

## TechniaTranscat Oy:n globaalin henkilöstöosaston kehittäminen

Veera Käppi



<b>Tekijä</b> Veera Käppi	
<b>Koulutusohjelma</b> Liiketalouden koulutusohjelma	
<b>Opinnäytetyön nimi</b> TechniaTranscat Oy:n globaalien henkilöstöosaston kehittäminen	<b>Sivu- ja liitesivumäärä</b> 46 + 2
<p>Tämän opinnäytetyön toimeksiantaja on TechniaTranscat Oy, joka on osa globaalia TechniaTranscat-yritystä. TechniaTranscat on johtava tuotteen elinkaaren hallinnan ja 3D-suunnitteluratkaisujen toimittaja sekä Dassault Systèmesin suurin jälleenmyyjä. Yrityksellä työskentelee yli 500 henkilöä yhdeksässä eri maassa sijaitsevilla toimipisteillä. Yrityksen pääkonttori ja globaali henkilöstöosasto sijaitsee Ruotsissa. Yritys on kasvanut ja kansainvälistynyt viimeisen kolmen vuoden aikana kovaan tahtiin, eikä yrityksen henkilöstöosasto ole pysynyt samassa tahdissa yrityksen kasvun kanssa. Tämä on johtanut siihen, että etenkin muut toimipisteet näkevät henkilöstöosaston toiminnassa paljon kehittämisen varaa. Myös ruotsalaiset henkilöstöasiantuntijat tiedostavat haastavan tilanteen.</p> <p>Tämän opinnäytetyön aihe on toimeksiantajan Ruotsissa sijaitsevan globaalien henkilöstöosaston toiminnan kehittäminen, sisältäen niin henkilöstöprosessit ja niiden johtamisen kuin virtuaalisen yhteistyönkin. Työn tavoite on tuottaa toimeksiantajalle henkilöstöosaston toimintaan liittyvät konkreettiset kehittämissuositukset. Työ rajautuu Ruotsin ja Suomen toimipisteiden näkökulmaan. Lisäksi henkilöstöprosessit on rajattu työssä siten, että käsitellään vain henkilöstösuunnittelua, rekrytointia, osaamisen kehittämistä sekä suorituksen johtamista ja palkitsemista. Työn tekeminen aloitettiin tammikuussa 2018.</p> <p>Tutkimuksen tietoperustan tarkoituksena on antaa lukijalle kokonaisvaltainen kuva kansainvälisen organisaation henkilöstöprosesseista ja niiden johtamisesta sekä virtuaalisesta yhteistyöstä. Tutkimuksen tietoperustan rakentamisessa on käytetty henkilöstöjohtamista, henkilöstöprosesseja sekä virtuaalista yhteistyötä käsittelevää kirjallisuutta ja artikkeleita. Työssä on käytetty sekä suomen- että englanninkielistä lähdemateriaalia.</p> <p>Tämä opinnäytetyö toteutettiin kvalitatiivisena eli laadullisena tutkimuksena. Laadulliseksi tutkimusmenetelmäksi valittiin teemahaastattelu. Tätä opinnäytetyötä varten haastateltiin kahta ruotsalaista henkilöstöasiantuntijaa ja kolmea suomalaista työntekijää. Haastattelut toteutettiin huhtikuun 2018 aikana.</p> <p>Analyysimenetelmäksi valittiin sisällönanalyysi. Sen avulla litteroidut eli tekstimuotoiseksi muutetut haastattelut pelkistettiin, minkä jälkeen ne hajotettiin osiin ja koottiin uudestaan siten, että kaikki henkilöstösuunnittelua, rekrytointia, osaamisen kehittämistä, suorituksen johtamista ja palkitsemista sekä virtuaalista yhteistyötä koskevat ilmaukset olivat omina kokonaisuuksinaan. Tämän jälkeen ryhdyttiin etsimään ilmauksista samankaltaisuuksia ja erilaisuuksia sekä koostamaan mielekästä, selkeää ja yhtenäistä tutkimustuloslukua. Tutkimustulosten ja tietoperustan pohjalta tuotettiin toimeksiantajalle henkilöstöosaston toimintaan liittyvät konkreettiset kehittämissuositukset. Opinnäytetyö saatiin valmiiksi touku-kuussa 2018.</p>	
<b>Asiasanat</b> henkilöstöjohtaminen, henkilöstöprosessit, virtuaalinen yhteistyö	

## Sisällys

1	Johdanto .....	1
1.1	Tutkimuksen tausta ja tavoitteet .....	1
1.2	Tutkimusongelmat ja rajaukset .....	1
1.3	Keskeiset käsitteet .....	2
2	Henkilöstöprosessit kansainvälisessä organisaatiossa .....	4
2.1	Henkilöstöprosessien johtaminen .....	4
2.2	Henkilöstösuunnittelu .....	7
2.3	Rekrytointi .....	10
2.4	Osaamisen kehittäminen .....	13
2.5	Suorituksen johtaminen ja palkitseminen .....	15
3	Virtuaalinen yhteistyö .....	19
3.1	Virtuaalisen yhteistyön edut .....	19
3.2	Virtuaalisen yhteistyön haasteet .....	20
3.3	Tehokas virtuaalinen yhteistyö .....	22
4	Tutkimuksen toteutus .....	24
4.1	Toimeksiantajan esittely .....	24
4.2	Tutkimusmenetelmien valinta .....	24
4.3	Aineiston keruu .....	25
4.4	Aineiston analysointi .....	27
5	Tutkimustulokset .....	29
5.1	Henkilöstösuunnittelu .....	29
5.2	Rekrytointi .....	30
5.3	Osaamisen kehittäminen .....	31
5.4	Suorituksen johtaminen ja palkitseminen .....	33
5.5	Virtuaalinen yhteistyö .....	35
6	Pohdinta .....	37
6.1	Tutkimustulosten merkityksen arviointi .....	37
6.2	Kehittämissuositukset .....	37
6.3	Lähdemateriaalin arviointi .....	43
6.4	Tutkimuksen luotettavuus ja eettisyys .....	44
6.5	Opinnäytetyöprosessin arviointi ja jatkotutkimusehdotukset .....	45
	Lähteet .....	47
	Liitteet .....	50
	Liite 1. Teemahaastattelurunko suomeksi .....	50
	Liite 2. Teemahaastattelurunko englanniksi .....	51

# 1 Johdanto

Tässä luvussa esitellään tutkimuksen tausta ja tavoitteet sekä tutkimusongelmat ja rajaukset. Lisäksi selostetaan tutkimuksen kannalta keskeiset käsitteet.

## 1.1 Tutkimuksen tausta ja tavoitteet

Tämän opinnäytetyön toimeksiantaja on TechniaTranscat Oy, joka on osa globaalia TechniaTranscat-yritystä. TechniaTranscat on johtava tuotteen elinkaaren hallinnan ja 3D-suunnitteluratkaisujen toimittaja sekä Dassault Systèmesin suurin jälleenmyyjä. Yrityksellä työskentelee yli 500 henkilöä Suomessa, Ruotsissa, Norjassa, Saksassa, Yhdysvalloissa, Intiassa, Itävallassa, Slovakiassa ja Alankomaissa sijaitsevilla toimipisteillä.

Yrityksen pääkonttori ja globaali henkilöstöosasto sijaitsee Ruotsissa. Henkilöstöasiantuntijoita on myös Saksassa ja Intiassa, mutta muissa toimipisteissä, myöskään Suomessa, ei ole yhtäkään henkilöstöasiantuntijaa. Yritys on kasvanut ja kansainvälistynyt viimeisen kolmen vuoden aikana kovaan tahtiin, eikä yrityksen henkilöstöosasto ole pysynyt samassa tahdissa yrityksen kasvun kanssa. Kaiken kaikkiaan henkilöstöprosesseja johtaa Ruotsista käsin vain kolme henkilöä. Tämä on johtanut siihen, että etenkin muut toimipisteet näkevät henkilöstöosaston toiminnassa paljon kehittämisen varaa. Myös ruotsalaiset henkilöstöasiantuntijat tiedostavat haastavan tilanteen.

Tämän opinnäytetyön aihe on toimeksiantajan Ruotsissa sijaitsevan globaalin henkilöstöosaston toiminnan kehittäminen, sisältäen niin henkilöstöprosessit ja niiden johtamisen kuin virtuaalisen yhteistyönkin. Aihe on tällä hetkellä erittäin ajankohtainen, koska yrityksessä on etenkin viimeisen vuoden aikana tehty merkittäviä taloudellisia ja henkilöstöllisiä muutoksia vastaamaan yrityksen kasvun tuomiin haasteisiin. Tämä on nostanut henkilöstöosaston toiminnan entistä suurempaan rooliin. Työn tavoite on tuottaa toimeksiantajalle henkilöstöosaston toimintaan liittyvät konkreettiset kehittämissuositukset.

## 1.2 Tutkimusongelmat ja rajaukset

Työn pääongelma on seuraava:

- Miten toimeksiantajan Ruotsissa sijaitsevan globaalin henkilöstöosaston toimintaa voidaan kehittää Ruotsin ja Suomen toimipisteiden näkökulmasta?

Alaongelmat pääongelman ratkaisemiseksi ovat seuraavat:

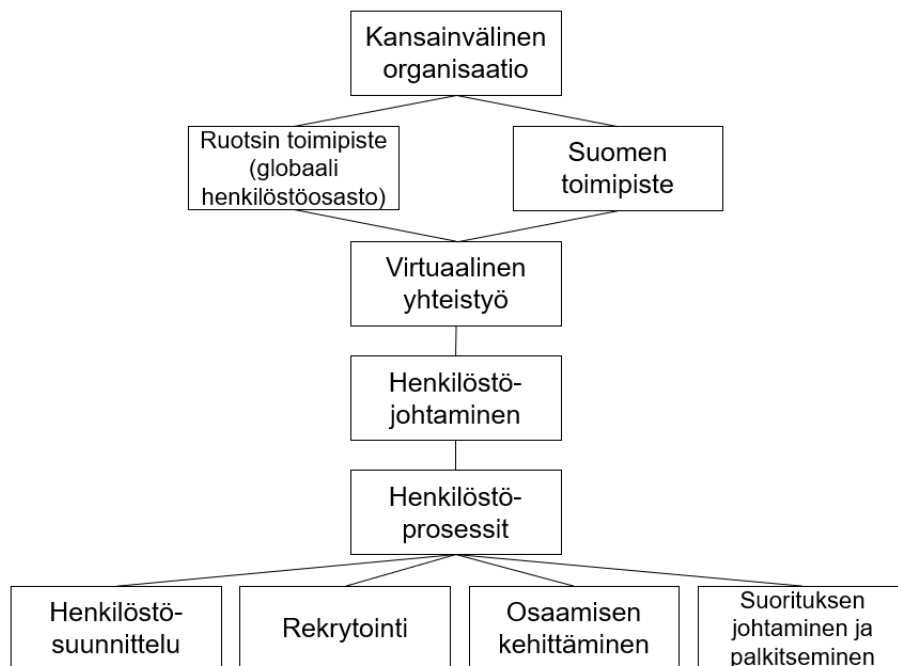
- 1) Mikä on henkilöstöosaston toiminnan nykytilanne Ruotsin ja Suomen toimipisteiden näkökulmasta?
- 2) Mitkä ovat henkilöstöosaston toiminnan suurimmat kehittämistarpeet Ruotsin ja Suomen toimipisteiden näkökulmasta?
- 3) Millaiset kehittämiskäsitteet tydyttävät sekä Ruotsin että Suomen toimipisteitä?

Työ rajautuu Ruotsin ja Suomen toimipisteiden näkökulmaan, koska aika työn laatimiseen on rajallinen, eikä näin ollen riitä laajan aineiston raportointiin. Jos aiheesta halutaan päästä syvemmälle, voidaan tehdä jatkotutkimuksia. Jatkotutkimusehdotuksia esitetään alaluvussa 6.5. Vaikka työ rajautuukin Ruotsin ja Suomen toimipisteiden näkökulmaan, ovat samat kehittämissuunnitelmat sovellettavissa muidenkin maiden toimipisteiden tilanteeseen liittäen käsiteltävän aiheen toimeksiantajan globaalin henkilöstötoiminnan kokonaisuuteen ja kansainvälisen työyhteisön toimivuuteen.

Henkilöstöprosessit on rajattu työssä siten, että käsitellään vain henkilöstösuunnittelua, rekrytointia, osaamisen kehittämistä sekä suorituksen johtamista ja palkitsemista. Edellä mainitut ovat olennaisimmat henkilöstöprosessit kansainvälisessä organisaatiossa. Rajaus on tehty myös sen takia, että osa yrityksen henkilöstöprosessista on ulkoistettu tai toimii niin hyvin, ettei niitä tarvitse ryhtyä kehittämään. Esimerkiksi yrityksen palkkahallinto on ulkoistettu jokaisen toimipistemaahan konsulteille erilaisten lakijärjestelmien takia, kun taas perehdyttämisprosessi toimii erittäin hyvin, joten sitä ei tarvitse ryhtyä kehittämään.

### **1.3 Keskeiset käsitteet**

Tämän opinnäytetyön tietoperusta yhdistää työssä käsiteltävät käsitteet ja teoriat. Tarkoituksena on antaa lukijalle kokonaisvaltainen kuva kansainvälisen organisaation henkilöstöprosessista ja niiden johtamisesta sekä virtuaalisesta yhteistyöstä. Tutkimus keskittyy kolmeen keskeiseen käsitteeseen: henkilöstöjohtaminen, henkilöstöprosessit ja virtuaalinen yhteistyö. Tietoperusta esitetään käsittemallin muodossa kuviossa 1. Lisäksi käsittemallissa esitetään työn rajaukset eli kansainvälisen organisaation rajaus Ruotsin ja Suomen toimipisteiden näkökulmaan sekä henkilöstöprosessien rajaus henkilöstösuunnitteluun, rekrytointiin, osaamisen kehittämiseen sekä suorituksen johtamiseen ja palkitsemiseen. Edellä mainitut henkilöstöprosessit ovat tutkimuksen keskeisiä alakäsitteitä.



Kuvio 1. Tutkimuksen tietoperusta

Tutkimuksen tietoperustan rakentamisessa on käytetty henkilöstöjohtamista, henkilöstöprosesseja sekä virtuaalista yhteistyötä käsittelevää kirjallisuutta ja artikkeleita. Työssä on käytetty sekä suomen- että englanninkielistä lähdemateriaalia. Työn käytetyimmät lähteet ovat Helsilän ja Salojärven *Strategisen henkilöstöjohtamisen käytännöt*, Armstrongin ja Taylorin *Armstrong's handbook of human resource management practice: building sustainable organisational performance improvement* sekä Brewerin *International virtual teams: engineering global success*. Haaga-Helian mallin sijaan työssä on käytetty lähdeluettelon kokoamiseen RefWorks-ohjelman Harvard-mallia.

## 2 Henkilöstöprosessit kansainvälisessä organisaatiossa

Tässä luvussa käsitellään henkilöstöprosesseja ja niiden johtamista kansainvälisessä organisaatiossa. Henkilöstöprosessit on rajattu työssä siten, että käsitellään vain henkilöstösuunnittelua, rekrytointia, osaamisen kehittämistä sekä suorituksen johtamista ja palkitsemista.

### 2.1 Henkilöstöprosessien johtaminen

Henkilöstötoiminnoilla viitataan usein organisaation vastuulla olevaan, henkilöstöön liittyvään toimintakokonaisuuteen, johon kuuluvat esimerkiksi rekrytointi, perehdyttäminen, palkitseminen, osaamisen kehittäminen ja hyvinvointiasiat. Liiketoiminnassa on viime vuosina siirrytty prosessin suuntaiseen johtamiseen, jolloin myös henkilöstötoiminnoista on alettu puhua prosesseina. Tämä tarkoittaa sitä, että yksittäisten toimintojen sijaan tarkastellaan henkilöstöprosesseja liiketoiminnan ydinprosesseja tukevinä, ajallisesti pitkittäisinä toimintaketjuina, joita kehitetään jatkuvasti. Henkilöstöprosesseja ovat muun muassa rekrytointi-, perehdyttämis- ja kehittämisprosessit. Vastuu näiden johtamisesta ja kehittämisestä määrittyy yleensä koko prosessin osalta samalle henkilölle tai yksikölle. Henkilöstöprosessien tueksi ja välineiksi tarvitaan asianmukaisia järjestelmiä sekä selkeitä pelisääntöjä ja toimintamalleja. (Viitala 2013, 22-23, Viitala, Jylhä 2013, 227.)

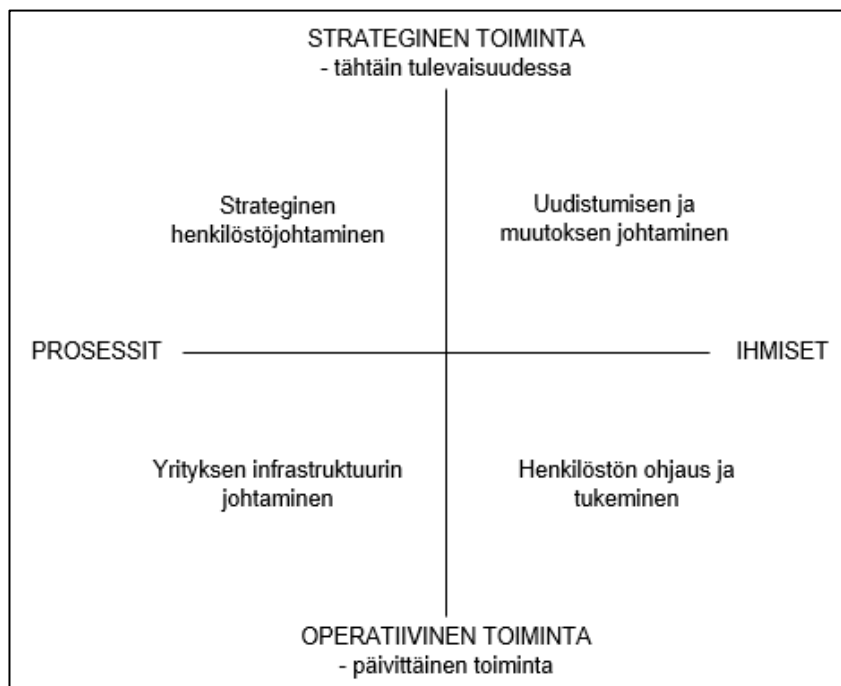
Salojärvi (2013, 31) jakaa henkilöstöprosessit kolmeen tasoon. Ensimmäisen tason muodostavat perushenkilöstöprosessit, jotka jokaisen organisaation tulee hoitaa vähintään lain vaatimalla tavalla. Perushenkilöstöprosesseihin kuuluvat usein hallinnolliset tai esimerkiksi turvallisuuden vaikuttavat prosessikokonaisuudet.

Toisella tasolla ovat lisäarvoa tuottavat henkilöstöprosessit, joiden avulla organisaatio voi luoda strategista kilpailuetua ja liikkua kohti asettamiaan strategisia tavoitteita. Nämä prosessit liittyvät osaamisen resursointiin, kehittämiseen ja suorituksen johtamiseen. (Helsilä, Salojärvi 2013, 31.)

Kolmannella tasolla ovat erottautumista edistävät henkilöstöprosessit, joiden avulla organisaatio voi erottua kilpailijoista luoden positiivista työnantajakuvaa ja edistäen työpaikan houkuttavuutta. Jokaisen tason prosesseihin liittyy myös henkilöstöjohtamisen maantieteellinen ulottuvuus eli ovatko prosessit paikallisia, kansainvälisiä vai globaaleja. (Helsilä, Salojärvi 2013, 31.)

Henkilöstöjohtamisen avulla pyritään varmistamaan henkilöstövoimavarojen määrä ja ominaisuudet sekä henkilöstön motivaatio ja sitoutuminen. Se on organisaatiossa jokaisen johtajan ja esimiehen työtä, mutta erityinen vastuu siitä on henkilöstöasiantuntijoilla. Heidän tulee suunnitella, kehittää ja tukea henkilöstöjohtamisen toimenpiteitä johdon ja esimiesten apuna. (Suonsivu 2011, 135, Viitala, Jylhä 2013, 218.)

