

Opinnäytetyö (YAMK)

Liiketoiminnan kehittäminen

2020

Sari Harju

# HENKILÖSTÖJOHTAMISEN KARTOITUS JA KEHITTÄMINEN

– toimintatutkimus PK-yrityksessä

Sari Harju

# HENKILÖSTÖJOHTAMISEN KARTOITUS JA KEHITTÄMINEN

## Toimintatutkimus PK-yrityksessä

Tutkimuksen tavoite oli tehdä henkilöstöjohtamisen nykytilakartoitus noin 40 henkilöä työllistävässä PK-yrityksessä. Henkilöstöjohtamisen nykytilakartoituksen avulla tarkasteltiin nykyisiä käytäntöjä ja prosesseja ja etsittiin kehitysehdotuksia henkilöstöjohtamiseen.

Tutkimuksen teoreettinen viitekehys jakautuu kahteen osaan. Se rakentuu henkilöstöjohtamisen tutkimuksessa luotuihin henkilöstöjohtamisen malleihin ja toisaalta henkilöstöjohtamisen tehtäväkentän kuvaamiseen. Koska suuri osa aihepiirin teoriasta perustuu tutkimuksiin suuryrityksistä, teoriaosassa tarkastellaan lyhyesti myös henkilöstöjohtamisen ominaispiirteitä PK-yrityksissä.

Tutkimusmenetelmäksi valittiin toimintatutkimus, joka pyrkii ratkaisemaan jonkin ongelman ja jossa tutkimuksen tekijällä itsellään on aktiivinen rooli. Aineistona käytettiin yrityksen sisäistä dokumentaatiota, kuten henkilöstöopasta ja laatukäsikirjaa, henkilöstökyselyä sekä tutkijan omaa kokemusta ja tietoa yrityksestä. Uutta aineistoa kerättiin haastattelemalla henkilöstöä ja toimitusjohtajaa teemahaastattelutyypistä.

Nykytilakartoituksen avulla muodostettiin kokonaiskuva toimeksiantajayrityksen henkilöstöjohtamisen tilasta ja luotiin yritykselle kuvio, jossa on esitetty sille keskeiset henkilöstöjohtamisen osa-alueet. Sen jälkeen etsittiin kehitysehdotuksia peilaamalla nykytilakartoituksessa ja haastatteluissa esiin tulleita asioita henkilöstöjohtamisen teoriaan.

Tutkimus vahvisti henkilöstökyselyn tuloksia ja totesi henkilöstöjohtamisen olevan pääosin hyvällä tasolla. Kuitenkin henkilöstömäärän lisääntyessä henkilöstöjohtamiseen tarvitaan lisää toimivia käytäntöjä, jotka voidaan kuvata prosesseiksi niiden osoittautuessa hyvin toimiviksi. Tutkimuksessa löydettiin kehitysehdotuksia muun muassa perehdytykseen ja osaamisen kehittämiseen. Tutkimuksessa esitetään useita konkreettisia ehdotuksia yrityksen henkilöstöjohtamisen prosessien ja käytäntöjen kehittämiseen.

## ASIASANAT:

henkilöstöhallinto, henkilöstöjohtaminen, henkilöstöjohtamisen kehittäminen

MASTER'S THESIS | ABSTRACT

TURKU UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Master's Degree Programme in Business Development

2020 | 70 pages

Sari Harju

# PRESENT STATE ANALYSIS AND DEVELOPMENT OF HRM PROCESSES

Action research in a Finnish company

The purpose of this study is to analyze present state of Human Resources Management (HRM) in a company that employs ca. 40 employees. The present state analysis in this study examines the practices and processes of HRM. Another point of view is to search for propositions to develop the HRM processes.

The theoretical framework of this study is divided in two parts. First, the theoretical models of HRM are presented. Second, the study examines the field of HRM practices. Furthermore, as most of HRM research is based on large companies, the special features of HRM in SMEs are introduced.

The research method is action research where the researcher has an active role and an aim to solve a problem. The material used for the present state analysis was company's inner documentation like Quality Handbook and Personnel Handbook, personnel survey and the researcher's experience and knowledge of the company. As forming a comprehensive understanding of the present state was desired, additional information was gathered using theme interviews with selected employees as well as with the CEO.

Using the present state analysis, a big picture of the company's state of HRM was formed. The fundamental fields of HRM specific to this company were also visualized through a graph. The propositions to develop the HRM processes were discovered through comparing and contrasting the present state with the HRM theories and models. The points that emerged in the interviews were also included.

This study confirmed the results of the personnel surveys stating that the company's HRM is mainly well cared for. Still, more functioning practices are needed to meet the needs of the increasing number of employees. The propositions to develop the HRM consider introduction phase and competency development, among other things. Several concrete suggestions of action were presented to enhance the processes and practices in the company.

KEYWORDS:

human resources, human resources management, human resources development

# SISÄLTÖ

<b>1 JOHDANTO</b>	<b>1</b>
1.1 Työn tausta, toimeksianto ja tavoitteet	1
1.2 Työn tutkimuskysymykset ja -menetelmät	2
<b>2 HENKILÖSTÖJOHTAMISEN MÄÄRITELMIÄ JA MALLEJA</b>	<b>3</b>
2.1 Tutkimusalan keskeisiä määritelmiä	3
2.2 Henkilöstöjohtamista kuvaavia malleja	4
2.2.1 Harvardin malli henkilöstövoimavarojen johtamisesta (1984)	5
2.2.2 Guestin malli (1987; 1997)	6
2.2.3 Ulrichin malli (1997)	8
2.2.4 Henkilöstövoimavarojen strategisen johtamisen malli (2012)	9
2.3 Henkilöstöjohtaminen PK-yrityksessä	11
<b>3 HENKILÖSTÖJOHTAMISEN TEHTÄVÄT</b>	<b>13</b>
3.1 Malleja henkilöstöjohtamisen tehtäväkentästä	13
3.2 Henkilöstöstrategia ja henkilöstösuunnittelu	14
3.3 Henkilöstön sijoittaminen	15
3.4 Työn organisointi ja arviointi; suorituksen johtaminen	17
3.5 Osaamisen johtaminen ja kehittäminen	19
3.6 Työhyvinvointi	22
3.7 Sitouttaminen ja palkitseminen	24
3.8 Johtamisen suunnittelu ja kehittäminen; päivittäisjohtaminen	26
3.9 Viestintä henkilöstöjohtamisen keinona	27
3.10 Henkilöstöhallinnolliset tehtävät ja henkilöstöjohtamisen tietojärjestelmät	29
<b>4 NYKYTILAN KARTOITUS</b>	<b>31</b>
4.1 Tutkimusongelman kuvaus	31
4.2 Tutkimusmenetelmät ja aineiston keruu	31
4.3 Henkilöstöjohtamisen vastuunjako ja perustietoja henkilöstöstä	33
4.4 Yleisiä havaintoja henkilöstökyselystä	34
4.5 Henkilöstöjohtaminen osa-alueittain	36
4.5.1 Henkilöstön sijoittaminen	36
4.5.2 Työn organisointi ja arviointi; suorituksen johtaminen	38
4.5.3 Osaamisen johtaminen ja kehittäminen	43

4.5.4 Työhyvinvointi	46
4.5.5 Sitouttaminen ja palkitseminen	48
4.5.6 Johtamisen suunnittelu ja kehittäminen; päivittäisjohtaminen	49
4.5.7 Sisäinen viestintä ja tiedottaminen	51
4.5.8 Teknologian ja järjestelmien hyödyntäminen, raportointi	53
<b>5 YHTEENVETO JA KEHITTÄMISEHDOTUKSET</b>	<b>55</b>
5.1 Henkilöstöjohtamisen järjestäminen ja prosessit	55
5.2 Ehdotuksia henkilöstöjohtamisen kehittämiseksi	56
5.2.1 Kirkastusta tavoitteisiin	57
5.2.2 Pientä viilausta perehdytykseen	58
5.2.3 Osaamisen kehittäminen prioriteetiksi	60
5.2.4 Henkilöstöjohtamisen dokumentit järjestykseen	62
5.2.5 Ryhtiä kokouskäytäntöihin ja viestintään	62
5.2.6 Joustavan työajan määrittely uudelleen	63
5.2.7 HR-työkalujen kriittinen tarkastelu	64
5.2.8 Muita ehdotuksia lyhyesti	65
<b>6 LOPUKSI</b>	<b>66</b>
6.1 Luotettavuustarkastelu	66
6.2 Yhteenveto tutkimusprosessista	67
6.3 Seuraavia tutkimuskohteita	67
<b>LÄHTEET</b>	<b>69</b>
 <b>KUVIOT</b>	
Kuvio 1. Henkilöstöjohtamisen tehtäväkenttä (mukaihen Viitala 2013, 20).	3
Kuvio 2. Harvardin malli (Viitala 2007, 26, teoksessa Mäkinen 2011.)	5
Kuvio 3. David Guestin malli henkilöstövoimavarojen johtamisesta (Viitala 2013, 36).	7
Kuvio 4. Ulrichin malli: henkilöstöjohtamisen nelikenttä (Kalliosalmi 2016).	8
Kuvio 5. Henkilöstövoimavarojen strategisen johtamisen malli (Kauhanen 2012, 28).	10
Kuvio 6. Henkilöstöjohtamisen osa-alueet (Viitala 2013, 24).	13
Kuvio 7. Henkilöstöjärjestelmän keskeiset osiot ja tuotokset (Kauhanen 2012, 38).	30
Kuvio 8. Henkilöstöjohtamisen järjestäminen toimeksiantajayrityksessä.	33
Kuvio 9. Toimeksiantajayrityksen HRM-malli.	56

# 1 JOHDANTO

## 1.1 Työn tausta, toimeksianto ja tavoitteet

Yrityksen koko vaikuttaa siihen, millaisia henkilöstöjohtamisen käytäntöjä yrityksessä sovelletaan. Pienemmissä yrityksissä resurssit, kuten aika ja raha, ovat usein niukempia. Henkilöstöön erikoistunutta ihmistä ei välttämättä ole ja henkilöstöjohtamisen tehtäviä hoidetaan muiden toimien ohessa. (Viitala 2013, 27-28.) Tämä kuvaa hyvin myös toimeksiantajayritystä. Viitalan (2013, 28) mukaan kuitenkin pienilläkin parannuksilla voidaan saada parempaa laatua henkilöstöjohtamiseen ja saada ihmisistä enemmän irti, positiivisessa merkityksessä.

Ensimmäinen toimeksianto oli laatia toimeksiantajayritykselle uusi henkilöstökäsikirja. Nykyinen henkilöstöopas on laadittu lähes 20 vuotta sitten ja sitä on päivitetty vuosien varrella. Uuden henkilöstökäsikirjan sisällön määrittelemiseksi ja aihepiiriä syventääkseni päädyin aloittamaan nykytilan kartoituksesta: selvitän, miten yrityksessä on henkilöstöhallinnon ja -johtamisen eri osa-alueet hoidettu ja kuka niistä vastaa. Keskeistä on selvittää, ovatko henkilöstötoimet pysyneet kasvun vauhdissa vai onko jokin osa-alue jäänyt liian vähälle huomiolle. Nykytila-analyysin avulla voidaan hahmottaa henkilöstöjohtamisen aluetta ja edelleen tarkastella henkilöjohtamisen käytäntöjä ja tapoja toimeksiantajayrityksessä.

Tässä työssä käytän henkilöstöjohtamista englanninkielisen termin human resources management (HRM) käännöksenä, kuten Viitala on kirjassaan käyttänyt. Käsitteellä tarkoitetaan niitä yrityksessä tehtäviä toimia, joilla säädellään henkilöstön määrää sekä ylläpidetään tarvittavaa osaamista, henkilöstön hyvinvointia ja korkeaa motivaatiota (Viitala 2013, 22).

Tavoitteena on löytää konkreettisia kehitysehdotuksia yrityksen henkilöstöjohtamiseen. Tarkastelen aihetta sekä johdon että henkilöstön näkökulmasta pohtien esimerkiksi työssä viihtyvyyttä ja sitoutumista sekä toisaalta prosessien toimivuutta ja tehokkuutta.

Nykytilan kartoituksessa kerättävä aineisto toimii pohjana HR-auditoinnille, josta laadin raportin tämän opinnäytetyön valmistuttua. Kauhanen (2012, 28) on henkilöstövoimavarojen strategisen johtamisen mallissa esittänyt HRM-auditoinnin yhtenä vaiheena, jossa arvioidaan HRM-strategiasta muodostettuja toimenpiteitä ja niistä saavutettuja tuloksia.

Tässä tutkimuksessa en puutu työnantajan lakisääteisiin velvoitteisiin, kuten esimerkiksi uusiin raportointivelvoitteisiin tietyn henkilöstömäärän ylityttyä. En myöskään käsittele muutosjohtamista, vaikka se on kuvattu yhtenä osa-alueena monessa HRM-mallissa. Muutosjohtaminen on aiheena laajempi kokonaisuus kuin pelkästään yksi osio henkilöstöjohtamisen kentässä.

## 1.2 Työn tutkimuskysymykset ja -menetelmät

Tutkimuskysymyksiä ovat:

- Mitä prosesseja kuuluu henkilöstöhallintoon ja miten henkilöstöjohtaminen on toimeksiantajayrityksessä järjestetty?
- Miten henkilöstöhallintoa ja/tai henkilöstöjohtamista voitaisiin kehittää toimeksiantajayrityksessä?

Käsitteinä HR (human resources) ja HRM (human resources management) eivät ole yksiselitteisiä. Teoriaosassa tarkastelen tunnetuimpia määritelmiä ja henkilöstöjohtamisen malleja. Alan kirjallisuutta ja tutkimusta käyttäen muodostan toimeksiantajayritykselle sopivan henkilöstöjohtamisen kokonaisuuden, jota lähdän tarkastelemaan. Näin ollen opinäytetyö on tehty osittain aineistolähtöisesti.

Empiriaosan kirjallisena aineistona käytän yrityksen tuottamaa sisäistä materiaalia, kuten nykyistä henkilöstöopasta, laatukäsikirjaa ja henkilöstökyselyn tuloksia. Täydentävää ja julkista tietoa löytyy yrityksen internetsivuilta.

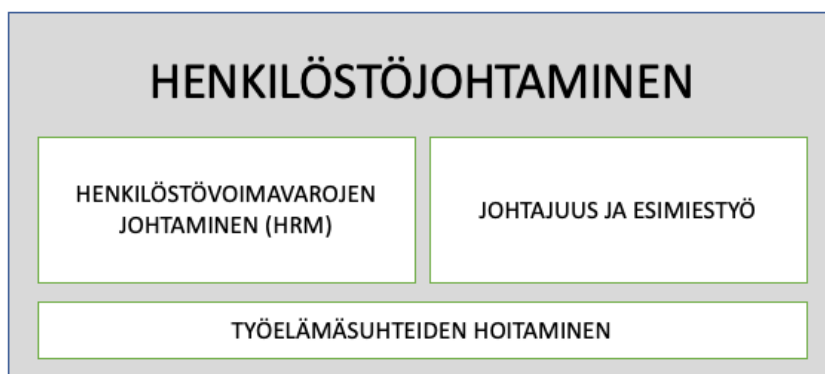
Merkittävässä osassa ovat oma havainnointi ja kokemukset työvuosieni ajalta sekä toimitusjohtajan haastattelut. Monipuolisempaa näkemystä nykytila-analyysiin haastatteleamalla valikoitua joukkoa työntekijöitä. Haastattelut ovat teemahaastatteluja eli toteutukseltaan keskustelunomaisia ja niillä on ennalta määritelty aihepiiri ja teemat, ei kuitenkaan valmiita kysymyksiä (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006b). Henkilöt valitaan teemahaastatteluihin sen mukaan, kenellä uskon olevan näkemystä kulloiseenkin asiaan. Haastattelujen avulla pyrin muodostamaan mahdollisimman laajan näkökulman yritykseen ja henkilöstötoimintoihin. Sen vuoksi haastateltaviksi valitaan henkilöitä eri osastoilta, miehiä ja naisia, eri aikoihin aloittaneita, eri paikkakunnilla työskenteleviä ja eri-ikäisiä työntekijöitä.

## 2 HENKILÖSTÖJOHTAMISEN MÄÄRITELMIÄ JA MALLEJA

”Henkilöstöjohtamisen päämääränä on varmistaa työntekijöiden työkyky, motivaatio ja halu sitoutua yrityksen tavoitteiden toteuttamiseen. Henkilöstöjohtamisen tehtäväkenttään kuuluu myös huolehtia siitä, että yrityksessä noudatetaan henkilöstöä koskevia lakeja, asetuksia ja sopimuksia. Henkilöstöjohtamisen kysymykset liittyvät lähes kaikkeen yrityksen päätöksentekoon.” (Viitala 2013, 10.)

### 2.1 Tutkimusalan keskeisiä määritelmiä

Henkilöstöjohtaminen voidaan määritellä laajasti käsittämään kaiken henkilöstöön liittyvän tarkoituksellisen toiminnan yrityksissä. Silloin se voidaan jakaa kolmeen osa-alueeseen: henkilöstövoimavarojen johtaminen (human resource management, HRM), työelämysuhteiden hoitaminen (industrial relations) sekä johtajuus ja esimiestyö (leadership), kuten kuviossa 1 on esitetty. Työelämysuhteita Suomessa määrittelevät hyvin pitkälti työehtosopimukset. Liiketaloustieteellinen keskustelu ja koulutus onkin tässä aihepiirissä painottunut henkilöstövoimavarojen johtamiseen sekä johtajuuteen. (Viitala 2013, 20-21.)



Kuvio 1. Henkilöstöjohtamisen tehtäväkenttä (mukaillen Viitala 2013, 20).

Johtajuus ja esimiestyö ovat keskeisessä osassa henkilöstöjohtamista, koska johtaja- ja esimiestasolla toteutetaan käytännössä monia henkilöstöjohtamisen asioita: uusien



työntekijöiden valintaa, palkitsemista, kehittämistä, ohjaamista, arvioimista ja niin edelleen. (Viitala 2013, 21.)

Bratton (2003, 3) määrittelee käsitteen human resource management (HRM) olevan strateginen lähestyminen työntekijäsuhteiden hallintaan. Keskeistä on ihmisten kyvykkyyden parantaminen, jotta voidaan saavuttaa kilpailukykyä. Tämä saavutetaan luomalla yksilöllinen kokoelma työllistämisen toimintaperiaatteita, ohjelmia ja käytäntöjä.

Viitalan (2013, 22) mukaan suomalaisessa kontekstissa human resources management (HRM) käännetään henkilöstöresurssien johtamiseksi tai onnistuneemmin henkilöstövoimavarojen johtamiseksi. Molemmilla käsitteillä tarkoitetaan niitä yrityksissä tehtäviä toimia, joilla säädellään henkilöstön määrää sekä ylläpidetään tarvittavaa osaamista, henkilöstön hyvinvointia ja korkeaa motivaatiota. Aiemmin paljon käytetty termi henkilöstöhallinto viittaa enemmän henkilöstöhallinnollisiin ajankäytön rutiineihin, joita toki tänäkin päivänä tarvitaan. Tällaisia ovat esimerkiksi koulutusjärjestelmien ylläpito, työterveyshuollon järjestäminen, palkkahallinnon järjestäminen ja työsopimusten hallinnointi. (Viitala 2013, 22.)

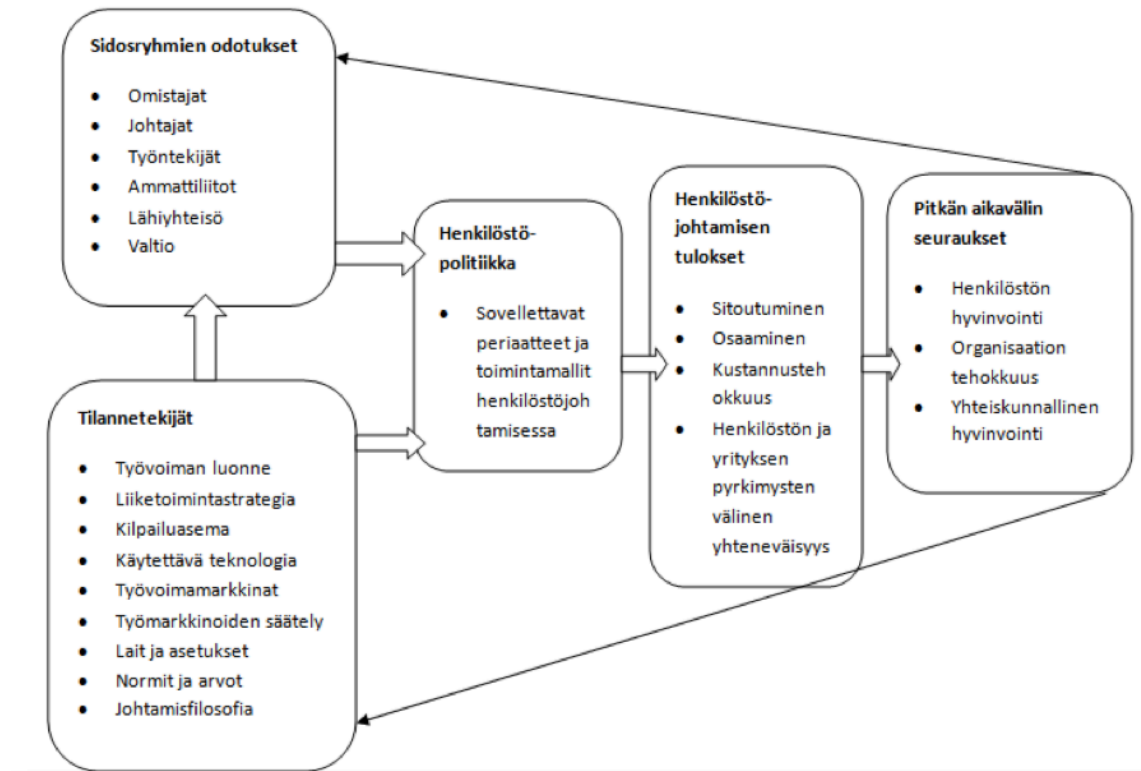
1990-luvulta lähtien on alkanut yleistyä strateginen näkökulma henkilöstöjohtamisessa (SHRM, strategic human resource management). Siinä henkilöstö nähdään mahdollisuuksia tarjoavana voimavarana eikä kustannuseränä. Strateginen henkilöstöjohtaminen korostaa henkilöstötyössä tapahtunutta muutosta: ennen ohjaileva, reaktiivinen ja hallinnollinen onkin nyt kuvailevaa, proaktiivista ja toimeenpanevaa (Fahim 2018). Strategisiin henkilöstöjohtamisen toimiin Fahim (2018) lukee rekrytointin ja henkilöstövalinnat, kouluttamisen ja urakehityksen, suorituksen arvioinnin sekä palkkauksen ja edut. SHRM ja HRM ovat kuitenkin käsitteinä hankalasti erotettavissa toisistaan (Fahim 2018).

## 2.2 Henkilöstöjohtamista kuvaavia malleja

Alan tutkimuksissa on luotu useita malleja kuvaamaan henkilöstöjohtamisen moninaista kenttää. Seuraavassa esittelen aikajärjestyksessä keskeisimpiä malleja, joita toimeksiantajayrityksen henkilöstöjohtamisessa voidaan soveltaa tai hyödyntää.

## 2.2.1 Harvardin malli henkilöstövoimavarojen johtamisesta (1984)

Tunnetun Harvardin mallin ovat hahmotelleet Michael Beer, Bert Spector ja Paul R. Lawrence vuonna 1984.



Kuvio 2. Harvardin malli (Viitala 2007, 26, teoksessa Mäkinen 2011.)

Mallin viisi elementtiä ovat kuviossa laatikoina esitetyt tilannetekijät, sidosryhmien odotukset, henkilöstöpolitiikka, henkilöstöjohtamisen tulokset sekä pitkän aikavälin seuraukset. Kuudennen elementin muodostavat pitkän aikavälin seurausten heijastusvaikutukset sidosryhmiin ja tilannetekijöihin, mikä on esitetty kuviossa katkoviivanuolilla. (Viitala 2013, 37.)

Tilannetekijät vaikuttavat johdon päätöksiin henkilöstöstrategiasta. Sidosryhmien odotuksissa tunnustetaan ”vaihtokauppojen” tärkeys omistajien ja työntekijöiden sekä heidän ammattiliittojensa intressien välillä. Henkilöstöpolitiikan valinnoissa tunnustetaan rajoitteet ja vaihtoehdot ja tehdään tilanteeseen sopivat valinnat ja toteuttamiskeinot.

Henkilöstöjohtamisen tuloksia ovat sitoutuminen organisaation tavoitteisiin sekä korkea suoritustaso, minkä ansiosta palveluita tai tuotteita voidaan tuottaa kustannustehokkaasti. (Bratton & Gold 2003, 19-20.)

Pitkän aikavälin seuraukset erottuvat henkilöstön, organisaation ja yhteiskunnan tasolla. Yksilötasolla se näyttäytyy hyvinvointina ja psykologisena palkkiona annettua työpanosta vastaan, organisaatiossa lisääntynyt tehokkuus edesauttaa yrityksen selviytymistä ja yhteiskunnallisella tasolla saavutetaan toivottua hyvinvointia muun muassa kasvun ja työllisyyden muodossa. Viimeisenä on tarkasteltava pitkän aikavälin heijastusvaikutuksia tilannetekijöihin kuten tilannetekijöihin, sidosryhmien odotuksiin ja henkilöstökäytäntöihin, jolloin kuviosta tulee kaksisuuntainen. (Bratton & Gold 2003, 20-21.)

Guest (1997, Brattonin & Goldin 2003, 21 mukaan) pitää Harvardin mallin heikkoutena sitä, että siitä puuttuu koherentti teoreettinen pohja mittaamaan suhdetta henkilöstöjohtamisen panosten, tulosten ja suoriutumisen välillä.

### 2.2.2 Guestin malli (1987; 1997)

David Guest on erotellut vuoden 1987 tutkimuksessaan termit personnel management ja human resources management kuvaamalla näihin yhdistämiään erityispiirteitä ja yleistyksiä. Guestin mukaan personnel management (henkilöstöhallinto) vastaa lähinnä työvoiman johtamista: kontrolli tulee ryhmän ulkopuolelta, työntekijöitä ajatellaan yhtenä massana, johdon luottamus työntekijöihin on matala, johtajat organisoivat työn keskitysti ja määrämuotoisesti ja lopputuloksena tähdätään standardisuoritukseen ja alhaisiin kustannuksiin. (Bratton & Gold 2003, 21.)

