimatta organisaatio on käsitteenä hankalasti määriteltävissä ja useat tutkijat ovat todenneet olevan hyödyllisempää ja vaivattomampaa jättää käsite kokonaan määrittelemättä ja antaneet sen sijaan havainnollistavia esimerkkejä organisaatioista. (Juuti 2006, 204.)

Tässä työssä sanalla organisaatio tarkoitetaan ihmisten muodostamaa yhteisötoimintaa harjoittavaa yhteisen päämäärän vuoksi rakentunutta sosiaalista rakennelmaa, toisin sanoen järjestäytynyttä yhdistystä, jolla on ennalta laaditut ja toistuvat muodot sekä toiminnot (Juuti 2006, 10). Edellä mainittujen määritelmien valossa organisaatioiksi voidaan siis lukea muun muassa sairaalat, kirkot, armeijat, yritykset, yhdistykset ja vankilat. Edelliseen verraten kuitenkin esimerkiksi perheet, erilaiset ystävyysryhmät, yhteiskuntaluokat ja heimot eivät täytä organisaation tunnusmerkistöä. (Rissanen & Sääski & Vornanen 1996, 12.)

Prosessilla (*process*) tarkoitetaan peräkkäisistä toiminnoista muodostuvaa toimintaketjua, jonka avulla pyritään saavuttamaan asetettu tavoite tai halutut tulokset. Työympäristössä tapahtuvista prosesseista puhuttaessa prosessi nähdään toimintoketjuna, joka lähtee asiakkaan tarpeista ja päättyy näiden tarpeiden tyydyttämiseen. Prosessiajattelussa on tärkeää kyetä näkemään asiakas ketjun päässä. Prosessille ominainen tunnuspiirre on toistuvuus. Liiketoiminnallisia prosesseja seurataan ja arvioidaan sekä pyritään hiomaan mahdollisimman toimiviksi, jotta yritys pääsisi samanlaisiin tuloksiin samalla tavalla yhä uudelleen vastaavanlaisen prosessin avulla. (Jalava 1999, 55.)

Johtaminen jaetaan tavallisesti asioiden johtamiseen (*management*) ja ihmisten johtamiseen (*leadership*). Yrityksen johdon päätehtävä on saada organisaatio toimimaan niin, että toiminnalle asetetut tavoitteet saavutetaan mahdollisimman tehokkaasti, toimivasti

ja taloudellisesti. Johtamisen tärkeimpiä tavoitteita on organisoida yrityksen toimintaa, yhdistää ja ohjata erilaisia osaamisia kohti tavoiteltua päämäärää sekä valita kaikessa yrityksen toiminnassa noudatettava strategia, toisin sanoen pitkän tähtäimen kehityssuunta. (Kauhanen 2010, 14.)

Johtamisen tarkoituksena on saavuttaa parhaita mahdollisia tuloksia. Muun muassa esimiehet ovat avainasemassa yrityksen tuloksien ja suoritusten parantamisessa; esimiesten johtamistaidoista riippuu hyvin paljon se, millainen ilmapiiri organisaatiossa vallitsee. Huono johtajuus johtaa huonoon ilmapiiriin, mikä puolestaan hankaloittaa erinomaisten suoritusten saavuttamista.

Osaaminen, innovatiivisuus ja asiantuntijuus ovat nykypäivän yritysten toiminnan edellytyksiä, mutta ilman oikeanlaista johtamista ei osaamista pystytä hyödyntämään eikä yritys näin ollen menesty. Erinomaisen johtamisen avulla organisaation osaaminen saadaan ohjattua entistä parempiin suorituksiin ja tuloksiin. (Sistonen 2008, 17–19.)

Henkilöstöjohtaminen (*human resource management / HRM*) tarkoittaa henkilöstövoimavarojen johtamista eli organisaatiossa työskentelevän henkilöstön hankintaa, ylläpitämistä, kehittämistä, motivoimista ja palkitsemista. Jokaisen yrityksen tulisi menestyäkseen kyetä houkuttelemaan organisaation palvelukseen oikeanlaisia työntekijöitä, motivoimaan ja kehittämään heitä sekä tukemaan toiminnallaan mahdollisimman pitkiä työuria. (Kauhanen 2010, 16.)

Henkilöstöjohtamisen kulmakivi on henkilöstövoimavarojen strateginen suunnittelu, eli prosessi, jolla määritellään henkilöstön tavoitteet, kehitetään ja ohjataan henkilöstöstrategiaa tavoitteiden saavuttamiseksi sekä laaditaan henkilöstöjohtamisen eri alueille sopiva henkilöstöpolitiikka. Henkilöstövoimavarojen strategisen suunnittelun avulla yritys saa tietoa tulevan henkilöstötarpeen laadusta ja määrästä. (Kauhanen 2010, 23.)

Kyvykkyyksien johtamisella (*talent management*) tarkoitan erityisten osaajien johtamista. Kilpailu osaajista kiristyy jatkuvasti ja yrityksen on onnistuttava luomaan ja ylläpitämään sellaista ilmapiiriä, jossa erityiset osaajat viihtyvät. (Rissanen ym. 1996, 87).

Työssäni käsittelen kyvykkyyksien johtamista prosessina. Kyvykkyyksien johtamisen prosessi lähtee siitä, että organisaatioon onnistutaan houkuttelemaan haluttuja osaajia

ja toisaalta osataan tunnistaa oikeanlaiset osaajat työnhakijoiden massasta. Seuraavaksi on löydettävä keinot, joilla kyseiset osaajat pystytään pitämään yrityksen palveluksessa kannustamalla ja motivoimalla heitä oikein keinoin sekä luomalla edellytykset erinomaisiin työsuorituksiin. Lisäksi on osattava kehittää henkilöstön osaamista entisestään sekä pystyttävä tarjoamaan haasteita ja etenemismahdollisuuksia työn mielekkyyden ylläpitämiseksi ja hyvien työsuoritusten takaamiseksi nyt ja tulevaisuudessa. (Kauhanen 2010, 16.)

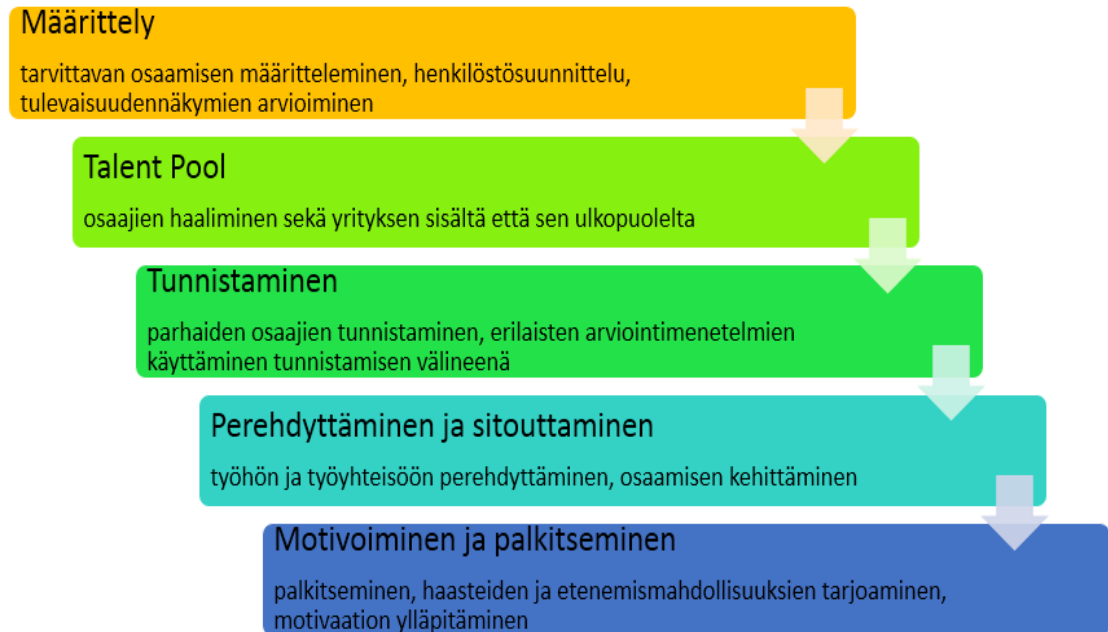
Motivaatio (*motivation*) on ihmisen käyttäytymistä ohjaava järjestelmä. Motivaatio syntyy ihmisen toimintaa säätelevien motiivien, kuten halujen, tarpeiden ja sisäisten yllykkeiden aikaansaamana (Juuti 2008, 37). Motivaatiolla on tärkeä rooli työntekijän osamisessa, kehittämisessä ja työsuorituksessa.

Motivaatio tukee yksilön oppimista ja suoritusta, sillä silloin tekeminen kumpuaa omista tarpeista, päämääristä ja halusta tehdä jotain. Sitä vastoin heikko motivoituneisuus heikentää oppimista ja työsuoritusta, eikä toivottuja tuloksia näin ollen välttämättä saada aikaan. (Sistonen 2008, 32.) Motiivit ohjaavat ajatuksiamme, asenteitamme ja käyttäytymistämme päämäärää kohti. Tämän vuoksi työssä suoriutumisen ja viihtymisen kannalta on mainittavan tärkeää, että henkilön motivaatiotekijät ja työn vaatimukset kulkevat riittävästi käsi kädessä. (Sistonen 2008, 68.)

2 Kyvykkyyksien johtaminen

2.1 Kyvykkyyksien johtamisen prosessi

Kyvykkyyksien johtamisen tulisi olla päämääräorientoitunut ja järjestelmällinen henkilöstösuunnittelun, rekrytoinnin, osaamisen kehittämisen ja johtamisen prosessi. Prosessin avulla erityisen potentiaalisia osaajia tunnistetaan, palkataan ja kehitetään tähdäten organisaation toiminnan ja laadun kehittämiseen ja lopulta yrityksen tuloksen kasvamiseen. (Dessler 2013, 14.)



Kuvio 1. Kyvykkyyksien johtamisen prosessi (Dessler 2013, 130).

Kyvykkyyksien johtamisen prosessi (kuvio 1) alkaa tarvittavan osaamisen määrittelemisestä. On selvitettävä huolellisesti, millaista osaamista yrityksestä jo löytyy, minkälaista osaamista tulevaisuudessa tarvitaan ja mitä organisaation osaamista voidaan kenties kehittää, siirtää tai yhdistää. Määrätietoisella henkilöstösuunnittelulla on kyvykkyyksien johtamisen prosessin määrittelyvaiheessa merkittävä rooli.

Seuraavassa prosessin vaiheessa haalitaan sopivia osaajia niin yrityksen sisältä kuin ulkopuoleltakin. Nykyään on alkanut vakiintua termi osaajapooli (*talent pool*), jolla tarkoitetaan joukkoa organisaatiosta tai sen ulkopuolelta kerättyjä osaajia, joista on tarkoitus kehittää avainhenkilöitä tulevaisuudessa. Seuraavassa kyvykkyyksien johtamisen prosessin vaiheessa pyritään tunnistamaan juuri oikeat henkilöt osaajien massasta käyttämällä erilaisia tilanteen vaatimia arviointimenetelmiä. Tämän jälkeen vuorossa on uuden tulokkaan työhön orientointi ja perehdyttäminen. (Dessler 2013, 130).

Kyvykkyyksien johtamisen prosessin ei voida varsinaisesti sanoa päättyvän mihinkään yksittäiseen vaiheeseen, mutta prosessin lopullisena tavoitteena on onnistua palkittamisen, motivoimisen ja osaamisen kehittämisen avulla sitouttamaan osaaja organisaatioon ja työhönsä. (Dessler 2013, 130).

2.2 Henkilöstösuunnittelu ja tarvittavan osaamisen määrittely

Yrityksen menestymisen kulmakivi on toiminnan tehokkuus, eli pyrkiminen suotuisimpaan mahdolliseen työn ja tavoitteen välisten tekijöiden järjestämiseen. Prosessia, jonka avulla määritetään henkilöstövoimavaravoille asetettavat tavoitteet, kehitetään ja hiotaan henkilöstöstrategiaa ja laaditaan suunnitelma henkilöstöjohtamisen eri osa-alueille, kutsutaan henkilöstövoimavarojen strategiseksi suunnitteluksi (Kauhanen 2010, 22).

Yritysmaailma on muuttunut paljon viime vuosikymmeninä ja nykypäivän liiketoimintaympäristö on yhä hektisempää ja hankalammin ennustettavissa olevaa. Tästä johtuen työelämän vaatimukset ovat muuttuneet siihen suuntaan, että työn taloudelliseen tuottavuuteen ja rahalliseen tehokkuuteen pyritään kaikin keinoin, resursseja kuitenkin samaa aikaa kiristäen. (Kauhanen 2010, 62.)

