

VVO:n henkilöstösuunnitelman
kehittäminen osaksi organisaation
kokonaisstrategiaa



Rautiainen, Pia

Laurea-ammattikorkeakoulu
Laurea Lohja

VVO:n henkilöstösuunnitelman kehittäminen osaksi organisaation kokonaisstrategiaa

Pia Rautiainen
Liiketalouden koulutusohjelma
Opinnäytetyö
Helmikuu, 2011

Pia Rautiainen

VVO:n henkilöstösuunnitelman kehittäminen osaksi organisaation kokonaisstrategiaa

Vuosi

2011

Sivumäärä 62

Tämän tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää niitä kehitystarpeita, joilla VVO:n henkilöstösuunnitelma ja rekrytointiprosessi voidaan kytkeä entistä paremmin osaksi organisaatio kokonaisstrategiaa esimiesten näkökulmasta. Tällä hetkellä henkilöstösuunnitelma on vuosittain tehtävä irrallinen raportti vailla todellista kytkentää yrityksen kokonaisstrategiaan. Tutkimuksen tarkoituksena oli saada tarkempi kuva nykytilanteesta liittyen henkilöstösuunnitelmaan ja rekrytointiprosessiin.

Teoreettisessa viitekehyksessä käsiteltiin henkilöstösuunnitelmaan ja rekrytointiprosessiin liittyviä tekijöitä. Viitekehys muodostui strategiasta, henkilöstöstrategiasta, henkilöstöjohtamisesta, henkilöstösuunnittelusta ja rekrytointiprosessista. Tutkimus toteutettiin sekä määrällisenä (kvantitatiivisena) että laadullisena (kvalitatiivisena) tutkimuksena. Tiedonkeruumenetelmänä käytettiin VVO:n esimiehille suunnattua sähköistä kyselylomaketta, joka lähetettiin 47 esimiehelle ja joista vastauksia palautui 34 kappaletta. Vastauksia arvioitiin sekä numeeristen että sanallisten palautteiden perusteella, erikseen sekä toisiaan täydentäen.

Tutkimustulosten perusteella voitiin todeta, että henkilöstöstrategian tuntemus oli hyvä. Henkilöstösuunnitelman tekeminen koettiin mielekkääksi, helpoksi ja siihen osallistui osastolta useita henkilöitä. Se, että helpottiko henkilöstösuunnitelma esimiesten työtä, mielipiteet jakautuivat. Suurin osa esimiehistä koki, että henkilöstösuunnitelmasta ei keskustella riittävästi HR:n eikä ylimmän johdon kanssa. Esimiehillä oli hyvä rekrytointiprosessin tuntemus. Rekrytointiprosessissa he kokivat saavansa riittävästi tukea HR:ltä. Myös nykyinen henkilöstösuunnitelma koettiin rekrytointiprosessin apuvälineeksi. Noin puolet vastanneista tunsivat, tai ei tuntenut nykyaikaisia arviointimenetelmiä. Samoin noin puolet koki, että valintapäätöksen jälkeen toimenpiteet hoituivat hyvin, kun taas puolet vastaajista koki, että toimenpiteet hoituvat huonosti.

Johtopäätöksenä voitiin todeta, että henkilöstösuunnitelman toteuttamiseen suunnitteluvaiheesta aina seurantaan saakka, kaivattiin lisää johdon sitoutumista. Myös HR:n roolia tulisi terävöittää. Uusien henkilöiden palkkaamisessa tulisi kehittää erityisesti laadullista arviointia, sekä mahdollista ulkopuolisten asiantuntijoiden tehokkaampaa hyväksikäyttöä. Muuttunut toimintaympäristö on luonut myös tervettä itsekriittisyyttä sekä painetta tarkastella entistä tarkemmin myös mahdollisia uusia rekrytointikanavia nykyisten rinnalle. Henkilöstötarpeen määrittely ja olemassa olevien resurssien arviointi, ei nykyisellä muutosvauhdilla tule tuottamaan suurempia vaikeuksia. Toisaalta suunnitelman merkitystä olisi syytä edelleenkin korostaa yrityksen liiketoimintasuunnitelman osana ja keskeisenä keinona vastata tulevaisuuden toimintaympäristön muutoksiin.

Tämän työn jatkotutkimusaiheiksi muodostuivat henkilöstötilinpäätös sekä henkilöstöraportointi.

Asiasanat: henkilöstösuunnitelma, rekrytointiprosessi, henkilöstöjohtaminen.

Pia Rautiainen

Personnel Plan development as a part of Strategy at VVO

Year 2011 Pages 62

The objective of this study was to identify the main development points for VVO's personnel planning and recruitment process from the perspective of VVO's management. Currently the personnel plans are conducted once a year with no direct or practical connection to the company's strategy. The study's purpose was to clarify the current situation with regard to personnel planning and recruitment process and to find strengths and improvement areas from which to create a basis for future development.

The theoretical context handled the factors associated with personnel development plan and recruitment process. This context was formed of the strategy, personnel strategy, personnel management, personnel planning and personnel reporting. The research methodology consisted of both quantitative and qualitative methods. The empirical data was collected from the directors and officers of VVO via an electronic questionnaire. In total 34 people responded out of the total target group of 47 managers. Numerical and written answers were analysed individually and combined.

Based on the findings of this study, the personnel's knowledge of the personnel strategy was good. The whole personnel planning process is experienced to be meaningful, easy and well represented by the personnel. The actual personnel plan divided the opinions of the managers. Most of them felt that the personnel plan was not discussed sufficiently with either HR or top management. Managers knew very well the current recruitment process. HR unit and the personnel plan were pointed out to give a good support in recruitment processes. Close to half of the managers did not know the modern assessment methods and tools used within recruitment. Also nearly half of them experienced that the actions followed by the recruitment decision were executed poorly.

Based on the findings of this study, more commitment was needed from the company management throughout the whole personnel planning process, from the planning through to the follow up. In addition to this, the role of the HR must be clearer. Furthermore, qualitative methods for future recruitment needs should be developed internally and possibly in cooperation with an external recruitment specialist. Additionally, future challenges have created an environment for alternative recruitment channels and healthy pressure on and self-criticism for the current methods. It is also clear that defining personnel requirements should not be difficult given the current rate of change in the company. However, it should not be forgotten that personnel planning is an essential part of the company's business plan as well as an important tool to respond to the requirements of a changing business environment.

The future research subjects based on the findings of this study will be personnel statement and personnel reporting.

Key words: Personnel plan, recruitment process, human resource management

Sisällys

1	Johdanto.....	6
1.1	Työn tavoite.....	6
1.2	Keskeiset käsitteet.....	8
2	Teoreettinen viitekehys.....	8
2.1	Strategia	8
2.2	Henkilöstöstrategia	14
2.2.1	Henkilöstöjohtaminen	16
2.2.2	Strateginen henkilöstöjohtaminen	17
2.3	Henkilöstösuunnitelma	19
2.4	Rationalistinen henkilöstösuunnittelu	23
2.5	Rekrytointiprosessi.....	24
2.6	Henkilöstöraportointi.....	26
3	Toiminnallinen viitekehys	27
3.1	VVO yrityksenä.....	27
3.2	Johto ja henkilöstöhallinto	28
4	Tutkimusmenetelmä ja tulosten esittely	28
4.1	Menetelmän kuvaus.....	28
4.2	Menetelmän valinta ja toteutus	31
4.3	Tutkimuksen tulokset.....	32
4.3.1	Henkilöstösuunnitelmaa koskevat monivalintakysymykset.....	33
4.3.2	Henkilöstösuunnitelman monivalintakysymysten yhteenveto	39
4.3.3	Henkilöstösuunnitelmaa koskevat avoimet kysymykset	39
4.3.4	Rekrytointia koskevat monivalintakysymykset	40
4.3.5	Rekrytointiprosessin monivalintakysymysten yhteenveto	43
4.3.6	Rekrytointiprosessia koskevat avoimet kysymykset	43
5	Tutkimuksen eettisyys	44
6	Tutkimuksen luotettavuus- ja pätevyystekijät	45
7	Johtopäätökset	46
7.1	Henkilöstösuunnitelmaa koskevat johtopäätökset.	46
7.2	Rekrytointiprosessia koskevat johtopäätökset	48
8	Lopuksi.....	50
	Kuvat	53
	Kaaviot.....	53
	Liitteet.....	54

1 Johdanto

Opinnäytetyön aiheeksi valikoitui VVO Yhtymä Oyj:n (Valtakunnallinen vuokraosuuskunta) henkilöstösuunnitelman kehittäminen osaksi organisaation kokonaisstrategiaa. Opinnäytetyön aiheen sain kohdeorganisaatiolta toimeksiantona, jota minulla oli tarkoitus tehdä osittain työni ohella. Työskentelen kohdeorganisaatiossa henkilöstöhallinnossa HR-asiantuntijana (human resource).

Henkilöstösuunnittelun rooli on muuttunut merkittävästi organisaatioissa. Helsilän ja Salojärven (2009, 120) mukaan aiemmin henkilöstösuunnitelmat sisälsivät lähinnä laskelmia määrällisistä työvoimatarpeista rinnastettuna etukäteen määriteltyihin työkuviin ja eläköitymisennusteisiin. VVO Yhtymä Oyj (jatkossa VVO) henkilöstösuunnitelma on ollut irrallinen prosessi vailla johdon vuorovaikutusta ja kytkentää yrityksen liiketoimintastrategiaan. Lopputuloksena on ollut tyylikäs asiakirja, jota ei ole kytketty yrityksen kokonaissuunnitteluun. Edellä mainitut ongelmakohdat huomioiden, uskon, että määrittelemällä ja luomalla tarkemmat kuvaukset VVO:n henkilöstöprosesseista voidaan kehittää henkilöstösuunnitelman ja strategian välistä yhteyttä ja sidettä myös käytännössä. Yleisen tietotaidon lisääntyminen sekä henkilöstösuunnittelusta että henkilöstöprosesseista antavat VVO:lle ja siellä työskenteleville avainhenkilöille paremmat edellytykset kustannustehokkaaseen ja kilpailukykyiseen rekrytointiin sekä henkilöstöhallintaan. Henkilöstön saatavuus, henkilöstön pysyvyys ja henkilöstön suorituskyvyn kehittäminen mahdollistuu vain entistä tarkemman henkilöstösuunnittelun kautta.

1.1 Työn tavoite

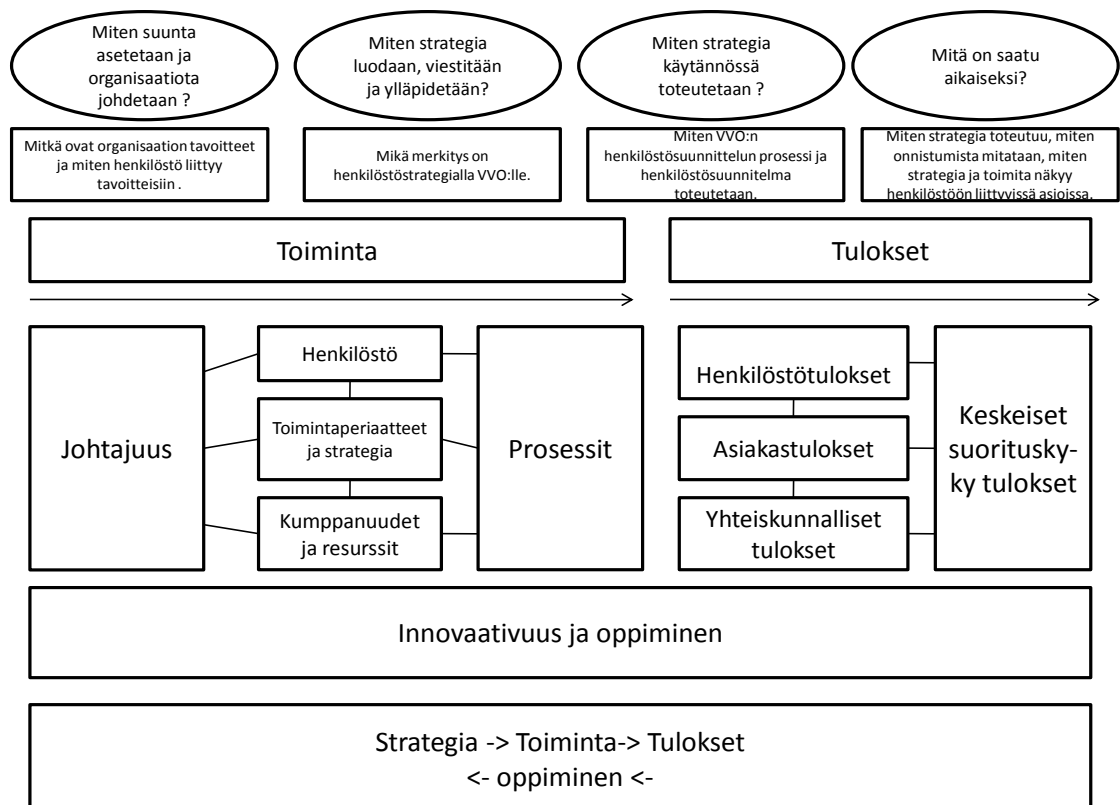
Opinnäytetyöni tavoitteena on kohdeorganisaation VVO:n henkilöstösuunnitelman kehittäminen osaksi organisaation strategista kokonaisajattelua. Tällä hetkellä VVO:ssa on käynnissä muiden henkilöstöprosessien kuvaukset; rekrytointi, osaamisen kehittäminen, hyvinvoinnin kehittäminen sekä työsuhteen purkaminen. Tästä syystä henkilöstösuunnitelman tavoitteiden asetanta, prosessi ja työkalujen suunnittelu kytkeytyvät oleellisesti VVO:n tämän hetkiseen suunnitteluun ja tulevaisuuden kilpailukyvyn ja laadun varmistamiseen.

Opinnäytetyöstä toivon olevan hyötyä VVO:lle tulevien vuosien henkilöstösuunnitelmia laatiessa. Työstäni toivon olevan myös apua esimiehille oman osastonsa henkilöstövoimavarojen suunnittelussa. Suunnitelman pohjalta tullaan havaintojen ja johtopäätösten perusteella kehittämään myös rekrytointiprosessia sekä henkilöstön raportointia. Työni tulee läheisesti liittymään sekä VVO:n strategiaan, strategian edellyttämiin osaamisalueisiin, henkilöstön nykytilan ja osaamisen kartoittamiseen että henkilöstön kehittämiseen. Näiden alueiden kehittämiseen ei kuitenkaan työni ota yksityiskohtaisesti kantaa.

Työni osatavoitteeksi muodostuikin rekrytointiprosessi. Henkilöstötilinpäätöksen ja henkilöstöraportoinnin rajaan kuitenkin tämän työn ulkopuolelle. Henkilöstötilinpäätös sekä -raportointi ovat selvästi tästä työstä poikivia uusia tulevaisuuden hankkeita VVO:ssa.

Tutkimusluvan työlleni olen saanut toimeksiantajalta, joka mahdollistaa tässä opinnäytetyössä kirjoittamisen yrityksen oikealla nimellä. Opinnäytetyössäni en kuitenkaan raportoi yksityiskohtaisesti toimeksiantajan henkilöstösuunnitelman määrällisiä ja laadullisia lukuja.

Kuvassa 1 on esitetty miten EFQM-mallin (European Foundation for Quality Management) mukaisesti arvioidaan laadun muodostuminen eri osatekijöiden avulla. Oppivaan ja kehittyvään organisaatioon kuuluu myös eri osa-alueiden kriittinen kehittäminen, jotta kokonaislaatua voidaan entisestään kohottaa. Kuvaan on keskeisesti liitetty henkilöstönäkökulma, jossa henkilöstön rooli kytkeytyy läheisesti yrityksen tavoitteiden asettamisesta, suunnittelun kautta aina toteutukseen sekä tulosten arviointiin. Henkilöstön onnistuminen ja oppiminen tukevat keskeiseltä osaltaan organisaation tehtävää, tavoitteiden saavuttamista sekä toiminnan kokonaisvaltaista laatua. Henkilöstösuunnitelma on osa niitä tukitoimia, joilla voidaan vaikuttaa yrityksen toimintaan sekä tuloksiin.



Kuva 1: Opinnäytetyön tavoite (Laatukeskus 2010)

1.2 Keskeiset käsitteet

Alan kirjallisuuden avulla rakennan työni teoreettisen viitekehyksen. Kotimaisen kirjallisuuden lisäksi käytän työssäni englanninkielistä teosta. Työssäni keskeiseksi käsitteeksi olen valinnut henkilöstöhallinnon prosesseista oleellisimmat:

Strategia: Strategialla tarkoitetaan niiden toimenpiteiden kokonaisuutta, jolla yritys tai organisaatio ylittää tavoitteensa. Strategialla yritetään mukauttaa yrityksen toiminnan laajuus, rakenne ja voimavarat organisaation elinympäristön ja markkinoiden muutoksiin. (Peltonen 2007, 65.)

Henkilöstöstrategia: Liiketoimintastrategian onnistumiseen vaaditaan myös henkilöstöstrategia. Henkilöstöstrategiassa määritellään ne päämäärät, jolla se omalta osaltaan edesauttaa liiketoimintastrategian onnistumisen. Henkilöstöstrategiassa käsitellään osaamisen tarve, henkilöstön määrä ja rakenne parin vuoden aikajänteellä sekä se miten nämä aiotaan taata. (Viitala 2007, 61.)

Henkilöstöjohtaminen: Henkilöstöjohtamisella tarkoitetaan henkilöstövoimavarojen johtamista. Lisäksi kaikki se toiminta, joka vaikuttaa työnantaja- ja työntekijäpuolen välisten työelämän pelisääntöjen kehittämiseen sekä ihmisten johtamiseen. (Viitala 2007, 20.)

Henkilöstösuunnitelma: Henkilöstösuunnittelu toimii apuvälineenä liiketoimintastrategian onnistumiselle eli suunnittelun avulla taataan, että yrityksessä on riittävästi osaavia tekijöitä myös tulevaisuudessa. Suunnitelman avulla taataan myös yrityksen mahdollisuus jatkuvaan kehittymiseen ja uusiutumiseen sekä luodaan pohja mahdollisten muutosten onnistumiselle. (Viitala 2007, 50.)

Rekrytointiprosessi: Rekrytointiprosessi voidaan jaotella tyypillisiin osaprosesseihin, joita ovat avoimen tehtävän vaatimusten määrittäminen, rekrytointikanavan ja -hakutavan valinta, hakijoiden houkuttelemine ja hakijoiden valinta, valintapäätöksestä tiedottaminen ja työso-
pimuksen tekeminen valitun kanssa. Perehdyttäminen lasketaan usein mukaan rekrytointiprosessiin. Viimeisenä vaiheena rekrytointiprosessissa pidetään rekrytoinnin onnistumisen arviointia. (Henkilöstöjohtamisen ryhmä -Henry Ry 2011.)

2 Teoreettinen viitekehys

2.1 Strategia

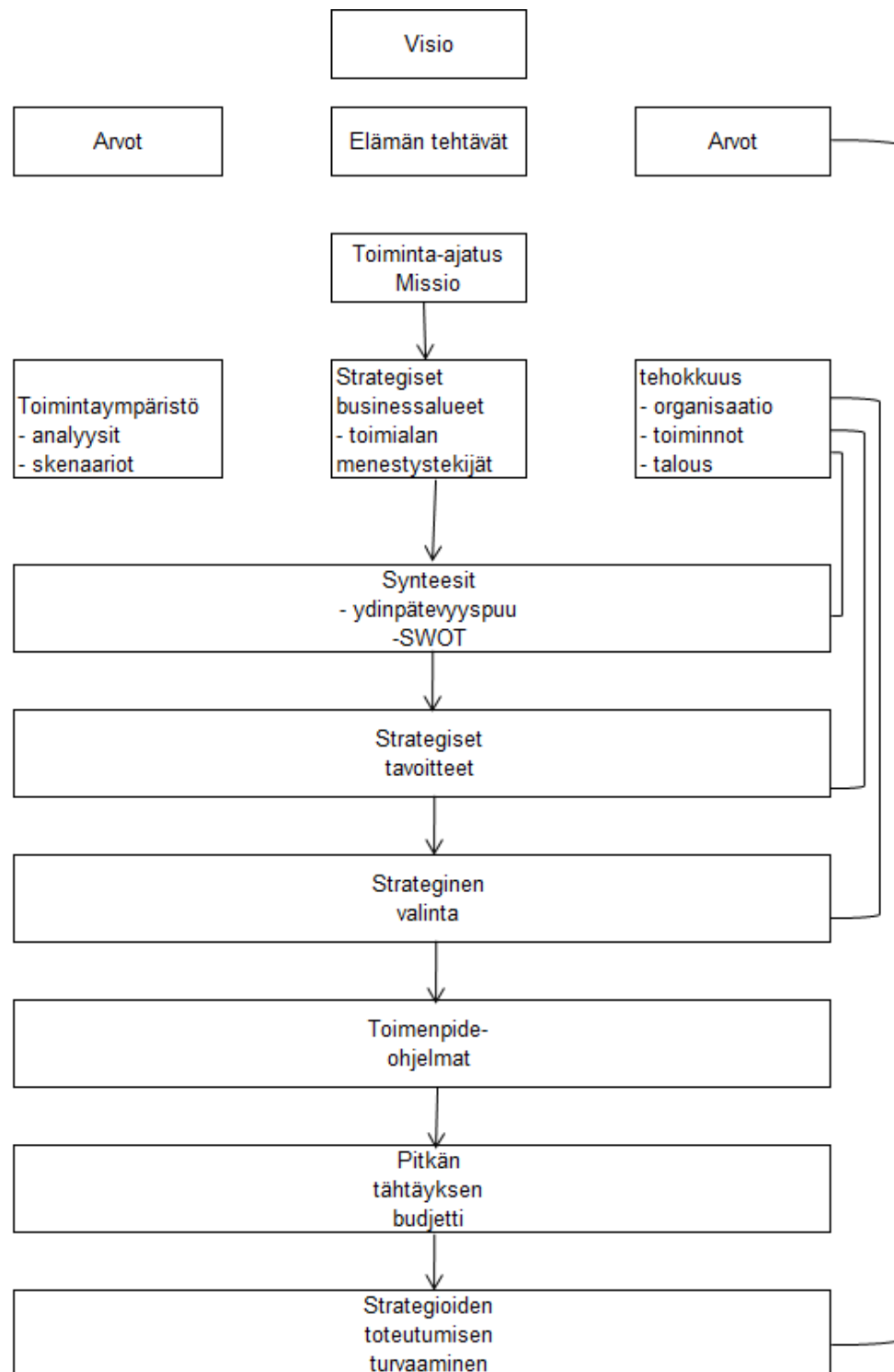
Strategialla kuvataan pitkäjänteistä kehittämistyötä ja se kohdistuu sellaiseen toimintaan, josta strategian laatija on vastuussa (Karlöf 2004, 9). Liikkeenjohdolle strategia tarkoittaa ennen kaikkea toimintasuunnitelmaa, joka koskee yritystä tai muuta laajempaa toimintako-

konaisuutta. Strategia tehdään pidemmälle ajanjaksolle. (Vanhala, Laukkanen & Koskinen 2002, 90-91). Strategia jaetaan kolmeen eri perustyyppiin, yritysstrategiaan, liiketoimintastrategiaan ja toiminnalliseen eli operatiivisen tason strategiaan. Yksinkertaistettuna jaottelu menee siten, että yritysstrategia määrittelee millaisessa liiketoiminnassa halutaan olla mukana. Liiketoimintastrategialla määritellään, miten yritys takaa menestymisten valitulla markkinoilla ja operatiivisen tason strategioita laaditaan liiketoimintastrategian toteuttamiseksi. Esimerkkeinä operatiivisen tason strategioista voidaan mainita, henkilöstöstrategia, markkinastrategia, tutkimus- ja kehitysstrategia sekä tuotantostrategia. (Viitala 2007, 61.)

Strategia on joukko valintoja, joiden avulla organisaatio aikoo päästä määrittelemäänsä visioon. Tämän päivänä yritysten toimintaympäristö muuttuu koko ajan, jonka seurauksena visio ei ole muuttumaton, vaan elää kaiken aikaa muuttuvan toimintaympäristön mukana. Tästä syystä myös strategisen suunnittelun on oltava joustavaa. Kuitenkin on muistettava, että strategiset suunnitelmat ovat yrityksen toiminnan peruspilareita, jotka lähtökohtaisesti pysyvät valitun kaltaisina vuodesta toiseen, tukien toiminnan jatkuvuutta. (Viitala 2007, 61.)

Strategisen johtamisen prosessi on mahdollista kuvata tasosta toiseen kulkevana ajallisena prosessina. Siinä tehostuu yritysjohdolle tulevat ongelmat ja osa-alueiden yhteys. Koko yrityksen strateginen arkkitehtuuri muodostuu organisaation itselleen määrittelemästä elämäntehtävästä. Tämä jakautuu kolmeen osaan: toiminta-ajatukseen, organisaation arvopohjaan sekä visioon. Toiminta-ajatus määrittelee miksi yritys on olemassa ja mikä on sen tehtävä. Organisaation arvopohja kertoo, mitä arvoja yritys toiminnassaan noudattaa, visio kertoo millainen yritys kuvittelee olevansa 5-10 vuoden kuluttua. Kun elämäntehtävät on määritelty, strategisessa suunnittelussa tehdään toimintaympäristön analyysit ja luodaan skenaariot. Arvioitavia asioita ovat asiakkaat, kilpailijat sekä muu ympäristö. Strategiset liiketoiminta-alueet määrittelevät sen, missä liiketoiminnoissa yritys haluaa olla mukana. Sisäisten tehokkuustekijöiden tarkastelun jälkeen voidaan tehdä yhdistäminen ja muotoilla strategiset tavoitteet. (Kauhanen 2006, 21.)

