

HR-toimintojen kehittämissuunnitelma pienyritykselle

Katariina Numminen



Tekijä Katariina Numminen	
Koulutusohjelma Liiketalouden koulutusohjelma	
Opinnäytetyön nimi HR-toimintojen kehittämissuunnitelma pienyritykselle	Sivu- ja liitesivumäärä 48 + 20
<p>Tässä opinnäytetyössä laaditaan HR-toimintojen kehittämissuunnitelma pienyritykselle. Opinnäytetyö suoritetaan produktina aikavälillä elokuu 2019 – tammikuu 2020, ja lopullinen tuotos eli kehittämissuunnitelma jää toimeksiantajayrityksen käyttöön. Kehittämissuunnitelman tarkoituksena on auttaa toimeksiantajayritystä kehittämään HR-toimintoja siten, että ne palvelevat ja tehostavat yrityksen toimintaa liiketoimintastrategian tukena.</p> <p>Toimeksiantajayritys on myynnin edistämiseen sekä tilojen suunnitteluun ja toteuttamiseen keskittynyt pienyritys. Yrityksessä ei ole kehitetty HR:ää ajan ja osaamisen puutteen vuoksi moneen vuoteen. HR-toimintojen kehittämisellä voidaan tehostaa yrityksen suorituskykyä, ja oikeanlaisilla liiketoimintastrategiaa tukevilla toimilla parantaa yrityksen kannattavuutta. HR-toimintojen kehittämisellä vaikutetaan henkilöstön työtehoon tunnistamalla, kehittämällä, arvioimalla sekä palkitsemalla tavoitteiden mukaista toimintaa.</p> <p>Tässä opinnäytetyössä keskitytään HR-toimintojen kehittämiseen PK-yritysten näkökulmasta. PK-yritysten haasteena on monesti niukat resurssit, ja HR-toimintojen kehittämiseen vaadittavaa aikaa tai osaamista ei välttämättä ole. Pakolliset ja lakisääteiset HR-tehtävät usein suoritetaan, mutta yhtenäinen linja ja käytänteet monesti puuttuvat. Tyypillistä PK-yritysten HR:lle on ennakoimattomuus ja suunnittelemattomuus. Opinnäytetyön teoriaosuus keskittyy HR-toimintoihin, HR:ään ja niiden kehittämiseen PK-yrityksissä. HR-toimintoja käsitellään opinnäytetyössä rajatusti keskittyen pääasiassa toimeksiantajayritykselle tarpeellisiin HR-toimintoihin. Teoriaosuuden lisäksi opinnäytetyö sisältää produktin toteutussuunnitelman, toteutuskuvauksen sekä tuotoksen esittelyn.</p> <p>Opinnäytetyön tiedonkeruumenetelmien valinta perustuu opinnäytetyön tavoitteisiin, jotka ovat yhteydessä todellisen työelämän ongelmien ratkaisemiseen. Opinnäytetyössä selvitetään toimeksiantajayrityksen HR-toimintojen nykytila toimitusjohtajan teemahaastattelun avulla sekä hyödyntämällä määrällistä tutkimusmenetelmää – henkilöstökyselyä. Menetelmävalinnoilla halutaan varmistaa, että opinnäytetyön lopputulos hyödyttää yrityksen lisäksi myös henkilöstöä ottamalla huomioon toimitusjohtajan näkemysten lisäksi yrityksen vakituisten työntekijöiden näkemykset ja kehitysehdotukset. Edellä mainittujen tiedonkeruumenetelmien pohjalta tehdyn nykytilakartoituksen perusteella valittiin HR-toimintojen kehityskohteet, joiden kehittämisestä toimeksiantajayritys hyötyisi lyhyellä tähtämellä eniten. Ne ovat: perehdyttäminen, tavoitteiden asettaminen ja seuranta, palautteen antaminen, osaamisen kehittäminen sekä työhyvinvointi.</p> <p>Kehittämissuunnitelma sisältää taustan ja lähtötilanteen lisäksi nimetyt kehityskohteet, konkreettiset toimenpiteet, resurssit sekä aikataulun HR-toimintojen kehittämiseksi. Kehittämissuunnitelma on suunnattu yrityksen johdon, hallituksen jäsenten sekä erityisesti HR-harjoittelijan käytettäväksi. Kehittämissuunnitelma on opinnäytetyön liiteosiossa.</p>	
Asiasanat HR, HR-toiminnot, henkilöstötoiminnot, HR-käytännöt	

Sisällys

1	Johdanto	1
1.1	Opinnäytetyön tausta ja tavoitteet	1
1.2	Yritysesittely.....	2
1.3	Opinnäytetyön merkitys ja hyödynnettävyys.....	2
2	HR ja sen kehittäminen PK-yrityksissä	4
2.1	HR PK-yrityksissä	4
2.2	HR:n kehittäminen PK-yrityksissä	6
3	HR-toiminnot PK-yrityksissä	10
3.1	Henkilöstösuunnittelu	11
3.2	Rekrytointi ja perehdyttäminen	13
3.3	Suorituksen johtaminen ja palkitseminen	16
3.4	Osaamisen kehittäminen.....	19
3.5	Työhyvinvointi	21
3.6	Työsuhteen päättäminen.....	23
4	Produktin toteutus	26
4.1	Lähtötilanne	26
4.2	Aikataulu	26
4.3	Toteutussuunnitelma.....	27
4.4	Toteutunut aikataulu ja käytetyt menetelmät	29
5	Nykytilakartoitus	31
5.1	Rekrytointi.....	31
5.2	Perehdyttäminen.....	33
5.3	Suorituksen johtaminen.....	34
5.4	Palautteen antaminen ja palkitseminen	36
5.5	Osaamisen kehittäminen.....	37
5.6	Työhyvinvointi	39
5.7	Työsuhteen päättäminen.....	40
5.8	Yhteenvedo HR-toimintojen nykytilasta.....	40
6	Produktin esittely.....	42
7	Pohdinta.....	44
	Lähteet	47
	Liitteet.....	49
	Liite 1 Toimitusjohtajan haastattelu	49
	Liite 2 Saatekirje henkilöstökyselyyn	51
	Liite 3 Henkilöstökysely	52
	Liite 4 Henkilöstökyselyn tulokset	57
	Liite 5 HR-toimintojen kehittämissuunnitelma	63

1 Johdanto

Opinnäytetyön aihe on HR-toimintojen kehittämissuunnitelman laatiminen toimeksiantajayritykselle. Opinnäytetyö suoritetaan produktina, jonka tuotoksena syntyvän kehittämissuunnitelman tarkoituksena on auttaa toimeksiantajayritystä kehittämään yritykselle HR-toiminnot, jotka palvelevat sen liiketoimintaa tehokkaasti. Tässä luvussa tarkastellaan opinnäytetyön taustaa, tavoitteita ja toimeksiantajaa sekä opinnäytetyön merkitystä ja hyödynnettävyyttä.

1.1 Opinnäytetyön tausta ja tavoitteet

Opinnäytetyön aihe on toimeksiantajayritykselle ajankohtainen, koska yrityksen HR:ää ei ole kehitetty moneen vuoteen. HR-toimintojen kehittämisellä voidaan vaikuttaa juuri siihen osioon, jolla tulos saadaan aikaan eli henkilöstövoimavaroihin.

Miksi henkilöstö on yrityksen tärkein voimavara? Tuotteet ja palvelut eivät itsessään synnytä innovaatioita – siihen tarvitaan ihmisten älykkyyttä, mielikuvitusta ja luovuutta. Ideat ja innovaatiot eivät synny itsestään, eivätkä ne myöskään toimeenpane itse itseään. Siihen tarvitaan ihmisiä, jotka toimivat yrityksen tavoitteiden mukaisesti. Tavoitteiden mukaista käyttäytymistä tunnistetaan, kehitetään, arvioidaan ja palkitaan HR-toimintojen avulla. (Forsten-Astikainen, ym. 2017, 39.) Kehittämällä ontuvia HR-toimintoja, kuten perehdyttämistä ja osaamisen kehittämistä, käyttämätön henkilöstön potentiaali voidaan valjastaa käyttöön tehokkaammin. Tämä kuitenkin vaatii sen, että yrityksen johto sitoutuu kehittämään HR-toimintoja pysyvien muutosten aikaansaamiseksi.

Opinnäytetyön tavoitteena on tunnistaa ne HR-toimintojen kehityskohteet, joiden kehittämisestä yritys hyötyy eniten. Tarkoituksena on luoda sellainen HR-toimintojen kehittämissuunnitelma, jota hyödyntämällä HR-toiminnot voidaan kehittää toimeksiantajayrityksessä tehokkaiksi, yrityksen menestystä edistäviksi toiminnoiksi. Kehittämissuunnitelman avulla voidaan luoda pohja toimivalle HR:lle seuraamalla kehitysaskeleita, joiden päämääränä on sujuva, yrityksen liiketoimintastrategiaa tukeva HR.

Henkilöstövoimavarojen johtaminen PK-yrityksissä eli pienissä ja keskisuurissa yrityksissä on usein vajavaista. Jos henkilöstöjohtamista ja sen mahdollisuuksia ei nähdä yrityksessä menestystä ja tuottavuutta lisäävänä tekijänä, henkilöstövoimavarat saattavat jäädä suurelta osin hyödyntämättä. Henkilöstöjohtamisen hyödyntäminen menestystä tuottavana tekijänä vaatii henkilöstömyönteisen johtamistyylin lisäksi sekä johdon uskallusta tehdä stra-

tegisä valintoja liiketoiminnan ohjaamiseksi kohti menestystä että riittäviä resursseja henkilöstövoimavarojen johtamiseksi. Yhdenmukaiset ja hyvin organisoidut HR-toiminnot voivat olla avaintekijä yrityksen kaikenkattavan kehittymisen toteutumisessa. (Luoma, Heilmann, & Uotila 2017, 19–21.)

1.2 Yritysesittely

Opinnäytetyön toimeksiantaja on pienyritys, joka työllistää alle 40 henkilöä. Yritys toimii myynnin edistämisen ja toimitilaisustuksen alalla. Yrityksen tarjoamiin palveluihin kuuluvat projektihallinta, tilasuunnittelu, graafinen suunnittelu sekä tuotannot, kuten suurkuvatu-
lostus, AV-tuotanto, mittatilauskaluste- ja rakennetuotanto. Lisäksi yritys tarjoaa logis-
tiikka- ja varastointipalveluja sekä kaluste- ja rakennevuokrausta. Yrityksessä on monen-
laisia toimenkuvia: henkilöstö koostuu joukosta moniosaajia sekä alan ammattilaisia, jotka
työskentelevät tiiviissä yhteistyössä saattaakseen projektit loppuun aina asiakasta kuun-
nellen.

Toimeksiantajayritys toteuttaa vuosittain noin 300 tilaprojektia. Yrityksen liiketoiminta on luonteeltaan kausittaista, ja monesti kiirekausina projekteja kerääntyy limittäin. HR:n kan-
nalta tämä tarkoittaa sitä, että reagointikyvyn täytyy olla nopea, jotta työntekijöitä saadaan
palkattua oikea määrä tuotannon tarpeisiin. Siksi on oleellista, että HR-toiminnot sujuvat
tehokkaasti ja työntekijä pääsee aloittamaan työnsä mahdollisimman nopeasti.

PK-yritykselle tyypillisesti ajan ja osaamisen puutteen vuoksi HR-toimintoja ei ole kehitetty
systemaattisesti, vaan toimeksiantajayrityksessä on hoidettu vain pakolliset, lain edellyttä-
mät HR-tehtävät. Toimeksiantajayrityksellä ei ole henkilöstöstrategiaa, HR-osastoa tai eril-
listä HR-resurssia. HR-tehtävät ovat jakautuneet yrityksessä useamman eri työntekijän
kesken. Toimitusjohtajan lisäksi HR-tehtäviä hoitavat taloushallintovastaava sekä esimie-
het. Kun henkilöstöstrategia, yhtenäinen HR-linja ja -toimintatavat puuttuvat, johtamistyy-
leissä ja toimintatavoissa voidaan havaita eroavaisuuksia.

1.3 Opinnäytetyön merkitys ja hyödynnettävyys

Opinnäytetyö on merkittävä toimeksiantajayritykselle monella tapaa. Tällä hetkellä yrityk-
sellä ei ole tuoretta kuvaa HR-toimintojen tilasta, joka tämän opinnäytetyön myötä saa-
daan selvitettyä toimitusjohtajan haastattelun sekä henkilöstökyselyn avulla. Yrityksessä
ei ole tehty henkilöstökyselyä moneen vuoteen, koska riittäviä resursseja HR-asioiden ke-
hittämiseen ei ole ollut. Henkilöstökyselyä ei ole myöskään haluttu tehdä toimitusjohtajan
mukaan siksi, että kyselyn myötä esiin nousevien kehityskohteiden kehittämiseksi ei ole
ollut tarvittavia resursseja (Toimitusjohtaja 3.9.2019).

Tämän opinnäytetyön tuotoksena syntyvä kehittämissuunnitelma on tarkoitettu HR-harjoittelijan lisäksi yrityksen johdon sekä hallituksen jäsenten käytettäväksi. Kehittämissuunnitelmasta on hyötyä erityisesti HR-harjoittelijalle eli tämän opinnäytetyön tekijälle, jonka tarkoitus alkaa kehittää toimeksiantajayrityksen HR-toimintoja kehittämissuunnitelman mukaisesti heti sen valmistuttua. HR-toimintojen kehittämisestä hyötyvät erityisesti työntekijät ja esimiehet. Sujuvien HR-toimintojen merkitys ilmenee työn aloittamista ja tekemistä tukevin toimintoina sekä työntekijän tehokkuuden varmistamisena. Kehittämissuunnitelman toteutuessa esimiehet saavat materiaalia muun muassa avuksi uusien työntekijöiden perehdytykseen.

2 HR ja sen kehittäminen PK-yrityksissä

HR on luonteeltaan erilaista PK-yrityksissä kuin suuryrityksissä, joissa liiketoimintaan vaikuttavat muutokset tapahtuvat yleensä PK-yrityksiä hitaammin ja suunnitelmallisemmin. Tässä luvussa tarkastellaan henkilöstöjohtamista, sen piirteitä ja kehittämistä PK-yrityksissä HR-toimintojen toimintaympäristön hahmottamiseksi. HR-toimintoihin pureudutaan tarkemmin opinnäytetyön kolmannessa luvussa.

HR on kokenut muutoksia yhteiskunnan asettamien vaatimusten ja työelämän muutosten seurauksena. Uudet käsitteet HRM ja HRD ovat saapuneet henkilöstöjohtamisen maailmaan. HR (human resources), HRM (human resource management) ja HRD (human resource development) on johdettu englanninkielisistä termeistä. Henkilöstöressurssien johtaminen (HRM) voidaan kääntää inhimillisemmin henkilöstövoimavarojen johtamiseksi, jolloin se kuvaa paremmin henkilöstön asemaa yrityksen menestyksen mahdollistajana. Henkilöstön kehittämisen johtamisella (HRD) tarkoitetaan henkilöstön osaamisen, kehittämisen ja suorituskyvyn parantamisen keinoja, joiden avulla organisaation tavoitteita toteutetaan. (Moisalo 2011, 18; Viitala 2013, 22.)

Tässä opinnäytetyössä käytetään termiä HR tarkoittaen sillä kaikkia niitä henkilöstöön, henkilöstövoimavaroihin sekä henkilöstöjohtamiseen liittyviä aihealueita kokonaisuudessaan. Henkilöstöjohtamisesta puhuttaessa tarkoitetaan työntekijöiden toimintaan vaikuttamista johtamisen keinoin yrityksen tavoitteisiin pääsemiseksi. Henkilöstöjohtaminen käsittää strategisen roolin johdon kumppanina sekä operatiivisen henkilöstötyön, johon HR-toiminnot kuuluvat. HR-toimintoja käsiteltäessä keskitytään prosesseihin, käytänteisiin sekä hallinnollisiin asioihin. HR-toimintoja käsitellään yhtenä HR:n osa-alueena, mutta kokonaisuuden hahmottamiseksi opinnäytetyössä käsitellään myös HR:n kokonaiskuvaa yrityksessä.

2.1 HR PK-yrityksissä

Henkilöstöjohtamisen tavoitteena on varmistaa, että yrityksessä on oikea määrä työntekijöitä tarvittavalla osaamisella varustettuna oikeissa paikoissa silloin, kun tarve vaatii. PK-yrityksissä henkilöstöjohtamisen laatu, käytännöt ja kehittyneisyys vaihtelevat. (Viitala, Kultalahti, & Luoma 2017, 23.)

HR:n rooli ja asema PK-yrityksissä kaipaavat monesti vahvistusta. HR:n rooli määräytyy usein PK-yrityksissä toimitusjohtajan käsitysten ja näkemysten mukaisesti heijastuen myös käytännön toimintaan (Luoma, Heilmann, & Uotila 2017, 17). Työntekijöille HR:n

laatu näyttäytyy työsuhteeseen liittyvien toimintojen kautta, esimerkiksi rekrytointiprosesseissa. Monesti työnantajan sitoutumista ja arvostusta henkilöstöään kohtaan arvioidaankin työntekijän toimesta HR-toimintojen kautta, mikä vaikuttaa myös työnantajakuvaan. (Viitala, ym. 2017, 24.)

HR:n saavuttamia tuloksia voi olla vaikea mitata luvuilla ja siksi HR ei aina saa ansaitsemaansa asemaa yrityksessä. HR voidaan nähdä PK-yrityksessä pakollisena lain edellyttämänä toimintona tai vaihtoehtoisesti henkilöstön työhyvinvointipäiviä järjestävänä ja liikuntaseteleitä jakavana tahona. Vaihtoehtoisesti HR saatetaan kokea kalliina kulueränä monimutkaisine järjestelmineen. Tällainen käsitys voi muodostua silloin, jos raskaita HR-toimintoja aletaan kopioida muokkaamattomana suoraan suuryritykseltä PK-yrityksen käyttöön (Griggs & Holden 2013, 65; Viitala, ym. 2017, 25). Tällöin toiminto ei välttämättä palvele yritystä ja vie turhaan yrityksen resursseja.

HR-toiminnot palvelevat yritystä silloin, kun ne vastaavat yrityksen tarpeita. Positiivisia tuloksia voidaan saada aikaan pienilläkin muutoksilla, jos HR:ään sijoitetut panokset kohdennetaan oikein. Tämä kuitenkin vaatii sen, että HR nähdään menestyksen mahdollistajana, varsinkin johdon ajattelutasolla. HR:llä voidaan vaikuttaa yrityksen liiketoimintaan esimerkiksi vastaamalla ympäristön aiheuttamiin muutoksiin ja tulevaisuuden kilpailun haasteisiin hyödyntämällä HR:n työkaluja. (Luoma, Heilmann, & Uotila 2017, 18–19.) Monesti kilpailun kiristyminen ja asiakkaiden vaatimusten koveneminen saattavat olla tarpeeksi painavia syitä PK-yritykselle alkaa kehittää henkilöstöjohtamistaan (Viitala, ym. 2017, 24).

HR-toiminnot PK-yrityksissä ovat usein jakautuneet eri toimijoille. HR-tehtävät hoidetaan monesti vasta silloin, kun ne pitäisi olla jo tehtynä. PK-yritysten HR:stä puuttuvat tyypillisesti ennakointi, suunnitelmallisuus ja järjestelmällisyys, jotka ovat liiketoimintastrategian toteutumisen kannalta oleellisia elementtejä. HR-toiminnot saattavat myös aiheuttaa turhaa työtä, jos ne ovat ristiriidassa keskenään tai ne joudutaan miettimään uudelleen aina kerta toisensa jälkeen. (Viitala, ym. 2017, 24.)



Kuvio 1 Henkilöstöjohtamisen arvo prosessi (mukaillen Viitala, ym. 2017, 26)

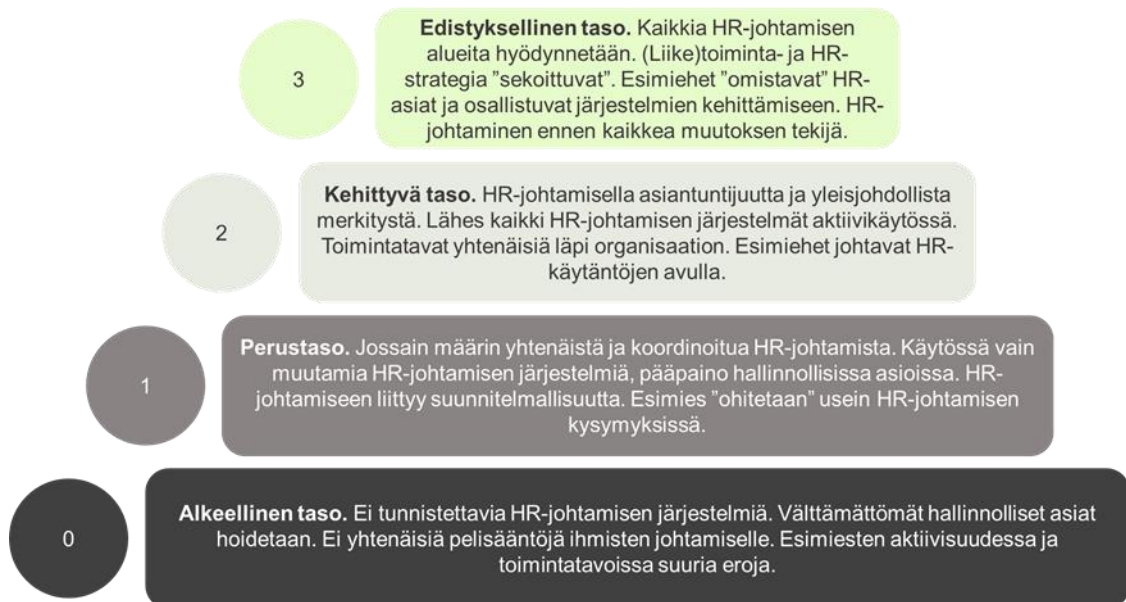
Henkilöstöjohtamisen tuottamaa arvoa PK-yrityksen suorituskyvyille voidaan tarkastella Vaasan yliopiston henkilöstöjohtamisen professori Riitta Viitalan arvo prosessin avulla (kuvio 1). Liiketoimintastrategia ja yrityksen talous muodostavat portaikkomallisen arvo prosessin pohjan. Portaikon askeleet muodostuvat henkilöstöjohtamisen resursseista, henkilöstökäytännöistä, henkilöstöjohtamisen tuloksista sekä lopulta saavutettavista liiketoiminnan tuloksia tukevista henkilöstöjohtamisen päämääristä. Viitalan kuvaamassa arvo prosessissa alempi porras mahdollistaa aina seuraavan askeleen muodostumisen. Portaiden huipulla siintää strategian tavoitteet, jotka saavutetaan etenemällä askel kerrallaan kohti liiketoiminnan tuloksia. (Viitala, ym. 2017, 25–26.)

2.2 HR:n kehittäminen PK-yrityksissä

HR:n kehittäminen PK-yrityksissä on erilaista kuin suuryrityksissä, joissa HR-työtä tekevät osaavat asiantuntijat. PK-yrityksissä varsinaista HR-asiantuntijaa ei useinkaan ole, jolloin HR-tehtäviä hoitavat työntekijät, joilla ei välttämättä ole koulutusta tai erityistä osaamista henkilöstöjohtamisen suhteen. Siksi HR:n kehittämisessä PK-yrityksissä lähdetään liikkeelle perusasioista. ”Henkilöstöjohtamisen kehittäminen alkaa siitä, että sen olemassaolo ymmärretään ja sen sisältämät käytännöt tunnustetaan” (Viitala, ym. 2017, 36).

Henkilöstöjohtamisen kehitystaso voidaan tunnistaa alapuolella olevan kuvion (kuvio 2) avulla. Henkilöstöjohtamisen kehittyminen vie aikaa ja vaatii tavoitteellista kehittämistyötä, ja siksi tasolta toiselle pääseminen voi kestää vuosia. Henkilöstöjohtamisen kehittäminen

vaatii yritykseltä oman kehityspolun, henkilöstöjohtamisen kokonaiskuvan sekä toimintojen hahmottamista sekä oikeansuuruiset ja osaavat resurssit tekemään tarvittavaa henkilöstöjohtamisen kehittämistyötä. Lisäksi kehittämistyö vaatii tärkeimpien HR-toimintojen ja niiden sisällön määrittelyn sekä esimiesten koulutuksen henkilöstön johtamiseksi osana päivittäistä työtään. (Viitala, ym. 2017, 37.)