Henkilöstösuunnittelun tehtävänä on varmistaa, että yrityksellä on sekä pitkällä että lyhyellä aikajänteellä oikeanlaisia osaajia oikeissa työtehtävissä järkevin kustannuksin. Ongelma piilee siinä, että useimmat yritykset pystyvät tyypillisesti määrittelemään huomattavasti tarkemmin ja realistisemmin esimerkiksi koneiston ja materiaalin tarpeensa kuin työvoiman tarpeensa. (Kauhanen 2010, 62.)

Viitalan mukaan tehokkuusorientoitunut ja suorituskeskeinen yrityskulttuuri on muuttunut paljon erityisesti suorituksen arvioimisen ja palkitsemisen suhteen viimeisten vuosikymmenten aikana. Vaikka tehokkuutta tarkastellaankin usein koko organisaation tasolla, on tehokkuuden taustalla aina suurelta osin organisaation yksilöt ja heidän tuottamansa työ. Tästä johtuen suorituksen johtamisessa suuri painoarvo keskittyy paitsi tarvittavan osaamisen määrittelyyn, myös suoritusten ja suorituskyvyn arvioimiseen ja kehittämiseen yksilötasolla, jolloin tarkastelun kohteena on nimenomaan yksittäisen työntekijän tehokkuus, tuloksellisuus ja tuottavuus. (Viitala 2013, 130.)

Henkilöstösuunnittelu on parhaimmillaan systemaattista ennakointityötä, jonka avulla yritys voi varmistaa, että sillä on toimintaansa varten oikea määrä tekijöitä oikeissa paikoissa ja oikealla osaamisella varustettuna. Kilpailun kiristymisen myötä yritykset pyrkivät yhä joustavampaan, tehokkaampaan ja asiakaslähtöisempään yritystoimintaan, mistä johtuen työn suunnittelusta ja tarvittavan osaamisen huolellisesta määrittelystä on tullut yhä tärkeämpi keino saavuttaa halutut tavoitteet ja ylläpitää työntekijöiden motivaatiota. (Viitala 2013, 57.)

Strateginen henkilöstösuunnittelu ja työn organisointi eivät ole nykypäivän yritystoiminnassa enää pelkästään niin kutsuttuja arvoja, vaan pikemminkin strategisia välttämättömyyksiä koko organisaation toiminnan ja kilpailukyvyyn säilyttämisen kannalta (Kauhanen 2010, 49).

Kauhasen mukaan työn tuottavuus tarkoittaa pähkinänkuoressa sitä, että työn aikaansaannoksia verrataan niiden saavuttamiseen käytettyyn työmäärään, työaikaan sekä muihin resursseihin ja panokseen. Yrityksen johdon on tärkeää ymmärtää, etteivät työn tuottavuus ja tehokkuus ylläpidä ja paranna itse itseään, vaan ovat asioita, joita yrityksen tulee aktiivisesti kehittää menestyäkseen kilpailussa. (Kauhanen 2010, 49.)

Strategisen työn suunnittelun ja osaamisen määrittelyn avulla yritys voi sovittaa yhteen organisaation sisäiset heikkoudet ja vahvuudet ulkoisten uhkien ja mahdollisuuksien kanssa ja saavuttaa näin kilpailuetua. Strategisen suunnittelun ydin on taito selvittää, missä yritys on tällä hetkellä liiketoiminnallisesti arvioituna, mihin halutaan päästä ja miten haluttu päämäärä voidaan saavuttaa. (Dessler 2013, 99.)

Mitä päämääriä yritys sitten tavoittelee, on kaiken perusta huolellisessa suunnittelussa ja suunnitteluprosessin peruspilarit ovat pääsääntöisesti samat päämäärästä riippumatta. Yrityksen on asetettava toiminnalleen selkeät tavoitteet, pyrittävä ennakoimaan tulevaa ja punnittava erilaisia vaihtoehtoja tavoitteen saavuttamiseksi. Tämän jälkeen tulee arvioida, mikä vaihtoehdoista on yrityksen toiminnan kannalta kaikkein suotuisin, ja ryhtyä toteuttamaan suunnitelmaa. (Dessler 2013, 98.)

Tulevasuutta silmälläpitävä ja suunnitelmallinen henkilöstösuunnittelun etenemismuoto onkin otettu käyttöön monissa yrityksissä tulevaisuuteen liittyvästä epävarmuudesta ja tulevien muutosten ennakoimisen hankaluudesta huolimatta. On todettu, että suunnitelmallinen ja tulevaisuuden muutokset huomioon ottava etenemistapa on epävarmassa kilpailu- ja markkinatilanteessa kaikesta huolimatta parempi vaihtoehto kuin liiallinen turvautuminen tuttuun, turvalliseen ja hyväksi todettuun toimintamalliin. (Viitala 2013, 61.)



Kuvio 2. Henkilöstösuunnittelun kulku (Viitala 2013, 61).

Organisaation henkilöstösuunnittelusta ja tarvittavan osaamisen määrittelystä vastaavien henkilöiden tehtävänä on varmistaa, että yrityksellä on käytettävissään riittävät ja oikeanlaiset henkilöstövoimavarat alati muuttuvissa tilanteissa (Viitala 2013, 63). Henkilöstösuunnittelun ja osaamisen määrittelyn prosessi (kuvio 2) voidaan jakaa karkeasti neljään vaiheeseen; tilannekartoitukseen, ennusteen laatimiseen, suunnitteluun ja toteutukseen.

Henkilöstösuunnittelun ja osaamisen määrittelyn ensimmäisessä vaiheessa tehdään tilannekartoitus, eli pyritään tutkien ja arvioiden muodostamaan mahdollisimman todennukainen kuva nykytilanteesta ja tulevaisuuden näkymistä. Näin pyritään saamaan tietoa yrityksen henkilöstö- ja osaamistarpeista, eli kuinka paljon ja minkälaista henkilöstöä ja osaamista tarvitaan ja mihin tehtäviin työntekijät tulisivat sijoittaa. (Viitala 2013, 62.)

Kerättyä tietoa peilataan yrityksen jo olemassa oleviin henkilöstövoimavaroihin selvittämällä, minkälaista työvoimaa yrityksellä jo on ja kuinka paljon, mitkä ovat henkilöstöön liittyvät tulevaisuuden näkymät (eläkkeelle jäännit, tiedossa olevat irtisanoutumiset, työntekijöiden uudelleensijoittamiset ym.), minkälainen henkilöstö on tällä hetkellä rakenteeltaan ja minkälaista osaamista yrityksellä on jo käytössään. Henkilöstösuunnittelun ja osaamisen määrittelyn ensimmäisessä vaiheessa pyritään arvioimaan myös sitä, minkälaista henkilöstöä ja osaamista työmarkkinoilta on saatavilla ja millä keinoin. (Viitala 2013, 62.)

Toisessa vaiheessa pyritään laatimaan tulevasta niin todenmukainen ennuste kuin mahdollista ensimmäisessä, eli kartoitusvaiheessa, saatujen tietojen valossa. Tarkoituksena on ennakoida tulevaisuuden henkilöstötarpeita ja kartoittaa mikä osa organisaation henkilöstöstä ja jo olemassa olevasta osaamisesta tulee olemaan yrityksen käytettävissä seuraavalla strategian toteuttamisen ajanjaksolla. Näiden tietojen perusteella yrityksen tulisi pystyä arvioimaan ja määrittelemään minkälaista osaamista tulisi hankkia ja kuinka paljon työvoimaa tähän tarvitaan. (Viitala 2013, 62.)

Kolmannessa vaiheessa suunnitellaan, miten tarvittavaa osaamista hankitaan ja miten mahdolliset henkilöstömuutokset toteutetaan, eli palkataanko lisää työntekijöitä, säilytetäänkö tilanne ennallaan vai onko henkilöstöä kenties vähennettävä. Suunnitelmavaiheessa laaditaan seuraavan, eli toteutusvaiheen, helpottamiseksi yksityiskohtaiset suunnitelmat koskien esimerkiksi rekrytointeja, työnkiertojen järjestämistä, työntekijöiden siirtoja, henkilöstön vähentämistä, urasuunnittelua ja palkitsemismalleja. (Viitala 2013, 62.)

Viimeisessä vaiheessa totutetaan aiempien analyysien ja arviointien perusteella suunnitellut toimet ja arvioidaan toiminnalla saavutettuja tuloksia. Henkilöstösuunnittelussa on tärkeää ohjata ja seurata suunnitelmien toteutumista erilaisin henkilöstökäytännöin sekä pyrkiä joustavasti muuttamaan ja uudelleensuuntaamaan suunniteltuja toimintoja tilanteen niin vaatiessa. (Viitala 2013, 62.)

Ei pelkästään henkilöstö, vaan nimenomaan juuri oikeanlainen henkilöstö, on yrityksen tärkein voimavara ja resurssi. Tästä huolimatta useat yritykset tyytyvät niin sanottuun keskinkertaiseen tilanteeseen mitä tulee henkilöstöpolitiikkaan.

Syitä epäsuotuisaan henkilöstötilanteeseen tyytymiseen voi olla monia, kuten uskomus siitä, että työvoimatilanne on huono eikä tarvittavia osaajia yksinkertaisesti löydy. Toisaalta saatetaan palkata vääränlaisia osaajia; sellaisia, jotka eivät syystä tai toisesta sopeudu työyhteisön yrityskulttuuriin, tai sellaisia, jotka eivät osaamiseltaan, kyvyiltään ja kokemukseltaan koidu uhaksi esimiehen asemalle.

Toisinaan ongelmana on se, että luullaan palkkaavan juuri silloiseen tilanteeseen ja ajankohtaan sopiva henkilö, vaikka suotuisampaan lopputulokseen olisi päästy järjestämällä tehtävät ja jo olemassa oleva osaaminen uudelleen nykyisen henkilöstön kesken. Toisinaan ongelmana taas saattaa olla yksinkertaisuudessaan se, ettei tiedetä miten ja minkälaista osaamista organisaatioon todellisuudessa tarvitaan. (Helsilä 2002, 20.)

2.3 Henkilöstösuunnittelun tietolähteet

Henkilöstösuunnittelu pohjautuu suurelta osin tulevaisuuden ennustamiseen ja ennakointiin ja on suurelta osin tutkimustyyppistä työtä. Kukaan ei voi sanoa varmaksi mitä muutoksia liiketoimintaympäristössä tulee tapahtumaan ensi viikolla tai seuraavassa kuussa, mutta yritysten on kaikesta huolimatta parhaansa mukaan pyrittävä suunnittelemaan toimintaansa tulevia aikoja silmällä pitäen ja yritettävä joustavalla toiminnallaan valmistautua mahdollisiin muutoksiin. Henkilöstösuunnittelu rakentuu prosessointiin sekä laajaan ja huolelliseen tiedonhankintaan. Vaikka suuri painoarvo onkin tulevaisuuden ennakkoinnilla, kannattaa myös kokemusperäistä tietoa hyödyntää henkilöstösuunnittelun apuvälineenä. (Viitala 2013, 64.)

Viitalan mukaan henkilöstösuunnittelussa olisi hyvä kerätä informaatiota ainakin neljästä eri kategoriasta; ¹)organisaatiossa työskentelevästä henkilöstöstä, ²)yrityksen tehtävistä, ³)yrityksen sisäisestä työympäristöstä ja ⁴)tulevasta kehityksestä.

Tietoa, jota nykyisestä henkilöstöstä kerätään ja hyödynnetään henkilöstösuunnittelussa, on muun muassa henkilöstön määrä, osaaminen, aiemman osaamisen kehittäminen, erikoistaidot, työsuhteiden kestot, palkkatasot sekä työntekijöiden poissaolot ja henkilöstön vaihtuvuus. Tarpeellista yrityksen työtehtäviä koskevaa informaatiota ovat esimerkiksi tehtäväkuvaukset, tehtävien sisältö, tehtävin määrä, työaika, tehtäviin tarvittava osaaminen ja taidot, tehtävien sijoittuminen organisaatiossa sekä tehtävien vastuualueet. Henkilöstösuunnittelussa on myös hyödyllistä olla ajan tasalla organisaation sisäisestä työilmapiiristä. Tästä saadaan kerättyä tietoa esimerkiksi ilmapiiriä ja henkilöstön mielipiteitä koskevien kyselyiden, kehityskeskusteluiden, avointen ja mahdollisesti anonyymien keskustelupalstojen tai muun palautekanavan välityksellä. (Viitala 2013, 64.)

Lisäksi yrityksen tulevaa kehitystä koskevaa tietoa olisi hyvä hyödyntää henkilöstösuunnittelussa. On tärkeää olla tietoinen yrityksen, sen toimialan ja markkinoiden tulevaisuudennäkymistä ja muutoksista sekä yrityksen toimintasuunnitelman ja tavoitteiden sekä henkilöstövoimavarojen suhteesta. Lisäksi on huomionarvoista selvittää teknologian, lainsäädännöllisten seikkojen ja työvoimamarkkinoiden muutokset ja näiden muutosten vaikutus yrityksen työvoimatarpeeseen. (Viitala 2013, 64.)