Human resources management (henkilöstövoimavarojen johtaminen) taas on esitetty vastavuoroisena sitoutumisena. Siinä tyypillistä on työntekijän kontrolli omaan työhönsä, työntekijöiden kohtaaminen yksilöinä, korkea luottamus, joustavat roolit ja hajautettu päätöksenteko. Työvoima on joustavasti käytettävissä ja minimikustannuksen sijaan pyritään maksimaalisesti hyödyntämään työntekijän osaamispotentialiaali. (Bratton & Gold 2003, 21.)

Karkeasti yleistettynä ensin mainittu personnel management kuvaa vanhanaikaista johtamistapaa, jossa portilla on aina tulijoita ja työ vaatii vain vähän yksilöllistä osaamista. Työvoimaa voidaan käsitellä resurssina siinä missä koneiden kapasiteettia tai raaka-

aineitakin. Human resources management puolestaan kuvaa paremmin nykyistä henkilöstöjohtamisen kenttää, etenkin asiantuntijatyössä.

Kuviossa 3 esitetty Guestin malli vuodelta 1997 korostaa sitä, kuinka yksilöiden ja organisaation suoritusta voidaan parantaa yhteensopivien ja kehittyneiden henkilöstötoimintojen varassa. (Viitala 2013, 36.)



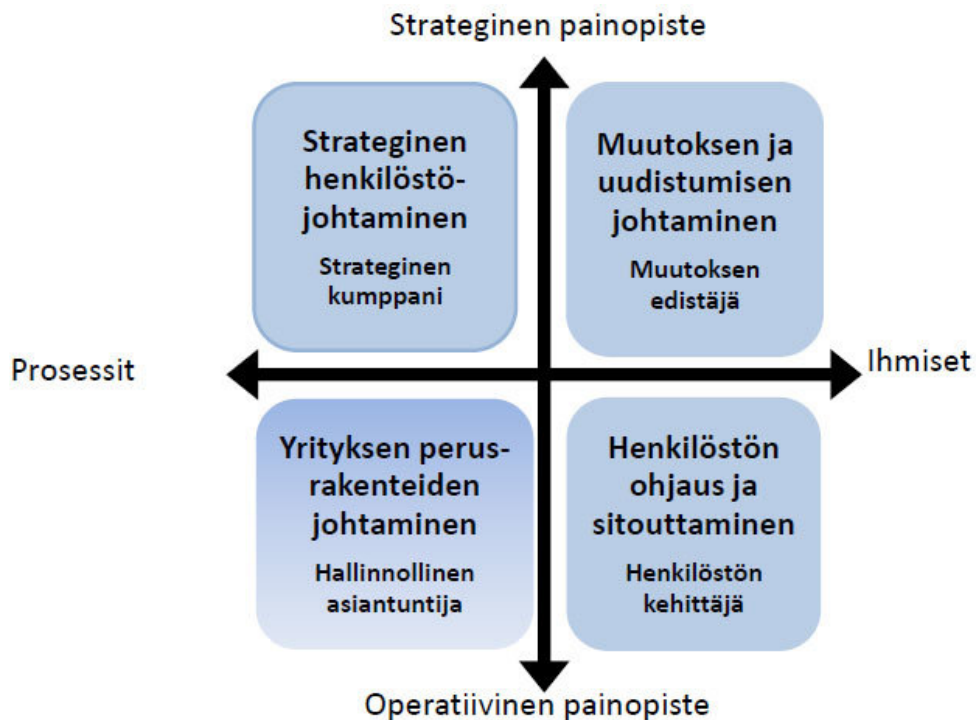
Kuvio 3. David Guestin malli henkilöstövoimavarojen johtamisesta (Viitala 2013, 36).

Malli kuvaa hyvän henkilöstöjohtamisen tuloksia ja vaikutuksia eri ulottuvuuksilla. Vasemmalta lähtien kuviossa esitetään, että henkilöstöjohtamisessa on huomioitava se, tavoitellaanko innovaatioita, laatua vai kustannustehokkuutta. Valittavien henkilöstökäytäntöjen (toinen laatikko) tulee muodostaa ehyt ja sopusointuinen kokonaisuus. Mikäli kokonaisuus käytännön toimineen on onnistunut, voidaan henkilöstön keskuudessa saavuttaa sitoutumista, laatua ja joustavuutta, joka näkyy positiivisina vaikutuksina, kuten korkeana motivaationa, osallistumisena ja haluna sitoutua. Hyvinvoiva henkilöstö tuottaa hyvää yrityksen toiminnalle muun muassa parantuneena laatuna, matalampina poissaoloina ja pienentyneenä virheiden määränä, jotka lopulta tarkoittavat yritykselle parempaa taloudellista tulosta. (Viitala 2013, 36-37.)

Guestin mallin on kritisoitu olevan ideaalimalli, jota kohti länsimaiset yritykset voivat pyrkiä, jolloin se voi asettaa yrityksille epärealistisia ehtoja henkilöstöjohtamisen keinoille (Keenoy 1990, Brattonin ja Goldin 2003, 23 mukaan). Sen voidaan myös kokea kritisoidun johtajia siitä, että yrityksissä ei sopeuduta akateemisen tutkimuksen luomaan kuvaan (Legge 1989, Brattonin ja Goldin 2003, 23 mukaan).

### 2.2.3 Ulrichin malli (1997)

Michiganin yliopiston professori Dave Ulrichin vuonna 1997 laatima nelikenttä henkilöstöjohtamisen ulottuvuuksista jäsentää henkilöstöhallinnon näkökulmia, painopisteitä ja rooleja. Siinä henkilöstöjohtamisen päätehtävät ja roolit on jaettu neljään alueeseen seuraavasti:



Kuvio 4. Ulrichin malli: henkilöstöjohtamisen nelikenttä (Kalliosalmi 2016).

Kuvio 4 havainnollistaa sitä, miten henkilöstöjohtamisen osa-alueella on kyettävä huomioimaan sekä strateginen näkökulma että operatiivinen, päivittäinen toiminta. Molemmissa painotuksissa on vielä nähtävä sekä ihmiset että prosessit toiminnan kohteena. Näiden ulottuvuuksien avulla voidaan hahmottaa henkilöstöjohtamisen neljä keskeistä roolia:

1. strateginen kumppani
2. muutoksen edistäjä
3. hallinnollinen asiantuntija
4. henkilöstön kehittäjä.

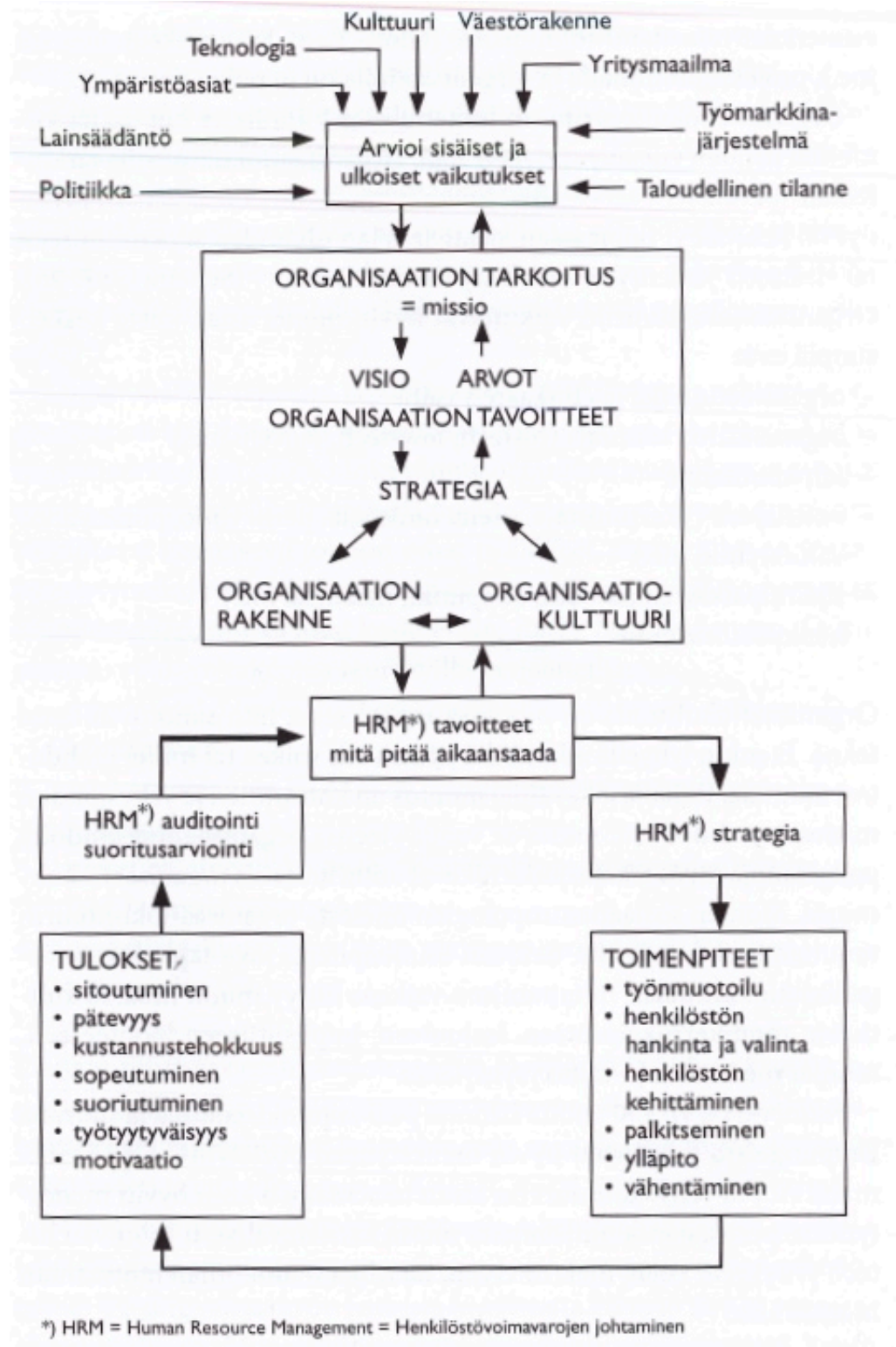
Prosessipuolta tarkastellessa strateginen henkilöstöjohtaminen auttaa varmistamaan sen, että osaaminen ja kehittämishankkeiden toteuttaminen vastaavat yrityksen liiketoimintastrategiaa. Päivittäisellä tasolla prosessien johtaminen tarkoittaa yrityksen infrastruktuurin johtamista erilaisten järjestelmien ja toimintamallien avulla. Näitä voivat olla esimerkiksi rekrytointi- ja kehittämisprosessit, palkitsemisjärjestelmät ja henkilöstöpalvelujen organisointi ja kehittäminen. (Viitala 2013, 34-35.)

Kun painopisteenä ovat ihmiset eli henkilöstö, strategisesta näkökulmasta keskeistä on uudistumisen ja muutoksen johtaminen. Se tarkoittaa organisaatiokulttuurin muuttamista ja erilaisten muutosten läpiviennin varmistamista sekä organisaation ja henkilöstön muutokkyvykkyuden kehittämistä. Operatiivisen toiminnan tasolla tarvitaan henkilöstön ohjausta ja tukemista. Henkilöstöjohtamisella tavoitellaan henkilöstön sitoutumista tehtäviinsä ja mahdollisimman hyvien toimintaedellytysten toteutumista tuottavalle ja motivoituneelle työskentelylle. (Viitala 2013, 35-36.)

#### 2.2.4 Henkilöstövoimavarojen strategisen johtamisen malli (2012)

Kauhanen (2012, 28) on kirjassaan kuvannut henkilöstövoimavarojen strategisen johtamisen mallin. Kuviossa 5 esitetyssä mallissa yläosan isossa laatikossa on esitetty toisiinsa kytkeytyneinä organisaation missio, visio, arvot, tavoitteet, strategia, organisaatorakenne ja organisaatiokulttuuri. Nämä muodostavat henkilöstövoimavarojen johtamisen (HRM) tavoitteet eli sen, mitä pitää saada aikaan.

Tavoitemäärittelystä alkaa luuppi, jossa ensin määritellään HRM-strategia ja muotoillaan se konkreettisiksi toimenpiteiksi. Toimenpiteiden tuloksia arvioidaan käyttäen mittareina esimerkiksi sitoutuneisuutta, työtyytyväisyyttä, suoriutumista ja kustannustehokkuutta. Tuloksia arvioidaan HRM-auditoinnissa. Auditoinnissa esiin nousee kehityskohtia, joista voidaan johtaa konkreettisia parannusehdotuksia. Siitä ympyrä sulkeutuu HRM:n tavoitteisiin, joka edelleen jatkaa vuoropuheluaan organisaation strategian ja muiden suurten linjojen kanssa. (Kauhanen 2012, 28.)



Kuvio 5. Henkilöstövoimavarojen strategisen johtamisen malli (Kauhanen 2012, 28).

### 2.3 Henkilöstöjohtaminen PK-yrityksessä

Suurin osa henkilöstöjohtamisen tutkimuksista liittyy suuriin yrityksiin ja niitä voi soveltaa PK-yrityksiin usein heikosti. Heilmann, Forsten-Astikainen ja Kultalahti (2018) ovat tutkineet suomalaisia PK-yrityksiä henkilöstöjohtamisen näkökulmasta. He painottavat aihepiirin tärkeyttä, koska Suomessa PK-yritykset ovat merkittävä kasvun luoja. Tutkimuksessaan he ovat etsineet ketteriä, tehokkaita ja innovatiivisia henkilöstöjohtamisen keinoja, joiden avulla yritykset voivat parantaa kannattavuutta ja kasvaa. Toisin kuin määrämuotoisiin prosesseihin sidotut suuryritykset, PK-yritykset voivat toimia vapaammin ja ketterämmin, mikä mahdollistaa usein nopeamman sopeutumisen muutoksiin. (Heilmann ym. 2018.)

PK-yritysten ja suuryritysten merkittävimmät erot henkilöstöjohtamisessa liittyvät ensinnäkin siihen, millaisia henkilöstöjohtamisen haasteita yrityksissä on ja toiseksi keinoihin, joita henkilöstöjohtamisessa voidaan käyttää (Heilmann ym. 2018). Kauhanen (2012, 25) nostaa esille sen, että suuret yritykset tarvitsevat suhteessa enemmän välittäviä mekanismeja, joita ovat esimerkiksi tietojärjestelmät ja hallinnon henkilöstö.

Tutkimuksessa löydetyt ketterät käytännöt jaettiin yhteentoista ryhmään (järjestyksessä ensimmäisenä eniten mainintoja saanut): joustaviin työaikoihin, työn organisointiin, sisäiseen yhteistyöhön, työhyvinvointiin, johtamiseen, kehittämiseen, vuorovaikutukseen, työympäristöön, työn ja vapaan tasapainoon, rekrytointeihin ja työvälineisiin. Löydetyt keinot pohjautuvat yrityksen kulttuurista lähtevään tarpeeseen ja keinot nousevat usein ruohonjuuritasolta. Yritykseltä vaaditaan avoimuutta uudenslaisille ideoille sekä tietämyksen, kompetenssin ja kokemusten jakamista, mikä luo innovatiivisuutta ja osallisuutta sekä edistää yhteistyötä. Nämä ovat ketterää henkilöstöjohtamista edesauttavia piirteitä. (Heilmann ym. 2018.)

Moni suomalainen PK-yritys ottaa henkilöstöjohtamiseensa mallin suuremmalta organisaatiolta. Siihen liittyy usein resurssien vaatimus, tarkat säännöt, budjetit, suunnitelmat ja niin edelleen. Vaihtoehtona on, että yritys luo omaan kulttuuriinsa sopivan henkilöstöjohtamisen mallin. (Heilmann ym. 2018.) Kalliosalmen (2016) mukaan keskeistä ei ole erillisen HR-funktion luominen yritykseen, vaan se, että toiminta tukee organisaatiota ja sen tavoitteita.

Schroder (2006) vertaa artikkelissaan pienen yrityksen ja suuryrityksen johtamista. Yksi keskeinen ero on tukitoimintojen puute: suuryrityksessä voi itse tehdä parhaiten omaa



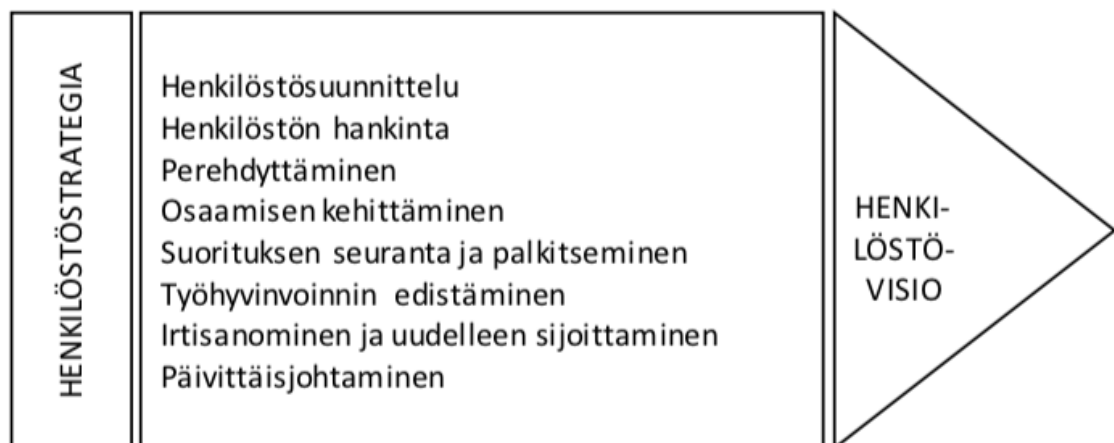
osaamistaan vastaavia tehtäviä ja delegoida muun eteenpäin, mikä pienyrityksessä ei ole mahdollista. Pienen yrityksen johdossa joutuu usein itse tekemään käytännön asioita, joiden yläpuolella kenties jo luuli olevansa. Tämä voi olla kolaus omanarvontuntoon, mikäli siirtyy suuresta yrityksestä johtamaan pienyritystä. Pienyritykset ovat haavoittuvampia ulkoisten tekijöiden muutoksille, kuten markkinatilanteen muutoksiin tai merkittävän asiakkaan lähtemiseen. Pienyrityksen johtajalta vaaditaan erityisesti monipuolisuutta ja joustavuutta, resilienssiä. (Schroder 2006.)

### 3 HENKILÖSTÖJOHTAMISEN TEHTÄVÄT

#### 3.1 Malleja henkilöstöjohtamisen tehtäväkentästä

Henkilöstöjohtamisen tehtäväkentästä ei ole yksiselitteistä määrittelyä. Osa tehtävistä on lakisääteisiä, mutta suuri osa on määriteltävissä yrityskohtaisten tarpeiden mukaan. Käsittelen muutamia lähteissä esiteltyjä kuvauksia henkilöstöjohtamisen tehtävistä, jonka jälkeen tarkastelen toimeksiantajayrityksen näkökulmasta keskeisimpiä tehtäväkokonaisuuksia. Tarkastelen aihealueittain perusasioita, uudempaa tutkimusta tai erilaisia näkökulmia ja PK-yrityksistä poimittuja ketteriä käytäntöjä tai uudenlaisia toimintatapoja aihepiiriin liittyen.

Kuviossa 6 on esitetty Viitalan (2013, 24) näkemys henkilöstöstrategian osa-alueista. Se antaa suuntaviivat henkilöstöstrategian sisällölle, joka sitten kytkeytyy henkilöstövisioon.



Kuvio 6. Henkilöstöjohtamisen osa-alueet (Viitala 2013, 24).

Bratton ja Gold (2003, 15) ovat esittäneet melko vastaavan kokonaisuuden, mutta Viitalasta poiketen heidän kokonaisuudestaan löytyy myös muutoksenhallinta, sekä suhteiden hallinta yhtäältä työntekijöihin ja toisaalta ammattiliittoihin.

Kauhanen (2012) puolestaan on nimennyt vastaavat kokonaisuudet seuraavasti:

- työn organisointi, työnmuotoilu ja työnarviointi
- henkilöstösuunnittelu
- henkilöstön hankinta, valinta ja sijoittaminen

- suorituserviointi
- palkitseminen
- henkilöstön osaaminen ja sen kehittäminen
- sisäinen viestintä ja vuorovaikutus
- työhyvinvointi ja työsuojelu.

### 3.2 Henkilöstöstrategia ja henkilöstösuunnittelu

#### **Henkilöstöstrategia**

Henkilöstöstrategia on operatiivinen strategia, joka osaltaan toteuttaa liiketoimintastrategiaa. Strategiset suunnitelmat antavat yrityksen toiminnalle suuntaa ja niitä laaditaan tavallisesti muutaman vuoden jaksoille. Henkilöstöstrategiassa määritellään se, miten henkilöstöjohtamisen keinoin aiotaan varmistaa liiketoimintastrategian toteutuminen. Henkilöstöstrategia täytyy laatia tukemaan yrityksen strategiaa. Esimerkiksi parempaa asiakastytyväisyyttä tavoitellessa voidaan kohdentaa resursseja asiakaspalveluun ja tukitoimintoihin. Henkilöstöstrategian keskeisiä teemoja ovat osaamisen kehittäminen, henkilöstön hankinta, tavoitteiden määrittely ja arviointi, palkitseminen, motivaatiosta ja sitoutumisesta huolehtiminen, työhyvinvointi ja johtamisen kehittäminen. (Viitala 2013, 50-51.)

Kauhasen (2012, 23) mukaan henkilöstövoimavarojen strategisella suunnittelulla saadaan tietoa tulevasta henkilöstötarpeesta sekä määrällisesti että laadullisesti. Henkilöstöstrategian laadintaan vaikuttavat sekä ulkoiset että sisäiset tekijät, kuten aiemmin esitellyssä Harvardin mallissa on kuvattu (kuvio 2).

Henkilöstöstrategiaa toteutetaan henkilöstöpolitiikan avulla eli käytännön toiminnalla, jossa määritellään suuntaviivat esimerkiksi rekrytoinnille, kehittämiselle ja palkoille. Henkilöstökysymysten merkitys on erityisen suuri tietointensiivisissä yrityksissä ja asiantuntijatyössä. (Viitala 2013, 52.)

#### **Henkilöstösuunnittelu**

Henkilöstösuunnittelu on suunnitelmallista ja systemaattista ennakointityötä, jolla pyritään varmistamaan, että yrityksellä on suunniteltua toimintaa varten riittävä määrä työntekijöitä oikeissa paikoissa. Siinä muun muassa varmistetaan oikeanlaisen työvoiman määrä, rakenne ja kohdentuminen, ennakoidaan henkilöstökustannuksia, turvataan

osaamista ja resursoinnin keinoin huolehditaan henkilöstön hyvinvoinnista ja motivaatiosta. Henkilöstösuunnittelun tuloksena saadaan henkilöstökustannuslaskelmia ja tietoa esimerkiksi työvoiman lisäys- tai vähentämistarpeesta, osaamisen hankinnasta tai kehittämisestä sekä urasuunnitelmista. (Viitala 2013, 57–59.)

Kauhanen (2012, 62) puolestaan kuvaa, että henkilöstösuunnittelussa työvoiman kysyntää ja tarjontaa tarkastellaan organisaation näkökulmasta ja tavoitellaan henkilöstömäärän ja -laadun oikeanlaista kohdentumista tarkoituksenmukaisin kustannuksin.

Henkilöstösuunnittelussa käytetään usein rationaalista lähestymistapaa, jossa henkilöstösuunnitelma johdetaan liiketoimintastrategiasta, jonka jälkeen edetään yksityiskohtaisempiin henkilöstöä koskeviin suunnitelmiin. Vaiheet ovat seuraavat:

1. Nykytilan kartoitus: muodostetaan kuva tulevaisuudesta ja verrataan sitä nykytilaan, jonka perusteella arvioidaan henkilöstötarve sisältäen nykyiset henkilöstövoimavarat ja tiedossa olevat tulevat muutokset.
2. Ennusteen laatiminen: huomioidaan tulevaisuuden työvoimatarpeet ja arvioidaan nykyisen henkilöstön osaaminen, jonka perusteella saadaan käsitys uuden osaamisen tarpeista.
3. Suunnitelma tulevista toimista: tehdään suunnitelma siitä, miten tarvittavat henkilöstömuutokset hoidetaan esimerkiksi rekrytointeja, henkilöstön siirtoja, vähennyksiä ja muita käyttäen.
4. Toteutetaan suunnitelmat ja arvioidaan tulokset: toteutuksessa käytetään erilaisia henkilöstökäytäntöjä, suunnitelmia voidaan muuttaa ja suunnata uudelleen tarpeen vaatiessa. (Viitala 2013, 62.)

### 3.3 Henkilöstön sijoittaminen

Kauhanen (2012, 68) käyttää termiä henkilöstön sijoittaminen. Siihen lasketaan henkilöstön hankinta, valinta, perehdyttäminen, toisiin tehtäviin siirtäminen ja henkilöstön vähentäminen.

Henkilöstöhankinnalla tarkoitetaan niitä toimenpiteitä, joita yritys käyttää hankkiakseen tarvitsemansa henkilöstön. Pienemmissä yrityksissä henkilöstöhankinta on tavallisesti ulkopuolista hankintaa eli uusi työntekijä valitaan oman organisaation ulkopuolelta. Osa henkilöstöhankinnasta on helpommin ennalta suunniteltavissa, kun taas osa on reagoivia yllättäviin tilanteisiin. Helpommin ennakoitava tapaus on esimerkiksi työntekijän

eläköityminen ja yllättävämpiä tilanteita vaikkapa työntekijän äkillinen kuolema. (Kauhanen 2012, 70–71.)

Kauhasen (2012, 147) mukaan moni työnantaja kokee tärkeämmäksi palkata asenteeltaan sopivan työntekijän kuin löytää täydellinen sisällön osaaja. Tämä johtuu siitä, että on helpompaa kehittää ammatillista osaamista kuin muuttaa toisen asennetta.

Viitalan (2013, 100) mukaan uuden työntekijän palkkaamista voi verrata pitkävaikutteiseen investointiin. Rekrytointipäätösten taloudellinen merkitys on määräaikaissakin työsuhteissa suuri, kun siihen lasketaan hankinnan, perehdyttämisen ja mahdollisten laatuongelmien aiheuttamat kustannukset. Pienessä yrityksessä yhdenkin rekrytointipäätöksen merkitys on suuri. Uusi työntekijä tulee kuitenkin ensisijaisesti nähdä yrityksessä uutena voimavarana, joka voi kehittää toimintaa tuomalla uusia ideoita ja näkökulmia, uusia asiakkaita tai vaikka uudenlaista markkinatietoa tai substanssiosaamista. (Viitala 2013, 100-101.)