Kuvio 2 Henkilöstöjohtamisen käytännön kehitystasot (mukaihen Viitala, ym. 2017, 37)

Henkilöstöjohtamisen kehittämisessä avainasemassa on yrityksen ylin johto. Kehityspolku kävellään kuitenkin koko organisaation voimin. Katveesta kilpailukyvyyn ytimeen -teoksen kirjoittajat Luoma, Heilmann ja Viitala ovat koonneet neljä käytännön kehityskaskelta henkilöstöjohtamisen kehittämiseen PK-yrityksissä. (Luoma, Heilmann & Viitala 2017, 98.)

Ensimmäinen askel kohti sujuvampaa henkilöstöjohtamista on tehdä henkilöstöjohtaminen näkyväksi. Henkilöstöjohtaminen on johtamista vaativa toiminnan alue siinä missä talous ja tuotantokin. Henkilöstöjohtamisen asema hahmottuu organisaation jäsenille yleensä yrityksen johdon näkemyksen ja ymmärryksen mukaisesti. Ylimmän johdon arvomaailma on siksi tärkeä henkilöstöjohtamisen hyötyjä tavoitellessa. (Luoma ym. 2017, 98–99.)

Henkilöstöjohtamisen merkityksen ymmärtäminen on oleellista, koska yrityksen tuloksen saa aikaan henkilöstö. Henkilöstöjohtaminen on välttämätön toiminto, joka tulee nähdä johdon työnjaossa selkeänä osa-alueena muiden toimintojen rinnalla. Henkilöstöjohtamisen tulee pelkän sanahelinän sijaan näkyä konkreettisesti organisaatiokaaviossa sekä

muissa yrityksen dokumenteissa. Järkevintä onkin liittää henkilöstöjohtaminen toimitusjohtajan tai jonkun muun yrityksen avainhenkilön vastuualueeksi. Vastuuhenkilön hoitamien HR-tehtävien lisäksi henkilöstöjohtamisen vastuut ja prosessit jalkautuvat myös esimiehille. Toimitusjohtaja, HR-vastuuhenkilö sekä esimiehet muodostavat henkilöstöjohtamisen tiimin PK-yrityksissä. (Luoma ym. 2017, 99–100.)

Toinen askel henkilöstöjohtamisen kehittämisessä on henkilöstöjohtamisen tavoitteiden ja linjauksien määrittely. Henkilöstöjohtamisen tehtävä on tukea yrityksen liiketoimintastrategian tavoitteita. Siksi henkilöstöjohtamisen tavoitteiden määrittely edellyttää liiketoimintastrategian olemassaoloa. PK-yrityksissä ei ole lainkaan harvinaista, että yrityksen liiketoimintastrategia on vain johtajan pään sisällä. Strategian saattaminen kirjoitettuun muotoon helpottaa sen tarkastelua muidenkin siitä kiinnostuneiden taholta. Jotta strategiasta olisi hyötyä, tulisi sen näyttää suuntaa sekä ottaa kantaa työntekijöiden toimintaan. Liiketoimintastrategian tavoitteiden saavuttamiseksi tulisi siitä ilmetä millaista osaamista ja toimintatapoja tarvitaan sekä miten niitä kehitetään. (Luoma ym. 2017, 101.)

Henkilöstöjohtaminen liitetään liiketoimintastrategiaan kietoutuvaksi johtamisalueeksi. Sitomalla henkilöstöön liittyvät näkökulmat osaksi liiketoimintastrategiaa, voidaan suuret linjaukset henkilöstön johtamiseksi tehdä seuraavaksi. Tätä linjausta voidaan kutsua henkilöstöstrategiaksi, -politiikaksi tai henkilöstöjohtamisen periaatteiksi. Keskeinen sisältö henkilöstöstrategiassa on henkilöstömäärän ja osaamisen tarve ja kehittyminen, suorituksen mittaaminen, odotukset työyhteisön ja yksilöiden suhteen, palkkauksen tarkistaminen, henkilöstöön liittyvien tunnuslukujen seuraaminen sekä mahdollisten tavoitearvojen asettaminen. Lisäksi henkilöstöstrategiassa voidaan käsitellä osa-alueiden, kuten työhyvinvoinnin, joustavuuden tai tehokkuuden tavoittelemista ja saavuttamista. (Luoma ym. 2017, 102.)

Kolmas henkilöstöjohtamisen kehitysaskel on henkilöstöjohtamisen toimintojen määrittely. Toimintojen tarkoitus on luoda johdonmukaisuutta ja ennustettavuutta työnantajan ja henkilöstön toimintaan. Toimintojen määrittämisessä voidaan lähteä liikkeelle kartoittamalla jo olemassa olevat toiminnot, joita ovat esimerkiksi tämän opinnäytetyön kolmannessa luvussa käsitellyt HR-toiminnot. Nämä toiminnot voivat sisältää erilaisia toistettavissa olevia vaiheita tai toimenpiteitä. Toiminnot ovat päteviä silloin, kun ne on dokumentoitu, useiden ja erityisesti johtoasemassa olevien henkilöiden tiedossa, erotettavissa muista toiminnoista sekä silloin, kun niille on olemassa oma vastuuhenkilö. Nämä toiminnot ovat johtamisen välineitä, joiden avulla toimintaa voidaan ohjata haluttuun suuntaan. (Luoma ym. 2017, 103–104.)

Viimeinen askel henkilöstöjohtamisen kehittämisessä on henkilöstöjohtamisen tulosten arviointi sekä jatkuva korkeammalle tähtääminen. Kun kaikki edelliset askeleet on otettu, voidaan siirtyä tarkastelemaan henkilöstöjohtamisen saavuttamia tuloksia. Yksi tarkastelun kohteista on HR-toimintojen välitön toimivuus. Jos toiminnot toimivat niin kuin pitääkin, yritykseen saadaan muun muassa rekrytoitua oikeanlaisella osaamisella varustettuja työntekijöitä, uutta osaamista henkilöstöjohtamisen kehittämisen myötä, parempaa suorituskykyä palkitsemisen kohdentuessa oikein, parantunutta työviihtyvyyttä sekä parempaa oman työn hallintaa ja työssä jaksamista. (Luoma ym. 2017, 105–106.)

Toinen tarkastelun kohde on henkilöstöjohtamisen kokonaisvaltaiset tulokset. Tarkastelun kohteena on tällöin muun muassa yritystä hyödyttävä henkilöstön toiminta, joustavuuden lisääntyminen, parempi henkilöstön pysyvyys sekä lisääntynyt aloitteellisuus henkilöstöjohtamiseen laitettujen panosten aikaansaannoksena. Tuloksia tarkasteltaessa on arvioitava, että kietoutuvatko eri HR-toiminnot sulavasti yrityksen strategiaan tavoitteisiin ja eri HR-toimintoihin tukien toinen toistaan. Tällä tasolla tarkastellaan, ovatko toiminnot mahdollisesti ristiriidassa keskenään tai täytyykö esimerkiksi henkilöstöjohtamisen tavoitteita ja valintoja selkeyttää. (Luoma ym. 2017, 106.)

Kolmas tarkastelun kohde on koko yrityksen liiketoiminnalliset tulokset. Henkilöstöjohtamisen onnistumista arvioidaan myös yrityksen menestyksen ja omistajien odotusten täytty-misen perusteella. Hyvä henkilöstöjohtaminen antaa edellytyksiä yrityksen menestymiselle, jolloin menestyvä yritys on halukas panostamaan henkilöstöjohtamiseen. Vastakohtana voidaan nähdä yritys, joka on haluton investoimaan henkilöstöjohtamiseen esimerkiksi kilpailutekijöiden hyödyntämättömyydestä aiheutuneen heikon tuloksen takia. Henkilöstöjohtamisen positiiviset tulokset vaativat suurta ja pitkäjänteistä työtä, mutta hyödyttävät koko yrityksen henkilöstöä sekä omistajia. (Luoma ym. 2017, 106–107.)

3 HR-toiminnot PK-yrityksissä

HR-toimintojen kenttä on laaja, ja ne voidaan luokitella monin eri tavoin. Käytännön työssä osa-alueilla on tapana sekoittua. Tässä luvussa käsitellään PK-yrityksille sekä toimeksiantajayritykselle merkityksellisiä HR-toimintoja.

PK-yrityksissä eri HR-toimintojen tarve ja painottuminen määräytyvät muun muassa yrityksen koon, toiminnan luonteen ja toimialan mukaan. Kaikki HR-toiminnot eivät välttämättä ole tarpeellisia PK-yritykselle. Siksi PK-yrityksissä kannattaa keskittyä yrityksen liiketoiminnan kannalta tärkeimpiin HR-toimintoihin, jotta resurssit saadaan hyödynnettyä mahdollisimman tehokkaasti. (Luoma, ym. 2017, 16–17.)

Tässä opinnäytetyössä käsitellyt HR-toiminnot on jaettu seuraavasti:

- henkilöstösuunnittelu
- rekrytointi ja perehdyttäminen
- suorituksen johtaminen ja palkitseminen
- osaamisen kehittäminen
- työhyvinvointi
- työsuhteen päättäminen.

HR-toiminnot on rajattu tarkoituksellisesti käsittämään sellaisia HR-toimintoja, joita kehittämällä toimeksiantajayrityksessä voidaan luoda pohja liiketoimintastrategiaa tukevalle HR:lle. Koska HR-toimintoja lähdetään kehittämään Riitta Viitalan henkilöstöjohtamisen arvoprosessia mukaillen (kuvio 1), on aluksi keskityttävä tukevan perustan rakentamiseen. Muita tärkeitä HR:n osa-alueita, kuten monimuotoisuutta ja esimiestyötä, on järkevää alkaa kehittää vasta, kun perustoiminnot ovat kunnossa. Nämä osa-alueet on jätetty tästä opinnäytetyöstä pois, koska HR:n kehittäminen ylemmille tasoille vaatii kirjallisen liiketoimintastrategian, mission ja vision olemassaoloa. Koska toimeksiantajayrityksessä ei ole ajantasaista kirjallista liiketoimintastrategiaa, missiota ja visiota, HR:n kehittäminen on rajattua. Opinnäytetyössä keskitytään sellaisten HR-toimintojen kehittämiseen, joita voidaan kehittää varsin pitkälle ilman ajantasaista liiketoimintastrategiaakin.

HR-toiminnoista käytetään eri termejä, kuten HR-prosessit, HR-käytännöt ja HR-käytänteet. Tässä opinnäytetyössä käytetään termiä HR-toiminnot, koska toiminto-sana ei rajaa HR:n osa-alueita tarkoittamaan esimerkiksi pelkästään prosesseja. HR-toiminnot ei sanana myöskään rajoita mielikuvia vain toimintatavoista, kuten käytänteet ja käytännöt saattavat. Toiminto on sanana neutraali kuvaamaan HR:n osa-alueita ja niiden sisältöä.

PK-yrityksissä vakiintuneimpia HR-toimintoja ovat lakisääteiset toiminnot, kuten työsopimusasiat ja palkanlaskenta. Sen sijaan henkilöstösuunnittelu, rekrytointi, perehdyttäminen ja osaamisen kehittäminen toteutuvat PK-yrityksissä heikommin. Monesti myös työhyvinvoinnin edistämisessä, kokonaispalkitsemisessa, työilmapiirin edistämisessä sekä yrityskulttuurin kehittämisessä olisi parantamisen varaa. (Viitala, ym. 2017, 23–24.)

Henkilöstöjohtamisen laatu ja HR-toimintojen kehittyneisyys vaihtelevat PK-yritysten välillä ja myös niiden sisällä. HR-toimintojen kehittymättömyys näyttäytyy epämääräisyytenä, tehottomuutena ja aikasyöppönä. HR-toimintoja ei välttämättä ole määritelty ja dokumentoitu tai ne saattavat olla ristiriidassa keskenään, mikä voi ilmetä epäjohton mukaisuutena ja poukkoilevuutena. PK-yrityksissä on myös yleistä, että HR-toimintoja ei toteuteta yhdenmukaisesti esimerkiksi esimiesten taholta. (Viitala, ym. 2017, 23–25.)

HR-toimintojen kehittymättömyys PK-yrityksissä johtuu yleensä erityisosaamisen puutteesta ja resurssien vähyydestä. HR-asioita hoitavat PK-yrityksissä monesti toimitusjohtaja sekä mahdollisesti taloushallintovastaava päätoimensa lomassa. Tämä johtaa helposti siihen, että muut tärkeät asiat menevät HR-asioiden kehittämisen edelle. HR nähdäänkin PK-yrityksissä usein vain kustannuseränä. (Viitala, ym. 2017, 25.)

3.1 Henkilöstösuunnittelu

Henkilöstösuunnittelu on henkilöstön määrän, rakenteen ja kohdentumisen suunnittelua. Työvoiman ja osaamisen tarpeen suunnittelu on tärkeää, koska muiden resurssien käyttötarve, tehokkuus ja yrityksen menestys ovat riippuvaisia niistä. (Viitala, ym. 2017, 28.)

Laadun ja tehokkaan tuotannon varmistamisen lisäksi henkilöstösuunnittelu vaikuttaa henkilöstökustannusten muodostumiseen, henkilöstön kuormitukseen ja sitä kautta työntekijöiden hyvinvointiin. Myös liiketoimintastrategian toteutuminen on pitkälti henkilöstösuunnittelusta kiinni. PK-yrityksille tyypillistä on asioihin reagoiminen vasta niiden tullessa eteen sen sijaan, että ennakoitaisiin tulevia liiketoiminnan tarpeiden muutoksia. Reaktiivisuuteen pystytään kuitenkin vaikuttamaan henkilöstösuunnittelun keinoin. (Viitala, ym. 2017, 28.)

Henkilöstösuunnittelussa voidaan erottaa määrällinen ja laadullinen suunnittelu. Määrällisellä suunnittelulla varmistetaan, että yrityksellä on oikea määrä työntekijöitä oikeissa paikoissa toiminnan edellytysten täyttämiseksi. Laadullisella suunnittelulla taas pyritään varmistamaan, että henkilöstöllä on oikeanlaista osaamista yrityksen tavoitteiden saavuttamiseksi. (Viitala 2013, 57–59.)

Henkilöstösuunnittelun työkalu on henkilöstösuunnitelma, johon kirjataan henkilöstöstä aiheutuvat kustannukset. Näitä ovat työvoiman hankintakustannukset, palkkakustannukset ja muut käytännön toimenpiteistä aiheutuvat kustannukset. Henkilöstökustannuksia voidaan ennakoida ja säädellä budjetin avulla. Kustannusten lisäksi henkilöstösuunnittelussa otetaan huomioon henkilöstön työhyvinvointi ja motivaatio resursoimalla voimavarat oikein. (Viitala 2013, 57–59.)

Henkilöstösuunnittelun myötä syntyviä suunnitelmia ovat muun muassa osaamisen hankinta- ja kehittämissuunnitelmat, tehtävien sijoitus- ja muutossuunnitelmat, sijais- ja varamiessuunnitelmat, työhyvinvointisuunnitelmat sekä ura- ja seuraajasuunnitelmat. Lisäksi henkilöstösuunnittelun myötä syntyviä dokumentteja ovat työvoiman määrän suunnitteluun, henkilöstökustannuslaskelmiin, -budjettiin sekä HR-toimintojen kehittämiseen liittyvät aineistot. (Viitala 2013, 59.)

Laki yhteistoiminnasta yrityksissä (30.3.2007/334) 16 § velvoittaa henkilöstö- ja koulutussuunnitelman laadintaan vuosittain henkilöstön ammatillisen osaamisen ylläpitämiseksi ja edistämiseksi. Lakia sovelletaan tietyin poikkeuksin sellaisissa yrityksissä, joiden työsuhteessa olevien työntekijöiden määrä on säännöllisesti vähintään 20. Lain mukaan henkilöstön rakenteeseen, määrään tai ammatilliseen osaamiseen selvästi liittyvät liiketoiminnan ennakoitavissa olevat muutokset on otettava huomioon suunnitelmaa laadittaessa. (Laki yhteistoiminnasta yrityksissä 30.3.2007/334.)

Henkilöstö- ja koulutussuunnitelmasta tulee käydä ilmi seuraavat asiat: henkilöstön rakenne ja määrä (toteutuneiden määräaikaisten työsuojimusten määrä mukaan luettuna) sekä näiden kehittymisarvio, erilaisten työsuojimuotojen käytön periaatteet sekä yleiset periaatteet, joiden tavoitteena on ylläpitää yrityksen ikääntyneiden henkilöiden työkykyä sekä työkyvyttömyysuhan alaisten työkykyä ja työmarkkinakelpoisuutta. Lisäksi suunnitelmassa tulee olla arvio henkilöstön ammatillisesta osaamisesta, osaamisvaatimusten muutoksista ja syistä sekä arvion perusteella tehtävä vuosisuunnitelma. Suunnitelmasta tulee käydä ilmi myös suunnitelmien toteutus- ja seurantamenettelyt. Lisäksi ikääntyvien työntekijöiden erityistarpeisiin, työ- ja perhe-elämän tasapainottamisen keinoihin ja mahdollisuuksiin, osatyökykyisten työllistämisen periaatteisiin sekä joustaviin työaikajärjestelyihin tulee kiinnittää huomiota henkilöstö- ja koulutussuunnitelmassa. (Laki yhteistoiminnasta yrityksissä 30.3.2007/334.)

3.2 Rekrytointi ja perehdyttäminen

Tietokirjailija ja valtiotieteiden maisteri Veli-Pekka Moisalon kirjassa Uusi HR – arjen henkilöstöjohtamista (2011) ennustettiin kahdeksan vuotta sitten, että kilpailu hyvästä työvoimasta tulee kasvamaan. Ennustus osui oikeaan, sillä tuoreessa Elinkeinoelämän keskusliiton artikkelissa Kilpailu työvoimasta kiristyy (Pinomaa 2019) todetaan, että työvoiman saatavuusongelmat ovat korkealla tasolla Suomen lisäksi myös muissa EU-maissa. Työvoiman saatavuusongelmien syiksi ekonomisti Simo Pinomaa listaa vaikeutuneet kannustinloukkuongelmat, avoimien työpaikkojen sijainnin verrattuna työttömiin työnhakijoihin, työnhakijoiden ammattitaidon sekä koulutuksen, joka ei vastaa työelämän tarpeita. Osaavan työvoiman kiristynyt kilpailu on johtanut siihen, että yhä useammassa yrityksessä turvaudutaan ulkomaiseen työvoimaan. (Pinomaa 2019.)

PK-yritysten kannalta työvoiman saatavuusongelmien kiristyminen ei ole hyvä uutinen. Rekrytointi on saattanut olla PK-yrityksissä jo ennestäänkin monen rekrytoijan päänaiva, mutta nyt osaavien työntekijöiden löytäminen on vaikeutunut entisestään. Rekrytointikanavat ovat monipuolistuneet ja siirtyneet uusiin kanaviin digitalisaation seurauksena vaatien yhä suurempaa perehtymistä osaavan työvoiman löytämiseksi. Työvoiman rekrytoiminen ulkomailta ei myöskään ole yksiselitteistä, sillä se vaatii erilaisten lupien hakemista, perusteellista perehdytystä sekä työyhteisöön ja kulttuuriin sopeuttamista. Tämä vaatii tietysti resursseja, jotka jo ennestään saattavat olla PK-yrityksissä vähäiset.

Rekrytointi on helpompaa, jos työnantajakuva on hyvä. Kauppatieteiden maisteri ja tietokirjailija Juhani Kauhasen mukaan hyvän työnantajakuvan etuja on se, että yritykseen päästään valikoimaan parhaat osaajat päältä, ja hyvällä todennäköisyydellä myös kohtuullisella palkalla. Työnantajakuva korostuu etenkin nuorten työnhakijoiden kohdalla työpaikkaa haettaessa. Työnantajakuvaan vaikuttavia tekijöitä ovat organisaation toimiala, ulkoinen ja sisäinen viestintä, medianäkyvyys, sijainti, omistajuus ja sen jakautuminen, toimitilat, työntekijöiden kokemukset, palkkataso ja henkilöstöedut sekä urakehitys- ja oppimismahdollisuudet. Työnantajakuvaan voidaan vaikuttaa muun muassa hyvän johtamisen ja työhyvinvointiin panostamisen keinoin. (Kauhanen 2010a, 69–70.) PK-yrityksillä ei useinkaan ole resursseja huolehtia työnantajakuvastaan, mikä voi vaikeuttaa rekrytointia.

PK-yrityksissä rekrytoinnin onnistumisella on korostunut merkitys, koska sitoutuneisuus henkilöstöön on vahvaa, eikä irtisanomiseen turvauduta kevyin perustein. Henkilön palkkaamisella on siis usein pitkäkestoinen vaikutus. Vaikka rekrytointi PK-yrityksissä on kriittistä myös taloudellisista syistä, ammattilaisten käyttö rekrytoinnissa on melko vähäistä.

PK-yritysten henkilöstöjohtamista tutkivassa Riitta Viitalan johtamassa HERMES-nimisessä tutkimushankkeessa (*human resource management in small and medium-sized enterprises*) selvisi, että kuitenkin avainhenkilöitä palkattaessa PK-yrityksissä turvaudutaan monesti rekrytointipalveluiden ostamiseen ammattilaisilta. (Viitala, ym. 2017, 29–30.)

HERMES-tutkimushankkeen pohjalta selvisi myös, että PK-yrityksissä henkilövalintoihin ja kriteereihin ei kiinnitetä paljoa huomiota. Tämä näkyi erityisesti esimiesten valinnassa esimiesvalmiuksien huomiotta jättämisestä. Erityisen huolestuttavaa on se, että tutkimuksen mukaan valitut esimiehet eivät itse olleet erityisen kiinnostuneita esimiestehtävästään. Kriteerien sivuuttamisella voi olla pitkäkantoiset vaikutukset työyhteisöön esimiestyön huonon laadun seurauksena. (Viitala, ym. 2017, 30.)

HR-toimintojen merkitys PK-yrityksessä korostuu työelämän trendien ja ilmiöiden seurauksena. HR-toimintojen sujuvuus on tällöin avainasemassa. Tämä tarkoittaa sitä, että esimerkiksi sujuva rekrytointiprosessi voi olla kriittinen tekijä PK-yrityksen kilpailussa osavasta työvoimasta. Toisaalta sujuva rekrytointiprosessikaan ei itsessään riitä, jos rekrytointikanavat eivät ole hallussa, ja jos työnantajakuva on huono. PK-yritykseltä uusien kanavien ja menetelmien löytäminen ja kokeileminen voi viedä aikaa, jos rekrytointia hoitavat eri työntekijät vuorotellen.

Rekrytointikanavista yksi yleisimmin käytetyistä PK-yrityksissä on tuttavilta tiedustelu rekrytointia tehtäessä. Myös henkilöstöltä saatetaan tiedustella mahdollisia potentiaalisia työntekijöitä. (Hietala 2007, 6; Viitala, ym. 2017, 29.) Puskaradion vaarana on kuitenkin se, että tehtävään ei välttämättä saadakaan kaikista pätevintä ja sopivinta henkilöä. Tähän vaikuttavat toki myös valintamenetelmät. Yleisimpänä valintamenetelmänä PK-yrityksissä käytetään haastattelua, yleensä toimitusjohtajan suorittamana. (Viitala, ym. 2017, 29–30.)

Tavallisen kasvokkain käydyn haastattelun lisäksi on olemassa monia erilaisia henkilöarvioinnin menetelmiä, joita ovat esimerkiksi kirjalliset hakemukset ja niiden arviointi, itsearviointit, puhelinhaastattelut, simulaatiot, työnäytteet, testaukset ja kokeet (Viitala 2013, 115). Hakijoiden soveltuvuuden arvioinnilla pyritään selvittämään, ketkä työnhakijoista täyttävät valintaperusteet ja vaatimukset parhaiten. Soveltuvuusarvioinnin jälkeen tehdään valintapäätös vertailemalla hakijoiden ominaisuuksia valintaperusteisiin ja vaatimuksiin. (Kauhanen 2010a, 82–88.)

Valintapäätöksen tekee yleensä palkattavan henkilön tuleva lähiesimies, oman esimiehensä asettamien rajojen sisällä. Valinnan tulos tulee ilmoittaa valitulle mahdollisimman

pian päätöksen tekemisestä. Valitusta henkilöstä ilmoitetaan yrityksen henkilöstölle sisäisen viestinnän avulla. Hyvään tapaan kuuluu, että muiden hakijoiden tietoja ei levitellä yrityksen sisällä eikä tietenkään ulkopuolella. Hakijoita, jotka eivät tulleet valituksi, ei jätetä odottamaan. Heille on tiedotettava valinnan tuloksesta sekä kiitettävä mielenkiinnosta yritystä kohtaan. Näin myös työnantajakuvaa voidaan vahvistaa hoitamalla prosessi loppuun asti hakijoita kunnioittaen. (Kauhanen 2010a, 88.)

