

Henkilöstöstrategian luominen rakennusalan pk-yritykseen

LAB-ammattikorkeakoulu

Rakennusmestari (AMK), rakennusalan työnjohdon koulutus

2022

Jonne Gröndahl

Tiivistelmä

Tekijä(t) Gröndahl, Jonne	Julkaisun laji Opinnäytetyö, AMK	Valmistumisaika 2022
	Sivumäärä 29	
Työn nimi Henkilöstöstrategian luominen rakennusalan pk-yritykseen		
Tutkinto Rakennusmestari (AMK)		
Toimeksiantajan nimi, titteli ja organisaatio Johannes Lehtonen, toimitusjohtaja, Kymen Kattokeskus Group Oy		
<p>Tiivistelmä</p> <p>Tämän opinnäytetyön tilaajana toimi Kymen Kattokeskus Group Oy, joka toimii rakennusosalalla korjausrakentamisen parissa. Yritys saneeraa pien- ja rivitalojen vesikatteita. Opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää mitä pitää ottaa huomioon, kun luodaan henkilöstöstrategiaa pk-yritykselle ja mitkä ovat yleisimmät virheet sekä puutteet pk-yritysten henkilöstöjohtamisessa.</p> <p>Pk-yritykset työllistävät paljon ihmisiä, mutta niiden henkilöstöjohtamisessa on paljon kehitettävää. On hyvin yleistä pk-yrityksissä, että henkilöstöjohtamiselle ei ole resursoitu aikaa eikä rahaa. Usein henkilöstöjohtaminen on yhdistetty johonkin toiseen työkuvaan. Monesti pk-yrityksissä on yksittäisiä henkilöstökäytäntöjä, mutta systemaattinen henkilöstöjohtaminen on puutteellista.</p> <p>Henkilöstöstrategia auttaa yrityksiä keskittämään voimavarojaan henkilöstöjohtamisessa, niin että ne tukevat liiketoimintastrategian toteutumista. Henkilöstöjohtamisen tulee tuoda selkeästi osaksi joidenkin työntekijöiden toimenkuvia ja sille pitää nimetä päävastuussa oleva henkilö. Henkilöstöstrategiaa luodessa on hyvä tuoda mukaan ihmisiä organisaation eri tasoilta. Henkilöstötoimille pitää varata niiden vaatimat resurssit. Henkilöstöstrategian seurantaan ja toteutukseen on valittava selkeät mittarit. Lähijohtajat ovat tärkeässä roolissa henkilöstöstrategian jalkauttamisessa yritykseen, joten heille on tarjottava siihen tukea ja varattava heidän työnsänsä aikaa tehtävien hoitamiseen</p>		
Asiasanat henkilöstöstrategia, henkilöstöjohtaminen, pk-yritykset		

Abstract

Author(s) Gröndahl, Jonne	Type of Publication Thesis, UAS	Published 2022
	Number of Pages 29	
Title of Publication Creating human resource strategy for small or medium sized construction company		
Name of Degree Bachelor of Construction Management (UAS)		
Name, title and organization of the client Johannes Lehtonen, chief executive officer (CEO), Kymen Kattokeskus Group Ltd.		
<p>Abstract</p> <p>Orderer of this thesis is Kymen Kattokeskus Group Ltd, which renovates roofs of single houses and row houses. Target of this thesis is to find out, what needs to be considered, when you are creating HR strategy for small or medium sized (SME)-company and what are the most common mistakes in human resource management of SMEs.</p> <p>SME-companies employs lot of people, but much improvement can be done in their human resource management (HRM). It's very common in SMEs, that human resource management lacks time and money to carry out their job properly. In many cases human resource management is only part of another job description. Usually in SMEs CEO takes care of HRM if he/she thinks it is important or if there is time from other things needed to be done. There is often some separate HR-practices in SME-companies, but there is lack of systematic HRM.</p> <p>HR-strategy helps companies to concentrate their human resources, so it supports achieving business strategy. HRM must be included to some people jobs and there must be someone in charge on HRM. When you are creating HR strategy, it's good to involve people from all levels organization. Key thing is to allocate money and time to carry out HR practices. HR strategy needs to be monitored by simple and measurable parameters. Parameters are chosen in the way that they support chosen line of HR-strategy. Supervisors are in the key role to make HR-strategy actually happen in the organization. They should have support from HR professionals and it's essential to give them time they need to carry out HRM work.</p>		
<p>Keywords</p> <p>HR-strategy, Human resource management, SME companies</p>		

Sisällys

1	Johdanto.....	1
2	Lähtökohdat ja toimintaympäristö	3
2.1	Rakennusala Suomessa	3
2.2	Korjausrakentaminen	3
2.3	Pk-yritykset	4
2.4	Henkilöstöjohtaminen pk-yrityksissä	5
3	Henkilöstöjohtaminen.....	7
3.1	Henkilöstöjohtamisen porrasmalli	9
3.1.1	Henkilöstöjohtamisen puitteet ja resurssit	10
3.1.2	Henkilöstökäytännöt	11
3.1.3	Henkilöstövoimavarat	11
3.2	Henkilöstöstrategia	12
3.2.1	Henkilöstöstrategian sisältö	15
3.2.2	Henkilöstöjohtamisen organisointi ja resurssit.....	18
3.2.3	Henkilöstöjohtamisen johtamisjärjestelmä	18
3.3	Lähijohtajat ja henkilöstöjohtaminen	20
3.4	Henkilöstöjohtamisen tuloksellisuus ja talous.....	21
3.5	Henkilöstöjohtamisen työkalut	22
3.6	Henkilöstöstrategian yleisiä virheitä	23
4	Yhteenveto	25
	Lähteet	29

1 Johdanto

Tämän opinnäytetyön tilaaja on Kymen Kattokeskus Group Oy. Yritys toimii rakennusosalalla ja saneeraa pien- ja rivitalojen vesikatteita Kaakkois-Suomessa. Yritys työllistää vuodenajasta riippuen 40–50 työntekijää ja yrityksen liikevaihto on noin 4,2 miljoonaa euroa. Yritys on perustettu vuonna 2007 ja on nyt keskellä organisaatiomuutosta. Yrityksessä ei ole ollut aiemmin henkilöstöstrategiaa tai systemaattista ja pitkäjänteistä henkilöstöjohtamista. Yrityksessä on ollut käytössä yksittäisiä henkilöstökäytäntöjä, kuten työvoimatarpeiden suunnittelu ja palkitseminen. Vasta vuonna 2019 yrityksessä liitettiin henkilöstöjohtaminen toimitusjohtajan työnkuvaan. Yrityksen strategiset päälinjaukset ovat tuleville vuosille: kasvava ja kannattava liiketoiminta, tehokas ja nopea toimitusketju ja asiakaslähtöinen liiketoiminta. Yrityksen visio on olla Suomen sujuvin kattoremonttien tekijä ja henkilöstövisiona Suomen paras työpaikka.

Tämän tutkimuksen tavoitteena on paneutua yrityksen nykytilaan ja tavoitteisiin, ja peilata niitä tutkimuksiin ja kirjallisuuteen henkilöstöjohtamisesta. Opinnäytetyön alkuperäisenä tavoitteena oli luoda yritykselle henkilöstöstrategia, mutta asiaa tutkittuani selvisi, ettei sitä ole järkevää tehdä yksin. Henkilöstöstrategian luontiin on hyvä ottaa mukaan ihmisiä liikkeen johdosta henkilöstöammattilaisiin, unohtamatta henkilöstön edustajia. Tavoitteena onkin siis selvittää, millainen on hyvä henkilöstöstrategia pk-yrityksen tarpeisiin ja tilaajan erityispiirteet huomioiden selvittää mitä pitää ottaa huomioon, kun henkilöstöstrategiaa luodaan. Kun saadaan selvittyä, mitä pitää ottaa huomioon henkilöstöstrategian luonnissa ja mitkä ovat pk-yritysten suurimmat ongelmat henkilöstöjohtamisessa, voidaan tehdä johtopäätöksiä, miten luodaan tilaajalle paras mahdollinen henkilöstöstrategia ja mitä virheitä tulee välttää.

Rakennusala ja pk-yritykset ovat merkittäviä työllistäjiä Suomessa sekä iso osa kansantaloutta. Henkilöstöjohtamisella huolehditaan muun muassa yritysten työntekijöiden rekrytoineista, osaamisesta, palkitsemisesta, motivaatiosta ja työhyvinvoinnista. Pk-yrityksissä ei ole usein minkäänlaista pitkän tähtäimen henkilöstöstrategiaa ja henkilöstöjohtaminenkin on yhdistetty jonkin muun toimenkuvan yhteyteen, eikä sille ole osoitettu resursseja henkilöstöjohtamisen toteuttamiseen. Rakennusala on suhdanneherkkä ala ja henkilöstöjohtamisen kytkeminen osaksi liiketoiminnan strategista johtamista mahdollistaa nopean reagoinnin muuttuvissa olosuhteissa henkilöstökäytäntöjen avulla.

Henkilöstö nähdään yhä harvemmin pelkkänä kulueränä ja yhä useammin yrityksen suurimpana voimavarana. Hyvällä henkilöstöjohtamisella pyritään huolehtimaan henkilöstön osaamisesta, sitouttamisesta, jaksamisesta ja motivaatiosta. Hyvät henkilöstövoimavarat omaava henkilöstö on tehokas ja tuottava. Henkilöstöstrategia luo pohjan yrityksen

henkilöstökäytännöille ja auttaa yritystä saavuttamaan liiketoimintastrategian tavoitteet henkilöstöjohtamisen keinoin.

Opinnäytetyö koostuu johdannosta, syventävästä teoria osuudesta ja päätelmistä, jotka tiivistävät teoriaosuuden opit. Teoriaosuudessa käydään ensiksi läpi lähtökohdat opinnäytetyölle ja tutustutaan toimintaympäristöön. Sen jälkeen tutustutaan henkilöstöjohtamiseen kokonaisuutena, jonka jälkeen syvennyttään henkilöstöstrategiaan. Lähdekirjallisuudessa ja tutkimuksissa tavoitteena oli löytää mahdollisimman uusia teoksia.

2 Lähtökohdat ja toimintaympäristö

2.1 Rakennusala Suomessa

Rakennusala työllistää Suomessa noin 175 000–185 000 henkilöä. Luvut sisältävät talonrakentamisen, infrarakentamisen ja erikoisurakoinnin työntekijät sekä toimihenkilöt ja yrittäjät. Rakentaminen on hyvin suhdanne herkkä ala ja työllistyneiden määrä vaihtelee voimakkaasti suhdanteiden mukaan. Viime vuosina työllisten määrä on pysynyt suhteellisen vakana. Rakennusalan työllisistä noin 100 000 on työntekijöitä, 35 000 toimihenkilöitä ja loput yrittäjiä. (Rakennusteollisuus c.)

