



LAUREA
AMMATTIKORKEAKOULU

Uuden edellä

HR-strategiaprosessi nopeasti muuttuvalle toimialalle

Case: Digitaalisen yhteiskunnan markkinointitoimisto

Hernesmaa, Irene

2012 Kerava

Laurea-ammattikorkeakoulu
Laurea Kerava

HR-strategiaprosessi nopeasti muuttuvalle toimialalle
Case: Digitaalisen yhteiskunnan markkinointitoimisto

Irene Hernesmaa
Liiketalouden koulutusohjelma
Opinnäytetyö
Tammikuu, 2012

Sisällys

1	Johdanto	7
1.1	Lähtökohdat	7
1.2	Kehityshankkeen tehtävä, tavoitteet ja rajaukset	8
1.3	Opinnäytetyön tutkimusmenetelmä ja rakenne	9
2	HR:n strategiatyöhön vaikuttaneet teoreettiset taustatekijät ja erityispiirteet	10
2.1	Nopean muutoksen vaikutukset strategiatyöhön	10
2.2	HR:n muuttuva rooli ja siihen liittyvät odotukset	13
2.2.1	HR liiketoiminnan strategisena kumppanina	15
2.2.2	HR:n tuottama arvo liiketoiminnalle	16
2.3	HR-strategia ja sen linkittäminen liiketoiminnan tavoitteisiin	17
2.4	Liiketoimintaa tukeva HR-strategiaprosessi	20
2.5	HR-strategiaprosessimallin kuvaus	22
2.5.1	Mission määrittely	22
2.5.2	Analysointityö	23
2.5.3	Painopistealueet ja tavoitteet	23
2.5.4	Toimintasuunnitelma ja toteutus	24
2.5.5	Seuranta ja arviointi	24
3	HR-strategiaprosessiprojektin toteutus käytännössä	25
3.1	Toteutetun hankkeen määrittely- ja suunnitteluvaiheen kuvaus	26
3.1.1	Toimijat, yhteistyöryhmät ja riskit	27
3.1.2	Projektin aikataulutus	27
3.1.3	HR-strategiaprosessimallin valinta	28
3.2	HR-strategiaprosessin aloitus – HR-funktion mission määrittely	29
3.3	HR-strategiaan liittyvän tiedon kerääminen ja analysointi	30
3.3.1	Workshopit liiketoimintajohdolle ja henkilöstön edustajille	30
3.3.2	Liiketoimintaympäristön analysointi HR:n näkökulmasta	31
3.4	HR:n strategisten painopistealueiden ja tavoitteiden määrittely	32
3.4.1	Osaajien sitouttaminen houkuttelu ja motivointi	33
3.4.2	Osaamisen ylläpito ja kehittäminen	35
3.4.3	Innovatiivisen organisaatiokulttuurin kehittäminen	36
3.4.4	Viestintäkanavat tiedon ja osaamisen jakamiseen	36
3.5	HR-strategian toimintasuunnitelma ja toteutuksen suunnittelu	37
3.5.1	HR-tietojärjestelmä	38
3.5.2	Vuosikello	39
3.5.3	HR:n toimintasuunnitelma	40
3.5.4	Osaamisen kehittämiseen liittyvät käytännöt	40
3.5.5	Viestintäkanavat tiedon ja osaamisen jakamiseen	41

3.6	HR-strategian seuranta, mittaaminen ja kehittäminen	42
3.7	HR-strategiaprosessiprojektin lopetus	42
4	Yhteenveto ja johtopäätökset	43
	Lähteet	47
	Kuviot	48
	Taulukot	49

Irene Hernesmaa

HR-strategiaprosessi nopeasti muuttuvalle toimialalle
Case: digitaalisen yhteiskunnan markkinointitoimisto

Vuosi

2012

Sivumäärä

49

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on kuvata kehityshanke, joka toteutettiin projektityönä keväällä 2011. Projektin tehtävänä oli viedä läpi HR-strategiaprosessi ja luoda käytännön kokemuksen kautta yritykseen HR-strategiaprosessimalli, joka toimii tulevaisuudessa HR:n strategiatyön pohjana. Lisäksi projektin tavoitteena oli kirkastaa HR:n strategista roolia Yritys X:n liiketoiminnan kumppanina.

Aihe oli ajankohtainen, koska syksyllä 2010 yrityksessä aloitettiin ensimmäisen kerran strategiatyö, jota laajennettiin yritys- ja liiketoimintastrategioiden lisäksi, kattamaan eri funktioiden operatiiviset strategiat. Näistä yksi oli HR. Tämä opinnäytetyö kuvaa sen prosessin, jolla yritykseen luotiin ensimmäinen HR-strategia. HR-strategiaprosessin laadukkuuden määrittelee se, kuinka hyvin prosessin aikana syntynyt HR-strategia tukee yrityksen liiketoimintatavoitteita ja varmistaa yrityksen vision toteutumisen. Varsinainen projekti päättyi HR-strategian valmistumiseen, tästä syystä prosessin laadukkuus nähdään vasta, kun HR-strategia on saatu implementoitua yrityksen toimintaan. Implementointityö jatkuu edelleen.

HR-strategiaprosessi toteutettiin Thomaksen (1996) Price Waterhouse - HR-strategiaprosessimallin mukaisesti. Projektin aikana evaluoitiin Thomaksen mallin soveltuvuus yrityksen tulevaisuuden HR-strategiatyöhön. Thomaksen malli sopii hyvin suunnitelmalliseen strategiatyöhön. Koska Yritys X toimii varsin nopeasti muuttuvalla toimialalla, on HR-strategiaprosessin oltava joustava. Projektin aikana kävi ilmi, ettei Thomaksen HR-strategiaprosessimalli sovi ketterään strategiatyöhön, missä tavoitteena on nopea reagointi jatkuvaan ja kompleksiseen muutokseen. Ketteryyttä strategiatyöhön saadaan sillä, että eri vaiheita edistetään lomittain yhtä aikaa. Ketterässä strategiatyössä ei toimitakaan tietyn portaittaisen mallin mukaisesti. Tällaista tapaa tukee myös ajatus muotoutuvasta strategiasta.

Projektin toisena tavoitteena oli kirkastaa HR:n roolia liiketoiminnan kumppanina. Projektin aikana käydyt keskustelut ja workshopit auttoivat niihin osallistuneita henkilöitä ymmärtämään HR:n roolia syvemmin, sekä huomaamaan, mitä he voivat odottaa HR:ltä. HR-toiminnot saatiin projektin aikana nivottua liiketoiminnan tavoitteisiin, millä varmistetaan organisaation kilpailukyky myös tulevaisuudessa. Henkilöstön osaaminen ja siihen liittyvät HR-käytännöt ovat erittäin tärkeässä asemassa organisaatiossa, jonka kyvykkyys perustuu henkilöstön osaamiselle ja jonka visiona on olla alan pioneeriyritys. Tämä näkyy HR:n strategisten painopistealueiden valinnassa, joista kolme liittyy osaamiseen ja osaamisen jakamiseen. Pioneerin pitää olla aina askeleen edellä muita. Jokaisen organisaation tulee perustaa ja sitoa omat strategiset valintansa omiin lähtökohtiinsa ja omaan tavoitetilansa. Tästä syystä jokainen HR-strategia ja HR-strategiaprosessi on yksilöllinen.

Asiasanat: HR, strategia, prosessi, henkilöstöstrategia

Irene Hernesmaa

**HR Strategy Process to the Fast Changing Industry
Case: Marketing Agency for Digital Society**

Year	2012	Pages	49
------	------	-------	----

The objective of this Bachelor's study was to describe the development project, which was carried out during the spring 2011. The aim of the project was to "push through" the Human Resource (HR) strategy process and create, by practical experience, a strategic process model, which will offer the basis for future HR strategic work. In addition this, the project's objective was to clarify HR's role as business partner with the business management.

The subject was contemporary because the company started its first strategy work in the autumn of 2010. The strategy work was extended to cover operational strategies in addition to corporate and business strategies. One of the operational strategies was HR. This thesis describes the process by which the company created its first HR strategy. The quality of the HR process will be valued in the terms how well HR strategy will support the company's business objectives and how well it ensures the realization of the company's vision. The actual project ended when the HR strategy document was completed. For this reason the quality of the HR strategy process will be seen in the future when the HR strategy has been implemented into company's practices and actions. The implementation work still continues.

The HR strategy process was carried out according to Thomas' (1996) HR strategy process model. The model was evaluated during the project and its suitability for the future HR strategy work was challenged in the end of the project. Thomas' model is suitable for the structured and planned (deliberately strategy) strategy work. Because Company X is operating in a very fast moving business environment, the HR strategy process should be flexible. During the project it became clear that Thomas' HR strategy process does not suit agile strategy work. In agile strategy work the goal is a rapid response to the continuous and complex environmental changes. Agility in strategy work means that different phases of the process will be managed in the same time. The process does not go step by step like Thomas' model goes. The idea of emergent strategy supports also this kind of idea.

The project's second objective was to clarify HR's role in the company. The discussions and workshops helped individuals to understand the HR's role more profoundly and see what they can expect from HR professionals. HR functions' practices were integrated into business objectives, which ensures the capabilities of the organization in the future. The expertise of personnel and HR practices related to the competence management are very important for the organization, whose competitiveness is based on the personnel's knowledge. Company X's vision, to be a pioneer on its own field of business, reflected in the HR's strategic decisions and objectives. Three of the HR's strategic objectives were related to knowledge and knowledge sharing. A pioneer has to be one step ahead of others. Each organization must do their own strategic choices and the chosen objectives must base on their own vision of the future. That is why each HR strategy and each strategy process is unique.

Keywords: HR, strategy, process, human resources

1 Johdanto

Opinnäytetyöni aiheeksi valikoitui Yritys X:n HR-strategiaprosessin toteutus ja kuvaaminen. Yritys X:ssä aloitettiin loppuvuodesta 2010 yritystason strategiatyö, jota laajennettiin keväällä 2011 kattamaan myös operatiiviset toiminnot. Koska vastaan Yritys X:n HR-funktiosta, sain tehtäväkseni HR-strategiaan liittyvän valmistelutyön ja HR-strategiaprosessin toteutuksen. Koin tehtävän saadessani HR-strategiaprosessin läpiviennin uutena ja mielenkiintoisena projektina, joka vaatisi paljon taustatyötä ja uuden oppimista. Näin projektin tukevan lisäksi omaa johtamisen ja asiantuntijuuteni kehittymistä. Edellä mainitut syyt vaikuttivat opinnäytetyön aihevalintaan. Toimeksiantajani, Yritys X, toimii varsin nopeasti kehittyvällä ja muuttuvalla toimialalla. Toimialalle ei ole vielä omaa virallista nimitystä, vaan se toimii ICT- ja markkinointialan välimaastossa kehittäen pääsääntöisesti erilaisia yritysten markkinointia, myyntiä ja viestintää tukevia digitaalisia palveluita ja ratkaisuja. Yleisesti alaa kutsutaan digi- tai uusmedia-alaksi. Yritys X on positioinut itsensä digitaalisen yhteiskunnan markkinointitoimistoksi. Yritys X:n toimialan vuoksi tarkastelen asioita nopeasti muuttuvan ja kompleksisen toimialan näkökulmasta käsin. Yritys X on asiantuntijaorganisaatio, jonka kilpailukyvyyn kivijalkana toimii motivoitunut ja osaava henkilöstö. Tästä syystä toimenpiteet, jotka kohdistuvat henkilöstöön, koetaan yrityksessä strategisesti tärkeiksi. HR-strategiaprosessi toteutettiin kevään 2011 aikana.

1.1 Lähtökohdat

Organisaatioiden strategia-arkkitehtuuri koostuu kolmesta tasosta, jotka ovat: yritysstrategia, liiketoimintastrategia ja toiminnalliset eli operatiivisen tason strategiat. Yritysstrategiassa määritellään se, missä liiketoiminnassa yritys haluaa olla mukana. Liiketoimintastrategia määrittelee sen, miten yritys varmistaa menestymisensä valitsemillaan markkinoilla. Operatiivisilla strategioilla varmistetaan liiketoimintastrategian toteutuminen. Operatiivisia strategioita ovat esimerkiksi henkilöstöstrategia, markkinointistrategia, tutkimus- ja kehitysstrategia sekä tuotantostrategia. Strategiat ovat joukko valintoja, joiden avulla yritys pyrkii pääsemään asettamaansa visioon (tavoitetilansa). Ympäristön jatkuva muutos aiheuttaa sen, että visio ei olekaan enää kiveen hakattu, vaan myös se elää ja muuttuu ympäristön muuttuessa. Tästä syystä myös strategisen suunnittelun on oltava joustavaa. (Viitala 2009, 61.)

Yritys X:n visiona on olla pioneeri omalla alallaan, tämä visio määrittelee yrityksen strategiset valinnat. Yritys X:n strategiahierarkia koostuu yritysstrategiasta, joka sisältää myös liiketoimintastrategian, sekä liiketoiminnan kannalta tärkeitä operatiivisista strategioista, jotka ovat myynti- ja markkinointistrategia, asiakkuusstrategia, tuotantostrategia ja HR-strategia, jotka ovat kuvattu kuviossa 1.



Kuvio 1: Yritys X:n strategia-arkkitehtuuri.

Yritysstrategia valmisteltiin dialogissa henkilöstön kanssa, kun taas operatiiviset strategiat päädyttiin valmistelemaan yhteistyössä valittujen henkilöstöryhmien kanssa, jo aivan ajankäytännöllisistä syistä - sisäiseen työhön käytetty aika on pois laskutettavasta projektityöstä, jolla yritys kuitenkin elää. Yritysstrategia ohjaa koko yrityksen toimintaa. Yritysstrategian toteutumisen kannalta on tärkeää, että koko henkilöstö on sitoutunut siihen. Operatiiviset strategiat taas ohjaavat kunkin funktion toimintaa, jolloin on tärkeää, että kuhunkin funktioon kuuluva henkilöstö on sitoutunut oman funktionsa strategiaan. Näin HR-strategia ohjaa HR-funktion toimintaa ja määrittelee ne palvelut ja käytännöt, joita HR-funktio toteuttaa koko henkilöstölle. Tarjottujen palveluiden ja käytäntöjen tulee olla sidoksissa yritystason strategiaan. Kunkin operatiivisen osa-alueen strategiatyötä veti tästä alueesta vastuussa oleva johtaja.

1.2 Kehityshankkeen tehtävä, tavoitteet ja rajaukset

Tämä opinnäytetyö on kuvaus kehityshankkeesta (projektista), joka toteutettiin työnantajan toimeksiannosta. Projektin toimeksiantajana oli yhtiön toimitusjohtaja. Hankkeen tehtävänä oli toteuttaa HR-strategiaprosessi alusta loppuun saakka ja dokumentoida se tähän opinnäytetyöhön. Toimeksiannon tavoitteina oli luoda projektista saadun käytännön kokemuksen perusteella yritykseen HR-strategiaprosessimalli, joka toimii HR:n strategiatyön pohjana myös tulevaisuudessa. Toisena tavoitteena oli kirkastaa HR:n roolia Yritys X:n liiketoiminnan kumppanina. HR-strategiaprosessin laatutavoitteena toimii se, kuinka hyvin prosessin aikana syntynyt HR-strategia tukee yrityksen liiketoimintatavoitteita ja varmistaa näin yrityksen vision toteutumisen. Laatutavoitteen toteutuminen nähdään vasta tulevaisuudessa kun HR-strategia on saatu implementoitua HR:n käytäntöihin ja palveluihin. Tässä opinnäytetyössä ei esitellä prosessin aikana syntyneitä HR-strategiaa, koska se sisältää liiketoimintakriittistä tietoa, eikä sen

esittely toisi muutenkaan lisäarvoa prosessikuvaukselle. Opinnäytetyöntekijän henkilökohtaisena tavoitteena oli syventää omaa asiantuntijuutta sekä vahvistaa omaa strategista osaamista, joka on tärkeää mm. johtoryhmätyöskentelyssä.

HR-strategialla tarkoitetaan tässä opinnäytetyössä samaa asiaa kuin henkilöstöstrategialla. HR:llä tarkoitetaan funktiota tai henkilöä, joka johtaa ja hallinnoi henkilöstövoimavaroihin liittyviä tehtäviä kuten, rekrytoinnit, henkilöstöhallinnolliset tehtävät, palkitseminen, henkilöstön kehittäminen ja osaamisen johtaminen. Koska Yritys X toimii varsin nopeasti muuttuvalla toimialalla, asioita käsitellään nopeasti muuttuvan toimialan näkökulmista käsin. Opinnäytetyössä kuvattu HR-strategiatyö on rajattu kattamaan vain yhtiön suomentoiminnat. Strategiatyötä tullaan tulevaisuudessa laajentamaan ulkomaantoimintoihin.

1.3 Opinnäytetyön tutkimusmenetelmä ja rakenne

Tämä opinnäytetyö toteutettiin projektityönä. Viirkorven (2000, 6-8) määrittelyn mukaan kyseessä on toiminnan kehittämisprojekti. Työtapana projektointi toimii erityisen hyvin silloin, kun vaikean ongelman tai tehtävän ratkaiseminen edellyttää yhteistyötä yli organisaatorajojen. Yrityksen sisäiset projektit liittyvät yleensä erilaisiin muutostarpeisiin, joten projektit voidaan nähdä myös muutosten johtamisen välineenä.

Projektia voidaan pitää tietyssä ajassa etenevänä prosessina, jolla on selkeät aloitus ja päätös vaiheet. Projekteja voidaan jakaa osiin monin tavoin. Yksi tapa on jakaa sen neljään vaiheeseen. Määrittelyvaiheessa päätetään projektin aihe ja tavoite. Suunnitteluvaiheessa määritellään projektin vaiheet, laaditaan aikataulu eri vaiheille sekä nimetään käytettävät resurssit. Projektin toteutusvaiheessa projekti toteutetaan käytännössä. Projektin päätös vaiheessa projekti arvioidaan, annetaan palaute sekä raportoidaan tulokset. (Kesler 2010, 12-14.)

Projektin aikana hyödynnettiin lisäksi laadullisia menetelmiä, kuten haastatteluita ja workshoppeja. Laadullisilla menetelmillä pyrittiin saamaan kokonaisvaltaisempi käsitys eri näkökulmista. Lisäksi laadulliset menetelmät tarjosivat väylän perehtyä syvemmin henkilöiden ajatuksiin ja ajatusten takana oleviin vaikuttimiin. Tiedonkeruuseen käytettiin myös osallistuvaa havainnointia.

Osallistuvassa havainnoinnissa tutkija toimii aktiivisesti yhteistyössä tutkimuksensa tiedonantajien kanssa, joten sosiaaliset vuorovaikutustilanteet muodostuvat tärkeäksi osaksi tiedonhankintaa (Pitkäranta 2010, 111). Projektin aikana osallistuvaa havainnointia käytettiin normaaleissa päivittäisissä kanssakäymistilanteissa. Organisaatio sisältää paljon tietoa ja ajatuksia, joita ei ole virallisesti sanottu, mutta joista keskustellaan käytävillä ja erilaisissa päivit-

täisissä kohtaamisissa. Myös nämä hiljaiset signaalit vaikuttavat siihen, mitä HR:ltä odotetaan ja mihin asioihin sen tulisi keskittyä ja ovat sen takia tärkeää tietoa.