Uuden työntekijän juurruttaminen työyhteisöön vaatii huolellisen perehdytyksen. Perehdyttämisellä tarkoitetaan uuden työntekijän tutustuttamista yrityksen työyhteisöön, toiminta-ajatukseseen, arvoihin, visioon, liikeideaan sekä tapoihin. Lisäksi perehdyttämisen tavoitteena on tutustuttaa uusi työntekijä esimieheen, tiimiin ja työkavereihin, omaan työhön ja sen tavoitteisiin. Vastuu perehdyttämisestä on esimiehellä. Usein esimies kuitenkin delegoi perehdytyksen hoitamisen alaiselleen tai tiimille, johon uusi työntekijä liittyy. (Kauhanen 2010a, 151.)

Hyvä perehdytys on etukäteen suunniteltu ja sen vaiheet, vastuuhenkilöt ja resurssit määriteltä. Perehdytysprosessi alkaa perehdytyksen suunnittelulla. Perehdytyksen suunnittelu- vaiheen jälkeen seuraa perehdytys yksilöidyn perehdytysohjelman mukaisesti. Perehdytyksen jälkeen vuorossa on työhönopastus, joka määrittelee perehdytysprosessin kestoja työn sisällöstä riippuen. Lopuksi perehdytysprosessin toteutumista ja oppimista arvioidaan perehdytykseen osallistuneiden osapuolten kesken. (Moisalo 2011, 324–325.)

Perehdyttämisen valmisteluissa huomioidaan työntekijälle ilmoitettavat asiat, joita ovat kellonaika, jolloin uusi työntekijä saapuu töihin ensimmäisenä päivänään, yrityksen tarkka osoite ja sisäänkäyntiohjeet, vapaat pysäköintipaikat sekä mahdollinen pysäköintiluvan tarve, pysäkit ja ohjeet julkisella liikenteellä paikalle saapumiseen sekä esimiehen tai perehdyttäjän yhteystiedot. Uutta työntekijää on kohteliasta olla vastassa, jos sisäänkäynti on monimutkainen. (Moisalo 2011, 326–328.)

Tulokkaan ottaa vastaan esimies, jonka tulee varata häiriötöntä aikaa perehdyttämiseen ainakin puoli päivää. Jotta uusi työntekijä kokee olonsa tervetulleeksi ja odotetuksi, on työpiste tai -huone valmistettava etukäteen työvälaineitä unohtamatta. Ystävyyden ja luottamuksen luomiseksi esimiehen ja mahdollisesti myös perehdyttäjän tulisi mennä yhdessä uuden työntekijän kanssa lounaalle tämän ensimmäisenä työpäivänä. Uuden työntekijän nimi, työhistoria ja koulutustausta on syytä muistaa kiusallisten tilanteiden välttämiseksi. (Moisalo 2011, 326–328.)

Perehdytyksen suunnittelu ja toteuttaminen suunnitelman mukaisesti on niin työntekijän kuin työnantajan etu. Mitä paremmin työntekijä perehdytetään työhön, sitä nopeammin työntekijä kykenee aloittamaan työnsä ja tuottamaan yritykselle vähintäänkin oman palkan ja palkan sivukulujen verran. Onnistunut perehdytys sitouttaa työntekijää, jolloin perehdytykseen satsaaminen maksaa itsensä takaisin. Sitoutunut työntekijä viihtyy työssään ja antaa työyhteisölle enemmän kuin häneltä vaaditaan. (Calonius 2013.)

3.3 Suorituksen johtaminen ja palkitseminen

Suorituksen johtamisella pyritään työtehtävistä suoriutumisen kehittämiseen ja parantamiseen. Suorituksen johtaminen tarkoittaa sitä, että koko organisaation jäsenet tietävät, mikä on toiminnan tarkoitus, avaintavoitteet, palautejärjestelmien toiminta sekä minkälaista osaamista tarvitaan. (Kauhanen 2010b, 54.)

Hyvällä suorituksen johtamisella voidaan lisätä yrityksen tehokkuutta ja sitä kautta myös tuottavuutta. Tämä kuitenkin vaatii sitä, että työ on hyvin organisoitu työntekijän suorituskyvyn maksimoimiseksi. Suoriutumista johdetaan asettamalla ensin tavoitteet, jonka jälkeen niiden toteutumista ja mahdollista ylittymistä seurataan ja arvioidaan. (Viitala 2013, 130.)

Tavoitteet laaditaan siten, että ne ovat linjassa organisaation tavoitteiden, mission ja arvojen kanssa. Tavoiteasetantaa määrittelee se, haetaanko yrityksessä kasvua vai kannattavuutta. Tämän pohjalta tavoitteet jaetaan eri organisaation tasoille niin, että ne ovat linjassa keskenään ja tukevat toisiaan. Tavoitteiden tulee olla sellaisia, joita voidaan mitata jollakin aikavälillä. Mitattavuuden lisäksi niiden tulisi olla selkeitä, aikataulutettuja, spesifioituja, realistisia sekä saavutettavissa. Tavoite voi olla haastava, mutta se ei saisi olla liian vaikea, jotta työntekijän motivaatio ei kärsi. Tavoitteiden toteutumista seuraa esimies, joka on vastuussa myös siitä, että alaiset toimivat yhteisten sääntöjen mukaisesti. (Kauhanen 2010b, 55–61.)

Tavoitteen saavuttaminen vaatii sen, että tehtävän suorittajalla on tarvittava osaaminen, edellytykset, motivaatio, työolosuhteet ja -välineet sekä kokonaisvaltainen hyvinvointi kunnossa (Viitala 2013, 136). Suorituksen voi arvioida työntekijä itse, hänen alaisensa tai esimies, työkaverit, asiakkaat, sidosryhmät, arviointijärjestelmät tai vaikkapa ulkoisen palvelun henkilö, kuten mysteerishoppaaja. Näistä luotettavan suorituksen arvioimiseen riittää kuitenkin muutaman tahon suorittama arviointi. (Kauhanen 2010b, 63.)

Suoriutumista voidaan mitata eri keinoin. Mittarit voivat olla taloudellisia eli niin sanottuja kovia mittareita, joilla mitataan numeraalisia arvoja tai ei-taloudellisia eli pehmeitä mittareita, kuten laatuun ja asiakastyytyvyyteen liittyviä. Suorituksen seurantakeskustelu käydään yleensä esimiehen ja alaisen välillä. Joissain yrityksissä seurantakeskustelu on luontevaa käydä tilikauden päättyessä, kun taas esimerkiksi myyntityössä seurantakeskustelu voidaan käydä kuukausittain. (Viitala 2013, 134–137.)

Seurantakeskustelusta käytetään myös nimityksiä tulos-, tavoite-, arviointi-, suunnittelu-, ja kehityskeskustelu sekä esimies-alaiskeskustelu. Keskustelun sisältö on kuitenkin sama nimityksestä huolimatta. Keskustelun tarkoituksena ja keskeisenä sisältönä on tavoitteiden saavuttamisen arviointi sekä niiden toteutumista estävien tekijöiden eliminoiminen, työskentelyolosuhteiden, työilmapiirin sekä esimiehen ja alaisen välisen yhteistoiminnan kehittäminen ja myös tiimin kehittämistarpeiden, toimenkuvien ja tavoitteiden määrittely ja suunnittelu seuraavalle tarkastelujaksolle. (Kauhanen 2010b, 66–67.)

PK-yrityksissä suoriutumista johdetaan toiminnan tasolla muun muassa puuttumalla suoriutumisen epäkohtiin. Suoriutumisen arviointi on monesti satunnaista ja ongelmakeskeistä, ja järjestelmiä tai muita suoriutumisen johtamisen työkaluja käytetään vain harvoin. Systemaattisempi, tavoitteiden täyttämiseen keskittyvä suoriutumisen johtaminen PK-yrityksissä tehostaisi keskittymistä strategian kannalta merkittävimpiin tekijöihin. Suoriutumisen johtamisen epäjärjestelmällisyys ja yhtenäisen suoriutumisen seurantajärjestelmän puuttuminen voivat johtaa epäoikeudenmukaisuuteen esimerkiksi työntekijöiden palkitsemisessa. (Viitala, ym. 2017, 31.)

Tavoitteiden alittamisesta käytetään termiä alisuoriutuminen. Esimiehen tehtävä on puuttua alisuoriutumiseen ja selvitettävä syyt sen taustalla. Alisuoriutumisen syitä voivat olla työn tekeminen väärällä tavalla tai liian vähän, työn tekemiseen vaikuttavien prosessien toimintaongelmat, tiimin huono yhteishenki, muuttuneet olosuhteet esimerkiksi asiakkaiden tai kilpailun suhteen, liian korkeat tavoitteet tai riittämätön tuki esimieheltä tavoitteiden saavuttamiseksi. (Kauhanen 2010b, 72.)

Työnantajan kannalta alisuoriutumiseen kannattaisi puuttua heti, kun se huomataan. Alisuoriutumisen aiheuttamia haittoja ovat esimerkiksi taloudellinen tappio, muiden työntekijöiden työtaakan kasvaminen sekä työn tekemisen häiriintyminen lisääntyneen työtaakan aiheuttamien aikataulumuutosten takia (Järvinen 2016).

Suorituksen seurannan lisäksi yrityksen kokonaistuottavuuden kehittymiseen voidaan vaikuttaa palkitsemisella. Tuottavuuden kasvaminen vaatii hyvän esimiestyön ja kehityskeskustelujen lisäksi tavoiteasetantaan ja tavoitteiden seurantaan sidottua selkeää ja oikeudenmukaista palkitsemisjärjestelmää. (Viitala 2013, 137.)

Aineellinen palkitseminen tarkoittaa palkkaa sekä niitä taloudellisia etuuksia, jotka työntekijälle maksetaan korvauksena tehdystä työstä. Yleisimmät palkkamuodot ovat aikapalkka ja suorituspalkka. Rahapalkan lisäksi työntekijälle voidaan tarjota erilaisia etuja, kuten auto-, asunto- ja lounasetua. Aineellisen eli rahassa mitattavan palkitsemisen lisäksi on olemassa erilaisia aineettoman palkitsemisen muotoja. Aineettoman palkitsemisen muodoiksi voidaan laskea joustavat työaikajärjestelyt, työsuhteen pysyvyys ja kehittymismahdollisuudet, työn kiinnostavuus ja työn tekemisestä saatu arvostus, mahdollisuus vaikuttaa ja osallistua yrityksen toimintaan sekä omaan työhön. Palkitsemista rajoittaa työehtosopimukset sekä työ- ja verolainsäädäntö. (Viitala 2013, 138–142.)

Aineettoman palkitsemisen keinot voidaan luokitella urapalkkioiden ja sosiaalisten palkkioiden mukaan. Urapalkkioihin voidaan katsoa kuuluvan työ itsessään, työaikajoustot, itsensä kehittäminen sekä kasvupolut. Mielenkiintoinen ja haastava työ koetaan usein palkitsevaksi. Työn palkitsevuuteen liittyvät kaikki sellaiset asiat, joilla on merkitystä sen tekemisen kannalta. Erilaiset mahdollisuudet työn tekemisen suhteen voidaan kokea palkitsevana. Näitä ovat muun muassa työaikaan liittyvät joustot, osa-aikatyö sekä osa-aikaeläke. Työntekijöille pitäisi olla tarjolla kasvupolkuja, jotka tarjoavat uusia, haasteellisia työtehtäviä. Näin hyvät työntekijät ja osaaminen saadaan pysymään organisaation sisällä. Itsensä kehittämistä voi olla työssä kehittyminen ja uuden oppiminen. Myös ammattitutkintojen suorittaminen ja oppisopimuskoulutukset voidaan laskea itsensä kehittämiseksi yhtenä palkitsemisen osa-alueena. (Kauhanen 2010b, 97–100.)

Sosiaalisiin palkkioihin voidaan laskea statussymbolit, positiivinen palaute, työyhteisön edustaminen sekä julkinen tunnustus. Arvostus, palautteen saaminen eri sidosryhmiltä sekä statussymbolit ovat sosiaalisen palkitsemisen muotoja. Statussymboleilla tarkoitetaan titteliin, työpisteeseen, -välineisiin, -asusteisiin, -aikaan ja työntekopaikkaan liittyviä mahdollisuuksia ja etuuksia, jotka vaikuttavat työntekijän arvoasemaan. Näitä ovat lisäksi työauton ominaisuudet, yhdistysten ja klubien jäsenyydet sekä oikeus päästä työpaikan tiloihin ja järjestelmiin. Oleellista sosiaalisessa palkitsemisessa on se, että esimies tietää, minkä alainen kokee palkitsevaksi. Samanarvoisen kohtelun nimissä on tärkeää, että esimiehet palkitsevat alaisiaan organisaatiokulttuuriin sopivalla tavalla ja yhdenmukaisesti. (Kauhanen 2010b, 101–103.)

Tarkoituksenmukainen palkitseminen vaatii seurantaa ja tarvittaessa palkitsemisen kehittämistä. Palkitsemisen tulisi vaalia tavoitteenmukaista kulttuuria, toimintaa ja kehittymistä. Oikeudenmukainen palkitseminen edellyttää palkitsemisperusteiden läpinäkyvyyttä sekä helppoa tulkittavuutta. Työntekijöille täytyy käydä selväksi, mitä heiltä odotetaan sekä miten ja mistä heitä palkitaan. Palkitseminen on oikeudenmukaista ja tasa-arvoista silloin, kun samasta työstä ja samantasoisesta suoriutumisesta palkitaan yhdenmukaisesti sukupuoleen tai muuhun suoritukselle merkityksettömään tekijään katsomatta. (Viitala 2013, 142–143.)

Palkitseminen on keskittynyt PK-yrityksissä aineelliseen palkitsemiseen – rahapalkkaan. Syynä voi olla aineettoman palkitsemisen, kuten koulutusmahdollisuuksien ja arvostuksen tunnistamattomuus palkitseviksi tekijöiksi. HERMES-tutkimushankkeen tutkimuksen mukaan niissä PK-yrityksissä, joissa henkilöstöjohtaminen oli kehittyneellä tasolla, käytettiin erilaisia palkitsemiskeinoja. Näissä yrityksissä ongelmiksi ilmeni kuitenkin työntekijöiden tottuminen etuihin sekä se, että palkitsemismuotoja ei koettu palkitsevina. Jotta palkitseminen voidaan kohdistaa oikein, on tiedettävä, minkä henkilöstö koee palkitsevaksi. (Viitala, ym. Luoma 2017, 32.)

3.4 Osaamisen kehittäminen

Henkilöstön osaamisen hyödyntäminen, kehittäminen ja jatkuva uuden oppiminen ovat oppivan organisaation avaintekijöitä muuttuvien markkinoiden sekä jatkuvien muutosten täyteisessä työmaailmassa. Yrityksen ydinosaamisen tunnistamisella ja osaamisen johtamisella voidaan varmistaa, että yrityksen perustehtävä ja liiketoimintastrategia toteutuvat.

Tietopääoma on yksi menestyvän yrityksen keskeisimmistä voimavaroista. Yrityksen kilpailukyky on kiinni yrityksen uusiutumiskyvystä sekä henkilöstön osaamisesta ja sen hyödyntämisestä. Uusiutumisen kulmakiviä ovat kekseliäisyys ja jatkuva uuden oppiminen. Uudistuminen on tärkeää, koska osa osaamisesta vanhenee esimerkiksi teknologian kehittymisen myötä. Muuttuvien markkinoiden sekä yhteiskunnan muutosten ja kehityksen aiheuttama muutos vaatii sopeutumista ja nopeaa oppimista. (Kauhanen 2010a, 143–145; Viitala 2013, 170–171.)

Osaamista johdetaan vaalimalla, kehittämällä, uudistamalla ja hankkimalla osaamista yrityksen strategian edellyttämällä tavalla. Henkilöstön osaamisen kehittäminen otetaan huomioon henkilöstösuunnittelussa. Henkilöstön kehittämistä varten voidaan tehdä osaamistarveanalyysi, joka kertoo, mitä kehittämistarpeita kullakin yksilöllä, tiimillä tai koko työyh-

teisöllä on. Osaamistarveanalyysin lisäksi osaamisen tasoa voidaan mitata osaamiskartoituksella, jota voidaan hyödyntää henkilöstön kehittämisessä ja HR-toimintojen suunnittelussa. Osaamisen johtamisen tuloksia ovat kehittyneet toimintatavat, tuotteet, palvelut, innovaatiot, keksinnöt ja taloudellisen tuloksen kasvu. (Kauhanen 2010a, 146–149; Viitala 2013, 170–171.)

Keskeistä osaamisen johtamisessa on tunnistaa yrityksen ydinosaamisen alueet. Osa-alueet muodostavat sen osaamisen, jolla yrityksen menestys saavutetaan nyt ja tulevaisuudessa. Yrityksen osaamistaso johdetaan liiketoimintastrategian tavoitteista. Ydinosaaminen on sellaista osaamista, joka tuottaa yrityksen asiakkaille lisäarvoa, eikä ole kopioitavissa sellaisenaan. Ydinosaaminen on muiden osaamisen alueiden runko. (Viitala 2013, 173–174.)

Yksilöistä muodostuvan osaamispääoman on tarkoitus mahdollistaa yrityksen päätehtävä ja strategian toteutuminen. Työntekijän pätevyys eli kompetenssi muodostuu yksilön arvoista ja asenteista, ihmissuhdeverkostosta, kokemuksesta, tiedoista ja taidoista. Lisäksi yksilön pätevyYTEEN vaikuttavat motivaatio, energia sekä henkilökohtaiset ominaisuudet. (Kauhanen 2010a, 146–147; Viitala 2013, 170–179.)

Osaamisen kehittämisellä on yhteys yrityksen tuottavuuteen ja henkilöstön sitouttamiseen. Yksilöiden kouluttamiseen laitettu panos on merkityksellistä hyvien osaajien säilyttämisen ja heidän osaamisen ylläpitämisen ja kehittämisen kannalta. Osaamisen kehittämisellä voidaan edistää työntekijää saavuttamaan työn tavoitteet sekä kasvattaa yrityksen henkilöstön kompetenssia eli ammatillista pätevyyttä. (Forsten-Astikainen, ym. 2017, 57.)

Osaamisen kehittäminen on kohdallaan silloin, kun työntekotavat muuttuvat. Uusien laitteiden ja järjestelmien hankinta tai tuotantoprosessien, kielitaitovaatimusten ja raportointitapojen muuttuminen voi vaatia henkilöstön tiedottamisen lisäksi koulutusta. Jos joku työntekijöistä jää jälkeen osaamisen puutteen takia, se ei jää muilta huomaamatta. Tämä voidaan kokea työtiimissä ongelmana, josta voi aiheutua jännitettä työntekijöiden välille. (Moisalo 2011, 366.)

Osaamisen kehittämistä seurataan yrityksissä kehityskeskustelujärjestelmällä. Kehityskeskusteluja pidetään säännöllisesti, mutta myös muutostilanteiden yhteydessä. Yksilön osaamisen kehittymisen lisäksi kehityskeskustelut tukevat hyvin järjestettyinä myös ammatillista kasvua ja kehittymistä. Kehityskeskustelun myötä on tarkoitus syntyä alaiselle räätälöity kehityssuunnitelma. (Viitala 2013, 187.)

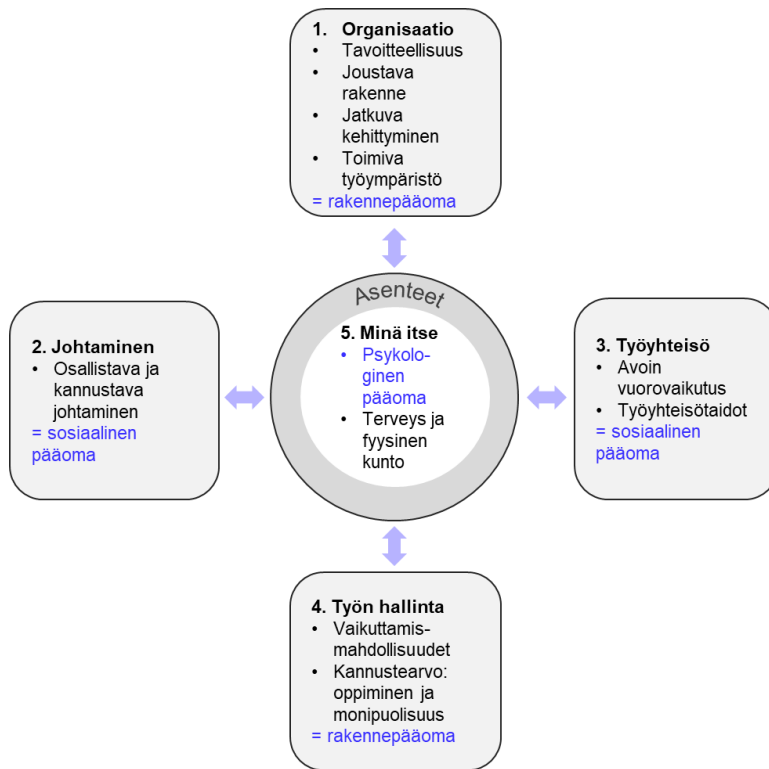
PK-yrityksissä osaamisen kehittäminen on monesti puutteellista. HERMES-tutkimushankkeen myötä selvisi, että osaamisen kehittämisen keinot olivat rajatut, eikä esimerkiksi virtuaalisia oppimisympäristöjä hyödynnetty PK-yrityksissä vielä kovinkaan hyvin. Tutkimuksen mukaan myöskään osaamisen kehittämisen tarpeita ei monessakaan yrityksessä ennakoitu tulevaisuuden tarpeiden varalta. (Viitala, ym. 2017, 33.)

3.5 Työhyvinvointi

Työhyvinvoinnilla tähdätään yrityksen tuottavuuteen ja tuloksellisuuteen. Sairaspoissaolot, alentunut työkyky, työkyvyttömyys, tehottomuus, suuri vaihtuvuus sekä työn huono laatu ovat rahassa mitattavia kustannuksia seurauksena laiminlyödyistä työhyvinvoinnista. Työhyvinvointi ei ole pelkästään fyysistä työkykyä ja terveyttä edistävää toimintaa vaan esimiestyön kehittämistä, ilmapiirin ja tasa-arvoisuuden edistämistä sekä henkilöstön osallistamista toiminnan kehittämiseen. (Viitala, ym. 2017, 34.)

Hyvän esimiestyön lisäksi oikeudenmukainen toiminta ja johtaminen ovat perusedellytyksiä työhyvinvoinnin olemassaololle. Hyvä yhteishenki, positiivinen ja luottamuksellinen yrityskulttuuri, selkeä työn organisointi, työyhteisön pelisäännöt, kannustava palautekulttuuri sekä virheiden kokeminen oppimismahdollisuutena ovat hyvä edellytys työhyvinvoinnin kukoistamiselle. (Forsten-Astikainen, ym. 2017, 44.)

Työhyvinvointiin vaikuttavat tekijät voidaan jakaa eri osa-alueisiin, jotka ovat organisaatio, johtaminen, työyhteisö, työn hallinta sekä minä itse (kuvio 3). Tässä Marja-Liisa & Marjut Mankan työhyvinvoinnin mallissa (2016, 76) organisaation kulttuuri ja toimintatavat muodostavat pohjan työhyvinvoinnille. Organisaation tehtävänä on varmistaa, että työntekijällä on selkeät työn tavoitteet, toimivat työvälineet sekä turvallinen työympäristö työhyvinvoinnin toteutumiseksi.



Kuvio 3 Työhyvinvoinnin osa-alueet (mukaiillen Manka & Manka 2016, 76)

Työhyvinvointiin voidaan vaikuttaa osallistavalla ja kannustavalla johtamisella, jossa esimiehellä on suuri vastuu sen toteutumisen suhteen. Valmentava esimies johtaa esimerkillä, tunnistaa yksilöiden vahvuudet ja kehittämistarpeet sekä ohjaa ja tukee alaisiaan aina tarvittaessa valjastaen voimavarat tehokkaaseen käyttöön. PK-yritysten haasteena on monesti suuri työmäärä, jonka takia esimiestyö saattaa helposti jäädä sivuun. Siksi johdon olisi tärkeää yhdessä esimiehen kanssa selkeyttää esimiehen tehtäväkuva ja resursoida esimiestyölle tarpeeksi aikaa. (Forsten-Astikainen, ym. 2017, 45.)

Vuorovaikutteisen johtamisen avainsanoja ovat avoin tiedonkulku ja kuunteleminen. Johtajan tehtävänä on saada alaiset tuntemaan olonsa tärkeiksi ja hyödyllisiksi yksilöiksi. Ihmiselle on luonnollista halu vaikuttaa oman työn tavoitteisiin ja työn tekemisen tapoihin. Johtaja voi ruokkia työntekijöiden itsenäistä päätäntävaltaa, ja saada vastineeksi luovia, kykyjensä hyödyntäviä vastuullisia työntekijöitä. Hyvä johtaminen luo siis hyviä työyhteisötaitoja. (Manka & Manka 2016, 135–136.)