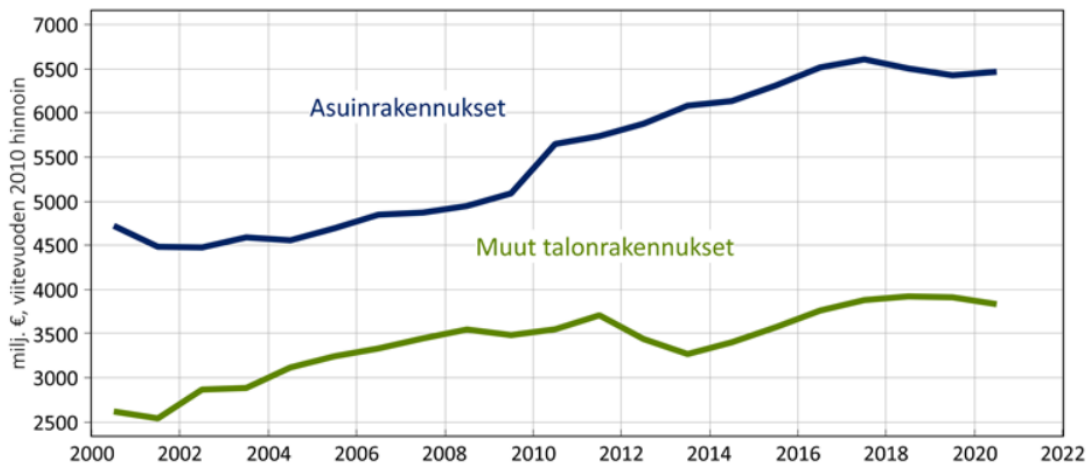
Rakennusala on hyvin pienyritysvaltainen. Kaupparekisteriin merkityistä yrityksistä rakennustoimialalle on merkitty 40 000–50 000 yritystä, joskin näistä päätoimisia rakentamiseen keskittyviä yrityksiä on arviolta alle 10 000. (Rakennusteollisuus c.)

2.2 Korjausrakentaminen

Suunnitelmallinen kiinteistön kunnossapito ja oikea-aikainen korjaaminen ovat avainasemassa, kun kiinteistöjä ylläpidetään. Kumpakaakaan näistä ei tehdä Suomessa tarpeeksi ja näin ollen kiinteistöjen korjausvelka kasvaa. Korjausrakentamisen tarve kasvaakin joka vuosi. Kunnossapitoa ja korjausinvestointeja tulisi kasvattaa asuinrakennuksissa lähes kaksinkertaisiksi. Kiinteistöjen ylläpitokulttuuri on hyvin löyhää. Kun ennakoivaa ylläpitoa on laiminlyöty, pienistä pulmista syntyy suurempia ongelmia ja korjausrakentamisesta säästämisestä tuleekin kallista. Tämä näkyykin kuntien rakennuskannassa, asunto-osakeyhtiöissä ja omakotitaloissa. (Rakennusteollisuus b.)

ASKO-mallin mukaan Suomen asuinrakennusten korjaustarve vuosina 2016–2025 on vuosittain 9,4 miljardia euroa. Korjaustarpeesta noin kolmannes sijoittuu kuuteen suurimpaan kaupunkiin. Korjausrakentamisen määrä on kasvava, eikä se ole yhtä suhdanneherkkää kuin uudisrakentaminen, kuten nähdään kuviosta 1. (Rakennusteollisuus b.)

Korjausrakentamisen tuotos



Kuvio 1. Korjausrakentamisen arvon kehitys (Rakennusteollisuus a.)

Kuten kuviosta nähdään 2011 talouskriisi hidasti selvästi rakennusmarkkinoita useamman vuoden. Asuinrakennuksien korjaus kasvoi silti tasaisesti.

2.3 Pk-yritykset

Pieneksi tai keskisuureksi yritykseksi lasketaan yritykset, jotka työllistävät alle 250 henkilöä. Pk-yritysten osuus on kansantaloudellisesti huomattava. Koko 2000-luvun uusista työpaikoista huomattava osa on syntynyt pieniin ja keskisuuriin yrityksiin. Vuosina 2001–2019 pk-yrityksiin syntyi työpaikkoja 160 646 työntekijälle ja näistä noin puolet alle 50 hengen yrityksiin. Yritysten 445 miljardin liikevaihdosta 57,5 % syntyy pk-yrityksissä ja pk-sektorin osuus bruttokansantuotteesta on yli 40 prosenttia. (Suomen yrittäjät.)

Tilastokeskus määrittelee Pk-yrityksiksi ne yritykset, joiden palveluksessa on vähemmän kuin 250 työntekijää ja joiden vuosiliikevaihto on enintään 50 miljoonaa, tai taseen loppusumma on enintään 43 miljoonaa euroa. Niiden pitää myös olla riippumattomia. Se tarkoittaa, että Yrityksen pääomasta tai äänivaltaisista osakkeista yli 25 % ei saa olla yhden sellaisen yrityksen omistuksessa, tai sellaisten yritysten yhteisomistuksessa, joihin ei voida soveltaa Pk-yrityksen määritelmää. (Tilastokeskus b)

Tilastokeskuksen vuoden 2020 tietojen mukaan Suomen yrityskannasta 99,9 % on pk-yrityksiä. Ne työllistävät yli 2,4 miljoonaa työntekijää. (Tilastokeskus a.) Rakennusala on pien-yritysvaltainen ja kaupparekisterissä rakennustoimialalle on merkitty 40 000–50 000 yritystä. Näistä päätoimisesti rakentamiseen keskittyviä on arviolta 10 000 (Rakennusteollisuus c).

2.4 Henkilöstöjohtaminen pk-yrityksissä

Vaasan yliopiston henkilöstöjohtamisen tila, tarpeet ja tulosvaikutukset pk-yrityksissä tutkimuksessa selvitettiin henkilöstöjohtamista pk-yrityksissä. Tutkimuksessa paljastui, että pk-yrityksillä on eniten kehitettävää henkilöstöjohtamisen strategisuudessa. Pk-yrityksissä henkilöstöjohtaminen on monesti reagoimista eteen tuleviin asioihin ja siitä puuttuu suunnitelmallisuus ja systemaattisuus. Tämä johtaa helposti hajanaisiksi, jopa keskenään ristiriitaisiksi henkilöstökäytännöiksi. Henkilöstöjohtamiselle on harvoin pk-yrityksissä määritelty kuka niitä hoitaa, milloin hoitaa ja minkälaisin resurssein. Yrityksissä ei ole vahvaa henkilöstöjohtamisen perinnettä. Tutkimuksessa ilmeni, että alle puolessa yrityksistä oli selkeästi roolitettu henkilöstöjohtamisen vastuualueet. Pienissä yrityksissä ei monesti ole resursseja tai tarvettakaan täyspäiväiselle henkilöstöammattilaiselle. Silti olisi hyvä selkeästi nimetä henkilö tai henkilöt, jotka vastaavat henkilöstöjohtamisesta ja varata heille resursseja sen hoitamiseen. Henkilöstöjohtamisen tärkeyttä tuloksen saavuttamiseksi ei ole täysin ymmärretty. Kun liiketoimintastrategiaa suunnitellaan, olisikin hyvä kysyä, mitä uusi linjaus vaatii henkilöstöjohtamiselta ja henkilöstökäytännöiltä. Henkilöstöstrategiaa ei voida ikinä kopioida toisesta yrityksestä, vaan se on suunniteltava kunkin yrityksen omiin tarpeisiin, pk-yrityksille ominaista ketteryyttä menettämättä. (Viitala ym. 2016, 160–166.)

Henkilöstöjohtamisen laadussa on vaihtelua pienissä ja keskisuurissa yrityksissä enemmän, kuin suurissa yrityksissä. Syynä tähän on se, että niissä henkilöstöjohtamiseen erikoistunutta henkilöstöä on vähän tai ei ollenkaan, eikä henkilöstökäytäntöihin liittyvää osaamista ole välttämättä lainkaan. Useissa pk-yrityksissä toimitusjohtaja tai talouspäällikkö vastaa henkilöstöjohtamisen kehittymisestä, oman laajan tehtäväkenttensä lisäksi. Siksi onkin tyypillistä, että vain lakisääteiset henkilöstöasiat hoidetaan ja näiden yli menevä pitkäjänteinen henkilöstökäytäntöjen kehittäminen on vähäistä. Tutkimukset ovat paljastaneet, että henkilöstöjohtaminen pk-yrityksissä on usein reagoivaa ja pirstaloitunutta, eikä ennakkoivaa, kokonaisvaltaista ja systemaattista. (Viitala 2021, 237–239.)

Tämä ei tarkoita kuitenkaan sitä, että pk-yritykset olisivat työntekijöille huonoja työpaikkoja, vaan ongelma on lähinnä siinä, että henkilöstökäytäntöjä ei hyödynnetä tai ne hoidetaan satunnaisesti ja tehottomasti. Esimerkiksi uuden työntekijän rekrytointi on pienelle yritykselle paljon kriittisempi päätös, kuin suurelle yritykselle. Huonosti hoidettu rekrytointi voi aiheuttaa yritykselle suuret kustannukset ja vain vähäistä hyötyä. Osaamisen kehittäminen, työhyvinvoinnista huolehtiminen ja palkitsemisen linjaaminen voi helposti jäädä muiden kii-reiden jalkoihin. Henkilöstökäytännöissä on paljon hyödyntämätöntä potentiaalia pk-yritysten kilpailukyvyyn kasvattamiseksi. Toimitusjohtajan suhtautuminen henkilöstöjohtamiseen

on pk-yrityksissä ratkaisevan tärkeää. Jos toimitusjohtaja kokee henkilöstöjohtamisen tärkeäksi, se heijastuu monella tavalla positiivisesti henkilöstöjohtamisen laatuun:

- Yritykseen hankitaan helpommin henkilöstöjohtamisen erikoisosaamista ja henkilöstöjohtaminen vastuutetaan selkeästi.
- Henkilöstöjohtamisen asioita pidetään johtoryhmän ja lähijohtajien asialistoilla, ja niihin kiinnitetään huomiota.
- Henkilöstöjohtamisella on selkeät tavoitteet ja niiden kehittymistä seurataan.
- Henkilöstöjohtamiselle varataan resursseja, joita kohdennetaan esimerkiksi työhyvinvoinnin edistämiseen.
- Johdon ja muun henkilöstön välinen vuoropuhelu on aktiivista. (Viitala 2021, 237–239.)