Henkilöstöjohtaminen on laaja käsite, joten sitä on pyritty jäsentämään erilaisilla malleilla. Kuuluisa Ulrichin (1997) malli Viitalan (2013, 34-35) sekä Viitalan ja Jylhän (2013, 217-218) mukaan kuviossa 2 jakaa henkilöstöjohtamisen päätehtävät ja roolit neljään alueeseen tarkastelun aikajänteen ja toiminnan kohteen perusteella. Edellä mainitut neljä henkilöstöjohtamisen keskeistä roolia ovat 1) strateginen henkilöstöjohtaminen, 2) yrityksen infrastruktuurin johtaminen, 3) henkilöstön ohjaus ja tukeminen sekä 4) uudistumisen ja muutoksen johtaminen. Aikajänne vaihtelee pitkän tähtäimen strategisesta tarkastelusta operatiiviseen eli päivittäiseen toiminnan tarkasteluun. Henkilöstöjohtamisen alueella on pysyttävä huomioimaan sekä strateginen että operatiivinen toiminta: operatiiviseen toimintaan liittyvien henkilöstöratkaisujen on tuettava organisaation strategisia tavoitteita. Toiminnan kohde vaihtelee henkilöstöprosesseista ihmisiin. Henkilöstöprosesseja on kehitettävä ja ylläpidettävä erilaisten henkilöstöjärjestelmien ja toimintamallien avulla. Myös välitön vuorovaikutus henkilöstön kanssa kuuluu henkilöstöjohtamisen alueeseen.



Kuvio 2. Henkilöstöjohtamisen keskeiset roolit (Ulrich 1997)

Strategisen henkilöstöjohtamisen keinoin varmistetaan organisaation liiketoimintastrategian toteutumisen edellytykset henkilöstön osalta. Siinä huolehditaan, että liiketoiminnan



kehittyessä organisaatiolla on oikea määrä osaavaa henkilöstöä oikeissa paikoissa. Sen avulla turvataan organisaation kilpailukyky tulevaisuudessa. (Viitala 2013, 35, Viitala, Jylhä 2013, 218.)

Yrityksen infrastruktuurin johtaminen kuuluu henkilöstökäytäntöjen ja -hallinnon alueeseen. Alueella kehitetään sekä ylläpidetään järjestelmiä ja toimintamalleja tukemaan organisaation rakentumista, kehittymistä ja toimintaa. Alueeseen kuuluu esimerkiksi rekrytointi- ja kehittämisprosessien, palkitsemisjärjestelmien, urasuunnitteluprosessien sekä henkilöstöpalvelujen organisoiminen ja kehittäminen. (Viitala 2013, 35, Viitala, Jylhä 2013, 218.)

Henkilöstön ohjaus ja tukeminen ovat operatiivista toimintaa henkilöstön kanssa. Niiden avulla pyritään lisäämään henkilöstön sitoutumista ja edistämään hyvää ilmapiiriä sekä luomaan edellytykset mahdollisimman tehokkaalle ja motivoituneelle työskentelylle. Alueeseen kuuluu myös erilaisten päivittäisten ongelmien ratkaisua ja tarpeisiin vastaamista, joissa erittäin merkittävä rooli on organisaation esimiehillä. Henkilöstöprosessien tärkeä tehtävä onkin tukea esimiehiä ja kehittää johtajuutta organisaatiossa. (Viitala 2013, 35, Viitala, Jylhä 2013, 218.)

Uudistumisen ja muutoksen johtamiseen kuuluu organisaatiokulttuurin muuttaminen ja erilaisten muutosten läpiviennin varmistaminen sekä organisaation ja henkilöstön muutostyökykyiden kehittäminen. Henkilöstöasiantuntijat ovat usein myös organisaation muutosagentteja, jotka esimerkiksi arvioivat muutostarpeita ja luovat suunnitelmia niiden toteuttamiseksi. (Viitala 2013, 36, Viitala, Jylhä 2013, 218.)

Organisaatioiden kansainvälistyessä strategisen henkilöstöjohtamisen merkitys on kasvanut, koska kansainväliseen toimintaan liittyy monenlaisia haasteita toimintaympäristön monimuotoisuudesta johtuen. Kansainvälisen henkilöstöjohtamisen päätehtäviä strategisen henkilöstöjohtamisen näkökulmasta ovat muun muassa 1) varmistaa, että henkilöstöresurssit huomioidaan riittävästi organisaation kansainvälisessä strategiaprosessissa, 2) analysoida kansainvälistä toimintaympäristöä henkilöstöresurssien osalta, jotta niitä koskevat mahdollisuudet ja haasteet tunnistetaan päätöksentekotilanteissa, 3) kehittää organisaation strategioiden toteuttamista edistäviä henkilöstöprosesseja huomioiden kansainvälisen monimuotoisuuden, 4) tukea organisaation kansainvälisiä operaatioita, kuten yritysostoja ja fuusioita, henkilöstöprosessien avulla, 5) kyetä osoittamaan henkilöstöjohtamisen kilpailukyvyille tuottama lisäarvo ja parantaa henkilöstöprosessien laatua, nopeutta ja kustannustehokkuutta, 6) edistää organisaation yhtenäisyyttä ja kansainvälistä yhteis-

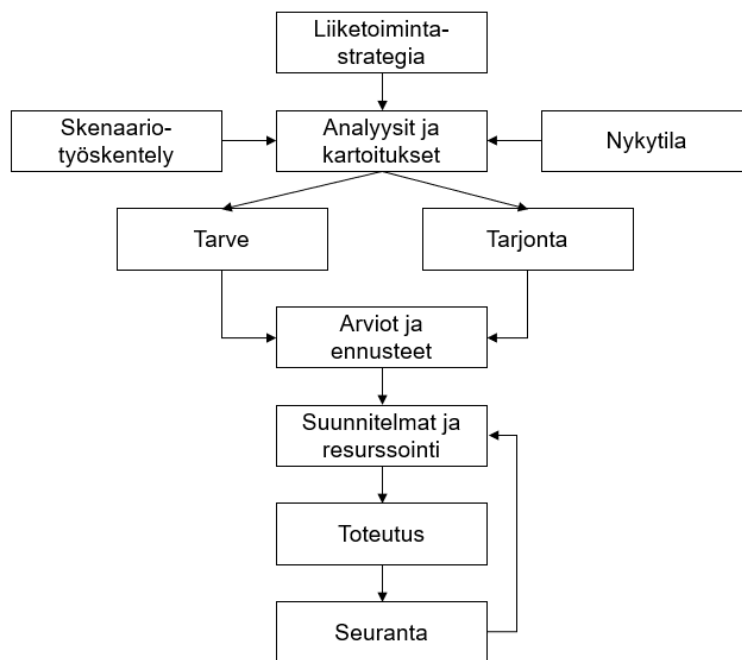
toimintaa sekä 7) varmistaa henkilöstöjohdon ja henkilöstöasiantuntijoiden oman osaamistason riittävyys kansainvälisen henkilöstöjohtamisen erityiskysymyksissä. (Helsilä, Salojärvi 2013, 288-289, Stahl, Mendenhall & Oddou 2012, 11.)

## 2.2 Henkilöstösuunnittelu

Ad hoc on edelleen yleinen rekrytointimenettely. Sillä tarkoitetaan sitä, että rekrytointitarpeet huomataan vasta, kun jokin tehtävä jää hoitamatta, tai sitä joudutaan hoitamaan tilapäisratkaisuin. Henkilöstösuunnittelun avulla pyritään vähentämään tämän tyyppistä harmitsematonta rekrytointia ja tekemään suunnittelusta tarkoituksellista ja ennakoivaa. Henkilöstösuunnittelu on systemaattista tulevaisuuden ennakkointia ja siihen varautumista. Sen avulla varmistetaan henkilöstön oikea määrä, sijainti ja osaaminen organisaation suunniteltua toimintaa varten. Henkilöstösuunnittelu pohjautuu siis liiketoimintastrategioihin. Myös osaamista, hyvinvointia ja tavoitetietoisuutta kehittävät ja ylläpitävät toimenpiteet kuuluvat henkilöstösuunnitteluun. Henkilöstösuunnittelua tehdään jokaisessa organisaatiossa, mutta sen järjestelmällisyys ja suunnitelmallisuus vaihtelevat. Suurissa organisaatioissa esimiesten ja johdon apuna saattaa olla erityisiä henkilöstösuunnittelijoita. Esimiehet välittävät tiedot ryhmänsä työntekijöiden suunnitelmista ja tilanteista sekä vastuualueensa kehityksestä henkilöstöasiantuntijoille. Johto puolestaan täsmentää organisaation strategiset linjat ja kehykset. Pienissä organisaatioissa turvaudutaan usein aavistukseen ja kokemukseen. (Helsilä, Salojärvi 2013, 120, Viitala 2013, 57-63, Viitala, Jylhä 2013, 228.)

Henkilöstösuunnittelu voidaan jakaa kovaan ja pehmeään lähestymistapaan. Kova henkilöstösuunnittelu on rationaalista ja näkee henkilöstön kustannuseränä luoden kaikille yhden yhteisen toimintatavan. Toiminnan lähtökohtana on suunniteltu strategia ja suunnittelua johdetaan sekä valvotaan organisaatiossa tiukasti ylhäältä käsin. Pehmeä henkilöstösuunnittelu on puolestaan yhteistoiminnallista ja näkee henkilöstön pääomana huomioiden erilaisia tarpeita. Kiintopisteenä on liiketoiminnan strategia, mutta toiminta joustaa kulloisenkin tilanteen mukaan ja valvonta on epäsuoraa. Muutaman viime vuosikymmenen ajan henkilöstösuunnittelu on muuttunut strategisemmaksi ja pehmeämmäksi. Matemaattiset henkilöstöä käsittelevät ennusteet ovat edelleen tärkeitä, mutta nykyään huomioidaan myös laadullisia tekijöitä, kuten osaamistarpeita ja hyvinvointia. Kasvaneessa ja kansainvälistyneessä liiketoimintaympäristössä organisaation on välttämätöntä varautua nopeisiin muutoksiin ja varmistaa toiminnan joustavuus. Tällaisessa liiketoimintaympäristössä henkilöstösuunnitteluun eivät riitä pelkät täsmälliset numerot. (Helsilä, Salojärvi 2013, 120-121, Viitala 2013, 58-59.)

Alla oleva kuvio 3 mukailee Armstrongin ja Taylorin ( 2017) henkilöstösuunnittelun mallia.



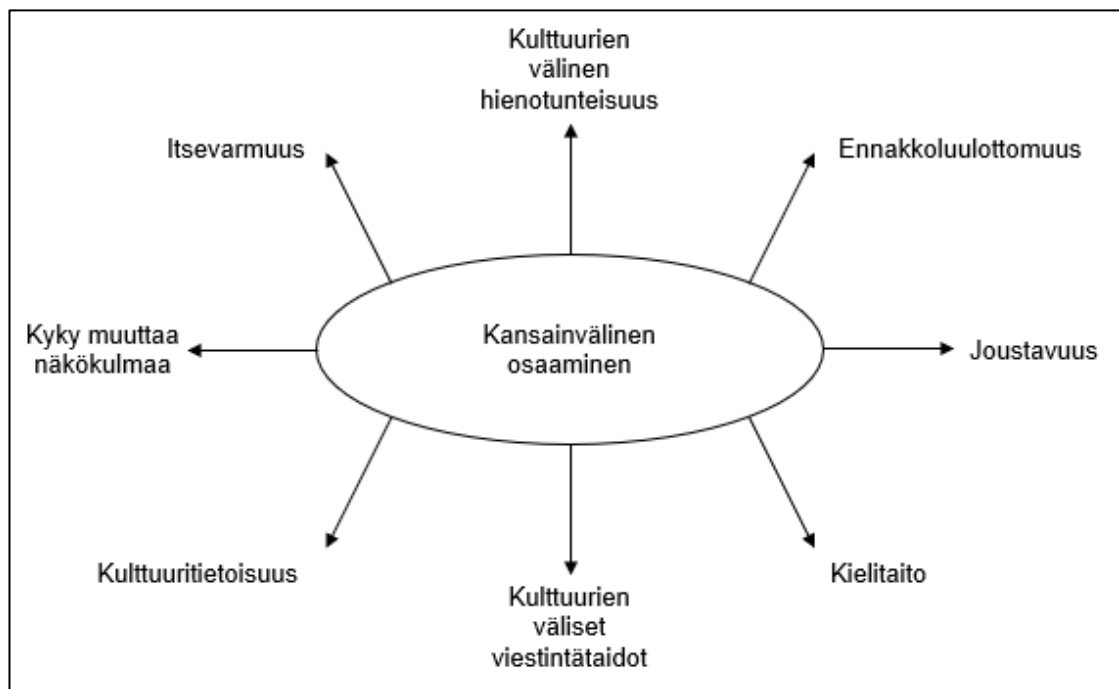
Kuvio 3. Henkilöstösuunnittelun malli (Armstrong, Taylor 2017, 240)

Henkilöstösuunnittelun lähtökohtana on suunniteltu liiketoimintastrategia. Sen pohjalta analysoidaan ja kartoitetaan sekä ulkoisen että sisäisen työmarkkinan nykytilaa. Ulkoisella työmarkkinalla tarkoitetaan toimialan ja yleistä tilannetta henkilöstön saatavuuteen ja kehitysnäkymiin liittyen. Ulkoisesta työmarkkinasta kannattaa tehdä yhteiskunnallisia, taloudellisia, teknologisia ja lainsäädännöllisiä ennusteita sekä arvioita globalisaation, ympäristöasioiden ja demografisten tekijöiden vaikutuksista tulevaisuuteen. Sisäisellä työmarkkinalla puolestaan tarkoitetaan organisaation omaa työvoimatilannetta ja sen kehitysnäkymiä. Sisäisestä työmarkkinasta kannattaa arvioida esimerkiksi nykyistä henkilöstörakennetta, vaihtuvuutta, eläköitymisaikoja, sitoutuneisuutta ja seuraajasuunnitelmia. Arviot näistä luovat näkymän tarjonnasta ja tarpeesta. Analysoinnin apuna voidaan käyttää skenaariotyöskentelyä eli vaihtoehtoisten tulevaisuuden kuvien ja kehityspolkujen laatimista. Tunnistettujen arvioiden ja ennusteiden pohjalta tulee laatia henkilöstösuunnitelmat, joilla taataan resurssien oikea määrä ja laatu tulevaisuutta ajatellen. Suunnitelmien toteutuksen jälkeen on tärkeää seurata tilannetta jatkuvasti ja päivittää suunnitelmia tarpeen mukaan. Suunnitelmat ulottuvat usein enintään kolmen vuoden aikajänteelle. (Armstrong, Taylor 2017, 239-243, Helsilä, Salojärvi 2013, 122-124, Viitala, Jylhä 2013, 229.)

Kansainvälisen organisaation henkilöstösuunnittelua tehdessä joudutaan pohtimaan vielä tarkemmin, millaista osaamista tarvitaan. Pelkät työn vaatimat taidot eivät riitä, vaan hen-

kilöstön pitää myös osata työskennellä kansainvälisessä ympäristössä. Henkilöstösuunnitelmia laatiessa tulee siis ensin määritellä työn edellyttämät tekniset sekä toiminnalliset taidot ja sen jälkeen pohtia kansainvälisen ympäristön asettamia vaatimuksia. Henkilö- suhde- ja kommunikointitaidot sekä tunneäly ovat etenkin kansainvälisessä organisaatiossa yhtä tärkeitä kuin tekniset taidot ja aiempi kokemus. (Griffin, Pustay 2015, 566, Iles, Zhang 2013, 247-248.)

Alla oleva kuvio 4 mukailee Ilesin ja Zhangin ( 2013, 247) määrittelemiä kansainvälisen osaamisen ulottuvuuksia.



Kuvio 4. Kansainvälisen osaamisen ulottuvuudet (Iles, Zhang 2013, 247)

Muita henkilöstösuunnitteluun vaikuttavia tekijöitä kansainvälisessä ympäristössä ovat muun muassa työmarkkinoiden olosuhteet ja erityispiirteet sekä globaali kilpailu. Etenkin maat, joissa työvoimakustannukset ovat alhaiset verrattuna ammattitaitoon, houkuttelevat kansainvälisiä organisaatioita. Esimerkki tällaisesta maasta on Intia, jossa lähes jokaisella kansainvälisellä organisaatiolla on toimintaa. Globaali kilpailu ei koske vain tuotteita, vaan yritykset kilpailevat myös motivoituneesta, innovatiivisesta ja yhteistyökykyisestä työvoimasta, mikä vaatii jatkuvaa työnantajakuvan kehittämistä. Työnantajakuvan kehittämistä kerrotaan lisää alaluvussa 2.3. (Vance, Paik 2015, 146-149.)

## 2.3 Rekrytointi

Rekrytointi eli henkilöstöhankinta koostuu niistä toiminnoista, joilla organisaation palvelukseen saadaan sen tarvitsemat henkilöt. Uuden työntekijän palkkaaminen on organisaatiolle usein pitkävaikutteinen ja taloudellisesti merkittävä investointi, joka vaikuttaa palvelun laatuun, toiminnan sujuvuuteen ja tehokkuuteen. Epäonnistuneella rekrytoinnilla voi olla pitkäkestoisia negatiivisia vaikutuksia niin valittuun henkilöön itse, organisaatioon kuin asiakkaisiin. Onnistunut rekrytointi puolestaan vaikuttaa positiivisesti organisaation kehitykseen ja parantaa osaltaan toiminnan laatua. (Viitala 2013, 98, Viitala, Jylhä 2013, 229.)

Yleensä rekrytointi lähtee liikkeelle tarpeen tunnistamisesta. Tarve voi muodostua esimerkiksi henkilöstöpoistuman tai liiketoiminnan kasvun kautta. Nykyään uuden työntekijän rekrytointiin päädytään usein myös sen takia, että organisaatioissa tarvitaan sellaista uutta osaamista, jonka hankkiminen henkilöstön kehittämisellä ei ole mahdollista tai tarpeeksi nopeaa. Tulevaa osaamisen puutetta tai uutta liiketoimintaa koskevat tarpeet täytyisi tunnistaa jo tulevaisuutta ennakoivan henkilöstösuunnittelun vaiheessa. Kun todetaan, että organisaatio tarvitsee uuden työntekijän, siirrytään määrittelemään työtehtävän vaatimukset sekä siihen haettavan henkilön osaamis- ja muut vaatimukset. Työanalyysien pohjalta tehdyissä työnkuvauksissa on hyvä kuvata ainakin tehtävänimike, työn sijoituspaikka, esimies, työn tavoitteet, tehtävän sijoittuminen organisaation rakenteeseen, suhteet ulkoisiin toimijoihin, pääasialliset vastuut sekä työn tekemisen puitteet ja olosuhteet. Osaajaprofiilissa puolestaan kuvataan esimerkiksi kokonaisolemusta, pätevyyttä, henkilökohtaisia ominaisuuksia ja motivaatiota. Osaajaprofiili muodostaa kriteerit lopullisille valinnoille. (Helsilä, Salojärvi 2013, 127-129, Viitala 2013, 98, Viitala, Jylhä 2013, 229.)

Työanalyysien tekeminen kansainvälisessä ympäristössä on haastavaa, koska työt ovat erittäin dynaamisia ja voivat muuttua nopeasti organisaatioiden yrittäessä pysyä kilpailukykyisinä globaaleilla markkinoilla. Tällaisten töiden yhteydessä ei enää voida puhua yhdestä parhaasta tavasta tehdä työ. Työanalyysia vaikeuttaa lisäksi töiden epävarmuus sekä uudet teknologiat ja yritysmuodot. Tämän takia työn sijaan on alettu tarkastelemaan enempi tehtäviä ja kompetensseja. (Iles, Zhang 2013, 250.)

Rekrytointi voidaan tehdä joko sisäisesti tai ulkoisesti. Päätökseen vaikuttaa usein vahvasti organisaatiokulttuuri. Yleensä on etu, jos mahdollisuus siirtyä haastavampiin tehtäviin voidaan tarjota omille työntekijöille. Monissa organisaatioissa uskotaan siihen, että etenkin esimiehet kannattaa rekrytoida sisäisesti. Haittana tässä voi olla se, että organisaation toimintatavat eivät ainakaan merkittävästi muutu. Ulkoinen rekrytointi on tarpeen

etenkin, kun tarvitaan osaamista, jota ei löydy organisaatiosta valmiina ja jota ei saada kohtuullisella lisäkoulutuksella. Rekrytointi ulkoisesti saattaa kuitenkin vaikuttaa negatiivisesti henkilöstön sitoutumiseen, koska uramahdollisuudet organisaation sisällä koetaan rajallisiksi. Päätös on hyvä tehdä aina tapauskohtaisesti, mutta strategista uudistumista haettaessa ulkoinen rekrytointi saattaa olla vaikuttavampi vaihtoehto. (Helsilä, Salojärvi 2013, 129, Viitala, Jylhä 2013, 229.)