Työsuhte alkaa perehdytyksellä. Perehdytyksessä uusi työntekijä perehdytetään paitsi omaan työtehtäväänsä ja siihen liittyviin odotuksiin, myös työyhteisöön ja työpaikkaan. Työyhteisöön perehdyttäminen kattaa tutustumisen yrityksen toiminta-ajatukseen, visiioon, liikeideaan, arvoihin ja tapoihin. Työpaikkaan perehdyttäminen puolestaan tarkoittaa tutustumista työpaikan ihmisiin, asiakkaisiin ja työtovereihin. (Kauhanen 2012, 150.)

Uuden työntekijän kyky arvioida työyhteisöä ja sen toimintaa ulkopuolisen silmin kestää noin vuoden ajan, jonka jälkeen hän sosiaalistuu ja tottuu yhtiön toimintaan ja käytäntöihin. Tämä ensimmäinen vuosi pitäisikin käyttää hyödyksi ja nähdä se mahdollisuutena löytää toiminnasta kehitettävää ja tarkasteltavaa sen sijaan, että uuden työntekijän ideat tyrmätään vetoamalla kokemuksen puutteeseen nimenomaisesta yrityksestä. (Viitala 2013, 102.)

PK-yrityksistä löydettyjä ketteriä rekrytointeihin liittyviä keinoja ovat esimerkiksi uudenlaisten verkostojen ja sosiaalisen median hyödyntäminen avoimista työpaikoista ilmoitettaessa sekä kotitehtävien antaminen hakijalle rekrytointivaiheessa (Heilmann ym. 2018). Tehtäviä annetaan tietävästi esimerkiksi ohjelmistokehittäjiä rekrytoitaessa.

Uudenlaista lähestymistä perehdyttämiseen on toteutettu esimerkiksi työnantajabrändämiseen erikoistuneessa Emine Oy:ssä. Rantanen (2019) kertoo Vaikuttava työnantajabrändi -podcastissaan yrityksen perehdyttämisprosessista, joka on mitoitettu saman pituiseksi koeajan kanssa. Perehdytys ei silti ole kokopäiväistä, vaan tavoite on päästä

tuottavaan työhön mahdollisimman pian. Perehdytykseen kuuluu muun muassa omatoimisia tehtäviä niille hetkille, kun varsinaisia työtehtäviä ei ole.

Rantasen (2019) mielestä perehdytyksessä ensiarvoisen tärkeää on tehdä odotukset selväksi ensimmäisestä päivästä alkaen. Keskeinen kysymys on, miltä onnistuminen näyttää juuri tässä tehtävässä. Odotukset koskevat sekä työroolia, tehtävien sisältöä ja painotusta, että yrityksen toimintatapoja. Huomioitavaa on, että odotukset muuttuvat työsuhteen ja myös perehdytyksen eri vaiheissa. Odotuksia ja toteutunutta tilannetta peilaetaan perehdytysaikana kuukausittaisissa keskusteluissa. Perehdytyksen ja koeajan lopussa käydään keskustelu, jossa keskustellaan molempien osapuolten intresseistä työsuhteen jatkamiseksi. (Rantanen 2019.)

### 3.4 Työn organisointi ja arviointi; suorituksen johtaminen

Kauhasen (2012, 50-54) mukaan työn organisointi ja muotoilu ovat keinoja järjestellä työtä sopivalla tavalla ja tarjota esimerkiksi vaihtelua ja joustavuutta työntekijälle. Hän mainitsee työn organisoinnin ja muotoilun menetelminä seuraavat:

- työnkierto (työtehtävien vaihtelu)
- työn laajentaminen (horisontaalinen laajentaminen, kuten saman prosessin hoitaminen suuremmassa laajuudessa)
- työn rikastaminen (tehtävien siirtäminen esimieheltä alaiselle, vapaus suunnitella omaa työtään laajemmin)
- tiimityö
- työaika
- kiinteä työpaikka ja etätyö
- työvälineet.

Suorituksen johtamisen keskiössä on kaksi tekijää: tavoitteet ja palkitseminen. Perustana on asettaa selkeästi määriteltävissä olevat tavoitteet ja kriteerit ja palkita niiden saavuttamisesta. Mikäli tavoitteet jäävät saavuttamatta, tulee analysoida siihen johtaneita syitä. Syynä voi olla esimerkiksi osaamisen puuttuminen, johon voidaan puuttua lisäkoulutuksella. (Viitala 2013, 132.)

Suorituksen johtamiseen liittyvät kiinteästi mittarit. Kun tavoitteita asetetaan, pitää määritellä mittarit, joilla voidaan arvioida tavoitteiden saavuttamista. (Viitala 2013, 134.)

Mittareilla on erilaisia käyttötarkoituksia. Ne voidaan jakaa esimerkiksi seuraavaan viiteen ryhmään: päätöksenteko, kontrollointi, ohjaaminen, koulutus ja oppiminen sekä kommunikointi organisaation ulkopuolelle (Simon 2000 mukaan; Viitala 2013, 134.)

Yhtenä suorituksen johtamisen työkaluna voidaan käyttää tasapainotettua tuloskorttia (Balanced scorecard). Siihen kootaan kilpailukyvyn kannalta keskeisten osa-alueiden suoritustasoa kuvaavat mittarit, joita seurataan säännöllisesti ja riittävän usein. Eri organisaation osille on omat mittarinsa, esimerkiksi johdolle, osastoille ja kullekin yksikölle ja lopulta myös kullekin työntekijälle. Tuloskorttien tulee olla linjassa keskenään. Täysipainoinen Balanced scorecard -mittaristo tarkastelee seuraavia näkökulmia: taloudellisuus, asiakasnäkökulma, prosessinäkökulma sekä oppiminen ja kehittyminen. (Viitala 132-133.)

Tyypillisesti työntekijän suoriutumisen seuranta tapahtuu määräajoin kehityskeskusteluissa tai esimies-alais-keskustelussa. Keskustelusta voidaan käyttää eri nimityksiä, mutta pääpiirteissään kyse on ennalta sovitusta ja suunnitellusta keskustelusta, johon esimies ja alainen osallistuvat. Keskustelulla on päämäärä, se on ainakin jollain tasolla järjestelmällinen ja se toteutetaan säännöllisesti. Suomessa tällaisen keskustelun pääpaino on tyypillisesti ollut tavoiteasetannassa ja osaamisen kehittämisen arvioinnissa. Kehityskeskusteluja voidaan käydä myös tiimitasolla. (Kauhanen 2012, 101.)

Juutin (2016, 69) mukaan kehityskeskusteluissa tärkeämpää on panostaa keskustelun laatuun kuin keskittyä täyttämään organisaation asettamia määrämuotoisia vaatimuksia kehityskeskustelulle. Korkeatasoisessa keskustelussa kumpikin osapuoli voi ilmaista ajatuksiaan vapaasti ja avoimesti, keskustelussa sovitaan yhdessä tulevista toimenpiteistä ja näiden edistymistä seurataan suunnitelmallisesti.

Perinteinen kehityskeskustelu saattaa sopia huonosti esimerkiksi itseohjautuviin organisaatioihin. Suomalaisen teknologiayritys Reaktorin (2019) mukaan esimies-alainen-dynamiikka saattaa olla jopa haitallista avoimelle keskustelulle nykytilanteesta, haasteista ja kehittymishaluista. Reaktor onkin luonut kehittymiskeskustelun mallin, jossa esimies-alainen-asetelman sijaan korostuu vertaisilta oppiminen ja osaamisen kehittäminen. Kehittymiskeskustelu painottuu nimensä mukaisesti osaamisen kehittämiseen, kun taas perinteisessä kehityskeskustelussa usein myös arvioidaan työsuoritusta ja käsitellään muita aiheita. Kehittymiskeskustelusta lisää seuraavassa luvussa.

Suorituksen arvioinnissa voidaan käyttää perinteisen esimies-alainen-asetelman lisäksi niin sanottua 360 asteen arviointia. Sen perusajatuksena on kerätä palautetta henkilön

suoriutumisesta useilta eri tahoilta, kuten asiakkailta (sisäisiltä ja ulkoisilta), alaisilta, tiiminvetäjältä, työtovereilta ja projektipäälliköltä; henkilöiltä, jotka työnsä puolesta ovat kyseisen ihmisen kanssa tekemisissä. (Kauhanen 2012, 105.)

Moni johtaja törmää keskinkertaisuuteen, johon puuttuminen on usein vaikeampaa kuin huonoon työsuoritukseen puuttuminen. Jatkuva keskinkertainen suoriutuminen on usein seurausta tehottomasta johtajuudesta, ei niinkään persoonakysymys. On tärkeää, että työntekijä ymmärtää työnsä merkityksen ja tärkeyden. Epätäsmällisten ilmaisujen sijaan on hyvä tuoda konkreettisten mittarien kautta esiin suoriutumisen taso. Grennyn (2017) mukaan yksi keskinkertaisuutta lisäävä tekijä on tiukka valvonta ja ohjaus, vaikka se kuulostaakin epäintuitiiviselta. Monen hyvin suoriutuvan tiimin menestys perustuu vertaisvalvontaan, jossa vastuu on jaettu ja vertaisessa asemassa olevat puuttuvat nopeasti ja kunnioittavasti ongelmatilanteisiin niiden ilmetessä. Keskinkertaisuutta tai alisuoriutumista kohdatessaan esimiehen on tärkeä puuttua tilanteeseen. Se on helpompaa, mikäli yrityksessä ja johtamisessa ollaan jo totuttu korkeaan suoriutumisen tasoon. (Grenny 2017.)

PK-yrityksistä löydettyjä ketteriä keinoja työn organisointiin ovat esimerkiksi työnkierto, työntekijöiden siirto osastolta toiseen tarpeen mukaan ja tietoteknisten järjestelmien hyödyntäminen (Heilmann ym. 2018).

### 3.5 Osaamisen johtaminen ja kehittäminen

Osaamisen johtamisessa on kyse siitä, että tiimin ja yksilön pätevyyttä verrataan tehtävän tai tehtäväkokonaisuuden vaatimaan osaamiseen, minkä perusteella arvioidaan kehitystarpeet ja keinot tarpeiden tyydyttämiseen. (Kauhanen 2012, 142.)

Osaamisen kehittämisestä yhteiskunnallisella tasolla puhuttaessa vastuu jakautuu sekä yksilöille, yhteiskunnalle että työnantajille. Olennaista ei kuitenkaan ole suoritettujen koulutusten tai muodollisen uuden oppimisen määrä, vaan se, että yksilö kehittää osaamistaan koko työuransa ajan ja osoittaa kiinnostusta oppimiseen ja uusiin asioihin. (Ristanieniemi 2019.)

Kilpailukyky on yrityksille elintärkeää. Sen myötä korostuu osaamisen ja erityisesti sen kehittämisen tarve. (Kauhanen 2012, 144; Viitala 2013, 173.) Onnistuneen osaamisen johtamisen seurauksena yritykset voivat saavuttaa kehittyneempiä toimintatapoja,



tuotteita ja palveluita, luoda innovaatioita ja näiden myötä myös menestyä taloudellisesti paremmin. (Viitala 2013, 170.)

Osaamisen johtamisen alkuvaiheessa määritellään, mikä on yrityksen ydinosaamista: sitä, mistä asiakas saa lisäarvoa ja on valmis maksamaan ja mikä erottaa yrityksen kilpailijoistaan. Tätä ydinosaamista yrityksen on vaalittava ja siihen on panostettava. Ydinosaamiselle ominaista on se, että sitä on vaikea synnyttää nopeasti, kopioida tai siirtää. (Viitala 2013, 173–174.)

Osaamisen johtamisen työkaluina voidaan käyttää esimerkiksi osaamiskartoitusta tai kompetenssikartoitusta. Kartoitusten avulla selvitetään organisaation henkilöstön osaaminen ja arvioidaan kehittämistarpeet. Tyypillisesti osaamiskartoitukset tehdään yrityksissä työyksiköittäin niin, että esimiehet tarkastelevat yksikkönsä työtehtäviä, niiden vaatimaa osaamista ja tulevaisuuden osaamistarpeita. Käytännön tekniikoita ovat esimerkiksi kvalifikaatioympyrät, osaamispuut ja matriisit, joista kaikkien pyrkimyksenä on tunnistaa työn kannalta tärkeät osaamiset ja niiden painoarvot. (Viitala 2013, 182.)

Kauhanen (2012, 146–147) esittää yksilön pätevyyden seitsemään osatekijään jaettuna: tiedot, taidot, kokemus, ihmissuhdeverkostot, arvot ja asenteet, motivaatio/energia ja henkilökohtaiset ominaisuudet. Asiantuntemus muodostuu tiedoista, taidoista ja kokemuksista. Mainittujen seitsemän elementin perusteella voidaan muodostaa kuva työntekijän osaamisesta, jota sitten verrataan työn vaatimuksiin. Osaamisen ja vaatimusten välinen kuilu antaa mahdollisuuksia löytää yksilöllisiä kehityskohteita.

Vallitsevan muutoksen keskellä tämän hetkinen osaaminen ei ole yhtä tärkeää kuin se, mitä yksilö voi oppia. Monessa suuryrityksessä, kuten Googlella, uuden oppiminen on tärkeä osa osaamisen johtamista. Oppiva organisaatiokulttuuri, joka tukee avointa mielenlaatua, itsenäistä tiedon etsintää ja jaettua oppimista organisaation tavoitteiden saavuttamiseksi, on kuitenkin vielä vähemmistöä. (Chamorro-Premuzic & Bersin, 2018.) Oppivalle organisaatiolle keskeisiä tekijöitä ovat muun muassa tiimityö ja tiimeissä oppiminen, vapaa tiedonkulku organisaation sisällä, koko henkilöstön jatkuva kehittäminen, kehittymisen ja oppimisen palkitseminen, hajautettu päätöksenteko ja osallistava johtaminen sekä oppimista tukeva organisaatiokulttuuri (Kauhanen 2012, 158).

Chamorro-Premuzicin ja Bersinin (2018) mukaan uteliaisuuden ja oppimisen kulttuurin ruokkiminen ei vaadi muodollista oppimisen ja kehittymisen ohjelmaa. He kehottavat vahvistamaan positiivisen oppimisen keinoja, antamaan rakentavaa palautetta, jolla

voidaan osoittaa osaamisen sokeita kohtia, johtajan toimimista itse esimerkkinä ja palkkaamaan henkilöstöä, joka on luonteeltaan tiedonjanoista.

Toisaalta Heinonen (2019) kirjoittaa, että olemme siirtymässä osaamisen johtamisesta kohti oppimisen johtamista. Tämä korostuu erityisesti johtotehtävissä. Lisäksi huomattavaa on, että digiosaaminen on muuttunut geneeriseksi osaamiseksi eli osaamisen ja oppimisen perustana olevaksi tekijäksi, jota vaaditaan useimmissa tehtävissä.

Huhtanen (2019) on selvittänyt sitä, miten 2020-luvun työpaikoilla opitaan ja miten oppimista edistetään. 1990-luvulla alettiin puhua elinikäisestä oppimisesta, kun todettiin, että nuoruusvuosina suoritettu oppimäärä ei riitäkään kattamaan koko työuran osaamistarpeita. Tämän hetken oppiminen työelämässä on Huhtasen (2019) mukaan erikoisessa tilanteessa: aikuisiän oppimisen merkitystä korostetaan, mutta toisaalta koulutukseen käytetty aika Suomessa on laskussa.

Yksi ratkaisu työn lomassa oppimiseen on työnkulussa oppiminen, jolla tarkoitetaan esimerkiksi ratkaisukeskeistä nopeaa tiedonhakua internetistä. Päivittäiseen työskentelyyn sopivia, itseohjautuvia oppimisen keinoja ovat esimerkiksi verkkohaut, keskustelut kollegoiden kanssa, videotutoriaalien katsominen, artikkelien luku internetistä sekä sosiaalisen median verkostojen käyttö oppimisessa. Tällaisia lyhyitä ja nopeita keinoja ei perinteisesti ole ajateltu osaamisen kehittämisenä, mutta vaikuttaa siltä, että ne ovat yleisimpiä oppimisen muotoja nykyisessä työelämässä. Näitä kuvataan englanninkielisellä termillä *workflow learning*, joka voidaan suomentaa työnkulussa oppimiseksi. Tällainen oppiminen on vaikeasti mitattavissa eikä juuri erotu muusta työnteosta. Työnkulussa oppimisen hyödyntäminen työyhteisöissä on vielä vailla selkeää keinovalikoimaa. (Huhtanen 2019.)

Työnkulussa oppiminen on ratkaisukeskeistä: työntekijä etsii oma-aloitteisesti ratkaisua johonkin ongelmaansa. Ratkaisun on tarkoitus olla heti sovellettavissa käytäntöön, jolloin oppiminen nivoutuu työhön ja olemassa olevaan tietoon ja näin ollen yksilö myös omaksuu sen paremmin. (Huhtanen 2019.)

Suomalaisessa työ kulttuurissa osaamisen kehittämisen tarpeita käsitellään usein kehityskeskusteluissa (Kauhanen 2012, 101). Suomalainen teknologiayritys Reaktor (2019) kuitenkin näkee esimies-alainen-dynamiikan haasteelliseksi osaamisen kehittämisen kannalta. Yrityksessä onkin kehitetty kehittymiskeskustelujen konsepti, josta on julkaistu vapaasti ladattava Näin pidät kehittymiskeskustelun -opas. Kehittymiskeskusteluja voi pitää valmentajan näkökulmasta, jolloin sparraaja pyrkii oivalluttamaan sparrattavaa

löytämään uusia näkökulmia ja vastauksia ottamatta kantaa substanssiosaamiseen, tai mentorointityyppisesti, jolloin kokeneempi asiantuntija jakaa osaamistaan ja auttaa sparrattavaa pohtimaan kehityskohteita.

Reaktor (2019) määrittelee kehittymiskeskustelun olevan väline ammatilliseen kehittymiseen ja tavoitteiden kirkastamiseen. Kehittymiskeskustelussa keskitytään pohtimaan sparrattavan kehityssuuntia, työn osa-alueita, opeteltavia tekniikoita, työmetodeja tai muita uran kannalta mielenkiintoisia aiheita. Kehittymiskeskustelussa ei arvioida sparrattavan työsuoritusta. Keskustelun tai keskustelujen perusteella sparrattavalle laaditaan konkreettinen kehityssuunnitelma. Reaktorilla kehittymiskeskusteluun voi hakea sparraajaa Slack-pikaviestipalvelussa.

Yksi innovatiivinen tapa oppia löytyy Fujitsu Finlandilta, mutta käytäntöä voi hyvin soveltaa pienemmissäkin yrityksissä. Fujitsu Finlandilla on muodostettu edelläkävijätiimejä, joissa jokaisella asiantuntijalla on oma vastuualue, jota hän aktiivisesti seuraa ja hakee siitä lisätietoa. Tätä uutta osaamista hän jakaa edelleen kollegoille ja asiakkaille. (Ristaniemi 2019.)

### 3.6 Työhyvinvointi

Suomalaisten tutkimusten mukaan henkilöstön työhyvinvointi vaikuttaa organisaation tuottavuuteen, kilpailukykyyn, taloudelliseen tulokseen sekä työnantajamaineeseen. Työhyvinvointiin tehdyt panostukset maksavat itsensä takaisin moninkertaisesti motivoitumisena, sitoutumisena, innovatiivisuutena ja työn ilona, mikä johtaa yksilön tuottavuuden kasvuun, tehokkaan työajan lisääntymiseen ja pienentyneisiin sairauspoissaoloihin ja -kustannuksiin. Tämän myötä yrityksissä työn tuottavuus ja laatu paranevat, innovaatiot lisääntyvät ja työnantajakuva paranee, mikä näkyy myös kannattavuuden parantumisena. Kauhasen mukaan työhyvinvoinnin pitäisikin olla yksi henkilöstöstrategian tärkeimmistä osista. Työhyvinvointiin panostamalla voidaan osaltaan houkuttaa ja pitää talossa oikeanlaista osaamista. (Kauhanen 2016, 17–18.)

Työhyvinvoinnin osa-alueet voidaan jakaa esimerkiksi seuraavasti:

- yksilön terveys ja työkyky
- työympäristö
- osaaminen ja kehittymismahdollisuudet

- työ, työn mitoitus ja organisointi
- työyhteisötaidot ja sosiaaliset suhteet
- johtaminen ja tiedonkulku (Kauhanen 2016, 28).

Työhyvinvointiin vaikuttavia tekijöitä organisaatiossa ovat esimerkiksi seuraavat:

- työsuhteen laatu, työn sisältö ja palkitseminen
- työympäristö ja työolosuhteet
- työaika ja työaikajärjestelyt
- sisäinen viestintä
- päätöksentekoon osallistuminen
- työyhteisön toimivuus (työtoverit, tasa-arvo)
- osaaminen, työn hallinta, ammattitaito
- esimiestyö (johtaminen)
- kehittymismahdollisuudet (uuden oppiminen)
- kasvupolut (työtehtävien vaihdot) (Kauhanen 2016, 29).

Listasta voidaan huomata, että suurin osa edellä mainituista tekijöistä kuuluu henkilöstöjohtamisen osa-alueisiin. Henkilöstöjohtaminen osaltaan tähtää myös korkeaan työhyvinvointiin.

Russo ja Morandin (2019) ovat tutkineet työn ja vapaa-ajan yhdistämistä ja etsineet parhaita keinoja tasapainon löytämiseen. Tutkimukseen vastasi yli 400 italialaista perheellistä työntekijää, joiden keski-ikä oli 43 vuotta. Toimivimmat keinot työn ja perheen yhdistämiseen ovat esimiesten kouluttaminen ja pyrkimys luoda yrityskulttuuri, joka tarjoaa enemmän tukea työntekijöille.

Esimies edustaa työntekijälle organisaatiota, minkä vuoksi esimiehen käytös ja toiminta ovat ensiarvoisen tärkeitä. Russo ja Morandin (2019) uskovat, että parempia tuloksia saadaan yrityksissä, joissa esimiehiä koulutetaan ymmärtämään organisaation saamat hyödyt yksilön pystyessä paremmin yhdistämään työn ja perhe-elämän. Esimiehiä voidaan kouluttaa tukemaan työntekijöitä paremmin niin suoriutumisessa kuin yksityiselämässäänkin. (Russo & Morandin 2019.)

Suomessa Mira Karjalainen (2017) on tutkinut työn ja vapaa-ajan rajojen hämärtymistä. Tyypillisesti kyse on esimerkiksi siitä, että työsähköposteja luetaan työajan ulkopuolella. Joskus rajanveto työn ja vapaa-ajan välillä on yllättävän vaikeaa. Karjalainen kyseenalaistaa, onko se kestävää työelämää, jos lasten nukkumaanmenon jälkeen avataan

tietokone ja työsähköposteja lähetellään vielä sängystä. Hän kehottaa työntekijää itse asettamaan työlleen jonkinlaiset rajat, jos työnantaja ei sitä tee. Hänen mielestään se olisi kuitenkin työnantajan tehtävä. (Maksimainen 2019.)

Tästä käytetään termiä autonomian paradoksi, jota Mazmanian, Orlikowski ja Yates (2013) ovat tutkineet. Kyse on erityisesti asiantuntijan vapaudesta hoitaa työtään mobiililaitteilla ajasta ja paikasta riippumatta, mikä omalla tavallaan tuo joustavuutta ja kontrollia työn suorittamiseen. Toisaalta se kuitenkin lisää vaatimuksia työntekijöiden tavoitettavuudelle ja vähentää mahdollisuuksia irrottautua työstä. Vapaus käyttää mobiililaitteita milloin ja missä tahansa johtaa helposti siihen, että niitä käytetään aina ja kaikkialla, mikä lopulta vähentää työntekijän autonomiaa.

Heilmannin, Forsten-Astikaisen ja Kultalahden (2018) tutkimuksessa esiin nousseita keinoja PK-yrityksissä olivat työhyvinvointiin liittyen tsemppiviestien lähettäminen työtovereille, yhteiset brunssit, online-pohjaiset työhyvinvoinnin kehittämisen ohjelmat sekä työn sisällön uudelleentarkastelu työkyvyn muuttuessa. Myös työn ja muun elämän tasapainoon kiinnitettiin huomiota. Työnantajat voivat muun muassa tarjota lastenvahtipalvelua sairastuneelle lapselle. Joustamisen merkitys on suuri: ideaalitulanteessa työnantaja ymmärtää, että työntekijöillä on elämää myös työn ulkopuolella ja joustaa yksityiselämän muutosten mukana.

Yksi työn ja vapaa-ajan rajojen hämärtyamisen tyypillisimmistä piirteistä on sähköpostin lukeminen vapaa-ajalla. Markkinointiyritys Tapaus Oy:ssä oltiin huolissaan iltamyöhällä lähetetyistä sähköposteista ja työntekijöiden työkuormituksesta, jolloin yrityksessä päätettiin kokeilla pääsyn estämistä sähköpostiohjelmaan iltakuuden jälkeen. Aluksi kokeilu koski esimiehiä, mutta positiivisten kokemusten jälkeen se laajennettiin kaikille työntekijöille. Kaikki sitoutuivat aluksi yhteen viikkoon, jonka jälkeen jokainen sai päättää halusiko jatkaa rajoitusta. Työpaikoilla onkin hyvä määritellä, milloin kenenkin täytyy olla tavoitettavissa. (Malmberg 2018.)

### 3.7 Sitouttaminen ja palkitseminen

Sitouttamiskeinoja yrityksissä ovat esimerkiksi hyvä henkilöstöpolitiikka, joka sisältää alaan nähden kilpailukykyisen palkkauksen ja/tai muut edut ja hyödyt; hyvä johtaminen, mahdollisuus oppimiseen ja kehittymiseen, mahdollisuus työn ja perhe-elämän yhteensovittamiseen ja kiinnostava työ. Työsuhteen alkuvaiheessa on olennaista, että jo

rekrytoinnissa tehtävästä annetaan mahdollisimman todenmukainen kuva ja tarjotaan uudelle työntekijälle hyvä perehdytys. Lisäksi rekrytoinneissa kannattaa pyrkiä löytämään sellaisia työntekijöitä, joiden tavoitteet ja arvostukset sopivat yrityksen kulttuuriin ja tavoitteisiin. (Viitala 2013, 88–89.)

Keskeinen tekijä työntekijän sitoutumisessa yritykseen on motivaatio. Motivaation ja motivoinnin tärkeyden ymmärtäminen onkin yksi keskeisistä tehtävistä erityisesti asiantuntijoiden johtamisessa ja palkitsemisessa. Motivaatio vaikuttaa työhalukkuuden lisäksi myös vireystasoon, työn laatuun ja hyvinvointiin. Asiantuntijat motivoituvat usein sisäisistä asioista, kuten oman osaamisen kehittymisestä, yhteystyöstä, haasteista, merkityksellisestä työstä ja palautteesta. Palkka voi motivoida, mutta ei yleensä toimi pitkän aikavälin motivointikeinona. Mikäli motivaatiotekijät unohtuvat palkitsemista suunniteltaessa, voi palkitseminen muuttua tarkoituksettomaksi. (Luoma ym. 2004, 33.)

