



LAUREA
AMMATTIKORKEAKOULU
Yhdessä enemmän

Henkilöstösuunnittelun kehittäminen muovi- ja rakennustuotevalmistusyrityksessä

Mononen, Henna

2017 Laurea

Laurea-ammattikorkeakoulu

Henkilöstösuunnittelun kehittäminen muovi- ja rakennustuotevalmistusyrityksessä

Mononen, Henna
Liiketalouden koulutusohjelma
Opinnäytetyö
Toukokuu, 2017

Henna Mononen

Henkilöstösuunnittelun kehittäminen muovi- ja rakennustuotevalmistusyrityksessä

Vuosi	2017	Sivumäärä	42
-------	------	-----------	----

Opinnäytetyön tavoitteena oli saada selville käsityksiä toimeksiantajayrityksen henkilöjohtamisen käytännöistä henkilöstösuunnittelun näkökulmasta ja löytää mahdollisia kehittämistarpeita. Toimeksiantajana on pitkän historian omaava pk-yritys rakennus- ja muovituotevalmistus -toimialalla. Tarve tutkimukselle syntyi henkilöstösuunnitelman tuottamisprojektin seurauksena. Tutkimus hyödyttää toimeksiantajaa uuden tiedon saamisessa ja toimintojen edelleen kehittämisessä.

Teoreettinen viitekehys muodostui henkilöstöjohtamisesta, henkilöstösuunnittelusta ja osaamisen johtamisesta. Aineistona teorian muodostamisessa on käytetty liiketalouden kirjallisuutta, erilaisia teoksia jotka käsittelevät henkilöstöjohtamisen ja osaamisen kehittämisen alueita. Erilaiset liiketalouden artikkelit ja tutkimukset ovat osa teorian lähdeaineistoa.

Tutkimustyö toteutettiin yrityksessä henkilöstöjohtamisesta vastaavien henkilöiden haastatteluin, menetelmänä teemahaastattelut. Menetelmävalintaa ohjasi erityisesti se, että tutkimuskohteena olevan alueen kokonaisvaltainen ymmärtäminen vaatisi laajaa tiedon hankintaa. Tutkimus oli luonteeltaan laadullinen tutkimus.

Tutkimustyön tuloksena tehtiin henkilöstöjohtamisen nykytilaa kuvaava analyysi sekä koostettiin kehittämiskohteet tutkimuksen sisällönanalyysin tuloksena. Tämänhetkistä henkilöstöjohtamista voidaan luonnehtia pitkäjänteiseksi ja toimenpiteitä tehdään harkiten. Kehittämistarpeita nousi esiin perehdyttämiskäytännöissä, tavoitekeskustelun kehittämisessä, vastuiden ja prosessien kuvauksessa, tavoitteiden asettamisessa ja sitouttamismenetelmien hyödyntämisessä. Yrityksen henkilöstötoiminnot ovat tällä hetkellä hajautetut osastojaon takia. Tämä aiheuttaa jonkun verran epäjohton mukaisuuksia toimintamalleissa ja vaikeuttaa yhtenäisen linjan saavuttamista.

Aiempaa tutkimusta aiheesta kohdeyrityksessä ei ole ennen tehty. Tutkimusongelmaan saatiin vastaus sekä koetut kehittämistarpeet esille. Tutkimusmenetelmä tuki tutkimusongelmaa ja sen ymmärtämistä. Johtopäätöksenä yrityksessä ei ole vielä täysin sisäistetty henkilöstöjohtamisen ja henkilöstösuunnitteluun tarvittavia resursseja ja käytänteiden luomisen tärkeyttä kasvavassa organisaatiossa. Ylin johto luottaa, että henkilöstöjohtamisesta vastaavat henkilöt ovat perillä yrityksen toimintatavoista ja toimivat vastuullisesti päätöksiä tehden.

Asiasanat: henkilöstöjohtaminen, henkilöstösuunnittelu, osaamisen kehittäminen

Henna Mononen

Human resource planning development in a building plastic products manufacturing company

Year	2017	Pages	42
------	------	-------	----

The purpose of the thesis was to find out the picture of the company's personnel management practices from the point of view of personnel planning and to find potential development needs. The commissioner is a long-established SME in the construction and plastics manufacturing business. The need for this research arose as a result of the personnel plan project. This research will benefit the company to gain new knowledge and further development of the activities.

The theoretical framework of the thesis focused on human resources management, personnel planning and competence management. Formation of the theoretical knowledge has been the use of business literacy, various studies dealing with areas of human resource management and competence development. Some of business articles and scholars are part of the theoretical source material.

The research was carried out in the company by interviewing personnel responsible for human resource management, as a method of theme interviews. The method selection was directed in particular by the fact that comprehensive understanding of the research area would require extensive knowledge acquisition. The study was a qualitative research in nature.

The result of this research was the analysis of the current state of human resource management and the development of the research areas because of the content analysis of the research. Current HRM can be characterized as long-term and measures are taken carefully. Development needs emerged in induction practices, development of target discussion, responsibilities and process descriptions, setting goals and utilizing engagement methods. The company's human resources are currently decentralized due to the division of the department. This causes some inconsistencies in the operating models and makes it difficult to achieve a uniform line.

Previous research on the target company has not been done before. The answer to the research problem and the proven development needs were raised. The research method supported the research problem and its understanding. As a conclusion, the company has not yet completely internalized the resources needed for personnel management and personnel planning and the importance of creating practices in a growing organization. Senior management is confident that people in charge of human resource management know the business practices and act responsibly in making decisions.

Keywords: human resources management (HRM), human resources planning, competence development

Sisällys

1	Johdanto	6
2	Yrityksen henkilöstöjohtaminen ja henkilöstösuunnittelu	8
2.1	Henkilöstöresurssienjohtamisella kilpailuetua	9
2.2	Henkilöstösuunnittelu	12
2.2.1	Henkilöstö- ja koulutussuunnitelma	14
2.3	Motivointi ja sitouttaminen	15
2.4	Osaamisen johtaminen	17
2.5	Osaamisen kehittäminen	19
2.5.1	Osaamisen kehittämisen menetelmät	20
2.5.2	Osaamisen kehittämisen suunnittelu	20
3	Tutkimusmenetelmät	22
3.1	Laadullinen tutkimus	22
3.2	Tutkimuksen reliabiliteetti ja validiteetti	24
3.3	Teemahaastattelut	24
4	Tulokset	27
4.1	Henkilöstöjohtamisen nykytila-analyysi	28
4.2	Tutkimuksessa ilmentyneet koulutustarpeet	29
4.3	Kehittämistarpeet henkilöstösuunnittelussa	30
5	Johtopäätökset ja kehittämissuositukset	32
	Lähteet	34
	Kuviot	36
	Taulukot	37
	Liitteet	38

1 Johdanto

Henkilöstöä pidetään yhtenä suurimpana yrityksen suorituskykyä ja tuottavuutta lisäävänä tekijänä. Osaava ja hyvinvoiva henkilöstö on tavoiteltu päämäärä, joka edellyttää hyvää johtamista. Kyvykkäässä organisaatiossa on oikeat henkilöt oikeissa tehtävissä hyödyntämässä yrityksen resursseja tavoitteiden saavuttamiseksi. Panostukset henkilöstöjohtamisen laatuun lisää yrityksen tuloksellisuutta ja tässä onkin monella yrityksellä kehittämisen varaa. Vuorovai- kutusta ja yhteistyötä esimiestyössä pidetään välttämättömänä ja merkityksellisenä alustana yksilöiden ja ryhmien kyvykkyyksien kehittämisessä. (Viitala 2017.)

Opinnäytetyön aiheena on kehittää työelämän kumppaniyrityksen henkilöstösuunnittelua ja löytää kehittämistarpeita mihin suuntaan henkilöstösuunnittelua tulisi kehittää. Yritys on vuode- sta 1971 toimintansa aloittanut muovi- ja rakennustuotevalmistaja Kera Group Oy. Yrityksen perustajat aloittivat yritystoiminnan oman vision ja kiinnostuksensa saattelemana yrityksen ensimmäiseen tuotteeseen eli lämpömuovaamalla valmistettuihin kattovalokupui- hin. Vähitellen tuoteryhmä on kasvanut kysynnän ja kokemuksen saattelemana. Tänä päivänä yritys on kasvanut perheomistukselliseksi konserniksi, jonka liikevaihto on 22,9 miljoonaa eu- roa, josta kotimaan osuus on 16,1 miljoonaa. Konserni käsittää emoyhtiön lisäksi viisi tytäryh- tiötä ulkomailla, Ruotsissa, Venäjällä ja Baltiassa.

Yritys on tunnettu paikallisten ja lähialueen yhtenä suurena työllistäjänä, erityisesti raken- nustoimialan sesonkipainotteisuuden takia. Yrityksen suurin liiketoimintaosasto on savunhal- linta, johon kuuluu sertifioidut Orivent-savunpoistoluukut ja ohjausautomaatiikka. Osaston lii- kevaihto on noin puolet yrityksen liikevaihdosta. Muita tuoteryhmiä ovat rakennusmuovituot- teet kuten kattovalokuvut, valokatteet ja valoa läpäisevät rakenteet, terassit, B2B-muoviti- laustuotteet ja sisustusvalaisimet. Henkilöstöä organisaatiossa on kotimaassa 100 ja koko kon- sernissa yhteensä 150.

Tämän opinnäytetyön toteutuksen perusteena on yrityksen henkilöstön tuloksellisuuden sekä työelämän laadun parantaminen. Tutkittavan aiheen valintaan vaikutti erityisesti organisa- tion henkilöstö- ja koulutussuunnitelman tuottaminen vuonna 2016. Suunnitelman luomispro- jektissa syntyi näkemys ennakoitavista toimintaympäristön muutoksista ja niiden muutosten pohjalta henkilöstöä tulisi kehittää siihen suuntaan, että muutoksista voitaisiin selvitä ja lii- ketoiminnan jatkuvuus varmistettaisiin. Tutkimusasetelmaa ohjasi oma kiinnostus henkilöstö- johtamiseen ja sen käytäntöihin erityisesti siksi, kun olen ollut aktiivisena työyhteisön jäse- nenä vuodesta 2015 lähtien asiakaspalvelun ja myynnin alueella.

Henkilöstö- ja koulutussuunnitelman tuottaminen ja sen ylläpitäminen tärkeimpänä henkilöstön osaamisen kehittämisen välineenä toimi perustana ja näkökulmana tutkimukselle, jossa selvitettiin näkemyksiä yrityksen tämänhetkisestä henkilöstöstrategiasta ja henkilöstöjohtamisen käytännöistä sekä koettuja kehittämistarpeita henkilöstösuunnittelun kehittämisessä.

Tutkimuksen tietoperusta on henkilöstöjohtamisessa ja sen eri aihealueissa. Henkilöstöjohtamisesta ja henkilöstöresurssien johtamisesta löytyy paljon pohjatutkimusta yleisesti yrityksistä varsinkin englannin kielellä. Henkilöstöresurssien johtaminen liittyy olennaisena osana henkilöstöjohtamiseen sekä henkilöstösuunnitteluun, jossa pyritään ennakoimaan muuttuvat henkilöstön rakennetta muuttavat laadulliset ja määrälliset tarpeet. Kehittäminen ja kilpailukyvyyn säilyttäminen vaatii taas osaamisen johtamista ja kehittämistä. Tämä tietoperusta toimi tutkimusasetelmassa ensisijaisena kehyksenä, joka ohjasi tutkimuksessa asetettuja teemahaastattelukysymyksiä.

Opinnäytetyön teoreettinen viitekehys koostuu henkilöstöjohtamiseen liittyvistä alueista kuten johtamisesta ja esimiestyöstä, osaamisen johtamisesta ja kehittämisestä. Henkilöstöjohtaminen toimii yläkäsitteenä osaamisen johtamiselle ja henkilöstösuunnittelulle. Kaikki nämä toiminnot liittyvät olennaisena osana henkilöstöstrategiaan. Opinnäytetyössä ei käsitellä organisaation omistamaa aineellista osaamista, joka ei koostu henkilöiden osaamisesta. Tällaista osaamista ovat mm. organisaation ydinosaaminen ja tuotteisiin liittyvä osaaminen kuten patentit. Osaamisen johtamista ja kehittämistä käsitellään henkilöstösuunnittelun näkökulmasta. Opinnäytetyössä käsitellään myös osaamisen johtamisen suunnittelua ja menetelmiä osaamisen kehittämiseen. Lähdekirjallisuus muodostuu henkilöstöjohtamisen teoksista, HRM-oppaista ja muista aiheeseen liittyvistä lähteistä kuten artikkeleista. Tärkeimpiä lähteitä ovat Riitta Viitalan Henkilöstöjohtaminen ja Osaamisen kehittäminen.

2 Yrityksen henkilöstöjohtaminen ja henkilöstösuunnittelu

Henkilöstöjohtamisella tarkoitetaan kaikkea sitä toimintaa, jota organisaatiossa tehdään saadakseen henkilöstön tekemään niitä asioita, jotka tukevat yritystä sen liiketaloudellisten tavoitteiden saavuttamisessa. Parhaimmillaan henkilöstöjohtaminen tukee ja kannustaa henkilöstöä osaamisen kehittämiseen yrityksen strategian ja vision mukaisesti. Henkilöstöjohtamista säätelevät myös lait ja työehtosopimusjärjestelmä. Sydänmaanlakka (2011, 33-34) avaa henkilöstöjohtamisen käsitettä siten, että älykkään organisaation johtamisjärjestelmään liitetään myös oman itsensä johtaminen, sillä jokaisella on vastuu omasta osaamisen kehittämisestä. Kilpailukykyiselle ja kehittyvälle organisaatiolle on elintärkeitä kolme tekijää jotka ovat, tehokkuus, uudistuminen ja hyvinvointi. Työhyvinvointi on yksilöllinen kokemus ja sen perusta on johtamisessa, osaamisen hallinnassa sekä työn merkityksellisyyttä luovassa osallisuudessa. Työhyvinvoinnin takaaminen on tärkeää, jotta yritys pystyy toimimaan tuloksellisesti ja innovatiivisesti.