Käytetyimmät rekrytointikanavat ovat internet ja lehti-ilmoitukset. Vaihtoehtoisia rekrytointikanavia ovat oppilaitosyhteydet, puskaradio, verkostot ja suoramarkkinointit. Ulkoisessa rekrytoinnissa hyödynnetään nykyään melko paljon asiantuntijapalveluita. Koko rekrytointiprosessi, tai osia siitä, voidaan ulkoistaa rekrytointikonsultille. Etenkin johtajien ja erityisasiantuntijoiden rekrytoinneissa hyödynnetään usein head hunting -palveluja, joissa konsultti hakee sopivaa ehdokasta suorilla yhteydenotoilla. (Helsilä, Salojärvi 2013, 129-130, Viitala, Jylhä 2013, 229-230.)

Etenkin teknologia- ja teollisuusalalla on pula pätevistä työntekijöistä, mikä vaatii alan henkilöstöasiantuntijoita panostamaan rekrytointeihin. Tämän myötä internetiä on alettu hyödyntämään rekrytointikanavana entistä enemmän, etenkin kansainvälisissä organisaatioissa. Internetin kautta työnantajat voivat helposti ilmoittaa avoimista työpaikoista, tarjota tietoa organisaatiosta sekä kommunikoida sähköisesti. Työnhakijoiden on puolestaan helppo etsiä töitä ja lähettää hakemuksia. Digitaalisten rekrytointien avulla pystytään tavoittamaan ehdokkaita ympäri maailmaa ja saamaan huomattavasti enemmän hakemuksia kuin perinteisellä rekrytoinnilla. Digitaalinen rekrytointi on myös nopeampaa ja halvempaa. Digitaalisissa rekrytoinneissa hyödynnettäviä työkaluja ovat esimerkiksi organisaation verkkosivustot, verkossa toimivat työnhakupalvelut ja sosiaalinen media. Sosiaalisen median suosituin rekrytointikanava on LinkedIn. Se tarjoaa LinkedIn Recruiter -työkalun, jonka avulla työnantajat voivat etsiä potentiaalisia ehdokkaita ja ottaa heihin yhteyttä. Digitaalinen rekrytointi vaikuttaa positiivisesti organisaation työnantajakuvaan ja tunnettavuuteen. (Armstrong, Taylor 2017, 251-252, Iles, Zhang 2013, 259-260, Robbins, Judge 2015, 530-531.)

Organisaatiot voivat hyödyntää digitaalista rekrytointia mitä luovemmin keinoin. Digitaalisissa testeissä voidaan esittää esimerkiksi lyhyitä videoituja kanssakäymisiä asiakkaiden ja työntekijöiden välillä, joihin ehdokkaiden tulee reagoida. Toisenlaisen lähestymistavan tarjoaa teknologia, joka yhteensovittaa ehdokkaita ja yrityksiä online-treffipalvelun tavoin. Ehdokkaita pyydetään tekemään lista heille tärkeistä arvoista. Listaa verrataan mahdollisiin työnantajiin, joille samat arvot ovat tärkeitä. Jotkut organisaatiot ovat jopa järjestäneet

digitaalisia ohjelmointikilpailuja tunnistaakseen parhaimmat ehdokkaat. (Armstrong, Taylor 2017, 251-252, Iles, Zhang 2013, 259-260, Robbins, Judge 2015, 530-531.)

Ennakoivaan ja pitkäjänteiseen rekrytointiprosessiin liittyy myös työnantajakuva, joka organisaatioilla on työmarkkinoilla. Etenkin kun osaajien löytäminen on vaikeaa, rekrytointia helpottaa huomattavasti positiivinen maine työnantajana. Työnantajakuva luo yrityskuva, joka luodaan pitkälti markkinointiviestinnän avulla sekä asiakkaiden kokemusten ja uutisten kautta. Lisäksi kuvaan vaikuttaa ulospäin näkyvä rekrytointipolitiikka, kuten rekrytointi-ilmoitusten luonne ja sisältö sekä rekrytoinnin määrä ja tiheys. Työnantajakuvaan vaikuttaa myös tapa, jolla organisaatio ottaa vastaan ja kohtelee työntekijöitään. Tieto palkkatasosta, perehdyttämisestä, osaamisen kehittämisestä ja johtamisesta leviää nopeasti työmarkkinoilla. Parhaimmillaan positiivinen työnantajakuva edistää sekä rekrytointia että nykyisen henkilöstön sitoutumista. Työnantajakuva voi ja kannattaa aktiivisesti kehittää. (Helsilä, Salojärvi 2013, 125-126, Viitala 2013, 102-103.)

Salojärven ( 2013, 126-127) mukaan työnantajakuva voidaan pyrkiä kehittämään esimerkiksi 1) tutkimalla ja seuraamalla ulkoista työnantajakuva (olemalla mukana esimerkiksi Universumin, T-median tai Taloustutkimuksen tutkimuksissa), 2) kartoittamalla sisäistä työtyytyväisyyttä ja edistämällä työtyytyväisyyttä eri tavoin, 3) määrittämällä ja viestimällä työnantaja-arvot, 4) rakentamalla rekrytointiprosessin siten, että siitä välittyy positiivinen mielikuva hakijoille, 5) tekemällä strategista työnantajaviestintää mediassa ja erilaisissa tapahtumissa, kuten esimerkiksi opiskelijamessuilla sekä 6) tekemällä yhteistyötä ja sponsorointia, esimerkiksi oppilaitosyhteistyötä ja tapahtumasponsorointia.

Perinteisiä valintamenetelmiä ovat hakemuslomakkeet, haastattelut ja suosittelijat. Edellä mainittujen lisäksi voidaan käyttää valintakokeita ja arviointikeskusvaihetta. Haastattelut voivat olla joko strukturoituja eli jäsenneityjä, tai epämuodollisia ja ne voidaan käydä kasvokkain, puhelimitse tai esimerkiksi videon tai Skype:n välityksellä. Mahdollisia valintakokeita ovat erilaiset älykkyystestit, persoonallisuustestit, kykytestit ja soveltuvuuskokeet. Arviointikeskusvaiheella tarkoitetaan hakijoiden arvioimista erilaisten haettavaan työhön liittyvien tehtävien perusteella. Vaihe kestää yleensä enintään kaksi päivää. Valinta tehdään sen perusteella, kuka hakijoista sopii parhaiten haettavaan työhön. Myös hakijan persoonallisuuden ja arvojen soveltuvuus organisaatioon otetaan yleensä huomioon. (Armstrong, Taylor 2017, 258-266, Robbins, Judge 2015, 531-539.)

## 2.4 Osaamisen kehittäminen

Osaamisen kehittäminen on ammatillisen kehittymisen ja uuden oppimisen prosessi, jonka avulla varmistetaan, että organisaation palveluksessa olevien henkilöiden ja heistä muodostuvien ryhmien osaaminen pysyy vaadittavalla tasolla ja uudistuu toivottuun suuntaan, edistäen sekä työntekijöiden uraa että organisaation toimintaa. Jotta osaamisen kehittäminen olisi tehokasta, täytyy asettaa asioita tärkeysjärjestykseen, tehdä valintoja sekä varata kehittämiselle aikaa ja voimavaroja. Osaamisen kehittäminen muodostaa usein vuosittain suuren kustannuserän etenkin tietointensiivisissä ja nopeasti kehittyvissä organisaatioissa. Osaamisen kehittämisestä voidaankin puhua investointina, koska se on keskeinen tuottavuuteen ja tuloksellisuuteen vaikuttava tekijä. Osaamisen kehittämiseen tehtäviä investointeja tulisi organisaatiossa suunnitella yhtä huolellisesti kuin muitakin investointeja. (Armstrong, Taylor 2017, 275, Viitala 2013, 186, Viitala, Jylhä 2013, 235.)

Organisaation osaamisen kehittämissuunnitelma laaditaan yleensä enintään muutaman vuoden aikajänteelle organisaation toimintaa suuntaavien tavoitteiden, toimintaa käsittelevien analyysien ja etenkin osaamistarvekartoitusten pohjalta. Se sisältää niin henkilöstöä, toimipisteitä, ryhmiä, tiimejä kuin yksittäisiä henkilöitäkin koskevat kehittämissuunnitelmat. Suunnitelmassa voidaan määritellä esimerkiksi, missä halutaan kehittyä, mikä on tavoiteltava osaamistaso, mitä tavoitteiden saavuttamiseksi tehdään, ketkä kehittämistoimintaan osallistuvat, mikä on kehittämisaikataulu, miten tuloksia seurataan, ketkä kehittämistä hoitavat ja paljonko kehittämiseen varataan rahaa. Osaamisen kehittämisen suunnitelmat laaditaan yleensä osana normaalia vuosisuunnittelua. Esimiehet keskustelevat oman toimipisteensä henkilöstön kanssa yhdessä sekä henkilökohtaisesti seuraavan vuoden osaamisen kehittämisen painopistealueista eli mikä toimii ja mikä ei sekä kuinka niitä kehitetään. Keskusteluissa ilmi tulleet tiedot kootaan isoissa organisaatioissa henkilöstön kehittämisestä vastaaville henkilöstöasiantuntijoille, jotka koordinoivat tarpeen mukaan useampia henkilöitä tai koko henkilöstöä koskevia kehittämisohjelmia ja muita osaamisen kehittämisen mahdollisuuksia. Kun suunnitelmat on laadittu, ne toteutetaan ja niiden etene mistä seurataan aktiivisesti. (Newbold 2010, 379-380, Vance, Paik 2015, 247-249, Viitala, Jylhä 2013, 186-187.)

Kehityskeskustelujärjestelmä tukee systemaattista osaamisen kehittämisen suunnittelua ja seurantaa. Kehityskeskustelu tarkoittaa esimiehen ja työntekijän välistä keskustelua, joka on ennalta sovittu sekä suunniteltu ja jolla on selkeät tavoitteet, jäsentely ja säännöllisyys. Kehityskeskusteluja pidetään noin 3-6 kuukauden välein ja tarvittaessa erilaisten muutostilanteiden yhteydessä. Kehityskeskustelu tarjoaa henkilökohtaista ohjausta sekä



tukea ammatilliseen kasvuun ja kehittämiseen, minkä lisäksi sen avulla voidaan kerätä tietoa yrityksen kehittämissuunnitteluun. Myös esimies saa kehityskeskustelussa arvokasta tietoa ja tukea oman kehittymisensä suunnitteluun. Osaamista tarkastellaan kehityskeskustelussa kahdesta näkökulmasta: nykyinen työtehtävä ja sen vaatimat osaamiset sekä tulevaisuuden muutokset ja niiden haasteet osaamisen kehittämiseksi. Samalla selvitetään myös sellaisia henkilön osaamisia, joita hän ei pääse riittävästi hyödyntämään nykyisessä työssään, ja etsitään niille hyödyntämismahdollisuuksia. Kahdenkeskisten keskustelujen lisäksi voidaan käydä ryhmäkehityskeskusteluja. (Viitala 2013, 187-188, Viitala, Jylhä 2013, 238.)

Alla olevassa taulukossa 1 Salojärvi (2013, 154) pyrkii lyhyesti kartoittamaan niin henkilöstön, johdon kuin työyhteisönkin kohdalta tärkeimpiä osaamisen kehittämisen menetelmiä.

Taulukko 1. Osaamisen kehittämisen kohteita ja menetelmiä (Helsilä, Salojärvi 2013, 154)

Kehittämisen kohde	Koulutus	Konsultointi	Ohjaus	Työssä oppiminen	Itseopiskelu
<b>Henkilöstö</b>	Ammatillinen koulutus Perustaitojen koulutus (IT, kielet) Vuorovaikutus- ja viestintäkoulutus Alaistaidot	Työmenetelmien kehittäminen Työnmittaus Prosessin sujuvuuden edistäminen	Mentorointi Työnohjaus	Työparit Projektit Tehtäväkierto Luottamustehtävät Osaamisen jakaminen	Verkko-opiskelu Ammattilehdet ja -kirjallisuus Verkostoihin osallistuminen
<b>Johto ja avainhenkilöt</b>	Johtamis- ja esimieskoulutus Talouskoulutus Strategiakoulutus Johtamisfoorumit Konferenssit	Asiantuntijakonsultointi Johtoryhmäkonsultointi Strategiakonsultointi Benchmarking	Mentorointi Työnohjaus Coaching Prosessikonsultointi	Projektit Tehtäväkierto Ulkomaan komennus Verkostovastuut Vertaisryhmät	Verkko-opiskelu Ammattilehdet ja -kirjallisuus Verkostoihin osallistuminen
<b>Työyhteisö</b>	Organisaation kehittämiskoulutus Muutosvalmennus Yhteiset kehittämispäivät	Prosessien kehittäminen Järjestelmien rakentaminen (esim. laatu) Organisaation rakennemuutokset Benchmarking	Prosessikonsultointi	Projektit ja kehittämishankkeet Yhteiset foruumit ja vuorovaikutustilaisuudet Jatkuva dialogi Story telling	

Useat taulukossa 1 mainituista menetelmistä eivät ole poissuljettuja muidenkaan kohde-ryhmien osalta, vaikka ovatkin mainittuja tietyn ryhmän kohdalla. Useat menetelmistä voivat myös olla samanaikaisesti esimerkiksi koulutusta, konsultointia ja itseopiskelua. Tau-

lukkoa on siis tarkoitus lukea joustavasti. Menetelmät voivat olla joko ulkopuolisten toimijoiden ja asiantuntijoiden avulla toteutettuja tai oman organisaation sisäisiä toteutuksia. (Helsilä, Salojärvi 2013, 154.)

Coaching kasvattaa suosiotaan kovaan tahtiin. Se on prosessi, jossa coach tukee henkilöä, esimerkiksi esimiestä, ottamaan käyttöön omia voimavarojaan saavuttaakseen tavoitteensa. Coach auttaa oppimaan sen sijaan, että opettaisi. Coachingin taustalla on ajatus siitä, että jokaisella on potentiaalia ja sisäisiä voimavaroja, joita ei välttämättä ole vielä tunnistanut. Coachingin avulla yksilö voi tarkastella omia tavoitteitaan, uskomuksiaan ja tunteitaan. Näin ollen hän ymmärtää paremmin, miten voi menestyä, oppia uutta sekä ottaa käyttämättömät potentiaalit ja lahjakkuudet käyttöön. Coachingia voidaan toteuttaa erilaisin tavoin, kuten kahdenkeskisin keskustelutilaisuuksin tai ryhmäkeskusteluin. Perinteisen coachingin avuksi on tullut myös telecoaching, joka tapahtuu puhelimitse ja on ajankäytöltään tapaamista tehokkaampaa. Edellä mainitut tavat voivat täydentää toisiaan tarpeen mukaan. (Baron 2011, 848-849, Suonsivu 2011, 149-151.)

Kansainvälisen osaamisen kehittämisellä on tärkeä strateginen rooli. Se ei vaikuta pelkästään työntekijöiden keskinäisiin suhteisiin, vaan myös kansainvälisen palvelun laatuun ja sitä kautta ulkomaalaisten asiakkaiden tyytyväisyyteen. Monet kansainväliset yritykset ovatkin oivaltaneet, kuinka tärkeää on kansainvälistää työntekijöitä jo urien alkupuolella ja sisällyttää ulkomaan komentoja yksilöiden kehittämissuunnitelmiin systemaattisesti. Aiemmin työntekijät saattoivat viettää jopa kymmenen vuotta yrityksen palveluksessa ennen kuin heidät lähetettiin ulkomaan komennuksille. Työntekijöiden kouluttaminen on pitkävaikutteisista, koska kouluttamattomat ja uudet työntekijät voivat seurata koulutettujen työntekijöiden toimintatapoja ja oppia niistä. Koulutukset auttavat rakentamaan yrityksen sisäisten työntekijöiden yhteistä ajattelutapaa, mikä puolestaan tukee organisaation vakautta ja toimintatapojen yhtenäisyyttä. Etenkin organisaation kansainvälisesti lahjakkaiden työntekijöiden kouluttaminen tehokkaiksi esimiehiksi auttaa vastaamaan myös tulevaisuuden kansainvälisiin haasteisiin. (Griffin, Pustay 2015, 572, Vance, Paik 2015, 238-241.)

## **2.5 Suorituksen johtaminen ja palkitseminen**

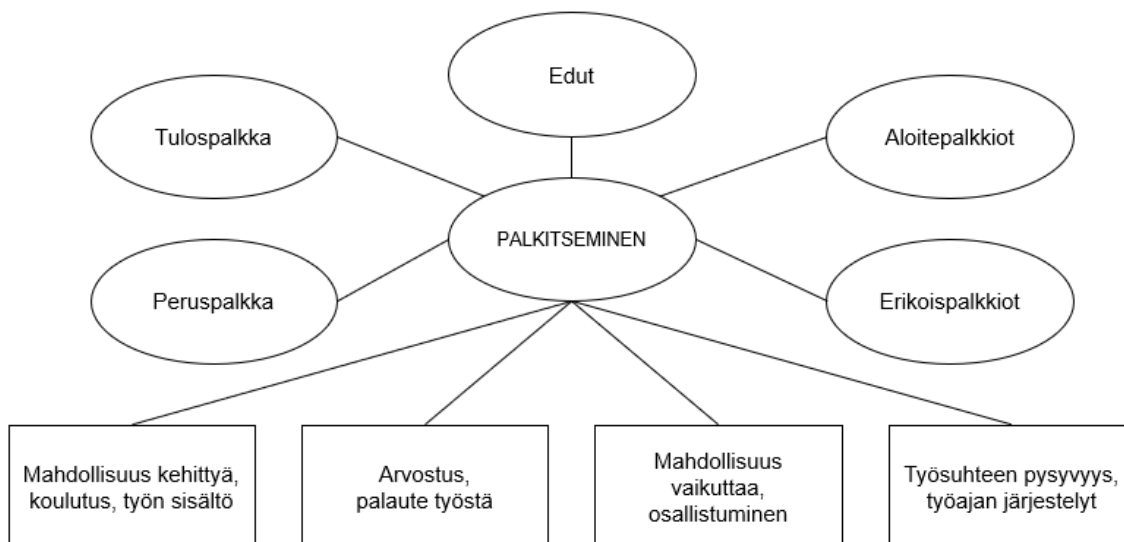
Suorituksen johtaminen on prosessi, jonka avulla pyritään tehostamaan sekä yksilöiden että tiimien suoritusta ja sitä kautta organisaation menestymistä. Suoritusta pyritään tehostamaan asettamalla selkeitä tavoitteita organisaation strategisten tavoitteiden pohjalta ja arvioimalla tavoitteiden saavuttamista aktiivisesti. Suorituksen johtamiseen kuuluu myös työntekijöiden tietojen, taitojen ja kykyjen kehittäminen sekä suoritusten palkitseminen. Hyvä suoriutuminen näkyy tavoitteiden saavuttamisena ja ylittämisenä eli menestymisenä

työssä. Tehokas suorituksen johtaminen vaatii kuitenkin jatkuvaa palautetta ja vuorovaikutusta. Vielä parikymmentä vuotta sitten palkan saannin perusteista tärkein oli työssä vietetty aika. Nykyään se on yksilötason tavoitteet, joiden perusteella suoritusta seurataan joko työajan sijaan tai sen ohella. (Armstrong, Taylor 2017, 391, Viitala 2013, 130.)

Suorituksen johtaminen on prosessina melko samanlainen niin paikallisessa kuin kansainvälisessäkin organisaatiossa, mutta kansainvälisessä ympäristössä suorituksen johtamiseen tulee kiinnittää paljon enemmän huomiota. Kansainvälisen organisaation projektit ovat yleensä erittäin monimutkaisia, mikä korostaa tavoitteiden ja odotuksien selkeyden merkitystä. Myös tulosten mittaamiselle tulee olla selkeät tavat, jotka ovat sekä esimiehen että työntekijöiden tiedossa. Systemaattiseen suorituksen seuraamiseen ja palautteen antamiseen pitää löytää uusia keinoja, jotka toimivat kansainvälisessä ympäristössä. Tämän lisäksi työntekijöille tulee tarjota tukea aina tarvittaessa. (Iles, Zhang 2013, 301, Vance, Paik 2015, 320.)