3 Henkilöstöjohtaminen

Henkilöstöjohtaminen on henkilöstövoimavarojen hankkimista, valitsemista, sitouttamista, kehittämistä ja hyödyntämistä, jotta yksilöiden ja organisaation tavoitteet voidaan saavuttaa. Henkilöstöjohtamisen neljä keskeistä tehtäväaluetta ovat kaikelle johtamiselle tyypillisiä. Ne ovat suunnittelu, organisointi, toteuttaminen ja arviointi, joista tarkemmin kuvassa 1. (Viitala 2021, 10–14.)



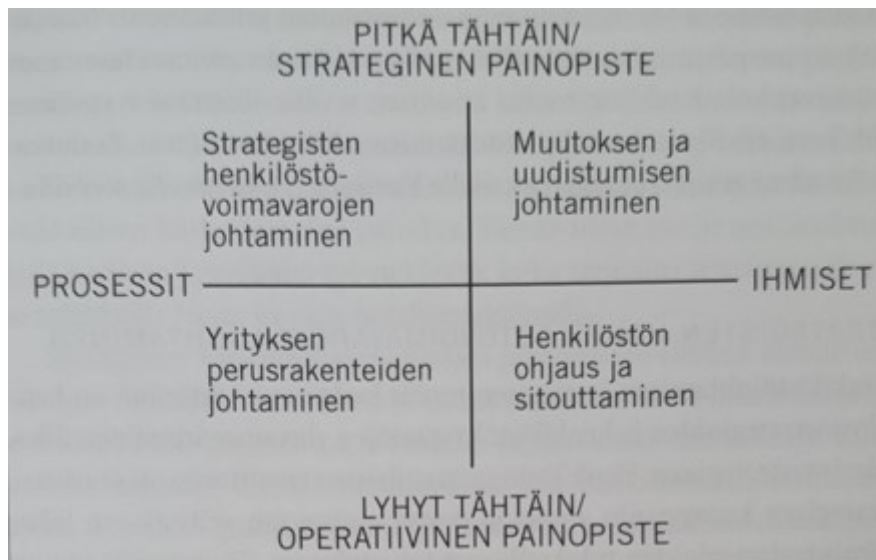
Kuva 1. Henkilöstöjohtamisen tehtäväalueet (Viitala 2021, 13.)

Kuvasta nähdään, miten henkilöstöjohtaminen etenee ja palaa arvioinnin jälkeen takaisin lähtöpisteeseen. Jokainen vaihe antaa edellytykset seuraavaan laatikkoon.

Strateginen henkilöstöjohtaminen korostaa henkilöstöjohtamisen tehtävää liiketoimintastrategian mahdollistajana. Henkilöstöjohtamisen strategisuudella halutaan korostaa henkilöstöjohtamisen tavoitteiden ja periaatteiden määrittelyä sekä johdonmukaista suunnittelua niin, että liiketoiminnan päämäärät ja tavoitteet kyetään saavuttamaan. Strategisen henkilöstöjohtamisen työkaluna toimii henkilöstöstrategia, joka toimii linkkinä liiketoimintastrategian ja henkilöstöjohtamisen käytäntöjen välillä. Henkilöstökäytännöillä tarkoitetaan tapoja hoitaa henkilöstöjohtamisen erilaisia tehtäviä käytännön tasolla. Tämä pitää sisällään esimerkiksi rekrytointikäytännöt, osaamisen kehittämisen käytännöt ja palkitsemiskäytännöt. (Viitala 2021, 15–16.)

Professori David Ulrich on luonut henkilöstöjohtamisen neljän roolin mallin. Mallissa (kuva 2) on esitetty neljä tärkeintä roolia, jotka henkilöstöammattilaisten on täytettävä, kun he

haluavat toimia liiketoiminnan kumppaneina, siis tukemassa yrityksen liiketoimintatavoitteita henkilöstöjohtamisen keinoin. Roolit jakautuvat prosessien eli henkilöstöjohtamisen työkalujen ja järjestelmien johtamiseen ja ihmisten johtamiseen. Toisella akselilla tehtävät jaetaan pitkäaikaisista eli strategisista, lyhytaikaisiin eli operatiivisiin tehtäviin. (Ulrich 2007, 46.)



Kuva 2. Henkilöstöjohtamisen neljän roolin malli. (Ulrich 2007, 47.)

Organisaation perusrakenteiden johtamisessa henkilöstöammattilaisten tehtävänä on suunnitella ja toteuttaa tehokkaita palkkaukseen, koulutukseen, arviointiin, palkitsemiseen, urakehitykseen ja henkilöstövirtojen johtamiseen liittyviä prosesseja. Henkilöstöammattilaiset jatkuvasti tutkivat ja kehittävät henkilöstöprosesseja, kun he luovat ja ylläpitävät perusrakenteita. Perusrakenteiden johtamisessa tavoitteena on myös hallinnollinen tehokkuus. Tämä tehdään yleensä kahdella tavalla, varmistamalla henkilöstöprosessien tehokkuus ja parantamalla liiketoiminnan kokonaistehokkuutta palkkaamalla, kouluttamalla ja palkitsemalla niitä esimiehiä, jotka nostavat tuottavuutta. Perusrakenteiden johtamisroolin nimike voisi olla hallinnollinen asiantuntija. (Ulrich 2007, 50–51.)

Henkilöstön ohjaaminen ja sitouttaminen tähtää sitoutuneempaan ja osaavampaan henkilöstöön ja se vaatii henkilöstöammattilaisten osallistumista työntekijöiden päivittäisten ongelmiin, huoliin ja tarpeisiin. Henkilöstökäytäntöjen pitäisi auttaa henkilöstöä osallistumaan organisaation tavoitteiden saavuttamiseen. Kun henkilöstöllä on tukenaan ihmisiä, jotka ymmärtävät sen tarpeita ja huolehtivat niiden täyttymisestä, niin henkilöstön kokonaispanos kasvaa. Jos henkilöstö on osaavaa ja sitoutunutta, siitä tulee organisaatiolle merkittävä voimavara, joka heijastuu myös organisaation taloudelliseen tulokseen. Henkilöstön ohjaamisen ja sitouttamisen tehtävänimike voisi olla henkilöstön kehittäjä. Sen keskeisimpiä tehtäviä ovat kuunteleminen, reagointi ja sellaisten keinojen löytäminen, jotka auttavat

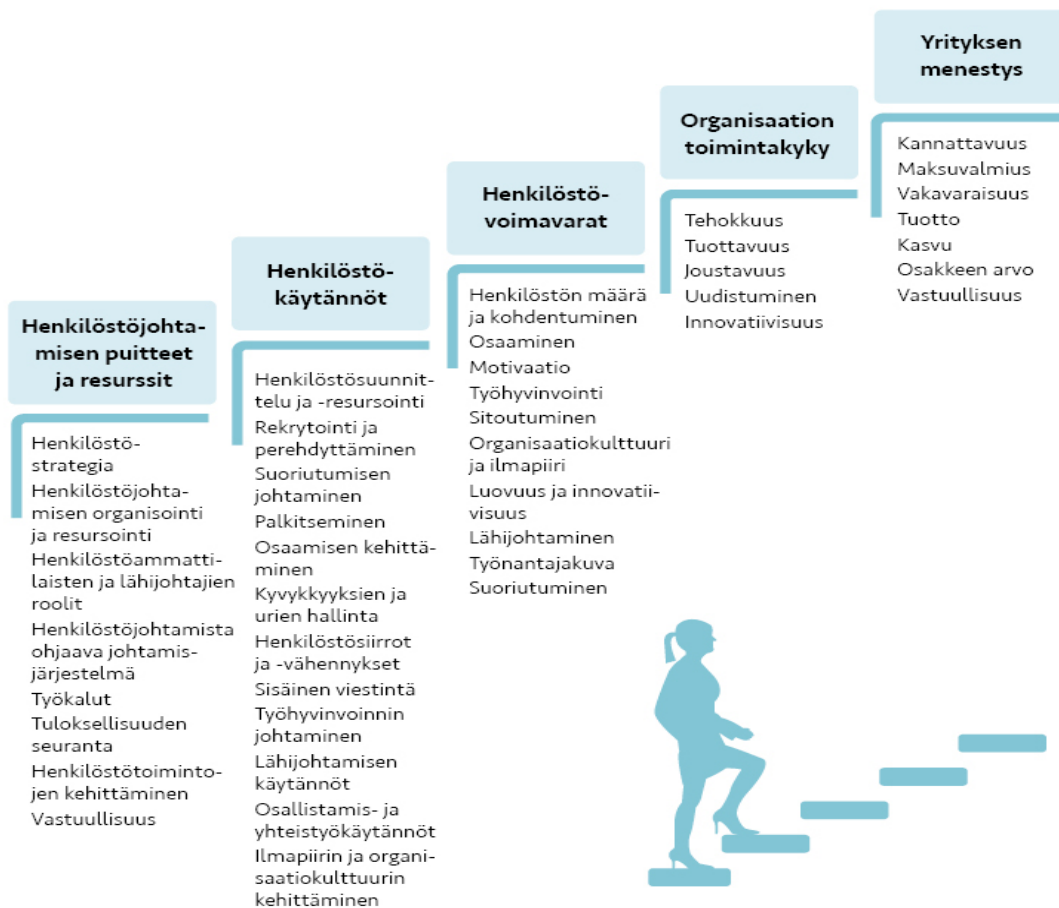
vastaamaan työntekijöiden muuttuviin tarpeisiin. Henkilöstön pitää pystyä ilmaisemaan mielipidettään ja kokea olevansa tärkeä osa yrityksen liiketoimintaa. (Ulrich 2007, 52–53.)

Strategisten henkilöstövoimavarojen johtamisen ydin tehtävä on yhteensovittaa henkilöstöstrategia ja henkilöstökäytännöt osaksi liiketoimintastrategiaa. Sen päätavoite on strategian toteuttaminen. Tämän roolin tehtävä nimike voisi olla strateginen kumppani. Se on mahdollista toteuttaa ottamalla henkilöstöasioista vastaavat ihmiset mukaan jo liiketoimintastrategian suunnitteluvaiheessa, jolloin saadaan kytkettyä liiketoimintastrategia henkilöstöstrategiaan parhaalla mahdollisella tavalla. (Ulrich 2007, 48–49.)