Kuva 2 kertoo miten strategisen johtamisen vaikein kysymys eli organisaatiotasojen strategioiden yhteen nivoutuminen tapahtuu. Käytännössä prosessi on monensuuntainen vuorovaikutusprosessi vaikka se käytännössä rakennetaan ylhäältä alaspäin. (Kamensky 2004, 43-44.)



Kuva 2: Yrityksen strateginen arkkitehtuuri (Kamensky 2004, 42)

Yrityksen toiminta-ajatus eli missio kehittyy vision ja arvojen yhteisvaikutuksesta. Miksi olemme olemassa kysymykseen saa vastauksen toiminta-ajatuksesta ja näin ollen se on arkkitehtuurin kaikkein pysyvin elementti. Arvot ovat toiminnan perusohjenuora, joiden mukaan organisaatiossa toimitaan kaikissa olosuhteissa. Arvot ovat yksinkertaistettu ja käytännönläheinen tapa kuvailla yrityksen kulttuuri. Arvot ovat myös tarkoitettu kestäämään kauan, eli ovat pitkäikäisiä. Visio on yrityksen tahtotila, vision tavoiteltu aikajänne vaihtelee, mutta on noin 5-10 vuotta. Toimivalle elämäntehtävälle on tyypillistä, että toiminta-ajatus, arvot ja visio ovat sopusoinnussa keskenään. (Kamensky 2004, 44.)

Liiketoiminnan perustaso on strateginen businessalue (SBA), jolle luodaan oma kilpailustrategia. Strategisten businessalueiden avulla yritys menestyy valitsemallaan toimialalla ja yritys saa vastauksen kysymykseen missä bussineksessä olemme mukana. Toimialan menestystekijöitä ovat, tiedot, taidot, kyvyt, resurssit, ominaisuudet ja aikaansaannokset. Analyysit kokoavat sen peruspilarin jonka varaan menestyvä liiketoiminta voidaan rakentaa. Yllä olevassa arkkitehtuurissa analyysit jaetaan kolmeen pääryhmään, ympäristö- ja sisäisen tehokkuuden analyysihin sekä synteesianalyysihin. Strategiset tavoitteet vastaavat kysymyksiin, mitkä ovat oikeat tavoitteet ja mikä on oikea tavoitetaso. (Kamensky 2008, 59.)

Miten pystymme erottumaan kilpailijoista vastaa liiketoimintastrategioiden ydinkysymykseen. Tästä johtuen liiketoimintastrategioista kuullaan puhuttavan kilpailustrategioina. Liiketoiminta voidaankin jakaa kolmeen osaan: asiakkaiden tarpeisiin, organisaation osaamiseen ja resursseihin sekä kilpailutilanteeseen. Tästä tulee hyvä viitekehys strategian hakemiselle. Strategisella toimenpideohjelmalla varmistutaan, että yrityksen kilpailustrategiat muodostuvat riittävän käytännönläheisiksi ja yksityiskohtaiseksi toimenpiteeksi. Toimenpideohjelman tulee olla tavoitekeskeinen, joka sisältää konkreettiset toimenpiteet ja tavoitteet. Toimenpiteiden tulee olla vastuutettu eikä seurantaa saa unohtaa. (Kamensky 2008,62.)

Pitkän tähtäyksen budjetit auttavat toimenpide- ja resurssisuunnittelun tasapainoon pääsemisessä. Tärkeimmät budjetit ovat tulos-, investointi-, rahoitus- ja henkilöstöbudjetti. Turvataksaan strategian toteutumisen, arkkitehtuurin pääelementit ovat luonnollisesti riippuvaisia toinen toisistaan. Miten eri osien laatu on organisaatiossa ymmärretty, vaikuttavaa luonnollisesti toteutumisen tasoon. (Kamensky 2008, 58-64.)

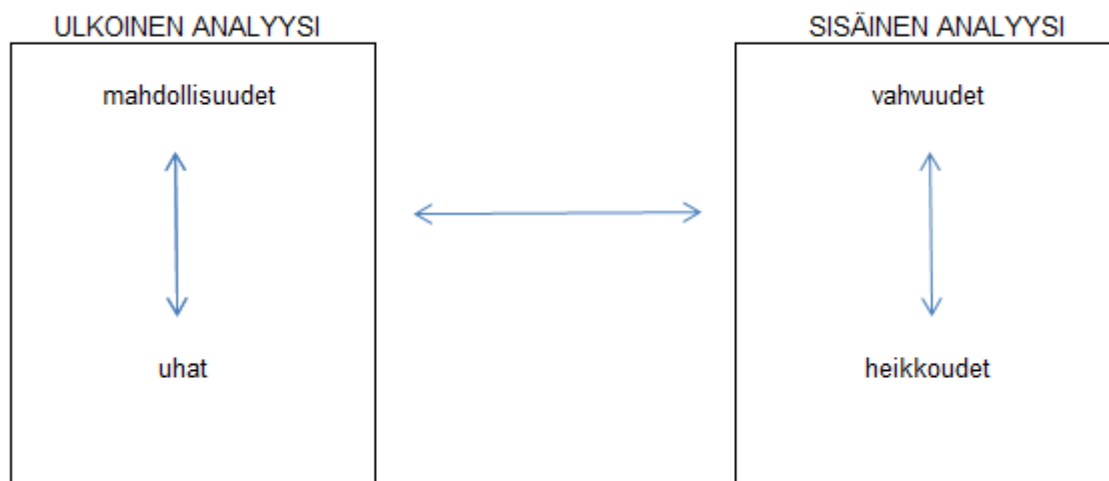
Strateginen johtaminen

Liiketoiminnassa strateginen johtamisen alkuvaiheet ajoittuvat 1960-luvun alkupuolelle. Sana strategia ja strateginen ajattelu sen sijaan ovat vuosituhansia vanhoja ja juontavat juurensa sodankäynnistä. Kansainvälisesti kilpailu yritysten välillä kiristyi jo 1960-luvulla. Teoreetikot ottivat tuolloin toimintaansa sodankäynnin sanastoa. Nykyisin strategia tarkoittaa liikkeenjohdolle toimintasuunnitelmaa, joka koskee yritystä tai muuta laajempaa toimintakokonai-

suutta. Strategia määrittelee yrityksen, organisaation luonteen ja laajuuden suhteessa toimintaympäristön tarjoamiin riskeihin ja mahdollisuuksiin. Strategialla ohjataan yrityksen taloudellisia ja henkisiä voimavaroja siten, että yritykselle muodostuu ensiluokkainen ja kestävä kilpailuasema. (Kauhanen 2001, 17-18.)

Perinteisessä strategisen johtamisen lähestymistavoissa yritetään kehittää organisaation kilpailuetua kahdella tavalla. Ensimmäinen on, että organisaatiolle etsitään sopiva asema kilpailijoihin sekä markkinoihin nähden. Organisaation strateginen profiili luodaan siten, että selvitetään organisaation mahdollisuudet ja uhat sen ulkoisessa ympäristössä. Toiseksi organisaation kilpailuetua voidaan vahvistaa siten, että sisäisiä resursseja sekä osaamista vahvistetaan. SWOT-analyysin avulla tehdään yritykselle sisäinen strateginen analyysi. Markkina-aseointimallit ovat ulkoiseen sijoittumiseen pohjautuvan kilpailuedun tarkasteluun kehitetyt työkalut. Resurssilähtöisten mallien ja viitekehysten avulla puolestaan kuvaillaan sisäisiin vahvuuksiin ja osaamiseen nojaavia strategioita. (Peltonen 2007, 65-66.)

Kuva 3 kertoo miten erilaiset markkina-aseointimallit tarkastelevat ulkoiseen sijoittumiseen perustuvaa kilpailuedun kehittämistä. (Peltonen 2007, 66.)



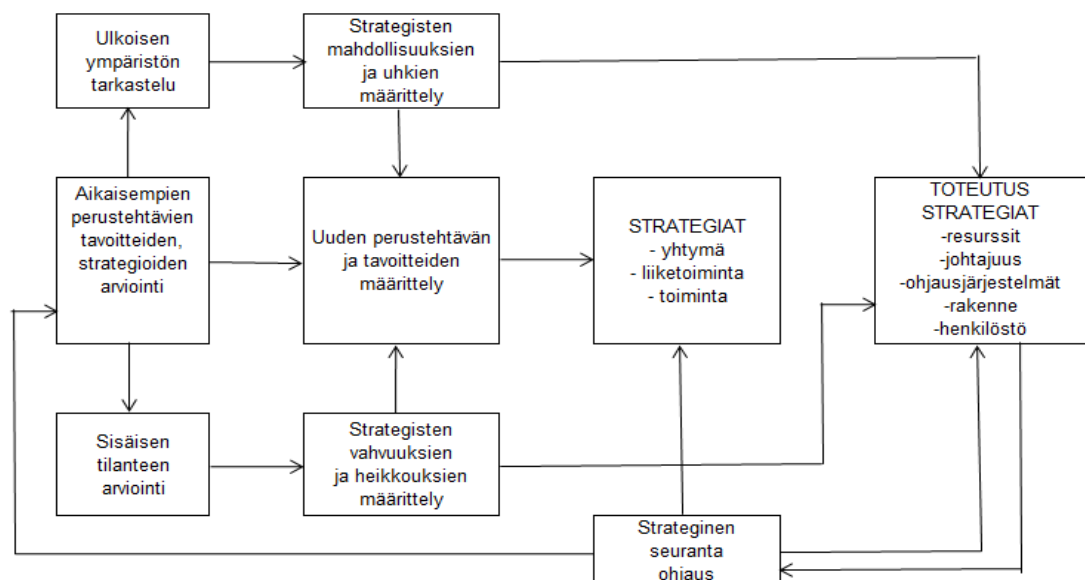
Kuva 3: Markkina-aseointimallit (Peltonen 2007, 66)

Strategisen johtamisen kirjallisuuden mukaan johdon kaksi tärkeintä tehtävää ovat strategian valinta ja toiminnan organisointi. Strategian valinta on yrityksen menestyksen ensimmäinen kriittinen tekijä. Organisaation menestymisen avaimia ovat myös toiminnan organisointi ja toteuttaminen. (Kauhanen 2006, 14.)

Strategisen johtamisen prosessi etenee ajallisena prosessina vaiheesta toiseen. Prosessissa tehostuvat yritysjohdon eteen tulevat ongelmat ja osa-alueiden vuorovaikutus. Ensimmäinen

painopistealue on yrityksen liiketoiminta, tavoitteiden ja strategian määrittely. Seuraavat neljä tekijää vaikuttavat tähän: organisaation sidosryhmien odotukset ja päämäärät, toimintaympäristön sisältämät mahdollisuudet ja uhat, organisaation omat sisäiset vahvuudet ja heikkoudet sekä "business" eli suunniteltu liiketoiminta. Toinen painopistealue on tehtävämahdollisuuksien laatiminen strategiassa määritellyille tehtäville. Organisaatiossa tulee olla sekä taloudelliset että henkiset resurssit kunnossa. Kolmas painopistealue on itse liiketoiminnan ohjaus. Jotta tiedetään mitä ja milloin pitää saada aikaiseksi, tarvitaan suunnitelmia ja budjetteja. Näillä aikaisemilla mainituilla painopistealueilla ei ole merkitystä ellei ole seuranta ja ohjausta. Strateginen seuranta ja ohjaus ovat neljäs painopistealue. (Kauhanen 2001, 18-19.)

Kuvassa 4 havainnollistetaan sisäisen ja ulkoisen toimintaympäristön kytkentää niin liiketoiminta- kuin henkilöstöstrategiaan. (Kauhanen 2001, 19).



Kuva 4: Strategisen johtamisen päävaiheet ja muodollinen kulku (Kauhanen 2001, 19)

Strategian viestiminen

Puhuttaessa ja määritettäessä strategiaa, ei sovi unohtaa sen viestimistä. Åbergin (2006) mukaan viestintävälineiden käyttö on ensisijaisen tärkeää kun puhutaan asioita, jotka ovat vaikeita ja vaativat sitoutumista. Esimiehet ovat tässä tärkeässä roolissa, sillä heidän tekemänsä strategiaviestintä on henkilöstön ja sen sitoutumisen kannalta äärimmäisen tärkeä. Organisaation toiminta-ajatuksen, arvojen ja vision kertaaminen on ensimmäinen asia, mistä esimiehen on lähdettävä liikkeelle jalkauttaessaan strategiaa alaisilleen. Esimiehen tulee myös vastata kysymykseen mitä strategia tarkoittaa oman osaston ja yksilön kannalta. Keskusteluun rohkaiseminen sekä mielipiteiden kuunteleminen ovat tärkeitä asioita esimiehen strategiaviestintä-

roolissa. Strategian päämääriä ja tavoitteita on toistettava useita kertoja, näin ollen strategian viestinnässä on hyvä käyttää viestintäkanavia, muun muassa yrityksen sisäistä Intranetiä. (Hyppänen 2007, 51 -52.)

2.2 Henkilöstöstrategia

Liiketoimintastrategian onnistumiseen vaaditaan myös henkilöstöstrategia. Henkilöstöstrategiassa määritellään ne päämäärät, jolla se omalta osaltaan edesauttaa liiketoimintastrategian onnistumisen. Henkilöstöstrategiassa käsitellään osaamisen tarve, henkilöstön määrä ja rakenne parin vuoden aikajänteellä sekä se miten nämä aiotaan taata. Yrityksen johtaminen kohti visiota on henkilöstöjohtamisen tarkoitus. Henkilöstövisio on kiintopiste, jonka avulla saadaan varmuus siihen, minkälaisen henkilöstövoimavarojen ja osaamisen varassa liiketoimintavisio aiotaan toteuttaa. Henkilöstöstrategian oleellimmat osa-alueet ovat osaamisen kehittäminen, henkilöstön hankinta, tavoitteiden määrittely ja arviointi, palkitseminen, motivaatiosta ja sitoutumisesta huolehtiminen, henkilöstön hyvinvointi sekä johtamisen kehittäminen. Useissa yrityksissä tehdään myös strategista suunnittelua, joka liittyy erilaisuuden johtamiseen ja yhteiskuntavastuun kantamiseen pitkälti niiltä osin, kuin niiden katsotaan koskettavan henkilöstöä. Suurimmissa yrityksissä tehdään yleensä liiketoiminta- tai tulosaluekohtaiset henkilöstöstrategiat kun taas pienemmissä tehdään yksi tiivistetty henkilöstöstrategia. Strategiaa toteutetaan henkilöstöpolitiikalla. Henkilöstöpolitiikassa määritellään operatiivisen tason toiminnot sekä vastuut ja aikataulut, joilla strategiaa toteutetaan. Rekrytointi-, kehittämis- ja palkkapolitiikka ovat esimerkkejä henkilöstöpolitiikan osa-alueilta. Strategisen johtamisen alueella on eroteltu kaksi ajattelutapaa: yhteensopivuusajattelu ja voimavaralähtöinen ajattelu. (Viitala 2007, 61-64.)

Yhteensopivuusajattelussa (matching strategic HRM model) ideana on, että henkilöstöstrategia ja liiketoimintastrategia ovat linjassa ja ne ovat mahdollisimman pitkälle tasapainossa sisäisten ja ulkoisten vaatimusten kanssa. Yhteensopivuusajattelun mukaan henkilöstöjohtamisen tehtävänä on varmistua siitä, että toimintafilosofia, henkilöstöpolitiikka, ohjelmat, käytännöt ja prosessit pönkittävät valitun liiketoimintastrategian eteenpäin viemistä. Yleisesti käytössä olevan yhteensopivuusajattelun perusajatus on, että organisaation rakenteen ja henkilöstöressurssien johtamisen on edesautettava mission, vision ja strategian toteutumista. Voimavaralähtöisessä ajattelussa pääpaino keskittyy sisäisten voimavarojen luomiseen ja tunnistamiseen sekä niiden varassa onnistuvan strategisen etenemisen markkinoilla. Liiketoimintastrategiaa ei saada aikaiseksi vain analysoimalla markkinoita ja selvittämällä muun ulkoisen toimintaympäristön mahdollisuuksia ja uhkia. Liiketoimintastrategia saadaan aikaiseksi ennen kaikkea omien sisäisten voimavarojen tunnistamisella sekä kyvykkyyksien hyödyntämisellä. (Viitala 2007, 61-65.)

Ulkoisen ja sisäinen toimintaympäristö liittyvät voimakkaasti henkilöstöstrategiaan. Ulkoisen ympäristön kartoituksen selvitetään ulkoisen ympäristön uhat, riskit ja mahdollisuudet. Ulkoisesti koskettavia asioita ovat markkina-alueen taloudellinen suhdannevaihe, toiminnan suhdannevaihe maailmanlaajuisesti, poliittinen tilanne, lainsäädäntö, väestörakenne ja alan uusin teknologia. Ulkoisesti koskettavia asioita ovat myös yhteiskunnan arvot, työmarkkinat, kilpailu työvoimasta, ammattiyhdistysliike, toimiala ja sen kulttuuri, kilpailijat ja asiakkaat ja muut sidosryhmät. Taloudellinen suhdannevaihe antaa merkkejä siitä, miten tuotteiden ja palveluiden kysyntä muodostuu lähitulevaisuudessa. Lakien säätäminen ja niiden vaikutus työelämän lainsäädäntöön ovat riippuvaisia poliittisesta tilanteesta. Teknologian kehityksen suunta on hyvinkin ennakoitavissa, sen sijaan teknologian nopeus tulee monelle yllätyksenä. Tietotekniikan ja -liikenteen alalla kehitys on ollut viime vuosina odotettua nopeampaa, tämä on omalta osaltaan nostanut ohjelmisto-osaamisen ensisijaiseksi kulmakiveksi. (Kauhanen 2006, 24.)

Yhteiskunnan kehittymiseen vaikuttaa kansalaisten arvomaailma ja sen muutokset. Henkilöstövoimavarojen suunnittelussa merkittävässä roolissa ovat kansalaisten asenne osatyö- ja osa-aikatyöhön, määräaikaisiin työsuhteisiin, itsensä kehittämiseen ja joustavaan työkäyttäytymiseen. Merkillä pantavaa on myös, että nuorten ja vanhemman sukupolven suhtautuminen työelämään poikkeaa toisistaan. Korkeasti koulutetun väestön arvomaailma on erilaista kuin peruskoulutuksen saaneen. Kysyntä ja tarjonta työmarkkinoilla vaikuttavat oleellisesti niin työvoiman saantiin, työvoiman vaihtuvuuteen kuin palkkatasoonkin. Kansainvälisestikin verrattuna ammattiyhdistysliike on Suomessa edelleen tärkeässä asemassa. Poliittisuutensa vuoksi, ammattiyhdistysliikkeen rooli poikkeaa eri toimialoilla. 1990-luvun puolivälin jälkeen Ay-liike on ottanut sopeutuvamman kannan kun se on siirtynyt keskitetyistä ratkaisuisista liittotason sopimuksiin sekä paikallisiin sopimuksiin. (Kauhanen 2006, 24-25.)

Organisaation sisäinen toimintaympäristö jakautuu organisaation henkilöstön piirteisiin ja organisatorisiin seikkoihin. Henkilöstöstrategiassa tulee selvittää henkilöstön heikkoudet ja vahvuudet. Tällöin tarkasteltavana on henkilöstön rakenne, tieto- ja taitotaso, asenteet, tuottavuus ja suoritustaso, suorituskky, sitoutuneisuus, työtyytyväisyys ja yhteistyökyky ja -halu. Edellä mainittujen tietojen pohjalta voidaan muodostaa käsitys nykyisen henkilöstön mahdollisuuksista vastata organisaation tuleviin henkilöstötarpeisiin. Organisatoriset tekijät kuten organisaation koko ja elinkaaren vaihe, käytettävä teknologia, organisaation rakenne ja organisaatiokulttuuri vaikuttavat myös henkilöstövoimavaroille asetettaviin tavoitteisiin ja henkilöstöstrategiaan. Organisaation koolla on siinä mielessä merkitystä, että joustavuus ei ole suurimpien organisaatioiden vahvuus. Isojen organisaation pyörittämiseksi tarvitaan myös suhteessa huomattavasti suuremmat tietojärjestelmät sekä hallinnollisia henkilöitä näiden järjestelmien ylläpitämiseen. (Kauhanen 2006, 26.)

Organisaatiolla kuten ihmisillä ja tuotteilla ovat elinkaarensa. Hyväksi ajattelun välineeksi on osoittautunut elinkaariajattelu, etenkin organisaatio ollessa alkua- ja kasvuvaiheessa. Hankaluus organisaation elinkaaritarkastelussa on se, että niin johdon kuin henkilöstökin on vaikea myöntää, että organisaatio on jo kypsyyss- ja supistumisvaiheessa. Kypsyyss- ja supistumisvaiheessa henkilöstötoimenpiteet ovat tavoiteiltaan hyvin erilaiset aikaisempiin vaiheisiin verrattuna. Tarvittavan henkilöstön laadun ja määrän määrittelee organisaatiossa käytössä oleva teknologia. Organisaation rakenteella tarkoitetaan millaisessa suhteessa organisaation tehtävät ovat toisiinsa nähden. Organisaation rakennetta esitetään kuinka monta organisaation tasoa yrityksessä on ja kuinka monta johdettavaa kullakin esimiehellä on. Johdon päätökset vaikuttavat organisaation muotoutumiseen. Erityisesti se kuinka eriytyneiksi työtehtävät on muotoiltu tai minkälaisia osastoja on muodostettu. Organisaatiokulttuuri on malli, jonka on keksinyt, löytänyt tai kehittänyt jokin ryhmä käsitelläkseen ulkoisen tai sisäisen yhdistämiseen vaikuttavia ongelmia. Organisaation ikä, elinkaari, toimiala, kilpailutilanne, omistajuus, sijaintipaikka ja henkilöstörakenne ovat niitä asioita jotka vaikuttavat organisaatiokulttuurin muodostumiseen (Kauhanen 2006, 26-28.)

2.2.1 Henkilöstöjohtaminen

Henkilöstöjohtaminen kohdistuu kolmeen eri asiaan: johtamistyön henkilöstöulottuvuuteen, henkilöstötoimintoihin ja henkilöstöosastoon. Henkilöstöjohtamisella tarkoitetaan organisaation tavoitteiden saavuttamista inhimillisillä resurssien hankinnalla, ylläpidolla ja kehittämisellä. Liiketoiminnan kehittämisessä organisaatio tarvitsee taitoja ja osaamista, johtajan ja esimiehen tehtäviin kuuluu kehittää näitä osa-alueita. Henkilöstöjohtamisen tarkoituksena on turvata henkilöstöjohtamisen toteutuminen organisaatiossa. Tärkeimpiä toimintoja ovat, henkilöstötarpeen suunnittelu ja henkilöstöinformaation kerääminen, työsuhteasioista neuvottelminen, suhteet ammattijärjestöihin, työntekijöiden rekrytointi ja valinta, perehdytys ja sosialisointi, osaamisen kehittäminen ja koulutus, suoritusarviointi ja palkitseminen, urasuunnittelu, ylennykset ja työsuhteen päättäminen (Peltonen 2007, 95.)

Organisaation strateginen kyvykkyys ja tämän perusteella hankittu kilpailuetu, ovat niitä tekijöitä, jolla yritys voi pitkällä tähtäyksellä menestyä. Hankittu kilpailuetu perustuu useimmiten henkilöstön erinomaisten taitojen, syvän osaamisen ja monipuolisen kokemuksen varaan. Organisaation hyvien tulosten takana on useimmiten ammattitaitoinen, innostunut ja sitoutunut henkilöstö. Tällainen henkilöstö osaa toimia itsenäisesti, tehokkaasti, palvella asiakkaita hyvin sekä osaa toimia oikein muuttuvassa tilanteessa. Maailma muuttuu jatkuvasti, joten menestyvä organisaatio osaa toimia muuttuvassa toimintaympäristössä nopeasti, aktiivisesti ja uutta etsien. Näissä tilanteissa koko organisaation ja henkilöstön kyvykkyudet, osaaminen ja oppiminen ratkaisevat. Tässä kilpailussa menestyvät ne yritykset jotka pystyvät siirtämään visionsa, strategiansa ja tavoitteensa nopeasti operatiiviseksi toiminnaksi. Pitää kyetä johta-

maan muutosta ja sen tärkeimpiä prosesseja tehokkaasti. Henkilöstö tulee motivoida toteuttamaan muutosta ja kehittymään muutoksen mukana. Sen sijaan, että yritykset keskittyvät rakennemuutosten sopeuttamiseen ja kustannusleikkauksiin, tulisi yritysten keskittyä nykyisen henkilöstön kouluttamiseen ja valmentamiseen. Henkilöstö pitäisi saada ajattelemaan liiketoiminnan tulevaisuutta ja uudistamista. Yleensä käy niin, että organisaatorakenteita muutetaan ensin ja sitten suunnitellaan muita toimenpiteitä. Avaintehtäviä ja rakenteita muuttamalla ei kuitenkaan päästä parhaisiin lopputuloksiin. (Lankinen, Miettinen & Sipola 2004, 35-37.)