Opinnäytetyö rakentuu teoria ja empiriaosioista. Teoriaosuudessa käsitellään teoreettiselta pohjalta asioita, jotka liittyivät toimialan erityispiirteisiin, strategiaan valintoihin ja HR:n rooliin. Kaikki edellä mainitut asiat vaikuttivat siihen, miten HR-strategia ja liiketoiminnan tavoitteet kyettiin HR-strategiaprosessin aikana integroimaan toisiinsa. Lisäksi teoriaosuudessa esitellään HR-strategiaprosessimalli, jonka mukaisesti projekti toteutettiin. Empiriaosiossa kuvataan projekti, kuten se toteutettiin käytännössä. Vaikka empiriaosuus on käytännön toteutuksen kuvaus, taustoitetaan painopistealueiden määrittelyosiossa valintoja teoreettisista lähtökohdista siitä syystä, että toimintasuunnitelmaan liittyviä tavoitteita haluttiin perustella myös muista kuin opinnäytetyöntekijän omista näkökulmista.

Toteutettu projekti on jaettu työssä kolmeen osaan:

- projektin määrittely ja suunnitteluvaihe
- projektin toteutusvaihe, joka käsittää toteutetun HR-strategiaprosessin kuvauksen
- projektin päättäminen.

2 HR:n strategiatyöhön vaikuttaneet teoreettiset taustatekijät ja erityispiirteet

Teorian tarkoituksena on rakennetaan vankka perusta käytännön toteutukselle ja toteutukseen liittyville valinnoille. Kun teorian merkityksellisyys on sisäistetty, on mahdollista soveltaa opittuja asioita käytäntöön ja perustella valintoja objektiivisesti. Koska HR-strategiaprosessin laadullisena tavoitteena oli prosessin aikana tuottaa liiketoiminnan tavoitteita tukeva HR-strategia, perehdytään viitekehykseen laajemmin kuin pelkästään prosessinäkökulmasta. Tästä syystä teoriaosuudessa on nostettu esille toimialan erityispiirteet, HR:n rooliin liittyvät muutospainet sekä liiketoimintastrategian ja HR-strategian integroimiseen vaikuttavia tekijöitä. Ilman syvää ja laajaa tietoa aiheesta, on vaikeaa ymmärtää kokonaisuutta, nähdä asioiden syy-seuraussuhteita ja perustaa päätöksiä objektiivisille valinnoille.

2.1 Nopean muutoksen vaikutukset strategiatyöhön

Strategiatyö liittyy aina tulevaisuuden hahmottamiseen ja eteenpäin katsomiseen. Gary Hamel on ilmaissut strategiaprosessin nasevasti seuraavalla lauseella: ”Näkemyks tulevaisuudesta ei synny steriilissä tyhjiössä; se syntyy hedelmällisessä maaperässä, joka muodostuu kokemuksista, moneen suuntaan risteilevistä trendeistä, yllättävistä keskusteluista, satunnaisista tapahtumista, uraseikkailuista, ja toteutumattomista kunnianhimoisista tavoitteista.” (Kamensky 2008, 16.)

Strategisesta johtamisesta on tullut yksi maailman suosituimmista johtamisopeista. Strategista johtamista sovelletaan nykyään lähes kaikissa organisaatioissa ja sitä pidetään yleisesti synonyymina hyvälle johtamiselle. Strategia nähdään johdon tapana raportoida suunnitelmistaan sekä omistajille että henkilöstölle. Henry Mintzbergin mukaan strategioita tehdään, jotta organisaatioon saadaan luotua yhteinen ymmärrys siitä, mitä kohti ollaan kulkemassa. Kun yhteinen käsitys on luotu, saadaan rajalliset voimavarat yhdistettyä ja kohdistettua juuri organisaation määrittelemiin tavoitteisiin. (Suominen 2011, 35-36.)

Strategiassa on paljon hyvää, parhaimmillaan se on joukko valintoja ja päätöksiä, jotka pitävät yrityksen kilpailukyisenä ja vastaavat yrityksen muuttuviin tarpeisiin. Hyvä strategia ja järkevä tapa toteuttaa sitä, ohjaa yrityksen menestykseen. Pahimmillaan strategia on niin loppuun asti hiottu ja suunniteltu, että se on joustamaton ja hidastaa yrityksen reagointia muuttuviin tarpeisiin. (Suominen 2011, 36-37.)

Tutkimusten mukaan yli 90 % suomalaisista yrityksistä laatii strategian. Strategisen johtamisen saralla on syntynyt lukuisia koulukuntia, jotka vannovat omien menetelmiensä nimeen. Useimmin käytettyjä menetelmiä ovat SWOT-analyysi ja päämäärien kuvaus. Strategiatyötä voitaisiin kuitenkin tehostaa huomattavasti ottamalla käyttöön uudempia menetelmiä, joissa on otettu huomioon ympäristön viimeaikainen yllätyksellisyys ja organisoitumisen uudet muodot. Parhaimman hyödyn saa, kun osaa soveltaa eri koulukuntien työkaluja juuri omiin tarpeisiin sopiviksi. (Juuti & Luoma 2009, 21.)

Kun ennen uhrattiin paljon aikaa strategian suunnitteluun, Mintzbergin suunnittelukoulukunta, niin tänä päivänä suurimpana haasteena nähdään strategian toimeenpano. Ilman toimeenpanoa strategia jääkin vain joukoksi hyvin suunniteltuja korulauseita. Strategia tulisikin nähdä tässä alati muuttuvassa nykymaailmassa jatkuvana prosessina, joka on käynnissä koko ajan ja jota muokataan koko ajan. (Suominen 2011, 36-37.)

Nopeasti kasvavilla ja muuttuvilla toimialoilla, joilla strategiset edut ovat lyhytaikaisia tarvitaan erityisesti strategista ketteryyttä. Tällaisilla toimialoilla eivät päde traditionaaliset strategiamallit, kuten keskittyminen ydinosaamiseen. Teknologian kehittyminen, uudet liiketoimintamallit ja kova kilpailu haastavat koko ajan yritysten kilpailukykyä. Kilpailukyky säilytetään olemalla innovatiivinen ja toteuttamalla ideoista todellisia tuotteita ja palveluita nopeaan tahtiin. (Doz & Kosonen 2008, 17-20.)

Muotoutuva strategia (emergent strategy) toimii toimialoilla, joissa eletään jatkuvassa muutoksessa, koska muotoutuva strategia mahdollistaa toiminnan kautta tapatuvan nopean oppimisen. Organisaatiot, jotka ovat avoimia nopeille strategisille muutoksille, luovat muuttuvilla toimialoilla enemmän arvoa kuin yritykset, jotka ovat sitoutuneita vuosisuunnitelmiin ja jäyk-

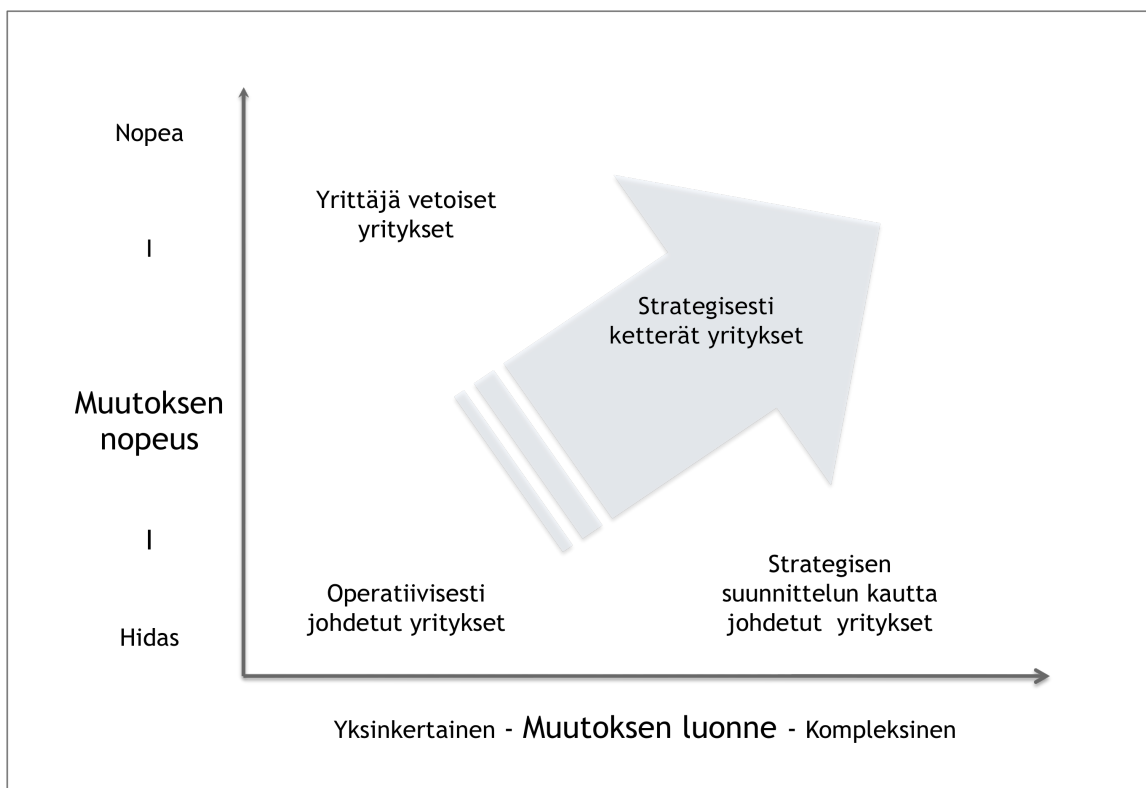
kään strategiaprosessiin. Näissä yrityksissä johdon tulisi hallinnoida organisaatiota dynaamisesti ja oikea-aikaisesti ei byrokraattisesti. (Holbeche 2009, 127-128; Minzberg 2009, 199-201.)

Esimerkiksi ICT (information and communication technology) -ala, joka on tietäaloista yksi suurimmista, on toimialana kompleksinen ja nopeasti kehittyvä. Toimialalla avautuu jatkuvasti uusia mahdollisuuksia, mitkä vaikuttavat yritysten prosesseihin ja strategiaan. ICT-alalla on totuttu yrittäjämäiseen nopeaan, hajautettuun ja järjestäytymättömään toimintaan. Yrityskoon kasvaessa alalla tarvitaan kuitenkin järjestelmällisempää ja kypsempää toimintaa. Kasvun myötä yritykset kuitenkin menettävät osittain kykyään mukautua muuttuneisiin tilanteisiin. Tehokkuus jyrää joustavuuden edelle. Yrityskoon kasvaessa keskittyminen lyhyen tähtäimen haasteisiin ja kvartaalitalouteen johtavat pahimmassa tapauksessa kapea-alaisuuteen ja tunnelinäköön, mikä syö taas yrityksen kykyä vastata kilpailullisiin haasteisiin. (Doz & Kosonen 2008, xiv-6.)

Liiketoiminnan jatkuvuuden kannalta voidaan pitääkin kriittisenä kykyä havaita, analysoida ja ymmärtää mahdollisuuksia heti kun ne ilmenevät. Organisaation strategisen ketteryuden edellytyksiä ovat strateginen herkkyys, kollektiivinen sitoutuminen ja resurssien joustavuus. Nämä kolme asiaa tarjoavat johdolle kyvyn reagoida muuttuviin tilanteisiin tarpeeksi ajoissa, tehdä päätökset tarpeeksi nopeasti ja vastata edessä oleviin haasteisiin tehokkaasti. Strateginen herkkyys vaatii yrityksen ulkopuolelta tulevien signaaleiden ymmärtämistä sekä niiden nopeaa hyödyntämistä omassa innovaatiotoiminnassa. Strategisen herkkyyden edellytyksenä voidaan pitää verkostoitumista, tietoa siitä mitä maailmalla tapahtuu sekä näkemystä miten tapahtumat voivat vaikuttaa omaan liiketoimintaan. Kollektiivinen sitoutuminen vaatii yhdessä tekemistä sekä avoimuutta ja oikeudenmukaisuutta eri yksiköiden tavoitteiden ja päämäärien välillä. Tarpeen mukaan joustavat resurssit luodaan työn kierrättämisen, urasuunnittelun, henkilöstön jatkuvan kouluttamisen ja osaamisen kehittämisen kautta. Yhteenvedonä voidaan mainita, että strategisen ketteryuden määrittelee loppujen lopuksi se, kuinka hyvin yritys pystyy luomaan mekanismit, joiden avulla se kykenee nopeasti saavuttamaan, integroimaan ja jakamaan uutta osaamista ja uusia taitoja läpi koko organisaation. (Doz & Kosonen 2008, xi-85.)

Kuviossa 2 kuvataan sitä, millaiset yritykset ja millaisessa tilanteessa yritykset tarvitsevat eniten strategista ketteryyttä. Kaikkien organisaatioiden ei tarvitse olla strategisesti ketteriä. Esimerkiksi autoteollisuudessa, missä toimialan muutos on hyvin hidasta ja muutoksen luonne on hyvin yksinkertainen, organisaatio pärjää hienosti operatiivisesti johdettuna, eikä heillä ole tarvetta strategiselle ketteryydelle. Mitä nopeampaa ja kompleksisempaa toimialan muutos on, sitä enemmän organisaatiolta tarvitaan ketteryyttä - erityistä kykyä ymmärtää ulkopuolelta tulevia signaaleja ja toimia nopeasti niiden mukaisesti. Kuvion mukaisesti organisaa-

tion tulisikin ensin ymmärtää oman toimialansa muutoksen luonne ja nopeus, ja vasta tämän jälkeen miettiä sen vaikutuksia omaan strategiatyöhönsä.



Kuvio 2: Millaisessa toimintaympäristössä organisaatiot tarvitsevat ketteryyttä (Doz & Kosonen 2008, xii).

2.2 HR:n muuttuva rooli ja siihen liittyvät odotukset

Koska opinnäytetyön yhtenä tavoitteena oli kirkastaa HR:n roolia yrityksessä, on asiaa hyvä tarkastella myös teoreettisista lähtökohdista. Kirjallisuudesta etsittiinkin vastauksia sille, miten HR:n rooli on muuttunut tietoyhteiskunnan myötä ja millaisia odotuksia HR:lle asetetaan tämän päivän organisaatioissa sekä miten HR voi luoda arvoa yritykseen liiketoiminnan strategisena kumppanina.

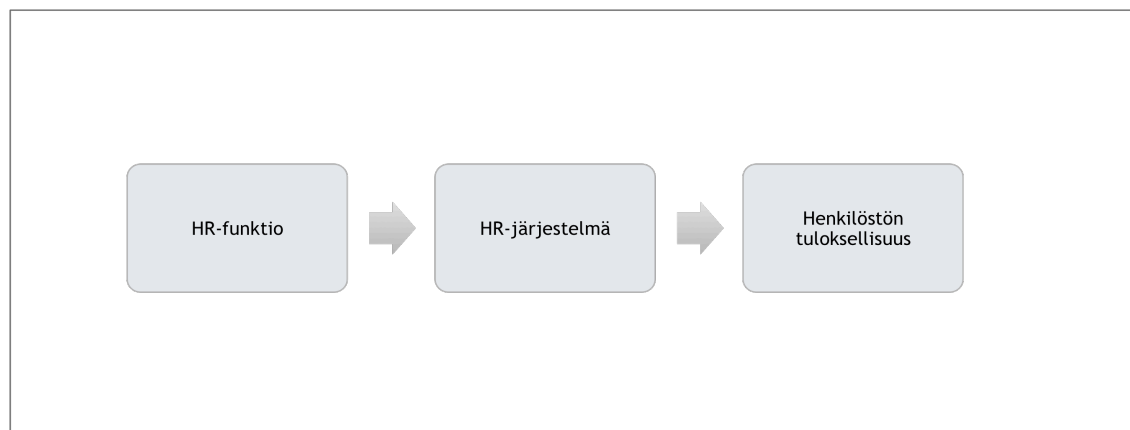
HR:n rooli on muuttunut yhteiskunnan siirtyessä tuotannollisesta teollisuudesta tietopohjaiseen teollisuuteen. Tietotalalla liiketoiminnan kannalta ei ole tärkeää se, kuinka monta tuotetta tai tuotteen osaa henkilö pystyy valmistamaan tunnissa, vaan tärkeäksi on noussut se, kuinka monta ongelmaa henkilö kykenee ratkaisemaan tunnissa. Tietotyöalan tärkein kone on ihmisen aivot. Tuottavuus näillä aloilla ei lisääny ”ruuvia kiristämällä”, kuten oli vielä tuotannollistaloudellisella aikakaudella. Jotta työyhteisö saadaan toimimaan tehokkaasti, pitää henkilöstön olla motivoitunut. Tämän lisäksi henkilöstöllä tulee olla halu löytää asioihin uusia

näkökulmia sekä ratkaista erilaisia eteen tulevia ongelmia. Tästä syystä myös HR:n fokus on siirtynyt ja tulee siirtymään hallinnollisista kontrolloijan tehtävistä toimenpiteisiin, joiden avulla houkutellaan, sitoutetaan ja motivoidaan yhä pienenevää osaajien joukkoa. Tietaloilla HR:n päätavoitteena onkin tukea ja ymmärtää tietotyötä tekevän henkilöstön tarpeita. (Losey 2000, 1-3; Otala 2008, 23-24.)

Vastatakseen tietotyön mukanaan tuomiin haasteisiin HR:n tulee luoda järjestelmät ja prosessit, joilla varmistetaan hyvät esimieskäytännöt, työvoiman optimointi, henkilöstön sitoutuminen ja organisaation oppimiskyky. Hyviin esimieskäytäntöihin liittyviä tekijöitä ovat mm. jatkuvan kommunikoinnin varmistaminen, osallistuttaminen, hyvät esimies taidot, korkealuokkainen johtaminen sekä järjestelmät, joilla tunnistetaan ja kehitetään seuraavan sukupolven johtajia. Henkilöstön optimointiin liittyviä tekijöitä ovat mm. työn tekemistä tukevat työolot ja työkalut, rekrytoinnit, työhön perehdyttäminen, kehittymismahdollisuuksista informointi sekä selkeästi määritellyt työnkuvat ja tavoitteet. Henkilöstön sitouttamiseen liittyviä tekijöitä ovat mm. työn sisältö, ajan käyttö (onko aikaa tarpeeksi tehtävien suorittamiseen ja onko työelämä ja vapaa-aika tasapainossa) sekä oikeudenmukaiset palkitsemisjärjestelmät. Organisaation oppimiskykyyn vaikuttavia tekijöitä ovat mm. tiedon saatavuus ja läpinäkyvyys sekä tiedonjakamisen turvaaminen, innovatiivisen kulttuurin tukeminen, henkilöstön kouluttaminen ja oppimisen arvostaminen. (Holbeche 2009, 93-94.)

