

Tuomas Ojala

HENKILÖSTÖHANKINTASUUNNITELMAN
LAATIMINEN

Liiketalouden koulutusohjelma
Pk-yrityksen johtamisen suuntautumisvaihtoehto
2011

HENKILÖSTÖHANKINTASUUNNITELMAN LAATIMINEN

Ojala, Tuomas
Satakunnan ammattikorkeakoulu
Liiketalouden koulutusohjelma
Joulukuu 2011
Ohjaaja: Kujala-Kurenkunnas, Marja Leena
Sivumäärä: 69

Asiasanat: henkilöstösuunnittelu, henkilöstöhankinta, henkilöarviointi

Tämän opinnäytetyön aiheena oli henkilöstöhankintasuunnitelman laatiminen. Tarkoituksena oli selvittää, mistä yrityksen henkilöstösuunnittelu ja -hankintasuunnitelma koostuu, ja miten henkilöstöstrategia liittyy yrityksen liiketoimintastrategiaan. Tarkoituksena oli myös perehtyä yrityksen henkilöstöhankintaan, siihen liittyvään henkilöarviointiin ja sen luotettavuuteen sekä työntekijän valintaan liittyvään arviointiin. Lisäksi opinnäytetyössä laadittiin alustava henkilöstöhankintasuunnitelma Hong Kong Kaarina Oy:lle. Yrityksen henkilöstöammattilaiset ovat merkittävässä roolissa, kun tehdään muutoksia henkilöstön määrään tai rakenteeseen. Henkilöarviointiin liittyvät menetelmät vaikuttavat merkittävästi henkilöarvioinnin luotettavuuteen.

Nopeasti muuttuvassa liiketoimintaympäristössä henkilöstösuunnittelusta on tullut haastavaa. Henkilöstöammattilaiset joutuvat kuitenkin toimimaan ristipaineiden alla, sillä joustavuutta ja kustannustehokkuutta odotetaan henkilöstövoimavaroilta kokonaisuutena ja niin henkilöstöammattilaisilta kuin myös koko organisaation työntekijöiltä. Henkilöstöjohtaminen on joutunut myös ajan saatossa muuttumaan. Henkilöstöhankinta on myös vaikeutunut, sillä yrityksen olisi löydettävä oikeat ihmiset oikeisiin työtehtäviin. Henkilöstöasioista päättävien henkilöiden tulee ymmärtää roolinsa tärkeys. He päättävät strategisista henkilövalinnoista, ja heidän tekemänsä valinnat ja päätökset heijastuvat yrityksen tulevaisuuteen. Hyvin hoidettu henkilöstösuunnittelu luo periaatteet, joita yrityksessä noudatetaan ja toteutetaan. Strategisen henkilöstösuunnittelun pohjalta muodostuu yrityksen henkilöstöstrategia. Henkilöstösuunnitelma on tilikauden aikakehystä mukaileva vuosisuunnitelma, joka kattaa seuraavan vuoden tavoitteet henkilöstövoimavarojen tarpeesta ja määrittää, millaisilla henkilöstövoimavaroilla sitä pystytään ylläpitämään. Se myös määrittää, mitä käytännön toimenpiteitä on tehtävä, jotta pystyttäisiin säätelemään henkilöstön määrää ja rakennetta, sekä miten henkilöstöä kehitetään.

Aluksi opinnäytetyössä perehdyttiin henkilöstösuunnittelun kulkuun ja siihen, mitkä asiat vaikuttavat henkilöstösuunnitteluun ja henkilöstöhankintasuunnitelman muodostumiseen. Samoin kartoitettiin sitä, miten yrityksen henkilöstöhankinta olisi hyvä toteuttaa, ja miten henkilöstöhankintaan liittyvä arviointi olisi hyvä suorittaa. Henkilöstöhankintaan liittyvää arviointia tarkasteltiin siitä näkökulmasta, kuinka yritys pystyisi tulevaisuudessa hyödyntämään henkilöarvioinnin menetelmiä omissa rekrytointiprosesseissaan. Lopuksi laadittiin alustava henkilöstöhankintasuunnitelma Hong Kong Kaarina Oy:lle tarkastelemalla taustaksi sen henkilöstösuunnittelun nykytilanetta ja tarpeita.

BUILDING A STAFF RECRUITMENT PLAN

Ojala, Tuomas
Satakunta University of Applied Sciences
Degree Programme in Business Administration
December 2011
Supervisor: Kujala-Kurenkunnas, Marja Leena
Number of pages: 69

Keywords: staff planning, staff recruitment, staff evaluation

The topic of this thesis was the forming of a staff recruitment plan. The aim was to analyze the make-up of a staff policy in a company, as well as to figure out how a staff strategy in a company is linked to its broader business strategy. The aim was also to examine the staff recruitment policy of companies in terms of employee selection and the reliability of staff evaluation. In addition, the thesis included making up a staff recruitment plan for Hong Kong Kaarina Oy. HR professionals play a key role when staff-related changes are made and personnel evaluation procedures have a significant impact on the reliability of staff evaluation.

Staff planning has become challenging in a rapidly changing business environment. HR professionals face considerable pressure as flexibility and cost efficiency are expected from all levels of an organization. The field of human resources has had to change over time. Staff recruitment has also become more difficult, as companies need to find the right people for the right work assignments. Anyone in charge of staff decisions must understand the importance of their role. Their strategic choices regarding staff will have long-lasting effects on a company's future. A properly executed staff plan shapes the principles which are followed and put into practice within an organization. Staff strategy in a company is based on strategic staff planning. A staff plan is an annual plan, which defines a company's HR needs for the following fiscal year. It also defines the practical measures required in order to develop staff further, in addition to controlling staff size and structure.

To start with, this thesis looked at issues which effect the forming of both staff planning and a staff recruitment plan. The advisable ways for a company to carry out a staff recruitment strategy and the evaluation related to it were also analyzed. The criteria related to the evaluation of staff recruitment was looked at in the sense as how a company could benefit from this evaluation in future recruitment processes. Finally, a staff recruitment plan for Hong Kong Kaarina Oy was formed based on its current staff recruitment needs.

SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	5
2	YRITYKSEN HENKILÖSTÖSUUNNITTELU JA HENKILÖSTÖHANKINTA	7
2.1	Yrityksen henkilöstösuunnitelma ja sen osa-alueet	8
2.2	Yrityksen henkilöstöstrategia ja henkilöstöpolitiikka.....	13
2.2.1	Henkilöstöstrategian merkitys.....	15
2.2.2	Henkilöstöpolitiikan tehtävä	21
2.3	Henkilöstöhankintasuunnitelma ja henkilöstöhankinta	30
3	HENKILÖSTÖHANKINTAAN LIITTYVÄ ARVIOINTI	33
3.1	Erilaisia henkilöarvioinnin menetelmiä	36
3.2	Henkilöarvioinnin luotettavuus.....	39
3.3	Työntekijän valintaan liittyvä arviointi.....	40
4	ALUSTAVA HENKILÖSTÖHANKINTASUUNNITELMA HONG KONG KAARINA OY:LLE	42
4.1	Hong Kong Kaarina Oy ja henkilöstösuunnittelun nykytilanne ja tarpeet	44
4.2	Hong Kong Kaarina Oy:n henkilöstöhankintasuunnitelma	48
4.3	Hong Kong Kaarina Oy:n henkilöstöhankintaan liittyvä arviointi	57
5	JOHTOPÄÄTÖKSET	61
	LÄHTEET	68

1 JOHDANTO

Tänä päivänä työmarkkinoihin heijastuu ajallemme tyypilliset taloudelliset ilmiöt, kuten globalisaatio, suhdannevaihtelut, tuotannon siirto halvempien työvoimakustannusten maihin, eläköityminen, teknologian kehittyminen, toimialojen integroituminen ja verkostoituminen. Teknologian kehitys asettaa vaatimuksia yrityksen henkilöstön osaamiselle ja entisten toimintamallien poisoppimiselle. Toimintaympäristön ja kilpailutilanteen muutokset vaativat yrityksen johtamiselta ja henkilöstötoiminnoilta joustavuutta. Tämän seurauksena uusia asioita on opittava nopeasti ja ennakoiden, työntekopaikkaa siirretään tarpeen mukaan, henkilöstökustannuksissa joustetaan toiminnan mukaan, työajat ja työvoiman määrä vaihtelevat, työmenetelmiä muutetaan asiakkaiden tarpeiden mukaan, uudet teknologiat otetaan hallintaan ja käyttöön sekä ihmisiä palkitaan menestyksen mukaan. (Hyppänen 2007, 17.)

Henkilöstöammattilaiset joutuvat työskentelemään yrityksissä erilaisten, jopa ristiriitaisten vaatimusten alaisina. Joustavuus ja kustannustehokkuus ovat tänä päivänä avainasioita, joita odotetaan niin henkilöstövoimavarojen käytöltä kokonaisuutena kuin myös yksittäisiltä henkilöstöasioista vastaavilta henkilöiltä ja kaikilta organisaation työntekijöiltä. Kehittyvät huippuosaajat ovat elintärkeitä organisaatioilleen, koska monien yritysten menestys on tullut näiden avulla mahdolliseksi. Hyvistä työntekijöistä on nykyään pulaa monen osaajan jäädessä eläkkeelle. Eläkeuudistus on aiheuttanut myös sen, että työvoima on osittain entistä vanhempaa. Yritykset joutuvat käyttämään entistä enemmän rahaa työvoiman hankkimiseen, sitouttamiseen ja kehittämiseen. Monissa yrityksissä strategisessa johtamisessa keskiöön ovat nousseet henkilöstökysymykset. Henkilöstöammattilaisten työtä on myös vähennetty ja heille kuuluvia töitä on siirretty esimiehien ja henkilöstön tehtäviksi, mutta samalla henkilöstöasiantuntijoiden strateginen rooli yritysten toiminnassa on kasvanut. (Viitala 2007, 3.)

Sellaisia henkilöstötoimintamalleja, jotka toimisivat ja tuottaisivat hyvän tuloksen kaikissa yrityksissä, on yhä vaikeampaa löytää. Selkeitä rakenteita, periaatteita ja toimintamalleja kuitenkin tarvitaan, joilla henkilöstövoimavarojen vakaus ja sujuvuus varmistetaan. Tämän lisäksi tarvitaan valmiutta liiketoiminnan ja toimintaym-

päristön muutoksiin. Onkin siksi tärkeää, että yrityksen johto ymmärtää henkilöstön strategisen merkityksen yrityksille ja sen miten henkilöstöjohtamisen keinoilla pystytään reagoimaan muutoksiin. (Viitala 2007, 50.) Henkilöarviointeja on käytetty 1990-luvulta lähtien, ja henkilöarvioinneista on tullut tärkeä henkilöstöjohtamisen väline. Henkilöarvioinnilla pyritään löytämään sopiva henkilö, jolla on riittävä osaaminen ja valmius vaadittavaan työtehtävään. Rekrytointi- ja valintatilanteiden lisäksi henkilöarviointeja käytetään yhä useammin nykyisen henkilöstön arviointiin selvitetäessä henkilöstön kehittämis- ja koulutustarpeita. (Honkanen 2005, 7–8.)

Tämän opinnäytetyön aiheena on henkilöstöhankintasuunnitelman laatiminen. Tarkoituksena on selvittää, mistä yrityksen henkilöstösuunnittelu ja -hankintasuunnitelma koostuu, ja miten henkilöstöstrategia liittyy liiketoimintastrategiaan. Tarkoituksena on myös tarkastella yrityksen henkilöstöhankintaa, siihen liittyvää henkilöarviointia ja sen luotettavuutta sekä työntekijän valintaan liittyvää arviointia. Lisäksi opinnäytetyössä laaditaan alustava henkilöstöhankintasuunnitelma Hong Kong Kaarina Oy:lle. Tämä yritys on osa Hong Kong konsernia ja sen erikoistavarataloketjua. Konsernilla on tällä hetkellä 22 myymälää Suomessa, joista Hong Kong Kaarina Oy on yksi. Uusia myymälöitä on avattu vuosittain, ja ketjun palveluksessa työskentelee noin 600 työntekijää.

Näkökulmana tarkastelussa on lähinnä yrityksen, johdon, henkilöstöammattilaisten ja esimiehen näkökulma, mutta myös työyhteisön ja yksilön näkökulma. Aihe on ajankohtainen, sillä tämän ajan taloudelliset ilmiöt kuten globalisaatio, eläköityminen, kilpailutilanteen ja toimintaympäristön muutokset vaativat yrityksen johtamiselta, henkilöstötoiminnoilta ja työvoimalta joustavuutta. Opinnäytetyö toteutetaan teoreettisena kirjoituspöytätyönä käyttäen apuna aiheeseen liittyvää lähdeaineistoa. Aiheen käsittelyyn käytännölläisyyttä saadaan laatimalla Hong Kong Kaarina Oy:lle alustava henkilöstöhankintasuunnitelma. Lähteenä tässä käytetään yrityksestä eri tavoin saatua tietoa. Opinnäytetyö toteutetaan siten, että aluksi käydään läpi yrityksen henkilöstösuunnittelua, henkilöstösuunnitelmaa, henkilöstöstrategiaa ja henkilöstöpolitiikkaa. Seuraavaksi tarkastellaan henkilöstöhankintaan liittyvää henkilöarviointia, sen eri menetelmiä, luotettavuutta sekä työntekijän valintaan liittyvää arviointia. Lopuksi laaditaan henkilöstöhankintasuunnitelma Hong Kong Kaarina Oy:lle selvittämällä sen taustaksi yrityksen henkilöstösuunnittelun nykytilannetta ja tarpeita.

2 YRITYKSEN HENKILÖSTÖSUUNNITTELU JA HENKILÖSTÖHANKINTA

”Henkilöstösuunnittelu käsittää organisaation strategian ja toiminnan vaatiman henkilöstön määrällisen ja laadullisen kokonaistarpeen (kysynnän) määrittelyn tulevaisuudessa. Laadulla tarkoitetaan henkilöstön osaamista, koulutus-, ikä-, henkilöstöryhmä-, palvelussuhde- ym. toivottuja rakenteita. Seuraavaksi määritellään kullakin tarkasteluhetkellä organisaation palveluksessa olevan henkilöstön poistuma (tarjonta) tulevina vuosina. Kysynnän ja tarjonnan erotuksena saadaan selville tulevien vuosien määrällinen ja laadullinen henkilöstötarve, millä on vaikutusta henkilöstön rekrytointi- ja kehittämissuunnitelmiin sekä toimenpiteisiin”. (Valtiovarainministeriön www-sivut 2011.)

Organisaation ihmisjärjestelmän hankinta, ylläpito, motivointi, kehittäminen ja palkitseminen ovat henkilöstövoimavarojen johtamisen osa-alueita. Henkilöstöjohtamisen välineillä pyritään saamaan yritystä ja työntekijöitä tyydyttävä järjestelmä, jolla työsuhteen ehdoista sovitaan, ja jonka avulla muodostetaan toimintamallit ja -tavat. Tavoitteena on saada yritykseen houkuteltua sopivimmat työntekijät. Heitä on myös kannustettava ja motivoitava, jotta he pysyisivät mahdollisimman pitkään yrityksen palveluksessa ja tekisivät työnsä hyvin nyt ja tulevaisuudessa. On myös järjestettävä riittävästi koulutusta, jotta työntekijät pystyisivät ylläpitämään osaamistasoaan ja kehittymään entisestään. (Kauhanen 2006, 16.)

Materiaalin, laitteiston ja rahan tarve on huomattavasti helpompi kartoittaa kuin se, miten paljon henkilöstöä tarvitaan eri työtehtäviin, ja mitä henkilöstön on osattava eri työtehtävissä. Tämä vaativa tehtävä onkin henkilöstösuunnittelun keskeisin tehtävä. Tuote- ja palvelumarkkinoiden ennusteet määrittelevät työvoiman tarpeen ja budjetin suuruuden eri aikoina. Suhdanne-ennusteet vaikuttavat myös työvoiman tarpeeseen. Työvoimatarpeen ennustuksesta tekevät vaikean sairauspoissaolot, eläköityminen ja yleinen työvoiman vaihtuvuus. Edellä mainitut kolme tekijää ovat suurimmaksi osaksi ennalta arvaamattomia, olivatpa ne sitten organisaatiosta itsestään riippuvaisia tai siitä riippumattomista tekijöistä johtuvia. (Kauhanen 2006, 35.)

Henkilöstösuunnittelu on suunnittelua, jossa pohditaan, miten oikea ja riittävä osaaminen pystytään turvaamaan ja miten resursseja saadaan kartutettua ja ohjattua sinne, missä niitä tarvitaan. Sitä, miten ”hyvä” yritys pystyy kehittymään parhaaksi, on pohdittu paljon ja on tultu siihen päätelmään, että ensin olisi löydettävä oikeat ihmiset oikeisiin tehtäviin, ennen kuin mietitään sitä, miten yritystä voitaisiin kehittää. Kehittyäkseen yrityksellä täytyy olla osaamista, jotta kehittymistä voisi tapahtua. Keskeinen tavoite henkilöstösuunnittelussa onkin, että oikeat ihmiset olisivat oikeassa paikassa oikeaan aikaan. (Österberg 2009, 24.)

Tärkeintä on saada yrityksen asettamat tavoitteet toteutumaan ja parhaisiin tuloksiin päästään, kun osataan liikutella, vähentää ja lisätä henkilöstöä oikea-aikaisesti. Oikeiden ratkaisujen aikaansaamiseksi on henkilöstösuunnittelu kuitenkin kuin trapetsilla taiteilemista. On tehtävä tärkeitä päätöksiä, kuten esimerkiksi milloin on tarve irtisanoa työntekijöitä, milloin palkataan lisää työvoimaa, onko palkattu työvoima vakituista vai osa-aikaista, ja milloin on järkevää käyttää vuokratyövoimaa. Samalla on koko ajan punnittava edellä mainittuja asioita suhteessa yrityksen resursseihin, eli henkilöstön osaamiseen ja määrään. Henkilöstösuunnittelu on tärkeää, on sitten kyseessä iso tai pieni yritys. Pienemmissä yrityksissä toki henkilöstösuunnittelua voidaan johtaa toimitusjohtajan huoneesta tai kotikonttorista käsin, mutta suuremmat yritykset tarvitsevat henkilöstösuunnittelun pohjaksi raportteja, jotka toteutetaan erilaisista tietojärjestelmistä ja -kannoista. Henkilöstöammattilaisen tehtävänä on poimia valtavasta tiedonmäärästä se relevanttietoa, josta on hyötyä yritystä kehitettäessä. (Österberg 2009, 24–25.)

2.1 Yrityksen henkilöstösuunnitelma ja sen osa-alueet

Henkilöstösuunnitelma ja koulutustavoitteet on tehtävä yrityksissä vuosittain, mikäli yritys kuuluu lain ”laki yhteistoiminnasta yrityksissä” piiriin. Lakia sovelletaan silloin, kun yrityksen työntekijöiden määrä on vähintään 20. (laki yhteistoiminnasta yrityksissä 335/2007 16 §) Laki yhteistoiminnasta yrityksissä määrää sen 4. luvun 16 §:ssä henkilöstösuunnitelmaan liittyvistä asioista. Henkilöstösuunnitelma vahvistetaan yhteistoimintamenettelyssä aina ennen uuden tilikauden alkamista. Henkilöstön määrää, laatua tai rakennetta koskevat asiat ovat sellaisia asioita, joita henkilöstösuunnitelmaan kirjataan vähintään kerran vuodessa. Paras lopputulos henkilöstö-

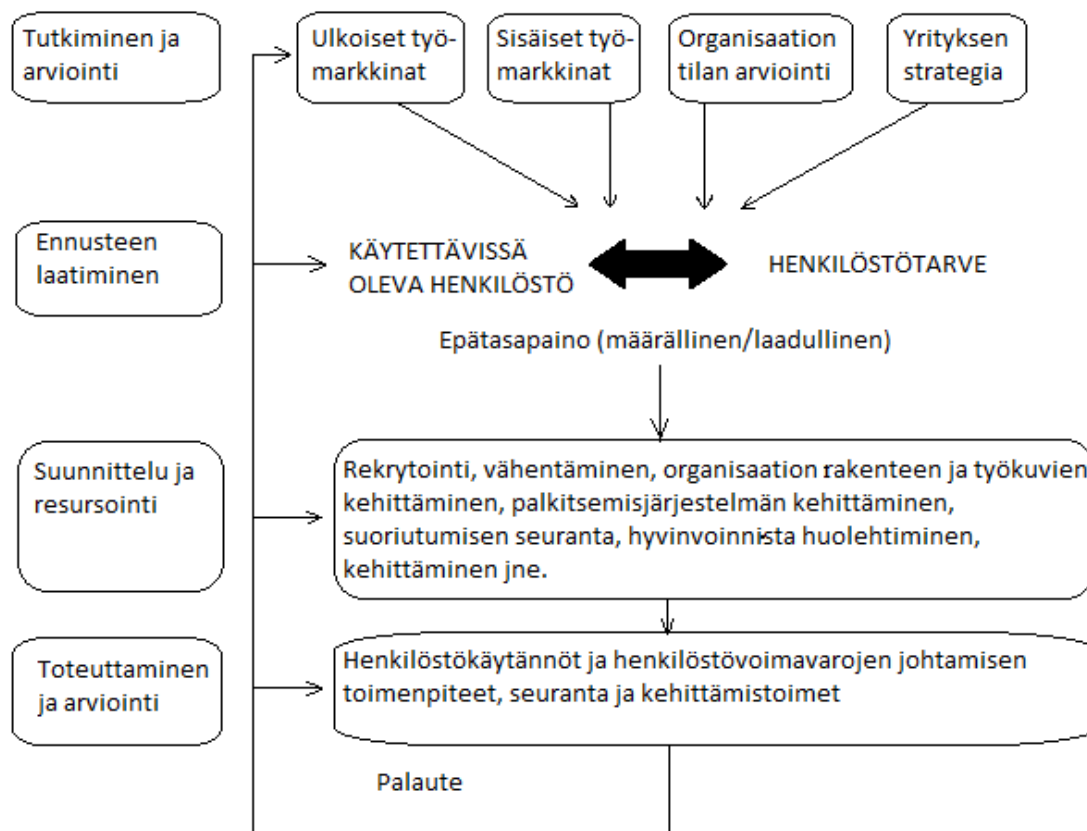
suunnitelman suhteen saadaan, kun suunnitelma on muodostunut yrityksen ja henkilöstön avoimien neuvotteluiden tuloksena. Henkilöstösuunnitelma tulisi päivittää aina tarpeen tullen, ja muutoksista on tiedotettava henkilöstöä. Henkilöstöedustajien ja työnantajan yhteistyönä toteutettu tiedotus toimii parhaiten. (Tietoalat STTK:n www-sivut 2011)

Henkilöstösuunnitelmaan on myös merkittävä ”periaatteet erilaisten työsuhdemuotojen käytöstä; arvio työntekijöiden ammatillisesta osaamisesta sekä ammatillisen osaamisen vaatimuksissa tapahtuvista muutoksista ja näiden syistä sekä tähän arviioon perustuvat vuosittaiset koulutustavoitteet henkilöstöryhmittäin; sekä edellä mainittujen suunnitelmien ja tavoitteiden toteutumisen seurantamenettelyt. Henkilöstösuunnitelmassa ja koulutustavoitteissa tulee kiinnittää huomiota ikääntyvien työntekijöiden erityistarpeisiin samoin kuin keinoihin ja mahdollisuuksiin, joilla työntekijät voisivat tasapainottaa työtä ja perhe-elämää”. (Toimihenkilöunioni SAK:n www-sivut 2011.)

Henkilöstösuunnitelma pohjautuu siis yrityksen tulevaisuuden näkymien vahvaan kartoittamiseen. On osattava ennakoida ja ennen kaikkea varautua tulevaisuuden haasteisiin. On osattava määrittää työvoiman tarve ja olisi löydettävä oikeat, motivoituneet henkilöt oikeisiin tehtäviin, jotta saavutettaisiin yrityksen tavoitteet. Onnistunut henkilöstösuunnittelu mahdollistaa myös säästöt henkilöstökustannuksissa, sillä yrityksen liiketoiminnan on oltava kannattavaa myös tulevaisuudessa. Kun osataan ennakoida ja varautua, niin sillä turvataan liiketoiminnan kannattavuus. Hyvin toteutettu henkilöstösuunnittelu mahdollistaa jatkuvan kehityksen ja uudistumisen, sekä näiden onnistumisen. Henkilöstösuunnittelun painopiste oli 1960- ja 1970-luvuilla suunnittelussa. Silloin käytettiin matemaattisia kaavoja, joiden avulla pyrittiin ennustamaan työvoiman ja sen koulutuksen tarvetta, palkkakustannuksia, sairauspoissaolojen aiheuttamaa sijaisten määrää sekä niistä aiheutuvia kustannuksia. Työkäytäntöjä ja organisaatiota pyrittiin myös kehittämään. Näinä vuosikymmeninä uskottiin ennusteiden hyvään toteutumistodennäköisyyteen ja uskottiin kehityksen tapahtuvan suunnitelmien mukaan. (Viitala 2007, 50.)

Parin viimeisen vuosikymmenen aikana painopiste on kääntynyt enemmän henkilöstöön ja nykyisin otetaan paremmin huomioon yksilöiden osaamistasot ja -tarpeet.

Henkilöstösuunnittelu on muuttunut strategisemmaksi, eikä vain tuijoteta matemaattisia ennusteita. On myös ymmärretty, ettei ennusteita voida esittää tarkkojen numeroiden avulla, ja että toiminnan on oltava joustavaa ja olisi osattava varautua muutoksiin, jotka vaikeuttavat tarkkojen suunnitelmien tekemistä. Henkilöstösuunnittelu on näin osittain kääntynyt pääläelle, sillä enää ei seurata vain liiketoimintastrategioita, vaan henkilöstösuunnittelu voi toimia liiketoimintastrategian pohjana. Henkilöstösuunnittelussa on vielä kuitenkin se perusajatus, että liiketoimintastrategia on henkilöstösuunnitelman lähtökohtana, josta edetään kohti tarkempia henkilöstöä koskevia suunnitelmia. Henkilöstökustannusten hallinta on tässä ajatusmaailmassa henkilöstösuunnittelun tärkeimpiä tavoitteita. Henkilöstön ”oikeaan aikaan ja oikeaan paikkaan” tapahtuva sijoittelu sekä kustannuksien pitäminen minimissä on tällöin keskeisiä tavoitteita. Nykyisen suunnitelmallisen etenemistavan sijaan tulisi markkinoiden luomien paineiden alaisina pyrittävä sellaiseen etenemistapaan, joka perustuu vallitsevan tilanteen reagointiin. Tämä vaatii yrityksissä vahvaa tahtotilaa. (Viitala 2007, 51–52.) Seuraavana on kuvio (Kuvio 1), joka kuvaa henkilöstösuunnittelun kulkua.