Erityisesti haasteita henkilöstöjohtamiseen tuo nopeasti muuttuva toimintaympäristö, joka edellyttää organisaatiolta muutosvalmiutta kiristyneessä kilpailussa ja kypsyyttä kehittää toimintaa sen suuntaisesti, että kilpailukyky säilytetään. Innovatiivisuutta luovat henkilöstötoiminnot ja oikea-aikainen henkilöstösuunnittelu sekä resursointi toimivat välttämättömänä tukena muutosjohtamisessa, jota tämän päivän yrityksissä vaaditaan selviytyäkseen markkinoilla. (Viitala 2007, 8-9.)

Keskeisiä käsitteitä henkilöstöjohtamisen osa-alueella ovat:

Henkilöstöresurssien johtaminen eli HRM, jonka tarkoituksena on varmistaa, että organisaatiolla on käytettävissä sellaiset henkilöstövoimavarat, joiden avulla toiminnalle asetetut tavoitteet ovat saavutettavissa.

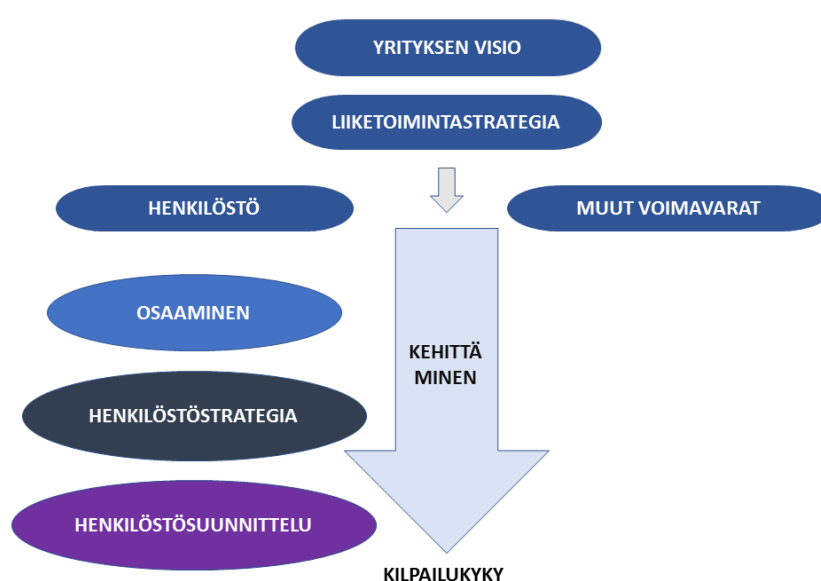
Henkilöstöpolitiikka, joka tarkoittaa yrityksen valittua johtamistapaa käytännön tason toimintaa, arvoja ja asenteellisia operatiivisia toimintatapoja henkilöstöasioiden toteuttamisessa esim. työn järjesteleminen ja soveltaminen. Henkilöstöpolitiikalla toteutetaan siis henkilöstöstrategiaa.

Henkilöstösuunnittelu, joka tarkoittaa yrityksen tai organisaation strategian ja toiminnan vaatiman henkilöstön määrällisen ja laadullisen kokonaistarpeen määrittelyä.

Osaamisen johtaminen, jolla tarkoitetaan operatiivista henkilöstön osaamisen kehittämistä ja arviointia toiminnan tavoitteista lähtien.

Osaamisen kehittäminen, jolla tarkoitetaan strategian mukaisen osaamisen kehittämistä erilaisin menetelmin, kuten koulutuksen tai työssä tapahtuvan oppimisen kautta.

Edellä olevat käsitteet liittyvät läheisesti henkilöstöstrategiaan, joka ohjaa henkilöstösuunnittelua liiketoimintastrategian mukaisesti. Kuviossa 1 kuvataan yrityksen henkilöstövoimavarojen nivoutumista läheisesti yrityksen kilpailukykyisyyteen sekä hierarkkista suhdetta liiketoimintastrategian ja henkilöstöstrategian välillä. Henkilöstösuunnittelu perustuu yrityksen liiketoimintastrategiaan ja ylemmän tason strategisiin linjauksiin, toteuttaen niitä toimintoja jotka parhaiten edistävät yrityksen liiketaloudellisia tavoitteita.



Kuvio 1: Henkilöstövoimavarojen johtaminen mukaillen Timo Malin (2017)

2.1 Henkilöstöressurssienjohtamisella kilpailuetua

Strategisessa johtamisessa korostuu pitkän tähtäimen henkilöstöressurssien ja voimavarojen suunnittelu, jonka perustana ovat yrityksen arvot, visio ja strategia. Tämä ajattelutapa edustaa toista valtavirtaa strategisen henkilöstöjohtamisen alueella, jota kutsutaan yhteensopi- vuusajatteluksi. Viitala (2007, 62) kuvaa tätä ajattelutapaa loogisen päättelyketjun tulokseksi ja tällöin jos liiketoimintastrategia toteutuu vain osittain, henkilöstöstrateginen suunnittelu voi kärsiä. Toinen valtavirta-ajattelu on voimavaraalähtöinen ajattelusuuntaus, jossa huomio keskitetään sisäisten voimavarojen luomiseen ja tunnistamiseen. Henkilöstöstrategia ikään kuin ohjaa liiketoimintastrategiaa keskittämällä huomion erityisesti sisäisiin voimavaroihin, strategisiin kyvykkyyksiin ja osaamisiin.

Henkilöstöjohtamisella ja yrityksen suorituskyvyn välillä on todistetusti suora yhteys. Darwish (2013) kertoo tutkimuksessaan yleistyneestä ajattelusta, jossa perinteisestä henkilöstöhallinnosta on siirrytty kokonaisvaltaisempaan henkilöstöresurssien johtamiseen. Perinteisellä henkilöstöhallinnolla viitataan vain arkipäiväisiin henkilöstötoimiteisiin kuten palkanmaksuun, rekrytointiin ja työnjakoon, kun taas henkilöstöresurssien kokonaisuuteen liittyy HR-toimintojen ja kompetenssien suunnitelmallinen johtaminen. Kuviossa 2 kuvataan käytännön henkilöstötoimintoja.



Kuvio 2: Henkilöstösuunnittelun perinteinen näkemys (Viitala 2007)

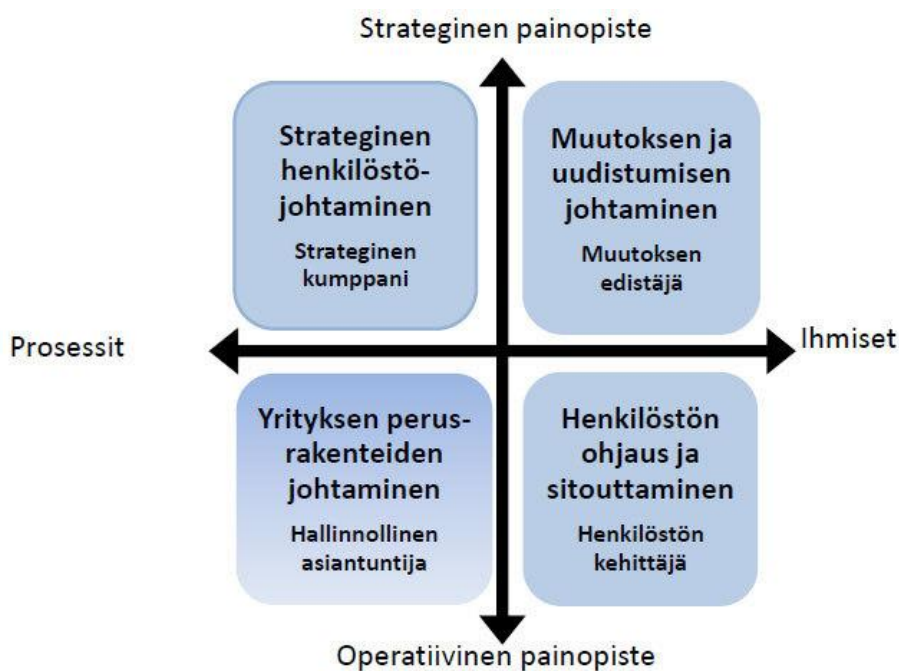
Viitala (2007) kuvaa henkilöstöjohtamisen tärkeintä päämäärää siten, että sen tehtävänä on toteuttaa palveluita organisaation eri liiketoimintayksiköille strategioidensa mukaisesti. Henkilöstöjohtaminen sisältää kaiken sen tarkoituksellisen toiminnan, joka liittyy henkilöstön ja strategian toteuttamisen välille. Henkilöstöjohtamisen kenttään sisältyy yritystoiminnan vaatima henkilöstön määrä sekä sen osaaminen, hyvinvointi ja motivaatio. Angloamerikkalaisen kirjallisuuden mukaan henkilöstöjohtaminen on jaoteltu kolmeen osaan, jotka ovat:

- henkilöstövoimavarojen johtaminen (*human resource management, HRM*)
- työelämän suhteiden hoitaminen (*industrial relations, IR*)
- johtajuus (*leadership*)

Henkilöstövoimavarojen johtaminen pitää sisällään kaiken sen toiminnan mitä yrityksen tärkeimmän resurssin, eli henkilöstön määrään, tarvittavaan osaamiseen ja henkilöstön hyvinvoinnin ja motivaation ylläpidon varmistamiseksi tarvitaan. Työelämän suhteiden hoitaminen tarkoittaa työnantajan ja työntekijän välisen suhteiden hoidon. Siihen kuuluvia alueita ovat työehtosopimusten noudattaminen, yhteistoiminta, riitojen käsittely ja paikallinen sopiminen. Johtajuus kuvaa sitä toimintaa, joka sisältää henkilöstöjohtamisen ja luo yrityskulttuuria sekä hoitaa useita henkilöstötoimintoja käytännössä mm. valitsevat, ohjaavat, palkkaavat, motivoivat, irtisanovat ja kannustavat työntekijöitä. Tämän määritelmän mukainen henkilöstöjohtaminen sisältää siis muitakin toimintoja, kuin pelkkä henkilöstövoimavarojen johtaminen. (Viitala 2002, 22.) Henkilöstöjohtamista kuvataan myös usein käsitteellä strateginen henkilöstöjohtaminen (*strategic human resource management, SHRM*), jota käytetään usein päällekkäisenä käsitteenä henkilöstövoimavarojen johtamisen kanssa tai sen korvikkeena.

Käytännön henkilöstötyötä ja henkilöstöasioiden hoitamista on vaikea suoraviivaistaa, sillä työelämää koskevat useat pakottavat lait ja määräykset sekä työmarkkinaosapuolten keskenään sopimat yleissitovat sopimukset. Haasteena on hyvän johtamistavan, yksilöllisten toiveiden ja tarpeiden sekä ympäristön normien yhteensovittaminen. (Helsilä 2002, 12-13.)

Helsilä (2002, 15) kuvaa henkilöstötyön sisältöä jaotellen henkilöstötoiminnot henkilöstön muodostumiseen, henkilöstön suuntaamiseen ja ylläpitoon sekä henkilöstön osaamisen kehittämiseen. Henkilöstö muodostuu rekrytoimalla, perehdyttämällä sekä työnopastukseen ja työpaikkakoulutukseen.



Kuvio 3: Henkilöstöjohtamisen nelikenttä (Dave Ulrich, 1997)

Yhdysvaltalaisen henkilöstöjohtamisen gurun, Michiganin yliopiston professori Dave Ulrichin henkilöstöjohtamisen nelikenttä Kuviossa 3 jäsentää hyvin henkilöstöjohtamisen laajaa kokonaisuutta: näkökulmia, painopisteitä ja rooleja. Peltonen (2013, 19) kirjoittaa artikkelissaan, että Ulrichin nelikenttä mallintaa henkilöstöammattilaisen työkenttää, parhaimmillaan henkilöstöammattilaisen rooli sijoittuu liikkeenjohdon ja työntekijöiden välille erilliseksi toimintayksiköksi, joka antaa panoksensa strategisten muutosten ja työyhteisöjen tasapainottamiseen. Henkilöstöammattilaiset olisivatkin liikkeenjohdon strategisia kumppaneita, eivätkä suorassa hierarkkisessa asemassa verrattuna johtoon ja työntekijöihin.

Ulrichin esimerkin avulla voidaan eritellä henkilöstöammattilaisten tehtävät prosesseihin, jotka painottuvat liiketoiminnan eri alueille. Strategista painopistettä, henkilöstöjohtamista ja muutoksen edistämistä ja johtamista täytyy tarkastella tarkoin tässä kohdeyrityksessä, sillä yrityksen nykyisessä strategiassa otetaan hyvin vähän kantaa henkilöstötoimintojen kehittämiseen ja suunnitteluun. Vaikka yrityksellä onkin henkilöstö- ja koulutussuunnitelma, ei voida sulkea pois henkilöstöstrategian merkitystä henkilöstön kehittämistavoitteiden suunnittelussa.