2.4 Kyvykkyysien tunnistaminen

Huippusuorituksen ja menestymisen takana on aina huipputasoinen osaaminen. Käytännössä jokainen meistä kykenee suoriutumaan osaamisen tasosta riippumatta erinomaisesti yksittäisessä tehtävässä aina aika ajoin. Kyvykkyysien tunnistamisessa oleellista onkin tunnistaa osaajien joukosta sellainen henkilö, jonka erinomainen suoriutuminen on jatkuvaa tilanteesta toiseen.

On siis olemassa tilannetekijöitä, jotka mahdollistavat erinomaisen suorituksen, mutta usein parhaiden osaajien huonoimmatkin suoritukset ovat parempia kuin keskitason osaajien parhaimmat suoritukset. Sistosen mukaan jyvät erottaa akanoista nimenomaan jatkuva erinomainen työssä suoriutuminen, jonka perustana on erinomainen osaaminen. (Sistonen 2008, 65.)

On yrityksiä, jotka hyödyntävät yrityksessä jo työskentelevien kyvykkyysien tunnistamisen työvälineenä työntekijöiden segmentointia. Segmentointi tarkoittaa tässä asiayhteydessä henkilöstön jakamista osaamisen ja potentiaalisen perusteella omiin ryhmiinsä. Henkilöstön segmentoinnin avulla pyritään jaottelemaan työntekijät helpommin hallittaviin osiin esimerkiksi sen mukaan, ollaanko kyseisen työntekijän osaamista aikeissa kehittää tai onko hän niin kutsuttu kriittinen tekijä yrityksen tulevaisuuden suunnitelmien kannalta. (Dessler 2013, 45.)

Osaamiseen liittyvässä keskustelussa ja kirjallisuudessa osaamisesta käytetään monia eri synonyymejä, kuten kyvykkyys, pätevyys ja kompetenssi. Kompetenssi (*competency*) on eräs varhaisimmista osaamisen määritelmistä, joka on alun perin vuonna 1973 yhdysvaltalaisen psykologi David McClellandin artikkelissaan *Testing for competence rather than intelligence* kehittämä ja lanseeraama käsite. McClellandin tutkimusten mukaan oikeanlaisen osaajan löytääkseen yrityksen tulisi rekrytoinnissaan testata nimenomaan kyseisessä tehtävässä vaadittavia osaamisia ja ominaisuuksia. Osaamiset on mahdollista löytää muun muassa vertailemalla ja tarkkailemalla tehtävissä hyvin ja huonosti menestyneitä työnhakijoita. (Sistonen 2008, 68–69.)

McClelland vastusti suuresti esimerkiksi niin opiskelu- kuin yritysmaailmassakin yhteen aikaan suuren suosion saavuttaneita älykkyystestejä, jotka eivät hänen mielestään antaneet suinkaan todenmukaista saati luotettavaa ennustetta henkilön työssä menesty-

misestä. Tutkimukset ovatkin osoittaneet, että eri tehtävissä korostuvat eri menestystekijät, eikä älykkyydosamäärän mittaamista voida pitää yleispätevänä mittapuuna työntekijöiden kapasiteetin arvioimisessa. (Sistonen 2008, 68–69.)

Sistosen mukaan esimerkiksi poliisin työssä älykkyydosamäärä ei varsinaisesti erota tehtävän hakijoita kyvykkyyksien osalta toisistaan, vaan tässä tapauksessa olennaisia osaamisia olisivat muun muassa kärsivällisyys, ongelmaratkaisutaidot sekä auktoriteetti. Sitä vastoin esimerkiksi esimiestehtävään hakevalla henkilöllä merkittäviä osaamisia olisivat työlainsäädännön tuntemus sekä tietojärjestelmätaidot. (Sistonen 2008, 66.)

On siis olemassa osaamista, jota voi olla haasteellista mitata ja tunnistaa, mutta joka on hyvin oleellista henkilön suoriutumisen ja käyttäytymisen kannalta. (Sistonen 2008, 66,67). Työnantajalla on onneksi käytössään erilaisia keinoja selvittää täyttääkö yksittäinen työnhakija tehtävän edellyttämät valintakriteerit. Näistä keinoista tavallisimpia ovat työhaastattelut, erilaiset kielitaitotestit, luotettavuuslausunnot, soveltuvuustestit, ansioluetteloon perustuvat arvioinnit sekä esimerkiksi edellisiltä työnantajilta saadut suositukset.

2.5 Rekrytointi ja kyvykkyyksien houkuttelevuus yritykseen

Niitä toimenpiteitä, joilla yritykseen hankintaan henkilöstöä, kutsutaan rekrytoinniksi (*recruitment*). Ennen rekrytointipäätöstä tulee yrityksen harkita, voidaanko töitä esimerkiksi muotoilla tai jakaa uudelleen tai voidaanko haluttuun päämäärään päästä kehittämällä parempia työmenetelmiä tai hankkimalla laadukkaampia työvälineitä. Mikäli tarvittavaa osaamista ei löydy yrityksen sisäältä, on osaajia palkattava yrityksen ulkopuolelta. Hyödyllisiä yrityksen käytössä olevia ulkoisia rekrytointikanavia ovat muun muassa yrityksen omat tai ulkopuoliset internet-sivut, radio, televisio, työvoimatoimistot, oppilaitokset ja ammattiliitot ja rekrytointimessut. Sopiva rekrytointikanava valitaan tilanteesta riippuen sen perusteella, minkälaista osaajaa ollaan etsimässä.

On huomionarvoista, ettei parasta osaamista voidakaan enää houkuttaa vain rahalla, vaikka palkkaus onkin tavallisesti työhaussa varsin tärkeä aspekti. Työelämän rakennemuutokset, irtisanomisherkyys, yritysten kansainvälistyminen, kilpailun kiristyminen ja osaajien verkostoituminen ovat kaikki niitä tekijöitä, jotka ovat johtaneet osaajien asen-

nemuutokseen. Enää ei kovinkaan herkästi luoteta työpaikan pysyvyyteen eivätkä työntekijät ole varauksetta valmiita sitoutumaan yhteen määrättyyn organisaatioon. Näin olle työntekijät eivät myöskään ole osaamisensa ja kehittymisensä suhteen aivan yhtä riippuvaisia työnantajastaan kuin ennen, vaan pitävät huolta omasta osaamisestaan ja osaamisensa kehittämisestä varmistaakseen oman työllistymisensä tulevaisuudessakin.

Yritysten avainhenkilöiden lojaalius sekä sitoutumishalu työnantajaansa kohtaan ovat heikentyneet viime vuosina. Lampikosken (2005) mukaan tutkimukset ovat osoittaneet, että vain noin neljäs osa henkilöstöstä on erittäin lojaaleja yhtiölle ja kolmannes on ai-keissa lähteä yrityksestä. Syitä tähän voi tietenkin olla yhtä monta kuin työntekijääkin, mutta Lampikosken mukaan yleisimmät syyt ovat halu joustavuuteen niin työpaikan kuin asuinpaikankin valinnassa, ja taipumus ”myydä” oma osaaminen parhaiten tarjoavalle tai houkuttelevimmalle työnantajalle nykyiseen työnantajaan sitoutumatta. (Lampikoski 2005, 25).

Parhaat kyvykkyydet siis tiedostavat statuksensa osajina ja ovat yhä valmiimpia kilpailuttamaan osaamistaan työmarkkinoilla. Palkkatason lisäksi työnantajan tulee tiedostaa mitkä asiat ovat arvokkaita motivaatiotekijöitä työnhakijoiden silmissä. Tällaisia motivaatiotekijöitä on lukuisia, kuten esimerkiksi työn haastavuus, johtamiskulttuuri, kehitys- ja etenemismahdollisuudet, työilmapiiri ja etätönn mahdollisuus. (Sistonen 2008, 16.)

Työhön liittyvien motivaatiotekijöiden lisäksi nykyään puhutaan paljon työnantajakuvasta ja sen merkityksestä työntekijöille ja -hakijoille. Työnantajakuvalla tarkoitetaan sitä mielikuva, mikä henkilöstöllä ja muulla yleisöllä, kuten esimerkiksi potentiaalisilla työnhakijoilla, on yrityksestä työnantajana. Työnantajakuvasta voidaan käyttää muitakin nimityksiä, kuten työnantajaimago, työnantajamielikuva ja työnantajamaine. Organisaatioilla, joilla on työnantajana parempi maine kilpailijoihinsa nähden, on yleensä paremmat mahdollisuudet houkutella parhaat osaajat itsellensä. Lampikosken mukaan ne yritykset, jotka ovat sijoittuneet Fortune-100 listalle, eli parhaimpina pidettyjen työpaikkojen sadan parhaan yrityksen joukkoon, ovat kaikki investoineet merkittävästi organisaationsa työnantajakuvan parantamiseen. (Lampikoski 2005, 187).

Työnantajakuva vaikuttaa varsinkin nuorilla työnhakijoilla suuresti siihen, minkälaisiin yrityksiin hakeudutaan töihin. Organisaation imago on erityisesti nuorille ja vastavalmistuneille tärkeä tekijä, sillä työpaikka tunnustetussa ja maineikkaassa yrityksessä saattaa toimia oivana ponnahduslautana tulevaa uraa ajatellen. (Rantamäki ym. 35).

Siihen, minkälaisen mielikuvan yritys antaa itsestään työnantajana, vaikuttavat useat eri tekijät, kuten yrityksen toimiala, työpaikan sijainti ja organisaation ulkoinen viestintä, eli se, miten yritys on tuotu esille esimerkiksi verkkosivuillaan, sosiaalisessa mediassa ja lehdissä. Myös muu julkinen näkyvyys, yrityksen toiminnan eettisyys ja vastuullisuus sekä niin kutsuttu puskaradio vaikuttavat yrityksen työnantajakuvaan. (Kauhanen 2010, 70.)

Itse rekrytointi-ilmoituskin luo osaltaan yrityskuvaa ja siksi ilmoitus kannattaa suunnitella halutun kohderyhmän näkökulmasta. Rekrytointi-ilmoitus tulee siis suunnitella ja toteuttaa sen mukaan, millaisia työntekijöitä halutaan tavoittaa, millaisia työnhakukandidaattitilaisuuksia tällaiset työnhakijat tyypillisesti suosivat sekä minkälaista informaatiota ja tyyliä kyseiset työnhakijat rekrytointi-ilmoituksessa todennäköisesti arvostavat.

Organisaatiot pyrkivät aktiivisesti muovaamaan ja parantamaan työnantajakuvaansa. Työnhakijat ovat nykyään yhä valveutuneempia ja esimerkiksi organisaation yritys vastuuseen liittyvillä tekijöillä ja eettisillä valinnoilla on suuri arvo työnhakijoiden silmissä. Ihmiset haluavat olla ylpeitä työnantajastaan ja eettisesti kyseenalaisista valinnoistaan tunnettuja yrityksiä usein kartetaan. (Sistonen 2008, 224.)

Työnantajakuva saa herkästi kolhuja ja ihmisillä on usein taipumus muistaa paremmin negatiivisiksi mieltämänsä asiat kuin myönteiset. Siispä esimerkiksi lapsityövoimaa hyödykkeidensä valmistamisessa käyttävä yritys tai laittomista irtisanomisista kuuluksi tullut organisaatio saa tehdä paljon töitä puhdistaa maineensa ja saavuttaakseen järkevän, eettisen ja sanojensa takana seisovan työnantajan imagon työnhakijoiden keskuudessa. (Sistonen 2008, 224.) Hyvä maine on yritykselle tärkeä voimavara, sillä se vaikuttaa ihmisten, muun muassa potentiaalisten työnhakijoiden, yritystä koskeviin päätöksiin. Hyvän työnantajakuvan ylläpitäminen vaatii yritykseltä paitsi jatkuvaa menestymistä myös nykyisen henkilöstön työtyytyväisyyttä. (Sistonen 2008, 224.)

2.6 Perehdyttäminen

Perehdyttäminen tarkoittaa uuden työntekijän sopeuttamista uuteen työympäristöön. Perehdyttämisen syvällisyys ja laajuus vaihtelevat sen mukaan, millaiseen työtehtävään perehdytettävä henkilö on palkattu ja onko kyseessä määräaikainen, osa-aikainen vai vakituinen työsuhde. (Helsilä 2002, 52.)