Muutoksen ja uudistumisen johtamisen avulla henkilöstöammattilaiset voivat kasvattaa yrityksen arvoa. Uudistuminen viittaa yrityskulttuurin muutokseen, ja muutoksen johtaminen viittaa yrityksen kykyyn suunnitella ja toteuttaa hankkeita sekä vähentää yrityksen kaiken toiminnan toteutusaikoja. Henkilöstöammattilaisten tehtävät ovat muutosprosessien tunnistamisessa ja toteuttamisessa. Tämän osa-alueen tavoitteena on muutoksyvyn ylläpitäminen. Silloin kun yritykset uudistuvat ja toteuttavat muutoshankkeita, niin henkilöstöammattilaiset tukevat liiketoimintaa auttamalla henkilöstöä pääsemään eroon vanhoista toimintatavoista ja omaksumaan uuden yrityskulttuurin. Henkilöstöammattilaiset auttavat yrityksiä löytämään prosessin, joka mahdollistaa muutoksen toteuttamisen. Tämän henkilöstöroolin tehtävänimike voisi olla muutoksenedistäjä. Tämä tehtävä on usein ristiriitainen, koska siinä on katsottava menneeseen ja kunnioitettava yrityksen historiaa sekä arvostettava liiketoiminnan perinteitä, mutta toimittava samaan aikaan tulevaisuuden hyväksi. Joskus henkilöstöammattilaiset löytävät sellaisia uusia käytösmalleja, jotka pakottavat yrityksen käymään keskustelua arvoistaan, jotta yritys voi säilyttää kilpailukykynsä pitkällä aikavälillä. Muutoksen edistäminen henkilöstöjohtamisella on selkeästi yritykselle lisäarvoa tuottavaa toimintaa. (Ulrich 2007, 53–54.)

3.1 Henkilöstöjohtamisen porrasmalli

Professori Riitta Viitala on luonut useiden tutkimusten pohjalta henkilöstöjohtamisen porrasmallin. Sillä hän pyrkii havainnollistamaan minkälaisen syy-seurausketjun tuloksena, henkilöstöjohtaminen strategisesti tuottaa lisäarvoa yritysten toimintaan. Portaatt rakentuvat alhaalta ylöspäin niin, että edellinen porras mahdollistaa seuraavalle portaalle pääsyn. Portaatt kuvassa 3. (Viitala 2021, 25–26.)



Kuva 3. Henkilöstöjohtamisen porrasmalli (Viitala 2021, 27.)

Kuvasta näemme, miten henkilöstöjohtaminen rakentuu alhaalta ylöspäin edellisen portaan tarjotessa aina mahdollisuuden nousta seuraavalle portaalle. Henkilöstöjohtamisella pyritään luomaan edellytyksiä organisaation toimintakyvyn säilyttämiseen ja parantamiseen sekä lopulta auttamaan yritystä menestymään.

3.1.1 Henkilöstöjohtamisen puitteet ja resurssit

Ensimmäisellä portaalla ovat henkilöstöjohtamisen puitteet ja resurssit. Henkilöstökäytäntöjen kehittämisen toteuttaminen kustannustehokkaasti ja laadukkaasti edellyttää hyviä puitteita. Ilman strategista näkökulmaa, selkeitä linjauksia ja riittäviä henkisiä, fyysisiä ja taloudellisia resursseja henkilöstökäytännöt eivät toimi halutusti, eivätkä kehity. Ensinnäkin yrityksen omistajien ja ylimmän johdon on kiinnitettävä systemaattisesti huomiota henkilöstöjohtamiseen. Jos henkilöstö aidosti nähdään strategisesti tärkeänä asiana organisaation menestykselle, on olemassa hyvä pohja lähteä kehittämään laadukasta henkilöstöjohtamista. Organisaation on oltava valmis panostamaan siihen myös käytännön tasolla, koska arvostus ilman tekoja ei johda mihinkään. On sovittava mitä, milloin, miten henkilöstöön

liittyviä asioita hoidetaan ja kuka hoitaa mitäkin. Tähän tarkoitukseen sopii henkilöstöstrategia ja esimerkiksi henkilöstöjohtamisen vuosikello. (Viitala 2021, 27–33.)

3.1.2 Henkilöstökäytännöt

Ensimmäisellä portaalla olevat henkilöstöjohtamisen puitteet ja resurssit luovat pohjan henkilöstöjohtamiselle ja mahdollistavat nousun seuraavalle askelmalle, josta löytyvät henkilöstökäytännöt. Jotta voidaan saavuttaa yrityksen toiminnan edellyttämä henkilöstövoimavarojen tila, tarvitaan toimivat ja tehokkaat henkilöstökäytännöt. Yleensä henkilöstökäytäntöjen listauksissa toistuvat työvoimatarpeiden ja työn suunnittelu sekä kehittäminen, henkilöstön hankinta, perehdyttäminen, suoriutumisen johtaminen, palkitsemiskäytännöt, osaamisen kehittäminen, kyvykkyyksien ja työurien hallinnan käytännöt, henkilöstösiirtojen ja -vähennysten hallinta, viestintä, työhyvinvointi, esihenkilötyön johtaminen sekä osallistaminen. Organisaatioiden suorituskkyä nostaviksi, parhaiksi henkilöstökäytännöiksi on tutkimuksissa paljastunut palkitsemiskäytännöt, työntekijöiden terveydestä ja turvallisuudesta huolehtiminen, henkilöstön osallistaminen, sisäinen viestintä, työtehtävien joustavuus, aloitejärjestelmä, suoriutumisen arviointi, hyvä esihenkilötyö ja liiketoimintastrategiaan sidottu ja strategiseksi suunniteltu henkilöstöjohtaminen. Useat tutkijat painottavat, että on tärkeämpää organisaation tuloksen kannalta, että henkilöstöjohtaminen kokonaisuudessaan on hoidettu hyvin ja systemaattisesti, kuin se, että sovelletaan vain yksittäisiä parhaita henkilöstökäytäntöjä hyvin ja muita huonosti. (Viitala 2021, 31.)

3.1.3 Henkilöstövoimavarat

Henkilöstöjohtamisen porrasmallin kolmannella askelmalla on henkilöstövoimavarat. Organisaatiolla on oltava määrältään sopiva, oikeanlaista osaamista omaava, hyvinvoiva, tavoitteisiin sitoutunut ja hyviin suorituksiin pystyvä henkilöstö, jotta organisaation tavoitteet voidaan saavuttaa ja organisaatio voi menestyä. Henkilöstövoimavarat eli inhimilliset voimavarat (kuva 4) ovat suurimmalle osalle yrityksistä elinkelpoisuuden kannalta tärkein pääoma-erä. Ne näkyvät yrityksessä tehokkaana yhteistyönä, joustavuutena, luovuutena ja hyvänä ilmapiirinä. Keskeisessä osassa on työntekijöiden osaaminen, joka on koulutuksen ja kokemuksen summa. Siihen kuuluvat yksilön tiedot ja taidot, ja joskus osaamiseen sisällytetään myös asenteet. Asenteet liittyvät voimakkaasti motivaatioon ja sitoutumiseen. Voiman ja suunnan töissä ponnisteluun antaa motivaatio. Se, kuinka paljon yksilö on valmis ponnistelemaan yrityksen hyväksi, miten hän on valmis hyväksymään yrityksen tavoitteet ja tekemään työtä niiden hyväksi, liittyy sitoutumiseen. Henkilöstön psyykinen ja fyysinen hyvinvointi sekä yksilöiden kyky toimia yhdessä ja tuottaa yksilötason osaamisen ylittävää osaamista, on hyvin tärkeää inhimillistä pääomaa. Henkilöstövoimavaroja pidetään myös

henkilöstökäytäntöjen välittöminä tavoitteina ja siksi niistä puhutaankin välillä henkilöstöjohtamisen tuloksina. (Viitala 2021, 30–31, 36–37.)



Kuva 4. Organisaation inhimilliset voimavarat. (Viitala 2021, 37.)

3.2 Henkilöstöstrategia

Henkilöstöstrategia on suunnitelma, miten liiketoimintastrategian toteutuminen mahdollistetaan henkilöstöjohtamisen keinoin. Henkilöstöstrategia määrittää keskeiset ja laajat periaatteet, joita konkretisoidaan päivittäisessä johtamisessa ja henkilöstökäytännöissä. Strategia tehdään useamman vuoden aikajänteelle. Suunnitelma voidaan laatia esimerkiksi 2–3 vuoden mittaisille jaksoille, joista ensimmäisen jakson suunnitelma on tarkin. Noin vuoden aikajänteelle tehdään aina käytäntöä palveleva konkreettinen toimintasuunnitelma. Näin muodostettu suunnitelma tarkentuu vuosi vuodelta, kun yritystä ja toimintaympäristöä koskeva tilanne kuva tarkentuu. (Viitala 2021, 182–185.)

Henkilöstöstrategia (kuva 5) visualisoituu henkilöstöjohtamisen johtotähtenä, jonka sakarat ulottuvat pitkälle resurssien, prosessien, arvojen ja seurannan alueille. Kuvasta havainnollistuu hyvin, miten henkilöstöstrategia on olennainen osa henkilöstöjohtamisen kokonaisuutta. Se on henkilöstöjohtamisen liiketoiminnallisen olemus tiivistettynä ja se näyttää sille

suuntaa sekä on käytännön tekemisen tasolla näkyvä ja tuntuva energisyyden lähde. (Helsilä & Salojärvi 2009, 39.)



Kuva 5. Henkilöstöstrategian ulottuvuudet (Helsilä & Salojärvi 2009, 30.)

Henkilöstöjohtamisen strategisen roolin funktiona on henkilöstöstrategioiden ja henkilöstökäytäntöjen yhteensovittaminen liiketoimintastrategian kanssa. Liiketoimintastrategian vieminen henkilöstökäytännöiksi edesauttaa liiketoimintaa kolmella eri tavalla. Ensiksi liiketoiminnan on helpompi sopeutua muutoksiin, koska aika strategian laatimisesta sen toteuttamiseen lyhenee. Toiseksi yritykset pystyvät paremmin reagoimaan asiakkaidensa tarpeisiin, koska asiakaspalvelustrategiat on tehty yksityiskohtaisiksi toimintaperiaatteiksi ja käytännöiksi. Kolmanneksi yritys hyötyy taloudellisesti strategian tehokkaammasta toteutuksesta. Henkilöstöammattilaiset ovat strategisia kumppaneita, jos he osallistuvat liiketoimintastrategian määrittelyyn, jos he esittävät huomioita, joiden myötävaikutuksella strategia muuttuu toiminnaksi, ja jos he kehittävät henkilöstökäytäntöjä, jotka ovat tukevat liiketoimintastrategian toteutumista. (Ulrich 2007, 48–49.)

Henkilöstöstrategia on yleinen osa yrityksen strategista johtamista. Siinä keskitytään toimenpiteisiin, joilla varmistetaan liiketoimintastrategian toteutuminen henkilöstöjohtamisen ja henkilöstöasioiden näkökulmasta. Henkilöstöstrategiassa otetaan kantaa muun muassa henkilöstön määrään, työvoiman hankintaan, osaamisen kehittämiseen sekä motivaatio- ja hyvinvointiasioihin. Henkilöstöstrategia on yksi esimiestyön keskeisistä ohjenuorista. (Hypänen 2015, 57.)