Palkitsemisen käsite on vakiintunut tarkoittamaan sekä palkkaa että muita taloudellisia etuuksia, joita työntekijä saa korvauksena suoritetusta työstään. Palkka on vastinetta tehdystä työstä ja yrityksellä on velvollisuus maksaa kohtuullinen korvaus työntekijän suorittamasta työstä. (Viitala 2013, 138.) Palkitsemisen on tarkoitus korostaa organisaation tahtotilaa, jota palvelemaan se on liitetty (Luoma ym. 2004, 36).

Yrityksissä keskeinen haaste on luoda työtehtävistä, työympäristöstä ja palkitsemisesta sellainen kokonaisuus, jossa työntekijät kokevat oman panoksensa olevan tasapainossa yrityksen ja työn tuottaman vastikkeen eli palkan kanssa. Ihmisen odotukset työlle ja työyhteisölle ovat yksilöllisiä. Työ tarjoaa paitsi elantoa, se tuo arvoa antamalla ihmiselle mahdollisuuksia kehittyä ja toteuttaa itseään. Työyhteisöt antavat ihmiselle mahdollisuuden ryhmään kuulumiselle ja sosiaalisille suhteille. Lisäksi pysyvä työ tarjoaa turvallisuutta ja jatkuvuutta. Toiset ihmiset pitävät hyvää palkkaa tärkeänä, kun toiset arvostavat esimerkiksi pysyvän työsuhteen tuomaa jatkuvuutta. (Viitala 2013, 139.)

Palkitseminen voidaan jakaa aineettomaan ja aineelliseen palkitsemiseen tai esimerkiksi näin kolmeen lajiin:

- rahapalkka: peruspalkka, tulospalkka, aloitepalkkiot, erikoispalkkiot, tulosperusteiset palkkiomuodot ym.
- edut: autoetu, lounasetu, asuntoetu, laajennettu terveydenhuolto ym.
- aineeton palkitseminen: mahdollisuus kehittyä, työn kiinnostavuus, työn tuoma arvostus, vaikuttamisen mahdollisuudet, työsuhteen pysyvyys, sosiaalinen

palkitseminen, urakehityksen prosessit, statussymbolit ym. (Viitala 2013, 139, 162; Luoma ym. 2004, 39-40).

Palkitsemisen periaatteet yrityksessä muodostuvat palkitsemisstrategiasta sekä palkitsemispolitiikasta. Palkitsemisstrategia muodostuu palkitsemisen yleisistä ja pitkän aikavälin periaatteista. Se linkittyy liiketoimintastrategiaan ja omalta osaltaan vahvistaa sitä muun muassa sitouttamalla henkilöstä yritykseen. Palkitsemispolitiikka puolestaan tarkoittaa niitä käytännön toimia, joilla palkitsemista toteutetaan. (Viitala 2013, 140–141.)

Palkitsemista tulee seurata ja tarpeen vaatiessa kehittää. Tietoa palkitsemisjärjestelmän toimivuudesta saadaan muun muassa ilmapiirikyselyistä. Palkitsemisjärjestelmän tulee tukea toivotunlaista kulttuuria, toimintaa ja kehittymistä. Palkitsemisen periaatteiden tulee olla yrityksessä läpinäkyviä ja helposti tulkittavia. Ehkä tärkein arvo palkitsemisessä on oikeudenmukaisuus, jossa kuitenkin haasteena ovat yksilölliset tulkintaerot. (Viitala 2013, 142–143.)

Moni suomalainen arvostaa mahdollisuuksia kehittyä työssään ja kehittymismahdollisuuksien myötä myös sitoutuu paremmin työpaikkaansa. Kehittymismahdollisuuksia ovat sekä tehtävissä kehittyminen että muodolliset kehittymisen väylät kuten koulutukset. (Viitala 2013, 164.)

### 3.8 Johtamisen suunnittelu ja kehittäminen; päivittäisjohtaminen

Johtamisen laadulla on suuri merkitys yrityksen toiminnalle ja tulokselle. Lisäksi sillä on merkittävä vaikutus työelämän laatuun. Parhaassa tapauksessa johtaminen on sekä tuloksellista että ihmisten hyvinvointia edistävää. Hyvää johtamista on vaikea määritellä, mutta siihen liittyy voimakas työmotivaatio, hyvä yhteistyö työyhteisössä, korkea työmorali sekä pyrkimys tehdä hyvää työtä. (Juuti 2016, 9.)

Johtamisen kehittämisen tulee olla prosessi ilman päätepistettä. Aina on mahdollisuus tehdä asiat paremmin. Lisäksi myös ulkoiset muutokset heijastuvat johtamiseen ja aiheuttavat sille uusia vaatimuksia ja haasteita. (Juuti 2016, 10.) Esimiesosaamisen perustana ovat taidot, tiedot ja tahto. Vaaditaan paitsi halua työskennellä esimiestehtävissä, myös tunneälyä: empatiaa, joustavuutta ja optimismia. (Hyppänen 2007, 22.)

Kaikkien yrityksessä työskentelevien osaaminen on tärkeää, mutta erityisen tärkeään rooliin se nousee esimiesasemassa olevien kohdalla. Kyse ei ole esimiesten roolin

korostamisesta, vaan kerrannaisvaikutuksista: omaa osaamistaan ja johtamistaan kehittämällä esimies pystyy myös johtamaan muita parempiin tuloksiin. (Halonen 2001, 179.)

Esimiehille on hyvä laatia johtamisen kehittymisohjelma, jota ylläpidetään ja toteutetaan jatkuvasti. Ohjelmassa on kaikille esimiehille yhteinen osio, jonka ylin johto laatii, sekä yksilöllinen osio. Yhteinen kehittymisohjelma auttaa muodostamaan yhtenäistä johtamiskulttuuria yritykseen. Henkilökohtainen ohjelma täydentää kaikille tarkoitettua ohjelmaa yksilölliset kehitystarpeet huomioiden. (Halonen 2001, 179.)

Esimiestyössä tulee huomioida myös suorituksen johtamisen näkökulma. Silloin esimiestyössä korostuvat valmentaminen, rohkaiseminen ja motivoiminen. Esimiestyössä tulee pyrkiä läheiseen suhteeseen esimiehen ja työntekijän välillä. (Viitala 2013, 133.)

Ihmisten johtamiseen liittyy sukupolvieroja. Kultalahti (2015) on tutkinut erityisesti johtamisen näkökulmasta suomalaista Y-sukupolvea eli millenniaaleja, jotka ovat syntyneet vuosien 1979 ja 1995 välillä. Hänen tutkimuksensa mukaan millenniaalit arvostavat erityisesti kunnioitetuksi ja kuulluksi tulemistä ja esimiehen valmentavaa otetta. Johtajuustyyleistä korostuukin erityisesti valmentava johtaminen (coaching leadership). Vähimmillään millenniaaleille saattaa riittää se, että he tuntevat tekevänsä merkityksellistä työtä, jolle myös esimies osoittaa arvostusta. Tämän merkitys on tärkeä, koska moneen muuhun asiaan voi olla vaikea vaikuttaa. (Kultalahti 2015.)

Kultalahden (2015) mukaan on tärkeää, että esimiehillä on riittävästi aikaa tehtävänsä suorittamiseen. Aikaa pitää jäädä myös työntekijöihin tutustumiseen ja tuntemiseen. Kultalahden tutkimuksen mukaan tärkeimpien HRM-toimien tulisi painottua työympäristöön, työn merkitykseen sekä työn ja vapaa-ajan tasapainoon. (Kultalahti 2015.)

PK-yrityksistä löydettyjä ketteriä keinoja johtamiseen liittyen ovat alhaalta ylös asetetut tavoitteet kehityskeskusteluissa, kokeilunhaluinen johtoryhmä sekä uudenlaiset aikaa säästävät kokouskäytännöt. (Heilmann ym. 2018.)

### 3.9 Viestintä henkilöstöjohtamisen keinona

Henkilöstöjohtaminen ja viestintä ovat merkittävässä yhteydessä toisiinsa. Kauhasen (2012, 173–174) mukaan sisäisellä viestinnällä on merkittävä vaikutus hyvän ilmapiirin luomisessa, ja se vaikuttaa myös henkilöstön motivaatioon ja organisaation tehokkuuteen. Yrityksen on tärkeää levittää henkilöstöä koskevaa tietoa viestinnän keinoin, sillä



sen avulla voidaan vahvistaa yrityksen tietopohjaa, yhteistä käsitteistöä ja merkitystä. Tärkeitä asioita tulee pitää jatkuvasti esillä ja viestiä niistä, sillä asioiden toistuva esille tuleminen tekee niistä tuttuja ja vähentää ennakkoluuloja asiaa kohtaan. Viestintä kehittää henkilöstön ajatusmalleja yrityksen toiminnalle ja tulevaisuudelle tärkeistä asioista. (Viitala 2013, 206.)

Viitalan (2013, 206–207) mukaan jokaisen organisaation tulisi vahvistaa henkilöstön yhteistä tietopohjaa ja ymmärrystä esimerkiksi seuraavista aiheista:

- organisaation visio, strategia ja tavoitteet
- organisaation arvot
- tulevat toiminnalliset muutokset
- yrityksen taloustilanne ja menestys
- toimialan kehitys ja tulevaisuudennäkymät
- tilauskanta tai muut yrityksen tulevaisuudennäkymät
- uudet innovaatiot, saadut tunnustukset, hyvät uutiset tuotteista ja palveluista
- uudet asiakkaat tai aluevaltaukset
- organisaation henkistä tilaa kuten ilmapiiriä koskevat asiat ja toimenpiteet ongelmien ratkaisemiseksi
- työyhteisön merkittävät saavutukset yritys-, yksikkö- tai henkilötasolla
- henkilöstömuutokset.

Blount ja Leinwand (2019) nostavat esille sen, miten tärkeää on viestiä henkilöstölle yrityksen tarkoituksesta: miksi yritys on olemassa, mitä arvoa se tuottaa asiakkailleen, mikä tekee yrityksestä uniikin. Tarkoituksen viestiminen antaa yrityksen työntekijöille innostavan syyn tulla töihin ja parhaimmillaan nostaa yksilön motivaation uudelle tasolle. Tarkoituksen määrittely ja siitä viestiminen ovat strategista johtamista, joka on tärkeä osa yrityksen kilpailukykyä. Organisaation merkityksen puute tai sen huono viestintä johtaa usein työntekijöiden tunteeseen suunnan puutteesta, mikä laskee motivaatiota ja sen myötä yrityksen mahdollisuudet saavuttaa määritellyt tavoitteet heikkenevät.

Sisäisen viestinnän kanavia on useita ja ne voidaan jakaa suoraan ja välitettyyn viestintään. Suoraa viestintää ovat esimerkiksi kokoukset ja ylipäätään puhe tiedonlähteenä. Välitettyä viestintää ovat muun muassa intranetissä tai sähköpostitse jaettu tieto. Kanavan valintaan vaikuttavat esimerkiksi kohderyhmän suuruus, työpisteiden fyysinen sijainti sekä asian tärkeys. (Kauhanen 2012, 176–177.)

### 3.10 Henkilöstöhallinnolliset tehtävät ja henkilöstöjohtamisen tietojärjestelmät

Siinä missä monet yllä mainituista tehtävistä käsittelevät laajoja tehtäväkokonaisuuksia ja suuria linjoja, henkilöstötyön tehtäväkenttään mahtuu myös pienempiä tehtäviä, jotka usein luokitellaan henkilöstöhallinnon alle. Tällaisia ovat esimerkiksi työsuhdeasioiden hoitaminen, palkkahallinto, työsopimusten hallinnointi, koulutusjärjestelmien ylläpito ja monet rutiinityöt. (Viitala 2013, 22.)

Kaikilla palkkaa maksavilla yrityksillä on jonkinlainen palkkahallinto eli tapa järjestää palkanmaksu. Se voi olla osa henkilöstöhallinnon työkenttää, hoidettu talousasioiden yhteydessä, ulkoistettu palvelu tai oma palvelukeskus. (Kauhanen 2012, 191; Viitala 2013, 155.)

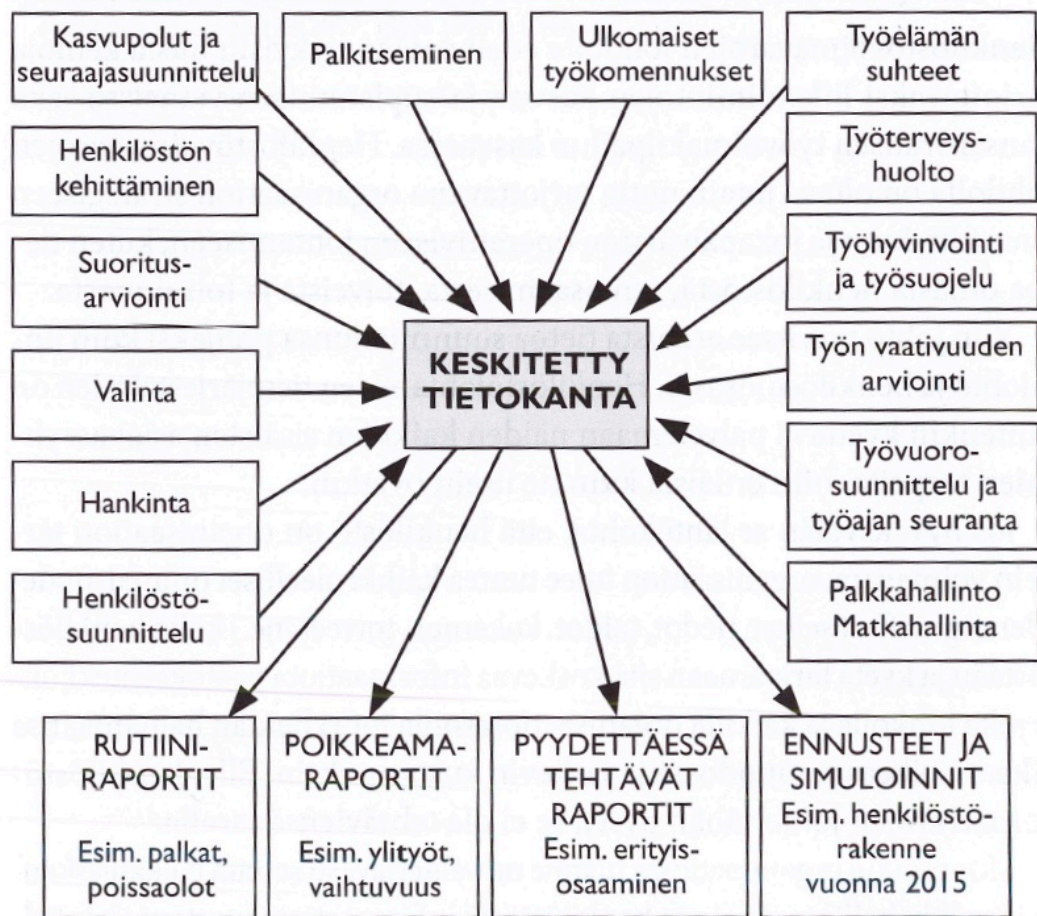
Palkkahallinto vaatii ajantasaista asiantuntemusta lainsäädännöstä ja työehtosopimuksista. Moni palkkahallinnon tehtävä on hoidettava palkanmaksujaksoittain, tyypillisesti kerran kuukaudessa. Tavallisimpia tehtäviä ovat palkan laskenta ja maksaminen työntekijöille sekä ennakonpidätysten ja henkilösivukulujen tilitykset. Osa tehtävistä on määräajoin toistuvia, kuten työterveyshuollon kustannusten haku Kelalta. (Viitala 2013, 155-156.)

Palkkahallinto voi myös tuottaa informaatiota, jota käytetään tuottavuuden ja suoritusten seurannassa. (Viitala 2013, 155-156.) Kauhasen (2012, 37–38) mukaan palkkahallinnon tuottama informaatio ei kuitenkaan sovi kovinkaan hyvin yritysjohdon tai linjaesimiesten käytettäväksi strategisessa johtamisessa tai yllättävässä päätöksenteossa. Palkkahallinnon antama tieto on taaksepäin katsovaa.

Palkkahallinnon tehtävät perustuvat pääasiassa lakeihin, sääntelyyn ja työehtosopimuksiin. Näin ollen palkkahallinnossa ei juuri ole tehtäviä, joita voisi yrityskohtaisesti soveltaa tai innovoida uudenlaisia järjestelyjä palkkahallintoon.

Kauhanen (2012, 37) väittää, että mikäli henkilöstöä pidetään organisaation tärkeimpänä voimavarana, organisaation tulee tuntea sen kaikki oleelliset ominaisuudet ja pystyä luomaan järjestelmästäan monipuolista informaatiota henkilöstöstä päätöksenteon ja johtamisen tueksi. Kauhasen (2012, 37-38) mukaan monessa organisaatiossa kuitenkin ainoa henkilöstöä koskeva tieto on palkkahallinnon järjestelmän tuottama tieto.

Kuviossa 7 on esitetty, minkälaisia osioita henkilöstöjärjestelmässä voi olla ja minkälaisia tuotoksia sieltä voidaan saada.



Kuvio 7. Henkilöstöjärjestelmän keskeiset osiot ja tuotokset (Kauhanen 2012, 38).

Kuviossa sisäänpäin osoittavat nuolet kuvaavat tietokanteen syötettäviä tietoja. Keskeltä ulos osoittavat nuolet puolestaan kuvaavat tietokannasta saatavia raportteja ja tuotoksia. Järjestelmän etu on siinä, että tieto on keskitetysti yhdessä paikassa, jolloin päällekkäisen tiedon syöttämisen tarve poistuu ja sen myötä virheiden riski vähenee. Esimerkiksi rekrytointivaiheessa syötetyt tiedot ovat järjestelmässä valmiina uuden työntekijän aloittaessa. Tällainen tietojen kerääminen tosin vaatii GDPR-asetuksen huomiointia.

## 4 NYKYTILAN KARTOITUS

### 4.1 Tutkimusongelman kuvaus

Toimeksiantajayritys on kasvanut nopeasti. Yrityksen henkilöstöjohtaminen on ollut reaktiivista ja kulminoitunut muutamiin henkilöihin yritysjohdossa. Yrityksessä ei ole HR-osastoa tai nimettyä henkilöä, joka vastaa henkilöstöhallinnosta tai henkilöstöjohtamisesta. Tutkimuksen tavoitteena on tehdä yrityksessä nykytilan kartoitus siitä, miten henkilöstöjohtaminen ja henkilöstöhallinto on tällä hetkellä hoidettu ja kuka tehtävistä vastaa. Opinnäytetyön valmistuttua tutkimuksessa kerättyä tietoa käytetään uuden henkilöstökäsikirjan laatimiseen.

Tutkimus pyrkii löytämään konkreettisia kehitysehdotuksia yrityksen henkilöstöjohtamiseen. Aihetta tarkastellaan sekä johdon että henkilöstön näkökulmasta pohtien esimerkiksi työssä viihtyvyyttä ja sitoutumista sekä toisaalta prosessien toimivuutta ja tehokkuutta.

Tutkimuskysymyksiä ovat:

- Mitä prosesseja kuuluu henkilöstöhallintoon ja miten henkilöstöjohtaminen on toimeksiantajayrityksessä järjestetty?
- Miten henkilöstöhallintoa ja/tai henkilöstöjohtamista voitaisiin kehittää toimeksiantajayrityksessä?

### 4.2 Tutkimusmenetelmät ja aineiston keruu

Tämä tutkimus voidaan luokitella toimintatutkimukseksi, jossa keskeistä on pyrkiä löytämään ratkaisuja ongelmiin. Toimintatutkimukselle tyypillistä on tutkittavien eli käytännössä toimivien ihmisten oma aktiivinen osallistuminen tutkimuksen tekemiseen. (Kuula 2006.) Tutkimuksessa työyhteisön jäsenet ovat saaneet esittää mielipiteitään ja näkemyksiään kehitysehdotusten muodostamista varten. Toimintatutkimuksen avulla halutaan muuttaa nykytilaa, ei pelkästään kuvata tai selittää sitä, kuten eräissä muissa tutkimusmenetelmissä (Kuula 2006). Tutkimuksessa kartoitetaan henkilöstöjohtamisen nykytila ja esitetään ehdotuksia, joiden tavoitteena on tehdä parannuksia henkilöstöjohtamisen käytäntöihin ja prosesseihin.

Hakalan (2008, 156–157) mukaan laadullisessa tutkimuksessa keskeistä ei ole otoksen koko vaan se, että valitulla tutkimusmenetelmällä ja kerätyllä aineistolla pystytään kuvaamaan tutkimusilmiö. Jokaisen haastateltavan pitää tuoda uusi näkökulma tutkimukseen ollakseen perusteltu. Hirsjärvi ym. (2009, 137) puolestaan antavat ohjenuoraksi pohtia sitä, mikä menettely parhaiten tuo selvyttä käsiteltäviin ongelmiin ja mistä tutkimuksen tekijä itse on vaikuttunein. Tässä tutkimuksessa keskeistä oli saada mukaan myös henkilöstön näkökulma pelkän yritysjohtajan näkemysten sijaan.

Laadulliselle tutkimukselle tyypillistä on myös tutkimusongelman muotoutuminen tutkimuksen edetessä (Hirsjärvi ym. 2009, 164). Tämä tutkimus sai alkunsa ”onkohan joku HR:n osa-alue jäänyt liian vähälle huomiolle” -tyyppisestä kysymyksestä sekä tarpeesta laatia uusi henkilöstökäsikirja, mutta laajeni teorioihin tutustumisen myötä henkilöstöjohtamiseen, sen eri alueisiin ja niiden nykytilan kartoittamiseen.

Kvalitatiivinen ja kvantitatiivinen tutkimus nähdään usein toisiaan täydentävinä, ei toisensa poissulkevinä vaihtoehtoina (Hirsjärvi ym. 2009, 136). Tämä tutkimus on pääasiassa kvalitatiivinen eli laadullinen. Laadullista aineistoa edustavat haastattelut, havainnointi ja dokumentaatio. Toisaalta merkittävässä osassa toimiva henkilöstökysely on kvantitatiivista aineistoa. Kysely on tehty vuonna 2018 ja se lähetettiin 35 henkilölle, joista 33 vastasi. Kysely toteutettiin konsernin yhteisessä formaatissa, kuitenkin niin, että vastaukset esitettiin yrityskohtaisesti. Aineisto on saatu ulkopuoliselta taholta esitysmuodossa (ei datana) ja siinä on tarkasteltu myös yksittäisten kysymysten vastausjakamaa eri vaihtoehtojen välillä. Vastauksia ei ole ollut mahdollista tarkastella esimerkiksi osastoittain tai ikäryhmittäin.

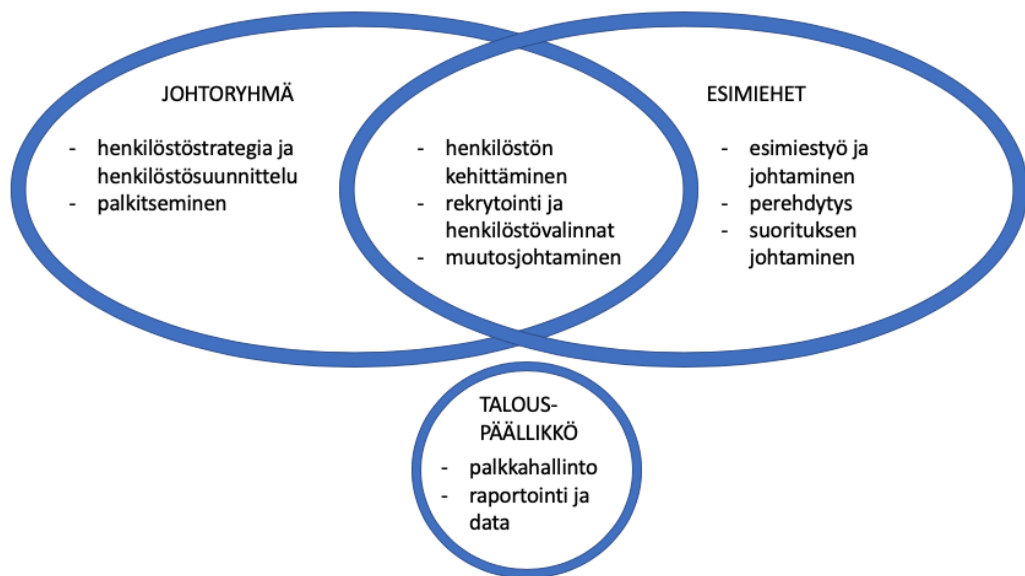
Nykytilakartoituksen materiaalia kerättiin yrityksen sisäisestä dokumentaatiosta, erityisesti laatukäsikirjasta ja sen liitteistä sekä nykyisestä henkilöstöoppaasta. Näistä löytyi tietoa erityisesti muodollisista prosesseista ja määritellyistä toimintatavoista. Lisäksi täydentävää tietoa löytyi yrityksen nettisivuilta. Osa tekstistä perustuu omaan havainnointiin eli työkokemukseen yrityksestä sekä nykyisten toimintatapojen tuntemiseen.

Tutkimusta varten tehdyt haastattelut ovat teemahaastattelun tyyppisiä eli aihepiirit ovat etukäteen tiedossa, mutta kysymyksillä ei ole tarkkaa järjestystä tai muotoa. Teemahaastattelu on melko vapaamuotoinen keskustelu määriteltyjen aihepiirien ympärillä. (Hirsjärvi ym. 2009, 208; Saaranen-Kauppinen & Puusniikka 2006b.) Haastateltavat valittiin sen mukaan, kenellä arvioitiin olevan kokemusta tai näkemystä eri aihealueista.

Tietoja täydennettiin säännöllisillä toimitusjohtajan haastatteluilla. Hän toimi myös tämän opinnäytetyön ohjaajana työpaikalla ja hänen näkemyksensä edustaa yrityksen virallista kantaa.

#### 4.3 Henkilöstöjohtamisen vastuunjako ja perustietoja henkilöstöstä

Kuviossa 8 on esitetty vastuiden jakautuminen henkilöstöjohtamisen tehtäväkentällä toimeksiantajayrityksessä. Olen itse hahmotellut kuvion ja työstänyt sitä yhdessä toimitusjohtajan kanssa haastattelussa syyskuussa 2019.



Kuvio 8. Henkilöstöjohtamisen järjestäminen toimeksiantajayrityksessä.

Yritys kuuluu konserniin itsenäisenä osana. Konserni määrittelee toimintaa numeeristen tavoitteiden kautta, kuten kasvutavoitteina, mutta ei määrittele henkilöstöjohtamisen keinoja. Henkilöstöjohtamisen suurista linjoista vastaa yrityksen johtoryhmä, johon kuuluu toimitusjohtaja, myyntijohtaja, talouspäälikkö ja huoltopäälikkö. Suurin vastuu henkilöstöjohtamisen linjasta on toimitusjohtajalla.