Perehdyttämisessä tavoitteena on auttaa uutta tulokasta ymmärtämään ja sisäistämään yrityksen toiminta-ajatus, visio, liike-idea, strategia ja toimintatavat. Toinen tärkeä perehdyttämisen osa-alue on yrityksen henkilöstö ja sidosryhmät, eli ihmiset, joiden kanssa uusi tulokas tulee työssään olemaan tekemisissä. Kolmas tärkeä perehdytyksen osa-alue on itse työhön perehdyttäminen, eli se, mitä uudelta työntekijältä odotetaan ja millaisia tavoitteita ja velvoitteita hänellä tulee olemaan uudessa työssään. (Helsilä 2002, 52.)

Erityisesti silloin, kun kyseessä on vähääkään suurempi yritys, on systematisoitu perehdyttämistoiminta kaiken perusta. Kaikissa perehdyttämisen osa-alueissa olisi hyvä olla ennalta määrätty henkilöt hoitamassa ennalta suunniteltuja perehdytykseen liittyviä tehtäviä. Näin varmistetaan, että perehdytys onnistuu ja uusi työntekijä pääsee nopeasti sisälle työyhteisöön ja aloittamaan työnsä ilman epävarmuutta. (Helsilä 2002, 52.)

Perehdyttämisen tulisi olla paitsi suunnitelmallista ja perusteellista, myös suhteellisen nopeaa ja organisaation muuta toimintaa häiritsemätöntä. Tavoitteena on saada uudesta tulokkaasta mahdollisimman nopeasti tuottava työntekijä, joka sopeutuu organisaation sosiaaliseen ilmapiiriin ja ymmärtää työyhteisössä omaksutut toimintatavat. Onnistuneen perehdytysjakson jälkeen uusi työntekijä tuntee itsensä osaksi työyhteisöä, tietää miten toimia ja ymmärtää oman työpanoksensa merkityksen yrityksen toiminnan kannalta. (Rissanen ym. 1996, 122.)

Huolellisen perehdyttämisen avulla on tarkoitus edistää ja tukea uuden henkilön sitoutumista organisaatioon ja uuteen työtehtävään. Tullessaan uuteen työyhteisöön työntekijät huomaavat yleensä intuitiivisesti tuntevatko he sopivansa organisaatioon. Saman työyhteisön sisällä työskentelevillä ihmisillä on usein samankaltaisia arvoja ja heillä on tapana lähestyä asioita samalla tavalla. Tutkimusten mukaan työntekijöillä on taipumus olla sitä tyytyväisempiä työssään, mitä enemmän heidän arvomaailmansa ja näkemyksensä liit-

tyen yrityksen arvoihin, työyhteisön rooleihin ja johtamiskulttuuriin kohtaavat muiden työyhteisön jäsenten kanssa. Uuden työntekijän huolellinen perehdyttäminen on ensiarvoisen tärkeää, sillä hyvin toteutetun perehdyttämisen avulla voidaan edistää työntekijän tehokkuutta, välttää virheitä ja säästää aikaa. (Kauhanen 2010, 92.)

Onnistuakseen toivotulla tavalla perehdytyksen tulee olla hyvin suunniteltua, johdonmukaista, dokumentoitua ja perehdytyksestä vastaavan henkilön tulee olla asialleen omistautunut ja perehdytysjaksoon hyvin valmentautunut. (Helsilä 2002, 52.)

2.7 Osaamisen kehittäminen

Liiketoimintaympäristön jatkuvasta muutoksesta voidaan sanoa tulleen jo pysyvä olo-tila, mikä edellyttää yrityksiltä jatkuvaa uusiutumista, kehittymistä ja sopeutumiskykyä. Teknologia kehittyy nopealla tahdilla, uutta osaamista syntyy jatkuvasti ja samaa aikaa osa osaamisesta vanhenee. Yritysten ainoa keino selviytyä jatkuvasta muutoksesta ja kilpailun aiheuttamista paineista on kyky oppia nopeasti uutta, taito kehittää jo olemassa olevaa osaamista sekä halu omaksua uusia toimintamalleja ja työkaluja. (Kauhanen 2010, 144.)

Osaamisen kehittämisessä ja suorituksen parantamisessa kriittisessä avainroolissa on usein esimies ja johtaminen. Esimies luo omalla toiminnallaan ja johtamisellaan puitteet hyvälle ja huonoille suorituksille, ja organisaation suoritusten parantaminen on yksi johtamisen tärkeimmistä ja haasteellisimmista osa-alueista. (Sistonen 2008, 28).

Sistosen mukaan tyypillisiä kompastuskiviä osaamisen kehittämisessä ja suoritusten parantamisessa ovat muun muassa epäselvä strategia ja tavoitteet, puutteellinen ymmärrys yksilöiden johtamisesta ja motivoinnista sekä kokonaisuuksien unohtaminen ja väärin asioiden tavoittelemisen. (Sistonen 2008, 28). Osaamisen, suoritusten ja tulosten parantaminen on Sistosen mukaan mahdollista silloin, kun kaikilla työyhteisön jäsenillä on selkeät tehtävät ja riittävän haastavat tavoitteet, ja kun henkilöstöjohtaminen on tehokasta ja palkitseminen kannustavaa. (Sistonen 2008, 39.)



Kuvio 3. Osaamisen ylläpitäminen ja kehittäminen (Viitala 2013, 186).

Kehittääkseen ja ylläpitääkseen organisaation osaamista yritys voi turvautua monenlaisiin eri keinoihin, kuten kuvio 3 käy ilmi. Viitalan (2013) mukaan organisaatiossa jo olemassa olevaa ja tulevaisuuden kannalta olennaista osaamista voidaan

- sitouttaa esimerkiksi avainhenkilöpolitiikan avulla, eli luomalla yrityksessä palkkauksen ja muiden puitteiden kannalta niin houkuttelevaksi, että avainhenkilöt haluavat pysyä yrityksessä.
- kehittää erilaisin keinoin investoimalla osaamiseen, eli varaamalla vaadittava määrä taloudellisia sekä henkilöstöllisiä resursseja osaamisen kehittämistä varten.
- ostaa ulkopuolelta, eli ostaa esimerkiksi ulkopuolinen yritys, jossa tarvittavaa osaamista jo on tai vaihtoehtoisesti ostaa tarvittavia yksittäisiä osaajia talon ulkopuolelta.
- lainata muualta tilapäisesti, esimerkiksi palkkaamalla yksittäistä osaamisen kehittämistarvetta varten ulkopuolinen konsultti tai muu yhteistyökumppani. Toisaalta yritys voi tarvittaessa siirtää vanhaa tai tarpeettomaksi jäänyttä osaamista pois uuden osaamisen tieltä. (Viitala 2013, 186.)

Osaamisen kehittämisen pohjana on suorituksen johtaminen. Viitalan mukaan tavoitteiden asettamisella on tärkeä rooli hyvin hallitussa ja toimivassa suorituksen johtamisen järjestelmässä. Koko organisaatiolla tulisi olla yhteinen omaksuttu käsitys siitä, mihin

yrityksen toiminnalla todellisuudessa tähdätään ja miten. Yksilötasolle asetettavien tavoitteiden tulisi olla linjassa sekä yksikön että koko organisaation tavoitteiden kanssa. (Viitala 2013, 133.)

Tavoitteita ei siis tulisi asettaa vain tottumuksesta, vaan yksilön tavoitteen tulisi todella tukea yrityksen laajemman mittakaavan tavoitteita. Jotta asetetut tavoitteet toteutuvat, tulee yksilöiden suoriutumista ja työskentelyä seurata säännöllisesti ja järjestelmällisesti. Näin mahdollisiin ongelmakohtiin kyetään puuttumaan ajoissa. (Viitala 2013, 133.)

Tärkeää on myös antaa yksittäisen työntekijän henkilökohtaiselle kehitymiselle tarpeeksi painoarvoa ja ymmärrettävä tästä yksilökehitymisestä organisaatiolle koitua hyöty. Lisäksi olennaista on tiedostaa esimies-alaisuusuhdeiden merkitys kyvykkyyksien johtamisen kannalta, sillä esimiehet ovat avainroolissa yksilöiden motivoijina ja valmentajina ja kehittäjinä. (Viitala 2013, 133.)

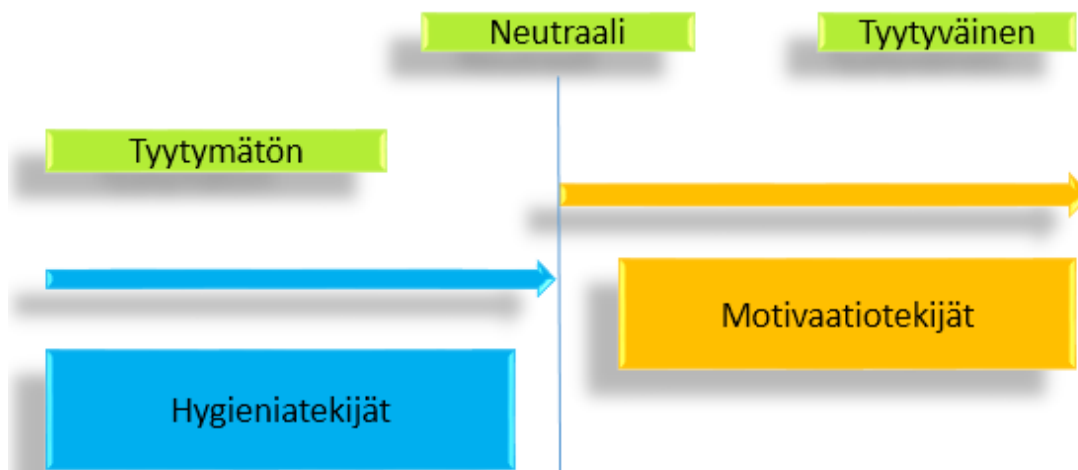
2.8 Motivaation ylläpitäminen

Motivaatio on monimutkainen ja laaja-alainen ilmiö, jota on tutkittu paljon viimeisen sadan vuoden aikana, ja siksi aiheesta on olemassa lukuisia eri teorioita ja käsitteestä motivaatio useita eri määritelmiä. Tässä työssä motivaatiolla tarkoitetaan työntekijän tarpeiden, toiveiden, tavoitteiden, odotusten ja sisäisten yllykkeiden aikaansaamaa tilaa, joka ohjailee ihmisen toimintaa. Ihminen käy yleensä motivaatioon vaikuttavia prosesseja mielessään läpi yhtenäisenä, ja käyttäytymisen taustalla on tavallisesti monia ristikkäisiä motiiveja. (Kauhanen 2010, 83).

Nykyaikaisissa motivaatiota käsittelevissä tutkimuksissa on keskitytty erityisesti yksilöiden oppimiseen, aiempiin kokemuksiin, ympäristöön ja persoonallisuuteen liittyviin seikkoihin, sillä nämä asiat luovat motivaatiomme perustan. Toisin sanoen toimintaamme ohjaavien motivaatiotekijöiden perustana ovat palkkiot, joita arvostamme ja koemme olevamme oikeutettuja saamaan. (Kauhanen ym. 2006, 22.)

Motivaatio on keskeinen käsite tutkittaessa johtamista ja ihmisen käyttäytymistä, sillä organisaatiossa työskentelevien ihmisten motivoituneisuus heijastuu suoraan yrityksen toimivuuteen ja tuottavuuteen. Yksittäisen henkilöstön jäsenen motivaatioon vaikuttavat

keskeisesti työn sisältö ja se, kuinka mielekkääksi haasteelliseksi työntekijä työnsä tuntee. Merkittävää on myös se, kokeeko työntekijä onnistuvansa ja kehittyvänsä työssään samalla kun pyrkii saavuttamaan asetetut tavoitteet. (Juuti 2006 38, 66.)



Kuvio 4. Motivaatio- ja hygieniafaktorit (Juuti 1983, 151).

Ihmisten tyytyväisyyttä tekemäänsä työtä kohtaan on jo pitkään pyritty esittämään erilaisten teorioiden avulla. Eräs tunnetuimmista motivaatiota selittävistä teorioista on amerikkalaisen psykologi Frederick Irving Herzbergin 1966 julkaisema kaksifaktoriteoria, jota on havainnollistettu yllä olevassa kuviossa 4. (Juuti 1983, 151).

Herzbergin teorian mukaan työ voidaan jakaa karkeasti kahteen perusluottavuuteen; hygienia- ja motivaatiotekijöihin. Kaksifaktoriteorian mukaan siihen, onko työntekijä työhönsä tyytyväinen vai tyytymätön, vaikuttavat eri tekijät, jotka ovat toisistaan riippumattomia. (Juuti 1983, 151).

