

Haasteita pienen perheyriksen henkilöstöjohtamisessa

Aino Utti

Opinnäytetyö
Marraskuu 2014

Matkailun koulutusohjelma
Matkailu-, ravitsemis- ja talousala



JYVÄSKYLÄN AMMATTIKORKEAKOULU
JAMK UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES



Tekijä(t) Utti, Aino	Julkaisun laji Opinnäytetyö	Päivämäärä 17.11.2014
	Sivumäärä 46	Julkaisun kieli Suomi
		Verkojulkaisulupa myönnetty (x)
Työn nimi Haasteita pienen perheyriksen henkilöstöjohtamisessa		
Koulutusohjelma Matkailun koulutusohjelma		
Työn ohjaaja(t) Tunkkari-Eskelinen, Minna		
Toimeksiantaja(t) Yritys x		
Tiivistelmä <p>Opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää erään matkailualalla toimivan perheyriksen henkilöstöjohtamisen problematiikkaa. Teemahaastatteluiden kautta tutkittiin myös, onko perhesuhteilla vaikutusta ongelmiin.</p> <p>Tapaustutkimus toteutettiin yksilöhaastatteluina keväällä ja syksyllä 2014 toimeksiantajan yrittäjä-johtajalle. Haastattelut olivat kolmivaiheiset, ensin henkilöstöjohtamisen suunnittelusta ennen toimintaa, toinen ja kolmas vaihe toiminnan jälkeen. Tutkimus tehtiin pääasiassa aineistolähtöisesti, vaikkakin teemahaastatteluiden runko rakentui sekä omien havaintojen että aiheen kirjallisuuden pohjalta. Tulokset analysoitiin haastattelu kerrallaan, ja niiden sisältöä vertailtiin keskenään.</p> <p>Tuloksista selvisi, että yrityksen perimmäisenä ongelmana on ajan hallinta, mikä näyttäytyi jäsentämättömänä henkilöstötoimien toteutuksena ja perheenjäsenten välisinä ristiriitoina. Lisäksi puute liiketoiminnan tavoitteiden asettamisessa yhteisesti perheenjäsenten kesken aiheutti eripuraa. Teoriaosuudessa käsiteltiin pk-yritysten ja perheyriksien ominaispiirteitä ja henkilöstöjohtamisen tärkeyttä. Tämän yhden tapaustutkimuksen perusteella voidaan määrittää joitakin suuntaviivoja pienen perheyriksen henkilöstöjohtamiselle erityisesti yrittäjä-johtajan näkökulmasta.</p> <p>Tämän opinnäytetyön tutkimuksen pohjalta syntyi monia jatkotutkimusaiheita. Uusi tutkimus voisi olla henkilöstöjohtaminen perheen ja henkilöstön näkökulmasta, kuinka he kokevat johtamisen. Lisäksi mielenkiintoista olisi tutkia, mitkä ovat tärkeimmät osa-alueet pienelle perheyrikselle henkilöstöjohtamisessa.</p>		
Avainsanat (asiasanat) Perheyriks, pk-yritys, henkilöstöjohtaminen		
Muut tiedot		



Author(s) Utti, Aino	Type of publication Bachelor's thesis	Date 17.11.2014
		Language of publication: Finnish
	Number of pages 46	Permission for web publication: (x)
Title of publication Challenges in Human Resource Management of a Small Family Business		
Degree programme Degree Programme in Tourism		
Tutor(s) Tunkkari-Eskelinen, Minna		
Assigned by Anonymous company		
Abstract <p>The purpose of the Bachelor's Thesis was to find out challenges in the field of human resource management in a small family business. Another aim was to study through theme interviews, whether family relationships had an impact on the human resource challenges.</p> <p>The case study was carried out in the spring and fall of 2014. The entrepreneur-manager of the assigned company was interviewed. The interviews were three-phase, first about human resources management planning before the operation, the second and third phase after the operation. The study was conducted mainly in the data, although the body of the theme interviews was based on the author's own observation and literature on HRM and family business. The results of the interviews were analyzed and their contents were compared with each other.</p> <p>The results showed that the company's fundamental problem was time management, which seemed to show as the lack of staff on the implementation and ended into conflicts with the family members. The theory consisted of characteristics in a SME family businesses and the importance of HRM. Based on this single case study some guidelines for HRM in a small family business, from a perspective of an owner-manager, can be determined.</p> <p>There were subjects for further research, emerging from the results of the research. A new topic could be the point of view of family and employees in human resources management. In addition, it would be interesting to examine what the most important aspects of a small family business in human resources management are.</p>		
Keywords/tags (subjects) Family business, SME, human resource management, HRM		
Miscellaneous		

Sisältö

1	Johdanto	3
1.1	Työn lähtökohdat ja tavoitteet	3
1.2	Toimeksiantaja.....	7
2	Pienet ja keskisuuret perheyrietykset	8
2.1	Pienen ja keskisuuren yrityksen määrittely ja merkitys	8
2.2	Perheyrietyksen ominaispiirteet	9
3	Henkilöstöjohtamisen tärkeys	12
3.1	Henkilöstövoimavarojen johtaminen osaksi yrityksen strategiaa	12
3.2	Pk-perheyrietykset ja henkilöstöjohtaminen	14
4	Henkilöstöjohtamisella työhyvinvointia	17
5	Tutkimuksen toteutus	20
5.1	Tutkimusmenetelmä	20
5.2	Aineiston keruu ja analysointi	22
5.3	Luotettavuus	26
6	Tutkimustulokset	27
6.1	Henkilöstövoimavarojen johtamisen strategia.....	27
6.2	Toteutuminen.....	30
6.3	Perhe ja HRM	32
7	Pohdinta	36
	Lähteet	40

Liitteet 44

Liite 1. Teemahaastattelurunko 1. 44

Liite 2. Teemahaastattelurunko 2. 46

Kuviot

Kuvio 1. Teoriaviitekehys 6

Kuvio 2. Perheytyssysteemi (Koiranen 2003, 19: Taquiri & Davis 1996)..... 10

Kuvio 3. Ongelmat toimeksiantajayrityksessä 35

1 Johdanto

1.1 Työn lähtökohdat ja tavoitteet

Nopeasti muuttuvassa ja globalisoituvassa maailmassa kohtaamme niin sosiaalisia kuin taloudellisiakin haasteita. Kuulemme jatkuvasti yhteistoiminta-neuvotteluista, irtisanomista, lomautuksista ja tiukoista budjeteista. Epävarman taloustilanteen hetkellä luotto kohdistuu pieniin ja keskisuuriin yrityksiin (pk-yritykset) ja mikroyrityksiin työllistäjänä ja talouden tukipilarina. Tiukentuneiden resurssien ja väestön nopean ikääntymisen johdosta Suomen työelämässä on yhä ajankohtaisempaa kiinnittää huomiota ihmisten työhyvinvointiin ja työssä jaksamiseen sekä osaamista ylläpitäviin ja kehittäviin ratkaisuihin, jotka tukevat edellytyksiä osallistua työelämään elämän eri vaiheisiin.

Iso osa Suomen pk-yrityksistä ja mikroyrityksistä on perheyrityksiä, joiden omistajuus on keskittynyt yhdelle perheelle tai suvulle. Merkittävät, turvallisuutta ja pitkäjänteisyyttä arvostavat perheyritykset ovat olleet vuosien saatossa talouden taustalla, enemmän ja vähemmän näkyvillä. Tämän päivän kestävän kehityksen yhteiskunnassa arvostetaan yhä enemmän perheyritysten edustamia arvoja: jatkuvuutta, vastuullisuutta ja inhimillisyyttä. Perheyrityssysteemi on ainutlaatuinen kokonaisuus, jossa yhdistyvät perhe, liiketoiminta ja omistajuus. Perheyritys kohtaa haasteita erityisesti perheen ja liiketoiminnan sekoittuessa toisiinsa. Usein haasteet ilmenevät muutosten käännekohdissa, joita ovat muun muassa yritysmuutokset, kuten omistajavaihdokset, yrityksen kasvu ja laajentuminen sekä perheen sisäiset muutokset kuten kuolemantapaukset. Perheyrityksiä on neuvottu johtamaan yritystään sulkemalla perhe yritystoiminnan ulkopuolelle.

Toimeksiantajayrityksen taival on alkanut yksityisyrittäjän työllistäessä itsensä, apunaan ainoastaan perheenjäseniä, jotka ovat olleet aluksi niin sanottuja talkoolaisia. Yritystoiminnan nopeasti kasvaessa ja muuttuessa ammattimaisemmaksi, on tullut tarve sekä perheenjäsenten että ulkopuolisten työntekijöiden henkilöstöjohtamiselle. Kun yritystoiminta muuttuu ammattimaisemmaksi, vaatii se erilaista johtamista myös talkoolaisten ja perheenjäsenten suhteen. Opinnäytetyö keskittyy toimeksiantajan tarpeiden mukaan tutkimaan henkilöstöjohtamista, tutkijan päätöksestä omistaja-

johtajan näkökulmasta. Työn tavoitteena on selvittää, miksi pk-perheyrityksessä henkilöstöjohtaminen on ongelmallista. Tutkimuksessa kartoitetaan toimeksiantajan tämän hetkisen henkilöstöjohtamisen toteutusta, sen ongelmakohtia ja tutkitaan, voiko perhesuhteet olla ongelmien taustalla. Tämän ongelman ratkaisuun pyritään seuraavien kolmen tutkimuskysymyksen kautta:

- Miten case-yrityksessä henkilöstöjohtaminen toteutuu?
- Miten perheenjäsenyys näyttäytyy yrityksen henkilöstöjohtamisessa?
- Miten henkilöstöjohtamisen ongelmat ilmentyvät yrityksessä?

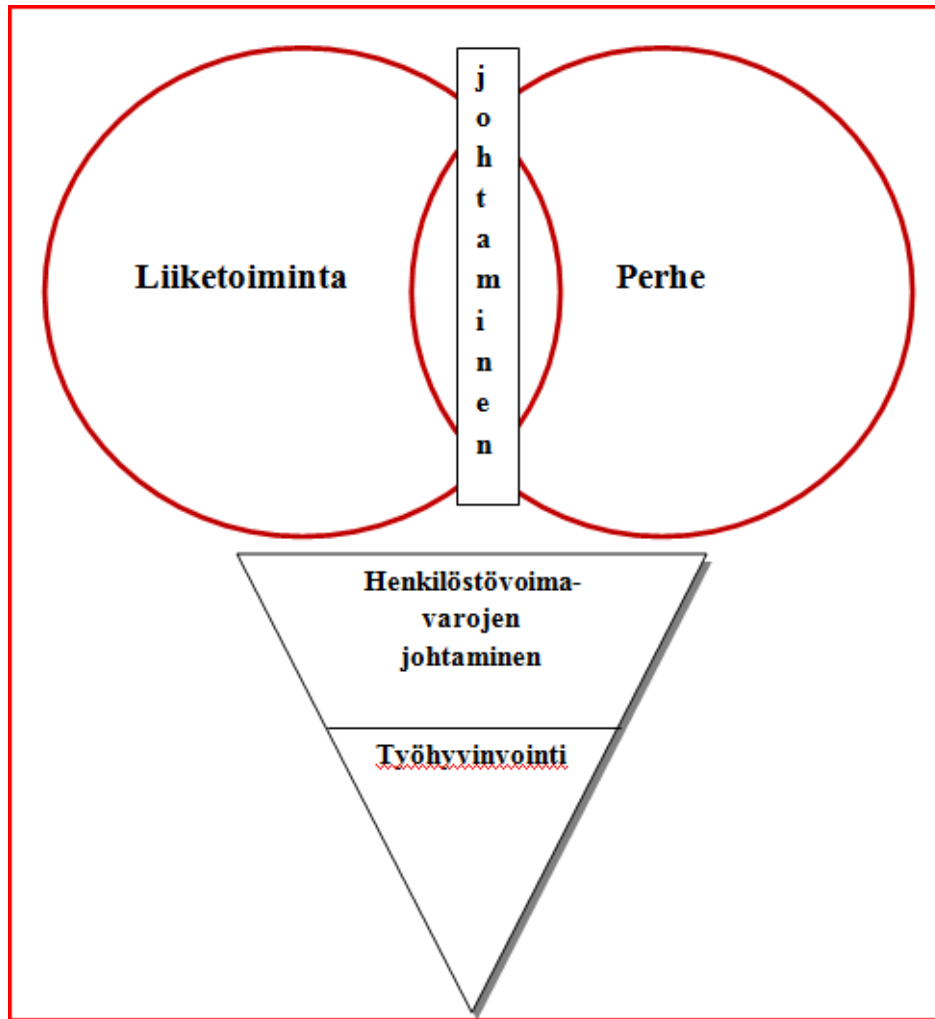
Pieniä yrityksiä leimaa ajallisten ja taloudellisten resurssien puute, mikä vaikuttaa pienten yritysten henkilöstöjohtamisen käytänteisiin. Silti esiyymmärryksen ongelmas- ta on, että toteuttamalla suunnitelmallisesti henkilöstöjohtamista pk-perheyrityksessä on mahdollista hyödyntää niukat resurssit tehokkaasti ja siten onnistumisen jatkumona luoda paremmat edellytykset työssä jaksamiseen.

Opinnäytetyön tutkimusmenetelmänä käytetään case-tutkimusta eli tapaustutki- musta, ja aineistoa kerätään puolistrukturoitujen haastatteluiden avulla. Haastattelui- den perusteella pyritään saamaan yleiskuva ilmiöstä. Työn tuloksilla ei pyritä yleistet- täviin johtopäätöksiin, vaan lisäämään ymmärrystä henkilöstöjohtamisen ilmiöstä pie- nen perheyrityksen kontekstissa yhden tapauksen avulla. Kerätyn tutkimusaineiston sekä kirjallisuuden ja aikaisempien tutkimustulosten pohjalta luodaan toimeksiantajal- le suosituksia onnistuneeseen henkilöstöjohtamiseen perheyrityksen ainutlaatuisen ympäristöön.

Opinnäytetyön aihe, pienen perheyritysten henkilöstöjohtaminen, on vielä suoraan tutkittuna suhteellisen tuntematon. Perheyrityksiä ja perheyrityksen johtamisen eri- tyispiirteitä on kuitenkin tutkittu paljon niin kotimaassa kuin kansainvälisestikin toista kymmentä vuotta. Brittitutkimus on pk-sektorin henkilöstöjohtamisen edelläkävijä, mutta kavennettaessa rajausta pieneen perheyritykseen ja henkilöstöjohtamiseen tar- kempaa tutkimustietoa on niukemmin saatavilla. Syy tutkimustiedon puuttumiseen löytyy yleistyksistä, sillä pieniä ja keskisuuria perheyrityksiä on usein tutkittu yhtenä kokonaisuutena ja tuloksia on yleistetty koskemaan koko pk-sektoria. Käytänteet pie- nissä pk-yrityksissä jäävät usein tunnistamatta, sillä ne ovat verrattain epämuodollisia.

Pienen ja keskisuuren yrityksen määritelmää avataan tarkemmin opinnäytetyön luvussa 2.1 ja perheyriksen määritelmää luvussa 2.2 sekä henkilöstöjohtamisen määritelmää luvussa 3.1.

Työn teoriaosuudessa keskitytään selvittämään pk-sektorin perheyriksien ja henkilöstöjohtamisen suhdetta ja työhyvinvointia osana henkilöstöjohtamista sekä aiheita sivunneita tutkimuksia ja kirjallisuutta. Pääkäsitteet opinnäytetyössä ovat perheyriks ja henkilöstöjohtaminen, jotka molemmat pyritään määrittelemään työhön sovellettuun muotoon. Pk-perheyriks-pääotsikon alla käsitellään yritysukseen erityispiirteitä ja erityisesti perheyriksin ominaispiirteitä. Henkilöstöjohtamisen osiossa käsitellään käsitteen määrittelyn lisäksi strategista henkilöstöjohtamista sekä kuvausta henkilöstöjohtamisesta pk-perheyriksessä ja työhyvinvointia. Tämän opinnäytetyön teoria on havainnollistettu yhteyksien ymmärtämiseksi kuviossa 1. Perheyriksessä yhdistyvät perhe ja liiketoiminta, jotka vaikuttavat tiiviisti yrityksen johtamisen periaatteisiin. Strategisella henkilöstövoimavarojen johtamisella puolestaan on yhteys työhyvinvointiin.