Päivittäistä henkilöstöjohtamistyötä tekevät esimiehet muun muassa suoritusta johtamalla ja uusia työntekijöitä perehdyttämällä. Henkilöstön kehittäminen, rekrytointi ja muutosjohtaminen ovat kokonaisuuksia, joissa vastuuta on sekä ylimmällä johdolla että esimiehillä. Erityisesti henkilöstöhallinnollista työtä tekee talouspäälikkö, joka hoitaa

palkkahallinnon ja raportoinnin. Hän myös tuottaa muulle organisaatiolle tietoa päätöksenteon tueksi.

Henkilöstö jakautuu melko tasaisesti miehiin ja naisiin. Vuoden 2018 aikana työntekijöistä miehiä oli 18 ja naisia 16 (keskimäärin vuoden aikana). Vuoden lopussa palveluksessa olleiden työntekijöiden keski-ikä oli 42,4 vuotta, mikä oli hieman laskenut edellisestä vuodesta (43,2 vuotta). Luvussa ovat mukana kaikki vuoden lopussa työsuhteessa olleet työntekijät.

Koska yrityksen henkilöstömäärä on viime vuosina kasvanut voimakkaasti, työsuhteista moni ei ole vielä kovin pitkä. Vuoden 2018 lopussa 20 työntekijää oli ollut yrityksen palveluksessa alle kolme vuotta. Kolmesta viiteen vuotta työskennelleitä oli 9 ja yli kymmenen vuotta yrityksessä työskennelleitä oli 10.

Henkilöstön pysyvyys on ollut korkea. Tulijoita on ollut viime vuosina enemmän kuin lähtijöitä. Viimeisen viiden tilikauden aikana uusia vakituisia työntekijöitä on aloittanut keskimäärin neljä vuodessa (vaihteluväli yhdestä kuuteen). Vakituudesta henkilöstöstä on irtisanoutunut keskimäärin 1,4 henkilöä vuodessa (vaihteluväli nollassa kolmeen) samalla tarkastelujaksolla.

#### 4.4 Yleisiä havaintoja henkilöstökyselystä

Vuoden 2018 henkilöstökyselyssä henkilöstö antoi yleisarvosanaksi tyytyväisyydelle omaan työtilanteeseen 4,09 asteikon ollessa 1–5. Tyytyväisin henkilöstö oli huollon organisaatiossa, jossa jokainen vastasi olevansa melko tyytyväinen tai erittäin tyytyväinen. Muihin konsernin yrityksiin verrattuna arvosanat olivat keskimääräistä korkeampia.

Arvosanojen keskiarvo on hieman laskenut vuoden 2017 tuloksista. Tuloksissa on huomioitava, että pienessä vastaajajoukossa yhdenkin tyytymättömän henkilön vastaukset laskevat tuloksia. Yhden henkilön osuus vastaa noin kolmea prosenttiyksikköä vastauksista.

Henkilöstökyselyn mukaan lähes jokainen työntekijä muun muassa

- kokee työnsä tärkeäksi ja merkitykselliseksi
- voisi suositella yritystä työpaikkana läheiselleen
- kokee keskusteluyhteyden lähiesimieheensä hyväksi

- on tyytyväinen omaan työpanokseensa
- on vahvasti sitoutunut työhönsä
- tietää, mitä häneltä odotetaan työssään
- tietää, miten hänen oma työnsä vaikuttaa yrityksen tavoitteiden saavuttamiseen.

Edellä mainituissa kysymyksissä alimmat vastaukset olivat vastausvaihtoehto 3 (ei samaa eikä eri mieltä) ja niitä oli korkeintaan 12 prosenttia vastaajista, mikä vastaa neljää henkilöä. Näissä kysymyksissä valtaosa vastaajista oli siis melko samaa mieltä tai täysin samaa mieltä väittämästä.

Eniten hajontaa ja alhaisimmat keskiarvot (alle 4,0) oli seuraavissa kysymyksissä:

- Kuinka usein olet stressaantunut työssäsi (1=hyvin usein, 5=hyvin harvoin) 3,18
- Työkuormani on normaalisti hallittavissa (saan suoritettua työni pääsääntöisesti normaalina työaikana) 3,47
- Näen hyviä mahdollisuuksia kehittyä omassa yrityksessä tai konsernissa 3,84
- Yrityksessä on positiivinen ja vahva yhteishenki 3,88
- Yritys tarjoaa kilpailukykyisen palkan ja edut 3,90
- Minulla on käytössäni tarvittavat tiedot työni suorittamiseen 3,94
- Työroolit ja vastuut on kommunikoitu yrityksessä selkeästi 3,94
- Lähiesimieheni osaa käsitellä hyvin konflikteja 3,97

Kysymyksessä ”yrityksessä on positiivinen ja vahva yhteishenki” kolmasosa vastaajista on vastannut ei samaa eikä eri mieltä, loppuista suurin osa oli samaa tai melko samaa mieltä. Toinen hajontaa aiheuttanut kysymys liittyi työkuormaan: kysymykseen ”kuinka usein tunnet itsesi stressaantuneeksi työssäsi” noin puolet vastasi joskus ja loput vastasivat kokevansa stressiä joko harvemmin tai useammin. Samaan teemaan liittyy kysymys ”työkuormani on normaalisti hallittavissa”. Vastausten perusteella stressi näyttää olevan suurempaa kuin kykenemättömyys suoriutua töistä normaalin työajan puitteissa: noin puolet vastaajista kokee suoriutuvansa työstä hyvin tai melko hyvin työaikana.

Kysymyksen ”Lähiesimieheni osaa käsitellä hyvin konflikteja” vastaukset painottuivat hyvään (melko samaa mieltä tai täysin samaa mieltä), mutta kaksi vastaajaa oli melko eri mieltä ja viidesosa vastaajista ei ollut samaa eikä eri mieltä. Lisäksi kolme vastaajaa ei osannut ottaa kantaa kysymykseen.



Kysymyksen ”Työroolit ja vastuut on kommunikoitu yrityksessä selkeästi” vastaukset painottuivat positiiviseen (melko samaa mieltä tai täysin samaa mieltä), mutta muutama vastaaja oli melko eri mieltä väittämästä ja viidesosa ei ollut samaa eikä eri mieltä.

#### 4.5 Henkilöstöjohtaminen osa-alueittain

Seuraavissa alaluvuissa tarkastellaan henkilöstöjohtamista osa-alueittain pääpiirteittäin luvun kolme jaon mukaisesti. Tiedot on kerätty yrityksen sisäisestä dokumentaatiosta, toimitusjohtajan haastatteluista, havainnoimalla, henkilöstökyselyistä sekä työntekijöiden haastatteluista.

##### 4.5.1 Henkilöstön sijoittaminen

#### **Henkilöstöstrategia ja rekrytointi**

Toimitusjohtajan mukaan yrityksen henkilöstöstrategia on se, että keskitytään ihmisiin: pidetään työntekijöistä hyvää huolta, koska tyytyväiset työntekijät ovat motivoituneita hoitamaan työnsä hyvin ja palvelemaan asiakkaita hyvin. Yrityksellä ei ole erillistä, kirjoitettua henkilöstöstrategiaa, jossa määriteltäisiin henkilöstöjohtamisen keinot liiketoimintastrategian toteuttamiseen.

Yritys palkkaa työntekijöitä pääsääntöisesti toistaiseksi voimassa oleviin työsuhteisiin. Määräaikaisia työsuhteita käytetään lähinnä vakituisen henkilökunnan sijaisuuksissa, loma-aikoina ja joissain projektiluontoisissa tehtävissä. Johtoryhmä päättää rekrytoinnin käynnistämisestä ja tarvittaessa hallitus vahvistaa päätöksen. Saapuvat hakemukset käsittelee ja kandidaatit haastattelee tehtävään valittavan tuleva esimies yhdessä toimitusjohtajan kanssa.

Rekrytoinneissa apuna on käytetty psykologia, joka arvioi kandidaattien sopivuuden tehtävään ja yritykseen. Samaa psykologia on käytetty 16 vuoden ajan, jolloin hän tuntee myös monen jo aiemmin rekrytoitun ihmisen profiilin ja tiimin, johon uusi työntekijä ollaan sijoittamassa. Ennen valintaa tapahtuvan arvioinnin lisäksi psykologi tapaa valitun henkilön noin kuukausi työsuhteen alkamisen jälkeen sekä noin vuosi aloittamisen jälkeen.

Toimitusjohtajan mukaan rekrytoinneissa ollaan onnistuttu yleisesti ottaen hyvin. Mittareina ovat muun muassa hyvät tulokset henkilöstökyselyssä, henkilöstön yhdessä

viihtyminen, pätevyys ja sopivuus. Vaihtuvuus yrityksessä on pieni. Rekrytointien onnistumisesta puhuttaessa toimitusjohtajan mainitsevat mittarit ovat enemmän henkilöstön kuin johdon tyytyväisyyttä mittaavia. Tämä liittyy ajatusmalliin, jossa henkilöstö asetetaan etusijalle ja siitä pidetään hyvää huolta luottaen siihen, että hyvinvoiva ja tyytyväinen henkilöstö tuottaa laatua, asiakastyytyväisyyttä, sitoutuneisuutta ja hyvää taloudellista menestystä.

Yrityksessä on käytössä rekrytointipalkkio. Työntekijä voi milloin tahansa ilmoittaa toimitusjohtajalle siitä, jos kiinnostava henkilö olisi rekrytoitavissa. Suositeltu henkilö lisätään rekrytointilistalle, joka käydään ensimmäisenä läpi uutta työntekijää haettaessa. Mikäli henkilö palkataan tältä listalta niin, ettei julkista hakua tarvitse järjestää, saa ilmoittaja rahallisen palkkion. Palkkio maksetaan rekrytoidun henkilön koeajan päättymisen jälkeen, kun työsuhde on vakinaistettu.

Työntekijöiden haastatteluissa tuotiin esiin, että henkilöstön diversiteetti on melko pientä ja työntekijät hieman ”samasta puusta veistettyjä”. Uusien näkökulmien saamiseksi olisi hyvä pyrkiä löytämään ihmisiä, jotka ovat jollain tavalla erilaisia nykyhenkilöstöön verrattuna.

## **Perehdytys**

Laatukäsikirjan mukaan perehdytyksestä tehdään suunnitelma. Perehdytyksessä käydään läpi muun muassa yrityksen toimintapolitiikka, strategia ja tavoitteet. Uudelle työntekijälle perehdytetään myös taloushallintoon, työsuojeluun ja tietoturvaan liittyviä toimintaohjeita. Tämän jälkeen työntekijä perehdytetään toimenkuvansa mukaisiin tehtäviin.

Perehdytyksessä apuna on muistilista, johon kirjataan suoritetuksi perehdytyksen eri asiat. Muistilistassa on sekä tietoja (muun muassa tärkeimpien ohjelmien perusteet, työterveyshuollon järjestäminen, laatukäsikirja) että tavaroita (muun muassa luottokortin saaminen, avaimet ja tietokone). Perehdytystä varten laaditaan henkilökohtainen ohjelma, jonka laajuus ja sisältö riippuu henkilön työnkuvasta ja työsuhteen laadusta. Usein myynnissä ja huollossa osa perehdytyksestä tapahtuu päämiesten luona, jolloin työntekijä tutustuu syvällisesti tuotteisiin ja laitteisiin.

Asiakastyöhön perehtyessä myynnin ja huollon työntekijät tekevät aluksi yhteiskäyntejä, jolloin uusi työntekijä kulkee kokeneemman kollegan kanssa asiakkaiden luona. Sen jälkeen työ on pääasiassa hyvin itsenäistä. Toimistolla ja varastolla tilanne on toinen, kun paikalla on kollegoita auttamassa ja neuvomassa.

Asiakaspalvelun ja logistiikan työntekijöitä ei käytännössä perehdytetä tuotteisiin, koska varsinaisen tuotetuntemuksen ei katsota olevan työn kannalta tarpeellista. 2010-luvun alussa myyntijohtaja perehdytti ryhmänä asiakaspalvelun ja logistiikan työntekijöitä tuotevalikoimaan yleisellä tasolla. Silloin kyse oli enemmän kiinnostuksesta ymmärtää yleisellä tasolla tuotevalikoimaa eikä varsinaisesti siitä, että työnkuva vaatisi tuotteiden syvempää tuntemista.

Henkilöstökyselyssä 84 prosenttia vastaajista oli sitä mieltä, että yrityksessä ollaan melko hyviä tai erittäin hyviä perehdyttämään ja huolehtimaan uusista työntekijöistä.

Uudempien työntekijöiden osalta esiin nousi haastatteluissa muun muassa se, että pääkonttorilla tapahtuvassa perehdytyksessä ei juuri perehdytä toimistotyöntekijöiden työkuvaan. Näin ollen ymmärrys heidän roolistaan voi jäädä heikoksi varsinkin, jos työskentelee pääkonttorin ulkopuolella. Perehdytyksen toivottaisiin antavan parempi kokonaiskuva henkilöstön rooleista osana kokonaisuutta.

Haastatteluissa asiakaspalvelun kanssa kävi ilmi, että esimerkiksi myyjien perehdytyksestä tuntuu puuttuvan monia käytännön seikkoja. Heidät on perehdytetty hyvin yrityksen yleisiin toimintatapoihin ja tuotteisiin, mutta varsinaisiin töihin kiinni päästyään myyjä ei välttämättä tiedä esimerkiksi sitä, mitä tietoja laitekaupoista tarvitaan laskutusta varten. Silloin asiakaspalvelu epävirallisesti perehdyttää henkilön kyseiseen asiaan ilman suurempaa suunnitelmallisuutta. Joltain osin myös myynnin ja huollon vastuun jakautuminen (esimerkiksi asiakastietojärjestelmän päivitykset) sekä huollon rooli koettiin epäselväksi.

#### 4.5.2 Työn organisointi ja arviointi; suorituksen johtaminen

##### **Työn organisointi**

Organisaatio toimii pienehköinä 3–8 hengen tiiminä, joiden vastuuhenkilöinä ovat myyntipäälliköt, team leaderit ja huoltopäällikkö. Esimiehet, team leaderit ja loppukädessä toimitusjohtaja vastaavat työn organisoinnista.

Sekä asiakaspalvelulla että logistiikalla on team leaderit, jotka vastaavat päivittäisestä työstä ja sen organisoinnista. Team leaderit aloittivat positioissaan kesän 2018 alussa. Heidän tehtävässään keskeistä on hyvä tuntemus yrityksen toiminnasta, käytännöistä, erilaisista poikkeuksista ja järjestelmistä. Team leaderit eivät ole varsinaisesti tiimin

esimiehiä, vaan esimerkiksi kehityskeskustelut käydään edelleen toimitusjohtajan kanssa. Team leaderit muun muassa hyväksyvät osaston työkäytäntöihin liittyvät muutokset. Tällä halutaan varmistua siitä, että uusi toimintatapa on eri näkökulmista ajateltuna sopiva käytettäväksi. Team leaderin on tarkoitus myös parantaa ja selkeyttää tiedonkulkua. Häntä on informoitava esimerkiksi muun organisaation kokouksista ja hän välittää tarvittaessa tietoa edelleen tiimilleen ja toisaalta välittää organisaatiossa eteenpäin tietoa tiiminsä ajankohtaisista asioista.

Toimistotyöntekijöiden (asiakaspalvelu ja logistiikka) tehtäviin kuuluvat muun muassa tilausten käsittely, laskutus, ostotilausten teko, kuljetusjärjestelyt, tarjousten laatiminen, hinnastojen ylläpito, kirjanpito, reskontranhoito, puhelinvaihteen hoito ja sopimushallinta. Töitä ei ajatella ”virkoina”, jolloin tehtävät kuuluisivat kaavamaisesti tietylle henkilölle ja ne periytyisivät hänen seuraajalleen. Osaston työtä tarkastellaan kokonaisuutena, jolloin työntekijöiden tehtävät voivat muuttua esimerkiksi henkilöstövaihdosten yhteydessä. Näin ollen tyypillistä on, että työkokonaisuus järjestellään uudelleen esimerkiksi jonkun jäädessä perhevapaalle tai irtisanouduttua. Palkattava sijainen voi tulla tekemään eri tehtäviä kuin poisjäänyt ja vanhan työntekijän mahdollisesti palatessa kokonaisuus arvioidaan taas uudelleen.

Huolto-organisaatio toimii yhden esimiehen, huoltopäällikön, alaisuudessa. Tiettyjen laitteiden osaaminen kuuluu kaikkien huoltoteknikkojen osaamiseen. Sen lisäksi erikoisemmat tai vähemmän yleiset laitteet on jaettu niin, että jokaisella laitetyypillä on pääsääntöisesti vähintään kaksi osaajaa. Huoltopäällikkö vastaa töiden jakautumisesta huollon sisällä.

Myyntiorganisaatio on jaettu kolmeen tuoteryhmään, joissa kussakin on 3–5 myyjää. Tiimin esimies on myyntipäällikkö. Myyntipäällikkö tekee esimiestyönsä ohella samaa työtä tiiminsä kanssa vastaten esimerkiksi omien tuoteryhmiensä ja edustustensa myynnistä. Myyntipäällikön esimies on myynti- ja markkinointijohtaja, joka vastaa myynnin suurista linjoista.

Yrityksessä yhtenä keskeisenä arvona on pidetty valtaa ja vastuuta, jolloin työntekijälle annetaan vapaus suorittaa työnsä parhaaksi katsomallaan tavalla. Laatuksikirjassa tämä on määritelty seuraavasti: Yritystoiminnassamme korostuu myös työntekijöiden vapaus tehdä päätöksiä ja suunnitella omaa työtään, mikä toisaalta edellyttää vastuun kantamista omista päätöksistä ja työtehtävistä.

Laatukäsikirjan mukaan henkilöstön vastuut ja valtuudet on määritelty tehtäväkohtaisissa toimenkuvissa ja niitä päivitetään tarvittaessa. Henkilöstökäsikirjan liitteistä löytyy dokumentti allekirjoitusoikeuksista, jossa on määritelty, mitä oikeuksia kullakin työtehtävässään on. Organisaatorakenne ja tehtävien sekä vastuiden kuvaus löytyvät laatukäsikirjan liitteenä olevasta Excel-kaaviosta.

Valta ja vastuu näyttävät toteutuvan myös käytännössä: henkilöstökyselyssä 87 prosenttia vastasi olevansa melko samaa mieltä tai täysin samaa mieltä väittämässä ”minulla on riittävät valtuudet työni suorittamiseen”.

Henkilöstökyselyssä keskimääräistä alhaisemmat vastaukset (vastausten keskiarvo 3,94) oli kysymyksessä ”työroolit ja vastuut on selkeästi kommunikoitu yrityksessä”. Vaikka yli kaksi kolmasosaa kokee vastuiden ja roolien olevan selkeät, joka viides työntekijä ei ollut samaa eikä eri mieltä ja muutama henkilö melko eri mieltä väittämästä.

Työntekijöiden haastatteluissa tuotiin esiin se, että dokumentti organisaatorakenteesta, tehtävistä ja vastuista tunnetaan huonosti eikä sitä ole otettu esimerkiksi osaksi perehdytysmateriaalia tai se on ehtinyt vasta uusimpiin perehdytyksiin.

Lisäksi työntekijöiden haastatteluissa todettiin, että myynnin tiimijako tuntuu osittain keinotekoiselta eikä se vastaa parhaimmalla tavalla asiakkaiden tarpeisiin. Tuotevalikoima on laaja ja asiakaskäynneillä esitellään tuotteita myös oman tuoteryhmän ulkopuolelta. Näin ollen yhteistyötä tehdään myös myynnin tuoteryhmärajojen yli. Pienten tiimien vuoksi organisaatorakenne muodostuu moniportaiseksi: ketju myyjältä toimitusjohtajalle on neliportainen, vaikka työntekijöitä koko organisaatiossa on vain noin 40. Tässä koetaan ajoittain tapahtuvan rikkinäinen puhelin -efektiä, jolloin viesti muuttuu edetessään henkilöltä toiselle.

Haastatellut työntekijät kokivat team leaderien tuovan selkeyttä organisaatorakenteeseen. Viestintä toimistolle on helpompaa, kun asiakaspalveluun ja logistiikkaan liittyen on vastuuhenkilöt, joilta voi kysyä mitä tahansa asiaan liittyvää ja he delegoivat tehtävät ja kysymykset tarvittaessa eteenpäin. Toisaalta tiimien sisällä kokemus on, että joskus tieto kulkee aiempaa heikommin, kun välissä on team leader suodattamassa organisaation sisäistä viestintää. Lisäksi työ koetaan jossain määrin aiempaa yksinäisemmäksi.

## Suorituksen arviointi

Työstä suoriutumista arvioidaan kehityskeskusteluissa, asiakastyytyväisyyskyselyillä sekä epämuodollisesti jokapäiväisessä yhteistyössä. Lisäksi johtoryhmä käsittelee henkilöstöä ja sen suoriutumista kokouksissaan.

Vuosittaisissa kehityskeskusteluissa arvioidaan työsuorituksen osalta edellisen vuoden keskusteluissa määriteltyjen tavoitteiden ja tulosten toteutuminen ja arvioidaan niistä suoriutuminen. Sen lisäksi työntekijä listaa kolme tärkeintä työtehtäväänsä ja arvioi oman suoriutumisensa niistä, jonka jälkeen esimies antaa oman arvionsa suoriutumisesta.

Myynnin ja huollon osalta onnistumisia mitataan viikoittaisten asiakaskäyntien laadunseurantakyselyjen avulla. Laadunseurantakyselyssä asiakas arvioi määriteltyä käyntiä, jolloin kyselyn kohdennettavuus on hyvä. Myynnin laadunseurantakyselyissä asiakas ottaa kantaa muun muassa heillä käyneen henkilön palveluhenkisyyteen, tuote- tai palvelutuntemukseen, esittelyn selkeyteen ja kykyyn löytää yksilöllisiä ratkaisuja. Huoltoteknikoiden osalta kysymykset liittyvät esimerkiksi ammattitaitoon, palveluasenteeseen ja huollon onnistumiseen. Kaikki laadunseurantakyselyjen vastaukset välitetään työntekijälle, jota kysely koskee. Positiivisia palautteita ja keskimääräistä asiakastyytyväisyyttä käydään läpi kvartaalipalaverissa koko henkilökunnan kesken. Mikäli kriittisiä tai rakentavia palautteita tulee, ne käsitellään palautteen saajan ja hänen esimiehensä kesken.

Johtoryhmä käy jokaisessa kokouksessaan läpi henkilöstön suoriutumisen, tarvittaessa henkilötasolla. Mikäli työntekijän suoriutumisessa on parantamisen varaa, johtoryhmä miettii jatkotoimenpiteet. Pelkkään negatiiviseen ei henkilöstön tarkastelussa keskitytä, vaan yhtä lailla käydään läpi onnistumiset ja poikkeuksellisen hyvät työsuoritukset.

Yrityksessä tehdään paljon yhteistyötä oman tiimin ja muiden osastojen kanssa. Näin työtoverit väistämättä arvioivat toistensa suoriutumista ja huomaavat mahdollisia kehityskohtia, jolloin vaillinaisiin työsuorituksiin voidaan puuttua.

Vuonna 2018 käyttöön otettu team leader -malli sekä myynnin jakautuminen tuoteryhmiin on osaltaan helpottanut suorituksen arviointia. Silloin lähiesimies ymmärtää työroolin paremmin ja osaa arvioida suoriutumista käytännön työstä yksityiskohtaisemmalla tasolla.

Mikäli esimies ei ole tyytyväinen työntekijän suoriutumiseen, hänen tehtävänsä on ottaa asia puheeksi. Tärkeintä on saada työntekijä ymmärtämään puutteet työsuorituksessaan, jolloin voidaan muodostaa yhteinen kuva toivotusta tilasta ja miettiä yhdessä

kehitysehdotuksia. Tarvittaessa esimies antaa korjaavia toimenpiteitä työn laadun tai käytöksen parantamiseksi.

Henkilöstökyselyn mukaan suurin osa kokee, että omaa työtä koskevat tavoitteet on selkeästi määritelty (vastauksen keskiarvo 4,39) ja omalle työlle asetetut tavoitteet ovat realistisia (4,21). Työntekijät saavat olla itse osallisena, kun työtä koskevia tavoitteita määrittellään (4,15). Suurin osa henkilöstöstä kokee saavansa lähiesimieheltään riittävästi palautetta (4,03).

Työntekijöiden haastatteluissa tuli esille tarve palautekulttuurin kehittämiseen. Esimerkiksi rakentavaa palautetta toisen työsuorituksesta annetaan helpommin hänen esimiehelleen kuin suoraan henkilölle itselleen. Myös myönteisen palautteen antamiseen tulisi haastateltujen mukaan kannustaa, koska se lisää hyvää yhteishenkeä.

### **Työaika ja työmäärä**

Yrityksen johtoa ja myyntihenkilöstöä lukuun ottamatta käytössä on liukuva työaika. Liukuma-aika on melko suppea: työntekijöiden on pääsääntöisesti oltava paikalla 8.30–16.00 välisenä aikana, perjantaisin 15.00 saakka. Tämä on yhdenmukainen puhelinvaihteen aukiolon kanssa. Liukuman ulkopuolisiin poissaoloihin on henkilöstökäsikirjan mukaan pyydettävä lupa esimieheltä.

Liukuvan työajan seurantaan käytetään Excel-taulukkoa henkilöittäin. Työtunteja voi kerätä sisään, mutta kertyneiden tuntien määrä ei saa ylittää 37 tuntia. Sisään kertyneet tunnit on tasattava kvartaaleittain.

Henkilöstökyselyn mukaan noin puolet kokee työmääränsä hallittavana (melko samaa mieltä tai täysin samaa mieltä) eli työ saadaan pääsääntöisesti tehtyä normaalin työajan puitteissa. Kolmasosa ei ollut samaa eikä eri mieltä. Yhteensä siis noin puolet henkilöstöstä kokee, että työn määrä ja siihen käytössä oleva aika eivät kohtaa.

Työntekijöiden haastatteluissa tuli esille, että henkilöstökäsikirjan kirjaus työajan liukumasta ei vastaa nykyistä toimintatapaa. Pääsääntöisesti ilmoitus team leaderille riittää, kun kyse on liukuman käyttämisestä työpäivän aikana. Kokonaisten päivien poissaoloista tulee kuitenkin aina sopia erikseen. Vastaavia kokemuksia on myös huollossa, jossa työ on hyvin itsenäistä ja työpäivän pituus riippuu asiakaskäynneistä. Myös huollossa kokonaisten päivien poissaoloista on aina sovittava. Haastateltujen kesken vallitsi yksimielisyys siitä, että liukuvan työajan määritelmää henkilöstökäsikirjassa on tarkistettava. Osa toivoi lisää joustoa liukumaan.