Saavuttaakseen menestystä HR:llä on oltava teknistä HRM osaamista, millä tarkoitetaan esimerkiksi rekrytointien, kompensatioiden ja etujen hallintaa. Tämän lisäksi HR:stä pitää löytyä myös strategista HRM-osaamista, jolla varmistetaan se, että HR-funktion tarjoamat palvelut linkittyvät yrityksen strategiaan ja mahdollistavat näin yrityksen strategisten tavoitteiden toteutumisen. Riippuen HR-funktion koosta, nämä osaamiset voivat olla joko yhden henkilön hallussa tai jaettuna useammalle henkilölle. Strategisen HRM:n lisäksi on ollut jo pitkään aistittavissa HR:n roolin muutos kohti konsultatiivisempaa suuntaa. Tämä on tullut mahdolliseksi samalla, kun osa HR:n hallinnollisista vastuista on siirtynyt linjajohdolle. (Becker, Huselid & Ulrich 2001, 12; Holbeche 2009, 67.)

HR:n strateginen rooli rakentuu kolmelle eri osa-alueelle ja näistä osa-alueista rakentuu HR:n luoma arvoketju. Ketjun osa-alueet ovat HR-funktio, HR-järjestelmä ja henkilöstön toiminta. HR-funktio käsittää yrityksen HR-ammattilaiset, joilla on strategista osaamista. HR-järjestelmä, joka on keskeinen tekijä strategian implementoinnissa, linkittää HR-käytännöt ja toiminnot yrityksen strategiaan. HR-järjestelmään kuvatut käytännöt vaikuttavat suoraan henkilöstön toimintaan, motivaatioon ja osaamiseen ja tätä kautta organisaation tuloksellisuuteen. Kuviossa 3 kuvattu arvoketju toteutuu ainoastaan siinä tapauksessa, että HR-funktiossa on strategista osaamista. (Becker ym. 2001, 12-14.)



Kuvio 3: HR:n strateginen arkkitehtuuri (Becker ym. 2001,12).

Strategisen aseman HR ansaitsee tekemällä läheistä yhteistyötä johdon ja esimiesten kanssa ja varmistamalla, että organisaation struktuuri ja henkilöstön roolit ovat linjassa yrityksen tavoitteiden kanssa. HR:n tulee aktiivisesti seurata sitä, kuinka työtavat tulevat muuttumaan toimialalla sekä tarjota henkilöstölle tähän muutokseen sopivia koulutusmahdollisuuksia. Muutos luo myös tarpeen rakentaa henkilöstölle uusia rooleja, joihin he voivat kasvaa osaamisen kautta. (Holbeche 2009, 25-26.)

2.2.1 HR liiketoiminnan strategisena kumppanina

Organisaatioissa ollaan jo varsin hyvin selvillä henkilöstön merkityksellisyydestä sen tärkeimpänä voimavarana. Toimitusjohtajat eivät kuitenkaan vielä täysin ymmärrä kuinka HR:n tekemiset vaikuttavat yrityksen tulokseen. Tämä johtuu luultavasti siitä, ettei HR:n toiminnan vaikutuksia kyetä suoraan mittaamaan euroissa, vaan vaikutukset näkyvät välillisesti yrityksen liiketoiminnassa. (Becker ym. 2001, 1-10.)

UK Timesin vuonna 2008 tekemän tutkimuksen mukaan liiketoimintajohto koki henkilöstöammattilaiset joustamattomiksi hallinnollisiksi kontrolloijiksi. Tavoitteena kuitenkin on, että HR toimisi liiketoimintajohdon varteenotettavana strategisena kumppanina ja pääsisi irti hallinnollisen kontrolloijan roolistaan. Tutkimusten mukaan esteitä kumppanuudelle ei ole, joskin hedelmällinen yhteistyö vaatii jatkuvaa ja avointa kommunikointia osapuolten kesken. HR voi vaikuttaa yhteistyön laatuun olemalla kiinnostunut liiketoiminnan tarpeista, ottamalla vastuuta, suuntaamalla energiansa liiketoiminnan kannalta tärkeisiin asioihin sekä olemalla rehellinen ja luotettava kumppani, joka pitää luottamukselliset asiat omana tietonaan. (Corso 2010, 17.)

Ulrich, joka on vahvasti vaikuttanut yritysten HR-funktioiden rakenteisiin ja rooleihin, on määritellyt HR-ammattilaisille neljä ydinroolia. Roolit ovat: strateginen kumppani, hallinnol-

linen ammattilainen, työntekijämestari ja muutosagentti. Jopa 57 % kansainvälisten organisaatioiden HR-funktioista perustuvat tälle Ulrichin mallille. (Holbeche 2009, 10-67.)

Nyttemmin Ulrich on päivittänyt ajatuksiaan ja määritellyt HR:n ydinroolit uudestaan niin, että roolit tukevat vahvemmin strategisia lähtökohtia. Roolit ovat: **Työntekijöiden puolesta-puhuja (Employee advocate)** – tavoitteena mahdollistaa työnantaja-työntekijä suhde niin, että suhde tuottaa tasavertaisesti arvoa sekä työntekijälle että työnantajalle. **Toiminnon asiantuntija (Functional expert)** – tavoitteena HR käytäntöjen suunnittelu ja tuottaminen kontekstiin sopiviksi. **Inhimillisen pääoman kehittäjä (Human capital developer)** – tavoitteena kehittää ja mahdollistaa tulevaisuuden työvoima yrityksen tarpeisiin. **Strateginen kumppani (Strategic Partner)** – tavoitteena auttaa linjajohtoa saavuttamaan heidän tavoitteensa. **HR johtaja (HR director)** – uskottava oman funktionsa ja muiden parissa. (Holbeche 2009, 20-21.)

Michiganin yliopisto tutki vuosina 1988-1999 HR:ssä vaadittavia taitoja, tutkimus tukee paljolti Ulrichin ajatuksia HR:n uusista rooleista. Tutkimukseen osallistui yli 20000 HR ammattilaista. Tutkimuksessa korostuivat seuraavat taidot tärkeysjärjestyksessä: **Liiketoiminnan ymmärtäminen** – HR pystyy tuottamaan arvoa ainoastaan, jos se ymmärtää kuinka yrityksen liiketoiminta toimii. Lyhyesti, HR:n täytyy ymmärtää liiketoiminnasta huomattavasti enemmän kuin mitä linjajohdon tulee ymmärtää HR:stä. **HR käytäntöjen toteuttaminen** – HR:n tulee olla ammattilainen omalla osaamisalueellaan ja tätä osaamista tulee pitää myös koko ajan yllä. **Muutoksen johtaminen** – jotta henkilöstöammattilaiset pystyvät johtamaan muutosta heillä tulee olla kykyä havainnoida ongelmakohtia, rakentaa suhteita omiin asiakkaisiinsa, kertoa visiosta henkilöstön ymmärtämällä tavalla, ratkoa ongelmia ja implementoida tavoitteita. **Kulttuurin johtaminen** – HR:llä on päävastuu organisaatiokulttuurin luomisessa, joka tukee yrityksen strategiaa ja tavoitteita. Tästä syystä henkilöstöammattilaisen tulee ymmärtää, että he ovat esimerkkejä, joiden on sitouduttava organisaatiokulttuuriin ja vahvistettava haluttua kulttuuria omalla toiminnallaan. **Henkilökohtainen luotettavuus** – tämä on HR:n toiminnan peruspilari. Henkilöstöammattilaisen tulee toimia yrityksen arvojen mukaisesti, heidän tulee olla avoimia ja kyettävä tiimityöhön. Heidän tulee kohdella henkilöstöä kunnioituksella ja olla luotettavia. Näiden lisäksi heidän on rakennettava suhteita, jotka perustuvat luottamukselle. **Osaamisten priorisointi** – jotta HR kykenee priorisoimaan osaamisia heidän tulee tuntea liiketoiminta hyvin. Heidän tulee tietää mitkä osaamiset ovat tärkeitä juuri tämän yrityksen liiketoiminnalle. (Becker ym. 2001, 157-161.)

2.2.2 HR:n tuottama arvo liiketoiminnalle

Ulrichin ja Brockbankin mukaan HR ammattilaiset tuottavat arvoa yritykselle, kun he auttavat liiketoimintajohtoa saavuttamaan tavoitteensa. Arvoa syntyy silloin, kun HR toiminnot, osas-

tot ja ammattilaiset vaikuttavat myönteisesti henkilöstön, linjajohdon, asiakkaiden, sijoittajien ja muiden sidosryhmien tarpeisiin. Tästä uudesta näkökulmasta katsottuna HR:n tuottaman lisäarvon edellytys on se, miten HR kykenee vaikuttamaan myönteisesti organisaation kulttuuriin, prosesseihin ja ihmisiin. (Holbeche 2009, 5-7.)

CIPD:n (Chartered Institute of Personnel and Development) tutkimus on osoittanut sen, että oikein valitut HR-käytännöt parantavat yrityksen tuottavuutta ja suorituskykyä. Tuottavuus ja suorituskyky paranevat kun työntekijöiden taitoja kehitetään systemaattisesti sekä tarjotaan henkilöstölle mahdollisuuksia käyttää omia taitojaan parhaalla mahdollisella tavalla. Jotta käytännöt olisivat mahdollisimman vaikuttavia, ne tulee aina suunnitella ja toteuttaa kontekstiin sopiviksi. Koska käytännöt ovat kontekstisidonnaisia, eivät yleiset parhaat käytännöt (best practices) välttämättä sovi jokaiseen tarpeeseen, eikä niiden avulla saada luotua haluttuja tuloksia organisaatiossa. (Holbeche 2009, 91.)

HR käytäntöjen on tuotettava synergiaa ja mahdollistettava yhteistyö yli organisaatorajojen. HR-käytännöt on rakennettava niin, että ne houkuttelevat, motivoivat ja sitouttavat avainosaajia. Lisäksi käytäntöjen tehtävänä on ylläpitää yrityksen kyvykkyyttä tarjoamalla henkilöstölle kehitysmahdollisuuksia, joilla vastataan tulevaisuuden haasteisiin. Käytännöissä tulee myös huomioida henkilöstön eri elämäntilanteita ja mahdollistaa yksityiselämän ja työelämän yhteensovittaminen. (Holbeche 2009, 23-24.)

Tietoaloilla HR luo erityisesti arvoa rakentamalla organisaatiokulttuuria, joka tukee innovointia ja muutosta. Joustavien organisaatorakenteiden avulla organisaatio säilyttää ketteryytensä. HR ei kuitenkaan voi toimia yksinään omassa tyhjiössään, vaan aina tarvitaan tiivistä yhteistyötä ja dialogia linjajohdon kanssa. Yhteistyöllä varmistetaan hyvät johtamiskäytännöt ja -prosessit, joiden avulla esimiehet kykenevät johtamaan ja kehittämään omaa henkilöstöään. Arvon tuottamisen perustana toimii se, että HR tuntee omat asiakkaansa. Vain näin HR kykenee tarjoamaan asiakkaidensa tavoitteita tukevia palveluita. (Holbeche 2009, 22-26.)

2.3 HR-strategia ja sen linkittäminen liiketoiminnan tavoitteisiin

Kukin yritys valitsee operatiiviset strategiansa sen mukaan miten he ovat määritelleet tavoitetilansa (visionsa) ja keinot millä he sinne pääsevät. HR:n työn merkityksellisyys korostuu aloilla, joilla yrityksen menestyminen riippuu paljolti siitä, kuinka osaavaa sen henkilöstö on. Tietoon ja sen käsittelyyn perustuvilla aloilla niukka resurssi ei olekaan enää raha vaan osaavat ihmiset. Myös Accenturen vuonna 2006 tekemä tutkimus tukee tätä ajatusta. Tutkimuksen mukaan toimitusjohtajia pitää nykyään eniten valvella huoli avainhenkilöiden pysyvyydestä ja siitä, kuinka hyvin heidät kyetään tarvittaessa korvaamaan, mikäli tällaiseen tilanteeseen joudutaan. (Holbeche 2009, 22; Ojala 2008, 15.)

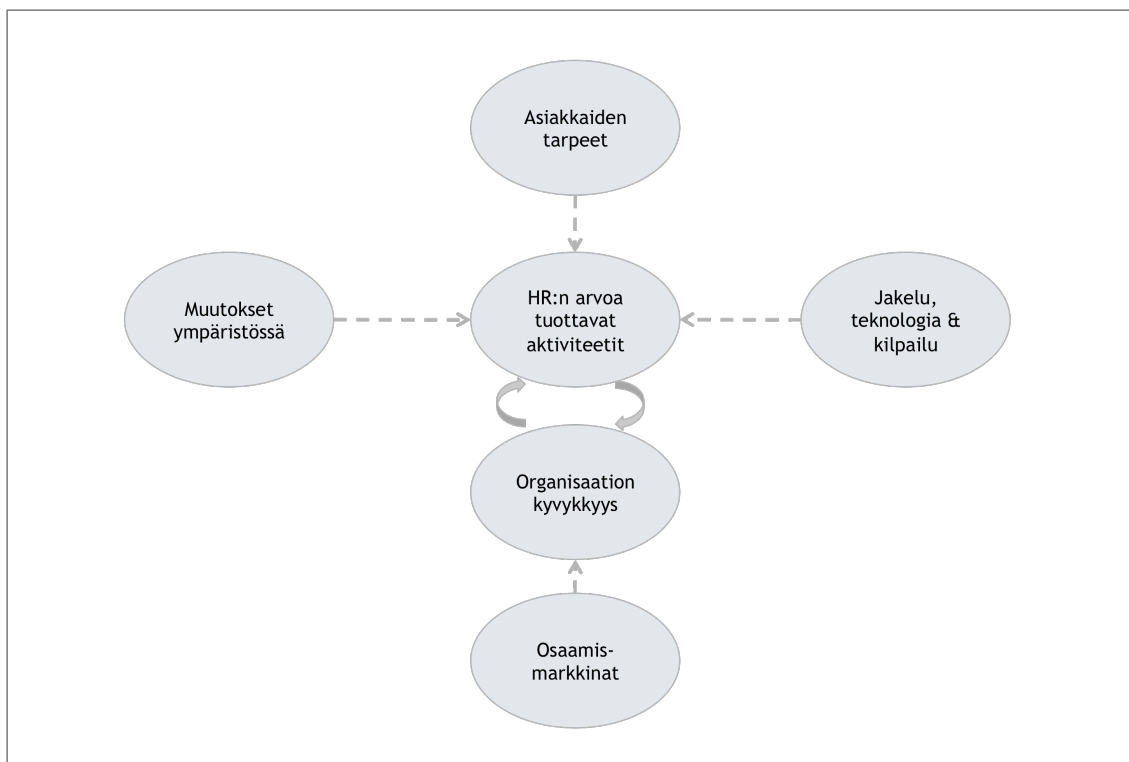
Tästä syystä HR:llä on oltava aktiivinen rooli organisaationsa strategiatyöskentelyssä. Henkilöstöjohton on osattava analysoida organisaationsa johtamishaasteita, hallittava eri strategia-työkalujen käyttö sekä kyettävä jalkauttamaan strategia käytännön työhön. Kompleksisessa työympäristössä henkilöstöjohton rooli strategiatyössä korostuu erityisesti. Henkilöstön tunnetilojen tulkitsejana henkilöstöjohtolla on mahdollisuus kehittää kasvun ja kehityksen prosesseja, jotka siirtävät organisaatiota kohti suurempaa muutoshakuisuutta ja yhtenäisempää strategista suuntaa. (Juuti & Luoma 2009, 26-27.)

HR-funktio tulee kokonaisuudessaan nähdä strategian mahdollistajana. HR-funktio vaikuttaa ja linkittyy henkilöstön käyttäytymiseen monin tavoin. Koulutusohjelmien, rekrytointien, etujen ja palkitsemisen tulee olla linjassa strategisten tavoitteiden kanssa. Jos yritys haluaa siirtyä esimerkiksi palvelufokusoituneesta organisaatiosta myyntifokusoituneeseen organisaatioon, tulee kaikkien osa-alueiden tukea tätä strategista muutosta. (Becker ym. 2001, 32-33.)

Strateginen HRM on noussut yhdeksi pääpuheenaiheeksi HR:n alueella. Tyypillisesti strateginen HRM luo siltoja liiketoimintastrategian ja henkilöstöhallinnon välille niin, että HR:n käytännöt, aktiviteetit ja prosessit on integroitu osaksi liiketoiminnan tavoitteita. Jokainen HR-strategia on yksilöllinen ja juuri sen yrityksen tarpeisiin tehty. Yksilöllisistä tarpeista johtuen, parhaiden käytäntöjen (best practices) sokea soveltaminen HR-strategian laadinnassa ei välttämättä tuo organisaatiolle sen haluamia tuloksia. HR-strategia, joka ei tue liiketoimintastrategiaa on hyödytön. (Holbeche 2009, 12-15.)

HR-strategia on pääosassa tietoaloilla, kun pohditaan ja kehitetään organisaation kilpailukykyä. HR-strategian on luotava yritykselle taloudellista hyötyä ollakseen varteenotettava. HR-strategia voidaan määritellä varsin laajasti niin, että se kattaa kaikki henkilöstöön liittyvät suunnitelmat, projektit ja kehityshankkeet, joiden avulla organisaatiota kehitetään saavuttamaan sen nykyiset ja tulevaisuuden kilpailutavoitteet. Kaiken tavoitteena on kuitenkin se, että organisaatio tuottaa samalla myös taloudellista hyötyä omistajilleen. (Grundy & Brown 2003, 3-6.)

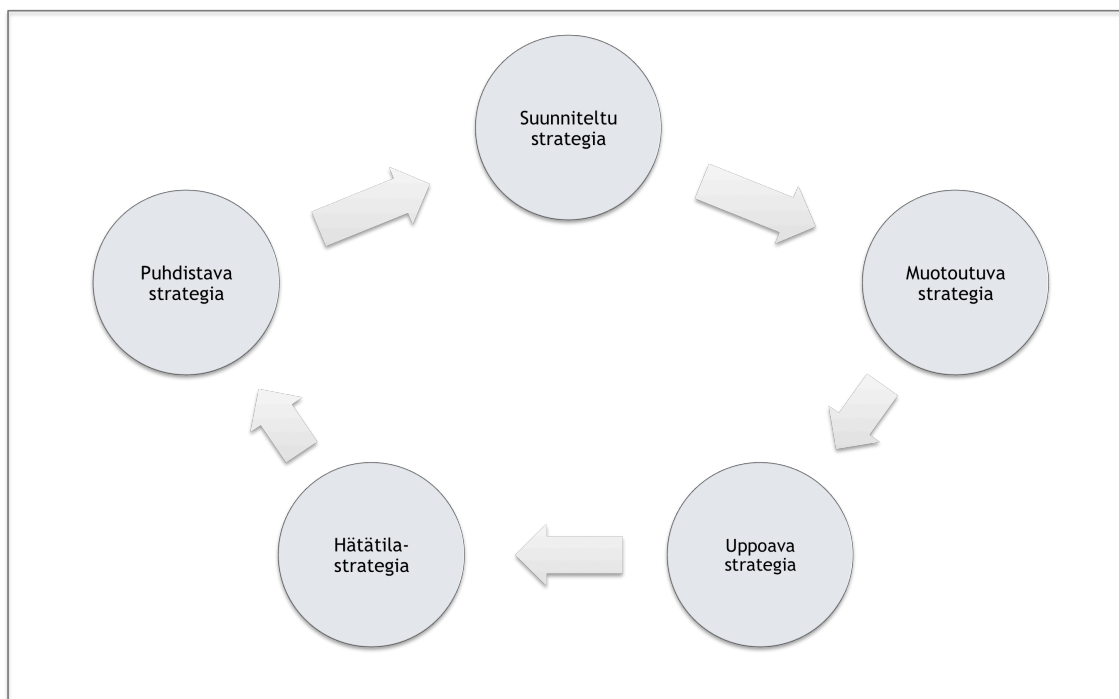
HR-strategia linkittyy yrityksen toimintaan monin tavoin. HR-strategiaan vaikuttavat muun muassa asiakkaiden tarpeissa tapahtuvat muutokset, jotka vaikuttavat siihen, mitä osaamista henkilöstöltä tarvitaan tai millaista kasvua yritykseltä odotetaan. Ympäristössä tapahtuvat muutokset, kuten muutokset lainsäädännössä vaikuttavat HR:n käytäntöihin. Teknologiantäällä tapahtuvat muutokset vaikuttavat henkilöstön työtapaan ja osaamistarpeisiin. HR:n tuottamat aktiviteetit ja muutokset osaamismarkkinoilla vaikuttavat suoraan organisaation kyvykkyyteen. Kuviossa 4 tämä kuvataan visuaalisesti. (Grundy & Brown 2003, 6.)