Henkilöstökustannuksia, henkilöstömäärän muutoksia ja muita henkilöstöä koskevia raportteja johto seuraa kyllä kuukausittain, mutta henkilöstön kehittämistä käsitellään liiketoiminnan suunnittelussa ja raporteissa kustannuksena eikä investointina ja panostuksena tulevaisuuteen. Organisaatioiden laatuarvioinneissa käy ilmi, että henkilöstövoimavarojen suunnittelu, kehittäminen sekä kokemusten hyödyntäminen ovat suunnittelemtomia. Tavoitteista tai laatuksiteereistä puhumattakaan, niitä ei ole kovin usein määritelty. Organisaation uudistamista, innovatiivisuutta ja kehityskykyä voidaan mitata hyvin perustelluilla laatuksiteereillä ja henkilöstöjohtamisen tunnusluvuilla. (Lankinen, Miettinen & Sipola 2004, 36-37.)

Yrityksen yrityskuvan tulisi vastata sitä todellisuutta ja tulevaisuutta, joka on yrityksen tahtotila. Kun henkilöstöjohtaminen toteutuu, se näkyy yrityksessä kehittyvänä toimintana, palvelukyknä, henkilöstön työtyytyväisyytenä sekä joustavana työyhteisönä. Yritysjohdon tulee huolehtia, että henkilöstöllä on jatkuvasti selkeä yleiskuva tilanteesta, kehitysnäkymistä ja suunnitelmien vaikutuksesta tulevaisuuteen. Suunnitelmat yrityksessä käsittävät johdonmukaisesti arvioitua tietoa henkilöstön voimavarojen osuudesta tavoitteisiin. Tulospalkkio on selkeästi kytketty yrityksen tuloksiin ja jokaisen henkilökohtaisiin suorituksiin. Kestävää kehittymistä arvostetaan ja siitä myös palkitaan. Henkilöstön sekä fyysisestä että henkisestä hyvinvoinnista huolehtiminen on nykypäivänä entistä tärkeämpää ja sen vaikutus katsotaan erittäin tärkeäksi yrityksen johtamisessa ja muussa toiminnassa. Henkilöstölle tehtävät tyytyväisyystutkimukset antavat erittäin arvokasta tietoa suunnitelmien tekoon ja toimenpiteiden käynnistämiseksi. (Lankinen ym. 2004, 39.)

2.2.2 Strateginen henkilöstöjohtaminen

Nykypäivänä keskusteltaessa henkilöstöjohtamisesta henkilöstövoimavarojen johtaminen on nähty inhimillisenä kokonaisuutena. Tarkasteltaessa henkilöstötoimintoja kuten valintaa, koulutusta ja urasuunnittelua, nähdään nämä yhtenä suurempana kokonaisuutena. Toisaalta henkilöstöjohtamiseen halutaan lisää avoimuutta ja nämä yhdessä ovat ajaneet henkilöstöjohtamista hallinnolliseen johdonmukaisuuteen ja ammattimaiseen toteutukseen. Uusissa keskusteluissa on painotettu henkilöstöjohtamisen yhteyttä liiketoiminnan linjauksiin siten, että hen-

kilöstöstrategia on pyritty kehittämään liiketoimintastrategiaa tukevaksi eli henkilöstötoimintojen pääpainot ja strategiset tavoitteet katsotaan liiketoimintastrategian ehtojen mukaisesti eikä enää organisaation sisäisen hallinnollisen johdonmukaisuuden ja kokonaisuuden vaatimuksista käsin. Kun tarkastellaan uutta ja vanhaa henkilöstöhallintoa, erona on, että uutta lähestymistapaa kutsutaan henkilöstövoimavarojen johtamiseksi tai strategiseksi henkilöstöjohtamiseksi. Uudessa mallissa painotukset ovat henkilöstöhallinnon roolissa, linjaesimiesten merkityksessä, henkilöstötoimintojen identiteetissä, työntekijäkuvassa, strategisessa tyylissä ja johtamisotteessa. (Peltonen 2007, 97.)

Strategisen henkilöstöjohtamisen mallit

Strategisen henkilöstöjohtamisen selkeä tavoite on yhdistää liiketoiminnan strategia ja henkilöstöjohtamisen käytännöt. Yleismallit, yhteensopivuusmallit ja yhdistelmämallit ovat kolme erilaista tapaa tarkastella liiketoimintastrategian ja henkilöstöjohtamisen linkkiä keskenään. (Peltonen 2007, 99.)

Yleismalli

Puhuttaessa yleismallista, henkilöstöhallinnon toimenpiteitä tarkastellaan yhtenä kokonaisuutena, jossa toiminnot on nivottu yhteen ja suunnattu tukemaan liiketoimintastrategian toteutumista. Yksi tunnetuimmista yleismalleista on Michiganin malli. Michiganin mallissa tarkastellaan henkilöstötoimintojen kytkeytymistä toisiinsa, näkökulmana työsuhteen eteneminen. Toisin sanoen, kun työntekijä tulee valituksi organisaatioon. Hänen suoritustaan arvioidaan ja yritetään parantaa palkitsemisella ja kouluttamalla. Tässä mallissa tarkastellaan eri toimintojen vaikutusta toisiinsa ja sen myötä parantaa henkilöstön suoritustasoa ja henkilöstöjohtamisen kytkeytymistä liiketoimintastrategiaan. Toinen tunnettu malli on Harvardin malli, siinä mallissa henkilöstöjohtamista tarkastellaan laajempaan prosessina, johon koskettaa myös organisaation ulkopuoliset sidosryhmät ja ulkopuolinen maailma, henkilöstöjohtamisen muotoutuminen ympäristöönsä on Harvardin mallin tarkastelun painopiste. Michiganin ja Harvardin mallien tarkastelun lähtökohdat osoittavat uudistuneen henkilöstöjohtamisen erilaisen tulkinnan ja ydinsisällön. Mallien välinen ero tarkastelussa kertoo myös henkilöstöjohtamisen kentän oppijärjestelmiä. Osa panostaa työntekijöiden vahvuuksiin ja hyödyntää niitä liiketoiminnan edistämisen keinona samalla tavalla kuin liiketoiminnassa hyödynnetään muita tarvittavia resursseja, tätä kutsutaan kovaksi henkilöstöjohtamiseksi. Kovassa henkilöstöjohtamisessa työntekijät nähdään kustannuseränä. Pehmeässä henkilöstöjohtamisessa painotetaan luottamuksellista ilmapiiriä ja yksittäisen henkilön erilaisiin kehittymistarpeisiin, pehmeässä henkilöstöjohtamisessa nähdään työntekijöiden motivointi ja kannustaminen parhaana työyhteisön kehittymisen ja suoritusten parantamisen keinona. (Peltonen 2007, 98-99.)

Johtamistutkija Jeffrey Pfefferin on löytänyt joukon henkilöstöjohtamisen parhaita käytäntöjä jotka ovat strategisen henkilöstöjohtamisen toimintatapoja. Ensimmäisenä joukkoon kuuluu henkilöstön kyvykkyyden varmistaminen, joka pitää sisällään huolellisen valintaprosessin, työntekijöiden jatkuvan kouluttamisen ja osaamisen kehittämisen ja pysyvien työsuhteiden kulttuurin. Toinen Pfefferin joukkoon kuuluva käytäntö on kannustava palkitseminen, tulokseen sidottu palkkaus ja palkkiot sekä korkeiden palkkojen käytäntö. Kolmantena käytäntönä Pfeffer mainitsee työntekijän mahdollisuuden luoda vaikutusmahdollisuuksia sekä organisoida työ tiimimuotoon ja antamalla yksilölle vapaus oman tehtävän suorittamisessa. Työntekijöiden tulisi päästä osallistumaan omalla tietämyksellään yrityksen liiketoimintaa koskevaan päätöksentekoon. Neljäntenä henkilöstöjohtamisen parhaista käytännöistä Pfeffer listaa tasarvon. Organisaation tulee tasoittaa valtavat palkkaerot ja hierarkkista asemaan perustuvaa ryhmien ja yksilöiden erottelua. (Peltonen 2007, 99-102.)

Yhteensopivuusmalli

Strategisen henkilöstöjohtamisen tavoitteeksi muodostuu ennen kaikkea yhteensopivuus liiketoimintastrategian kanssa eikä niinkään listaamalla parhaita käytänteitä ja yleispäteviä reseptejä. Tämä näkökulma onkin tunnettu nimellä tilannemalli tai yhteensopivuusmalli. Tilannemallin mukaan strategisen henkilöstöjohtamisen tehtävänä on pitää huoli siitä, että henkilöstöstrategia on yhtenäinen kilpailustrategian kanssa ja jokainen yksittäinen henkilöstötoiminto on samansuuntainen henkilöstöstrategian kanssa. (Peltonen 2007, 102-103.)

Yhdistelmämalli

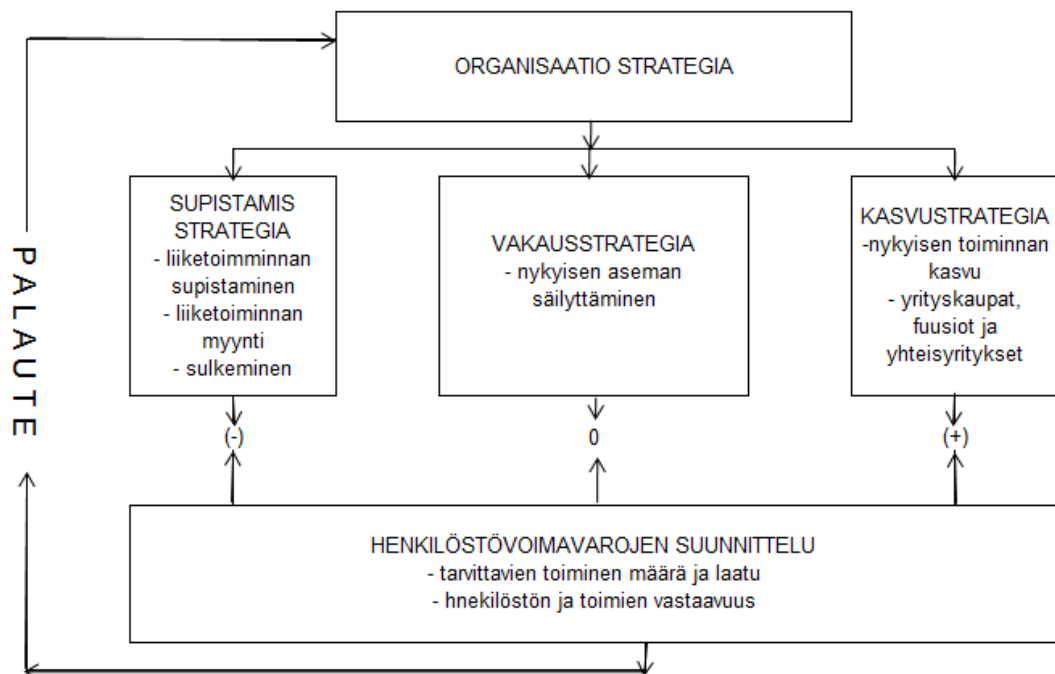
Yhdistelmämalli ja näkökulma on kaikista kolmesta strategisen henkilöstöjohtamisen malleista uusin. Siinä näkökulmassa yrityksen kilpailuetu syntyy yrityksen ainutlaatuisesta tavasta toimia. Organisaation menestykseen vaikuttaa se, miten se on onnistunut pitämään huolta henkilöstönsä osaamisesta, jota kilpailijoiden on vaikea kopioida. Onkin tärkeää pohtia henkilöstökäytäntöjä ja niiden vahvistamia tietoja ja taitoja eri osa-alueiden tekemän avaramman kokonaisuuden kannalta. Voidaan sanoa, että organisaation voimavarat muodostavat erilaisia yhdistelmiä ja itse yhdistelmä rakentaa ainutlaatuisen olemuksen, joka luo yritykselle sellaisen henkilöstöstrategian joita kilpailijan on mahdoton jäljittää. (Peltonen 2007, 104.)

2.3 Henkilöstösuunnitelma

Henkilöstösuunnittelussa käsitellään työvoiman kysyntää ja tarjontaa organisaation näkökulmasta. Päämääränä on, että organisaatiolla tulisi olla sekä lyhyellä että pitkällä aikavälillä oikea määrä oikeanlaisia ihmisiä oikeassa paikassa asianmukaisin kustannuksin. On normaalia, että organisaatio pystyy määrittelemään laitteistojen, materiaalien ja rahan tarpeensa kuin työvoiman tarpeensa. Henkilöstön vaihtuvuus, eläköityminen sekä sairauspoissaolot ovat san-

gen vaikeita ennakoita, sillä ne voivat muuttua nopeastikin suuntaan tai toiseen organisaatiosta johtuen tai siitä johtumattomista syistä. Henkilöstösuunnitelma voidaan luokitella määrälliseen ja laadulliseen suunnitteluun. Voidaan kuitenkin todeta, että useimmissa tapauksissa henkilöstösuunnittelussa toteutuvat molemmat osa-alueet. Henkilöstössä sekä määrä sekä laatu liittyvät hyvin kiinteästi toisiinsa. Määrän ei kuitenkaan katsota suoraan korvaavan laatua, mutta toisin päin ajateltuna, laatu voi parhaimmillaan korvata suuren osan määrästä. Osaava henkilö suoriutuu yleensä tehtävistään paremmin kuin henkilö jolta kyseinen osaaminen puuttuu tai on heikompi. Määrää voidaan siis myös korvata loistavalla osaamisella ja joustavalla työotteella. Henkilöstösuunnitelma on henkilöstöstrategian toteutuksen käytännön apuväline. (Kauhanen 2010, 62-64.)

Kuvassa 5 havainnollistetaan organisaation strategian ja henkilöstösuunnitelman yhteenkuuluvuutta. (Kauhanen 2010, 63.)



Kuva 5: Organisaation strategia ja henkilöstösuunnittelu (Kauhanen 2010, 63)

Organisaation henkilöstösuunnitelmaksi nimitetään sitä osa-aluekohtaisten henkilöstösuunnitelmien kokonaisuutta, jossa on ennakoitu koko lyhyen aikajänteen henkilöstöresurssien johtaminen. Henkilöstösuunnitelma on työkalu, jolla henkilöstöjohtaminen voi lyhyellä aikavälillä navigoida henkilöstöstrategian perusajatusten ja suuntaviivojen mukaisesti. (Viitala 2007, 70.)

Henkilöstösuunnitelmalla varmistetaan, että koko organisaation toimintoihin on varattu riittävästi voimavaroja ja osaamista. Suunnitelmaan kirjataan osaamisen ja työpanoksen lisäämiskohteet ja -tarpeet sekä mahdolliset vähennykset sekä keinot, joilla nämä aiotaan toteuttaa. Suunnitelmaan kirjataan myös osaamisen kehittämistä ja hyvinvointia tukevat toimenpiteet. Olisi hyvä myös eritellä kustannukset: hankintakustannukset, palkkakustannukset, kehitykseen ja hyvinvointiin liittyvät kustannukset ja muut kustannuksia aiheuttavat käytännön toimenpiteet. Merkityksellisiä henkilöstökustannusten budjetoinnin näkökulmasta ovat ne toimenpiteet, jotka suoraan vaikuttavat käytettävissä oleviin varoihin joko lisäävästi tai vähentävästi. Suunnitelmia voidaan myös tehdä työtä koskevista muutoksista ja organisaation kehittämistoimenpiteistä. Suunnitelmien päätehtävänä ovat ennustetut muutokset ja ennusteiden perusteella ennakoitu tarve toimenpiteille. (Viitala 2007, 70.)

Suunnitelman lähtökohtana on henkilöstön nykytilaa kuvaavat tiedot joita ovat muun muassa seuraavat: nykyistä henkilöstöä koskevat tiedot tarkoittaa henkilöstön määrä, osaaminen, aiempi osaamisen kehittäminen mm. koulutus, kielitaito, erikoistaidot, työkokemus, urahistoria, urasuunnitelmat, työsuhteiden kesto, ikä, eläköityminen, palkkataso, muu vaihtuvuus, poissaolot, sairauspoissaolot, sairaustilastot, muut tarpeelliset demografiset tiedot. (Viitala 2007, 71-72.)

Yrityksen työtehtäviä koskevat tiedot tarkoittaa työtehtävien sijoittuminen organisaation sisällä, tehtävänkuvaukset, tehtävien vastualueet ja sisältö, tehtäväkokonaisuuksien määrä, työaika, tehtävien edellyttämät tiedot, taidot ja ominaisuudet, mahdollisuus hankkia työ organisaation ulkopuolelta, teettämiskustannukset. (Viitala 2007, 71-72.)

Yrityksen sisäisen työympäristön tilaa kuvaavat tiedot tarkoittaa ilmapiiriä kuvaavat kyselyt, mielipidekyselyt, keskustelupalstat, lähtöhaastattelujen tuottama tieto, kehityskeskustelujen tuottama tieto sekä muu palaute. Tuleva kehitys tarkoittaa yrityksen, markkinoiden ja toimialan tulevaisuus, yrityksen strategia ja tavoitteet sekä niiden vaikutus henkilöstövoimavaroihin, teknologiset, lainsäädännölliset muutokset sekä niiden vaikutus työvoimantarpeeseen tulevaisuudessa, työvoimamarkkinoiden tilanne, työvoiman tarjonta. (Viitala 2007, 71-72.)

Yhteistoimintalain mukaan yrityksessä on laadittava vuosittain henkilöstösuunnitelma ja koulutustavoitteet työntekijöiden ylläpitämään työntekijöiden ammatillista osaamista ja edistämistä. Suunnitelman tekeminen on jatkuva prosessi ja sitä täydennetään vuosittain siihen kehitetyillä seurantamekanismeilla. Mahdollisten vähentämisneuvottelujen yhteydessä henkilöstösuunnitelma ja koulutussuunnitelma on päivitettävä vastaamaan uuden tilanteen vaatimuksia. Henkilöstö- ja koulutussuunnitelman laatiminen lähtee yrityksen omista tarpeista. Voidaankin todelta, että henkilöstösuunnitelma on yrityksen itsensä näköinen. Yhteistoimintalain on määritelty ne asiat, jotka suunnitelman tulisi minimissään sisältää. Yrityksen koko määrittelee myös sen, mitä suunnitelmaan tulee sisällyttää. Pienissä yrityksissä ei ole välttä-

mättä käytettävissä asiantuntijuutta henkilöstöasioiden hoidossa. Laadittavalta suunnitelmalta ja koulutustavoitteilta ei vaadita samanlaista laajuutta kuin suurissa yrityksissä. Kaikkia yrityksiä kuitenkin koskettavat kyseessä olevan lain vähimmäisvaatimukset. Nykypäivänä työn ja perhe-elämän tasapainottamiseen on kiinnitettävä erityistä huomiota. Ikääntyvien ihmisten erityistarpeet ovat otettava erityisesti huomioon henkilöstösuunnittelussa. Tällöin siihen sisältyy ikääntyvien ihmisten eri työmuotojen käyttö ja esimerkiksi mahdollisuudet hyödyntää osa-aikeeläkettä. Työajan lyhentämisellä sosiaalisista ja terveydellisistä syistä voidaan myös huomioida ikääntyviä työntekijöitä. (Skurnik-Järvinen 2010, 27-28.)

Henkilöstösuunnitelman sisältö kertoo yrityksen koko huomioiden yrityksen henkilöstön rakenteen ja määrän sekä arvion niiden kehittymisestä. Työntekijät voidaan jakaa eri henkilöstöryhmiin, esimerkiksi työntekijät, toimihenkilöt ja ylemmät toimihenkilöt. Mahdollinen ammattiryhmiin jaottelu voi olla tarpeellinen. Ammattiliittoihin järjestäytymisen mukaan työntekijöitä ei saa ryhmitellä. Ikäjakauma on tärkeä, sillä ikääntyvien ihmisten erityistarpeet tulee huomioida henkilöstösuunnitelmassa. Jos tasa-arvosuunnitelma otetaan osaksi henkilöstösuunnitelmaa, on sukupuolijakauma silloin hyvä olla henkilöstösuunnitelmassa. Suunnitelmaa laatiessa on sen hetkisen henkilöstötarpeen lisäksi otettava huomioon myös tulevien vuosien tarpeet. Ennakoitavat muutokset pohjautuvat työnantajan näkemykseen sellaisista tulevan vuoden muutoksista, joilla on merkitystä arvioitaessa yrityksen henkilöstön määrää, rakennetta ja osaamista. (Skurnik-Järvinen 2010, 29-30.)

Henkilöstösuunnitelmassa sekä koulutustavoitteissa tulee lain mukaan punnita erilaisten työsuhdetyyppien käyttö yrityksessä. Käsiteltävänä ovat erilaiset työsuhdetyypit kuten toistaiseksi voimassa oleva ja määräaikainen työsuhde. Myös erilaiset työn tekemisen muodot tulee käsitellä laaja-alaisesti. Laissa mainitut työntekijöiden oikeudet ja mahdollisuudet lyhennettyyn työaikaan ja osa-aikeeläkkeeseen kuuluvat henkilöstösuunnitelmassa käsiteltäviin asioihin. Uudet työnteon muodot kuten etätyö ja e-työ kuuluvat työsuhdemuotokäsitteeseen. Erityisiä arviointeja työnteon muotojen käytöstä ei tarvitse tehdä, eikä uusia työnteon muotoja tarvitse ottaa käyttöön. Mikäli kyse on eri työn järjestelyyn liittyvistä kysymyksistä kuuluvat ne yleisesti työnjohto-oikeuden piiriin, jota ei pyritä tarkemmin rajaamaan suunnitteluvaiheessa. Näin ollen ne kuuluvat käsiteltävien työsuhdemuotojen piiriin. Suunnitteluvaihe ei vaadi työnantajaa suunnittelemaan yrityksen seuraavina vuosina tehtäviä töitä, vaan sopimaan yhteisistä periaatteista työsuhdemuotojen säännönmukaisesta käyttämisestä. Huolellinen etukäteissuunnittelu helpottaa työnantajaa toteuttamaan tasapuolisen kohtelun velvoitteen. Huolellinen etukäteissuunnittelu auttaa esimiehiä toimimaan samalla tavalla lähes samankaltaisissa tilanteissa. (Skurnik-Järvinen 2010, 31-32.)

Henkilöstösuunnitelman vähimmäisvaatimukseen kuuluu myös arviointi henkilöstön ammatillisen osaamisesta ja työn vaatimuksissa tapahtuvista muutoksista sekä niistä tekijöistä, jotka

vaikuttavat edellä mainittuihin seikkoihin. Henkilöstösuunnitelmaan ja koulutustavoitteisiin tulee kirjata arvioon pohjautuvat vuosittaiset koulutustavoitteet henkilöstöryhmittäin. Henkilöstön täydennys-, jatko- ja uudelleen koulutuksen tarpeet ovat hallituksen esittämän yhteistoimintalain mukaan punnittavia asioita. Koulutustavoitteita kirjattaessa ei ole kyse yksittäisen työntekijän henkilökohtaisista tavoitteista vaan kollektiivisesta arviosta ja tavoitteista. Laki edellyttää henkilöstösuunnitelman ja koulutustavoitteiden osalta myös seuranta. Laki ei kuitenkaan tarkemmin määrittele sitä, miten seuranta tulisi toteuttaa. Hallituksen esityksessä mainitaan, että edellisen vuoden suunnitelman ja tavoitteiden toteutumisen seuranta osa on henkilöstösuunnitelman laatimisprosessia. Voidaan kuitenkin yksimielisesti todeta, että tavoitteiden toteutumisen seuraaminen ja toteutumattomien tavoitteiden analysointi antaa hyvän lähtökohdan seuraavan vuoden suunnitelman laatimiselle. Koska kyseessä on sanan mukaisesti suunnitelma, sen toteutumattomuus ei ole lain rikkomista. (Skurnik-Järvinen 2010, 33.)

2.4 Rationalistinen henkilöstösuunnittelu

Henkilöstösuunnittelua hallitsee usein rationaalinen lähestymistapa, henkilöstösuunnittelua johdetaan liiketoimintastrategiasta ja suunnittelussa liikutaan määrätietoisesti yksityiskohtaisempiin henkilöstöä koskeviin suunnitelmiin. Jotta henkilöstövoimavarat voidaan suunnitella etukäteen ja niihin voidaan varautua hyvissä ajoin, vaativat ne liiketoimintastrategian toteutumista ja johdon päätöksiä. Tässä valossa liiketoimintastrategia nähdään suunniteltuna tapahtumana tavoitteita kohti eikä pelkkänä sattuman kautta tulleina asioina. Henkilöstökustannusten hallinta on rationalistisen henkilöstösuunnittelun keskeinen tavoite. Sekä henkilöstön oikea-aikainen sijoittuminen organisaatiossa että kustannustehokas hyödyntäminen ovat suunnittelun keskeisiä päämääriä. Monissa organisaatioissa on päädytty syystä tai toisesta yleensä markkinoiden epävarmuudesta johtuen suunnitelmalliseen toteutustapaan. Suunnitelmallisessa toteutustavassa reagoidaan vain siihen mitä on jo tapahtumassa. Tahtotila nähdään kehityksen voimaksi ja suuntaajaksi. (Viitala 2007, 51-53.)