Kuvio 1. Teoriaviitekehys

Olen itse yrittäjän sisar ja työskennellyt yrityksessä kaksi tiivistä sesonkia, nähnyt läheltä yrityksen toiminnan ja ollut itse myös sen toiminnan keskiössä. Läheisyys ilmiöstä omassa elämässä lisää aiheen mielenkiintoa suuresti ja tekee ilmiöstä kiinnostavan tutkimuskohteen. Lisäksi olen huomannut, että yrityksen yksi kilpailuvaltti on henkilöstö. Siksi erityisesti henkilöstöön ja sen jaksamiseen tulisi kiinnittää huomiota. Henkilökohtainen perheyrittäjästäni ja opintojen aikana kehittynyt oma kiinnostus henkilöstöjohtamista ja perheyrittäjyyttä kohtaan ajavat merkittävästi opinnäytetyöprosessia eteenpäin. Lisäksi kirjallisuudessa ja tutkimustyössä havaittu puute, pk-perheyrittäjästäni henkilöstöjohtaminen, lisää mielenkiintoa ilmiön tutkimiseen.

1.2 Toimeksiantaja

Opinnäytetyön toimeksiantaja on eteläsavolainen matkailualan maaseutuyritys, joka toimii pääasiassa sesonkiluontoisesti kesäkuusta elokuuhun. Perheyritys on mikroyritys, joka on perustettu keväällä 2012. Yrityksen omistaja-johtaja on nuori ja innokas kaupan alan korkeakoulututkinnon suorittanut yrittäjä, mutta kokematon johtamaan. Yrityksessä työskentelee yrittäjän lisäksi hänen perhettään, vanhemmat, sisarukset sekä eno, avustavissa rooleissa. Muutoin he työskentelevät yrityksen ulkopuolella. Perheenjäsenten lisäksi kesäsesonkina palkkatyössä on yksi ulkopuolinen henkilö ja vaihtelevasti 1 - 2 työharjoittelijaa. Harjoittelijoita on pyritty johtamaan lähes samalla tavalla kuin yrityksen muutakin henkilöstöä. Tutkimuksen rajauksen vuoksi tässä työssä harjoittelijoitakin käsitellään työntekijöinä.

Henkilöstöjohtamisen toteutuminen yrityksessä on tällä hetkellä pääosin yrittäjän vastuulla. Koska yrityksen työntekijöitä on vähän ja he ovat pääasiassa perheenjäseniä, ovat henkilöstöjohtamisen käytänteet olleet yrityksen alkuvaiheessa minimaaliset ja työn kuormittavuus suuri. Oman haasteen henkilöstöjohtamisen toteuttamiselle on ollut perheenjäsenten epäsäännöllinen sitoutuminen yritykseen, sillä he työskentelevät toisen työn ohessa yrityksessä.

Työn tulokset auttavat toimeksiantajaa huomioimaan oleellisia tekijöitä, joihin kannattaa keskittyä. Omistaja-johtaja voi hyödyntää myös työssä saavutettuja tuloksia henkilöstöjohtamisensa kehittämisessä. Työn tulokset tarjoavat myös muille pienille perhey yrityksille hyödyllistä tietoa yhden tapauksen pohjalta toistaiseksi vähän tutkitusta aiheesta - henkilöstöjohtamisesta pienessä perhey yrityksessä. Työ tarjoaa lisäksi hyvän lähtökohdan tarkemmille jatkotutkimuksille epämuodollisista henkilöstöjohtamisen käytänteistä ja kuvatuista ongelmista pienissä perhey yrityksissä.

2 Pienet ja keskisuuret perheyrietykset

2.1 Pienen ja keskisuuren yrityksen määrittely ja merkitys

Määritettäessä pieniä, keskisuuria ja mikroyrityksiä, luokittelun perusteena käytetään yrityksen työntekijöiden lukumäärää, liikevaihtoa tai taseen loppusummaa. Mikroyritykseksi määritellään yritys, jonka palveluksessa on vähemmän kuin 10 henkilöä ja jonka vuosiliikevaihto tai taseen loppusumma on enintään kaksi miljoonaa euroa. Pienessä yrityksessä on 10 - 49 työntekijää, ja sen vuosiliikevaihto tai taseen loppusumma on enintään 10 miljoonaa euroa. Keskisuudessa yrityksessä henkilöstöä on 50 – 249 ja yrityksen liikevaihto on suurimmillaan 50 miljoonaa euroa tai suurimmillaan taseen loppusumma on 43 miljoonaa euroa. (Euroopan Komissio 2006.)

Suomen yritysanta on pienyritysvaltainen, ja pk-yritykset ovat merkittävä työllistäjä sekä kansantalouden tukipilari. Tilastokeskuksen mukaan vuonna 2012 kaikista Suomen yrityksistä 99,8 prosenttia luokiteltiin pk-yrityksiin. Yrityksistä lähes 90 prosenttia työllistää vähemmän kuin viisi henkilöä, ja puolestaan 0,2 prosenttia oli vähintään 250 henkilöä työllistävää suurta yritystä. Pk-sektorilla työskentelee reilu 60 prosenttia kaikkien yritysten henkilöstöstä, ja liikevaihto on noin puolet kokonaisliikevaihdosta.

Käytännössä uudet työpaikat ovatkin viimeisten vuosien aikana syntyneet lähes poikkeuksetta pk-yrityksiin. (Tilastokeskus 2014.) Pk-yritykset ovat paikanneet suurten teollisuusyhtiöiden jättämää aukkoa, ja niiden merkittävää asemaa taloudessa on viime vuosina tunnustettu aikaisempaa enemmän. Samalla kun suuret organisaatiot irtisanoivat työntekijöitään, pienessä yrityksessä pidetään tiukasti henkilöstöstä kiinni, sillä jokainen työntekijä on kokonaisuuden kannalta tärkeä. (Kokko 2012.)

Puhuttaessa pk-yrityksistä on muistettava, ettei kyseessä ole homogeeninen ryhmä yrityksiä, vaikka ne usein mielletään sellaiseksi. Pk-yritykset eroavat rakenteen ja koon suhteen. (Saru 2006.) Huotarin (2013, 29) mukaan suurin osa perheyrietyksistä on pk-yrityksiä ja alle kymmenen henkilöä työllistäviä yrityksiä eli mikroyrityksiä. Perheyrietykset nähdään tärkeinä ympäristöinä yrittäjyyteen kannustavina ja ne edistävät yritystoimintaa luomalla usein mahdollisuuden liiketoiminnan jatkuvuuteen perheen omistamassa tai hallinnoimassa yrityksessä. (Blom, Heinonen & Kansikas n.d.).

2.2 Perheyrittäjien ominaispiirteet

Perheyrittäjistä on esitetty monia toisiinsa liittyviä määritelmiä, mutta yksiselitteistä ja vakiintunutta definitiota kansainvälisesti ei ole vielä luotu. Perheyrittäjä voidaan määrittellä erilaisten kriteerien perusteella riippuen kontekstista. (Koiranen 2003, 14; Tourunen 2009, 26–29.)

Suomen kauppa- ja teollisuusministeriössä on työstetty vuonna 2005 määritelmä perheyrittäjistä sen moninaisuudesta huolimatta. Määritelmän mukaan yritys on perheyrittäjä, mikäli yrityksessä yli puolet äänivallasta on yhden perheen tai suvun hallinnassa. Äänivalta voi olla välillistä tai välitöntä, ja lisäksi perheen tai suvun jäsenen tulee olla mukana yrityksen hallinnossa. Perheyrittäjämääritelmä täyttyy listatuissa yhtiöissä, jos osakekannan omistajalla, hänen perheellään tai suvullaan on vähintään 25 prosenttia yhtiön äänivallasta. (Perheyrittäjien liitto n.d., 3)

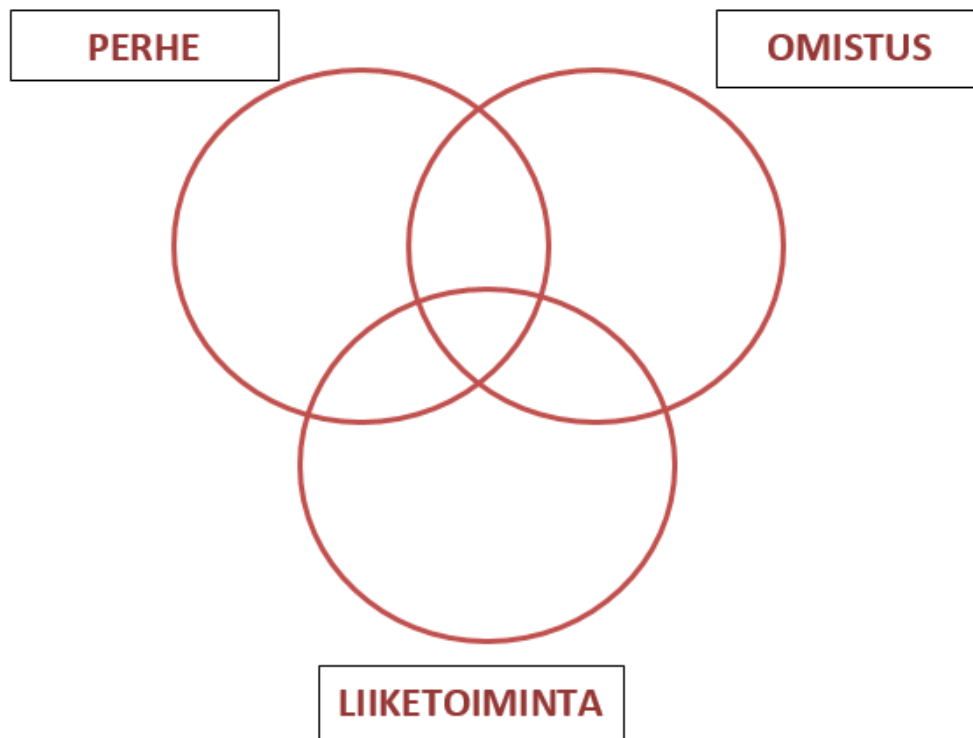
Tourunen (2009, 26–29) mukaan Litz (1995) on tiivistänyt perheyrittäjä-käsitteen moninaisuutta integroimalla käsitteelliset lähestymistavat, rakenteellisen ja aikomuksellisen. Rakenteellinen ulottuvuus luokittelee yrityksiä omistuksen kontrollin ja liikkeenjohdon näkökulmasta ja aikomuksellinen ulottuvuus puolestaan määrittää yrityksiä niiden nykyisen ja suunnitellun perheyrittäjyyden tilan mukaan. Edellä mainittujen ominaisuuksien yhdistäminen on ollut haasteellista yksikäsitteiselle määritelmälle perheyrittäjille ja muilla tavoin omistetuille yrityksille. Keskeistä perheyrittäjien määrittelyssä on se, että perhe omistuksen, hallinnon ja johdon kautta kontrolloi yritystä vaikka perheellä tai suvulla ei olisikaan äänivallan enemmistöä.

Tämän opinnäytetyöhön perheyrittäjä määritellään seuraavasti Koirasen (2003, 14) mukaan.

Perheyrittäjä on yhden perheen määräysvallassa oleva liiketoiminnallinen kokonaisuus, jossa yhdistyvät vuorovaikutteisesti perhe- ja yrityssystemien toiminnot ja jossa on tapahtunut, tapahtumassa ja/tai odotetaan tapahtuvaksi sukupolvenvaihdos perheen jälkikasvun hyväksi.

Perheyrittäjä on ainutlaatuinen kokonaisuus, jossa yhdistyvät liiketoiminta, omistajuus ja perhe. Näistä kolmesta eri osa-alueesta käytetään nimitystä perheyrittäjäsysteemi, jossa osasysteemit limittyvät ja kietoutuvat yhteen ja vaikuttavat toisiinsa voimak-

kaasti luoden jännitteitä. Taquirin ja Davisin (1996) ensimmäisenä esittämää ympyrämallia (kuvio 2) on lainattu usein perheyrittäjäystutkimuksessa. (Huotari 2013, 20; Koironen 2003.) Perheen ja yrityksen olemassaolon erilaisten syiden ja tavoitteiden sanotaan synnyttävän jännitettä. Kolmen ympyrän malli ilmentää eri näkökulmat, joilla perheyrittäjäyksen rakennetta ja toimintaa voidaan tarkastella. Mallia on kritisoitu sen staattisuudesta, sillä liiketoiminnan, perheen ja omistuksen osa-alueilla tapahtuu alituisia muutoksia, eikä muutosten dynaamisuus tule mallissa esiin. Muutos-
tahti on yleensä nopein liiketoiminnan rintamalla kasvun myötä, toiseksi nopein perhe-elämässä ja hitain omistuksenvaihdosten rintamalla. (Koironen 2003, 19–21.)



Kuvio 2. Perheyrittäjäyksen systeemi (Koironen 2003, 19; Taquiri & Davis 1996)

Huotarin (2013, 36) mukaan perheyrittäjäyksen kirjallisuudessa viitataan myös kahden osajärjestelmän symbioosiin, eli perheeseen ja yritykseen. Karlsson Stider (2000) on luopunut perheyrittäjäyksen käsitteestä ja keskittynyt perheen ja yrityksen väliseen suhteeseen. Symbioosilla tarkoitetaan kuvainnollisessa puheessa mitä tahansa kum-

paakin osapuolta hyödyttävää riippuvuussuhdetta. Parhaimmillaan liiketoiminnan menestys lisää perheen hyvinvointia ja päinvastoin. Usein tilanne ei ole ideaali, vaan menestyneet yrittäjäperheet ovat Aronoffin ja Wardin (2001) mukaan ratkaisseet ongelman asettamalla perheen ensimmäiseksi. Perheen tulisi kuitenkin toimia ikään kuin bisnes olisi ensin. (Koiranen 2003, 60.)

Ymmärtääkseen perheyrittystä ja sen toimintaa on tärkeää käsittää yrityksen päätösten vaikuttavan perheeseen ja päinvastoin. Perheyrittäjäsystemissä perheyrittäjä ja perheeseen liittyvät vahvasti tunteet, luottamus, sitoutuminen sekä vuorovaikutus ja viestintä. Yrityksen asiat kulkeutuvat usein kotiin ja päinvastoin. Perheyrittäjä liittyy näin ollen ainutlaatuisia etuja ja mahdollisuuksia. Vuorovaikutuksesta perheen ja yrityksen välillä syntyy perheyrittäjien kilpailuetu, jota muut yritykset eivät voi kopioida. (Elo-Pärssinen & Talvitie 2010, 14–15.) Parhaimmillaan Kaslow ja Kaslow (1992) toteavat Huotarin mukaan (2013, 30), että hyvin toimivassa perheyrittäjäyhteisössä myös työntekijät voivat tuntea olevansa osa perheyrittäjästä ja perhettä.

Salaisuudet, informaation ja koulutuksen puute uhkaavat jatkuvasti Pozan ja Daughertyn (2014, 55) mukaan perheen jäsenten sitoutumista perheyrittäjäyhteisöön. Kommunikatio on elintärkeä asia perheyrittäjäyhteisössä, ja toimivaan viestintään pitäisi kiinnittää erityistä huomiota kaikkien perheenjäsenten ja henkilöstön välillä. Perheyrittäjäyhteisöä, vaikka ne ovat usein pienikokoisia yrityksiä, voivat vaivata erilaiset konfliktit. Perheyrittäjäyhteisöissä on ristiriitaisia suhteita perheen ja liiketoiminnan välillä. Perheyrittäjien konfliktien vaikutukset ovat paljon vaikeampia verrattuna muihin yrityksiin, ja on tärkeää ymmärtää konfliktien parantava tai haittaava vaikutus. (Huotarinen 2013, 40, 153.)