Kuvio 1. Henkilöstösuunnittelun kulku. (Viitala 2007, 53.)

Rationaalisessa henkilöstösuunnittelun mallissa yrityksen strategia ja päämäärät määrittävät sen, miten tulevaisuudessa toimitaan ja ongelmat ratkaistaan. Yrityksen täytyy määrittää henkilöstön nykyinen tila eli määrä, rakenne, osaaminen ja mahdollinen poistuma, ja miten näitä voidaan hyödyntää henkilöstösuunnittelun mallin määrittelemällä aikajaksolla. Tämän jälkeen voidaan vasta selvittää, mihin toimiin tarvitaan uutta henkilöstöä, missä osaamisalueilla on vajausta sekä mihin toimiin on jopa liiaksi osaamista tarjolla. Seuraavaksi olisi analysoitava työntekijämarkkinoiden tilanne, jonka jälkeen vasta päätetään, miten lisäys- tai irtisanomistarpeet hoidetaan. Vaihtoehtoja on karkeasti ajateltuna kolme: säilytetään henkilöstö ennallaan, rekrytoidaan tarvittaville osa-alueille osaavaa työvoimaa tai vähennetään henkilöstöä. (Viitala 2007, 52.)

Työmarkkinoilta poistuu tällä hetkellä huomattavasti enemmän työntekijöitä kuin työmarkkinoille tulee. Tietotekniikan ansiosta, mutta myös tuottavuuden parantamisen myötä, ei kaikkien työmarkkinoilta poistuvien työntekijöiden tilalle kuitenkaan palkata uutta työvoimaa. Työvoiman kysyntää on vaikea ennustaa muun muassa siitä syystä, että tuotantoa siirretään muihin edullisempiin maihin esimerkiksi Kiinaan ja Intiaan. Teollisuuden tulevia ratkaisuja on vaikeaa ennustaa, mutta palvelut pääsääntöisesti tullaan tuottamaan Suomessa. Lähtitulevaisuudessa osa-aikatyön ja vuokratyövoiman käyttö tulee lisääntymään. Osa-aikatyöntekijöitä Suomessa on alle Euroopan keskiarvon ja varsinkin naisten osuus on sen kohdalla selvästi alle keskiarvon, vaikka nousua on tapahtunut viime vuosikymmenen aikana. Miesten keskuudessa osa-aikatyö on myös viime vuosikymmenessä kasvanut ja sen uskotaan selittyvän palvelualojen kasvulla sekä yritysten pitemmistä aukioloajoista. Talouskasvun lähtiessä taas nousuun katsotaan määräaikaisten työntekijöiden määrän ehkä vähän jopa laskevan. (Kauhanen 2006, 39–41.)

Jokainen esimies vastaa oman vastualueensa henkilöstösuunnittelusta ja niiden henkilöiden, joiden tehtäväksi henkilöstösuunnittelu on annettu, tehtävänä on auttaa liiketoiminnan johtotehtävissä olevia kohdistamaan henkilöstöresurssit oikein tilanteiden muuttuessa. Esimies tietää parhaiten työntekijöidensä tilanteen sekä tuotannolliset kehitysnäkymät. Henkilöstösuunnittelua hoitavilta esimiehiltä saamien tietojen avulla ja etukäteen luoduilla ennakoinneilla henkilöstöhaasteiden kokonaisuudesta, on mahdollista kartoittaa kattavasti henkilöstörekrytoinnin kulloinenkin tarve. Tämän

päivän liiketoiminta on hyvin hektistä, joka vaikeuttaa henkilöstösuunnittelua. Henkilöstösuunnitteluun ei jää paljoakaan aikaa sitä tarvittaessa. Tilanne on usein jo kiireellinen ja silloin joudutaan reagoimaan vallitsevaan tilanteeseen, eikä suunnittelulle jää aikaa. Näissä tilanteissa eletään siinä hetkessä ja väärin valintojen mahdollisuus kasvaa, joka voi koitua yritykselle hyvin kalliiksi. Päätökset on tehtävä nopeasti, joka väärä valintoja tehtäessä kasvattaa riskiä ja lisää kustannuksia. Kaikkeen, johon vain voidaan, tulisi valmistautua niin hyvin kuin mahdollista, jotta riskejä saataisiin pienennettyä ja toiminnan laatu paranisi. (Viitala 2007, 56.)

Henkilöstösuunnittelun tavoitteena on tehdä henkilöstösuunnittelua sillä aikajänteellä, jolloin on jotakin tietoa yrityksen toiminnasta ja tulevista muutoksista. Usein joudutaan kuitenkin tekemään lyhyellä aikavälillä uusia suunnitelmia, sillä usein kohdalle osuu muutoksia, joihin on nopeasti reagoitava. Ihannetilanne olisi, jos henkilöstösuunnittelua voitaisiin tehdä samaa tahtia kuin yrityksen liiketoiminnan suunnittelua. Pidempää suunnitelmaa laadittaessa tehdään usein vain suurpiirteisiä linjauksia, joilla hahmotellaan henkilöstömäärän lisäyksen tai vähennyksen tarvetta. Harvemmin tehdään kuitenkaan yli kolmea vuotta koskevia suunnitelmia. Toiminnasta aiheutuvien muutosten, vaihtuvuuden tai muista syistä johtuvien poistumien aiheuttamaa henkilöstövajausta pyritään ennustamaan henkilöstövoimavarojen tilalla. Tämä on tärkeä henkilöstösuunnittelun osa-alue. Työvuoromuutokset ja äkilliset sairastumiset voivat asettaa henkilöstösuunnittelun koetukselle, ja muutokset voivat tulla muutamien tuntien tai päivien varoitusajalla. Eri aloilla työvoiman tarve on erilaista ja varsinkin kausiluontoisessa työssä henkilöstösuunnittelu voi joutua koetukselle äkillisten muutoksien sattuessa. Toiminnan laatu saattaa kärsiä työn ollessa sellaista, jossa vaihtuvuus on riski työn laadulle. Perehdytys on tärkeää, mutta jos siihen ei ole riittävästi aikaa, niin puutteellinen osaaminen näkyy työn laadussa. On myös harkittava, missä työtehtävissä tilapäisen vuokratyövoiman käyttö on kannattavaa ja missä ei. Osa työtehtävistä on myös sellaisia, jotka vaativat vankkaa kokemusta alalta. (Viitala 2007, 57–58.)

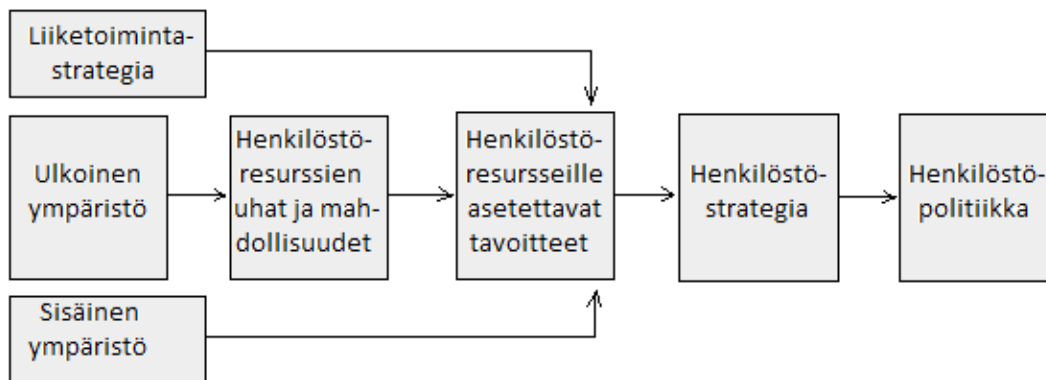
Mikäli yrityksellä on käytössään kattavimpia tietojärjestelmiä yrityksen työntekijöistä, jotka sisältävät tietoa työntekijöiden koulutuksesta, työkokemuksesta, muusta osaamisesta, poissaoloista, vaihtuvuudesta ja työtyytyväisyydestä, voi näitä tietoja käyttää hyödyksi suunnittelun ennakoinnissa. Näiden lisäksi tulisi seurata työttö-

myystilastoja, vastavalmistuneiden lukumääriä sekä yleistä työllisyysastetta. Erilaisen kyselyiden ja kartoitusten pohjalta voidaan myös arvioida yrityksen muutosten aiheuttamia tarpeita. Näillä tiedoilla saadaan kokonaiskuva yrityksen työntekijöiden osaamisesta sekä tiedostetaan työmarkkinatilanne, jotka ovat henkilöstösuunnittelua ennakoitaessa keskeisiä asioita. Hyvin hoidettu henkilöstösuunnittelu luo periaatteet, joita henkilöstö noudattaa ja toteuttaa. Pitkällä aikavälillä toteutettu henkilöstösuunnittelu auttaa työntekijöitä ymmärtämään, mitä yritys heiltä haluaa ja vaatii, ja miten toimitaan. Nämä periaatteet koskevat henkilöstön asioiden hoitoa ja työn organisointia, kuten esimerkiksi mitä kukin tekee ja miten sitä johdetaan, mitä asioita tehdään itse ja mitä palveluja hankitaan yrityksen ulkopuolelta, sekä millaista palkkatasoa yritys noudattaa verrattuna saman alan muihin yrityksiin. Tämän strategisen henkilöstösuunnittelun pohjalta muodostuu yrityksen henkilöstöstrategia. (Viitala 2007, 58–59.)

Henkilöstösuunnitelma on tilikauden aikakehystä mukaileva vuosisuunnitelma, joka antaa seuraavan vuoden tavoitteet henkilövoimavarojen tarpeesta sekä määrittää millaisilla henkilöstövoimavaroilla sitä pystytään ylläpitämään. Se myös määrittää, mitä käytännön toimenpiteitä on tehtävä, jotta pystytään säätelemään henkilöstön määrää ja rakennetta, sekä miten henkilöstöä kehitetään. Samalla lasketaan, miten paljon tarvitaan rahallisia investointeja suunnitelman toteutukseen. Henkilöstösuunnitelma toimii siten toimintatapojen karttana. Henkilöstöbudjetiksikin kutsutulla henkilöstösuunnitelmalla pyritään ennakoimaan henkilöstökustannuksia. Budjetti laaditaan tapauskohtaisesti muutamista kuukausista aina vuodeksi eteenpäin. (Viitala 2007, 72.)

2.2 Yrityksen henkilöstöstrategia ja henkilöstöpolitiikka

Pitkällä aikavälillä henkilöstöresurssit on osattava kohdentaa oikein. Tämä tapahtuu parhaiten silloin, kun henkilöstöstrategia tukee liiketoimintastrategiaa. Liiketoimintastrategia antaa henkilöstöstrategialle pohjan, jonka mukaan määritellään mm. millainen on henkilöstöresurssien nykytila, kuinka paljon ja millaista henkilöstöä tarvitaan tulevaisuudessa. Näiden tarpeiden pohjalta tehdään suunnitelma ja mietitään, mitä suunnitelman toteuttaminen vaatii. (Österberg 2009, 23.) Seuraavassa kuviossa (Kuvio 2) kuvataan henkilöstöstrategian muotoutumiseen vaikuttavat tekijät.



Kuvio 2. Henkilöstöressurssien strategisen suunnittelun malli. (Österberg 2009, 24.)

Toimenpiteet liiketoimintaa kehitettäessä ovat tiukasti yhteydessä henkilöstövoimavarojen arvioinnin tulokseen ja henkilöstövoimavarojen johtamiseen. Strategiset valinnat tehdään useissa yrityksissä henkilöstövoimavarojen perusteella liiketoimintastrategian vaatimuksien ja ehtojen sallimissa rajoissa. Liiketoimintastrategia muodostaa mallin, jonka perusteella yritys pyrkii menestymään, ja joka on tavallaan yrityksen liiketoiminnan suunnannäyttävä. (Viitala 2007, 59.) Henkilöstövoimavarojen johto on nykyisin tiukemmassa tilanteessa kuin ennen, sillä heiltä odotetaan löytyvän enemmän keinoja liiketoiminnan kasvun ja supistumisen vaiheissa. Kasvava kansainvälinen työvoimakilpailu ajaa henkilöstövoimavaroista vastaavan johdon keksimään jotakin uutta tarjottavaa strategiseen suunnitteluun ja arkipäivän operatiiviseen johtamiseen. He tarvitsevat siksi entistä enemmän tietoa omasta henkilöstöstään. Tärkeää on silloin tietää, mitä henkilöstö osaa, toivoo ja miten se toimii. (Kauhanen 2006, 43.)

Strategialla on monta määritelmää. Strategia on muuttuvassa toimintaympäristössä valittu suunta, joka määrittää yrityksen yhteiset pelisäännöt ja menetelmät. Sitä on myös kuvailtu keinoksi, jolla yrityksessä aiotaan päästä päämäärään. Strategia on myös määritelty johdonmukaiseksi tavaksi toimia. Useimmat tavoitteet muodostavat päämäärän. Tavoitteet on usein ilmaistu paljon tarkemmin kuin itse päämäärä. Strateginen johtaminen on kokonaisuus, joka sisältää toiminta-ajatuksen, vision, päämäärät, toimintaympäristön analysoinnin sekä määritetyn strategian, jonka soveltamista ja onnistumista on seurattava. Ensinnäkin on tiedostettava, minkä takia tai mihin tarkoituk-

seen yritys on perustettu, jonka jälkeen on tiedostettava tavoitteet, jota kohden halutaan mennä, ja jotka halutaan saavuttaa. Jokaisella toiminnan osa-alueella on aina tarkemmin määritellyt tavoitteet. (Viitala 2007, 59.)

Tämä rationaalinen strategia-ajattelu perustuu tosiasioihin, joita pyritään mahdollisimman totuudenmukaisesti arvioimaan ja sen kautta pyritään valmistautumaan tulevaisuuden tuomiin haasteisiin. Uskotaan, että ympäristön yllätyksellisyyteen ja muutoksiin pystytään ainakin osittain varautumaan. Rationaalisen strategia-ajattelun ohella on käytössä myös resurssiperustainen strategia-ajattelu, jolloin koetaan yrityksen voimavarojen olevan tärkeämmässä roolissa kuin tulevaisuuden ennakoimisen. Silloin uskotaan työntekijöiden kokemuksen ja osaamisen olevan keskeisiä keinoja tulevaisuuden tuomien haasteiden edessä. Laaja osaaminen ja kokemus mahdollistavat siten sopeutumisen muuttuvaan toimintaympäristöön. Yritysstrategia, liiketoimintastrategia ja operatiivisen tason strategia eli niin sanotut toiminnalliset strategiat ovat strategian eri tasoja. Mitä ja millaista liiketoimintaa halutaan harjoittaa määrittää yritysstrategian. Liiketoimintastrategia määrittää ne keinot ja tavoitteet, miten valituilla markkinoilla menestytään. Toiminnallisia strategioita ovat puolestaan tuotantostrategia, markkinointistrategia, tutkimus- ja kehitysstrategia sekä henkilöstöstrategia, ja niiden tarkoituksena on tukea liiketoimintastrategiaa ja auttaa sen toteuttamisessa. Strategia on tällöin keino, joilla tavoitteisiin aiotaan päästä. (Viitala 2007, 60–61.)

2.2.1 Henkilöstöstrategian merkitys

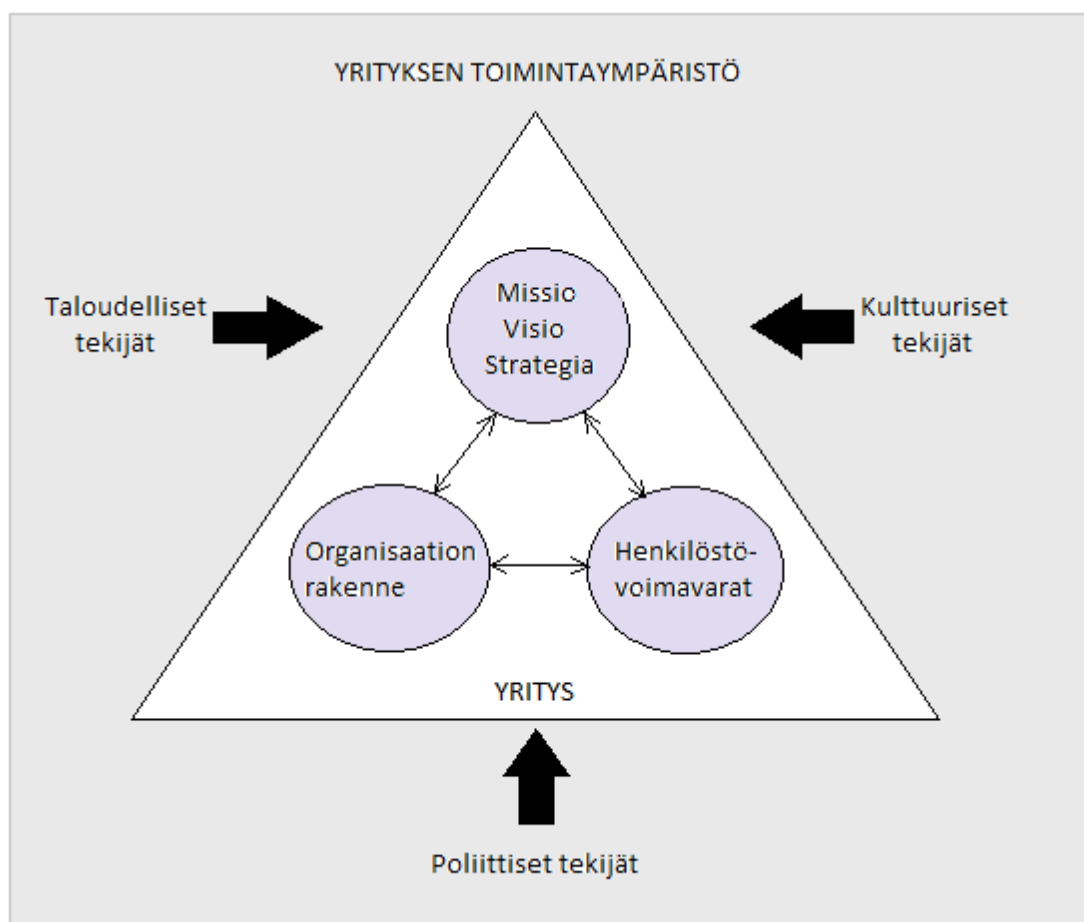
”Yritys on oman lajinsa orgaaninen mekanismi, joka kasvaa ja kukoistaa elinvoimaisena hyvässä maaperässä. Tehtävänsä se on alun perin saanut omistajiltaan. Kukoistaessaan se luo hyvinvointia toimintaympäristöönsä asiakkaille, kasvattaa hedelmiä omistajilleen ja sen runko, henkilöstö, voi terveesti”. (Valvisto 2005, 195–196) Strategian toteutumiseksi on katsottava asiaa yrityksen kannalta, jotta toteutuminen olisi mahdollista. Vaikka olisi ymmärrys, miten tuotetaan omistajille voittoa, voittoa ei pystytä tuottamaan, ellei henkilöstöä tunneta. On tärkeää tiedostaa yrityksen omat voimavarat ja millaista osaamista organisaatiosta löytyy. (Valvisto 2005, 195–196.)

Henkilöstöstrategian tarkoituksena on määrittää yrityksessä muutamaa seuraavaa vuotta koskeva arvio siitä, millaista osaamista organisaatioon tarvitaan ja kartoitetaan sitä, mikä on riittävä määrä työntekijöitä ja selvitetään, millainen on liiketoiminnan kannalta tuleva henkilöstörakenne. Henkilöstöstrategian suuntaviivoilla pyritään tukemaan liiketoimintastrategiaa ja samalla mahdollistetaan sen onnistuminen. Henkilöstöstrategian onnistumisen takaamiseksi on määriteltävä jonkinlainen kiintopiste tulevaisuuteen, joka vie henkilöstöjohtamista kohti tavoitteiden toteutumista. Tämä kiintopiste on henkilöstövisio, joka määrittelee tarkemmin henkilöstövoimavarojen ja osaamisen tarpeen, ja jonka avulla liiketoimintavisio aiotaan saavuttaa. Tärkeitä osa-alueita henkilöstöstrategiassa ovat seuraavat: osaamisen kartoittaminen ja kehittäminen, määritellään tavoitteet ja arvioidaan niiden onnistumista, pyritään sitouttamaan ja motivoimaan henkilöstöä, työyhteisön hyvinvoinnista huolehditaan, henkilöstölle selvitetään, miten ja mistä heitä palkitaan sekä itsekriittisesti pyritään johtamisen kehittämiseen. (Viitala 2007, 61–62.)

Strategia- ja liiketoimintalähtöisyys on usein vaikea ottaa huomioon osaamismalleissa. Organisaatioiden pitäisi pyrkiä tunnistamaan, määrittelemään ja johtamaan sitä osaamista, joka tuo yritykselle arvoa tuloksen muodossa nyt ja tulevaisuudessa. On osattava poimia menneisyydestä tärkeitä osia osaamisesta, jotta tiedettäisiin, millaista osaamista tarvitaan, jotta pärjättäisiin myös tulevaisuudessa paremmin. Osaamisen strategian ohella pitäisi tukea ydinprosesseja, ja organisaation oikeanlaisia rooleja sekä toimintatapoja. On tärkeää löytää vastaukset seuraaviin kysymyksiin, kuten ketkä ovat ne yrityksen ydinosajat, millä keinoin hyvin tuloksiin on päästy ja millaista osaamista ydinprosessit, erilaiset roolit ja tehtävät vaativat. (Sistonen 2008, 77.)

Kaksi eri koulukuntaa erottuu strategisen henkilöstöjohtamisen alueella; ensimmäinen edustaa yhteensopivuusajattelua ja voimavaralähtöinen ajattelu on toinen valtavirran edustaja. Yhteensopivuusmallia on arvosteltu samoin perustein kuin rationaalista strategia-ajattelua. Tällöin uskotaan, että yrityksessä saadaan henkilöstövoimavarojen johtamisen edellyttämä määrä resursseja ja toteuttamismahdollisuuksia käyttöön ja uskotaan, että strategia voi siten toteutua ja asioita voi kontrolloida. Lähtökohtaisesti yhteensopivuusajattelussa yrityksen rakenne ja henkilöstövoimavarojen johtaminen kulkevat käsi kädessä. Henkilöstöstrategia tukee liiketoimintastrategiaa ja sen kehittymistä mahdollisimman pitkälle tasapainossa sisäisten ja ulkoisten vaa-

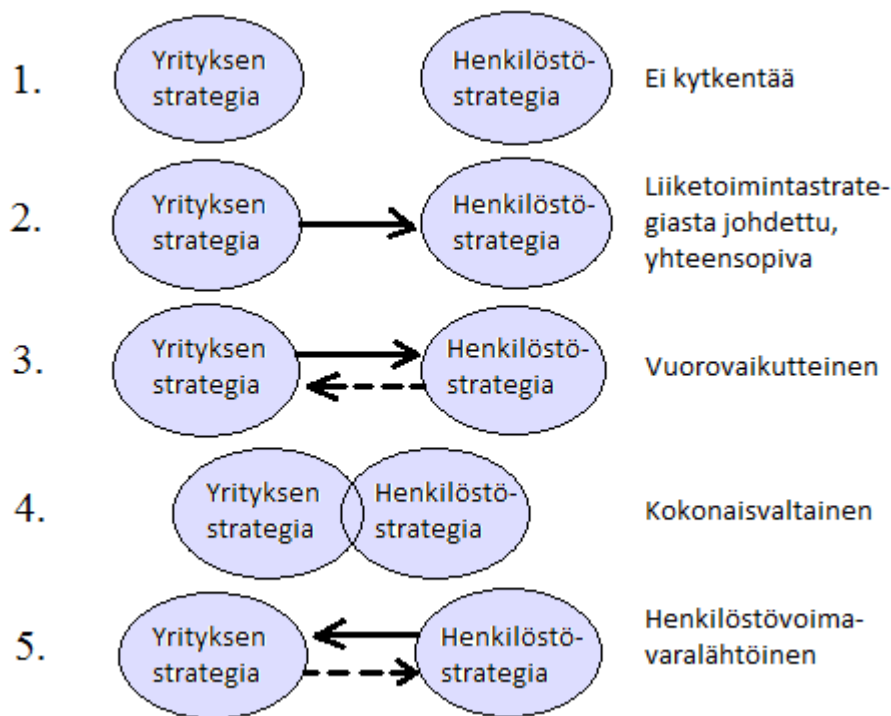
timusten ja edellytysten kanssa. Missio, visio ja strategian toteutuminen auttavat silloin muodostamaan organisaation rakenteen ja miten henkilöstövoimavaroja tulisi johtaa, jotka taas sopeutetaan ulkopuolelta tuleviin kulttuurillisiin, taloudellisiin ja poliittisiin tekijöihin. Kun uskotaan suunnitelmien ja tavoitteiden toteutumiseen pitkällä tähtäimellä, voidaan sanoa henkilöstöstrategian olevan loogisen päättelyketjun tulosta. (Viitala 2007, 62–63.) Seuraava kuvio (Kuvio 3) kuvaa yhteensopivuusmallia strategisessa henkilöstöjohtamisessa.



Kuvio 3. Yhteensopivuusmalli. (Viitala 2007, 63.)

Liiketoimintastrategian ja henkilöstöstrategian suhde voi olla joko läheinen, etäinen tai jotain siltä väliltä. Se, miten läheisesti ne ovat keskenään tekemisissä, on jaoteltu viiteen eriasteiseen vaihtoehtoon. Ensimmäisessä (1.) vaihtoehdossa liiketoimintastrategia ja henkilöstöstrategia kulkevat omia teitään, eikä niillä ole keskenään vuorovaikutussuhdetta. Toisessa (2.) vaihtoehdossa henkilöstöstrategia muovautuu liiketoimintastrategian pohjalta. Kolmannessa (3.) vaihtoehdossa nämä kaksi tukevat toinen toisiaan ja ovat tiukassa vuorovaikutussuhteessa keskenään. Neljännessä (4.)

vaihtoehdossa nämä strategiat nähdään yhtenäisenä kokonaisuutena, yhtenä strategiana. Viidennessä (5.) vaihtoehdossa liiketoimintastrategia tehdään henkilöstöstrategian pohjalta. (Viitala 2007, 64.) Seuraava kuvio (Kuvio 4) kuvaa liiketoimintastrategian ja henkilöstöstrategian välisiä yhteyksiä (1.–5.).