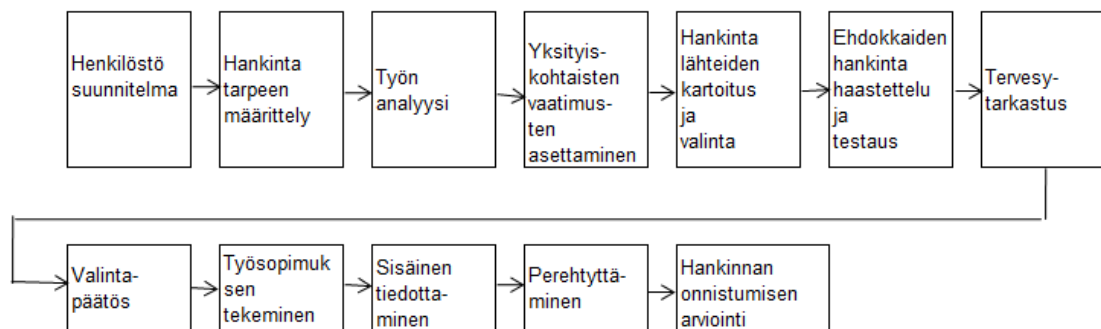
Rationaalisen henkilöstösuunnittelun mallissa lähtökohtana on yrityksen strategia ja päämäärät. Näistä riippuvat tulevaisuuden toimintatavat ja käytännön ratkaisut. Näihin peilataan kun määritellään yrityksen tämän hetkiset henkilöstövoimavarat: määrä, osaaminen, rakenne ja ennakoitu poistuma (eläköityminen ja muu poistuma). Toinen määriteltävä asia on, mikä osa henkilöstöstä on käytettävissä strategiakaudella. Kolmanneksi määritellään kuinka paljon ja millä uudella osaamisella henkilöstöä tarvitaan strategiakaudella. Tässä yhteydessä olisi hyvä myös analysoida työvoiman saatavuus markkinoilla. Viimeinen määriteltävä asia on, miten osaaminen ja henkilöstön lisätarpeet hoidetaan. Karkeasti voidaan todeta, että vaihtoehdot ovat, rekrytointi, henkilöstövoimavarojen säilyttäminen nykyisellään tai henkilöstön vähentäminen. Edistysellisemmät suunnitelmat ottavat kantaa rekrytointitapoihin, ura- ja seuraaja-

suunnitteluun, kehittämiseen, palkitsemiseen, eläkkeellesiirtymiseen ja vaihtuvuuteen. (Viitala 2007, 52-53.)

2.5 Rekrytointiprosessi

Rekrytoinnilla eli henkilöstön hankinnalla tarkoitetaan niitä toimia joilla yritykseen, organisaatioon hankitaan toiminnan pyörittämiseen tarvittava henkilöstö. Henkilöstön tulee olla oikeanlaista ja henkilöstön hankinnan on tapahduttava oikea aikaisesti organisaation tarpeisiin nähden. Hankinta luokitellaan usein sisäiseen ja ulkoiseen hankintaan. Sisäisellä hankinnalla tarkoitetaan kun jo työsuhteessa oleva henkilö nimitetään avoimena olevaan paikkaan organisaation sisällä. Ulkoisella hankinnalla tarkoitetaan kun avoimeen tehtävään valitaan henkilö organisaation ulkopuolelta. Rekrytointiprosessin ensimmäinen askel on henkilöstösuunnitelma, josta päästään tehtävä- ja henkilökuvamäärittelyyn. (Kauhanen 2006, 68.)

Kuva 6 kertoo henkilöstöhankintaprosessin kulun aina henkilöstösuunnitelmasta hankinnan onnistumisen arviointiin. (Kauhanen 2010, 71.)



Kuva 6: Rekrytointiprosessi (Kauhanen 2010,71)

Rekrytointikanavan valinta on rekrytointiprosessin kolmas vaihe. Henkilöstön hankintalähteitä tai kanavia voivat olla muun muassa työvoimatoimistot, lehti-ilmoittelu (sanoma- tai aikakauslehdet), erilliset rekrytointilehdet, omat tai yleiset rekrytointimessut, televisio, radio, asiakkaat, omat Internetsivut, kilpailijat, asiakkaat, oppilaitokset, korkeakoulujen rekrytointipalvelut. Työvoimapaikasta säätelevän lain mukaan (1295/2002) työnantajan olisi ilmoitettava paikalliseen työvoimatoimistoon kaikista kotimaisista avoimista työpaikoista. Lain mukaan työnantajan ei kuitenkaan ole velvollinen palkkaamaan avoimeen tehtävään työvoimaviromaisen ehdottamaa ehdokasta vaan voi vapaasti valita henkilöstönsä. (Kauhanen 2006, 74-75.)

Seuraavaksi prosessi etenee hakemusten käsittelyyn. Valintamenetelmien avulla selvitetään ehdokkaiden valintaperusteiksi nimetyt vaatimukset, jonka jälkeen aloitetaan hakijoiden so-

veltuvuuden arviointi. Arviointimenetelmänä haastattelu on yleisimmin käytetty, sen tarkoituksena on selvittää hakijan soveltuvuutta ja antaa hakijalle tietoa avoimena olevasta toimesta. Haastatteluun kutsutaan yleensä viidestä kymmeneen hakemusten perusteella parhaaksi arvioitua hakijaa. Jotta haastattelu onnistuu hyvin, on siihen valmistauduttava huolellisesti ja siihen on varattava riittävästi aikaa, vähintään 1-1,5 tuntia per haastattelu. Psykologiset soveltuvuustestit ovat nykypäivänä varsin yleisiä. Syvälliset testit ovat koko päivän mittaisia ja ne rakennetaan eri komponenteista täyttävän toimen työanalyysin ja toimenkuvan pohjalta. Muita käytettyjä arviointimenetelmiä ovat kielitaitotestit, työnsimulointi, arviointikeskus, luotettavuuslausunto, terveystarkastus. Arviointien jälkeen on tehtävä päätös valittavasta henkilöstöstä sekä tiedotettava myös valitsematta jääneille hakijoille että työyhteisölle. Työsuhteen allekirjoittaminen päättää rekrytointiprosessin. Tämän jälkeen alkaa työntekijän perehdyttäminen, joka on jo uusi prosessi. (Kauhanen 2006, 78-88.)

Aikataulun suunnittelu on sitä tärkeämpää, mitä kiireisempi esimies on. Rekrytointeja ei koskaan tulisi tehdä huolimattomasti, sillä virherekrytointeihin menetetyt resurssit koskettavat yrityksen tulosta. Avoimesta paikasta tiedottaminen, hakuaika ja hakemusten käsittely on syytä aikatauluttaa organisaation tilanteen mukaan. Haastattelut tulisi pitää mahdollisimman yhtenäisinä ja tiiviisti aikataulutettuina, jotta haastateltavien vertailtavuus säilyy. Haastattelut vaativat keskittymistä ja kärsivät ajallisesta hajanaisuudesta enemmän kuin useimmat muut tehtävät. Mielikuva hakijasta unohtuu ja muuttuu ajan kuluessa. (Niitamo 2000, 54-55.)

Työsuhteen alkutaipaleella uuden työntekijän seuranta on aktiivisimmillaan, esimies tahtoo vahvistaa rekrytointiprojektin aikana luomansa hypoteesit. Henkilön antama kuva rekrytointiprojektin aikana saattaa kuitenkin olla ihan toinen kuin se todellisuudessa on. Mikäli esimies huomaa rekrytoinnin epäonnistuneen eikä esimiehen ja työntekijän korjausliikkeistä huolimatta tilanne parane, esimiehellä on mahdollisuus purkaa työsuhte koeaikana. Työsuhteen jatkuessa olisi suotavaa tehdä kirjallinen kysely tai kahden keskeinen keskustelu, jossa konkreettiset, työhön liittyvät asiat käydään läpi. Onko sopimuksesta pidetty kiinni? Onko työnkuva ollut sovitun kaltainen? Tärkeää on, että työsuhteen alkumetreillä molemmat osapuolet, niin työntekijä kuin työnantajakin kertovat omista näkemyksistään avoimesti. Keskusteluissa mahdollisesti esille tulleet ongelmat voidaan mahdollisesti vielä korjata toimenkuvaa muuttamalla. Resurssien uudelleen organisointikin voi onnistua, ja on suhteellisen helppoa vielä työsuhteen alkuvaiheessa. (Markkanen 2002, 103-104.)

Kansantalouden mittareiden osoittaessa yläoikeaan, rekrytointi on silloin vilkkaimmillaan, kun taas kasvun taittumisen merkit yrityksen jokapäiväisessä toiminnassa aiheuttavat haasteita rekrytointiin. Suhdanteilla ja rekrytointivolyymeilla on selvä vuorovaikutus, niin määrällisesti kuin laadullisestikin. Talouden kasvaessa työvoimaa tarvitaan ja kilpailu avainhenkilöistä on kovaa. Tällöin rekrytointi saa helposti vauhtisokeuden muotoja. Yritykset palkkaavat henkilöi-

tä melkoisella kiireellä, jotta parhaat tyypit eivät menisi kilpailijan leiriin. Näissä tapauksissa rekrytinnin kokonaisvaltainen ilme ja pitkäjänteisyys hämärtyvät. Tällöin kysymys on enemmän innostuvista valinnoista kuin molempien sekä työntekijän että työnantajan yhteensovittamisesta ja motivaation ja oppimisen huomioimisesta. Matalasuhdanteessa tilanne on juuri käänteinen, rekrytointeja lykätään tai jopa perutaan, työtehtäviä jaetaan yrityksen sisällä nykyisten työntekijöiden kesken. Harkintaa ja varovaisuutta käytetään kaikessa mikä liittyy henkilöstön rekrytointiin liittyvissä asioissa. Sijoitusnäkökulmasta molemmat tilanteet ovat yhtä huonoja. Kasvutilanteessa kysyntä ja tarjonta kohtaavat reaktiivisella tavalla kun taas ylikriittisyys valitsee matalasuhdanteen aikana. Ihannetilanne löytyy vääjäämättä näiden kahden ääripään välistä. Rekrytointi on aina sijoitus, joka perustuu henkilöstötarpeeseen. Kysynnän ja tarjonnan muuntelut eivät saisi vaikuttaa olennaisesti yrityksen johdonmukaiseen rekrytointistrategiaan. (Markkanen 2002, 105-110.)

2.6 Henkilöstöraportointi

Henkilöstöraportointi käytännössä vaihtelee eri organisaatioiden tahtotilojen, tarpeiden ja käytäntöjen mukaan. Tässä yhteydessä on myös hyvä erottaa ulkoinen ja sisäinen raportointi toisistaan. Viranomaisvaatimukset ja aiheet raportoinnille eroavat huomattavasti yrityksen itsensä vapaaehtoisesti määrittelemistä raportoinnin aiheista sekä mittareista. (Stredwick 2006, 47.)

Henkilöstöressurssilla nähdään kuitenkin olevan kaksi merkittävää linkkiä; linkki liiketoimintastrategiaan sekä linkki sisäisiin toimintatapoihin ja -ohjeisiin. Liiketoimintastrategia asettaa vaatimuksia henkilöstöressurssille, minkä seurauksena tarvittavaa tietoa sekä sisäistä että mahdollista asiakasrajapintaa pyritään seuraamaan ja raportoimaan päätöksentekoa varten. Tästä näkökulmasta tarkasteltuna henkilöstöraportoinnin tulee tukea erityisesti liiketoiminnan ajateltua kehitystä. Koska liiketoiminta edellyttää normaalisti jatkuvuuden suunnittelua, on osa henkilöstöraportoinnista keskittynyt sekä henkilöstötarpeen määrittämiseen sekä sitä vastaavaan organisaation nykytilan vertaamiseen. Tällä tavalla saatua määrällistä lukua arvioidaan myös suhteessa nykyiseen ja tarvittavaan laadulliseen arvioon, jonka perusteella laaditaan rekrytointisuunnitelmat. Samalla vuorovaikutteisella analyysillä tehdään päätöksiä myös olemassa olevan henkilöstön kehittämisen tarpeista ja/tai esimerkiksi uudelleen organisoimisen tarpeesta. Henkilöstöraportointi käytännössä on myös kohteeltaan vaihtelevaa. Raportointi - laadullisten ja määrällisten tietojen esittäminen kirjallisesti tai suullisesti - on sisällöltään ja esitystavaltaan yleensä erilaista yrityksen ylimmälle johdolle kuin muulle henkilöstölle tai esimerkiksi työsuojeluviranomaisille. Koko suunnitteluprosessissa raportoinnilla on keskeinen osa. Mikäli raportointia ei suoriteta, yhteys asetettujen tavoitteiden ja toteutettujen toimenpiteiden välillä jää puuttumaan. Tästä lähtökohdasta perusteltuna, henkilöstöraportointi -

huolimatta sisällöstä ja kohderyhmästä - on keskeinen osa yritysten ja organisaatioiden johtamista. (Stredwick 2006, 47-53.)

3 Toiminnallinen viitekehys

3.1 VVO yrityksenä

Toteutan opinnäytetyön yhteistyössä, toimeksiantona VVO:lle. VVO on noin 350 työntekijän asuntovuokraukseen erikoistunut julkinen osakeyhtiö. VVO:n liikevaihto oli vuoden 2009 tilinpäätöshetkellä 342,9 miljoonaa euroa. Liikevaihdosta 81,7 prosenttia tuli asuntovuokrauksesta, 18,3 prosenttia asuntorakennuttamisesta. VVO rakennuttaa, markkinoi ja isännöi asuntoja itse. VVO:lla on liki 39.000 vuokra-asuntoa noin 50 eri paikkakunnalla ympäri Suomen. Emoyhtiö on VVO Yhtymä Oyj. Liiketoiminta jakaantuu kahteen päävastuualueeseen asiakkuuksien hallintaan ja investointien ja kiinteistöjen hallintaan. VVO:n muita toimintoja ovat talous, rahoitus, strateginen kehitys, sisäinen tarkastus, lakiasiat sekä VVOR (rakennuttaja), Liiketoiminnat jakautuvat useisiin eri tytäryhtiöihin. Konserniin kuuluvia tytäryhtiöitä on yhteensä 10. VVO:lla on alueellisia toimipisteitä VVO-kotikeskuksia 13 paikkakunnalla eri puolilla Suomea, pohjoisin VVO-kotikeskus löytyy Rovaniemeltä.

VVO:n strategia 2010-2015

VVO:n keskeiset strategia linjaukset vuoteen 2015 saakka ovat seuraavat:

- "1. Liiketoimintamme on asuntojen omistaminen ja vuokraus. Ydintuotteemme on kerrostalovuokra-asunto.
2. Vahvistamme tasetta kehittämällä ja johtamalla rahoituksen-, kiinteistösalkun- ja riskienhallintaa.
3. Painotamme tarjoamaamme pienasuntokuntiin ja kasvukeskuksiin työn perässä muuttaviin.
4. Parannamme asiakaspalvelua ja kustannustehokkuutta.
5. Yhteiskuntavastuu ohjaa toimintaamme.
6. Syvennämme henkilöstön osaamista ja innovointikykyä panostamalla henkilöstöjohtamiseen.
7. Vahvistamme johtajuutta, selkeytämme vastuita ja mittaamme tavoitteiden saavuttamista. (VVO 2010)"

3.2 Johto ja henkilöstöhallinto

VVO:n toimitusjohtajana on ollut vuodesta 2005 lähtien Olli Salakka. Johtoryhmässä istuu varatoimitusjohtaja Urpo Piilo, kiinteistöjohtaja Eero Saastamoinen, asiakkuusjohtaja Matti Niinimäki, talousjohtaja Raimo Vehkaluoto, kehitysjohtaja Mikko Pöyry sekä hallintojohtaja Tiina Heinonen. VVO:n HR osastolla työskentelee 4 henkilöstöhallinnon ammattilaista, henkilöstöpäällikkö, HR-asiantuntija, HR-koordinaattori sekä HR-assistentti. HR-osastolla tehtävät jakautuvat seuraavasti:

Henkilöstöpäällikön tehtävänä on johtaa henkilöstötoimintoja ja tukea liiketoimintoja strategisten tavoitteiden saavuttamiseksi. Lisäksi hän vastaa palkkapalvelujen toimivuudesta sekä siitä, että henkilöstön hyvinvoinnista huolehditaan. HR-asiantuntija vastaa palkanlaskennan laadusta ja toimivuudesta, henkilöstöjärjestelmän toimivuudesta ja loppukäyttäjätuesta, työajanseurannan laadusta, henkilöstösuunnittelun toteutuksesta ja kehittämisestä, aloitejärjestelmän toimivuudesta sekä henkilöstöraportoinnista.

HR-koordinaattori tukee yrityksen strategisten tavoitteiden saavuttamista huolehtimalla henkilöstön kehittämisestä ja työhyvinvoinnista yhteistyössä esimiehen ja liiketoimintojen ja tukitoimintojen kanssa. HR-assistentin tehtävänä on huolehtia henkilöstöetuuksien toimivuudesta, työterveyshuollon juoksevista asioista, kirjastotoiminnasta, henkilöstövakuutuksista sekä huoltokassasta ja avustaa muissa henkilöstöasioissa.

4 Tutkimusmenetelmä ja tulosten esittely

Tutkimuksella tässä opinnäytetyössä tarkoitetaan VVO:n henkilöstösuunnitelman kehittämistä osaksi organisaation liiketoimintastrategiaa. Aineistoa tutkimukseen hankittiin esimiehille suunnatulla kyselyllä.

4.1 Menetelmän kuvaus

Tässä opinnäytetyössä tutkimusmenetelmänä on käytetty sekä kvalitatiivista eli laadullista että kvantitatiivista eli määrällistä tutkimusta. Hirsjärven mukaan kvalitatiivisen tutkimuksen lähtökohtana on, että ihmiset asettavat kysymyksiä ja tulkitsevat asioita kulloinkin valitsemastaan näkökulmasta ja sellaisella ymmärryksellä mikä heillä on. Hirsjärven (2010, 140) mukaan kvantitatiivisen tutkimuksen keskeisiä piirteitä ovat muuttujien muodostaminen taulukkomuotoon sekä aineiston esittäminen tilastollisessa muodossa. Lopputulosten teko perustuu muun muassa tulosten kuvaamiseen prosenttilukuiden avulla. Nämä keskeiset piirteet esiintyvät tutkimuksessani ja tältä osin täyttävät kvantitatiivisen tutkimuksen vaatimukset. Kyselyn tarkoituksena oli kartoittaa henkilöstösuunnitelman ja rekrytointiprosessin käytäntöjä ja asenteita yrityksessä. Tavoitteena oli tehdä mahdollisimman laaja kysely aiheesta. Vilka (2006, 86) toteaa laadulliseen tutkimukseen liittyvän läheisesti ymmärtämiseen. Vaikka laa-

dullisessa tutkimuksessa kirjoittaminen onkin yleensä pääroolissa, kirjoittaminen ei kuitenkaan painotu jälkiselostamiseen lukijalle tehdystä tutkimuksesta, vaan tutkija analysoi -koko ajan tieteellisen tutkimustyön laatua ja arvioi näistä lähtökohdista omaa työskentelyään psykimyksenään löytää selitysmalleja ja teoreettisia näkemyksiä. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara, 2010, 266.)

Tutkimusprosessissa tutkija aloittaa prosessin empiirisistä havainnoista, joita ovat esimerkiksi, litterointi, haastattelut, keskustelut, havainnointiraportit ja kirjalliset dokumentit. Tutkija tulkitsee havainnointimateriaalia ja ottaa siitä esille analyysin ja vertailevien muistiinpanojen avulla oleellisia teemoja. Tämän jälkeen tutkija koodaa sekä viimeistelee ne yleispätevimiksi luokittelukategorioiksi. Jotta tämä onnistuu, tutkijan on tunnettava tutkimusaineisto perusteellisesti. Prosessi etenee tämän jälkeen siten, että tutkija erottelee tutkittavan asian kannalta tärkeimmät avainkategoriat, jonka jälkeen hän vahvistaa niitä uuden, tässä vaiheessa jo teoreettisesti täsmentyneen havaintoaineiston avulla ja prosessin lopuksi tutkija päätyy aineiston pohjalta selvitysmalleihin ja teoreettiseen pohdiskeluun. Tutkimuksen tärkein osa on analyysi, tulokset ja pohdinta. Tässä osiossa tutkijan tulisi saada lukija vakuuttuneeksi tutkimuksen annista: erittelyn ja selventämisen avulla esiin tulleiden kategorioiden ja mieliteiden merkittävydestä ja kiinnostavuudesta. Kuvauksen kohteena ovat täten aineistosta esitetyt kysymykset ja selittelyt, niiden pohjalta tärkeäksi nousseet aiheet ja niiden havainnollistaminen tarkoin valittujen autenttisten tekstikatkelmien sekä haastatteluluonteiden avulla. Hyvässä laadullisessa tutkimuksessa tiheä aineiston kuvaus ja tieteellinen kerronta yhdistyvät. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara, 2010, 266.)

Kyselylomakkeen suunnitteluun ja laatimiseen tulee käyttää aikaa ja pohdintaa. Kirjallisuuden ja käsitteisiin tulee tutustua huolella. Tutkimusongelman pohdinta vaatii myös oman aikansa. Kyselyn suunnitteluvaiheessa on kiinnitettävä myös huomio aineiston käsittelyyn. Mitä ohjelmaa on tarkoitus käyttää sekä kuinka tulokset raportoidaan. Oikeiden kysymysten laatiminen edellyttää, että tutkijalla on tutkimuksen tavoitteet selvillä, ennen kyselylomakkeen laatimista. Tutkijan tulee myös laatia ymmärrettävät ja selkeät kysymykset, sillä niiden korjaaminen ei enää tiedonkeruun jälkeen onnistu. (Heikkilä 2008, 47.)

Kyselylomakkeen ulkonäöllä on suuri merkitystä vastausprosenttiin. Etuna kyselytutkimuksessa pidetään sitä, että sen avulla voidaan kerätä laaja tutkimusaineisto: tutkimukseen voidaan saada runsaasti vastaajia ja heiltä voidaan kysyä paljon asioita. Tutkijan ajan ja vaivannäön säästämisen vuoksi, kyselymenetelmä koetaan tehokkaaksi menetelmäksi. Käytettävissä oleva aikataulu ja tutkimukseen varatut rahalliset resurssit ovat myös syytä arvioida tarkasti. Kun kyselylomake on suunniteltu huolellisesti, aineiston käsittely tallennettuun muotoon on nopeaa ja analysointi onnistuu kätevästi tietokoneen avulla. Edellä mainitulla tavalla kerättävän tiedon käsittelyyn on kehitetty tilastolliset analyysitavat ja raportointimuodot ja näin tutkija

säästyy uusien analyysitapojen kehittelyltä. Ongelmaksi voi kuitenkin muodostua tulosten tulkinta. Kyselytutkimukseen liittyy myös huonoja puolia, aineistoa voidaan pitää kepeänä ja tutkimuksia teoreettisesti olemattomina. (Hirsjärvi ym. 2010, 195.)

Posti- ja verkkokysely sekä kontrolloitu kysely ovat aineiston keräämisen kaksi päämuotoa. Tutkija lähettää lomakkeen tutkittaville, jotka täyttävät lomakkeen ja postittavat sen taas edelleen tutkijalle. Postimerkillä varustetun palautuskuoren on oltava lomakkeen mukana. Tämän menettelyn etuna on nopeus ja sujuva aineiston saanti. Kato on tämän menettelyn suurin ongelma. Millaiseksi kato muodostuu, on riippuvainen sekä vastaajajoukosta että tutkimuksen aiheesta. Jos kysely suunnataan suurelle joukolle eli valikoimattomalle yleisölle, jää vastausprosentti yleensä 30-40 prosenttiin. Mikäli lomake lähetetään postitse jollekin erityisryhmälle ja aihe on valikoidulle ryhmälle tärkeä, vastausprosentti voi hyvinkin nousta 70-80 prosentin tuntumaan. Usein tutkija joutuu kuitenkin muistuttamaan vastaamatta jättäneitä, ns. karhuamisen yhteydessä on hyvä lähettää lomake vielä uudestaan. Lähellä postikyselyä on muoto, jossa lomake lähetetään jonkin organisaation, instituution tai yhteisön välityksellä. Näissä kyselyissä vastausprosentti on usein korkea. Kontrolloituja kyselyjä on kahdenlaisia. Informoitu kysely, jossa tutkija jakaa lomakkeet henkilökohtaisesti. Jakaessaan lomakkeet tutkija kertoo tutkimuksen tarkoituksen, selostaa kyselyä ja vastaa kysymyksiin. Toinen kontrolloidun kyselyn muoto on, että tutkija on lähettänyt lomakkeet postitse, mutta noutaa ne henkilökohtaisesti ilmoitetun ajan kuluttua. (Hirsjärvi ym. 2010 196-197.)