Yrityksen strategiassa (2017) kerrotaan henkilöstöasioista näin, että henkilöstöä perehdytetään ja koulutetaan henkilöstö- ja koulutussuunnitelman mukaisesti. Koulutustarpeita arvioidaan kehityskeskusteluissa, strategia- ja budjettipäivillä sekä tuotanto-osastojen opintopäivillä. Turvallista ja mielekästä työympäristöä ylläpidetään työsuojelutoimikunnan avulla. Yhtiö jakaa myös vuosittain tulostavoitteiden toteutuessa henkilöstölle tuotantopalkkiota 2-4 viikon palkkaa vastaavan summan. Henkilöstön virkistymistä tuetaan liikunta- ja kulttuuriseteleillä.

2.2 Henkilöstösuunnittelu

Henkilöstösuunnittelu pitää sisällään organisaation ennakoitavat henkilöstöä koskevien laadullisten ja määrällisten kokonaistarpeiden määrittelyn tulevaisuudessa. Organisaation strategia sekä toiminta määrittävät ne vaatimukset, jotka kohdistetaan henkilöstösuunnitteluun. Suorituskykyinen organisaatio vaatii toimiakseen perustan jatkuvan kehittymisen ja uudistumisen mahdollistamiseen. (Viitala 2007, 50.) Tehokkaan toiminnan saavuttamiseksi on varmistettava osaamisen oikea-aikaisuus oikeissa tehtävissä (Kauhanen 2000,33).

Yrityksen tavoite on hankkia ja ylläpitää sellaista henkilöstön osaamista, joka parhaiten edistää yrityksen liiketaloudellisia tavoitteita. Tavoitteet saavuttaakseen on pystyttävä määrittelemään toiminnan päämäärät, erityisesti henkilöstösuunnittelun toiminta-ajatusta tukevat nimetyt yhteisesti sovitut tavoitteet, joita kohti yritys pyrkii toiminnallaan.

Liiketoimintastrategiaan pohjautuva henkilöstöstrategia ohjaa yrityksen henkilöstösuunnittelua tavoitteiden mukaisesti. Työvoiman kysynnän ja tarjonnan tutkiminen organisaation näkökulmasta on henkilöstösuunnittelun keskeinen päämäärä (Kauhanen 2000, 33). Henkilöstösuunnittelu on myös henkilöstökustannuksien ennakointia ja säätelyä sekä keinoja henkilöstövoimavarojen muodostamiseen, vaalimiseen ja johtamiseen (Viitala 2007, 50).



Kuvio 4: Henkilöstösuunnittelun toimintakenttä (Itsensä Ylittäjät 2016)

Henkilöstösuunnittelussa on siirrytty vuosikymmenien saatossa työvoimasuunnittelusta kokonaisvaltaisempaan henkilöstöressurssien suunnitteluun, joka ottaa huomioon myös henkilöstöä koskevat laadulliset tekijät kuten osaamisen. Kuviossa 4 kuvataan henkilöstösuunnittelun toimintakenttää, joka kuvaa sekä strategista suunnittelua että osaamisen kehittämistä tulevaisuuden toimintaympäristön muutosten seurauksena. Henkilöstösuunnittelua hallitsee usein rationaalinen lähestymistapa, joka tarkoittaa henkilöstösuunnitelman johtamista suoraan liiketoimintastrategiasta ja suunnittelussa edetään kohti yksityiskohtaisempiin henkilöstöä koskeviin suunnitelmiin. Henkilöstösuunnittelu voi toimia myös liiketoimintastrategian laadinnan lähtökohtana, varsinkin sellaisissa asiantuntijayrityksissä, joissa henkilöstö määrittää pitkälti sen mitä voidaan liiketaloudellisesti tavoitella. (Viitala 2007, 51.)

2.2.1 Henkilöstö- ja koulutussuunnitelma

Henkilöstö- ja koulutussuunnitelman tavoitteena on työntekijöiden ammatillisen osaamisen ylläpitäminen ja edistäminen. Ammatillisen osaamisen kehittämällä tarkoitetaan työntekijöille tarjottavaa suunnitelmallista koulutusta, joka on tarpeen työntekijöiden ammatillisen osaamisen ylläpitämiseksi ja kehittämiseksi vastaamaan työn ja työtehtävien asettamia vaatimuksia ja ennakoitavissa olevia muuttuvia osaamistarpeita. Henkilöstö- ja koulutussuunnitelmaa pidetään työntekijöiden tärkeimpänä tiedonsaannin ja osallistumisen välineenä, jolla voidaan vaikuttaa yrityksen suunnitelmiin ja henkilöstöpolitiikkaan. Yhteistoimintalain mukaan henkilöstö- ja koulutussuunnitelma on pakollinen vuosittain päivitettävä asiakirja kaikissa yhteistoimintalain piiriin kuuluvissa kunnan ja valtion työpaikoissa sekä yksityisissä yli 20 työntekijän työpaikoissa. Suunnitelmien sisältö ja laajuus voivat vaihdella yrityksen koon, toiminnan, henkilöstömäärän, koulutustarpeen ja -asteen, alan kehityksen, työvoiman saatavuuden sekä muiden tarpeiden mukaan. (Yhteistoimintalaki 334/2207.)

Henkilöstösuunnitelmat tuottavat yritykselle lisäarvoa monilla tavoin. Skurnik-Järvisen mukaan (2016, 13) henkilöstösuunnitelmat auttavat yritystä suunnittelemaan henkilöstöresursseja ja mitoittamaan niitä tarpeen mukaan. Suunnitelmat toimivat myös muutostyökaluina, auttavat ennakoinnissa ja jakavat tietoa yrityksen sisällä. Henkilöstösuunnitelmat varmistavat omalta osaltaan yhdenvertaisuuden toteutumisen ja työnantaja varmistaa lain mukaisten velvoitteidensa toteutumisen. Henkilöstösuunnitelmasta on olemassa lakisääteinen vähimmäisvaatimussisältö. Kuitenkin on toivottavaa, että yritys suunnittelee toimintaansa oman organisaation tavoitteiden kautta, ja suunnitelmiin on mahdollisuus lisätä paljon muutakin kuin vähimmäissisältö. Esimerkiksi erilaiset kehittämis-, palkitsemis-, sitouttamis-, tasa-arvo- ja yhdenvertaisuussuunnitelmat sopivat hyvin henkilöstösuunnitelmaan. (Viitala 2007, 75-76.)

Yhteistoimintalain (334/2007) mukaan henkilöstösuunnitelmasta on käytävä ilmi ainakin yrityksen henkilöstön rakenne ja määrä sekä arvio niiden kehittymisestä, erilaisten työsuhde- muotojen käytön periaatteet, arvio työntekijöiden ammatillisesta osaamisesta sekä ammatillisen osaamisen vaatimuksissa tapahtuvista muutoksista ja niiden syistä sekä tähän arvoon perustuvat vuosittaiset koulutustavoitteet henkilöstöryhmittäin. Suunnitelmasta on käytävä ilmi myös edellä mainittujen suunnitelmien ja tavoitteiden seurantamenettelyt. Lisäksi laki edellyttää, että henkilöstösuunnitelmassa ja koulutustavoitteissa kiinnitetään erityistä huomiota ikääntyvien työntekijöiden erityistarpeisiin sekä työn ja perhe-elämän tasapainottamisen keinoihin. (Skurnik-Järvinen 2010, 28.)

Henkilöstö- ja koulutussuunnitelman tuottaminen syntyy yrityksen omasta tarpeesta sekä lain velvoittamana. Henkilöstö- ja koulutussuunnitelman toteuttaminen tuo myös yritykselle taloudellista hyötyä. Työnantajalle myönnetään verotuksessa koulutusvähennys, mikä tarkoittaa sitä, että suunnitelmaan lukeutuvista koulutuksista voidaan vähentää verotuksessa laskennallisesti 50 % palkkakustannuksista sekä sivukulusta enintään kolmelta koulutuspäivältä vuodessa. (Verohallinto 2016.) Alla lueteltu ne koulutukset, joista verovähennys myönnetään.

Työnantajan verovähennykseen oikeuttava koulutus

- liittyy työntekijän nykyisiin tai tuleviin työtehtäviin työnantajan palveluksessa, myös messuvierailut, mikäli ne ovat osa koulutussuunnittelua
- käytännöllinen kurssimuotoinen koulutus, konferenssit
- laista tai viranomaisvaatimuksista johtuvat koulutusvaatimukset, koulutuksen järjestävällä taholla ei merkitystä
- myös etänä toteutettu koulutus (esim. verkkokoulutus)
- ei kuitenkaan tavanomainen työhön perehdytys tai työnopastus esim. uuden työntekijän perehdytys, opastus työtehtävien vaihtamisen yhteydessä

Toimeksiantajayrityksen henkilöstö- ja koulutussuunnitelma on tuotettu vuonna 2016, ja sitä aletaan päivittää ja ylläpitää vuosittain. Esimiehet alkavat hyödyntää työkalua henkilöstösuunnittelun- ja koulutustavoitteiden seurannassa ja suunnittelevat sen avulla tulevia koulutustarpeita. Muita HR-dokumentteja tai erillisiä HR-järjestelmiä varsinaisen liiketoimintastrategian lisäksi yrityksellä ei vielä ole. Hyvin toteutettu henkilöstösuunnittelu pohjautuu yrityksen strategiaan, sisältää henkilöstön osaamistavoitteet ja antaa valmiudet osaamisen kartoittamiseen. Näiden toimintojen avulla yritys pystyy kehittämään ja hyödyntämään henkilöstön osaamista ja tämä mahdollistaa tulevaisuuden ja talouden sekä koulutustarpeiden suunnittelun.

2.3 Motivointi ja sitouttaminen

Laadukas johtaminen luo perustan työntekijän sitoutumiseen ja työssä jaksamiseen. Vain innostuneet, osaavat ja terveet ihmiset voivat saada aikaan toivottuja tuloksia. Tekninen kehitys muokkaa jatkuvasti työtapoja ja työn sisältöä. Haaste kehittymiselle ja muutokselle nopeasti muuttuvista organisaatioista kumpuaa tehokkuuden, nopeuden ja taloudellisuuden paineista. Nämä muutokset ovat heijastuneet myös töiden sisältöihin. Henkisen työn kuormittavuus on kasvanut informaatiokuorman alla, jatkuva stressi ja työuupumus ovatkin nykyajan ilmiöitä. (Juuti ja Vuorela, 2002, 10.)

Sitoutuneet ja motivoituneet työntekijät ovat voimavara, jotka tekevät tuloksellista työtä yrityksissä. Motivaatio on henkilökohtainen kokemus, ja henkilöitä motivoivat eri asiat. Mayor ja Risku (2015, 37) määrittelevät motiivit seuraavanlaisesti; Motiivit ovat haluja, pyrkimyksiä sekä sosiaalisia tarpeita. Motiivit kertovat, miksi ihmiset toimivat niin kuin toimivat. Motiiveja voidaan luokitella sisäisesti ohjautuviin motiiveihin sekä ulkoa ohjautuviin motiiveihin. Motivaatioteorioita on monia ja niissä painotetaan erilaisten näkemysten kautta mihin motiivit pohjautuvat ja miten niitä voidaan ohjata. Steven Reissin motivaatioteorian mukaan valtaosa sisäisistä motiiveista ovat ihmisen itsensä havaittavissa ja tiedostettavissa, kunhan kysymykset asetetaan oikein. Ideaalitulanteessa ollaan silloin kun ulkoapäin tulevat odotukset ja tavoitteet ovat harmoniassa sisäisten motiivien ja vallitsevien olosuhteiden kanssa.

Vaikka motivaatio onkin sisältä ohjautuva-asia, yritykset pyrkivät motivoimaan työntekijöitä myös mielekkäällä ja vivahderikkaalla työllä. Nykyaikana erilaisista motivaattoreista onkin muodostunut yritysten välinen kilpailu, varsinkin uusia työntekijöitä hankkiessa. Pelkästään monipuolinen työ ja siitä maksettava palkka riittää monelle työntekijälle tarpeeksi innostavaksi motivaation lähteeksi. Kullakin organisaatioilla on omat palkitsemiskeinot, olivat ne sitten aineettomia tai taloudellisia. Kauhasen (2015, 119) mukaan, aineettomat palkinnot ja tunnustukset ovat jopa taloudellisia palkitsemiskeinoja merkittävämpiä työntekijän motiivoinnin kannalta.

Sisäisesti motivoitunutta työntekijää pidetään yhtenä työelämän kasvun moottorina, uskoo Frank Martela, motivaatiotutkija Helsingin yliopistosta. Luovuutta ja innostusta ei tulisi tuhkauttaa vaan vaalia työntekijän omaehtoisuutta. Sisäinen motivaatio koostuu kolmesta perustekijästä, joita ovat omaehtoisuus, kyvykkyys ja yhteisöllisyys. Omaehtoisuus työelämässä tarkoittaa sitä, että työ ei tunnu ulkoa ohjatulta vaan motivaatio lähtee yksilön sisältä, kokee työn omakseen ja nauttii tekemisestä. Kyvykkyys tarkoittaa yksilön kokemusta työn aikaansaavana taitajana. Parhaimmillaan koettu kyvykkyys yhdistetään flow-tilaan, jossa osaaminen ja haastetaso kohtaavat optimaalisella tasolla. Jos haastetta on liian vähän omaan osaamiseen nähden, yksilö tylsistyy. Kääntöpuolena taas liian haastavat tehtävät ja jatkuvat epäonnistumiset syövät sisäistä motivaatiota. (Anteroinen 2017, 12.)