Kuvio 4. Liiketoimintastrategian ja henkilöstöstrategian väliset yhteydet. (Viitala 2007, 65.)

Voimavara-alähtöisessä ajattelussa ajatus on yrityksen sisäisissä voimavaroissa, miten niitä luodaan ja tunnistetaan. Henkilöstöstrategia on silloin keskiössä, eikä sitä lähesyttyä perinteisestä näkökulmasta, jolloin vain analysoitaisiin ulkoisen toimintaympäristön, markkinoiden mahdollisuuksia ja uhkia, vaan yrityksen strategiaa ja henkilöstöstrategiaa toteutetaan yhdessä kokonaisvaltaisesti ja tiiviisti. On tärkeää tunnistaa yrityksen strateginen kyvykkyys ja siihen liittyvä osaaminen. Tämä osaaminen mahdollistaa eri tavalla toimimisen, jota kilpailijat eivät voi kovin helposti matkia. Asiakkaille voidaan tällöin tarjota jotain erilaista ja parempaa, jolla erotutaan kilpailijoista. Hyvä liiketoimintastrategia mahdollistaa strategisen henkilöstöjohtamisen. Liiketoimintastrategian puutteellisuus tavoitteiden tai asetetun strategia suhteen, epämääräisyys, epäselvyys ja ristiriitaisuus henkilöstövoimavarojen johtamisen strategia suhteen aiheuttavat suurimmat strategisen henkilöstöjohtamisen haasteet. Li-

ketoimintastrategiasta pitäisikin olla selvä näkemys, jos halutaan, että strategisesta henkilöstöjohtamisesta on hyötyä yritykselle ja siinä aiotaan onnistua. Järjestelmät, organisaatorakenteet ja pinttyneet johtamistapamallit ovat vaikeuttaneet uudenlaisien strategisten henkilöstöjohtamisen mallien käyttöä. Yrityksen johtohenkilöiden olisikin oltava aidosti ja tasavertaisesti kiinnostuneita henkilöstöasioista, mikäli yrityksessä halutaan onnistua näissä tavoitteissa. (Viitala 2007, 65–67.)

Kulujen puristaminen minimiin sekä henkilöstöstrategian ja liiketoimintastrategian tukiessa toisiaan on kirjallisuudessa usein esitetty ihannemalli. Toimintaympäristön muutokset pakottavat yrityksiä varautumaan muutoksiin ja toimimaan niiden mukaan lyhyelläkin varoitusajalla. Hektisyys aiheuttaa myös vääriä johtopäätöksiä ja virheitä tapahtuu. Virheistä on kuitenkin otettava opiksi ja liiketoiminta- ja henkilöstön johtamisen strategioiden luomisessa olisi pyrittävä kehittymään. Ympäristön aiheuttamien muutoksien osuessa kohdalle, olisi osattava luopua vanhoista toimintatavoista ja uskomuksista, eli on osattava uudistua. Tietoinen toiminnan suunnittelu on parempi vaihtoehto, vaikka jouduttaisiin suunnitelmia muokkaamaan, kuin pelkästään mukautuminen ympäristön muutoksiin. Huomion, voimavarojen ja oppimisen keskittäminen strategian määritelmien mukaan kasvattaa menestymisen mahdollisuuksia paremmin kuin, jos jaettaisiin näitä summanmutkassa minne sattuu. Yrityksen arvot usein muovaavat suunnitelmat halutunlaisiksi. Vahva arvopohja antaa perusraamit yrityksen suunnalle ja tehtyjen valintojen ympäristössä tapahtuneista muutoksista huolimatta tulisi noudattaa yrityksen arvoihin perustuvaa näkemystä. (Viitala 2007, 67–68.)

Jotta muutoksiin varautuminen olisi mahdollista, on yrityksen osattava joustaa. Joustavuuden vaatimus on keskeinen haaste henkilöstösuunnittelun onnistumisen kannalta. Vaikeasti ennustettavat epävakaut olot ja nopeat muutokset pakottavat yrityksiä joustamaan maksimaalisesti. Tärkeimpiä osa-alueita, joissa on osattava joustaa, ovat seuraavia: henkilöstömääriin liittyvät joustot, työpanoksen ajallinen joustavuus, henkilöstökustannusten joustavuus, työnteon maantieteellinen joustavuus sekä henkilöstön osaamisen ja käytettävyyden joustavuus. Sesonkivaihtelut, jotka voivat olla yllättäviä ja toistuvia vaihteluja, ja joihin on sopeuduttava mahdollisimman nopeasti, on yksi syy siihen, että henkilöstömäärien suhteen on osattava joustaa. Töihin kutsuttaessa tulevien ja osa-aikaisten työntekijöiden määrää tulisi silloin lisätä. Työpanosta

olisi keskitettävä niihin ajankohtiin, jolloin työvoimaa tarvitaan enemmän ja vähennettävä silloin, jolloin työvoimaa tarvitaan vähemmän. Osaavalle ja aikaansaavalle työvoimalle olisi maksettava riittävästi hyvin tehdystä työstä, mutta joustavuuden tulisi toteutua kumpaankin suuntaan. (Viitala 2007, 68–69.) On muistettava, että työntekijän saa aina ottaa vakinaiseen työsuhteeseen. Jos työnantaja aikoo ottaa työntekijän määräajaksi, määräaikaisuudesta tulee sopia ja sille on oltava hyväksyttävä peruste, ja työsopimuksessa on oltava siitä maininta. Perusteita ovat muun muassa sijaisuus, työn kausiluontoisuus, määräaikainen hanke, kertaluontoinen työsuoritus. (Työsuojeluhallinnon www-sivut 2011.)

Tuotannon volyymin ja tuotannon vaihtelun mukaan olisi oltava myös joustoa, etteivät henkilöstökustannukset nousisi liian korkeiksi. Etätyöllä ja informaatioteknologian mahdollisuuksien ansiosta työpaikat eivät ole enää sidoksissa vain yrityksen toimimilla paikkakunnilla. Pohjois-Suomessa työvoiman saanti ja pysyvyys on ollut aikaisempaa paremmalla tasolla. Yrityksen tulisi keskittyä monipuolisiin osaajiin, jotta yllättäviin muutoksiin pystyttäisiin mukautumaan paremmin. (Viitala 2007, 68–69.) Henkilöstön osaaminen, eli miten sitä hyödynnetään ja kehitetään, ovat avaimia organisaation menestymiseen. Uudistuminen on silloin avainsana, jotta pysytään kilpailukykyisinä. Kova kilpailu ajaa yrityksiä uudistumaan ja kehittymään, ja näin ollen osaaminen ja kilpailukyky ovat vahvasti riippuvaisia toisistaan. Strategisten tavoitteiden saavuttaminen on tärkeää, joten yritykset keskittyvät kehittämään osaamistaan. Osaamistarpeet on siksi tiedostettava, jotta osataan kehittää oikeita osa-alueita. Tahto, tieto ja taito muodostavat tämän osaamisen, jota voidaan hankkia lisää kehittämällä yrityksen nykyistä henkilöstöä tai rekrytoimalla työmarkkinoilta osaavaa työvoimaa. (Hyppänen 2007, 96–97.)

Tiettyihin henkilöstöasioihin erikoistuminen tapahtuu työnkuvien tasolla. Henkilöstöammattilaisten nimikkeinä voi olla esimerkiksi henkilöstöjohtaja tai -päällikkö, hallintojohtaja tai -päällikkö, rekrytointipäällikkö, työsuuhdepäällikkö, koulutuspäällikkö, palkanlaskija, työhönottaja, henkilöstöassistentti jne. (Viitala 2007, 255.). Henkilöstöasioista päättävien henkilöiden tulisi ymmärtää roolinsa tärkeys. He päättävät strategisista valinnoista, ja heidän työnsä mahdollistaa henkilöstöjohtamisen muovaamisen edellä mainitun kaltaiseen muotoon. Heidän tekemänsä valinnat ja päätökset heijastuvat tulevaisuuteen. Henkilöstöammattilaisten rooli onkin noussut

tärkeämpään rooliin johtoryhmissä, joissa liiketoiminnallisia päätöksiä tehdään. Se onkin järkevää, sillä henkilöstöammattilaiset tuntevat henkilöstövoimavarat parhaiten. Yhdessä yrityksen johdon kanssa tehdyt päätökset takaavat paremmat onnistumisen mahdollisuudet tulevaisuudessa. Henkilöstöammattilaisten tehtävänä on käyttää osaaminen oikein, jotta tämä näkyisi yrityksissä parempana kilpailukyknä ja siihen tulisikin tähdätä. Myöskään ei pidä unohtaa henkilöstötoimenpiteiden muita tavoitteita kuten saada toiminta tehostumaan ja laatu paranemaan. Tavoitteiden vuoksi usein keskitytään pääsääntöisesti tuloksiin, joita kuitenkin on vaikea monasti arvioida, sillä käytännössä ei ole mittareita, joiden avulla voisi suoraan näyttää henkilöstötoimenpiteiden vaikutuksen saataviin tuloksiin. (Viitala 2007, 69–70.)

2.2.2 Henkilöstöpolitiikan tehtävä

Henkilöstöpolitiikka on strategian toteuttamisen väline ja se määrittelee, miten yrityksessä käytännössä toimitaan, missä aikataulussa ja millä toimenpiteillä strategiaa toteutetaan. Suuremmissa konserneissa luodaan pienten yritysten laatiman keskitetyn henkilöstöstrategian sijaan tulosalue- tai liiketoimintakohtaiset henkilöstöstrategiat. Keskeiset periaatteet strategian kurinalaisessa noudattamisessa organisaation eri osissa ja tasoilla konkretisoituu päivittäisessä johtamisessa ja henkilöstökäytännöissä. (Viitala 2007, 62.) Yrityksen työntekijöillä on oltava motivaatio kohdallaan, jotta päästäisiin asetettuihin tavoitteisiin. Mitä enemmän yrityksen työntekijöillä on motivaatiota, sitä lähempänä ollaan tavoitteiden toteutumista. Suoritusaso on motivoituneella työntekijällä parempi, ja työn tulokset sitä kautta parempia. Työntekijät motivoituvat paremmin, kun heillä on sellainen tunne, että tapahtuu kehitystä. Palaute on myös yksi tärkeimmistä motivaation säilyttämisen mahdollistajista. Palaute antaa työntekijälle kuvan, että hänen työpanoksensa kiinnostaa esimiestä, ja esimiehen tavat toimia on motivoitumisen kannalta erittäin tärkeitä. (Hyppänen 2007, 128.)

Työmotivaatiotekijöitä on sekä sisäisiä että ulkoisia. Sisäiset motivaatiotekijät ovat sellaisia, jotka kannustavat tekemään työn hyvin. Työllä on oltava sisältöä ja sen on annettava tekijälleen tunne kehitymisestä, mahdollisuudesta edetä, vastuullisuuden tunnetta ja ennen kaikkea tuntee tavoitteen saavuttamisen tunnetta. Tärkeää on myös, että työntekijä tuntee iloa oivalluksien kautta sekä tuntee kuuluvansa yhtenä osana

työyhteisöön. Yhteisöllisyyden tunne edesauttaa pysymistä motivoituneena. Toiminta palkitsee tekijänsä, on yksi kuvaava sisäisen motivaation määritelmä. Ulkoisen motivaation täytyminen tulee mahdolliseksi vasta sisäisten motivaatiotekijöiden ollessa kohdallaan. Ulkoisia motivaatiotekijöitä ovat muun muassa raha, joka sisältää säännöllisesti tulevan palkkion ja mahdolliset lisät, ja se perustuu työsuoritukseen tai tulokseen. Muita ulkoisia motivaatiotekijöitä ovat erilaiset edut. Nämä voivat liittyä esimerkiksi terveydenhoitopalveluihin tai etuihin ostaa yrityksen myymiä tuotteita edullisemmin, eli niin sanotut henkilökunta-alennukset. Valta, vastuu, työhuoneen koko ja sijainti sekä erilaiset tittelit ovat asemaan liittyviä ulkoisia motivaatiotekijöitä. Esimiehen tehtävänä onkin tunnistaa, miten paljon erilaiset ulkoiset motivaatiotekijät vaikuttavat eri työntekijöiden työmotivaatioon. (Hyppänen 2007, 129–130.)

Henkilöstö ja yrityksen johto ajattelevat yrityksestä eri tavalla. Yrityksen johto ajattelee lähinnä yrityksen etua, kun taas henkilöstö pitää työntekijöiden eduista kiinni. Vuosikymmeniä on tutkittu näitä yrityskulttuuriin liittyviä asioita. Yritys ja henkilöstö näkevät asiat useissa asioissa eri tavoilla. Henkilöstö pitää yritystä usein pidättäväisenä tiedottamiseen liittyvissä asioissa, kun yrityksen johto puolestaan pitää viestintäänsä avoimena. Yrityksen suunnitelma henkilöstöpolitiikasta on yrityksen johdon mukaan osana yrityskulttuuria, kun henkilöstön näkemys on usein päinvastainen. Yritykset pitävät yrityskulttuuria suuressa arvossa uskoen sillä olevan merkitystä. Yrityskulttuuria pidetään selviytymismallina, jolla yritys on noussut arvostukseen ja menestykseen. Se ilmenee yleensä yrityksen sisäisissä keskusteluissa myyteinä ja tarinoina, joissa yrityksen sankarit ja legendat ovat tehneet yrityksen hyväksi jotakin merkityksellistä. Se on tavallaan eräänlainen ajatusmalli, jonka mukaan toimitaan ja joka halutaan opettaa uusille työntekijöille. Yrityskulttuuri voi perustua yksittäiseen tai muutamasta merkityksellisestä, käännteentekevästä ja mieleenpainuvasta tapahtumasta muotoutuneeseen tarinaan, Sellaisia tarinoita jokaisessa vähänkin vanhemmassa yrityksessä kerrotaan. (Helsilä 2009, 51.)

Yrityskulttuuri ilmenee monissa yrityksissä ohjesäännöin ja menettelytapaohjein, jotka ovat muodostuneet yrityskulttuurin pohjalta muodostuneista arvoista ja uskomuksista, jotka sisältävät erilaisia normeja ja pelisääntöjä. Joten se, miten toimitaan, on vahvasti muotoutunut yrityskulttuurin pohjalta, eikä näiden toimintatapojen nou-

dattaminen johdu yrityksen ulkopuolelta tulleista paineista tai pakotteista. Yleensä yrityksen luomat lomakkeet muun muassa työsopimuslomake on tehty yrityskulttuuria vaalivassa hengessä ja sama pätee käyttäytymiseen yrityksessä toimintatapoina, tyyleinä ja rituaaleina. Kahvihuoneet ja ruokailutilat ilmentävät myös yrityskulttuuria. (Helsilä 2009, 51–52.)

Yrityksissä on käytössä erilaisia henkilöstöetuja. Luontoisetu on rahanarvoinen muuna kuin rahana saatava etuus, jolla on myös verotusarvo. Yleisimpiä näistä eduista ovat autoetu, matkapuhelinetu ja ruokailutuki, jota käytetään joko työpaikkaruokalan muodossa tai käyttämällä lounaseteleitä. Luontoisetuina työntekijöillä voi olla asunto- tai autotalli käytössään yrityksen puolesta, tai etu voi koskea työmatkaa kuljetuksien, matkalippujen muodossa tai oman polkupyörän käytölle erilaisilla etuisuuksilla. Yleisimmät henkilöstöedut koskevat työterveydenhuoltoa, esimerkiksi työntekijöillä on lakisääteistä laajempi työterveyshuolto käytössään. Työntekijät voivat saada työpaikan puolesta sairaus- ja sairauskuluvakuutuksen. (Hyppänen 2007, 132.)

Edut voivat liittyä myös työyhteisön hyvinvointiin. Työpaikoilla voi olla käytössään erilaisia vuoroja, joissa työntekijät voivat harrastaa liikuntaa yhdessä, tai siellä saateen jakaa työntekijöille liikuntaseteleitä. Voidaan myös tarjota hierontapalveluja, siivous- tai pesulapalveluita, tai voidaan edesauttaa tupakoinnin lopettamisessa. Henkilökunnan mökkien tai kerhojen avulla voidaan myös tukea vapaa-ajan toimintaa. Sellaisilla eduilla kuin kunniamerkkien, lahjojen ja arvonimien jakamisella sekä erilaisilla yhteisillä tapahtumilla (kesäkauden päättäjaiset, pikkujoulut) saadaan työntekijät tuntemaan yhteisöllisyyttä. Työhön liittyvät etuudet, kuten joustava työaika, mahdollisuus osa-aikatyöhön tai osa-aikaeläkkeeseen, vuorotteluvapaat, pitkät vuosilomat, etätömahdollisuus tai mahdollisuus vaihtaa lomarahat vapaaksi, antavat vapauden tunnetta ja se edistää työssä jaksamista. (Hyppänen 2007, 133.)

Asetettujen tavoitteiden toteutumiseksi on henkilöstön palkitseminen kytkettävä yrityksen liiketoimintastrategiaan. Yhdessä henkilöstön ja johdon kanssa päätetyt palkitsemisjärjestelmät parantavat tuottavuutta, kilpailukykyä ja työelämän laatua. Hyvin suunnitellun palkitsemisjärjestelmän on oltava helposti ymmärrettävä ja sen käyttäminen yksinkertaista. Oikeudenmukaisuus on tärkeää, jotta palkitsemisjärjestelmä on toimiva. Hyvä järjestelmä houkuttelee osaavia työntekijöitä yritykseen ja mahdol-

listaa pitämään osaavan työvoiman yrityksen palkkalistoilla. Onnistuneen palkitsemisjärjestelmän avulla saadaan toteutettua niitä asioita, joilla myös tavoitteet saadaan toteutettua. Kannustava ja oikeudenmukainen esimiestyö on tärkeässä roolissa palkitsemisjärjestelmän onnistumisen kannalta. (Hyppänen 2007, 135.)

Työtyytyväisyys on suorassa yhteydessä sitoutumisen tasoon. Johdolta tuleva tuki ja työn itsenäisyys vaikuttavat työntekijän organisaatioon sitoutumiseen sekä työn on kuormitettava sopivasti, jotta motivaatio pysyisi yllä. Palkitsemisen kokonaisuus sekä työn ja yksityiselämän välinen tasapaino ovat merkittäviä tekijöitä työntekijän motivoituneen työpanoksen saavuttamiseksi. Kauan yrityksen palveluksessa olleet työntekijät ovat yleensä hyvin sitoutuneita. Yrityksen tavoitteiden ja arvojen hyväksyminen, ja niiden vuoksi käytetty työpanos sekä niin sanottu organisaation eteen tehty ylimääräinen työ, joka ei kuulu työntekijän toimenkuvaan, ovat myös niitä asioita, jotka tuovat esiin työntekijän sitoutumisen tason. (Hyppänen 2007, 143.)

Sitoutumisen ollessa alhaista, olisi selvitettävä se, mistä huono sitoutuminen johtuu. Usein syytetään pitkien päivien ja työelämän kiireellisyydestä aiheutuvan stressin olevan suurin työstressin aiheuttaja ja ”burnoutin” luoja. Osittain näin onkin, mutta myös puutteellinen ammattitaito, organisointitaidottomuus ja asioiden tärkeysjärjestykseen asettamistaidon puute syö työntekijää sisältä ja saa aikaan riittämättömyyden tunteen ja polttaa työntekijän loppuun. Osaamisenpuute heijastuu esimerkiksi työntekijöiden vastuullisista tehtävistä luopumisena jo melko nuorella iällä. He voivat olla tyytyväisiä tilanteeseensa, eikä uusien haasteiden nälkää enää ole. Tämä voi johtua joko siitä, ettei enää osata omasta mielestä oppia uutta, kyky siihen on hävinnyt tai tyydytään siihen, mitä on tähän asti saavutettu. Kipinän puute ajaa työntekijöitä jopa ennenaikaiselle eläkkeelle. (Helsilä 2009, 76.) Jokainen yritys noudattaa omanlaisiaan pelisääntöjä liittyen palkka- ja henkilöstöpolitiikkaan. Etujen määrään ei yksittäinen esimies pysty vaikuttamaan, sillä henkilöstöedut kuuluvat kaikille yrityksen työntekijöille. Esimiehen on tiedettävä hänelle käytettäväksi annetut palkitsemismuodot, sekä hänen on osattava käyttää ja hyödyntää niitä keinoja jokaisen työntekijän kohdalla parhaaksi katsomallaan tavalla. Liiketoimintastrategia määrittää, millaisia elementtejä organisaation palkitsemisessa käytetään, ja mitä palkitsemisella halutaan saavuttaa. (Hyppänen 2007, 135–136.)

Yksi esimiehen tehtävistä on työntekijöiden palkan määrittäminen. Palkkapolitiikka on yksi osa henkilöstöpolitiikkaa. Esimiehen on otettava huomioon työehtosopimusten mukaiset minimipalkat sekä noudatettava yrityksen vaalimaa palkkapolitiikkaa. Palkanmaksun yleisimmät muodot ovat kuukausi- tai tuntipalkka, ja se maksetaan työntekijälle yleensä kerran tai kaksi kertaa kuukaudessa. Palkitseminen on kuitenkin kokonaisuus, ja palkka on vain yksi osa sitä. Mikäli työ perustuu suoritusarviointeihin, on esimiehen käytävä läpi nämä tehtävät sekä arvioida, miten vaativaa työ on ja millaista palkkaa sen tasoisesta työstä maksetaan. Esimies kantaa palkkausasioista vastuun, joten hänen on perehdyttävä näihin asioihin hyvin. Palkkauksessa on huomioitava tasa-arvolaki, ja esimiehen on huomioitava palkkabudjetin antamat rajat palkatessaan uutta työvoimaa. (Hyppänen 2007, 136.)

Palkan lisien suuruudet määritellään työehtosopimuksessa, joita esimiehen on noudatettava. Nämä lisät koskevat yleisimmin työaikoja ja yleisin niistä on ylityökorvaus. Ylitöistä maksetaan työehtosopimuksen määrittelemä korvaus. Täytyy kuitenkin muistaa, että kaikki työsopimuksen määrittelemä ylimääräinen työ ei välttämättä ole ylityötä. Alle 40 tunnin jäävä kuukauden tuntimäärä, mutta työsopimuksen ylittävä osa on lisätyötä, josta ei, ellei erikseen ole määritelty, makseta ylityökorvausta. (Hyppänen 2007, 136–137.) Kehittämis-, rekrytointi-, palkka- ja tiedotuspolitiikka ovat henkilöstöpolitiikan osa-alueita. Nämä muodostuvat henkilöstöstrategian mukaan, ja kokonaisuutta voidaan kutsua lyhyemmän aikavälin henkilöstöpolitiikaksi. Tehtaessa henkilöstöön liittyviä muutoksia ja investointeja, nämä henkilöstöpolitiikan osa-alueet määrittelevät niitä toimintamalleja, -tapoja ja yleisiä pelisääntöjä, joita yritys noudattaa ja myös yrityksen työntekijät olettavat yrityksen noudattavan. (Österberg 2009, 24.)

Lainsäädäntö ja työehtosopimusjärjestelmä säätelevät pitkälti suomalaista työelämää tarkoituksena tarjota kohtuullinen, oikeudenmukainen ja niin sanottu heikompa osapuolta suojeleva toiminta työelämässä. Näillä suojellaan myös työntekijän oikeusturvaa sekä hyvinvointia. Lainsäädännön tarkoituksena ei ole luoda kitkaa palkansaajien ja työnantajien välille, ennemminkin tarkoituksena on luoda raamit toimintamalleille ja käytännöille. (Viitala 2007, 32.) Palkansaajien järjestäytymisaste on Suomessa erittäin korkea. Jopa 80 prosenttia 1,8 miljoonasta palkansaajasta kuuluu ammattiliittoihin. Toimihenkilöiden ammatillinen keskusjärjestö STTK, korkeasti koulutettujen

työmarkkinajärjestö AKAVA ja Suomen ammattiliittojen keskusjärjestö SAK ovat kolme työntekijäpuolen keskusjärjestöä. Vastaavasti työnantajien keskusjärjestöjä ovat Elinkeinoelämän keskusliitto EK, Kunnallinen työmarkkinalaitos KT, Valtion työmarkkinalaitos VTML ja Kirkon sopimusvaltuuskunta KiSV. Keskitetyt työsopimukset ja yleissopimukset laaditaan määräajaksi palkansaajien keskusjärjestön ja työnantajien keskusjärjestöjen kesken. Vastaavasti työnantajaliitto ja ammattiliitto sopivat määräaikaisesta työehtosopimuksesta. (Hyppänen 2007, 15.) Kuviossa (Kuvio 5) kuvataan yksityisen sektorin työehtosopimusneuvottelujärjestelmä.



Kuvio 5. Työmarkkinakenttä. (Hyppänen 2007, 15.)

”Työsopimuslaki velvoittaa esimiehen kohtelemaan tasapuolisesti henkilöstöään iän, terveydentilan, kansallisen tai etnisen alkuperän, sukupuolisen suuntautuneisuuden, kielen, uskonnon, mielipiteen, perhesuhteiden, ammattiyhdistystoiminnan, poliittisen toiminnan tai muun näihin verrattavan seikan vuoksi” (Helsilä 2009, 13; työsopimuslaki 55/2001 2 §). Henkilöstöjohtamiseen liittyviä muita lakeja ovat muun muassa

henkilöstörahasolaki, henkilötietolaki, kauppaliikkeiden ja toimistojen työaikalaki, laki ammatillisesta koulutuksesta, laki henkilöstön edustuksesta yrityksen hallinnossa, laki muutosturvasta, laki nuorista työntekijöistä, laki yhteistoiminnasta yrityksissä, laki yksityisyydensuojasta työelämässä, palkkaturvalaki, sairausvakuutuslaki, opintovapaalaki, tapaturmalaki, työsopimuslaki, työturvallisuuslaki, työterveyshuoltolaki, vuorotteluvapaalaki, vuosilomalaki ja työehtosopimuslaki. (Hyppänen 2007, 14.)

Laki naisten ja miesten välisestä tasa-arvosta estää naisten niin kuin miestenkin syrjimisen työpaikoilla ja edistää tasa-arvoista kohtelua (Viitala 2007, 32.). Laki on laadittu, jotta pystyttäisiin estämään sukupuolen perusteella tapahtuva syrjintä, ja edistettäisiin naisten ja miesten välistä tasa-arvoa sekä naisten aseman parantamista työelämässä (laki naisten ja miesten välisestä tasa-arvosta 609/1986 1 §). Tasa-arvoa määriteltessä se tulisi kuitenkin nähdä olevan paljon laajempaa kokonaisuutena, kuin vain Suomen tasa-arvolain tekstinä. Euroopan Unioni on luonut omat direktiivinsä parantaakseen naisten ja miesten välistä tasa-arvoa ja EY-tuomioistuin on käsitellyt paljon syrjintäepäilyihin liittyviä tapauksia. (Helsilä 2009, 126.)