Kyselylomakkeella voi olla eri kysymystyyppisiä. Avoimia kysymyksiä, joissa esitetään vain kysymys ja tyhjä tila jätetään vastaukselle. Avointen kysymysten hyvänä puolena pidetään sitä, että vastaaja saa mahdollisuuden kertoa, mitä hänellä on todellisuudessa sanottavaa. Monivalintakysymyksissä tutkija on tehnyt valmiit, numeroidut vastausvaihtoehdot. Vastaaja valitsee vaihtoehdoista rastittamalla tai rengastamalla joko yhden tai useamman vaihtoehdon. Monivalintakysymyksissä, yhden vaihtoehdoista ollessa niin sanottu avoin kysymys, on kyseessä strukturoidun ja avoimen kysymyksen välimuoto. Tässä vaihtoehdossa haetaan perspektiiviä, jota tutkija ei välttämättä ole tullut ennakkoon ajatelleeksi. Monivalintakysymykset taas rajoittuvat tutkijan valmiiksi rakennettuihin vaihtoehtoihin. Monivalintakysymysten suosijat taas kokevat avointen kysymysten tuottavan liian kirjavan aineiston, jonka luotettavuus on kyseenalaista ja käsittely vaikeaa. Asteikkoihin eli skaalauksiin perustuva kysymystyyppissä esitetään väittämiä ja vastaaja valitsee niistä sen, miten vahvasti hän on samaa mieltä tai eri mieltä kuin ilmaistu väittäjä. Asteikot ovat tavallisemmin 5- ja 7-portaisia, ja vaihtoehdot muodostavat nousevan ja laskevan skaalan. Avoimet kysymykset ovat kvalitatiivisessa tutkimuksessa olleet käytössä jo useiden vuosikymmenien ajan. Toki on paljon tutkimuksia, joissa käytetään molempia kysymysmuotoja. (Hirsjärvi ym. 2010 198-201.)

4.2 Menetelmän valinta ja toteutus

Tutkimusmenetelmän valinnan suoritin itse yhteistyössä ohjaavan opettajan ja henkilöstöpäällikön kanssa. Tutkimus toteutettiin lokakuussa 2010. Tutkimusmenetelmänä käytettiin verkkokyselyä VVO:n lisenssioikeudella ja siellä käytössä olevalla Digium-ohjelmalla. Tutkimusaineiston käsittelyssä Digium -ohjelman lisäksi käytettiin Microsoft Excel taulukkolaskentaohjelmaa. Kysymykset laadittiin yhteistyössä henkilöstöpäällikön kanssa ja kysymykset suunnattiin VVO:n esimiehille. Linkki kysymyksiin lähetettiin sähköpostitse ja vastaukset tallentuivat automaattisesti Digium -ohjelmaan. Vastausaikaa oli viikko. Mahdollisimman hyvään vastausprosenttiin pyrittiin lähettämällä kysymykset keskellä kalenteriviikkoa, jolloin myös lomalla olevilla jäi vastausaikaa. Ensimmäisen eräpäivän jälkeen lähetettiin vielä muistutusviesti joka sisälsi myös kysymykset. Muistutusviestillä annettiin vastausaikaa vielä kaksi päivää.

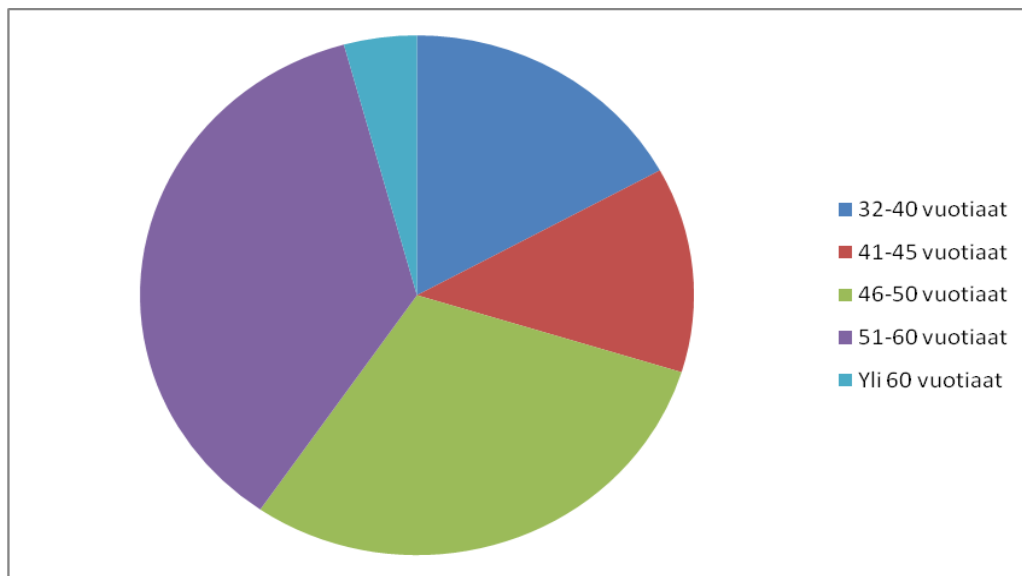
Vastaukset kysymyksiin annettiin anonymisti. Kyselylomakkeella ei kysytty ikää, sukupuolta tai kotipaikkaa, vaan vastanneiden taustatiedot kerättiin organisaatiossa käytössä olevasta SAP HR henkilöstöjärjestelmästä. Kyselyssä oli asteikkoihin eli skaalauksiin perustuvia kysymyksiä sekä avoimia kysymyksiä.

Henkilöstösuunnitelmaa koskevilla monivalintakysymyksillä tutkittiin, tuntevatko osastot oman henkilöstösuunnitelmansa, tietääkö esimies voimassa olevan henkilöstöstrategian, kuinka moni osastolta osallistuu henkilöstösuunnitelmaan, koetaanko henkilöstösuunnitelma mielekkäänä, täydennetäänkö henkilöstösuunnitelmaan vuoden aikana, helpottaako henkilöstösuunnitelma esimiehen työtä, onko henkilöstösuunnitelman tekeminen helppoa, valmistuuko henkilöstösuunnitelma aikataulussa, huomioiko esimies henkilöstön mielipiteitä suunnitelmaa laatiessa, onko suunnitelman laatiminen vuorovaikutteista HR:n, oman esimiehen (yksikön johdon) ja yrityksen johdon kanssa. Kyselyllä kartoitettiin juuri sitä osaa, mihin esimiehet ovat itse konkreettisesti osallistuneet.

Rekrytointiprosessia koskevilla monivalintakysymyksillä tutkittiin tunteeko esimies VVO:n rekrytointiprosessin, saako esimies rekrytointiprosessiin riittävästi tukea HR:ltä, toimiiko nykyinen henkilöstösuunnitelma apuvälineenä rekrytointiprosessiin, tunteeko esimies hyvin kaikki rekrytointikanavat, tulisiko työpaikkahakemusten esikarsinnassa käyttää enemmän valintaan erikoistuneita asiantuntijoita, tuntevatko esimiehet nykyaikaiset henkilöstön arviointimenetelmät ja toimiiko valintapäätöksen jälkeen tarvittavat toimenpiteet hyvin. Avoimissa kysymyksissä kysyttiin mielipidettä, mitkä asiat käytännössä toimivat, ja mitkä asiat eivät käytännössä toimi. Lisäksi kysyttiin parannusehdotuksia monivalintakysymyksen viimeiseen kysymykseen, valintapäätöksen jälkeisiin toimenpiteisiin.

4.3 Tutkimuksen tulokset

Kyselylomake lähetettiin 47:lle VVO:n esimiehille. Mukana olivat niin väliportaana kuin ylemmän johdon esimiehet. Vastauksia palautui 34, jolloin vastausprosentiksi muodostui 72 prosenttia. Kysymyksistä 12 oli valintakysymyksiä skaalauksella 1-5. 1 tarkoittaa täysin eri mieltä ja 5 täysin samaa mieltä. Vastaajista 17 oli naisia ja 30 miehiä. Vastaajien keski-ikä on 49 vuotta. Nuorin vastaaja oli 32 vuotta ja vanhin 62 vuotta. Vastaajien ikäjakauma jakautui seuraavasti.



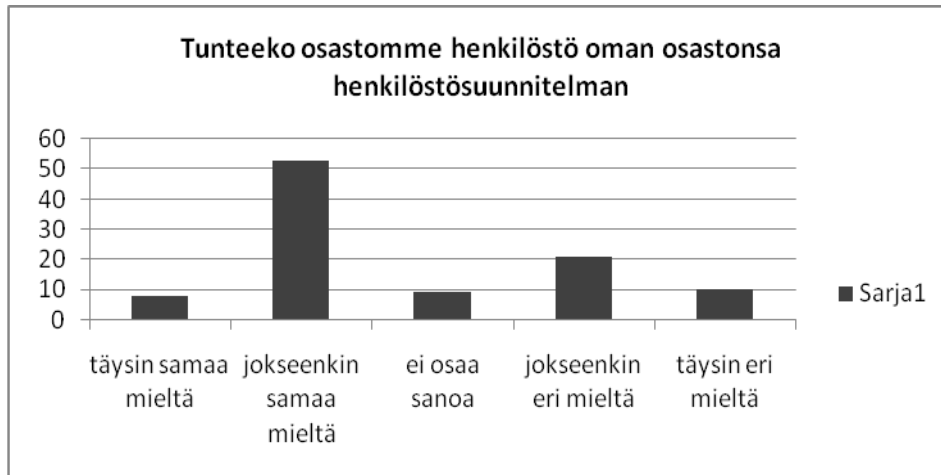
Kuva 7: Vastaajien ikäjakauma

Kyselyyn vastanneista 47,5 prosentilla on ylempi korkeakoulututkinto, 12,5 prosentilla on alempi korkeakoulututkinto, 40 prosentilla keskiasteen tutkinto. Yhtä lukuun ottamatta kaikilla vastaajilla oli toistaiseksi voimassa oleva työsopimus ja kaikki työskentelivät kokoaikaisina työntekijöinä. Vastanneista 7,5 prosenttia on työskennellyt yrityksen palveluksessa 1-5 vuotta, 20 prosentin työsuhde oli kestänyt 5-10 vuotta, 10-15 vuotta yrityksen palveluksessa oli ollut 47,5 prosentilla ja yli 15 vuoden työsuhteessa oli 25 prosenttia vastaajista.

Käsittelen vastauksia aihealueittain. Ensin käsittelen henkilöstösuunnitelmaan liittyvät kysymykset ja sitten rekrytointiprosessiin liittyvät kysymykset.

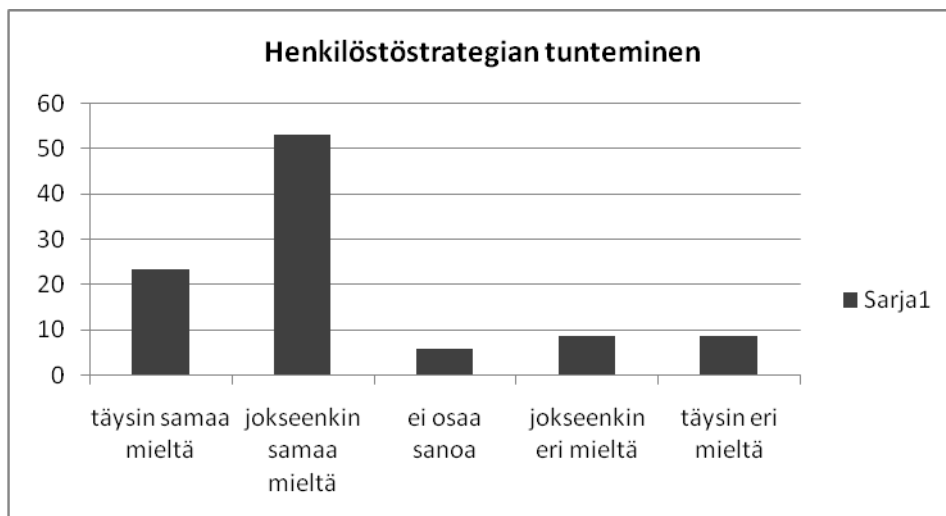
4.3.1 Henkilöstösuunnitelmaa koskevat monivalintakysymykset

Kaavio 1 kertoo, että 60,6 prosenttia (täysin tai jokseenkin samaa mieltä) vastaajista väittää, että osaston henkilöstö tuntee oman osastonsa henkilöstösuunnitelman. Vajaa 10 prosenttia ei osaa sanoa tunteeko vai ei ja noin 30 prosenttia (täysin tai jokseenkin eri mieltä) on sitä mieltä, että henkilöstö ei tunne oman osastonsa henkilöstösuunnitelmaa.



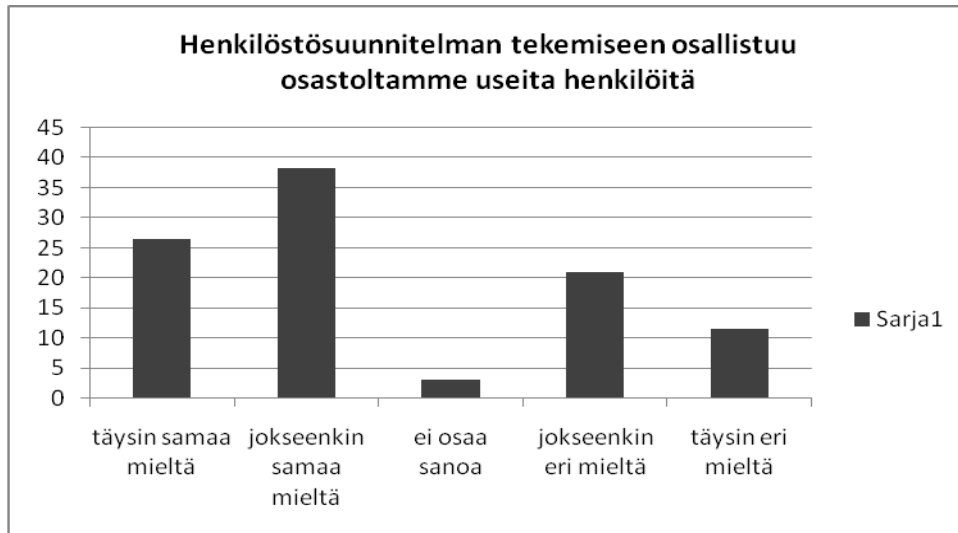
Kaavio 1: Tunteeko osastomme henkilöstö oman osastonsa henkilöstösuunnitelman?

Kaavio 2 osoittaa, että henkilöstöstrategian tunteminen on hyvällä tasolla, sillä 76,5 prosenttia vastanneista on väitteen kanssa jokseenkin tai täysin samaa mieltä.



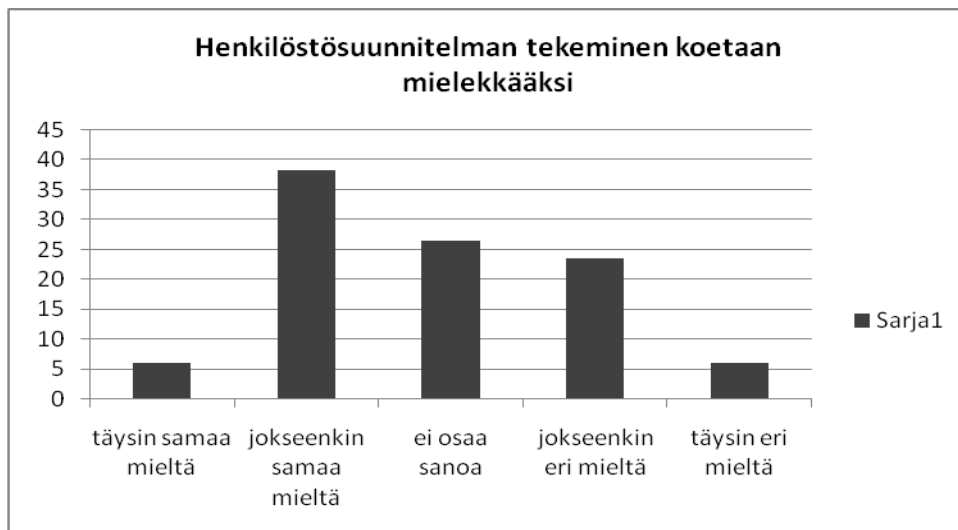
Kaavio 2: Henkilöstöstrategian tunteminen

Kaavio 3 osoittaa, että henkilöstösuunnitelma tehdään osastolla yhteistyössä, sillä jopa 64,7 prosenttia vastanneista on täysin ja jokseenkin samaa mieltä. Vain 2,9 prosenttia ei osaa sanoa osallistuuko tekemiseen useita henkilöitä ja loput 32,4 prosenttia on sitä mieltä, että suunnitelman tekemiseen ei osallistu osastolta useita henkilöitä.



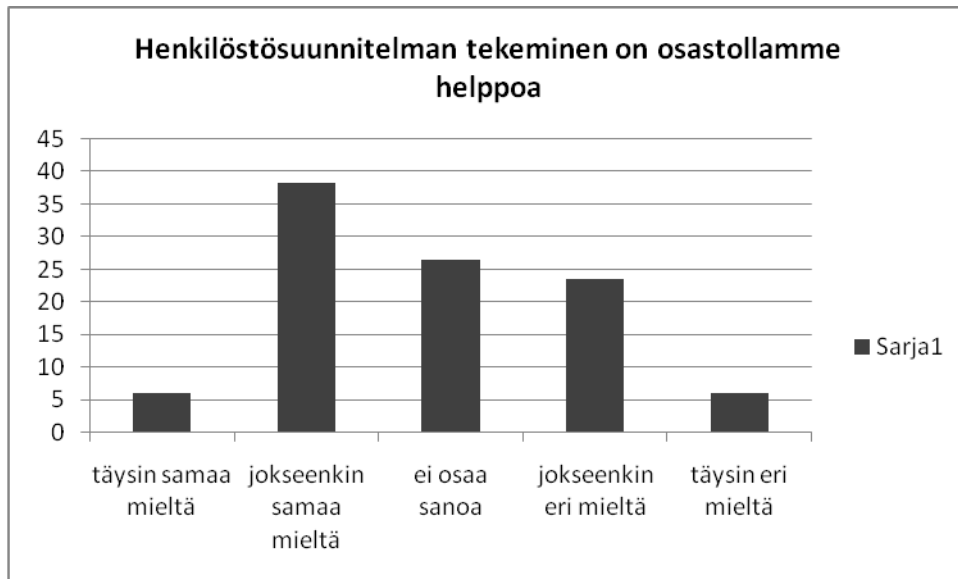
Kaavio 3: Henkilöstösuunnitelman tekemiseen osallistuu osastoltamme useita henkilöitä

Kaavio 4 kertoo, että 44,1 prosenttia esimiehistä kokee henkilöstösuunnitelman tekemisen mielekkääksi. Jopa 26,5 prosenttia ei osaa sanoa, onko tekeminen mielekäästä ja loput 29,4 prosenttia vastanneista eivät koe henkilöstösuunnitelman tekemistä mielekkääksi ja ovat väitteen kanssa jokseenkin tai täysin eri mieltä.



Kaavio 4: Henkilöstösuunnitelman tekeminen koetaan mielekkääksi

Kaaviosta 5 nähdään tulokset siitä, miten henkilöstösuunnitelman tekeminen osastolla koetaan. Helpoksi tekemisen kokee 44,1 prosenttia vastanneista, 26,5 prosenttia vastanneista ei ota kantaa ja 29,4 prosenttia vastanneista ei koe suunnitelman tekemistä helpoksi.



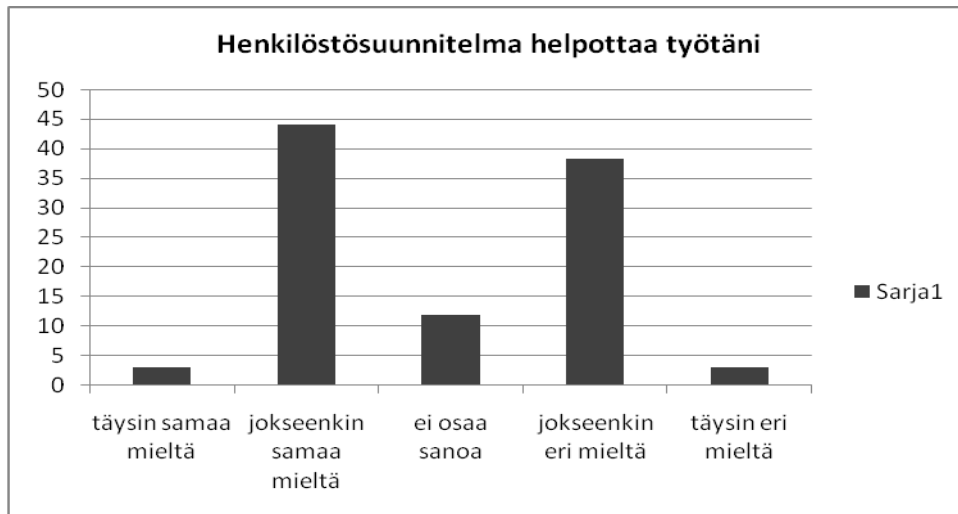
Kaavio 5: Henkilöstösuunnitelman tekeminen on osastollamme helppoa

Kaavio 6 kertoo, että vastanneista 32,4 prosenttia päivittää henkilöstösuunnitelman myös vuoden aikana ja 64,7 prosenttia ei päivitä. Vain 2,9 prosenttia vastaajista ei osannut sanoa sitä, päivitetäänkö suunnitelmaa vuoden aikana vai ei.



Kaavio 6: Henkilöstösuunnitelma päivitetään osastollamme myös vuoden aikana

Kaavion 7 tulos kertoo, 47,05 prosenttia kokee, että suunnitelma helpottaa heidän työtään ja 11,8 prosenttia ei osaa sanoa vaikutusta ja 41,15 prosenttia taas kokee, että suunnitelman tekeminen ei helpota heidän työtään.



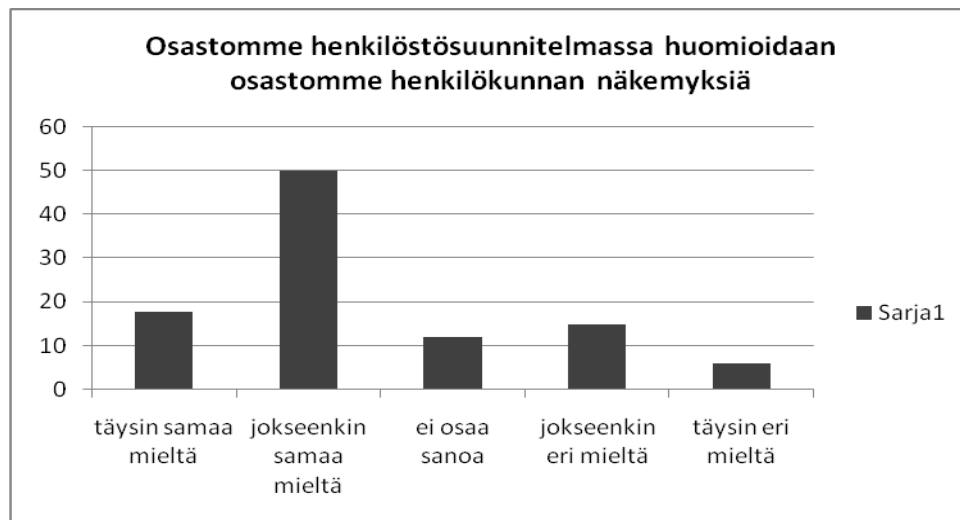
Kaavio 7: Henkilöstösuunnitelma helpottaa työtäni

Kaavion 8 tuloksesta voidaan havaita, että vain 5,9 prosenttia esimiehistä ei tiedä valmistuu-ko suunnitelma osastolla aikataulussa ja loput 94,1 on jokseenkin tai täysin sitä mieltä, että suunnitelma valmistuu osastolla aikataulussa.



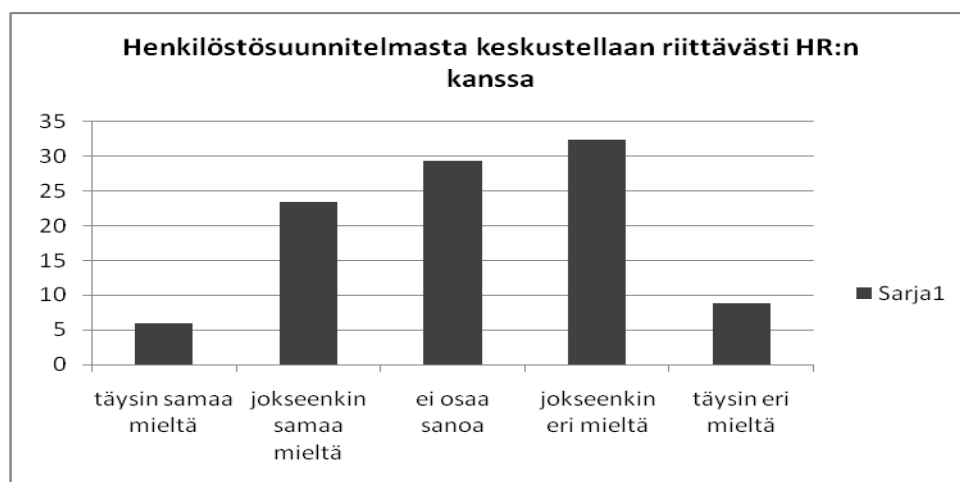
Kaavio 8: Henkilöstösuunnitelma valmistuu osastollamme aikataulussa

Kaavio 9 ottaa kantaa miten henkilöstösuunnitelmassa huomioidaan osaston henkilöstön näkemyksiä. 67,6 prosenttia vastaajista on täysin tai jokseenkin samaa mieltä. Vastaajista 11,8 prosenttia ei osaa sanoa ja loput 20,6 prosenttia on jokseenkin tai täysin eri mieltä väitteen kanssa.