Kuvio 4. Päätekijät, jotka vaikuttavat HR-strategiaan (Grundy & Brown 2003, 6).

Eri vaiheissa ja eri tilanteissa tarvitaan erityyppistä strategiatyötä. Harkitun (deliberate) ja muototuvan (emergent) strategioiden lisäksi on kolme muuta tapaa työstää strategiaa. Myös nämä tavat HR:n on hyvä tunnistaa omassa strategiatyössään. **Suunniteltu (deliberate) strategia** – on yksityiskohtaisesti ja analyttisesti muotoiltu strategia siitä kuinka päästään kohdasta a kohtaan b. **Muotoutuva (emergent) strategia** – on strategia joka, kehittyy ja muotoutuu toiminnan kautta, ilman perusteellista suunnittelua, joukoksi strategisia valintoja. Muotoutuva strategia pystytään yleensä määrittelemään vasta jälkikäteen, kun tehdyt valinnat ja niihin liittyvä toiminta on pystytty nivomaan yhteen. Tähän tapaan liittyy myös valintojen testaaminen ja niiden tuloksista oppiminen **Uppoava (Submergent) strategia** – on suunniteltu tai muotoutunut strategia, joka ei ole toiminut odotetusti. Johto on kuitenkin vielä sitoutunut strategiaan ja siihen kohdistetaan edelleen lisää resursseja. Tässä tapauksessa johto usein lisää panostuksiaan kyseenalaistamatta strategian alkuperäistä suuntaa ja sen rationaalisuutta. **Hätätila (Emergency) strategia** – nämä ovat yleensä strategioita, jolla vastataan lyhyentähtäimen paineisiin ja kriiseihin. Ne ovat usein sivupolkuja, joilla on tuskin lainkaan yhteyksiä pitkántähtäimen strategiaan linjauksiin. **Puhdistava (Detergent) strategia** – on strategia, joka ei ole toiminut aiemmin (ajankohta ei ole ollut sille oikea), mutta joka on otettu uudelleen arvioinnin ja suunnittelun kohteeksi. Kyseessä voi olla myös strategia, jota on muunneltu johonkin aivan toiseen tarkoitukseen kuin mihin se alun perin oli suunniteltu. (Grundy & Brown 2003, 10-15; Minzberg 2009, 12-13.)

Edellä mainitut viisi HR-strategiatapaa on esitetty alla olevassa kuviossa 5, mikä osoittaa sen, että strategiatyö alkaa usein suunnitellusta vaiheesta ja siirtyy siitä muotoutuvaan vaiheeseen. Jos strategian suunta muuttuu tai implementointi estyy, se voi siirtyä upotettuun tai puhdistavaan vaiheeseen, minkä jälkeen se sidotaan taas uudelleen uusiin tavoitteisiin. (Grundy & Brown 2003, 10-11.)



Kuvio 5: Strategia mix (Grundy & Brown 2003, 11).

HR:n hankkeet, joiden fokus ja tavoitteet ovat strategisesti sidottu liiketoimintatavoitteisiin, saavat liiketoimintajohdon tuen taakseen ja liiketoimintajohto myös sitoutuu näihin hankkeisiin syvemmin. Moni HR-yksikkö on kuitenkin todennut sen, ettei suunnitelmallinen (deliberate) tapa ole heille kuitenkaan se paras tapa tehdä strategiatyötä. Tämän tilalle yksiköt ovat valinneet ajan kanssa muotoutuvan (emergent) strategian. Tämä siitä syystä, ettei HR-funktiolla aina ole aikaa jäädä odottamaan yrityksen liiketoimintastrategian lopullista valmistumista. Muuttuvilla markkinoilla odotuksesta saattaa tulla liian pitkä ja odotusaika hidastaa liiaksi uusiin haasteisiin reagoitua. (Corso 2010, 104-105; Holbeche 2009, 132.)

2.4 Liiketoimintaa tukeva HR-strategiaprosessi

Strategiaprosessi on vähintäänkin yhtä tärkeä kuin prosessin aikana valmistuneen strategian sisältö, koska prosessi määrittelee strategian sisällön laadun, strategiatyöskentelyn tuottavuuden, strategian toteuttamisen ja strategian uudistamisen. Valitettavasti strategisen joh-

tamisen ammattilaiset, kuten konsultit ja akateemikot, kiinnittävät yleensä huomionsa strategian sisältöön ja jättävät strategiaproessin vähemmälle huomiolle. (Kamensky 2008, 15.)

Strategiaprosessissa on pohjimmiltaan kyse valinnoista, joiden avulla toimintaa kehitetään ja linjataan. Strategiaproessi koostuu yleensä viidestä vaiheesta. Nämä vaiheet ovat strategisen tiedon keruu ja analysointivaihe, strategian määrittelyvaihe, strategisten projektien suunnitteluvaihe, strategian toteutusvaihe ja strategian seurannan, arvioinnin ja päivityksen vaihe. Strategiaproessin yksi tärkeimmistä tavoitteista on se, että saadaan luotua yhteinen näkemys siitä, mihin organisaatio menossa ja mitä henkilöstöltä odotetaan. (Lindroos & Lohivesi 2004, 30- 49.)

Strategiaproessi tulee suunnitella niin, että se on tarpeeksi joustava, jotta sitä pystytään kehittämään tilanteen näin vaatiessa. Strategiaproessiin liittyvä strategiatyö on samanaikaisesti sekä kurinalaista että luovaa työtä. Prosessiin tulee osallistaa vähintäänkin kaikki avainhenkilöt, koska ihminen voi ymmärtää syvällisesti vain sellaisia asioita, joita hän on itse kokenut. (Kamensky 2008, 67-68.)

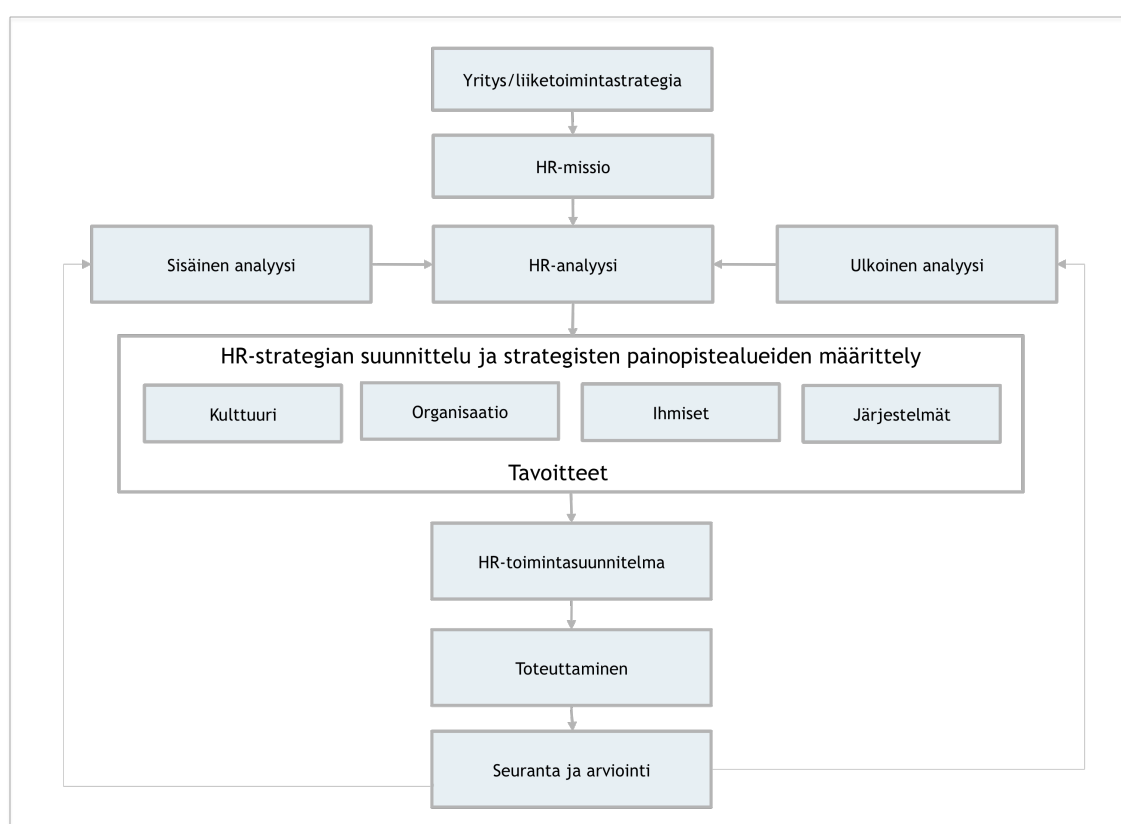
Strategiaproessin aikana valmistuvan HR-strategian tulee sisältää asiat, jotka auttavat organisaatiota saavuttamaan sen liiketoiminnan kannalta tärkeät strategiset tavoitteet ja johtavat yrityksen kohti määriteltyä visiota. Hyvä HR-strategia palvelee sekä lyhyen (liiketoiminta) että pitkän (yritystaso) tähtäimen suunnitelmia. Ulrichin mukaan liiketoimintaa tukeva HR-strategiaproessi alkaa liiketoimintakontekstin ja markkinadynamiikan määrittelystä. Jos yrityksen strategisena liiketoimintatavoitteena on (1) **kasvaa olemassa olevilla markkinoilla**, avainasemaan nousee HR:n kyky luoda organisaatioon kulttuuri, joka keskittyy tuloksen parantamiseen. Jos taas yrityksen strategiana on (2) **kasvaa yritysostojen kautta**, HR:n ydintehtävänä on tunnistaa ja yhdistää erilaisia organisaatiokulttuureita. Jos yritys on valinnut tiekseen (3) **kasvaa olemassa olevilla tuotteilla uusilla markkinoilla**, HR:n rooli on helpottaa kasvua niin, että organisaation käytännöissä on huomioitu sekä kansainväliset että paikalliset tarpeet. Lisäksi yritys voi kasvaa (4) **uusilla tuotteilla olemassa olevilla markkinoilla**, tällöin HR:n roolina on rakentaa organisaatiokulttuuria, joka tukee innovaatioita ja jatkuvaa kehitystä. Yritys voi valita myös vaikeimman tien eli (5) **kasvaa uusilla tuotteilla uusilla markkinoilla**, tällöin HR:n tulee yhdistää kohdan kolme ja neljä painotukset. (Holbeche 2009, 137.)

Ennen strategiatyön aloittamista on hyvä vastata strategian suunnittelun kannalta tärkeisiin peruskysymyksiin. Kysymykset ovat, missä olemme nyt, missä haluamme olla ja miten pääsemme haluamaamme tilaan. Näiden kysymysten lisäksi HR:n on hyvä vastata seuraavaan kahden kysymyksen. Millaisia osaamisia tarvitsemme tulevaisuudessa, jotta saavutamme

organisaation liiketoimintatavoitteet? Millaisia HR:n toteuttamia projekteja ja aloitteita tarvitaan, jotta organisaatio pystyy vastaamaan ulkopuolelta tuleviin uhkiin ja tarpeisiin? (Thomas 1996, 8.)

2.5 HR-strategiaprosessimallin kuvaus

HR-strategiaprosessin viitekehyksenä toimi Thomaksen Price Waterhouse HR-strategiaprosessimalli. Malli on kuvattuna alla olevassa kuviossa 6. Koko HR-strategiaprosessin käytännöntoteutus tehtiin tämän kaavion vaiheistusten mukaisesti. HR-strategiaprosessin käytännön toteutuksen kuvaus löytyy opinnäytetyön kohdasta 5.



Kuvio 6: Mukaeltu Price Waterhousen HR-strategiaprosessimalli (Thomas 1996, 7).

2.5.1 Mission määrittely

Se miten johto suhtautuu HR-funktioon riippuu paljolti siitä, miten HR on määritellyt oman roolinsa organisaatiossa ja miten se on viestitty eteenpäin. Määrittelyn tulee sisältää ne keinot, joiden avulla HR-funktio näkee tuottavansa organisaatiolle arvoa. Tästä syystä on tärkeää, että HR:n tarkoitus (missio) on virallisesti määritelty organisaatiossa. (Holbeche 2009, 479.)

Thomaksen mallissa HR-strategiaprosessityö käynnistyy yritysstrategian valmistuttua. Yritysstrategia näyttää suunnan sille, minne yritys on menossa. Mission määrittelyvaiheessa HR:n tulee pohtia yrityksen asettamien strategisten tavoitteiden vaikutuksia omiin aktiviteetteihinsa ja rooliinsa organisaatiossa. Yritysstrategia määrittelee HR-funktion perustehtävän eli mission. Missio löytyy kysymällä, mikä on henkilöstön merkitys liiketoiminnassamme ja miksi HR-funktio on organisaatiossamme olemassa. (Thomas 1996, 7-9.)

2.5.2 Analysointityö

Strategiaprosessin kriittisin vaihe on oikean tietopohjan rakentaminen. Täydellisen tiedon hankkiminen on mahdotonta. Hankitun tiedon avulla on kuitenkin pystyttävä kuvaamaan juuri sitä mitä olemme selvittämässä. Tietopohjan oikeellisuus pelkistyy tiedon kattavuuteen (validiteetti) ja luotettavuuteen (reliabiliteetti). Tietomassa, jota strategiaprosessissa käsitellään, on usein suuri ja sirpaloitunut niin määrällisesti kuin laadullisesti. Tietomassa sisältää erityyppistä tietoa kuten varmaa tietoa, huhuja, heikkoja signaaleja ja tietoista harhauttamista. Hyväksi käytettävä tieto voi olla olemassa olevaa, kuten erilaiset raportit, tilastot ja tutkimukset tai tietoa täytyy tuottaa haastattelujen, havainnoinnin ja keskustelujen kautta. (Kamensky 2008, 125-126.)

Tietoa analysoimalla saadaan muodostettua kokonaiskuva siitä, millaiseen toimintaympäristöön HR-strategiaa ollaan laatimassa. Analysointivaiheessa tietoa tarvitaan yrityksen sisäisestä tilasta sekä ympäristössä tapahtuvasta muutoksesta. Tiedot kerätään ja pohditaan niiden vaikutuksia HR-strategiaan. Analysoinnissa hyvä työkalu on SWOT-analyysi, jonka avulla kerätty tieto saadaan jaettua heikkouksiin, vahvuuksiin, mahdollisuuksiin ja haasteisiin. (Lindroos & Lohivesi 2004, 30- 49; Thomas 1996, 7-9.)

Tiedon analysoinnilla luodaan pohja päätösten teolle. Analysoijan on oltava riittävän nöyrä kyseenalaistaakseen vallitsevat totuudet. Tärkein vaatimus analysoijalle on pyrkiminen objektiivisuuteen ja pysyminen ns. helikopteriperspektiivissä. Täydellinen objektiivisuus on kuitenkin mahdotonta, sillä ihminen on aina subjektiivinen. Analysointivaiheen tulema on kokonaisnäkemyksen luominen ja sen perusteella johtopäätösten ja toimenpide-ehtotusten laatiminen. (Kamensky 2008, 126-132.)

2.5.3 Painopistealueet ja tavoitteet

Kun analyysityö on valmis, kyetään saadun tiedon pohjalta suunnittelemaan ja valitsemaan eri vaihtoehtoista liiketoiminnan kannalta strategisesti tärkeät painopistealueet. HR:n tulee Thomaksen mallin mukaan huomioida omassa strategiatyössään neljä eri näkökulmaa. Nämä

näkökulmat ovat kulttuuri, organisaatio, ihmiset ja järjestelmät. Kulttuuri käsittää organisaation uskomukset, arvot ja normit. Organisaatio käsittää struktuurin, työnkuvat sekä raportointi kanavat. Ihmiset käsittävät osaamiset, potentiaalin, jota organisaatiosta löytyy sekä johtamistaidot. Järjestelmä käsittää prosessit, joilla työt saadaan organisaatiossa tehdyksi. Nämä 4 näkökulmaa määrittelevät HR:n laatimat käytännöt, toiminnot ja operatiiviset tehtävät. (Thomas 1996, 7-9.)

Kun painopistealueet ja tavoitteet on määritelty, rakennetaan tämän tiedon pohjalta toimintasuunnitelma. Toimintasuunnitelman avulla strategia viedään käytäntöön. HR-strategiaa seurataan ja arvioidaan mittareilla. Arvioinnin perusteella strategiaa kehitetään jatkuvasti. (Thomas 1996, 7-9.)

2.5.4 Toimintasuunnitelma ja toteutus

Toimintasuunnitelma auttaa viemään strategian konkreettiselle tasolle. Ilman konkretiaa strategia saatetaan herkästi kokea henkilöstön keskuudessa etäiseksi ja kaukaiseksi johdon haavekuvaksi, millä ei ole kosketuspintaa todelliseen tilanteeseen Tästä syystä pitääkin luoda toimintamallit, jolla strategia saadaan konkretisoitua organisaation toimintojen tasolle. Kun strategian toteutuminen ymmärretään osaksi päivittäistä työtä, henkilöstö sitoutuu siihen, ja strategiset tavoitteet koetaan omaksi. (Suominen 2011, 38-39.)

Tehtävät joita kyetään seuraamaan tulevat myös tehdyksi. Tästä syystä on tärkeää, että HR:n toimintasuunnitelmaan koostetaan kaikki tiedossa olevat tehtävät. Jotta HR:n fokus säilyy oikeissa asioissa, tulee toimintasuunnitelman olla aina ajan tasalla. Toimintasuunnitelma sisältää HR:n tehtävät ja sen mihin HR:n strategiseen tavoitteeseen tehtävä linkittyy sekä mihin liiketoiminnan tavoitteeseen tehtävä linkittyy. Tällä varmistetaan se, että tehtävä on strategisten tavoitteiden kannalta tärkeä, ja että siihen kannattaa käyttää HR:n rajallisia resursseja. Lisäksi kullekin tehtävälle asetetaan mittarit, kirjataan ylös millä aikavälillä mittaus tehdään sekä kuka omistaa tehtävän. Omistaja on vastuussa siitä, että tehtävä tulee tehdyksi. Jokainen tehtävä analysoidaan ennen toimintasuunnitelmaan laittoa. Jos tehtävä ei tue strategia tavoitteita, sitä ei tallenneta toimintasuunnitelmaan, vaan se otetaan joko johtoryhmässä esille tai siirretään syrjään odottamaan mahdollisesti tulevaisuudessa tapahtuvaa käsitelyä. (Corso 2010, 175-176.)