Tasa-arvoisuuden lisäksi henkilöstöllä on nykyään paremmat mahdollisuudet osallistua yrityksen päätöksentekoon, sillä laki yhteistoiminnasta yrityksissä ja hallintoedustusta koskeva laki on mahdollistanut sen. Työntekijöiden motivaatio, vastuullisuus ja hyvinvointi ovat kasvaneet, sillä henkilöstörahasolaki on antanut mahdollisuuden suunnata osan yrityksen voitoista työntekijöiden henkilöstörahasoloon. Työnantajaliiton ja työntekijöiden ammattiliiton välinen sopimus koskien työehtoja, ja joiden sallimissa rajoissa työsopimukset tehdään ja joita työsuhteissa tulee noudattaa, kutsutaan työehtosopimukseksi. Työehtosopimus voi perustua tulopoliittisiin ratkaisuihin, joista järjestöt sopivat, tai se perustuu laajempiin työelämän linjauksiin. Työsopimukset pysyttelevät näiden raamien sisällä. Työehtosopimukset ovat yleensä kahden tai kolmen vuoden mittaisia. Vaikean taloustilanteen aiheuttama epätietoisuus talouden muutoksista on ajanut joillakin aloilla lyhyisiin, usein vain vuoden mittaisiin sopimuksiin. (Viitala 2007, 32–33.)

Työehtosopimus on normaalisitova, kun sopimus velvoittaa sopimuksen tekijöitä eli työnantaja- ja palkansaajaliittoa sekä niiden jäseniä. Sopimus voi olla joiltakin osin

yleissitova, joka tarkoittaa, että sopimus velvoittaa myös työnantajaliittoon kuulumattomia yrityksiä. Tästä syystä työnantajaliittoon kuulumattomien yritystenkin on oltava selvillä työehtosopimuksen velvoittavuudesta yleissitovuuden osalta. Myös työntekijöiden on noudatettava yleissitovaa sopimusta, vaikka eivät kuuluisikaan työntekijäjärjestöihin. (Viitala 2007, 33.) Esimerkiksi kaupan-alalla, yksityisillä palvelualoilla työehtosopimuksien ehdoista neuvottelevat työnantajaliitto ja palvelualojen ammattiliitto PAM. Työehtosopimus on perussopimus, jossa määritellään palvelualojen työtä liittyen palkkaan, työaikaan jne. Työnantaja soveltaa työehtosopimusta kaikkiin työntekijöihin. Kesätyöntekijät kuuluvat myös työehtosopimuksen piiriin. Jos työnantaja ja työntekijä ovat sopineet heikoimmista ehdoista työsopimuksessa, on muistettava, että työehtosopimuksen ehdot ovat liittojen välisiä ehtoja, joiden on minimissään toteuduttava. Työehtosopimukset löytyvät mm. PAM:n [www-sivuilta](#), josta niin työntekijät kuin työnantajatkin voivat niitä tarkastella. (Palvelualojen ammattiliitto PAM:n [www-sivut 2011.](#)) Työnantajille on omat Kaupan Liiton [www-sivut](#), joista työnantajat voivat etsiä kysymyksiinsä vastauksia. Sivuilta on tietoa muun muassa työehtosopimuksista, erilaisia tiedotteita ja tilastoja. (Kaupan Liiton [www-sivut 2011.](#))

Lakien ja työehtosopimusten asettamat raamit ohjaavat siis yrityksen toimintaa ja tekevät asioiden hoidosta helpompaa. Joissakin tapauksessa nämä raamit on nähty ankarina ja joustamattomina pakotteina. Varsinkin lama on aiheuttanut eri alojen työmarkkinoiden eriaikaisen kehittymisen ja silloin on katsottu, että yhteinen malli ei huomioi erikokoisten yritysten tarpeita. Lait ja työehtosopimukset turvaavat melko hyvin työntekijöiden aseman yhteiskunnassa. (Viitala 2007, 33.) Esimiehen tulisi aina noudattaa työnantaja- ja palkansaajaliiton välistä sopimusta, sillä muutoinhan esimies viestittää sopimuksien olevan rikottavissa. Sopimuksen noudattamatta jättäminen on epäluottamuslause, joka myös lisää byrokratiaa, jos kaikkeen toimintaan tarvitaan ulkopuolinen taho varmistamaan sopimusten noudattaminen, ja se heikentää puolestaan yrityksen tulosta ilmapiirin ollessa tulehtunut. Nykyaikaisessa kilpailevassa toimintaympäristössä on esimiehen toimittava lakien ja sopimusten sallimissa puitteissa. (Helsilä 2009, 14.)

Työntekijät haluavat työskennellessään kehittyä ja kasvaa, joka myös on yksi palkitsemiskeino, sillä se motivoi ja parantaa työn laatua. Kehityskeskusteluissa selvite-

tään, onko työntekijä valmis vaativampiin haasteisiin ja työnantajan kannattaa etsiä työyhteisön sisältä vaativampia tehtäviä, sillä se motivoi alaista. Perehtyminen johonkin erityisosaamista vaativaan tehtävään tai vaihtoehtoisesti työn muuttaminen laaja-alaisemmaksi motivoi myös alaisia. Uudet haasteet estävät kyllästymästä vanhaan työhön, eikä aja työntekijää etsimään uusia haasteita organisaation ulkopuolelta. Esimiehen on aina arvioitava, sopivatko uudet työkuviot työntekijälle, mutta uudistuminen lähtee itse työntekijästä, sillä hänellä on oltava halu uusiin lisähaasteisiin. (Hyppänen 2007, 137–138.)

Urakehitystä voidaan verrata joukkuekilpaurheiluun. Työyhteisön osaajat ovat tähtipelaajia, jotka saavat joukkueessa parasta palkkaa ja pitävät kilpailukykyä yllä sekä mahdollistavat joukkueen menestyksen. Joukkueen on kuitenkin tärkeää muistaa ”tulevaisuuden lupaukset”, jotka ylläpitävät joukkueen menestystä tulevaisuudessa tähtipelaajien siirtyessä rahakkaimpiin liigoihin. Tulevaisuuden lupaukset yleensä helpommin suhtautuvat ja sopeutuvat pelitavassa tapahtuviin muutoksiin, ja oppivat uutta. Tämä on verrattavissa tulevaisuuden osaajiin, joiden on osattava keskittyä ympäristön muokkaamiin työelämän haasteisiin. Tulevaisuuden lupaukset ovat yrityksen tulevia tähtipelaajia, jotka mahdollistavat jatkuvuuden. Organisaation ongelmatapaukset, joiden ura ei kehity, ovat joukkueen ikuisia lupauksia, joilla ei välttämättä nähdä tulevaisuudessa roolia joukkueessa. (Hyppänen 2007, 138.)

Joissakin yrityksissä tehdään erilaisia osaamisvisioita tulevaisuutta ajatellen ja osaamisvisiot antavat työntekijälle etenemismahdollisuuksia työuralla. Työntekijät tiedostavat silloin, minkä verran kokemusta, minkälaista koulusta heidän on hankittava ja mitä osa-alueita kehitettävä edetäkseen haastavimpiin tehtäviin. Tällaisien urapolkujen avulla yrityksissä helpotetaan sitä työtä, että löydettäisiin organisaation sisältä osaavaa työvoimaa, ja se mahdollistaisi tulevaisuudessa helpommin organisaation sisällä tapahtuvat siirrot. Jos työntekijällä on halu edetä urallaan, on kehitysmahdollisuuksista hyvä keskustella esimiehen kanssa kehityskeskustelun yhteydessä. (Hyppänen 2007, 138.) Työntekijän siirtyminen organisaation sisällä sisältää yleensä vähemmän riskejä kuin silloin, jos rekrytoitaisiin uusia työntekijöitä organisaation ulkopuolelta. Uusiin tehtäviin siirtyvän työntekijän perehdyttäminen on tällöin myös huomattavasti nopeampaa. Sisäiset siirrot jakavat esimiehien mielipiteitä. Toiset esimiehet eivät pidä siitä, että osaava työnvoima siirtyy toiseen yksikköön, joka aloit-

taa rekrytointiprosessin, ja siksi joudutaan perehdyttämään uusi työntekijä vapautuviin tehtäviin. Toiset esimiehet taas ajattelevat, että heitä arvostetaan enemmän osavina esimiehinä, koska he tuottavat osaavia työntekijöitä organisaatiolle vaativampiin tehtäviin. (Hyppänen 2007, 140.)

Se, miten esimies käyttäytyy ja esittää asiansa työntekijöille, vaikuttaa työntekijöiden sitoutumisen tasoon. Esimies ei pysty siirtämään ajatuksia työntekijän päähän tai päättämään sitä, miten työntekijät käyttäytyvät. Esimies voi omilla toimillaan saada halutunlaista käytöstä aikaan ja luomaan toivotunlaista ajatusmaailmaa työntekijöihin. Esimies voi toimillaan parantaa sitoutumistasoa ja motivoitunut työntekijä tekee töitä sovittujen tavoitteiden saavuttamiseksi. Sisäiset motivaatiotekijät ovat organisaatioissa monesta syystä tärkeämmässä arvossa kuin ulkoiset motivaatiotekijät. Tärkeimpänä syynä siihen on se, että ulkoiset motivaatiotekijät ovat usein rajallisia, sillä ne vaativat resursseja, sillä kaikille ei ole varaa antaa palkankorotusta. Toiseksi ulkoisten motivaatiotekijöiden vaikutukset ovat huomattavasti huonommat kuin sisäisten, sillä niiden vaikutukset ovat usein vain muutamien kuukausien mittaisia. Sisäisiin motivaatiotekijöihin sisältyy myös paljon mahdollisuuksia, sillä ulkoiset motivaatiotekijät ovat paljon rajoitetummat. (Hyppänen 2007, 142.)

2.3 Henkilöstöhankintasuunnitelma ja henkilöstöhankinta

Henkilöstön sijoittaminen on termi, joka sisältää henkilöstön hankinnan, valinnan, perehdyttämisen, vähentämisen sekä siirtämisen tehtävästä toiseen lainsäädännön antamin valtuuksin. Henkilöstön sijoittaminen voi olla yrityksissä niin sanotusti vapaamuotoista, joka tarkoittaa, että työtehtävät muovautuvat ajan saatossa henkilön persoonan tai muiden olosuhteiden luomien tarpeiden mukaan. Henkilöstön sijoittaminen voi myös olla tarkkaan harkittua ja suunniteltua, minkälaista se nykyisessä tehokkuuteen pyrkivässä yhteiskunnassa on. Suunnitelmallinen sijoittaminen tarkoittaa, että työntekijät valitaan suunniteltujen tehtävien mukaan tai suunnitelman mukaisesti poistetaan jostakin tehtävästä. (Kauhanen 2006, 67.)

Henkilöstöhankintasuunnitelma on suunnitelma, jossa määrätyllä aikajaksolla määritetään, minkälaista henkilöstöä tarvitaan eri työtehtäviin. Henkilöstöhankintasuunnitelma ottaa huomioon vaihtuvuuden ja poistuman, supistuksien ansiosta vapautuvien

työntekijöiden siirtäminen eri tehtäviin, mahdollinen työvoiman lisätarpeen suunniteluissa laajennuksissa sekä ne toimintatavat, joilla muutoksien aiheuttama tarve kateetaan. Tämä suunnitelma määrittelee myös, milloin uuden työvoiman rekrytointi tapahtuu, mistä työvoimaa hankitaan ja mitä uusien työntekijöiden perehdyttäminen vaatii, sekä keillä kaikilla on vastuu edellä mainituista asioista. Henkilöstöhankintasuunnitelman on otettava huomioon nykyisen henkilöstön rakenne (sukupuoli- ja ikäjakauma), jotta pystytään henkilövalinnoilla takaamaan mahdollisimman tasapuolinen henkilöstötilanne tulevaisuudessa. Mikäli keskitytään esimerkiksi vain nuoriin työntekijöihin, on yrityksessä tulevaisuudessa edessä samanlainen eläkevyöry kuin monessa yrityksessä tällä hetkellä. (Viitala 2007, 76.) Kaikkia niitä toimenpiteitä, joita tehdään, kun organisaatioon hankitaan työntekijä suunniteltuun tehtävään, kutsutaan henkilöstöhankinnaksi. Henkilöstöhankinta on joko sisäistä tai ulkoista. (Kauhanen 2006, 67) Sisäisellä ja ulkoisella hankintatavoilla on hyvät ja huonot puolensa, joita on kuvattu seuraavassa kuviossa (Kuvio 6).

SISÄINEN LÄHDE	
EDUT - valitun mieliala - parempi kykyjen arviointi - hyvä suoritusmotivaatio - valitaan vain sisääntulotasolle - valintaprosessin nopeus - voi aiheuttaa lisää sisäisiä valintoja	HAITAT - valitsematta jääneiden mieliala - taistelu uramahdollisuuksista, sisäiset kuppikunnat - vaatii vahvaa johdon kehittämissuunnitelmaa - ei tule uusia ideoita - järjestelmästä voi tulla jäykkä
ULKOINEN LÄHDE	
EDUT - "uutta verta", uusia näkemyksiä - halvempaa kuin ammattiin kouluttaminen - ei sisäisiä kuppikuntia tukemassa - saattaa tuoda kilpailijan salaisuuksia	HAITAT - ei ehkä valita henkilöä, joka "sopisi" - voi aiheuttaa mielialaongelmia sisäisille ehdokkaille - pidempi perehdyttämisjakso - saattaa tuoda asenteen: näin minä tein entisessäkin työpaikassa

Kuvio 6. Henkilöstöhankinnan edut ja haitat. (Kauhanen 2006, 69.)

Sisäinen henkilöstöhankinta on sitä, että organisaatiossa on suunniteltu työtehtävä, joka tarvitsee työntekijän, ja työtehtävän tekemiseen valitaan työntekijä yrityksen omista työntekijöistä. Ulkoinen henkilöstöhankinta on sitä, kun edellä mainittuun työtehtävään valitaan uusi työntekijä organisaation ulkopuolelta. Sisäinen valinta ja etenemismahdollisuus työuralla ovat työntekijälle tärkeitä. Ulkoinen valinta tarkoittaa

taakin usealle yrityksen työntekijälle estettä edetä uralla. Sisäistä valintaa vaikeuttaa usein työntekijän lähimmän esimiehen haluttomuus luopua hyvästä työntekijästä. (Kauhanen 2006, 67–69.) Yrityksen johto vaatii kustannustehokkuutta ja henkilöstövalinnoista päättävät saavat usein tuntea tämän paineen. Henkilöstöhankinta vaatii painavat perustelut yleensä, jotta saadaan lupa hankkia työntekijöitä. Henkilöstösuunnitteluun panostamalla voidaan välttyä ylimääräisiltä henkilöstöhankinnoilta ja samalla organisaatiossa vähäisemmissä rooleissa olevat saavat uusia tärkeämpiä haasteita, jotka saattaa motivoida näitä työntekijöitä tekemään työnsä paremmin. Uudet haasteet antavat organisaation palveluksessa jo oleville mahdollisuuden käyttää osaamistaan paremmin. (Honkaniemi ym. 2007, 17)

Henkilöstöhankinnan tarve kartoitetaan tehdyn henkilöstösuunnitelman perusteella, jossa määritellään millaista tietoa, taitoa ja muita ominaisuuksia, sekä miten paljon henkilöstöä tarvitaan. Hankintatarpeet voivat johtua myös ennalta arvaamattomista syistä esimerkiksi irtisanoutumisista, ennen eläkeikää eläkkeelle jäämisistä, kuolemantapauksista, vanhempainlomista, hoito-, opinto- tai vuorotteluvapaista. Ennalta arvaamattomuudesta johtuen todellinen hankintatarve voi olla kartoitettua suurempi. Käytettyyn hankintatapaan vaikuttaa mm. yrityskulttuuri, kilpailutilanne sekä minkä luonteinen työtehtävä on kyseessä. (Kauhanen 2006, 68.) Tilanteen arviointi ja analysointi on syytä tehdä tarkoin ennen hankintavaiheen aloittamista. Henkilöstötarve ei ainoastaan johdu työntekijän organisaatiosta poistumisen takia, vaan se voi myös johtua erilaisista muutoksista yrityksen toiminnassa tai organisaatiossa. Henkilöstöhankinnan vaiheet on syytä suorittaa hyvin huolellisesti, jotta onnistuttaisiin valinnassa. Valinta ei saa tapahtua vain sillä perusteella, että poislähteneen tilalle tulee ottaa uusi. On tarkkaan harkittava hankintatarve ja selvitettävä se voitaisiinko työt uudelleen organisoimalla välttää kokonaan henkilöstöhankinta. Tämä myös lisää kustannustehokkuutta. (Honkaniemi, Junnila, Ollila, Poskiparta, Rintala-Rasmus, & Sandberg 2007, 17.)

3 HENKILÖSTÖHANKINTAAN LIITTYVÄ ARVIOINTI

Usean yrityksen tärkein voimavara on oikeat ihmiset, ei koko henkilöstö. Yritysjohdon tiedostaman tosiseikan eteen ei kuitenkaan viitsitä tehdä töitä, jotta saataisiin oikeat ihmiset oikeisiin tehtäviin. Tiedostettu tilanne hyväksytään yleensä monista erisyistä, kuten esimerkiksi uskotaan oikeanlaisen henkilön löytämisen olevan vaikeaa työmarkkinoilta huonosta työvoimatilanteesta johtuen. Sen sijaan, että yrityksessä järjestettäisiin yrityksen työntekijöiden kesken työt uudelleen, palkataan tämän hetkiseen tilanteeseen parhaiten sopiva henkilö, vaikka tämä pitäisi tehdä vasta tulevaisuudessa, eikä nykyhetkessä. Ongelmana voi olla myös se, että palkataan liian paljon sellaisia ihmisiä, joilla on vaikeuksia sopeutua työyhteisöön. Esimies voi puolestaan pelätä, että yritykseen palkataan sellaisia ihmisiä, joiden osaamistaso ja kokemus ovat lähellä hänen osaamistaan ja kokemustaan, ja esimies tuntee asemansa uhatuksi. Oletetaan myös, että työntekijä sopeutuu yrityksen ajamaan palkkapolitiikkaan ja ”talon tapoihin”. Ajatus on nurinkurinen ja pitäisi ajatella juuri päinvastoin. Huomattuja, vääriä päätöksiä liittyen työntekijän sijoittamiseen organisaatiossa ei uskalleta perua tai korjata muulla tavalla. Yksi suurimmista ongelmista on suunnitelmallisuuden puute eli se, ettei oikein tiedetä, mitä tarvitaan tai halutaan. (Helsilä 2009, 18–19.)

Ensin tulisi harkita, tarvitaanko uutta työvoimaa, jonka jälkeen tarkastellaan sitä, saadaanko tarve korjattua sisäisillä siirroilla. Tämän jälkeen tulisi vasta siirtyä tarkastelemaan organisaation ulkopuolisia työvoimamarkkinoita. Hankintalähteitä ja -kanavivia on monia ja yksi parhaista on käyttää henkilöstön omia suhteita. Tämän kanavan käyttö antaa usein paremman lopputuloksen rekrytoinnissa, sillä näin saadaan heti tietää henkilöiden osaamistasot. Yritys saa myös tärkeää tietoa tämän hetkisistä työntekijöistä eli siitä, ovatko he valmiita suosittelemaan ystäviään vapautuneisiin tai uusien työpaikkojen täyttämiseen. Se, että pyytää ystäväänsä vaihtamaan työpaikkaa kertoo yritykselle, että työntekijä arvostaa omaa työpaikkaansa. (Helsilä 2009, 19.) Muita hankintalähteitä ja -kanavia ovat työvoimatoimistot, lehti-ilmoitukset, rekrytointimessut, internet ja tärkeisiin tehtäviin haettaessa saatetaan käyttää apuna televisiota tai radiota. Yrityksen maine voi saada työnhakijan hakemaan oma-aloitteisesti töitä yrityksestä. Järjestöjen jäsenluettelot ja kurssijulkaisut sekä joillakin ammattili-

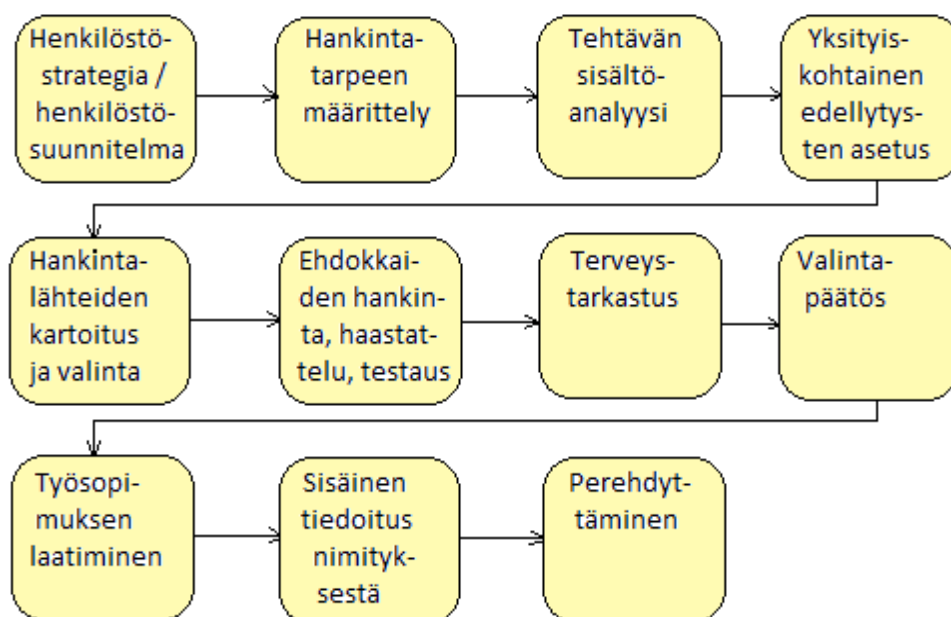
toilla ja oppilaitoksilla on niin sanottuja henkilöpörssejä, joiden kautta yritys voi etsiä osaavia henkilöitä erilaisiin tehtäviin. Asiantuntevaa palvelua haluavat voivat käyttää asiantuntevia henkilöarviointeihin ja rekrytointiin keskittyneitä palveluyrityksiä. (Helsilä 2009, 19.)

Henkilöarvioinnin luotettavuusvaatimus perustuu lainsäädännöstä. Henkilöarviointien tekijöiden tulee olla luotettavia. Laki yksityisyyden suojasta työelämässä määrittelee myös, että työnantajan tehtävänä on varmistaa näiden edellytyksien täyttyminen. Suomen Psykologiliitto on kehittänyt sertifiointijärjestelmän henkilöarvioinnin asiantuntijoille tämän lain pohjalta. Hyvän henkilöarvioinnin käsikirjan mukaisesti henkilöarvioinnin ammattilaiset voivat todistaa pätevyytensä näyttämällä osaavansa tehdä käsikirjan mukaisia psykologisia henkilöarviointeja tai osaamis- ja kompetenssipohjaisia henkilöarviointeja lausumalla ”sertifioituna henkilöarvioinnin ammattilaisena sitoudun noudattamaan psykologien ammattieettisten sääntöjen periaatteita ja kykenen todistamaan toimeksiantajille ammattitaitoni lain hengen mukaisesti”. (Suomen Psykologiliiton www-sivut 2011.) Rekrytointiprosessissa käytetään usein henkilöarviointeja, joilla arvioidaan työnhakijan työhön sopivuutta, mutta nykyään henkilöarviointeja käytetään kartoitettaessa organisaation sisäisiä potentiaali- ja uraarviointeja sekä selvitettäessä millaisia resursseja yrityksellä on käytettävissään. Henkilöarviointi on näin yksi osa isompaa kokonaisuutta eli rekrytointiprosessia. (Syrjänen 2007, 6.)

Ennen rekrytointiprosessin aloittamista on tehtävä laaja analyysi, jossa päätetään prosessin vaatimustaso sekä samalla pitää selvittää, mitä tämän vaatimustason saavuttamiseksi vaaditaan. Henkilöstö on tärkeä voimavara, joten on syytä aloittaa prosessi henkilöstöstrategisista lähtökohdista. Yrityksen vision ja strategian pitäisi olla pohjana henkilöstösuunnitelmissa ja rekrytointiprosessia suunniteltaessa. Se, millaista osaamista ja henkilöstöä yritykseen tulevaisuudessa rekrytoidaan, riippuu asetetuista tavoitteista ja toimintamalleista. Lukuisista hakijoista yleensä yksi valitaan. Valinta ei aina ole kovinkaan demokraattinen. Myötätunnolle ei valintaprosessissa ole sijaa, eikä heikointa ehdokasta valita. Valinta perustuu siihen, että haettavaan tehtävään pyritään valitsemaan osaavin, vahvin ja paras ehdokas niin sanottu sopivin ehdokas. Tärkeää on, että tehtävä hoidetaan mahdollisimman hyvin, mutta valinnassa

on muistettava ottaa myös tasa-arvo huomioon. Demokratiaa on kuitenkin havaittavissa julkisen sektorin valintoja tehtäessä. Lopullinen valinta tapahtuu melko useasti äänestystuloksen perusteella. (Syrjänen 2007, 7–8.)

Tilanteesta riippuen rekrytointiprosessi ja itse rekrytointitapahtuma voivat kestää muutamasta minuutista useampaan kuukauteen. Lyhyemmästä prosessista yhtenä esimerkkinä voidaan mainita ainakin joissakin satamissa tapahtuva työnjako, joka periaatteessa tapahtuu siten, että aamuisin katsotaan, ketkä työntekijöistä on käytettävissä ja päivän työt jaetaan heidän kesken, ja työt loppuvat silloin, kun työt on saatu valmiiksi. Kun taas esimerkiksi yrityksen talousjohtajan valintaa tehtäessä käytetään aikaa taustojen selvittämiseen, haastatteluihin ja erilaisiin testeihin. Vaativamman työtehtävän ollessa kyseessä saatetaan käydä osapuolien välillä vielä neuvottelujakin. Talousjohtajan valinta saattaa siten kestää kuukausia. (Syrjänen 2007, 8.) Seuraavassa kuviossa (Kuvio 7) on kuvattu rekrytointiprosessia kokonaisuudessaan.



Kuvio 7. Rekrytointiprosessin kuvaus. (Syrjänen 2007, 7.)