Sitouttamisen ja motiivoinnin välineitä kohdeyrityksessä on monia. Yritys tukee myös työntekijöidensä virkeyttä ja työkykyä antamalla liikunta- ja kulttuuriseteleitä, yrityksessä on myös liikuntaseteleiden ostomahdollisuus omavastuuosuutta vastaan. Vuosittain järjestetään koko henkilöstölle TYKY-päivät, sillä työturvallisuuslain (23.8.2002/738) mukaan yhtiö vastaa työn turvallisuudesta ja terveellisyydestä. TYKY-päivä tarkoittaa Tykypäivä-sivuston (2017) mukaan järjestettyä yhden päivän kestävästä toimintaa työntekijöiden työkyvyn ylläpidon ja terveyden edistämiseksi.

TYKY-toiminta on lähtöisin 1980-luvun lopulta, jolloin työmarkkinajärjestöt sopivat suosituksista toiminnan järjestämiseksi työpaikoilla. Suoria näkyviä parannuksia ei yhden päivän avulla saavuteta, vaan TYKY-toiminta pohjautuu terveyttä ja turvallista työympäristöä edistävään kulttuuriin. Monille yrityksille yhteisen toimintapäivän toteuttaminen tiivistää työkyvyn ylläpitämisen ytimen ja antaa yhteisen kokemuksen ja motivaation tavoitteisiin pääsemisessä.

Sitouttamisen välineinä on käytetty luontoisetuja, joita ovat mm. puhelinetu ja työsuhteautot. Joissakin tapauksissa avainasemassa olevien henkilöiden sitouttamisessa on annettu työsuhdetta vastaan pienosakkuus yrityksessä. Palkka ja palkkiot ovat osa yrityksen palkitsemiskulttuuria. Palkalla tai palkanlisällä on motivoitu tai sitoutettu yritykseen avainhenkilöitä harkinnan mukaan. Yrityksessä on mahdollisuus myös pienikorkoisiin henkilöstölainoihin, jotka on mitoitettu työntekijälle tarpeeseen ja työsuhdetta vastaan. Yritys jakaa vuosittain osan tuloksestaan tuotantopalkkiona kollektiivisesti koko henkilöstölle tulostavoitteiden täytyttyä. Tuotantopalkkio jaetaan suhteessa omaan palkkaan. Kera Group Oy:n henkilöstö on perustanut oman palkkiorahaston, johon kukin voi rahastoida halutessaan tulospalkkionsa.

Motivoivaa työyhteisöä luodaan työntekijälähtöisillä menettelyillä, jotka ottavat huomioon työntekijän erityistarpeet ja toiveet työn järjestämisessä. Yrityksessä on jonkin verran käytössä etätyömahdollisuus sekä joustavat työaikajärjestelyt ovat mahdollisia. Työskentelyvälineitä päivitetään ajanmukaisiksi ja ergonomisiksi kuten esimerkkinä sähköllä säädettävät työpöydät.

2.4 Osaamisen johtaminen

Tämän päivän työelämä edellyttää jatkuvaa oppimista. Yritys menestyy niin kauan kuin sillä on osaavia ihmisiä, joiden osaaminen kanavoidaan yrityksen kilpailukyvyn ylläpitämiseen ja kehittämiseen. Työ kehittyy jatkuvasti ja uusia toimintatapoja opetellaan koko ajan. Väestön ikääntyminen, digitalisaatio, kilpailukyvyn ylläpitäminen, kehittyvät laitteet ja uudistuvat menetelmät asettavat organisaation jatkuvaan kehittämisen tarpeeseen. Osaamisen tarpeet muuttuvat jatkuvasti toimintaympäristön muutosten seurauksena.

Osaamisen käsitettä voidaan kuvata hyvin monella eri tavalla, sillä se koostuu moninaisista tiedoista ja taidoista. Jokaisella yksilöllä on erilainen määrä näitä tietoja ja taitoja, ja ne painottuvat eri tavoin. Viitalan mukaan (2005, 113) työelämän kannalta osaamisen käsitteeseen voidaan luetella kuuluviksi operatiiviset tiedot ja taidot, englanniksi ”*skills*” ja ”*capabilities*”, sosiaaliset taidot (*social skills*), ajattelu ja päättelykyky. Työntekijän osaaminen sisältyy käsitteeseen yrityksen inhimillinen tai henkinen pääoma, sekä älyllinen pääoma. Työtehtäväkohtaisten valmiuksien vakiintunut ilmaus on kompetenssi tai ammattitaito.

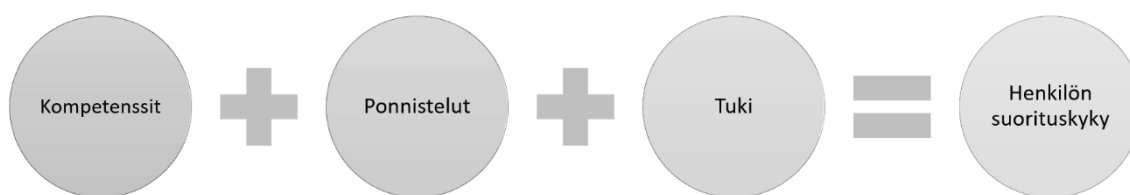
Jatkuvan oppimisen tarve syntyy yrityksen toimintaympäristön jatkuvista muutoksista ja uusista säädöksistä. Nykyaikana oppiva organisaatio on edellytys kiristyvän kilpailun takia markkinoilla pärjäämiseen ja aseman säilyttämiseen. (Moilanen. 2001, 26). Toimintaympäristöllä tarkoitetaan yritykseen ulkoapäin vaikuttavia tekijöitä kuten toimialaa, markkinoita ja kysyntää, kilpailua, yrityksen sidosryhmiä, julkisen vallan toimenpiteitä; lait ja säädökset, tekniikan kehittymistä, väestötekijöitä, arvoja ja kansainvälistä ympäristöä (Yritystietoa, 2017.) Kauhasen (2015, 31) mukaan suurimmat tämänhetkiset johtamisen haasteet ovat:

- toimintaympäristön monimutkaistuminen
- kilpailun kiristyminen - toiminnan kehittämisen tarve
- tieto- ja viestintäteknologian (ICT) hyödyntäminen
- muutosten nopeutuminen
- kestävä kehitys
- riskien kasvu - ennaltaehkäisy ja valvonta
- innovatiivisuuden, joustavuuden ja nopeuden tarve
- henkilöstön moninaisuus.

Toimintaympäristön analysointiin voidaan käyttää monenlaisia aputyökaluja, tunnetuin näistä toimintaympäristöanalyysiin on PESTE-analyysi. PESTE-analyysillä kerätään yrityksen poliittiset, ekonomiset, teknologiset, sosiaaliset ja ekologiset muuttujat taulukkoon, jotta ilmiöitä voidaan tarkastella monista eri näkökulmista. Kohdeorganisaation toimintaympäristön mahdollisia muutoksia käsiteltiin henkilöstö- ja koulutussuunnittelun workshopissa, jossa läsnä oli yrityksen johto sekä jokaiselta osastolta työntekijöitä monipuolisen ja kattavan tuloksen saamiseksi. Workshop-tyyppinen työskentelymalli koettiin yrityksessä helpoimmaksi tavaksi saada koko yrityksen ”ääni” kuuluviin, mikä oli myös lain määrittämä edellytys henkilöstösuunnitelman luomiselle.

Viitalan (2007, 180) mukaan työntekijöiden osaaminen tietopääoma ovat yrityksen aineetonta pääomaa, jota tulisi hyödyntää yrityksen perustehtävän ja strategioiden toteuttamisessa. Työntekijöiden osaaminen määrittävät sen minkälainen osaamispankki yrityksellä tällä hetkellä on, ja mitkä mahdollisuudet yrityksellä on tällä osaamis pääomalla tavoitella strategisia päämääriä. Moilanen (2001, 26) kirjoittaa osaamisen kehittämisen alkavan henkilötasolta henkilökohtaisista motiiveista, joskin työtehtävät ja roolit määrittävät pitkälti sen missä asioissa henkilön olisi toivottavaa kehittyä. Varsin usein henkilökohtainen urakehitys ja oma ammatillinen kehittäminen pohjautuu henkilön aikaisempaan koulutustaustaan, työkokemukseen ja henkilökohtaisiin tavoitteisiin. Ketään ei voida pakottaa oppimaan vaan oppimiseen olisi suotavaa kannustaa ja motivoida. Työelämässä tapahtuvien muutosten takia jotkut yksilöt joutuvat kohtaamaan paljon eri muutoksia ja vaatimuksia kun taas toiset selviävät pienemmillä muutoksilla. Oppimisen on oltava jatkuvaa, jotta yritys pysyy kilpailukykyisenä ja on valmis kohtaamaan toimintaympäristön jatkuvat muutokset.

Kuviossa 5 kuvataan henkilön suorituskyvyn muodostumista kolmesta päätekijästä, joita ovat kompetenssit, ponnistelut ja yrityksen antama tuki. Kompetenssit tarkoittavat työelämävalmiuksia, joista muodostuu laajoja osaamiskokonaisuuksia. Kompetensseja ovat mm. itsensä kehittämisen valmiudet, eettinen osaaminen, viestintä- ja vuorovaikutusosaaminen, kehittämistoiminnan osaaminen, organisaatio- ja yhteiskuntaosaaminen ja kansainvälisyysosaaminen. Tarvittavat kompetenssit määritellään ala- ja työtehtäväkohtaisesti. (Dermol & Rakowska 2014.)



Kuvio 5: Henkilön suorituskyvyn määräytyminen (Dermol & Rakowska 2014.)

2.5 Osaamisen kehittäminen

Osaamisen kehittäminen on osa strategista henkilöstöjohtamista. Yrityksen kilpailukyky perustuu osaamiselle; mitä yrityksessä osataan ja miten osaamista käytetään (Viitala 2007, 172). Työelämäohjaajan Marjalan (2015) mukaan osaamisen kehittämisessä perustana on ylimmän johdon tekemä päätös siitä, että henkilöstöä halutaan kehittää. Osaamisen ottamista keskiöön täytyy ilmentää asenteella, menettelytavoilla sekä henkilöstötoiminnoilla, joita yrityksessä tai organisaatiossa suoritetaan.

Tällä hetkellä yritys kartoittaa mahdollisia koulutustarpeita kehityskeskustelujen avulla esimiehet työntekijän kanssa yhdessä keskustellen välineenä tavoitekeskustelu. Aarnikoivun (2010, 18) mukaan kehityskeskustelua ei voida irrottaa yksittäiseksi toiminteeksi, jolla asiat pannaan kuntoon. Kehityskeskustelu pitää hänen mukaansa olla osa laadukasta johtamista, esimiehen on käytävä itse läpi omaa toimintaansa laajemmin kuin pelkästään panostamalla kehityskeskusteluun.

Tiiviin vuorovaikutuksen ja luottamuksen merkitystä arjessa ei voida vähätellä. Kehityskeskusteluissa käydään läpi luottamuksellisesti mm. esimiehen palaute työntekijälle tehdystä työstä, osaamisen tämänhetkinen taso mikä työntekijällä mielestään nyt on, näkymät työntekijällä on tulevaisuudesta, onko jotakin sellaista mihin täytyy erityisesti kiinnittää huomiota, selviytykö työssään hyvin ja mitkä tavoitteet asetetaan seuraavalle vuodelle.

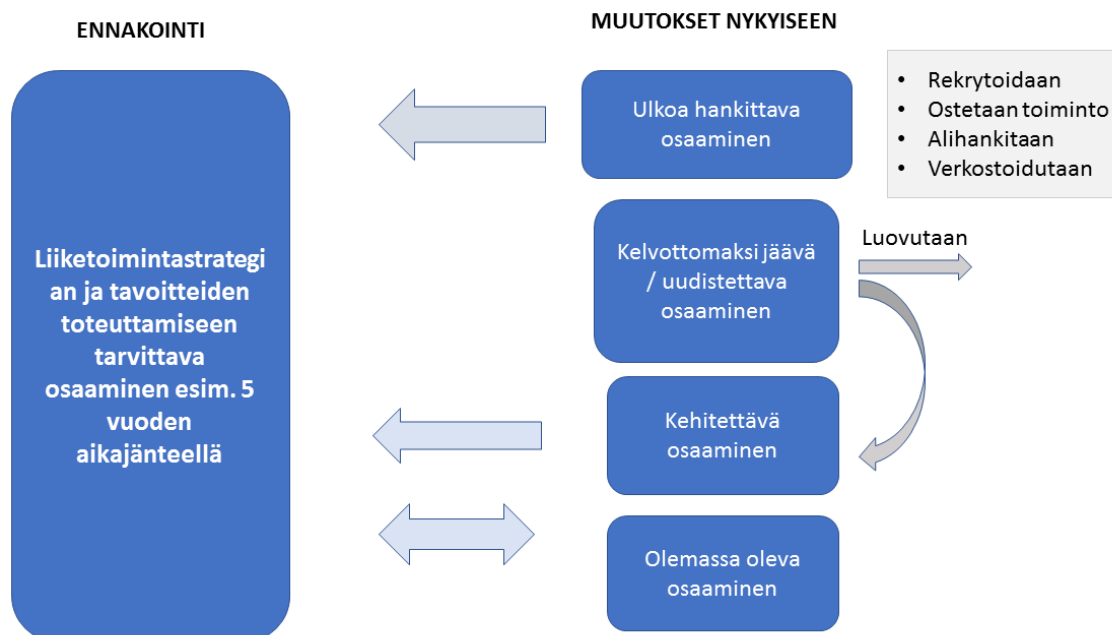
2.5.1 Osaamisen kehittämisen menetelmät

Työnkuvat ovat yrityksessä laajat, joten yrityksellä on todella monta moniosaajaa. Osaamista voidaan tukea koulutuksen lisäksi erilaisilla työssäoppimisen ja henkilöstön kehittämisen menetelmillä, kuten tiimityöllä, mentoroinnilla ja itseopiskelulla. Kohdeyrityksessä viimeisimpänä esimerkkinä asiakasrajapinnassa työskentelevien yhteinen myyntivalmennus, jossa tavoitteena oli myynnin kehittäminen ja itsensä kehittäminen. Koulutuksessa käytiin läpi käytännönläheisesti myynnin ja asiakaspalvelun kannalta tärkeitä asioita kuten työn tehostaminen, ajankäytön hallintaa, mukavuusalueelta irtautumista ja itsensä kehittämisen välineitä. Koulutuksessa esiin tulleita asioita ja kehittämiskohteita käsitellään ja yritetään jatkojalostaa yrityksen toimintaan sopiviksi.