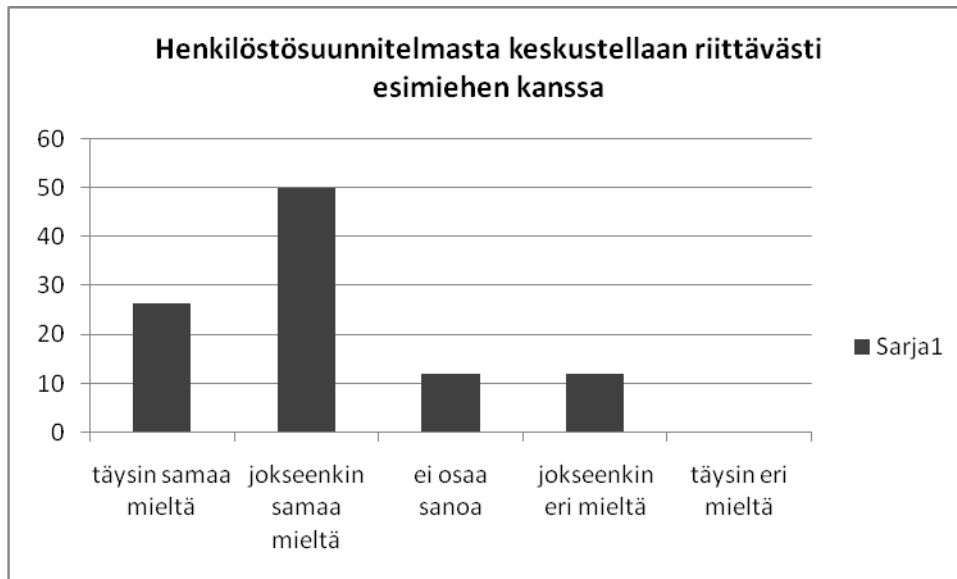
Kaavio 9: Osastomme henkilöstösuunnitelmassa huomioidaan osastomme henkilökunnan näkemyksiä

Kaavio 10 kertoo, että esimiehistä 29,4 prosenttia kokee, että suunnitelmasta keskustellaan riittävästi HR:n kanssa. Samalla 29,4 prosenttia vastaajista ei osaa ottaa kantaa ja 41,2 prosenttia on sitä mieltä, että suunnitelmasta ei keskustella riittävästi HR:n kanssa.



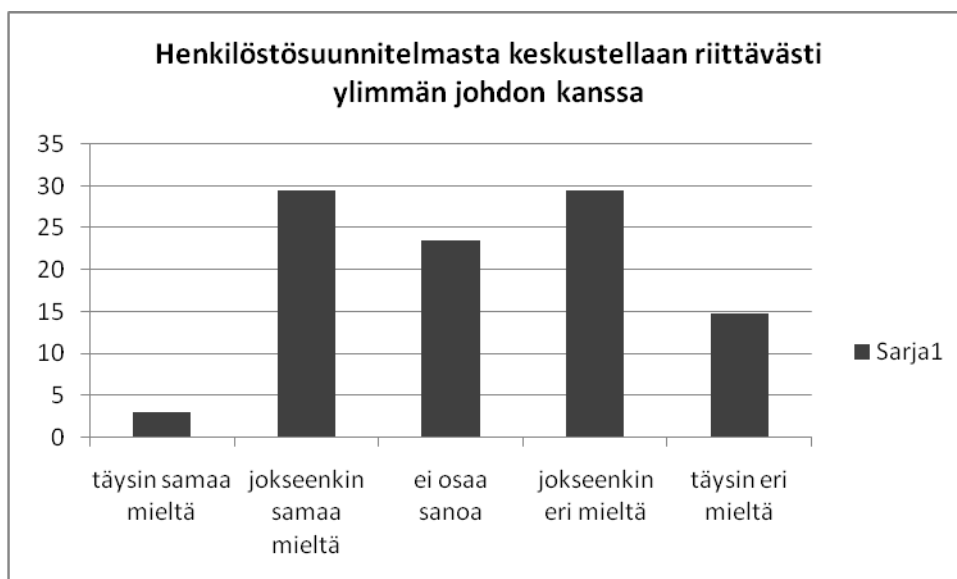
Kaavio10: Henkilöstösuunnitelmasta keskustellaan riittävästä HR:n kanssa

Kaaviossa 11 kuvataan sitä, kuinka esimiehet keskustelevat suunnitelmasta oman esimiehensä kanssa. Vastaajista jopa 76,4 prosenttia on jokseenkin tai täysin samaa mieltä, 11,8 prosenttia ei osaa sanoa ja 11,8 prosenttia on jokseenkin eri mieltä.



Kaavio 11: Henkilöstösuunnitelmasta keskustellaan riittävästi esimiehen kanssa

Kaavio 12 kertoo siitä, miten vastaajat kokivat keskustelun suunnitelmasta ylimmän johdon kanssa. 32,4 prosenttia vastaajista oli täysin tai jokseenkin samaa mieltä. 23,5 prosenttia ei osannut sanoa ja 44,1 prosenttia kokee, että ylimmän johdon kanssa ei keskustella riittävästi.



Kaavio 12: Henkilöstösuunnitelmasta keskustellaan riittävästi ylimmän johdon kanssa

4.3.2 Henkilöstösuunnitelman monivalintakysymysten yhteenveto

Yleistä oman osaston henkilöstösuunnitelman tuntemista koskevien kysymysten yhteenlasketut prosentit jakautuivat siten, että 19 prosenttia vastanneista oli täysin samaa mieltä siitä, että suunnitelma tunnetaan ja 39 prosenttia oli väittämän kanssa jokseenkin samaa mieltä. 12 prosenttia vastanneista ei osannut sanoa, tunteeko henkilöstö oman osastonsa henkilöstösuunnitelman vai ei. 21 prosenttia vastanneista oli jokseenkin eri mieltä kuin väittäjä ja 8 prosenttia sitä mieltä että henkilöstö ei tunne oman osastonsa henkilöstösuunnitelmaa.

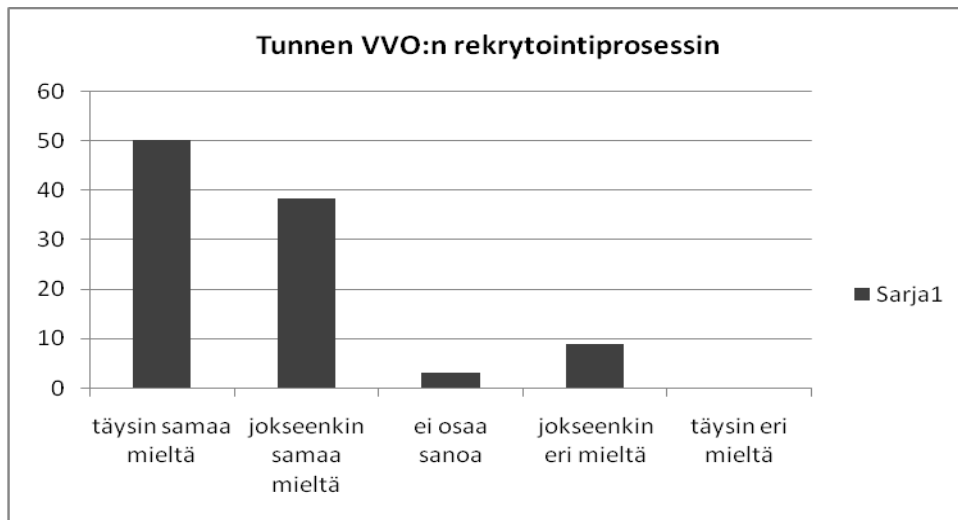
Tutkimustuloksista käy ilmi myös se, että henkilöstöstrategia on tuttu suurimmalle osalle kyselyyn vastanneista esimiehistä. Sen sijaan keskustelu henkilöstösuunnitelmasta HR:n ja ylimmän johdon kanssa on puutteellista. Vaikka osastojen välillä on luonnollisesti eroavaisuuksia, näyttää kuitenkin yleisesti ottaen siltä, että henkilöstösuunnitelma tehdään vain kerran vuodessa, eikä sitä juurikaan päivitetä vuoden aikana. Tutkimuksesta selviää myös se, että esimies käy kohtuullisen paljon keskustelua osaston henkilöstön kanssa, ja että suunnitelmaan osallistuu osastolta useita henkilöitä. Suunnitelman tekeminen koetaan yleisesti helpoksi ja se valmistuu pääosin aikataulussa. Tutkimustulos osoittaa myös, että esimiehet kokevat henkilöstösuunnitelman helpottavan heidän omaa työtään, vaikkakaan ei siinä merkityksessä, kuin ehkä olisi toivottavaa.

4.3.3 Henkilöstösuunnitelmaa koskevat avoimet kysymykset

Vastaaajista 13 (38,2 %) oli vastannut ensimmäiseen avoimeen kysymykseen, jossa pyydettiin kommentteja siitä, mitkä asiat henkilöstösuunnitelmassa toimivat. Avoimissa kommentteissa tuotiin esille, että esimiehet kokevat suunnitelman tärkeäksi siltä osin, että suunnitelman tekeminen pakottaa ainakin kerran vuodessa paneutumaan henkilöstöresursseihin. Henkilöstösuunnitelman kyselylomaketta pidettiin helppona ja ymmärrettävänä. Hyväksi koettiin myös se, että hyväksytty suunnitelma on samalla valtuutus seuraavan vuoden rekrytoinneille. Vastaaajista 14 esimestä (41,2 %) vastaaajista oli antanut parannusehdotuksia henkilöstösuunnitelman tekemiseen. Kehitysehdotuksista käy selvästi ilmi, että henkilöstösuunnitelmasta puuttuu yhteys strategiaan, ja että keskustelut ylemmän johdon, esimiesten sekä osastojen välillä ovat puutteellisia. Riittämättömän keskustelun vuoksi tulevaisuuden näkymät tunnetaan valitettavan huonosti, jolloin henkilöstösuunnitelman tekeminen tuleville vuosille on tästä näkökulmasta katsoen vaikeaa. Esille tuli myös, että tiedonkeruulomakkeen tulisi olla räätälöity osastokohtaisesti. Mielenkiintoinen havainto oli myös se, että HR:n rooli oli hyvin kaukainen henkilöstösuunnitelman ja sen tekemisen osalta.

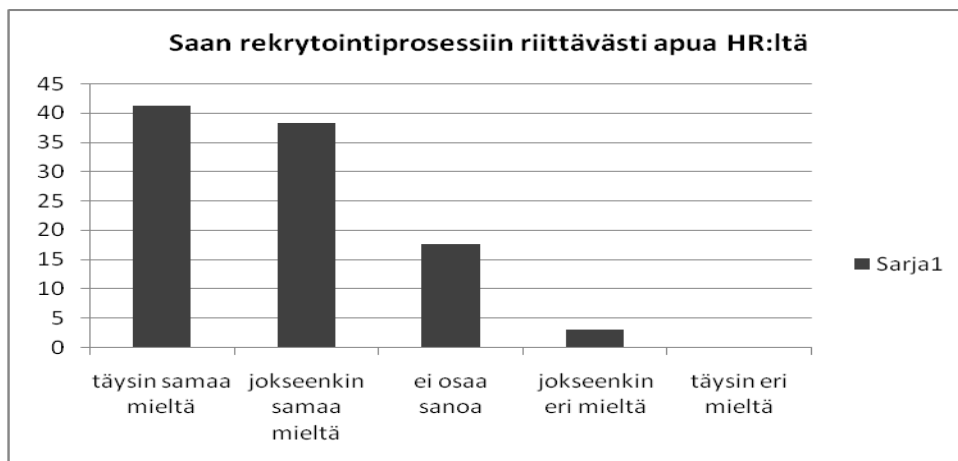
4.3.4 Rekrytointia koskevat monivalintakysymykset

Kaavio 13 kertoo, että 88,3 prosenttia vastaajista on täysin tai jokseenkin sitä mieltä, että he tuntevat rekrytointiprosessin, 2,9 prosenttia ei osannut sanoa tuntevatko vai eivät ja vain 8,8 prosenttia vastaajista on väitteen kanssa jokseenkin eri mieltä.



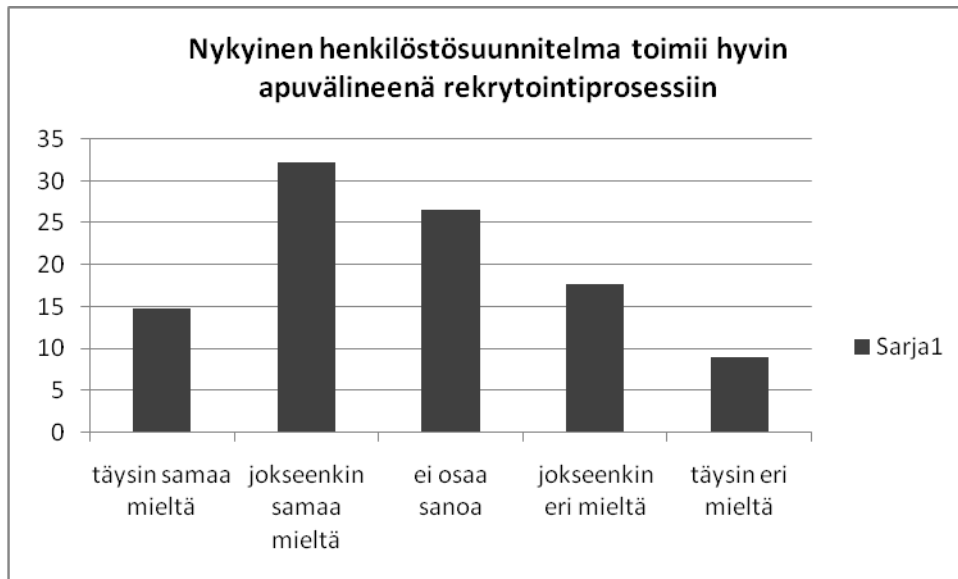
Kaavio 13: Tunnen VVO: rekrytointiprosessin

Kaaviosta 14 voidaan todeta, että HR:stä saa riittävästi apua rekrytointiprosessissa, sillä jopa 79,4 prosenttia vastanneista on väitteen kanssa joko täysin tai jokseenkin samaa mieltä. 17,6 prosenttia vastanneista ei osannut sanoa, saako tukea vai ei, ja vain 3 prosenttia oli jokseenkin eri mieltä väitteen kanssa.



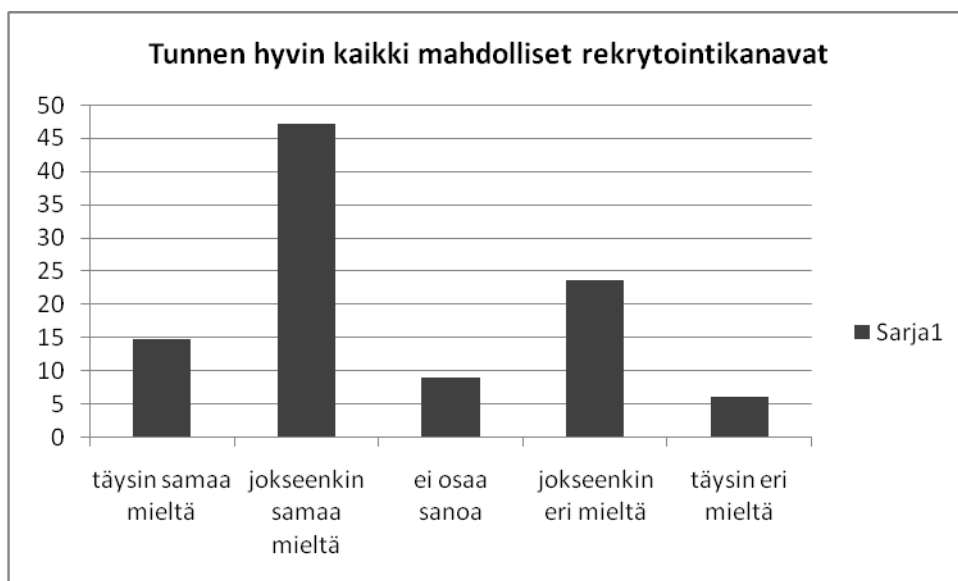
Kaavio 14: Saan rekrytointiprosessiin riittävästi apua HR:ltä

Kaavio 15 todentaa, että 46,9 prosenttia vastaajista on täysin tai jokseenkin sitä miltä, että nykyinen henkilöstösuunnitelma toimii hyvin apuvälineenä rekrytointiprosessissa. 26,5 vastaajista ei osannut sanoa ja 26,6 prosenttia oli täysin tai jokseenkin eri mieltä.



Kaavio 15: Nykyinen henkilöstösuunnitelma toimii hyvin apuvälineenä rekrytointiprosessiin

Kaavio 16 kertoo siitä, miten esimiehet tuntevat kaikki mahdolliset rekrytointikanavat. 61,8 prosenttia oli täysin tai jokseenkin samaa mieltä siitä, että he tuntevat. Vastaajista 8,8 ei osannut sanoa ja 29,4 prosenttia oli täysin tai jokseenkin eri mieltä.



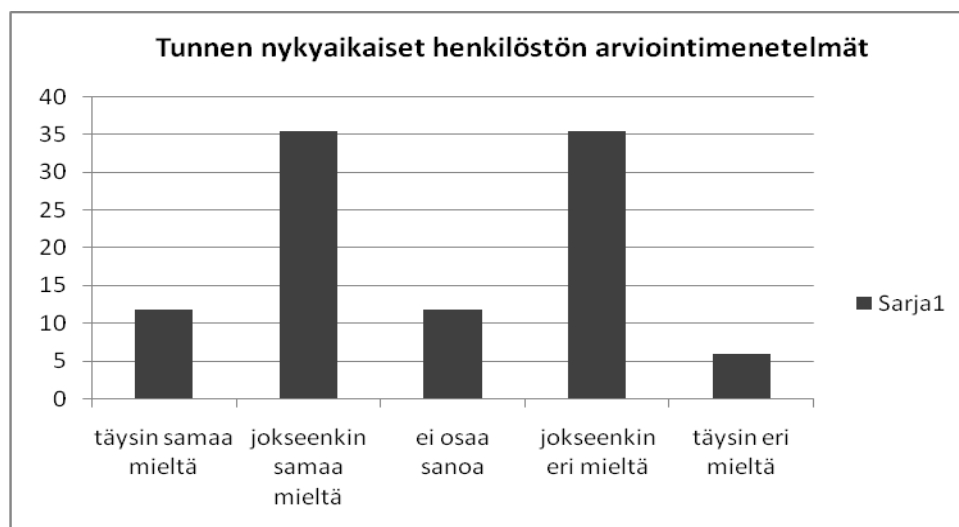
Kaavio 16: Tunnen hyvin kaikki mahdolliset rekrytointikanavat

Kaavio 17 kuvaa sen, miten esimiehet kokevat asiantuntijoiden käytön työpaikkahakemusten esikarsinnassa. 52,9 prosenttia haluaisi käyttää valintaan erikoistuneita asiantuntijoita. 41,2 prosenttia vastaajista ei osannut ottaa kantaa ja 5,9 prosenttia oli jokseenkin eri mieltä väitteen kanssa.



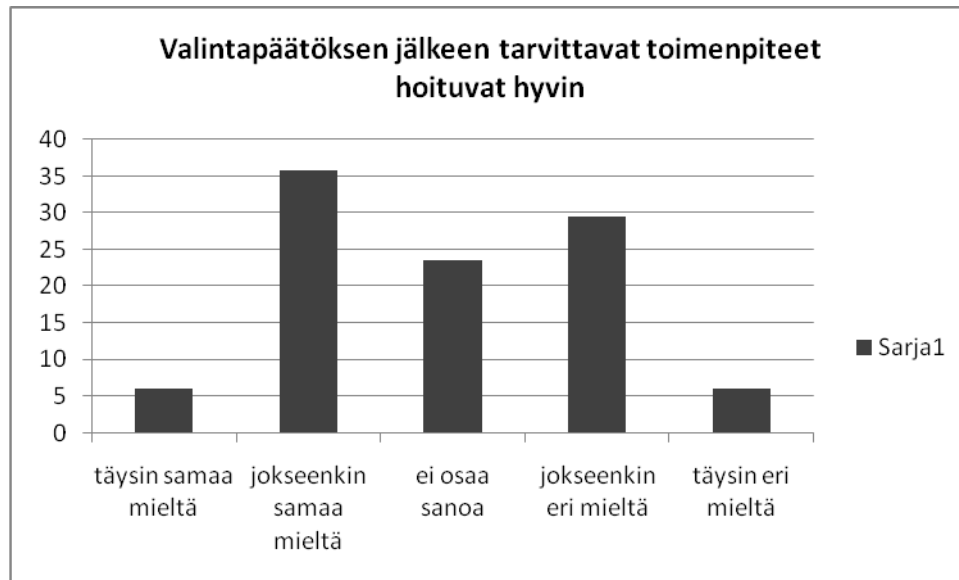
Kaavio 17: Mielestäni työpaikkahakemusten esikarsinnassa tulisi käyttää enemmän valintaan erikoistuneita asiantuntijoita

Kaavio 18 kertoo, että 47,1 prosentilla vastanneista on käsitys mitä nykyaikaiset arviointimenetelmät ovat ja 41,1 prosenttia ei taas tunne tai tuntee huonosti nykyaikaiset arviointimenetelmät. 11,8 prosenttia vastaajista ei osannut sanoa tuntee vai ei.



Kaavio 18: Tunnen nykyaikaiset henkilöstön arviointimenetelmät

Kaavio 19 havainnollistaa, että 41,2 prosenttia vastanneista kokee, että toimenpiteet valintapäätöksen jälkeen hoituvat hyvin, 23,5 ei osannut sanoa laadullisesti kantaansa ja 35,3 on väitteen kanssa jokseenkin tai täysin eri mieltä eli kokevat, että toimenpiteet eivät hoidu hyvin valintapäätöksen jälkeen.



Kaavio 19: Valintapäätöksen jälkeen tarvittavat toimenpiteet hoituvat hyvin

4.3.5 Rekrytointiprosessin monivalintakysymysten yhteenveto

Rekrytointiprosessia koskevien kysymysten yhteenlasketut prosentit jakautuivat siten, että 20 prosenttia vastanneista oli täysin samaa mieltä väittämän kanssa, kun taas 38 prosenttia oli jokseenkin samaa mieltä. 15 prosenttia vastaajista ei osannut sanoa kantaansa ja 23 prosenttia oli jokseenkin eri mieltä ja 5 prosenttia vastanneista oli täysin eri mieltä kuin väittäjä.

Tutkimustulokset kertovat, että VVO:n rekrytointiprosessi on tuttu suurimmalle osalle esimiehistä. Valtaosa kokee myös saavansa tukea rekrytointiprosessiin HR:ltä. Rekrytointikanavien tuntemus on vastaajien mielestä hyvällä tasolla. Työpaikkahakemusten esikarsinnassa käytettävän asiantuntija avun käyttäminen jakaa esimiehet kahteen ryhmään. Toinen ryhmä on sitä mieltä, että asiantuntijan apu olisi tarpeellinen, ja toinen ryhmä ei pidä asiantuntijan apua tarpeellisena. Arviointimenetelmät ovat tuttuja suurimmalle osalle vastaajista. Mielipiteet valintapäätöksen jälkeen hoituville toimenpiteille jakautuvat kahtia, toiset ovat sitä mieltä, että ne hoituvat hyvin, ja toiset kokevat, että ne hoituvat huonosti.

4.3.6 Rekrytointiprosessia koskevat avoimet kysymykset

Ensimmäiseen avoimeen kysymykseen oli vastannut 17 esimestä (50 %) vastaajista. Kysymys koski monivalintakysymyksen viimeistä kysymystä. Vastatessaan jokseenkin eri mieltä tai täy-

sin eri mieltä, vastaajalta pyydettiin kommenttia erityisesti niistä asioista, jotka toimivat huonosti. Vastauksien mukaan rekrytointiprosessin jälkeiseen työhöntuloprosessiin kaivataan selkeyttä. Tässä työvaiheessa on monia osastoja mukana. Esimies kokee tämän hankalaksi, kun täytettäviä lomakkeita on useampia ja niiden toimittaminen eri tukiyksiköille työlästä. Lisäksi esille tuli, että tieto uudesta henkilöstä ei saavuta talossa kaikkia tietoa tarvitsevia. Haasteena myös koettiin, että uuden henkilön aloittaessa, työvälineet ovat puutteellisia tai ne puuttuvat kokonaan.

Toinen avoin kysymys kohdistui niihin vastaajan kokemuksiin asioihin, jotka hänen mielestään toimivat rekrytointiprosessissa hyvin. Tähän avoimeen kysymykseen oli vastannut 14 esimiestä (41,2 % vastaajista). HR:n tukea ja apua kiitellään ja kehuaan hyväksi. Esille tulee myös se, että rekrytointeja on esimiestä kohden aika harvoin, ja näin ollen kokemus rekrytointiprosessista on vähäistä.