Työhyvinvointi on myös työntekijän vastuulla. Jokainen on vastuussa omasta itsestään ja käyttäytymisestään työpaikalla. Kohteliaisuus, muiden kunnioittaminen, auttaminen ja työtehtävissä tukeminen, luottamuksellisuus, yhteistyö, oma-aloitteisuus, sekä viihtyvyyden ja

ilmapiirin ylläpitäminen ovat työyhteisötaitoja, joiden tarkoituksena on tehdä työpaikasta mukava paikka työskennellä kohti yhteisiä tavoitteita. (Forsten-Astikainen, ym. 2017, 48.)

Yksilön työhyvinvointiin vaikuttava merkittävä tekijä on motivaatio. Motivaatiota on olemassa kahdenlaista – sisäistä ja ulkoista. Ulkoisesti motivoitunut työntekijä tekee suoritteensa siitä saatavan palkinnon, yleensä rahan vuoksi. Sisäisesti motivoitunut taas kokee itse tekemisen palkinnoksi. (Martela & Jarenko 2014, 15.) Työnantajaa tämä pitäisi kiinnostaa, koska filosofi ja tutkija Frank Martelan sekä Filosofian Akatemian toimitusjohtajan Karoliina Jarenkon (2014, 18) mukaan ” – – innostunut työntekijä on tuottavampi ja hänen tehokkuutensa on kestävämmällä pohjalla kuin ulkoisesti motivoituneen suorittajan.” Työpaikoilla työntekijän sisäistä motivaatiota voidaan vahvistaa tukemalla yksilön itsenäisyyttä, taitojen kehittymistä sekä selventämällä toiminnan tarkoitusta. Sisäistä motivaatiota voidaan siis johtaa, ja sen tarkoituksena on saada yksilön vahvuudet ja voimavarat mahdollisimman hyvin organisaation käyttöön. (Martela & Jarenko 2014, 36.)

Työhyvinvoinnin vastakohta on työpahoinvointi. Henkinen väkivalta on työpaikkakiusaamisen muotona Suomessa valitettavan yleinen. Henkisen väkivallan uhriksi voi työyhteisössä joutua kuka vain. Kiusaaminen ei aina ole näkyvää vaan se voi ilmentyä huomiotta jättämisenä, puhumattomuutena tai aliarviointina. Siksi työpaikkakiusaamiseen voi olla vaikea puuttua ajoissa, jos kiusaamisen muotoja ei tunnisteta tai kiusaamista ei vain huomata. (Manka & Manka 2016, 149–151.)

Työhyvinvoinnin tilaa voidaan arvioida työhyvinvoinnin mittareilla sen kehityksen ja mahdollisten riskien seuraamiseksi (Manka & Manka 2016, 215). Työhyvinvoinnin mittareita ovat työilmapiirikyselyt, osaaminen ja sen kehittäminen, työajan käyttö, sairauspoissaolot, työtapaturmat, rekrytoinnin laatu, palautteet ja eläköityminen. Palautteen antaminen on motivoiva työhyvinvoinnin edistämisen keino, kunhan se välitetään oikealle saajalle. Monesti esimerkiksi asiakkaalta tullut palaute jää systeemissä väärälle henkilölle, kuten esimiehelle, jolloin siitä ei saada hyötyjä irti. Aineeton palkitseminen ei maksa mitään – työntekijän kiittäminen voi parhaimmillaan saada aikaan onnistumisen tunteen ja positiivisen kierteen kohottaen koko työyhteisön ilmapiiriä. (Forsten-Astikainen, ym. 2017, 46–47.)

3.6 Työsuhteen päättäminen

Työsuhteen päättämisen syitä voivat olla sen irtisanominen, määräajan päätyminen, purkaminen tai purkautuneeksi katsominen. Työsuhde voi päättyä myös eläköitymiseen tai ikävässä tapauksessa työntekijän tai työnantajan kuolemaan.

PK-yrityksissä työsuhteen päätyminen on monesti tilanne, jossa työnantajan luottamusta koetellaan. Koska PK-yrityksille on ominaista pitkät työsuhteet ja vähäinen vaihtuvuus, johdonmukaista toimintamallia työsuhteen päättämistä varten ei välttämättä ole ehtinyt muovautua. Henkilöstömäärien muutokset voivat tapahtua nopealla tempolla. Äkilliset henkilöstön määrän muutostilanteet voivat koetella työsuhteeseen jääviä työntekijöitä. Jos esimerkiksi irtisanominen hoidetaan huonosti, työnantajan maine voi olla vaakalaudalla. Vaikka itse työsuhteen päättäminen tehtäisiinkin lainmukaisesti, sosiaaliin ja psykologisiin prosesseihin ei yrityksellä välttämättä ole resursseja työyhteisön toimintakyvyn elvyttämiseksi mahdollisesti traumatisoivista muutostilanteista. (Viitala, ym. 2017, 35.)

Henkilöstömäärän vähentäminen on strateginen toimenpide, jolla voidaan pyrkiä kustannussäästöihin toiminnan tehostamisen tai suorituskyvyn lisäämisen keinoin. Monesti tuloksena on tuottavuuden kasvu tai suorituskyvyn paraneminen, mutta joskus henkilöstövähennykset aiheuttavat myös tuottavuuden heikentymistä, jota voidaan selittää työntekijöiden vähentyneen motivaation ja sitoutumisen seurauksena. Hyvällä henkilöstöjohtamisella ja muutosviestinnällä voidaan helpottaa työntekijöiden sopeutumista muutoksiin. (Forsten-Astikainen, ym. 2017, 60–61.)

Työsopimuslaissa (26.1.2001/55) säädetään työsuhteen päättämiseen liittyvistä velvoitteista. Lain 9 luvun 1 §:n mukaan ”työnantajan on toimitettava työsopimuksen irtisanominen kohtuullisen ajan kuluessa siitä, kun työnantaja sai tiedon 7 luvun 2 §:ssä tarkoitusta työntekijän henkilöön liittyvästä irtisanomisen perusteesta.” Jos työsopimus puretaan 1 luvun 4 §:n perusteella tai 8 luvun 1 §:ssä mainitusta syystä, työnantaja on 9 luvun 2 §:n mukaan velvollinen antamaan työntekijälle tilaisuuden tulla kuulluksi työsopimuksen päättämisen syistä ennen työsopimuksen purkamista. Tämä pätee myös tilanteessa, jossa irtisanomisperusteena on henkilöön liittyvä syy. Kuulemistilaisuudessa työntekijällä on oikeus käyttää avustajaa. (Työsopimuslaki 26.1.2001/55.)

Työllistymisen edistämisestä, on säädetty työsopimuslaissa (26.1.2001/55) 7 luvun 13 §:ssä. Tämän pykälän mukaan 30 hengen yrityksissä työnantaja on velvollinen tarjoamaan taloudellisin tai tuotannollisin perustein irtisanomalleen työntekijälle mahdollisuuden osallistua työnantajan kustantamaan työllistymistä edistävään valmennukseen tai koulutukseen, jos kyseinen työntekijä on ollut työnantajan palveluksessa ennen työsuhteen päättämistä yhtäjaksoisesti vähintään viisi vuotta. (Työsopimuslaki 26.1.2001/55.)

Työntekijällä on työsuhteen päättyessä oikeus saada pyydettäessä kirjallinen työtodistus työnantajalta työsopimuslain (26.1.2001/55) 6 luvun 7 §:n mukaan. Työtodistus voi olla

suppea tai laaja ja siitä tulee ilmetä työsuhteen kesto sekä työtehtävien laatu. Laaja työtodistus, joka sisältää työsuhteen päättämisen syyn sekä arvion työntekijän käytöksestä ja työtaidoista, annetaan vain työntekijän nimenomaisesta pyynnöstä. Velvollisuus työtodistuksen antamisesta pätee aina kymmenen vuoden päähän työsuhteen päättymisestä. Työntekijän arvioinnin sisältävän työtodistuksen suhteen velvollisuus rajoittuu viiteen vuoteen. (Työsopimuslaki 26.1.2001/55.)

4 Produktin toteutus

Tässä luvussa kuvataan produktin tekemisen lähtökohdat ja esitellään alustava aikataulu sekä toteutussuunnitelma. Toteutussuunnitelmassa kuvataan produktin eteneminen vaihe vaiheelta. Luvussa esitellään myös toteutunut aikataulu sekä tiedonkeruussa käytetyt menetelmät.

4.1 Lähtötilanne

Opinnäytetyön suunnittelu käynnistyi toimitusjohtajan ja taloushallintovastaavan tapaamisella, jossa mietittiin opinnäytetyön aihetta. Tavoitteena oli määritellä aihe niin, että opinnäytetyön toteuttamisesta olisi mahdollisimman suuri hyöty toimeksiantajayritykselle. Aiheen rajaamiseen vaikuttava tekijä oli se, että yrityksellä ei ole HR-osastoa tai henkilöä, joka hoitaisi HR-tehtävät yksinomaan. Keskustelun myötä toimeksiantajayrityksessä ilmeni puutteita HR-tehtävien käytännöissä. Koska HR-toimintoja ei ollut aikaisemmin kehitetty, täytyi HR:n kehittäminen aloittaa perusasioista. Opinnäytetyön aiheeksi rajautui HR-toimintojen kehittäminen pienyrityksessä, joka myöhemmin prosessin aikana tarkentui HR-toimintojen kehittämissuunnitelman laatimiseen toimeksiantajayritykselle.

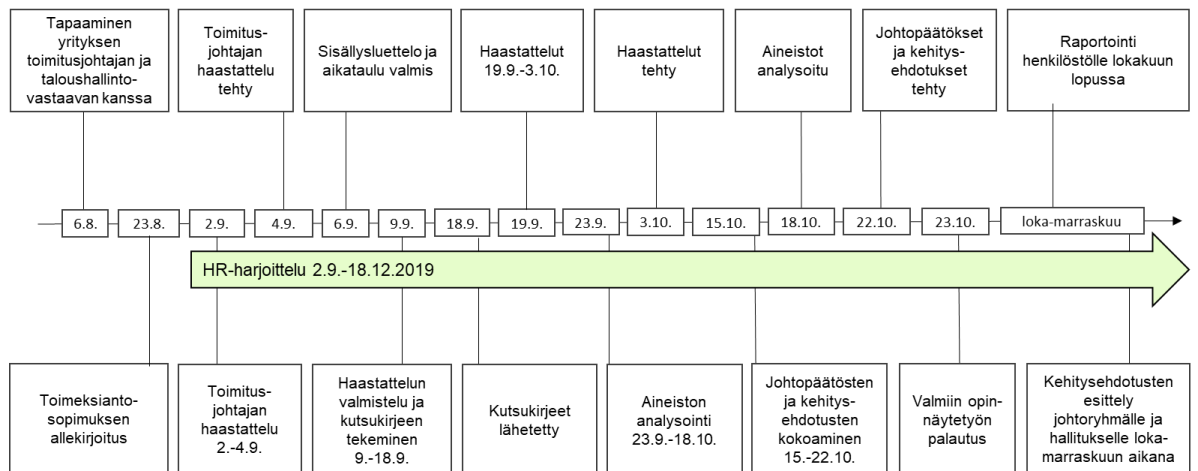
Toimeksiantosopimuksen allekirjoittamisen jälkeen sovittiin, että opinnäytetyön tekijä aloittaa yrityksessä HR-harjoittelijana syyskuun alussa ja saa tehdä opinnäytetyötä työajalla. Opinnäytetyön alustavaksi valmistumisajankohdaksi määräytyi lokakuun loppu opinnäytetyön tekijän toiveesta. Työnantajan kanssa sovittiin, että opinnäytetyön valmistumisen jälkeen opinnäytetyön tekijä alkaa kehittää HR-toimintoja kehittämissuunnitelman mukaisesti.

4.2 Aikataulu

Opinnäytetyön suunnittelu käynnistyi elokuussa, jolloin alustava aikataulu opinnäytetyölle suunniteltiin. Opinnäytetyön valmistumisajankohdan tavoite oli tiukka, koska opinnäytetyön tekijä suunnitteli valmistuvansa Haaga-Heliasta joulukuussa 2019. Tämä olisi tarkoittanut sitä, että opinnäytetyön olisi pitänyt olla valmis lokakuun lopussa, jotta se olisi ehditty arvioida ennen valmistumista.

Aikataulun suunnitteluvaiheessa ei ollut vielä täysin selvää, mikä produktin lopullinen tuotos olisi sekä mitä menetelmiä tiedon keräämiseen käytettäisiin. Aikataulussa (kuvio 4) puhutaan haastatteluista, jotka oli tarkoitus tehdä yrityksen hallituksen ja johtoryhmän jäsenille sekä suunnitteluosaston ja tuotannon esimiehille. Myöhemmin ajatus haastatteluiden

tekemisestä vaihtui henkilöstökyselyn tekemiseen, koska HR-toimintojen kehittämisessä haluttiin ottaa huomioon myös työntekijöiden näkemys yrityksen HR-toiminnoista.

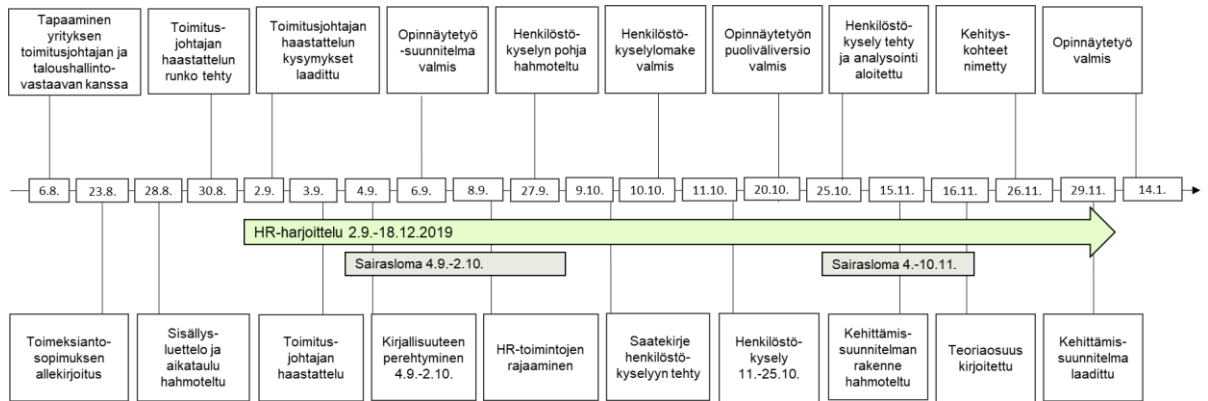


Kuvio 4 Opinäytetyön alustava aikataulu

4.3 Toteutussuunnitelma

Opinäytetyölle laadittiin toteutussuunnitelma, jossa kuvataan, miten produktin toteuttaminen etenee askel askeleelta. Opinäytetyön toteutussuunnitelman (kuvio 5) ensimmäinen askel on tiedonkeruu, joka tehdään toimitusjohtajan haastattelun ja henkilöstökyselyn avulla. Toimitusjohtajan haastattelu tehdään teemahaastatteluna, jossa käytetään apuna työsuhteen elinkaarta viitekehyksenä ja haastattelun runkona. Henkilöstökyselyn viitekehys painottuu työsuhteeseen ja työntekoon liittyviin aiheisiin. Henkilöstökyselyllä halutaan selvittää toimeksiantajayrityksen työntekijöiden näkemyksiä ja kokemuksia HR-toimintojen toimivuudesta.

4.4 Toteutunut aikataulu ja käytetyt menetelmät



Kuvio 6 Toteutunut opinnäytetyön aikataulu

Yllä (kuvio 6) on kuvattu opinnäytetyön toteutunut aikataulu. Opinnäytetyöprosessi käynnistyi nopeasti, mutta keskeytyi heti alkuvaiheilla kirjoittamisesta aiheutuneeseen lähes kuukauden mittaiseen sairauslomaan. Sairasloma oli hyvää aikaa perehtyä opinnäytetyön aiheeseen liittyvään kirjallisuuteen. Kirjallisuuteen tutustuminen auttoi rajaamaan opinnäytetyössä käsiteltävät HR-toiminnot toimeksiantajayritystä palveleviksi. Pitkän sairausloman takia opinnäytetyön valmistumisajankohtaa täytyi siirtää eteenpäin. Uusi tavoite produktin valmistumiselle oli joulukuun loppu 2019. Tämä aikataulumuutos toi toivottua väljyyttä opinnäytetyön tekemiselle, ja sen ansiosta henkilöstökysely voitiin pitää avoinna tarpeeksi kauan mahdollisimman hyvän vastausprosentin saavuttamiseksi. Kehittämissuunnitelma valmistui ennen tavoiteajankohtaa ja koko opinnäytetyö valmistui aikataulussa.

Henkilöstökysely tehtiin määrällisenä eli kvantitatiivisena tutkimuksena, jotta HR-toimintojen nykytilasta saataisiin mahdollisimman kattava kuva. Henkilöstökysely oli auki vakitukselle henkilökunnalle kaksi viikkoa aikavälillä 11.-25.10.2019. Henkilöstökyselyn tavoitteena oli selvittää henkilöstön näkemyksiä HR-toimintojen sujuvuudesta sekä kerätä kehitysideoita ja -ehdotuksia HR-toimintojen kehittämiseksi. Kysely (liite 3) luotiin ja lähetettiin Webropol-työkalua käyttäen 30:lle vakitukselle työntekijälle, ja siihen vastasi 24 työntekijää eli vastausprosentti oli 80. Hyvään vastausprosenttiin vaikutti todennäköisesti muistutukset henkilöstökyselyyn vastaamisesta sekä mahdollisesti henkilöstökyselyyn vastanneille järjestetty lahjakorttiarvonta. Kyselyä ei lähetetty muille kuin suomenkielisille eikä toimitusjohtajalle kyselyn luotettavuuden säilyttämiseksi.

Henkilöstökysely oli jaettu osa-alueisiin, jotka olivat rekrytointi ja perehdyttäminen, työs-kentelyn sujuvuus ja tehokkuus, palautteen antaminen ja palkitseminen, osaamisen kehittäminen sekä työhyvinvointi. Jokainen osa-alue sisälsi kysymyspatteriston, johon vastattiin

Likertin asteikon avulla numeroilla 1–5. Numero yksi tarkoittaa täysin eri mieltä ja viisi taas täysin samaa mieltä. Jokaisen osa-alueen loppuun oli varattu avoin kenttä kehitysideoiden ja -ehdotusten kirjaamiseksi. Mikään kysymyksistä tai kentistä ei ollut pakollinen eli vastaaja sai halutessaan jättää kysymyksen väliin. Tällä haluttiin varmistaa, että kynnyksessä kyselyyn vastaamiseen oli tarpeeksi matala, jotta vastauksista muodostuisi mahdollisimman kattava kuva työntekijöiden näkemyksistä.

Henkilöstökyselyssä vastaajat jaettiin kahteen ryhmään, jotka olivat toimisto ja tuotanto. Kysymykseen vastattiin työskentelypaikan mukaan. Tällä haluttiin luoda mahdollisuus tarkastella mahdollisia eroja toimiston sekä tuotannon työntekijöiden vastausten välillä. Vastaajat jakautuivat toimiston (45,45 %) ja tuotannon (55,55 %) välillä tasaisesti (kaavio 7), ottaen kuitenkin huomioon, että kaksi kyselyyn vastanneista jätti vastaamatta tähän työskentelypaikkakysymykseen. Henkilöstökyselyn tulokset ovat liitteessä 3.

Henkilöstökyselyn lisäksi tietoa HR-toiminnoista kerättiin toimitusjohtajan teemahaastattelulla. Toimitusjohtajan haastattelusta sovittiin 2.9.2019 ja se suoritettiin 4.9.2019 toimeksiantajayrityksen toimistolla. Haastattelun runkona käytettiin etukäteen laadittua kysymyspatteristoa (liite 1), jota noudatettiin järjestystä hieman mukailen. Haastattelun viitekehys oli työsuhteen elinkaari HR-toimintojen näkökulmasta. Haastattelu kesti noin kaksi tuntia ja se nauhoitettiin kännykän ääninauhurilla oikeellisuuden varmistamiseksi sekä haastattelun aikana tehtyjen kirjallisten muistiinpanojen tueksi.

Kattavan yleiskuvan saamiseksi toimeksiantajayrityksen toiminnasta ja HR-toiminnoista haastattelun kohteeksi valittiin toimitusjohtaja, joka yrityksen omistaa. Toimitusjohtajalla on pitkä kokemus yrityksen historiasta, toiminnasta sekä johtamisesta. Toimitusjohtajan näkemykset ja kokemukset haluttiin huomioida kehittämissuunnitelman laatimisessa, koska toimitusjohtaja on vastuussa yrityksen päivittäisestä johtamisesta, ja siten tärkeässä asemassa myös HR:n kannalta. Pienyrityksessä toimitusjohtajalla on valtaa päättää yrityksen toimintaa koskevista asioista, ja vaikuttaa osaltaan myös HR:n toimintaan yrityksessä.

5 Nykytilakartoitus

Nykytilakartoituksen tarkoituksena oli selvittää toimeksiantajayrityksen HR-toimintojen nykytila. Tässä luvussa käsitellään toimitusjohtajan haastattelun sekä henkilöstökyselyn myötä esiin nousseita toimeksiantajayrityksen HR-toimintojen vahvuuksia ja haasteita. Luvun lopussa on yhteenveto HR-toimintojen nykytilasta taulukoituna.

5.1 Rekrytointi

Messualalla toimeksiantajayritys on tunnettu. Yritys on ollut viiden suurimman alan yrityksen joukossa jo 10–15 vuoden ajan. Alasta innostuneet ovat kokeneet hyväksi sen, että toimeksiantajayrityksellä on monen kymmenen vuoden kokemus työnantajana omalla alallaan. Viimeisen kolmenkymmenen vuoden aikana yrityksessä on ollut noin 200–300 työntekijää eli vaihtuvuutta on ollut. Luku käsittää erityisesti tuotannon työntekijöitä, sillä toimiston puolella vaihtuvuus ei ole ollut niin suurta. (Toimitusjohtaja 3.9.2019.)

Avoimet työpaikat on toimeksiantajayrityksessä ilmoitettu perinteisesti joko Molissa (nykyään TE-palvelut) tai Monsterissa. Ne ovat kuitenkin jääneet toistaiseksi taka-alalle rekrytointiyrityksen palvelujen kokeilun takia. Uusien potentiaalisten työntekijöiden löytäminen ei ole helppoa yrityksen toimitusjohtajan mukaan. Hänen mielestään TE-palvelut ei enää toimi rekrytointikanavana yhtä hyvin kuin ennen, koska hakemuksia tulee liikaa. Potentiaalisten työntekijöiden löytäminen hakemusruppään joukosta on haastavaa. (Toimitusjohtaja 3.9.2019.)

Perinteisten rekrytointikanavien lisäksi monet uudet työntekijät ovat päätyneet yritykseen työntekijöiden tuttuja kautta. Tuttuja palkkaamisessa toimitusjohtajalla on kuitenkin suurempi kynnys, koska työsuhteen kariutuminen voi vaikuttaa ystävyys-suhteisiin. Toimeksiantajayrityksessä on käynyt myös monia toisen ja korkeamman asteen opiskelijaryhmiä tutustumassa yrityksen toimintaan. Oppilaitosten tutustumiskäyntien kautta on rekrytoitu työntekijöitä, esimerkiksi puuseppiä työharjoittelun kautta vakituiseen työsuhteeseen. (Toimitusjohtaja 3.9.2019.)

Viimeisimmät rekrytoinnit toimeksiantajayrityksessä on hoidettu henkilöstöpalveluihin erikoistuneen yrityksen välityksellä. Rekrytoinnin ulkoistamista lähdettiin kokeilemaan, koska väärät rekrytoinnit tulevat toimitusjohtajan mukaan yritykselle kalliiksi ja rekrytointi itse tehtynä on liian aikaa vievää hakemusten suuren määrän johdosta. Rekrytointiyrityksen käyttämisen etu on työntekijätakuu. Jos uusi työntekijä ei olekaan tehtävään sopiva henkilö, rekrytointiyritys etsii tilalle uuden ilman veloitusta. Rekrytointiyrityksen käyttö toimeksianta-

jayrityksessä on niin uutta, että sen toimivuudesta ei ole vielä tietoa. Toimitusjohtaja kuitenkin arvelee, että itse haastatteleamalla pääsisi todennäköisesti samaan tulokseen kuin rekrytointiyrittystä käyttämällä, jos vain jostain löytäisi oikeat hakijat. Toimeksiantajayrityksen rekrytointivaikeutena on ollut erityisesti sellaisten valmistuneiden nuorten löytäminen, joilla on jo muutaman vuoden työkokemus. (Toimitusjohtaja 3.9.2019.)