Rekrytointi tarkoittaa kiteytettynä sitä, että kaksi tärkeää asiaa kohtaavat eli on kartoitettava työtehtävän vaatimustaso ja selvitettävä, mitä osaamista kyseisessä tehtävässä vaaditaan sekä arvioidaan, onko hakijalla riittävästi kokemusta, osaamista ja muita tehtävässä toimimisessa vaadittavia ominaisuuksia, joita hyödyntäen hänellä

on mahdollisuus onnistua työn vaatimien tehtävien suorittamisessa. Tämä kahden vaativan prosessin yhdistämisen onnistuminen, on valintapäätöksen onnistumisen kannalta todella tärkeä. Näin virheetön kahdessa prosessissa onnistuminen antaa mahdollisuuden saavuttaa onnistunut lopputulos. Jos yrityksen koko henkilöstö vaihtuisi kerralla, yrityksen toiminta loppuisi hyvinkin todennäköisesti. Henkilöstöä pidetään yrityksen voimavarana, mutta tämä ei ole niin yksiselitteinen asia. Erilaisissa tehtävissä vaatimustasot kasvavat, eikä töiden siirtäminen uusille työntekijöille olekaan niin helppoa ja yksinkertaista. Aineeton pääoma onkin pyrittävä siirtämään organisaation toimintamalleihin ja rakenteisiin, että se olisi helpommin säilytettävissä. Palvelut ja yrityksen toiminta heikkenevät, jos osaamisen puutteet heijastuvat arkipäivään. Onnistuneilla henkilövalinnoilla pystytään usein parantamaan ja kehittämään toiminnan tasoa. Rekrytointiprosessin tärkein tehtävä onkin saada molempia osapuolia tyydyttävä ja hyödyttävä lopputulos. (Syrjänen 2007, 8–9.)

3.1 Erilaisia henkilöarvioinnin menetelmiä

Henkilöarviointi pohjautuu etukäteen tehtyihin soveltuvuuden arviointeihin ja laajemmassa merkityksessä soveltuvuustutkimuksiin. Käsitä ”henkilöarviointi” on otettu yleisesti käyttöön 2000-luvulla. Ennen käytettiin henkilöitä arvioitaessa lähinnä soveltuvuustestauksia ja muita testauksia sekä psykologisia testejä, joita käytetään osittain vieläkin henkilöarvioinnissa. (Markkanen 2009, 154.) Nykyisin henkilöarvioinnin katsotaan olevan johdonmukaisesti vaiheittain etenevä prosessi, jossa ensimmäiseksi määritetään tavoitteet ja toiseksi päätetään ne kriteerit, jonka pohjalta arviointi suoritetaan. Seuraavaksi valitaan menetelmät, joilla arviointi aiotaan suorittaa. Arvioinnin tapahduttua lopputuloksena on raportti, palaute ja arvioinnin tulosten seuranta. Jokainen arviointi olisi tehtävä tavoitteiden pohjalta, jotta päästäisiin haluttuun lopputulokseen, ja arviointi on tällöin erilainen eri hankkeissa. Kahden menetelmän, joista toisen tulisi olla haastattelu, pidetään arvioinnin vähimmäismääränä, jotta voitaisiin saavuttaa luotettavia tuloksia. (Koivisto 2004, 54.)

Henkilöarvioinnin tekijä on asiantuntija, joka on joko organisaation sisältä tai ulkopuolelta. Henkilöarviointi on organisaation sisällä tehtävä tutkimus, joka tehdään käyttäen henkilöarviointiin suunniteltuja systemaattisia menetelmiä, ja se koskee yksittäistä henkilöä. Näillä menetelmillä tutkitaan sitä, miten työnhakija ajattelee, mil-

laisia kykyjä hänellä on, mitä hän osaa, ja yleensäkin yritetään selvittää hakijan ominaisuuksia, toimintamalleja sekä käyttäytymismalleja erilaisissa tilanteissa. Menetelmien tarkoituksena on määrittää työssä suoriutumista sekä yksilön kehittämistarpeita. Eri tilanteissa on tärkeää huomata, milloin kyseessä on henkilöarviointi ja milloin pelkästään valintahaastattelu. Asiantuntevuus tekee haastattelutilanteestakin henkilöarviointia. Esimiehen tekemä haastattelu ei ole kuitenkaan henkilöarviointia ellei arvioijalla ole tarvittavaa asiantuntemusta. Työkäyttämisen arviointia tekevät henkilöarviointiin erikoistuneet asiantuntijat. Henkilöarvioinnin tarkoituksena on saada laajempi kuva työnhakijan ominaisuuksista, pätevydestä ja yleensäkin osaamisen tasosta kuin tavallisella valintahaastattelulla. Tällaisella kartoituksella saadaan laajempi käsitys työnhakijasta. Laajempaa henkilöarviointia suunniteltaessa ja toteutettaessa on vältettävä rikkomasta lain asettamia vaatimuksia sekä jo edellä mainittuja henkilöarviointityön periaatteita. (Honkanen 2005, 12–15.)

Henkilöarviointi on käsiteviidakko, josta on syytä erottaa eri vaativuuden tasot. Käsiteviidakosta erottuu selkeästi kolme eri vaativuuden tasoa. Näitä ovat käytännönläheinen pätevyden ja osaamisen arviointi, osaamis- ja suoriutumispohjainen arviointi sekä psykologinen arviointi. Kolmas taso eli psykologinen taso on näistä syvällisin ja siihen on syytä perehtyä tarkemmin. Käytännönläheiseen pätevyden ja osaamisen arviointiin kuuluvat esimiehen suorittamat työhaastattelut ja simulaatiot, kehityskeskusteluissa arvioinnit suoriutumisesta eri työtehtävissä sekä arvioinnit, jotka tehdään erilaisten kyselyiden perusteella. Suoriutumista ja osaamista arvioidaan suoraan, tai työhön hyvin tiiviisti liittyvillä menetelmillä osaamis- ja suoriutumispohjaisessa arvioinnissa. Näistä arvioinneista vastaa henkilöstöhallinnon asiantuntija, tai joku muu pätevyden menetelmien ja arviointiprosessin hallintaan saanut henkilö. (Honkaniemi ym. 2007, 20.)

Edellä mainittujen arviointien lisäksi käytetään psykologista arviointia, joka määrittää aikaisempien tasojen lisäksi yksilöllisiä valmiuksia ja psyykkisiä voimavaroja, jotka vaikuttavat merkittävästi suoriutumiseen työssä. Näitä voimavaroja ovat mm. pitkäjänteisyys, paineensietokyky ja vuorovaikutustyyli. Näiden arviointien tekijällä on oltava psykologin pätevyys pystyäksään hyödyntämään näitä menetelmiä sekä on osattava tulkita saatuja tuloksia. (Honkaniemi ym. 2007, 20.) Henkilöarviointia tehdessä haastattelun apuna käytetään usein työhistoriaan, työkäyttämiseen ja osaa-

miseen liittyviä kysely- ja haastattelulomakkeita, jotta haastatteluille tulisi samanlainen runko jokaisen haastateltavan kohdalla. Näin saadaan standardoitua, tehostettua ja jäseneltyä haastattelun kulkua, ja kun haastattelun jälkeen käydään näiden kyselyjen vastauksia lävitse. Useimmiten vastaukset käsitellään ja tulkitaan sellaisenaan. (Honkanen 2005, 14.)

Henkilöarvioinnissa käytetään yhtä tai useampaa vaadittavat kriteerit täyttävää arviointimenetelmää. Yleensä ei kuitenkaan yhden arviointimenetelmän käyttöä katsota riittävän luotettavaksi arvioinniksi. Haastattelun lisäksi olisi syytä käyttää yhtä tai useampaa kriteerit täyttävää haastattelusta riippumatonta arviointimenetelmää. Arvioinnin tehneen asiantuntijan tehtävänä ei ole päättää, miten henkilöarviointitutkimuksen tuloksia käytetään, vaan siitä päättää organisaation johto. Näitä tutkimustuloksia pääsääntöisesti käytetään organisaation päätöksenteossa hyödyksi, sillä muutenhan tutkimuksen tekeminen on ollut turhaa. Organisaation johdon tehtävänä on punnita, mikä lisäinformaatioarvo tutkimuksella on ja sitä pitääkin pitää vain yhtenä päätöksentekoon vaikuttavana tekijänä. (Honkanen 2005, 13–14.)

Henkilöarviointitutkimus voidaan tehdä joko suppeasti tai laajasti. Suppeasti tehtynä työnhakija tulee työhaastatteluun, häntä haastatellaan ja hänelle annetaan tehtäväksi erilaisia testejä ja tehtäviä. Konsultin tehtävä on tuloksia analysoimalla selvittää, miten hyvin työnhakija soveltuu tarjolla olevaan työtehtävään. Tutkimuksen tilaaja, tässä tapauksessa työnantaja, saa raportin konsultin tekemistä arvioista. (Honkanen 2005, 16.) Laajassa henkilöstösuunnittelutilanteessa tai vaikka yhtä työntekijää koskevan soveltuvuusarvioinnin tekeminen tuo organisaatioon tärkeää lisäinformaatiota suunnitelmien ja erilaisien ratkaisujen tekemiseen. Esimerkkeinä erilaisista tilanteista, joihin soveltuvuusarviointit tuovat lisätietoa, on uuden työntekijän valinta, tämänhetkisen henkilöstön osaamisen arviointi ja kehittäminen tai tilanne, jossa henkilöstöresursseja organisoidaan uudelleen. (Honkaniemi ym. 2007, 21.)

Kokonaisvaltaisen ja objektiivisen tiedon saamiseksi henkilöstöstä mahdollistaa se, että psykologisen soveltuvuusarvioinnin suorittaa ammattitaitoinen psykologi. Psykologinen soveltuvuusarviointi antaa tietoa muun muassa yksilön motivaatiosta, toimintatavoista, henkisistä voimavaroista, omaksumisvalmiuksista sekä sosiaalisista taidoista. Psykologinen soveltuvuusarviointi ei kuitenkaan kerro, miten pysyvää tämä

osaaminen on. Pysyvyyttä pystyy arvioimaan vain toimeksiantaja ajan kuluessa. Molempien eli psykologisen soveltuvuuden ja ammatillisen pätevyyden selvittäminen antaa kuitenkin parhaan lopputuloksen päätettäessä henkilövalinnoista. (Honkaniemi ym. 2007, 21.)

3.2 Henkilöarvioinnin luotettavuus

Työelämän tietosuojalakiin ja henkilötietolakiin olisi syytä tutustua ennen rekrytointiprosessin aloittamista, jotta hakijoiden yksityisyys pystyttäisiin turvaamaan parhaalla mahdollisella tavalla prosessin aikana. Työnantajalla on oikeus käsitellä vain sellaisia tietoja, jotka liittyvät vain välittömästi työn tekemiseen. Rajanveto on yleensä vaikeaa sen suhteen, mitä voidaan pitää välittömäksi liittymiseksi. Kiellettyinä asioina yleisesti pidetään ainakin yksityis- ja perheasioihin liittyviä asioita. Työntekijän terveydentila ei pääsääntöisesti kuulu työnantajalle. Joidenkin työtehtävien kohdalla työtehtävää voidaan pitää sellaisena, että on syytä katsoa tapauskohtaisesti se, onko terveydentila sellaista tietoa, joka vaikuttaa työssä suoriutumiseen. (Työ- ja elinkeinotoimiston www-sivut 2011.)

On tärkeää toteuttaa rekrytointiprosessin vaiheet hyvin, jotta siinä onnistuttaisiin mahdollisimman hyvin. Henkilöarvioinnin luotettavuus riippuukin siitä, miten hyvin prosessissa on onnistuttu. (Syrjänen 2007, 7.) Luotettavien menetelmien käyttäminen on onnistuneen henkilöarvioinnin lähtökohta. Henkilöarviointimenetelmien tulee olla suunniteltu ja kehitelty tähän käyttötarkoitukseen. Luotettavien ja vertailukelpoisten tulosten saavuttamiseksi on käytettävä systemaattista ja vakiintunutta työskentelytapaa. Työnhakijan ominaisuuksien ja osaamisen arviointi on ehkä tärkein henkilöarviointitutkimuksen tunnusmerkki, jolla pyritään päättämään, miten työnhakija selviytyy erilaisista työtehtävistä. Päätelmien, arvioiden ja ennusteiden on täytettävä pätevän henkilöarviointitutkimuksen vaatimukset, joten ne on pystyttävä perustelemaan. On pystyttävä näyttämään toteen, millä menetelmillä tulokset on saatu ja mistä tietolähteistä. Tulokset on myös pystyttävä palauttamaan käytettyihin menetelmiin ja tutkimuksesta saatuihin tietoihin. (Honkanen 2005, 13–14.)

Työministeriö on tehnyt selvityksen, jossa selvitettiin, miten henkilöarvioinnin toimeksiantajat kokivat arvioinnin. Toimeksiantajat kokivat arvioinnin selvityksen mu-

kaan puolueettomaksi ja olivat sitä mieltä, että henkilöarviointi on luotettava ja oikeudenmukainen työsuoriutumisesta kertova menetelmä. Menetelmää käytettiin useimmiten siksi, että se vahvisti omia mielipiteitä, pystyttiin paremmin minimoimaan riskit ja saatiin tärkeää lisätietoa. Työnhakijoiden karsiminen näillä menetelmillä oli yli puolen selvitykseen vastanneiden mielestä myös tärkeä syy käyttää henkilöarviointeja. (Honkaniemi ym. 2007, 21.) Henkilöarvioinnin vastauksia luokiteltaessa ja yhteenvetoja tehtäessä on pyrittävä tekemään se siten, että pystytään myöhemminkin näkemään, mihin ne perustuivat. Henkilöarviointitutkimuksen kriteerit täytyvät, jos käytetään jotakin teoreettista tai tilastollista tutkintamallia, tai vastauksen saamiseksi käytetään matemaattista kaavaa. (Honkanen 2005, 14–15.)

Kokonaisuutta, jolla tarkoitetaan henkilöarviointiprosessia ja sen vaiheita, voidaan pitää henkilöarviointitutkimuksena. Toimeksiantaja ja konsultti voivat silloin tehdä sopimuksen, sopia tutkimuksen tavoitteista, jonka jälkeen suunnitellaan ja suoritetaan tutkimus. Lopuksi tulokset arvioidaan ja raportoidaan toimeksiantajalle. Arviointityö päättyy seurantaan ja arviointiin. On kyseessä sitten suppea tai laaja henkilöarviointitutkimus, niin henkilöarviointiin osallistuu useimmiten kolme osapuolta: konsultti, toimeksiantaja ja itse henkilö, josta arvio tehdään. Henkilöarvioinnilla kerättyä tietoa voidaan käyttää organisaation sisällä hyödyksi henkilöstön valitsemisen lisäksi myös palkitsemisjärjestelmien ja organisaation kehittämiseen sekä henkilöstösuunnitteluun. Esimies saa henkilöstöstä seurantatietoa usein kehityskeskustelujen avulla, mutta jossakin tilanteissa arviointityön tekeminen voi olla joko asiantuntijan apua vaativaa tai muuten vain niin aikaa vievää, että on järkevää palkata ulkopuolinen taho tekemään henkilöarviointeja. Asiantuntijan käyttäminen antaa usein syvyyttä tutkimukseen henkilöarviointia tehtäessä. (Honkanen 2005, 16–18.)

3.3 Työntekijän valintaan liittyvä arviointi

Hyvin rakennetut menetelmät soveltuvuusarvioinneissa ovat tuoneet selkeyttä ja parannuksia valintamenetelmiin, jonka myös laajamittaiset tutkimukset osoittavat. Oikeinkäytettyinä menetelmät ovat tehokkaita sekä antavat oikeudenmukaisen lopputuloksen verrattuna siihen, jos ei käytetä menetelmiä ollenkaan. Tasavertainen kohtelu hakijoiden kohdalla tapahtuu menetelmiä oikein käyttäen ja ulkoisen arvioijan käyttö lisää luotettavuutta, sillä hänellä ei ole ennakkokäsityksiä tai ennakkoluuloja haki-

joista eikä myöskään organisaation sisältä tulevia asenteita määrättyjä hakijoita tai heidän toimintakenttäänsä kohtaan. Tarpeellisuus on aina lähtökohta arvioinnin suorittamiseen. Arviointihan on muussa tapauksessa tarpeeton, jos arvioinnilla ei ole painoarvoa tai päätös valinnasta on tehty jo valmiiksi. Henkilölle, joka on arvioitavana, arviointipäivä on henkisesti raskas, joten arviointi on oltava merkityksellinen hakijan kannalta, joten ei ole syytä valita henkilöarviointiin henkilöä, jolla ei ole käytännössä mahdollisuutta tulla valituksi. Joissakin organisaatioissa henkilöarviointeja suoritetaan myös henkilöille, jotka eivät ole vakavasti otettavia ehdokkaita vain siitä syystä, että saataisiin vahvistettua omia mielipiteitä siitä, ettei hakija ole varteenotettava hakijaehdokas. Tällaista toimintatapaa ei kuitenkaan suositella. (Honkaniemi ym. 2007, 22–23.)

Psykologinen arviointi hyödyttää myös hakijoita, sillä arviointipäivän arviointi pistää hakijoita miettimään oman työuransa liittyviä tavoitteita ja toiveita. Psykologinen arviointi auttaa myös kehittymään työroolissa, ja se tuo itsetuntemusta. Valituksi tullut henkilö voi käytyjen keskustelujen ansiosta päästä paremmin sisään työrooliinsa ja valitsematta jääneelle henkilölle voi tulla selvempi kuva työstä, johon hän soveltuu parhaiten, tai missä hänellä on kehitettävää. Henkilökohtaisesti annetulla palautteella on siksi merkittävä rooli henkilöarvioinnin tuloksien kannalta. (Honkaniemi ym. 2007, 23.)

Yhtenä työntekijän valintaan liittyvänä tekijänä kannattaa ottaa huomioon myös kustannukset. Kannattaa arvioida ja vertailla, millaisia kustannuksia työllistämisen eri vaihtoehtoista kertyy. (Yritys-Suomen www-sivut 2011.) Uuden työntekijän valintaa pidetään usein riskialttiina sijoituksena, sillä etukäteen on vaikea tietää, miten uusi työntekijä tulee onnistumaan kyseisessä työssä. Uuden työntekijän rekrytointia pitäisi pitää enemmän suurena mahdollisuutena, sillä työntekijät luovat yrityskulttuuria tekemällä tuotteet, palvelut ja aikaansaavat yrityksen imagon. Oikeiden ihmisten rekrytoiminen oikeisiin tehtäviin samalla työntekijöistä huolehtien varautuu yritys viisaasti tulevaisuuteen. Haastatteluiden, hakijoiden osaamisesta tehtyjen muistiinpanojen avulla valintatilanteessa, kun päätetään valittavaa henkilöä, on helpompi tehdä valinta. (Työ- ja elinkeinotoimiston www-sivut 2011.)

4 ALUSTAVA HENKILÖSTÖHANKINTASUUNNITELMA HONG KONG KAARINA OY:LLE

”Hong Kong Tavaratalot” on erikoistavarataloketju, jolla on myymälöitä Suomessa jo 22, pääosin Etelä- ja Keski-Suomessa. Ketjun tarkoituksena on avata 1-3 uutta myymälää vuosittain. (Hong Kong -konsernin www-sivut 2011.) Vantaan uusi myymälä avataan keväällä vuonna 2012 ja Kuopion myymälä ensivuoden huhtikuussa. ”Hong Kong Tavaratalot” on perustettu vuonna 1989. Ketjun palveluksessa työskentelee noin 600 työntekijää. Oy Hong Kong Import Ltd toimii ketjun omien tuotemerkkien maahantuojana sekä sen kaikki myymälät ovat Oy Hong Kong Import Ltd:n yksityisessä omistuksessa. Tavaratalojen tarkoituksena on tarjota asiakkailleen laajasta eri tuoteryhmien valikoimasta hinta-/laatusuhteiltaan ajankohtaisia ja parhaimpia tuotteita. Asiantunteva asiakaspalvelu on yritykselle tärkeä asia. (Hong Kong Huutiset -henkilöstölehti 3/2011, 8.)

Yrityksen missio selviää ketjun mainoslauseessa ”enemmän kuin etsit”. Tarkoituksena on tarjota asiakkaille enemmän, kuin mitä he etsivät. Tärkeää on myös tuotehintojen edullisuus ja hyvä asiakaspalvelu. Liikevaihdon kasvattaminen konsernissa nykyisestä 130 miljoonasta eurosta 200 miljoonaan euroon seuraavan viiden vuoden aikana on yksi konsernin tavoitteista. Tähän tavoitteeseen on pyrkimys päästä lisäämällä myymälöiden määrää, lisäämällä omaa maahantuontia, parantamalla verkko-kaupan myyntiä sekä parantamalla yhteisiä toimintatapoja ja ketjunohjausta. Konserni pyrkii siten parantamaan toimintaansa joka päivä, jotta toinen tavoite eli olla alan paras yritys, saavutettaisiin. (Hong Kong Huutiset -henkilöstölehti 2/2011, 7.)

Hong Kong -konsernissa on selvitystyön alla myös koko ajan se, millaisia mahdollisuuksia olisi eri paikkakunnille perustaa uusi tavaratalo. Oulu, Vaasa ja Lappeenranta ovat paikkoja, jotka ovat tällä hetkellä erittäin kiinnostavia. (Kalevan www-sivut 2011.) Ketjulla on tavoitteena avata konseptinsa mukaisia myymälöitä aina tärkeimmille markkina-alueille. Resurssit riittävät ja toiminta pysyy kannattavana, kun toiminta on harkittua. Ketjuun valitut tuotteet ja hinnat pyritään tiukalla harkinnalla yhtenäistämään sekä vankalla ketjumarkkinoilla pyritään takaamaan, että asiakkaat löytäisivät etsimänsä tuotteet ja tulisivat useamman kerran ostoksille Hong Kong -tavarataloon. (Hong Kong Huutiset -henkilöstölehti 2/2011, 7.)

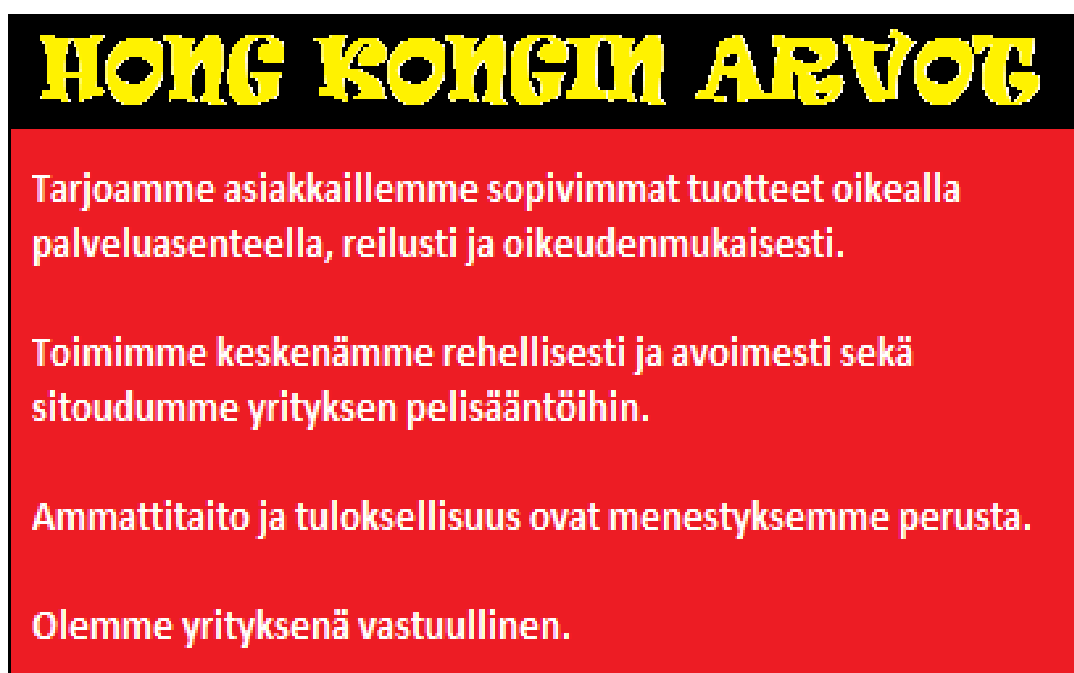
Import-sanaa käytetään organisaatiossa paljon. Se mainitaan jo emoyhtiön nimessä Oy Hong Kong Import Ltd, mutta sillä tarkoitetaan konsernin lisäksi maahantuonti-yksikköä, johon kuuluu seitsemän työntekijää. ”Import” pitää tiivistä yhteyttä osto-organisaatioon, jonka tarkoituksena on varmistaa se, että tuotteet tulevat myymälöihin oikea-aikaisesti. Osto-organisaatio myös vastaa tuotteiden valitsemisesta, tekee hankintapäätökset ja pitää yhteyttä myymälöihin. (Hong Kong Huutiset -henkilöstölehti 4/2011, 2.)

Omalla maahantuonnilla pyritään takaamaan hinta- ja laatusuhteiltaan kilpailukykyiset tuotteet asiakkaille. Myös yhä useampi asiakas pääsee tutustumaan yrityksen tarjoamaan tuotevalikoimaan verkkokaupan avulla. Tavoitteisiin pyritään runsaalla tuotevalikoimalla ja asioinnin helppoudella verkkokaupassa. (Hong Kong Huutiset -henkilöstölehti 2/2011, 7.) Verkkokauppa antaa ketjun asiakkaille uusia mahdollisuuksia, sillä verkkokaupassa näkee myös sen, onko tuote saatavilla lähimyymälässä. Monikanavaisuuden ansiosta asiakas voi asioida myymälässä tietämällä etukäteen, että hänen etsimänsä tuote on saatavilla lähimmässä myymälässä, vaikka omalla paikkakunnalla ei olisikaan vielä Hong Kong -tavarataloa. (ITNyt.fi:n www-sivut 2011.)

Tee se itse -verkkokauppa avattiin marraskuussa 2011, ja se keskittyy nikkarointiin ja rakentamiseen liittyviin tuotteisiin sekä tänä jouluna on tarkoituksena avata leluihin keskittyvä verkkokauppa pienessä mittakaavassa. Verkkokaupan käyttäjäystävällisyyttä pyritään parantamaan lisäämällä mahdollisuus siihen, että asiakkaat saavat kertoa tuotteisiin liittyviä tarinoita niin hyvässä kuin pahassa sekä lisäämällä siihen kysy/vastaa -palsta. Kansainvälistyminen on organisaatiossa vuoden 2012 avainsana, sillä sen kalastusverkkokaupan olisi tarkoitus laajentua Euroopan markkinoille. Kotimaassa selvitetään myös sitä, mille muille tuoteryhmien tuotteille olisi kysyntää verkkokaupan muodossa. Muutaman uuden verkkokaupan avaaminen onkin suunnitelmassa lähivuosina. (Hong Kong Huutiset -henkilöstölehti 4/2011, 5.) Tietoja yrityksestä on antanut Länsi-Suomen aluepäällikkö Maarita Eriksson.