Herzbergin teorian mukaan työn hygieniafaktoreita, niin kutsutut tyytymättömyystekijät, jotka liittyvät työn ulkoisiin olosuhteisiin, lisäävät tyytymättömyyttä, mutta eivät suoraan vaikuta työsuoritukseen tai työmotivaatioon. Sistonen mukaan hygieniafaktoreiksi luetaan esimerkiksi työstä saatava palkka, työntekijän status organisaatiossa, työpaikan varmuus ja pysyvyys, työilmapiiri, toimintatavat sekä esimies-alaisuus. Negatiivisiksi koetut hygieniafaktoreita lisäävät työntekijän tyytymättömyyttä työssään, ja mukaisesti hygieniafaktoreiden myönteisin ääripää on neutraali. Neutraalissa tilassa hygieniafaktoreita ovat hyvällä tolalla eivätkä aiheuta tyytymättömyyttä. (Sistonen 2008, 77.)

Herzbergin teorian toinen perusulottuvuus, niin kutsutut motivaatiotekijät, taas liittyvät tehtävään työhön itsessään ja ovat luonteeltaan motivoivia ja tyytyväisyyttä edistäviä tekijöitä. Tällaisia tekijöitä ovat esimerkiksi työntekijän menestyminen työssään, saamansa palaute, kokemus uralla etenemisestä ja vastuusta, julkiset tunnustukset sekä työn sisältö. (Sistonen 2008, 177.)

Kuten kuvioista 4 ilmenee, motivaatiotekijöiden kielteisistä ääripää on neutraali, eikä motivoivia tekijöitä ole. Toisaalta motivaatiotekijöiden puuttuminen ei suoranaisesti aiheuta tyytymättömyyttä. Teorian mukaan henkilö tuntee itsensä sitä motivoituneemmaksi työssään, mitä myönteisimmiksi hän kokee työhönsä vaikuttavat motivaatiotekijät. (Sistonen 2008, 177.)

Yksi mainittavan tärkeä motivoimisen keino on Herzbergin mukaan tunnustuksen antaminen. Tunnustusta ja arvostusta antamalla työnantaja voi tukea ja edistää työntekijän itsetuntoa ja -kunnioitusta ja kasvattaa näin työntekijän motivaatiota tekemäänsä työtä kohtaan. (Lampikoski 2005, 245.)

2.9 Palkitseminen

Palkitseminen tarkoittaa työntekijän näkökulmasta yksinkertaistettuna sitä, että työntekijä antaa yritykselle työpanoksensa, ideansa ja osaamisensa saaden vastineeksi työnantajaltaan taloudellista ja / tai henkistä hyötyä. Palkitseminen on yritykselle sekä keino houkutella uusia työntekijöitä että pitää nykyiset työntekijät motivoituneina ja tyytyväisinä. Työntekijän näkökulmasta halu tulla töihin tiettyyn organisaatioon ja halu pysyä kyseisessä työssä syntyvät monien eri asioiden summina. (Rantamäki ym. 2006, 35).

Kappaleessa 2.8 käsiteltiin työntekijän motivaation ylläpitämistä ja motivaatioon vaikuttavia tekijöitä. Palkitseminen on eräs perinteisimmistä keinoista motivoida ja sitouttaa työntekijää. Palkittamisen avulla voidaan selkeyttää tavoitteita, edistää työntekijöiden halua ponnistella enemmän näiden tavoitteiden eteen ja yksinkertaisesti parantaa henkilöstön työhyvinvointia. (Rantamäki ym. 2006, 131.)

Yrityksen palkitsemisjärjestelmä kannattaa rakentaa siten, että palkittamisen kautta voidaan viestiä henkilöstölle yrityksen strategiaa ja tavoitteita. Kun työntekijä oivaltaa työpanoksensa ja siitä saamansa palkkion yhteyden yrityksen strategiaan ja suuremman

mittakaavan tavoitteisiin, hän ymmärtää tekemänsä työn arvon ja merkityksen. Voidaan-kin sanoa, että palkitseminen sisältää aina viestin siitä, minkälaista suoritusta työntekijältä todellisuudessa odotetaan. (Rantamäki ym. 2006, 131.)

Palkitsemisella tarkoitetaan kaikkia niitä motivoivia ja palkitsevia asioita, joita työntekijä saa vastineeksi työnantajalleen antamastaan työpanoksesta. Kyseessä on vaihtosuhde, josta molemmat osapuolet hyötyvät. Tätä suhdetta kutsutaan julkilausumattomaksi ja psykologiseksi työnantajan ja työntekijän väliseksi sopimukseksi. (Rantamäki ym. 2006, 16.)

Palkitseminen on eräs tärkeimmistä käytettävissä olevista johtamisen välineistä. Työnantaja luonnollisesti toivoo työntekijän työskentelevän parhaalla mahdollisella tavalla ja tarmolla sekä ponnistelemaan organisaation yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi. Työnantajan on näin ollen mietittävä, mitkä ovat niitä asioita, jotka kannustavat työntekijää omistautumaan työllensä ja antavat työlle merkityksen. (Rantamäki ym. 2006, 16.)

Viitalan mukaan ihminen motivoituu palkkioista, ja nämä palkkiot voidaan jakaa kahtia ulkoisiin (*extrinsic motivation*) ja sisäisiin (*intrinsic motivation*) palkkioihin. Sisäinen motivaatio tulee tehdystä työstä ja aikaansaannoksista, kun taas ulkoinen motivaatio perustuu ulkoisten palkkioiden, kuten taloudellisen hyödyn, tavoittelemiseen. (Viitala 2013, 17.)



Kuvio 5. Palkitsemisen kokonaisuuden nelikenttä (Rantamäki ym. 2006, 16).

Kun yritykseen on onnistuttu löytämään ja palkkaamaan juuri oikeanlainen osaaja, herää kysymys siitä, mitkä ovat asioita, jotka ylläpitävät kyseisen osaajan motivaatiota ja mitkä asiat ovat hänelle henkilökohtaisesti merkityksellisiä. Ihmiset kokevat asiat eri tavalla eivätkä kaikki koe samoja asioita palkitsevina. Palkitsemisen kokonaisuus voidaan jakaa kuvion 5 mukaisesti neljään eri osaan: työ ja tapa toimia, kasvu ja kehittyminen, erilaiset henkilöstöedut sekä rahallinen palkitseminen. (Rantamäki ym. 2006, 16).

Ensimmäinen palkitsemisen kokonaisuuden osio, työ ja tapa toimia, käsittää kaikki päivittäisessä työssämme kohtaamamme asiat. Tällaisia asioita ovat esimerkiksi esimiehen johtamistapa, työn sisältö ja organisaation yleiset toimintatavat. Työntekijälle voi olla hyvin palkitsevaa ja motivoivaa voida tuntea työnsä sisältö merkitykselliseksi ja mielekkääksi, samoin kuin esimerkiksi työntekijän kokemus esimiehen luottamuksesta ja arvostuksesta. (Rantamäki ym. 2006, 16.)

Toiseen palkitsemisen kokonaisuuden osioon kuuluvat työhön liittyvä kasvu ja kehittyminen. Työntekijälle tärkeää ja palkitsevaa on usein mahdollisuus oman osaamisen kehittämiseen, työuralla eteneminen, uuden oppiminen ja koulutusmahdollisuudet. Näiden asioiden myötä työntekijä kokee onnistumisen tunteita ja työn tekeminen pysyy mielekkäänä. (Rantamäki ym. 2006, 16.)

Kolmanteen palkitsemisen kokonaisuuden osioon luetaan työstä saatu taloudellinen hyöty. Rahallinen palkitseminen on palkitsemisen keinoista kenties helpoin mieltää palkitsemiseksi, sillä se on kaikkein konkreettisin palkitsemisen muoto. Esimerkkejä rahallisesta palkitsemisesta ovat muun muassa työstä saatava peruspalkka, joka maksetaan kerran tai kaksi kuukaudessa ja johon luetaan aikapalkat, provisiopalkat sekä urakkapalkat. Muita rahallisia palkitsemistapoja ovat muun muassa tulos- ja kannustepalkkiot, aloituspalkkiot, erilaiset bonukset, osakepohjaiset palkkiot ja henkilöstörahasot. (Rantamäki ym. 2006, 16.)

Neljänteen palkitsemisen kokonaisuuden osioon kuuluvat henkilöstöedut, joilla pyritään huolehtimaan työntekijän hyvinvoinnista. Tällaisia henkilöstöetuja ovat esimerkiksi työterveyshuolto, ruoka- ja liikuntaedut, mahdollisuus etätöihin, työaikojen joustavuus, taroituksenmukaiset ja toimivat työvälineet sekä turvalliset ja ergonomiset työolosuhteet. (Rantamäki ym. 2006, 16.)

Myönteisiä vaikutuksia, joita yrityksen on mahdollista saavuttaa onnistuneen palkitsemisjärjestelmän avulla, ovat muun muassa

- toimintojen ohjautuminen oikeaan suuntaan
- muutosjohtamisen helpottuminen
- työyhteisön ilmapiirin ja kulttuurin suotuisa kehittyminen
- yhteistyön lisääntyminen
- tuloksien paraneminen
- tehokkuuden lisääntyminen
- yrityksen houkuttelevuuden paraneminen
- osaamisen johtamisen helpottuminen
- henkilöstön sitoutuneisuuden paraneminen
- henkilöstön hyvinvoinnin paraneminen. (Rantamäki ym. 2006, 31).

Koska kilpailu osaajista on kovaa, saattaa huippuosaajille olla pakko maksaa huippupalkkaa. Totuus on kuitenkin se, että kilpailevan yrityksen on varsin helppoa tarjota vieläkin hieman parempaa palkkaa. Siksi kilpailussa edukseen erottuu se organisaatio, jonka palkitsemisjärjestelmä on kokonaisuutena houkutteleva ja toimiva, ja viestii siitä, että yritys arvostaa työntekijöitään ja haluaa pitää heistä kiinni. (Rantamäki ym. 2006, 36.)

Organisaatioiden tulisi siis kehittää palkitsemisjärjestelmänsä siten, että järjestelmä on samalla motivoiva, sitouttava ja yrityksen strategiaa tukeva. Sen lisäksi on ymmärrettävä, että siinä missä toimiva palkitsemisjärjestelmä mahdollistaa yllä mainittuja positiivisia vaikutuksia organisaatiossa, näkyvät myös palkitsemisjärjestelmän puutteet ja epäkohdat suoraan organisaation toiminnassa. (Kauhanen ym. 2006, 22.)

Oleellista on lisäksi se, että yksilöitä motivoivat tekijät saattavat muuttua jatkuvasti läpi työuran, siispä samat hyväksi todetut palkitsemismallit eivät välttämättä toimi ikuisesti eivätkä samalla tavalla jokaisen työntekijän kohdalla. Palkitsemisjärjestelmän tulee siis elää ja muuttua henkilöstön ja yrityksen toimintojen mukana, ja järjestelmää tulee aktiivisesti kehittää ja muokata paremmaksi. (Kauhanen ym. 2006, 22.)

2.10 Sitouttaminen

Edellisissä luvuissa on syvennytty kyvykkyyksien johtamisen prosessiin. Prosessi ei pääty erityisten osaajien sitouttamiseen, vaan prosessin tulisi kokonaisuudessaan edistää osaajan sitoutumista organisaatioon. Työntekijän sitoutumiseen vaikuttaa siis koko kyvykkyyksien johtamisen prosessi, osaltaan rekrytointivaihe ja perehdyttämien, osaltaan kehittyminen työssä ja osaamisen tasolla, sekä osaltaan palkitsemiseen ja motivaation ylläpitämiseen liittyvät seikat sekä työnantajakuva. Hyvä yrityskuva luo henkilöstön keskuudessa ylpeyden ja yhteenkuuluvuuden tunteita, mitkä ovat ominaisia tunnusmerkkejä organisaatioonsa sitoutuneelle henkilöstölle. (Sistonen 2008, 224.)

Lampikosken kokemuksen mukaan yritysten suurena ongelmana on arvokkaiden osaajien menettäminen heidän heikon sitoutuneisuuden vuoksi. Näiden osaajien korvaaminen voi olla haasteellista ja kallista ja yritysten tulisikin Lampikosken mukaan tehdä jatkuvasti systemaattista selvitystyötä siitä, mitkä asiat aiheuttavat henkilöstön lähtemisen organisaatiosta ja mitkä asiat taas sitouttavat heitä yritykseen. (Lampikoski 2005, 9-25).

Työntekijän sitoutuneisuus tai sitoutumattomuus yritystään kohtaan saattaa siis muodostua monien eri tekijöiden summana. Lampikoski (2005) jakaa sitoutumisen muodot muun muassa seuraaviin kategorioihin:

- tunnepohjaiseen sitoutumiseen, joka tarkoittaa työntekijän henkilökohtaista kiintymystä työyhteisöön, työkavereihin, yrityksen arvoihin ja toimintatapoihin. Työntekijälle merkitsevät tällöin erityisesti työhön liittyvät sosiaaliset suhteet. (Lampikoski 2005, 48.)
- arvojaliteettiin perustuvaan sitoutumiseen, jolloin työntekijä todella sisäistää yrityksen arvot, haluaa aidosti toimia yrityksen strategian mukaisesti ja saattaa jopa pitää työtään elämäntehtävänä tai kutsumuksenaan. (Lampikoski 2005, 48.)
- normisitoutumiseen eli niin sanottuun velvollisuuden tunteeseen perustuvaan sitoutumiseen, jolloin työntekijä kokee saaneensa organisaatiolta niin merkittäviä etuja, että kokee velvollisuudekseen jatkaa yrityksen palveluksessa. (Lampikoski 2005, 48.)