Kansainväliset organisaatiot tuovat mukanaan myös erilaisiin perinteisiin, kulttuureihin ja lakijärjestelmiin liittyviä haasteita. Toisissa kulttuureissa yksilön tehokkuuden seuranta on perinteistä, kun taas toisissa kulttuureissa tällaista järjestelmää ei ole perinteisesti käytetty. Etenkin länsimaisista poikkeaviin kulttuureihin laajennuttaessa kohdataan hyvin erilainen toimintaympäristö. Kollektiiviset eli ryhmäorientoituneet kulttuurit eivät nimittäin ole kovinkaan tulos- tai kehittämisorientoituneita, eikä yksilöiden tehokkuuden arviointia ole tapana suorittaa. Tämä ei kuitenkaan välttämättä tarkoita sitä, ettei kyseiseen maahan kannata siirtää yhteneviä käytänteitä. Henkilöitä on vain koulutettava ja motivoitava enemmän, minkä lisäksi tarvitaan toimivia prosesseja ja työkaluja. Toimiva järjestelmä auttaa yksilöitä ja organisaatiota kehittymään nopeammin kuin kilpailijat tehostamalla esimerkiksi strategisten muutosten implementointia sekä jatkuvaa tavoitteiden asetantaa, työsuorituksen arviointia, yksilöiden kehittämistarpeiden seurantaan ja onnistumisesta palkitsemista. (Helsilä, Salojärvi 2013, 311-313, Vance, Paik 2015, 320.)

Yritys on velvollinen maksamaan kohtuullisen korvauksen työntekijöidensä työpanoksesta. Palkka voi koostua erilaisista suoritukseen ja tulokseen sekä aikaan perustuvista eristä ja lisistä. Alla oleva kuvio 5 esittää palkitsemisen kokonaisuuden. (Viitala 2013, 138-139.)



Kuvio 5. Palkitsemisen kokonaisuus (Viitala 2013, 139)

Palkitsemisen kokonaisuus voidaan jakaa rahapalkkaan eli peruspalkkaan, tulospalkkaan, aloitepalkkioihin ja erikoispalkkioihin, etuihin eli esimerkiksi autoetuun, asuntoetuun tai lounasetuun sekä erilaisiin aineettomiin palkitsemisen muotoihin kuten mahdollisuus kehittyä, koulutus, työn kiinnostavuus, työstä saatu arvostus ja palaute, mahdollisuus vaikuttaa ja osallistua sekä työsuhteen pysyvyys ja joustavat työajat. Jokainen organisaatio luo oman palkitsemisstrategiansa, joka ottaa kantaa siihen, mistä halutaan palkita, mitä palkitsemiskeinoja käytetään, miten palkkiot jaetaan ja miten palkitsemisessä asemoidutaan työnantajamarkkinoilla. Palkitsemispolitiikka käsittää ne käytännön toimintatavat, joilla palkitseminen hoidetaan. (Viitala 2013, 138-141.)

Käsitykset palkitsemisesta vaihtelevat huomattavasti. Toiset pitävät palkitsemisena vain työehtosopimuksen ylittäviä palkitsemistapoja, kuten tulos- ja aloitepalkkiota. Toiset laskevat kokonaispalkkaa, johon kuuluu rahapalkka erilaisine lisineen ja luontoisetuineen. Toiset taas ovat sitä mieltä, että henkilöstöetuja, kuten työpaikkaruokailua ja liikuntaseteleitä, ei lasketa palkitsemiseksi, koska ne kuuluvat automaattisesti koko henkilöstölle. (Helsilä, Salojärvi 2013, 214-215.)

Kansainvälisessä organisaatiossa korostuu palkitsemisen oikeudenmukaisuuden ja tasa-arvoisuuden merkitys. Samankaltaisissa tehtävissä työskentelevien tulisi saada myös samankaltainen korvaus työpanoksestaan, työskentelivät he samassa maassa tai eivät. Oikeudenmukaisen palkitsemisjärjestelmän suunnittelemista vaikeuttaa kuitenkin esimerkiksi maiden vaihtelevat työvoimakustannukset ja eri valuutat. Parhaita käytäntöjä etenkin kansainvälisen organisaation palkitsemisstrategiaan on tutkittu vielä varsin vähän, joten yhtä parasta keinoa ei ole todettu. Joitain suuntaa antavia havaintoja on kuitenkin tehty.

Palkitsemisjärjestelmä, joka nojaa pitkälti yksilön suoritukseen, ei yleensä ole kovinkaan tehokas. Tämän sijaan kollektiivisen palkitsemisjärjestelmän avulla saadaan todennäköisemmin parempia suorituksia. Jokainen organisaatio on kuitenkin erilainen, joten kannattaa tutkia erilaisten palkitsemisjärjestelmien vaikutusta omaan organisaatioon ja luoda juuri oman organisaation toimintaa parhaiten tukeva järjestelmä, eikä kopioida muiden organisaatioiden lähestymistapoja. (Edwards, Rees 2011, 225, Griffin, Pustay 2015, 576-577.)

### 3 Virtuaalinen yhteistyö

Tässä luvussa käsitellään virtuaalisen yhteistyön etuja ja haasteita sekä tehokkaan virtuaalisen yhteistyön ominaisuuksia.

#### 3.1 Virtuaalisen yhteistyön edut

Virtuaalista yhteistyötä tehdään tieto- ja viestintätekniiikan, kuten puhelimen, videopalaverien tai sähköpostin välityksellä. Virtuaalista yhteistyötä tekevät henkilöt työskentelevät yhteisen tavoitteen eteen eri paikoista, usein jopa eri maista, käsin. Saattaa olla, että kasvotusten nähdään vain muutaman kerran vuodessa. Jotkut eivät välttämättä tapaa kasvotusten koskaan. Virtuaalinen yhteistyö on yleistynyt tieto- ja viestintätekniiikan kehittyessä, organisaatioiden laajentaessa toimintaansa sekä osaamispuutteen pakottaessa etsimään työntekijöitä globaalisti. Toisaalta virtuaalinen yhteistyö on nimenomaan mahdollistanut organisaatioiden nopean kasvun avaamalla globaalien työvoimamarkkinoiden lisäksi myös globaalit tuotemarkkinat online-yhteyden kautta. (Derven 2016, 1, Robbins, Judge 2015, 310-311, Vilkmán 2016, 13-15.)

Virtuaalinen yhteistyö voi parhaimmillaan olla hauskaa ja palkitsevaa sekä luoda merkittävää kilpailuetua. Virtuaalisen yhteistyön keskeisin etu on se, että se mahdollistaa resursien joustavan käytön, jopa globaalisti. Sen avulla voidaan tavoittaa päteviä työntekijöitä eri puolilta maailmaa. Näin ollen osaamista ei myöskään tarvitse olla organisaation kaikissa toimipisteissä, vaan sitä pystytään käyttämään toisista paikoista tarpeen mukaan. Tämä on tärkeää etenkin aloilla, joilla osaamisesta on puutetta. Virtuaalitiimit ovat monimuotoisempia kuin perinteiset tiimit, joten myös tiedot ja taidot sekä kokemukset ovat monipuolisempia. Näin ollen ymmärrys globaaleista markkinoista on syvempi, mikä on suuri etu työskennellessä kansainvälisten asiakkaiden kanssa. (Brewer 2015, 9, Pullan 2016, 11, Steers, Sanchez-Runde & Nardon 2010, 262.)

Virtuaalitiimien monimuotoisuus mahdollistaa luovemmat sekä nopeammat ideat ja ratkaisut monimutkaisiin globaaleihin ongelmiin. Kulttuurien monimuotoisuus ja kansainvälinen asiantuntijuus auttavat ratkaisemaan haastavia ongelmia sekä tekemään rohkeita päätöksiä. Näin ollen liiketoimintaan liittyvissä haasteissa ja ratkaisuisa säilyy kansainvälinen näkökulma ja uusien innovaatioiden sekä tuotteiden tuominen markkinoille kiihtyy. (Derven 2016, 1, Pathak 2015, 26, Steers, Sanchez-Runde & Nardon 2010, 262.)

Virtuaalinen yhteistyö on hyödyllistä etenkin tehtävissä tai projekteissa, joissa vaaditaan työtä kellon ympäri, koska virtuaalitiimit voidaan sijoittaa eri aikavyöhykkeille. Näin ollen

jokainen työntekijä voi työskennellä normaalien työaikojen rajoissa, mutta asiakastukea pystytään silti tarjoamaan 24 tuntia päivässä. Virtuaalinen yhteistyö mahdollistaa myös tehokkaan viestinnän. Tietoa voidaan jakaa kerralla ja nopeasti jopa tuhansille ihmisille. Näin ollen esimerkiksi johdon kynnys jakaa tietoa työntekijöille laskee, jolloin jaettu ymmärrys sekä työntekijöiden sitoutuminen ja motivoituminen paranee. (Brewer 2015, 9, Pathak 2015, 26, Pullan 2016, 13-14.)

Työntekijän näkökulmasta virtuaalinen yhteistyö mahdollistaa työn ja muun elämän sovittamisen yhteen paremmin. Työtä tehdään pääosin tieto- ja viestintätekniikan välityksellä, joten työntekijän ei välttämättä tarvitse olla aina työpaikalla voidakseen työskennellä. Tämä on suuri etu esimerkiksi työntekijöille, joilla on hoidettavanaan pieniä lapsia. Työn joustavuus kasvattaa tuottavuutta ja työtyytyväisyyttä vähentämällä työntekijöiden stressiä. (Brewer 2015, 9, Pullan 2016, 13, Vilkmán 2016, 16.)

### **3.2 Virtuaalisen yhteistyön haasteet**

Virtuaalinen yhteistyö tuo mukanaan runsaasti ainutlaatuisia haasteita, jotka vaikuttavat yhteistyön tehokkuuteen. Suurimmat haasteet liittyvät vuorovaikutukseen, yhteisöllisyyteen, työskentelytapoihin ja luottamukseen. Toimivan tiimin rakentaminen ja aidon yhteistyön synnyttäminen ei ole helppoa. Virtuaalinen yhteistyö vaatiikin paljon suunnitelmallista työtä. (Brewer 2015, 22, Vilkmán 2016, 19.)

Tutkimusten mukaan virtuaalitiimit jakavat vähemmän tietoa kuin perinteiset tiimit. Virtuaalitiimien jaettu ymmärrys on näin ollen heikompi. Virtuaalitiimin jäsenten on usein vaikea tietää, minkä tiedon jakaminen on tärkeää ja miten viestintätekniikkaa hyödyntävä kommunikaatio vaikuttaa tiedon jakamiseen. Tekstipohjainen viestintä ei välitä henkilön kehonkieltä tai ilmeitä, minkä lisäksi ihmiset eivät kirjoita yhtä paljon kuin sanoisivat kasvoistusten. Eräässä tutkimuksessa tekstipohjaista viestintää hyödyntävät henkilöt vaihtoivat keskimäärin 740 sanaa, kun taas kasvoistusten viestivät vaihtoivat samankaltaisessa tilanteessa keskimäärin 1702 sanaa. Tekstipohjaisen viestinnän välityksellä kommunikaatio yksinkertaistuu ja tärkeää tietoa jätetään pois. Riskinä on se, että virtuaalitiimeistä tulee toisilleen täysin näkymättömiä. Myös sanallinen viestintä voi virtuaalisessa yhteistyössä olla haastavaa. Tuottoisien keskustelujen ylläpitäminen virtuaalipalaverien aikana vaatii johtajilta erityistaitoja, joiden puuttuessa palaverit tuhlaavat aikaa ja uuvuttavat työntekijöitä. (Robbins, Judge 2015, 310, Settle-Murphy 2013, 3, Steers, Sanchez-Runde & Nardón 2010, 266-269.)

Virtuaalinen yhteistyö aiheuttaa helposti väärinkäsityksiä, joita on vaikea huomata näkemättä toista. Ihmisillä on tapana olettaa, että muut ymmärtävät tilanteet samalla tavalla kuin he itse. Näin ollen he jättävät viesteistänsä ja keskusteluistansa pois tärkeää taustatietoa, mikä johtaa jaetun ymmärryksen puutteeseen ja konfliktien syntymiseen. Globaalit virtuaalitiimit kohtaavat myös merkittäviä kulttuurieroja. Näitä saattaa olla vaikea käsitellä ilman mahdollisuutta nähdä, kuinka erilaista ulkomailla todella on. Kun käymme vieraassa maassa konkreettisesti, huomaamme kulttuurierot ympärillämme ja sopeutamme toimintaamme niiden mukaisesti. Vastaanottaessamme esimerkiksi sähköpostin ulkomaalaiselta, olemme puolestaan omassa tutussa ympäristössämme, emmekä huomaa mahdollisia kulttuurieroja, vaikka niitä viestissä olisikin. (Brewer 2015, 23-24, Settle-Murphy 2013, 2, Steers, Sanchez-Runde & Nardon 2010, 267-268.)

Ihmisillä on luontainen tarve kokea olevansa osa yhteisöä. Ilman yhteenkuulumisen tunnetta viestintää on vähemmän eikä ryhmästä muodostu tehokasta tiimiä. Näin ollen myös organisaatioon sitoutuminen on heikompaa. Virtuaalisesti työskentelevät kokevat usein ongelmaksi työyhteisön tuen puutteen. Fyysistä läheisyyttä tärkeämpää on virtuaalista yhteistyötä tehdessä sosiaalinen tuki, jota on muun muassa henkinen tuki, arvostus, välittäminen, luottamus, kuuntelu sekä palautteen, neuvojen ja ohjeiden antaminen. Sosiaalinen tuki ehkäisee työuupumusta ja stressiä sekä tyytymättömyyden tunnetta epävarmoissa tilanteissa. (Robbins, Judge 2015, 310, Vilkmán 2016, 19-20.)

Virtuaalista yhteistyötä tekevillä on yleensä useita monimutkaisia projekteja samaan aikaan, mikä tekee virtuaaliseen työhön keskittymisestä entistä haastavampaa. Kun projekteja on paljon, virtuaaliset projektit unohtuvat ja paikallisiin projekteihin kiinnitetään enemmän huomiota. On helpompaa keskittyä projekteihin, joista voidaan keskustella paikan päällä. (Pullan 2016, 21, Settle-Murphy 2013, 1.)

Luottamuksen rakentaminen on yksi virtuaalisen yhteistyön kulmakivistä. Luottamuksella on suora vaikutus vuorovaikutukseen ja sen tehokkuuteen. Luottamuksen rakentaminen on kuitenkin huomattavasti vaikeampaa virtuaalisessa kuin perinteisessä ympäristössä, koska työntekijöillä ei ole samanlaista mahdollisuutta tutustua toisiinsa. Luottamuksen rakentaminen on pitkälti esimiesten ja asiantuntijoiden vastuulla sekä vaatii työtä, suunnittelua ja aikaa. (Brewer 2015, 22-23, Settle-Murphy 2013, 2-3, Vilkmán 2016, 20.)



### 3.3 Tehokas virtuaalinen yhteistyö

Luottamus luo pohjan tehokkaalle virtuaaliselle yhteistyölle. Tehokkaat virtuaalitiimit näkevät vaivaa luottamuksen rakentamisen eteen sen sijaan, että olettaisivat sen syntyvän automaattisesti. Luottamusta voidaan rakentaa tutustumalla toistensa luonteisiin ja käytökseen sekä oppimalla ymmärtämään niitä. Jotta tämä on mahdollista, tulee virtuaalista yhteistyötä tekevillä olla turvallinen ympäristö viestiä avoimesti sekä työ- että muista asioista. Henkilökohtaisten suhteiden ja sitä kautta luottamuksen syntymiseksi on tärkeää hyödyntää kasvokkaista viestintää, joko fyysisesti samassa paikassa, kun mahdollista tai videopalaverien välityksellä. Jotkut virtuaalitiimit pitävät silloin tällöin esimerkiksi yhteisiä lounaita videon välityksellä ja keskustelevat kaikesta muusta kuin työstä. Aktiivisen vuorovaikutuksen kautta virtuaalista yhteistyötä tekevät voivat kokea yhteenkuulumisen tunnetta. (Browaey, Price 2015, 390, Pullan 2016, 64-66, Settle-Murphy 2013, 35-37.)

On tärkeää olla kanava, jossa voidaan jakaa virtuaaliseen yhteistyöhön liittyviä tietoja siten, että ne ovat kaikkien asianomaisten saatavilla. Tämä rakentaa yhteistä visiota ja yhteisen tarkoituksen tunnetta. Tärkeä taito on myös osata tiivistää kahdenkeskisissä keskusteluissa käytyjä asioita muille virtuaalisessa yhteistyössä mukana oleville, välttämättä muiden sähköpostin tukkimista turhilla viesteillä. (Browaey, Price 2015, 390, Chhay, Kleiner 2013, 29-30.)

Virtuaalista yhteistyötä tehdessä on tärkeää määritellä riittävän tarkasti jokaisen tehtävän vastuualue. Muuten voi käydä jopa niin, että jokin tehtävä jää hoitamatta, koska kukaan ei tiedosta sitä omaksi vastuukseksi. Toisaalta voidaan myös tehdä samat asiat moneen kertaan. Selkeät tavoitteet ja mittarit auttavat hahmottamaan työtä. On tehtävä erittäin selväksi se, mitä toiselta odotetaan, miten suoriutumista mitataan ja miten tulee toimia, että tavoite saavutetaan. Yhteistyön tehokkuuden kannalta on tärkeää luoda yhteiset pelisäännöt eli miettiä yhdessä toimintatapoja tilanteen näkökulmasta. Näitä tulee myös kehittää jatkuvasti tarpeen mukaan. (Brandt, England & Ward 2011, 62-63, Vilkmann 2016, 82-89.)

Virtuaalisessa yhteistyössä tehtävien priorisointiin on kiinnitettävä paljon huomiota. Sen tarkoituksena on helpottaa tehtävien tärkeysjärjestykseen laittamista. Tehtävien priorisointi vaatii suunnitelmien laatimista ja etenemisen seurantaan hyödyntäen deadlineja, välitavoitteita ja muita mittareita. Virtuaalisiin projekteihin ja niiden priorisointiin on kiinnitettävä erityistä huomiota, etteivät ne unohdu paikallisten projektien lomassa. Tehokas apukeino tehtävien priorisointiin on jakaa tehtävät neljään luokkaan: 1) kiireelliset ja tärkeät, 2) ei-kiireelliset ja tärkeät, 3) kiireelliset ja ei-tärkeät sekä 4) ei-kiireelliset ja ei-tärkeät. Jos projekteja on liikaa resursseihin nähden, jätetään virtuaaliset projektit usein odottamaan ja

keskitytään paikallisiin projekteihin. Tärkeää on siis ensinnäkin varmistaa resurssien riittävä määrä ja joustavuus sekä löytää keinoja motivoida myös virtuaalisten projektien hoitamiseen. (Viljoen, Steyn 2011, 95-96, Vilkman 2016, 93-94.)

## 4 Tutkimuksen toteutus

Tässä luvussa esitellään opinnäytetyön toimeksiantaja. Lisäksi käsitellään tutkimusmenetelmien valintaa sekä aineiston keruuta ja analysointia.

### 4.1 Toimeksiantajan esittely

Tämä opinnäytetyö toteutettiin toimeksiantona TechniaTranscat Oy:lle, joka on osa globaalia TechniaTranscat-yritystä. TechniaTranscat on johtava tuotteen elinkaaren hallinnan (Product Lifecycle Management, PLM) ja 3D-suunnitteluratkaisujen toimittaja sekä Dassault Systèmesin suurin jälleenmyyjä. Yritys kuuluu siis ohjelmistojen suunnittelu ja valmistus -toimialaan. Maailmanlaajuisesti yrityksen ratkaisuja käyttävät yli 4000 asiakasta esimerkiksi ilmailu-, auto-, energia-, koneenrakennus-, rakennus-, elektroniikka-, biotiede-, muoti- ja kuluttajatuote-teollisuudesta. Yrityksellä on yli 30 vuoden kokemus menestyksikkäiden PLM-projektien implementoinnista.