2.5.5 Seuranta ja arviointi

Henkilöstövoimavarjojen johtamisen seurannan perusta on hyvä mittaristo. Eri toiminnoille asetetaan tavoitteet ja määritellään miten tavoitteisiin pääsyä mitataan. Mittareiden avulla saadaan tietoa siitä, mitä on saatu aikaan, ollaanko menossa oikeaan suuntaan, minkä toimin-

tojen kohdalla on epäonnistuttu ja mitä toimintoja joudutaan parantamaan. Mittariston idea on varmistaa, että toimintojen tehokkuutta seurataan ja voimavarat keskitetään niihin tekijöihin, jotka ovat yhteydessä yrityksen liiketoiminnan kannalta tärkeään suorituskykyyn. (Viitala 2009, 316-318.)

Se, mitä mitataan, riippuu liiketoiminnan fokuksesta – mitkä asiat ovat liiketoiminnan menestymisen kannalta tärkeitä. Näitä menestystekijöitä ovat muun muassa: motivaatio, sitoutuminen ja tehokkuus, jatkuva oppiminen ja osaaminen, johtaminen ja hyvinvointi, henkilöstön pysyvyys ja saatavuus, henkilöstön mitoitus tarpeisiin nähden. Mittareihin liittyvät ajurit löydetään etsimällä syitä – mikä on se syy, miksi näin on tapahtunut, esimerkiksi miksi meiltä on lähtenyt viime vuosina näin paljon työntekijöitä. Kun mittarit on saat luotua ja priorisoitua, on aika lähteä kartoittamaan näiden asioiden nykytila ja tavoitetilat. Tavoitteet tulee kohdentaa tarpeeksi pieniin ryhmiin, jotta ongelmakohtiin voidaan tarvittaessa pureutua tehokkaasti. Mittareina voi olla esimerkiksi tulos/työntekijä, vaihtuvuus/työryhmä, viihtyvyys/yksikkö. Tärkeintä on muistaa, että HR:n tavoitteiden tulee olla aina johdettu yrityksen strategiasta. (Suominen 2010, 47-48.)

3 HR-strategiaprosessiprojektin toteutus käytännössä

Projektin toiminnallisena viitekehyksenä toimi Yritys X. Yritys X on perustettu vuonna 2003. Alkuvuodet yritys kasvoi varsin maltillisesti. Vuonna 2006 yritys alkoi kasvaa nopeammin muuttaman ison asiakkuuden siivittämänä. Tällä hetkellä Yritys X työllistää yli 70 digi-ammattilaista. Henkilöstön keski-ikä on 30 vuotta ja ammatiltaan henkilöstö koostuu konsepti-, palvelu- ja visuaalisista suunnittelijoista sekä järjestelmäarkkitehteistä, ohjelmoijista ja projekti- ja myyntihenkilöstöstä. Näiden lisäksi on varsin pieni hallinto-osasto. HR-funktio perustettiin elokuussa 2009, kun lopputyöntekijä aloitti organisaation palveluksessa, tällöin henkilöstöä oli alle 60.

Toimiala on vielä varsin uusi ja alaa voidaan pitää ICT:n ja mainostoimiston kombinaationa, koska teknologia-, design- ja käytettävyysosaaminen sekä kohderyhmäajattelu kulkevat toimialalla käsikädessä. Toimialalla ei ole vielä virallista toimialaluokitusta, joskus alaa kutsutaan nimellä uusmedia-ala toisinaan taas digi-ala. Toimiala elää jatkuvassa muutoksessa. Muutosta luovat jatkuva teknologiakentän uudistuminen, uusien markkinointikanavien syntyminen ja muutokset loppukäyttäjien toiminnassa. Yritys X tarjoaa digitaalisia tuotteita ja palveluita asiakkaidensa myynnin, markkinoinnin ja palveluiden tarpeisiin. Yritys on positioinut itsensä digitaalisen yhteiskunnan markkinointitoimistoksi ja sen visiona on olla oman alansa pioneiryritys.

Yritys X on pärjännyt hyvin kilpailussa. Se ei ole tehnyt yhtenäkkään vuotena tappiota tai joutunut vähentämään henkilöstöään tuotannollisista tai taloudellisista syistä. Liikevaihto on kasvanut tasaisesti yrityksen kasvun myötä, ja kasvu on rahoitettu täysin tulorahoituksella. Toimipisteet sijaitsevat Helsingissä, Lontoossa ja Mumbaissa.

HR-strategiatyön pohjana käytettiin From-to -analyysia (Grundy & Brown 20003, 112-113). Analyysiin sisältyy joukko kysymyksiä, jotka auttavat strategian laatijaa keskittymään oikeisiin asioihin sekä pohtimaan sitä, mitä oikein ollaan tekemässä. Analyysiin liittyvät kysymykset ovat:

- Mitkä ovat avainasiat jotka haluat muuttaa?
- Mitkä ovat näiden muutosten vaikutukset?
- Missä vaiheessa oikeasti olet nyt?
- Mihin haluat päästä HR-strategian avulla?
- Mitkä toiminnot tai interventiot tekevät muutoksen mahdolliseksi?

Kysymykset tarjosivat strategiatyön tekijälle sen, että fokus pysyi koko strategiaprosessin ajan oikeissa asioissa. Koska projektiin liittyvää materiaalia oli paljon, auttoivat kysymykset pysymään oikealla tiellä ja ohjaamaan työtä eteenpäin.

3.1 Toteutetun hankkeen määrittely- ja suunnitteluvaiheen kuvaus

Projekti toteutettiin kehityshankkeena toimitusjohtajan aloitteesta. Projektin tavoitteena oli kirkastaa HR:n roolia liiketoiminnan strategisena kumppanina sekä synnyttää käytännön kokemuksen kautta yritykseen HR-strategiaprosessimalli, joka toimii jatkossa HR:n strategiatyön pohjana. Lisäksi projektin sivutuotteena syntyi joukko työkaluja, jotka helpottavat HR-strategian jalkauttamista organisaatioon. Kehitystehtävä oli kytketty koko organisaation kattavaan strategiatyöhön, joten yritys- ja liiketoimintastrategian sekä muiden operatiivisten strategioiden valmistuminen määrittelivät projektin etenemistä.

Tietopohjan perustana toimi opinnäytetyön kohdassa kaksi esitettyä teoreettista viitekehystä, yritys- ja liiketoimintastrategia, workshopit johdon ja henkilöstön edustajien kanssa sekä operatiiviset asiakkuus-, markkinointi- ja tuotanto strategiat. Hankkeen tehtävänä oli viedä läpi HR-strategiaprosessi ja luoda käytännön kokemuksen kautta yritykseen strategiaprosessimalli, joka toimisi myös tulevaisuudessa strategiatyön pohjana. HR-strategiaprosessi toteutettiin kappaleessa 2.5 kuvatun Thomaksen lähestymistavan mukaisesti. Lisäksi projektin tavoitteena oli kirkastaa HR:n strategista roolia Yritys X:n liiketoiminnan kumppanina. Projektin onnistumisen mittarina toimi läpiviedyn prosessin laatu sekä aikataulun pitävyys. Laadun mittarina taas toimi se, kuinka hyvin prosessin aikana syntynyt HR-strategia tukee yrityksen liiketoimintatavoitteita ja varmistaa näin yrityksen vision toteutumisen.

3.1.1 Toimijat, yhteistyöryhmät ja riskit

Toimin hankkeen vetovastuullisena ja vastasin itsenäisesti koko projektin etenemisestä ja lopputuotoksesta. Yhteistyötahoina toimivat toimitusjohtaja, joka vastasi yritystason strategiatyöstä sekä johdon muut jäsenet, jotka vastasivat johtamiensa alueiden strategiatyöstä. Heillä on ollut mahdollisuus kommentoida ja arvioida HR-strategian soveltuvuutta omiin tarpeisiinsa. Lisäksi projektiin liittyvissä workshopeissa, jotka toteutettiin seinätaulutekniikalla, oli mukana henkilöstön edustajat; luottamusvaltuutettu ja työsuojeluvalluutetut.

Projektiin ei liity suoranaisia taloudellisia riskejä, tosin projektin tuotoksella on välillisiä taloudellisia vaikutuksia. Riskit liittyvät lähinnä henkilöriskeihin. Jos projektin vetäjä olisi esimerkiksi sairastunut tai ollut jostain muusta syystä estynyt jatkamaan projektia, olisi, projekti jäänyt toteutumatta tai sen valmistuminen olisi viivästynyt oleellisesti.

3.1.2 Projektin aikataulus

Suunnittelin projektin kulun taulukon 1 avulla. Projektille varattiin aikaa neljä kuukautta ja aikaa sille allokoitiin 125 henkilötyötuntia, workshoppien osallistujien aikaa ei ole laskettu tähän. Projektia työstettiin koko ajan muun työn ohessa, eli sille ei oltu kohdennettu muusta päivittäisestä työstä eriytettyä aikaa. Taulukko 1 havainnollistaa projektin vaiheet sekä eri vaiheille varatun ajan yhtä työntekijää kohden. Projekti toteutettiin keväällä 2011 alla olevan suunnitelman mukaisesti.

Päivämäärä	Tehtävät	Allokoitu aika (1 hlö)
VKO 9	Projektin aloitus, johdon workshop	8 tuntia
VKO 9-11	Yritysstrategiamateriaalin tutustuminen, henkilöstönäkökulman tarkentaminen sekä toimintaympäristöanalyysi.	20 tuntia
VKO 11-12	Workshoppien suunnittelu	8 tuntia
VKO 11	Workshop toimitusjohtajan kanssa	2 tuntia
VKO 13-14	Workshopit 4 kpl	6 tuntia
VKO 14-15	Workshop-materiaalien purku	8 tuntia
VKO 15	HR-strategiamateriaalin valmistelu	8 tuntia
VKO 15	Ensimmäisen version läpikäynti toimitusjohtajan kanssa	1,5 tuntia
VKO 16	Liiketoimintastrategiat valmiit	
VKO 16-17	Liiketoimintastrategioihin tutustuminen	5 tuntia
VKO 18-19	HR-strategiamateriaalin valmistelu	8 tuntia
VKO 18	HR-strategian esittely johtoryhmälle	1,5 tuntia
VKO 20	HR-strategian kehitys kommenttien perusteella	8 tuntia
VKO 21	HR-strategian jalkautuksen suunnittelu	20 tuntia
VKO 22-24	HR-strategiaprosessin evaluointi	10 tuntia
VKO 25-26	Evaluoidun HR-strategiaprosessin kuvaaminen	10 tuntia
VKO 26	Projektin päätös ja HR-strategian esittely henkilöstön edustajille	1 tunti

Taulukko 1: Projektin aikataulu.

Projekti aloitettiin johdon yhteisellä workshopilla, missä määriteltiin kunkin rooli strategiatyössä, sekä käytiin yhdessä läpi yritystason strategiaa. Tämän workshopin jälkeen kukin operatiivinen johtaja ryhtyi valmistelemaan omaa strategiatyötään johtamaltaan alueelta.

3.1.3 HR-strategiaprosessimallin valinta

Jotta projektissa päästiin eteenpäin, tuli ensimmäiseksi etsiä malli, jonka mukaisesti HR-strategiaprosessi toteutettaisiin. Etsimisen ja eri mallien evaluoimisen jälkeen, HR-strategiaprosessin malliksi valikoitui Thomaksen Price Waterhouse HR-strategiaprosessimalli, joka on kuvattu teoriaosuudessa kohdassa 2.5. Thomaksen malli näytti selkeältä ja tuki sen

hetkistä ajatusta siitä, millaisen HR-strategiaprosessin tulisi olla. Kaavio sisältää kaikki tärkeimmät osa-alueet ja sen painopiste on tiedon keräämisessä ja analysointityössä, joka ensimmäistä HR:n strategiatyötä suunniteltaessa tuntui tärkeimmältä osa-alueelta. Tiedon analysointi antaa ymmärryksen siitä, mitä ja miksi ollaan tekemässä. Lisäksi Thomaksen mallissa viehätti arviointi- ja analysointivaiheiden välillä oleva yhteys. Mallin mukaan prosessi ei välttämättä katkea arviointivaiheeseen, vaan arviointivaiheessa saatu tieto siirtyy tarvittaessa takaisin analysointivaiheeseen, minkä jälkeen se tarvittaessa lähtee etenemään prosessin seuraaviin vaiheisiin. Malli varmisti sen, että mitä HR:ssä sitten tehdäänkin, sen pitää linkittyä yrityksen strategiaan tavoitteisiin.

Koska tarkoituksena oli luoda pohja myös tulevaisuuden strategiatyölle, katsottiin, että strategiaprosessi saa olla järeä ja mahdollisimman syvälle luotaava. Yritys X:n yritystason visio, olla pioneeri omalla alallaan, määrittelee hyvin HR:n tavoitetilan. Tästä syystä HR:lle ei ollut tarvetta luoda itselleen omaa visiota, kuten monessa toisessa prosessimallissa näin suositeltiin tehtävän. HR:n mission luominen katsottiin kuitenkin tärkeäksi, koska organisaatiossa ei ollut yhteistä käsitystä siitä, miksi HR-funktio on olemassa.

Thomaksen HR-strategiaprosessimalli toimi koko HR-prosessin läpiviennin pohjana. Näin jälkeensä ajateltuna HR-strategiaprosessi oli kuitenkin varsin jäykkä, eikä se jatkossa tule sellaisenaan toimimaan tilanteissa, joissa tarvitaan nopeaa reagoitua alati muuttuvaan toimintaympäristöön. Seuraavissa kohdissa on kuvattu Thomaksen mallin mukaisesti toteutettu HR-strategiaprosessi.

3.2 HR-strategiaprosessin aloitus – HR-funktion mission määrittely

Mission määrittelyvaihe toteutettiin workshopina, johon osallistui opinnäytetyöntekijä ja toimitusjohtaja. Workshopin aikana määriteltiin, mikä on HR:n perustarkoitus organisaatiossa ja miksi se on olemassa sekä HR:n vastualueet. Workshopin tavoite oli kaksijakoinen, toisaalta kirkastaa HR:n roolia organisaatiossa, mutta samalla tehdä näkyväksi kaikki ne alueet, joihin HR:n toiminnoilla vaikutetaan. On myös lähes mahdotonta tehdä strategiatyötä, jos organisaatiossa ei ole yhteisymmärrystä siitä, mitkä vastualueet kuuluvat HR:lle.

Toimitusjohtajalta kysyttiin workshopissa seuraavat kysymykset:

- Mikä on HR:n perustarkoitus tässä yrityksessä?
- Keitä ovat HR:n asiakkaat?
- Mitä HR:n asiakkaat mielestäsi odottavat HR:ltä?
- Miten esimiehet ja HR voisivat työskennellä läheisemmin, jotta strategia saadaan linkitettyä henkilöstön käytäntöihin?

Workshop eteni kysymysten asettelun kautta ja workshopin tuloksena syntyi kolme fläpillistä asiaa roolin kirkastamisen ja strategiatyön pohjaksi. Toimitusjohtajan ajatuksia peilattiin teoriaan, joka on esitelty aiemmin tässä opinnäytetyössä. Hankittua tietoa evaluoitiin ja sen perusteella kyettiin määrittelemään HR:n missio, vastualueet ja rooli Yritys X:ssä sekä keiden tarpeita HR-funktio palvelee. HR:n asiakkaiksi kirjattiin johto, esimiehet ja työntekijät. Lisäksi kukin asiakasryhmän kohdalla määriteltiin se, millaista palvelua he HR:ltä odottavat.

3.3 HR-strategiaan liittyvän tiedon kerääminen ja analysointi

Kuten teoriaosuudessa mainittiin on strategiaprosessin kriittisin vaihe tietopohjan rakentaminen. Tietopohjan oikeellisuus määrittelee paljolti HR-strategian laadukkuuden. HR-strategian laadinnassa käytettiin hyödyksi olemassa olevia tietolähteitä, joita olivat, yritystasonstrategia, henkilöstösuunnitelma, palaverimuistiot, kehityskeskustelut, keskustelumistiot, tutkimusmateriaalit, kirjallisuudesta saatu tieto sekä heikot signaalit. Tietoa myös tuotettiin varta vasten HR-prosessia varten workshopien ja epävirallisten keskustelujen kautta.

Toimitusjohtaja tuotti esimiesten ja johdon kanssa käytyjen keskustelujen pohjalta yritystason strategian, joka sisälsi myös liiketoimintastrategian. Yritysstrategiaa hiottiin vielä johdon yhteisellä strategiapäivällä. Tästä syystä strategiamateriaali oli jo tuttua ja taustat strategiaan valituille tavoitteille olivat tiedossa. Yritystason strategiamateriaalista löytyi selkeät linjaukset, joita HR-strategialla voitiin tukea ja joista HR:lle saatiin luotua strategiset tavoitteet.

Operatiiviset strategiat eivät toteutuneet aivan ajallaan, joten HR-strategiassa keskityttiin enemmän yritysstrategian tukemiseen ja HR-strategiaa muokattiin myöhemmin tukemaan operatiivisten tavoitteiden saavuttamista. Liiketoimintajohto pääsi pureutumaan HR-asioihin syvemmin heille järjestetyissä workshopeissa.

3.3.1 Workshopit liiketoimintajohdolle ja henkilöstön edustajille

Workshopit toteutettiin seinätaulutekniikalla. Workshop järjestettiin jokaiselle liiketoimintajohtajalle erikseen, joten workshopissa oli itseni lisäksi läsnä kunkin liiketoiminta-alueen johtaja kerrallaan. Kysyin kultakin johtajalta samat kysymykset. Vastaukset kysymyksiin kirjoitettiin post-it-lapuille. Tämän jälkeen post-it -laput jaettiin isompien kokonaisuuksien alle. Nämä kokonaisuudet olivat ne, jotka olin jo määritellyt yritysstrategiasta. Yli jäävien post-it-lappujen kohdalla pohdittiin, ovatko ne strategisesti kriittisiä asioita vai tuleeko ne ottaa huomioon ennemminkin taktisella tasolla.

Workshopin tavoitteena oli luoda käsitys siitä, miten HR voi auttaa liiketoimintajohtoa saavuttamaan heille tärkeät strategiset tavoitteet ja mitkä ovat liiketoimintajohdon odotukset

HR:lle. Workshopin tuotokset huomioitiin HR-strategiassa sekä strategian perusteella luodussa HR:n toimintasuunnitelmassa (action plan). Liiketoimintajohdon oli vielä mahdollista kommentoida ja esittää ehdotuksia HR-strategian ensimmäisen version esittelytilaisuudessa.

Liiketoimintajohdolta kysyttiin workshopissa seuraavat kysymykset:

- Mitkä ovat kolme avain asiaa jotka liiketoiminnan tulee selvittää seuraavina 12 kuukautena?
- Miten HR voi auttaa niiden saavuttamisessa?
- Mitkä ovat mielestäsi HR:n tärkeimmät tavoitteet ensi kaudelle?
- Mitä HR:n tulee tehdä?
- Mitä HR:n tulee lakata tekemästä?