- etuihin perustuvaan sitoutumiseen, jolloin työntekijä uskoo saavansa juuri tässä organisaatiossa työskennellessään niitä etuja, joita hän oikeasti arvostaa. Toisaalta hän saattaa pelätä niitä menetyksiä, joita koituisi organisaatiota vaihtaessa. Etuihin perustuvaan sitoutumiseen liittyy usein myös työntekijän saavuttama asema ja rooli työyhteisössä. (Lampikoski 2005, 48.)
- omistautuvaan sitoutumiseen, joka tarkoittaa, että työntekijä on itseasiassa sitoutunut omaan työhönsä ja työn tekemiseen yleisesti ottaen, eikä niinkään organisaatioon, jossa hän työskentelee. (Lampikoski 2005, 48.)
- karriereeritoutumiseen, jolloin sitoutumisen taustalla vaikuttavat vahvasti työntekijän omat henkilökohtaiset uratavoitteet ja etenemissuunnitelmat. (Lampikoski 2005, 48.)
- ympäristöön sitoutumiseen eli esimerkiksi työskentelypaikkakuntaan, työympäristöön, työskentelyolosuhteisiin tai yhteen nimenomaiseen projektiin sitoutumiseen. (Lampikoski 2005, 48.)

Lampikosken mukaan organisaatioonsa aidosti sitoutuvia osajia yhdistää kolme keskeistä ominaisuutta. Ensinnäkin nämä henkilöt uskovat yleensä vahvasti yrityksen arvoihin ja tavoitteisiin. Toisekseen he haluavat ponnistella ja tehdä töitä organisaation hyväksi ja kolmantena ominaisuutena on työntekijän aito halu olla työyhteisön jäsen. (Lampikoski 2005, 46).

3 Aineiston keruu

3.1 Teemahaastattelu

Opinnäytetyöni aineisto on hankittu laadulliselle tutkimukselle tyypillisen teemahaastattelun avulla. Teemahaastattelua pidetään avoimen haastattelun ja lomakehaastattelun välimuotona, mikä johtuu siitä, että haastattelussa käsiteltävät aihealueet ovat jo ennalta suunniteltuja ja tiedossa, mutta kysymyksillä ei ole tarkkaa järjestystä eikä haastattelun rakennetta ja etenemistä ole etukäteen tarkalleen määritelty. (Hirsjärvi ym. 2010, 184).

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa haastattelu on varsin usein käytetty tiedonkeruumenetelmä, sillä se mahdollistaa suoran ja joustavan vuorovaikutuksen tutkijan ja tutkittavan välillä sekä luo mahdollisuuksia tulkita ja syventää saatuja vastauksia. (Hirsjärvi ym. 2010, 184).

Tässä työssä toteutettujen haastatteluiden teemat olivat jo etukäteen suunniteltuja, mutta haastattelulla oli kuitenkin keskustelunomainen ja joustava luonne. Tästä syystä haastateltavien henkilöiden tuntemuksia ja ajattelun kulkua oli mahdollista seurata ja haastattelutilanne oli työni aineiston keruun kannalta varsin antoisa.

3.2 Haastatellut kohdehenkilöt

Kvalitatiivisessa tutkimukseen valittava aineisto tulee valita sen riittävyden ja tarpeellisuuden mukaan, ja aineistona voi näin ollen olla tutkittavan kohteen mukaan esimerkiksi vain yhden ihmisen tai tarvittaessa suuremman joukon haastattelu.

Haastattelin opinnäytetyössäni kahta vahinkovakuuttamiseen erikoistuneessa vakuutusyhtiöryhmässä työskentelevää HR-partneria, jotka toimivat työssään esimiesten lähimpinä kontakteina ja tukena erilaisiin henkilöstöasioihin liittyen. Haastattelemini HR-partnereiden työnkuviin kuuluu monipuolinen organisaation yksiköiden työsuhteisiin liittyvistä asioista, kuten rekrytoinnista, perehdyttämisestä, koulutuksista, kehityskeskusteluista ja palkkaneuvotteluista huolehtiminen sekä henkilöstön ja henkilöstöhallinnon jatkuva kehittäminen ja tiivis yhteistyö yksiköiden esimiesten kanssa.

Haastattelukysymykset muodostettiin tutkimukseni keskeisten tutkimusongelmien pohjalta ja haastattelemini henkilöiden tutkimusaiheeseen liittyvä asiantuntemus kohtasi erinomaisesti haastattelukysymysteni kanssa. Toinen haastateltavista ei aikatauluhaasteidensa johdosta valitettavasti kyennyt osallistumaan kasvokkain järjestettävään teemahaastatteluun, mutta vastasi kuitenkin haastattelukysymyksiini varsin kattavasti sähköpostitse. Toista henkilöstöasiantuntijaa sain onnekseni haastatella kasvokkain.

Teemahaastattelu järjestettiin kesällä 2014 haastateltavien henkilöiden työnantajan järjestämissä tiloissa rauhallisessa neuvotteluhuoneessa ilman haastattelun ulkopuolisia henkilöitä. Neuvotteluhuoneessa vallitsi työrauha, aikaa oli riittävästi ja haastattelutilanteen tunnelma oli avoin, keskusteleva ja luottamuksellinen. Haastattelu nauhoitettiin tal-

lennusvälineellä, mikä helpotti keskustelemaan haastattelutilanteen ylläpitämistä. Haastattelun jälkeen nauhoitettu aineisto litteroitiin, eli kirjoitettiin puhtaaksi tekstimuotoon haastateltavan henkilön ajatussisältöjen mukaisesti.

Sovimme HR-partnerien kanssa jo etukäteen, että sekä haastatellut henkilöt että heidän työnantajansa jäävät opinnäytetyössäni nimiensä osalta anonyymeiksi, sillä tutkimusta ei toteutettu kyseisen yrityksen toimeksiantona. Toisaalta haastateltavien ja kohdeyrityksen nimien julkituominen ei todennäköisesti olisi myöskään merkittävästi lisännyt haastattelutulosten informaatioarvoa työni kannalta.

Tässä opinnäytetyössä käytän kasvotusten haastattelemastani henkilöstöasiantuntijasta nimeä ”haastateltava A” ja kirjallisesti haastattelemastani henkilöstöasiantuntijasta nimeä ”haastateltava B”.

3.3 Kohdeyritys

Molemmat tässä työssä haastatellut henkilöt toimivat HR-partnereina samassa suomalaisessa vahinkovakuuttamiseen erikoistuneessa yli tuhat työntekijää työllistävässä vakuutusyhtiössä, josta työssäni käytän nimeä vakuutusyhtiö X. Vakuutusyhtiön X toimialaan kuuluvat lakisääteiset ja vapaaehtoiset vahinkovakuutukset, joita se tarjoaa monipuolisesti yrittäjille, yrityksille ja kotitalouksille. Haastatellut henkilöt toimivat vakuutusyhtiössä X HR-partnereina monipuolisissa henkilöstöön liittyvissä tehtävissä.

3.4 Teemahaastattelun tulokset

Kysyessäni haastateltavalta A:lta, millaisia keinoja yrityksellä on löytää ja tunnistaa juuri tarvitsemiansa osaajia osaajien massasta tiettyyn työtehtävään tai avoimeen työpaikkaan, haastateltava aloitti vastauksensa sanalla rekrytointi. Rekrytoinnin perustana on selkeäsi määritelty ja kiteytetty näkemys siitä, millaiseen tehtävään työntekijää ollaan etsimässä ja mitä kyseinen tehtävä kokonaisuudessaan vaatii.

Ensin on mietittävä, mitkä ovat kyseessä olevan tehtävän vaatimukset ja mitkä ovat tehtävän vaatimia välttämättömiä ominaisuuksia työnhakijassa. Sen jälkeen punnitaan, mitkä ominaisuudet ovat tehtävän kannalta hyödyllisiä, mutta eivät välttämättömiä.

Kaikki lähtee haastateltavan mukaan siitä, että arvioidaan tarkkaan mitä tehtävässä on tarkoitus saada aikaan, eli mitkä tavoitteet työlle on asetettu.

Kohdeyrityksessä on käytössään rekrytointiprofiili, joka kiteyttää, minkälaista henkilöä ollaan oikeastaan etsimässä, ja joka osaltaan määrittää sen, mitä itse työpaikkailmoitukseen tullaan kirjoittamaan. Rekrytointiprofiili on oiva apuväline kun mietitään, miten oikeat osaajat tavoitetaan ja löytyykö rekrytointiprofiilin kriteerit täyttävä henkilö talon sisältä vai onko ryhdyttävä etsimään tarvittavaa osaajaa talon ulkopuolelta. Haastateltavan A kokemuksen mukaan etsittäessä spesifiä osaamista tai tietyn alan specialistia, esimerkiksi lakimiestä, ovat mahdollisuudet löytää osaaja talon sisältä huomattavasti rajallisemmat, sillä tällaiset erityisosaamiset vaativat yleensä juuri tietyn koulutustaustan.

Seuraava teemakysymys oli, miten yritys voi houkuttaa huippuosaajia töihin ja miten kyseiset osaajat tavoitetaan. Haastateltavan A mukaan kuinkin tehtävän vaatimukset määrittelevät sen, mistä tarvittavaa työntekijää ruvetaan etsimään. Eri tehtäväryhmien ja tehtävien vaatimukset ovat etukäteen määritetty. Ensisijainen rekrytointikanava on yleensä yrityksen sisäinen haku, eli pyritään ensin löytämään tarvittavaa osaamista talon sisältä. Näin osaamista voidaan siirtää ja samalla kehittää oman henkilöstön keskuudessa, mikä on aina yrityksen kannalta tärkeä mahdollisuus.

Sisäisessä työnhaussa tärkeä tekijä on yrityksen osaajapooli (*talent pool*). Osaajapoolia haastateltava A kutsuu yrityksen sisäiseksi CV-pankiksi, jonka avulla voidaan helposti kartoittaa osaamista, jota talon sisällä jo on. Yrityksen ulkopuolelta rekrytoitaessa työnantajan näkökulmasta avainroolissa ovat esimiehen suorittamat laadukkaat ja kattavat työhaastattelut, joilla kartoitetaan henkilön osaamista, motivaatiota ja henkilökohtaisia ominaisuuksia. Haastattelujen avulla arvioidaan sitä, miten henkilö mahdollisesti sopisi työyhteisöön ja pyritään selvittämään onko kyseisellä henkilöllä hallussaan tehtävän vaatimat perusominaisuudet, eli tiedot ja taidot.

Haastattelua täydennetään soveltuvuusarvioinnilla. Yrityksessä, jota haastateltavat edustavat, suoritetaan soveltuvuusarviointi kaikille henkilöille, jotka tulevat yli vuoden mittaiseen tai vakituiseen työsuhteeseen ja vain muutama rekrytointiprosessin loppuvaiheen kandidaatti osallistuu arviointiin. Arvioinnit toteuttaa eräs ulkopuolinen soveltuvuusarviointeja tarjoava yritys, joka on toiminut alalla kymmeniä vuosia globaalisti. Kyseisen yrityksen tarjoamat arviointitestit ovat laadukkaita ja luotettavia, ja haastateltavien koh-

deyritys on halunnut investoida kyseiseen loppuarviointiin juuri oikean osaajan löytääseen. Arviointien avulla pyritään selvittämään, kuinka hyvin kyseisen henkilön motivaatiopohja ja vahvuudet tukisivat suoriutumista tulevassa tehtävässä.

Haastateltava A tähdentää, että soveltuvuusarviointi ei kuitenkaan kerro, onko työnhakija absoluuttisesti hyvä tai huono, vaan se kertoo henkilön henkilökohtaisista vahvuuksista ja kyvykkyyksistä suhteessa työtehtävään. Esimerkiksi kirjanpitäjän tehtävä vaatii hyvin erilaista osaamista kuin sosiaalisen median spesialisti. Soveltuvuusarviointien lisäksi olennainen osa oikean osaajan tunnistamista ovat referenssitarkastukset, mikä tarkoittaa sitä, että esimerkiksi soitetaan työnhakijan edelliselle työnantajalle tai kollegalle, ja tiedustellaan henkilön suoriutumista aiemmassa tehtävässään.