### 4.5.3 Osaamisen johtaminen ja kehittäminen

#### **Osaamisen johtaminen ja dokumentointi**

Toimeksiantajayrityksen ydinosaamista kuvaa ”asiantuntijat etulinjassa” -ajattelu. Myyntiorganisaatiossa työskentelevät ovat paitsi myyjiä, myös oman alansa asiantuntijoita. Monella heistä on akateeminen tausta. Keskeistä on alan asiantuntemus ja oikea asenne. Yritys ja konserni tarjoavat myyntitehtävissä toimiville kattavan myyntikoulutuksen.

Henkilökunnan osaamista ei ole järjestelmällisesti dokumentoitu eikä eri rooleihin liittyvää osaamiskartoitusta ole tehty. Excel-muotoisesta koulutusrekisteristä löytyy jokaiselle työntekijälle oma sivu, jolla on hänen lyhyesti tiedot hänen koulutuksestaan sekä nykyisessä tehtävässä suoritettut kurssit ja koulutukset. Käydyistä kursseista ja koulutuksista kerätään palautetta, jonka perusteella voidaan arvioida koulutuksen hyötyjä ja soveltuvuutta muille työntekijöille.

Asiakaspalvelun ja logistiikan osalta työnjakoa on dokumentoitu Asiakaspalvelun vastuutehtävät ja varamiehet -taulukoon, johon on merkitty yksityiskohtaisella tasolla tehtävät sekä niiden suorittajat ja varahenkilöt. Taulukko toisaalta yksilöi sen, kenen vastuulla kyseinen tehtävä on, mutta auttaa myös hahmottamaan puutteita osaamisessa tai vastuunjaossa. Mikäli jollain tehtävällä ei ole varahenkilöä, on sellainen määriteltävä ja tarvittaessa perehdytettävä henkilö tehtävään.

Huolto-organisaatiolla on Huollon vastuualueet -dokumentti, josta ilmenee osaaminen henkilöittäin laitetasolla. Dokumenttiin on värikoodein merkitty tasot ”Huolto-osaaminen hankittu”, ”Huoltokoulutustarve” ja ”Ei tarvetta tällä hetkellä”. Taulukossa ei ole määritelyä siitä, onko koulutus hankittu laitevalmistajan koulutuksessa vai perehdytyksenä organisaation sisällä. Taulukkoon ei ole kirjattu voimassaoloja, jotka joillain huoltosertifikaateilla on. Pääasiallinen vastuu sertifikaattien voimassaolosta katsotaan olevan työntekijällä itsellään.

#### **Osaamisen kehittäminen**

Toimeksiantajayrityksessä osaamisen kehittämisen suuntaviivat on määritetty lakisääteisessä henkilöstö- ja koulutussuunnitelmassa. Koulutustarve on lähinnä ammatillisen perusosaamisen laajentamista, sillä rekrytointivaiheessa on otettu huomioon vaadittava ammatillinen koulutustaso.



Myyntin osalta on määritelty, että kahden vuoden kuluessa yrityksessä aloittamisesta henkilö on käynyt tietyt konsernin sisäiset myyntikoulutukset. Osaamista täydennetään tarpeen mukaan ulkopuolisten organisaatioiden myyntikoulutuksilla. Lisäksi suuri osa tuotteisiin ja laitteisiin tapahtuvasta koulutuksesta tapahtuu päämiesten ja laitevalmistajien luona sekä uuden myyjän perehtyessä työhönsä että työsuhteen jatkuessa, kun päämies tuo markkinoille uusia tuotteita tai laitteita. Erityisesti tieteellistä ja menetelmiin liittyvää osaamista kehitetään osallistumalla alan seminaareihin, näyttelyihin ja koulutuspäiviin. Joskus näissä ollaan näytteilleasettajana, mutta yhä useammin osallistujana oppimassa uutta, minkä lisäksi tapahtumissa tavataan asiakkaita.

Huollossa koulutustarpeet ovat samantapaisia kuin myynnissä. Pääpaino huollon osaamisen kehittämisessä on päämiesten luona tapahtuvassa huollettavien laitteiden teknisessä koulutuksessa. Kahden vuoden kuluttua työsuhteen alkamisesta huoltoteknikon tulisi olla käynyt konsernin sisäisen koulutuksen.

Asiakaspalvelussa ja logistiikassa koulutustarve syntyy usein säännöksissä tapahtuvista muutoksista. Nykyinen koulutustarve on painottunut uusiin järjestelmiin ja niiden käyttöön.

Varsinaisen kouluttamisen ohella henkilöstöä kehitetään muillakin keinoin. Vaikka monessa roolissa työtehtävät pysyvät pääpiirteissään samanlaisina vuodesta toiseen, tehtävän sisällä osaaminen kehittyy muun muassa uusien edustusten, laitteiden ja tuotteiden kautta. Lisäksi myyntiorganisaatiossa osaaminen kehittyy tutkimuksen ja tutkimusmenetelmien kehittyessä. Asiakaspalvelussa ja logistiikassa vaihtelua tehtäviin ja monipuolisuutta osaamiseen on saatu työnkierrolla ja tehtävien siirrolla henkilöltä toiselle.

Yksi keino kehittää ja jakaa osaamista ovat yhteiskäynnit. Huolto-organisaatiossa tehdään yhteiskäyntejä paitsi perehdytysvaiheessa, myös myöhemmin tilanteissa, joissa huoltoteknikko esimerkiksi kohtaa itselleen uudenlaisia laitevikoja ja kokee hyötyvänsä kokeneemman kollegan mukana olost. Myyjien vastuut puolestaan on jaettu tuotelinjoihin ja päämiehittäin. Joskus asiakkaan tarpeisiin vastaa parhaiten useaa tuotelinjaa koskeva ratkaisu, jolloin myyjätkin voivat tehdä yhteiskäyntejä ja samalla oppia toisiltaan.

Laatukäsikirjan mukaan henkilökunnan pätevyyttä ja osaamistarpeita käydään läpi vähintään kerran vuodessa. Pääsääntöisesti tämä tapahtuu kehityskeskusteluissa. Kehityskeskustelut käydään kerran vuodessa ensimmäisellä kvartaalilla, jonka lisäksi kolmannella kvartaalilla on kehityskeskustelun seurantakeskustelu. Kehityskeskusteluun liittyy etukäteen täytettävä lomake, jossa on 20 kysymystä. Esimies lukee vastaukset

etukäteen ja kommentoi niitä tarvittaessa. Lomaketta käytetään keskustelun runkona ja siihen kirjataan keskustelussa sovittuja asioita. Kehityskeskustelun kesto pyritään rajaamaan kahteen tuntiin, mutta ensisijaista on, että asiat saadaan käsiteltyä. Keskustelussa määritellään henkilökohtaisia tavoitteita, joiden toteutumista seurataan myöhemmässä seurantakeskustelussa.

Henkilöstökyselyssä on paljon kysymyksiä mittaamaan osaamisen johtamista ja kehittämistä. Suurin osa pitää kehityskeskustelua tärkeänä kehittymisensä kannalta (vastauksen keskiarvo 4,33). Henkilöstö kokee, että yritys tarjoaa mahdollisuuksia työssä tarvittavaan ammatilliseen kehittymiseen (4,21).

Henkilöstökyselyn mukaan kolme neljästä vastaajasta koki, että yritys käyttää hänen osaamistaan ja kokemustaan parhaalla mahdollisella tavalla (täysin samaa mieltä tai melko samaa mieltä). Vastauksessa oli silti jonkin verran hajontaa; muutama vastaaja oli väittämistä melko eri mieltä, ja noin yksi viidestä ei ollut samaa eikä eri mieltä. Jokainen vastaaja piti omaa ammattitaitoaan hyvänä nykyisten tehtävien hoitamiseen (melko samaa mieltä tai täysin samaa mieltä väittämässä). Oma osaaminen koetaan siis kokonaisuudessaan hyväksi, mikä liittyy siihen, että yrityksen palveluksessa on hyvin koulutautunutta henkilöstöä.

Henkilöstökyselyn avoimissa kommenteissa moni toi esiin kehittymismahdollisuudet. Henkilöstö kokee, että yritys pyrkii tukemaan henkilöstön halua kehittyä. Korostettiin, että myös oman tehtävän sisällä on mahdollista kehittyä jatkuvasti. Kehittymistä ja odotuksia käydään säännöllisesti läpi kehityskeskusteluissa, joiden perusteella on myös mahdollisuus hakeutua koulutukseen. Silti muutama vastaaja koki myös kehittymisensä heikoksi:

Se mitä on puhuttu, ei ole kuitenkaan käytännössä toteutunut, joten en koe omalla kohdallani (kehitys)keskusteluista olevan hyötyä työn kehittymisen kannalta.

Työntekijöiden haastatteluissa tuotiin esiin kritiikkiä liittyen kehityskeskustelulomakkeeseen, joka nykymuodossaan on pitkä ja ohjaa vahvasti keskustelua. Kehityskeskustelulomake on ollut pääpiirteissään samanlainen jo vuosia ja siihen kaivataan uudistamista. Huollon osalta kehityskeskustelulomakkeen osaksi on suunniteltu itsearviointia, jossa työntekijä arvioi osaamisensa laitetasolla. Laitteosaamisen lisäksi voidaan arvioida käytettävien ohjelmien hallintaa tai muita yleisiä osaamisia. Itsearviointi ja esimiehen arviointi yksilöidystä osaamisista auttavat löytämään henkilökohtaisia kehityskohteita.

Työntekijöiden haastatteluissa mainittiin, että osaamisen johtamista ja kehittämistä tapahtuu myös jokapäiväisessä työssä ja kommunikaatiossa esimerkiksi neuvoja, näkemyksiä tai päätöksiä kysyttäessä. Silloin on tärkeää, että organisaatio toimii avoimesti ja keskusteluun kannustetaan.

#### 4.5.4 Työhyvinvointi

Yksi osa työhyvinvointia on työympäristö. Työnantaja vastaa toimitilojensa toimivuudesta ja tarkoituksenmukaisuudesta. Yrityksellä on kolme toimipistettä, joista pääkonttorissa työskentelee hieman yli puolet henkilöstöstä.

Toimistot ovat pääasiassa avokonttoreita. Toimistotyöntekijöille on varattu omat kiinteät istumapaikat. Huoltoteknikot ja myyjät tekevät työnsä pääosin kentällä asiakkaiden luona. Heille on toimistolla yhteiskäytössä olevia työpöytiä ja työhuoneita. Toimistoilla on pyritty varaamaan rauhallista työtilaa keskittymistä vaativalle työlle. Pääkonttorilla yksi huone oli varattu hiljaiseksi huoneeksi, mutta tilan puutteen vuoksi siitä tehtiin kahden työntekijän huone. Toimistoilla on neuvotteluhuoneita, joita voi käyttää rauhallisena työtilana niiden ollessa vapaana.

Työhyvinvointia pyritään edistämään esimerkiksi tarjoamalla laajat työterveyspalvelut, liikunta- ja kulttuuriseteleitä, lounasetu, hyvät fyysiset työolosuhteet kuten ergonomiset työpisteet ja käyttämällä varhaisen tuen mallia. Kvartaalipalaverissa on käynyt ulkopuolisia asiantuntijoita puhumassa esimerkiksi unesta, ravitsemuksesta ja itsensä johtamisesta. Kvartaalipalaverien yhteydessä järjestetään usein myös iltaohjelmaa, jolla pyritään edistämään työntekijöiden tutustumista toisiinsa yli osastorajojen.

Sairauspoissaoloja ei käytännössä juurikaan seurata. Ne taulukoidaan lounassetelilaskelmaan eri verotusarvon vuoksi, mutta muuhun tietoa ei käytetä. Sairauspoissaolojen määrä on ollut yrityksessä alhaisella tasolla: vuonna 2018 keskimäärin 4,5 päivää per työntekijä. Pelkkiä lepopäiviä merkityt sairauslomapäivät eivät välttämättä ole, sillä osa henkilöstöstä lukee sähköpostiaan ja tekee töitä kotoa myös poissa ollessaan.

Työn ja vapaan yhdistämiselle ei ole yrityksen puolesta asetettu rajoja, vaan se on jätetty työntekijän omaksi asiaksi. Moni erityisesti esimiesasemassa lukee sähköposteja jatkuvasti ja vastaa niihin myös vapaa-ajallaan. Johtajilla ja myyntityötä tekeville työaika ei ole. Myyntityössä viikonloppuna tai yleisinä vapaapäivinä tapahtunut matkustaminen, messut, koulutukset ja vastaavat korvataan vapaapäivänä viikolla.

Perhevapailta palaaville työntekijöille on annettu mahdollisuus tehdä osa-aikaista työviikkoa eli pitää osittaista hoitovapaata vähintään siihen asti, kunnes lapsi täyttää 3 vuotta. Työtehtäviä on usein järjestelty uudelleen ja palaajan tehtävät ovat voineet poiketa aiemmasta. Työntekijän kanssa on silti aina keskusteltu ja pyritty löytämään yhteisymmärrys työtilanteesta.

Tehtäviä on tarvittaessa pyritty mukauttamaan työntekijän muuttuneen työkyvyn mukaan. Esimerkiksi raskausaikana matkustamista ja ajamista on voitu vähentää työntekijän toiveen mukaan. Pääsääntöisesti työntekijän toiveesta syntyvistä poikkeuksellisista työjärjestelyistä kuten osa-aikatyöstä tai palkattomasta poissaolosta neuvotellaan työntekijän ja työnantajan kesken ja osa-aikatyölle pyritään tarjoamaan mahdollisuus.

Kauhasen (2016, 28) mukaan työhyvinvoinnin osa-alueita ovat myös osaaminen ja kehittymismahdollisuudet; työ, työn mitoitus ja organisointi; johtaminen ja tiedonkulku. Näitä on käsitelty erikseen omissa luvuissaan.

Henkilöstökyselyssä neljä viidestä vastaajasta oli sitä mieltä, että työympäristön toimivuutta on yritetty kehittää (melko samaa mieltä tai täysin samaa mieltä). Kolme neljästä vastaajasta kokee fyysisen työympäristönsä kuten äänitason, valaistuksen ja työasennot hyväksi (melko samaa mieltä tai täysin samaa mieltä). Yhdessä avoimessa vastauksessa oli mainittu avokonttori negatiivisena ympäristönä.

Henkilöstökyselyn mukaan noin puolet työntekijöistä stressaa työstään joskus. Lähes joka viides kokee stressiä melko usein. Avoimissa kommentteissa kirjoitettiin, että työ määrä suhteessa käytettävään aikaan ei ole realistinen ja itsestä riippumattomat tekijät hidastavat työntekoa, mikä aiheuttaa stressiä. Kuitenkin työkuorman koettiin pääasiassa olevan hallinnassa: puolet vastasi suoriutuvansa työstään hyvin tai melko hyvin normaalin työajan puitteissa. Kolmasosa vastaajista ei ollut samaa eikä eri mieltä väittämästä ja noin joka kymmenes oli melko eri mieltä eli kokee työkuormansa liian suureksi. Pääsääntöisesti henkilöstö kokee, että energiaa jää myös yksityiselämälle työn jälkeen: kaksi kolmesta pitää väittämää melko hyvin tai erittäin hyvin kuvaavana, loppu kolmannes kohtalaisena. Vastaajista 88 prosenttia vastasi kyllä/ei-asteikolla, että ei ole viimeisen vuoden aikana kokenut työstä aiheutuvia, yhtäjaksoisesti yli kuukauden kestäneitä uniongelmia, päänsärkyä tai vatsavaivoja.

Työhyvinvoinnin kannalta suuri merkitys on myös johtamisella. Henkilöstökyselyssä lähiesimiehet saivat korkeita pisteitä esimerkiksi väittämästä ”minulla on hyvä keskusteluyhteys lähiesimieheeni”, jossa peräti kaksi kolmesta vastaajasta oli täysin samaa mieltä

väittämästä. Avoimissa kommenteissa kirjoitettiin muun muassa siitä, miten esimiehen puheet ja teot ovat hyvin linjassa ja että työntekijä kokee tulevansa kuulluksi ja ymmärretyksi. Hieman alhaisemmat pisteet sai väittämä ”lähiesimieheni on hyvä käsittelemään erimielisyyksiä ja konflikteja”, josta kuitenkin kaksi kolmesta vastaajasta oli täysin samaa mieltä tai melko samaa mieltä.

Oma vaikutuksensa työhyvinvointiin on sosiaalisilla suhteilla ja työyhteisötaidoilla. Henkilöstökyselyn vastausten mukaan työntekijät pyrkivät itse vaikuttamaan positiivisen ilmapiiriin aikaansaamiseksi (vastausten keskiarvo 4,58), kokevat kollegoidensa kohtelevan heitä hyvin (4,58), nauttivat työstään (4,36) ja tulevat hyvin toimeen työtovereidensa kanssa (4,42).

Työntekijöiden haastatteluissa nostettiin esiin haasteet toimitilojen toimivuudessa. Useamman henkilön jakama työhuone toimii huonosti esimerkiksi silloin, kun yksi yrittää tehdä keskittymistä vaativaa työtä ja toinen soittaa vieressä asiakaspuheluita. Työpiskeitä tarvitaan lisää ja työrauhan vuoksi toivotaan selkeämpiä pelisääntöjä tilojen käyttöön. Osa työntekijöistä käyttää vastamelukulokkeita tai kuuntelee musiikkia saadakseen paremman työrauhan. Haastatteluissa mainittiin myös, että toisia työtehtäviä on mieluisampi tehdä kotona kuin toimistolla, koska kotona työrauha on parempi ja keskittyminen helpompaa. Tämä koettiin toisaalta harmilliseksi, koska työpaikan yhteisöllisyyttä kuten yhteisiä taukoja ja lounaita arvostetaan.

#### 4.5.5 Sitouttaminen ja palkitseminen

Työntekijöiden vahva sitoutuminen ja toisaalta yrityksen panostukset työn kehittämiseen ja työviihtyvyyteen on määriteltä yrityksessä kilpailukykytekijöiksi. Yritys tarjoaa kilpailukykyisen palkkauksen bonuksineen ja etuineen, kuten lounasetu, autoetu, puhelinetu sekä liikunta- ja kulttuurisetelit. Työtehtävien luonteen vuoksi uuden oppimisen ja kehittymismahdollisuuksien katsotaan myös toimivan motivoivina ja sitouttavina tekijöinä. Henkilöstön hyvinvointi ja tyytyväisyys ovat osa henkilöstöstrategiaa. Ainakin vaihtuvuuden näkökulmasta yrityksessä ollaan onnistu sitoutumisessa: viime vuosina työntekijöitä on irtisanoutunut keskimäärin 1,4 vuoden aikana. Vaihtuvuudesta lisää kohdassa 4.3.

Henkilöstökäsikirjan mukaan palkka määräytyy yksilöllisesti. Palkan suuruuteen vaikuttavat työn vaikeusaste, työn vastuullisuus, tulo ja työntekijän henkilökohtaiset ominaisuudet, kuten työhön panostaminen, yhteistyökyky ja myönteinen suhtautuminen

työhön. Koko henkilöstöä koskevassa bonusjärjestelmässä osa bonuksesta on sidottu yrityksen taloudelliseen menestykseen ja pienempi osa mahdollisiin henkilökohtaisiin tavoitteisiin tai kehittämistehtäviin.

Yrityksessä on käytäntö, että toteutukseen päätyneestä kehitysideasta saa viinipullon. Kehitysideoista palkitsemisen tarkoitus on kannustaa yrityksen toiminnan ja toimintatapojen kehittämiseen. Lisäksi yritys on juhlapäivinä, kuten 50- ja 60-vuotispäivinä, naimisiin mennessä ja lapsen syntyessä muistanut työntekijää lahjalla.

Henkilöstökyselyssä muutamaa vastaajaa lukuun ottamatta kaikki olivat melko samaa mieltä tai täysin samaa mieltä väittämässä ”olen vahvasti sitoutunut työhöni”. Pääsääntöisesti palkkaukseen ja etuihin oltiin melko tyytyväisiä, kun vastauksen keskiarvo oli 3,90. Eniten vastauksia sijoittui luokkaan melko samaa mieltä. Muutama vastaaja kirjoitti avoimissa vastauksissa toivovansa kilpailukykyisempää palkkausta ja parempaa palkitsemista suuresta työmäärästä ja työssä onnistumisesta.

Työntekijöiden haastatteluissa tuotiin esiin epäkohtia liittyen nykyiseen bonusjärjestelmään. Vuosikohtaiset bonukset koetaan liian kaukaisina ollakseen motivoivia päivittäisessä työssä. Lisäksi myynnin bonusjärjestelmä sai kritiikkiä aikataulutuksesta: kalenterivuoden kattava bonussopimus on myöhäisimmillään saatu allekirjoitettua vasta kesälomien jälkeen. Tavoitteiden ja bonuksen määräytymisperusteiden haluttaisiin olevan selvillä hyvissä ajoin ennen tarkastelukauden alkua tai viimeistään sen alussa. Bonusjärjestelmää kritisoitiin myös siitä, että tavoite voi vaatia monen henkilön työpanosta, mutta olla määritelty vain yhden ihmisen kehitystehtäväksi. Silloin monen ihmisen työn bonus maksetaan yhdelle henkilölle. Näin ollen bonusjärjestelmää ei pidetä kovin oikeudenmukaisena.

Työntekijöiden haastatteluissa tuotiin esiin ajatus, että bonus voisi olla (myynti)projekti-kohtainen. Nykyistä nopeampi aikataulu palkitsemisessa tekisi työstä motivoivampaa. Toinen idea oli jakaa osa bonuksesta tiimeille tilikauden aikana käytettäväksi. Tällainen palkitseminen voisi olla myös muuta kuin rahallista bonusta.

#### 4.5.6 Johtamisen suunnittelu ja kehittäminen; päivittäisjohtaminen

Esimiehet noudattavat yrityksen yhteisiä toimintatapoja ja jalkauttavat niitä eteenpäin. Pieninä tiiminä toimivassa organisaatiossa esimiehet ja team leaderit tekevät työnjohdollisen roolinsa ohessa samaa työtä tiiminsä kanssa. Esimiestyössä on avuksi se, että

ymmärtää syvällisesti alaisten työn luonteen. Pieni organisaatio pystyy toimimaan ketterästi ja mahdollistaa esimerkiksi haasteiden ratkaisemisen usein nopeasti ilman kaavamaisia prosesseja tai siirtelyä henkilöltä toiselle.

Esimiehen roolissa on keskeistä yrityksen toiminnan ja toimintatapojen syvällinen ymmärtäminen. Sen vuoksi esimiehet on nostettu asemaansa yrityksen sisältä. Yrityksen filosofiaan sopii huonosti ajatus ulkopuolelta tulleista, esimiesasemassa aloittavista henkilöistä.

Esimiehet ovat käyneet ulkopuolisen tahon järjestämässä esimiesvalmennuksessa tehtävässä aloittaessaan. Sen jälkeen he kehittävät esimiestaitojaan tarpeen mukaan muun muassa lisäkoulutuksilla. Yhteisiä toimintatapoja esimiestyön toteuttamiseen ei ole kirjattu, vaan yritysjohto luottaa esimiesten omaan arviointikykyyn ja tuntemukseen yrityksen toimintatavoista. Mahdollisiin ei-toivottuihin toimintatapoihin puututaan ja ohjataan parempiin käytäntöihin. Näin ollen esimiehet ovat ja saavatkin olla erilaisia, kunhan toimivat yrityskulttuuriin sopivalla tavalla.

Kehityskeskustelut ovat kahdenvälinen keskustelutilaisuus, jossa työntekijällä on mahdollisuus vaikuttaa työhönsä ja kertoa mielipiteitään. Kehityskeskusteluihin suhtaudutaan yrityksessä vakavasti. Kehityskeskustelussa keskustellaan työntekijän suoriutumisen ja kehittymisen lisäksi esimiehen suoriutumisesta. Kehityskeskustelua voidaan käyttää myös esimiehen kehittämiseen.

Laatukäsikirjassa on kuvattu johtamisprosessin kulku. Siinä on määritelty esimerkiksi toimintasuunnitelman laatiminen, strategia ja sen jalkautus sekä tavoitteiden seuranta eli lähinnä johtamisen suuret linjat.

Henkilöstökyselyssä on paljon kysymyksiä selvittämään lähiesimiehen toimintaa. Lähiesimiehet ovat saaneet hyvät arviot esimerkiksi väittämistä ”luotan lähiesimieheeni” (vastausten keskiarvo 4,48) ja ”lähiesimieheni kommunikoi selkeästi” (4,18). Myös esimiesten päätöksentekokykyä pidetään hyvin vahvana: kaksi kolmesta vastaajasta oli täysin samaa mieltä väittämästä ”lähiesimieheni osaa tehdä päätöksiä, kun sitä vaaditaan”.

Myös yritysjohton toimintaa on arvioitu henkilöstökyselyssä ja arviot ovat olleet hyviä: henkilöstö kokee yrityksen johdolla olevan selkeät tavoitteet ja strategiat toiminnalle (vastausten keskiarvo 4,39) ja luottaa yrityksen johtoon (4,52). Avoimissa vastauksissa vastaajat ovat kommentoineet esimerkiksi näin:

Yrityksen johto on osoittanut päätöksillään olevansa luottamuksen arvoinen.

Johto on tarvittaessa tavoitettavissa, mikä on myös tärkeää.

Työntekijöiden haastatteluissa tuli esiin, että työntekijät pitävät tärkeänä sitä, että esimies ymmärtää tiiminsä työtä käytännössä ja osaa auttaa. Mahdollisissa työhön liittyvissä haasteissa esimies pystyy auttamaan ilman, että menee paljon aikaa ongelmaan perehtymiseen.

#### 4.5.7 Sisäinen viestintä ja tiedottaminen

Koska kyse on kohtalaisen pienestä yrityksestä, nostan vielä varsinaisen HRM-tehtäväkentän ulkopuolelta sisäisen viestinnän ja tiedottamisen tarkastelun kohteeksi. HR-funktion lisäksi yrityksestä puuttuu myös viestinnästä vastaava taho, markkinointiviestintää lukuun ottamatta.

Yrityksessä sisäisen viestinnän kulmakivi on viikkopalaveri, johon koko yrityksen henkilöstö on veloitettu osallistumaan. Video- ja puhelinyhteyden avulla järjestettävän viikkopalaverin kesto on tavallisesti noin 15 minuuttia ja siinä jokainen kertoo merkittäviä asioita omasta menneestä ja/tai tulevasta työviikostaan. Viikkopalaveri on myös tilaisuus tiedottaa koko yritystä samanaikaisesti ajankohtaisista asioista. Viikkopalaverista laaditaan muistio, joka jaetaan sähköpostitse koko henkilöstölle.