Henkilöstöstrategia tarkoittaa, että henkilöstötoiminnoille asetetaan tavoitteet. Henkilöstöstrategialla määritellään henkilöstötoimintojen olemassaolon tarkoitus ja painopistealueet. Sen luovat yleensä henkilöstöammattilaiset tuomaan lisäarvoa yritykselle ja se määrittelee henkilöstötoiminnon mission, vision ja sen tehtävien tärkeysjärjestyksen. Strategian luonnilla on kolme tarkoitusta. Ensinnäkin siinä määritellään yrityksen tulevaisuuden suunta. Toiseksi strategian luonnin avulla kohdistetaan voimavaroja, koska hyvin harvalla yrityksillä on riittävästi voimavaroja voidakseen tarjota kaikille sidosryhmille kaikkea ja siksi voimavaroja on kohdennettava. Strategia on usein lopputulos keskusteluista, joissa on mietitty yrityksen painopistealueita ja päätetty, mihin voimavaroja tulisi kohdentaa. (Ulrich 2007, 234–235.)

Kolmanneksi strategian muotoilun avulla ilmaistaan niitä lupauksia, joihin yritys on sitoutunut strategian luomisen aikana käydyissä keskusteluissa. Lupauksia voi olla useille sidosryhmille, esimerkiksi henkilöstölle, asiakkaille ja osakkeenomistajille. Eli strategian luonnin avulla yritys luo tulevaisuuden vision, kohdentaa voimavarat vision saavuttamiseksi ja antaa sidosryhmilleen lupauksia vision saavuttamisesta. (Ulrich 2007, 234–235.)

Strategiat kytetään aina visioon eli tulevaisuuden tahtotilaan. Yrityksen liiketoimintaa kuvaava visio on myös henkilöstöjohtamisen kiintopiste. Henkilöstöjohtamisen tarkemmaksi kiintopisteeksi olisi kuitenkin hyvä luoda henkilöstövisio, jossa kuvataan minkälaisten henkilöstövoimavarojen ja osaamisen varassa liiketoimintavisio aiotaan saavuttaa. Henkilöstöstrategia voidaan luoda monin eri tavoin. Se voidaan tehdä täysin irrallisena omana strategianaan. Toinen vaihtoehto on johtaa se liiketoimintastrategiasta, jolloin sitä kutsutaan yhteensopivaksi. Vuorovaikutteisessa mallissa yrityksen liiketoimintastrategia käy vuoropuhelua henkilöstöstrategian kanssa, joskin liiketoimintastrategia on määräävässä asemassa. Kokonaisvaltaisessa mallissa strategiat laaditaan yhdessä ja tarkastelu on kokonaisvaltaista. Tässä mallissa henkilöstö nähdään strategisena kilpailuetuna ja voimavarana, ja henkilöstöstrategia aidosti vaikuttaa visioiden ja päämäärien luomiseen. (Viitala 2021, 184–185.)

Viime vuosina henkilöstöjohtamisen maailmassa on yleistynyt käsite ihmisstrategia. Tässä lähestymistavassa halutaan korostaa ihmisissä olevia voimavaroja yrityksen menestyksen ratkaisevana pääomana. Ihmisstrategiassa korostuvat niin sanotut pehmeät henkilöstöjohtamisen keinot, joiden perusteella yritys aikoo kasvattaa ja hyödyntää organisaatiossa toimivien ihmisten kykyjä, suoriutumista ja sitoutumista. Arvojen määrittely ja niiden mukaisen toiminnan suunnittelu ovat tärkeä osa ihmisstrategian laatimista. (Viitala 2021, 186.)

Ihmisstrategiassa etualalle nostetaan ihmiset. Olennaisia kysymyksiä ovat: keitä yritykseen halutaan töihin, ketkä yrityksessä työskentelevät, minkälaista osaamista he omaavat, miten

työntekijät voivat, miten he suoriutuvat ja mitä he arvostavat, mikä on johtamisen laatu ja miten heitä tuetaan saavuttamaan tavoitteet. Henkilöstömäärien ja kustannusten sijaan ihmisstrategiassa keskitytään miettimään keinoja, joilla organisaatiossa toimivien ihmisten kykyjä ja suoriutumista hyödynnetään ja lisätään. Ihmisstrategia on liiketoimintajohdon asia ja henkilöstöfunktio auttaa sen laadinnassa sekä kantaa vastuuta strategian operatiivisesta toteutuksesta. (Viitala 2013, 51–52.)

Kun henkilöstövoimavaroja johdetaan strategisesti, liiketoimintastrategiat muuttuvat henkilöstötyön painopistealueiksi. Henkilöstöammattilaisten tulisi strategisina kumppaneina kyetä tunnistamaan ne henkilöstökäytännöt, jotka auttavat strategian toteutuksessa. Tätä kutsutaan organisaatioanalyysiksi ja se on prosessi, jonka avulla organisaation vahvuudet ja heikkoudet saadaan selville. (Ulrich 2007, 49–50.)

3.2.1 Henkilöstöstrategian sisältö

Parhaimmillaan henkilöstöstrategia sisältää sekä ihmisstrategian, että perinteisen henkilöstöstrategian, jossa otetaan kantaa henkilöstön määrään, rakenteeseen, sijoittamiseen ja suorituskyvyn varmistamiseen. On hyvä myös ennakoida henkilöstötyön tarvetta, henkilöstöön liittyviä toimenpiteitä, tavoitteita ja kehitystarpeita henkilöstökäytännöittäin. Strategiaa voidaan määritellä vastaamalla esimerkiksi seuraaviin kysymyksiin: Minkälaisia muutoksia henkilöstövoimavaroissa on odotettavissa strategijaksolla? Miten toiminta ympäristö muuttuu strategijaksolla? Millaisia kehityshaasteita edellä mainitut asiat tuovat strategijaksolla? Henkilöstöstrategiaan voidaan tämän lisäksi sisällyttää linjauksia mistä tahansa tärkeäksi koetuista henkilöstövoimavaroihin liittyvistä asioista. (Viitala 2021, 186–187.)

Henkilöstöstrategian yksi osastrategia on henkilöstöjohtamisen strategia, jossa määritellään esimerkiksi, miten henkilöstöasioita tehdään itse ja mitä ostetaan kumppaneilta. Siinä määritellään myös, mitä henkilöstökäytäntöjä kehitetään, ja millä mittareilla sekä millä aikajänteellä asioita seurataan. Yleisiä mittareita ovat muun muassa asiakastyytyväisyys, tuotteiden laatu, henkilöstö tuottavuuden mittarit, sairauspoissaoloprosentit, työilmapiirinmittauksen tulokset ja vaihtuvuusprosentit. (Viitala 2021, 187–189.)

Yksikään yritys ei pysty luomaan strategiaa vuosien jaksolla ja olla välittämättä ympärillä tapahtuvien olosuhteiden muutoksista. Silti strategiatutkijoiden mukaan, ennakoiva ja tulevaisuuden toimintaa linjaava suunnitteleminen on epävarmuudesta huolimatta parempi tapa, kuin vain reagointi eteen tuleviin asioihin. Strategioiden määrittely suuntaa yrityksen työntekijöiden huomiota haluttuihin asioihin, sekä suuntaa voimavarojen kohdentamista ja oppimista. (Viitala 2021, 190.)

Hyvässä henkilöstöstrategiassa on neljä tulokulmaa, joista ensimmäinen on henkilöstöstrategia yleisinä henkilöstöön liittyvinä linjanvetoina. Suppeimmankin henkilöstöstrategian on tiivistettävä se tieto, mihin suuntaan organisaatio haluaa edetä. Henkilöstöstrategia auttaa organisaatiota pääsemään haluttuihin tavoitteisiin henkilöstöjohtamisen keinoin. Yleisiin henkilöstöön liittyviin linjanvetoihin kuuluukin peilata yrityksen henkilöstön määrää, rakennetta ja osaamista organisaation tulevaisuuden tahtotilaan. (Helsilä & Salojärvi 2009, 59–66.)

Ensimmäisen tulokulman tärkein edunsaaja on koko henkilöstö. Se antaa vastauksia ja käsityksen kenelle tahansa organisaation jäsenelle yleisistä henkilöstöjohtamisen suunnista ja painotusalueista. Toinen tulokulma on henkilöstöstrategia liiketoimintastrategian täsmentäjänä. Liiketoimintastrategiaa tulee tarkastella henkilöstöjohtamisen näkökulmasta. Mitä liiketoimintastrategia kertoo henkilöstöstä, muutoksista ja mitkä ovat sen painopistealueet. Henkilöstöstrategia ottaa kantaa, miten ja minkälaisin keinoin henkilöstöjohtamisella voidaan auttaa näihin päämääriin pääsemisessä. Tämän toisen tulokulman tärkeimmät edunsaajat ovat esihenkilöt, joiden tehtävänä henkilöstöön liittyvien kilpailutekijöiden vahvistaminen käytännössä on. (Helsilä & Salojärvi 2009, 59–66.)

Kolmas tulokulma on henkilöstöstrategia erottuvuuden tuojana. Liiketoimintastrategian tulisi erottua kilpailijoiden vastaavista strategioista. Tällöin henkilöstöstrategia täsmentää, kuinka henkilöstöjohtamisen tietyt osa-alueet pyrkivät tuottamaan merkittävää lisäarvoa organisaation kokonaistoiminnalle suhteessa muihin osa-alueisiin ja kilpailijoihin. Kun henkilöstöjohto ja organisaation ylin johto pääsevät yhteisymmärrykseen tärkeimmistä henkilöstökäytännöistä ja sisällyttävät ne henkilöstöstrategiaan, voidaan niitä lähteä kehittämään määrätietoisuuden suunnitelman avulla. Näin saavutetaan ja vahvistetaan organisaatiokulttuuria eli sitä mikä tekee organisaatiosta sen, mitä se on. Olennaista ei ole käyttää vain niin sanottuja parhaita käytäntöjä, vaan on peilattava organisaation historiasta juontuvia leimallisia käytäntöjä suhteessa haluttuun tulevaisuuden suuntaan. Tämän tulokulman tärkein edunsaaja on ylin johto. Tavoitteena on antaa ylimmälle johdolle käsitys siitä, mikä henkilöstöjohtamisessa on erityistä juuri meidän organisaatiollemme, jolloin se voi entistä paremmin ymmärtää, miksi jotkin strategiset suunnat ovat parempia, kuin jotkin toiset. (Helsilä & Salojärvi 2009, 59–66.)