Haetaan osaajaa sitten talon sisältä tai ulkopuolelta, on tärkeää, että yrityksellä on käytössään hyvin hallittu rekrytointiprosessi ja prosessi viedään ammattimaisesti alusta loppuun asti. Toimivaa rekrytointiprosessia noudattamalla varmistetaan, että kaikki voitava on tehty. Haastateltava A huomauttaa kuitenkin, että on muistettava, että kyse on kuitenkin lopulta ihmisistä eikä prosessi siksi ole koskaan aukoton.

Haastateltava B tähdentää, että kaikkein tärkeintä oikeiden osaajien löytämisen kannalta on systemaattinen rekrytointiprosessin läpivienti. Näin voidaan löytää ne henkilöt, joilla on parhaat edellytykset täyttää työn vaatavuudet ja lisäksi kasvaa talon sisällä. Molemmat haastateltavat korostavat, että kohdeyrityksessään investoidaan niihin ihmisiin, jotka taloon tulevat.

Tiukalla alkuvaiheen karsinnalla varmistetaan, että henkilö suoriutuu hyvin tulevasta tehtävästä, mutta halutaan myös varmistaa henkilön muutospotentiaali mahdollisiin muihin tehtäviin tulevaisuudessa. Haastateltava A toteaa, että koska maailma muuttuu ja uusia työkaluja tulee jatkuvasti, on yrityksen ja yrityksessä työskentelevien henkilöiden välttämätöntä kyetä muovautumaan ja sopeutumaan muuttuviin tilanteisiin.

Seuraavaksi kysyin, millaisia keinoja yrityksellä on houkutella osaajia hakemaan tähän nimenomaiseen työtehtävään. Haastateltavan A mukaan nykypäivänä palkkataso ei ole tärkein väline houkutella osaajia taloon, vaan varsinkin kun henkilön ura on edennyt tiettyyn vaiheeseen, korostuvat houkuttelevina ominaisuuksina esimerkiksi työn merkittävyys, työn sisältö, vaikutusmahdollisuudet, ilmapiiri ja se, mitä muut ihmiset kertovat

työnantajasta. Lisäksi työnantajan ominaisuuksista esille nousee muun muassa osaamisen kehittämiseen liittyvät asiat, koulutusmahdollisuudet, vastuullisuus, kotimaisuus, etenemismahdollisuudet ja työnantajamielikuva.

Haastateltava A:n mukaan työnantajamielikuva jaetaan usein ulkoiseen ja sisäiseen mielikuvaan. Sisäistä työnantajamielikuvaa voidaan tutkia esimerkiksi henkilöstötutkimuksilla ja muilla työnantajakäsitykseen liittyvillä indikaattoreilla. Ulkoista työnantajamielikuvaa voidaan tutkia erilaisin ulkopuolisten tahojen toteuttamilla työnantajamielikuvatutkimuksilla. Näiden tutkimusten avulla voidaan selvittää, millaiset ihmiset pitävät yritystä kiinnostavana työnantajana, ja mitkä asiat korostuvat näiden henkilöiden keskuudessa. Saatujen tietojen valossa voidaan harjoittaa esimerkiksi kohdennettua viestintää ja tavoittaa näin juuri oikeat osaajat. Haastateltava A lisää, että hyvän työnantajamielikuvan ylläpitäminen on pitkäjänteistä, hidasta ja systemaattista työtä.

Osaamisen kehittämisestä ja osaajien sitouttamisesta kysyessäni haastateltava A kertoi, että rekrytointiprosessin alussa määritellään kunkin tehtävän ydinkyvykkyyksien profiili, joka määrittää tarvittavat tiedot ja taidot ja toisaalta sellaisen osaamisen, joka ehkä voidaan oppia vasta työn kautta ja koulutusten myötä. Tätä profiilia hyödynnetään myöhemmin myös osaamisen kehittämisen tukena.

Yrityksen investoiminen työntekijän osaamisen kehittämiseen kertoo siitä, että osaajasta halutaan pitää kiinni. Osaajia halutaan kasvattaa organisaation sisällä, mikä usein johtaa pitkiin työuriin ja työntekijöiden työtyytyväisyyteen. Haastateltava A toteaa, että on hyvin paljon yrityksestä ja alasta kiinni, kuinka paljon pitkiä työuria ylipäättään pidetään arvossa. Joissain yrityksissä on tyypillistä suorittaa nopeita rekrytointiprosesseja ja nopeita perehdytysjaksoja ja tämän kaltainen rekrytointimalli saattaakin olla joissain tapauksissa se paras mahdollinen.

Haastateltavan A esimerkin mukaan niin kutsutuissa ”tulos tai ulos” yrityksissä tyypillisesti palkataan useita henkilöitä, usein nimenomaan vastavalmistuneita, alimmalle tasolle ja tämän jälkeen pyritään erottelemaan jyvät akanoista, eli tunnistamaan parhaat ja potentiaalisimmat osaajat joukosta. Tällaisista yrityksistä esimerkkinä haastateltava A mainitsi puhelinmyyntiyritykset, joissa työntekijät ovat töissä tyypillisesti muutaman vuoden kerrallaan. Tällaisissa yrityksissä on jokseenkin epärealistista ajatella, että työstä tulisi vastavalmistuneiden työntekijöiden eläkeammatti.



Kuvio 6. Osaamisen kehittämisen ja yrityksen menestymisen itseään ruokkiva kehä (Haastateltava A, 2014).

Vakuutusyhtiön X toimintatapana on kuitenkin investoida paljon yhden yksittäisenkin työntekijän osaamisen kehittämiseen ja tavoitteena on, että työntekijä jää pitkäksi aikaa töihin yritykseen. Haastateltava A esittää asian itseään ruokkivana kehänä, kuten kuviossa 6 on havainnollistettu; mitä osaavampia ihmisiä saadaan palkattua taloon, sitä parempia tuloksia saadaan, mitä parempia tuloksia saadaan, sen paremmin yritys menestyy, ja mitä paremmin yritys menestyy, sitä parempi ilmapiiri organisaatiossa vallitsee, lopulta mitä parempi ilmapiiri organisaatiossa vallitsee, sitä parempia ihmisiä saadaan palkattua taloon. Kaiken perustana on hyvin ja huolella loppuun viety rekrytointiprosessi.

Haastateltavan B mukaan kohdeyrityksessä pyritään huolehtimaan työntekijöiden tyytyväisyydestä ja sitoutuneisuudesta yritystä kohtaan monin eri keinoin. Työntekijöille tarjotaan muun muassa mahdollisuuksia työn ja perheen yhdistämiseen, sairaan lapsen hoitopalveluun sekä siivouspalveluun.

Säännöllisin väliajoin järjestettävien kehityskeskusteluiden avulla työnantaja pyrkii olemaan kuulolla työntekijöiden toiveista ja tarpeista. Yrityksessä järjestetään vuosittain henkilöstötutkimuksia, joiden tavoitteena on selvittää, kuinka osaamisen kehittäminen on onnistunut ja ovatko esimerkiksi kehityskeskustelut olleet hyödyllisiä. Eritoten huippuosaajien kanssa käydään kehityskeskusteluiden muodossa läpi heidän ura- ja kehitystoiveitaan.

Haastateltava B mainitsee myös sisäiset työmarkkinat eli osaajapoolin tärkeänä työntekijöiden sitouttamiskeinona. Osaajapoolin avulla työntekijät voivat hakeutua uusiin tehtäviin talon sisällä kasvattaakseen osaamistaan. Haastateltava B kertoo, että huippuosaa- jia valmennetaan usein esimies- tai asiantuntijarooleihin. Tällöin heille järjestetään esi- mieskursseja tai muita tarpeellisia valmennuskursseja. Yrityksessä pyritään jatkuvasti järjestämään erilaisia forumeita osaamisen jakamiselle talon sisällä, sillä vakuutuslalle ei ole olemassa erityistä ammattikoulua, vaan kaikki tieto ja taito tulee työn ja oppimis- forumeiden kautta.

4 Johtopäätökset

Kyvykkyyksien johtaminen on noussut julkiseen keskusteluun vasta 1990-luvulla. Tutki- mukseni tavoitteena oli tutkia kyvykkyyksien johtamista ja sen osa-alueita työnantajan näkökulmasta. Opinnäytetyössäni pyrin selvittämään, millä keinoilla yritys voi onnistu- neesti määritellä organisaation tarvitseman osaamisen ja löytää juuri oikeat osaajat oi- keaan aikaan ja oikeaan työtehtävään. Lisäksi tavoitteena oli selvittää, kuinka tällaisia osaajia voidaan sitouttaa yritykseen ja työhönsä.

On oleellista muistaa, että on hyvin paljon organisaation luonteesta riippuvaista, kuinka sitoutunutta henkilöstöä se oikeastaan tarvitsee. Jos työtehtävät ovat hyvin mekaanisia ja henkilöstön ammatillinen tieto-taito keski- ja alatasoisia, ei yrityksestä pois lähtevien henki- löiden korvaaminen ole välttämättä kovinkaan haasteellista. Jos taas kyseessä on va- kuutusyhtiön X kaltainen asiantuntija-organisaatio, on henkilöstön sitouttaminen ja pysy- vyys yritykselle menestymisen ehto. (Lampikoski 2005, 32.)

Tässä työssä tutkittiin kyvykkyyksien johtamista nimenomaan sellaisessa yrityksessä, jossa erityisten lahjakkaiden työntekijöiden löytäminen ja sitouttaminen mahdollisimman pitkäksi ajaksi on liiketoiminnan kannalta tärkeää.

Työlläni oli neljä keskeistä tutkimusongelmaa:

- Miten yritys voi tunnistaa huippuosaaajia?
- Miten tällaisia osaajia voidaan houkutella töihin?
- Miten heitä voidaan kehittää ja motivoida?
- Millä tavoin heitä voidaan sitouttaa yritykseen ja työhönsä?

Kiinnitin tutkimuksessani huomiota erityisesti siihen, miten juuri oikeat osaajat voidaan tunnistaa osaajien massasta, mitkä asiat saavat osaajat kiinnostumaan yrityksestä ja miten tällaisia osaajia voidaan suunnitelmallisesti motivoida ja sitouttaa työhönsä ja organisaatioon. Haastatteluiden pohjalta saatiin selville, että vakuutusyhtiössä x työskentelevien henkilöstöasiantuntijoiden käsitykset onnistuneesta kyvykkyyksien johtamisen prosessista ovat varsin yhtenevät työn teoriaosuudessa esiin tulleiden tärkeiden elementtien kanssa.

Sekä työni teoreettisesta viitekehystä että teemahaastattelun avulla kootusta aineistosta nousi esille onnistuneen kyvykkyyksien johtamisen prosessin peruselementtejä. Kenties tärkeimpinä elementteinä jokaisen tutkimusongelman kohdalla korostuivat huolellisuus, suunnitelmallisuus ja määrätietoisuus.

Osaamistarpeita onnistuneesti määrittävä henkilöstösuunnittelu ei ole nykypäivän yritystoiminnassa enää vain niin kutsuttu arvo, vaan enemmänkin strateginen välttämättömyys kilpailuedun saavuttamiseksi. Osaamistarpeiden selvittämiseen käytettävän henkilöstösuunnittelun tulisi olla systemaattista ennakointityötä, jonka avulla yritys on kokoajan tietoinen siitä, minkälaisia osaamista sillä jo on käytössään ja minkälaista osaamista kenties tarvitaan. Jotta yritykseen voidaan löytää ja tunnistaa juuri oikealla tavalla lahjakkaita työntekijöitä, on tarvittava osaaminen oltava jo etukäteen määritelty strategisen henkilöstösuunnittelun avulla. Tärkeää on selvittää tarkasti, missä tilanteessa yritys on tällä hetkellä, mihin tavoitteisiin halutaan päästä ja mitä tarvitaan, jotta haluttu päämäärä saavutetaan.

Henkilöstösuunnittelun avulla yritys pysyy ajan tasalla omasta osaamistarpeestaan lyhyellä ja pitkällä aikajänteellä. Sekä haastattelutuloksista että työni teoriaosuuden kappaleessa 2.5 ilmeni, että erityisten osaajien tunnistamisen ja houkuttelemisen perustana ovat selkeästi määritelty näkemys siitä, minkälaiseen työtehtävään työntekijää ollaan etsimässä, minkälaisia ominaisuuksia kyseinen tehtävä tekijältään vaatii ja mitkä ovat tehtävälle asetetut tavoitteet. Vasta tämän jälkeen voidaan ryhtyä etsimään juuri oikeanlaisia osaajaa tarkoituksen mukaisen kanavan kautta.