Yrityksen päätyökalu kehittämistarpeiden tutkimisessa on tavoitekeskustelu, jonka esimiehet käyvät vuosittain jokaisen työntekijän kanssa. Tavoitekeskustelussa käydään läpi omat kehittämistarpeet ja tulevaisuuden suunnitelmat. Palautetta annetaan puolin ja toisin. Aarnikoivu (2016) kuvaa tavoite- ja kehityskeskustelun prosessia aidosti työntekijää hyödyttäväksi ja parhaimmillaan motivoivaksi keskusteluksi, jossa vallitsee täysi luottamus esimies-alaisuudessa. Pahimmillaan kehityskeskustelu mielletään ajanhukaksi, jolla on negatiivinen vaikutus työntekijän sitoutumiseen ja motivaatioon. Kehityskeskustelua pidetään erityisenä keskusteluna, jossa vuorovaikutteisesti palautetta annetaan puolin ja toisin, sekä mahdollisia kehittämistarpeita heijastellaan tulevaisuuden kehittämissuuntaan. Kehityskeskustelu eroaa arjen keskusteluista, mutta onnistumisen takaamiseksi se vaatii myös esimiehen ja alaisen vuorovaikutusta myös arjen työssä.

2.5.2 Osaamisen kehittämisen suunnittelu

Viitalan (2007, 186) mukaan osaamisen kehittämisen suunnittelussa on välttämätöntä priorisoida asioita, tehdä valintoja sekä varattava kehittämistyölle aikaa ja voimavaroja. Hänen mukaansa yrityksillä on karkeasti ottaen seuraavat mahdollisuudet varmistaa tarvittava osaaminen yrityksessä: sitouttamalla tarvittavaa osaamista taloon (esim. avainhenkilöpolitiikka), kehittämällä osaamista eli investoidaan henkilöstön osaamisen kehittämiseen, ostamalla osaamista; yritys tai sen osa (myös rekrytoinnit), lainaamalla osaamista eli ostetaan palvelu yritykseltä joilla on tarvittava osaaminen sekä siirtämällä tarpeetonta tai vanhentunutta osaamista pois (mm. irtisanomiset tai toimintojen myyminen).



Kuvio 6: Osaamisen ennakointi (Viitala 2007)

Kuviossa 6 kuvataan osaamisen ennakointia peilaamalla nykyisiä osaamisia tulevaisuudessa tarvittavaan osaamiseen. Ennakointi tarkoittaa sitä, että toimintaympäristön muutosten aiheuttamien tekijöiden uskotaan muuttavan tulevaisuudessa tarvittavia osaamisia ja liiketoimintastrategiassa tapahtuvia muutoksia peilataan siten osaamiseen. Kuten edellä Viitala mainitsee osaamisen varmistamisen keinoista yrityksestä. Osaamisen ennakointi vaatii avointa tarkastelua tavoitteiden ja olemassa olevien välineiden suhteen.

Kohdeyrityksen henkilöstötoiminnot ovat tällä hetkellä hajautettu niin, että ylin johto vastaa henkilöstöasioista yhdessä liiketoimintaosastojen päälliköiden kanssa. Ylimmillä johdolla on päätösvalta vakituisista työhön ottamisista sekä palkkauksista. Tuotanto-osastojen esimiehet osallistuvat rekrytointeihin sekä työvoimaresurssien ja kehittämistarpeiden kartoituksiin. Työssä keskitytään löytämään mahdollisia kehittämistarpeita henkilöstösuunnittelusta- ja hallinnasta sekä löytämään käytännön hyötyä henkilöstö- ja koulutussuunnitelmasta henkilöstösuunnittelun tärkeimpänä työkaluna.

Tutkimuksen kohdeyritys on vielä osaamisen kehittämisen ja osaamisen johtamisen alueilla alkutekijöissään, sillä henkilöstöprosesseja ei ole kuvattu eikä yrityksessä ole selkeää henkilöstöstrategiaa. HR-toimintojen järjestyttäminen on ajankohtaista maltillisesti kasvavassa pk-yrityksessä, jossa kehittämisen kulttuuria ylläpidetään ja siihen kannustetaan.

Nykyaikaisten ajattelumallien saattaminen suomalaiseen työyhteisöön on ymmärretty tärkeäksi, mutta asialle ei ole välttämättä osattu tehdä mitään. Henkilöstön mieltäminen yrityksen tärkeimmäksi voimavaraksi sekä sitouttamisen ja motivoinnin tärkeys ovat olleet Yhdysvalloissa jo monta vuosikymmentä vallalla ja niiden eteen on tehty paljon uudistuksia, tunnetusti Suomeen uusien ajatusmallien rantautuminen ja yrityksiin uudenlaisen ajattelumallin mieltämisen kehityskaari kulkee hieman jäljessä.

3 Tutkimusmenetelmät

Tieteelliset tutkimukset voidaan erotella tutkimuksen luonteen ja selvitetävän ongelman mukaan joko kvantitatiiviseen eli laadulliseen sekä kvalitatiiviseen eli määrälliseen tutkimukseen. Kvantitatiivinen tutkimus pyrkii mittaamaan mittareihin perustuen valikoidusta joukosta kaikille samoilla tutkimuskysymyksillä saaduilla tuloksilla. Kvantitatiivisen tutkimuksen yleisin aineistonkeruumenetelmä on täysin valmiiksi strukturoitu lomakehaastattelu. Kvalitatiivinen tutkimus pyrkii ymmärtämään ilmiötä, sen ominaisuuksia ja merkitystä kokonaisvaltaisesti. (Hirsjärvi, Remes ja Sajavaara 1997, 126-127.)

Tässä tutkimuksessa menetelmäksi valikoitui kvalitatiivinen tutkimus sen perusteella, että tutkittavasta asiasta pyrittiin saamaan laajempi kokonaiskuva ja otanta tehtiin harkitusti pienestä joukosta. Aineistonkeruumenetelmänä käytettiin puolistrukturoitua haastattelua toiselta nimeltään puolistrukturoitu haastattelu, joka eteni ennalta harkittujen teemojen mukaan. Teemahaastattelussa etuna on, että haastattelukysymyksiä voi muokata keskustelun edetessä kuitenkin niin, että haastattelija ohjaa haastattelua ja esittää tarvittaessa tarkentavia kysymyksiä.

3.1 Laadullinen tutkimus

Laadullinen tutkimus voidaan jaotella Tuomen ja Sarajärven (2009, 10-11) tavoin moniin eri perinteisiin, jotka tarkoittavat laadullisen tutkimuksen painotuksia. Tällaisia perinteitä ovat aristoteleen perinne ja ymmärtävä tutkimus, hermeneuttinen perinne ja ihmistieteellinen, tutkimus, fenomenologis-hermeneuttinen perinne ja tulkinnallinen tutkimus, kriittisen teorian perinne ja toimintatutkimus, yhdysvaltalainen laadullisen tutkimuksen perinne, pehmeät menetelmät ja pehmeä tutkimus sekä postmoderniin tieteeseen perustuva tutkimus. On kuitenkin muistettava, että mainittujen perinteiden lisäksi merkittävä määrä laadullisen tutkimuksen ajatussuuntauksia sijoittuu jaottelun ulkopuolelle tai väleihin. Laadullisen tutkimuksen jaottelu erilaisiin suuntauksiin luo suuntaa antavan ideaalimallin, jonka avulla yksittäisen tutkimuksen johdonmukaisuutta voidaan pohtia.

Lähtökohta tutkimuksessa on todellisen elämän kuvaaminen, joten valitsin tutkimukseni toteutettavaksi laadullisena eli kvalitatiivisena tutkimuksena, jossa pyritään ymmärtämään kohteen laatua, ominaisuuksia ja merkitystä kokonaisvaltaisesti. Laadullinen tutkimus ei ole täysin vastakohtainen määrällisen eli kvantitatiivisen tutkimuksen kanssa, tutkimustyyliä ovat lähestymistapoja, joilla on toisiaan täydentävät suuntauksensa (Hirsjärvi ym. 1997, 127). Valitsin aineistonkeruumenetelmäksi kvalitatiivisessa tutkimuksessa yleisimmin käytetyn menetelmän, joka on puolistrukturoitu haastattelu, toiselta nimeltään teemahaastattelu.

Kartoittava laadullinen tutkimus toteutettiin haastattelemalla yrityksen henkilöstöjohtamisesta vastaavia henkilöitä teemahaastattelurunkoa apuna käyttäen (Liite 2). Teemahaastattelussa teemoina olivat henkilöstötoiminnot, motivointi, sitouttaminen, osaamisen johtaminen ja tulevaisuuden näkymät. Kysymysten asettamisessa oli mukailtu henkilöstöjohtamisen osia alueita. Teemahaastatteluiden sisällönanalyysin tuloksena kerättiin kehittämistarpeita henkilöstösuunnittelun toteuttamiseen johon yritys voi strategisella henkilöstösuunnittelulla pyrkiä.

Suunnitelmallinen tutkimus on vaiherikas prosessi. Tutkimusprosessia voidaan kuvata yleistävästi ja yksinkertaisesti seuraavalla tavalla. 1) Aiheen valinta, 2) Tiedonkeruu, 3) Materiaalin arviointi, 4) Ideoiden, tulosten ja muistiinpanojen järjestäminen ja 5) Tutkimusraportin kirjoittaminen. Aiheen valinta on prosessi, joka edellyttää aihepiiriin perehtymistä. Hyvän aiheen tulisi olla rajattu, tutkittavissa oleva, kiinnostava ja jonka tutkimuksessa voidaan tuottaa myös uutta tietoa. (Hirsjärvi ym. 1997, 57; 71-73.) Taulukossa 1 on kuvattu tämän tutkimuksen vaiheet.

Suunnittelu	Toteutus	Raportointi
<ul style="list-style-type: none"> • Aiheen valinta ja rajaaminen • Teoreettisen viitekehyksen suunnittelu ja lähdeaineistoihin perehtyminen • Tutkimusmenetelmien suunnittelu • Teemahaastattelurungon valmisteleminen teoriaperustan pohjalta 	<ul style="list-style-type: none"> • Teemahaastatteluiden toteuttaminen • Aineiston litterointi ja läpikäynti, sisällönanalyysi • Kehittämistarpeiden löytäminen 	<ul style="list-style-type: none"> • Tulosten raportointi ja esittäminen työyhteisössä • Tulosten raportointi ja liittäminen kontekstiin • Jatkotutkimusaiheiden esittely
Joulukuu 2016 - Maaliskuu 2017	Huhtikuu 2017	Huhtikuu 2017

Taulukko 1: Tutkimuksen kulku vaiheittain

3.2 Tutkimuksen reliabiliteetti ja validiteetti

Tutkimuksessa pyritään luotettavan ja pätevän tiedon saamiseen, sillä sellainen tutkimus, jossa ei ole näitä osia on käytännössä turha. Kaikissa tutkimuksissa pyritään arvioimaan tehdyn tutkimuksen luotettavuutta ja tässä voidaan käyttää monia eri mittaus- ja tutkimustapoja. Tutkimuksen *reliabiliteetti* tarkoittaa mittaustulosten toistettavuutta, eli saataisiinko sama tulos riippumatta tutkijasta. Reliabiliteetti voidaan todeta monella eri tavalla. Esimerkkinä se, jos kaksi eri tutkijaa pääsee samanlaiseen lopputulokseen tai samaa henkilöä tutkitaan eri tutkimuskerralla ja saadaan sama tulos, tulokset voidaan todeta reliabeleiksi. (Hirsjärvi, ym. 1997, 2016.)

Tutkimuksen arviointiin liittyvä toinen käsite on *validiteetti* eli pätevyys. Tämä tarkoittaa tutkimuksen kykyä mitata juuri sitä, mitä sen on tarkoituskin mitata. Mittarit ja menetelmät eivät aina kohtaa todellisuudessa, ja siksi validiteetin arviointi on tärkeää (Hirsjärvi, ym. 1997, 217). Laadullisen tutkimuksen validiteetin arvioinnissa pyritään saamaan arvio tutkimuksen vaikuttavuudesta ja arvioidaan kuinka hyvin tutkimusmenetelmät toimivat tutkimusongelman ratkaisussa. Validiteetin arvioinnissa verrataan saatuja tuloksia olemassa olevaan teoriaan tai todelliseen tietoon ilmiöstä. Validiteettia voidaankin tutkia eri näkökulmasta, joita ovat ennustevalidius, tutkimusasetelmavalidius ja rakennevalidius. (Saaranen-Kauppinen ja Puusniekka 2006.)