Viimeisessä kysymyksessä vastaajaa pyydettiin kommentoimaan sitä, mitkä asiat eivät toimi rekrytointiprosessissa. Vastauksia tähän kysymykseen saatiin 12 kpl (35,3 % vastaajista). Vastaajat toivoivat joustavuutta ja yksinkertaisuutta. Sen sijaan, että lomakkeita lähetetään erikseen eri tukiyksiköille, toivottiin "yhden luokun periaatetta" eli käytännössä sitä, että työhöntuloprosessi vaatisi esimieheltä vain yhden lomakkeen täyttämisen. Vastauksista tuli myös esille, että HR:n roolia ja arviointimenetelmien käyttöä tulisi lisätä valintapäätöksen tukena.

5 Tutkimuksen eettisyys

Kysymykset hyvästä ja pahasta, oikeasta ja väärästä ovat etiikan peruskysymyksiä. Tutkijan on otettava huomioon monia erilaisia eettisiä kysymyksiä tutkimusta tehdessään. Tutkimuseettiset periaatteet ovat yleisesti hyväksytyjä ja ne liittyvät tiedon hankintaan sekä tutkimuksen julkistamiseen. Mikäli tutkimus noudattaa hyvää tieteellistä käytäntöä, on se silloin eettisesti hyvä tutkimus. Kun mietitään miksi ja kenelle tutkimus tehdään, tutkimuksen eettisyys nousee näin ollen esiin jo aiheen valinnassa. Ihmisarvon kunnioittamisen on oltava tutkimuksessa lähtökohtana. Tutkimukseen osallistumisen on oltava vapaaehtoista. Tutkimuksessa on vältettävä epärehellisyyttä. Seuraavat periaatteet on otettava huomioon: toisen tekstiä ei saa plagioida eli lainata luvattomasti, tutkijan ei tule plagioida itseään, tuloksia ei saa kaunistella, raportointi ei saa olla harhaanjohtavaa tai puutteellista, toisten tutkijoiden osuutta ei saa vähätellä eikä tutkimukseen myönnettyjä määrärahoja saa käyttää väärin tarkoituksiin. (Hirsjärvi ym. 2010, 23-27.)

Henkilöstösuunnitelman kehittäminen osaksi yrityksen kokonaisstrategiaa - tutkimukseen vastaaminen oli esimiehille vapaaehtoista. Tutkimuskysymykset suunnattiin koko VVO:n esimiesjoukolle. Tutkimuskysymykset lähetettiin esimiehille sähköpostitse ja vastausaikaa annettiin

lähtökohtaisesti kaikille riittävästi. Tutkimukseen vastaaminen tapahtui anonymisti. Kyselylomakkeen liitteenä kerrottiin tutkimuksen tarkoituksena olevan kehittää VVO:n henkilöstösuunnittelua ja rekrytointiprosessia osaksi VVO:n kokonaisstrategiaa ja tätä kautta sen auttavan esimiehiä entistä paremmin heidän omissa työtehtävissään. Saatekirjeessä pyydetään vastaamaan kyselyyn ja tätä kautta esimies pääsee vaikuttamamaan henkilöstösuunnittelun ja rekrytointiprosessin kehittämiseen omassa organisaatiossaan. Vastaajalle ei koidu tutkimuksesta riskejä, eikä hänen henkilöllisyytensä tule tutkimuksessa esille. Kysely on tallentunut Dicum-ohjelmaan juuri siinä muodossa kuin vastaaja on itse vastannut.

6 Tutkimuksen luotettavuus- ja pätevyystekijät

Virheiden syntymistä yritetään tutkimuksessa välttää, mutta tulosten luotettavuus ja pätevyys vaihtelevat eri tutkimuksissa. Tästä johtuen, kaikissa tutkimuksissa pyritään arvioimaan tehdyn tutkimuksen luotettavuutta. Mittaus- ja tutkimustapojen käyttäminen on suositeltavaa tutkimuksen luotettavuuden arvioinnissa. Puhuttaessa tutkimuksen reliabiliteetista, tarkoitetaan tällä mittaustulosten toistettavuutta, joka antaa ei-sattumanvaraiset tulokset. Mikäli kaksi arvioijaa päätyy samaan tulokseen, tai samaa henkilöä tutkitaan useilla tutkimuskerroilla ja päädytään samaan tutkimus tulokseen, voidaan tulosta pitää reliabelina. (Hirsjärvi ym. 2010, 231-233.)

Validius (pätevyys) on toinen tutkimuksen arviointiin liittyvä käsite. Tällä tarkoitetaan tutkimusmenetelmän ja mittarin tilaisuutta mitata sitä, mitä on tarkoituskin mitata. Luokittelu on laadullisen tutkimuksen aineiston analyysissä oleellinen seikka. Luokittelun synty, alkujuuret ja luokittelun perusteet tulisi kertoa lukijalle. Tulosten tulkintaan, joka vaatii tutkijalta osaamista pohtia vastauksia ja asettaa niitä myös teoreettisen tarkastelun asteelle, pätee tarkkuuden vaade: tässä olisi kerrottava perusteluja tutkijan esittämiin tulkintoihin sekä mihin tutkija johtopäätöksen perustaa. Sekä määrällisessä että laadullisessakin tutkimuksessa tutkimuksen validiutta voidaan täsmentää käyttämällä tutkimuksessa useita eri menetelmiä. Tästä käytetään termiä triangulaatio. (Hirsjärvi ym. 2010, 231-233.)

Vastaaminen kyselyyn on ollut melko helppoa ja nopeaa, keskimäärin vastaamiseen käytetty aika on ollut 15 min, mistä voidaan päätellä, että kysymyksiin on vastattu ajatuksella ja niihin on paneuduttu huolella. Kyselylomakkeella käsiteltiin käytännössä vain kahta aihealuetta, joten voidaan päätellä, että vastaajat ovat ilmeisesti olleet perehtyneitä aihealueisiin. Vastauksista voidaan myös päätellä, että aihealueet ovat olleet ajankohtaisia ja esimiehille tuttuja. Tulokset ovat samansuuntaisia. Monivalintakysymysten vastaukset saavat vahvistusta avointen kysymysten kommentteissa, mikä osaltaan tukee tutkimuksen luotettavuutta.

7 Johtopäätökset

Johtopäätöksissä on tarkastelu tutkimustuloksia teoreettisen viitekehyksen lisäksi VVO:n yrityskulttuurin näkökulmasta. Vuonna 2009 kansainvälinen taloudellinen taantuma kosketti myös VVO:ta jossa jouduttiin YT-menettelyllä irtisanomaan noin 5 prosenttia henkilöstöstä. Tämä on osaltaan vaikuttanut vuoden 2010 henkilöstösuunnitteluun sekä rekrytointeihin.

Esimiehille suunnatusta henkilöstösuunnitelma- ja rekrytointikyselystä en ole saanut esimiehiltä palautetta. Vastauksia tuli monivalintakysymyksiin 34 kpl ja avoimiin kysymyksiin kysymyksestä riippuen 12-17. Harmillista oli, että avoimiin kysymyksiin vastauksia tuli huomattavasti vähemmän kun monivalintakysymyksiin. Tämän perusteella voin todeta, että kysely olisi voinut olla monivalintakysymysten osalta laajempi ja kattavampi. Tutkimustuloksista on kuitenkin selvästi luettavissa mitkä asiat olisi tehtävä toisin, se miten tutkimustulosta tulevaisuudessa hyödynnetään henkilöstösuunnitelman sekä rekrytointiprosessin suhteen on vielä tässä vaiheessa epäselvä. Paljon riippuu siitä saadaanko johto sitoutumaan uusiin toimenpiteisiin.

7.1 Henkilöstösuunnitelmaa koskevat johtopäätökset.

Erittäin hyvin tällä hetkellä toimivia asioista tutkimustuloksen perusteella ovat: tiedän, millainen on tällä hetkellä olemassa oleva henkilöstöstrategia. Tämän vastauksen hyvä tulos hämmästyttää erityisesti siitä syystä, että yrityksessämme henkilöstöstrategia on juuri valmistunut ja sen jalkauttaminen on vielä pahasti kesken. Kysymyksessä on siis vastaajien osalta oletus siitä, mikä on yrityksemme henkilöstöstrategia. Johtopäätöksenä totean myös, että yritystä on aina pidetty turvallisena työnantajana, ulkoinen toimintaympäristö on harvoin horjuttanut liiketoimintaamme. Se miten henkilöstöstrategia määrää suuntaviivat liiketoimintastrategian onnistumiselle. Millaisella henkilöstön osaamisella, henkilöstön määrällä ja rakenteella saavutamme tavoitteemme, koetaan esimiesten keskuudessa olevan kunnossa.

Henkilöstösuunnitelman tekeminen on osastollamme helppoa. Toiminnan ollessa vakaata, eikä suurempia henkilöstömuutoksia ole viime aikoina tehty, vastaus on ymmärrettävissä. Yrityksen pieni vaihtuvuus näkyy myös vastauksista. Esimiesten tarvitsee harvoin miettiä resurssiaan, lukuun ottamatta eläköityviä, vuosia eteenpäin. Vastauksesta poimin myös huolestuttavan piirteen; henkilöstösuunnitelmaan ei paneuduta kunnolla eikä sen tärkeyttä ja yhteyttä liiketoimintastrategiaan ymmärretä täysin. Toimenpiteeksi ehdotan, HR:n roolin terävöittämistä henkilöstösuunnitelman tekemisessä. Tämän lisäksi yhteisissä ja julkisissa tilaisuuksissa ja tiedotteissa on syytä kytkeä päätökset entistä konkreettisemmin toisiinsa, jotta koko henkilöstön ymmärrys liiketoimintasuunnitelman ja henkilöstöä koskevien päätösten välillä lisääntyy.

Henkilöstösuunnitelma valmistuu osastollamme aikataulussa. Koska tekeminen on helppoa ja systemaattista, aikataulujen pitävyys mahdollistuu. Kokemuksesta voin todeta, että näin on suurimmaksi osaksi. Tiettyjen osastojen osalta henkilöstösuunnitelmat ovat aina myöhässä, mikä kertoo joko liian suuresta työnkuormasta tai suunnitelman vähäisestä merkityksestä. Tältä osin HR:n on varmistettava, kummasta on kysymys, jotta henkilöstötyytyväisyys voidaan myös pidemmällä aikajänteellä varmistaa kaikilla osastoilla. Vastaus kertoo myös, että HR kyselee suunnitelmien perään, jos ne eivät ole aikataulussa.

Henkilöstösuunnitelmasta keskustellaan riittävästi esimiehen kanssa. Mitä ilmeisimmin esimies osallistuttaa suunnitelman laadinnassa omaa henkilöstöä kiitettävästi. Tämä vastaus yllätti minut. Jotta keskustelu olisi oikealla tasolla, HR:n tulisi myös lisätä keskustelua esimiesten kanssa, jotta esimiesten ja henkilöstön välillä syntyy todellista ja aitoa keskustelua henkilöstösuunnitelman yhteydestä liiketoimintastrategiaan.

Tällä hetkellä hyvällä tasolla olevat, mutta huolta pidettävät: osastomme henkilöstö tuntee oman osastomme henkilöstösuunnitelman. Esimiehen aktiivisuus sekä tekemisen helppous on helpottanut itse koskevien suunnitelmien hahmottamista. Toisaalta rekrytointien ja muutosten vähyys helpottaa myös kyseistä asiaa. Henkilöstösuunnitelman tekemiseen osallistuu osastoltani useita henkilöitä. Yhdessä tekeminen toimii kiitettävästi. Vastauksesta voidaan todeta, että vastuita on jaettu ja ainakin väli- ja ylemmän portaan esimiesten yhteistyö toimii tällä hetkellä hyvin. Henkilöstösuunnitelman tekeminen koetaan mielekkääksi. Yhteinen vastuu lisää työn mielekkyyttä. Aktiivinen osallistuminen ja keskustelu yhdessä myös esimiehen kanssa ovat todennäköisesti lisänneet suunnitelman merkitystä. Tämän perusteella voidaan myös jatkossa suositella suunnitelman tekemistä yhdessä oman osaston kanssa.

Henkilöstösuunnitelma helpottaa työtäni. Tämän suhteen totean, että suunnitelman ollessa kaikkien yhteinen sekä yhdessä keskusteltu, ovat suuntaviivat tuleville vuosille selkeät. Jotta tulevaisuudessa henkilöstösuunnitelmalla helpotetaan esimiesten työtä, on työkalujen oltava entistä paremmat suunnitelman tekemiselle. Seurantaa on lisättävä ja suunnitelma on päivitettävä aina ajan tasalle. Yrityksen toimenpiteet ovat yleisesti riippuvaisia ulkoisista muutoksista toimintaympäristössä. Tästä näkökulmasta on mielestäni perusteltua säännöllisin väliajoin käyttää aikaa ja osaamista muutosten analysoimiseen ja pohtimiseen myös johtoryhmätasolla, jotta henkilöstösuunnitelmat kykenevät parhaimmalla mahdollisella tavalla reagoimaan mahdollisiin tapahtuviin tai tuleviin muutoksiin toimintaympäristössä.

Osastollamme henkilöstösuunnitelmassa huomioidaan osastomme henkilökunnan näkemyksiä. Aktiivinen keskustelu ja vastuun jakaminen henkilöstölle sekä kuuntelu antavat hyvät edellytykset jatkokehittämiselle. Toisaalta johtaminen tulee perustua ensisijaisesti yrityksen tavoitteisiin, jolloin tärkeäksi muodostuu niiden toimintaraamien määrittely, jossa kukin henkilös-

tön jäsenistä voi osallistua päätöksentekoon yrityksen tavoitteiden mukaisesti.

Henkilöstösuunnitelmasta keskustellaan riittävästi HR:n kanssa. Vastaajat kokevat tarvitsevana lisää keskustelua ja ajatuksia myös HR:ltä, koska vastauksien keskiarvo on selkeästi lähestymässä heikkoa tasoa. Parannuksena tähän ehdotan, HR:n roolin terävöittämistä. HR:n tulisi kerätä tieto henkilöstösuunnitelmaan järjestämällä yhteinen tapaaminen osaston johtajien kanssa, näin varmistutaan myös henkilöstösuunnitelman strateginen yhteys. Näen tämän tuloksen olevan kriittisin ja tässä suhteessa tarvitaan konkreettisia toimenpiteitä.

Selkeästi kehitettäviä asioita tutkimuksen perusteella ovat: henkilöstösuunnitelmaa päivitetään osastolla myös vuoden aikana. Suunnittelun helppous ja aikataulun noudattaminen voivat kuvastaa yhdessä tämän kysymyksen kanssa ajatusta, että suunnitelma on pakko tehdä, mutta sillä ei ole todellista ohjaavaa merkitystä yhdessä yrityksen strategian ja tavoitteiden saavuttamisessa. Jotta henkilöstösuunnitelma tukee liiketoimintastrategiaa, on suunnitelmaa päivitettävä vuoden aikana ja seurantaa lisättävä. Aktiivinen raportointi ylimmälle johdolle antaa edellytyksen henkilöstösuunnitelman ja liiketoimintastrategian yhteydelle.

Henkilöstösuunnitelmasta keskustellaan riittävästi ylimmän johdon kanssa. Mikäli henkilöstö todellisuudessa tuntee henkilöstöstrategian, voidaan johtopäätöksenä sanoa, että joko strategian ja suunnitelman välillä ei ole yhteyttä, tai suunnitelma koetaan enemmän annettuna tekijänä ilman todellista vaikuttamisen mahdollisuutta. Osastolla hyväksi käytännöksi koettua keskustelua halutaan selkeästi lisätä myös ylimmän johdon kanssa. Koska yrityksessämme on tapana tiedottaa asioista säännöllisin väliajoin, toimenpiteenä tässä voisi olla yhteisten keskustelujen lisääminen erilaisten tilaisuuksien yhteydessä.

7.2 Rekrytointiprosessia koskevat johtopäätökset

Erittäin hyvin tällä hetkellä toimivat asiat: tunnen VVO:n rekrytointiprosessin. Vastaukset ovat vahvasti painottuneet - täysin samaa mieltä - arvoihin, jolloin voidaan sanoa, että ole-massa oleva prosessi on hyvin tiedossa. Kuinka hyvin varsinainen prosessi toimii, arvioidaan muissa kysymyksissä. Tässä on tapahtunut selkeää kehittymistä verrattuna aikaisempaan käytäntöön, jolloin mahdolliset rekrytoinnit suoritettiin huomattavan suurella itsenäisyydellä, ilman yhteistä yrityksen tukevaa ja ohjaavaa prosessia. Saan rekrytointiprosessissa riittävästi tukea HR:ltä. Vastaus kertoo, että HR:n henkilöstön asenne ja työtehtävät mahdollistavat riittävän tuen. Mikäli toiminta aktivoituu voimakkaasti, on HR:n myös ennakoitava tapahtumia ja varattava riittävästi resursseja rekrytointien tukemiseksi. Tunnen kaikki mahdolliset rekrytointikanavat. Entinen tapa toimia ja tuttu ympäristö vaikuttavat vastauksiin. Vastaaja tuntee yleensä vain tuntemansa kanavat, jolloin vastauksen tasoon tulee suhtautua rakentavan varauksellisesti. Tässä suhteessa suosittelen myös HR:n osalta tietoista pohdintaa uusien rekry-

tointikanavien löytämiseksi, jotta voimme varmistaa nykyaikaisen ja kilpailukykyisen henkilöstön myös tulevaisuudessa.

Tällä hetkellä hyvällä tasolla olevat, mutta huolta pidettävät: nykyinen henkilöstösuunnitelma toimii hyvin apuvälineenä rekrytointiprosessiin. Henkilöstösuunnitelma on mittareiden mukaan koko osaston ja esimiehen yhdessä laatima, mikä luonnollisesti mahdollistaa sen käytön osana rekrytointiprosessia. Toisaalta vastaajien jakaantuminen voimakkaasti arvon 3 ympärille voi osaltaan kertoa myös siitä, että suunnitelmaa ei sitten kuitenkaan käytetä todellisenä pohjana ja/tai apuvälineenä rekrytointiprosessissa. Samaa päätelmää vahvistaisi tosiasiassa, että henkilöstösuunnitelmaan ei enää palata vuoden aikana. Tämä on syytä tarkistaa HR:n toimesta. Tunnen nykyaikaiset henkilöstön arviointimenetelmät. Tunnen vai tunnistan ja osaanko soveltaa ovat luonnollisesti eri kysymyksiä. Mikäli nykyinen henkilöstön työn vaativuusarviointi on sisäistetty tälle tasolle, voidaan vastauksia pitää hyvinä. Kuitenkin mitä ilmeisimmin työtä ja tiedon jakamista aiheesta on jatkettava henkilöstön keskuudessa. Vastauksien jakaantuminen voimakkaasti kahteen leiriin puhuu myös osaltaan tiedon jakamisen puolesta ja olemassa olevan tiedon rajallisuudesta.

Valintapäätöksen jälkeen tarvittavat toimenpiteet hoituvat hyvin. Vastauksien voimakas jakaantuminen jälleen samaa ja erimielistä olevien kesken kertoo kehittämisen tarpeesta. Mitä ilmeisimmin prosessia eri käytännön järjestelyistä ei ole automatisoitu, kuvattu eikä esimerkiksi tietohallinnon osuus aina toimi kuten on toivottu. Näitä johtopäätöksiä vahvistavat myös vapaat kommentit, jossa kritiikkiä kohdistettiin puutteellisiin työvälineisiin ja muihin työläisiin toimintoihin. Tämän tyyppisiä haasteita on muissa organisaatioissa hoidettu perustoimintoja automatisoimalla siten, että toistuvia tapahtumia, joita rekrytointiprosessissa ilmenee, yhdistetään ATK:ta hyväksikäyttäen pakottavaksi prosessiksi, jolla varmistetaan oikeat ja oikein ajoitetut tapahtumat sekä uudelle työntekijälle, osastolle että koko yritykselle

Mielestäni työpaikkahakemusten esikarsinnassa tulisi käyttää enemmän valintaan erikoistuneita asiantuntijoita. Tässä vastaajat ovat selkeästi sitä mieltä, että he eivät joko tiedä, mitä hyötyä asiantuntijasta olisi tai että heidän käyttöönsä tulisi selkeästi lisätä. Taustalla voi siis olla tiedon puutetta tai pettymyksiä siitä tasosta, jolla nykyiset rekrytoinnit on aikaansaatu. Mitä ilmeisimmin kaikkia rekrytointeja ei ole koettu riittävän tasokkaiksi suhteessa tavoitteen ja käytännön vaatimuksiin. Mikäli tämä on totta, tällä hetkellä osassa työtehtäviä toimii henkilöitä, joiden kompetenssi ei vastaa työn asettamaa vaatimusta. Toimenpiteenä osaamisen nostamiseksi on jatkuva henkilöstön kehittäminen liiketoimintasuunnitelman antamissa puitteissa. Samalla osaamista valinnan suorittamiseksi tulee lisätä sekä talon sisällä että ulkoistetuissa palveluissa.

8 Lopuksi

Työn tekijänä olen oppinut paljon henkilöstöhallintoa ja strategiaa koskevista asioista. Keskeiset käsitteet ja tutkimusmenetelmät sekä kirjallinen ilmaisu ja kokonaisuuksien hallinta ovat kehittyneet merkittävästi. Voin myös todeta kehittyneeni ammatillisesti HR-asiiantuntijana. Teorian yhdistäminen käytäntöön konkretisoitui työtä tehdessä. Opinnäytetyö tuntui aluksi erittäin hajanaiselta ja epäselvältä, lähes mahdottomalta kokonaisuudelta.

Työn edistyessä ja teoriaan perehtyessä, ajatukset ja näkemykset alkoivat selkiytyä ja opinnäytetyöstä muodostui selkeä kokonaisuus. Tehtäväni VVO:lla vaikeutti näkemään henkilöstösuunnitteluun ja rekrytointiprosessiin liittyvää teoriaa täysin objektiivisesti.

Kiitän kaikkia niitä henkilöitä, jotka ohjasivat ja tukivat minua työni tekemisessä. Uskon työni tuloksella olevan merkitystä ja arvoa tulevaisuuden VVO:ssa. Löydettyjen tulosten perusteella uskon niillä olevan merkitystä jatkokehittämiselle.

Lähteet

Kirjallisuuslähteet

Ahonen, G. 1998. Henkilöstötilinpäätös. Helsinki: Gummerus.

Helsilä, M., Salojärvi, S. 2009. Strategisen henkilöstöjohtamisen käytännöt.

Hämeenlinna: Kariston kirjapaino Oy.

Hirsjärvi, S., Remes, P., Sajavaara, P. 2010. Tutki ja kirjoita. Hämeenlinna: Kariston kirjapaino Oy.

Hyppänen, R. 2007. Esimiesosaaminen liiketoiminnan menestystekijä. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Kamensky, M. 2004. Strateginen johtaminen. Jyväskylä: Gummerus kirjapaino Oy.

Kamensky, M. 2008. Strateginen johtaminen. Hämeenlinna: Kariston kirjapaino Oy.

Kauhanen, J. 2001. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. Helsinki: WSOY.

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

Kauhanen, J. 2009. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. Helsinki: WSOYPro.

Kauhanen, J. 2010. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. Helsinki: WSOYPro.

Karlöf, B. 2004. Strategian rakentaminen. Helsinki: Edita Prima Oy.

Laamanen, K. 2005. Johda suorituskykyä tiedon avulla. Tampere: Tammer-Paino Oy.

Lankinen, P., Miettinen, A., Sipola, V. 2004. Hämeenlinna: Karisto.

Lindroos, J., Lohivesi, K. 2004. Onnistu strategiassa. Helsinki: WSOY.

Niitamo, P. 2000. Työhaastattelu henkilöarviointi työhönotossa ja työuralla. Helsinki: Edita Oy.

Peltonen, T. 2007. Johtaminen ja organisointi. Keuruu: Otava.

Markkanen, M. 2002. Onnistu rekrytoinnissa. Juva: WS Bookwell Oy.

Skurnik-Järvinen, H. 2009. Työpaikan pakolliset henkilöstösuunnitelmat käytännönläheisesti. Helsinki: Kauppakamari.

Stredwick, J. 2006. Human Resource Management. Oxford: Elsevier Ltd.

Viitala, R. 2007. Henkilöstöjohtaminen. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Vilkka, H. 2006. Tutki ja havainnoi. Helsinki: Tammi.

Österberg, M. 2009. Henkilöstöasiantuntijan käsikirja. Helsinki: Gummerus Kirjapaino Oy.

Internet-lähteet

VVO 2010. VVO Yhtymä Oyj yrityksenä. Viitattu 10.9.2010.
<https://www.vvo.fi/vvoyrityksena/default.aspx>

Laurea 2010. Tietoa Laurasta. Viitattu 28.8.2010.
http://bbaari.laurea.fi/tietoa_opinnayte.htm

Henry 2011. Käytännön henkilöstötyö, strateginen henkilöstötyö. Viitattu 10.2.2011.
<http://www.henryorg.fi/page?pagelid=1629>

Muut lähteet

Laatukeskus 2010. Suomen laatupalkintokilpailu 2007. Miksi ja miten.