Henkilöstön edustajille järjestettyyn workshopiin kutsuttiin työsuojeluvaltuutetut ja luottamusvaltuutettu. Valitettavasti paikalle pääsi vain luottamusvaltuutettu. Workshopin tavoitteena oli selvittää henkilöstön odotukset HR:lle ja tarkistaa, etteivät johdon ja henkilöstön ajatukset mene ristiin. Workshop toteutettiin samalla tavalla kuin liiketoimintajohdon workshopit.

Kysymykset henkilöstön edustajille olivat:

- Mitä HR:n tulee tehdä tukeakseen henkilöstön hyvinvointia?
- Mitkä ovat mielestäsi HR:n avainalueita ensi vuodelle?

Purin workshoppien-materiaalit ja huomioin esille tulleet asiat HR:n strategiatyössä.

3.3.2 Liiketoimintaympäristön analysointi HR:n näkökulmasta

Ympäristöanalyysia varten tietoa kerättiin eri lähteistä. Sisäisen analyysin päälähteenä toimivat liiketoimintastrategia sekä aiemmat palaverimuistiot, workshoppien materiaalit, keskustelut ja muistiot. Ulkoisen analyysin pohjana toimi liiketoimintastrategia, lisäksi tietoa kerättiin kirjallisuudesta, seminaariesityksistä, tutkimuksista ja sosiaalisesta mediasta. Tiedon analysoinnin työkaluna käytettiin SWOT-analyysia. HR-SWOT koostettiin sekä sisäisen että ulkoisen analyysin perusteella. SWOT:in luomisessa käytiin läpi alla listatut näkökulmat ja pohdittiin kunkin alueen vaikutuksia HR:n toimintaan.

Ulkoisessa analyysissa tulee huomioida seuraavat näkökulmat:

- muutokset asiakkaiden odotuksissa, esim. uudet innovaatiot
- kansainväliset ja globaalit vaikutukset henkilöstöressurssien hallintaan
- teknologiassa tapahtuvat muutokset, ja niiden vaikutus työntekoon ja osaamiseen
- muutokset työnteossa esim. voidaanko joitain vaiheita automatisoida

- työntekijöiden saatavuus ja ikärakenne
- muutokset työntekijöiden odotuksissa työnantajaa kohtaan kuten uraodotukset, vapaa-aika, työn joustavuus. (Grundy & Brown 2003, 20-21.)

Sisäisessä analyysissä tulee huomioida seuraavat näkökulmat:

- henkilöstön ikärakenne
- osaamiset, jotka eivät enää ole relevantteja
- halutut uudet osaamiset, joilla vastataan ulkoiseen vaatimukseen ja mahdollisuuksiin. (miten hankitaan koulutus vai rekrytointi)
- henkilöstömäärän kasvu tai henkilöstön vähentäminen
- yritysstrategian vaikutukset kulttuuriin
- osaamisen jakaminen organisaation sisällä
- johdon ja esimiesten onnistuminen ja osaaminen
- avainhenkilöiden uraodotukset ja palkitseminen
- ulkoisten haasteiden vaikutukset organisaatio rakenteeseen. (Grundy & Brown 2003, 20-21.)

Kerätty tieto analysoitiin ja sijoitettiin SWOT-nelikenttään. Taulukon avulla saatiin yleiskuva siitä, mitkä ovat organisaation tämän hetken vahvuudet ja heikkoudet sekä tulevaisuuden mahdollisuudet ja uhat HR:n näkökulmasta katsottuna. SWOT toimi myös painopistealueiden ja lopullisten tavoitteiden määrittelytyön pohjana.

Sisäinen analyysi (nykytila)	Ulkoinen analyysi (tulevaisuus)
Vahvuudet	Mahdollisuudet
Heikkoudet	Uhat

Taulukko 2: SWOT-analyysi.

3.4 HR:n strategisten painopistealueiden ja tavoitteiden määrittely

Kerätyn materiaalin pohjalta määriteltiin HR:n seuraavan kauden painopistealueet. Painopistealueet määrittelevät HR:n strategiset tavoitteet sekä sen, miten HR:ssä priorisoidaan tekemisiä ja minkä alueiden kehittämiseen kiinnitetään erityisesti huomiota. Painopistealueiden tärkeyttä myös analysoidaan koko ajan HR-strategiaprosessiin palautuvan palautteen ja ympäristöstä tulevien signaalien kautta. Jos toimintaympäristössä havaitaan muutoksia, jotka vai-

kuttavat painopistealueiden heikkenemiseen tai korostumiseen, HR:n fokusalueita muutetaan sen mukaisesti. Tämä toimintatapa varmistaa sen, että HR:ssä keskitytään aina liiketoiminnan kannalta tärkeisiin asioihin. HR-strategiatyön tulee olla niin joustavaa, että HR-strategiaa kyetään muuttamaan tarvittaessa.

Analysointivaiheen aikana tuli selkeästi näkyviin neljä strategista painopistealuetta, joihin HR:n tavoitteiden tulee perustua. Painopistealueet ovat, osaavan henkilöstön houkuttelu, sitouttaminen ja motivointi, innovatiivisen organisaatiokulttuurin luominen, osaamisen ylläpito ja henkilöstön kehittäminen sekä tiedonjakamiseen tarkoitettujen areenoiden tarjoaminen. Painopistealueiden perusteella määriteltiin HR:n strategiset tavoitteet.

HR:n strategisten tavoitteiden valinnassa hyödynnettiin Beckerin ym. (2001, 41) mukaista mallia, missä painopistealueisiin liittyvät tavoitteet valitaan ja arvotetaan seuraavien kysymysten avulla:

- Mitkä strategiset tavoitteet ovat kriittisiä?
- Mitkä suoritukset vaikuttavat näihin tavoitteisiin?
- Mitä esteitä on näiden tavoitteiden saavuttamiseksi?
- Miten henkilöstön tulee käyttäytyä saavuttaakseen nämä tavoitteet?
- Tarjoako HR funktio osaajia ja osaamisia joilla tavoitteet saavutetaan? Jos ei niin mitä pitää tehdä?

Strategisia tavoitteita valittiin viisi, eli yhdelle painopistealueelle määriteltiin 2 tavoitetta muille 1. HR:n strategiset tavoitteet kirjattiin HR-strategiaan. Nämä strategiset tavoitteet jaettiin pienemmiksi taktisiksi osatavoitteiksi, jotka kirjattiin HR:n toimintasuunnitelmaan, ja joiden toteutumista seurataan HR:n päivittäisessä työssä. Kirjallisuudesta saatu pohjatieto ja SWOT-analyysi tarjosivat hyvän perustan toimintasuunnitelman koostamiselle. Lisäksi ne tarjosivat perustelut sille, miksi toimintasuunnitelmaan valittiin juuri tietyt tehtävät ja tavoitteet.

Seuraavissa luvuissa on avattu kirjallisuuden kautta sitä problematiikkaa, mikä sisältyy kuhunkin valittuun painopistealueeseen. Sisällön valinnassa on huomioitu organisaation ja toimialan erityispiirteet, joita on käsitelty opinnäytetyön aiemmissa kappaleissa. Kirjallisuudesta saatua tietoa vietiin käytäntöön toimintasuunnitelman kautta.

3.4.1 Osaajien sitouttaminen houkuttelu ja motivointi

Avainosaajien sitouttaminen tulee olemaan yrityksissä isoimpia haasteita. Työntekijöiden tiedot ja taidot kasvavat koko ajan sekä työtä tehdessä että työnantajan tarjoamien koulutusten

kautta. Tästä syystä heidän markkina-arvonsa työmarkkinoilla kasvaa koko ajan, jolloin työntantajalta toiselle siirtyminen on entistä helpompaa ja odotetumpaa. (Holbeche 2009, 62.)

Henkilöstön liikkuvuus on tietoaalalla suurta. HR:n yksi suurimmista haasteista on löytää ja luoda käytäntöjä, joiden avulla henkilöstö saadaan sitoutettua. Yleisesti suurin syy työpaikan vaihdolle on se, että henkilöt eivät pidä siitä kuinka heitä johdetaan. Roffey Parkin tutkimusten mukaan huippusuorituksia motivoi henkilökohtaiset saavutukset (50 %), haastava työ (20 %), muiden huomio (15 %), muiden auttaminen, jotta he menestyisivät (6 %), taloudelliset palkkiot (4 %), valta ja vaikuttaminen (2 %), nautinto ja elämän tasapaino (3 %), muu (2 %). Yksi HR:n tärkeimmistä tehtävistä onkin luoda työympäristö, joka motivoi henkilöstöä huippusuorituksiin. (Holbeche 2009, 183-184.)

Jos yritys haluaa sitouttaa työntekijänsä, tulee sen kyetä vastaamaan henkilöstönsä tarpeisiin. HR:n tehtävänä on pyrkiä rakentamaan psykologista sopimusta työnantajan ja työntekijän välille. Sopimus perustuu molemminpuoliselle luottamukselle ja lojaalisuudelle. Lisäksi HR:n perustehtäviin kuuluu varmistaa se, että organisaatio on työntekijöilleen paras työnantaja nyt ja tulevaisuudessa. Tämä tarkoittaa sitä, että HR tarjoaa menettelytapoja ja käytäntöjä, jotka ovat eettisesti vahvoja, tukevat parempaa työn ja yksityiselämän tasapainoa, tarjoavat koulutus- ja kehittymismahdollisuuksia sekä kehittävät yrityksen johtamiskulttuuria. (Holbeche 2009, 61-62.)

Esimiehet luovat eettistä kulttuuria omalla tekemisellään. Myös se mitä esimiehet jättävät tekemättä ja miten he reagoivat muiden käyttäytymiseen toimivat tärkeinä viesteinä henkilöstölle. HR:n rooli uusien sukupolvien motivoinnissa on erittäin suuri, koska HR on vastuussa kompetensseista ja motivoivasta työympäristöstä sekä siitä, että esimiehet osaavat johtaa heidän tärkeintä pääomaansa, ihmisiä. (Tomperi 2009, 16-19.)

On todisteita siitä, että nuoremmat sukupolvet valitsevat työnantajansa sen mukaan, miten yritys tarjoaa heille oppimis- ja kehittymismahdollisuuksia ja kuinka yritys arvostaa heitä yksilöinä. Valinta perustuu yrityksen etiikan ja arvojen mukaiseen toimintaan enemmän kuin palkkatarjoukseen. Tästä syystä hyvän työnantajabrändin luominen on erityisen tärkeää. Uuden ajan työntekijöille ei riitä se, että asioista vaan puhutaan tai niitä luvataan, vaan yrityksen on myös käytädyttävä puheidensa mukaisesti sekä täytettävä työntekijöille antamansa lupaukset. (Holbeche 2009, 171-173.)

Tulevaisuuden työntekijät motivoituvat ja sitoutuvat ainoastaan vapaaehtoisesti. Tärkeimpiä työntekijöitä motivoivia tekijöitä ovat autonomia, mahdollisuus jatkuvasti kehittää omaa osaamistaan sekä inhimillinen vuorovaikutus. Ulkoinen motivaatio, kuten palkka ja erilaiset palkkiot alkavat korvautua yhä enemmän sisäisellä motivaatiolla, jolloin työntekijän tulee

tuntea työn iloa ja arvostusta siitä mitä hän tekee. Tuorein motivaatiotutkimus vahvistaa sen, että inhimillinen ja toimiva vuorovaikutus on yksi merkittävimpiä syitä huippusuoritusten taustalla. Kiittämisen ja empatian osoittamisen taito tai fyysinen kohtaaminen tulevat olemaan esimiesten tärkeimpiä taitoja johtamistyössään. (Halava & Panzar 2010, 20-21.)

Google, joka voidaan nähdä uuden ajan organisaation arkkityyppinä, on tehnyt systemaattisesti lukuisia innovaatioita esimerkiksi HR:n alueella. Googlessa on luotu muitakin kuin taloudellisia tapoja palkita henkilöstöä. Tunnetuin Googlen palkitsemismalli on se, että tekniset kehittäjät saavat käyttää 20 % työajastaan henkilökohtaisten projektiansa eteenpäin viemiin. Tavoitteena on tarjota kehittäjille mielenkiintoisia projekteja, sekä luoda samalla uusia innovaatioita Googlen liiketoiminnan tarpeisiin. Kanssatyöntekijät arvioivat, onko projekti sellainen, että sitä kannattaa lähteä kehittämään eteenpäin. Toimimalla näin Google vie organisaatiossa päätösvaltaa mahdollisimman alas. Google ei kuitenkaan tarjoa koko henkilöstölleen samanlaisia etuja, mikä saattaa tulevaisuudessa aiheuttaa yritykselle paineita, mikäli Google ei pysykään kehityksen kärjessä ja halutuimpien työnantajien joukossa. (Girard 2009, 106-202.)

Uuden ajan yrityksissä on yleisesti varsin matala organisaatorakenne, jonka avulla pyritään välttämään asiantuntijoiden vierastamaa byrokratiaa. Matala organisaatorakenne luo kuitenkin myös haasteita, koska se ei tarjoa nopeaa vertikaalista urakehitystä, mikä saattaa vaikuttaa työntekijöiden sitoutumiseen sekä suurempaan henkilöstön vaihtuvuuteen. Työntekijät jotka edelleen hakevat perinteisiä etenemismahdollisuuksia, saattavat kyllästyä odottamiseen. Eric Schmidt, Googlen hallituksen puheenjohtaja, mainitsee: ”Jos haluaa sitouttaa ’nörtit’, sinun on tarjottava heille etenemismahdollisuuksia tekemättä heistä kuitenkaan esimiehiä”. (Holbeche 2009, 47-52; Girard 2009, 71-110.)

3.4.2 Osaamisen ylläpito ja kehittäminen

Yritysten tärkein raaka-aine tulevaisuudessa on tieto ja osaaminen. Osaamis pääomasta tulee yrityksen tärkein menestyksen ja arvon muodostuksen lähde, jota hyvällä johtamisella kytetään hyödyntämään ja kehittämään tehokkaasti. Tietotalouden aikakaudella yritysten kasvu luodaan osaavien ja tietävien työntekijöiden kautta. (Holbeche 2009, 50; Ojala 2008, 15.)

Oppiva organisaatio kehittää itseään jokaisella tasolla. Tasot ovat organisaatio, ryhmä ja yksilö. Tyypillisesti parhaat organisaatiot kykenevät luomaan selkeän linkin liiketoimintastrategian sekä koulutus- sekä kehittämisjärjestelmän välille. Koulutustavoitteet tarkastetaan vähintään vuosittain niin, että ne varmasti tukevat liiketoiminnan tavoitteita. Koulutukset ovat selkeä osa HR-strategiaa, joka on integroitu osaksi liiketoiminnan tarpeita. (Grundy & Brown 2003, 229; Holbeche 2009, 146.)

Oppivassa organisaatiossa katse on aina eteenpäin. Oppivaorganisaatio osaa hyödyntää kaikkia oppimismuotoja ja käyttää saamansa tietotaidon jatkuvaan uudistumiseen. Yksilön osaamista tärkeämpää ovat yhteisön omat toimintatavat ja organisaation oppiminen. Oppivan organisaation periaatteisiin kuuluvat mm. selkeät tavoitteet ja tehtävät, yhteisesti sovitut arvot ja tapat toimia, asiakkaan toiminnan hyvä tuntemus, jotta kyetään ennakoimaan asiakkaan tarpeita, muutoksen seuraaminen ja niihin reagointi, omasta ja toisten toiminnasta oppiminen ja epäonnistumisten analysointi. Varsinkin innovoivissa yrityksissä, joissa osaamispääomasta on tullut organisaation strateginen kilpailutekijä, tulee organisaatioiden muistaa, että osaamista tulee vaalia pitkäjänteisesti ja kehittää koko ajan (Juuti 2010, 43; Ojala 2008, 78-80.)

3.4.3 Innovatiivisen organisaatiokulttuurin kehittäminen

Edelläkävijä yrityksissä osaamisstrategian painopiste on innovatiivisuuden tukemisessa. Tällainen yritys johtaa alan uudistumista, tuo ensimmäisenä markkinoille uusiin osaamisiin pohjautuvia tuotteita tai palveluita sekä panostaa laajasti osaamisen kehittämiseen. Tällaisessa yrityksessä henkilöstön tavoitteena on olla oman alansa huippuosaaja ja osaamista on johdettava erittäin taitavasti. Innovatiivisuuteen panostavassa organisaatiossa on tärkeää kehittää organisaatio- ja johtamiskulttuuria innostavaksi ja sallivaksi. Ihmisiä onkin kannustettava kokeilemaan uutta ja hankkimaan tietoa erilaisista asioista. (Ojala 2008, 142.)

Innovatiivisuus syntyy käsikädessä oppimisen ja oivaltamisen kanssa. Kumpikin vaatii organisaatiossa paljon tiedon jakamista, ”sparraamista” ja asioiden pallottelua yhdessä. Innovointiin tarvitaan vuorovaikutusta muiden kanssa. Kun innovointi on liiketoimintastrategiassa pääroolissa, HR:n tehtävänä on kannustaa henkilöstöä yhteistyöhön ja luovuuteen. Luovaa ajatusvaihtoa tarvitaan sekä yrityksen sisällä että kykyä tunnistaa ulkopuolelta tulevasta informaatiosta yrityksen kehittymistä tukevia signaaleja. Työssä korostuu jatkuva yhteydenpito asiakkaiden, käyttäjien ja työntekijöiden välillä. Henkilöstöjohto voi tukea innovoivaa kulttuuria kahdella tavalla. Ensimmäiseksi HR voi tarjota mahdollisuuksia osaamisen kehittämiseen sekä mahdollisuuden hyödyntää osaamista mahdollisimman laajasti. Tämän lisäksi HR voi tarjota tapoja, forumeita ja mahdollisuuksia jakaa tietoa ja ajatuksia eri toimijoiden välillä. Ihmisten osallistaminen tukee myös ajatusta paremmin voivasta henkilöstöstä. Osallisuus auttaa lisäämään hallinnan tunnetta sekä löytämään merkityksellisyyttä omalle työlle. (Alasoini 2010, 41-42; Holbeche 2009, 138; Ojala 2008, 24.)

3.4.4 Viestintäkanavat tiedon ja osaamisen jakamiseen

Viestintäkanavat ovat tärkeässä roolissa yrityksessä, jonka liiketoimintastrategia painottuu osaamiselle ja innovaatioille. Viestintämixin tulee tukea osaamisen ja tiedon jakamista sekä

tarjota organisaatiolle helppoja tapoja jakaa ajatuksia ja ideoita eri toimijoiden kesken yli organisaatorajojen.

Hyvän yhteisöviestinnän tulee olla vuorovaikutteista ja osallistavaa. Viestinnän tehtävänä tiedottamisen lisäksi on luoda organisaatioon vahvaa yhteisöllisyyttä sekä kollegiaalisuutta. Organisaatiossa tulisikin kehittää työyhteisötaitoja jossa on huomioitu sisäisen viestinnän ja jokaisen vastuu, joilla kehitetään sisäistä viestintää ja vastuutetaan henkilöstöä jokaisella tasolla toimimaan näin. Jokaisella yksilöllä on vastuu tiedon ja osaamisen jakamisesta. Viestintä ei tapahdukaan enää vesiputousmaisesti ylhäältä alaspäin vaan se on jatkuvaa tasavertaista dialogia eri toimijoiden välillä. Hyvään dialogiin tarvitaan kuitenkin arvostavaa ja avointa organisaatiokulttuuria, missä jokainen uskaltaa tuoda asiansa esille. Jotta tähän päästään on yhteistyön lähiesimiehen kanssa toimittava hyvin. (Juholin 2008.)