Neljäs tulokulma on henkilöstöstrategia henkilöstökäytäntöjen kehittäjänä. Tällä tarkoitetaan, miten henkilöstöjohto tarkastelee, seuraa, arvioi ja kehittää omaa toimintaansa. Olennaista on, että henkilöstöammattilaiset pohtivat mistä onnistuminen heidän ympäristössään muodostuu ja lähtevät määrätietoisesti kehittämään sitä. Tärkeä osa henkilöstöstrategiaa on henkilöstöjohtamisen nykyisen toimintatavan määrittelemine ja sen kuvaaminen, miten

henkilöstökäytäntöjä tullaan kehittämään, jotta se veisi organisaatiota kohti henkilöstön, organisaation talouden ja asiakkaiden pyrkimyksiä. Tämän tulokulman tärkein edunsaaja on henkilöstöjohtaminen ja henkilöstöammattilaiset sekä välillisesti heidän kauttaan koko organisaatio. (Helsilä & Salojärvi 2009, 59–66.)

Henkilöstöstrategian määrittely voidaan aloittaa vastaamalla esimerkiksi seuraaviin kysymyksiin:

1. Miten henkilöstövoimavarat ja niiden tarve muuttuvat strategiajaksolla?
 - henkilöstön määrä, rakenne ja sijainti
 - rekrytointi
 - osaaminen, suoriutuminen, työhyvinvointi ja motivaatio
 - ilmapiiri ja organisaatiokulttuuri
2. Miten toimintaympäristö muuttuu?
 - työvoiman kysyntä ja tarjonta
 - työsuhteiden sääntely: työehtosopimukset ja työlainsäädäntö
 - muut työvoimaan vaikuttavat toimintaympäristön tekijät
 - muutokset markkinoilla
3. Millaisia kehityshaasteita edellä mainitut asiat tuottavat strategiajaksolla? Kehityshaasteet voivat liittyä esimerkiksi:
 - organisaatioon ja tehtäväkuviin
 - työvoimanhankintaan, henkilöstösiirtoihin ja perehdyttämiseen
 - osaamisen kehitykseen
 - palkitsemiskäytäntöihin
 - suoriutumisen johtamisen käytäntöihin
 - työhyvinvointiin
 - sisäiseen viestintään
 - esihenkilötyön laatuun
 - henkilöstön osallistamis- ja yhteistoimintakäytäntöihin

- ilmapiiriin ja organisaatiokulttuuriin liittyvät asiat. (Viitala 2021, 187.)

3.2.2 Henkilöstöjohtamisen organisointi ja resurssit

Yrityksessä on päätettävä, minkälaisia tehtäväkokonaisuuksia henkilöstöjohtamiseen luodaan. On päätettävä vastuualueet, raportointisuhteet sekä on resursoitava paljonko työpanosta ja rahaa kohdistetaan minkäkin asian hoitamiseen. Jollekin henkilölle pitää säilyttää päävastuu henkilöstöjohtamisesta, vaikka sen johtaminen onkin käytännössä kaikkien asia. Henkilöstöjohtamisesta päävastuussa olevan olisi hyvä kuulua yrityksen johtoryhmään, jotta henkilöstöasiat tulevat luontevaksi osaksi strategioiden määrittelyä. Pienissä yrityksissä ei monestikaan ole tarvetta kokopäiväiselle henkilöstöammattilaiselle, vaan se on yhdistetty johonkin toiseen toimenkuvaan esimerkiksi taloushallintoon tai toimitusjohtajalle. Nyrkkisääntönä pidetään, että hallinnollisten tehtävien hoitajien ohella tarvitaan strategisesti orientoitunut, kokopäivätoiminen henkilöstöjohtamisen vastuuhenkilö, kun yrityksessä on työntekijöitä noin 30–60 henkilöä tai yksi henkilöstöammattilainen jokaista 70 työntekijää kohden. Tarve vaihtelee suuresti yritysten välillä. (Viitala 2021, 191–198.)

Henkilöstöjohtamisen toimintakykyyn vaikuttaa olennaisesti henkilöstöjohtamisen organisointi. Nykyajan erikoistuneessa ja verkostoituneessa maailmassa on monia tapoja järjestää henkilöstöjohtaminen organisaation voimavarat huomioivaan ja tarkoituksien saavuttamista palvelevaan muotoon. Tärkeää on, että kaikki henkilöstöjohtamisen tehtäväalueet tulevat tunnistetuiksi ja saavat riittävästi resursseja ja huomiota. Omavaraisuuteen pyrkiminen ei ole enää nykyisin tarpeellista tai edes järkevää. palveluntarjoajia löytyy myös ulkoisilta markkinoilta. Organisaation onkin tärkeää määritellä, mihin aikoo panostaa omia voimavarojaan ja mitä hankkii muualta. Pienen organisaation voi olla järkevää jopa ostaa henkilöstöpäällikön palveluita haluamassaan laajuudessa. Näin organisaatio saa tämän osamisalueen mahdollistamaa lisäarvoa kokonaisjohtamiseensa, vaikka ei pitäisikään taloudellisesti järkevänä erillisen henkilöstöjohtamisen hallinnon perustamista. (Helsilä & Salojärvi 2009, 65–66.)

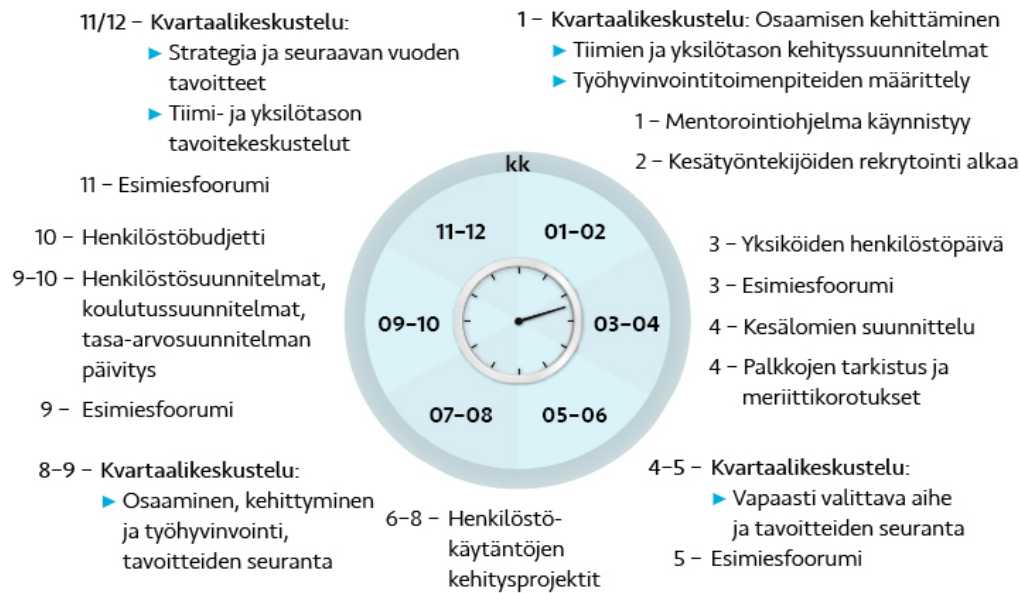
3.2.3 Henkilöstöjohtamisen johtamisjärjestelmä

Henkilöstöjohtamisen edustajien tulisi olla osallisena niissä palaverissa ja työryhmissä, joissa strategioita laaditaan, johtamiskäytännöistä sovitaan ja johtamisjärjestelmää rakennetaan. Johtamisjärjestelmässä on monia asioita, joiden suunnittelussa ja toteutuksessa tarvitaan henkilöstöihmisten asiantuntemusta, muun muassa palkitsemiskäytännöt, henkilöstön kehittämisen käytännöt sekä sisäisestä ilmapiiristä ja henkilöstön hyvinvoinnista

huolehtiminen ja sen seuranta sekä kehittäminen. Henkilöstöjohtamisen tulisi olla mukana myös niiden prosessien suunnittelussa, jotka eivät suoraan ole henkilöstöjohtamisen prosesseja. Johtamisjärjestelmää itsessään tulee arvioida systemaattisesti. Kun henkilöstöammattilaiset ratkovat arjen ongelmia yhdessä lähiesimiesten kanssa, syntyy henkilöstöammattilaisille kuva siitä, mitkä johtamisjärjestelmän osiot tukevat strategisia tavoitteita ja mitkä eivät. Henkilöstöammattilaisten näkemystä uusien käytäntöjen vaikutuksesta henkilöstön motivaatioon ja sitoutumiseen olisi hyvä tarkastella jo ennen kuin uusia järjestelmiä lähdetään kehittämään. Johdon kannattaa kuunnella henkilöstöammattilaisia, koska sinne tiivistyy ainutlaatuista tietoa organisaation kipukohdista. (Helsilä & Salojärvi 2009, 83–84.)

Yrityksen johtamisjärjestelmään kuuluu yhteisesti sovitut tavat, ajankohdat ja kokoonpanot, joiden kautta hoidetaan liiketoiminnalle tärkeitä asioita ja tehdään päätöksiä. Henkilöstöjohtamisen johtamisjärjestelmän muodostumiseen vaikuttaa monet asiat, kuten johdon arvostus, organisaation erityispiirteet ja tilanne, liike-elämän vakiintuneet käytännöt sekä työlainsäädäntö ja työehtosopimukset. Organisaatioissa on kuitenkin aina paljon vapautta, päättää miten laadukkaasti henkilöstöjohtamista tehdään. Henkilöstöjohtamisen osalta johtamisjärjestelmän tulisi linjata, miten ja milloin henkilöstöstrategia laaditaan, ketkä osallistuvat strategian laatimiseen ja seurantaan, miten ja missä kokoonpanossa henkilöstö asioita käsitellään, kuka päättää mistäkin henkilöstöjohtamisen asiasta ja miten sekä kuinka henkilöstöstä kerättyä informaatiota kerätään ja käsitellään. Johtamisessa tarvitaan selkeät rakenteet ja systemaattista otetta. (Viitala 2021, 199–201.)

Kun henkilöstöjohtamisen strateginen merkitys on tunnistettu, sitä pidetään näkyvässä roolissa yrityksen johtamisjärjestelmässä. Kun jokainen organisaation jäsen tietää vastuualueensa henkilöstöjohtamisessa sekä tietää, milloin mitään pitää tehdä, tulee asiat hoidettua sovitusti, systemaattisesti ja aktiivisesti. Henkilöstöjohtamisen toistuville tehtäville on hyvä laatia vuosikello (Kuva 6), jolloin kaikki yrityksessä tietävät, milloin mitään tapahtuu ja varataan asioille niiden vaatima aika ja johdonmukainen toteuttamisjärjestys. (Viitala 2021, 199–201.)