4.1 Hong Kong Kaarina Oy ja henkilöstösuunnittelun nykytilanne ja tarpeet

Vuonna 2010 Hong Kong -konserni kiteytti omat arvonsa ja laati yhteiset pelisäännöt, joiden tarkoituksena oli ohjata sen toimintaa asiakaslähtöisempään suuntaan sekä helpottamaan työskentelyä tavarantoimittajiensa kanssa. Konsernin liiketoiminnan jatkuvuuden ja omien ponnistelujen tarpeellisuus katsottiin saavan aikaan tyytyväiset asiakkaat. Kun asiakaspalvelu on asiantuntevaa, niin asiakkaiden on mahdollista löytää etsimänsä tuotteet ja ”jopa enemmän”. (Hong Kong -henkilöstölehti 1/2011, 2.) Hong Kong -konsernin arvot on lueteltu seuraavassa kuviossa (Kuvio 8).



Kuvio 8. Hong Kong -konsernin arvot. (Hong Kong -henkilöstölehti 1/2011, 2.)

Yhteiset pelisäännöt perustuvat ajatukseen, että Hong Kong -konsernin työntekijät itse muodostavat yhteishengen, ja he ainoastaan ovat niitä, jotka sen pystyvät tekemään. Yritys on teettänyt työhyvinvointitutkimuksia, josta tämä asia on tullut esille. Epäkohtiin on pyritty puuttumaan mahdollisimman nopeasti, ja jotta tulevaisuudessa epäkohdat saataisiin muuttuvissa olosuhteissa selville, niin konserni on päättänyt järjestää työhyvinvointitutkimuksia vuosittain. Hyvien tuloksien saavuttaminen on mahdollista vain silloin, kun työyhteisö voi hyvin. (Hong Kong -henkilöstölehti 1/2011, 2.) Kuten konsernin arvoissakin määritetään, niin työyhteisön hyvinvoinnilla on mahdollista saavuttaa hyviä tuloksia ja tulokset näkyvät työyhteisön hyvinvoin-

nissa. Konsernin johto pyrkii siten entistä enemmän kiinnittämään huomiota henkilöstön työhyvinvointiin. Työhyvinvoinnin parantamisen yksittäisistä pyrkimyksistä esimerkkeinä toimivat henkilöstölehti ja henkilökunnan erilaiset koulutusohjelmat.

Jokainen Hong Kong -konsernin työntekijä edustaa yritystä kaikissa tehtävissä, joita hän hoitaa. Yhteistyökumppaneilta vaaditaan myös paljon silloin, kun jokainen työntekijä vaatii itseltäänkin paljon. Nämä vaatimukset on oltava korkealla, kun konserni itse vaatii yhteistyökumppaneiltaan paljon. Konsernin on tarkoitus kehittää liiketoimintaansa ennakkoluulottomasti. Kehittämisen on siten oltava kuitenkin pitkäjänteistä, maltillista ja harkittua. Tärkeää on myös noudattaa tulevaisuudessa yhteiskunnan pelisääntöjä sekä tuntea ja kantaa vastuuta ympäristöstä. (Hong Kong -henkilöstölehti 1/2011, 2.)

Hong Kong -konsernin tarkoituksena on siis kehittää toimintaansa, ja konsernissa on juuri päivitetty henkilöstöopasta. Henkilöstöoppaaseen on kerätty kaikki sellaiset työsuhteeseen liittyvät asiat, joita konserni pitää tarpeellisena ja tärkeänä. Ensi vuonna alkuvuodesta on myös tarkoitus järjestää turvallisuuskoulutusta jokaisessa myymälässä. Tämän avulla pyritään toimimaan entistäkin paremmin vaara- ja onnettomuustilanteissa. Koulutuksella pyritään myös kehittämään ennakoivaa toimintaa, jotta vaara- ja onnettomuustilanteita pystyttäisiin ennaltaehkäisemään. Kenttäjohtaja Kimmo Snyggin mukaan koulutuksella halutaan taata se, että jokainen työntekijä tuntee konsernin turvallisuusohjeet ja osaa toimia oikeaoppisesti kaikissa tilanteissa. Näin työntekijöistä halutaan myös pitää huolta. (Hong Kong -henkilöstölehti 1/2011, 3.)

Konserni järjestää johtohenkilöilleen myymäläkoulutusta jalkauttamalla Importyksikön henkilöstöä marras- ja joulukuussa 2011 Hong Kong -ketjun Etelä-Suomen myymälöihin viiden päivän ajaksi. Ajatuksena on saada heidät ymmärtämään ja samalla perehtymään, millaista myymälässä työskentely on. Myymälätyöskentelyn näkeminen kokonaisuutena auttaa näitä henkilöitä ymmärtämään henkilökunnan päivittäisiä haasteita ja asiakkaiden tarpeita. (Hong Kong Huutiset -henkilöstölehti 4/2011, 7.) Tässä lähemmän tarkastelun kohteena on Hong Kong Kaarina Oy, jossa henkilöstön määrää ja työsuhterakennetta on tarkasteltu vähintään kolme kertaa vuodessa. Liiketoiminnan kausiluonteisuus asettaa työvoiman riittävyyden ja rakenteen tarkas-

telemisen aiheelliseksi varsinkin ennen sesongin alkua ja sen päätyttyä. Erilaiset muutokset tekevät myös aiheelliseksi tarkastella henkilöstön riittävyttä tässä myymälässä. Tällaisia muutoksia ovat esimerkiksi myynnin nousu tai lasku, äitiyslomat ja varusmiespalvelu. Eri myymälöillä ei ole, eikä konsernilla itselläänkään ole varsinaista kirjallista henkilöstösuunnitelmaa tai henkilöstöhankintasuunnitelmaa.

Konsernissa on pohdittu, millaista työvoimaa ja millaisia työsuhteita organisaatiossa tarvitaan. Näitä tarpeita käydään säännöllisesti ja myymäläkohtaisesti lävitse. Viiden vuoden takaiseen tilanteeseen nähden olosuhteet ovat selvästi muuttuneet ja osa-aikainen työvoima on huomattavasti lisääntynyt. Viiden vuoden takainen tilanne oli se, että suurin osa työsuhteista oli kokoaikaisia. Osa-aikaisten työsuhteiden lisääntymiseen suurimpana syynä on ollut kaupan alan aukioloaikojen muutokset. Sunnuntaiaukiolo on vapautunut, ja myymälöitä saa pitää auki lähes jokaisena sunnuntaina. Jokaisessa myymälässä on kyseisen myymälän työntekijöistä tiedot, jotka pitävät sisällään tiedot myymälän työntekijöiden koulutuksesta, työkokemuksesta sekä muusta osaamisesta. Työnhallintaohjelmasta nämä samat tiedot myös löytyvät ja sen lisäksi tietoja on myymälän työntekijöiden poissaoloista. Konsernilla ei ole kuitenkaan mitään kattavaa tietojärjestelmää, joka pitäisi sisällään nämä kaikki tiedot kaikista työntekijöistä.

Työtyytyväisyystutkimus tehdään konsernissa vuosittain. Henkilöstön työtyytyväisyyttä käsitellään työilmapiiritutkimuksissa, ja työhyvinvointia pyritään kehittämään parhaan mukaan. Poissaoloja seurataan myymäläkohtaisesti kuukausittain. Kaarinan myymälän, kuten myös koko konsernin, sairauspoissaolot ovat tällä hetkellä selkeästi alle kaupanalan keskiarvon. Sairauspoissaolot eivät ole suorassa yhteydessä yrityksen henkilövalintoihin tai niiden epäonnistumiseen, ja tämän katsotaan olevan yksi merkki siitä, että henkilövalinnat ovat pääsääntöisesti onnistuneet. Kaarinan myymälässä on työntekijöiden kohdalla pitkiä työsuhteita, ja työntekijöillä on myös hyvä mahdollisuus urakehitykseen. Kokoaikaisien ja osa-aikaisten työntekijöiden määrä on konsernissa sopivassa tasapainossa työvoiman tarpeeseen nähden. On katsottu, että ei pitäisi lisätä yltiöpäisesti osa-aikaista työvoimaa, poikkeuksena kuitenkin osa-aikaisten lisäämiseen tilanteet, jossa työvoimarakenteen muutokset vaativat tietynlaista joustoa. Pääsääntöisesti voidaan pitää tämän hetkistä tilannetta kokoaikaisien ja

osa-aikaisten työntekijöiden kohdalla hyvänä. Myymälöissä on myös sellaisia työtehtäviä, joita ei voida hoitaa osa-aikaisessa työsuhteessa olevilla työntekijöillä esimerkiksi tästä osastonhoitajan työtehtävät.

Uuden työntekijän palkkaamisaloite lähtee myymäläpäälliköltä, joka tekee esityksen aluepäällikölle, ja sen jälkeen he yhdessä tekevät päätöksen uuden työntekijän palkkaamisesta. Jokaiselle myymälälle, niin myös Hong Kong Kaarina Oy:lle, on laadittu henkilöstöbudjetti. Tämän henkilöstöbudjetin puitteissa uusien työntekijöiden palkkauspäätökset tehdään. Muutokset työvoiman sisällä aiheuttavat rekrytointitarpeen, jonka perusteella mietitään tapauskohtaisesti, onko uusi työsuhte luonteeltaan vakinainen vai määräaikainen. Uuden työntekijän palkkaamisperusteina voi olla esimerkiksi äitiyslomasijaisuudet, pitkät sairauslomat tai myynnin kasvu. Mietittäessä uuden työntekijän palkkaamista myymälään käytetään apuna myös aikaisempien vuosien vuoden eri ajankohtina käytettyä työvoiman määrää, joka antaa pohjaa, mikä verran aikaisempina vuosina on ollut työvoimaa vuoden eri ajankohtina.

Konsernilla on yleiset rekrytointiohjeet, joita noudatetaan rekrytoitaessa työvoimaa. Ensin määritellään rekrytointitarve ja rekrytointioikeus konsernilta, jonka jälkeen määritellään, millainen työsuhte ja millaisia työtehtäviä uudella työntekijällä tulisi olemaan, sekä mitä edellytyksiä työntekijältä työtehtävien hoitamiseksi vaaditaan. Tämän jälkeen tarkastellaan ja päätetään rekrytointikanavat, joita voivat olla esimerkiksi omat internet-sivut, työvoimatoimisto, sisäinen haku tai sanomalehti-ilmoitus. Sisäiset siirrot rekrytoinnissa myymälöistä toiseen myymälään ovat lisääntyneet huomattavasti viime vuosina, ja sisäisiin siirtoihin on myös kannustettu. Osaaminen on pyritty takaamaan sillä, että uusiin avattaviin myymälöihin on siirtynyt toisista myymälöistä työntekijöitä, joilla on jo kokemusta yrityksen toimintatavoista. Osa työntekijöistä on myös siirtynyt aikaisemmin avattuihin vanhempiin myymälöihin joko samoihin tai toisiin työtehtäviin muun muassa paikkakunnalta toiselle muuton vuoksi. Sisäiset siirrot pyritään silloin parhaimman mukaan järjestämään. Jos johonkin myymälään haetaan osastonhoitajaa, myymälänhoitajaa tai myymäläpäällikköä, silloin ensimmäiseksi tähän tehtävään haetaan henkilöä sisäisenä hakuna. Näihin tehtäviin henkilöä haetaan ulkoisella haulla vasta, jos sisäisessä haussa ei onnistuta.

Työhakemusten perusteella päätetään haastatteluun kutsuttavat, jotka haastatellaan ennalta laadittujen työhaastattelukysymyksien avulla. Valintahaastattelun kysymykset ovat ennalta määriteltyjä, joita haastattelijat voivat soveltaa tarvittaessa. Myymäläpäällikkö yhdessä myymälänhoitajan kanssa yleensä suorittaa työhaastattelun, ja he myös päättävät sen, kuka hakijoista valitaan. Myymälähenkilökuntaa valittaessa hakija valitaan työhaastattelun pohjalta. Valinnan jälkeen laaditaan työsopimus ja valitusta henkilöstä tiedotetaan työyhteisölle. Uusi työntekijä perehdytetään omaan työhönsä, ja koeajan aikana uusi työntekijä käy työhöntuloterveystarkastuksessa. Osa työntekijöistä lähetetään henkilöarviointiin, jonka perusteella valitaan sopiva työntekijä. Konsernin palkatessa henkilöitä tiettyihin vaativimpiin työtehtäviin käytetään apuna konsulttitoimistoa, joka tekee hakijasta kuvailevan henkilöarvioinnin. Myymälöiden esimiehet valitaan myymäläpäällikön, aluepäällikön ja kenttäjohtajan toimesta. Henkilöarvioinnit ja rekrytoinnit on muutamia poikkeustapauksia lukuun ottamatta pyritty pitämään yksikkötasolla.

Lähtökohtana on ollut, että myymälöihin saataisiin parhaat mahdolliset työntekijät, kun haastatteluja on tekemässä eri yksiköiden esimiehet, sillä heidän on katsottu tietävän parhaiten, minkä tyyppiset työntekijät soveltuvat parhaiten työyhteisöön. Myymäläpäälliköille on järjestetty rekrytointikoulutusta ja konserni on laatinut selkeät rekrytointiohjeet myymälöiden esimiehille. Keskitettyä rekrytointia on konsernin johdon taholla mietitty, mutta siihen ei ainakaan vielä toistaiseksi ole päädytty.

4.2 Hong Kong Kaarina Oy:n henkilöstöhankintasuunnitelma

Hong Kong Kaarina Oy:llä ei ole varsinaista kirjallista henkilöstösuunnitelmaa tai henkilöstöhankintasuunnitelmaa, joten molempien tekeminen on ollut ajankohtaista. Laki yhteistoiminasta yrityksissä vaatiiikin, että yrityksessä on oltava henkilöstösuunnitelma. Henkilöstösuunnitelma edesauttaisi yrityksen päätöksenteossa ja henkilöstön koulutustavoitteiden laatimisessa, sekä pystyttäisiin henkilöstön tilasta paremmin ajan tasalla kirjaamalla vuosittain henkilöstön määrän, rakenteen ja laadun muutoksista. Henkilöstösuunnitelma mukailisi tilikautta ja määrittäisi ne käytännön toimenpiteet, joilla konserni säätelee henkilöstön määrää, rakennetta ja kehittää henkilöstöä. Henkilöstösuunnittelussa olisi syytä painottaa entistä enemmän joustavuutta, tulevaisuuden tuomien haasteiden ennakoimista ja niihin varautumista. Tämä vaa-

tii Hong Kong Kaarina Oy:n tulevaisuudennäkymien kattavaa kartoitusta. Ennakomisella turvattaisiin tavaratalon liiketoiminnan kannattavuus entistä paremmin. Nykyisin käytössä oleva etenemistapa ei ehkä ole tulevaisuutta ajatellen se paras etenemistapa. Olisikin pyrittävä tulevaisuudessa ennakoivaan etenemistapaan. Hong Kong Kaarina Oy:ssä tarkastellaan tällä hetkellä henkilöstön määrää ja työsuherakennetta vähintään kolme kertaa vuodessa, varsinkin ennen sesongin alkua ja sen päätyttyä. Päätökset näistä tarkasteluista tulisi tulevaisuudessa kirjata henkilöstösuunnitelmaan.

Konsernissa laadittua henkilöstöopasta tulisi myös käyttää henkilöstösuunnitelmaa laadittaessa hyödyksi. Jos Hong Kong Kaarina Oy:ssä pystyttäisiin toteuttamaan hyvin henkilöstösuunnittelua, niin mahdollistaisi yksikön jatkuvan kehityksen ja uudistumisen ja näin onnistumisen henkilöstöhankinnassa. Lisäksi saataisiin säästöjä henkilöstökustannuksissa. Jos Hong Kong Kaarina Oy:ssä toteutettaisiin pitkällä tähtäimellä henkilöstösuunnittelua, kuitenkin korkeintaan kolmen vuoden päähän ulottuvilla suunnitelmilla, auttaisi se myös henkilöstöä ymmärtämään, mitä yritys heiltä haluaa, vaatii ja miten yrityksessä toimitaan. Tällaista suunnitelmallista toimintaa kutsutaan strategiseksi henkilöstösuunnitteluksi. Strategia on näin ollen valittu suunta muuttuvassa toimintaympäristössä, joka määrittää yhteiset pelisäännöt ja menetelmät. Joten koko konsernin toteuttaessa hyvin strategista henkilöstösuunnittelua se on määrittänyt konsernille strategian, jonka avulla se pyrkii pääsemään asetettuihin päämääriin ja tavoitteisiin. Konsernin johdon tuleekin pohtia toiminnan perusasioita, kuten mihin tarkoitukseen se on perustettu, ja sen on tiedostettava päämäärät, joiden mukaan edetään ja jotka halutaan saavuttaa. Tavoitteiden asettamisella tiedostetaan se päämäärä, jonka toteutumiseen pyritään. Konsernitasolla tavoitteet on asetettu hyvin varsinkin liiketoimintastrategian suhteen, joka näkyy uusien myymälöiden avaamissuunnitelmissa tärkeimmillä markkina-alueilla. Tiukalla harkinnalla on yhtenäistetty ketjuhintoja, ja ketjumarkkinoinnilla on pyritty takaamaan se, että asiakkaat ovat löytäneet myymälöihin. Toiminta on ollut harkittua ja on mietitty resurssien riittävyyttä.

Kun henkilöstön osaamistasot ja -tarpeet otetaan paremmin huomioon, eikä tuijoteta pelkästään matemaattisia ennusteita, onnistutaan toteuttamaan parempaa henkilöstöstrategiaa. Ihannemallia, jossa henkilöstöstrategia ja liiketoimintastrategia tukisivat toisiaan, on monasti vaikea saavuttaa, sillä toimintaympäristön muutokset pakottavat

toimimaan muutoksien vaatimalla tavalla hyvin lyhyelläkin varoitusajalla. Nopeasti etenevissä tilanteissa tehdään väärinkin päätöksiä, mutta henkilöstöasioita hoitavien henkilöiden tulisi tiedostaa tehdyt virheet ja otettava niistä opiksi. Tehdyt virheet opettavat ja auttavat yksilöitä kehittymään. Kaikkeen siihen, mihin konserni itse pystyy parhaalla mahdollisella tavalla valmistautumaan, tulisi pyrkiä valmistautumaan, jotta riskit vähentyisivät, ja koko toiminnan laatu paranisi. Olisi myös luovuttava tarvittaessa vanhoista toimintatavoista ja uskomuksista, jotta henkilöstöstrategiaa pystyttäisiin tarpeen vaatiessa uudistamaan. Resurssiperustainen strategia-ajattelutapa, joka tarkoittaa sitä, että henkilöstövoimavarat ovat yrityksessä tärkeässä roolissa ja siten on koettu työntekijöiden osaamisen ja kokemuksen olevan tärkeässä roolissa tulevaisuuden tuomien haasteiden edessä, on todettu koko konsernissa hyväksi ajattelutapamalliksi.

Hong Kong Kaarina Oy:n henkilöstövisio tulisi muodostumaan siten, että määritetään etukäteen siihen liittyvä kiintopiste tulevaisuutta ajatellen, jonka avulla edetään kohti tavoitteiden toteutumista henkilöstöjohtamisen keinoin. Henkilöstövisio määrittelee tämän organisaation henkilöstövoimavarat ja osaamisen tarpeet, jotta liiketoimintavisio samalla pystyttäisiin toteuttamaan. Liiketoimintavision toteutuminen vaatii tarkkaa henkilöstövoimavarojen ja osaamisen tuntemista, joten konsernissa tulisi edelleen panostaa henkilöstöjohtamisen keinoihin hyvien tuloksien saavuttamiseksi. Resurssien tiedostaminen on avain menestymiseen, ja kun osataan uudistua, niin konsernin kaikki myymälät pysyvät kilpailukykyisinä. Henkilöstövoimavaroista päättävien henkilöiden tulisi myös tarkkaan harkita päätöksiään, sillä päätökset heijastuvat tulevaisuuteen. Näitä päättäjiä olisi hyvä ottaa johtoryhmiin, joissa liiketoiminnallisia päätöksiä tehdään, jos näin ei vielä ole, sillä yhdessä tehdyt päätökset konsernin johdon kanssa takaavat paremmat onnistumisen mahdollisuudet sen eri myymälöissä.

Konsernin jokaisessa myymälässä, niin myös Hong Kong Kaarina Oy:ssä, on jokaisen työntekijän tiedot koulutuksesta, työkokemuksesta ja muusta osaamisesta sekä samat tiedot löytyvät työnhallintaohjelmasta, josta selviävät myös työntekijöiden poissaolot. Näitä tietoja voitaisiin hyödyntää paremmin ja perustaa tietokanta, jota konsernin henkilöstöasiantuntijat voisivat hyödyntää poimimalla sieltä tarvitsemansa tiedot. Konserni toteuttaa jo vuosittain työilmapiiritkimuksia, joiden tuloksia voi-

taisiin hyödyntää työhyvinvoinnin lisäksi tietokannasta saatujen tietojen kanssa esimerkiksi henkilöstösuunnittelun ennakkoinnissa. Tietokannan perustaminen toisi myös henkilöstölle sellaisen tunteen, että heillä on paremmat etenemismahdollisuudet urallaan. Konsernin johto saisi keskitettyä tietoa enemmän ja sisäinen rekrytointi helpottuisi.

Työntekijät haluavat työtä tehdessään kehittyä ja menestyä. Tämä palkitsemiskeinona motivoi ja parantaa työn laatua. Kehityskeskustelut on yksi keino selvittää työntekijän motivaatiotasoa ja sitä, onko työntekijä valmis vaativampiin haasteisiin. Työnkuvan muuttaminen laaja-alaisemmaksi on myös keino, joka motivoi. Organisaatio saattaa välttää näin työntekijän hakeutumisen muualle haastavimpiin tehtäviin. Hakeutuminen uusiin tehtäviin lähtee yleensä työntekijän halusta lisähaasteisiin. Organisaatio saattaa näin pitää tärkeitä osaajiaan organisaatiossa edellä mainituilla keinoilla, eikä menetä osaajiaan muihin alan yrityksiin.

Konsernissa työntekijöiden palkkaamisessa sen sisältä tai ulkoa uusiin työtehtäviin on sekä etuja että haittoja. Sisäisesti uusiin työtehtäviin sijoittamisen etuja ovat valintaprosessin nopeus, joka tarkoittaa sitä, että silloin tiedetään, mitä saadaan. Toisin sanoen on helpompi arvioida työntekijän kykyjä suoriutua uudesta tehtävästä, valitun mielialaa ja hyvää suoritusmotivaatiota. Haittoina sisäistä lähdettä käytettäessä on valitsematta jääneiden huono mieliala, kuppikuntien muodostuminen taistellessa uramahdollisuuksista, uusien ideoiden puute sekä se, että järjestelmästä voi tulla jäykkä. Organisaation ulkopuolelta tulevan työntekijän palkkauksen etuina voidaan pitää uusia näkemyksiä, se on edullisempaa kuin ammattiin kouluttaminen, ei sisäisiä kuppikuntia, sekä uusi työntekijä saattaa tuoda kilpailijan osaamista mukanaan. Haittoina voi olla työyhteisön mielialaongelmat paikkaa tavoittelevien ehdokkaiden keskuudessa, perehdyttämisjakson pituus, riski sopimattomuudesta tehtävään sekä se, että uusi työntekijä saattaa tuoda mukanaan asenteen ”näin tehtiin entisessä työpaikassa”.

Yrityksissä voidaan tehdä erilaisia osaamisvisioita tulevaisuuteen, jotka antavat työntekijöille etenemismahdollisuuksia urallaan. Henkilöstö tiedostaa silloin, paljonko tarvitaan kokemusta, ja missä on yksilönä kehitettävää pystyäkseen etenemään haastavimpiin tehtäviin. Tämän konsernin luomilla urapoluilla helpotetaan löytämään or-

ganisaation sisältä osaavaa työvoimaa, ja ne mahdollistavat organisaation sisällä tapahtuvat siirrot. Mikäli konsernin sisällä avautuu uusia työpaikkoja, silloin ensimmäiseksi työntekijää haetaan sisäisenä hakuna. Sisäiset siirrot konsernin sisällä myymälästä toiseen ovatkin lisääntyneet ja niihin on kannustettu. Osaavaa työvoimaa on pyritty saamaan organisaation sisältä varsinkin uusiin avattaviin myymälöihin, jotta konsernin toimintatavat ja samalla sen arvot ovat tulleet osaksi uutta myymälää.

Vuonna 2010 Hong Kong -konserni kiteytti omat arvonsa ja sille laadittiin yhteiset pelisäännöt, joilla taattaisiin asiakaslähtöisempi ja tavarantoimittajalähtöisempi toiminta. Arvot tiedostettiin jo ennestään, mutta niiden kirjallinen esittäminen selkeytti käsityksiä. Arvojen tunteminen on tärkeä asia koko konsernille, sillä arvot muovaavat suunnitelmat halutun kaltaisiksi. Vahva arvopohja antaa näin perusraamit konsernin toiminnan suunnalle ja toimintaympäristössä tapahtuvat muutokset tapahtuvat arvopohjan mukaisesti, toisin sanoen tehdyt päätökset tehdään arvojen pohjalta. Yhteiset pelisäännöt perustuvat ajatukseen, että konsernin työntekijät itse muodostavat yhteishengen ja he ovat ainoita, jotka sen pystyvät muodostamaan. Tämä taas johtuu konserniin muodostuneesta yrityskulttuurista. Arvot uskomuksien ohella sisältävät erilaisia normeja ja pelisääntöjä, jotka puolestaan yhdessä muodostavat yrityskulttuurin.