Yrityksellä työskentelee yli 500 henkilöä Suomessa, Ruotsissa, Norjassa, Saksassa, Yhdysvalloissa, Intiassa, Itävallassa, Slovakiassa ja Alankomaissa sijaitsevista toimipisteistä. Suomen toimipisteessä työskentelee tällä hetkellä 14 henkilöä. Suomen toimipisteen liikevaihto oli 4,4 miljoonaa euroa vuonna 2016. Liikevaihto on ollut jatkuvassa laskussa viimeisen kolmen vuoden ajan.

### 4.2 Tutkimusmenetelmien valinta

Tämä opinnäytetyö toteutettiin kvalitatiivisena eli laadullisena tutkimuksena, koska tutkittavasta ilmiöstä haluttiin saada syvälinen ymmärrys. Laadullinen tutkimus vastaa kysymyksiin: Mitä? Miksi? Miten? Sen avulla pyritään kokonaisvaltaisen tiedon hankintaan ilman tilastollisia menetelmiä tai muita määrällisiä keinoja. Tarkoituksena on ilmiön kuvaaminen, ymmärtäminen ja mielekkään tulkinnan antaminen korostamalla erilaisia näkökulmia ja kokemuksia sekä tutkittavaan ilmiöön liittyviä ajatuksia, tunteita ja vaikuttimia. Tiedon keruun instrumenttina suositaan ihmistä ja kohdejoukko valitaan tarkoituksenmukaisesti. Yksittäisiä tapauksia käsitellään ainutlaatuisina ja aineistoa tulkitaan sen mukaisesti. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 164, Kananen 2012, 29.)

Laadulliseksi tutkimusmenetelmäksi valittiin teemahaastattelu. Teemahaastattelu koostuu haastattelijan etukäteen määrittelemistä teemoista eli aiheista, joista haastattelijat ja haastateltavat keskustelevat vuorovaikutteisesti. Teemahaastattelun avulla tavoitetaan ilmiö ja saadaan ilmiöstä syvälinen ymmärrys. Tutkimusmenetelmän vahvuutena on sen joustavuus ja saatujen vastausten kokonaisvaltaisuus, mutta toteutus vaatii paljon aiheeseen

perehtymistä ja haastateltavien huolellista valintaa. Teemahaastattelu on strukturoidun haastattelun eli lomakehaastattelun ja avoimen haastattelun välimuoto eli puolistrukturoitu haastattelu: haastattelun aihepiirit on määritelty etukäteen, mutta kysymyksillä ei ole tarkkaa muotoa ja järjestystä. Kaikki aihepiirit käydään läpi, mutta niiden järjestys ja laajuus vaihtelevat haastattelusta toiseen. Tätä opinnäytetyötä varten haastateltiin asiantuntijoita, joten heidän vastauksiaan ei haluttu ohjata tiettyyn suuntaan liian tarkkoilla ja yksityiskohdaisilla kysymyksillä. Haluttiin kuitenkin käydä läpi kaikki aihepiirit kaikkien haastateltavien kanssa. (Kananen 2015, 83, Valli, Aaltola 2015, 29.)

### 4.3 Aineiston keruu

Lupaa tutkimuksen tekemiseen pyydettiin ruotsalaisilta henkilöstöasiantuntijoilta sähköpostitse ja Suomen toimipisteen johtajalta kasvotusten tammikuussa 2018. Samalla tiedusteltiin heidän halukkuuttaan osallistua myöhemmin haastatteluun. Lupa saatiin ja henkilöt ilmaisivat halukkuutensa osallistua haastatteluun. Haastateltavat ovat usein yhteistyöhaluisia kehitystyössä, koska kehityskohde liittyy ja vaikuttaa heihin itseensä. (Kananen 2012, 101, Valli, Aaltola 2015, 39.)

Opinnäytetyöprojektin tueksi laadittiin opinnäytetyösuunnitelma, joka sisälsi tärkeimmät tutkimuksen käytännöllistä toteuttamista koskevat perusratkaisut. Siinä pohdittiin ja suunniteltiin tutkimuksen merkitystä toimeksiantajalle, tutkimuksen tavoitteita, tietoperustaa, tutkimusmenetelmiä, raportin rakennetta, ongelma-alueita ja riskejä, aikataulua sekä opinnäytetyön arvosanaa. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 177.) Opinnäytetyön tietoperustaa alettiin rakentaa maaliskuussa 2018. Haastattelua ryhdyttiin suunnittelemaan heti tietoperustan alkaessa hahmottua. Suunnittelun apuna käytettiin haastattelijan opiskeluvuosien aikana saamaa kokemusta, opinnäytetyöohjaajan neuvoja ja menetelmäkirjallisuutta. Kun tietoperusta ja haastattelurunko olivat valmiit, sovittiin haastatteluajoista tarkemmin sähköpostilla kaikkien haastateltavien kanssa. Haastattelukysymykset lähetettiin haastateltaville heidän toiveestaan jo etukäteen, jotta he pystyivät valmistautumaan ja palauttamaan haastattelun aiheisiin liittyviä asioita mieleensä. Haastattelut toteutettiin huhtikuun 2018 aikana.

Tätä opinnäytetyötä varten haastateltiin kahta ruotsalaista henkilöstöasiantuntijaa ja kolme suomalaista työntekijää. Haastateltavat valittiin tarkoituksenmukaisesti ja huolellisesti siltä pohjalta, että henkilöillä oli oltava kokemusta yrityksen henkilöstöosaston toiminnasta. Tällöin valinnan edellytyksenä oli myös se, että haastateltava tietää ja ymmärtää henkilöstöteorioita entuudestaan. Ruotsalaisten henkilöstöasiantuntijoiden ja Suomen toi-

mipisteen johtajan haastattelemineen oli luonnollinen valinta, koska heillä on eniten kokemusta yrityksen henkilöstöosaston toiminnasta. Muiden suomalaisten työntekijöiden valintaan pyydettiin apua Suomen toimipisteen johtajalta, joka ehdotti mielestään tutkimuksen tavoitteen ja rajauksen kannalta sopivimpia haastateltavia. Laadullisen aineiston keruussa käytetään aineiston riittävyyteen viittaavaa saturaation käsitettä. Tämä tarkoittaa sitä, että haastattelija ryhtyy keräämään aineistoa päättämättä etukäteen, miten montaa tapausta hän tutkii ja jatkaa haastatteluita niin kauan kuin ne tuovat tutkimusongelman kannalta uutta tietoa. Saturatio on tapahtunut, kun samat asiat alkavat kertautua haastatteluissa. Koska Suomen toimipiste on erittäin pieni, alkoivat samat asiat kertautua jo kahden haastattelun jälkeen. Näin ollen kolme haastattelua koettiin riittäväksi aineistoksi. Ruotsalaisia henkilöstöasiantuntijoita on yhteensä vain kolme, joista yksi oli pitkällä sairauslomalla. Näin ollen haastateltiin kahta paikalla olevaa, jotta myös ruotsalaisten näkökulmasta saataisiin mahdollisimman kattava. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 181-182.)

Ruotsalaisten henkilöstöasiantuntijoiden haastattelu toteutettiin parihaastatteluna Skypen välityksellä. Haastattelu toteutettiin parihaastatteluna ruotsalaisten henkilöstöasiantuntijoiden toiveesta johtuen kiireisestä aikataulusta. Kiireisen aikataulun takia haastattelua ei myöskään pystytty toteuttamaan kasvotusten, joten Skype todettiin hyväksi vaihtoehdoksi. Kyseinen viestintäohjelma on yleisin kanava yrityksen sisällä käytäviin palavereihin ja muihin vastaaviin tilanteisiin, joten se tuntui tässäkin tapauksessa luontevalta. Haastatteluun varattiin runsaasti aikaa ja sekä haastattelija että haastateltavat olivat haastattelun ajan suljetussa neuvotteluhuoneessa, jotta haastattelutilanne olisi mahdollisimman kiireetön ja rauhallinen, eikä muita virikkeitä, kuten ohikulkijoita, olisi kovin paljoa. Näin ollen pystyttiin keskittymään itse haastatteluun. Ruotsalaisten henkilöstöasiantuntijoiden haastattelu kesti 50 minuuttia. Suomalaisten työntekijöiden haastattelut toteutettiin yksilöhaastatteluina haastateltavien työpaikalla. Haastattelija on töissä samalla työpaikalla, joten ympäristö oli sekä haastattelijalle että haastateltavalle tuttu ja turvallinen, eikä kumpikaan kokenut oloaan epävarmaksi. Myös suomalaisten työntekijöiden haastattelut toteutettiin kiireettömästi ja rauhallisesti suljetussa neuvotteluhuoneessa. Suomalaisten työntekijöiden haastattelut kestivät 105 minuuttia, 70 minuuttia ja 40 minuuttia. (Valli, Aaltola 2015, 30.)

Haastattelut toteutettiin teemahaastatteluna, jonka aihepiirit laadittiin tutkimuksen keskeisten käsitteiden pohjalta. Haastattelukysymykset olivat hyvin yleisellä tasolla, koska haastateltavien vastauksia ei haluttu ohjata tiettyyn suuntaan liian tarkkoilla ja yksityiskohtaisilla kysymyksillä. Haastattelija esitti tarkentavia lisäkysymyksiä tietoperustan pohjalta syventääkseen saamiaan vastauksia. Haastattelun tavoitteena oli selvittää kunkin haastateltavan näkökulmasta, mikä yrityksen henkilöstöjohtamisessa toimii hyvin, mitä haasteita siinä

on ja miten sitä voisi kehittää. Haastattelussa esitetyt kysymykset (Liite 1. & Liite 2.) ryhmiteltiin teemoittain, joista ensimmäinen oli yleiskatsauksen selvittämistä. Tällä pyrittiin lämmittelemään haastateltavaa ja kartoittamaan tutkittavan ilmiön nykytilannetta. Toisessa ja kolmannessa teemassa käsiteltiin tietoperustan päälukuja eli kehittämiskohteen kannalta olennaisimpia henkilöstöprosesseja ja virtuaalista yhteistyötä. Tällä pyrittiin saamaan syvempää käsitystä yksittäisiin prosesseihin liittyvistä eduista, haasteista ja kehittämisisideoista. Neljännessä teemassa haluttiin antaa haastateltavalle mahdollisuus lisätä unohtamia tai keskustelun aikana mieleen tulleita asioita. (Kananen 2015, 82-83.)

Haastattelut nauhoitettiin haastattelijan puhelimen nauhurilla haastateltavien luvalla. Näin ollen haastattelijat vapautui vastausten kirjaamisesta ja pystyi keskittymään itse haastatteluun. Digitaalisen tallenteen hyötynä on myös se, että haastattelu voidaan palauttaa mieleen myöhemmin. Tämän lisäksi vastaajan henki ja olemus, kuten äänenpaino ja tauot, säilyvät. Ne voivat olla tutkittavan ilmiön kannalta tärkeitä. Teknisen tallenteen haasteita ovat tallennetun haastattelun purkamisen aiheuttama työmäärä ja teknisen tallenteen toimivuuteen liittyvät riskit. Haastattelujen nauhoitukset purettiin litteroimalla eli kirjoittamalla tallenteet kirjalliseen muotoon. (Kananen 2012, 108-109.)

#### **4.4 Aineiston analysointi**

Analyysimenetelmäksi valittiin sisällönanalyysi, joka on yksi tekstianalyysin muodoista. Sisällönanalyysin avulla voidaan analysoida jo valmiiksi tekstimuotoisia tai sellaiseksi muutettuja aineistoja systemaattisesti ja objektiivisesti. Tässä tapauksessa analysoitiin tekstimuotoiseksi muutettuja haastatteluja. Sisällönanalyysin avulla pyritään etsimään tekstin merkityksiä ja saamaan tutkittavasta ilmiöstä tiivistetyssä ja yleisessä muodossa oleva kuvaus, kadottamatta kuitenkaan aineiston sisältämää informaatiota. Sisällönanalyysiä on kritisoitu sen takia, että sen avulla saadaan kerätty aineisto vain järjestetyksi johtopäätösten tekoa varten, jolloin ei aina kyetä tekemään mielekkäitä johtopäätöksiä. Tämän opinäytetyön tarkoitus oli kuitenkin nimenomaan pohtia tuloksia itse ja tuottaa toimeksiantajalle kehittämisehdotukset omien tulkintojen kautta. (Tuomi, Sarajärvi 2018, 117-118.)

Laadullisen aineiston analysoinnin tarkoituksena on lisätä informaatioarvoa muodostamalla hajanaisesta aineistosta mielekästä, selkeää ja yhtenäistä informaatiota tutkittavasta ilmiöstä. Näin ollen tutkittavasta ilmiöstä voidaan tehdä selkeitä ja luotettavia johtopäätöksiä. Aineiston laadullinen käsittely on loogista päättelyä ja tulkintaa, jossa aineisto aluksi hajotetaan osiin, käsitteellistetään ja kootaan uudestaan uudella tavalla loogiseksi kokonaisuudeksi. Tässä tapauksessa, litteroidut haastattelut pelkistettiin, minkä jälkeen ne hajotettiin osiin ja koottiin uudestaan, siten, että kaikki henkilöstösuunnittelua, rekrytointia,

osaamisen kehittämistä, suorituksen johtamista ja palkitsemista sekä virtuaalista yhteistyötä koskevat ilmaukset olivat omina kokonaisuuksinaan. Lajittelu tehtiin tutkimuksen tavoitteen ja rajausten pohjalta. Tämän jälkeen ryhdyttiin etsimään ilmauksista samankaltaisuuksia ja erilaisuuksia sekä koostamaan mielekästä, selkeää ja yhtenäistä tutkimustuloslukua. Ilmaukset käytiin läpi kolmeen otteeseen, ettei mitään olennaista jää huomaamatta. Tutkimustuloslukua päivitettiin tämän mukaan. Tutkimusselosteita rikastettiin suorilla haastatteluotteilla, jotta niistä olisi helpompi tehdä mielekkäitä johtopäätöksiä. (Tuomi, Sarajärvi 2018, 122.)

## 5 Tutkimustulokset

Tässä luvussa esitellään tutkimustulokset tietoperustan ja teemahaastattelurungon (Liite 1. & Liite 2.) aihepiireittäin.

### 5.1 Henkilöstösuunnittelu

Suomalaiset työntekijät kuvailivat globaalin henkilöstöosaston etuna yleisesti sitä, että on mahdollisuus pitää useampaa henkilöstöasiantuntijaa. Näin ollen *”pystytään luottamaan siihen, että on sellaisia ihmisiä, jotka tietävät mitä tekevät ja sanovat että hei, älä hölmöille tai että kyllä, näin mennään”*. Ruotsalaiset henkilöstöasiantuntijat toivat esille, että globaali henkilöstöosasto on onnistunut siinä mielessä hyvin, että useista haasteista huolimatta yritys on onnistunut kasvamaan viimeisen kolmen vuoden aikana kovaan tahtiin. Jatkuvan kasvun hallitseminen on heidän mielestään pitkälti kehittämissä vaiheessa. Hallitsemisen tueksi he ovat kehittäneet henkilöstöjärjestelmää, joka kokoaa keskeiset henkilöstöön liittyvät tiedot sekä tarjoaa ohjeita ja palveluja kansainväliseen toimintaan.

Yrityksen globaalia henkilöstösuunnittelua toteutetaan käytännössä siten, että ruotsalaiset henkilöstöasiantuntijat keskustelevat paikallisten esimiesten kanssa heidän henkilöstötarpeistaan ja luottavat paikalliseen arvioon henkilöstösuunnitelmia tehdessään. Taustalla on tietenkin yrityksen liiketoimintastrategian sekä budjetin asettamat tavoitteet ja vaatimukset. Ruotsalaiset henkilöstöasiantuntijat näkivät yrityksen tämänhetkisen henkilöstösuunnittelun vakaana prosessina, jota seurataan aktiivisesti paikallisten esimiesten kanssa. Yritys on pitkälti konsultointiyritys, joten henkilöstösuunnittelu on yksi ydinprosesseista hyvien tulosten aikaansaamiseksi. Suomalaiset työntekijät olivat kuitenkin sitä mieltä, että *”Technia Transcatilla on mahdollisuuksia toimia globaalisti resurssoinnissa ja teoriatasolla se varmaan toimii, mutta käytännön toteutus ontuu”*. Useissa toimipisteissä työskentelee vain 15-25 henkilöä, jolloin resurssit ovat nopeasti kasvavassa kansainvälisessä paineessa 110 prosenttisesti käytössä, eikä omiakaan tehtäviä ehdi aina hoitamaan.

Myös ruotsalaiset henkilöstöasiantuntijat tiedostivat resurssien puutteen aiheuttamat haasteet, jotka ovat jatkuneet jo lähemmäs viidentoista vuoden ajan. Ratkaisuna tähän, ja etenkin kamppailuun löytää oikeanlaista osaamista, he olivat perustaneet Intia-tiimin, joka on muutamassa vuodessa kasvanut kolmesta ihmisestä 120 ihmiseen. Yrityksen intialaisten työntekijöiden määrä jatkaa kasvuaan, mitä ruotsalaiset henkilöstöasiantuntijat perustelivat sillä, että intialaisia kohdellaan samoin kuin yrityksen muitakin työntekijöitä. Intian toimipiste ei siis ole mikään *”hikipaja”*. Suomalaiset työntekijät olivat samaa mieltä Intia-



tiimin perustamisen merkityksestä. He näkivät sen yhtenä merkittävimmistä kilpailueduista, jonka kansainvälinen organisaatio on mahdollistanut. *”Kilpailijatkin ovat yrittäneet, mutta ne ovat niin pieniä, ettei niillä yksinkertaisesti ole mahdollisuutta rakentaa tuolaista offshore-tiimiä.”*

Mahdollisuus käyttää resursseja globaalisti nähtiin ajatustasolla suurena etuna. Näin ollen osaamista ei tarvitse olla kaikissa toimipisteissä, vaan sitä pystytään käyttämään toisista paikoista tarpeen mukaan. Suomalaiset työntekijät olivat kuitenkin sitä mieltä, että yrityksen tavoitteet, mittarit ja kannustimet sekä aiemmin mainitut pienet toimipisteet kohdistavat toiminnan paikalliseksi. Se johtaa siihen, että *”pyritään pitämään resursseista kiinni myös paikallisesti ja se paikallinen projekti on se prioriteetti numero yksi”*. Toisessa toimipisteessä olevaa projektia tehdään sitten kun sattuu ehtimään. *”Tämä vetää maton alta tehokkaalta globaalilta lähestymiseltä.”* Suomalaiset työntekijät pohtivat, että tavoitteita ja kannustimia pitäisi kehittää siten, että ne mahdollistaisivat aidosti resurssien globaalinkin käytön. Suomen toimipisteellä *”on tiettyjä tapauksia, joissa tarvitaan yhtäkkiä paljon päteviä ihmisiä”*, joten työvoiman liikkuvuus olisi tärkeää. Ruotsalaiset henkilöstöasiantuntijat kuvailivat suurimpana haasteena työvoiman liikkuvuudessa eri maiden maahanmuuttoviranomaisten kanssa toimimisen. Työvoiman muuttaminen maasta toiseen on tietynlainen kamppailu, jossa ruotsalaiset henkilöstöasiantuntijat kokevat jäävänsä jälkeen ja olevansa paineen alaisina.

## 5.2 Rekrytointi

Rekrytointi on huomioitu yrityksessä globaalisti siten, että etenkin avainroolien haastattelut käydään myös ruotsalaisen henkilöstöosaston puolesta. *”Kansainvälisen rekrytoinnin prosessit ja käytännöt on olemassa ja niiden mukaan toimitaan.”* Kansainvälisyys on mahdollistanut myös työnhakijoiden houkuttelemisen. Kansainvälisyyden tuoman näkyvyyden ja kiinnostavuuden avulla pystytään erottumaan kotimaan markkinoiden suuremmista yrityksistä työnhakijoiden silmissä. Suomalaiset työntekijät olivat kuitenkin sitä mieltä, että ketteryys puuttuu eli kyky reagoida nopeisiin tarpeisiin. *”Meillä diskuteerataan ja vatvotaan niitä asioita niin pitkään, että mahdollisuus menee.”* Rekrytointiin tarvittaisiin siis fast track -tyyppinen prosessi, jonka avulla rekrytoinnit pystyttäisiin viemään nopeasti läpi. Kansainvälisessä rekrytoinnissa haetaan tiettyä varmuutta eli asioita pohditaan perusteellisesti, jolloin riskinotto kyky heikkenee. *”Pitää olla uskallusta epäonnistua myös välillä.”* Ruotsalaiset henkilöstöasiantuntijat olivat samaa mieltä siitä, että rekrytointi vaatii kehittämistä.