Pozan ja Daughertyn (2014, 54–55) mukaan perhetapaamisilla voidaan jo ennakoita ja minimoida konfliktit sekä tarvittaessa kohdata konfliktit niiden selvittämiseksi. Myös asiantuntijayritys PricewaterhouseCoopers Oy:n Perheyrittäjäraportin (2012) mukaan suomalaiset perheyrittäjäyhteisöt olivat varautuneet ristiriitatilanteisiin perheen keskeisillä säännöillä sekä osakassopimuksin.

Huotarinen (2013) mukaan avustavilla perheenjäsenillä on tulosten mukaan yhä merkittävä rooli perheyrittäjien toiminnassa ja auttaminen pienissä perheyrittäjäyhteisöissä on yhtä olennainen asia kuin perhe, liiketoiminta ja omistaminen. Avustavien perheenjäsenten

tehtävät ovat usein avustavia kuten siivousta, kirjanpitoa tai markkinointia ja työtä tehdään palkallisena tai täysin palkatta. Tilastomääritelmän mukaan avustava perheenjäsen on kuitenkin ilman palkkaa työskentelevä sukulainen, joka on tärkeä ja usein huomiotta jäänyt voimavara yritykselle. (Huotari 2013, 42, 136.)

3 Henkilöstöjohtamisen tärkeys

3.1 Henkilöstövoimavarojen johtaminen osaksi yrityksen strategiaa

Johtaminen on yleismaailmallinen käsite, jonka toteutuminen vaatii aina samat elementit. Yleiskielen kannalta johtaminen nähdään usein yksiselitteisesti, mutta sen sisällöstä tavataan useita eri määritelmiä. Seeck (2008, 18) määrittelee teoksessaan ”Johtamisopit Suomessa” johtamisen olevan toimintaa, jonka avulla ihmisten työpanosta ja fyysisiä voimavaroja pystytään hankkimaan, kohdentamaan ja hyödyntämään tehokkaasti halutun tavoitteen saavuttamiseksi. Johtaminen on auktoriteetin oikeuttamista ja sen avulla toteutetaan hallintoa. Toisaalta kanadalaisprofessori Minzberg, Aaltosen ym. (2004, 88) mukaan, havainnoi, ettei johtaminen juurikaan ole strukturoitua, rationaalista päätöksen- ja asioiden hallintaa vaan tyypillisesti hajanaista ja lyhytjänteistä.

Huolimatta tunnetusta henkilöstöjohtamisen käsitteestä yhtä universaalia määritelmää ei vielä ole, vaan etenkin määrittelyissä tavataan usein laajoja tulkintoja ja termejä. Storey (1995) esittää Beardwellin ja Claydonin (2007, 5) mukaan henkilöstöjohtamisen olevan erottuva lähestymistapa työllisyyden hallintaan, jolla pyritään saavuttamaan kilpailuetua käyttäen erilaisia kulttuurisia, rakenteellisia ja henkilökohtaisia tekniikoita työvoimaan.

Henkilöstöjohtaminen on jaettu laajassa tulkinnassa perinteisesti kolmeen osa-alueeseen: henkilöstövoimavarojen johtaminen (*human resource management*, HRM), työelämän suhteiden hoitaminen (*industrial relations*, IR) sekä johtajuus ja esimiestyö (*leadership*). Todellisessa johtamistyössä kaikki kolme osa-alueita sulautuvat kuitenkin toisiinsa ilman näin selkeää erottautumista. (Viitala 2013, 20–21). Henkilöstöjoh-

tamisen alkukielinen termi *Human Resource Management* yleistyi etenkin Amerikassa ja Britanniassa 1980-luvun puolella (Beardwell & Claydon 2007, 6–7).

Nykyään Suomessakin käytetään ilmaisua henkilöstöresurssien tai henkilöstövoimavarojen johtaminen, joka pohjautuu alkukielisestä englanninkielisestä termistä. Lisäksi puhutaan HR-johtamisesta, joka on syrjäyttämässä aikaisemmin käytettyä henkilöstöhallinnon käsitettä tehokkaasti kehittyvässä henkilöstöjohtamisen toimintakentässä. (Aaltonen, Luoma & Rautiainen 2004, 82). Henkilöstöhallinnon tehtävä on kertoa mitä täytyy tehdä, kun taas henkilöjohtaminen ilmaisee miten tehdään. Monet teokset kuitenkin osoittavat, ettei käsitteellä ole ratkaisevaa merkitystä vaan tärkeintä on käytetylle termille annettu konteksti ja sisältö. (Aaltonen ym 2004, 82; Beardwell & Clayton 2007, 7; Berridge, 1992.)

Ihmiset ovat yrityksessä ensisijaisesti voimavara, pystyen hyödyntämään erilaisia resursseja. Henkilöstövoimavarojen johtaminen on kaikkea sitä tavoitteellista toimintaa, jolla varmistetaan ja ylläpidetään liiketoiminnan tarvitsemaa ja riittävää työvoimaa sekä osaamista, hyvinvointia että motivaatiota. (Viitala 2013, 20–22.)

Kirjallisuudessa ja tutkimustyössä voidaan erottaa keskustelu henkilöstövoimavarojen johtamisesta niin sanottuun ”pehmeään”, henkilöstön inhimillistä luonnetta korostavaan lähestymistapaan, ja ”kovaan”, jolloin korostetaan henkilöstön resurssiluonnetta ja rationaalista lähestymistapaa. Pehmeä HRM on lähestymistapa, jolloin henkilöstö nähdään voimavarana eikä kustannustekijänä. Henkilöstön inhimillistä luonnetta korostavassa lähestymistavassa uskotaan, että sitoutunut, osaava ja hyvinvoiva henkilöstö on keskeinen tekijä liiketoiminnan menestykselle. (Viitala 2013, 41.)

Tässä opinnäytetyössä keskityn erityisesti henkilöstövoimavarojen eli henkilöstöresurssien johtamisen alueelle. Jatkossa asiasta puhutaan henkilöstövoimavarojen johtamisena.

Liikkeenjohdon nykyaikaisen näkemyksen mukaan HRM on yksi johtamisen alue muiden joukossa ja sillä nähdään olevan yhteys liiketoiminnan menestymiseen (Aaltonen ym. 2004,71). Tämän ymmärtämisen myötä HRM:n rinnalla kirjallisuudessa puhutaankin usein strategisesta henkilöstövoimavarojen johtamisesta (SHRM). Strate-

ginen henkilöstöjohtaminen on Ulrichin (2007, 232) mukaan prosessi, jossa yhdistetään henkilöstökäytännöt liiketoimintastrategiaan. Aiemmin henkilöstöjohtamisen linjaukset tulivat suoraan strategioiden sanelemista muoteista, mutta 1980-luvun puolivälin jälkeen korostetaan yhä enemmän strategisen johtamisen ja henkilöstöjohtamisen integraatiota (Aaltonen ym. 2004, 107–108).

Henkilöstöstrategia eli henkilöstösuunnitelma nähdään Aaltosen ja muiden (2013, 125) mukaan kokonaisvaltaisena käsityksenä siitä, miten henkilöstöön liittyviä näkökohtia tulee johtaa, jotta vahvistetaan yhtäaikaaisesti yrityksen kilpailukykyä ja hyvinvointia.

Sarun (2006) mukaan strategisiin toimintoihin – sekä henkilöstöön että muuhun liiketoimintaan – liittyvät päätökset ovat usein pienissä pk-yrityksissä tyypillisesti yhden tai kahden ihmisen harteilla. Pozan ja Daugherty toteavatkin (2014, 300), että perheyriksissä strategiseen suunnitteluun tulisi osallistua kaikki päättävässä asemassa olevat henkilöt sekä tulevaisuutta pohtiessa perheenjäsenten tulee luoda omat tavoitteet ja määritellä haluttu luonne suhteessa yritykseen. Brand ja Brax (2002, 453–454) tukevat olemassa olevaa väitettä, että HRM on strateginen tekijä monissa pienissä yrityksissä, joten pitäisi puhua ja keskittyä strategiseen henkilöstövoimavarojen johtamiseen. Myös Henry Ry:n ja Johtamistaidon opiston yhteistyönä tekemän Henkilöstöjohtamisen trendit 2007 -kyselyn tulosten mukaan tärkein henkilöstöjohtamisen painopistealue on strategiaa tukevien henkilöstösuunnitelmien tekeminen (Järvinen & Salojärvi 2007). Sarun (2006) mukaan pk-yritysten on tärkeää pohtia, mitkä tekijät tekevät henkilöstöjohtamisesta strategista ja milloin strategisuudella on erityisesti merkitystä.

3.2 Pk-perheyriksykset ja henkilöstöjohtaminen

Pienyritysten tärkeä rooli on kasvavassa asemassa kansalliselle talouden kestävyydelle, kuten on aikaisemmin esitetty tilastojenkin valossa. Pk-sektorin merkityksen kasvun myötä myös tutkimustyö pienyritysten henkilöstöjohtamista kohtaan on kasvanut viime vuosikymmeninä ja moni ammatillinen aikakausilehti on myös omistautunut tälle aiheelle, selvittävät Bacon ja Hoque (2005). Ensimmäinen merkittävä tutkimus oli Reidin ja Adamsin mukaan (2001, 310) niin kutsuttu ”Boltonin raportti” (Bolton

1971), jonka tulokset osoittivat pienyritysten tarvitsevan erityishuomiota palkkaamisen, liiketoiminnan ja työmarkkinoiden käytäntöihin.

Vaikka tutkimustyön määrä on kasvanut, silti eriäviä tulkintoja pienyritysten HRM-tutkimustyöstä tavataan edelleen. Hornsbyn ja Kuratkon (2003) tutkimustuloksissa Selsin, De Winnen, Delmotten, Maesin, Faemsin ja Forrierin (2006) mukaan HRM-käytännöt eivät juuri eroa pienten ja suurten yritysten välillä huomattavasti. De Kok, Uhlaner ja Thurik (2006) puolestaan toteavat, että monet empiiriset tutkimukset vahvistavat etteivät pienyritysten henkilöstötoimet ole yhtä ammattimaisia suuriin yrityksiin verrattuna usein resurssien puutteen vuoksi. De Kok ja muut (2006) muistuttavat pienyrityksissä vaihtelevan yhä suuresti virallisten henkilöstöjohtamisen keinojen soveltaminen, sillä pk-yritysten tarpeisiin soveltuvia malleja ja teorioita henkilöstöjohtamisesta on niukasti (Saru 2006). Brandin ja Baxin (2002, 453) mukaan pienten yritysten henkilöstöjohtamisen käytännöt määräytyvät yrittäjän ideologian ja moniarvoisten tavoitteiden kautta epävirallisiksi, mutta ne ovat kuitenkin kehittyneempiä kuin on luultu.

Pk-sektorin yrityksillä nähdään olevan omat vahvuudet verrattuna suuriin organisaatioihin ja se nähdään jopa ideaalina henkilöstöjohtamisen ympäristönä (Sels ym. 2006). Pienyritysten etuina nähdään suurempi ja vaivattomampi kommunikaatio, matalampi hierarkia, joustavammat toiminnot sekä jokaisen henkilön työpanoksen vaikutus organisaation tulokseen on suuremmin nähtävissä. Pienyritysten kannattavuus ja merkittävyys taloudellisesti on selkeästi ollut huomattavasti kasvussa, jos yritys on omaksunut HRM-käytännöt osaksi toimintaansa, selviää Baconin ja Hoquen (2005) tekemästä tutkimuksesta vuonna 1998 työpaikkojen ja palkansaajien välisistä suhteista.

Moni pk-yrityksen johtaja on ymmärtänyt tarpeen johtaa henkilöstövoimavaroja ja näkee henkilöstön arvon tulosta tuottavana resurssina tai kilpailuedun lähteenä. Oivaluksesta huolimatta säästökohteet usein kohdistuvat ensimmäiseksi henkilöstöön – tingitään kouluttamisesta, palkitsemisesta tai henkilöstömääristä. Useasti pk-yritysten johtamista on kuvattu epäviralliseksi ja reaktiiviseksi eikä pitkántähtäimen suunnitelmia välttämättä ole, etenkin henkilöstöjohtamisen osalta. Syynä usein on voimavarojen, taloudellisten ja inhimillisten, tai ajan puute (Saru 2006; Sels ym.2006).

Henkilöstöjohtamisen kentän sanotaan olevan erityisen herkkä alue perheyriyksille. Perheyriyksen henkilöstöjohtamista on kritisoiu Reidin ja Adamsin (2001, 310) mukaan nepotismista, eli sukulaisten suosimisesta ja perheenjäsenen valitsemista yrityksen johtotehtäviin. De Kok ja muut (2006) puoltavat myös tutkimuksessaan kehittymättömän yhteyden perheyriyksen ja ammattimaisen henkilöstöjohtamisen toiminnan välille. Perheyriykset usein keskittyvät yrityksen jatkuvuuden turvaamiseen ja Reid ja Adams (2001, 312) suosittelvatkin perheyriyksille mieluummin säännöllisempää työntekijämateriaalien, palkkasuunnitelmien, kirjoitetun työntekijäpolitiikan ja työnkuvausten käyttöä kuin perheenjäsenille kirjattujen perimysuunnitelmien tai muodollisten pääsyvaatimusten laatimista.

Pienyriyten suurimpina haasteina ovat niukkojen resurssien tehokas käyttö ja omaan yritykseen parhaiten soveltuvien henkilöstöjohtamisen toimintojen löytäminen. Pienyriyksen hyödyntäessä vahvuuksiaan ja ottaessa huomioon erityispiirteensä, voidaan systemaattisen henkilöstöjohtamisen edut ja keinot saada pienemmässäkin yrityksessä tehokkaaseen käyttöön, väittää Saru (2006).

Perheyriyksissä liiketoiminnan ja perheen sekoittuessa erimielisyyksiä perheenjäsenten välillä syntyy helposti. Tuoreimman perheyriystraportin mukaan suomalaisissa perheyriyksissä on varauduttu entistä paremmin erimielisyyksiin. Yleisimmin ristiriitaja pyritään välttämään perheen sääntöjen, osakassopimusten sekä suoritusten mitaamisen ja arvioinnin avulla (PwC 2012).

Perheyriyten sanotaan pitävän parempaa huolta henkilöstöstään verrattuna muihin yrityksiin. Tourusen (2009,100- 102) mukaan pitkät työsuhteet ovat tyypillisiä ja työntekijöistä pidetään tiukemmin kiinni huononakin aikana ja henkilöstön irtisanomisia vältetään viimeiseen saakka. Tutkimustulosten mukaan perheyriyksen henkilöstö on sitoutunut yritykseen, jota edistävät henkilöstön inhimillinen kohtelu, kehittymismahdollisuudet ja osallistuminen päätöksentekoon saakka. Perheyriyten ei kuitenkaan ole tae, että asiat on hyvin hoidettu, mutta parhaimmillaan omistajan läsnäolo ja yritykselle omistautuminen vaikuttaa positiivisesti henkilöstön sitoutumiseen ja hyvinvointiin. (Perheyriyten liitto 2009.)

Keskisuuri pirkanmaalainen yritys Carsport on malliesimerkki henkilöstöön panostavasta yrityksestä. Yrityksessä ihmisten nähdään olevan yrityksen keskiössä ja he kannattavat pieniin asioihin panostamista arjessa, kuten avoimuuteen ja joustamiseen työyhteisössä puoleen ja toiseen. Monen muun pk-yrityksen tapaan yrityksessä ei ole omaa henkilöstöpäällikköä vaan henkilöstötyötä toteutetaan muun työn ohella. (Okko 2014.)

4 Henkilöstöjohtamisella työhyvinvointia

Yritysten menestystarinoiden takana usein korostetaan henkilöstöä ja innostusta sekä sitoutumista työhön ja yritykseen. Usein kuitenkin vertaillaan tärkeysjärjestystä: kasvaako henkilöstön hyvinvointi yrityksen taloudellisen hyvinvoinnin myötä vai onko hyvinvoiva henkilöstö yrityksen tuloksen vauhdittajana. (Viitala 2013, 212.) Työhyvinvointiin liittyvä pohdinta on Laineen (2013, 36) mukaan tarkastellut viime aikoina ihmisten hyvinvointia, elämänfilosofioita ja onnellisuutta ylipäätään, jonka keskustelun laajan tulkinnan vuoksi on menettänyt tehonsa jopa itse asiaan. Työhyvinvoinnin määritelmän perusteena nähdään kuitenkin kokonaisvaltaisen työkyvyn käsite. Perusajatuksena on, että työkykyyn vaikuttavia tekijöitä ovat yksilön itsensä kokeman hyvinvoinnin, työyhteisön ja työympäristön muodostama tasapainoinen kokonaisuus. (Vesterinen 2006, 31.)