Työni tutkimustulosten perusteella avainasemassa onnistuneessa kyvykkyyksien johtamisen järjestelmässä on hyvin hallittu ja systemaattinen rekrytointiprosessi, haetaan osaajaa sitten talon sisältä tai ulkopuolelta. Vakuutusyhtiössä X on käytössä henkilöstö-

suunnittelun apuvälineenä rekrytointiprofiili, joka kertoo, minkälaista henkilöä todellisuudessa ollaan etsimässä. Rekrytointiprofiili määrittää tarvittavan osaamisen, työntekijältä vaadittavat ominaisuudet ja mahdolliset tulevaisuuden osaamisen kehittämistarpeet. Rekrytointiprofiilin perusteella saadaan selville, onko tarvittavaa osaamista löydettävissä organisaation sisältä vai onko osaamista etsittävä sen ulkopuolelta.

HR-partnereiden haastatteluiden perusteella saatiin selville, että vakuutusyhtiön X sisällä jo olemassa olevaa osaamista pidetään erittäin korkeassa arvossa ja osaamista pyritään kaikin keinoin säilyttämään. Kun oikeanlainen osaaja löydetään organisaation sisältä, voidaan yhtäaikaaisesti kasvattaa vanhaa osaamista ja huolehtia, ettei osaamista pääse karkaamaan kilpaileviin yrityksiin. Siksi monissa tapauksissa ensisijainen rekrytointikanava onkin esimerkiksi yrityksen sisäinen osaaja pooli, jota haastateltava A kutsuu yrityksen sisäiseksi CV-pankiksi. On kuitenkin kyseessä olevasta työtehtävästä riippuvaista, onko osaajaa mahdollista etsiä yrityksen sisältä, vai onko tarvittava osaaminen esimerkiksi juuri tietyn koulutus- tai kokemustaan vaativaa, jolloin työntekijää on mahdollisesti etsittävä yrityksen ulkopuolelta.

Teemahaastattelutuloksista ilmeni, että organisaation ulkopuolelta rekrytoitaessa avainroolissa ovat esimiehen työhaastattelut, joilla kartoitetaan henkilön osaamista, motivaatiota ja henkilökohtaisia ominaisuuksia. Haastattelujen avulla pyritään selvittämään onko potentiaalisella työnhakijalla hallussaan tehtävän vaatimat tiedot ja taidot. Muita tärkeitä kyvykkyyksien tunnistamisen välineitä ovat haastattelutulosten perustella muun muassa soveltuvuusarvioinnit ja referenssitarkastukset.

Kyvykkyyksien johtamiseen liittyvän ammattikirjallisuuden ja teemahaastattelujen avulla kerätyn aineiston perusteella selvitettiin, millaisia keinoja yrityksellä motivoida, palkita ja sitouttaa ydinosaamista organisaatioonsa. Yritykset pyrkivät hyvään tulokseen ja hyvään tulokseen päästään hyvillä suorituksilla. Hyvät suoritukset taas syntyvät, kun työntekijällä on paitsi tarvittavat tiedot ja taidot tehtävän suorittamiseen, myös halua, eli motivaatiota, onnistua tehtävässään.

Työssä edetessäni ja aiheeseen liittyvään ammattikirjallisuuteen tutustuessani oivalsin nopeasti, ettei raha aina välttämättä ratkaise kysymystä yritysten kaipaamien huippuosaajien löytämisestä tai näiden osaajien sitoutumisesta yritykseen. Jotta työntekijän motivaatiota ja sitoutuneisuutta työtään kohtaan on mahdollista vahvistaa ja ylläpitää, on työnantajalla oltava hyvä käsitys siitä, mitkä asiat työntekijää motivoivat ja mitä työstään

saamiaan aineellisia tai aineettomia palkkioita hän pitää erityisessä arvossa. Muun muassa koulutus- ja kehittymismahdollisuudet, työnantajan osoittama tuki esimerkiksi liikuntaharrastuksia ja muita vapaa-ajan toimintoja kohtaan sekä mahdollisuudet työn ja vapaa-ajan yhteensovittamiselle ovat asioita, jotka omalta osaltaan vahvistavat tai heikentävät työntekijän sitoutuneisuutta yritystä kohtaan.

Haastattelutuloksista ilmeni, että vakuutusyhtiön X näkökulmasta aktiivinen ja jatkuva investoiminen henkilöstönsä osaamisen kehittämiseen kertoo siitä, että työntekijästä halutaan pitää kiinni ja hänen työpanostaan ja osaamistaan arvostetaan. Osaamisen kehittämisen myötä osaajia halutaan kasvattaa henkilöinä vakuutusyhtiön X sisällä. Tämän kasvun taas toivotaan johtavan pitkiin työuriin ja työyhteisön työtyytyväisyyden paraneamiseen.

Työni tuloksien perusteella voidaan sanoa, että suunnitelmallisesti ja ammattimaisesti alusta loppuun vietyä kyvykkyyksien johtamisen prosessia voidaan pitää yrityksen kannalta mittaamattoman arvokkaana investointina, joka lisää organisaation osaamista, parantaa työn laatua ja henkilöstön hyvinvointia sekä ylläpitää työyhteisön sitoutuneisuutta.

5 Työn arviointi

Kyvykkyyksien johtamista voidaan pitää ajankohtaisena aiheena, sillä aihealuetta on alettu tutkimaan vasta viime vuosikymmenten aikana. Työni teoriaosuuden lähdeaineistona käyttämäni ammattikirjallisuus sekä tutkimukset ovat tuoreita tietolähteitä.

Tutkimuksia arvioidaan niiden luotettavuuden, reliabiliteetin, perusteella. Reliabiliteetti tarkoittaa tutkimustulosten ja väitteiden luotettavuutta, eli ovatko saadut tutkimustulokset sattumanvaraisia vai ovatko tutkimuksen tulokset toistettavissa. Laadullisen tutkimuksen luotettavuutta ei kuitenkaan voida arvioida aivan samalla tavalla kuin määrällisen, eli kvantitatiivisen, sillä tuloksia ei voida arvioida suoraan esimerkiksi tilastollisten säännönmukaisuuksien perusteella.

Tämän laadullisen tutkimuksen reliabiliteettia tukee muun muassa se, että haastattelut äänitettiin tallennusvälineellä ja litteroitiin pian haastattelujen jälkeen tutkimustulosten

luotettavuuden edistämiseksi sekä analysoinnin helpottamiseksi. Lisäksi työssäni haastattelemat henkilöt olivat koulutukseltaan sekä työkokemukseltaan asiantuntijan roolissa, ja kykenivät mielestäni antamaan varsin luotettavia vastauksia.

Kriittinen tutkija huomioi objektiivisesti kaikki tutkimuksen edetessä esille tulevat seikat ja kyseenalaistaa omat näkemyksensä. Subjektiivisesti työhönsä asennoituva tutkija saattaa tulkita asioita omasta henkilökohtaisesta näkökulmasta, mikä voi vaikeuttaa monipuolista ja puolueetonta tiedonhankintaa. (Hirsjärvi ym. 2010, 19). Onnistuin mielestäni työssäni tarkastelemaan johtamiseen ja esimiestyöhön liittyviä seikkoja objektiivisesti, vaikka olen itsekin ollut täyspäiväisesti työelämässä mukana jo useita vuosia ja olen päässyt seuraamaan sekä onnistunutta että epäonnistunutta esimiestyötä työntekijän näkökulmasta lähietäisyydeltä. Pyrin kuitenkin opinnäytetyössäni välttämään omien näkemysteni julkituomista esimerkiksi temahaastattelutilanteessa.

Kaikessa tutkimustyössä on tärkeää, että tutkija ottaa kantaa tutkimuksen luotettavuuskysymyksiin ja pyrkii osoittamaan tutkimuksen tulosten validiteetin, eli sen, miten hyvin työssä käytetty mittausmenetelmä todellisuudessa mittaa tutkittavaa ilmiötä. Luotettavan tutkimuksen ominaispiirteitä ovat muun muassa tutkijan riittävä kriittisyys tutkimustyönsä edetessä ja tutkimustulosten analysoinnissa sekä tutkimustulosten toistettavuus.

Työssäni tehdyt haastattelut ovat toki toistettavissa, mutta tulee kuitenkin huomioida, että mikäli samat kysymykset esitettäisiin jonkin toisen toimialan henkilöstöasiantuntijoille, voisivat saadut vastaukset poiketa huomattavasti tässä tutkimuksessa haastateltujen henkilöiden vastauksista. Haastattelemani henkilöt edustivat henkilöstöasiantuntijuudesta huolimatta nimenomaan vakuutusala ja vahinkovakuutusyhtiölle ominaista organisaatiota ja henkilöstöä, mikä saattaa heijastua tutkimustuloksiin.

Koin työni aihealueen rajaamisen haasteelliseksi. Kyvykkyyksien johtaminen on laaja aihe, jonka jokaisesta aihe-alueesta, kuten esimerkiksi palkitsemisesta ja sitouttamisesta, on kirjoitettu kokonaisia kirjoja ja tutkittavaa aineistoa on rajattomasti. Onnistuin kuitenkin omasta mielestäni säilyttämään työssäni punaisen langan ja rajaamaan työni teoreettisen viitekehyksen niin, ettei aiheen laajuus tee työn rakenteesta epäloogista.

Koin haasteelliseksi myös teemahaastattelutulosten laajuuden suhteessa työni kokoon. Haastattelutuloksissa ilmeni paljon mielenkiintoisia seikkoja, jotka kuitenkin jäivät hie-man työni teoreettisen viitekehyksen ulkopuolelle. Koin haasteelliseksi valikoida haastattelussa ilmenneistä asioista vain työni kannalta oleelliset seikat.

Työlläni olisi mielestäni potentiaalia jatkotutkimuksiin. Kiinnostava jatkotutkimusaihe voisi mielestäni olla avainhenkilöpolitiikan ja erityisten osaajien vaalimisen kielteinen kääntöpuoli. Lampikosken mukaan yritykset, joilla avainhenkilöpolitiikka on suuressa roolissa, ovat saaneet myös kritiikkiä osakseen. On väitetty parhaiden osaajien sitouttamishankkeiden muodostavan organisaatioihin niin sanottua eliittikulttuuria, mikä saattaa eriarvoistaa henkilöstön jäseniä ja luoda kitkaa työyhteisön sisällä. Tällaiset kielteisiksi koetut arvoasetelmat saattavat olla omiaan heikentämään työhyvinvointia ja sen myötä työntekijöiden sitoutumista työhönsä. (Lampikoski 2005, 38–39).

Toisaalta kokonaisvaltaisempien tutkimustulosten saavuttamiseksi voisi jatkotutkimuksessa kerätä aineistoa haastatteleamalla henkilöstöasiantuntijoiden lisäksi esimerkiksi yrityksen muuta henkilöstöä sekä esimiehiä. Tällä tavoin tietoa saataisiin työnantajan näkökulman lisäksi esimerkiksi myös siitä, miten henkilöstöstä löytyvät osaajat itse tahtoisivat tulla johdetuksi tai mitkä asiat kyvykkyyksien johtamisessa ovat esimiesten mielestä haasteellisia.

Pitäydyin tässä työssä kuitenkin pelkästään henkilöstöasiantuntijoiden haastattelemisessa. Päädyin ratkaisuuni osittain ajankäytöllisistä syistä ja osittain siksi, että uskoin saavani haastattelemiltani henkilöiltä kattavat ja asiantuntevat vastaukset. Lisäksi uskoin henkilöstöasiantuntijoiden voivan antaa suhteellisen puolueettoman ja totuudenmukaisen kuvan kyvykkyyksien johtamisen eri osa-alueista.

Lähteet

Dessler, Gary 2013. A Framework for human resource management. 7th edition. Pearson Education, Boston.

Helsilä, Martti 2002. Käytännön henkilöstötyö. Tammi, Helsinki.

Hirsjärvi, Sirkka & Remes, Pirkko & Sajavaara Paula 2010. Tutki ja kirjoita. 15.–16. painos. Tammi, Helsinki.

Jalava, Urpo & Palonen, Tuire & Keskinen, Soili & Kontikainen, Leila 1999. Osaaminen yrityksessä. Turun yliopiston täydennyskoulutuskeskus, Turku.

Juuti, Pauli 2006. Organisaatiokäyttäytyminen. Otava, Helsinki.

Kauhanen, Juhani 2010. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. 10. painos. WSOYpro, Helsinki.

Lampikoski, Kari 2005. Panosta avainhenkilöihin. Luo kilpailuetua sitouttamisstrategialla. Edita, Helsinki.

Rissanen, Riitta & Sääski, Kaija & Vornanen, Jouni 1996. Uudistuvat organisaatiot. Pohjois-Savon ammattikorkeakoulu, Pieksämäki.

Rantamäki, Tomi & Kauhanen Juhani & Kolari, Anu & 2006. Onnistu palkitsemisessa. WSOYpro, Helsinki.

Sistonen, Samuli 2008. Paranna tuloksia ja palkitse. Talentum, Jyväskylä.

Viitala, Riitta 2013. Henkilöstöjohtaminen – strateginen kilpailutekijä. Edita, Helsinki.