Suomalaiset työntekijät mainitsivat myös kulttuurierojen tuomat haasteet eli *”jos samoilla säännöillä yritetään mennä molemmissa maissa, niin se aiheuttaa väistämättä ongelmia”*.

Se, mikä toimii Ruotsissa ei siis välttämättä toimi Suomessa. Suomalaiset työntekijät kokivat, etteivät ruotsalaiset henkilöstöasiantuntijat aina ymmärrä tätä. Esimerkiksi työpaikkailmoitukset ja toimintaohjeet tiettyihin asioihin ovat enimmäkseen vain käännöksiä ruotsista, jolloin ne usein menettävät todellisen merkityksensä. Ratkaisuna tähän nähtiin *”mahdollisuus järjestää paikallinen toimintatapa maihin, joissa toimintatavat joko suuruuden, määräysten tai kulttuurin takia ovat hieman erilaiset”*. Yritykseen kaivattiin avoimempaa kultuuria ja riskinottoa myös siltä kannalta, että palkattaisiin enemmän räiskyviä persoonia. Tällä hetkellä TechniaTranscatin yrityskulttuuri ruokkii samankaltaisuutta työelämässä. *”Räiskyvät persoonat loisivat positiivista energiaa ja ammatillista väittelyä, jota on tällä hetkellä liian vähän.”*

Ruotsalaiset henkilöstöasiantuntijat ja suomalaiset työntekijät olivat samaa mieltä siitä, että ehdokkaiden löytäminen on aina vaikeaa ja siihen on kokeiltu vähän kaikkea. *”Headhunterit eivät löytäneet mitään, ne olivat kaikista huonoimpia.”* Yrityksen toiminta ja it-ala ylipäätänsä kasvaa jatkuvasti, joten työpaikkoja on tarjolla enemmän kuin päteviä työntekijöitä. Pohdittiin, että yrityksen näkyvyyden parantaminen markkinoilla parantaisi mahdollisuuksia rekrytoida ihmisiä. Tällä hetkellä markkinoinnissa on selkeää parantamisen varaa. *”Logot tuolta seinästä pois niin ei löydä enää kukaan.”*

Molemmat näkivät yhtenä ratkaisuna LinkedIn-osaamisen kehittämisen. Ruotsalaiset henkilöstöasiantuntijat korostivat muutenkin aktiivisia hankintoja digitaalisen rekrytoinnin ja erilaisten digitaalisten kanavien avulla. Heidän mielestään perinteiset rekrytointitavat eivät enää riitä globaalissa ympäristössä. Rekrytointia tukemaan tarvitaan myyntiin perustuvaa asennetta ja hyvää sisältöä yrityksen nettisivustolla. Työnhakija tekee työtä etsiessään nykyään jopa 80 prosenttia tiedonhausta itse, joten hyvän sisällön tarjoaminen on ehdotonta. Suomalaiset työntekijät olivat sitä mieltä, että yrityksen nettisivustossa on kehittämisen varaa. Heidän mielestään verkkosivustolla jää epäselväksi, mitä TechniaTranscat todella tekee. Suomalaiset työntekijät pohtivat myös sitä, että yliopistoilla ja ammattikorkeakouluilla näkyminen olisi tärkeää, etenkin kohderyhmää eli alle viisi vuotta työelämässä olleita ajatellen.

### **5.3 Osaamisen kehittäminen**

Suomalaiset työntekijät kertoivat, että kansainvälisen organisaation avulla *”pystytään toteuttamaan ja ajattelemaan sellaisia kuvioita, joita ei tulisi pienellä viidentoista ihmisen yrityksellä mieleenkään”*. He kertoivat esimerkkinä kuuluisan Dale Carnegien koulutukset, *”joita ei varmasti ole muilla saman suuruusluokan yrityksillä”*. He näkivät globaalin osaamisen kehittämisen koulutuspuolella myös sen edun, että koulutukset voidaan järjestää eri

paikoissa ja myöskin, että niihin voidaan tulla eri paikoista. Koulutukset saadaan siis ensinnäkin tapahtumaan, koska osanottajia on laajemmalla. Tämän lisäksi niitä saadaan tapahtumaan useammin ja monipuolisemmin.

Suomalaiset työntekijät olivat kuitenkin sitä mieltä, että osaamisen kehittäminen on toimipisteiden omalla vastuulla. *”Jos sitä ei täällä mietitä, niin sitten sitä ei kukaan mieli.”* Koulutuksille ei ole omaa budjettia, joten se on täysin suunnittelematonta. Niitä ei myöskään vaadita, jolloin ei tapahdukaan paljon mitään. *”Osaaminen on se mitä me myydään, joten nyt on sinänsä huolestuttavaa, että meillä on jäänyt se osaamisen kehittäminen.”* Heidän mielestään yrityksen koulutusprosessi voisi olla hieman pidemmälle viety, koska nyt koulutukset ovat melko irrallisia. *”Siinä pitäisi olla sellainen polku, jota voisi mennä eteenpäin, että yksi koulutus vuodessa joutuisi menemään.”* Koulutukset ovat tärkeitä, etenkin kun moni on uusissa työtehtävissä tällä hetkellä. Suomalaiset työntekijät toivoivat henkilöstöosaston puolelta jonkinlaista patistelua, koska *”koulutus jää helposti kaiken tuon arjen puurtamisen keskellä”*. Eniten he olivat kiinnostuneita näkemään listauksen yrityksen tarjoamista koulutuksista. Tällä hetkellä he eivät tiedä, mitä kaikkea on tarjolla, joten *”siinä olisi ehkä semmoinen tiedottamisen paikka”*.

Suomalaiset työntekijät ovat pitkälti olleet Dassault Systèmesin koulutuksien varassa. *”Niitä täydentämään pitäisi olla myös koulutuksia, joissa poistutaan mukavuusalueelta.”* Teknisten koulutuksien lisäksi toivottiin ammatillista koulutusta eli *”esimerkiksi että miten tehdään suunnittelua”*. Ruotsalaiset henkilöstöasiantuntijat kokivat teknisten koulutusten kehittämisen olennaisemmaksi tällä hetkellä, koska yrityksen tarjoamat Dale Carnegien koulutukset kattavat laajasti ammatillisen osaamisen kehittämisen. Suomalaiset työntekijät totesivat, että tällä hetkellä koulutus on pitkälti itseopiskelua. Jokainen joutuu itse tekemään ja kokeilemaan, jolloin jälleen kerran tuhlataan aikaa. *”Takavuosina meille järjestettiin säännöllisesti koulutuksia, ne pistettiin kalenteriin ja niitä markkinoitiin sisäisesti.”* Tämä on nyt jäänyt ja pitäisi nostaa takaisin entiselle tasolle. Koulutuksillekin tarvittaisiin fast track -tyyppinen prosessi, jonka avulla koulutus saadaan nopeasti pystyyn tarpeen mukaan.

Kehityskeskusteluihin on olemassa prosessi, mutta myös niiden pitäminen on täysin paikallisen esimiehen suhtautumisesta kiinni. Ruotsalaiset henkilöstöasiantuntijat olivat samaa mieltä siitä, että osaamisen kehittäminen tapahtuu pitkälti paikallisesti. Syy tähän on heidän mukaansa jälleen kerran yrityksen kasvu. Siitä huolimatta he kokivat, että esimiehien ja työntekijöiden kanssa on onnistuttu ylläpitämään jatkuvaa dialogia urakehitykseen liittyen. Tämä johtuu pääosin siitä, että ei haluta menettää hyviä työntekijöitä, koska uusia on vaikea löytää. Ruotsalaiset henkilöstöasiantuntijat totesivat yhtenä menestystekijänä

myös sen, että yrityksellä on paljon mielenkiintoisia projekteja. Näin ollen konsultit ja tekniset ihmiset haluavat pysyä pidempään yrityksen ja sen tarjoamien uusien haasteiden parissa. Se on tärkeä osa osaamisen kehittämistä, koska 70 prosenttia opitusta opitaan käytännön työssä projektien parissa.

Suomalaiset työntekijät olivat sitä mieltä, että jos asioita haluaan todella kehittää, virallisten kehityskeskustelujen lisäksi pitäisi olla myös enemmän spontaania keskustelua esimiehen ja työntekijöiden välillä. *”Se edellyttää, että esimies on kiinnostunut mitä työntekijä tekee ja kyselee, miten sitä voitaisiin tehdä paremmin.”* Ruotsalaiset henkilöstöasiantuntijat olivat samaa mieltä siitä, että paikallisten esimiesten vastuu on suuri. Henkilöstöosasto ei pysty pitämään aktiivisesti yhteyttä kansainvälisessä organisaatiossa, jossa toimipisteitä on ympäri maailmaa. He suunnittelivat kehittävänsä jonkinlaisen johtamistaitoja ja nuoria lahjakkuuksia kehittävän koulutusohjelman.

Suomalaiset työntekijät olivat sitä mieltä, että kansainvälisen ymmärryksen ja osaamisen kehittämiseksi olisi tärkeää lähettää työntekijöitä kiertämään ulkomaisia toimipisteitä etenkin nyt, kun Suomen organisaatio on keski-ikäitään nuorempi kuin koskaan. *”Joka päivä, kun emme ole käyneet ulkomailla katsomassa parempia toimintatapoja, olemme tuhlanneet taas yhden päivän.”* Ulkomaille lähetetään tällä hetkellä vain yksittäisissä tapauksissa, tässäkin puuttuu siis se tietynlainen rohkeus. Vaikka esimerkiksi intialaisten tuominen Suomeen pariksi kuukaudeksi onkin melko kallista, suomalaiset työntekijät ovat kokeneet sen hyödylliseksi. Sellaisessa tilanteessa opitaan ymmärtämään paremmin, missä ulkomaisella työntekijällä on puutteita ja mitä hän osaa hyvin sekä miten hän työskentelee ja millainen on ennen kaikkea syntyvä laatu. Sen jälkeen hänen kanssaan on paljon helpompaa tehdä työtä etäältäkin. *”Tärkeää on se verkostoituminen, että tulee naamaritutuksi.”* Ruotsalaiset henkilöstöasiantuntijat kertoivat suunnittelevansa tällä hetkellä puolen vuoden ohjelmaa, jossa työntekijät lähetettäisiin kahden tai kolmen eri maan toimipisteisiin työskentelemään. He olivat sitä mieltä, että osaamisen jakaminen on yksi tärkeimmistä asioista, joihin he haluavat sijoittaa.

#### **5.4 Suorituksen johtaminen ja palkitseminen**

Suomalaiset työntekijät kertoivat, että yrityksen tavoiteasetannan aikataulutus on ollut ongelma jo pidemmän aikaa eli *”tässä ollaan lähestulkoon sellaisessa tilanteessa, että esimiehen pitää pystyä asettamaan tavoitteet alaisilleen ennen kuin hän on saanut omat tavoitteensa”*. Vaikka yrityksessä on vakiintuneet prosessit ja käytännöt niin se, *”että pystyttäisiin edes jokseenkin järkevässä aikataulussa suorittamaan asiat prosessin mukaan, on tuu ihan selvästi”*. Aikataulujen pitäminen ilmaistiin siis yhtenä erittäin isona haasteena

globaalin henkilöstöosaston toiminnassa. Kerkeää hurahtaa monta kuukautta, ennen kuin kyseisen vuoden tavoitteet saadaan paikalleen. Silloin työntekijän toiminta on jo edennyt johonkin suuntaan melkein puolet tehollisesta vuodesta, eikä asetettu tavoite työntekijän kannalta näyttäydä enää kovin järkevänä. Ruotsalaiset henkilöstöasiantuntijat olivat samaa mieltä siitä, että tämänhetkinen tavoitteenasetanta- ja kehityskeskusteluprosessi on haastava ja liian vanhanaikainen. He halusivat saavuttaa modernimman lähestymistavan yhdistämällä prosessin henkilöstöjärjestelmään. Näin ollen olisi helpompaa seurata prosessin toteutumista ja etenemistä sekä ottaa yhteyttä tavoitteisiin liittyen useamman kerran vuodessa.

Suomalaiset työntekijät pohtivat, että yrityksen bonusjärjestelmä on liian monimutkainen ja riippuu liian monesta tekijästä. *”En ole ikinä edes yrittänyt ymmärtää miten se toimii.”* Yrityksen bonusjärjestelmässä on koko organisaation elementti, paikallisten toimipisteiden elementti ja henkilökohtainen elementti. *”Ja se, että tukeeko tämä bonusjärjestelmä meidän kansainvälistä menestymistä niin ei välttämättä, aika pitkälti se nojautuu paikallista suoritusta mittaaviin mittareihin.”* Haasteena tässä on se, että tietyllä tapaa kilpaillaan yrityksen sisällä ja koko yrityksen etu unohtuu. *”Siinä voitaisiin mielestäni nostaa sitä yksilö-tasoa ja vähentää hieman sitä paikallisen toimipisteen painoarvoa.”* Ruotsalaiset henkilöstöasiantuntijat kertoivat aikovansa tehdä muutoksia bonusjärjestelmään ensi vuodeksi. Heidänkään mielestä ei ole oikeudenmukaista ja suoraviivaista, että *”bonusjärjestelmän ymmärtäminen vaatii melkein pä professorin titteliiä”*. Sen täytyy olla helposti ymmärrettävä, jotta kaikki tietävät, mitä palkkion eteen pitää oikeasti tehdä.

Ruotsalaiset henkilöstöasiantuntijat totesivat, että palkitseminen muuten tapahtuu ja tulee jatkossakin tapahtumaan pääosin paikallisesti, koska globaalissa organisaatiossa on vaikea löytää yhteisiä, kaikkia miellyttäviä palkitsemistapoja. He eivät halua keskittyä siihen nopean kasvun aikana. Suomalaiset työntekijät kuvasivat palkitsemisena ja motivoimisena enempi mahdollisuuden vaikuttaa omaan työnkuvaan eli tehdä haluamaansa työtä haluamallaan tavalla. *”Henkilökohtaisia suunnitelmia pitää tehdä ja niiden pitää tapahtua.”* Palkankorotuksien vaikutus kestää vain muutaman tilin ajan, kun taas mielenkiintoinen työ palkitsee ja motivoi kestävästi. *”Bonusjärjestelmähän ei ole enää tänä päivänä kannustinjärjestelmä oikeasti.”*

Suomalaiset työntekijät olivat kuitenkin sitä mieltä, että on lähdeittävä perusjutuista eli ensin saatava prosessit kuntoon ja sitten vasta mietittävä, mitä niissä pystyttäisiin seuraamaan ja palkitsemaan. *”Kyllä me nyt oikeastaan viimeiset kolme vuotta on toimittu jonkinasteisessa kriisitilassa ja siinä on melkein käynyt niin että tietty kriisitila on vakiintunut meillä.”* Koettiin, että ilmassa on epävarmuutta ja että pitäisi pyrkiä kiinnittämään huomiota

tilanteen normalisoimiseen. Ruotsalaiset henkilöstöasiantuntijat kokivat suurimmaksi haasteeksi sen, että asiat vievät enemmän aikaa ja ovat monimutkaisempia kuin he olivat odottaneet. Globaaliin toimintaan liittyy paljon enemmän politiikkaa ja muita haasteita, joita he eivät ole tottuneet käsittelemään. He näkivät, että tästä syystä on tärkeää panostaa hankesuunnitteluun ja priorisoida asiat. Helposti käy niin, että aletaan tehdä liikaa projekteja samanaikaisesti, jolloin edistytäänkin loppujen lopuksi erittäin vähän. He uskoivat, että projektinhallinta helpottuu huomattavasti, kunhan heidän kehittelemänsä henkilöstöjärjestelmä saadaan valmiiksi.

## 5.5 Virtuaalinen yhteistyö

Suomalaisista työntekijöistä tuntui, että henkilöstöosasto on hieman näkymätön eli asiat tapahtuvat Ruotsissa ja tulevat jollain tapaa yllätyksinä muille. *”Jos pitäisi sanoa, mitä henkilöstöosasto tekee tällä hetkellä, niin en tiedä.”* Henkilöstöosasto näyttäytyy suomalaisille työntekijöille pitkälti vain rekrytoinneissa ja jonkun verran koulutuksissa. Suomalaisien työntekijöiden mielestä henkilöstöosasto saisi olla hieman aktiivisempi sekä terävöittää rooliaan ja odotuksiaan. *”Me ei oikeastaan tiedetä, kenen kanssa me keskustellaan, kenen kanssa meidän pitäisi sopia ja kuka voi tehdä päätökset.”* Työntekijän kohtaamisessa yksilönä henkilöstöosasto ei juurikaan pysty tukemaan, vaan se jää paikallisen esimiehen varaan. Henkilöstöjohtaminen on siis ollut hieman liian reaktiivista ja henkilökohtaiset kohtaamiset ovat jääneet pitkälti saamatta. *”En koe, että niitä minulle tärkeitä asioita olisi haluttu käsitellä.”*

Positiivisena suomalaiset työntekijät näkivät sen, että ruotsalaisten henkilöstöasiantuntijoiden *”reagointiaika viesteihin on hyvä”*. Hyviksi viestinnän välineiksi koettiin muun muassa Skype ja tuleva henkilöstöjärjestelmä. Suomalaisien työntekijöiden mielestä virtuaaliseen yhteistyöhön liittyy kuitenkin liikaa *”kaiken maailman sidosryhmiä, jolloin niinkin yksinkertaista henkilöstöasiana kuin lomien maksu rahana ihmiselle, jolle niitä on kertynyt ihan hirveästi, vatkataan puolitoista vuotta ja lakimieskin piti ottaa mukaan”*. He olivat sitä mieltä, että rohkeus tehdä päätöksiä puuttuu, jolloin asiat jätetään limboon ja ne kaivelevat koko ajan. Palavereita on puolestaan liikaa, mutta niissä ei oikeastaan vaihdeta tietoa muiden toimipisteiden kanssa. Ne ovat enemmänkin sellaisia, joissa ylin johto tarkistaa, että esimiehet hoitavat hommansa. Ruotsalaiset henkilöstöasiantuntijat olivat samaa mieltä siitä, että palavereita ja kommunikointikanavia muutenkin on liikaa, jolloin tieto on hyvin pirstaloitunutta. Se, mikä puuttuu, on kaikille yhteinen globaali kommunikointikanava. Ruotsalaiset henkilöstöasiantuntijat aikovat aloittaa sellaisen kehittämisen pienestä eli lisäämällä tulevaan globaaliin henkilöstöjärjestelmään kommunikointimahdollisuuksia.

Ilmi tuli myös se, että ruotsalaisen henkilöstöasiantuntijan piti käydä Suomen toimipisteellä kuukausittain, mutta häntä ei ole näkynyt. *”Kävihän se yhden kerran.”* Suomalaiset työntekijät olivat sitä mieltä, että *”kerran kuukaudessa voi olla liikaa, mutta vaikka vähintään kerran kvartaalissa olisi hyvä tavata kasvokkain”*. Ruotsalaiset asiantuntijat kokivat yrityksen valtavan kasvun sekä määrässä että monimuotoisuudessa asettaneen haasteeksi saada jo pelkästään perusprosessit toimimaan. He tunnustivat, että tarvitaan enemmän läsnäoloa muiden maiden toimipisteissä, jotta voidaan rakentaa kansainvälistä luottamusta. Aiemmin ruotsalainen asiantuntija oli käynyt Suomen toimipisteellä joka toinen kuukausi, mutta nyt paikan päälle ei ole päästy edes kvartaaleittain. Teknisiä työkaluja kyllä on, mutta ajasta on puutetta. Tämä tarkoittaa sitä, että tarvitaan lisää henkilöstöasiantuntijoita sekä globaalia yhteistyötä vapauttamaan ruotsalaiset henkilöstöasiantuntijat hallinnollisilta rutiineilta. Ruotsalaiset henkilöstöasiantuntijat suunnittelivat myös palkkaavansa paikallisen rekrytoijan etenkin Pohjois- ja Benelux-maiden toimipisteisiin helpottaakseen tilannetta. Suomalaiset työntekijät olivat samaa mieltä siitä, että globaaleja henkilöstöprosesseja olisi hyvä hajauttaa. He toivat myös esille, että koska henkilöstöasiantuntijat eivät aina itse pysty olemaan läsnä, heidän *”pitäisi panostaa kehittämään lähiesimiehen osaamista ja valmiuksia kohdata työntekijät yksilöinä”*.