Kvartaalipalaveri on yhden tai kahden päivän kokous, jossa käsitellään koko henkilökunnan kesken laajasti yrityksen taloustilannetta, laatua, asiakastytyvyyttä ja muita ajankohtaisia asioita. Kvartaalipalaverissa keskeistä on, että koko henkilöstö on saman katon alla ja on mahdollisuus viettää aikaa työtovereiden kanssa myös rennon yhdessäolon merkeissä. Kvartaalipalaverin muistio ja materiaali jaetaan koko henkilöstölle sähköpostitse ja dokumenttienhallintajärjestelmän kautta.

Yrityksen johtoryhmä kokoontuu pääsääntöisesti kerran kuukaudessa kesätaukoa lukuun ottamatta. Johtoryhmään kuuluvat toimitusjohtaja, talouspäällikkö, myyntijohtaja ja huoltopäällikkö. Johtoryhmän kokouksessa käsitellään yrityksen pääasiassa taloudellista suoriutumista, mahdollisia laatupoikkeamia ja henkilöstöön liittyviä asioita. Johtoryhmän kokouspöytäkirja jaetaan yleensä henkilöstölle sähköpostitse.

Vuoden 2020 alussa ollaan aloittamassa uusi kokoustyyppi, laajennettu johtoryhmä. Siihen kuuluvat johtoryhmän jäsenten lisäksi myyntipäälliköt, team leaderit ja



laatupäällikkö. Kokouksissa on tarkoitus käsitellä erityisesti tiimien viikkopalavereissa nousseita kehitysideoita ja ongelmakohtia. Useampia tiimejä tai osastoja koskevia haasteita on helpompi ratkoa, kun päättävät ihmiset ovat yhtä aikaa paikalla. Kokouksessa esiin nousseista kehittämiskohteista voidaan muodostaa projekteja, joissa kehitysideoita viedään sopivalla kokoonpanolla eteenpäin.

Tiimit ja osastot järjestävät lyhyitä viikkopalavereja, joista nostetaan tarvittavat asiat koko yrityksen viikkopalaveriin. Kokouksista laaditaan muistio, mutta näiden jakelusta ei ole virallista kirjausta. Viikkopalaverien lisäksi vuoden aikana järjestetään tarvittaessa osastojen palavereja, joissa ajankohtaisia ja kehitettäviä asioita käsitellään laajemmin.

Edellä mainittujen kokousten lisäksi esimiehet, team leaderit ja johto pitävät kokouksia. Asiakaspalvelun ja logistiikan team leaderit ja toimitusjohtaja kokoontuvat kerran kuukaudessa käsittelemään organisaation kannalta tärkeitä osastoilla tapahtuvia asioita. Vastaavasti myyntijohto eli myyntipäälliköt, myyntijohtaja ja toimitusjohtaja kokoontuvat säännöllisesti.

Sisäisessä viestinnässä käytetään WhatsApp-ryhmiä. Yrityksellä on yksi virallinen ryhmä, johon kaikkien tulee kuulua, koska siellä voidaan välittää myös virallista tietoa. Virallisen ryhmän lisäksi on toinen ryhmä työn ulkopuoliseen keskusteluun ja pienempiä ryhmiä esimerkiksi toimistoittain ja tiimeittäin.

Sisäiseen viestintään käytetään paljon sähköpostia. Pikaviestiohjelmien, kuten Teams ja Slack, hyödyllisyyttä on pohdittu ja niiden käyttöönottoa mietitty.

Avoimuuden lisäämiseksi yrityksessä on otettu käyttöön käytäntö, jossa johtoryhmälle voi esittää kysymyksiä. Halutessaan kysymyksen voi jättää nimettömästi. Johtoryhmä käsittelee mahdolliset kysymykset joko kvartaalipalaverissa tai johtoryhmän kokouksessa. Kvartaalipalaverissa kysymykset käydään läpi koko henkilökunnan läsnä ollessa, johtoryhmän kokouksessa käsitellyistä kysymyksistä vastaukset viestitään pöytäkirjassa.

Henkilöstökäsikirjassa ainoa viestintää koskeva kirjaus liittyy lehdistösuhteisiin. Siitä on mainittu toimitusjohtajan antavan mahdolliset haastattelut ja lausunnot lehdistölle. Laatukäsikirjaan on kirjattu, että yritys viestii tärkeimmistä muutoksista sekä henkilöstölle että asiakkaille. Laatukäsikirjan tarkoittama viestintä koskee lähinnä muutoksiin liittyvää viestintää. Viestintäkanava valitaan sen mukaan, keitä muutos koskee. Viestinnän kanavia ovat dokumenttienhallintajärjestelmässä tapahtuva muutoshallintamenettely

automaattisine viesteineen, sisäiset kokoukset, sähköposti ja yrityksen sisäinen WhatsApp-ryhmä.

Henkilöstökyselyssä yhtä vastaajaa lukuun ottamatta kaikki kokivat, että yritys tarjoaa riittävästi tietoa taloudellisesta suoriutumisestaan (melko samaa mieltä tai täysin samaa mieltä).

Työntekijöiden haastatteluissa koettiin haasteeksi löytää tasapaino tiedonkulun ja toisaalta liiallisen sähköpostin välillä. Asiakaspalvelun ja logistiikan jakauduttua erillisiin tiimeihin tiedonkulku osastojen välillä on vähentynyt eikä enää tiedetä niin läheisesti, mitä toisessa tiimissä tapahtuu. Haastatteluissa pohdittiin sitä, mikä tieto on luokkaa ”hyvä tietää”, vaikka se ei suoraan omaa työtä hyödyttäisikään. Tiimien koettiin jossain määrin lisäävän organisaation siiloutumista, vaikka samaan aikaan organisaation kasvaessa tällainen kehitys koettiin melko luonnolliseksi. Henkilökunnan keskuudessa on myös hie-man epäselvää, mitä asioita missäkin kokouksessa käsitellään.

#### 4.5.8 Teknologian ja järjestelmien hyödyntäminen, raportointi

Konsernille raportoidaan muutamia henkilöstöön liittyviä lukuja kuukausittain ja vuosittain. Kuukausittain raportoidaan henkilöstömäärä eri kategorioissa: lähteneet, tulleet, lähdössä, tulossa ja off-duty. Vuositasolla raportoidaan henkilöstö ikäluokittain ja talosaolovuosina. Nämä tiedot kerätään palkkahallinnosta manuaalisesti. Tällä hetkellä palkkahallinto hoituu samassa toiminnanohjausjärjestelmässä muun toiminnan kanssa. Palkkahallinnosta ja henkilöstöön liittyvästä raportoinnista vastaa talouspäällikkö.

Henkilöstöön liittyvää dataa on vähän eikä sitä juuri käytetä johtamisessa. Osasyynä on tiedon keräämisen vaivalloisuus nykyisillä järjestelmillä. Suurin osa henkilöstöhallinnon työstä tehdään Excelillä ja Wordilla. Niillä hoituvat esimerkiksi työsopimukset, lomaseuranta, koulutusrekisteri ja osaamisen seuranta.

Yritys on vaihtamassa toiminnanohjausjärjestelmänsä keväällä 2020. Ainakaan alkuvaiheessa uusi järjestelmä ei sisällä muita henkilöstöhallinnon tai -johtamisen työkaluja kuin palkkahallinnon.

Työntekijöiden haastatteluissa tuotiin esiin haasteet työn resursoinnissa, jota tällä hetkellä tehdään ilman varsinaisia työkaluja tai ohjelmia. Tämä koskee erityisesti huoltoorganisaatiota, jossa vuosien saatossa laitetyyppien ja päämiesten määrä on

lisääntynyt, samoin kuin työntekijämäärä. Kaikki huoltoteknikot eivät enää tee töitä kaikkien laitetyyppien parissa, vaan yhteisen perusosaamisen lisäksi he ovat yhä enemmän erikoistuneet tiettyjen valmistajien laitteiden huoltoihin. Kokonaisuutena tämä aiheuttaa haasteita huollon resursoinnissa, mihin toivotaan löytyvän jonkinlainen tekninen ratkaisu.

## 5 YHTEENVETO JA KEHITTÄMISEHDOTUKSET

### 5.1 Henkilöstöjohtamisen järjestäminen ja prosessit

Toimeksiantajayrityksen toiminnan kannalta keskeisiksi henkilöstöjohtamisen osa-alueiksi tunnistettiin seuraavat:

- rekrytointi
- perehdyttämien
- työn organisointi ja suorituksen arviointi
- osaamisen johtaminen ja kehittäminen
- työhyvinvointi
- sitouttaminen ja palkitseminen
- päivittäisjohtaminen
- sisäinen viestintä.

Edellisessä luvussa kuviossa 8 esitettiin vastuunjako kullakin osa-alueella. Henkilöstöjohtamisen tehtäviä tunnistettiin kuuluvan johtoryhmälle ja sen sisällä erityisesti toimitusjohtajalle, esimiehille sekä taluspäällikölle. Joidenkin tehtävien, kuten rekrytointien ja osaamisen kehittämisen, vastuu jakautuu ylemmän johdon ja esimiesten kesken.

Tämän kokonaisuuden perusteella luotiin toimeksiantajayritykselle sopiva henkilöstöjohtamisen malli, joka on esitetty alla kuviossa 9. Mallin pohjalta voidaan lähteä luomaan yritykselle uutta henkilöstökäsikirjaa, joka määrittelee entistä täsmällisemmin yrityksen henkilöstöstrategiaa.



Kuvio 9. Toimeksiantajayrityksen HRM-malli.

## 5.2 Ehdotuksia henkilöstöjohtamisen kehittämiseksi

Haastattelujen ja henkilöstökyselyn perusteella toimeksiantajayrityksen henkilöstöjohtaminen on pääosin hyvällä mallilla ja henkilöstö on tyytyväistä. Yrityksessä on osattu tehdä toimivia valintoja käytössä olevilla resursseilla. Yritys alkaa kuitenkin olla sen kokoinen, että henkilöstöjohtaminen kaipaa selkeää rakennetta ja määrittelyä vastuunjaakoon. Yrityksessä on viime vuosina kuvattu ja parannettu prosesseja, mutta henkilöstöjohtamisen suunnitelmallisuus ja kehittäminen on toistaiseksi jäänyt odottamaan vuoroaan.

Nykytilakartoituksen pohjalta esitän seuraavissa luvuissa kehitysehdotuksia henkilöstöjohtamisen parantamiseksi. Kehitysehdotukset ovat teoriaan perustuvia ja/tai ovat nousseet esiin nykytilakartoitusta tehdessä. Kehitysehdotukset on painotettu mielestäni tärkeimpiin. Kaikilta osa-alueilta merkittäviä kehitystarpeita ei ole tullut esille.

### 5.2.1 Kirkastusta tavoitteisiin

Henkilöstö kaipaa yhteisiä, innostavia tavoitteita. Tähän eivät numeeriset tavoitteet kuten kunnianhimoisesti budjetoitu liikevaihto toimi kovinkaan hyvin. Kuten Blount ja Leinwand (2019) artikkelissaan totesivat, yrityksen tulee kirkastaa henkilöstölle strategiaa ja olemassaolonsa tarkoitusta: miksi teemme tätä työtä ja mitä haluamme saavuttaa. Myös Viitalan (2013, 206–207) mukaan yrityksen strategia, visio ja tavoitteet sekä organisaation arvot kuuluvat asioihin, joista yrityksen tulisi viestiä jatkuvasti.

On tärkeää auttaa työntekijää näkemään oman roolinsa merkitys yrityksen toiminnalle kokonaisuutena. Vaikka henkilöstökyselyn tulokset ovat hyviä ja henkilöstö viihtyy työssään, yhteisiä tavoitteita ja yhteen hiileen puhaltamista kaivataan lisää. Tämä tuli esiin haastatteluissa ja näkyy muun muassa henkilöstökyselyn kysymyksessä ”Yrityksessä on positiivinen ja vahva yhteishenki”, johon kolmasosa vastaajista vastasi ei samaa eikä eri mieltä ja yksi vastaaja oli jopa melko eri mieltä.

Toimitusjohtajan mainitsema ”Ihmiset ensin” voi olla toimintaa ohjaava periaate, mutta varsinainen henkilöstöstrategia se ei ole. Viitalan (2013, 52) mukaan henkilöstöstrategian teemoja ovat muun muassa osaamisen kehittäminen, henkilöstön hankinta, tavoitteiden määrittely ja arviointi, palkitseminen, motivaatiosta ja sitoutumisesta huolehtiminen, hyvinvointiasiat ja johtamisen kehittäminen. Näihin ”Ihmiset ensin” -strategia ei ota kantaa, vaikka suurta osaa teemoista onkin muissa yhteyksissä mietitty.

Henkilöstöstrategiaa tulisi tarkastella kokonaisuutena ja tehdä näkyväksi myös työntekijöille. Henkilöstöstrategian yhteydessä on luontevaa tuoda esiin myös yrityksen visiota, missiota ja arvoja sekä näiden linkittyminen henkilöstöstrategiaan, kuten Kauhasen (2012, 28) Henkilöstövoimavarojen strategisen johtamisen mallissakin on esitetty. Kokonaisuus voidaan esittää esimerkiksi uuden henkilöstökäsikirjan avulla.

Tavoitteiden kirkastaminen palvelee sekä työntekijää että yritystä. Yksilötasolla työntekijä ymmärtää paremmin oman merkityksensä osana kokonaisuutta, mikä on omiaan lisäämään motivaatiota ja työtyytyväisyyttä. Organisaation tasolla motivoituneet ja tyytyväiset työntekijät tuottavat parempaa tulosta. Tätä kuvaa myös Guestin malli henkilöstöjohtamisesta (kuvio 4), jossa lähtöpiste on henkilöstöstrategia.

## 5.2.2 Pientä viilausta perehdytykseen

### **Uusi rooli perehdytykseen**

Uuden työntekijän ensimmäiset työpäivät kuluvat tavallisesti tehtävästä riippumatta pääkonttorilla. Päivän alusta alkaen hän on pääasiassa esimiehensä kanssa ja esimies ohjaa häntä perehdytyksessä eteenpäin. Näin perehdytykseen muodostuu esimieskohtaisia eroja, joita mielestäni voisi tasata luomalla yritykseen yhdenmukaisen perehdyttämiskäytännön ja nimeämällä perehdytykseen henkilöstöhallinnollisen vastuuhenkilön ja huolenpitäjän. Perehdytyksen tarkistuslistaan voidaan määritellä tehtäviä myös perehdyttäjälle.

Esitän, että perehdytystä tarkastellaan työntekijän näkökulmasta ”First Day Experience” -teemalla, jossa pyritään luomaan uudelle työntekijälle mahdollisimman tervetullut olo uuteen työyhteisöön ja toisaalta huomioidaan työnantajan näkökulmasta tarpeellisten asioiden hoito ja varmistetaan hyvä alku työyhteisöön sosiaalistumiselle.

Ehdotan, että esimiehen lisäksi perehdytykseen nimetään toinen vastuuhenkilö, jonka rooli painottuu enemmän henkilöstöhallintoon ja yleisiin asioihin. Hänen tehtäviinsä voisi kuulua uuden työntekijän vastaanottaminen ensimmäisenä päivänä, esitellä hänelle paikat yleisellä tasolla, huolehtia uuden työntekijän esittelystä ja yhteystietojen jakamisesta muulle organisaatiolle, antaa hänelle lounassetelit sekä opastaa ja ohjata ensimmäisten päivien aikana tarpeen mukaan. Hän kertoo uudelle työntekijälle yhteisistä kahvi- ja lounastauoista ja kannustaa osallistumaan niille. Esimiehen vastuulla oleva perehdytysohjelma tulee rakentaa niin, että uusi työntekijä voi osallistua yhteisille tauoille. Tämä auttaa sopeutumaan uuteen työyhteisöön ja tutustumaan työtovereihin.

Henkilöstöhallinnollisen perehdyttäjän mukaantulo auttaa uutta työntekijää tutustumaan organisaatioon laajemmin kuin oman osastonsa ja perehdyttäjiensä osalta. Perehdyttäjä voi olla aina sama tai se voi vaihdella useiden halukkaiden ja tehtävään sopivien kesken.

### **Perehdytyksen asiasisällön kehittäminen**

Perehdytysohjelmassa tulee kiinnittää huomiota siihen, mikä on tärkeää perehdyttää heti alussa ja mikä voi odottaa myöhempään. Perehdytysajaksi voi myös ajatella laajasti koko työsuhteen koeajan, kuten Rantanen (2019) kertoi yrityksessään tehtävän. Uusi työntekijä kohtaa usein ensimmäisinä päivinä ja viikkoina informaatioähkyn, kun uutta tietoa on niin paljon. Kaikkea perehdytystä ei kannata mahduttaa ensimmäisiin päiviin ja

viikkoihin, vaan kiireettömiä, yleisiä asioita voidaan jakaa pitemmälle ajalle. Kiireettömän määritelmä on kuitenkin suhteellinen ja tehtävissä eri tiedot ovat tärkeitä. Myöhemmässä vaiheessa perehdyttäväksi voisi usein jättää esimerkiksi laatu järjestelmän sekä markkinoinnin ja visuaalisen ohjeistuksen. Työsuhteen hektisten alkuvuikkojen jälkeen olisi hyvä palata myös tärkeimpien järjestelmien ja ohjelmistojen perehdytykseen ja syventää osaamista.

Perehdytysohjelmaan liittyy paljon materiaalia ja esityksiä, jotka pääsääntöisesti löytyvät dokumenttienhallintajärjestelmästä. Ongelma on kuitenkin se, että materiaali on hajallaan, jolloin siihen palaaminen myöhemmässä vaiheessa voi olla haastavaa. Vuodelle 2019 on luotu dokumenttikokoelma Perehdytysuunnitelmat 2019, mutta se ei kuitenkaan ole suunnitelmallisessa käytössä. Dokumenttikokoelmasta löytyy henkilökohtaisia perehdytysuunnitelmia ja joitain perehdytysmateriaaleja.

Ehdotan, että perehdytysmateriaalia kehitetään niin, että yhtenäisen dokumenttikokoelman tai monitiedostoisen dokumentin alta löytyy aina ajantasainen perehdytysmateriaali, johon työntekijä voi myöhemmin palata. Tarvittaessa materiaalista voidaan laatia suppeampi ja laajempi versio, koska työnkuvat ovat erilaisia ja vaativat erilaista perehdyttämistä eri asiakokonaisuuksiin.

Osaksi perehdytysmateriaalia voidaan liittää olemassa olevat dokumentit työn ja vastuiden jakautumisesta yrityksessä. Yrityksessä on laadittu työntekijöiden (allekirjoitus) oikeudet määrittelevä dokumentti, joka löytyy ainoastaan ruotsiksi. Dokumentissa on esitetty työtehtäviin liittyvät valtuudet, kuten päätökset hankinnoista, alennusten myöntäminen, hyvityslaskujen laatiminen ja tuotteiden takaisinvedot. Tämä on syytä keskeisimmiltä osin kääntää suomeksi ja viestiä henkilöstölle jo työsuhteen alkuvaiheessa. Erityisesti omaan työhön liittyvät valtuudet on keskeistä tietää jo työsuhteen alussa. Muilta osin aihe voitaisiin läpikäydä esimerkiksi muutama kuukausi työsuhteen alkamisen jälkeen, jolloin uusi työntekijä voisi pääkonttorilla perehtyä paremmin henkilöiden toimenkuviin ja yrityksen prosesseihin kokonaisuutena, mieluiten käytännön tasolla.

Haastatteluissa tuotiin esiin se, että varsinkin pääkonttorin ulkopuolella työskentelevillä on usein epäselvä kuva siitä, mitä kukin toimistolla tekee. Valtuuksien ja oikeuksien läpikäynti ja eri henkilöiden työnkuvaan tutustuminen palvelisi myös tätä tarkoitusta. Tällä voidaan myös lisätä ymmärrystä siitä, miten oma työ linkittyy muiden työhön. Toinen näkökulma on sosiaalinen: toisten työhön tutustuessa uusi työntekijä myös tutustuu paremmin työtovereihinsa, mikä parantaa vuorovaikutusta ja lisää yhteenkuuluvuuden



tunnetta. Yrityksen kasvaessa ja organisaatorakenteen laajetessa on yhä suurempi vaara, että organisaatio siiloutuu, jolloin työntekijät suorittavasti täsmällisesti omaa kapea-alaista tehtäväänsä, vuorovaikutus organisaation sisällä heikkenee ja kokonaisymmärrys yrityksen toiminnasta vähenee.

Toimistotyöntekijöiden ja osittain huollon perehdytyksessä kokonaisymmärrystä yrityksen toiminnasta auttaisi ymmärtämään kattava perehdytys yrityksen toimialaan ja tuotevalikoimaan. Varsinainen tuotetuntemus ei asiakaspalvelun ja logistiikan tehtävissä ole välttämätöntä, mutta siitä on etua yrityksen toiminnan ja kokonaisuuden ymmärtämisessä. Uusien työntekijöiden henkilökohtainen ja heti aloittamisen jälkeen tapahtuva perehdyttäminen tuotevalikoimaan ei ole järkevää eikä tarpeellista, mutta yksi toimiva käytäntö voisi löytyä säännöllisesti tapahtuvasta perehdytyksestä ryhmätasolla. Myyntipäälliköt voisivat pitää perehdytystä tuotelinjansa tuotteisiin ja laitteisiin kiertävästi esimerkiksi puolivuositain. Uudemmat työntekijät ja muut halukkaat voivat osallistua koulutukseen. Tällöin on tärkeää huomioida kohderyhmä eli esittää asia vastaanottajalle ymmärrettävällä tasolla sekä luoda keskustelua ja antaa tilaa kysymyksille aiheen ympärillä.

### 5.2.3 Osaamisen kehittäminen prioriteetiksi

Toimeksiantajayritys on asiantuntijayritys, joka on määritellyt korkean osaamisen kilpailukykytekijäksi. Kilpailukyvyn ylläpitäminen edellyttää jatkuvaa osaamisen kehittämistä ja suunnitelmallisuutta, joka yrityksestä nyt osittain puuttuu. Tällä hetkellä osaamisen kehittäminen on enemmän työntekijälähtöistä perustuen työntekijän omiin kiinnostuksenkohteisiin tai omaan haluun kouluttautua. Vaihtoehtoisesti kouluttaminen pohjautuu vahvasti päämiesten koulutuksiin uusista tuotteista ja laitteista. Viitalan (2013, 170) mukaan onnistunut osaamisen johtaminen voi auttaa yrityksiä saavuttamaan kehittyneempiä toimintatapoja, tuotteita ja palveluita, luomaan innovaatioita ja menestymään taloudellisesti paremmin.

Esimiehet ovat kehityskeskusteluihin liittyen nostaneet esiin haasteen löytää työntekijöille kehityskohteita. Työntekijöistä monet eivät itsenäisesti keksi kehityskohtia itselleen ja omalle työlleen. Kehityskeskusteluissa kysytään koulutussuunnitelmista ja tulevan vuoden tavoitteista ja kehityskohteista. Kysymykset ovat kuitenkin niin laajoja, että niistä on vaikea saada otetta.

Esitän, että osaamisen kehittämistä paloittelaaan pienempiin osiin ja aloitetaan henkilökohtaisesta osaamiskartoituksesta, joka toteutetaan osana kehityskeskusteluja. Kauhanen (2012, 142) mukaan osaamisen johtamisessa kyse on siitä, että tiimin ja yksilön pätevyyttä verrataan tehtävän vaatimaan osaamiseen ja sen perusteella arvioidaan kehitystarpeet ja keinot tarpeiden täyttämiseen. Juuri tähän esittämäni osaamiskartoitus tähtää.

On mietittävä, minkälaista osaamista mikäkin työtehtävä vaatii. Pelkkä koulutus ei mihinkään tehtävään riitä, vaan osaaminen on aina laajempaa. Tehtävästä riippuen tarvitaan esimerkiksi kielitaitoa, vuorovaikutustaitoja, kilpailijatuntemusta, teknistä osaamista, teollista osaamista, myyntitaitoja, erilaisten ohjelmien hallintaa, esimiesosaamista ja niin edelleen. Tällaisia kompetensseja voi olla helpointa lähteä pohtimaan ensin tiimeittäin yleisellä tasolla ja sen jälkeen kukin omaa tehtäväänsä ajatellen. Avainkysymys voisi olla: Minkälaista osaamista tarvitsen ollakseni huippuosaaja juuri tässä tehtävässä? Kauhanen (2012, 146-147) on jakanut yksilön pätevyyden seitsemään osatekijään: tiedot, taidot, kokemus, ihmissuhdeverkot, arvot ja asenteet, motivaatio/energia ja henkilökohtaiset ominaisuudet. Näitä voidaan käyttää apuna, kun kartoitetaan tehtävän vaatimaa osaamista.

Kun tehtävän vaatimat kompetenssit on kartoitettu, voidaan arvioida henkilökohtainen suoriutuminen kullakin osa-alueella. Arviointiin on hyvä ottaa sekä itsearviointi että esimiehien arvio, jolloin myös mahdollisista näkemyseroista päästään keskustelemaan. Arvioinnin perusteella voidaan nähdä yksilön vahvuuksia ja nostaa kehityskohteiksi niitä osa-alueita, joissa osaaminen on heikompaa.

Toimeksiantajayrityksessä on melko perinteisesti ajateltu osaamisen kehittämistä pääasiassa ulkopuolisen koulutuksen kautta. Kuitenkin yllä esitetyn kompetenssikartoituksen jälkeen voidaan miettiä laajemmin, mitä osaamista henkilö tarvitsee ja keneltä tai miten voisi sitä hankkia. Osaamisen kehittämisen väyliä on useita. Kompetenssikartoituksessa esiin nousevat kehityskohteet saattavat olla yrityksen sisäisiä asioita, joita ulkopuolisessa koulutuksessa ei edes voida opettaa. Työyhteisön sisällä toisilta oppiminen on myös hyvä keino lisätä vuorovaikutusta ja ihmisten välistä kanssakäymistä.

Nostan muutamia esimerkkejä kompetenssikartoituksen antamista mahdollisuuksista ja moninaisista tavoista kehittää osaamista. Kompetenssikartoituksesta voisi nousta esiin heikko kilpailijoiden laitteiden tuntemus. Sitä voisi parantaa itseopiskelulla tai opiskelulla tiimin sisällä, mikäli joku kollegoista tuntee asiaa hyvin. Heikkoa järjestelmien tuntemusta

voidaan paikata sisäisellä koulutuksella, jossa järjestelmän pääkäyttäjä antaa täsmäkoulutusta aiheeseen henkilökohtaisesti tai pienryhmissä. Mikäli heikko kielitaito hankaloittaa työntekoa, työntekijä voi osallistua ulkopuoliselle kielikurssille.