Aiheen laajan keskustelun ja käsitteiden vuoksi tämän opinnäytetyön tarkoitukseen työhyvinvoinnista on valittu tarkasteluun yksi näkökulma, jaksaminen, Laineen väitöksen neljän ulottuvuuden jaottelusta. Jaksamislähtöinen näkökulma tukee tämän tutkimuksen johtoajatusta: henkilöstöjohtamisen keinoin voidaan saavuttaa työhyvinvointia ja työssä jaksamista. Jaksamislähtöinen näkökulma sisältää työhyvinvoinnin, työssä jaksamisen, henkisen hyvinvoinnin sekä niiden vastakohtat työpahoinvoinnin, stressin, työuupumuksen ja masennuksen. Muut kolme Laineen määrittelemää ulottuvuutta ovat perusulottuvuus, tyytyväisyys- ja flow-näkökulma sekä terveys- ja toimintakyky-näkökulma, joita ei käsitellä tässä työssä. (2013, 37 – 39.)

Työssä jaksamiseen vaikuttavat kuormittavuustekijät, jotka ovat Viitalan (2013, 214) mukaan työhön tai työympäristöön liittyviä tekijöitä, jotka vaikuttavat joko myönteisesti, voimavaroja antaen ja motivoiden tai haitallisesti ihmisen hyvinvoinnin ja terveyden kannalta. Juutin (2006, 77) mukaan erityisesti jatkuvat muutokset kuormittavat ihmisiä fyysisesti sekä henkisesti aiheuttaen jaksamisongelmia. Työn liiallista kuormittavuutta pyrkii säätelemään laki, sillä työnantajien lakisääteisiin velvollisuuksiin kuuluu työturvallisuudesta huolehtiminen ja työkyvyn turvaaminen ehkäisemällä sekä fyysisiä että henkisiä terveyshaittoja. (Hyppänen 2010.)

Aiemmin keskiössä ovat olleet fyysiseen työhyvinvointiin liittyvät asiat, kuten fyysiseen kuormittavuuteen vaikuttava ruumiillisesti raskas työ ja ympäristötekijät, mutta henkisen työn kuormittavuudella ja vuorovaikutus- ja ihmishuuhdeasioilla nähdään olevan suurempi vaikutus työhyvinvointiin (Hyppänen 2010). Henkisen hyvinvoinnin edellytyksinä nähdään tutkimusten mukaan hyvä esimiestyö, työkyvyn ylläpito ja kehittäminen sekä erityisesti yksilön oma panos (Helsilä 2009, 92; Hyppänen 2010).

Henkisen hyvinvoinnin kuormitustekijöitä voidaan lieventää hyvällä johtamistyöllä kiinnittämällä huomioita toimintatapoihin, kuten työtehtävien ja vastuiden selkeyttämiseen sekä riittävän tiedonkulun ja osaamisen varmistamiseen (Hyppänen 2010). Yksilön tasolla hyvinvointi perustuu muun muassa hyvään kuntoon, henkisiin voimavaroihin ja sosiaalisiin tekijöihin – onnistunut arjen hallinta auttaa työssä jaksamiseen paremmin (Helsilä 2009, 92). Vaikka yksilön omaa vastuuta painotetaan työhyvinvoinnissa, Vesterisen mukaan (2006, 31) myös työn ulkopuolisten tekijöiden, kuten yhteiskunnan rakenteiden, perheen ja lähiympäristön, vaikutusta ei pidä unohtaa.

Työyhteisön henki ja ilmapiiri nähdään aineettomana ja näkymättömänä asiana, jonka voi kuitenkin aistia, Hyppänen (2010) kuvailee. Parhaimmillaan työyhteisön hyvällä ilmapiirillä on selkeä yhteys yrityksen menestykseen. Kesti (2014, 89) kuvaa kuitenkin työyhteisön toiminnan olevan usein jäsentymätöntä ja lyhytjänteistä aiheuttaen henkilöiden välisiä konflikteja. Demokraattinen ongelmien käsittely ja päätöksenteko nähdään aikaa vievänä ja soveltumattomana kiireiseen työrytmiin. Ristiriitatilanteet voivat liittyä työyhteisön yhteistyöhön tai työmenetelmiin ja työtapoihin.

Laineen (2013, 133–134) mukaan työyhteisön ristiriitatilanteet ovat hyvinvointia kulluttava tekijä, mutta toisaalta ihmiset kuitenkin kokevat työyhteisön enemmänkin voimavaratekijänä kuin häiriötekijänä. Tärkeintä on saada ristiriitatilanne selvitetyksi, sillä tilanteessa oleva energia purkautumattomana patoutuu negatiivisella tavalla purkautuen henkilöiden välisinä konflikteina. (Kesti 2014, 131.) Viitalan (2013, 216) mukaan ylikuormitus johtaa suoritusta heikentäviin häiriöihin ja voimakkaan rasituksen alaisena ihminen turvautuu herkemmin tunneperäisiin torjuntamekanismeihin. Pitkään jatkunut psyykinen kuormitus, kansankielisesti stressi, on terveyttä uhkaava, pitkälle edennyt kuormittuneisuustila, jota voi seurata pitkäkestoinen uupumus ja loppuun palaminen.

Työhyvinvointi on loppujen lopuksi hyvällä johtamisella edistetty subjektiivinen kokemus, johon linkittyy työntekijän koko elämän kokonaisuus ollen vahvasti sidoksissa tuottavuuteen, työssä viihtymiseen, jaksamiseen ja työssä pysymiseen (Vesterinen 2006, 47). Parhaan tuloksen edellytyksenä on hyvinvoiva organisaatio, jolloin sen elinkaari myös pitenee, tiivistävät Luoma ja Arikoski (2006, 135).

Monessa perheyrityksessä koetaan, ettei aikaa ole riittävästi hyvinvointityöhön ja hyvinvoinnin johtamiseen suuren työmäärän takia. Kuitenkin johtamistyötä hyvinvoinnin eteen maaseudun yrityksissä tehdään, erikseen sitä nimeämättä. Loma-aikojen ja työmäärän hallinnan suunnittelu ovat hyviä esimerkkejä hyvinvointityöstä. (Lumiaho 2011.) Huotarinen (2013) väitöksen mukaan, perheyrityksissä tarvitaan hyvää kommunikaatiota, mikä auttaa konfliktien ja ihmissuhdeongelmien ratkaisemisessa.

Myös aikaisemmin viitattuun (ks. sivu 10) perheen ja liiketoiminnan symbioosiin liittyy vahvasti hyvinvoinnin tavoittelu. Parhaimmillaan liiketoiminnan menestys lisää hyvinvointia ja päinvastoin. On kuitenkin tärkeää muistaa symbioosin toimintamallin (perhe on ensin, mutta perheen tulee toimia ikään kuin bisnes olisi ensin) mukaan varmistaa perheen äänen kuuluminen perheyrityssysteemissä. Pahimmassa tapauksessa asiat jäävät kokonaan keskustelematta tai nousevat aivan liian myöhään esille. (Koiranen 2003, 60–61.)

5 Tutkimuksen toteutus

5.1 Tutkimusmenetelmä

Tapaustutkimus (case study) on yksi perinteisistä tutkimusstrategioista, joka tutkii tämänhetkistä ilmiötä sen todellisessa ympäristössä tavoitteenaan saada yksityiskohtaista ja syvällistä ymmärrystä tutkitusta ilmiöstä hyödyntämällä usein monia eri tietolähteitä. Tutkimuskohteita (case) on yleensä yksi tai joskus useampi. (Yin 2014, 15 – 17.) Eisenhardt ja Graebner (2007) näkevät tutkimusstrategian tavoitteena olevan teoreettisten konstruktioiden luonti ja ehdotuksia tapauksien empiirisen näytön pohjalta. Usean tapauksen tutkimukset ovat silloin vahvoja, kun tavoitteena on luoda teoriaa. Toisaalta Kanasen (2013, 28) mukaan tapaustutkimuksen tuloksia ei voida yleistää, vaan case-tutkimuksella suunnataan huomiota siihen mitä erityistä voidaan oppia yksittäisestä casesta (Laine 2000, 26). Case-tutkimuksessa keskeisellä sijalla ovat kuinka (how) ja miksi (why) – kysymykset, kun tarkoituksena on ilmiön kuvaus (Yin 2014, 4; Laine 2000, 25).

Tapaustutkimusta pidetään virheellisesti Yin' (2014 3, 70) mukaan helppona tutkimusmenetelmänä, mutta todellisuudessa se on yksi vaikeimpia tutkimusmuotoja erityisesti selkeiden menettelyiden puuttuessa (Tellis, 1997). Toinen erheellinen luulo on kaiken laadullisen tutkimuksen olevan ”tapauksen” tutkimusta. Eriksson ja Koistinen (2005, 4) selventävät tapaustutkimuksessa olevankin keskeistä tutkittava tapaus tai tapaukset, joiden määrittelylle tutkimustyö perustuu. ”Tapauksen” määrittelylle tavataan erilaisia kriteereitä: Stake (1995) korostaa Telliksen (1997) mukaan, että tapauksena on rajattu systeemi kuten yksilö, ryhmä tai ohjelma. Tyypillisiä rajattavia tutkimuskohteita ovat muun muassa organisaatioiden kehityshankkeet ja oikeustapaukset. Haastavimpia rajattavissa olevia tapauksia ovat erilaiset muutosprosessit, tapahtumaketjut sekä monenlaiset ilmiöt, kuten johtaminen ja kuluttaminen. (Eriksson & Koistinen, 2005, 6.)

Ydin tapaustutkimuksessa on yrittää selventää ilmiötä: miksi siihen on tartuttu, miten toteutettu ja millä tuloksella, kiteyttää Schramm (1971) Yin' korostuksen (2014, 15) mukaan. Kananen (2013, 54–58) luonnehtii tapaustutkimuksen olevan tyypillisesti vaativa moniotteinen tutkimus, sillä menetelmä hyödyntää rajatun tutkimuskohteen

syvällisen ja empiirisen kuvauksen saavuttamiseksi usein sekä laadullista eli kvalitatiivista että määrällistä eli kvantitatiivista tutkimusta. Yin (2014) sekä Stake (1995) Tellisin (1997) mukaan ovat tunnistaneeet kuusi tyypillistä tiedonkeruumenetelmiä aineistolle: dokumentit, arkistot, haastattelut, havainnointi, osallistuva havainnointi sekä fyysiset artefaktit eli ihmisen aikaan saamat kohteet. Laadullisen aineiston ohella voidaan käyttää myös määrällistä aineistoa kuten tilastoja. Dawson (1997) korostaa Erikssonin ja Koistisen (2005) mukaan laajan aineiston keruun olevan oleellinen osa tapaustutkimusta ja aikaa vievää. Erityisesti niin sanotun hiljaisen, sanattoman tiedon keruu edellyttää tutkijalta osallistuvaa havainnointia kentällä, eikä korvaaminen muulla tiedonkeruumenetelmällä ole mahdollista.

Tapaustutkimuksen moninaisten aineistojen analysointi on Yin' (2014, 133) mukaan erityisen vaikeaa tutkimustyyppin omien vakiintuneiden analyysitekniikoiden vielä puuttuessa. Case-tutkimus pohjautuu pitkälle kvalitatiiviseen tutkimukseen myös analyysimenetelmien osalta. Eriksson ja Koistinen (2005, 30) muistuttavat analyysivaiheessa oleellista olevan tiedostaa, että tehdäänkö analyysia aineistolähtöisesti vai aikaisemman teorian ohjaamana.

Tutkimustyössä tavataan kolme erilaista lähestymistapaa päättelyyn, deduktiivinen eli teoriasidonnainen, induktiivinen eli aineistolähtöinen sekä abduktiivinen vuorotellen teoriaa ja käytäntöä. Deduktio lähtee liikkeelle teoriasta, tavoitteenaan teorian pohjalta tehdä johtopäätöksiä käytäntöön kun taas induktio lähtee liikkeelle empiriasta tavoitteenaan päinvastainen, yleistyksen empiricalähtöisesti. (Kananen 2013, 49 – 51.) Anttilan (2006) mukaan abduktio on myös empiricalähtöinen, mutta ei sulje pois teorian käyttöä, tavoitteenaan ilmiön mallintaminen.

Abduktio kattaa kaikki sellaiset operaatiot, joiden avulla luodaan teorioita, käsitteitä ja malleja, päättelyprosessin etenemissuunnasta riippumatta. Abduktiivisen päättelyn perustana tutkijalla on jokin johtoajatus, joka liittyy hänen aikaisempiin kokemuksiin ja niissä syntyneeseen ratkaistavaan ongelmaan. Abduktiota on kuvattu myös eräänlaiseksi ”älyn välähdykseksi”, jolloin päättely perustuu koettuihin tosiasioihin, joita testataan vuorotellen peilaten teoriaan ja käytäntöön. Sahaavan päättelytavan avulla kootaan ilmiöstä uusi tiedollinen kuva. Tutkijalla tulee olla sekä tiedollinen että käy-

tännöllinen esiymmärrys aiheesta, ettei lopputulos olisi vain havaintojen kuvaaminen. (Anttila 2006.)

Ymmärtääkseen abduktioon perustuvan tapaustutkimuksen ominaispiirteet ja merkityksen, on edellytyksenä yhdistetty lähestymistapa, koska suurin vaikeus tapaustutkimustyössä on toisiinsa liittyvien erilaisten elementtien käsittely työssä. Tässä työssä tutkijalla on mahdollisuus laajentaa ymmärrystään sekä teoriaa että ilmiötä henkilöstöjohtamisesta pienperheyrytyksen kontekstissa. Ilmiö on “abduktoitu”, (abducted) eli “kaapattu” ja aineisto on kerätty sekä analysoitu monessa vaiheessa tätä opinnäytetyötä. Lähestymistavalle ominaisesti koko tämän tutkimustyön ajan on ollut jatkuvaa vastakkainasettelua. (Niemelä 2003, 115.)

Tämän opinnäytetyön lähestymistavaksi oli perusteltua valita abduktioon perustuva tapaustutkimus, sillä tarkoituksena oli saavuttaa tietoa, joka pyrkii ymmärtämään ja selittämään tutkittavaa ilmiötä tietynä ajanjaksona. Lisäksi tarkoituksena oli nostaa abduktion avulla ilmiöstä näkyviin muulla tavoin näkymättömiin jääviä ja tiedostamattomia elementtejä. (ks. Creswell 2007,38, Kanasen 2013, 26–27 mukaan; Niemelä 2003, 115–116.)

5.2 Aineiston keruu ja analysointi

Tässä opinnäytetyössä on käytetty Kanasen mukaan (2013, 79) case-tutkimukselle tyypillistä, laadullista aineistonkeruumenetelmää, teemahaastattelua. Aineistoa kerättiin vuoden 2014 aikana toimeksiantajan toimintaympäristössä. Haastattelut toteutettiin yksilöhaastatteluna toimeksiantajayrityksen omistaja-johtajalle, koska näin uskottiin saavutettavan parhaiten haluttua näkökulmaa. Haastateltavan valitsin sillä perusteella, että omistaja-johtaja on luonnollisesti päävastuussa toiminimellä toimivan yrityksen kehityksen suunnasta.