Suomalaiset työntekijät ehdottivat virtuaalisen yhteistyön helpottamiseksi globaalisti toimivia ammatillisia tiimejä, jotka *”voisivat keskustella yli rajojen vapaammin esimerkiksi siitä, miten asioita voitaisiin hoitaa tehokkaammin ja mitä puutteita kumpikin osapuoli näkee”*. Näin ollen osaamisen jakaminen olisi tehokkaampaa, laatu paranisi, eikä tuhlataisi aikaa siihen, että jokainen kokeilee asioita erikseen. Tämä helpottaisi osaltaan myös henkilöstöosaston taakkaa. Henkilöstöosaston tehtäväksi jäisi nimenomaan sille kuuluva tukeminen.

## 6 Pohdinta

Tässä luvussa tehdään yhteenveto keskeisistä tuloksista ja pohditaan niiden merkitystä sekä esitellään työstä johdetut kehittämissuhteet. Lisäksi arvioidaan lähdemateriaalia, tutkimuksen luotettavuutta ja pätevyyttä sekä opinnäytetyöprosessia ja esitetään mahdollisia jatkotutkimusehdotuksia.

### 6.1 Tutkimustulosten merkityksen arviointi

Saadut tutkimustulokset tukevat hyvin tämän opinnäytetyön tavoitetta. Haastateltavien kokemukset tarjosivat runsaasti mielenkiintoista tietoa toimeksiantajan globaalin henkilöstöosaston toiminnasta. Tutkimuksesta saatiin arvokasta tietoa niin yrityksen henkilöstöprosessien ja niiden johtamisen kuin virtuaalisen yhteistyönkin kehittämisen avuksi.

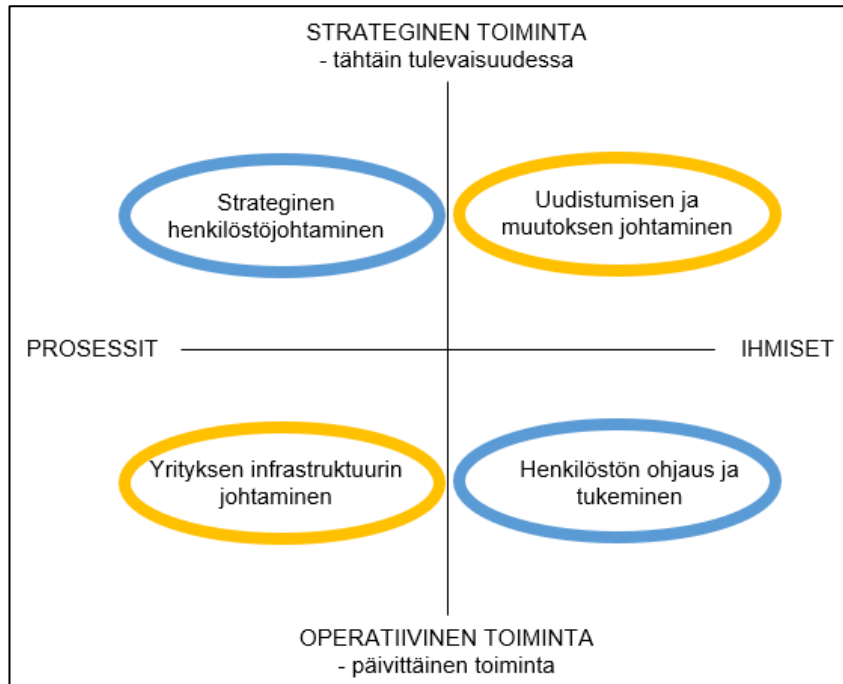
Tutkimustuloksia aiotaan hyödyntää toimeksiantajan henkilöstöosaston toiminnan kehittämiseen globaalisti. Vaikka työ rajautuukin Ruotsin ja Suomen toimipisteiden näkökulmaan, ovat samat kehittämissuhteet sovellettavissa muidenkin maiden toimipisteiden tilanteeseen. Yritys käy läpi suuria muutoksia, joten on tärkeää, että henkilöstöosasto pystyy tukemaan kaikkia toimipisteitä tilanteen vaatimalla tavalla ja saamaan positiivisempaa palautetta. ”Work together” on yksi yrityksen neljästä arvosta ja tarkoituksena on saada se toimimaan yhä kansainvälisemmässä merkityksessä.

Tutkimustulokset ja kehittämissuhteet tiivistetään englanninkielisen Power Point -esityksen muotoon, joka esitetään kaikille kolmelle ruotsalaiselle henkilöstöasiantuntijalle videopalaverin välityksellä toukokuun lopussa. Myös Suomen toimipisteen johtaja osallistuu videopalaveriin, jotta kehitettäviin asioihin liittyvä vuorovaikutus saadaan tehokkaasti käyntiin.

### 6.2 Kehittämissuhteet

Alaluvussa 2.1 esiteltiin Salojärven (2013, 31) kuvaamat henkilöstöprosessien kolme tasoa. Näistä toimeksiantajan kansainvälisessä organisaatiossa toteutuu riittävän hyvin vain ensimmäisen tason perushenkilöstöprosessit. Toisen tason lisäarvoa tuottavat henkilöstöprosessit, kuten osaamisen kehittäminen ja suorituksen johtaminen sekä kolmannen tason erottautumista edistävät henkilöstöprosessit, kuten positiivisen työnantajakuvan luominen ja työpaikan houkuttavuuden edistäminen, vaativat erityistä huomiota, jos yritys haluaa pysyä kilpailukykyisenä tulevaisuudessa.





Kuvio 6. Henkilöstöjohtamisen keskeiset roolit TechniaTranscatilla

Toimeksiantajan globaalien henkilöstöosaston (keltainen korostusväri) toiminta keskittyy alaluvussa 2.1 esitellyssä Ulrichin (1997) mallissa pitkälti uudistumisen ja muutoksen johtamisen sekä yrityksen infrastruktuurin johtamisen alueisiin. Nopeasti kasvavassa ja kansainvälistyvässä yrityksessä henkilöstöasiantuntijat ovat keskittyneet muutostarpeiden arvioimiseen sekä erilaisten suunnitelmien luomiseen ja järjestelmien kehittämiseen. Siinä sivussa ei ole jäänyt tarpeeksi aikaa etenkin suomalaisten työntekijöiden (sininen korostusväri) kaipaamalle henkilöstön ohjaukselle ja tukemiselle. Myös strategisessa henkilöstöjohtamisessa on puutteita. Se ontuu etenkin työvoiman liikkuvuuden edistämisessä.

Yrityksen globaalia henkilöstösuunnittelua toteutetaan hyvässä yhteistyössä paikallisten esimiesten kanssa, mutta käytännön toteutus ontuu. Resurssit ovat nopeasti kasvavassa kansainvälisessä paineessa 110 prosenttisesti käytössä, eikä mahdollisuus käyttää resursseja globaalisti toteudu toivotulla tavalla. Henkilöstösuunnitteluun pitäisi siis saada vielä pehmeämpää eli joustavampaa lähestymistapaa. Suurin ongelma resurssien puutteen lisäksi on se, että yrityksen tavoitteet, mittarit ja kannustimet kohdistavat toiminnan paikalliseksi. Tavoitteita ja kannustimia pitäisi siis kehittää siten, että ne mahdollistaisivat aidosti resurssien globaalien käytön. Ruotsalaiset henkilöstöasiantuntijat ovat kehittäneet jatkuvan kasvun hallitsemisen tueksi henkilöstöjärjestelmää, joka kokoaa keskeiset henkilöstöön liittyvät tiedot sekä tarjoaa ohjeita ja palveluja kansainväliseen toimintaan.

Rekrytoinnista puuttuu kyky reagoida nopeisiin tarpeisiin. Rekrytointiin tarvittaisiin siis fast track -tyyppinen prosessi, jonka avulla rekrytoinnit pystyttäisiin viemään nopeasti läpi. Kun

asioita pohditaan perusteellisesti, myös riskinotto kyky heikkenee. Välillä pitäisi siis uskaltaa kokeilla, vaikka tiettyä varmuutta ei olisikaan. Epäonnistumisten kautta opitaan ja voidaan kehittyä tulevaisuudessa. Epäonnistumisen vaikutus ei varmasti ole kovinkaan paljon huonompi kuin mahdollisuuksien menettämisen vaikutus.

Haastatteluissa mainittiin myös kulttuurierojen tuomat haasteet, joita ruotsalaiset henkilöstöasiantuntijat eivät aina ymmärrä. Se, mikä toimii Ruotsissa ei siis välttämättä toimi Suomessa, kuten työpaikkailmoitusten ja toimintaohjeiden kääntäminen suoraan ruotsista. Ratkaisuna tähän olisi mahdollisuus järjestää paikallinen toimintatapa maihin, joissa toimintatavat joko suuruuden, määräysten tai kulttuurin takia ovat hieman erilaiset. TechniaTranscatin yrityskulttuuri ruokkii samankaltaisuutta työelämässä, joten ammatillista väittelyä on liian vähän. Jotta sitä saataisiin lisättyä, tulisi yritykseen palkata enemmän räiskyviä persoonia, jotka esittäisivät rohkeasti poikkeavia mielipiteitään.

Haastatteluissa oltiin samaa mieltä siitä, että ehdokkaiden löytäminen on vaikeaa. Yrityksen näkyvyyden parantaminen markkinoilla parantaisi mahdollisuuksia rekrytoida ihmisiä. Yhtenä ratkaisuna olisi LinkedIn-osaamisen kehittäminen. Sitä voitaisiin kehittää esimerkiksi järjestämällä kesäpäivän tai pikkujoulujen alkuun yhteinen LinkedIn-koulutus. Digitaalisia kanavia, kuten verkossa toimivia työnhakupalveluja ja digitaalista rekrytointia voitaisiin hyödyntää muutenkin enemmän. Esimerkiksi digitaalinen ohjelmointikilpailu parhaiden ehdokkainen tunnistamiseksi voisi olla hauska idea, etenkin yrityksen rekrytointien kohderyhmää eli alle viisi vuotta työelämässä olleita ajatellen. Lisäksi tarvitaan hyvää sisältöä yrityksen nettisivustolla. Verkkosivustolla jää tällä hetkellä eniten epäselväksi, mitä TechniaTranscat todella tekee.

Yrityksen työnantajakuvaa voitaisiin ryhtyä kehittämään tutkimalla ja seuraamalla ulkoista työnantajakuvaa olemalla mukana esimerkiksi Universumin, T-median tai Taloustutkimuksen tutkimuksissa. Yrityksen rekrytointien kohderyhmää eli alle viisi vuotta työelämässä olleita ajatellen yliopistoilla ja ammattikorkeakouluilla näkyminen olisi tärkeää. Voitaisiin siis alkaa tekemään oppilaitosyhteistyötä ja strategista työnantajaviestintää opiskelijamesuilla. Työnantajakuvaan vaikuttaa myös tapa, jolla organisaatio ottaa vastaan ja kohtelee työntekijöitään. Tieto palkkatasosta, perehdyttämisestä, osaamisen kehittämisestä ja johtamisesta leviää nopeasti työmarkkinoilla, joten niihin tulisi kiinnittää erityistä huomiota.

Osaamisen kehittäminen on tällä hetkellä pitkälti toimipisteiden omalla vastuulla. Koulutuksille ei ole omaa budjettia, joten se on täysin suunnittelematonta. Yritys myy osaamista, joten sen kehittämiseen pitäisi ehdottomasti panostaa. Osaamisen kehittämisen tueksi tulisi laatia yhdessä paikallisten esimiesten kanssa konkreettisia kehittämissuunnitelmia,

joissa määritellään, missä asioissa halutaan kehittyä, mikä on tavoiteltava osaamistaso, mitä aiotaan tehdä tavoitteiden saavuttamiseksi, ketkä kehittämistoimintaan osallistuvat, mikä on kehittämisaikataulu, miten tuloksia seurataan, ketkä kehittämistä hoitavat ja paljonko kehittämiseen on varattu rahaa.

Taulukko 2. Osaamisen kehittämisen kohteita ja menetelmiä TechniaTranscatilla

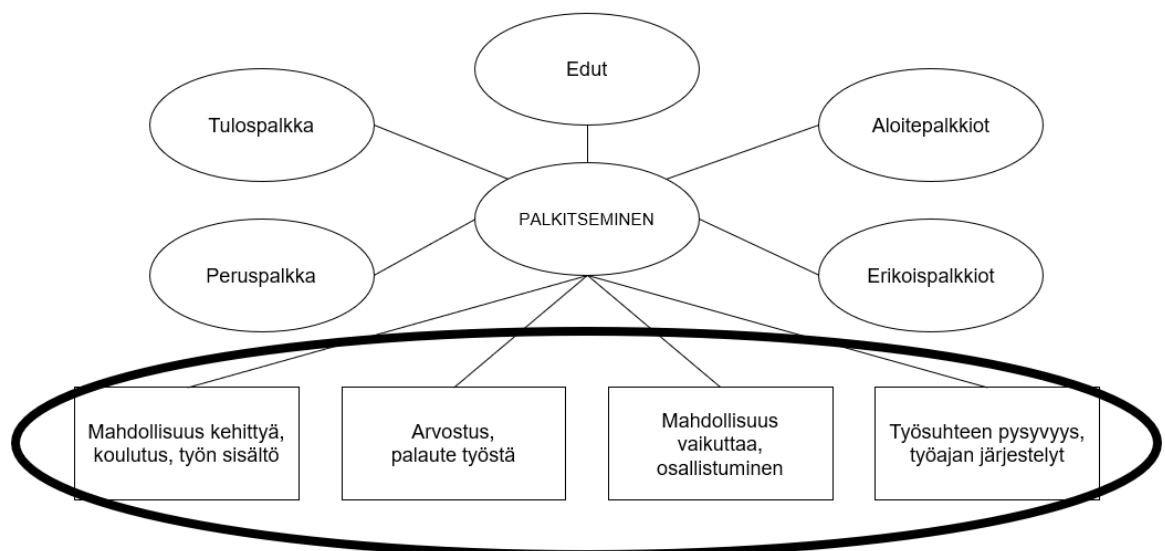
Kehittämisen kohde	Koulutus	Konsultointi	Ohjaus	Työssä oppiminen	Itseopiskelu
<b>Henkilöstö</b>	<p>Ammatillinen koulutus</p> <p>Perustaitojen koulutus (IT, kielet)</p> <p>Vuorovaikutus- ja viestintäkoulutus</p> <p>Alaistaidot</p>	<p>Työmenetelmien kehittäminen</p> <p>Työnmittaus</p> <p>Prosessin sujuvuuden edistäminen</p>	<p>Mentorointi</p> <p>Työnohjaus</p>	<p>Työparit</p> <p>Projektit</p> <p>Tehtäväkierto</p> <p>Luottamustehtävät</p> <p>Osaamisen jakaminen</p>	<p>Verkko-opiskelu</p> <p>Ammattilehdet ja -kirjallisuus</p> <p>Verkostoihin osallistuminen</p>
<b>Johto ja avainhenkilöt</b>	<p>Johtamis- ja esimieskoulutus</p> <p>Talouuskoulutus</p> <p>Strategiakoulutus</p> <p>Johtamisfoorumit</p> <p>Konferenssit</p>	<p>Asiantuntijakonsultointi</p> <p>Johtoryhmäkonsultointi</p> <p>Strategiakonsultointi</p> <p>Benchmarking</p>	<p>Mentorointi</p> <p>Työnohjaus</p> <p>Coaching</p> <p>Prosessikonsultointi</p>	<p>Projektit</p> <p>Tehtäväkierto</p> <p>Ulkomaan komennus</p> <p>Verkostovastuut</p> <p>Vertaisryhmät</p>	<p>Verkko-opiskelu</p> <p>Ammattilehdet ja -kirjallisuus</p> <p>Verkostoihin osallistuminen</p>
<b>Työyhteisö</b>	<p>Organisaation kehittämiskoulutus</p> <p>Muutosvalmennus</p> <p>Yhteiset kehittämispäivät</p>	<p>Prosessien kehittäminen</p> <p>Järjestelmien rakentaminen (esim. laatu)</p> <p>Organisaation rakennemuutokset</p> <p>Benchmarking</p>	<p>Prosessikonsultointi</p>	<p>Projektit ja kehittämishankkeet</p> <p>Yhteiset foorumit ja vuorovaikutustilaisuudet</p> <p>Jatkuva dialogi</p> <p>Story telling</p>	

Taulukossa 2 esitetään korostusvärillä haastatteluissa mainitut osaamisen kehittämisen menetelmät. Yrityksen pitäisi tarjota enemmän teknistä koulutusta, etteivät suomen työntekijät ole Dassault Systèmesin koulutuksen varassa. Teknisten koulutuksien lisäksi toivottiin lisää ammatillista koulutusta, jossa poistutaan mukavuusalueelta. Yrityksen henkilöstöosaston pitäisi panostaa kehittämään etenkin lähiesimiehen osaamista ja valmiuksia kohdata työntekijät yksilöinä. Hyvä keino lähiesimiehen osaamisen kehittämiseksi johtamiskoulutuksen lisäksi voisi olla coaching. Tällä hetkellä yrityksessä haetaan strategista uudistumista, joten ulkoinen coach voisi olla vaikuttavampi vaihtoehto. Yhtenä menestystekijänä on se, että yrityksellä on paljon mielenkiintoisia projekteja. Se on tärkeä osa osaamisen kehittämistä, koska 70 prosenttia opitusta opitaan käytännön työssä projektien parissa. Työntekijöitä olisi tärkeää lähettää kiertämään ulkomaisia toimipisteitä etenkin nyt, kun Suomen organisaatio on keski-ikänsä nuorempi kuin koskaan. Verkostoituminen on tärkeää virtuaalisen yhteistyön tehostamiseksi.

Yrityksen koulutusprosessi voisi olla hieman pidemmälle viety, koska nyt koulutukset ovat melko irrallisia. Voitaisiin kehittää koulutuspolkuja, joiden mukaan edettäisiin vaikka yksi koulutus vuodessa. Koulutukset pistettäisiin kalenteriin ja niitä markkinoitaisiin sisäisesti. Myös koulutuksille tarvittaisiin fast track -tyyppinen prosessi, jonka avulla koulutus saataisiin nopeasti pystyyn tarpeen mukaan. Yrityksen tarjoamista koulutuksista pitäisi tehdä selkeä listaus kaikkien helposti nähtäväksi, koska tällä hetkellä suomalaiset työntekijät eivät tiedä, mitä kaikkea on tarjolla.

Yrityksen tavoiteasetannan aikataulujen pitäminen ilmaistiin yhtenä erittäin isona haasteena globaalien henkilöstöosaston toiminnassa. Kerkeää hurauttaa monta kuukautta, ennen kuin kyseisen vuoden tavoitteet saadaan paikalleen. Tavoiteasetannan prosessia voitaisiin kehittää yhdistämällä prosessi tulevaan henkilöstöjärjestelmään. Näin ollen olisi helpompaa seurata prosessin toteutumista ja etenemistä sekä ottaa yhteyttä tavoitteisiin liittyen useamman kerran vuodessa.

Yrityksen bonusjärjestelmä on liian monimutkainen ja riippuu liian monesta tekijästä sekä nojautuu liikaa paikallista suoritusta mittaaviin mittareihin. Haasteena tässä on se, että tietyllä tapaa kilpaillaan yrityksen sisällä ja koko yrityksen etu unohtuu. Bonusjärjestelmässä voitaisiin siis vähentää hieman paikallisen toimipisteen painoarvoa. Bonusjärjestelmän täytyisi olla myös helposti ymmärrettävä, jotta kaikki tietävät, mitä palkkion eteen pitää oikeasti tehdä.



Kuvio 7. Palkitsemisen kokonaisuus TechniaTranscatilla

Palkitsemisena ja motivoimisena kuvattiin enempi mahdollisuus vaikuttaa omaan työnkuvaan eli tehdä haluamaansa työtä haluamallaan tavalla. Henkilökohtaisia suunnitelmia pitää tehdä ja niiden pitää tapahtua. Henkilöstöosasto voisikin bonusjärjestelmän sijaan keskittyä kehittämään kuviossa esitettyjä aineettoman palkitsemisen muotoja.