Rekrytointi on toimeksiantajayrityksessä kunkin osaston esimiehen tehtävä. Viime aikoina rekrytointia on hoitanut kuitenkin toimitusjohtaja itse. Hakijoita haastatellaan sitä mukaa, kun hyviä, soveliaan tuntuisia hakijoita löytyy. Rekrytointi vaatii toimitusjohtajan arvion mukaan noin viikon työpanoksen, jos se tehdään itse. Jos rekrytointi ulkoistetaan, on hinta toimitusjohtajan arvion mukaan noin 1,5 kertaa hakijan palkka. (Toimitusjohtaja 3.9.2019.)

Toimeksiantajayrityksen toimialalla ei ole työehtosopimusta. Yrityksessä noudatetaan siis työsopimuslakia ja muita velvoitteita. Työsuhteen ehdoista sopii työntekijän kanssa toimitusjohtaja, jotta yrityksessä pysyy yhteinen linja esimerkiksi palkkojen suhteen. Työsopimuksen laatii palkattavan tuleva esimies tai toimitusjohtaja, joka tarkistaa työsuhteen tiedot. Työsopimus pohjia on yrityksessä käytössä kaksi erilaista: toimihenkilöiden sekä tuotantotyöntekijöiden työsuopimus pohja. (Toimitusjohtaja 3.9.2019.)

Rekrytoinnin onnistuminen vaikuttaa koko yrityksen henkilöstöön. Onnistunut rekrytointi ilmenee innokkaiden, pätevien ja vastuuntuntoisten työntekijöiden palkkaamisena. Epäonnistunut rekrytointi taas aiheuttaa koko yrityksessä ylimääräistä kuohuntaa. Motivaation puute ilmenee nopeasti, ja vaikuttaa muiden työntekijöiden suhtautumiseen uutta työntekijää kohtaan. Epämotivoituneet ovatkin tavalla tai toisella lähteneet yrityksestä. (Toimitusjohtaja 3.9.2019.)

Toimitusjohtajan haastattelun perusteella yrityksellä on ollut vaikeuksia löytää potentiaalisia työnhakijoita. Toimeksiantajayrityksellä on käynnissä rekrytointipalveluita tarjoavan yrityksen palveluiden kokeilu mahdollisena ratkaisuna rekrytoinnin haasteisiin. Rekrytoinnin ulkoistaminen on yleensä järkevää PK-yrityksissä, joissa ei välttämättä ole tarpeeksi aikaa perehtyä uusiin rekrytointikanaviin ja -alustoihin. Työntekijöiden näkökulmasta tarkasteltuna rekrytointi HR-toimintona ei näyttäisi tarvitsevan erityistä kehittämistä, sillä henkilöstökyselyn perusteella rekrytointi hoidetaan toimeksiantajayrityksessä hyvin. Myös rekrytointikokemus oli suurimman osan mielestä positiivinen (kaavio 8).

5.2 Perehdyttäminen

Henkilöstökyselyn mukaan (kaavio 8) noin 87 % vastaajista koki olonsa tervetulleeksi yritykseen aloittaessaan työskentelyn toimeksiantajayrityksessä. Kuitenkin vain 39 % henkilöstökyselyyn vastanneista oli saanut mielestään riittävän perehdytyksen työtehtäviinsä. Toimiston ja tuotannon työntekijöiden vastausten välillä oli eroa, sillä tuotannon työntekijöiden vastaukset olivat keskiarvoltaan korkeammat. 35 % vastaajista oli sitä mieltä, että ei ollut saanut riittävästi perehdytystä koskien yrityksen toimintaa, arvoja ja strategiaa. Vain 30 %:lla vastanneista oli ollut nimetty perehdyttäjä, mikä voisi selittää perehdytyksen puutteellisuutta. Työvälineet saatiin nopeasti käyttöön 70 %:n osalta.

Uuden työntekijän perehdytys on esimiehen vastuulla. Esimiehen antaman perusperehdytyksen lisäksi perehdytykseen kuuluu eri osastoihin tutustuminen. Työnjohto kertoo uudelle työntekijälle muun muassa tuotannossa käytettävistä materiaaleista sekä yrityksen toimintatavoista. Yrityksen hallinnon tehtävä on kertoa perusasiat ensimmäisen ja toisen viikon aikana koskien esimerkiksi lounas- ja liikuntaseteleitä sekä yrityksen käytäntöjä. Perehdytyskansiota tai -materiaalia ei henkilöstöoppaan lisäksi tällä hetkellä ole, ja henkilöstön vaihtuvuus on melko alhainen. Työkavereilla on suuri merkitys perehdyttämisessä, jossa yrityksen tiimihenkeys näkyy vahvasti. Työkavereita autetaan, vaikka kiire olisi kova. (Toimitusjohtaja 3.9.2019.)

Työntekijöiden toimenkuvat on kuvattu prosessikuvauksessa. Prosessikuvaus ei kuitenkaan ole vielä henkilöstön käytössä, koska se vaatii tarkistusta ja mahdollisia korjauksia. Uudet työntekijät voivat lukea henkilöstöä koskevista asioista henkilöstöoppaasta, joka on luettavissa yrityksen intranetissä. Yrityksen arvot ja tavoitteet on kirjattu henkilöstöoppaaseen. Toimitusjohtajan mukaan yrityksessä kannustetaan toisten kuuntelemiseen ja keskustelevaisuuteen. Arvot toteutuvat, mutta ne voisivat olla toimitusjohtajan mukaan selkeämmin esillä, esimerkiksi yrityksen kahvilan seinällä. (Toimitusjohtaja 3.9.2019.)

Uuden työntekijän tutustuttaminen yritykseen ja yrityskulttuuriin on esimiehen vastuulla. Uusi työntekijä kohtaa aloittaessaan toimitusjohtajan arvion mukaan melko rennon ja avoimen yrityskulttuurin. Ilmapiiri on hyvä, työ on itsenäistä, asioista puhutaan ja niitä pystytään käsittelemään. Uusi työntekijä on valmis itsenäiseen työhön suunnilleen 1–2 kuukauden kuluttua työn aloittamisesta. Tähän kuitenkin vaikuttavat työn luonne, työtehtävä sekä työntekijän kokemus työtehtävässä. Alan ulkopuolelta tulevilla työhön kiinni pääseminen voi kestää jopa puoli vuotta, riippuen työntekijän taustasta. Tuotannon työntekijät taas yleensä pääsevät aloittamaan työnsä heti. (Toimitusjohtaja 3.9.2019.)

Koeajan suoriutumista seurataan puolen vuoden aikajänteellä. Siinä seurataan taitoja, osaamista, onnistumisia, asennoitumista, sekä käyttäytymistä työkavereita ja asiakkaita kohtaan. Ennen koeajan päättymistä kollegoiden näkemykset uuden työntekijän suoriutumisesta otetaan huomioon. Arvioinnissa tarkastellaan myös työntekijän yhteistyökykyisyyttä muiden osastojen välillä. Koeajalla työntekijän kanssa käydään koeaikakeskustelu tilanteen mukaan, yleensä puolesta välissä koeaikaa ja koeajan päättyessä. (Toimitusjohtaja 3.9.2019.)

Perehdyttämisen osalta toimitusjohtajan haastattelussa selvisi, että uuden työntekijän perehdyttää esimies, työnjohto, hallinto ja työkaverit yhdessä. Vain 30 %:lla henkilöstökyselyyn vastanneista oli ollut nimetty perehdyttäjä. Henkilöstökyselyn avointen kommenttien perusteella perehdyttämistä vastuu oli epäselvä, eikä aikaa ollut varattu tarpeeksi perehdyttämiseen. Haasteeksi koettiin se, että kiireen keskellä oma työ hidastui, jos työntekijän perehdyttämiseen ei ollut varattu aikaa erikseen.

Perehdyttämisen suunnitelmallisuuden ja järjestelmällisyyden puutteesta kertoo henkilöstökyselyn vastaukset, joiden perusteella vain 39 % vastanneista koki saaneensa riittävän perehdytyksen työtehtäviinsä. Lisäksi vain 30 % kyselyyn vastanneista koki saaneensa riittävän perehdytyksen yrityksen toimintaan, strategiaan ja arvoihin. Perehdyttämisessä on haastattelun ja kyselyn tulosten perusteella kehitettävää.

5.3 Suorituksen johtaminen

Henkilöstökyselyssä käsitellään suorituksen johtamista nimellä työskentelyn sujuvuus ja tehokkuus, koska työntekijälle suorituksen johtaminen ei välttämättä ole tuttu termi. Henkilöstökyselyyn vastanneista yli 70 % vastasi, että työ sujuu hyvin, työtehtävä on selvä ja omasta mielestään kokee saavansa vaikuttaa omiin työtapoihin (kaavio 9). Toimiston ja tuotannon työntekijöiden vastausten välillä ei ollut huomattavia eroja.

Henkilöstökyselyn perusteella (kaavio 9) työn tavoitteet sekä työn ja yrityksen tavoitteiden välinen yhteys näyttäisivät olevan selviä työntekijöiden keskuudessa. Työn tavoitteiden seurannasta kysyttäessä ilmeni hajontaa tuotannon ja toimiston työntekijöiden vastauksissa. Toimiston työntekijät kokivat seurannan keskimäärin huonommaksi kuin tuotannon työntekijät.

Työn tavoitteiden määrittely on toimitusjohtajan mukaan haastavaa muilla osa-alueilla paitsi myynnissä. Esimerkiksi laadullisten mittareiden asettaminen on toimitusjohtajan mielestä vaikeaa, vaikka niiden määrittäminen olisi tärkeää tavoitteiden toteutumiseksi.

Toimeksiantajayrityksessä pyritään korkeaan työn laatuun ja innovatiivisuuteen. Tavoitteiden toteutumista seurataan projekteittain, joita on noin 300 vuodessa. Seuranta on monesti kiinni asiakkaan antamasta palautteesta, jonka pyytäminen on myyjän vastuulla. Yhdenäistä tapaa tavoitteiden seurantaan ei tällä hetkellä kuitenkaan ole. Jos työntekijä ei pääse tavoitteisiin, siihen kuitenkin puututaan ja pidetään keskustelu. Alisuoriutumiseen puuttuminen on esimiehen vastuulla, mutta asian esiin ottaminen hienotunteisesti ja motivoivasti on haastavaa. (Toimitusjohtaja 3.9.2019.)

Työntekijöillä on toimitusjohtajan mukaan oikeat työkalut, osaamista ja tarpeeksi aikaa tavoitteiden saavuttamiseksi. Työvälineistä on aina pyritty huolehtimaan toimeksiantajayrityksessä hyvin. Suorituksen johtamisessa ja esimiestyön tekemisessä sen sijaan on ollut ongelmia esimiesten ajan puutteen vuoksi. Toimitusjohtajan mielestä esimiehiä pitäisi kouluttaa esimiestyön hoitamiseen ja suorituksen johtamiseen. Työn muututtua yhä itsenäisemmäksi, tulisi johtamisen olla toimitusjohtajan mielestä valmentavaa, sparraavaa ja keskustelevaa. (Toimitusjohtaja 3.9.2019.)

Yli 95 % henkilöstökyselyyn vastanneista tiesi, kuka on oma lähiesimies (kaavio 9). Yli puolet kokivat myös saavansa tarpeeksi ohjausta esimieheltään. Kyselyn avoimissa kommenteissa ilmeni, että esimiehiltä kaivattiin enemmän tukea. Yli kaksi kolmasosaa vastanneista kuitenkin tiesi, keneltä voi tarvittaessa kysyä neuvoa työhön liittyvissä asioissa.

Henkilöstökyselyssä nousi esiin ongelmia työn organisoinnissa ja prosessien sujuvuudessa. Yrityksen asiakkaalle toteutettava projekti muodostuu ketjumaisesta prosessista, joka alkaa myynnistä siirtyen suunnittelun kautta tuotantoon. Tässä ketjussa tiedonkulku on avainsana. Henkilöstökyselyssä kuitenkin ilmeni, että sisäinen viestintä ja tiedon jakaminen ovat yrityksen toiminnan ongelmakohtia. Avoimissa kommenteissa nousi esiin myös, että projektien vastuuhenkilö ei aina ole ollut selvillä. Ongelmaksi on muodostunut se, että työntekijät tekevät samoja tehtäviä, koska työnjako ja vastualueet eivät ole selkeitä. Etenkin suurempien projektien kohdalla järjestelmällisyydestä olisi hyötyä erään henkilöstökyselyyn jätetyn kommentin mukaan.

Suorituksen johtamisessa on kehitettävää. Henkilöstökyselyssä nousi esiin haasteita työn tavoitteiden aktiivisessa seurannassa. Myös toimitusjohtaja totesi haastattelussa, että yhdenäistä kaavaa tavoitteiden seurantaan ei tällä hetkellä ole. Toimitusjohtajan mukaan tavoitteiden seurantaan käytettävien mittareiden laatiminen on haastavaa etenkin laadullisia tavoitteita seurattaessa.

Esimiehet ovat tärkeässä asemassa tavoitteiden asettamisessa ja seurannassa. Esimiehet tarvitsisivat koulutusta esimiestyötä varten, joka henkilöstökyselyn tulosten ja toimitusjohtajan haastattelun perusteella on puutteellista. Esimiestyön kehittäminen on laaja kokonaisuus, johon tässä opinnäytetyössä ei puututa. Tulosten perusteella voidaan kuitenkin suositella koulutusten järjestämistä esimiehille esimiestaitojen ja johtamisen kehittämiseksi.

Työn organisoinnissa ja prosessien sujuvuudessa havaittiin ongelmia. Yrityksen toiminnan kannalta nämä ovat merkittäviä kehityskohteita, jotka tulisi ottaa huomioon tehokkaampaa toimintaa tavoiteltaessa. Myös nämä kehityskohteet on rajattu pois tämän opinnäytetyön kehittämissuunnitelmasta, koska niiden kehittäminen vaatii yrityksen prosessien tarkkaa tuntemista. Vaikka näitä HR-toimintoihin vaikuttavia osa-alueita ei käsitellä sen tarkemmin tässä opinnäytetyössä, työn organisointi, prosessien sujuvuus sekä esimiestyö on kuitenkin mainittu potentiaalisina kehittämiskohteina kehittämissuunnitelmassa (kuva 14).

5.4 Palautteen antaminen ja palkitseminen

Henkilöstökyselyn mukaan 58 % vastanneista koki, että oma työ motivoi (kaavio 10). Prosentti on yllättävän alhainen, mutta tulosta voisi selittää työntekijöiden motivaation jakautuminen sisäisiin ja ulkoisiin tekijöihin. Tällöin ulkoisesti motivoituneita työntekijöitä ei motivoisi niinkään itse työ vaan ulkoiset palkkiot, kuten raha. Kyselyn mukaan tuotannon työntekijöistä vain kolmasosan mielestä työ on palkitsevaa, kun taas toimiston osalta 60 % koki työnsä palkitsevaksi.

Normaalin kuukausipalkan lisäksi muu aineellinen palkitseminen toimeksiantajayrityksessä on keskittynyt lähinnä myyjille bonusten muodossa. Myyntityöntekijöillä on tuloksiin sidottu kaksiportainen kvartaalikohtainen ja puolivuositainen tavoitepalkkiojärjestelmä. Toimitusjohtajan mielestä koko muulle henkilöstölle pitäisi pystyä määrittämään laadulliset tavoitteet sekä niiden mittarit. Talotasolla tarvittaisiin lisää tavoitteellisuutta ylipäänsä. (Toimitusjohtaja 3.9.2019.)

Palautekulttuuri painottuu toimeksiantajayrityksessä suullisen palautteen antamiseen. Palaute on positiivista ja kehuva, mutta välillä myös negatiivista. Virheitä pyritään karsimaan, joten palautteen saaminen on tärkeää. (Toimitusjohtaja 3.9.2019.) Vain yksi kolmasosa henkilöstökyselyyn vastanneista koki saavansa palautetta työstään säännöllisesti (kaavio 10). Kuitenkin yli puolet vastanneista antavat mielestään itse palautetta muille työntekijöille.

Toimitusjohtajan haastattelun perusteella yrityksellä on haasteita asettaa sellaisia mittareita, joiden perusteella pystyttäisiin palkitsemaan työntekijöitä laadukkaan työnjäljen perusteella. Tämä on haastavaa etenkin tuotannon työntekijöille, koska työ on luonteeltaan sellaista, että sitä on vaikeaa mitata tasavertaisesti. Tuotannon työntekijöistä vain yksi kolmasosa koki työnsä palkitsevaksi henkilöstökyselyn vastausten perusteella. Tätä selittää jokseenkin se, että tuotannon työntekijöistä yli 58 % oli vastannut kysymykseen arvostamalla 3 eli ei samaa eikä eri mieltä. Silti ero toimistotyöntekijöiden vastauksiin oli huomattava.

Palautteen antamisessa nousi esiin säännöllisen palautteen puute. Henkilöstökyselyn avointa kommenttia siteeraten: rakentava palaute on välttämätöntä kehittymisen kannalta. Vain yksi kolmasosa henkilöstökyselyyn vastanneista koki saavansa palautetta työstään säännöllisesti. Toimistotyöntekijöistä 40 % oli sitä mieltä, että ei saa palautetta työstään säännöllisesti. Vastaava prosentti tuotannon kohdalla oli 25.

Säännöllisen palautteen lisäksi henkilöstökyselyn avoimissa kommentteissa toivottiin enemmän rakentavan palautteen saamista. Palautteen annossa toivottiin sen antamista oppimis- ja kehittämisen näkökulmasta. Myös positiivisen palautteen puute kävi ilmi kommentteista. Työntekijän kehittymisen ja oppimisen kannalta palautteen saaminen on tärkeää, joten palautteen antaminen on nostettu kehityskohteeksi kehittämissuunnitelmaan.

5.5 Osaamisen kehittäminen

Työsuhteen aikana varmistetaan, että henkilöstöllä on oikeanlaista osaamista liiketoiminnan tavoitteiden toteuttamiseksi. Sisäinen kouluttaminen toimeksiantajayrityksessä muodostuu keskustelemisesta, opastamisesta ja yhdessä kehittämisestä. Osaamisen arviointi on eri työtehtävissä erilaista. Myyntityössä seurataan muun muassa asiakaskuntaa ja onnistumista myyntityössä, kun taas suunnittelussa seurataan suunnittelun tasoa ja ripeyttä. (Toimitusjohtaja 3.9.2019.)

Henkilöstökyselyyn vastanneista yli 87 % oli sitä mieltä, että oma osaaminen on riittävä työtehtävien suorittamiseksi (kaavio 11). Pieni osa kuitenkin kokee, että osaaminen ei ole riittävää työtehtävien suorittamiseksi. Syiden selvittämiseksi asiaa täytyisi tutkia lisää, jotta saataisiin selville, millaista osaamista työntekijöiltä puuttuu.

Osaamisen kehittämisestä kysyttäessä tuotannon työntekijöistä jokainen vastasi kehittävänsä omaa osaamistaan aktiivisesti, kun taas toimiston työntekijöistä tätä mieltä oli 70 %.

Vain noin 37 % vastanneista oli sitä mieltä, että osaamista jaetaan systemaattisesti työntekijältä toiselle. Hiljaisen tiedon jakaminen ja jatkuva oppiminen ovat merkityksellisiä toiminnan varmistamisen ja kilpailukyvyn säilyttämisen keinoja henkilöstön vaihtumisen varalta.

Vain 25 % kyselyyn vastanneista oli tyytyväisiä koulutusmahdollisuuksiinsa. Avoimien kommenttien perusteella koulutusmahdollisuuksista ei ollut täyttä selvyyttä. Tulosta voi selittää se, että koulutusmahdollisuuksista ei saada tarpeeksi tietoa varsinkaan, jos työntekijä ei tunnista tai osaa hyödyntää eri koulutusmahdollisuuksia työntekijöiden osaamisen kehittämiseksi. Osaamisen kehittymisen kannalta merkityksellisistä kehityskeskusteluista kysyttäessä yli 70 % vastanneista oli sitä mieltä, että kehityskeskusteluja pidetään liian harvoin. Yli 60 %:n mielestä kehityskeskusteluista olisi hyötyä.

Toimeksiantajayrityksessä ei ole laadittu henkilöstön koulutussuunnitelmaa, jonka laatimista laki yhteistoiminnasta yrityksissä (30.3.2007/334) velvoittaa. Myynti, luova suunnittelu, tuotanto, varastointi ja logistiikka tuovat omat haasteensa koulutussuunnitelman laadintaan, koska ne vaativat hyvin erilaista osaamista. Koulutussuunnitelman tekeminen ei siis ole etusijalla toimitusjohtajan mielestä. Koulutuksia järjestetään yrityksessä toisinaan, ja ne liittyvät pääasiassa ohjelmistoihin ja AV-asioihin. Ohjelmistojen oppimisessa on ollut haasteita, mutta työntekijät osaavat pyytää apua muilta työntekijöiltä tarvittaessa. (Toimitusjohtaja 3.9.2019.)

Avoimissa kommentteissa esiin nousivat toiveet mahdollisuudesta osallistua työtä tukevaan koulutukseen sekä alan tapahtumiin. Eräs kyselyyn vastannut oli myös kiinnostunut mahdollisuudesta tutustua projektin eri vaiheisiin. Erilaiset työnkuvaa tukevat yhteiset koulutuspäivät tukisivat omaa oppimista työn ohessa toisen vastaajan mukaan.

Keskeinen ongelma osaamisen kehittämisessä on henkilöstökyselyn tulosten perusteella tiedon puute koulutusmahdollisuuksista. Toimeksiantajan velvollisuus on perehtyä osaamisen kehittämisen ratkaisuihin ja laatia henkilöstö- ja koulutussuunnitelma vuosittain. Vajavainen osaaminen johtaa monesti siihen, että työntekijä ei pääse hänelle asetettuihin tavoitteisiin. Tukemalla henkilöstön osaamisen kehittämistä voidaan myös vaikuttaa positiivisesti työntekijöiden motivaatioon ja sitoutumiseen. Kehittämissuunnitelmassa on otettu huomioon koulutusmahdollisuuksista tiedottamisen lisäksi kehityskeskustelujen järjestäminen.

5.6 Työhyvinvointi

Yrityksen ilmapiiri on yleisesti ottaen hyvä. Vielä parisen vuotta sitten ilmapiiri oli toimitusjohtajan mukaan ahdistunut, mutta ilmapiiri on saatu normalisoitua takaisin ennalleen. Yrityksessä järjestetään juhlat henkilökunnalle noin kolme kertaa vuodessa. Henkilöstökyselyjä on tehty silloin tällöin, mutta ei suunnitelmallisesti, eikä läheskään joka vuosi. Viikoittaisen keskustelun avulla akuutteja ongelmia on saatu ratkaistua hyvin. Työntekijöiden kannustaminen ja positiivisen palautteen antaminen on esimiehen ja toimitusjohtajan tehtävä. (Toimitusjohtaja 3.9.2019.)

Myös henkilöstökyselyn perusteella yleinen fiilis yrityksessä on hyvä keskiarvolla 8 asteikolla 0–10 (Kaavio 12). Kolme neljäsosaa vastaajista oli sitä mieltä, että saa työssään riittävästi vapautta työtehtävien suorittamiseen (kaavio 13), ja yli 66 % oli sitä mieltä, että saa työssään toteuttaa itseään riittävästi. Jopa yli 87 % vastaajista kokee, että heille annetaan vastuuta ja puolet kokee, että heitä arvostetaan työpaikallaan. Toimiston työntekijöistä jokainen oli joko täysin tai jokseenkin samaa mieltä siitä, että heille annetaan vastuuta, kun taas tuotannon puolella vastaava määrä oli kolme neljäsosaa. Kyselyn vastausten perusteella yli kaksi kolmasosaa on innostunut työstään ja kokee työnsä merkitykselliseksi. Tämä ei ole yllättävää, sillä vapaus, virtaus ja vastuu ruokkivat työntekijän sisäistä motivaatiota, joka synnyttää työn imua (Martela & Jarenko 2014, 31).

Vastaajista puolet kokivat olevansa yrityksessä tärkeä osa suurempaa kokonaisuutta (kaavio 13). Tarkemmin tarkasteltuna toimiston työntekijöistä 80 % koki olevansa yrityksessä tärkeä osa suurempaa kokonaisuutta, kun taas tuotannon työntekijöistä noin yksi kolmasosa oli sitä mieltä. Tätä saattaisi selittää se, että kaksi kolmasosaa vastanneista ei ollut tyytyväisiä tiedonkulkuun työpaikallaan. Toimiston työntekijöistä puolet ja tuotannon työntekijöistä 75 % ei ollut tyytyväisiä tiedonkulkuun. Puutteellinen viestintä voisi olla yksi syy siihen, että osa työntekijöistä ei koe olevansa merkityksellisiä yritykselle suuremmissa mittakaavassa. Kehittämissuunnitelmassa on mainittu tiedonkulku kehittämiskohteenä (kuva 14) ympyrän ulkokehällä. Tiedonkulku on merkityksellinen HR:n osalta, mutta myös koko yrityksen jouhevan toiminnan näkökulmasta. Toimeksiantajayrityksen kannattaisi kiinnittää erityistä huomiota tiedonkulun parantamiseen. Tässä opinnäytetyössä on keskitytty HR-toimintoihin, joten sisäinen viestintä rajautuu aiheen ulkopuolelle.