Kuvat

Kuva 1: Opinnäytetyön tavoite (www.laatukeskus.fi).....	6
Kuva 2: Yrityksen strateginen arkkitehtuuri (Kamensky 2000, 37).....	9
Kuva 3: Markkina-asemointimallit (Peltonen 2007, 66)	11
Kuva 4: Strategisen johtamisen päävaiheet ja muodollinen kulku (Kauhanen 2001, 19)	12
Kuva 5: Organisaatio rakenne ja henkilöstösuunnittelu (Kauhanen 2010, 63)	19
Kuva 6: Rekrytointiprosessi (Kauhanen 2010,73).....	23
Kuva 7: Vastaajien ikäjakauma.....	29

Kaaviot

Kaavio 1: Tunteeko osastomme henkilöstö oman osastonsa henkilöstösuunnitelman	32
Kaavio 2: Henkilöstöstrategian tunteminen	32
Kaavio 3: Henkilöstösuunnitelman tekemiseen osallistuu osastoltamme useita henkilöitä	33
Kaavio 4: Henkilöstösuunnitelman tekeminen koetaan helpoksi	33
Kaavio 5: Henkilöstösuunnitelman tekeminen on osastollamme helppoa	34
Kaavio 6: Henkilöstösuunnitelma päivitetään osastollamme myös vuoden aikana	34
Kaavio 7: Henkilöstösuunnitelma helpottaa työtäni	35
Kaavio 8: Henkilöstösuunnitelma valmistuu osastollamme aikataulussa	35
Kaavio 9: Osastomme henkilöstösuunnitelmassa huomioidaan osastomme henkilökunnan näkemyksiä	36
Kaavio 10: Henkilöstösuunnitelmasta keskustellaan riittävästi HR: kanssa	36
Kaavio 11: Henkilöstösuunnitelmasta keskustellaan riittävästi esimiehen kanssa	37
Kaavio 12: Henkilöstösuunnitelmasta keskustellaan riittävästi ylimmän johdon kanssa	37
Kaavio 13: Tunnen VVO:n rekrytointiprosessin	39
Kaavio 14: Saan rekrytointiprosessiin riittävästi apua HR:ltä.....	39
Kaavio 15: Nykyinen henkilöstösuunnitelma toimii hyvin apuvälineenä rekrytointiprosessiin	40
Kaavio 16: Tunnen hyvin mahdolliset rekrytointikanavat.....	40
Kaavio 17: Mielestäni työpaikkahakemusten esikarsinnassa tulisi käyttää enemmän valintaan erikoituneita asiantuntijoita	41
Kaavio 18: Tunnen nykyaikaiset henkilöstön arviointimenetelmät	41
Kaavio 19: Valintapäätöksen jälkeen tarvittavat toimenpiteet hoituvat hyvin	42

Liitteet

Liite 1: Alkuteksti kyselylomake	54
Liite 2: Kyselylomake	55
Liite 3: Tutkimustulokset	56
Liite 4: Avoimet kysymykset ja vastaukset	58

Kyselylomakkeen alkuteksti

Liite 1

Henkilöstösuunnittelu sekä rekrytointiprosessi ovat HR:n strategisimpia toimintoja.

Olen kehittämässä VVO:n henkilöstösuunnitelmaa osaksi VVO:n kokonaisstrategiaa. Jotta henkilöstösuunnitelma ja rekrytointiprosessi auttaisivat teitä esimiehiä työssänne entistä paremmin, pyytäisin sinua vastaamaan henkilöstösuunnitelmaa ja rekrytointiprosessia koskevaan kyselyyn 2.11.2010 mennessä.

Lisätietoja:

Pia Rautiainen

Puh. 3261

Kyselylomake

Liite 2

- 1 Täysin eri mieltä
 2 Jokseenkin eri mieltä
 3 En osaa sanoa
 4 Jokseenkin samaa mieltä
 5 Täysin samaa mieltä

Henkilöstösuunnitelmaa koskevat kysymykset

	1	2	3	4	5
1. Osastomme henkilöstö tuntee oman osastomme henkilöstösuunnitelman ?					
2. Tiedän millainen on tällä hetkellä olemassa oleva henkilöstöstrategia?					
3. Henkilöstösuunnitelman tekemiseen osallistuu osastoltani useita henkilöitä?					
4. Henkilöstösuunnitelman tekeminen koetaan mielekkääksi?					
5. Henkilöstösuunnitelman tekeminen on osastollamme helppoa?					
6. Henkilöstösuunnitelmaa päivitetään osastolla myös vuoden aikana?					
7. Henkilöstösuunnitelma helpottaa työtäni?					
8. Henkilöstösuunnitelma valmistuu osastollamme aikataulussa?					
9. Osastollamme henkilöstösuunnitelmassa huomioidaan osastomme henkilökunnan näkemyksiä?□					
10. Henkilöstösuunnitelmasta keskustellaan riittävästi HR:n kanssa?					
11. Henkilöstösuunnitelmasta keskustellaan riittävästi esimiehen kanssa?					
12. Henkilöstösuunnitelmasta keskustellaan riittävästi ylimmän johdon kanssa?					

VASTAA SEURAAVIIN KYSYMYKSIIN

1. Mielestäni henkilöstösuunnitelmassa ja sen tekemisessä toimivat käytännössä seuraavat asiat:

2. Mielestäni henkilöstösuunnitelmaa ja sen tekemistä tulisi käytännössä kehittää seuraavalla tavalla:

- 1 Täysin eri mieltä
- 2 Jokseenkin eri mieltä
- 3 En osaa sanoa
- 4 Jokseenkin samaa mieltä
- 5 Täysin samaa mieltä

Rekrytointiprosessia koskevat kysymykset

1. Tunnen VVO:n rekrytointiprosessin?

--	--	--	--	--	--

2. Saan rekrytointiprosessissa riittävästi tukea HR:ltä

--	--	--	--	--	--

3. Nykyinen henkilöstösuunnitelma toimii hyvin apuvälineenä rekrytointiprosessiin?

--	--	--	--	--	--

4. Tunnen hyvin kaikki mahdolliset rekrytointikanavat?

--	--	--	--	--	--

5. Mielestäni työpaikkahakemusten esikarsinnassa tulisi käyttää enemmän valintaan erikoistuneita asiantuntijoita?

--	--	--	--	--	--

6. Tunnen nykyaikaiset henkilöstön arviointimenetelmät?

--	--	--	--	--	--

7. Valinnan jälkeen prosessi uudelle työntekijälle toimii hyvin?

--	--	--	--	--	--

1. Mikäli vastasit edelliseen kysymykseen 1 tai 2, niin mitkä ovat erityisesti niitä asioita jotka mielestäsi toimivat huonosti.

2. Mielestäni rekrytointiprosessissa toimivat käytännössä seuraavat asiat:

3. Mielestäni rekrytointiprosessissa tulisi kehittää seuraavalla tavalla:

Henkilöstösuunnitelmaa koskevat kysymykset

	täysin samaa mieltä (Arvo: 5)	jokseenkin samaa mieltä (Arvo: 4)	en osaa sanoa (Arvo: 3)	jokseenkin eri mieltä (Arvo: 2)	täysin eri mieltä (Arvo: 1)	Yhteensä
Osastomme henkilöstö tuntee oman osastomme henkilöstösuunnitelman? (avg: 3,32)						100 %
Tiedän millainen on tällä hetkellä olemassa oleva henkilöstöstrategia? (avg: 3,74)						100 %
Henkilöstösuunnitelman tekemiseen osallistuu osastoltani useita henkilöitä? (avg: 3,45)						100 %
Henkilöstösuunnitelman tekeminen koetaan mielekkääksi? (avg: 3,15)						100 %
Henkilöstösuunnitelman tekeminen on osastollamme helppoa? (avg: 3,76)						100 %
Henkilöstösuunnitelmaa päivitetään osastolla myös vuoden aikana? (avg: 2,53)						100 %
Henkilöstösuunnitelma helpottaa työtäni? (avg: 3,12)						100 %
Henkilöstösuunnitelma valmistuu osastollamme aikataulussa? (avg: 4,59)						100 %
Osastollamme henkilöstösuunnitelmassa huomioidaan osastomme henkilökunnan näkemyksiä? (avg: 3,59)						100 %
Henkilöstösuunnitelmasta keskustellaan riittävästi HR:n kanssa? (avg: 2,85)						100 %
Henkilöstösuunnitelmasta keskeustellaan riittävästi esimiehen kanssa? (avg: 3,91)						100 %
Henkilöstösuunnitelmasta keskustellaan riittävästi ylimmän johdon kanssa? (avg: 2,76)						100 %
Yhteensä	19 %	39 %	12 %	21 %	8 %	

Rekrytointiprosessia koskevat kysymykset

	täysin samaa mieltä (Arvo: 5)	jokseenkin samaa mieltä (Arvo: 4)	en osaa sanoa (Arvo: 3)	jokseenkin eri mieltä (Arvo: 2)	täysin eri mieltä (Arvo: 1)	Yhteensä
Tunnen VVO:n rekrytointiprosessin? (avg: 4,29)						100 %
Saan rekrytointiprosessissa riittävästi tukea HR:ltä. (avg: 4,18)						100 %
Nykyinen henkilöstösuunnitelma toimii hyvin apuvälineenä rekrytointiprosessiin? (avg: 3,26)						100 %
Tunnen hyvin kaikki mahdolliset rekrytointikanavat? (avg: 3,41)						100 %
Mielestäni työpaikkahakemusten esikarsinnassa tulisi käyttää enemmän valintaan erikoistuneita asiantuntijoita? (avg: 2,85)						100 %
Tunnen nykyaikaiset henkilöstön arviointimenetelmät? (avg: 3,12)						100 %
Valintapäätöksen jälkeen tarvittavat toimenpiteet hoituvat hyvin? (avg: 3,06)						100 %
Yhteensä	20 %	38 %	15 %	23 %	5 %	

Henkilöstösuunnitelman ja rekrytointiprosessin kehittäminen

Avoimet vastaukset, N=34, Julkaistu: 27.10.2010

Vertailuryhmä: Kaikki vastaajat

Mielestäni henkilöstösuunnitelmassa ja sen tekemisessä toimivat käytännössä seuraavat asiat:

Lomakkeet täytetään HR:n alkataulun puitteissa.

Kyse on vain siitä excelistä? Kun henkilömäärää ei ole tarkoitus muuttaa, niin eipä tuo kovin kummoinen ole.

Vaikea sanoa, kun osastomme henkilöstötilanne/ määrä on niin vakaa

Suunnitelman teosta on vain se apu että tulee tarkistettua lähivuosina eläkkeelle jäävät. Muuten toimintaympäristö on sellainen mihin esimies ei juuri voi vaikuttaa. Esim. matalahkot HAY luokat ja sitä kautta henkilöstön siirtyminen talon sisällä paremmin palkattuihin tehtäviin. Sisäisen haun kautta siirtyjät tuovat suurimman vaihtuvuuden, ja sitä esimiehen on taas mahdoton ottaa suunnitelmassa huomioon. Eli tuntuu siltä että henkilöstösuunnitelma tuotetaan korkeamman tahon käppyräksi.

Lomake oli helppotäyttöinen

suunnitelma tehdään, määrälliset tavoitteet seuraavalle vuodelle jotenkin mietittynä

Esimiehet toimittavat suunnitelmat aikataulussa.

Hyväksytyt suunnitelmat on valtuutus rekrytoinneille.

Kyselyt tulevat säännöllisesti.

Helpottaa rekrytointia kun suunnitelma on hyväksytty.

Helppo ja ymmärrettävästi tehtävä. On hyvä juttu, kun joutuu aika ajoin ja säännöllisesti tähän paneutumaan. Hyvä suunnittelun apuväline.

Uusittu lomake oli helpompi täyttää. Täällä aluetoimistossa ei kovin suuria muutoksia vuodesta toiseen ole, joten eipä tuossa niin kovin suurta työtä ole.

Sitä en tiedä, mutta osa edellisistä kysymyksistä oli tarpeettomia/huonoja

Mielestäni henkilöstösuunnitelmaa ja sen tekemistä tulisi käytännössä kehittää seuraavalla tavalla:

Tarvitaanko kaikista yksiköistä henkilöstösuunnitelmat erillisenä lomakkeena. Samoihin asioihin otetaan kantaa kiinteiden kulujen budjetoinnissa ja henkilöstömäärän lisääminen edellyttää kuitenkin erillistä päätöstä / esitystä johtoryhmälle edustamissani toiminnoissa.

Vakanssien näpyttäminen exceliin hölmöä, nehan on tiedossa.

Lyhennetty/ kiteytetty suunnittelulomake riittäisi, ainakin osaltamme.

Suunnitelma pitäisi olla tehtävissä jollakin fiksummalla välineellä kuin excelillä. Tällöin siinä voisi olla muistutustoiminto välitarkastusta varten.

Suunnitelmaan pitäisi ensinnäkin palauttaa nimet, viimeksi oli vain nimikkeet. Nyt pitää joka vuosi miettiä, että mitä olin "suunnitellut" ja tarkoitannut minkäkin tehtävänimikkeen kohdalla. Pohjan tulisi olla rullaava, ettei joka vuosi tarvitse aloittaa alusta tai kopioida edellisen vuoden lähtötietoja. Selkeät alavetovalikot josta löytyvät kaikki tarvittavat vaihtoehdot poissaoloille ja uusille rekryille. Tuntuu että liian usein joutuu tulkitsemaan ja arpomaan miten nyt "tämänkin" ilmoittaisi.

Hr tuntuu kovin kaukaiselta suhteessa henkilöstösuunnitelmaan ja sen tekemiseen.

henkilöstösuunnitelma tulisi tehdä ohjaamaan henkilöstön määrällistä ja laadullista kehittämistä, päähuomio pitää olla muutoksissa, halutuissa ja muuten tapahtuvissa

Suunnitelman muotoa selkiytettävä niin, että olenngaiset muutokset saadaan paremmin esiin. Tekemisen strategiakytkentää

vahvistettava esimiestasolla, mm. henkilöstömuutosten perustelemisessa ylemmälle esimiehelle tulee tukeutua ennen kaikkea strategian vaatimuksiin.

Tulevien (tiedossakin olevien) muutosten vaikutuksia on mahdotonta ennustaa.

Kokonaisvaltainen ja strategian mukainen suunnitelmallisuus puuttuu. Keskustelua johdon, esimiesten ja yksiköiden välillä ei käydä riittävästi. Ns. tukiyksiköiden on vaikeampi toteuttaa henkilöstösuunnitelmaa kuin liiketoiminnan.

Tulevaisuuden näkymät tunnetaan hyvin huonosti, joten suunnitelmien tekeminen tuleville vuosille on täysin "hihasta". Jotta henkilöstösuunnitelman voisi tehdä aidosti pidemmälle ajanjaksolle, tulisi toiminnan kehittyminen tuntea paremmin pidemmälle ajanjaksolle.

Suunnitelma on nyt vaikeaselkoinen excel-taulukko, selite-/perusteluosio puuttuu - tulee lisätä. Vaikea todeta asioita "yhdeillä silmäyksellä". vaikuttaa tällä hetkellä ATK-nikkarin unelmalta, mutta on hankala käyttäjälle

Esimiehen kanssa pitäisi keskustella hieman pitemmällä tähtäyksellä, mitkä resurssit nyt ovat ja onko tarvetta/mahdollisuuksia lisätä niitä tai sitten suunnata niitä jollain toisella tavalla.

Siitä pitäisi nykyistä oleellisesti selkeämmin ilmetä perusasiat

Mikäli vastasit edelliseen kysymykseen "jokseenkin eri mieltä" tai "täysin eri mieltä", niin mitkä ovat erityisesti niitä asioita, jotka mielestäsi toimivat huonosti?

HR:n asiantuntijapalvelut / prosessikuvaukset rekrytoinnissa, mielestäni eri tasoihin tehtäviin pitäisi olla erilaiset prosessit. Ja periaatteellinen toimintamalli arviointikonsultin käytöstä, joko käytetään tietyissä tehtävissä lähtökohtaisesti tai sitte ei. Henkilöstösuunnitelman merkitys rekrytoinnissa on jäänyt vieraaksi / hieman irralliseksi. Voisi olla osa yksikön toimintasuunnitelmaa, jonka tasoa voisi nostaa nyt henkilöstösuunnitelma on tähän prosessiin nähden irrallinen.

Rekrytointiin liittyvät sisäiset asiat vaativat todella monen, eri paikassa olevan lomakkeen lähettelyä useaan osoitteeseen, jotta työvälit ym. olisivat kunnossa. Kuitenkin kun uusi ihminen tulee töihin, jotain työvälit ym. jää aina puuttumaan, jotain tulee myöhässä ja aina ensimmäinen viikko menee tukipalvelun kanssa väentäessä työasema toimimaan (näitä tapauksia ollut monia).

Esim. lyhytaikaisten sijaisuuksien osalta, kaikki byrokratia on aika isotöinen.

Kaipaen edelleen sitä, että esimiehet pääsisivät itse katsomaan tulleita avoimia hakemuksia.

En ole kokenut että hlöstösuunnitelmasta olisi mitään hyötyä rekryprosessissa. En usko että tunnen kakkia mahdollisia rekrykanavia hyvin, mutta kuka tuntee?? En tunne nykyaikaisia hlöstön arviointimenetelmiä, kait potentiaalisen hakijan voi johonkin testiin lähettää, tai ammattilaiselle arvioitavaksi? Valintapäätöksen jälkeen alkaa melkoinen lomakerumba vähän joka suuntaan, ja ainakaan viimeisin rekryni ei mennyt putkeen. Tai siis muuten ehkä menikin, mutta ei todellakaan tietohallinnon osalta.

prosessi hakee vielä muotoaan, erityisesti taloon tulo, koeajat ym. saavat huonosti huomiota

On lähes mahdotonta saada käyttäjätunnuksia ajallaan kaikkiin henkilön työssään tarvitsemiin sovelluksiin. Riippumatta siitä, onko lomake lähetetty ajallaan, niin tunnuksia saa perään kysellä ympäri taloa. Viimeisemmässä rekryssä tapahtui kaikki mahdollinen viivästyminen.

En edes tiedä mitä arviointimenetelmät ovat. Mitähän asiantuntijoilla tarkoitetaan konsulttejako, Ei Kiltos!

Valintapäätöksen jälkeen esimies joutuu (yleensä vajaalla henkilöstöllä) rimpullemaan läpi erillaisia tietoteknisiä jne asioita jotta uusi työntekijä voi aloittaa heti kun tulee töihin. Ja siitä huolimatta (tai siitä johtuen) asiat eivät usein olekaan kunnossa kun uusi työntekijä vihdoin aloittaa. HR voisi enemmän ottaa vastuuta tästä eli esim. työhuoneen ja työvälit ym. järjestämisestä. HR:lle tämä on usein toistuvaa eli rutiinia, monelle esimiehelle tosi harvinaista.

Hakemusten esikarsinta ei ole ongelma. Asiantuntijatuon tarve lisääntyy mitä lähemmäksi valintapäätöstä tullaan. Vallinnan jälkeen ongelmana, että ennen kaikkea tietoteknisiä työkaluja ei ole tai ne eivät toimi asianmukaisesti, kun uusi työntekijä aloittaa.

Useiden lomakkeiden täyttämisen jälkeen, tieto uudesta henkilöstä ei tavoita kaikkia. Perehdyttämis cd on usein jäänyt toimittamatta, ohjelmat ei toimiakaan tai tietokone ei avaudu käyttäjätunnuksilla/ sähköpostia ei saada toimimaan.

En ole rekrytoinut talon ulkopuolelta, joten en osaa sanoa mihin nykyaikaiset arviointimenetelmät perustuvat.

Minulla ei ole omakohtaista kokemusta uuden työntekijän palkkaamisesta VVO:n ulkopuolelta, joten kaikki tietämys perustuu yleiseen elämäkokemukseen.

Yleensä Ilmoitukset ATK- ja puhelinjärjestelmien käyttöönottoiseksi eivät johda täsmällisiin toimenpiteisiin, vaan joka kerta on jäänyt jokin oikeus tai tunnus hoitamatta.

Esimiehen ajoissa tekemä rekrytointi-ilmoitus ei takaa sitä, että rekrytiedot menisivät kaikille tiedon tarvisijoille.

Meidän kaikki ohjelmat ja oikeudet rekrytoinnin jälkeen ovat aika mystinen ja monimutkainen paletti. Selko-uutisten kaltainen opas.

Aluetolmistoissa on käytännössä kaksi-kolme ammattiryhmää. Ei niihin liittyvissä hakemusten esikarsinnoissa ainakaan vielä ole eteen tullut tilannetta, että valintaan erikoistuneita asiantuntijoita olisi tarvinnut. Eipä noista arviointimenetelmistä ole koulutusta ollut.

Mielestäni rekrytointiprosessissa toimivat käytännössä seuraavat asiat:

Sisäisen haun periaatteet on kuvattu siis ilmoitus ennen yleistä hakua. Ja MAVI:n pohjat lehti-ilmoittelussa ovat johtaneet yhdenmukaiseen ulkoasuun VVO:n ilmoituksissa

En tiedä, on yli 2 vuotta kun on varsinaisesti rekrytoitu.

Kaikki siihen asti kun valinta on tehty.

Koko prosessi pitäisi saada parempaan seurantaan, jotta esimies näkisi missä vaiheessa se kulkee. Tässä tarkoitan kokonaisuutta rekrypäätöksestä työhöntuloon asti.

Oma roolini =)

Apua saa HR:sta silloin kun sitä tarvitsee.

-

HR:n apu hakemusten tekemisessä toimii moitteettomasti.

HR tukee ja neuvoa asiatasolla hyvin.

HR:n tuki esimiehille toimii, sitä tulisi vain käyttää nykyistä enemmän.

Hakemuksesta julkisuuteen toimii moitteetta.

Kankeasta Sapista huolimatta, apua saa aina HR:stä ja hommat hoituvat niinkin.

HR toimittaa työsopimuksen sovitusti ja nopeasti allekirjoitettavaksi.

HR:n hyvä tuki.

Koko prosessi. Paljoltihan se on itsestä kiinni, mutta omistani olen ainakin jo pelkkien hakemusten lukemisen kokenut mielenkiintoiseksi. Esimiehenä tiedän, mihin tehtävään haen. Tilanne olisi varmaankin erilainen, jos pitäisi hakea täysin uuteen tehtävään, josta ei aikaisempaa kokemusta ole.

Mielestäni rekrytointiprosessissa tulisi kehittää seuraavalla tavalla:

Henkilöstösuunnitelma kytketään yksiköiden / osaston vuosisuunnitteluun nykyistä kiinteämmin, nykyisellä mallilla tuntuu irralliselta ja syventävä keskustelu esimiesten ja Joryn välillä jää vajaaksi.

Selkeämmät vaiheet, vastuut ja tietojen hallinta.

Selkeä prosessikuvaus ja yksi lomake, jolla hoidetaan kaikki rekrytointiin liittyvä tilaaminen ja ilmoittaminen. HR hoitaa lomakkeen jakelun eteenpäin tarvittaviin paikkoihin. Fujitsu täytyy saada toimittamaan työasemat työvalmiina ja ajallaan

Jotenkin "yhden luokun periaatetta" pitäisi kehittää, nyt kuponkeja pitää lähettää niin moneen suuntaan kussakin rekryssä.

Mitä maksullisia rekrypalveluita esimiehi on mahdollista käyttää? Näistä olisi hyvä saada tietoa.

Kaikki uuden ihmisen palkkaamiseen tarvittavat asiat pitäisi saada hoitumaan yhdellä ainoalla lomakkeella; nyt on todella paljon muistettavia asioita.

HR:n roolia tulisi lisätä, yksittäiselle esimiehelle tulee rekrytointitilanteita sen verran harvoin, että HR:n tulisi olla varmistamassa yhdenmukainen tehokas prosessi

Prosessin vaiheita pitäisi jonkun valvoa ja huolehtia siitä, että kaikki tarvittavat ja tilatut tunnukset tulevat ajallaan. Ilmeisimmin lomake kiertää ympäri taloa eri ihmisillä ja jää epähuomiossa huomiolmatta? en tiedä, mutta takkuamista on ollut jokaisessa rekryssä viime vuosina.

HR:n hyödyntämisen lisääminen, arviointimenetelmien käyttö valintapäätöksen tukena, valintapäätöksen jälkeisten toimenpiteiden sujuvoittaminen.

Eri tilauslomakkeiden yhdistämistä ja tilaukset automaattisesti niille, jotka tietoa tarvitsevat, jotta kaikki oikeudet on kunnossa ja kone aukeaa, kun uusi työntekijä aloittaa. Hän saa erittäin huonon ensivaikutelman, kun konetta avataan pitkälle iltapäivään saakka tai vieläkin pidempään. Henkilöstöportaali herjaa yleensä aina.

Uuden työntekijän palkkaamiseen ja perehdyttämiseen liittyvien tehtävien pitäisi olla hyvin HR-vetoisia, koska uuden työntekijän palkkaaminen on hyvin satunnainen taphtuma useille esimiehille. Toki esimiehen tulee olla tiiviisti mukana prosessissa, mutta varsinaisen "prosessiosaamisen" tulee tulla HR:n taholta.

Joustavuutta lisää.

Jonkinlainen kevytversio testauksesta voisi olla tarpeellinen.