Haastatteluissa oltiin sitä mieltä, että ensin on saatava prosessit kuntoon ja sitten vasta mietittävä, mitä niissä pystyttäisiin seuraamaan ja palkitsemaan. Olisi tärkeää panostaa hankesuunnitteluun ja priorisoida asiat, ettei käy niin, että aletaan tehdä liikaa projekteja samanaikaisesti, jolloin edistytäänkin loppujen lopuksi erittäin vähän. Projektinhallinta helpottuu huomattavasti, kunhan ruotsalaisten henkilöstöasiantuntijoiden kehittelemä henkilöstöjärjestelmä saadaan valmiiksi.

Henkilöstöosasto on hieman näkymätön eli asiat tapahtuvat Ruotsissa ja tulevat jollain tapaa yllätyksinä muille. Suomalaiset eivät siis tiedä, mitä henkilöstöosasto tekee tällä hetkellä. Henkilöstöosasto saisi olla hieman aktiivisempi sekä terävöittää rooliaan ja odotuksiin. Työntekijän kohtaaminen yksilönä jää pitkälti paikallisen esimiehen varaan. Aiemmin ruotsalainen asiantuntija oli käynyt Suomen toimipisteellä joka toinen kuukausi, mutta nyt paikan päälle ei ole päästy edes kvartaaleittain yrityksen valtavan kasvun tuoman ajanpuutteen takia. Koska henkilöstöasiantuntijat eivät aina itse pysty olemaan läsnä, heidän pitäisi panostaa kehittämään lähiesimiehen osaamista. Vähintään kerran kvartaalissa olisi kuitenkin hyvä tavata myös henkilöstöasiantuntijoita kasvokkain, jotta voidaan tehokkaasti rakentaa kansainvälistä luottamusta. Henkilöstöasiantuntijoita sekä globaalia yhteistyötä tarvitaan lisää vapauttamaan ruotsalaiset henkilöstöasiantuntijat hallinnollisilta rutiinitöiltä. Globaaleja henkilöstöprosesseja olisi siis hyvä hajauttaa.

Palavereita on tällä hetkellä liikaa, mutta niissä ei oikeastaan vaihdeta tietoa muiden toimipisteiden kanssa. Ne ovat enemmänkin sellaisia, joissa ylin johto tarkistaa, että esimiehet hoitavat hommansa. Kommunikointikanavia muutenkin on liikaa, jolloin tieto on hyvin pirstaloitunut. Se, mikä puuttuu, on kaikille yhteinen globaali kommunikointikanava. Sellaisen kehittäminen voitaisiin aloittaa lisäämällä tulevaan globaaliin henkilöstöjärjestelmään kommunikointimahdollisuuksia. On tärkeää olla kanava, jossa voidaan jakaa virtuaaliseen yhteistyöhön liittyviä tietoja siten, että ne ovat kaikkien asianomaisten saatavilla. Haastatteluissa huomattiin, etteivät suomalaiset työntekijät ole perillä henkilöstöosaston suunnitelmista. He eivät esimerkiksi tienneet ruotsalaisten henkilöstöasiantuntijoiden jo suunnitteleman puolen vuoden ohjelmaa, jossa työntekijät lähetettäisiin kahden tai kolmen eri maan toimipisteisiin työskentelemään. Suomalaisilla työntekijöillä olisi varmasti positiivisempi kuva henkilöstöosastosta, jos vuorovaikutus olisi aktiivista.

Virtuaalisen yhteistyön helpottamiseksi ja turhien palavereiden vähentämiseksi voitaisiin perustaa myös globaalisti toimivia ammatillisia tiimejä, jotka voisivat keskustella yli rajojen vapaammin esimerkiksi siitä, miten asioita voitaisiin hoitaa tehokkaammin ja mitä puutteita kumpikin osapuoli näkee. Näin ollen osaamisen jakaminen olisi tehokkaampaa, laatu paranisi, eikä tuhlattaisi aikaa siihen, että jokainen kokeilee asioita erikseen. Tämä helpotaisi osaltaan myös henkilöstöosaston taakkaa. Henkilöstöosaston tehtäväksi jäisi nimenomaan sille kuuluva tukeminen.

### 6.3 Lähdemateriaalin arviointi

Tämän opinnäytetyön tietoperusta rakennettiin tukemaan työn tavoitetta ja rajausta eli käsittelemään niitä aihepiirejä, joissa toimeksiantajan henkilöstöosaston toiminnassa on eniten kehittämistä. Lähdeaineistoksi pyrittiin löytämään monipuolista, korkealaatuista sekä ajantasaista kirjallisuutta ja artikkeleita. Lähteitä käytettiin runsaasti ja kansainvälisiä lähteitä hyödynnettiin aiheen kannalta kattavasti. Näin ollen lähteiden välille saatiin runsaasti diskurssia eli keskustelua. Lähteitä pyrittiin arvioimaan kriittisesti julkaisijan, julkaisutarkoituksen, kirjoittajan asiantuntijuuden ja tunnettuuden sekä sisällön ajantasaisuuden, uskottavuuden ja objektiivisuuden perusteella.

Tietoperustan tärkeimmiksi lähdeaineistoiksi muodostuivat Helsilän ja Salojärven *Strategi- sen henkilöstöjohtamisen käytännöt*, Armstrongin ja Taylorin *Armstrong's handbook of human resource management practice: building sustainable organisational performance improvement* sekä Brewerin *International virtual teams: engineering global success*. Teok- sista kaksi ensimmäistä käsittelevät laajasti henkilöstöprosesseja ja niiden johtamista yleis-esti sekä kansainvälisessä organisaatiossa. Jälkimmäinen teos puolestaan tarkastelee virtuaalista yhteistyötä. Näin ollen henkilöstöprosesseja ja niiden johtamista sekä virtuaa- lista yhteistyötä tarkasteltiin kokonaisvaltaisesti ja etenkin kansainvälisen organisaation näkökulmasta.

Tietoa ja malleja vertailtiin eri lähteistä, jotta saatiin esiin erilaisia näkökulmia. Tutkimuk- sen kansainvälisen kiintopisteen takia pyrittiin käyttämään mahdollisimman paljon kan- sainvälistä lähdeaineistoa. Artikkelien avulla pyrittiin syventämään ja ajankohtaistamaan kirjallisuudesta löydettyjä tietoja. Lähdeaineiston luotettavuus oli tärkeää tietoperustan laa- dun lisäksi myös tutkimuksen kannalta, koska teemahaastattelun lisäkysymykset esitettiin vahvasti tietoperustan pohjalta.

## 6.4 Tutkimuksen luotettavuus ja eettisyys

Tässä tutkimuksessa noudatettiin eettisesti vastuullisia ja oikeita toimintatapoja eli rehellisyyttä, yleistä huolellisuutta ja tarkkuutta tutkimustyössä, tulosten tallentamisessa ja esittämisessä sekä tutkimuksen arvioinnissa. Tutkimuksessa sovellettiin tieteellisen tutkimuksen kriteerien mukaisia sekä eettisesti kestäviä tiedonhankinta-, tutkimus- ja arviointimenetelmiä. (Tuomi, Sarajärvi 2018, 150-151.)

Tämän tutkimuksen perustaksi laadittiin kattava ja laadukas tutkimussuunnitelma sekä valittiin sopiva tutkimusasetelma. Tutkimuksen luotettavuutta ja eettisyyttä kohentaa myös tutkimuksen tarkka toteutuskuvauk. Kaikki vaiheet ja valinnat opinnäytetyön suunnittelusta tulosten analysointiin kuvattiin ja perusteltiin selkeästi ja totuudenmukaisesti. Tämä luo tarkan kuvan aineiston tuottamisen olosuhteista eli mitä tehtiin, miksi tehtiin ja miten tehtiin. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 232-233.)

Haastatteluja tehtiin neljä, joista yksi oli parihaastattelu. Haastateltaviksi valittiin asiantuntijoita, joilla on kokemusta kohdeyrityksen henkilöstöosaston toiminnasta ja oleellisia näkemyksiä kehitysehdotuksien luomiseksi. Uusien henkilöiden haastattelemista jatkettiin siihen pisteeseen saakka, kunnes haastateltavien vastauksissa alkoi kertautua samat asiat. Tätä kutsutaan saturaatioksi ja se on tärkeä kriteeri riittävälle haastateltavien määrälle. Asiantuntevien haastateltavien valitseminen ja saturaatio kertovat haastattelujen luotettavuudesta. Alun perin tavoitteena oli haastatella jokaista kolmea ruotsalaista henkilöstöasiantuntijaa, mutta yksi heistä oli pitkällä sairaalomalalla. Näin ollen jouduttiin tyytymään vain kahden ruotsalaisen henkilöstöasiantuntijan haastattelemiseen, mikä osaltaan vaikutti tutkimustulosten monipuolisuuteen. Toteutuneista haastatteluista saatiin kuitenkin laadukasta sekä tutkimusaiheen kannalta kiinnostavaa ja uutta tietoa. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 232-233.)

Yhteenvetona tutkimuksen voidaan todeta antaneen ratkaisuja asetettuihin tutkimusongelmiin: Miten toimeksiantajan Ruotsissa sijaitsevan globaalien henkilöstöosaston toimintaa voidaan kehittää Ruotsin ja Suomen toimipisteiden näkökulmasta? Mikä on henkilöstöosaston toiminnan nykytilanne Ruotsin ja Suomen toimipisteiden näkökulmasta? Mitkä ovat henkilöstöosaston toiminnan suurimmat kehittämistarpeet Ruotsin ja Suomen toimipisteiden näkökulmasta? Millaiset kehittämistarpeet tyydyttävät sekä Ruotsin että Suomen toimipisteitä?

## 6.5 Opinnäytetyöprosessin arviointi ja jatkotutkimusehdotukset

Opinnäytetyö oli haastava, mutta sitäkin mielenkiintoisempi projekti, joka opetti paljon uutta tutkimuksen tekemisestä, tiedonhausta ja tiedonkäsittelystä, aikatauluttamisesta, projektinhallinnasta sekä erityisesti yrityksen globaalien henkilöstöosaston toiminnasta. Tutkimusaihe oli minua aidosti kiinnostava sekä toimeksiantajalle erittäin ajankohtainen ja tärkeä, mikä teki projektista erityisen mielekkään ja motivoi tekemistä. Se, että aihe oli minua kiinnostava, vaikutti varmasti myös tutkimustuloksiin. Halusin aidosti kuunnella haastateltavia ja saada vastauksista irti kaiken mahdollisen.

Tutkimus on mielestäni onnistunut, koska sen avulla saatiin ratkaisuja tutkimusongelmiin ja luotiin konkreettiset kehittämissuositukset, kuten tavoitteena oli. Tutkimustulokset antavat monipuolista ja asiantuntevaa tietoa tutkimusaiheesta, joten myös tutkimusmenetelmien valinta onnistui mielestäni hyvin. Lisähaastatteluilla olisi voitu saada vielä kattavampia tuloksia, mutta aikataulu ja opinnäytetyön laajuus asettivat tälle rajat. Parannettavaa näen projektin aikatauluttamisessa ja tarkemmin ajanhallinnassa. En ole aikaisemmin toteuttanut yhtä pitkäjänteistä projektia, joten oli hieman haastavaa pitää yllä hyvää ja säännöllistä tahtia etenkin ollessa samalla töissä ja suorittaessa viimeisiä kursseja. Mahdolliset viivästymät olisi voitu ennakoita paremmin.

Henkilökohtaisena tavoitteenani oli saada itselleni uudenlaista osaamista ja ammatillista kehittymistä. Opinnäytetyöprosessin suunnitteleminen ja kuvaaminen raportissa sekä projektinhallinta oli loistavaa harjoitusta työelämää varten. Opinnäytetyö simuloi työelämässä kohdattavaa tiedontuottamisprosessia, sen arviointia ja ongelmanratkaisua, mikä teki projektista arvokkaan kokemuksen tulevaisuutta ajatellen. Yhteistyö toimeksiantajan kanssa sujui ongelmitta ja työn edetessä sain paljon positiivista palautetta työni mielenkiintoisuudesta, tärkeydestä sekä ajankohtaisuudesta. Se loi myös mahdollisuuden verkostoitua tiiviimmin yrityksen henkilöstöasioita hoitavien henkilöiden kanssa sekä syventää omia opintoja ja asiantuntemusta käytännössä. Koen siis saavuttaneeni kohdeyrityksen hyödyn lisäksi myös henkilökohtaiseen hyötyyni liittyvät tavoitteet.

Yksi jatkotutkimusehdotus on tutkimuksen ja kehittämissuositusten arvioiminen muutama kuukauden päästä, jotta nähdään, onko kehittämissuosituksia ryhdytty toteuttamaan käytännössä ja miten ne ovat toimineet. Toinen jatkotutkimusehdotus on tutkimuksen laajentaminen tutkimalla muidenkin maiden toimipisteiden näkökulmia aiheeseen. Vaikka kehittämissuositukset ovat sovellettavissa muidenkin maiden toimipisteiden tilanteeseen, on kaikissa maissa myös omat haasteensa ja tarpeensa esimerkiksi kulttuurista johtuen. Tässä opinnäytetyössä haastateltavat olivat asiantuntijoita ja pääosin esimiestehtävissä,



joten aihetta voisi tutkia enemmän myös alaisten näkökulmasta. Vertailun vuoksi voitaisiin tutkia toisen vastaavanlaisen yrityksen henkilöstöosaston toimintaa.

## Lähteet

- Armstrong, M. & Taylor, S. 2017, *Armstrong's handbook of human resource management practice : building sustainable organisational performance improvement*, 14th edition edn, Kogan Page, London.
- Baron, L. 2011, "Executive coaching: The effect of working alliance discrepancy on the development of coachees' self-efficacy", *Journal of Management Development*, vol. 30, no. 9, pp. 847-864.
- Brandt, V., England, W. & Ward, S. 2011, "VIRTUAL TEAMS", *Research Technology Management*, vol. 54, no. 6, pp. 62-63.
- Brewer, P.E. 2015, *International virtual teams : engineering global success*, IEEE Press, Hoboken, New Jersey.
- Browaeys, M. & Price, R. 2015, *Understanding cross-cultural management*, 3rd ed edn, Pearson, Harlow.
- Chhay, R.V. & Kleiner, B.H. 2013, "Effective communication in virtual teams", *Industrial Management*, vol. 55, no. 4, pp. 30,5.
- Derven, M. 2016, "Four drivers to enhance global virtual teams", *Industrial and Commercial Training*, vol. 48, no. 1, pp. 1-8.
- Edwards, T. & Rees, C. 2011, *International human resource management : globalization, national systems and multinational companies*, 2nd ed edn, FT Prentice Hall, Harlow.
- Griffin, R.W. & Pustay, M.W. 2015, *International business : a managerial perspective*, 8th ed, Global ed edn, Pearson, Harlow.
- Helsilä, M. & Salojärvi, S. 2013, *Strategisen henkilöstöjohtamisen käytännöt*, 2. p. edn, Talentum, Helsinki.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2009, *Tutki ja kirjoita*, 15. uud. p. edn, Tammi, Helsinki.
- Iles, P.A. & Zhang, C. 2013, *International human resource management : a cross-cultural and comparative approach*, Chartered Institute of Personnel and Development, London.

- Kananen, J. 2015, *Kehittämistutkimuksen kirjoittamisen käytännön opas : miten kirjoitan kehittämistutkimuksen vaihe vaiheelta*, Jyväskylän ammattikorkeakoulu, Jyväskylä.
- Kananen, J. 2012, *Kehittämistutkimus opinnäytetyönä : kehittämistutkimuksen kirjoittamisen käytännön opas*, Jyväskylän ammattikorkeakoulu, Jyväskylä.
- Newbold, C. 2010, "Four stage approach to organisational talent development (part 2)", *Industrial and Commercial Training*, vol. 42, no. 7, pp. 379-385.
- Pathak, A.A. 2015, "Effective knowledge management boosts virtual teams", *Human Resource Management International Digest*, vol. 23, no. 3, pp. 26-28.
- Pullan, P. 2016, *Virtual leadership : practical strategies for getting the best out of virtual work and virtual teams*, Kogan Page Limited, London.
- Robbins, S.P. & Judge, T.A. 2015, *Organizational behavior*, 16th ed., global ed edn, Pearson, Boston.
- Settle-Murphy, N.M. 2013, *Leading effective virtual teams : overcoming time and distance to achieve exceptional results*, CRC Press, Boca Raton, FL.
- Stahl, G.K., Mendenhall, M.E. & Oddou, G.R. 2012, *Readings and cases in international human resource management and organizational behavior*, 5th ed edn, Routledge, New York ; London.
- Steers, R.M., Sanchez-Runde, C.J. & Nardon, L. 2010, *Management across cultures : challenges and strategies*, Cambridge University Press, Cambridge.
- Suonsivu, K. 2011, *Työhyvinvointi osana henkilöstöjohtamista*, Unipress, Kuopio.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2018, *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*, Uudistettu laitos edn, Kustannusosakeyhtiö Tammi, Helsinki.
- Ulrich, D. 1997, *Human resource champions : the next agenda for adding value and delivering results*, Harvard Business School Press, Boston.
- Valli, R. & Aaltola, J. 2015, *Ikkunoita tutkimusmetodeihin. 1, Metodien valinta ja aineistonkeruu : virikkeitä aloittelevalle tutkijalle*, 4. uud. ja täyd. p. edn, PS-kustannus, Jyväskylä.

- Vance, C.M. & Paik, Y. 2015, *Managing a global workforce : challenges and opportunities in international human resource management*, 3rd ed edn, Routledge, New York, NY.
- Viitala, R. 2013, *Henkilöstöjohtaminen : strateginen kilpailutekijä*, 4. uud. p. edn, Edita, Helsinki.
- Viitala, R. & Jylhä, E. 2013, *Liiketoimintaosaaminen : menestyvän yritystoiminnan perusta*, 6. uud. p. edn, Edita, Helsinki.
- Viljoen, P.J. & Steyn, H. 2011, "A CONCEPTUAL MODEL FOR IMPROVED PROJECT SELECTION AND PRIORITISATION", *The South African Journal of Industrial Engineering*, vol. 18, no. 1.
- Vilkman, U. 2016, *Etäjohtaminen : tulosta joustavalla työllä*, Talentum Pro, Helsinki.

## Liitteet

### Liite 1. Teemahaastattelurunko suomeksi

Teema 1, yleiskatsaus:

- Mikä TechniaTranscatin globaalissa henkilöstöjohtamisessa toimii hyvin?
- Mitä haasteita siinä on?
- Miten sitä voisi kehittää?

Teema 2, henkilöstöprosessit:

- Mikä TechniaTranscatin globaalissa henkilöstösuunnittelussa toimii hyvin?
- Mitä haasteita siinä on?
- Miten sitä voisi kehittää?
- Mikä TechniaTranscatin globaalissa rekrytoinnissa toimii hyvin?
- Mitä haasteita siinä on?
- Miten sitä voisi kehittää?
- Mikä TechniaTranscatin globaalissa osaamisen kehittämisessä toimii hyvin?
- Mitä haasteita siinä on?
- Miten sitä voisi kehittää?
- Mikä TechniaTranscatin globaalissa suorituksen johtamisessa ja palkitsemisessa toimii hyvin?
- Mitä haasteita siinä on?
- Miten sitä voisi kehittää?

Teema 3, virtuaalinen yhteistyö:

- Mikä TechniaTranscatin virtuaalisessa yhteistyössä toimii hyvin?
- Mitä haasteita siinä on?
- Miten sitä voisi kehittää?

Teema 4, lisättävää:

- Tuleeko mieleesi mitään lisättävää?

## **Liite 2. Teemahaastattelurunko englanniksi**

Theme 1, overview:

- What works well in global human resource management in TechniaTranscat?
- What challenges does it pose?
- How could it be improved?

Theme 2, human resource processes:

- What works well in global staff planning in TechniaTranscat?
- What challenges does it pose?
- How could it be improved?
- What works well in global recruitment in TechniaTranscat?
- What challenges does it pose?
- How could it be improved?
- What works well in global talent development in TechniaTranscat?
- What challenges does it pose?
- How could it be improved?
- What works well in global performance and reward management in TechniaTranscat?
- What challenges does it pose?
- How could it be improved?

Theme 3, virtual collaboration:

- What works well in virtual collaboration in TechniaTranscat?
- What challenges does it pose?
- How could it be improved?

Theme 4, anything else:

- Is there anything else you would like to add?