Tutkimuksen validiteetti eli pätevyys pyritään todentamaan tehdyssä tutkimuksessa mahdollisimman tarkalla kuvauksella, miten ja millaisissa olosuhteissa tutkimus toteutettiin. Tutkimuksen luotettavuutta tukee se, että teemahaastatteluiden edetessä eri haastateltavien vastaukset saavuttivat joidenkin kysymyksiä kohdalla saturaation eli vastaukset olivat yhtenäisiä keskenään.

3.3 Teemahaastattelut

Kvalitatiivisen tutkimuksen suosittu aineistonkeruutapa on teemahaastattelu. Teemahaastatteluja voidaan käyttää silloin kun tarkoitus on saada tietoa vähemmän tunnetusta ilmiöstä tai asiasta. Saaranen-Kauppinen ja Puusniekka (2006) mainitsevat haastattelutavan eroavan lomakehaastattelusta siinä, että haastattelun kulku on vapaampaa ja kysymyksiä ja sanamuotoja voidaan muokata tarvittaessa teeman mukaisesti. Teemahaastattelun haasteena on pitää keskustelut keskenään samanmuotoisina ja vertailukelpoisena. Haastateltavan on pystyttävä kontrolloimaan haastattelun kulkua, jotta haastateltavan kertomukset eivät ala johdatella haastattelun kulkua liikaa.

Teemahaastattelun valinta käytettäväksi aineistonkeruumenetelmäksi perustuu siihen, että halutaan saada selville laajahko ennalta määrittämätön kokonaisuus, jonka selvittäminen vaatii haastateltavilta subjektiiviset, vapaasti muotoillut vastaukset. Teemahaastattelujen tuloksia analysoidaan aineistolähtöisellä sisällönanalyysimenetelmällä, näin pyritään haastattelujen sisältöjen perusteella löytämään henkilöstösuunnittelun tueksi käsityksiä henkilöstöjohtamisesta.

Tällaista tutkimusta ei ole kohdeorganisaatiossa ennen toteutettu, sillä tutkimusaihe liittyy vahvasti 2016 toteutettuun henkilöstö- ja koulutussuunnittelun luomisprojektiin ja valmistuneeseen suunnitelmaan sekä sen käyttöönottoon ja käytöntöihin. Projektissa aktiivisesti mukana olleena muistissa on selkeitä kehittämistoimia, joihin henkilöstösuunnittelun toivottiin tuovan ne työkalut mitä kulloinkin tarvitaan. Tämän tutkimuksen avulla saadaan selville se haluttu päämäärä mitä kohti kulkiessa yrityksen tarvitsee suunnitella mahdollisia henkilöstöä koskevia muutos- ja koulutustarpeita.

Yrityksessä toteutettiin henkilöstötoiminnoista vastaavien teemahaastattelut kartoittavana tutkimuksena, jossa tutkimusmenetelmänä käytettiin aineistolähtöistä analyysiä. Lähdeaineistojen pohjalta koostettiin teoreettinen kokonaisuus, ja haastattelun teemat on suunniteltu aiemman teorian pohjalta. Valitsin siksi laadullisen tutkimuksen, koska tavoitteena oli kehittää henkilöstösuunnittelua ja pohtia nykyistä henkilöstöjohtamisen tilaa. Tulosten analysointi vaatii vapaata aineiston tarkastelua, jotta mahdolliset kehittämissuositukset saadaan esille. Pyrin tutkimuksessani saamaan esille uusia näkökulmia ja ehkä piileviä ongelmia yrityksen osaamisen kehittämisessä, mitä aiemmin ei ole osattu nähdä.

Teemahaastatteluita ohjasi teemahaastattelurunko (Liite 2), johon haastateltavat saivat tutustua ennen haastattelua. Teemahaastattelut olin suunnitellut toteutettavaksi henkilöstötoimintoja suorittaville henkilöille yrityksessä. Haastattelukutsu (Liite 1) liitteineen lähetettiin kokouskutsuna haastateltavalle muutamaa päivää ennen toivottua haastattelun ajankohtaa. Haastattelukutsussa kerrottiin tutkimuksen lähtökohdat ja haastattelumenetelmät. Kaikki ennalta suunnitellut haastateltavat suostuivat haastateltaviksi. Haastattelussa kartoitettiin haastateltavan kokemus vallitsevasta henkilöstöpolitiikasta ja siihen liittyvistä vastuista, kenelle nämä asiat kuuluvat ja millaiseksi henkilöstötoimintojen järjestely tällaisenaan koetaan. Selvitettäviä asioita olivat mm. miten yritys rekrytoi, mistä rekrytoidaan, minkälaisen perehdytyksen työntekijät saavat sekä minimivaatimustaso mitä pitää osata ennen kuin työt saa aloittaa. Haastatteluissa pyrittiin saamaan mahdollisimman kattava kuvaus, miten työntekijöiden osaamiset tunnustetaan ja kuinka ohjataan.

Haastattelut aloitettiin alustuksella, jolla kerroin haastattelun liittyvän henkilöstöjohtamisen alueeseen sekä tutkimukseen, jossa pyritään saamaan selville tämänhetkinen henkilöstöjohtamisen tila sekä koetut kehittämistarpeet henkilöstösuunnittelussa. Seuraavaksi haastateltava sai itse kertoa roolinsa henkilöstötoimintojen prosessissa. Osiossa 2 käsiteltiin henkilöstötoimintoja ja henkilöstöpolitiikkaa. Kysyttiin kenen vastuita on suunnitella ja ohjata työntekijöiden määrää, rakennetta, koulutusta ja osaamista. Tämän kysymyksen avulla yritettiin selvittää käytännössä kuinka henkilöstötoimintojen prosessi toimii. Henkilöstöresurssien suunnittelu liittyy läheisesti myös siihen, että kun suunnitellaan resurssitarpeita, kysymykseen tulee myös mahdolliset rekrytoinnit. Rekrytointikäytännöt käytiin läpi, sekä perehdyttämisen käytännöt. Tutkimuksessa selvitettiin myös, onko yrityksessä minimivaatimusta osaamiselle sekä mita taanko suorituksia ja palkitaanko niistä. Selvitettäviä asioita oli, kuinka työntekijää tuetaan ja ohjataan sekä mitkä ovat perusteet uudelleensijoittamisissa ja irtisanomisissa.

Haastattelun osiossa 3 käsiteltiin henkilöstöstrategiaa ja henkilöstösuunnittelua, ohjaako liiketoimintastrategia henkilöstötoimintoja vai onko peräti toisinpäin. Miten yrityksessä tarkastellaan henkilöstövoimavarojen riittävyyttä sekä niiden vahvuuksia ja heikkouksia, sekä mita taanko näitä asioita jotenkin. Henkilöstöä koskevat tavoitteet otettiin myös esille. Onko yrityksessä henkilöstövisiota, jollaiseksi henkilöstöä pyritään ohjaamaan?

Osiossa 4 käsiteltiin osaamisen johtamiseen liittyviä teemoja. Kuinka osaamiset tunnistetaan, hankitaan ja hyödynnetään yrityksessä. Toimiiko kehitys- ja tavoitekeskustelu tarpeeksi riittävänä foorumina kehittämistarpeiden tunnistamisessa sekä annetaanko suorituksista palautetta. Kysyttiin myös kuinka osaamista ylläpidetään ja kehitetään. Selvitettiin nykyiset osaamisen kehittämisen menetelmät kuten palautteen anto, messuvierailut, yritysvierailut, opintomatkat, mentorointi ja kouluttautuminen. Hyödynnetäänkö näitä menetelmiä osaamisen kehittämisessä ja olisiko joitain muita mahdollisia tapoja, mitä voitaisiin hyödyntää. Osaamisen johtamiseen liittyy myös läheisesti motivointi ja sitouttaminen ja nämä käytössä olevat keinot selvitettiin osaksi henkilöstötoimintojen prosessia.

Haastattelun osassa 5 keskityttiin tulevaisuuteen, ja käytiin läpi henkilöstösuunnitelman workshopissa esiin tulleet toimintaympäristön muutokset sekä tämänhetkiset ajatukset toimintaympäristöstä. Haastatteluissa palattiin vuoden 2016 visioihin Kera Group Oy:stä vuonna 2025 ja mietittiin mitä osaamisia sinne päästäksemme tarvittaisiin. Haastateltava sai itse luonnehtia motivoivan henkilöstövision vuodelle 2025.

Henkilöstöjohtamisesta vastaavien henkilöiden haastatteluita toteutettiin yrityksessä kahdeksan. Haastateltavia olivat henkilöstöpäällikkö eli toimitusjohtaja, toinen operatiivinen johtaja, palkkatoimihenkilö sekä viisi eri liiketoimintaosastojen esimiesroolissa olevaa henkilöä.

Liiketoimintaosastojen johtajat toimivat esimiestasolla ja palkkatoimihenkilö tukena ja linkkinä laillisissa ja työläinsäädännöllisissä kysymyksissä. Ylin johto on kuitenkin vastuussa kaikista henkilöstöön liittyvistä asioista. Haastattelut nauhoitettiin haastateltavan luvalla ja sen jälkeen aineistoa lähdettiin litteroimaan ja keräämään yhteen. Haastattelujen pohjalta analysoitiin henkilöstöjohtamisen nykytilaa ja löydettiin kehittämistarpeita yrityksen henkilöstötoiminnoista. Haastattelut toteutettiin kahden viikon ajanjaksolla työpaikalla. Kaikki kahdeksan haastateltavaa suostuivat haastatteluiden nauhoittamiseen ja haastattelut olivat kestoiltaan 40-90 minuuttia. Haastattelu ympäristönä oli joko neuvotteluhuone tai henkilön oma työhuone, jotta häiriöttömyys oli mahdollisimman taattu.

4 Tulokset

Tutkimusongelmana oli löytää vallitsevia käsityksiä tämänhetkisestä henkilöstöjohtamisesta ja koettuja kehittämistarpeita erityisesti henkilöstösuunnittelun näkökulmasta. Tutkimuksen asettelua ja haastattelukysymyksiä ohjasivat erityisesti henkilöstösuunnittelun toimintakenttä ja siitä teoreettisesti koostettu kokonaisuus tutkimusongelman kokonaisuuden pohjaksi ja kontekstiin liittämiseksi. Dynaaminen ja muutosvalmis organisaatio vaatii tuekseen ennakkoivaa henkilöstösuunnittelua, joka organisaation näkökulmasta tarkasteltuna tarkoittaa henkilöstöä koskevia toimenpiteitä. Tutkimusongelma muotoutui teoriaperustan johdattelemana enemmän sellaiseksi, jota pyritään ymmärtämään ja selittämään. Organisaation henkilöstöjohtamista ei ole ennen tutkittu ja tämä lisäsi mielenkiintoani aihetta kohtaan, sillä mitään ei voi kehittää, ellei ensin ilmiötä pyritä ymmärtämään ja selittämään. Tutkimuksen yksi tavoite oli itsessään henkilöstöjohtamisen toimintakenttään tutustuminen.

Organisaation kulttuuri ja arvot määrittävät pitkälti yrityksen henkilöstöjohtamista. Henkilöstöjohtaminen toimii organisaatiokulttuurin vahvistajana ja kehittäjänä (Viitala 2007, 33-34). Haastatteluiden tuloksena käsitys tämänhetkisestä henkilöstöjohtamisesta muotoutui ja yrityksen arvolupaukset jotka ovat turvallisuus, viihtyvyys ja jatkuvuus välittyivät pääosassa vastauksista. Monet vastaajista kokivat, että yrityksen henkilöstöstrategia ottaa huomioon pidemmän aikavälin muutokset sekä henkilöstötoiminnoissa hätiköityjä muutoksia ei tehdä vaikka jokin liiketoimintaosasto kärsisikin kannattavuusongelmista. Yritys toimii vastuullisena työnantajana lait ja määräykset vakavasti huomioon ottaen. Alla kooste henkilöstöjohtamisen nykytilan analyysistä, joka on koostettu haastatteluiden pohjalta sekä keskeisimmät kehittämistarpeet tutkimuksen tuloksena.

4.1 Henkilöstöjohtamisen nykytila-analyysi

Henkilöstö koetaan melko sitoutuneeksi ja asiakaspalveluhenkiseksi. Tämä ilmentyi siten, että yrityksen henkilöstön vaihtuvuus on melko pientä ja haastateltavat henkilöt kokivat omat työtehtävänsä ja roolinsa vastuullisina. Kauttaaltaan teemahaastatteluissa korostui, että yrityksen henkilöstöpolitiikka on pitkäjänteistä, eikä hätiköityjä ratkaisuja työsuhteiden kanssa tehdä. Tämä koetaan yritykseen sitouttavana tekijänä. Henkilöstöä ei kuitenkaan aina koettu yrityksen tärkeimmäksi voimavaraksi. Tämä tuli esille haastattelussa siten, että haastateltava koki osaamisien olevan täysin siirrettävissä, mikäli avainhenkilöitä irtisanoutuisi tai eläköityisi. Yrityksessä on runsaasti hiljaista tietoa, minkä siirtyminen kannattaisi varmistaa seuraajille. Tämä ilmeni siten, että kesälomien tuuraus ei aina hoidu täysin tasapuolisesti ja on paljon työtehtäviä, joiden osaaminen on vain yhdellä työntekijällä organisaation sisällä. Informaation ja viestinnän tärkeys nostettiin esiin ja toivottiinkin, että esimiehillä olisi enemmän aikaa alaisilleen tiedottaa ja jalkauttaa organisaatiossa tapahtuvia asioita ja strategiaa. Kysyttäessä henkilöstöä koskevista tavoitteista henkilöstöjohtamisesta vastaavilta henkilöiltä, sain vastaukseksi että sellaisia ei tunnusteta organisaatiossa olevan tai tavoitteet liittyvät henkilöstön muodollisiin ja rakenteellisiin seikkoihin kuten ikäjakaumaan ja työntekijöiden ominaisuuksien erilaisuuteen.