Toimeksiantajayrityksessä huolehditaan työturvallisuudesta. Työtaturmia on sattunut viimeisen viiden vuoden aikana vain muutamia. Työtaturmia ei tapahdu usein, vaikka työvälineistä mattopuukko aiheuttaa helposti vahinkoja. Työturvallisuus- ja ergonomiakoulutuksilla on pyritty vähentämään työtaturmia. Sairaspoissaolijakaan ei yrityksessä ole

paljon, mutta vuosittaiset flunssat häiritsevät ajoittain yrityksen liiketoimintaa. Poissaolot aiheuttavat haittaa yrityksen liiketoiminnalle erityisesti silloin, kun tuotannon työntekijöitä on sairaana. (Toimitusjohtaja 3.9.2019.)

Henkilöstökyselyn avoimissa kommentteissa toivottiin, että työnantaja olisi kiinnostunut työntekijöiden hyvinvoinnista, ja että työnantaja panostaisi työhyvinvointiin enemmän. Työntekijöiden hyvinvointiin panostaminen olisi tärkeää erään avoimen kommentin jättäneen mukaan siksi, että tunnolliset, ahkerat ja hyvät osaajat saattavat siirtyä muihin yrityksiin, jos työhyvinvointiin ei panosteta. Kommentteissa toivottiin, että tauoille järjestettäisiin jotakin kivaa yhdessä tekemistä. Tämä onnistuisi järjestämisestä innostuneiden työntekijöiden toimesta, mutta todennäköisesti vaatisi työnantajan tukea, hyväksyntää ja rohkaisua lähteä toteuttamaan ideaa konkreettisesti. Työhyvinvointiin satsaaminen ei välttämättä vaadi suuria summia. Työntekijöiden huomioimisella, kuuntelemisella ja tuen osoittamisella voidaan jo edistää yhteisen hyvinvoinnin toteutumista. Hyvinvoiva työntekijä antaa yritykselle enemmän kuin häneltä odotetaan.

5.7 Työsuhteen päättäminen

Suurimmaksi osaksi yrityksestä ovat lähteneet oikeat henkilöt pois. Joskus on kuitenkin ollut tilanteita, joissa työntekijän ei olisi haluttu lähtevän pois, jolloin hyvää osaamista on menetetty. Yrityksessä on kuitenkin hyvä tilanne, koska nykyiset työntekijät ovat hyviä ja sitoutuneita. Moni on sanonut, että yrityksessä on rento ja välittävä ilmapiiri. Yrityksessä on ollut myös pitkiä, jopa 20 vuoden työsuhteita. Yritykseen on myös palkattu muunmaalaisia työntekijöitä. Ideana on ollut se, että yritykseen saadaan monimuotoisuutta ja muut työntekijät tottuvat puhumaan englantia. Varsinkin nuoremmat työntekijät puhuvat mielellään englantia. (Toimitusjohtaja 3.9.2019.)

Työsuhteen päättämisessä ei havaittu merkittäviä ongelmia toimitusjohtajan haastattelun perusteella. Toimitusjohtajan mukaan lähtökeskustelut pyritään pitämään aina työsuhteen päättyessä, jotta saadaan selkeä käsitys työsuhteen päättymisen syistä molempien osapuolien taholta. Lähtökeskustelussa työntekijän kanssa käydään läpi myös mahdolliset työntekijän näkemykset yrityksen toiminnan kehittämiseksi. Yritys noudattaa lakia antaen työntekijälle mahdollisuuden tulla kuulluksi työnantajan harkitessa työsuhteen päättämistä, esimerkiksi koeaikapurun yhteydessä. (Toimitusjohtaja 3.9.2019.)

5.8 Yhteenveto HR-toimintojen nykytilasta

Nykytilakartoituksen myötä esiin nousseet ongelmat on koottu seuraavalla sivulla olevaan taulukkoon (taulukko 1). Kehittämissuunnitelmassa (kuva 15) käsitellään kehityskohteiden

ongelmia sekä niiden seurauksia ja HR-toimintojen kehittämissuunnitelmassa (kuva 16) avataan ratkaisuja alla esitettyihin ongelmiin konkreettisten toimenpiteiden muodossa.

Taulukko 1 Yhteenveto HR-toimintojen nykytilasta

Yhteenveto HR-toimintojen nykytilasta		
HR-toiminto	Ongelma	Ratkaisuehdotus
Rekrytointi	Haasteita potentiaalisten työnhakijoiden löytämisessä.	Rekrytoinnin ulkoistaminen
Perehdyttäminen	Perehdytys puutteellinen, perehdytysvastuu epäselvä.	Ratkaistaan kehittämissuunnitelmassa
Suorituksen johtaminen	Tavoitteiden asettaminen haastavaa muilla osa-alueilla paitsi myynnissä, eikä seurantaan ole yhtenäistä tapaa.	Ratkaistaan kehittämissuunnitelmassa
Palautteen antaminen ja palkitseminen	Säännöllisen, positiivisen ja rakentavan palautteen puute	Ratkaistaan kehittämissuunnitelmassa
Osaamisen kehittäminen	Tiedon puute koulutus- ja kehittämismahdollisuuksista. Kehityskeskusteluja liian harvoin. Lakisääteisen henkilöstö- ja koulutussuunnitelman puuttuminen.	Ratkaistaan kehittämissuunnitelmassa Annetaan vastuutehtäväksi talousvastaavalle.
Työhyvinvointi	Työhyvinvointiin panostetaan vain jonkin verran.	Ratkaistaan kehittämissuunnitelmassa
Työsuhteen päättäminen	Ei havaittu ongelmia.	NA

6 Produktin esittely

Opinnäytetyön tuotos on HR-toimintojen kehittämissuunnitelma Power Point -muodossa (liite 5). Kehittämissuunnitelmassa on esitelty taustan lisäksi lähtökohdat kehittämissuunnitelman tekemiselle, henkilöstöjohtamisen kehitystasot, askeleet HR-toimintojen kehittämiseen, kehittämissuunnitelman tavoitteet sekä kehityskohteet.

Muutos ja kehitys edellyttävät lähtötilanteen (kuva 10) tunnistamista ja sopivan tavoitteen asettamista. HR:n kehittäminen vaatii sen, että yrityksen johtajat ymmärtävät HR:n merkityksen yrityksen liiketoimintatavoitteiden toteutumisen edistämisessä. Toimeksiantajayrityksen HR:n kehitystaso kuvan 12 mukaisesti määriteltynä sijoittuu tasolle 0 eli alkeelliselle tasolle. 0-tasolla HR:ää ei ole vielä alettu kehittämään, mutta pakolliset ja lakisääteiset HR-tehtävät hoidetaan. Näissäkin saattaa ilmetä puutteita, kuten toimeksiantajayrityksessä, jossa lain vaatima henkilöstö- ja koulutussuunnitelma puuttuu. 0-tasolle tyypillistä ovat erot esimiesten toimintatavoissa ja aktiivisuudessa. 0-tasolla ihmisten johtaminen ei ole kovinkaan yhtenäistä, eikä HR:n työkaluja, kuten henkilöstösuunnitelmaa, välttämättä hyödynnetä. Monesti PK-yrityksissä HR:ään palkataan ammattilainen vasta, kun yritys laskeaan keskisuureksi yritykseksi (Luoma, Heilmann, & Uotila 2017, 19–21). Tällöin edellytykset HR:n kehittämiseksi ovat jo suotuisimmat.

Kehittämissuunnitelmassa tavoitteeksi (kuva 11) on määritelty kehittyminen alkeelliselta tasolta perustasolle. HR:n kehittäminen on pitkäjänteistä, ja siksi tavoite kannattaa olla mahdollisimman realistinen, jotta muutos onnistuu. Liian suuri tavoite voi lannistaa, eikä organisaatio pysty vastaanottamaan suuria muutoksia nopeassa ajassa. Toimeksiantajayrityksen tavoite on asetettu yrityksen resurssit ja henkilöstön osaaminen huomioiden. On selvää, että kehittämistyö vaatii aikaa. HR-toimintojen kehittäminen vaatii, että se nähdään yrityksen menestystä lisäävänä tekijänä, ja sille järjestetään aikaa. Tavoitteeseen pääsemiseksi kehittämissuunnitelmaan on kirjattu konkreettiset toimenpiteet, jotta kehittämistyö ei jäisi vain sanahelinäksi. Kullekin toimenpiteelle on määritelty vastuuhenkilö, aikaraamit sekä mittarit tavoitteen toteutumisen seuraamiseksi.

Ihmisten johtaminen vaatii yhteisen linjan, jota esimiehet ja toimitusjohtaja noudattavat. HR-toimintojen kehittäminen ei itsessään vielä nosta yritystä alkeelliselta tasolta perustasolle. HR-toimintojen kehittämisen lisäksi perustaso vaatii sen, että HR liitetään yrityksen liiketoimintastrategiaan (kuva 13). Koska toimeksiantajayrityksen liiketoimintastrategia ei ole ajan tasalla eikä kirjallisessa muodossa, täytyy se päivittää ensin. Myös visio, missio ja arvot täytyy määrittää tälle toimintavuodelle, jotta johtamiselle voidaan asettaa yrityksen

tavoitteiden mukainen linja. Lisäksi yrityksen täytyy laatia henkilöstö- ja koulutussuunnitelma, joka auttaa ennakoimaan tulevaisuuden tarpeita esimerkiksi henkilöstön kompetenssin ja määrän suhteen.

Kehittämissuunnitelman kehityskohteet on valittu nykytilakartoituksen perusteella. HR-toiminnoista kehityskohteiksi valittiin ne, joissa ilmeni eniten puutteita, ja joiden kehittäminen hyödyttää toimeksiantajayritystä mahdollisimman paljon HR-toimintojen perustan luomisessa sekä yrityksen liiketoiminnallisten tavoitteiden saavuttamisessa. Kehityskohteet on nimetty kehittämissuunnitelmassa (kuva 14). Kehitettävien HR-toimintojen ongelmat on koottu taulukkoon (kuva 15), josta näkyy myös, mitä ongelmista seuraa, jos niitä ei ratkaista. Varsinainen HR-toimintojen kehittämissuunnitelma (kuva 16) sisältää konkreettiset toimenpiteet, vastuuhenkilöt, aikaresurssit sekä mittarit ja tavoitteiden seurannan. Kehittämissuunnitelmaan olisi voitu ottaa lisääkin kohteita, mutta keskittyminen ensin oleellisiin kehityskohteisiin on tärkeää, jotta tavoite ei ala paisumaan liian suureksi ja mahdottomaksi saavuttaa.

Nykytilakartoituksessa ilmeni kehittämissuunnitelmaan valittujen kehityskohteiden lisäksi muitakin kehityskohteita, jotka on kirjoitettu ympyrän ulkokehälle (kuva 14). Osa näistä ei ole suoraan HR-toimintoja vaan asioita, jotka vaikuttavat HR:n toimintaan. Kirjallisen liiketoimintastrategian puuttumisen lisäksi henkilöstökyselyn myötä nousi esiin yrityksen suurimpana heikkoutena sisäisen viestinnän ongelmat ja tiedon puute. Tämä ongelma on yhteydessä työn sujuvuuteen ja tehokkuuteen. Kommunikointiongelmat voivat hidastaa työntekoa, ja sitä kautta aiheuttaa ongelmia yrityksen liiketoiminnalle.

Henkilöstökyselyn avointen kommenttien perusteella vastuunjako työtehtävissä on monesti epäselvä. Työn sujumisen kannalta on oleellista, että työntekijät tietävät, mikä on heidän osuutensa työprosessissa ja yrityksen kokonaiskuvassa. Vastuunjaon selkeyttäminen sekä työn organisointi auttaisivat yritystä tehostamaan toimintaansa. Tässä esimiehet ovat tärkeässä roolissa. Toimitusjohtaja totesi itse haastattelussa, että suorituksen johtamisessa olisi parannettavaa. Esimiehet voisi kouluttaa tehtävänsä niiltä osin, missä on kehittämisen varaa.

7 Pohdinta

Tässä opinnäytetyössä sain hyödyntää omaa liiketoiminta- ja HR-osaamistani käytännön työssä luomalla merkityksellistä ja hyödynnettävää materiaalia toimeksiantajayrityksen käyttöön. Tulevan HR-urani kannalta tämä opinnäytetyö HR-toimintojen kehittämistä pienyrityksessä on merkittävä oppimiskokemus ja näyttö osaamisestani.

Opinnäytetyön aihe oli haastava, koska HR-toimintoja ei ollut aikaisemmin kehitetty toimeksiantajayrityksessä. Pelkästään perehdytysmateriaalien laatimisessa olisi ollut ainesta opinnäytetyöhön. Halusin kuitenkin tehdä sellaisen opinnäytetyön, josta on mahdollisimman paljon hyötyä sekä toimeksiantajayritykselle että minulle oppimiskokemuksena. Aiheen rajaaminen oli aluksi haastavaa. Pohdin pitkään, että miten HR:ää voisi kehittää toimeksiantajayrityksessä. Koska kehittäminen itsessään vaatii pohjatyötä ja suunnittelua, päätin tehdä HR-toimintojen kehittämissuunnitelman. Näin kehittämistyö on suunnitelmallista, tavoitteet toteutuvat varmemmin ja ovat toimeksiantajayritystä hyödyttäviä. Produktin myötä toimeksiantajayrityksessä alettiin kehittää HR-toimintoja kehittämissuunnitelman mukaisesti.

Opinnäytetyöprosessi sujui johdonmukaisesti alusta loppuun. Suurien kokonaisuuksien hahmottamista auttoi asioiden paloittelu osiin. To do -listat ja toteutussuunnitelma auttoivat minua pysymään kärryillä opinnäytetyön tekemisen aikana. Myös aikataulun tekemisestä oli hyötyä. Vaikka sairausloma aiheutti aikataulumuutoksia, sain pidettyä motivaation korkealla ja pystyin hyödyntämään ylimääräisen ajan tehokkaasti. Osatavoitteiden saavuttaminen antoi uutta energiaa, kun huomasin, että työ oikeasti etenee kohti lopullista tavoitetta. Myös teorian kirjoittamisesta ennen kehittämissuunnitelman tekoa oli paljon hyötyä. Opin soveltamaan teoriaa käytäntöön ja kehityin tulosten analysoinnissa. Analysoidessani tuloksia ymmärsin, miksi kysymysten asettelu ja viitekehys on tulosten kannalta tärkeä. Jälkikäteen ajateltuna kiinnittäisin vielä enemmän huomiota haastattelun ja kyselyn kysymyspatteriston laadintaan, jotta vastaukset palvelevat tutkittavaa asiaa mahdollisimman hyvin.

Minulle opettavaisin asia tämän projektin aikana on ollut huomata se, kuinka valtava merkitys suunnitelmallisuudella, organisoinnilla, johtamisella sekä johdon näkemyksillä ja ajattelumalleilla on yrityksen toimintaan. On harmittavaa huomata, kuinka suuri osa potentiaalista ja voimavaroista jää hyödyntämättä ajan puutteen vuoksi. Huomasin, että monet työntekijät olivat halukkaita kehittämään yrityksen toimintaa tehokkaammaksi. Usein tämä

kuitenkin vaatii johdon tukea ja kannustusta sekä jatkuvaa viestintää, jotta työntekijät kokevat kehittämisen vaivan arvoiseksi varsinkin, jos se tehdään oman päivätyön lomassa ilman erityistä palkkiota.

HR on vahvasti kytköksissä yrityksen johtamisen alueisiin. Toimeksiantajayrityksessä HR:llä oli lähinnä hallinnollisen toimielimen asema, jossa hoidetaan vain pakolliset ja lain vaatimat HR-tehtävät. HR-toimintojen kehittäminen itsessään hyödyttää yritystä suuresti toiminnan tehostamisessa, mutta vielä suurempi hyöty siitä saataisiin, jos esimiehet valjastettaisiin johtamaan työntekijöitä liiketoimintastrategian mukaisesti. Minun ja uuden myyntijohtajan palkkaamisen myötä liiketoimintastrategian, vision, mission ja arvojen määrittely sai alkusysäyksen, joka toivottavasti johtaa dokumenttien kirjallisiin versioihin toimintavuodelle 2020 käytettäväksi. Näiden myötä henkilöstöstrategian luominen sekä esimiesten kouluttaminen henkilöstöjohtamiseen myöhemmin olisi mahdollista. Näiden tärkeiden dokumenttien puuttuminen oli yksi keskeisimpiä haasteita opinnäytetyön tekemisen aikana. Tavoitteiden määrittely ja HR-toimintojen kehittämissuunnitelman laatiminen oli haastavaa, kun suuntaa yrityksen toiminnalle ei tiedetty. Tästä huolimatta olen kuitenkin tyytyväinen lopputulokseen.

Produkti on tarkoitettu ensisijaisesti toimeksiantajayrityksen hyödynnettäväksi. Niitä osin, kuin kehittämissuunnitelma on käyttökelpoinen, tuotosta voisi hyödyntää muissakin PK-yrityksissä mallina HR-toimintojen kehittämisen suunnitteluun. Tämän opinnäytetyön liitteenä oleva HR-toimintojen kehittämissuunnitelma kehityskohteineen (kuva 16) on kuitenkin laadittu toimeksiantajayritykselle räätälöidysti yrityksen tarpeita vastaavaksi. Tiedonkeruussa käytetyt menetelmät koin toimiviksi ratkaisuiksi. Jälkikäteen ajateltuna teemahaastattelun olisi voinut tehdä myös taloushallintovastaavalle, joka hoitaa yrityksen hallinnolliset HR-tehtävät. Näin olisi mahdollisesti saatu täydentävää tietoa toimitusjohtajan haastattelun ja työntekijöiden vastausten tueksi.

HR-toimintojen nykytilakartoituksen tulokset olivat hyvin yhtenevät tietoperustaan sekä HERMES-tutkimushankkeeseen verrattuna. Toimeksiantajayrityksen toiminnassa korostui suunnittelemattomuus, joka johtui pitkälti resurssien vähäisyydestä. Koska ylimääräistä aikaa ja osaamista ei ole ollut, toimintojen kehittäminen on jäänyt yrityksessä taka-alalle. Tähän vaikuttava tekijä on myös se, kuinka arvokkaana HR nähdään johtoryhmän silmissä. Asioiden tärkeysjärjestys määrittää helposti sen, aletaanko toimintoja kehittämään. Jos HR:ää ei nähdä tärkeänä tekijänä, unohtuu se helposti tehtävälistan pohjalle. Myös tämä havainto oli yhtenevä aiheeseen liittyvään kirjallisuuteen peilaten.

Nykytilakartoituksen tulos oli linjassa tietoperustan kanssa. Vaikka kehityskohteita oli monia, henkilöstökyselyn tulokset olivat yllättävän positiiviset varsinkin, kun kysely teetettiin kiireisimpään aikaan vuodesta. Toimeksiantajayrityksessä on kyselyn perusteella varsin lojalleja työntekijöitä, joista monet ovat olleet yrityksen palveluksessa useita vuosia. Usko yrityksen nousuun näkyi avoimissa kommentteissa lukuisina kehitysehdotuksina ja -ideoina. Nämä kommentit on huomioitu HR-toimintojen kehittämissuunnitelmassa, joka palvelee niin yritystä kuin sen työntekijöitäkin.

Nykytilakartoituksen myötä ilmeni useita kehityskohteita, joista vain osa HR:ään liittyvistä kohteista päätyi kehittämissuunnitelmaan. Yksi erityisen tärkeä osa-alue on esimiesten rooli henkilöstöjohtamisessa. Esimiestyö toimeksiantajayrityksessä vaatisi kehittämistä, joka uuden liiketoimintastrategian myötä olisi mahdollista toteuttaa. Yrityksessä johdon lisäksi esimiehillä on suuri rooli tiedon, tavoitteiden ja käytäntöjen jalkauttamisessa alaisille. Esimiehen tehtävä on johtaa alaisiaan yrityksen strategian mukaisesti kohti yrityksen tavoitteita ja menestystä. Tämä vaatii esimiesten koulutusta.

Hyvä jatkoprojekti olisi myös kehittää yrityksen HR ylemmille kehitystasoille niin, että se oikeasti tuottaisi yritykselle taloudellista menestystä sekä parantaisi yrityksen kilpailukykyä markkinoilla. Pelkkä HR-toimintojen kehittäminen perustasolle ei riitä toimenpiteenä pitkän tähtäimen tavoitteiden saavuttamiseksi varsinkaan, jos kehittämistyötä ei viedä loppuun asti. Siksi kehittämistyö vaatii sitoutumista ja pitkäjänteistä työtä.

Toimeksiantajayrityksen useat kehityskohteet huomioiden, oli hienoa huomata, että yrityksen ilmapiiri on kannustava ja positiivinen. Työntekijöistä huokui vahva yhdessä tekemisen meininki ja yhteinen tavoite saattaa asiakasprojektit loppuun laadukasta työnjälkeä unohtamatta. Vaikka toimeksiantajayrityksen työntekijät olivat vahvasti sitoutuneita ja pääasiassa sisäisesti motivoituneita, olisi työnantajan tärkeää huolehtia HR-toimintojen kehittämisestä, jotta osaavat alan ammattilaiset jaksavat antaa panoksensa yrityksen ja työyhteisön hyväksi jatkossakin. Henkilöstövoimavarojen arvostamista ja sen näyttämistä ulospäin ei tulisi pidätellä vaan kohdistaa arvostus henkilöstöä kohtaan viestimällä suoraan ja kaikille työntekijöille.

Lähteet

Calonius, M. 2013. Onnistunut perehdytys sitouttaa. Psycon-blogi. Luettavissa: <https://www.psycon.fi/blogi/onnistunut-perehdytys-sitouttaa>. Luettu: 8.1.2020.

Forsten-Astikainen, R., Henttonen, K., Ekman, K., Kantola, J., Sihto, V. & Uotila, T. 2017. Ketteryyttä edistävät henkilöstöjohtamisen käytännöt. Teoksessa Luoma, M. & Viitala, R. (toim.). Katveesta kilpailukyvyn ytimeen. Kehittyvä henkilöstöjohtaminen pk-yrityksissä, s. 39–81. BoD – Books on Demand. Helsinki.

Griggs, V. & Holden, R. 2013. Contrasting Contexts of HRD Practice. In Gold, J., Holden, R., Stewart, J., Iles, P. & Beardwell, J. (edited). Human Resource Development, p. 49–73. Palgrave Macmillan. London.

Hietala, H. 2007. Suomen Yrittäjät. PK-yritysten rekrytoinnit. Luettavissa: https://www.yrittajat.fi/sites/default/files/rekrytointikysely_2007.pdf. Luettu: 7.10.2019.

Järvinen, S. 2016. Työntekijän alisuoriutuminen – Kun työ ei luista. Helsingin seudun kauppakamari. Luettavissa: <https://kauppakamarilehti.fi/index.php/neuvontapalvelut/tyontekijan-alisuoriutuminen-kun-tyo-ei-luista/>. Luettu: 22.10.2019.

Kauhanen, J. 2010a. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. WSOYpro Oy. Helsinki.

Kauhanen, J. 2010b. Suorituksen johtaminen ja palkitseminen. Infor Oy. Vantaa.

Laki yhteistoiminnasta yrityksissä 30.3.2007/334.

Luoma, M., Heilmann, P. & Uotila, T. 2017. Strateginen henkilöstöjohtaminen pk-yrityksissä. Teoksessa Luoma, M. & Viitala, R. (toim.). Katveesta kilpailukyvyn ytimeen. Kehittyvä henkilöstöjohtaminen pk-yrityksissä, s. 11–22. BoD – Books on Demand. Helsinki.

Luoma, M., Heilmann, P. & Viitala, R. 2017. Strateginen henkilöstöjohtaminen pk-yrityksissä. Teoksessa Luoma, M. & Viitala, R. (toim.). Katveesta kilpailukyvyn ytimeen. Kehittyvä henkilöstöjohtaminen pk-yrityksissä, s. 97–107. BoD – Books on Demand. Helsinki.

Manka, M. & Manka, M. 2016. Työhyvinvointi. Alma Talent Oy.

Martela, F. & Jarenko, K. 2014. Sisäinen motivaatio. Tulevaisuuden työssä tuottavuus ja innostus kohtaavat. Eduskunnan tulevaisuusvaliokunnan julkaisu 3/2014. Luettavissa: https://www.eduskunta.fi/FI/tietoaeduskunnasta/julkaisut/Documents/tuvj_3+2014.pdf. Luettu: 23.10.2019.