3.5 HR-strategian toimintasuunnitelma ja toteutuksen suunnittelu

Varsinainen projekti päättyi HR-strategian valmistumiseen. Jotta HR-strategia ei jäisi pelkäksi johdon haavekuvaksi, määriteltiin projektin aikana myös työkalut, joiden avulla HR-strategia saadaan vietyä käytännön tasolle.

Toimintasuunnitelman (action plan) tietopohjana toimivat SWOT-analyysin avulla määritellyt painopistealueet ja niille asetetut strategiset tavoitteet. Strategiset tavoitteet paloiteltiin konkreettisiksi tehtäviksi. Tehtävien asettelussa hyödynnettiin kirjallisuudesta saatua tietoa. Tehtävät kirjattiin toimintasuunnitelmaan. Jokaiselle tehtävälle asetettiin mittari. Mittareilla voidaan seurata tehtävän toteutumisen lisäksi strategisten tavoitteiden toteutumista. Näin varmistettiin, että HR-strategia nivoutuu osaksi päivittäistä työtä, jota kyetään myös seuraamaan. Ilman toteutusta HR-strategialla ei ole minkäänlaista arvoa.

HR:n strategisten tavoitteiden nivoutumista HR:n päivittäisiin vastuisiin tarkasteltiin alla olevan taulukko 3 avulla. HR:n tarpeisiin luodun taulukon vasemmasta laidasta löytyvät ne vastualueet, jotka määriteltiin toimitusjohtajan kanssa pidetyssä workshopissa. Taulukon ylimmältä riviltä löytyvät HR:n strategiset tavoitteet. Taulukon avulla varmistettiin, että jokaiselle HR-strategiassa määritellylle tavoitteelle löytyy ”koti” HR:n vastuualueista. Taulukon tavoitteena on varmistaa, että jokainen strateginen tavoite tulee varmasti huomioiduksi HR:n päivittäisessä työssä. Esimerkiksi yksi HR:n strategisista tavoitteista on siltojen luomien henkilöiden välille (building bridges between people), strateginen tavoite 3. Jotta tavoite konkretisoituu käytännön työssä, tavoite tulee huomioida seuraavissa HR:n vastuualueissa: HR-prosessit ja käytännöt, sisäinen viestintä ja HR-järjestelmän ylläpito ja kehitys. Mikäli tällaista kartoitusta ei tehtäisi, olisi vaarana, että tavoite tulisi huomioiduksi vain siinä kaikkein

ilmeisimmässä vastuualueessa, tässä tapauksessa sisäisessä viestinnässä. Tällöin strategista tavoitetta toteutettaisiin käytännön työssä liian suppeasti.

HR:n vastuualueet	HR:n strateginen tavoite 1	HR:n strateginen tavoite 2	HR:n strateginen tavoite 3	HR:n strateginen tavoite 4	HR:n strateginen tavoite 5
Resursointi		x		x	x
HR-prosessit ja käytännöt	x	x	x		x
Sisäinen viestintä	x	x	x	x	x
Henkilöstön kehittäminen		x		x	x
Työnantajamielikuvan rakentaminen				x	x
Työhyvinvointi	x	x			x
Henkilöstön sitouttaminen ja houkuttelu	x			x	x
HR-järjestelmän ylläpito ja kehitys	x	x	x		

Taulukko 3: Yritys X:n HR:n vastuualueet ja niiden linkitys HR-strategiaan.

HR-strategian toteuttamisen työkaluina toimivat päivittäisessä käytössä oleva HR-tietojärjestelmä, vuosittain tarkistettava HR-vuosikello, tarpeen mukaan päivitettävä toimitasuunnitelma sekä osaamisen kehittämiseen liittyvät työkalut. Lisäksi sisäiset viestintäkanavat ja foorumit ovat HR-strategian implementoinnin kannalta erittäin tärkeässä roolissa.

3.5.1 HR-tietojärjestelmä

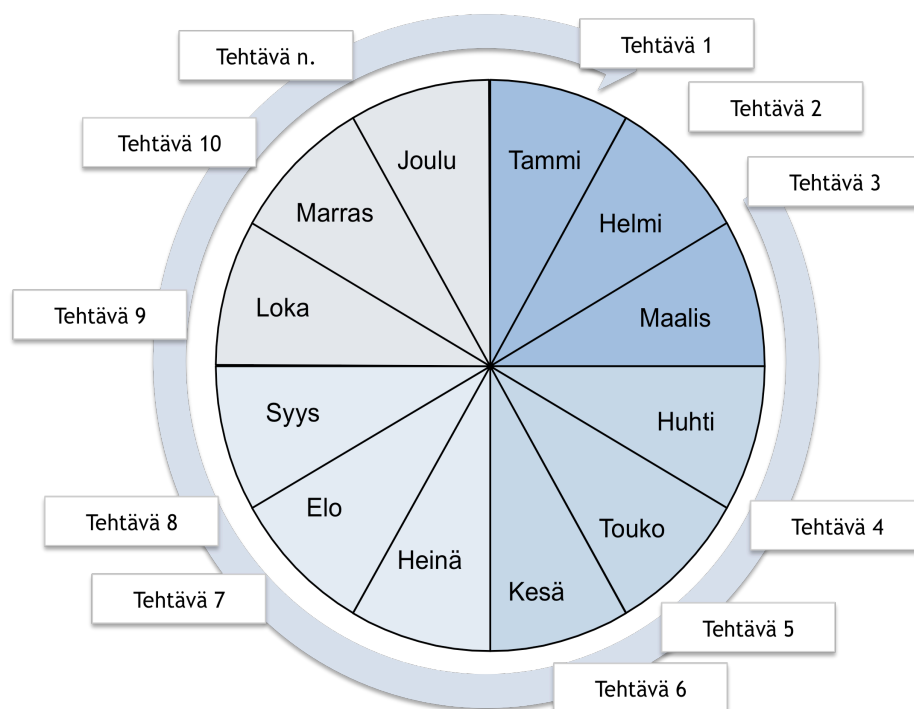
Yritys X:ssä otettiin kevään 2011 käyttöön HR-tietojärjestelmä, Sympa. Sympa on keskeisessä roolissa HR-strategian toteuttamisessa. Sympalla on saatu yhdistettyä henkilöstöhallinnon (HRM), henkilöstön kehittämisen (HRD) ja rekrytoinnin prosessit yhdeksi kokonaisuudeksi. Järjestelmän avulla henkilöstötiedot ovat aina ajan tasalla ja esimiesten saatavilla. Lisäksi järjestelmä mahdollistaa monipuolisen reaaliaikaisen raportoinnin. Siirtyminen Sympaan on ollut iso askel, ja se on strategista suunnittelua huomattavasti helpottava työkalu raportointiosionsa ansiosta. Aiemmin henkilöstöhallinnon ja henkilöstön kehittämiseen liittyviä asioita ylläpidettiin erillisissä Excel-dokumenteissa ja rekrytointeihin liittyviä tietoja sähköpostissa. Tieto oli hajallaan, ja raportointi oli haasteellista sekä aikaa vievää.

Sympaan on tallennettu strategian kannalta tärkeimmät osaamiset. Lisäksi se tarjoaa pohjan henkilöstöön liittyville päätöksille, kuten resursoinnille ja henkilöstön kehittämiseksi. Tietojärjestelmään tallennetaan henkilöstön koko elinkaari aina rekrytoinnista työsuhteen päättämiseen saakka. Järjestelmä sisältää työkalut osaamisen seurantaan, hallintaan ja kehittä-

seen. Järjestelmän kautta toteutetaan vuosittaiset tavoite ja kehittymiskeskustelut sekä osaamisten arvioinnit. Järjestelmän avulla osaamisen seuranta ja kehittäminen, joka on Yritys X:n strategisesti tärkein osa-alue, on pystytty viemään paljon konkreettisemmalle ja yksilöllisemmälle tasolle. Järjestelmän kautta voidaan raportoida osaamiskarttoja organisaatio, tiimi ja yksilötasolla. Kun osaamistaso ja tulevaisuuden tavoitetaso on määritelty koko organisaatiossa, saadaan hyvä pohja tulevaisuuden osaamistarpeiden, kuten rekrytointien ja koulutusten suunnitteluun. Sympa on HR:n ja esimiesten päivittäinen työkalu.

3.5.2 Vuosikello

HR:n vuosittaiset tehtävät koostettiin projektin aikana vuosikelloon. Tietyt lakisääteiset ja organisaation ohjaamiseen kuten budjetointiin liittyvät toiminnot rytmittävät HR:n vuotta automaattisesti. Vuosikello sisältää kaikki vuosittain säännöllisesti tapahtuvat HR-aktiviteetit. Näitä tapahtumia ovat muun muassa osaamiskartoitukset, tulos-, tavoite- ja kehittymiskeskustelut, henkilöstötutkimukset, henkilöstösuunnitelmat, koulutuskalenterit, tapaamiset henkilöstön edustajien kanssa sekä erilaiset virkistystilaisuudet. Vuosikello auttaa hahmottamaan vuoden kokonaisuutena ja muistamaan mitä milloinkin tulee tehdä.



Kuvio 7: Yritys X:n vuosikellon pohja

3.5.3 HR:n toimintasuunnitelma

Painopistealueiden ja strategisten tavoitteiden määrittelyn jälkeen rakennettiin HR-strategian toteutumista tukeva toimintasuunnitelma (action plan). Toimintasuunnitelmaan koottiin HR:n keskeiset tehtävät tietyllä ajanjaksolle. Toimintasuunnitelma on rullaava, eli sitä täydennetään ja kehitetään koko ajan. Toimintasuunnitelma tehtiin Exceliin taulukko 4:n mukaisesti. Tällä mallilla kukin taktinen tehtävä saadaan linkitettyä strategisiin tavoitteisiin. Mikäli tehtävää ei pystytä linkittämään strategiseen tavoitteeseen, toimintasuunnitelmapohja laittaa pakosti pohtimaan sitä, onko kyseessä strategisesti tärkeä toiminto, joka kannattaa toteuttaa. Pohdinta on tärkeää, koska HR:ssä on rajalliset resurssit. Voimavarat pitää tästä syystä keskittää tavoitteiden kannalta oikeisiin asioihin. Tarvittaessa esille tullut tehtävä voidaan hylätä, siirtää sen toteutus myöhempään ajankohtaan tai tarkastella, onko kyseessä niin tärkeä signaali, että se vaatii muutoksia HR-strategiaan. Viimeksi mainittu vaihtoehto vaatii asian esille oton ja läpikäymisen johtoryhmässä.

Toimintasuunnitelma pakottaa laittamaan asiat tärkeysjärjestykseen. Lisäksi se mahdollistaa HR-strategian jatkuvan kehittämisen ja toteutuksen seurannan sekä sen, että HR-strategia tulee oikeasti implementoitua päivittäiseen työhön. Toimintasuunnitelman avulla henkilöstö toteuttaa huomaamattaan yrityksen strategiaa. Vaikka HR on yleensä tehtävän omistaja eli vastaa siitä, että tehtävä tulee toteutetuksi, niin kohderyhmänä on henkilöstö. Esimerkiksi HR:n järjestämät koulutukset ohjaavat henkilöstöä kohti yrityksen visiota, olla alan pioneeri.

HR:n taktinen tehtävä	HR:n strateginen tavoite	Strateginen liiketoimintatavoite	Mittari	Omistaja	Deadline
Tehtävä 1					
Tehtävä 2					
Tehtävä 3					
Tehtävä n.					

Taulukko 4: Yritys X:n toimintasuunnitelman pohja.

3.5.4 Osaamisen kehittämiseen liittyvät käytännöt

Projektin aikana luotiin käytännöt strategisten osaamisten määrittelytyölle. Strategiset osaamiset määritellään vuosittain. Osaamistarpeiden määrittelyn pohjana toimii Yritys X:n palvelu- ja tuoteportfolio - eli se millaisia tuotteita ja palveluita asiakkaille tarjotaan nyt ja lähitulevaisuudessa. Henkilöstön osaamistaso kartoitetaan kerran vuodessa kehittymiskeskustelun yhteydessä.

HR-järjestelmään, joka otettiin käyttöön projektin aikana, on koottu yrityksen kilpailukyvyyn kannalta tärkeät taidot. Kehittymiskeskustelussa arvioidaan näiden osaamisten nykytila sekä asetetaan tavoitetaso. Arviointi tehdään esimiehen ja alaisen välisen keskustelun perusteella. Kun arvio on tehty, esimies ja alainen luovat yhdessä henkilökohtaisen kehityssuunnitelman. Kehityssuunnitelmat, osaamiskartoitukset ja ympäristön luomat tulevaisuuden osaamistarpeet määrittelevät sen, mitä koulutuksia HR tarjoaa kunakin vuonna.

Osaamisen kehittämisen keinoina käytetään kokemusperäistä oppimista, jota on esimerkiksi työnkautta oppiminen. Osaamista kehitetään myös erilaisilla koulutuksilla. Tähän kategoriaan kuuluvat esimerkiksi itseopiskelu, sisäiset koulutusfoorumit sekä erilaiset kurssit ja seminaarit. Lisäksi oppimista tapahtuu yhteistyön kautta, tällaista oppimista tukevat esimerkiksi senior-junior parityöskentely ja mentorointi. Koulutuskalenterissa, jota ylläpidetään HR:ssä, on huomioitu tiimitason ja organisaatiotason oppiminen. Yksilötason kehittyminen määritellään vuosittaisissa kehityskeskusteluissa. Esimies seuraa alaisensa kehityssuunnitelman toteutumista vuosittain. Osaamistiimien- ja organisaatiotason koulutustarpeet päätetään johtoryhmässä sekä osaamisesimiesten kanssa HR:n tekemän alustuksen mukaisesti. Koulutuskalenteri tarkistetaan puolivuositain niin, että se tukee yrityksen strategisia tavoitteita.

3.5.5 Viestintäkanavat tiedon ja osaamisen jakamiseen

Yritys X:ssä pyritään mahdollisimman avoimeen ja epähierarkkiseen viestintään. Viestintäkanavien kautta jaetaan tietoa sähköisesti. Projektin aikana eri kanavat kerättiin yhteen ja niiden käyttötarkoitus määriteltiin. Tämän lisäksi ne jaettiin muodollisiin ja epämuodollisiin kanaviin sen mukaan, minkä muotoista tietoa niiden kautta on tarkoitus jakaa. Tämän lisäksi kanavat on jaettu sisäisen viestinnän kanaviin ja ulkoisen viestinnän kanaviin. Jaottelu helpottaa henkilöstöä ymmärtämään sen, minkälaista viestintää missäkin kanavassa on tarkoitus käyttää. Sisäisen viestinnän peruspilarina toimii Intranet, joka mahdollistaa bloggauksen, dokumenttien jakamisen sekä materiaalien ja sisällön kommentoinnin. Kommentointi mahdollistaa kaksisuuntaisen viestinnän. Intranetin kautta on mahdollista viestiä yksittäisten yksilöiden välillä, ryhmän sisällä tai koko organisaatiotasolla. Intranet sisältää alueen ideoiden jakamiseen ja niiden edelleen kehittämiseen. Intranet toimii tasapuolisena osaamisen ja tiedonjakamisen kanavana.

Osaamista ja tietoa jaetaan myös erilaisissa foorumeissa. Osaamisen jakamisen ehkä tärkein foorumi on kolme kertaa viikossa eri aihealueiden ympärillä kokoontuva sisäinen akatemia. Johdon viestintä henkilöstölle tapahtuu pääsääntöisesti joka maanantai-aamuisin järjestettävissä infotilaisuuksissa sekä kaksi kertaa vuodessa järjestettävissä kick-off tilaisuuksissa. Näissä tapahtumissa käydään läpi taloutteen, vision, strategiaan ja tavoitteisiin liittyvää asiaa. Tämän lisäksi on erilaisia epämuodollisia keskustelutilaisuuksia. Esimiesviestintää hoidetaan

päivittäisessä työssä, viikoittaisissa palavereissa sekä lisäksi kaksi kertaa vuodessa strukturoidusti kehityskeskusteluissa. Kehityskeskustelut toimivat myös foorumina, missä yritystason strategiset tavoitteet viedään henkilötasolle. Lisäksi on vielä erilaisia kanavia, jotka liittyvät kiinteästi työn tekemiseen. Sisäinen viestintä on alue, jota voidaan ja jota pitää kehittää koko ajan ja HR:llä on tästä suuri vastuu.

3.6 HR-strategian seuranta, mittaaminen ja kehittäminen

Yritys X:n mittareiden valinnan pohjana käytettiin Beckerin ym. (2001, 66) ja Holbechen (2009, 100) listaamia, henkilöstöhallinnossa yleisimmin käytössä olevia mittareita. Näitä ovat:

- Tulos, kulut, tulos per henkilö.
- Kompensatio ja edut
- Rekrytoinnit ja saadut hakemukset
- Poissaolot ja vaihtuvuus
- Koulutus ja kehitys kulut ja päivät per henkilö, kehityssuunnitelmat
- Työsuojelu ja työterveys
- Osa-aikaiset vs. määräaikaiset
- Tasa-arvo
- Kehityskeskustelut pidetty
- Työsuhteen pituuden keskiarvo
- Työtyytyväisyys
- Sairauskulut.

Näistä mittareista valittiin Yritys X:n tavoitteita parhaiten tukevat mittarit. Valituille mittareille selvitettiin nykytila sekä asetettiin tavoitetasot. Mittareille asetettiin myös yksilölliset seurantasyklit. Joitakin mittareita seurataan kuukausittain kun taas toisia puolivuositain. HR:n toimintaa seurataan ja kehitetään mittareiden sekä asiakaspalautteen kautta. Koska HR-strategiaa on jatkossa tarkoitus kehittää jatkuvasti käynnissä olevana prosessina, antavat mittarit tietoa siitä, mihin suuntaan toimintaa tulee kehittää. Evaluoidut kehityskohteet pilkotaan taktisiksi tehtäviksi toimintasuunnitelmaan, mistä ne taas valuvat alas käytännön työhön. HR-strategian tilannekatsaus ja lähitulevaisuuden käytännön toimenpiteet käydään läpi säännöllisesti johtoryhmän kokouksissa. Seurannan avulla varmistetaan se, että HR-strategian toteutumisen kannalta tärkeät toimenpiteet ja tehtävät tulevat varmasti tehdyksi.