Haastattelut olivat kolmivaiheiset ja ensimmäinen osa toteutettiin keväällä 2014, jolloin keskityttiin kuvitelmiin henkilöstöjohtamisen kentän toteutumisesta ennen todellista toimintaa. Tarkentavien tietojen saavuttamiseksi toinen osa suoritettiin syyskuussa 2014, jolloin keskityttiin toteutuneeseen henkilöstöjohtamiseen, ja kolmas osa lokakuussa 2014, jolloin käsiteltiin ainoastaan perheen vaikutusta henkilöstöjohtamiseen. Kaksi ensimmäistä haastattelua kesti 1 – 1,5 tuntia ja kolmas 0,5 tuntia. Ensimmäinen

mäinen haastattelu toteutettiin yksilöllisenä teemahaastatteluna mahdollisimman rauhallisessa paikassa, jolloin eliminoitiin mahdolliset häiriötekijät. Haastattelu nauhoitettiin nauhoituslaitteella ja litteroitiin. Toinen tarkentava ja kolmas haastattelu tehtiin puhelimitse. Myös nämä haastattelut nauhoitettiin ja litteroitiin analysointia varten.

Tärkeä huomio oli myös minun oma roolini tutkijana, sillä olin samalla toimintaan osallistuja, osa perhettä, joten pystyin luomaan luottamuksen haastateltavaan ja kysymään arkaluontoisiakin kysymyksiä. Ensimmäisellä haastattelulla pyrittiin luomaan kokonaiskuva toimeksiantajayrityksen henkilöstöjohtamisen strategiasta. Tavoite alusta lähtien on ollut oppia tuntemaan pienperheyrytyksen henkilöstöjohtamista keskittymällä sen kuviteltuun toteutumiseen ja todelliseen toteutumiseen, jotta ymmärretään lisää henkilöstöjohtamisen rakenteesta, suhteista ja prosessista tässä ainutlaatuisessa kontekstissa. Nämä tekijät huomioon ottaen on erittäin tärkeää huomioida myös tutkimuksen luotettavuuden kannalta tutkijan subjektiivisuus. On tiedostettava, onko mahdollista asettaa itsensä tutkijana puolueettomaan asemaan ja olemaan ohjailematta pohdintaa sekä kysymyksiä omien kokemusten ja havaintojen perusteella.

Haastattelut ovat äärimmäisen tehokas tapa kerätä rikasta, empiiristä aineistoa, etenkin ilmiön ollessa jaksottainen ja vielä jokseenkin tuntematon, toteavat Graebner ja Eisenhardt (2007, 28). Haastattelu on hyvä tiedonkeruumuoto, kun halutaan selventää, syventää ja sijoittaa aineisto laajempaan kontekstiin sekä tutkia arkoja tai vaikeita aiheita, josta tutkijat ovat tosin eri mieltä, Hirsjärven ja Hurmeen mukaan (2000, 35).

Teemahaastattelu on puolistrukturoitu haastattelumenetelmä, joka on yksi käytetyimmistä tutkimusaineiston haastattelukeinoista. (Kananen 2013, 93). Puolistrukturoiduille menetelmille on ominaista, että jokin haastattelun näkökohta on lyöty lukkoon, mutta ei kaikkia. Teemahaastattelun kuvataan olevan kohdennettu menetelmä, joka etenee nimensä mukaisesti tiettyjen keskeisten teemojen, tutkimuksen viitekehukseen perustuvien, varassa synnyttäen uusia keskustelupolkuja. (Hirsjärvi & Hurme 2000, 34–37.) Teemahaastattelun perimmäinen tarkoitus on löytää merkityksellisiä vastauksia tutkimuksen tavoitteen ja ongelmanasettelun mukaisesti ilman yksityiskohtaista haastattelurunkoa, tiivistävät Tuomi ja Sarajärvi (2012, 74).

Ensimmäiseen haastatteluun olin valmistautunut pääasiassa avoimilla kysymyksillä sekä teema-alueuettelolla. Kysymysten aihepiireistä oli laadittu luettelo etukäteen, mutta sitä käytettiin vapaasti ja avoimesti, syventävien kysymysten ollessa myös tarpeen. Teemaluettelo oli haastattelua ohjaavana avuksi, mikäli avointen kysymysten kautta ne eivät tulleet esille. Ensimmäisen haastattelun runko oli jaettu viiteen osaan. Ensimmäisessä osassa haastateltava sai kertoa melko vapaasti yrityksensä historiaa ja omaa rooliaan sekä taustaa.

Lähtökohta sekä yrityksen aikaisemmat päätökset vaikuttavat henkilöstöjohtamisen toteutumiseen ja käytäntöihin. Neljä muuta osiota käsittelivät yrityksessä esiintyviä henkilöstöjohtamisen käytänteitä. Jos yrityksessä ei kysytty käytäntö ollut vielä toteutunut, keskityttiin selvittämään kuinka se toteutettaisiin. Nämä viimeiset osiot keskittyivät varsinaisiin pääteemoihin. Pääteemat valittiin aikaisempien pienyritysten henkilöstöjohtamiseen keskittyvien tutkimustulosten perusteella – valikoiden muutamia teemoja, jotka näin tutkijan roolissa näin yrityksen tulevaisuuden kannalta olevan oleellisimpia.

Toiseen haastatteluun olin valmistautunut pääosin tarkentavilla kysymyksillä, mutta myös avoimilla kysymyksillä. Kysymykset liittyivät todelliseen käytänteiden toteutumiseen. Kolmas ja viimeinen haastattelu toteutui avoimilla ja syventävien kysymysten avulla. Viimeinen haastattelu koski perheen vaikutusta henkilöjohtamisen kentässä ja haastattelukysymykset olivat johdettu omien sesongin aikana tekemiäni havaintojen pohjalta.

Aineiston analysointi

Aineiston ja haastatteluiden, käsittely ja analysointi aloitettiin täydentävien haastatteluiden osalta mahdollisimman pian haastatteluiden jälkeen sen ollessa vielä tuoreessa muistissa. Ensimmäinen haastattelu analysoitiin kuitenkin ennen täydentävien haastatteluiden toteuttamista sekä analysointia.

Tutkimuksen toteuttamisvaiheessa tulee muistaa kerätyn aineiston jatkuva analysointi ymmärryksen kasvattamiseksi, jotta tulos ei jää pinnalliseksi. Case-tutkimuksen perusteessa pitkälle muun muassa laadulliseen tutkimukseen, sillä ei ole omia analyysime-

netelmiä (Kananen 2013, 103), mikä aiheuttaa Yin (2013, 133) mukaan erityisesti kokemattomille tutkijoille suuria haasteita valmiiden mallien puuttuessa. Moni tutkija usein kokee analyysivaiheen prosessin aikaa vieväksi ja haastavaksi. (Hirsjärvi & Hurme 2000, 135.)

Tapaustutkimuksessa usein käytettyjä menetelmiä ovat erilaiset luokittelut, kategorisoinnit, tyypittelyt ja teemoittelut (Eriksson & Koistinen 2005, 30; Kananen 2013, 103–104) sekä erilaiset taulukoinnit, testaukset ja aineiston yhdistelyt päättyen aineiston tulkintaan eli raportointiin (Yin 2013, 132). Lisäksi Eriksson ja Koistinen (2005, 30) kertovat tapaustutkimukseen voivan soveltavan monia muita analyysitapoja kuten toimintatutkimuksen ja narratiivisen tutkimuksen menetelmiä. Kananen (2013, 103) tiivistää case-tutkimuksen laadullisen aineiston käsittelyn alkavan aineiston hajottamisella asiasisällöksi, ja sen jälkeen asiasisällöt yhdistetään uudelleen tutkijan näemykseksi ja hyväksi kuvaukseksi ilmiöstä.

Sisällön analyysillä tarkoitetaan tutkimusaineiston kuvaamista sanallisesti. Tutkimusaineistosta etsitään sisällönanalyysissa merkityssuhteita ja merkityskokonaisuuksia. Kananen (2013, 136–140) mukaan aineiston luokittelu on välivaihe tulkinnan helpottamiselle ja luokittelussa voidaan käyttää teorialähtöistä luokittelua, aineistopohjaista luokittelua tai edellä mainittujen yhdistelmää. Yin (2013, 139) lisää vielä neljännen luokitteluperusteen, aineiston järjestely kuvailevien raamien avulla. Teoriaperusteisessa luokittelussa luokat ja käsitteet on johdettu ilmiötä selittävistä teorioista tai malleista ja yritetään löytää teorioita vastaavia rakenteita kun taas aineistolähtöisen luokittelu nousee aineistosta (Kananen 2013, 104). Stake (1995) on erottanut Erikssonin ja Koistisen (2005) mukaan suoran tulkinnan ja koodatun tulkinnan toisistaan. Suoraa tulkintaa kutsutaan myös intuitiiviseksi analyysitavaksi, sillä tutkija kirjoittaa analyysin tulokset kertomukseksi ilman luokittelua.

Tässä tutkielmassa aineistonanalyysissa on käytetty metodina aineistolähtöistä sisällönanalyysia. Aineistoon tutustumisen jälkeen luokittelin haastattelun sisällön kolmeen teemaan, jotka olivat suunnittelu, laatu ja yhteistyö. Tämän jälkeen tutkin jokaisen teeman suhteita toisiinsa. Lopuksi teemat jaettiin onnistuneisiin sekä ongelmallisiin, jolloin sain yleiskuvan siitä, kuinka ongelmallisuus aineistossa jakautuu.

5.3 Luotettavuus

Opinnäytetyön, kuten myös kaikkien tutkimusten, tulosten pitäisi olla oikeita, uskottavia ja luotettavia. Luotettavuuden avulla arvioidaan työn laatua ja pätevyyttä. (Kananen 2013, 115–116.) Tutkimuksen luotettavuuden arvioinnissa voidaan käyttää monia erilaisia mittaus- ja tutkimustapoja (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2013, 231). Laadullisen tutkimuksen luotettavuutta parantaa tutkimuksen toteuttamisen tarkka ja totuudenmukainen selostus ja dokumentaatio perusteluineen koskien kaikkia vaiheita, kirjoittaa Hirsjärvi ja muut (2013, 232–233). Kananen (2013, 116) lisää, että voidakseen pitää case-tutkimusta laadukkaana eli luotettavana, on perusedellytys riittävän tarkka dokumentaatio.

Validiteetti tarkoittaa oikeiden asioiden tutkimista. Tutkimuskysymykset ja tutkimusmittarit tulisi laatia jo tutkimuksen suunnitteluvaiheessa sellaisiksi, että ne vastaavat tutkimusongelmaan. (Kananen 2013, 115.) Tässä työssä kerrotaan olosuhteet ja paikat, joissa aineistot on kerätty sekä haastatteluihin käytetty aika. Lisäksi aineiston analyysin luokittelun juuret on perusteltu lukijalle. Tulosten tulkinnassa on punnittu vastauksia ja niitä saatettiin teoreettisen tarkastelun tasolle sekä kerrottiin, millä perusteella esitetään tulkintoja. Aineiston analyysia on rikastettu suorilla haastatteluotteilla. Tulkinnan ristiriidattomuutta voidaan Kananen (2013, 119) mukaan todistella yksinkertaisimmin luettamalla aineisto ja tulkinta haastateltavalla. Tämä toteutettiin lokakuussa 2014, jolloin ensimmäisestä haastattelusta oli aikaa jo lähes puoli vuotta ja kahdesta muusta muutama kuukausi.

Reliabiliteetti tarkoittaa tutkimustulosten pysyvyyttä eli mikäli tutkimus toistettaisiin uudelleen, saataisiin samat tulokset. Tämä vaatii tutkimuksen toteutuksen tarkkaa dokumentaatiota (Kananen 2013, 116). Tutkimuksen toteutus on kuvattu kohdassa 4.2 Aineiston keruu. Tässä tutkimuksessa haastattelun kysymykset ja litteroidut vastaukset osoittavat vastauksia tutkimusongelman selvittämiseksi. Lisäksi opinnäytetyössä on tarkasti osoitettu tutkittu näkökulma.

Roolini tutkijana tässä työssä oli subjektiivinen, koska tutkimuskohteen läheistä suhdetta ja osallistumista toimintaan ei voida sulkea pois. Haastattelutilanteessa pyrin asemoimaan tutkijan roolin kuitenkin objektiiviseksi ja olla manipuloimatta tutkimus-

tuloksia eli esittämättä johdattelevia kysymyksiä tai olla laittamatta sanoja haastateltavan suuhun. Tutkimustuloksista on pyritty nostamaan kaikki ongelmat esille, jättämättä mitään pois, jotta yrityksen kannalta löytyy sitä hyödyttävää ja tarpeellista tietoa. Tutkimuksen tulosten tarkoituksena oli tuoda kehittäviä suosituksia toiminnan parantamiseksi, joten tutkijana pyrin olemaan mahdollisimman rehellinen ja analyttinen.

Yin' (2014, 206) mielestä hyvän case-tutkimuksen tuottaminen vaatii tutkijalta innostumista aiheesta ja halua viestittää tuloksista. Tutkija voi jopa ajatella case-tutkimuksen tuottavan ilmiöstä ”maata järisyttäviä” tuloksia. Joskus tällaiset johtopäätökset voivat olla laajentavaa laatuaan tietyssä kontekstissa, niin kuin tässä tutkimuksessa on kyse, kun ilmiönä on henkilöstöjohtaminen pienperheytyksessä. Tiedettävästi aiheesta ei ole tehty laajasti tutkimuksia. Vaikka yhden tapauksen tutkimusta on tutkittu vain kapeasta näkökulmasta, voi se avata uusia tutkimuspolkuja tulevaisuudessa. Tiedonsaannin kannalta luotettavuutta on huomion arvoista arvioida kriittisesti, sillä tiedonkeruu teemahaastatteluun ainoastaan yrittäjä-johtajalle on jättänyt näkökulman suhteellisen suppeaksi. Tiivistettynä kuitenkin tämän työn luotettavuus on perusteltua, kun se mitä on esitetty, on pystytty perustelemaan, todistelemaan ja näyttämään toteen. (Kananen 2013, 122.)

6 Tutkimustulokset

6.1 Henkilöstövoimavarojen johtamisen strategia

Ensimmäinen haastattelu toteutettiin ennen sesongin ja toiminnan alkua yrittäjä-johtajalle. Haastattelun aikaan yrittäjä ei ollut juuri lainkaan toteuttanut johtamista henkilöstölle, sillä henkilöstö on koostunut pääasiassa perheenjäsenistä ja ulkopuolisia työntekijöitä hänellä ei ollut vielä yrityksessä ollut. Haastattelun tavoitteena haluttiin selvittää, miten toimeksiantajayrityksen yrittäjä-johtaja näkee yrityksensä henkilöstöjohtamisen strategian. Jokaisella yrityksellä on strategia, ja tämän pienyrityksen henkilöstövoimavarojen johtamisen strategian kulmakiviä selvitetään yrittäjä-johtajan haastattelun avulla, koska kirjattua strategiaa ei ole. Haastattelun avulla selvitetään, mitä strategisen henkilöstöjohtamisen elementtejä haastateltava pitää tärkeinä ja mitä

keinoja hän käyttää niiden jalkauttamiseen. Kaikki sitaatit ovat yrittäjän haastattelusta, joka tehtiin 2.3.2014.

Haastattelu aloitettiin haastateltavan taustatiedoilla, joista selvisi, että haastateltavalla on työkokemusta monenlaisesta asiakaspalvelutyöstä, mutta hänellä ei ollut aiempaa kokemusta johtamisesta, ennen kuin hän ryhtyi yksityisyrittäjäksi toiminimellä. Kysyttäessä yrittäjän omaa roolia hän kuvailee olevansa

työrukkanen, että hoitaa niitä kaikkia et se ylipäänsä toimii, sen semmoiset juoksevat asiat ja just se ns. yrittäminen. Jollakin tavalla on se päävastuu ku muilla on sitten myös omat työt. Se kuitenkin vaatii että yhdellä on kokonaisvaltasempi vastuu.

Suunnittelulla on selkeä yhteys strategiseen henkilöstöjohtamiseen, joten haluttiin selvittää heti kysymällä suoraan: ”Kuinka pitkä yrityksen suunnittelujänne on?” Vastauksesta selvisi, että jänne on tällä hetkellä lyhyt, mikä johtuu siitä, että yritys on vielä käynnistysvaiheessa ja eikä pitkän tähtäimen strategiaa ole. Yrittäjä kuitenkin kertoi suunnittelun aikavälin kasvaneen kokoajan pidemmäksi. Lisäksi hänen vastauksessa korostui halu selkeämmälle suunnittelulle, mikäli vain resurssit mahdollistavat sen.