Moisalo, V. 2011. Uusi HR – arjen henkilöstöjohtamista. Infor Oy. Kuopio.

Pinomaa, S. 2019. Kilpailu työvoimasta kiristyy. Elinkeinoelämän keskusliitto. Luettavissa: <https://ek.fi/ajankohtaista/uutiset/2019/10/02/kilpailu-tyovoimasta-kiristyy/>. Luettu: 15.10.2019.

Työsopimuslaki 26.1.2001/55.

Viitala, R. 2013. Henkilöstöjohtaminen. Strateginen kilpailutekijä. Edita Publishing Oy. Helsinki.

Viitala, R., Kultalahti, S. & Luoma, M. 2017. Henkilöstöjohtamisen perinteiset käytännöt pk-yrityksissä. Teoksessa Luoma, M. & Viitala, R. (toim.). Katveesta kilpailukyvyn ytimeen. Kehittyvä henkilöstöjohtaminen pk-yrityksissä, s. 23–38. BoD – Books on Demand. Helsinki.

Liitteet

Liite 1 Toimitusjohtajan haastattelu

Ennen työsuhteen alkua

(työnantajakuva, rekrytointiprosessi ja harjoittelijaprosessi)

1. Onko uusien potentiaalisten työntekijöiden löytäminen helppoa?
2. Millainen työnantajakuva yrityksellä sinun mielestäsi on?
3. Kuinka tunnettu yritys on alalla?
4. Missä avoimet työpaikat ilmoitetaan?
5. Miten rekrytointiprosessi suoritetaan?
6. Kuka on vastuussa rekrytoinnista?
7. Kuinka paljon rekrytointi vaatii resursseja, jos se tehdään itse?
8. Kuinka paljon rekrytointi vaatii resursseja, jos se ulkoistetaan?
9. Miten harjoitteluprosessi toimii ja minkälainen se on?

Työsuhteen alku

(perehdyttäminen, työsuhdeasiat, yrityskulttuuri)

10. Kenellä on valtuudet sopia työsuhteen ehdoista? (palkka ym. ehdot)
11. Kuka laatii työsopimuksen? Onko teillä standardi työsopimus pohja? Onko jotakin toimenkuvia? Onko työnkuvat kuvattu?
12. Onko TES:iä?
13. Miten perehdytys hoidetaan? Kuka hoitaa? Onko siihen prosessi?
14. Kuinka kauan menee ennen kuin työntekijä pystyy hoitamaan työtehtävät itsenäisesti?
15. Onko työhöntulotarkastusta?
16. Miten työntekijän suoriutumista koeaikana seurataan?
17. Onko käytössä jokin arviointimenetelmä ennen koeajan päättymistä? Miten koeajan päättymisen muistetaan? Onko arviointikeskustelua, jossa työntekijää kuullaan? Kohtaako arvot? Onko arvoja määritelty? Mitkä ne ovat?
18. Miten varmistetaan, että uusi työntekijä pääsee sisään yrityksen toimintaan ja osaksi yrityskulttuuria?
19. Kun uusi työntekijä aloittaa, niin minkälaisen yrityskulttuurin hän kohtaa? (kirjoittamattomat tavat, säännöt ja menettelyt sekä ilmapiiri, avoimuus ja hierarkiataso)

Työsuhteen aikana (osa 1)

(suorituksen johtaminen, johtaminen ja esimiestyö)

20. Mistä työntekijä tietää, mitä kaikkea täytyy tehdä? Mitkä ovat tavoitteet? Missä ne määritellään? Onko tavoitteille asetettu mittarit? Miten toteutumista seurataan ja kuinka usein?
21. Miten alisuoriutumiseen puututaan? Onko esimiehillä osaamista sitä varten? Miten selvitetään, mistä alisuoriutuminen johtuu? Onko tehtävät tarpeeksi haastavia tai liian haastavia?
22. Onko työntekijällä oikeat työkalut, osaaminen, tuki ja tarpeeksi aikaa tavoitteiden saavuttamiseen?

23. Onko esimiehillä riittävästi aikaa suorituksen johtamiseen ja esimiestyön hoitamiseen? Onko esimiehillä koulutusta ja tarvittavaa osaamista?
24. Millainen palautekulttuuri yrityksessä on? (positiivinen ja kehittävä palaute, palkitsemismuodot)

Työsuhteen aikana (osa 2)

(koulutus ja kehittäminen)

25. Miten varmistetaan, että henkilöstöllä on oikeanlainen osaaminen liiketoiminnan tavoitteiden toteuttamiseksi? Miten arvioidaan?
26. Onko yrityksellä koulutussuunnitelma? Miten valitaan, että mitä osaamista yrityksessä täytyy kehittää?
27. Miten varmistetaan, että koulutuksesta saatu hyöty saadaan käyttöön? Miten varmistetaan, että koulutukseen panostaminen saa aikaan pysyviä muutoksia?

Työsuhteen aikana (osa 3)

(työaika ja poissaolot, palkanlaskenta)

28. Aiheuttavatko poissaolot haittaa yrityksen liiketoiminnalle?
29. Onko etätyö sallittua? Miten se on järjestelty? Jos ei ole, niin onko suunnitelmissa ottaa se käyttöön?
30. Seurataanko aikaa vai aikaansaannoksia? Miten?
31. Miten palkanlaskenta on hoidettu? Miten se toimii?
32. Miten työmatka-asiat hoidetaan?

Työsuhteen aikana (osa 4)

(työkyky ja työterveys, työturvallisuus, työviihtyvyys)

33. Miten varmistetaan, että työtehtävät tehdään ajanhallinnallisesti järkevästi?
34. Mistä kiire johtuu ja voiko jotain ennakoida paremmin? Onko työkaluja ajanhallintaan käytössä? (kalenteri jne.)
35. Onko kiire jatkuvaa vai hetkittäistä?
36. Voisiko kiirettä helpottaa? (muuttamalla toimintaa)
37. Millainen ilmapiiri yrityksessä on?
38. Tehdäänkö henkilöstökyselyjä? Jos ei, niin miksi niitä ei tehdä?

Työsuhteen päättyminen

39. Lähteekö oikeat henkilöt? (saadaanko huonot suorittajat pois)
40. Onko exit-haastattelu? Minkälainen prosessi se on? Mitä asian parantamiseksi tehdään?

Liite 2 Saatekirje henkilöstökyselyyn

Hei!

Tämän henkilöstökyselyn tarkoituksena on selvittää työntekijöiden näkemyksiä ja kokemuksia henkilöstöhallinnon käytäntöjen toimivuudesta. Tuloksia hyödynnetään HR-toimintojen nykytilakartoituksessa sekä kehittämissuunnitelman laatimisessa. Kyselyyn vastaaminen vie noin 10–15 minuuttia.

Henkilöstökyselyn tulokset käsitellään luottamuksellisesti henkilötietolain edellyttämällä tavalla. Lopulliset tulokset raportoidaan niin, että vastauksia ei voida yhdistää yksittäisiin vastaajiin.

Vastaa kyselyyn sähköpostin lopussa olevan linkin kautta.

(Jos linkki ei toimi, kopioi se selaimen osoiteriville.)

Pyydämme sinua vastaamaan viimeistään perjantaina 25.10.2019.

Arvomme kyselyyn vastanneiden ja yhteystietonsa jättäneiden kesken kaksi 25 euron arvoista lahjakorttia käytettäväksi valitsemaasi Elämystaljat.fi -valikoiman elämykseen. Arvontaan osallistuminen on vapaaehtoista ja edellyttää sähköpostiosoitteen antamista kyselyn viimeisellä sivulla. Kyselyn vastaukset ja arvannon edellyttämät sähköpostiosoitteet käsitellään erikseen vastaajien anonymiteetin säilyttämiseksi. Vastaa kyselyyn ja vaikuta!

Kiitos osallistumisestasi etukäteen.

Ystävällisin terveisin

Katariina Numminen

HR-harjoittelija

Liite 3 Henkilöstökysely

Henkilöstökysely

Tämän henkilöstökyselyn tarkoituksena on selvittää työntekijöiden näkemyksiä ja kokemuksia henkilöstöhallinnon käytäntöjen toimivuudesta Tuloksia hyödynnetään HR-toimintojen nykytilakartoituksessa sekä kehittämissuunnitelman laatimisessa. Kyselyyn vastaaminen vie noin 10–15 minuuttia.

Henkilöstökyselyn tulokset käsitellään luottamuksellisesti henkilötietolain edellyttämällä tavalla. Lopulliset tulokset raportoidaan niin, ettei vastauksia voida yhdistää yksittäisiin vastaajiin.

1. Perustiedot

Valitse työskentelypaikka osastosi mukaan.

- Toimisto (myynti, suunnittelu, työnjohto ja hallinto)
- Tuotannot (valmistus- ja asennustuotanto, kuvatuotanto ja AV-palvelut)

2. Rekrytointi ja perehdyttäminen

Arvioi asteikolla 1 = täysin eri mieltä, 2 = joksikin eri mieltä, 3 = ei samaa eikä eri mieltä, 4 = joksikin samaa mieltä, 5 = täysin samaa mieltä.

Kun aloitin

	1	2	3	4	5
sain perehdytyksen yrityksen toimintaan. (Yrityksen perustiedot, strategia, arvot jne.)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
sain riittävän perehdytyksen työtehtäviini.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
minulla oli nimetty perehdyttäjä.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
sain nopeasti työssäni tarvittavat keskeiset työvälineet käyttöni. (Yrityksen järjestelmät, matkapuhelin jne.)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
koin oloni tervetulleeksi yritykseen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
rekrytointikokemus oli kohdallani positiivinen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

3. Miten haluaisit kehittää rekrytointia ja perehdyttämistä työpaikallasi?

4. Työskentelyn sujuvuus ja tehokkuus

Arvioi asteikolla 1 = täysin eri mieltä, 2 = jokseenkin eri mieltä, 3 = ei samaa eikä eri mieltä, 4 = jokseenkin samaa mieltä, 5 = täysin samaa mieltä.

	1	2	3	4	5
Työtehtäväni on minulle selvä.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Saan vaikuttaa omiin työtapoihini.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tiedän työni tavoitteet.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Minulla on oikeanlaiset työvälineet käytössäni työn tavoitteiden saavuttamiseksi.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työni tavoitteiden toteutumista seurataan aktiivisesti.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ymmärrän työni ja yrityksen tavoitteiden välisen yhteyden.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Saan riittävästi tietoa yrityksen taloudellisesta tilanteesta.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Saan riittävästi tietoa yrityksen strategiasta.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tiedän, kuka on lähiesimieheni.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Saan tarpeeksi ohjausta esimieheltäni.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tiedän keneltä voin kysyä neuvoa työhöni liittyvissä asioissa.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työni sujuu hyvin.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

5. Jos työ ei suju, mitkä asiat vaikuttavat siihen?

6. Miten haluaisit kehittää työn organisoinnin johtamista työpaikallasi?

7. Palautteen antaminen ja palkitsevuus

Arvioi asteikolla 1 = täysin eri mieltä, ..., 5 = täysin samaa mieltä.

	1	2	3	4	5
Työni on palkitsevaa.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työni motivoi minua.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Saan palautetta työstäni säännöllisesti.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Saan enemmän negatiivista kuin positiivista palautetta.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Annan itse palautetta muille.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

8. Mitkä asiat koet palkitseviksi?

9. Miten kehittäisit palautteen antamisen keinoja?

10. Osaamisen kehittäminen

Arvioi asteikolla 1 = täysin eri mieltä, ..., 5 = täysin samaa mieltä.

	1	2	3	4	5
Minulla on riittävä osaaminen työtehtävieni suorittamiseksi.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kehitän omaa osaamistani aktiivisesti.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Olen tyytyväinen koulutusmahdollisuuksiini.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Voin vaikuttaa oman työni kehittämiseen yrityksen tavoitteita edistäen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työhöni liittyvät kehittämis ehdotukset otetaan vakavasti.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työpaikallani jaetaan osaamista systemaattisesti työntekijältä toiselle.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kehityskeskusteluja pidetään mielestäni liian harvoin.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kehityskeskusteluista on/olisi minulle hyötyä.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

11. Miten haluaisit kehittää koulutus- ja kehittymismahdollisuuksia työpaikallasi?

12. Yleinen fiilikseni työpaikalla

Liu'uta painiketta vastataksesi. Arvioi asteikolla 0 = huono, ..., 10 = erinomainen



13. Työhyvinvointi

Arvioi asteikolla 1 = täysin eri mieltä, ..., 5 = täysin samaa mieltä.

	1	2	3	4	5
Olen innostunut työstäni.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Koen työni merkitykselliseksi.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Saan riittävästi vapautta työtehtävieni suorittamiseen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Minulle annetaan vastuuta.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Saan työssäni toteuttaa itseäni riittävästi.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Minua arvostetaan työpaikallani.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Koen olevani yrityksessä tärkeä osa suurempaa kokonaisuutta.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Olen tyytyväinen tiedonkulkuun työpaikallani.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työpaikallani on yleisesti hyvä ilmapiiri.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

14. Miten haluaisit kehittää työhyvinvointia työpaikallasi?

15. Tähän voit kirjoittaa vapaasti palautetta työskentelystä

16. Arvontaan osallistuminen

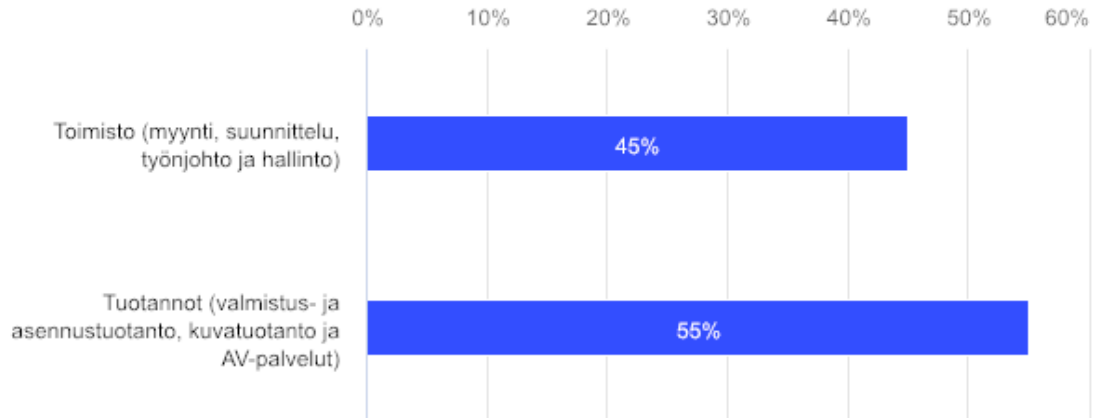
Kirjoita sähköpostiosoitteesi alapuolella olevaan kenttään, jos haluat osallistua vapaaehtoiseen arvontaan. Arvomme kyselyyn vastanneiden ja yhteystietonsa jättäneiden kesken kaksi 25 euron arvoista lahjakorttia käytettäväksi valitsemaasi Elämyslahjat.fi -valikoiman elämykseen. Kyselyn vastaukset ja arvonnin edellyttämät sähköpostiosoitteet käsitellään erikseen vastaajien anonymiteetin säilyttämiseksi.