Kompetenssikartoitusta työntekijätasolle esiteltäessä tulee korostaa sen tarkoitusta ja hyötyjä, joita se tarjoaa sekä työntekijälle että organisaatiolle. Keskeistä ei ole sormella osoittaa heikkouksia, vaan antaa konkreettinen työkalu osaamisen laaja-alaiseen arviointiin. Tarkoituksena on myös pyrkiä tarjoamaan työntekijälle haasteita ja mahdollisuuksia kehittyä, mitä työntekijät arvostavat henkilöstökyselyn perusteella. Kompetensseista ja kehityskohteista keskustellaan yhdessä ja arvostaen.

#### 5.2.4 Henkilöstöjohtamisen dokumentit järjestykseen

Yksi henkilöstökyselyssä esiin noussut haaste on ollut työnjaon ja vastuun selkeydessä. Tämä tieto löytyy erillisistä dokumenteista, mutta niiden käyttö ei aina ole suunnitelmallista eikä koko henkilöstön hyvin tuntemaa. Kokonaisuutta on vaikea hahmottaa, kun henkilöstöjohtamisen ja -hallinnon dokumentteja löytyy eri paikoista ja eri tavoin nimettyinä dokumenttienhallintajärjestelmästä. Ollakseen selkeä dokumenttien on oltava koko henkilöstölle saatavana yhdenmukaisena kokonaisuutena, esimerkiksi omana näkymänä dokumenttienhallintajärjestelmässä.

Ratkaisuksi esitän henkilöstöjohtamiseen liittyvän dokumentoinnin selkeyttämistä. Se vaatii rakenteen luomista dokumenttienhallintajärjestelmään. Alkuvaiheessa tulee kartoittaa, mitä aiheeseen liittyviä dokumentteja on olemassa, koota ne yhteen ja luoda toimiva rakenne ja säännöt ja nimetä vastuuhenkilöt dokumenttien hallintaan. Kuviossa 9 esitettyä toimeksiantajayritykselle laadittua HRM-mallia voidaan käyttää pohjana dokumenttikokonaisuuden hahmottamisessa ja järjestelyssä. Nykytilakartoituksessa on käyty läpi tärkeimpiä kuhunkin osa-alueeseen liittyviä dokumentteja. Myös uudessa henkilöstökäsikirjassa voidaan esitellä kuhunkin aihealueeseen liittyvät tärkeimmät dokumentit.

#### 5.2.5 Ryhtiä kokouskäytäntöihin ja viestintään

Yrityksessä otetaan vuoden 2020 alussa käyttöön uusi kokoustyyppi, laajennettu johtoryhmä. Sisäisten kokousten määrän ja tyyppien kasvaessa on tuotava paremmin esiin eri kokousten tarkoitus: mitä kokouksia yrityksessä järjestetään, millä aikavälillä, keitä

niihin osallistuu ja mitä asioita missäkin kokouksessa käsitellään ja/tai päätetään. Myös kokouksen suurpiirteisen keston voi mainita laajuuden selventämiseksi. Kokousten visuaalisessa hahmottamisessa voi käyttää esimerkiksi vuosikelloa.

Lisäksi on tuotava näkyväksi kokousten liittyminen toisiinsa eli mitä tietoa kokouksista viedään eteenpäin, kenelle ja millä tavalla. Esimerkiksi osastojen ja tiimien viikkopalaverissa käsittelemiä asioita kerrotaan oleellisilta osin koko yrityksen seuraavassa viikkopalaverissa. Tiedonkulun määrittely pitää sisällään myös sen, miten kokouksen muistio tai pöytäkirja on saatavilla ja kenelle.

Kuten monessa muussakin asiassa, kokouskäytännöistä ei ole kaiken kattavaa kirjoitettua tietoa, vaan tieto löytyy ripotellen eri paikoista ja osittain hiljaisena tietona. Uusi henkilöstökäsikirja on hyvä kanava tuoda esiin myös yrityksen kokouskäytäntöjä ja päätöksentekoprosessia.

#### 5.2.6 Joustavan työajan määrittely uudelleen

Haastatteluissa tuli esiin, että nykyisen henkilöstöoppaan kirjaus toimistotyöntekijöiden ja huollon työajan liukumasta ei perustu todellisiin käytäntöihin tällä hetkellä. Todellisuudessa joustovaraa on enemmän kuin henkilöstöoppaan kirjaus antaa ymmärtää. Näen tärkeäksi, että liukuvaa työaikaa noudattavat osastot yhdessä keskustelevat kaikille sopivasta uudesta työajan määrittelystä. Vaihtoehto voi olla sekin, että eri osastoilla kirjaus työajasta on erilainen työn vaatimuksiin perustuen.

Osittain nykyisestä työajasta halutaan pitää kiinni siksi, että jatkossakin voidaan pitää yhteisiä kahvitaukoja, käydä lounaalla ja sopia helposti yhteisiä kokouksia. On totta, että tauot ja muu epämuodollinen yhdessäolo ovat omiaan lisäämään hyvää henkeä ja yhteenkuuluvuuden tunnetta. Kuitenkin organisaation kasvaessa on kyseenalaista, kannattaako näitä yhteisiä hetkiä vaalia työn joustavuutta rajoittamalla, kun toisaalta yrityksen keskeisiksi arvoiksi on määriteltä västuu ja vapaus. Uskon, että vapaus suunnitella omaa työaikaa laajemmin voi lisätä työhyvinvointia. Toisaalta uskon myös, että valtaosa osallistuisi edelleen yhteisille kahvitauoille, vaikka työaikojen määrittely olisikin vapaampaa.

### 5.2.7 HR-työkalujen kriittinen tarkastelu

Kauhanen (2012, 37) väittää, että mikäli yritys pitää henkilöstöä tärkeimpänä voimavaranaan, sillä on oltava järjestelmä, joka tuottaa informaatiota johtamisen ja päätöksenteon tueksi. Tähän viitaten näyttää siltä, että toimeksiantajayritys alkaa olla kooltaan niin suuri, että tietomäärän järjestelmällinen hallinta voisi hyödyttää yritystoimintaa. Myös riskinhallinnan kannalta voi olla vaarallista, että henkilöstöä koskevaa tietoa on osittain hiltajaisena tietona. Kauhasen (2012, 25) mukaan henkilöstön vahvuuksia ja heikkouksia selvitetäessä aloitetaan usein tutkimalla rakennetta (määrä, ikä, sukupuoli, koulutus ja niin edelleen), tieto- ja taitotasoa, asenteita työtä ja elämää kohtaan, kehityskykyä, sitoutuneisuutta, työtyytyväisyyttä sekä yhteistyökykyä ja -halua. Toistaiseksi tällaista tietoa ei yrityksessä juuri ole dokumentoitu.

Toimeksiantajayrityksen henkilöstöjohtamisen työkalut löytyvät tällä hetkellä pääosin Excelistä ja Wordista. Pienessä ja keskisuurissa yrityksissä nämä voivat toimia pitkäänkin riittävinä alustoina henkilöstöjohtamisen hoitamisessa, erityisesti mikäli käyttö on huolellisesti suunniteltu. Kauhasen väitettä henkilöstöjohtamisen järjestelmän välttämättömyydestä (2012, 37) voisi kritisoida siitä, että luonnollisesti myös yrityskoolla on merkitystä. Pieni yritys pärjää tavallisilla toimisto-ohjelmilla, mutta kiinnostava ja vielä avoin kysymys on, minkä kokoisessa yrityksessä järjestelmä alkaa olla hyödyksi.

Toimeksiantajayrityksessä lisätyötä aiheuttaa esimerkiksi raporttien koostamisen suuri työisyys. Konserniraportoinnissa vaaditaan tiettyjä henkilöstön tunnuslukuja, jotka joudutaan manuaalisesti koostamaan raportiksi. Nykyisessä toiminnanohjausjärjestelmässä ei juuri ole henkilöstön tietoja palkanmaksun vaatimia tietoja lukuun ottamatta.

Kevään 2020 aikana toimeksiantajayritys on ottamassa käyttöön uuden toiminnanohjausjärjestelmän, johon on mahdollista hankkia henkilöstöjohtamisen toimintamoduuli. Sen tarjoamia mahdollisuuksia ja kustannuksia tulee selvittää ja sen jälkeen arvioida mahdollisia hyötyjä. Toimintojen tarkastelu antaa mahdollisuuden myös arvioida tällä hetkellä kerättäviä tietoja ja käytettäviä työkaluja. Vaikka moduulia ei otettaisikaan käyttöön, sieltä voidaan poimia ideoita muilla työkaluilla toteutettavaksi.

### 5.2.8 Muita ehdotuksia lyhyesti

**Lisää rauhallista työtilaa toimistolle.** Erityisesti myynti ja huolto kokevat jaetun huoneen olevan levoton, kun pitäisi tehdä keskittymistä vaativaa työtä. Myös avokonttorissa työskentelevät voisivat tarvittaessa vetäytyä hiljaiseen tilaan tekemään keskittymistä vaativaa työtä. Rauhallista työtilaa voisi järjestää esimerkiksi nykyiseen suurimpaan neuvotteluhuoneeseen, joka viikko- ja kvartaalipalavereja lukuun ottamatta on vähällä käytöllä.

**Lisää nopeaa palkitsemista.** Kehityskeskusteluissa ja bonussovimuksessa määritellyt tavoitteet on laadittu pitkällä tähtäimellä ja usein suunnitelmat ja prioriteetit muuttuvat tilikauden edetessä. Nopea palkitseminen kannustaisi myös spontaaneihin kehitystekoihin. Sen ei tarvitse olla pelkkää rahallista palkitsemista, vaan esimerkiksi tiimeittäin voidaan miettiä muita keinoja nostaa esiin onnistumisia ja palkita niistä. Osaksi voisi ottaa työkaverin palkitsemisehdotuksen tämän onnistumisesta.

**YAMK-kurssien hyödyntäminen osaamisen kehittämisessä.** Työelämälähtöiset YAMK-opinnot ovat erinomainen tapa kehittää osaamista. Opiskelun ei tarvitse olla tutkintoon tähtäävää, vaan esimerkiksi Campus Onlinen verkkokurssitarjonta on pääsääntöisesti avointa. Yksityisten kouluttajien tarjontaan verrattuna koulutus on edullista: Campus Onlinen kautta suoritettavat 5 opintopisteen verkkokurssit maksavat pääsääntöisesti korkeintaan 75 euroa. Lisäksi kurssi on pitkäkestoisempi ja laajempi kuin tyypillinen lyhyt koulutus työelämässä. Kurssit sisältävät tavallisesti pakollisia ja laajoja tehtäviä, joita voi soveltaa omaan työhön tai työyhteisöön, mikä tutkitusti auttaa oppimista ja asian omaksumista.

**Pikaviestiohjelman käyttöönotto sisäisen sähköpostin korvaajana.** Sähköposti sisäisen viestinnän välineenä ei ole enää 2020-lukua. Pikaviestiohjelmat kuten Slack ja Teams voivat tehokkaasti käytettyinä helpottaa yrityksen sisäistä kommunikaatiota. Esimerkkejä löytyy läheltä: toimeksiantajayrityksen sisäryitys käyttää Teamsia viestinnässään. Alkuvaiheessa he saivat opastusta ominaisuuksiin ja vinkkejä käyttöön ulkopuoliselta kouluttajalta. On kuitenkin huomattava, että pikaviestiohjelman käyttöönotto ei tapahdu itsestään pelkästään ohjelmaa vaihtamalla, vaan se vaatii myös kokonaan uuden suhtautumisen ja politiikan viestimiseen: missä tilanteissa ohjelmaa käytetään, millaisia ryhmiä luodaan, miten sähköpostia jatkossa käytetään ja niin edelleen.

## 6 LOPUKSI

### 6.1 Luotettavuustarkastelu

Valituilla menetelmillä saatiin tutkimusalue kuvattua niin hyvin kuin käytössä olevilla resursseilla oli mahdollista. Lisää syvyyttä ja luotettavuutta tutkimukseen olisi saatu laajentamalla haastatteluja. Haastattelujen hyvällä suunnittelulla saatiin kuitenkin koottua tarkoituksenmukainen aineisto tutkimusta varten. Tutkimuksen luotettavuutta arvioitaessa on otettava huomioon myös se, että haastateltavat eivät välttämättä puhu täysin avoimesti, vaan he voivat pyrkiä vastaamaan sosiaalisesti hyväksytyllä tavalla (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006a).

Yksi tutkimuksen rajoitteista on pääkonttoripainotteisuus. Työskentelen itse pääkonttorilla, minkä vuoksi näkökulma on luonnollisesti enemmän sinne painottuva. Samoin oma-kohtainen kokemukseni on vahvin asiakaspalvelun ja toimiston työstä, mikä saattaa heijastua omiin näkemyksiini. Kuitenkin kaikki tutkimus on kuitenkin lopulta tutkijan tekemä rakennelma tietyistä puitteista ja olisi toisen henkilön laatimana erilainen (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006c). Laajemman näkemyksen muodostamista varten haastattelin eri osastojen työntekijöitä ja pyrin muodostamaan kokonaisuudesta monipuolisen näkökulman. Sekä työntekijöiden että yritysjohdon näkemyksiä kuultiin.

Mahdollisesta pääkonttorikeskeisyydestä huolimatta tutkimus tuottaa tietoa koko organisaatiolle ja auttaa henkilöstöä näkemään henkilöstöjohtamisen kokonaisuuden. Työntekijät voivat antaa oman näkökulmansa henkilöstöjohtamiseen ja esittää omia kehitysehdotuksia käytäntöihin ja prosesseihin.

Toimeksiantajayrityksen henkilöstöjohtaminen oli aiemmin jäsenitelemätöntä alaa, joten tutkimuksen hyöty oli selkeä. Tutkimuksen tekemisen mielekkyyttä lisäsi tutkimuksen tarpeellisuus ja se, että nykytilakartoitus ja kehittämissuositukset tarjoavat konkreettisia hyötyjä yrityksen henkilöstöjohtamiseen. Myös yrityksen johto on ilmaissut tyytyväisyytensä tutkimuksen sisältöön ja löydöksiin.

Tutkimuksen teoriaosa on melko yleinen läpikatsaus henkilöstöjohtamiseen ja sovellettavissa erityisesti PK-yrityksiin. Vastaava henkilöstöjohtamisen nykytilakartoitus voidaan tehdä muissakin yrityksissä tutkimuksessa esitettyjä teemoja tarkastelemalla, tehden tarvittaessa yrityskohtaisia painotuksia eri osa-alueisiin.

## 6.2 Yhteenveto tutkimusprosessista

Työn alkuvaiheessa ajattelin henkilöstöjohtamista lähinnä henkilöstöhallinnollisten prosessien ja yksittäisten tehtävien kautta. Hyvin nopeasti aloin havaita kentän ja tehtävien moninaisuuden. Totesin, että HR tai HRM eivät ole tarkkarajaisesti määriteltävissä. Tulokinnanvaraista on esimerkiksi se, tarkastellaanko johtamista ja esimiestyötä henkilöstöjohtamisen tai HR:n käsitteiden alla. Kun HRM käännetään suomeksi henkilöstöjohtamiseksi tai henkilöstövoimavarojen johtamiseksi, ja siinä keskeistä on ihmisten kyvykkyyden parantaminen kilpailukyvyyn saavuttamiseksi erilaisia toimintaperiaatteita ja käytäntöjä luomalla (Bratton & Gold 2003, 3), väistämättä esimiestyön ja johtamisen rooli nousee merkittäväksi tarkastelun kohteeksi.

Valitsin työn edetessä näkökulmaksi tehtäväkeskeisen henkilöstöhallinnon sijaan suurempien linjojen henkilöstöjohtamisen, sillä koin siitä olevan enemmän hyötyä toimeksiantajayritykselle. Työajanseuranta, työsopimusten laatiminen, palkkahallinto, rekrytointi ja muu perinteisesti henkilöstöhallinnon alle ajateltu työ ovat lopulta melko suppea osa työsuhteen elinkaarta, jolloin niiden vaikuttavuus yksittäiseen työntekijään voi jäädä pieneksi. Toimeksiantajayrityksessä vaihtuvuus on pieni ja työsuhteet usein pitkiä, jolloin katson parhaaksi panostaa eniten työsuhteen elinkaaren keskivaiheisiin: sitoutumiseen, hyvinvointiin ja osaamisen kehittämiseen.

Noin 40 työntekijän organisaatiossa kaavamaisten prosessien ja muodollisten toimintatapojen luominen ja käyttäminen tuskin edesauttavat tehokkuutta, työn sujuvuutta tai työviihtyvyyttä. Väistämättä jonkin verran prosesseja ja rakennetta tarvitaan, mutta ne tulee suunnitella ensisijaisesti käytäntö edellä ja mielellään kokeilukulttuurin hengessä: kokeillaan jotain toimintatapaa ja muutetaan tarvittaessa. Kun hyvä toimintatapa löydetään, kuvataan se prosessiksi. Toivon kehitysehdotusteni aiheuttavan keskustelua ja kokeiluja.

## 6.3 Seuraavia tutkimuskohteita

Tutkimuksen anti oli luoda rakenne toimeksiantajayrityksen nykyisille henkilöstöjohtamisen käytännöille. Tulevaisuuden kannalta tämä muodostaa kiinnostavan tutkimuskohteen kehitysprojekteineen. Oman näkökulmansa asiaan tuo yrityksen koko ja käytettävissä olevat työkalut sekä muut resurssit, jotka ovat toista luokkaa kuin suuryrityksissä.



Toisaalta yrityksen koko on myös voimavara: PK-yritykset voivat luoda ketteriä, tarpeita vastaavia prosesseja ja muuttaa toimintatapojaan tarvittaessa nopeastikin, mikäli ne osoittautuvat toimimattomiksi.

Jo alkuvaiheessa rajasin tutkimukseni ulkopuolelle lakisääteiset henkilöstöjohtamisen vaatimukset. Lakiin perustuvia henkilöstöjohtamisen dokumentteja ovat esimerkiksi työsuojelun toimintasuunnitelma, työterveyshuollon toimintasuunnitelma, yhdenvertaisuus- ja tasa-arvosuunnitelma sekä henkilöstö- ja koulutussuunnitelma. Vaikka kyseiset dokumentit ovatkin lakisääteisiä, niitä voidaan aidosti hyödyntää yrityksen toiminnan suunnittelussa, kun ne laaditaan ajatuksella ja liiketoiminnan tarpeisiin vastaten eikä vastaamaan pelkkää lain vaatimaa minimitasoa.

Henkilöstöjohtamisen eri prosesseihin voidaan liittää erilaisia tunnuslukuja ja mittareita, joihin en tässä työssä tarkemmin perehtynyt. Tällaisia ovat esimerkiksi

- perehdyttäminen: virherekrytoinnin aiheuttamat kustannukset
- osaamisen johtaminen: ammattitaidon puutteen aiheuttamat kustannukset
- työhyvinvointi: sairauspoissaolojen aiheuttamat kustannukset
- sitoutuminen: vaihtuvuuden/pysyvyyden aiheuttamat kustannukset.

Yllä mainittuja asioita ja niihin vaikuttavia tekijöitä on usein vaikea mitata, mutta tämä ei tarkoita, että ei kannattaisi edes yrittää.

## LÄHTEET

- Blount, S. & Leinwand, P. 2019. Why Are We Here? Harvard Business Review. Viitattu 10.11.2019 <https://hbr.org/2019/11/why-are-we-here>
- Bratton, J. & Gold, J. 2003. Human resource management: Theory and practice. 3rd edition. Basingstoke: Palgrave Macmillan.
- Chamorro-Premuzic, T. & Bersin, J. 2018. 4 Ways to Create a Learning Culture on Your Team. Harvard Business Review. Viitattu 23.10.2019 <https://hbr.org/2018/07/4-ways-to-create-a-learning-culture-on-your-team>
- Fahim, M. 2018. Strategic Human Resource Management and Public Employee Retention. Review of Economics and Political Science. Vol. 3, No. 2, pp. 20-39. Viitattu 24.10.2019 <https://doi.org/10.1108/REPS-07-2018-002>
- Grenny, J. 2017. What to Do About Mediocrity on Your Team. Harvard Business Review. Viitattu 23.10.2019 <https://hbr.org/2017/04/what-to-do-about-mediocrity-on-your-team>
- Juuti, P. 2016. Johtamisen kehittäminen. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Hakala, J. T. 2008. Uusi graduopas. Melkein maisterin entistä ehompi niksikirja. Helsinki: Gaudemus Helsinki University Press.
- Halonen, O. 2001. Yhdessä ykköseksi: Luo kilpailukykyä henkilöstön avulla. Helsinki: Kauppa-kaari.
- Heilmann, P.; Forsten-Astikainen, R. & Kultalahti, S. 2018. Agile Practices of SMEs. Journal of Small Business Management 2018 00(00) pp. 1-11. Viitattu 23.10.2019 <https://www.microentre.fi/wp-content/uploads/2019/02/Journal-of-Small-Business-Management-Agile-HRM-Practices-of-SMEs.pdf>
- Heinonen, O. 2019. Tulevaisuuden osaaminen ja henkilöstöjohtaminen. Työn tuuli (verkkolehti) 1/2019, 7–14. Viitattu 23.10.2019 [https://www.henry.fi/media/ajankohtaista/tyon-tuuli/tyon-tuuli\\_012019\\_20190613\\_links.pdf](https://www.henry.fi/media/ajankohtaista/tyon-tuuli/tyon-tuuli_012019_20190613_links.pdf)
- Hirsjärvi, S.; Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. 15. uudistettu painos. Helsinki: Tammi.
- Huhtanen, A. 2019. Miten oppimista tuetaan 2020-luvun työpaikoilla? Työn tuuli (verkkolehti) 1/2019, 36–47. Viitattu 23.10.2019 [https://www.henry.fi/media/ajankohtaista/tyon-tuuli/tyon-tuuli\\_012019\\_20190613\\_links.pdf](https://www.henry.fi/media/ajankohtaista/tyon-tuuli/tyon-tuuli_012019_20190613_links.pdf)
- Hyppänen, R. 2007. Esimiesosaaminen: Liiketoiminnan menestystekijä. Helsinki: Edita.
- Kalliosalmi, I. 2016. Mitä se HR oikein tekee? HR vaikuttaa organisaation jokaiseen kolkkaan. Evento-blogi 6.9.2016. Viitattu 31.7.2019 <https://eventolehti.fi/artikkelit/mita-se-hr-oikein-tekee-hr-vaikuttaa-organisaation-jokaiseen-kolkkaan/>
- Kauhanen, J. 2016. Työhyvinvointi organisaation menestystekijänä: Kehittämishojelman laatiminen. 1. painos. Helsinki: Kauppakamari.
- Kauhanen, J. 2012. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. 10.-11. painos. Helsinki: Sanoma Pro.
- Kultalahti, S. 2015. "It's So Nice to Be at Work!" Adopting Different Perspectives in Understanding Generation Y at Work. Acta Wasaensia 339. Väitöskirja. Business Administration 139. Management and Organization. Vaasa: Vaasan Yliopisto.

- Kuula, A. 2006. Toimintatutkimus. Luku 5.4. kokonaisuudesta Anita Saaranen-Kauppinen & Anna Puusniekka. 2006. KvaliMOTV. Menetelmäopetuksen tietovaranto. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Viitattu 23.10.2019 [https://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L5\\_4.html](https://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L5_4.html).
- Maksimainen, H. 2019. Teet töitä, vaikka luulet olevasi vapaalla. Moni tekee lähes päivittäin esteettistä työtä työnantajan hyväksi, sanoo tutkija. Helsingin Sanomat 27.9.2019. Viitattu 23.10.2019 <https://www.hs.fi/elama/art-2000006252032.html>
- Mazmanian, M., Orlikowski, W. & Yates, J. 2013. The Autonomy Paradox: The Implications of Mobile Email Devices for Knowledge Professionals. *Organization Science*, 24(5), pp. 1337-1357.
- Mäkinen, U. 2011. Henkilöstöjohtaminen kansainvälisessä yrityksessä. Opinnäytetyö. Liiketalous ja matkailu. Vaasa: Vaasan Ammattikorkeakoulu. Viitattu 24.1.2020 <https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/28666/Ulla%20Makinen.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Luoma, K.; Troberg, E.; Kaajas, S. & Nordlund, H. 2004. Ei ainoastaan rahasta: Osaamisen kokonaispalkitseminen. Helsinki: Tammi.
- Malmberg, K. 2018. Timo Aalto ei halunnut, että hänen alaisensa palavat loppuun. Niin alkoi sähköpostikokeilu, josta tuli menestys. Helsingin Sanomat 7.10.2018. Viitattu 23.10.2019 <https://www.hs.fi/ura/art-2000005853775.html>
- Rantanen, S. 2019. #109 Perekdytys osana työnantajabrändistrategiaa. Case Emine, osa 1. Vaikeuttava työnantajabrändi -podcast 7.10.2019. Viitattu 15.10.2019 <https://soundcloud.com/rantanusanna/podcast109>
- Reaktor. 2019. Näin pidät kehittymiskeskustelun. Eli miksi asiantuntijoiden pitäisi auttaa toisiaan kehittymään. Viitattu 21.9.2019 <https://growthdiscussions.reaktor.com>
- Ristaniemi, K. 2019. Kohti elinikäistä oppimista. *Tradenomi-lehti* 3/2019, 10-15.
- Russo, M. & Morandin, G. 2019. Better Work-Life Balance Starts with Managers. *Harvard Business Review*. Viitattu 23.10.2019 <https://hbr.org/2019/08/better-work-life-balance-starts-with-managers>
- Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2006a. Reliabiliteetti. KvaliMOTV. Menetelmäopetuksen tietovaranto. Viitattu 24.1.2020 [https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/kvali/L3\\_3\\_2.html](https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/kvali/L3_3_2.html)
- Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2006b. Teemahaastattelu. KvaliMOTV. Menetelmäopetuksen tietovaranto. Viitattu 22.1.2020 [https://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L6\\_3\\_2.html](https://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L6_3_2.html)
- Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2006c. Tutkimuksen arviointi - reflektointia. KvaliMOTV. Menetelmäopetuksen tietovaranto. Viitattu 24.1.2020 [https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/kvali/L3\\_3\\_3.html](https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/kvali/L3_3_3.html)
- Schroder, S. C. 2006. Small Ponds Aren't for Everyone. *Harvard Business Review*. Viitattu 23.10.2019 <https://hbr.org/2006/04/small-ponds-arent-for-everyone>
- Viitala, R. 2007. Henkilöstöjohtaminen. Strateginen kilpailutekijä. Helsinki: Edita.
- Viitala, R. 2013. Henkilöstöjohtaminen. Strateginen kilpailutekijä. 4., uudistettu painos. Helsinki: Edita Publishing Oy.