Kysyttäessä henkilöstön, eli tässä tilanteessa perheenjäsenten, määrän ja laadun suhdetta vastauksesta ilmeni hänen olevan tyytyväinen niiden suhteeseen, mutta toivoi parannusta jälleen kerran suunnitelmallisuuteen. Lisäksi hän uskoi toiminnan suunnittelulla työskentelyn helpottuvan, kun kaikilla on samat tavoitteet tiedossa. Tarkennettavalla kysymyksellä laadusta vastauksessa toistui taas suunnitelmallisuuden tavoittele.

Laatu on hyvä, mutta ehkä siinäkin se välillä et pitäis enemmän yhdessä mieltä, et mikä on järkevää ja tarpeellista että taas se suunnitelmallisuus.

Lisäksi haastateltava korosti, että jos haluaa saavuttaa laatua, täytyisi suunnitella yhdessä henkilöstön kanssa asettaen yhdessä tavoitteet, koska aikaa on vähän. Yhteisen päämäärän ollessa yhdessä suunniteltu ja täten kaikkien tiedossa näki yrittäjä sitoutumisen työhön parempana kuin ” - - joku yksi (yrittäjä) olisi sen laatinut”.

Seuraavaksi kysyttiin uuden työntekijän rekrytointiprosessista, rekrytointikanavista ja valintaan vaikuttavista kriteereistä. Haastateltavan vastauksista selvisi, että hän uskoi uuden työntekijän löytymiseen käytettävän rekrytointikanavina yhteistyökumppaneita ja omia verkostoja. Valintakriteereinä yrittäjä painotti erityisesti oma-aloitteisuutta ja asennetta. Kysyttäessä, ”mikä on haasteellisinta rekrytointiprosessissa?”, vastaus nivoutui yritykselle sopivien, sitoutuneiden ja työstä nauttivien henkilöiden löytämiseen.

Yrityksen vahvuuksina työnantajana nähtiin monipuolinen ja joustava työ, jonka pieni työympäristö mahdollistaa. Motivaatio- ja sitouttamiskeinoja kysyttäessä yrittäjä kertoi, ettei käytössä ole ollut systemaattisia palkitsemistoimia, koulutusta, kehityskeskusteluita tai kirjallisia perehdytysmateriaaleja. Haastateltava piti kuitenkin tärkeänä työntekijöiden jatkuvan kehittämisen, sisäisen koulutuksen, kirjallisen perehdytysmateriaalin sekä erityisesti viikkopalaverit, joiden tarvetta erityisesti painotettiin. Viikkopalavereista hän jatkoi vielä, että niiden avulla kaikilla olisi ajantasaiset tavoitteet tiedossa ja kommunikaatio ja viestintä tehostuisi.

Lopuksi kysyttiin, kuinka tärkeänä yrittäjä pitää henkilöstötoimintoja osana yrityksen kilpailukykyä. Haastateltavan vastauksista kävi ilmi, että hän näkee toimintojen olevan erittäin tärkeitä erityisesti laadun säilymisen kannalta. Lisäksi vastauksissa hän korosti myös työvoiman olevan ensisijalla koko matkailun alalla sekä yhteistyötä osana onnistumista. Hän toivoikin lisää yhteistyötä yritysten välille yrityksen toiminta-alueelle.

Yhteenvedona yrittäjän haastattelusta kävi ilmi, että hänen henkilöstöjohtamisen strategiassa kulmakivet painottuvat suunnitelmallisuuden, laadun ja yhteistyön osa-alueisiin. Halu paremmalle suunnittelulle toistui lähes joka toisessa haastatteluvas-tauksessa. Lisäksi haastateltava puhui toistuvasti laadun ja yhteistyön merkityksestä yritykselle. Kuitenkin nämä osa-alueet ovat ristiriidassa todellisen toteutuksen kanssa, sillä vaikka hän painottaa suunnitelmallisuutta monessa asiassa ja ymmärtää sen tärkeyden suhteessa laatuun, esimerkiksi perehdytysmateriaaleja ei ole kirjallisessa muodossa ja viikkopalavereita ei ole pidetty. Lähtökohtaisesti kuitenkin haastattelun sisäl-löstä ja yrittäjän loppulauseen perusteella voi päätellä, että hänellä on tiedossa, että

kehitykselle on tarvetta: ”Ehkä positiivista on se, että alemmaksi ei tästä pääse, tie vain ylöspäin.”

6.2 Toteutuminen

Toinen haastattelu toteutettiin sesongin ja todellisen toiminnan jälkeen. Haastattelun tavoitteena oli selvittää, kuinka henkilöstöjohtaminen todella tapahtui ja onnistui. Tässä toisen haastatteluaineiston analyysissä vertaillaan ensimmäisen ja toisen haastattelun sisältöjen vastaavuutta ja ristiriitoja sekä nostetaan esiin onnistumisia, kehityskohteita ja ongelmia. Tämän osion sitaatit ovat haastattelusta, joka tehtiin yrittäjäjohtajalle 24.9.2014.

Haastattelun aluksi kysyttiin, kuinka uusien työntekijöiden rekrytointi onnistui. Vastauksen mukaan prosessi oli onnistunut kohtalaisesti, mutta parantamisen varaa jäi paljon, vaikka minimivaatimukset täytyivätkin. Yrittäjän vastauksesta paistaa läpi, että ensimmäisen rekrytointiprosessi opetti kantapään kautta, että koko prosessi on suunniteltava paremmin, jotta onnistuisi alusta loppuun. Kysyttäessä tärkeimpiä rekrytoinnin onnistumisen elementtejä yrittäjäjohtaja vastasi seuraavasti:

Tän kesän jälkeen pystyy paremmin sanomaan, että minkälaisia taitoja vaaditaan henkilöltä kuka tulee meidän firmaan töihin ja, että tiedetään minkälaista osaamista tarvitaan. Nyt pystyy sanomaan, että koulutus ja kokemus ei oo kaikki kaikessa, tarvitaan paljon muitakin taitoja, ei osannut valintatilanteessa kysyä oikeita kysymyksiä, vaikka niin luuli.

Voi sanoa niin paljon asioita (haastattelussa), mutta todellisuus on ihan eri ja yrittää saada paremman kuvan siitä, minkälainen ja tyylinen ihminen on. Enemmänkin ihmisen elämäntyylisiä ja asenteesta pitäis saada kokonaiskuvaa.

Ensimmäisessä haastattelussa yrittäjä painotti erityisesti valintakriteereinä oma-aloitteisuutta ja asennetta, kuitenkin myös toisessa haastattelussa kävi ilmi. Silti haastattelun perusteella voidaan sanoa, että vaikka yrittäjäjohtajalla oli selkeä visio, minkälaisia ominaisuuksia valitulla työntekijällä tulisi olla, hän ei kuitenkaan onnistunut löytämään täysin oikeanlaisia henkilöitä jokaiseen tehtävään. Toisaalta onnistunut ja epäonnistunut valinta tasapainottivat toisiaan, kun osa valituista täytti halutun osaamisen kriteerit. Ensimmäisen haastattelun mukaan yrittäjä ennusti erääseen tehtävään työvoiman tarjonnan olevan niukkaa, ja toisen haastattelun perusteella epäonnistunut

rekrytointi kohdistui juuri tähän samaiseen työtehtävään. Näin ollen tämän tehtävän työvoiman löytämiseksi on lisättävä rekrytointikanavien käyttöä oikeanlaisen henkilön löytymiseksi.

Kysyttäessä perehdytyksen vaikutuksesta työntekijän onnistumiseen yrittäjä näkee niiden välillä olevan yhteyden. Hänen mukaansa perehdytyksen kautta luodaan yritys-ideologian mukaiset tavoitteet työtehtäviin ja yrityskulttuuriin. Kaikkea, kuten tilannetajua ja hymyilyä oikeassa paikassa, ei kuitenkaan perehdytyksen kautta voi opettaa. Ensimmäisen haastattelun aikaan kirjallisia perehdytysmateriaaleja ei ollut, mutta toisen haastattelun mukaan perehdytysjaksot käytiin pääasiassa suullisesti läpi ja apuna oli myös dokumentoituja materiaaleja. Tämän puheenvuoron myötä selviää, että yrittäjä-johtajan tapa toimia antaa eväät toteutukselle ja päämäärän, jota tavoitella, mutta loppujen lopuksi vastuu siirtyy vapautena työntekijälle lopulliseen toteutukseen. Alla oleva sitaatti kertoo yrittäjän vastauksesta perehdytyksen ja onnistumisen yhteydestä.

- - ei kenenkään suuhun voi laittaa vuorosanoja, kun ei asiakaspalvelutilanteet oo käsikirjotettuja koskaan, mutta siinäkin että kuinka tässä tilanteessa tulee toimia on, on tärkeetä, et tavote on tiedossa, mihin pyritään. Tässä jätetään tiettyä vapautta, mut se työtehtävä mihi tullaan on myös osaltaan työntekijän vastuulla ottaa tietyistä asioista selvää.

Seuraavaksi kysyttiin yrittäjäjohtajan omasta esimiestyöstä: ”Onko sinun omilla toimilla esimiehenä ollut vaikutusta työntekijöiden kehittymiseen ja onnistumiseen?” Yrittäjä-johtaja myönsi, että hänen pitäisi olla osittain jämäpimpi ja tiukempi. Hän näki kuitenkin onnistuneensa osaamisen kehittämisessä ja motivoimaan parempaan suuntaan kehityskeskusteluihin eräässä tapauksessa. Toisessa tapauksessa osaamisen lähtötaso oli liian kaukana toivotusta tilanteesta ja käytettävissä oleviin resursseihin, työsuhteen aikaan ja omaan henkilökohtaiseen aikaan, joka oli käytettävissä päivittäiseen johtamiseen.

Ensimmäisessä haastattelussa yrittäjäjohtaja kuvasi rooliaan yrityksessä ”työrukaseksi ja jollakin tavalla päävastuulliseksi”, mikä tukee toisessa haastattelussa ilmentynyttä itsereflektiota johdonmukaisemmasta johtamisesta. Sen perusteella voidaan nähdä yrittäjä-johtajan asettavan itsensä vain hieman henkilöstön yläpuolelle, jolloin johtaminen voi olla erittäin matalan hierarkian ja kaverillisen johtamistavan vuoksi haastavaa.

Yhteistyötä yrittäjä korosti yhtenä henkilöstöjohtamisen kulmakivenä ensimmäisessä haastattelussa. Toisessa haastattelussa kysyttiin verkostoitumisen merkitystä muiden pienyritysten kanssa toimeksiantajayrityksen henkilöstöjohtamiseen. Vastauksesta selviää, että yrittäjä ei ollut tullut aiemmin ajatelleeksi asiaa siltä kannalta, mutta näki yritysten yhteistyön kautta kesätyöntekijöiden tutustuvan paremmin alueeseen ja muiden yritysten työntekijöihin ja työviihtyvyyden ja työn motivaation paranevan, kun sitouttaminen jakaantuu yhteistyöyrityksiin. Kysyttäessä, onko tämän tyyppistä verkostoitumista ollut, vastaus kertoo, että kesällä on järjestetty pienimuotoinen kesätyöntekijöiden virkistysilta. Ensimmäistä kertaa järjestetty verkostoitumistapahtuma oli onnistunut, mutta osallistujamäärää verottivat nopean aikataulun järjestelyt. Yrittäjä on siis tietämättään lisännyt sitoutumista ja motivoitumista työntekijöiden keskuudessa virkistäytymistapahtuman kautta. Sillä jos työntekijät viihtyvät alueella, tekevät he oletettavasti työnsä paremmin ja tulevat uudelleen yritykseen töihin, jolloin yritys säästää aivan uuden työntekijän rekrytointiprosessikuluissa ja saa varmasti osaavaa henkilöstöä töihin.

Huomion arvoista on yrittäjäjohtajan tapa puhua asioista, sillä hän käyttää vastauksiinsa paljon konditionaalimuotoja, kuten *pitäisi* ja *olisi*. Tämä osoittaa sen, että on toimia, joita ei ole jalkautettu syystä tai toisesta vaan ne ovat jääneet ajatuksen ja suunnittelun tasolle. Toisaalta voidaan myös sanoa, että konditionaalimuodot osoittavat, mistä henkilöstöjohtamisen ongelmallisuus osittain johtuu, ajanhallinnan puutteesta. Yrittäjä-johtajalla oli selkeä visio miten hän toteuttaa henkilöstöjohtamista ensimmäisen haastattelun perusteella, mutta toinen haastattelu osoittaa, että suunnittelujen toteutus ontuu useassa kohdassa ajan puutteen vuoksi.

6.3 Perhe ja HRM

Kolmas haastattelu toteutettiin viimeiseksi, jolloin todellinen toiminta oli jo tapahtunut ja yrittäjä-johtaja oli saanut etäisyyttä tapahtumiin. Haastattelun tavoitteena oli selvittää, miten perhesuhteet näyttäytyivät yrityksen henkilöstöjohtamisen kentässä ja miten perhesuhteet vaikuttivat henkilöstöjohtamiseen. Lisäksi kolmannen haastattelun sisältöä peilattiin aiempiin haastatteluihin. Kaikki tämän osion sitaatit ovat haastattelusta, joka tehtiin 7.10.2014.

Haastattelun aluksi kysyttiin yleisesti, miten perheen johtaminen onnistui. Yrittäjän mielestä perheen johtaminen onnistui paremmin kuin aiemmin, mutta koki sen edelleen haasteelliseksi. Kysyttäessä tarkentavia kysymyksiä, miksi johtaminen on haasteellista, haastateltavan mukaan ne johtuivat pitkälle siitä, ettei yrityksen asioista ole sovittu tarpeeksi yhdessä. Yrittäjä oli sopinut ainoastaan suullisesti perheenjäsenten kanssa auttamisesta liiketoiminnassa, mutta näki sitouttamisen vaikeaksi, koska heille ei makseta palkkaa. Lisäksi haastatteluvastausten perusteella puutteellinen suunnittelu heijastui viestintään, sen puutteeseen, ja toiminnan keskiössä erilaiset näkökannat purkaantuivat ristiriitoina. Seuraavaksi kysyttiin tarkentavasti syitä suunnittelun puutteeseen: ”miksi asioista ei ollut ehditty sopia?” Vastauksessa näyttäytyi selkeästi jäsentämättömien toimintamallien puute:

Ehkä tää on vielä tietyssä määrin ideointivaihetta, kerätään ideoita ja ei oo muodostunu selkeitä toimintamalleja vielä, vaan vähän testataan ja kehitetään, niin dokumentointia ei oo tehty. Varmaan yks syy on se, että on paljon juoksevia asioita, niin sit vaan ei oo aika riittäny ja sit kun ei oikei tiä mikä on loppujenlopuks paras tapa niin ei oo tehty minkäläistä ohjeistusta tietyn asian suhteen.

Ensimmäisessä haastattelussa yrittäjä painotti, kuinka tärkeää on asettaa tavoitteet yhteistyössä henkilöstön kanssa toiminnan helpottamiseksi, mutta kuitenkin todellisuus on ristiriidassa, sillä keskustelu yhteisistä tavoitteista ei ollut riittävää, vaikka aineiston mukaan työtehtäviä ja vastuita oli yhdessä muodostettu.

Viestinnän ja kommunikaation luonteesta kysyttäessä näyttäytyi vastauksessa jälleen suunnittelu ja sen puute. Jos viestintä tapahtui aiheeseen nähden liian myöhään, oli keskusteluilmapiiri usein kireä, kun taas aikaisemmassa vaiheessa käyty keskustelu vaikeimmistakin aiheista onnistui rakentavamassa ja paremmassa ilmapiirissä, kuten yrittäjän puheenvuorosta selviää.

- - jos jostain asiasta on liian myöhässä vaiheessa viestitty niin se ilmapiiri voi olla kiree ja sit jos taas niistä asioista ois aikasemmin keskusteltu hyvässä ja rauhasa ja hyvissä ajoin niin se keskusteluilmapiiri on ollu parempi ja se keskustelu oli rakentavampaa.