Kuva 6. Esimerkki henkilöstöjohtamisen vuosikellosta (Viitala 2021, 201)

3.3 Lähijohtajat ja henkilöstöjohtaminen

Henkilöstöjohtamisesta vastaavat pitkälti lähijohtajat. On hyvin paljon heistä kiinni, miten henkilöstöjohtamisen arvot ja henkilöstökäytännöt toteutuvat. Lähijohtamisen resursointi vaikuttaakin olennaisesti henkilöstöjohtamisen laatuun. Lähijohtajien henkilöstöjohtamisen osaaminen ja siihen kohdennettu työpanoksen määrä vaikuttaa, miten aktiivisesti ja tehokkaasti he saavat henkilöstötyötä tehtyä. Strategisesti tärkeää onkin selkeästi määrittää lähijohtajien rooli henkilöstötyössä, määrittää henkilöstötehtävät heidän työnkuvissaan ja varata riittävästi aikaa heille tehtävien tekemiseen. Käytännössä heidän työnkuvansa on monesti laadittu niin, että määritettyä aikaa henkilöstötyölle ei ole ollenkaan. Lähijohtajien toteuttaman henkilöstötyön laatu varmistetaan kouluttamalla heitä henkilöstöjohtamiseen, laatimalla selkeät ohjeet ja tarjoamalla henkilöstö ammattilaisen tukea ja neuvontaa. (Viitala 2021, 198–199.)

Esimiehen eli lähijohtajan tehtäviin kuuluu monesti kehityskeskustelut, osaamisen varmistaminen ja kehittäminen, motivaatiotekijöistä huolehtiminen, perehdytys, sitouttaminen, työilmapiiristä huolehtiminen sekä jaksamisesta huolehtiminen ja palkitseminen. Nämä ovat kaikki henkilöstöjohtamisen asioita. (Hyppänen 2015, 16.)

Kun henkilöstöjohtajien ryhmä HENRY ry:n pitkäaikaiselta toiminnanjohtajalta, Leena Malinilta kysyttiin miten hän toivoisi, että henkilöstöjohtaminen ja esimiesosaaminen kehittyisi Suomessa, hän vastasi: ”Meidän pitäisi osata paremmin arvioida, kenet organisaatiossa voidaan valita esimiestehtäviin ja ketä ei. Valinta on vaikea, mutta epäonnistuneella

valinnalla voidaan pilata sekä esimies, että koko työyhteisön ilmapiiri ja tuloksenteekyky.” (Hyppänen 2015, 44–45.)

Parhaat henkilöstöpäälliköt tuntevat jokaisen työntekijän nimeltä, ja käyttävät työaikaansa kulkemalla ympäri yrityksen tiloja kuuntelemaan työntekijöitä. He auttavat työntekijöitä tuntemaan kuuluvansa osaksi tiimiä, jonka tärkein tehtävä on asiakaspalvelu. Näiden esihenkilöiden tehtävä on rohkaista henkilöstöä ilmaisemaan omia ideoitaan ja varmistaa sellaisten työntekijöiden oikeudenmukainen kohtelu, joilla on ongelmia esimiehen kanssa, sekä ylläpitää ja kehittää henkilöstön kokonaispanoksen tasoa. (Ulrich 2007, 53.)

Henkilöstöammattilaisten tulisi tarjota lähijohtajille monenlaista tukea:

- henkilöstöstrategian läpikäynti
- hyvät henkilöstökäytännöt
- HR-tavoitteet ja käytännöt
- helposti löytyvät ja selkeät ohjeet
- HR-asioita koskevat koulutukset
- HR-tietoa päivittävät tiedotukset
- neuvonta ja tuki ongelma tilanteissa
- palaute ja kannustaminen
- johtamisvalmennukset, mentorointi ja muu kehittäminen (Viitala 2021, 199).

3.4 Henkilöstöjohtamisen tuloksellisuus ja talous

Henkilöstöjohtamisen tulisi tuottaa lisäarvoa yrityksen liiketoiminnalle. Tämä pitäisi saavuttaa kustannustehokkaasti ja tuottavasti. Henkilöstöjohtamisen kustannusvaikutuksia ja tuloksellisuutta seurataan pitkäjänteisesti sovittujen ja selkeiden mittareiden avulla. Mittareiden lähtökohdaksi valitaan liiketoiminnan strategiset tavoitteet ja selvitetään ne henkilöstötoimet, joilla edistetään näiden tavoitteiden saavuttamista. Tärkeitä seurattavia kohtia voisi olla esimerkiksi työvoiman riittävyys, henkilöstön työhyvinvointi, motivaatio ja sitouttaminen sekä esihenkilötyön laatu. Henkilöstön tuottavuutta voidaan mitata liikevaihto/henkilö tai myynti/henkilö. Henkilöstön riittävyyttä voidaan mitata esimerkiksi ylitoiden ja lisätoiden määrällä sekä työaikaliukumien maksimi arvojen ylityksillä. Henkilöstön työhyvinvointia voidaan mitata sairaspoissaolojen, työtapaturmien ja vaihtuvuuden kautta.

Sairauspoissaolojen osalta tulisi erotella lyhyet ja pitkät sairauspoissaolot. Mittaristojen laadintaan voidaan parhaimmillaan ottaa laaja joukko henkilöitä ylimmästä johdosta henkilöstön edustajiin. Henkilöstöjohtamisen tuloksia on hyvä peilata niihin käytettyihin panoksiin, eli henkilöstöjohtamisen kuluihin. (Viitala 2021, 204–211.)

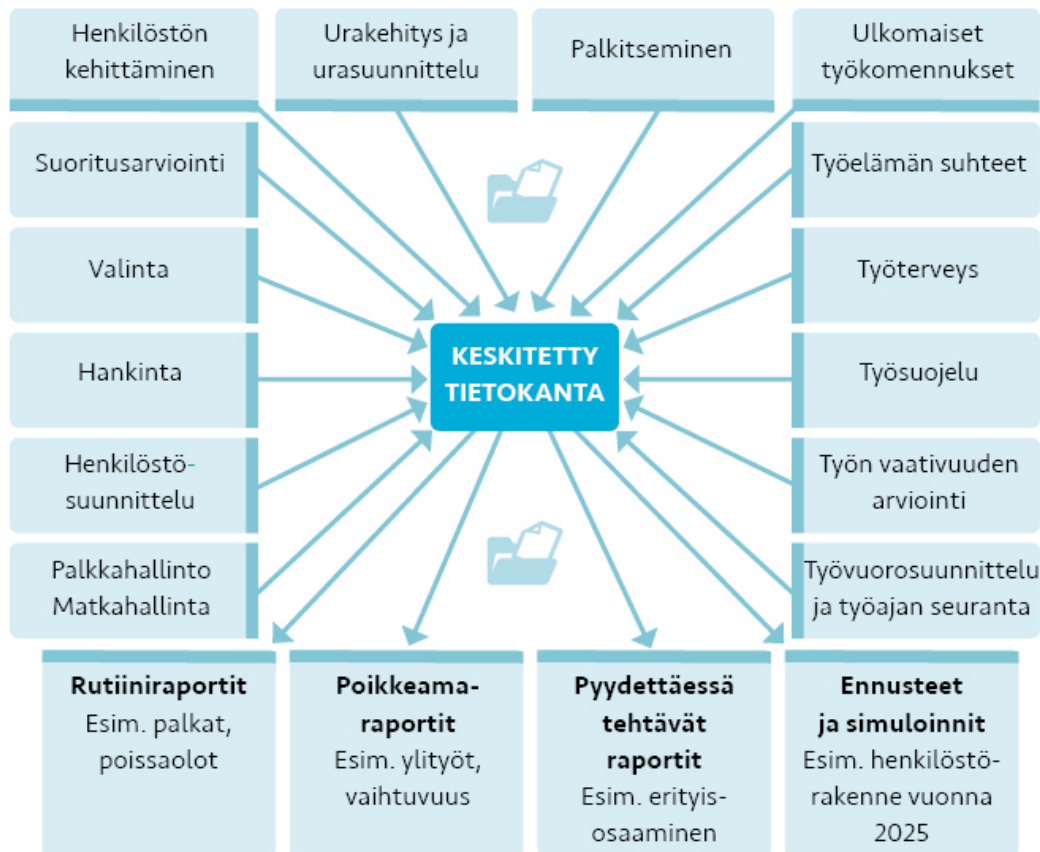
Hyvien henkilöstöjohtamisen mittareiden tulisi täyttää seuraavat kriteerit:

- ne ovat sidoksissa strategiaan ja pitkän aikavälin tavoitteisiin
- johto pitää niitä tärkeinä
- ne ovat päätöksenteon kannalta oleellisia
- ne kertovat myös henkilöstön tuotantokyvystä, eivät vain kuluista
- ne mittaavat sitä, mitä halutaan seurata
- niitä on riittävän vähän
- ne hälyttävät ajoissa, jotta asioita voidaan korjata
- ne ovat ymmärrettäviä ja helposti viestittävässä
- niiden tuloksia voidaan tarkastella milloin vain
- mittaukset ovat toistettavissa eri ajankohtina
- niiden tuottaminen on helppoa ja kustannustehokasta. (Viitala 2021, 207.)

3.5 Henkilöstöjohtamisen työkalut

Digitalisaation myötä myös henkilöstöjohtamisen sujuvuuteen vaikuttavat olennaisesti henkilöstöjohtamisen digitaaliset työkalut. Tärkein niistä on henkilöstötietojärjestelmä, joka parhaimmillaan on helppokäyttöinen työkalu, jolla kyetään hallinnoimaan työsuhdetta sen koko elinkaaren ajalta. Se mahdollistaa reaaliaikaisesti yhdistää henkilöstötyön eri alueiden tuottamia tietoja. Sen avulla on mahdollista tehdä sähköiset hyväksynnit ja se voi tuottaa automaattisesti poikkeamaraportteja, muita raportteja pyydettyäessä sekä tulevaisuutta koskevia ennusteita. Lisäksi sinne voi tallentaa sähköisiä lomakkeita, ohjeita sekä muuta helposti saatavaa materiaalia lähijohtajille ja henkilöstölle. Muita henkilöstöjohtamisen työkaluja ovat esimerkiksi erilaiset sovellukset, joiden avulla voidaan tehdä erinäisiä työpaikkakyselyjä, välittää informaatiota ja ohjeistuksia yrityksen sisäisesti, pitää verkkopalavereja, laatia henkilöstöbudjetteja ja tehdä kustannusseurantaa. Yleisesti mitä suurempi yritys on kyseessä, sitä kattavammin henkilöstöjohtaminen hallinnoidaan tietojärjestelmien kautta. Henkilöstötietojärjestelmien hyödyt ovat samat kuin muissakin tietojärjestelmissä, ne

säästävät manuaalista työtä ja tuottavat kustannussäästöjä, ne parantavat tiedon säilymistä (etenkin jos tieto tallennetaan pilveen) ja mahdollistavat tiedon nopean saamisen kaikkien ulottuville, helpottavat tiedon prosessointia ja hyödyntämistä. Henkilöstöjärjestelmän keräämää ja tuottamaa tietoa esitellään kuvassa 7. (Viitala 2021, 201–204.)