Yrityksessä korostui kaikessa toiminnassa myyntipainotteisuus, joka koettiin organisaation kehitystä jarruttavaksi tekijäksi. Haastateltavat näkivät, että kustannustehokkuus paranisi, jos tuotekehityksessä ja toiminnan suunnittelussa olisi enemmän resursseja. Haastateltavat kertoivat, että aika kuluu pääsääntöisesti rutiineihin, joiden kehittämistyötä täytyisi tehdä, jotta aikaa jäisi enemmän aidosti henkilöstötoimintoihin. Osa henkilöstötoiminnoista toimii hajautetun mallin mukaisesti, jolla tarkoitetaan sitä, että kukin osasto suorittaa joitain keskitettävissä olevista henkilöstötoiminnoista itse. Esimerkiksi rekrytoinneissa toimitaan hyvin osastokohtaisesti. Jokaisella liiketoimintaosastolla on omat kanavansa työvoiman hankintaan, menettelytavat ovat kuitenkin samat; rekrytoidaan vain tunnistettuun tarpeeseen.

Haastateltavat toivat esiin, että systemaattisuus ja ennakoitavuus olisi hyvä ottaa tarkemmin huomioon. Haastateltavat perustelivat tätä siten, että kyseessä on suurehko konserni liikevaihdoltaan. Henkilöstöä koskevat tavoitteet liittyvät muodollisiin seikkoihin, kuten ikäjakaumaan, kansallisuuteen ja erilaisuuteen. Henkilöstövastaava tai muun hr-henkilön tarpeellisuus henkilöstöjohtamisen tueksi nostettiin esiin. Tällä hetkellä yrityksessä ei ollut tällaista kokopäiväistä henkilöä, vaan ylimmät henkilöstöjohtajat ja liiketoimintaosastojen esimiehet vastasivat henkilöstötoiminteista. Oman osastonsa henkilöstöressurssien ja voimavarojen riittävyydestä vastaa osastokohtainen esimies. Resurssien tarve tunnustetaan pääsääntöisesti tilauskanta-mittarin sekä toimitusaika-mittarin avulla. Joillakin osastoilla on omat työn kuormituskaaviot käytössä.

Työnjako ja roolit koettiin olevan jossain määrin epäselvät ja henkilöityneet. Haastateltavat kertoivat, ettei ole varsinaisesti sovittuja rooleja, joita yrityksen henkilöstö suorittaa vaan henkilöitä, joilla on rooleja. Loma-aikojen toimihenkilötuuraus koetaan jossain määrin ongelmaksi, sillä nimettyjä tuuraajia ei ole vain kuin samaa työtä tekevillä. Tämä lisää työn kuormittavuuden kokemista. Toimihenkilöresursointi nousi usealla haastateltavalla esiin. Esimiestyöhön resurssit ovat rajalliset, sillä monella esimiehellä on paljon asiakaspalvelua ja myyntitoimintaa lisäksi. Monet haastateltavat kertoivatkin, että vain välttämättömimmät henkilöstötoiminnot ehtivät hoitamaan muun työn ohessa. Monet ovatkin joutuneet delegoimaan käytännön henkilöstöasioita työntekijätason työnjohdolle. Tukitoimijat, jotka toimivat muualla kuin myynnissä kuten HR-vastaava, tuotekehittäjä ja suunnittelija koettiin lisäarvon tuojiksi yrityksen tehokkuuden ja tuottavuuden varmistajina.

Esimiehillä on suhteellisen suuri vapaus toimia itsenäisesti päätöksiä tehden. Merkittävät päätökset kuten vakituisten toimihenkilöiden palkkaus ja suuret linjaukset kulkevat ylimmän johdon kautta. Osastokohtaiset esimiehet saavat suorittaa itsenäisesti pienempiä rekrytointeja, kuten kesätyöläiset ja määräaikaiset työsuhteet. Budjeteissa pysymistä ei seurata kovin tarkasti tai henkilöstötuottavuutta mitata, vaan tapauskohtaisesti pyydetään johdolta lupaa toimenpiteisiin, joita voivat olla esimerkiksi järjestettävät koulutukset ja työntekijöiden pekkasvapaat.

Suoraa tiukkaa valvontaa ylhäältä päin ei koeta olevan, monet asiat ovat oman aktiivisuuden ja kiinnostuksen varassa. Henkilöstötoimintojen prosessin kuvaus hyödyttäisi kaikkia henkilöstötoimintoihin osallistuvia näkemään henkilöstöhallinnan kokonaisuutena sekä omat vastuut ja velvoitteet. Yhtenäisiä toimintamalleja esim. rekryointikäytännöistä ei ole, vaan kaikki on hyvin pitkälle esimiehestä kiinni ja siitä minkä kokee tärkeänä sekä tarkoituksenmukaisena. Välillä on epäselvää, mistä kaikesta voi itse päättää ja mistä täytyy pyytää lupa ylemmältä johdolta. Prosessi- ja vastuukaavioita pidettäisiin hyvänä, se vähentäisi myös ylemmän johdon kuormittamista, kun asiat olisivat kerralla suunniteltu hyvin toimiviksi ja sopivat vastuut kulkeekin.

4.2 Tutkimuksessa ilmentyneet koulutustarpeet

Koulutustarpeita syntyy varsinkin lakimuutosten ja uusien määräyksien toimeenpanossa. Koulutuksien järjestämisestä vastaa tarveharkintaisesti ylin johto, tosin esimiehet voivat osaltaan vaikuttaa jos jollain koulutuksella olisi erityinen tarve. Uusien laitteiden käyttöönoton yhteydessä tekijät koulutetaan perehdytyksen muodossa ja tarvittaessa konsultointiapua vaikeissa tilanteissa hyödynnetään. Koulutustarpeina nousivat esiin yleinen koulutus esimiehille sekä Excelin käyttökoulutus.

4.3 Kehittämistarpeet henkilöstösuunnittelussa

Haastattelujen sisällönanalyysin tuloksena syntyi muutamia suuria esille nostettavia kehittämistarpeita henkilöstösuunnittelun toimintakentässä. Suurimmat henkilöstösuunnittelua koskevat kehittämistarpeet on kuvattuna Kuviossa 7. Useimmissa haastatteluissa tuli ilmi perehdyttämisen suunnittelun ja siihen käytettävien materiaalien tarve. Vaikka perehdyttäminen hoidetaankin yrityksessä työtehtäväkohtaisesti, nähdään tarve tietynlaiselle ”raamille”, jotta kaikki itsestään selvänä pidetyt asiat tultaisiin maininneeksi uudelle työntekijälle.



Kuvio 7: Henkilöstösuunnittelun toimintakentässä havaitut kehittämistarpeet

1) Perehdyttäminen

Hyvin hoidettu ja ennalta suunniteltu perehdyttäminen toimii yrityksen käyntikorttina uudelle työntekijälle. Perehdyttäminen mielletään usein työpaikalla tapahtuvaksi työhön vastaanotoksi ja alkuohjaukseksi. Perehdyttämisellä tarkoitetaan kaikkia niitä toimenpiteitä, joiden avulla perehtyjä oppii tuntemaan työympäristöään, toiminta-ajatusta, liike- ja palveluidean sekä sen tavat. Myös työtoverit, asiakaskunta ja omaan työhön liittyvät odotukset ja työtehtävät kuuluvat hyvään perehdyttämiseen.

Työnantajalla on myös lain pakottama vastuu opastaa työntekijä työhönsä. Perehdyttämistä käsitellään mm. työsopimuslaissa, työturvallisuuslaissa ja yhteistoimintalaissa. (Kupias ja Pelto 2009, 17-18.) Haastatteluissa kävi ilmi useaan otteeseen, ettei perehdytysohjelmia ole tai sitä ei ole suunniteltu ennalta tai perehtymiseen on varattu hyvin vähän aikaa. Yrityksessä perehdyttäminen on yksilöllistä ja eri osastoilla perehdytetään erilaisilla menetelmillä. Pääasiallisesti perehdyttäminen tapahtuu ammattitaitoisen osajan ohjaamana vierihoidtona, jossa työvaiheet ja työturvallisuusasiat opastetaan ja työpaikan tavat selostetaan. Monesti on kuitenkin käynyt niin, ettei esimies ole muistanut käydä kaikkia asioita jokaisen kanssa läpi ja joitakin yllätyksiä uudelle työntekijälle on tullut. Tästä esimerkkinä se, että yrityksessä vaaditaan heti ensimmäisestä sairauspoissaolopäivästä todistus. Haastatteluissa tuli ilmi, että nimissään ”talon tavat”-opas olisi ehdottoman tärkeä jo tämän kokoisessa organisaatiossa, jossa työskentelee satakunta työntekijää. Perehdytysohjelmaan tulisi kuulua myös talossa kierrättäminen, jonka avulla toiminnan laajuuden mittakaava selkiytyisi ja auttaisi ymmärtämään työnkuvaa ja omaa roolia paremmin.

2) Tavoitekeskustelun kehittäminen

Haastateltavilla oli kokemuksia siitä, että tavoitekeskustelussa ei saada tarvittavia asioita selville tai keskustelun pohjalla oleva lomake on liian yleinen. Keskustelun rakennetta ja tavoitteita tulisi kehittää siihen suuntaan, että saataisiin oikeasti kehityskeskustelun hyödyt käyttöön.

3) Vastuiden ja prosessien kokonaiskuvaus

Monet henkilöstöjohtamisesta vastaavat henkilöt (esimiehet) kokivat, että joskus on turhaa kierrättää joitakin asioita ylimmän johdon kautta, koska johdon resurssit ovat liian rajalliset. Olisi hyvä, että kaikilla olisi selvät pelisäännöt, mistä voi päättää oman harkinnan mukaan ja mitkä asiat ovat ylempältä taholta kierrätettäviä päätöksiä.

4) Strategian jalkauttaminen sekä henkilöstöä koskevien tavoitteiden kirkastaminen

Monen haastateltavan kokemus oli, ettei strategiaa ole jalkautettu työntekijätasolle. Koettiin tärkeäksi, että johto ottaisi henkilöstön mukaan liiketoiminnan suunnitteluun, jotta voisi nähdä oman tärkeän roolin tässä kokonaisuudessa. Tätä voitaisiin ajatella esim. Tyky-päivän yhdeksi tavoitteeksi, jokaisella työntekijällä on merkitys yrityksen omistajien toivoman lopputuloksen saavuttamisessa. Yhteisiin päämääriin sitoutunut henkilöstö on tehokkaampi kuin, henkilöstö, jolla ei ole asetettuja päämääriä. Henkilöstöä koskeva tavoite voitaisiin miettiä yhdessä, sekä seurata sen toteutumista. Mikäli tavoite toteutuu, henkilöstöä voitaisiin palkita tämän seurauksena.

5) Sitouttaminen

Yrityksellä on monia sitouttamisen keinoja käytössä, kuten luontoisedut ja kulttuuri- ja liikuntaetu sekä kollektiivinen tuotantopalkkio. Tuotantopalkkio tarkoittaa osan yrityksen liiketoiminnan tuloksen jakamista työntekijöille heidän palkkojen suhteessa. Monet haastateltavat kokivat, että sitouttamisen menetelmiä tulisi hyödyntää monipuolisemmin ja ottaa lisää sitouttamiskeinoja käyttöön. Tässä olisikin jatkotutkimuksen aihe, että mitä sitouttamiskeinoja yrityksessä kannattaisi hyödyntää.

5 Johtopäätökset ja kehittämissuhteet

Tutkimusongelmaan saatiin vastaukset ja tutkimus hyödyttää toimeliasiantajayritystä ymmärtämään ja näkemään henkilöstöjohtamisen kokonaisuutta uudella tavalla. Tutkimus on luotettava, sillä samoja asioita tuli ilmi haastatteluissakin kuin omissa havainnoista työyhteisössä. Ulkopuolisena tutkijana pysyttely oli yllättävän haasteellista, kun työyhteisön jäsenenä on omat havainnoinnit ja kokemukset asioista. Kuitenkin pyrin olemaan puolueeton osapuoli ja kysyin lisäkysymyksiä, jotta sain mahdollisimman yksiselitteisen arvion, enkä pyrkinyt vaikuttamaan haastateltaviin. Itsearviointina nousi esiin joitakin asioita tutkimuksen toteuttamisesta kehittämissuhteena jatkotutkimuksia ajatellen. Olisin tehnyt teemahaastattelurungon nyt eri tavoin, koska monet kysymyksistä olivat vieraita vastaajille, kysymyksiä ja teoriataustaa olisi voinut siis selventää enemmän haastateltavalle.

Jatkotutkimusaiheita voisi olla esimerkiksi toisiko henkilöstöammattilainen lisäarvoa yrityksen henkilöstöjohtamisen prosessiin? Henkilöstöresursointi on todella aikaa vievää ja tulosten pohjalta nykyisellään henkilöstötoimintojen suunnitteluun ei jää aikaa riittävästi. Hajautettu henkilöstöjohtaminen vaatisi tuekseen henkilöstöammattilaisen, joka voi antaa tukea haastavissa kysymyksissä ja toimisi suunnittelijana henkilöstötoiminnoissa. Tämä henkilö voisi toimia myös johdon ja esimiesten ohella työntekijöiden tukena, johon voisi tarvittaessa tukeutua ja olisi helposti lähestyttävä henkilö. Organisaation henkilöstösuunnittelu vaatisi myös tarkempaa osaamiskartoitusta, jotta osaamisia voitaisiin täysipainoisesti kehittää ja hyödyntää. Tällainen osaamiskartoitus voisi olla myös jatkotutkimuksen aihe. Toisaalta kehittämistoimien vaikutuksen tutkimus työyhteisön hyvinvointiin ja motivaatioon toisi yritykselle arvokasta tietoa, mihin kehittämistoimet tulisi painottaa.