Sähköposti

Liite 4 Henkilöstökyselyn tulokset

Perustiedot

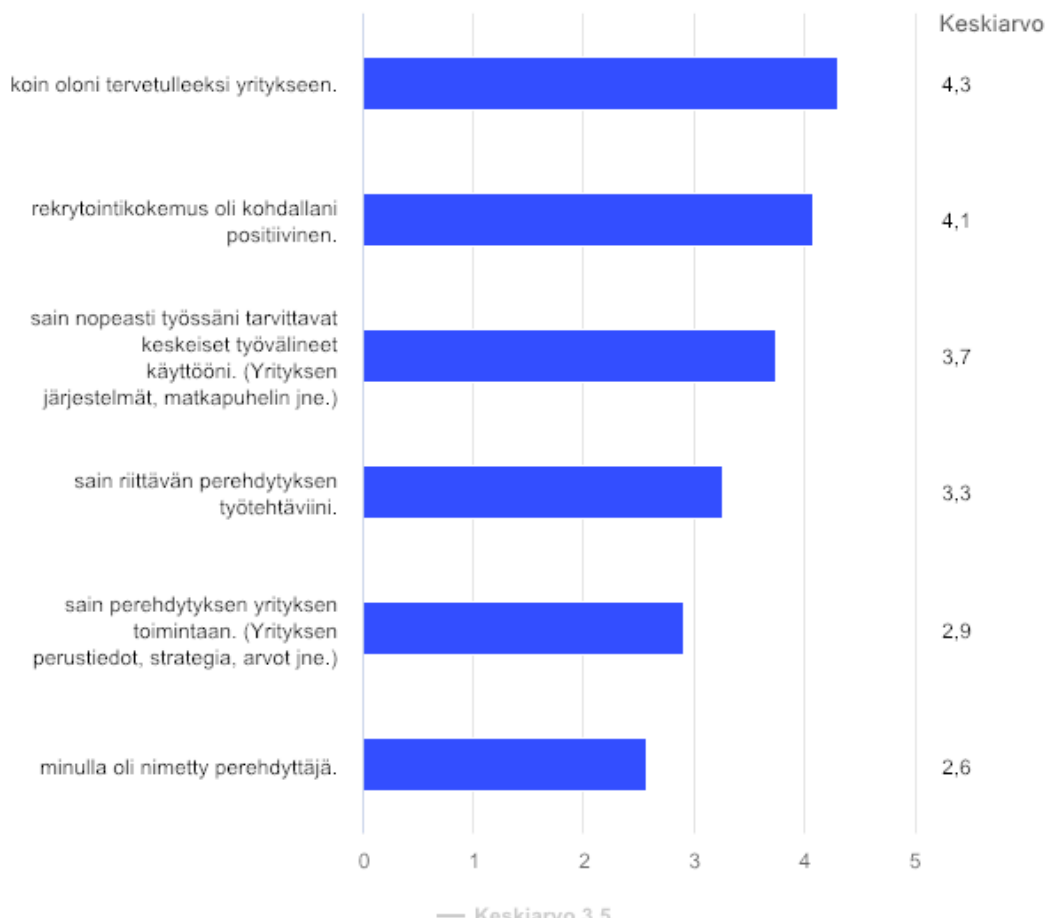
Vastaajien määrä: 22



Kaavio 7 Vastaajien työskentelypaikka

Rekrytointi ja perehdyttäminen

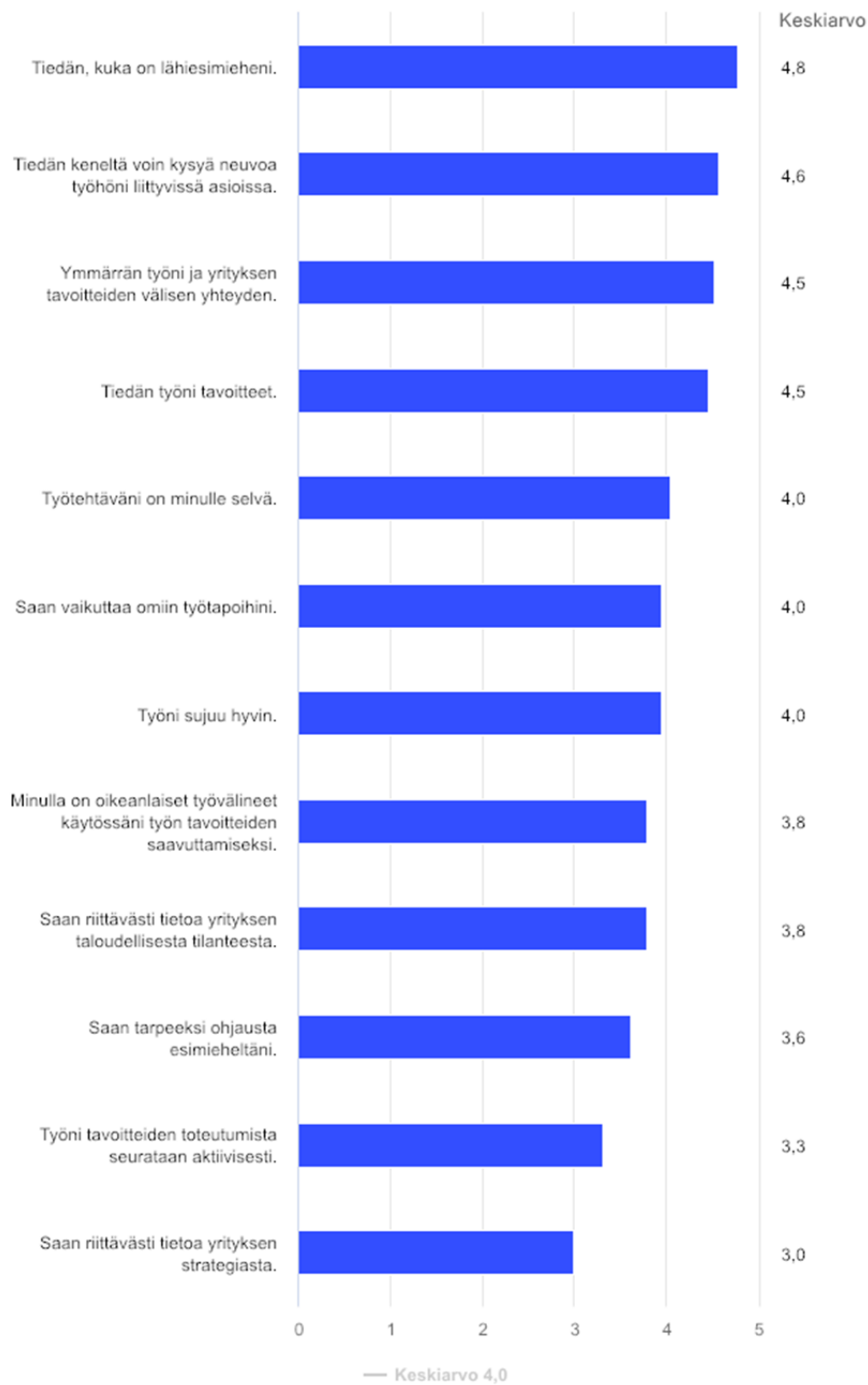
Vastaajien määrä: 23



Kaavio 8 Rekrytointi ja perehdyttäminen

Työskentelyn sujuvuus ja tehokkuus

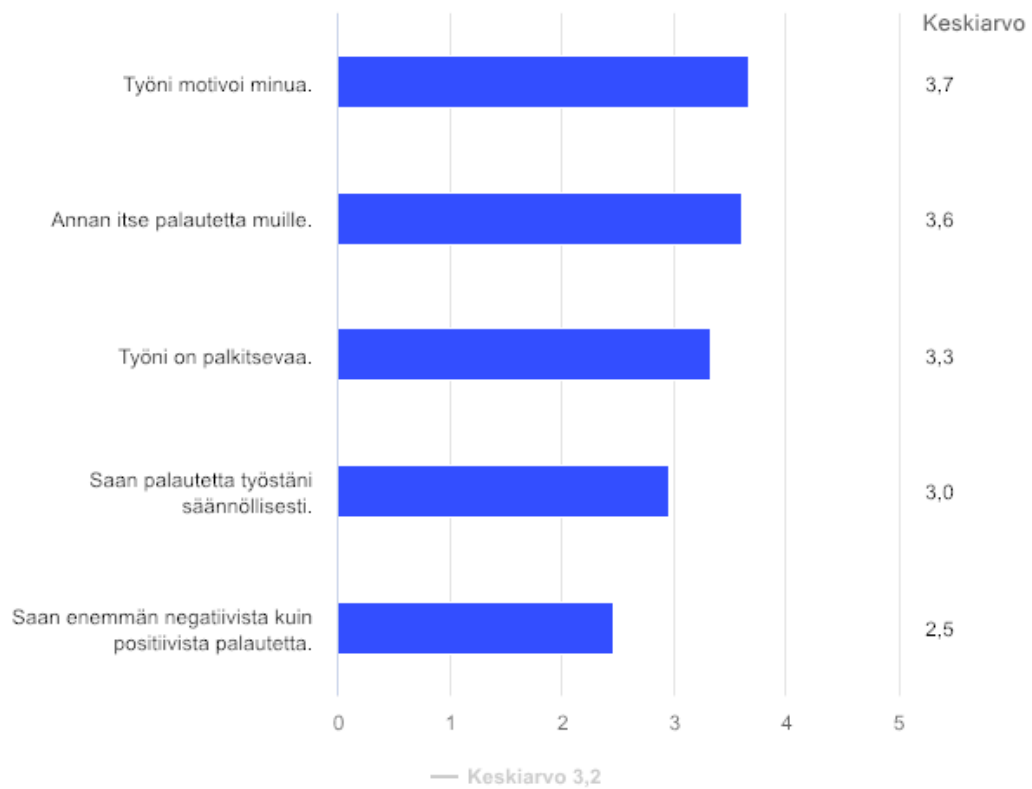
Vastaajien määrä: 23



Kaavio 9 Työskentelyn sujuvuus ja tehokkuus

Palautteen antaminen ja palkitsevuus

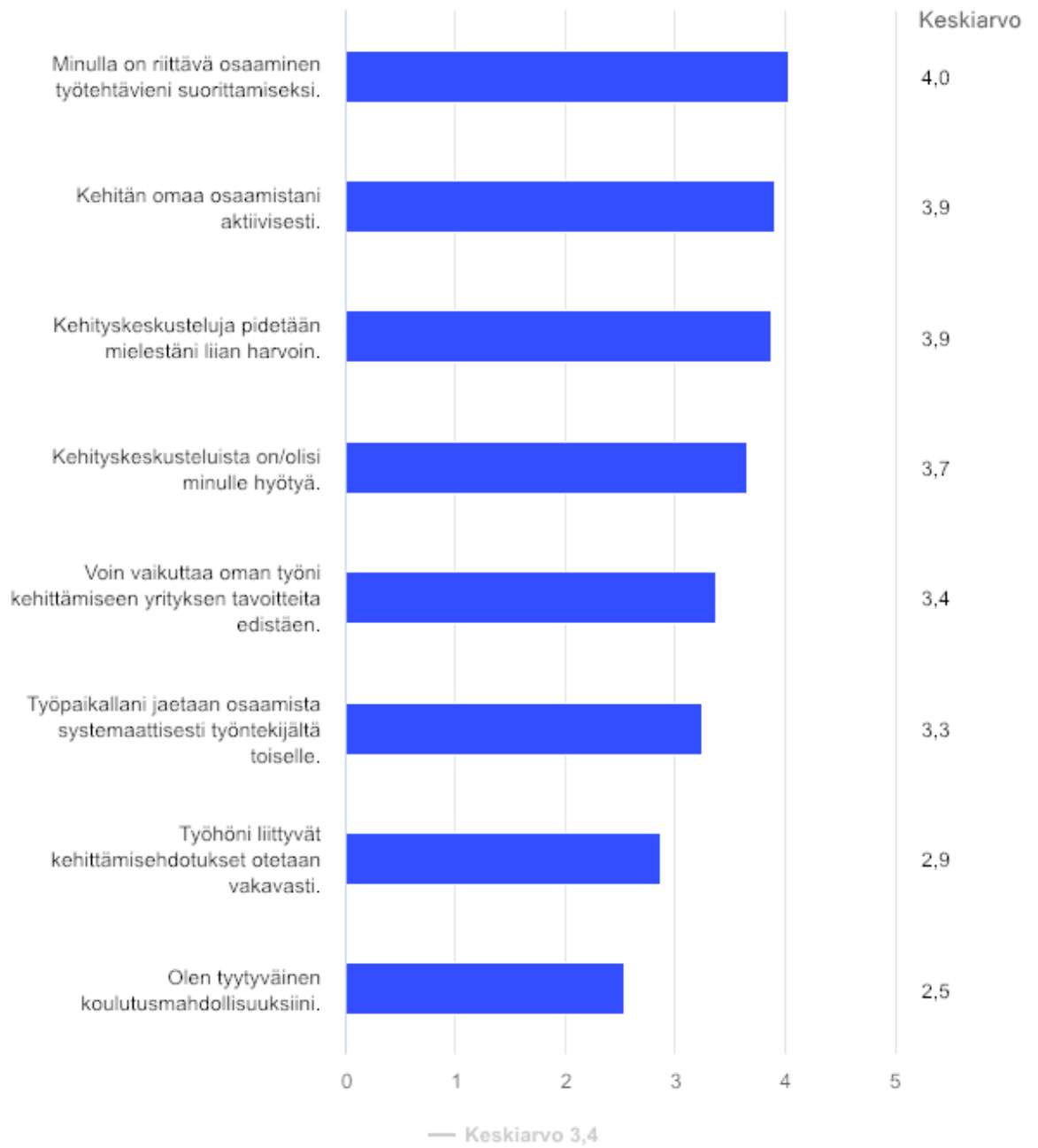
Vastaajien määrä: 24



Kaavio 10 Palautteen antaminen ja palkitsevuus

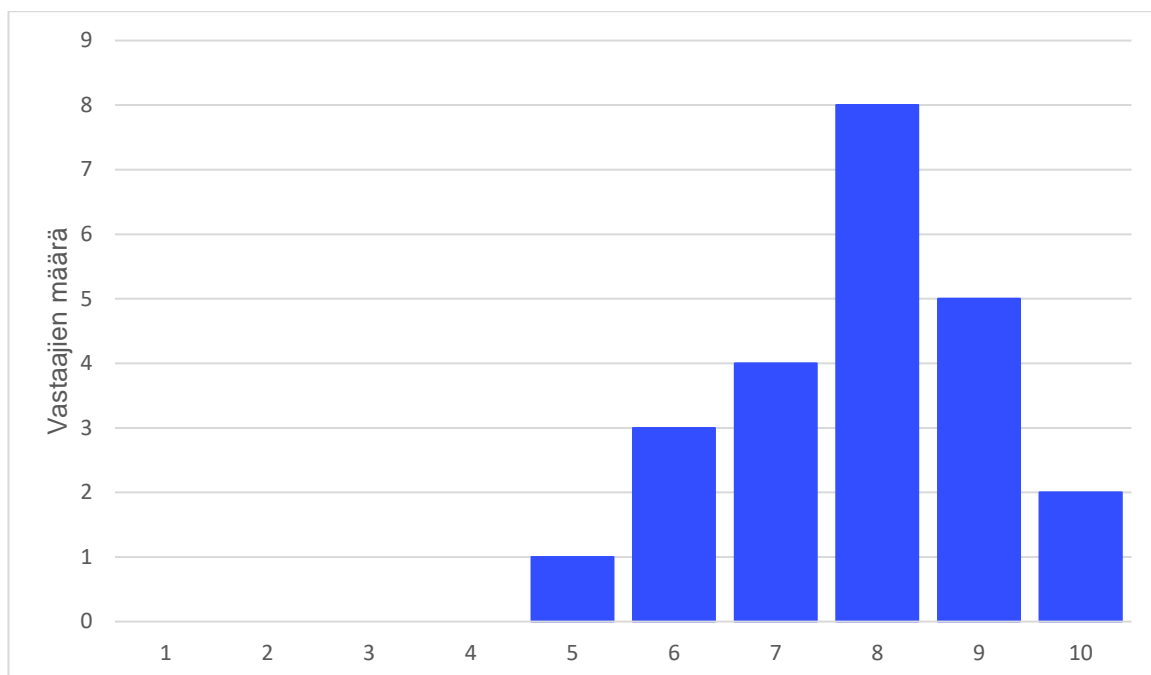
Osaamisen kehittäminen

Vastaajien määrä: 24



Kaavio 11 Osaamisen kehittäminen

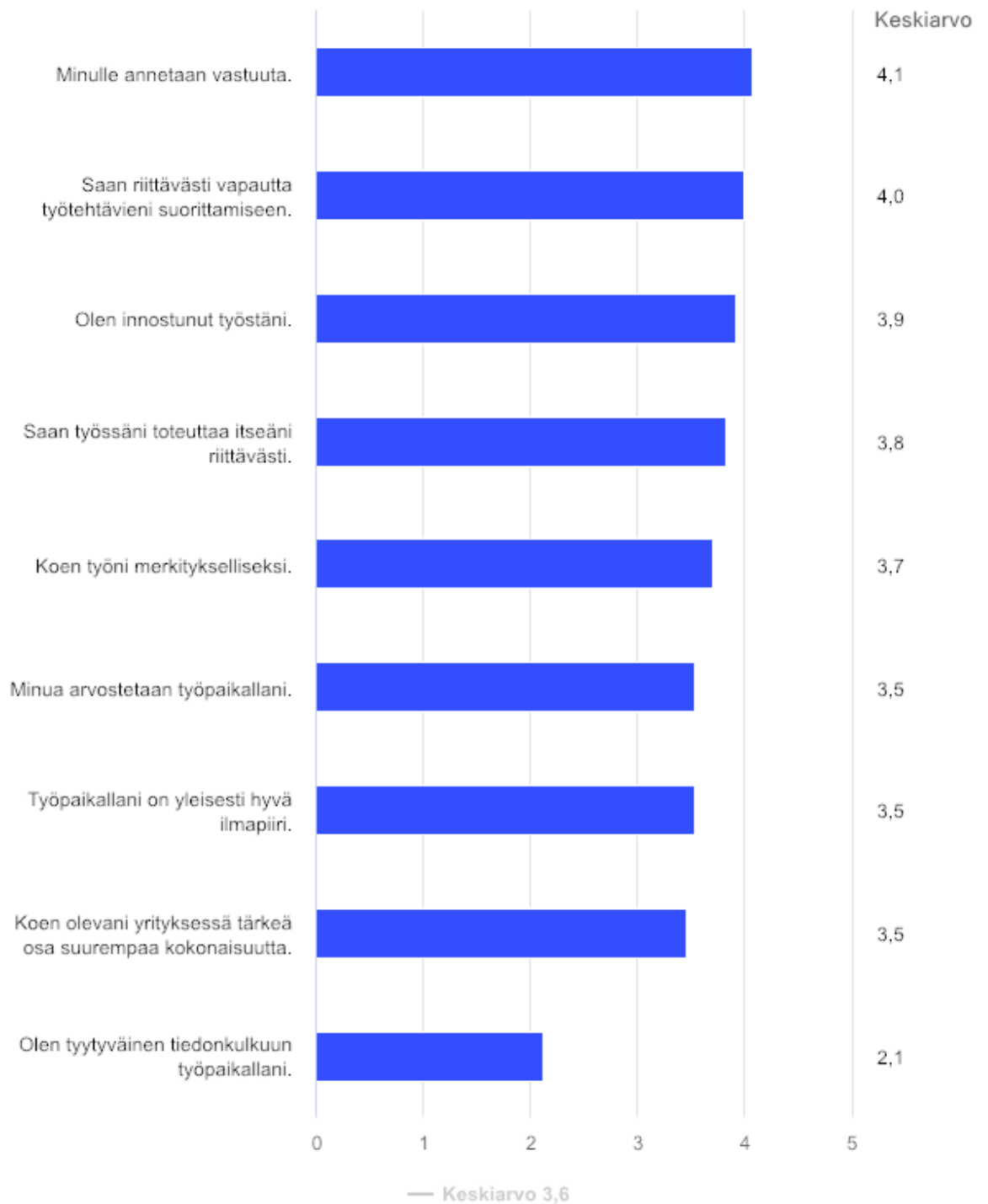
Yleinen fiilikseni työpaikalla
Vastaajien määrä: 23



Kaavio 12 Vastaajien yleinen fiilis työpaikalla

Työhyvinvointi

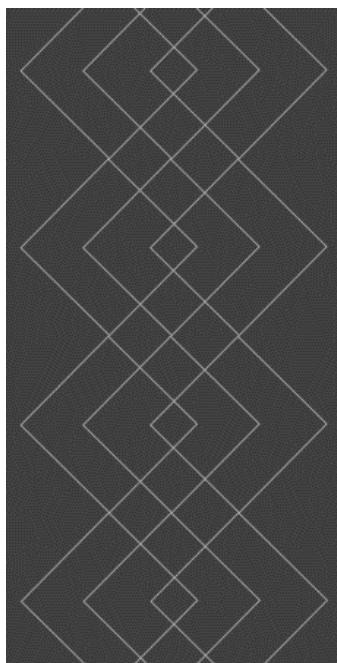
Vastaajien määrä: 24



Kaavio 13 Työhyvinvointi



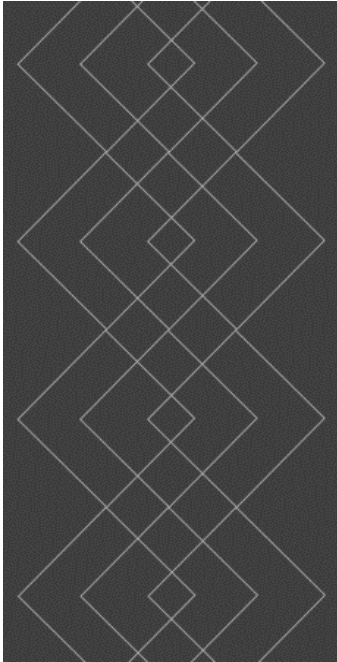
Kuva 7 Kansilehti



Sisältö

- Taustaa HR-toimintojen kehittämiseen
- Lähtötilanne
- HR-toimintojen kehittämisen tavoitteet
- Henkilöstöjohtamisen kehitystasot
- Askeleet HR-toimintojen kehittämiseen
- HR-toimintojen kehityskohteet
- Kehityskohteiden ongelmat ja niiden seuraukset
- Kehittämissuunnitelma

Kuva 8 Sisältö



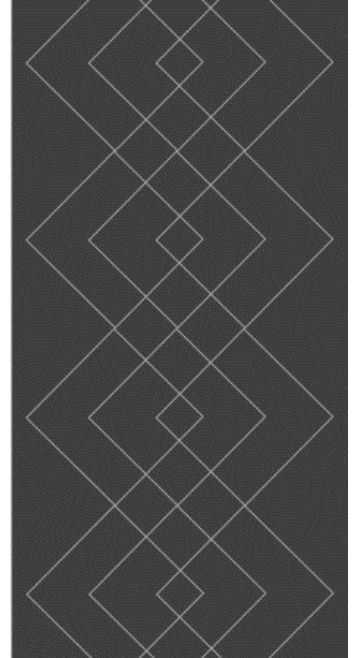
Taustaa HR-toimintojen kehittämiseen

- HR-toimintojen tarve ja painottuminen määräytyvät muun muassa yrityksen koon, toiminnan luonteen ja toimialan mukaan
- Tässä kehittämissuunnitelmassa on otettu huomioon toimeksiantajayritykselle tällä hetkellä oleelliset HR-toiminnot
- HR-toimintojen kehittäminen ei välttämättä vaadi suuria uudistuksia – suunnitelmallisuudella ja käytäntöjen yhtenäistämällä saadaan jo muutosta aikaan
- Kehittämissuunnitelmaan valitut kehittämiskohteet pohjautuvat toimitusjohtajan haastatteluun sekä henkilöstökyselyn tuloksiin eli nykytilakartoitukseen

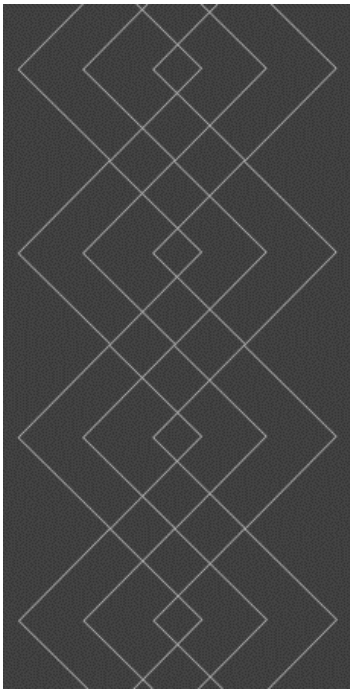
Kuva 9 Taustaa HR-toimintojen kehittämiseen

Lähtötilanne

- 34 vakituista työntekijää + vaihteleva määrä freelancereita
- HR-tehtävät jakautuneet eri työntekijöiden kesken
- Taloushallintovastaava hoitaa suurimman osan HR-tehtävistä
- Yhtenäiset käytännöt ja toimintatavat puutteelliset
- Pakolliset lain vaatimat HR-tehtävät hoidetaan
 - henkilöstö- ja koulutussuunnitelma kuitenkin puuttuu



Kuva 10 Lähtötilanne



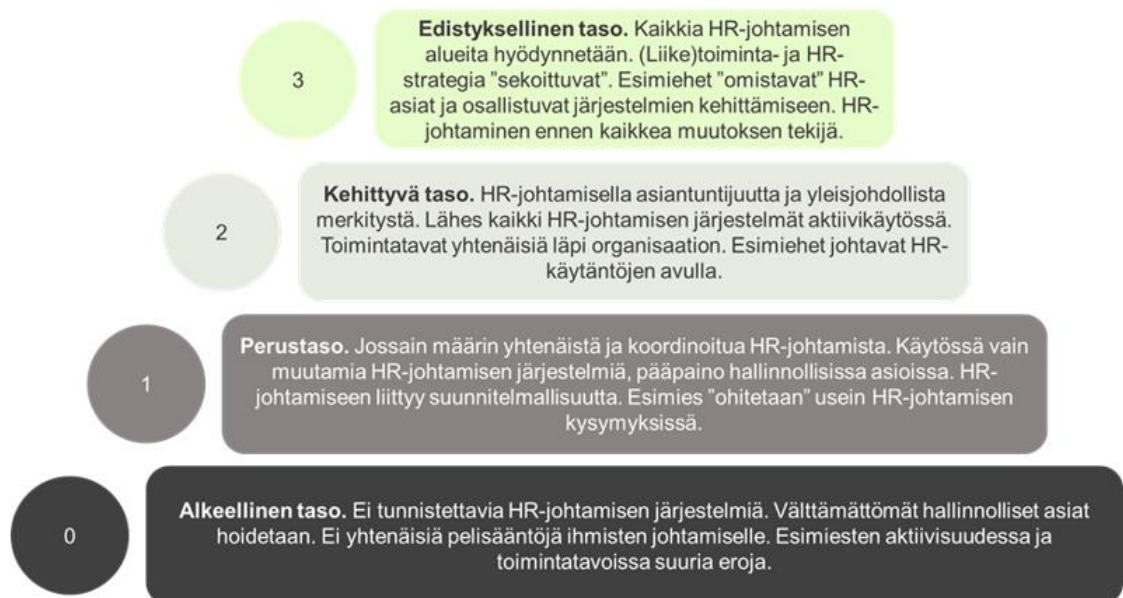
Tavoitteet

Toimeksiantajayrityksen HR-toimintojen kehittämisen tavoitteena on

- nousta alkeelliselta tasolta perustasolle eli 0 -> 1
- määrittää konkreettiset toimenpiteet tavoitteiden saavuttamiseksi
- määrittää HR-toimintojen kehittämiseen resurssit eli vastuuhenkilöt ja aikataulu
- asettaa konkreettiset mittarit.

Kuva 11 HR-toimintojen kehittämisen tavoitteet

Henkilöstöjohtamisen kehitystasot



Henkilöstöjohtamisen käytännön kehitystasot (mukaillen Viitala, ym. 2017, 37)

Kuva 12 Henkilöstöjohtamisen kehitystasot



- 1 Ymmärryksen lisääminen HR:n vaikutuksesta liiketoimintaan
- 2 Henkilöstösuunnitelman luominen ja liittäminen osaksi liiketoimintastrategiaa
- 3 HR-toimintojen kuvaaminen ja vastuunjako
- 4 HR-toimintojen kehittäminen liiketoiminnan tueksi

Kuva 13 HR-toimintojen kehitysaskleet



Kuva 14 Kehityskohteet

Kehityskohde	Ongelmat	Seuraukset
Perehdyttäminen	<ul style="list-style-type: none"> -Perehdyttäminen puutteellista -Perehdyttämisvastuu epäselvä -Perehdyttämismateriaaleja ei henkilöstöoppaan lisäksi ole -Perehdyttämiselle ei varata erikseen aikaa 	<ul style="list-style-type: none"> -Työnkuva voi jäädä epäselväksi, eikä työntekijä pääse aloittamaan työtään nopeasti -Perehdytys voi jäädä puutteelliseksi tai kokonaan tekemättä -Perehdytyksen etenemistä ei voida seurata -Perehdyttäjän omat työt hidastuvat perehdyttämisen takia -> aiheuttaa ketjureaktion työprosessiin ➤ Seuraukset liiketoiminnalle: työntekijä ei tuota yritykselle, työntekijän mahdolliset virheet tulevat kalliiksi, työntekijä irtisanoutuu
Tavoitteiden asettaminen ja seuranta	<ul style="list-style-type: none"> -Tavoitteiden asettaminen haastavaa muilla osa-alueilla paitsi myynnissä -Tavoitteiden seurantaan ei yhtenäistä tapaa 	<ul style="list-style-type: none"> -Työtehtäviä ei pystytä priorisoimaan ja työ ei ole tehokasta -Toiminta ei ole linjassa liiketoimintastrategian kanssa -Onnistumisia ei pystytä mittaamaan, eikä työntekijää pystytä palkitsemaan ➤ Seuraukset liiketoiminnalle: yritys ei pääse liiketoimintatavoitteisiin
Palautteen antaminen	<ul style="list-style-type: none"> -Säännöllisen palautteen puute -Positiivisen ja rakentavan palautteen puute 	<ul style="list-style-type: none"> -Työntekijä ei kehity -Ei synnytä positiivisia tunteita ja työn imua ➤ Seuraukset liiketoiminnalle: epämotivoitunut työntekijä tuottaa vähemmän (Työstään innostuneet ihmiset ovat 31% tuottavampia ja 300% innovatiivisempia kuin muut. Lähde: Tilastotieteilijä, onnellisuustutkija Nic Marks HS:n verkkolehti 28.9.2014)
Osaamisen kehittäminen	<ul style="list-style-type: none"> -Tiedon puute koulutus- ja kehittämismahdollisuuksista -Kehityskeskusteluja liian harvoin 	<ul style="list-style-type: none"> -Osaaminen vanhenee ja yrityksen kilpailukyky heikkenee -Yksilötavoitteet eivät toteudu ja työntekijä ei kehity ➤ Seuraukset liiketoiminnalle: yritys ei kehity ja liiketoiminta ei jalostu
Työhyvinvointi	<ul style="list-style-type: none"> -Työhyvinvointiin panostetaan vain jonkin verran 	<ul style="list-style-type: none"> -Työntekijä ei ole motivoitunut ja sitoutunut, eikä koe työn imua -> työpahoinvointi purkautuu työyhteisöön ➤ Seuraukset liiketoiminnalle: sairaspöissaolot lisääntyvät, vaihtuvuus kasvaa ja yrityksen suorituskyky heikkenee

Kuva 15 Kehityskohdeiden ongelmat ja niiden seuraukset

Kehityskohde	Konkreettinen toimenpide	Vastuuhenkilöt	Ajankohta	Mittarit ja seuranta
Perehdyttäminen	-Perehdyttämishjeet esimiehelle (to do -lista) -Uuden työntekijän perehdytysopas, joka sisältää perehdytyksen yrityksen toimintaan, käytäntöihin sekä työyhteisöön	HR-harjoittelija	Joulukuu viikot 50-51	Tehty: kyllä/ei Toimitusjohtaja tarkistaa 18.12.
Tavoitteiden asettaminen ja seuranta	-Työntekijöiden henkilökohtaisten tavoitteiden asettaminen uuden liiketoimintastrategian mukaisesti -Tavoitteiden asettamisen ja seurannan sisällyttäminen kehityskeskusteluprosessiin	Johtoryhmä ja esimiehet (tavoitteet) Vastuuhenkilö TBD (kehityskeskustelurunko)	Tammikuu viikot 1-5	-Tehty: kyllä/ei Johtoryhmä tarkistaa
Palautteen antaminen	-Palautteen antamisesta tapa puolin ja toisin (projektin lopetuspalaverissa) -Palautteen pyytäminen asiakkailta järjestelmällisesti -Palautteen välittäminen oikealle henkilölle (sisällytetty projektin lopetuspalaveriin) -Sisällytetään kehityskeskusteluprosessiin	Esimiehet Myyjät (palaute asiakkailta ja projektin lopetuspalaveri) Toimitusjohtaja ja myyntijohtaja (lopetuspalaverirunko)	1. Kvartaali (Tammi- maaliskuu 2020)	Henkilöstö- kysely Tehty: kyllä/ei TJ tarkistaa
Osaamisen kehittäminen	-Työssäoppimismahdollisuuksien hyödyntäminen ja tarjoaminen -Osaamisen kehittämisen sisällyttäminen kehityskeskustelurunkoon	Johtoryhmä ja esimiehet	1. puolivuosi	Henkilöstö- kysely Tehty: kyllä/ei TJ tarkistaa
Työhyvinvointi	-Työkaluja ajanhallintaan ja tehokkuuden parantamiseen (järjestetään tilaisuus henkilökunnalle) -Yhteistä tekemistä tauoilla (esim. taukojumppa)	Vastuuhenkilö TBD Innokas työntekijä (järjestää vaihtelevaa tekemistä tauoille)	1. kvartaali	Tehty: kyllä/ei Johtoryhmä tarkistaa

Kuva 16 HR-toimintojen kehittämissuunnitelma