3.7 HR-strategiaprosessiprojektin lopetus

Projekti päätettiin HR-strategian esittelytilaisuuksiin. Esittelytilaisuuksissa sekä johdolla että työntekijöiden edustajilla oli vielä mahdollisuus kommentoida HR-strategiaa. HR-strategiaa hiottiin kommenttien mukaisesti. Projektin päätyttyä alkoi varsinainen implementointityö,

joka jatkuu edelleen. Projekti valmistui aikataulussa ja ainoat projektin aikana esiintyneet haasteet liittyivät eri henkilöiden omiin aikatauluihin, eli heillä ei ollut aikaa toimittaa materiaalia ajoissa tai aikaa osallistua järjestettyihin tilaisuuksiin. Projekti oli melkoisen raskas mutta antoisia urakka. Raskas sen takia, että sille ei oltu allokoitu erillistä työaikaa, vaan se tapahtui muun päivittäisen työn ohessa. Ihmisten sitouttaminen projektiin vaati myös paljon sisäistä myyntityötä. Antoisaa sen vuoksi, että se tarjosi mahdollisuuden koostaa kaikki olemassa oleva tieto ja materiaali integroiduksi kokonaisuudeksi, josta on hyötyä koko organisaatiolle.

4 Yhteenveto ja johtopäätökset

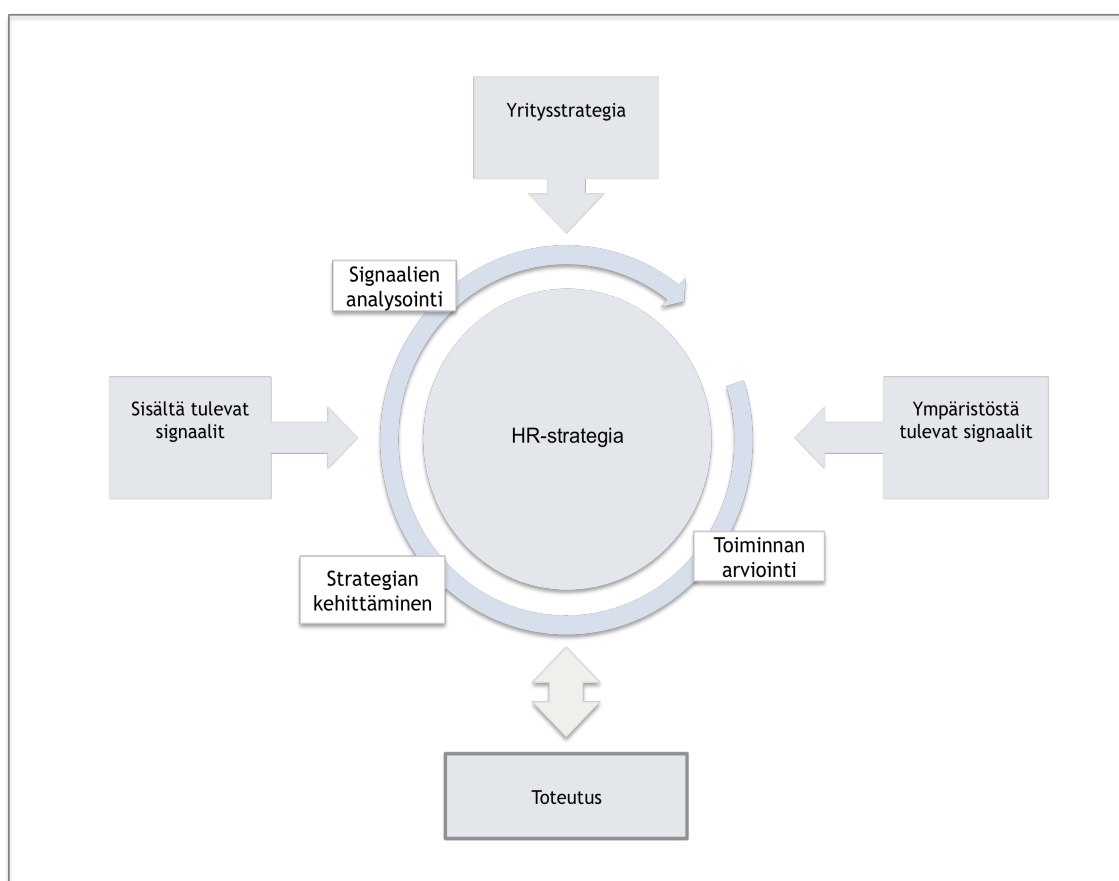
Tämän opinnäytetyön otsikkona on HR-strategiaprosessi nopeasti muuttuvalle liiketoiminta-alueelle. Projektin tavoitteena oli luoda yritykseen HR-strategiaprosessimalli, joka toimisi myös tulevaisuudessa strategiatyön pohjana. Lisäksi tavoitteena oli kirkastaa HR:n roolia Yritys X:n liiketoiminnan kumppanina. Projektin aikana oli tarkoitus tarkastella miten valittu Thomaksen (1996) Price Waterhouse -HR-strategiaprosessimalli toimii käytännön työssä ja arvioida sen soveltuvuutta jatkoon.

Thomaksen HR-strategiaprosessimalli oli varsin hyvä ja pätevä näin ensimmäisellä kerralla, kun koko HR:n strategiatyö aloitettiin nollassa. Malli tarjosi hyvän viitekehyksen, kun tarkoituksena oli luoda vankka perusta tulevaisuuden strategiatyölle. Projektin aikana kävi ilmi, että Thomaksen malli sopii hyvin suunnitelmalliseen ja perusteelliseen strategiatyöhön. Thomaksen prosessimalli ei kuitenkaan sovi ketterään strategiatyöhön, missä tavoitteena on nopea reagointi jatkuvaan ja kompleksiseen muutokseen. Prosessista teki raskaan sen vaiheittain etenevä putousmalli, missä kaikki materiaali ensin kerättiin, jonka jälkeen se analysoitiin ja vasta tämän jälkeen alkoi koko materiaalin perusteella määriteltyjen tavoitteiden implementointi ja käytännöntyö. Tällainen toimintatapa vie liiaksi aikaa, eikä se sellaisenaan sovi ketterään strategiatyöhön. Ketterissä menetelmissä nopeutta ja joustavuutta luo se, että strategiatyön eri vaiheita edistetään lomittain yhtä aikaa. Työtä ei tehdä tietyn portaittaisen etenemisjärjestyksen mukaisesti - ensin tehdään näin ja sen jälkeen näin – vaan kun jotain asiaa vasta arvioidaan, niin toista jo implementoidaan käytäntöön. Ja käytännön kokemuksen perusteella strategista suuntaa voidaan muuttaa hyvinkin joustavasti. Tällaista tapaa tukee myös ajatus muototutuvasta strategiasta (emergent strategy).

En kuitenkaan lähtisi tekemään ensimmäistä HR-strategiaprosessia ketterillä menetelmillä, koska ensimmäisellä kerralla on tärkeää paneutua asioihin syvällisesti, ymmärtää mitä ja miksi ollaan tekemässä sekä havaita syy-seuraussuhteita ja tarkastella koko kenttää kokonaisuutena. Ketterillä menetelmillä kokonaisuus saattaa jäädä liian pirstaleiseksi ja asioiden yhteydet saattavat hämärtyä. Tärkeää onkin valita kuhunkin tilanteeseen parhaiten sopiva tapa

tehdä strategiatyötä, kuten opinnäytetyön kuvio 5 osoittaa. Vaikka pääsääntöisesti käytettäisiinkin ketteriä menetelmiä, niin Thomaksen mallia ei kannata hylätä, koska jossain vaiheessa voi tulla taas eteen tarve analysoida kokonaiskuvaa syvemmin ja suunnitelmallisemmin.

Koska Yritys X toimii varsin nopeasti muuttuvalla toimialalla, vaaditaan HR-strategiaprosessilta joustavuutta. Tästä syystä jatkossa kehittäisinkin HR-strategiaa jatkuvana prosessina, missä signaaleja huomioidaan jatkuvana syklinä ja niitä, sekä toiminnan kautta saatua palautetta analysoidaan jatkuvasti. Tämä mahdollistaa HR-strategian kyseenalaistamisen ja sitä kautta sen jatkuvan kehittämisen. Tämän mallin mukaan strategiatyötä ei enää eroteltaisi omaan karsinaansa, vaan se lomittuisi taktiseen työhön niin saumattomasti, että niitä on varsin vaikea enää erottaa toisistaan. Tähän ajatukseen perustuu hahmottelemani strategiaprosessimalli, joka on kuvattu kuviossa 8.



Kuvio 8: Projektin aikana jatkokehitetty HR-strategiaprosessimalli

Projektin toisena tavoitteena oli kirkastaa HR:n roolia yrityksen liiketoiminnan kumppanina. Tämä tavoite onnistui hyvin projektin edetessä. Käyty keskustelut ja workshopit auttoivat niihin osallistuneita henkilöitä hahmottamaan HR:n roolin ja vastuut paremmin. Keskustelut syvensivät entisestään yhteistyötä HR:n ja eri funktioiden välillä. HR:n toiminnot saatiin projektin aikana nivottua liiketoiminnan tavoitteisiin, millä pyritään varmistamaan organisaation

vision toteutuminen ja kyvykkyys myös tulevaisuudessa. Henkilöstön osaaminen ja siihen liittyvät HR-käytännöt ovat erittäin tärkeässä asemassa organisaatiossa, yrityksen vision (olla alan pioneeri) mukaisesti. Visio näkyy HR:n strategisten painopistealueiden valinnassa, joista kolme liittyy osaamiseen ja osaamisen jakamiseen. Pioneerin pitää olla aina askeleen edellä muita, jolloin organisaation on tarjottavat henkilöstölleen työkalut, joilla pysytään kehityksen kärjessä. Jokaisen organisaation tulee kuitenkin perustaa omat strategiset valintansa omiin lähtökohtiinsa, eikä sokeasti seurata toisten hyväksi kokemia käytäntöjä.

Prosessin aikana syntynyt HR-strategia toimii HR-funktion omana työkaluna, jonka toteuttamiseen HR-henkilöstö on sitoutunut. Jotta HR:n strategiset tavoitteet toteutuvat, on henkilöstön osallistuttava HR:n tarjoamiin palveluihin, kuten koulutuksiin ja tunnettava Yritys X:n käytännöt omakseen. Sitouttamiseen käytetään sisäistä viestintää. Lisäksi palvelut ja erilaiset ohjelmat toteutetaan niin, että henkilöstö osallistuu niihin mielellään ja kokee ne oman työnsä ja kehittymisensä kannalta hyödyllisiksi. HR-strategian toteutumista on seurattu noin kahden kuukauden välein johtoryhmässä, kertoja on tähän mennessä ollut kaksi. Nämä tilaisuudet ovat varattu kokonaan HR:n asioille ja tilaisuuksissa on käyty läpi toimintasuunnitelman mukaisten tehtävien tilanne, sekä valotettu miten HR:n strategisia tavoitteita on tarkoitus toteuttaa käytännötasolla seuraavan kahden kuukauden aikana. Tilaisuudet ovat tuottaneet myös toivottua dialogia johtoryhmäläisten välillä, jonka avulla HR:n toimintaa on voitu kehittää entisestään.

Projektin tuloksista voidaan yhteenvetona mainita, että HR-strategiaprosessiprojekti vietiin aikataulussa läpi. HR-prosessissa käytetty Thomaksen prosessimalli oli hyvä näin ensimmäisellä kerralla, mutta jatkokehitykseen se on liian hidas. Prosessin laadullisen tuloksen määrittelee HR-strategian laadukkuus. HR-strategian laadukkuuden määrittelee se, kuinka hyvin HR-strategia tukee liiketoiminnan tavoitteita. Jo nyt voidaan todeta, että prosessin tuloksena syntynyt HR-strategia tukee liiketoiminnan tavoitteita. Tosin HR-strategiaa on toteutettu käytännötyössä vasta puoli vuotta, joten asiaan pitää suhtautua varauksella. HR-strategian lopullinen laadukkuus saadaan selville vasta, kun HR-strategia on kunnolla implementoitu organisaation käytäntöihin ja sen tuloksia on voitu mitata toimintasuunnitelman mukaisesti. Toteutettu prosessi ja projektin aikana läpikäyty kirjallisuus, auttoivat minua pohtimaan myös aivan uuden mallin, jonka mukaisesti HR-strategiatyötä voidaan jatkossa tehdä ketterämmin. Lisäksi projekti auttoi integroimaan olemassa olevat materiaalit ja suunnittelemaan työkalut, joilla HR-strategia viedään käytäntöön. Prosessin aikana HR:n rooli ja vastuualueet kirkastuivat, mikä oleellisesti helpottaa käytännötyötä jatkossa. Näiden tulosten lisäksi projektin aikana syntyneet työkalut tarjoavat mielestäni hyvän pohjan henkilöille, jotka ehkä miettivät tai suunnittelevat HR-strategiaprosessin läpivientiä omassa organisaatiossaan.

Tiedustellessani projektin toimeksiantajan ajatuksia, hän painotti, että Yritys X:ssä ollaan nyt aivan eri tilanteessa kuin vuosi sitten, jolloin yrityksen strategiaprojekti aloitettiin. Tällöin lähdettiin liikkeelle nollassa, eli yhtiöllä ei ollut selkeää strategiaa, eikä toimintamallia jolla strategiatyötä olisi tehty. Tietoa organisaatiossa on aina ollut paljon, mutta se on ollut sirpaloituneena jokaisen johtoryhmän jäsenen ajatuksiin ja eri tiedostoihin. Nyt olemassa oleva tieto on integroitu ja kirjoitettu auki, mikä on hänen mielestään hieno asia, koska se luo perustan tulevaisuuden strategiatyölle. Yhtiössä on nyt myös mittarit, joilla toimintaa voidaan seurata ja kehittää tarvittaessa. Kehitettävää hän vielä näki siinä, että organisaatiossa ei ole vielä yhteistä käytäntöä sille, miten strategisia tavoitteita validoidaan jatkossa ja missä vaiheessa tämä kontrolli tapahtuu. Tästä syystä on vielä määriteltävä, mikä on Yritys X:n tapa tehdä strategiatyötä. Opinnäytetyöntekijä on hänen mukaansa vienyt oman strategiaprosessinsa läpi varsin systemaattisesti ja HR-strategiaa on johdonmukaisesti viety käytännön tasolle. Tämä on näkynyt positiivisesti organisaation päivittäisessä toiminnassa.

Kaiken kaikkiaan tämä projekti antoi minulle sen, mitä siltä odotinkin. Projekti tarjosi mahdollisuuden soveltaa teoriaa käytäntöön ja hyödyntää uutta osaamistani organisaatiomme tarpeisiin. Lisäksi se pakotti keräämään kaiken jo olemassa olevan aineiston yhteen ja laatimaan työkalut, joilla HR:n toiminnan tuloksellisuutta kyetään seuraamaan. Valitsin aiheen, koska se tuntui ammatillisesti haastavalta ja haasteelliseksi se osoittautuikin. Projektin toteutus vaati systemaattista asioiden läpikäyntiä, sinnikästä asioiden eteenpäin vientiä ja jatkuvaa pohdintaa. Tästä syystä koen ammattitaitoni kehittyneen projektin aikana odotetusti. Projekti laittoi minut itsenäisesti etsimään aiheeseen liittyvää tietoa eri lähteistä ja pohtimaan syvällisesti teoriasta saadun tiedon merkitystä käytännön toimintaan. Organisaatiossa kehitys näkyy jo nyt systemaattisempana HR:n toimintana, jonka tavoitteena on tukea organisaation liiketoimintatavoitteita ja auttaa yritystä saavuttamaan tavoitetilansa eli visionsa.

Lähteet

- Alasoini T. 2010. Henkilöstö osallistavaan innovaatiotoimintaan. Henkilöstöjohtamisen käsikirja 2010, 46-48.
- Becker, B., Huselid, M & Ulrich D. 2001. The HR scorecard. Boston: Harvard business school press.
- Corso, A. 2010. From gatekeeper to trusted advisor, success strategies for today's HR professionals. Love your life publishing: Saint Peters.
- Doz, Y. & Kosonen, M. 2008. Fast strategy. Harlow: Wharton school publishing.
- Girard, B. 2009. The Google way. San Francisco: William Pollock.
- Grundy, T. & Brown, L. 2003. Value-based Human Resource Strategy. Oxford: Elsevier Butterworth-Heinemann.
- Halava, I & Pantzar, M. 2010. Kuluttajakansalaiset tulevat. Helsinki: Yliopistopaino.
- Holbeche, L. 2009. Aligning human resources and business strategy. 2 painos. Oxford: Elsevier.
- Juholin, E. 2008. Viestinnän vallankumous - löydä uusi työyhteisöviestintä. Viitattu 6.11.2011. http://www.henryorg.fi/data/dokumentit/HF2008/Haaga-Helia_Juholin.pdf
- Juuti, P. 2010. Innovaatioyhteiskuntaan siirtyminen edellyttää henkilöstöjohtamiselta paljon. Henkilöstöjohtamisen käsikirja 2010, 43.
- Juuti, P. & Luoma, M. 2009. Strategiatyön uudet muodot ja tavat. Työntuuli 1/2009, 21-27.
- Kamensky, M. 2008. Strateginen johtaminen. Helsinki: Talentum.
- Kesler, M. (toim). 2010. Ideasta ratkaisuun - virikkeitä luovaan projektityöskentelyyn. Helsinki: TEK.
- Lindroos, J-E & Lohivesi K. 2004. Onnistu strategiassa. Juva:WSOY
- Losey, M. 2000. Coming of age. Teoksessa Signer, M. (toim.) Visions of the Future - HR strategies for the new millennium. Alexandria: Society of Human Resource Management.
- Minzberg, H. 2009. Strategy Safari. 2 painos. Harlow: Pearson Education Limited.
- Otala, L. 2008. Osaamispääoman johtamisesta kilpailuetu. Helsinki: WSOYpro.
- Pitkäranta, A. 2010. Laadullisen tutkimuksen käsikirja. Satakunnan AMK.
- Suominen, K. 2011. Voiko strategiaa tehdä toisin? Työntuuli 1/2011, 35-39.
- Thomas, M. 1996. What is a human resources strategy. Health Manpower Management, Volume 22, number 2, 4-11.
- Tomperi, H. 2009. The brave new HR. Työntuuli 1/2009, 16-20.
- Viirkorpi, P. 2000. Onnistunut projekti. Helsinki: Suomen kuntaliitto
- Viitala, R. 2009. Henkilöstöjohtaminen: strateginen kilpailutekijä. Helsinki: Edita prima.

Kuviot

Kuvio 1: Yritys X:n strategia-arkkitehtuuri	8
Kuvio 2: Missä tarvitaan strategista ketteryyttä eniten (Doz & Kosonen 2008, xii).....	13
Kuvio 3: HR:n strateginen arkkitehtuuri (Becker, Huselid, & Ulrich 2001, 12)	15
Kuvio 4. Päätekijät jotka vaikuttavat HR-strategiaan (Grundy & Brown 2003, 6)	19
Kuvio 5: Strategia mix (Grundy & Brown 2003, 11).	20
Kuvio 6: Mukaeltu Price Waterhousen HR-strategiaprosessimalli (Thomas 1996, 7).....	22
Kuvio 7: Yritys X:n vuosikellon pohja	39
Kuvio 8: Projektin aikana jatkokehitetty HR-strategiaprosessimalli	44

Taulukot

Taulukko 1: Projektin aikataulu	28
Taulukko 2: SWOT-analyysi	32
Taulukko 3: Yritys X:n HR:n vastualueet ja niiden linkitys HR-strategiaan	38
Taulukko 4: Yritys X:n toimintasuunnitelman pohja	40