Tutkimuksen pohjalta saatiin hyvin tietoa henkilöstöjohtamisen käytännöistä sekä voidaan todeta, että kehitettävää löytyy monella henkilöstösuunnittelun osa-alueella. Tutkimustyö auttoi ymmärtämään käytännön henkilöstöresurssien ohjausta ja suunnittelua entistä paremmin. Henkilöstöjohtamisen teorian pohjalta onkin hyvä visio mihin suuntaan toimintaa kehitettäisiin, sillä tällä alueella on paljon tutkittuja ja toimivaksi todettuja käytäntöjä.

Henkilöstötoimintojen kehittäminen systemaattisesti kohti monipuolisempaa ja dynaamisempaa HRM-toimintaa varmistettaisiin kilpailukyvyyn säilyttäminen ja mahdollisesti henkilöstötuottavuuden paraneminen. Johtopäätöksenä henkilöstö toivookin sitä, että heiltä vaaditaan asioita, jotta he voivat osoittaa olevansa työntekijänä arvokkaita ja tärkeitä. Kehittämistyön haasteena on resurssien puuttuminen, mutta pienillä askelilla saavutetaan paljon, mikäli muutokseen on koko henkilöstö ylittä johtoa myöten sitoutunut. Jotta yritys voi toimia tehokkaasti, on heillä oltava oikeat henkilöt oikeissa tehtävissä ja se varmistetaan hyvällä henkilöstöjohtamisella ja tulevaisuuteen tähtäävällä henkilöstösuunnittelulla.

Lähteet

Painetut

23.8.2002/738. Työturvallisuuslaki.

334/2007. Laki yhteistoiminnasta yrityksissä.

Aarnikoivu, H. 2010. Aidosti hyödyllinen kehityskeskustelu. Helsinki: Edita Prima Oy.

Ajanko, S. 2016. Moninaisuuden johtaminen - ytimessä johtajan itsetuntemus. Suomen Liikekirjat ja tekijät.

Anteroinen, S. 2017. Älä ulkoista motivaatiota! HR viesti 1/2017. PubliCo Oy, 12.

Helsilä, M. 2002. Käytännön henkilöstötyö. Tampere: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Helsilä, M. & Salojärvi, S. 2009. Strategiset henkilöstöjohtamisen käytännöt. Helsinki: Talentum.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 1997. Tutki ja kirjoita. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Juuti, P. 2015. Johda henkilöstö asiakaskeskeisyyteen. Jyväskylä: PS-kustannus.

Juuti, P., & Vuorela, A. 2002. Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi. Jyväskylä: PS-kustannus.

Kauhanen, J. 2015. Esimies palkitsijana. Helsinki: Helsingin seudun kauppakamari.

Kauhanen, J. 2004. Henkilöstövoimavarojen johtaminen, 5-6. painos. Vantaa: Dark Oy.

Moilanen, R. 2001. Oppivan organisaation mahdollisuudet. Tampere: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Skurnik-Järvinen, H. 2010. Työpaikan pakolliset henkilöstösuunnitelmat. Helsinki: Helsingin seudun Kauppakamari.

Viitala, R. 2005. Johda osaamista! - Osaamisen johtaminen teoriasta käytäntöön. Keuruu: Otavan kirjapaino Oy.

Viitala, R. 2013. Henkilöstöjohtaminen - strateginen kilpailutekijä. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Viitala, R. 2007. Henkilöstöjohtaminen - strateginen kilpailutekijä. Helsinki: Edita Publishing Oy

Sähköiset

Darwish, Tamer. K. 2013. Strategic HRM and Performance. Cambridge Scholars Publishing. Viitattu 10.3.2017.

<http://www.cambridgescholars.com/download/sample/60536>

Dermol, V. & Rakowska, A. 2014. Strategic approaches to Human Resources Management Practice. ToKnowPress. Viitattu 16.2.2017.

Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2006. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Viitattu 23.1.2017.

<http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/>

Malin, T. 2017. Slideplayer. Henkilöstöjohtaminen. Viitattu 2.4.2017.

http://slideplayer.fi/slide/5248545/#.WOCAPYg6TkQ.google_plusone_share

Marjala, P. 2015. Osaamisen kehittäminen oppivassa organisaatiossa. Viitattu 23.1.2017.

<http://tyoelamaohjaus.blogspot.fi/2015/03/osaamisen-kehittaminen-oppivassa.html>

Peltonen, T. 2013. Ymmärtävä ihmisten johtaminen - henkilöstöammattilaisten uusvanha ydintaito. Työn tuuli 2/2013, 19. Viitattu 28.1.2017. http://www.academia.edu/4593679/Ymm%C3%A4rt%C3%A4v%C3%A4_ihmisten_johtaminen_-_henkil%C3%B6st%C3%B6ammattilaisten_uusvanha_ydintaito

Sydänmaanlakka, P. 2011. Älykäs itsensä johtaminen. Työn tuuli 1/2011, 33-34. Viitattu 16.4.2017.

http://blogit.jao.fi/pegosus/wp-content/uploads/sites/94/2013/11/Pentti_Sydanmaanlakka_TyonTuuli_1-2011.pdf

Tykypäivä. 2017. Viitattu 17.2.2017. <http://www.tykypaiva.net/>

Ulrich, D. 1997. Human resource champions: the next agenda for adding value and delivering results. Cambridge, MA: Harvard Business School Press. Viitattu 28.1.2017.

Verohallinto. 2016. Syventävät vero-ohjeet - Työnantajan koulutusvähenys. Viitattu 2.1.2017. https://www.vero.fi/fi-FI/Syventavat_veroohjeet/Elinkeinoverotus/Tyonantajan_koulutusvahennys

Viitala, R. 2014. Henkilöstöjohtamisella kilpailuetua. Viitattu 13.2.2015.

<http://www.slideshare.net/Tyoelama2020/viitala-henryfoorumilla-marraskuu-2014>

Yritystietoa. 2017. Viitattu 28.1.2017. <https://sites.google.com/site/yritystietoa/yritystoyminnan-perusteet>

Julkaisemattomat

Itsensä Ylittäjät. 2016. Henkilöstösuunnitelma -projekti.

Kera Group Oy. 2017. Strategia.

Kera Group Oy. 2016. Workshop aiheena henkilöstösuunnittelu ja toimintaympäristön muutokset.

Kuviot

Kuvio 1: Henkilöstövoimavarojen johtaminen mukaillen Timo Malin (2017)	9
Kuvio 2: Henkilöstösuunnittelun perinteinen näkemys (Viitala 2007)	10
Kuvio 3: Henkilöstöjohtamisen nelikenttä (Dave Ulrich, 1997)	11
Kuvio 4: Henkilöstösuunnittelun toimintakenttä (Itsensä Ylittäjät 2016).....	13
Kuvio 5: Henkilön suorituskyvyn määräytyminen (Dermol & Rakowska 2014.)	19
Kuvio 6: Osaamisen ennakointi (Viitala 2007)	21
Kuvio 7: Henkilöstösuunnittelun toimintakentässä havaitut kehittämistarpeet	30


Taulukot


Taulukko 1: Tutkimuksen kulku vaiheittain	23
---	----


Liitteet


Liite 1: Kutsu haastateltavaksi	39
Liite 2: Teemahaastattelurunko	40
Liite 3: Organisaatiokartta	42

Liite 1: Kutsu haastateltavaksi

 **Haastattelu henkilöstöjohtaminen**

 Tämä kokouspyyntö päivitettiin viestin lähetyksen jälkeen. Avaa myöhempi päivitys tai avaa kohde kalenterissa.

 Kera vuonna 2025.pdf
442 KB

 Teemahaastattelurunk...
37 KB

Milloin 6. huhtikuuta 2017 10:00-11:30 | Sijainti Terassitehdas

Hei,

Tämä on kutsu haastateltavaksi henkilöstöjohtamisesta vastaaville henkilöille. Haastattelut toimivat aineistonkeruuvälineenä liiketalouden oppinnäytetyöhöni, joka koskee Kera Group Oy:n henkilöstöjohtamista ja henkilöstösuunnittelun kehittämistä.

Liitteenä on teemahaastattelurunko, joka toimii keskustelumme pohjana. Haastatteluun on hyvä varata n. 45 minuuttia aikaa ja toivon lupaasi haastattelun nauhoittamiseen. Haastattelut ovat täysin luottamuksellisia, eikä lopullisessa raportissa pysty päättämään vastaajaa.

Liitteenä myös pari diaa yhteenvetona viimevuoden Workshopista, joka käsitteli henkilöstösuunnitelmaa ja toimintaympäristön muutoksia. Palaamme näihin visioihin haastattelun lopussa.

Ystävällisin terveisin

Henna Mononen
Puh. 044 750 7427

Laurea-ammattikorkeakoulu
Uudenmaankatu 22, 05800 Hyvinkää
www.laurea.fi

Kera Group Oy vuonna 2025 1/2

- ▶ Tarjous-tilaus-toimitus -prosessi on automatisoitu
- ▶ Tuotanto tekee omat lähetteet
- ▶ Saldot näkyvät
- ▶ Tuotannossa on enemmän automatiikkaan - robotiikkaa
- ▶ Inhimilliset virheet on minimoitu
- ▶ On vähemmän vahtimista, enemmän rutiinia -> aikaa kehittämiseen ja asiakashankintaan
- ▶ Tuotteet on kehitetty loppuun saakka
- ▶ Orville on firman pääpaikka, Käkelä siirtynyt tänne

*Miksi unelmointi on tärkeää?
Siksi, että oikeanlainen unelmointi täyttää kehon positiivisella energialla ja samalla muuttaa meidät päättäväiseksi: "Tuohon haluamme päästä".
Unelma kertoo meille tulevaisuuden tilan (vision), jonka haluamme saavuttaa.*

Kera Group Oy vuonna 2025 2/2

- ▶ Amerikan yksikkö raportoi hyviä lukuja
- ▶ Verkkokauppa on kehittynyt ja automatisoitu
- ▶ Kehitämme tuotteita ketterästi markkinat ja tarpeet huomioiden
- ▶ Asemamme markkinoilla on vahva
- ▶ Toimintamme on hallittua ja toiminnot ovat hioutuneet
- ▶ Työympäristöt ovat viihtyisiä, roinaa ei ole enää nurkissa
- ▶ Etätyöskentelytyökalut ovat paremmalla tasolla
- ▶ Saamme 20% parempaa palkkaa

Kansainvälisyys on luonteva osa toimintaamme



Liite 2: Teemahaastattelurunko

Haastattelurunko toimii keskustelumme pohjana henkilöstötoimintojen edelleen kehittämässä. Varataan keskusteluun aikaa n. 45 min. Haastattelut ovat täysin luottamuksellisia, eikä vastauksien perusteella pysty päättelemään vastaajaa.

”Yrityksen kilpailukyky riippuu enemmän kuin mistään muusta siitä mitä siellä osataan, miten tuota osaamista käytetään ja kuinka nopeasti kyetään oppimaan uutta”

Laurence Prusak 1997

1. Tausta

- Tutkimuksen tavoitteet ja aihepiirin tausta; tavoitteena saada käsityksiä nykyisestä henkilöstöstrategiasta ja henkilöstöjohtamisen käytännöistä sekä löytää mahdollisia kehittämistarpeita, näkökulmana henkilöstösuunnittelu
- Haastateltavan rooli henkilöstötoimintojen prosessissa

2. Henkilöstötoiminnot ja politiikka

- Työntekijöiden määrä, rakenne, koulutus ja osaaminen; kenen vastuita selvittää ja ohjata?
- Miten ja mistä rekrytoidaan?
- Miten ja kauan henkilöitä perehdytetään, onko perehdytysoppaita?
- Mikä on minimivaatimus osaamiselle?
- Mitataanko suorituksia, palkitaanko? Miten?
- Kuinka työntekijää tuetaan ja ohjataan?
- Miten tarvittaessa uudelleen sijoitetaan ja miten irtisanotaan sekä periaatteet?

3. Henkilöstöstrategia ja henkilöstösuunnittelu

- Kuinka läheisesti liiketoimintastrategia ohjaa henkilöstöstrategiaa?
- Miten yrityksessä tarkastellaan henkilöstövoimavarojen riittävyyttä, vahvuuksia ja heikkouksia, ja miten näitä asioita mitataan?
- Mitä tavoitteita yrityksellä on henkilöstönsä suhteen?

4. Osaamisen johtaminen

- Kuinka osaamiset tunnistetaan, hankitaan, hyödynnetään?
- Kehityskeskustelun anti, saadaanko kehittämistarpeet selville? Mitä asioita mitataan, annetaanko suorituksista palautetta?
- Miten henkilöstön osaamista ylläpidetään ja kehitetään?

Mitkä menetelmät esim. palaute, messut, vierailut, opintomatkat, mento-
rointi, kouluttautuminen

- Miten yritys sitouttaa ja motivoi työntekijäänsä?

5. Tulevaisuuden näkymät

- Mitä muutoksia toimintaympäristössä on lähitulevaisuudessa odotettavissa?
- Kera Group Oy vuonna 2025 (Workshop 26.5.2016)
- Mitä osaamisia tähän päästäksemme tarvitaan?
- Henkilöstövisio vuodelle 2025

Liite 3: Organisaatiokartta

1.10.2016