Kysyttäessä ajankohtaa työasioiden kommunikaatiotilanteille selviää vastauksesta, ettei työ- ja vapaa-aikaa ole erotettu. Yrittäjä myöntää, että olisi hyvä saada etäisyyttä välillä työasioille, jotta väsymystiloilta ja jatkumolta ristiriitatilanteihin välttyttäisiin.

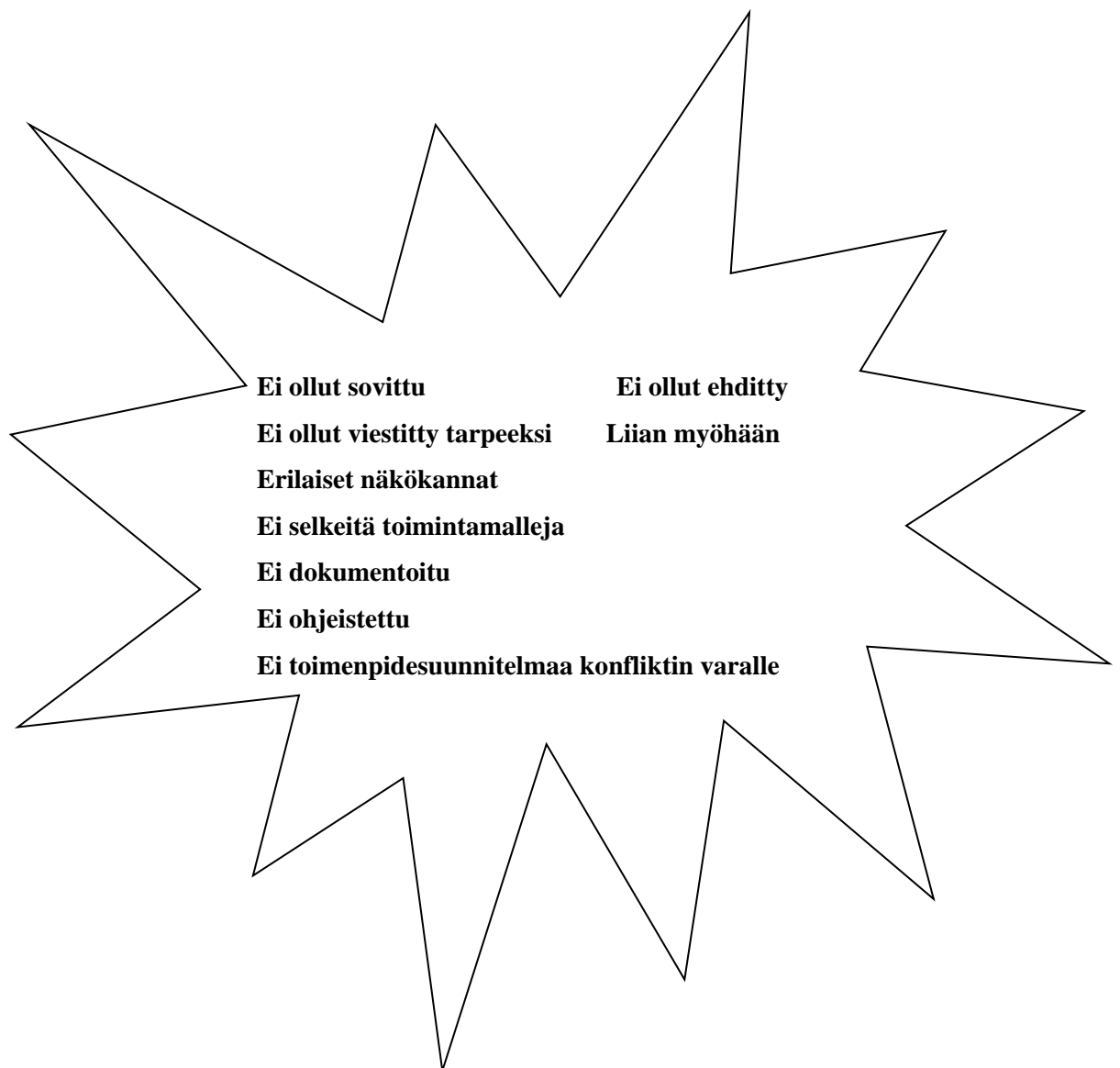
Viestintäkanavina yrityksen arjessa käytettiin viikkopalaveria ja äkillisille tilanteille suullista viestintää ja puhelinta. Viestinnän parantamiseksi haastateltava kaipasi vielä kaikki tavoittavan viestintäkanavan arjen yllättäviin tilanteisiin.

Kahteen muuhun haastatteluun verrattuna löytyi osittain vastaavaa ja ristiriitaa toteutuksen kanssa. Ensimmäisen mittauspisteen perusteella haastateltava uskoi viikkopalaverien avulla kommunikaation ja viestinnän tehostuvan, mutta pidetyistä palaverista huolimatta esiintyi ongelmia. Voidaan päätellä, että viestintään ja kommunikaatioon yritys tarvitsee toisenlaisia toimintatapoja onnistuakseen.

Keskustelutilanteiden kärjistymisen konflikteiksi johtui kysyttäessä yrittäjän mielestä avoimuuden ja suunnitelmallisuuden puutteesta sekä puutteellisista yhteisistä asetetuista tavoitteista. Yrittäjältä kysyttiin seuraavaksi, oliko ristiriitatilanteiden varalle toimintasuunnitelmaa. Vastauksesta selvisi, että suunnitelmaa ei ollut, vaan tilanteista selvittiin keskustelemalla tai sitten ne jätettiin pahimmassa tapauksessa selvittämättä tai unohdettiin käsittelemättä lainkaan, kuten seuraavasta puheenvuorosta selviää.

Selvitty keskustelemalla tai sitten vaan se että sitte joko asiat on tehty huonommin tai joku juttu on jäänyt tekemättä tai sitte se on niiku nii. Osa asioista on vaan jäänyt ja unohtunu. Mikä ei oo kyl hyvä asia. Et sitä on vaan menty eteenpäin.

Ensimmäisen haastattelun pohjalta strategiset kulmakivet henkilöstövoimavarojen johtamisessa olivat suunnitelmallisuus, laatu ja yhteistyö. Kahden viimeisen haastattelun perusteella voidaan sanoa, että strategian jalkauttamisessa oli ongelmia. Tiivistettynä ajan hallinta on yrityksen suurin kompastuskivi henkilöstöjohtamisen onnistuneessa toteutumisessa, sillä yrittäjä-johtajalla on selkeästi visio kuinka hän haluaisi toteuttaa henkilöstöjohtamista, mutta ajan puutteen vuoksi se ei ole onnistunut täysin. Alla on kuviossa 3 koottuna ongelmat, joita yrittäjän haastattelun mukaan näyttäytyi. Lähes jokaisen ongelman perimmäisenä syynä oli suunnitelmallisuuden puute ja ajanhallinta, jonka seurauksena laatu ja yhteistyö kärsivät.



Kuvio 3. Ongelmat toimeksiantajayrityksessä

7 Pohdinta

Tutkimusongelma oli laaja, sillä henkilöstöjohtamisen sisältö on teoreettisesti monimuotoinen ja kattaa monenlaisia toimintoja. Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää toimeksiantajayrityksen henkilöstöjohtamisen problematiikkaa tutkimalla henkilöstöjohtamisen toteutusta ja käytäntöjä sekä perhesuhteiden näyttäytymistä henkilöstöjohtamisissa. Ongelmaa lähestyttiin haastatteluissa muutaman – rekrytoinnin, kilpailun sekä sitouttamisen ja kehittämisen – henkilöstöjohtamisen alueen sekä perheen kautta. Tutkimus toteutettiin empiricalähtöisesti, joten tarkoituksena ei ollut tutkia teorian paikkansapitävyyttä. Myös ongelmallisuuden paikantamisen vuoksi ensimmäisen haastattelun teemat oli valittu laajalta alueelta ilmiön kokonaiskuvan saavuttamiseksi.

Esiymmärrykseni ongelmasta oli ennen tutkimusta, että mikäli yrityksessä toteutetaan suunnitelmallisesti henkilöstöjohtamista, luodaan paremmat edellytykset työssä jaksamiseen, ongelmallisuutta pystytään hallitsemaan ja löytämään ratkaisuja ongelmien ehkäisemiseksi. Esiymmärrys piti paikkansa osittain, sillä monet henkilöstöjohtamisen ongelmat pohjautuivat ajankäytön suunnittelemattomuuteen. Vastaaja korosti suunnittelua ja ajan puutetta henkilöstöjohtamisessaan. On tärkeää kuitenkin muistaa, että, tutkijan rooli läheinen suhde tutkittavaan

Tutkimuksen tuloksissa henkilöstöjohtamisen rooli keskittyi yrityksessä seuraaviin linjauksiin: suunnitelmallisuus, yhteistyö ja laatu. Yrittäjä painotti suunnitelmallisuutta, mutta samalla ei ollut aikaa tehdä suunnitelmia, jolloin yhteistyö ja laatu kärsivät. Yhteistyö oman henkilöstön kesken kärsi, kun tavoitteet eivät olleet yhteisesti asetettu perheenjäsenten kesken, ja haluttu toiminnan laatu kärsi, kun yhteistyön ongelmat purkaantuivat useasti kuormittumisen myötä riitoina läheisten perhesuhteiden vuoksi. Henkilöstöjohtamisen käytännöt olivat epävirallisia ja toteutus osittain jäsentämätöntä.

Huolimatta empiricalähtöisyydestä, HRM-ongelmat vastaavat suureksi osaksi aiempia pk- ja perheyriyksille tehtyjä tutkimuksia, sillä De Kokin ja muiden (2006) tekemän tutkimuksen mukaan pienissä perheyriyksissä ammattimaisen henkilöstöjohtamisen kehittymistä jarruttaa perheyriyksen monimutkaisuus. Saman tutkimuksen tulokset osoittavat, että joidenkin perheyriyksen tulisi ammattimaistaa henkilöstöjohtamisen menettelyitään, erityisesti perheenjäsenten osalta osana liiketoimintaa. Myös Iivarisen

(2009) mukaan pienten pk-yritysten HRM-käytänteet ovat epämuodollisia ja arkisia, mutta ne voidaan silti nähdä positiivisina, yrityksen joustavuutta parantavina piirteinä. Tämän työn tuloksissa selvisi, että yrityksen vähäisten resurssien käyttöä ei ole suunniteltu. Sarun (2006) artikkelissa pk-yritysten henkilöstöjohtamisen problematiikasta avainasemaan nousikin oikeanlainen suunnittelu vähäisten resurssien vuoksi.

Johtamista toimeksiantajayrityksessä voidaan kuvailla epäviralliseksi ja enemmänkin kaverilliseksi yhden henkilön toimesta sekä matalahierarkkiseksi ilman pitkántähtäimen suunnitelmia. Myös Saru (2006) toteaa, että pienille pk-yrityksille on tyypillistä, että johtaminen on reaktiivista ja tulevaisuuteen suunnattuja suunnitelmia, ainakaan henkilöstöjohtamisen, ei ole. Lisäksi strategisen toimintojen päätöksistä vastaa usein vain yksi henkilö ja erityisesti ajan puutteen vuoksi, monet henkilöstöön liittyvät asiat jäävät muiden tärkeimpien tehtävien alle, kuten tämänkin tutkimustyö osoitti.

Viestintä ja kommunikaatio eivät toimineet tarvitusti perheenjäsenten välillä ja pahimmassa tapauksessa asiat nousivat esiin aivan liian myöhään tai konfliktiin ajautuessa keskustelu jäi käsittelemättä kokonaan. Koirasen (2003, 63) mukaan perheen ääni jää usein kuulumattomiin aiheuttaen kommunikaatio-ongelmia, kun perheen jäsenten ei ole helppo kommunikoida keskenään ja hankalia asioita ei oteta tarpeeksi ajoissa esiin.

Henkilöstöjohtamisessa esiintyneitä ongelmia voidaan ennakoida mielestäni yksinkertaisilla keinoilla. Samoin suositusten avulla yrityksessä voi henkilöstöjohtamisen kautta perheen hyvinvointi parantua ja työn kuormittavuus tasapainottua perheen ja yrityksen välillä. Teorian ja tulosten pohjalta olen koonnut suosituksia yrityksen toimintaan, jotka esittelen seuraavaksi.

1. Ajanhallinta. Ajan käytön suunnittelu, viikko-ohjelmat., kuukausi- ja vuosisuunnitelmat.
2. Työn tarkempi suunnittelu. Selkeytetään ja dokumentoidaan yhdessä henkilöstön kanssa vastualueet ja tehtäväkuvaukset sekä varmistetaan, että kaikki, niin perheenjäsenet kuin työntekijätkin, ovat tietoisia toisten toimenkuvista
3. Panostetaan sisäiseen viestintään ja kommunikointiin, alkaen strategian luomisesta yhdessä, viikkopalaverien sekä strategiapäivän avulla.
4. Laaditaan ristiriitatilanteiden varalle perheen omat säännöt ja toimintaohjeet.

5. Pyritään keskittämään yrityksen asioiden käsittely tiettyihin ajankohtiin ja esimerkiksi työhuoneeseen mikäli mahdollista. Tällöin vapaa-aikaa on mahdollista erottaa liiketoiminnasta.
6. Panostetaan avoimuuteen ottamalla asiat puheeksi, heti kun ne vaivaavat, eikä salata tai jätetä kertomatta.

Opinnäytetyön prosessi

Opinnäytetyön prosessi alkoi keväällä 2013 aiheen esittelyllä ja jatkui loppukevään aiheeseen liittyvään teoriaan tutustumalla. Opinnäytetyön aiheen sisältö vaihtoi muotoaan aihe-esittelystä saakka, kunnes syksyllä 2014 se vihdoinkin muotoutui lopulliseen muotoon. Oma kiinnostus pk-perheyrityksen henkilöstöjohtamiseen oli niin voimakas, että tutkimusaihe pysyi lähes samana loppuun saakka, vaikka tutkimus muuttikin muotoaan. Lopullinen kirjoitusprosessi tapahtui syksyllä 2014, jolloin työskentelytahti oli äärimmäisen tiivistä. Tutkimuksen loppusuoralla pystyn sanomaan, että prosessi oli kasvattava kokemus. Ensisijaisesti tieto, että työ todella tulisi auttamaan toimeksiantajayritystä, auttoi jaksamaan työskentelyssä.

Erityisesti onnistumisia syntyi, kun aloin nähdä yhteyksiä teorian ja tutkimustulosten välillä. Kun tutkittu ilmiö oli suhteellisen uusi, se loi haasteita erityisesti teorian saralla. Toisaalta aiheen uutuus antoi paljon mahdollisuuksia ja lisäsi kiinnostusta aiheesta. Käytetty tutkimusmenetelmä, tapaustutkimus abduktiivisena lähestymistapana mahdollistivat aiheen muutokset paremmin kuin hyvin. Aineistonkeruu tapaustutkimuksessa on usein monimuotoista ja tässä tapauksessa aineisto keskittyi ainoastaan teema-haastatteluihin, sillä kerätyt dokumentit jouduttiin jättämään valitettavasti ulkopuolelle aiheen rajauksen ja ajan puutteen vuoksi. Lisäaineisto olisi ollut äärimmäisen tärkeää saavuttaakseni mahdollisimman laajan kokonaiskuvan halutusta ilmiöstä.