Hong Kong -konsernin yrityskulttuuria voi kuvailla toimintamalliksi, jolla konserni on menestynyt jo vuosien ajan. Yrityskulttuuri on muodostunut muun muassa eri keskusteluista siirtyneistä myyteistä ja tarinoista esimerkiksi siitä, miten Turussa ensimmäinen ”Hong Kong” sai alkunsa ja vain muutama henkilö perusti ketjun, joka tänä päivänä kattaa 22 myymälää ja lisää on tulossa. Yrityksen arvot pohjautuvat ainakin osittain tähän menestystarinaan. Konsernissa on panostettu myös työhyvinvointiin työhyvinvointitutkimuksen tuloksia läpikäymällä ja puuttumalla ongelma-kohtiin. Arvoissakin on otettu työvoiman työhyvinvointi erityisesti huomioon. Henkilöstölehdellä ja henkilöstölle järjestetyillä koulutuksilla on osoitettu työvoiman merkitys koko organisaatiolle ja yksilölle. Jotta arvoilla olisi merkitystä, tulisi työmotivaation olla kohdallaan. Motivaatiolla on merkitystä työn tuloksiin ja suoritus-tasoon, ja henkilöstö yleensä motivoituu, jos sillä on tunne, että tapahtuu kehitystä. Motivaatiota on sekä sisäistä että ulkoista. Konsernissa tulisikin panostaa yksilön sisäiseen motivaatioon ja sen palkitsemiseen, sillä ulkoisen motivaation palkitsemis-

muodot ovat kalliimpia. Konsernissa johdon toivomuksena on pitää koko henkilöstö motivoituneena parempien tuloksien saavuttamiseksi. Tärkeässä roolissa tässä asiassa Hong Kong Kaarina Oy:ssä on esimies, joka saamansa palautteen välityksellä pystyy pitämään henkilöstön motivoituneena. Oikein annettu palaute on halpa motiivointikeino motivoida henkilöstöä verrattuna ulkoisiin motiivointikeinoihin, joita ovat esimerkiksi raha ja erilaiset rahanarvoiset edut kuten auto-, asunto- tai matkapuhelin.

Konserni jakaa myymälöiden virkistysrahastoon vuosittain rahaa, jonka työntekijät voivat käyttää virkistystoimintaan. Konserni on järjestänyt kilpailun, jossa on palkittu parhaiten tulostaan edellisvuodesta parantaneet myymälät isommalla henkilöstökassaan menevällä rahasummalla. Mittareita on useampia, mutta perusteena on kuitenkin ollut se, että kilpailu on saanut henkilöstön motivoituneeksi ja tiedostamaan sen, että hyvin tehdystä työstä palkitaan. Asetettujen tavoitteiden toteutumiseksi on palkitseminen kuitenkin kytkettävä yrityksen liiketoimintastrategiaan. Oikein toteutettu palkitsemisjärjestelmä parantaa tuottavuutta, kilpailukykyä ja työelämän laatua. Sen oikeudenmukaisuus on tärkeä, jotta palkitsemisjärjestelmä olisi toimiva. Esimies voi saada omalla toiminnallaan halutunlaista käytöstä aikaan ja saada luotua toivomaansa yrityskulttuuria henkilöstönsä. Esimiehen esimerkillä sitoutumistaso ja motivoitumisaste henkilöstön keskuudessa paranevat ja motivoitunut henkilöstö työskentelee tehokkaammin saavuttaakseen tavoitteet. Johdolta tuleva tuki ja työn itseenäisyys vaikuttavat työhön sitoutumiseen, ja työn sopiva kuormittavuus pitää motivaation yllä. Organisaation arvojen ja tavoitteiden hyväksyminen, ja niiden eteen käytetty työpanos sekä organisaatiolle tehty ylimääräinen työ, joka ei kuulu toimenkuvaan, ovat merkkejä henkilöstön sitoutumisesta.

Lainsäädäntö ja työehtosopimusjärjestelmä ovat asioita, jotka on syytä ottaa huomioon henkilöstösuunnittelussa. Niiden tarkoitus on säädellä suomalaista työelämää, ja tarjota kohtuullinen, oikeudenmukainen ja niin sanottua heikompaa osapuolta suojeleva toiminta työelämässä. Työsopimuslaki velvoittaa esimiehestä kohtelemaan tasa-arvoisesti henkilöstöään lain määrittelemien tavoin, joten tätä velvoitetta ei saa unohtaa. Laki naisten ja miesten välisestä tasa-arvosta pyrkii puolestaan edistämään tasa-arvoista kohtelua työelämässä. Lainsäädännön tarkoituksena on luoda toiminnalle raamit, eikä suinkaan luoda kitkaa esimiehen ja henkilöstön välille.

Hong Kong -konsernin johto ajattelee luonnollisesti konsernin etua, kun taas henkilöstö henkilöstön etuja. Näkemyseroista ehkä merkittävin koskee tiedottamista. Konsernin johto kokee viestintänsä olevan avointa, kun taas henkilöstö kokee tiedottamisessa puutteita. Monilta konflikteilta välttäisiin henkilöstöystävällisemmällä tiedotustavalla. Pyrittäessä avoimempaan tiedottamiseen, tiedottamalla selkeästi niistä asioista, joista voidaan tiedottaa, henkilöstön ja johdon välinen kitka saattaisi vähentyä. Laki yhteistoiminnasta yrityksissä ja hallintoedustuksesta on mahdollistanut henkilöstön enemmän osallistumaan yrityksen päätöksentekoon. Esimiehen tulisi pyrkiä välttämään työnantaja- ja palkansaajaliiton välisen sopimuksen rikkomista, ettei hän antaisi sellaista kuvaa, että sopimukset ovat rikottavissa. Lisääntynyt byrokratia ei ole myöskään konsernin kannalta hyväksi, jos tarvitaan ulkopuolista tahoa tarkastelemaan, että sopimuksia noudatetaan. Tämä voi heikentää konsernin tulosta ja työilmapiiri tulehtuu. Näitä lain asettamia raameja ei pitäisi nähdä ankarina ja joustamattomina pakotteina. Lait asettavat toiminnalle raamit ja niiden vastustus ja noudattamatta jättäminen vie turhaan voimavaroja. Onkin kannattavaa toimia lakien asettamissa rajoissa konfliktien välttämiseksi.

Esimiehen yksi monista tehtävistä on palkan määrittäminen. Nykyään alalla noudatetaan työehtosopimuksen mukaisia minimipalkkoja, ja se määrittelee palkan määrän. Yrityksessä kokoaikaisille maksetaan pääsääntöisesti kuukausipalkkaa, kun osa-aikaisille ja kutsuttaessa töihin tuleville useimmiten maksetaan tuntipalkkaa. Palkkaan vaikuttaa myös työnkuva. Esimies kantaa vastuun palkkauksesta. Esimiehen tulee ottaa palkkabudjetti sekä tasa-arvolaki huomioon palkattaessa uutta työvoimaa. Palkan lisäksi henkilöstölle maksetaan työehtosopimuksen mukaiset lisät. Henkilöstöllä ei pääsääntöisesti ole ylityötä, mutta näin ollessa henkilöstölle maksetaan työehtosopimuksen mukainen ylityökorvaus. On kuitenkin muistettava, että työsopimuksen määrittelemä ylimääräinen työ ei välttämättä ole ylityötä. Ennustetaan, että osa-aikatyön ja vuokratyövoiman käyttö tulee lisääntymään jo lähitulevaisuudessa, eikä kaikkien työmarkkinoilta poistuvien tilalle tulla palkkaamaan uutta työvoimaa. Tämä mahdollistaa myös paremmat lähtökohdat osa-aikaisen työvoiman käytölle. Sesonkivaihteluihin, jotka ovat yllättäviä ja toistuvia vaihteluita, olisi pyrittävä sopeutumaan mahdollisimman nopeasti. Toisin sanoen henkilöstömäärien suhteen olisi pyrittävä myös joustoihin. On menty enemmän siihen suuntaan, että työhön kutsuttujen ja osa-

aikaisten määrää on monissa alan yrityksissä lisätty merkittävästi, jotta työpanosta on pystytty keskittämään niihin ajankohtiin, kun työvoimaa tarvitaan ja vähentämään silloin, kun työvoimaa tarvitaan vähemmän.

Konsernissa vakinaisten ja osa-aikaisten välinen suhde onkin muuttunut niin, että osa-aikaisten määrä on lisääntynyt ja vakinaisten määrä on vähentynyt, jos tilannetta verrataan esimerkiksi viiden vuoden takaiseen tilanteeseen. Konsernissa tämän hetkistä tilannetta pidetään hyvänä eikä nähdä, että suuriin muutoksiin olisi tarvetta. Koko-aikaisten ja osa-aikaisten työntekijöiden määrä pitää kuitenkin olla sopivassa tasapainossa tarpeeseen nähden. Osa työtehtävistä on sellaisia, jotka vaativat vankkaa kokemusta alalta ja tällaisia tehtäviä ovat muun muassa osastonhoitajan tehtävät. Henkilöstön sijoittaminen on termi, joka sisältää henkilöstön hankinnan, valinnan, vähentämisen, siirtämisen tehtävästä toiseen sekä perehdyttämisen lainsäädännön antamin valtuuksin. Henkilöstön sijoittaminen on nykyisessä tehokkuuteen pyrkivässä yhteiskunnassa tarkkaan harkittua ja suunnitelmallista. Tämä tarkoittaa käytännössä sitä, että työntekijä hankitaan etukäteen suunniteltujen tehtävien takia tai suunnitelman mukaisesti poistetaan jostakin tehtävästä. Vapaamuotoista henkilöstön sijoittamista ei nykyään käytetä, joka tarkoittaa sitä, että työtehtävät muovautuvat ajan kuluessa henkilön persoonan tai muiden olosuhteiden luomien tarpeiden mukaan.

Henkilöstöhankintasuunnitelma on suunnitelma, jossa määrättyllä aikajaksolla määritetään, minkälaista henkilöstöä tarvitaan eri työtehtäviin. Henkilöstöhankintasuunnitelmassa on otettava huomioon se, miten toimitaan erilaisissa liiketoiminnan tai toimintaympäristön luomissa muutostilanteissa. Suunnitelma ottaa huomioon supistuksien, vaihtuvuuden tai poistuman, ja vapautuvien työntekijöiden siirtämisen toisiin tehtäviin, tai työvoiman tarpeen lisääntyessä osataan muutoksien asettama tarve katkaa. Henkilöstöhankintasuunnitelma ottaa myös huomioon sukupuoli- ja ikäjakautuman, jotta tasapuolisuus säilyisi. Ei esimerkiksi kannata palkata vain nuoria, sillä ajan kuluessa saattaa olla edessä taas eläkevyöry. Kokemus ja osaaminen eivät ole juuri työelämään saapuneilla välttämättä ihan samaa tasoa kuin kokeneemilla. Konsernin henkilöstövoimavaroista päättävien henkilöiden tulisi pyrkiä saamaan ennistä enemmän tietoa omasta henkilöstöstään. Heille tärkeää on tieto siitä, mitä henkilöstö osaa, toivoo ja miten se toimii. Olisikin hyvä keksiä jotakin uutta strategiseen suunnitteluun ja arkipäivän operatiiviseen johtamiseen. Tärkeää olisi löytää enem-

män keinoja liiketoiminnan kasvun supistumisen vaiheissa. Yksi tärkeimmistä tehtävistä silloin on, että osataan liikutella, vähentää ja lisätä henkilöstöä oikea-aikaisesti. Olisi keskityttävä oikea-aikaiseen päätöksentekoon, eli milloin palkataan lisää työvoimaa, tai milloin työvoimaa irtisanotaan, ja tätä pitäisi samalla osata punnita kunkin myymälän resursseihin, toisin sanoen henkilöstön määrään ja osaamiseen nähden.

Henkilöstösuunnitelma määrittelee henkilöstöhankinnan tarpeen, muun muassa millaista tietoa, taitoa ja muita ominaisuuksia henkilöstöllä pitäisi olla, ja mikä olisi määrällisesti sopiva määrä. Ennalta arvaamattomuus, joka johtuu muun muassa irtisanoutumisista, eläkkeelle jäämisestä ennen eläkeikää tai kuolemantapauksista, voi aiheuttaa sen, että todellinen henkilöstön hankintatarve onkin kartoitettua suurempi. Hankintatarve voi johtua myös toiminnassa tapahtuvista muutoksista tai muutoksista konsernissa. Parhaiten valinnassa onnistutaan, kun kaikki hankintaan liittyvät vaiheet suoritetaan huolellisesti. Tilanne on silloin arvioitava ja analysoitava tarkoin, ennen kuin päätös henkilöstöhankinnasta tehdään ja ensisijaisesti kannattaa miettiä sitä, voidaanko töitä uudelleen organisoimalla välttää henkilöstöhankinta. Uudelleen organisoimisella saadaan johdon vaatimaa kustannustehokkuutta, mutta samalla luodaan työntekijöille uusia haasteita ja annetaan mahdollisuus käyttää osaamistaan paremmin konsernissa jo olevien työntekijöiden kohdalla, joka on työmotivaation ylläpitämisen kannalta tärkeää. Sisäinen valinta mahdollistaa näin myös uralla etenemisen.

Jos konsernissa työntekijän kohdalla sisäinen valinta työtehtävään ei ole mahdollinen, on mietittävä hankintalähteitä ja -kanavia tarkoin. Henkilöstön omia suhteita käyttämällä saadaan usein hyviä lopputuloksia aikaan. Henkilöiden osaamistasot ovat tällöin paremmin selvillä, kun tiedetään jo jotakin henkilöstä, ja samalla tämän hetkestä henkilöstöstä saadaan tärkeää tietoa, jos omasta henkilöstöstä joku on valmis suosittelemaan vapautuvaa työpaikkaa ystävälleen. Työntekijä arvostaa työpaikkaansa, jos on itse valmis suosittelemaan omaa työpaikkaansa ystävälleen. Muista hankintalähteistä ja -kanavista voidaan mainita työvoimatoimistot, lehti-ilmoitukset ja internet sekä tärkeimpien työtehtävien kohdalla tv ja radio. Asiantuntevaa palvelua haluavien tulisi saada käyttää asiantuntevia henkilöarviointeihin keskittyneitä palveluyrityksiä.

4.3 Hong Kong Kaarina Oy:n henkilöstöhankintaan liittyvä arviointi

Laki yksityisyyden suojasta työelämässä sanelee muun muassa sen, että henkilöarvioinnin menetelmien sekä henkilöarvioinnin tekijöiden tulee olla luotettavia, ja että työnantajan tehtävä on varmistaa näiden edellytyksien täyttyminen. Siksi on kehitetty sertifiointimenetelmä Suomen Psykologiliiton toimesta henkilöarvioinnin asiantuntijoille sekä julkaistu henkilöarvioinnin käsikirja henkilöarvioinnin asiantuntijoille, jonka pohjalta voi todistaa pätevyytensä, että osaa tehdä käsikirjanmukaisia psykologisia henkilöarviointeja tai osaamis- tai kompetenssipohjaisia henkilöarviointeja.

Henkilöarviointiprosessissa arvioitaessa hakijan soveltuvuutta haettavaan työtehtävään käytetään usein henkilöarviointeja, mutta myös selvitettyä, millaisia resursseja yrityksellä on siihen käytettävissä eli tässä tapauksessa konsernin sisäistä potentiaalia. Henkilöarviointi on osa rekrytointiprosessia, jonka tarkoituksena on lukuisista hakijoista määrittää osaavin, vahvin ja paras ehdokas, eli niin sanottu sopivin ehdokas. Rekrytointi tarkoittaa kiteytettynä sitä, että kaksi tärkeää asiaa kohtaavat, eli työtehtävän vaatimustason kartoitus ja mitä osaamista työtehtävässä vaaditaan, sekä hakijan arviointi, jossa arvioidaan hakijan työkokemusta, osaamista ja työtehtävän vaatimia muita ominaisuuksia.

Erilaisien työtehtävien vaatimustasot ovat kasvattaneet, eikä ole enää niin yksinkertaista siirtää niitä uusien työntekijöiden tehtäviksi. Palvelut ja toiminta heikkenevät, kun osaamisen puute heijastuu arkipäivään, jos työntekijät saavat liian vaativia työtehtäviä omaan osaamistasoonsa nähden. Onnistuneilla henkilövalinnoilla pystytään usein parantamaan ja kehittämään toiminnan laatua. Rekrytointiprosessin tärkein tulos on saada työnantajaa sekä työntekijää tyydyttävä ja hyödyttävä lopputulos. Konsernissa lähetetään jo tiettyihin vaativiin työtehtäviin valittavia hakijoita ulkopuolisen konsulttitoimiston suorittamaan henkilöarviointiin. Konsulttitoimisto tekee silloin kuvailevan henkilöarvioinnin. Myymälähenkilökuntaa valittaessa konsernissa ei käytetä henkilöarviointeja vaan haastattelua. Konsernissa on käytössä rekrytointiohjeet, joita noudatetaan rekrytoitaessa työvoimaa. Ensin määritellään rekrytointitarve ja mahdollinen rekrytointioikeus yrityksen ulkopuolelta, jonka jälkeen määritellään se, millaista työsuhdetta ja minkälaisia työtehtäviä uudelle työntekijälle kaavaillaan,

ja mitä edellytyksiä hakijalta työtehtävään vaaditaan. Tämän jälkeen päätetään rekrytointilähteet ja -kanavat, joita voivat olla esimerkiksi sisäinen haku, sanomalehti-ilmoitus tai työvoimatoimisto.

Ennen rekrytointiprosessin aloittamista on suositeltavaa tehdä kattava analyysi, jonka tarkoituksena on asettaa prosessille vaatimustasot sekä selvittää, mitä vaaditaan, että ne täyttyisivät. Henkilöstöstrategista lähestymistapaa voidaan pitää hyvänä, sillä henkilöstö on yritykselle tärkeä voimavara. Asetetut tavoitteet ja toimintatavat määrittelevät sen, millaista työvoimaa ollaan rekrytoimassa. Rekrytointiprosessi ja rekrytointitapahtuma saattaa kestää, riippuen työtehtävästä, muutamista minuuteista muutamisiin kuukausiin. Erittäin tärkeään työtehtävään, esimerkiksi toimitusjohtajaa haettaessa, taustojen selvittämiseen, haastatteluihin ja erilaisiin testeihin saattaa kulua paljon aikaa. Henkilöarviointi tehdään käyttämällä henkilöarviointiin suunniteltuja systemaattisia menetelmiä, joiden tarkoituksena on selvittää, mitä hakija ajattelee, millaisia kykyjä hänellä on, ja mitä hän osaa. Tarkoituksena on myös selvittää hakijan toimintamalleja, ominaisuuksia sekä käyttäytymismalleja erilaisissa tilanteissa. Vähimmäismäärä menetelmien käytössä on kaksi, joista toisen on oltava haastattelu, luotettavien tuloksien saavuttamiseksi. Henkilöarvioinnin tarkoituksena on saada laajempi kuva työnhakijan ominaisuuksista, pätevyydestä ja osaamisen tasosta kuin tavallisella valintahaastattelulla. Haastateltavilla tulisi olla samanlaiset lähtökohdat jokaisen hakijan kohdalla, jotka saadaan käyttämällä työhistoriaa, työkäyttäytymiseen ja työosaamiseen liittyviä haastattelu- ja kyselylomakkeita. Näin haastattelun kulkua on helpompi jäsenellä tuloksien läpikäynnissä.

Työnhakijan ominaisuuksien ja osaamisen arviointi on ehkä tärkein henkilöarviointitutkimuksen tunnusmerkki, jolla pyritään selvittämään, miten työnhakija selviytyy erilaisista työtehtävistä. Menetelmien tarkoituksena on selvittää kehittämistarpeita ja yleistä työssä suoriutumista. Tuloksien painoarvon päättää konsernin johto ja sitä onkin syytä käyttää vain yhtenä päätöksentekoon vaikuttavana tekijänä. Henkilöarvioinnin tekijä on asiantuntija, joka voi olla joko organisaation sisältä tai ulkopuolelta. Arvioinnin asiantuntija ei päättä, miten henkilöarvioinnin tuloksia käytetään, vaan se on organisaation johdon tehtävä. Henkilöarvioinnissa on eri vaativuuden tasoja ja kolme niistä erotettu selkeästi toisistaan. Ensimmäinen taso on käytännönläheinen pätevyyden ja osaamisen arviointi, joita ovat työhaastattelut ja simulaatiot. Toinen

taso eli osaamis- ja suorituspohjainen arviointi mittaa tiiviisti työhön liittyvää suoriutumista ja osaamista. Kolmas taso eli psykologinen arviointi, joka on tasoista syvällisin, mittaa yksilöllisiä valmiuksia ja psyykkisiä voimavaroja, jotka vaikuttavat merkittävästi suoriutumiseen työssä. Pitkäjänteisyys, paineensietokyky ja vuorovaikutus-tyyli ovat yksilön psyykkisiä voimavaroja. Psykologista arviointia suorittamaan tarvitaan psykologi, jotta menetelmiä pystyttäisiin hyödyntämään ja tuloksia tulkitsemaan.

Henkilöarviointi on siis johdonmukaisesti vaihe vaiheelta etenevä prosessi, jossa ensimmäisenä määritellään tavoitteet, toisena päätetään kriteerit, jonka pohjalta arviointi suoritetaan ja näiden vaiheiden jälkeen päätetään menetelmät. Arvioinnin valmistuttua laaditaan raportti, annetaan palaute ja suoritetaan arvioinnin tulosten seuranta. Tavoitteiden täytyy olla oikeat, mikäli halutaan päästä haluttuun lopputulokseen. Halutunlaiseen lopputulokseen pääsemiseksi voi olla organisaation kannalta tärkeää, että käytetään apuna konsulttia, jolla ei ole ennakkoluuloja tai ennakoasenteita hakijoita kohtaan varsinkin silloin, jos hakijat ovat organisaation sisältä.

Henkilöarviointitutkimus voidaan tehdä joko suppeasti tai laajasti. Suppeasti tehtynä työnhakija tulee työhaastatteluun, häntä haastatellaan ja hänelle annetaan tehtäväksi erilaisia testejä ja tehtäviä. Konsultin tehtävänä on taas tuloksia analysoimalla selvittää, miten hyvin hakija soveltuu tarjolla olevaan työtehtävään. Hong Kong Kaarina Oy:ssä toimitaan jo nyt samansuuntaisesti, mutta lisäämällä testejä ja tehtäviä sekä konsultin laatimilla kysymyksillä, saataisiin jo suppeaa henkilöarviointia, jos konsultti vielä tekisi raportin henkilöarvioinnista. Henkilöarviointien tekeminen toisi konsernille tärkeää lisäinformaatiota suunnitelmien ja erilaisten ratkaisujen tekemiseen. Hong Kong Kaarina Oy:ssä työhaastattelun tekee myymäläpäällikkö myymälähoitajan kanssa. Valinta haastattelun kysymykset ovat ennalta määrättyjä, mutta niitä voidaan soveltaa tarpeen vaatiessa. He myös päättävät, kuka hakijoista valitaan. Mikäli haastattelun tulokset lähetettäisiin asiantuntijan arvioitaviksi, voitaisiin saada ulkopuolinen näkemys haastateltavista, joka voisi puolestaan antaa uutta perspektiiviä valintoihin. Tämä voisi myös monipuolistaa esimiehien näkemyksiä haastateltavista. Käytännössä mikään ei kuitenkaan olennaisesti muuttuisi henkilöarvioinnin

ammattilaisen tullessa osaksi rekryointiprosessia. Valinnan jälkeen toimittaisiin entiseen tapaan eli laadittaisiin valitulle hakijalle työsopimus, tiedotettaisiin työyhteisöä sekä perehdyttäminen toteutettaisiin entiseen tapaan.

Myymälöiden esimiehet valitaan konsernissa myymäläpäällikön, aluepäällikön ja kenttäjohtajan toimesta. Rekrytoinnit pidetään pääsääntöisesti yksikkötasolla, jonka tarkoituksena on, että myymälöihin saataisiin siten parhaat mahdolliset työntekijät, kun yksiköiden esimiehet itse suorittavat haastattelut. Esimiehien katsotaan parhaiten tietävän, mitkä hakijat sopivat parhaiten työyhteisöön. Myymäläpäälliköiden saaman rekrytointikoulutuksen ja konsernin laatimien rekrytointiohjeiden ja haastattelukysymyksien ansiosta oletetaan, että siten saadaan parhaat tulokset henkilöstöhankinnassa. Henkilöarviointien siirtämistä ulkopuolisen konsultin tehtäväksi on konsernissa harkittu, mutta päätöksiä siitä ei ole vielä tehty. Henkilöarvioinnin luotettavuus riippuu siitä, miten hyvin prosessissa on onnistuttu. Rekrytointiprosessin vaiheiden toteutuessa hyvin, on mahdollista onnistua valinnassakin hyvin. Luotettavin menetelmien käyttäminen on onnistuneen henkilöarvioinnin lähtökohta. Menetelmät, joita käytetään, tulee olla suunniteltuja ja kehiteltyjä juuri siihen käyttötarkoitukseen. Hyvin rakennetut menetelmät tuovat selkeyttä ja parannuksia valintamenetelmiin. Oikein käytettyinä menetelmät ovat tehokkaita ja antavat oikeudenmukaisen lopputuloksen. Luotettavien ja vertailukelpoisten tuloksien saavuttamiseksi on käytettävä systemaattista ja vakiintunutta työskentelytapaa. On pystyttävä näyttämään toteen, millä menetelmillä tulokset on saatu, ja mistä tietolähteistä. On myös pystyttävä palauttamaan tulokset käytettyihin menetelmiin, ja tutkimuksesta saatuihin tietoihin.

Työministeriön tekemän selvityksen mukaan henkilöarviointi koetaan puolueettomaksi, luotettavaksi ja oikeudenmukaiseksi toimeksiantajien mielestä. Käyttötarkoituksista tärkeimpänä voidaan pitää sitä, että sillä vahvistetaan omia mielipiteitä ja henkilöarvioinnilla saadaan karsittua hakijoita. Henkilöarvioinnilla kerättyä tietoa voidaan tässä tapauksessa käyttää konsernin sisällä hyödyksi myös palkitsemisjärjestelmien ja organisaation kehittämisessä sekä henkilöstösuunnittelussa. Esimies saa myös käymistään kehityskeskusteluista seurantatietoa, jota myös voidaan konsernissa käyttää hyödyksi. Henkilöarvioinnin lähtökohtana on aina oltava sen tarpeellisuus. Jos rekrytointipäätös on tehty jo valmiiksi, ei henkilöarvioinnilla ole painoarvoa päätöksenteossa. Arviointiin tulevan ehdokkaan tulee olla merkittävä kandidaatti haetta-

vaan työtehtävään. Arviointipäivä voi olla hakijalle raskas. Ei ole mitään syytä tehdä henkilöarviointia henkilöstä, jolla ei ole mitään mahdollisuutta tulla edes valituksi. Näin toki toimitaan monessa organisaatiossa ja sillä vahvistetaan omia mielipiteitä hakijoista, mutta tämä ei ole suositeltavaa. Henkilöarvioinnista on hyötyä myös hakijalle itselleen varsinkin, jos kyseessä on psykologinen arviointi, sillä arviointi asettaa hakijan miettimään omia työuraan liittyviä tavoitteitaan ja toiveitaan. Arviointi tuo myös lisää itsetuntemusta ja auttaa kehittymään työroolissa. Psykologisesta arvioinnista voisi olla hyötyä konsernissa sen tämän hetkisellem henkilöstölle, ja se voitaisiin järjestää esimerkiksi kehityskeskustelujen yhteydessä.