Tutkimuksen hyödyt ja jatkokehitys

Suurin ja tärkein hyöty työlläni on toimeksiantajayritykselle. Tutkimuksen tulokset auttavat erityisesti toimeksiantajaa huomioimaan oleellisia tekijöitä henkilöstöjohtamisensa kehittämisessä. Työn tuloksia hyödyntäen toimeksiantaja-perheyrityksen perheenjäsenten työhyvinvointi sekä jaksaminen työssä voi myös parantua. Vaikka aineisto jäi suppeaksi ja koskien ainoastaan yhtä tapausta, tuloksia voivat hyödyntää

myös muut pienet perheyrietykset oman toimintansa kehittämiseen, sillä ne osoittavat miksi ja mihin tekijöihin henkilöstöjohtamisessa kannattaa panostaa. Samoin tulokset auttavat muita perheyrietyksiä tunnistamaan ja eliminoimaan mahdollisia henkilöstöjohtamisen ongelmia yrityksessään. Lisäksi työ avaa pienen perheyrietyksen henkilöstöjohtamisen kenttää yleisesti perheyrietytutkimukselle ja osoittaa aikaisempien tutkimusten mukaan osoitetun perheyrietyksen ainutlaatuisuuden, perheen ja yrityksen yhdistyessä. On tärkeää muistaa, että kuten tapaustutkimuksen tarkoituksena onkin, tämä tutkimus auttaa ymmärtämään paremmin henkilöstöjohtamisen ilmiötä pienen perheyrietyksen kontekstissa yhden tapauksen perusteella, eikä yleistyksiä voida tehdä.

Jatkotutkimusaiheita syntyi työn prosessin aikana useita, sillä aihetta voisi tutkia monesta muusta näkökulmasta. Nyt näkökulmana oli ainoastaan yrittäjä-johtajan, joten äärimmäisen mielenkiintoista olisi valita näkökulmaksi henkilöstö ja perheenjäsenet ja tutkia kuinka he näkevät ongelmakohdat ja jaksamisen yhteyden toteutuneeseen johtamiseen. Lisäksi tämän tutkimusyrityksen elinkaaren ollessa alkutaipaleella, voisi tarkastelua kohdistaa jo yritykseen, jonka toiminta on jo vakiintunut vuosien saatossa. Perheyrietyksessä perheen ja yrityksen yhdistyessä vapaa-aika sekoittuvat työnteon kanssa, joten esimerkiksi keinoja irrottautua yritystoiminnasta vapaa-ajalla perheyrietyteen olisi kiintoisaa tarkastella. Aiheena voisi olla myös tärkeimmät alueet henkilöstöjohtamisessa perheyrietykselle, eli mitkä osa-alueet ovat jatkuvuuden ja tuottavuuden kannalta oleelliset.

Lähteet

Aaltonen, T., Luoma, M. & Rautiainen, R. 2004. Vastuullinen johtaminen: inhimillistä tuloksentekeä. Helsinki: WSOY.

Adams, J. S. & Reid, R. S. 2001. Human resource management – a survey of practices within family and non-family firms. *Journal of European Industrial Training*, 25:6, 310–320. Viitattu 19.9.2014. [Http://www.jamk.fi/kirjasto](http://www.jamk.fi/kirjasto), Nelli-portaali, Emerald Insight.

Anttila, P. 2006. Tutkimuksen logiikka ja strategiset valinnat. Pdf-tiedosto. Verkko-kurssi, Tutkiva toiminta ja ilmaisu. Viitattu 23.9.2014.
<http://www.hamk.fi/verkostot/kudos/tutkiva-toiminta/Sivut/5-tutkimuksen-logiikka.aspx>

Bacon, N. & Hogue, K. 2005. HRM in the SME sector: valuable employees and coercive networks. *International Journal of Human Resource Management*. Vol. 16:11. 1976–1999. Viitattu 11.9.2014, 19.9.2014. [Http://www.jamk.fi/kirjasto](http://www.jamk.fi/kirjasto), Nelli-portaali, EBSCO.

Beardwell, J. & Claydon, T. 2007. *Human Resource Management: A Contemporary Approach*. 5th edition. Harlow: Prentice Hall Financial.

Berridge, J. 1992. Human resource management in Britain. *Employee Relations*, 14:5. 1992. Viitattu 12.9.2014. [Http://www.jamk.fi/kirjasto](http://www.jamk.fi/kirjasto), Nelli-portaali, ProQuest.

Blom, A., Heinonen, J. & Kansikas, J. N.d. Perheyritysten liiton tutkimusohjelma. Perheyritysten liitto ry, tutkimustyöryhmä. Viitattu 16.11.2014.
<http://www.perheyritysasiatuntijat.fi/www/fi/liitetiedostot/Tutkimusohjelma2005-10.pdf>

Brand, M.J. & Bax, E.H. 2002. Strategic HRM for SMEs: implications for firms and policy. *Education and Training*, 44, 8/9, 451-463. Viitattu 1.11.2014.
[Http://www.jamk.fi/kirjasto](http://www.jamk.fi/kirjasto), Nelli-portaali, ProQuest.

De Kok, J. M. P., Thurik, A. R. & Uhlaner, L. M. 2006. Professional HRM Practices in Family Owned-Managed Enterprises. *Journal of Small Business Management*, 44:3, 441–460. [Http://www.jamk.fi/kirjasto](http://www.jamk.fi/kirjasto), Nelli-portaali, EBSCO.

Eisenhardt, K. M. & Graebner, M. E. 2007. Theory Building from Cases: Opportunities and Challenges. *Academy of Management Journal* 2007, 50: 1, 25–32. Viitattu 22.9.2014. [Http://www.jamk.fi/kirjasto](http://www.jamk.fi/kirjasto), Nelli-portaali, ProQuest.

Elo-Pärssinen, K. & Talvitie, E. 2010. *Perheyritys on enemmän*. Helsinki: WSOY.

- Eriksson, P & Koistinen, K. 2005. Monenlainen tapaustutkimus. Helsinki: Kuluttajatutkimuskeskus. Julkaisuja 4:2005. Verkkojulkaisu. Viitattu 16.9.2014.
http://www.ncrc.fi/files/4957/2005_04_verkkojulkaisu_tapaustutkimus.pdf
- Helsilä, M. 2009. Henkilöstöasioita esimiehille. Keuruu: Otava.
- Hirsjärvi, S & Hurme, H. 2000. Tutkimushaastattelu: Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Gaudeamus Helsinki University Press.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2013. Tutki ja Kirjoita. 15. - 17. painos. Porvoo: Tammi.
- Huotari, E. I. 2013. ”Auttaminen on molemminpuolinen ilo!” Avustaviin perheenjäseniin perustuva auttaminen suomalaisissa perheyrytyksissä auttajan näkökulmasta tarkasteltuna. Väitöskirja. Jyväskylän yliopisto, Kauppakorkeakoulu. Jyväskylä: Jyväskylä University.
- Hyppänen, R. 2011. Käytännön henkilöstöjohtaminen. Johtamisen käsikirjat, Kauppalehti. Helsinki: Kauppalehti. Päivittyvä verkkokirja. Viitattu 13.10.2014.
<http://johtaminen.kauppalehti.fi/book/kaytannon-henkilostojohtaminen/kaytannon-henkilostojohtaminen-kasikirja/johdanto>
- Iivarinen, E. 2009. Kolmen Pohjois-Suomessa toimivan matkailualan yrityksen tarinat: Tarkastelussa henkilöstöjohtaminen. Pro gradu. Lapin yliopisto, Kauppatieteet, johtamisen koulutusohjelma. Viitattu 1.11.2014. <http://urn.fi/URN:NBN:fi:ula-201011291071>
- Järvinen, V. & Salojärvi, S. 2007. Henkilöstöjohtamisen trendit 2007: Kyselytutkimus 2007 – raportti. Henry-ry:n ja Johtamistaidon opisto. Pdf-tiedosto. Viitattu 21.10.2014.
<http://www.henryorg.fi/data/dokumentit/Tutkimukset/Henkilostojohtamisen%20trendit%202007%20raportti.pdf>
- Juuti, P. 2006. Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi. Teoksessa Työhyvinvointi ja esimiestyö. Toim. P. Vesterinen. Helsinki: WSOY, 77–91.
- Kananen, J. 2013. Case-tutkimus opinnäytetyönä. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.
- Kesti, M. 2014. Henkilöstövoimavarat tuottaviksi. Helsinki: Finanssi- ja vakuutus kustannus Oy FINVA.
- Kokko, O. 2012. Miksi vaietaan? Suomi lepää näiden firmojen varassa. Taloussanomien 23.5.2012. Viitattu 16.11.2014.
<http://www.taloussanomien.fi/ihmiset/2012/05/23/miksi-vaietaan-suomi-lepaa-naiden-firmojen-varassa/201229873/137>

Koiranen, M. 2003. Perheyriityksen johtaminen. Tampere: Konetuumat.

Laine, P. 2013. Työhyvinvoinnin kehittäminen: Hyvän kehittämisen reunaehtoja tutkimassa. Väitöskirja. Turun yliopisto, Kasvatustieteiden laitos. Viitattu 13.10.2014. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-951-29-5570-1>

Lumiaho, M. 2011. Hyvinvoinnin johtaminen on tavoitteita ja päätöksiä. Pdf-tiedosto. MTK-Häme ja Uusimaa Jäsenlehti 2011. MTK, työhyvinvointi, materiaalit, artikkelit. Viitattu 28.10.2014. http://www.mtk.fi/reppu/tyohyvinvointi/fi_FI/materiaalit

Luoma, J. & Arikoski, J. 2006. Menestystä ja hyvinvointia organisaation muutoksessa. Teoksessa Työhyvinvointi ja esimiestyö. Toim. P. Vesterinen. Helsinki: WSOY, 123–136.

Niemelä, T. 2003. Inter-firm co-operation capability: a prosessual empirical study on networking family firms. Väitöskirja. Jyväskylän yliopisto, Kauppakorkeakoulu. Viitattu 24.9.2014. <http://urn.fi/URN:ISBN:951-39-1358-9>

Okko, S. 2014. Tarinoita työpaikoilta: Kyse on tulevaisuudesta. Työ- ja elinkeinoministeriö. 2.7.2014. Viitattu 27.10.2014. http://www.tyoelama2020.fi/tyopaikoille/tarinoita_tyopaikoilta/kyse_on_tulevaisuudesta.1421.news

Omistajan ja henkilöstön vuoropuhelu – sitoutumista ja omistautumista. 2009. Perheyriitysten liitto. Pdf-tiedosto. Viitattu 11.10.2014. http://www.perheyriitystenliitto.fi/files/Omistajan_ja_henkiloston_vuoropuhelu_HR_USI_2.pdf

Perheyriityksraportti. 2012. PwC:n Perheyriitystutkimus, Suomen tutkimustulokset. Pdf-tiedosto. Viitattu 6.10.2014. http://www.pwc.fi/fi/julkaisut/perheyriitystutkimus/tiedostot/perheyriityksraportti_2012_suomi.pdf

Pk-yritysten uusi määritelmä. 2006. Euroopan komissio. Opas. Yritys- ja teollisuus-toiminnan julkaisut. Viitattu 28.1.2014. http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/files/sme_definition/sme_user_guide_fi.pdf

Poza, E. J. & Daugherty, M.S. 2014. Family Business. Fourth edition. International Student Edition. USA: South-Western Cengage Learning.

Saru, E. 2006. Pk-yritykset ja henkilöstöjohtamisen problematiikka – pienillä resursseilla tuloksellisuuteen. Pdf-tiedosto. Julkaistu HENRY ry:n jäsenlehdessä. Viitattu 20.9.2014. <http://www.henryorg.fi/data/dokumentit/HR/Org.toiminnan%20johtaminen/PK-yritykset%20ja%20hlostojohtamisen%20problematiikka.pdf>

Seeck, H. 2008. Johtamisopit Suomessa: taylorismista innovaatioteorioihin. Helsinki: Gaudeamus Helsinki University Press.

Sels, L., De Winne, S., Delmotte, J., Maes, J., Faems, D. & Forrier, A. 2006. Linking HRM and Small Business Performance: An Examination of the Impact of HRM Intensity on the Productivity and Financial Performance of Small Business. *Small Business Economics*, 26, 83–101. [Http://www.jamk.fi/kirjasto](http://www.jamk.fi/kirjasto), Nelli-portaali, ProQuest.

Suomen elinvoiman eväät 2011– 2015. N.d. Perheyritysten liitto. Viitattu 28.1.2014. http://www.perheyritys.fi/files/Suomen_elinvoiman_evaat-%282%29.pdf

Suomen virallinen tilasto (SVT): Yritysrekisterin vuositilasto [verkkajulkaisu]. ISSN=1798-6214. 2012. Helsinki: Tilastokeskus. Päivitetty 30.1.2014. Viitattu 4.2.2014. http://tilastokeskus.fi/til/syr/2012/syr_2012_2013-11-28_tie_001_fi.html

Tellis, W. 1997. Introduction to Case Study. *The Qualitative Report*, 3:2. Viitattu 16.9.2014. <http://www.nova.edu/ssss/QR/QR3-2/tellis1.html>

Tourunen, K. 2009. Perheyritykset kansantalouden resurssina. Keski suurten ja suurten yritysten omistajuus, toiminnan laajuus ja kannattavuus Suomessa 2000–2005. Väitöskirja. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2012. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. 9. uud. p. Helsinki: Tammi.

Ulrich, D. 2007. Henkilöstöjohtamisella huipulle. Helsinki: Gummerus.

Viitala, R. 2013. Henkilöstöjohtaminen: Strateginen kilpailutekijä. 4. uud. p. Helsinki: Edita Publishing.

Yin, R.K. 2014. *Case Study Research: Design and Methods*. Fifth Edition. United States, Los Angeles: SAGE.

Yrittäjä. Opinnäytetyön toimeksiantajayrityksen yrittäjä. 2014. Haastattelu a, 2.3.2014.

Yrittäjä. Opinnäytetyön toimeksiantajayrityksen yrittäjä. 2014. Haastattelu b, 24.9.2014.

Yrittäjä. Opinnäytetyön toimeksiantajayrityksen yrittäjä. 2014. Haastattelu c, 7.10.2014.

Liitteet

Liite 1. Teemahaastattelurunko 1.

Henkilöstövoimavarojen johtamisen strategia 1. haastattelu

Henkilöstövoimavarojen johtamisen strategian jalkauttaminen 2. haastattelu

Taustatiedot yrityksestä ja haastateltavasta

Kysyttiin isoina teemoina ja tarkentavia kysymyksiä, mikäli kaikki halutut asiat eivät tulleet esille vastauksista

- Yrityksen historia
- Haastateltavan ura, koulutus ja oma rooli yrityksessä
- Henkilöstön ja niiden vastuiden kuvaus
- Suunnittelujänne ja kasvutavoitteet

Rekrytointi

- Henkilöstömäärä, riittävyys, tyytyväisyys laatuun, tarve rekrytoida uusia
- Rekrytointikanavat
- Uuden työntekijään valintaan vaikuttavat kriteerit
- Rekrytointikustannukset
- Haasteellisinta rekrytoinnissa

Palkkaus ja kilpailu

- Työvoiman tarjonta, yrityksen tarvitseman osaamisen riittävyys markkinoilla
- Keinot houkutella työntekijöitä yritykseen
- Käsitys yrityksen vahvuuksista työnantajana verrattuna muihin alueen yrityksiin
- Palkan merkitys motivaatiokeinona suhteessa muihin tekijöihin

Palkitseminen/motivointi/sitouttaminen

- Henkilöstön kannustaminen
- Motivoinnin ja sitouttamisen keinot
- Palkitsemisjärjestelmät

- Työajan ulkopuolinen virkistymistoiminta

Koulutus/kehittäminen

- Koulutus- ja kehittämistoimet
- Jatkuvan koulutuksen merkitys ammattiosaamiselle
- Uusien työntekijöiden perehdyttäminen
- Kehityskeskustelut, viikkopalaverit

Lopuksi

- Henkilöstötoimintojen tärkeys suhteessa yrityksen kilpailukykyyn
- Vapaa sana

Liite 2. Teemahaastattelurunko 2.

PERHE ja henkilöstöjohtaminen

1. Auttavat perheenjäsenet ja johtamisen onnistuminen, vapaa sana
2. Kommunikaatio
 - a. Miten toiminut?
 - b. Mitä keinoja?
 - c. Onko erotettu työaika vs. vapaa-aika asioiden käsittelyssä?
3. Konfliktit
 - a. Onko ollut konflikteja? mistä johtunut?
 - i. Esimerkkejä tehtäväkonflikteista (näkemysero miten tehdään)?
 - ii. Esimerkkejä henkilösuhteista johtuvista (tunneperäiset)?
 - b. Miten niistä on selvitty?
 - c. Onko varauduttu ristiriitojen varalle toimenpitein?
 - i. säännöt?