5 JOHTOPÄÄTÖKSET

Tämän opinnäytetyön aiheena oli henkilöstöhankintasuunnitelman laatiminen. Tarkoituksena oli myös selvittää, mistä yrityksen henkilöstösuunnittelu ja -hankintasuunnitelma koostuu, ja miten henkilöstöstrategia liittyy yrityksen liiketoimintastrategiaan. Tarkoituksena oli myös perehtyä yrityksen henkilöstöhankintaan, siihen liittyvään henkilöarviointiin ja sen luotettavuuteen sekä työntekijän valintaan liittyvään arviointiin. Lisäksi opinnäytetyössä laadittiin alustava henkilöstöhankintasuunnitelma Hong Kong Kaarina Oy:lle. Aihe on ajankohtainen, koska henkilöstöammattilaiset ovat merkittävässä roolissa yrityksen muuttuvassa toimintaympäristössä, kun tehdään muutoksia henkilöstön määrään tai rakenteeseen. Henkilöarviointiin liittyvät menetelmät vaikuttavat merkittävästi henkilöarvioinnin luotettavuuteen. Näkökulmana tarkastelussa oli lähinnä yrityksen, johdon, henkilöstöammattilaisten ja esimiehen näkökulma, mutta myös työyhteisön ja yksilön näkökulma. Opinnäytetyö toteutettiin osaksi teoreettisena kirjoituspöytätyönä käyttämällä aiheeseen liittyviä kirjallisia ja sähköisiä lähteitä sekä empiriaosuuteen tietoja saatiin Hong Kong konsernin Länsi-Suomen aluepäällikkö Maarita Erikssonilta sähköpostitse.

Henkilöstöammattilaiset joutuvat työskentelemään yrityksissä erilaisten, jopa ristiriitaisten vaatimusten alaisina. Joustavuus ja kustannustehokkuus ovat tänä päivänä avainasioita, joita odotetaan niin henkilöstövoimavarojen käytöltä kokonaisuutena kuin myös yksittäisiltä henkilöstöasioista vastaavilta henkilöiltä ja kaikilta organisaa-

tion työntekijöiltä. Kehittyvät huippuosaajat ovat elintärkeitä organisaatioilleen, koska monien yritysten menestys on tullut näiden avulla mahdolliseksi. Hyvistä työntekijöistä on nykyään pulaa monen osaajan jäädessä eläkkeelle. Eläkeuudistus on aiheuttanut myös sen, että työvoima on osittain entistä vanhempaa. Yritykset joutuvat käyttämään entistä enemmän rahaa työvoiman hankkimiseen, sitouttamiseen ja kehittämiseen. Monissa yrityksissä strategisessa johtamisessa keskiöön ovat nousseet henkilöstökysymykset. Henkilöstöammattilaisten työtä on myös vähennetty, ja heille kuuluvia töitä on siirretty esimiehien ja henkilöstön tehtäviksi, mutta samalla henkilöstöammattilaisten strateginen rooli yritysten toiminnassa on kasvanut.

Sellaisia henkilöstötoimintamalleja, jotka toimisivat ja tuottaisivat hyvän tuloksen kaikissa yrityksissä, on yhä vaikeampaa löytää. Selkeitä rakenteita, periaatteita ja toimintamalleja kuitenkin tarvitaan, joilla henkilöstövoimavarojen vakaus ja sujuvuus varmistetaan. Tämän lisäksi tarvitaan valmiutta vastata liiketoiminnan ja toimintaympäristön muutoksiin. Onkin siksi tärkeää, että yrityksen johto ymmärtää henkilöstön strategisen merkityksen yritykselle ja sen, miten henkilöstöjohtamisen keinoilla pystytään reagoimaan muutoksiin. Henkilöarviointeja on käytetty 1990-luvulta lähtien ja henkilöarvioinneista on tullut tärkeä henkilöstöjohtamisen väline. Henkilöarvioinneilla pyritään löytämään sopiva henkilö, jolla on riittävä osaaminen ja valmius vaadittavaan työtehtävään. Rekrytointi- ja valintatilanteiden lisäksi henkilöarviointeja käytetään yhä useammin nykyisen henkilöstön arviointiin selvitetessä henkilöstön kehittämis- ja koulutustarpeita.

Henkilöstöjohtamisen välineillä pyritään saamaan yritystä ja työntekijöitä tyydyttävä järjestelmä, jolla työsuhteen ehdoista sovitaan, ja jonka avulla muodostetaan toimintamallit ja -tavat. Materiaalin, laitteiston ja rahan tarve on huomattavasti helpompi kartoittaa tarvittavaa henkilöstön määrää. Työvoimatarpeen ennustamisesta tekee vaikean ennalta arvaamattomat syyt kuten sairauspoissaolot, aikaistettu eläköityminen ja yleinen työvoiman vaihtuvuus. Keskeinen tavoite henkilöstösuunnittelussa on, että oikeat ihmiset olisivat oikeassa paikassa oikeaan aikaan. Kehittyäkseen yrityksellä täytyy olla osaamista, jotta kehittymistä voisi tapahtua. Tärkeintä on saada yrityksen asettamat tavoitteet toteutumaan ja parhaisiin tuloksiin päästään, kun osataan liikutella, vähentää ja lisätä henkilöstöä oikea-aikaisesti. Pitkällä aikavälillä henkilöstöresurssit on osattava kohdentaa oikein. Tämä tapahtuu parhaiten silloin, kun henki-

löstöstrategia tukee liiketoimintastrategiaa. Liiketoimintastrategia antaa henkilöstöstrategialle pohjan, jonka mukaan määritellään mm. millainen on henkilöstöresurssien nykytila, kuinka paljon ja millaista henkilöstöä tarvitaan tulevaisuudessa.

Henkilöstön määrää, laatua tai rakennetta koskevat asiat ovat sellaisia asioita, joita henkilöstösuunnitelmaan kirjataan vähintään kerran vuodessa. Henkilöstösuunnitelmaa on tarkoitus päivittää aina tarpeen tullen, ja muutoksista on tiedotettava henkilöstöä. Henkilöstösuunnitelma pohjautuu siis yrityksen tulevaisuuden näkymien vahvaan kartoittamiseen. On osattava ennakoida ja ennen kaikkea varautua tulevaisuuden haasteisiin. On osattava määrittää työvoiman tarve ja olisi löydettävä oikeat, motivoituneet henkilöt oikeisiin tehtäviin, jotta saavutettaisiin yrityksen tavoitteet. Olisi pyrittävä suunnitelmalliseen etenemistapaan, joka perustuu vallitsevaan tilanteeseen reagointiin. Henkilöstösuunnittelussa on tärkeää kohdistaa henkilöstöresurssit oikein tilanteiden muuttuessa. Kiireellisissä tilanteissa väärin valintojen mahdollisuus kasvaa. Päätökset on tehtävä nopeasti, joka puolestaan väärin valintoja tehtäessä kasvattaa riskiä ja lisää kustannuksia. Kaikkein, johon vain voidaan, tulisi valmistautua niin hyvin kuin mahdollista, jotta riskejä saataisiin pienennettyä ja toiminnan laatu paranisi. Henkilöstösuunnittelun tavoitteena on tehdä henkilöstösuunnittelua sillä aikajänteellä, jolla on jotakin tietoa yrityksen toiminnasta ja tulevasta muutoksista. Hyvin hoidettu henkilöstösuunnittelu luo periaatteet, joita henkilöstö noudattaa ja toteuttaa. Pitkällä aikavälillä toteutettu henkilöstösuunnittelu auttaa työntekijöitä ymmärtämään, mitä yritys heiltä haluaa ja vaatii, ja miten toimitaan.

Toimenpiteet liiketoimintaa kehitettäessä ovat tiukasti yhteydessä henkilöstövoimavarojen arvioinnin tulokseen ja henkilöstövoimavarojen johtamiseen. Strategiset valinnat tehdään useissa yrityksissä henkilöstövoimavarojen perusteella liiketoimintastrategian vaatimuksien ja ehtojen sallimissa rajoissa. Vahva arvopohja antaa perusraamit yrityksen suunnalle ja tehtyjen valintojen ympäristössä tapahtuneista muutoksista huolimatta tulisi noudattaa yrityksen arvoihin perustuvaa näkemystä. Joustavuuden vaatimus on keskeinen haaste henkilöstösuunnittelun onnistumisen kannalta. Vaikeasti ennustettavat epävakaa otot ja nopeat muutokset pakottavat yrityksiä joustamaan. Henkilöstön osaaminen, eli miten sitä hyödynnetään ja kehitetään, ovat avaimia organisaation menestymiseen. Uudistuminen on silloin avainsana, jotta pysytään kilpailukykyisinä. Osaamistarpeet on tiedostettava, jotta osataan kehittää oi-

keita osa-alueita. Tahto, tieto ja taito muodostavat tämän osaamisen, jota voidaan hankkia lisää kehittämällä yrityksen nykyistä henkilöstöä tai rekrytoimalla työmarkkinoilta osaavaa työvoimaa.

Asetettujen tavoitteiden toteutumiseksi on henkilöstön palkitseminen kytkettävä yrityksen liiketoimintastrategiaan. Yhdessä henkilöstön ja johdon kanssa päätetyt palkitsemisjärjestelmät parantavat tuottavuutta, kilpailukykyä ja työelämän laatua. Lainsäädäntö ja työehtosopimusjärjestelmä säätelevät pitkälti suomalaista työelämää tarkoituksena tarjota kohtuullinen, oikeudenmukainen ja niin sanottu heikompa osapuolta suojeleva toiminta työelämässä. Lainsäädännön tarkoituksena ei ole luoda kitkaa palkansaajien ja työnantajien välille, ennemminkin tarkoituksena on luoda raamit toimintamalleille ja käytännöille. Kehittämisen-, rekrytointi-, palkka- ja tiedotuspolitiikka ovat henkilöstöpolitiikan osa-alueita. Nämä muodostuvat henkilöstöstrategian mukaan, ja kokonaisuutta voidaan kutsua lyhyemmän aikavälin henkilöstöpolitiikaksi. Tehtäessä henkilöstöön liittyviä muutoksia ja investointeja, nämä henkilöstöpolitiikan osa-alueet määrittelevät niitä toimintamalleja, -tapoja ja yleisiä pelisääntöjä, joita yritys noudattaa ja myös yrityksen työntekijät olettavat yrityksen noudattavan.

Henkilöstöhankintasuunnitelma on suunnitelma, jossa määrättyllä aikajaksolla määritetään, minkälaista henkilöstöä tarvitaan eri työtehtäviin. Henkilöstöhankintasuunnitelma ottaa huomioon vaihtuvuuden ja poistuman, supistuksien takia vapautuvien työntekijöiden siirtämiset eri tehtäviin, mahdollinen työvoiman lisätarpeen suunniteluissa laajennuksissa sekä ne toimintatavat, joilla muutoksien aiheuttama tarve kateetaan. Henkilöstöhankinnan tarve kartoitetaan tehdyn henkilöstösuunnitelman perusteella, jossa määritellään millaista tietoa, taitoa ja muita ominaisuuksia työntekijöiltä vaaditaan, sekä miten paljon henkilöstöä tarvitaan. Henkilöstön sijoittaminen on useimmiten tarkkaan harkittua ja suunniteltua, joka tarkoittaa, että työntekijät valitaan suunniteltujen tehtävien mukaan, tai suunnitelman mukaisesti poistetaan jostakin tehtävästä. Ennen rekrytointipäätöksen tekemistä on harkittava, tarvitaanko uutta työvoimaa, jonka jälkeen tarkastellaan sitä, saadaanko tarve korjattua sisäisillä siirroilla. Tämän jälkeen vasta siirrytään tarkastelemaan organisaation ulkopuolisia työvoimamarkkinoita. Henkilöarvioinnin luotettavuusvaatimus perustuu lainsäädäntöön. Henkilöarviointien tekijöiden tulee olla luotettavia.

Yrityksen vision ja strategian pitäisi olla pohjana henkilöstösuunnitelmissa ja rekrytointiprosessia suunniteltaessa. Se, millaista osaamista ja henkilöstöä yritykseen tulevaisuudessa rekrytoidaan, riippuu asetetuista tavoitteista ja toimintamalleista. Rekrytointi tarkoittaa kiteytettynä sitä, että kaksi tärkeää asiaa kohtaavat eli on kartoitettava työtehtävän vaatimustaso ja selvitettävä, mitä osaamista kyseisessä tehtävässä vaaditaan sekä arvioidaan, onko hakijalla riittävästi kokemusta, osaamista ja muita tehtävässä toimimiselle vaadittavia ominaisuuksia, joita hyödyntäen hänellä on mahdollisuus onnistua työn vaatimien tehtävien suorittamisessa. Henkilöarviointi pohjautuu etukäteen tehtyihin soveltuvuuden arviointeihin ja laajemmassa mittakaavassa soveltuvuustutkimuksiin. Nykyisin henkilöarvioinnin katsotaan olevan johdonmukaisesti vaiheittain etenevä prosessi, jossa ensimmäiseksi määritetään tavoitteet ja toiseksi päätetään ne kriteerit, jonka pohjalta arviointi suoritetaan. Seuraavaksi valitaan menetelmät, joilla arviointi aiotaan suorittaa. Arvioinnin tapahduttua lopputuloksena on raportti, palaute ja arvioinnin tulosten seuranta. Jokainen arviointi olisi tehtävä tavoitteiden pohjalta, jotta päästäisiin haluttuun lopputulokseen, ja arviointi on tällöin erilainen eri hankkeissa. Kahta menetelmää, joista toisen tulisi olla haastattelu, pidetään vähimmäismääränä, jotta voitaisiin saavuttaa arvioinnissa luotettavia tuloksia. Henkilöarvioinnin menetelmillä tutkitaan, miten työnhakija ajattelee, millaisia kykyjä hänellä on, mitä hän osaa, ja yleensäkin yritetään selvittää hakijan ominaisuuksia, toimintamalleja sekä käyttäytymismalleja erilaisissa tilanteissa.

Henkilöarvioinnissa käytetään yhtä tai useampaa vaadittavat kriteerit täyttävää arviointimenetelmää. Yleensä ei kuitenkaan yhden arviointimenetelmän käyttöä katsota riittävän luotettavaksi arvioinniksi. Henkilöarvioinnin luotettavuus riippuukin siitä, miten hyvin prosessissa on onnistuttu. Luotettavien menetelmien käyttäminen on onnistuneen henkilöarvioinnin lähtökohta. Luotettavien ja vertailukelpoisten tulosten saavuttamiseksi on käytettävä systemaattista ja vakiintunutta työskentelytapaa. Päätelmien, arvioiden ja ennusteiden on täytettävä pätevän henkilöarviointitutkimuksen vaatimukset, joten ne on pystyttävä perustelemaan. On pystyttävä näyttämään toteen, millä menetelmillä tulokset on saatu ja mistä tietolähteistä. Henkilöarvioinnin toimeksiantajat kokivat tehdyn tutkimuksen mukaan arvioinnin puolueettomaksi ja olivat sitä mieltä, että henkilöarviointi on luotettava ja oikeudenmukainen hakijan työsuoritumisesta kertova menetelmä. Menetelmää tutkimuksen mukaan käytettiin useimmiten siksi, että se vahvisti omia mielipiteitä, pystyttiin paremmin minimoi-

maan riskejä ja saatiin tärkeää lisätietoa. Asiantuntijan käyttäminen antaa usein syvyyttä tutkimukseen henkilöarviointia tehtäessä. Henkilöarvioinnilla kerättyä tietoa voidaan käyttää organisaation sisällä hyödyksi henkilöstön valitsemisen lisäksi myös palkitsemisjärjestelmien ja organisaation kehittämiseen sekä henkilöstösuunnitteluun.

Hong Kong -konserni on kiteyttänyt omat arvonsa ja on laatinut yhteiset pelisäännöt, joiden tarkoituksena oli ohjata sen toimintaa asiakaslähtöisempään suuntaan sekä helpottamaan työskentelyä tavarantoimittajiensa kanssa. On katsottu, että liiketoiminnan jatkuvuus ja omien ponnistelujen tarpeellisuus saa aikaan tyytyväiset asiakkaat. Konsernissa on myös pohdittu, millaista työvoimaa ja millaisia työsuhteita tarvitaan tulevaisuudessa. Näitä tarpeita on käyty säännöllisesti ja myymäläkohtaisesti lävitse. Työtyytyväisyystutkimus on tehty konsernissa vuosittain ja henkilöstön työtyytyväisyyttä on käsitelty työilmapiiritutkimuksissa ja työhyvinvointia on pyritty kehittämään parhaimman mukaan. Työtyytyväisyystutkimus on tehty konsernissa vuosittain.

Konsernilla on yleiset rekrytointiohjeet, joita noudatetaan rekrytoitaessa työvoimaa. Sisäiset siirrot rekrytoinnissa myymälöistä toiseen myymälään ovat lisääntyneet huomattavasti viime vuosina ja sisäisiin siirtoihin on myös kannustettu. Osaaminen on pyritty takaamaan sillä, että uusiin avattaviin myymälöihin on siirtynyt toisista myymälöistä työntekijöitä, joilla on jo kokemusta konsernin toimintatavoista. Mikäli konsernin sisällä avautuu uusia työpaikkoja, silloin ensimmäiseksi työntekijää haetaan sisäisenä hakuna. Rekrytointitilanteessa lähtökohtana on ollut, että myymälöihin saataisiin parhaat mahdolliset työntekijät, kun haastatteluja on ollut tekemässä eri yksiköiden esimiehet, sillä heidän on katsottu tietävän parhaiten sen, minkä tyyppiset työntekijät soveltuisivat parhaiten työyhteisöön. Konsernissa on pohdittu sitä, millaista työvoimaa ja millaisia työsuhteita tulevaisuudessa tarvitaan, ja näitä tarpeita käydään säännöllisesti ja myymäläkohtaisesti lävitse. Kokoaikaisten ja osa-aikaisten työntekijöiden määrä pitäisi olla konsernissa sopivassa tasapainossa työvoiman tarpeeseen nähden. Pääsääntöisesti voidaan pitää tämän hetkistä tilannetta kokoaikaisten ja osa-aikaisten työntekijöiden kohdalla hyvänä. Konsernissa vakinaisten ja osa-

aikaisten välinen suhde on muuttunut niin, että osa-aikaisten määrä on lisääntynyt ja vakinaisten määrä on vähentynyt, jos tilannetta verrataan esimerkiksi viiden vuoden takaiseen tilanteeseen.

Konsernin jokaisessa myymälässä, niin myös Hong Kong Kaarina Oy:ssä, on jokaisen työntekijän tiedot koulutuksesta, työkokemuksesta ja muusta osaamisesta sekä samat tiedot löytyvät työnhallintaohjelmasta, josta selviävät myös työntekijöiden poissaolot. Näitä tietoja voitaisiin hyödyntää paremmin ja perustaa tietokanta, jota konsernin henkilöstöammattilaiset voisivat hyödyntää poimimalla sieltä tarvitsemansa tiedot. Hong Kong Kaarina Oy:llä ei ole varsinaista kirjallista henkilöstösuunnitelmaa tai henkilöstöhankintasuunnitelmaa, joten molempien tekeminen on ollut ajankohtaista. Henkilöstösuunnitelma edesauttaisi yrityksen päätöksenteossa ja henkilöstön koulutustavoitteiden laatimisessa, ja sen avulla pystyttäisiin henkilöstön tilasta paremmin pysymään ajan tasalla kirjaamalla vuosittain henkilöstön määrän, rakenteen ja laadun muutokset. Henkilöstösuunnitelma perustuu toiminnan perusasioihin, kuten mihin tarkoitukseen organisaatio on perustettu, on tiedostettava päämäärät, joiden mukaan edetään, ja jotka halutaan saavuttaa. Tavoitteiden asettamisella tiedostetaan se päämäärä, jonka toteutumiseen pyritään.

Henkilöarviointien siirtämistä ulkopuolisen konsultin tehtäväksi on konsernissa harjittu, mutta päätöksiä siitä ei ole vielä tehty. Mikäli nykyisin tehdyt haastattelujen tulokset lähetettäisiin asiantuntijan arvioitaviksi, voitaisiin saada ulkopuolinen näkemys haastateltavista, mikä voisi antaa uutta perspektiiviä valintoihin. Tämä voisi myös monipuolistaa esimiehien näkemyksiä haastateltavista. Käytännössä mikään ei kuitenkaan olennaisesti muuttuisi ulkopuolisen henkilöarvioinnin asiantuntijan tullessa osaksi rekrytointiprosessia. Henkilöarvioinnilla kerättyä tietoa voitaisiin tässä tapauksessa käyttää konsernin sisällä hyödyksi myös palkitsemisjärjestelmien ja organisaation kehittämisessä sekä henkilöstösuunnittelussa. Henkilöarvioinnista olisi hyötyä myös hakijalle itselleen varsinkin, jos kyseessä on psykologinen arviointi, sillä arviointi asettaa hakijan miettimään omia työuraan liittyviä tavoitteitaan ja toiveitaan. Arviointi toisi lisää itsetuntemusta ja auttaisi kehittymään työroolissa. Psykologisesta arvioinnista voisi olla hyötyä myös konsernissa sen tämän hetkisellem henkilöstölle, ja se voitaisiin järjestää esimerkiksi kehityskeskustelujen yhteydessä.

LÄHTEET

Helsilä, M. 2009. Henkilöstöasioita esimiehille. Keuruu: Otava.

Hong Kong -konsernin www-sivut. 2011. Yritysesittely. Viitattu 25.10.2011.
<http://www.hongkong.fi/konserni>

Honkanen, H. 2005. Henkilöarviointi työelämässä. Helsinki: Edita.

Honkaniemi, L, Junnila, K., Ollila, J., Poskiparta, H., Rintala-Rasmus, A. & Sandberg, J. 2007. Viisaat valinnat. Helsinki: Gummerus.

Honkkarin tavaratalot. Hong Kong Huutiset -henkilöstölehti 3/2011.

Hyppänen, R. 2007. Esimiesosaaminen. Liiketoiminnan menestystekijänä. Helsinki: Edita.

ITNyt.fi: www-sivut. 2011. Hong Kongin uudella verkkokaupalla nappaa. Viitattu: 7.11.2011. <http://www.itnyt.fi/it-uutiset/2829-hong-kongin-uudella-verkkokaupalla-nappaa>

Kalevan www-sivut. 2011. Hong Kong tutkii mahdollisuuksia perustaa myymälä Ouluun. Viitattu: 3.11.2011. <http://www.kaleva.fi/uutiset/hong-kong-tutkii-mahdollisuuksia-perustaa-myymala-ouluun/901567>

Kauhanen, J. 2006 Henkilöstövoimavarojen johtaminen Helsinki: WSOY.

Kaupan Liiton www-sivut. 2011. Työehtosopimukset. Viitattu 12.10.2011.
<http://www.apta.fi/www/fi/tilastot/index.php>

Koivisto, K. 2004. Valitse oikein. Rekrytoinnin menetelmät. Jyväskylä: Gummerus.

Laki naisten ja miesten välisestä tasa-arvosta. 1986. L 8.8.1986/609 muutoksineen.

Laki yhteistoiminnasta yrityksissä. 2007. L 30.3.2007/335 muutoksineen.

Laki yksityisyyden suojasta työelämässä. 2004. L 13.8.2004/ 759 muutoksineen.

Markkanen, M. 2009. Onnistu rekrytointihaastattelijana. Helsinki: WSOYpro.

Osaavien ostajien tiimi honkkarin tuotevalikoiman takana. Hong Kong Huutiset -henkilöstölehti 2/2011.

Palvelualojen ammattiliitto PAM:n www-sivut. 2011. Työehtosopimukset. Viitattu 12.10.2011. <http://www.pam.fi/fi/teemat/duuniopas/Sivut/tyoehtosopimus.aspx>

Sistonen S. 2008. Paranna tuloksia ja palkitse. Helsinki: Talentum.

Suomen Psykologiliiton www-sivut. 2011. Henkilöarvioinnin sertifikaatti. Viitattu 2.11.2011. http://www.psyli.fi/tietoa_psykologeista/henkiloarviointi/

Syrjänen, P. 2007. Luotettava henkilöarviointi ja yksityisyyden suoja. Helsinki: Talentum.

Tietoalat STTK:n www-sivut. 2011. Henkilöstösuunnitelma. Viitattu 19.10.2011.
<http://www.ithelps.fi/fi/376>

Toimihenkilöunioni SAK:n www-sivut. 2011. Henkilöstösuunnitelma. Viitattu 19.10.2011.
<http://www.toimihenkilouioni.fi/web/yhteistoimintaopas/viewer.php?id=65>

Työsopimuslaki. 2001. L 26.1.2001/55 muutoksineen.

Työsuojeluhallinnon www-sivut. 2011. Työsopimuksen tekeminen ja vähimmäissältö. Viitattu 7.12.2011. <http://www.tyosuojelu.fi/fi/tyosopimus>

Työ- ja elinkeinotoimiston www-sivut. 2011. Osaavalla rekrytoinnilla osaajat talteen. Viitattu 7.12.2011.
http://www.mol.fi/mol/fi/01_tyonantajat/01_rekrytointi/04_rekryartikkeli/index.jsp

Valtiovarainministeriön www-sivut. 2011. Henkilöstösuunnittelu. Viitattu 10.10.2011.
http://www.vm.fi/vm/fi/12_Valtio_tyonantajana/15_Henkilostovoimavarojen_johtaminen/00_Henkilostosuunnittelu/index.jsp

Valvisto E. 2005. Oikeat ihmiset oikeille paikoille. Helsinki: Talentum.

Viitala, R. 2007. Henkilöstöjohtaminen. Strateginen kilpailutekijä. Helsinki: Edita.

Yhteinen strategiamme. Hong Kong Huutiset -henkilöstölehti 2/2011.

Yhteiset pelisäännöt ja arvot. Hong Kong -henkilöstölehti 1/2011.

Yritys-Suomen www-sivut. 2011. Rekrytointitarpeen arviointi. Viitattu 6.12.2011.
<http://www.yrityssuomi.fi/web/guest/rekrytointitarpeen-arviointi>

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

Sähköposti

Eriksson M., Hong Kong konsernin Länsi-Suomen aluepäällikkö. Henkilöstöhankintasuunnitelma. Vastaanottaja: tuomas.ojala@student.samk.fi. Lähetetty: 7.11.2011 klo 14:28. Viitattu: 9.11.2011