Kuva 7. Henkilöstöjärjestelmän elementit ja tuotokset (Viitala 2021, 203)

3.6 Henkilöstöstrategian yleisiä virheitä

Henkilöstöstrategian muotoilua seuraa toteuttaminen eli sovitetaan organisaatiokäytännöt liiketoimintastrategiaan. Liian usein strategiat jäävät kuitenkin toteuttamatta. Suuria suunnitelmia kyllä luodaan, mutta niitä ei saada toteutettua. Laaditaan visioita ja missioita, niitä julkaistaan ja ylistetään johdon puheissa, mutta niillä ei silti ole vaikutusta organisaation käytäntöihin tai yksilön käyttäytymiseen. On suuria pyrkimyksiä parempaan ja kilpailukykyisempään tulevaisuuteen, mutta niitä ei koskaan toteuteta. Kun hankkeet eivät edisty, voimavarojen kohdentaminenkaan ei toteudu halutulla tavalla ja strategiakeskusteluissa annettuja lupauksia sidosryhmille ei pystytä täyttämään. (Ulrich 2007, 235.)

Tavallisin puute henkilöstöstrategioissa on se, että se syntyy yksinomaan organisaation henkilöstöammattilaisen tai henkilöstöhallinnon tekemänä, ilman mitään keskustelua johdon, esihenkilöiden tai henkilöstön edustajien kanssa. Näin luotu henkilöstöstrategia on

suureellinen, täynnä mahtipontisia viittauksia henkilöstön osaamiseen ja johtamiseen, ja joiden kehittyminen ei tunne minkäänlaisia rajoja. Usein tällaiset henkilöstöstrategiat ovat asiaan perehtyneiden ammattilaistenkin silmissä terminologialtaan ja moniulotteiselta visuaaliselta ilmeeltään vaikeita hahmottaa. Tällaisen henkilöstöstrategian edustajat ovat saataneet pitää henkilöstöstrategian tärkeimpänä edunsaajana henkilöstöammattilaisia. (Helsilä & Salojärvi 2009, 68.)

Toinen yleinen virhe on, että henkilöstöstrategia päättyy siihen pisteeseen, mistä sen tulisi vasta alkaa. Henkilöstöstrategia päättyy listaamaan ne toimenpidealueet, joiden parissa henkilöstöammattilaiset aikovat tehdä töitä organisaation henkilöstöön liittyvien tavoitteiden toteuttamiseksi. Tällöin usein listatuksi tulee rekrytointi, palkitseminen, osaamisen kehittäminen ja työhyvinvointi. Henkilöstökäytäntöjen listaaminen tai edes alustavien toimenpidesuunnitelmien tekeminen eivät vielä itsessään vahvista organisaation kilpailukykyä tai henkilöstön hyvinvointia. Laadukas henkilöstöstrategia selkeyttää ylimmän johdon käsitystä siitä, minkälaisen asioiden varassa organisaation menestyminen lopulta on ja se auttaa johtoa luomaan yhä parempia liiketoimintastrategioita. Samalla se antaa lähijohtajille johtamisvälineistön ja henkilöstöammattilaisille suuntia ja keinoja toimintamallin edelleen kehittämiseksi. Henkilöstölle se kertoo helposti ymmärrettävällä tavalla, minkälaista arvomaailmaa kunnioittamalla ja minkälaisilla toimenpiteillä organisaatio hyödyntää ja vahvistaa tärkeitä voimavaraansa, organisaatiossa työskenteleviä ihmisiä. (Helsilä & Salojärvi 2009, 68–69.)

4 Yhteenveto ja pohdinta

Hyvä henkilöstöjohtaminen alkaa yrityksen johdosta. Johdon pitää nähdä henkilöstöjohtaminen liiketoiminnalle arvoa tuovana menestystekijänä. Henkilöstöjohtamisella pitää olla selkeät puitteet ja resurssit sekä selkeästi vastuutettu roolitus siitä, kuka tekee mitään. Jollain henkilöllä tulee olla päävastuu henkilöstöjohtamisesta, vaikka se onkin kaikkien johtajien yhteinen asia. Ilman selkeätä vastuunjakoa tai henkilöstöjohtamisen budjettia, jäävät tavoitteet monesti muiden töiden jalkoihin tai pelkäksi sanahelinäksi.

Pk-yrityksissä suurin heikkous henkilöstöjohtamisessa on monesti systemaattisen ja pitkäjänteisen henkilöstöjohtamisen puute sekä huonosti määritellyt vastuunjaot ja resurssien puute. Kun liikkeenjohto on vakuuttunut, että hyvällä henkilöstöjohtamisella saadaan parempia tuloksia ja etua kilpailijoihin, on hyvät edellytykset lähteä luomaan henkilöstöstrategiaa. Henkilöstöjohtamisen vastuiden jaon ja resurssien määrittelyn jälkeen voidaan lähteä suunnittelemaan henkilöstöstrategiaa. Henkilöstöjohtamisen johtamisjärjestelmässä on hyvä linjata milloin, millä kokoonpanolla, mistäkin asiasta päätetään, mitä asioita seurataan ja kenelle raportoidaan. Henkilöstöasioista päättävien henkilöiden tulisi olla osallisena, silloin, kun yrityksen liiketoimintastrategiasta päätetään. On hyvä sopia myös, kuka päättää mistäkin henkilöstöjohtamiseen liittyvästä asiasta ja miten päättäminen tapahtuu.

Asioiden systemaattista ja johdonmukaista käsittelyjärjestystä silmällä pitäen on hyvä luoda henkilöstöjohtamiseen vuosikello. Vuosikelloja voi olla kaksi, yksi lähiesimiehille ja yksi henkilöstöjohtajille. Näin asiat tulee käsitellyiksi oikeaan aikaan ja niille myös resursoidaan työaikaa.

Henkilöstöstrategia luodaan parhaimmillaan yhdessä liiketoimintastrategian kanssa, mutta se voidaan myös luoda liiketoimintastrategian pohjalta. Tärkeää on, että henkilöstöammattilaiset eivät luo henkilöstöstrategiaa yksin, vaan siihen osallistuvat myös liikkeen johto ja henkilöstön edustajia. Henkilöstöasioista päättävien tulisi olla paikalla niissä kokouksissa, joissa henkilöstöä koskevista asioista päätetään. Jos liiketoimintastrategia on kasvava ja kannattava liiketoiminta, tehokas ja nopea toimitusketju ja asiakaslähtöinen liiketoiminta, pitää kysyä, millä henkilöstöjohtamisen keinoilla tuetaan parhaiten pääsyä haluttuihin tavoitteisiin. On myös tärkeää pitää mielessä, että henkilöstöstrategiaa ei luoda vain henkilöstöammattilaisten käyttöön vaan koko organisaatiolle ja asiakkaille, tarkoituksena tuottaa yrityksen liiketoiminnalle lisäarvoa. Kaikki tähtää lopulta siihen, että yritys menestyy liiketoiminnassaan kilpailijoita paremmin.

Henkilöstöstrategia on aina sidoksissa juuri siihen organisaation, johon se luodaan ja siihen voidaan sisällyttää mitä tahansa organisaation tärkeinä pitäviä asioita ja painopistealueita.

Henkilöstöstrategian on myös hyvä erota kilpailijoiden vastaavista, jotta saavutetaan strategista kilpailuetua. Pk-yrityksellä, jolla on 30–60 työntekijää, ei tarvitse välttämättä palkata kokopäiväistä henkilöstöammattilaista. Tällöin pitää määritellä, mitä henkilöstöpalveluita on järkevää tehdä itse ja mitä ostetaan yrityksen ulkopuolelta. Henkilöstöstrategia luodaan 3–5 vuoden strategijaksolle ja seuraavalle vuodelle luodaan tarkempi operatiivisen tason suunnitelma. Suunnitelmaa seurataan sovitulla aikajaksolla ja tarkastellaan vähintään vuosittain, jotta se tarkentuu vuosi vuodelta, kun liiketoimintaympäristön muutokset sekä yrityksen tavoitteet ja painopistealueet tarkentuvat tai muuttuvat.

Henkilöstöstrategiassa määritellään millä henkilöstökäytännöillä tuetaan parhaiten liiketoimintastrategian onnistumista. Kyse ei ole yksittäisistä parhaista henkilöstökäytännöistä, vaan ennemminkin systemaattisesta, suunnitellusta ja pitkäjänteisestä henkilöstöjohtamisesta. Kun yrityksen henkilöstökäytännöt tukevat henkilöstön sitoutumista, motivoitumista ja hyvinvointia, henkilöstö on tehokkaampaa ja kykenee parempiin suorituksiin. Suppeinkin henkilöstöstrategia tiivistää sen tiedon, mihin suuntaan organisaatio haluaa edetä.

Henkilöstöstrategian käyttöönoton suurimmat ongelmat liittyvät juuri tähän vaiheeseen, kun henkilöstöstrategia on luotu. Monessa yrityksessä se nimittäin päättyy tähän vaiheeseen, mistä sen kuuluisi vasta alkaa. Henkilöstöstrategia ilman toteutusta on täysin turha. Toteutuksessa auttaa johdon ja henkilöstön sitouttaminen jo suunnitteluvaiheessa sekä selkeä roolitus ja määritellyt resurssit henkilöstöjohtamisen hoitamiseksi.

Mittareiden luominen on todella tärkeää, jotta henkilöstöjohtamisen tuloksia voidaan seurata ja arvioida. Mittareiden on oltava helppoja luoda ja selkeitä. Niiden tulee olla ehdottomasti kytkettyjä valittuihin strategisiin linjauksiin. Lähtökohdaksi onkin hyvä ottaa strategiset linjaukset ja määrittää ne henkilöstökäytännöt, joilla linjaukset voidaan saavuttaa. Sen jälkeen on selvitettävä mitä asioita mittaamalla, toimenpiteiden vaikutuksia voidaan mitata. Jos esimerkiksi tavoitteena on Suomen paras työpaikka ja työhyvinvointia halutaan parantaa, niin mittareina voisivat olla sairauspoissaolot (lyhyet ja pitkät eroteltuina), tapaturmat, henkilöstön vaihtuvuus, työtyytyväisyys ja työilmapiirikyselyjen tulokset ja johtamisen laatua koskevat arvioinnit. Tuottavuuteen ja tehokkuuteen olennaisesti kytkeytyvät motivaatio ja sitoutuminen ovat vaikeasti mitattavissa luotettavasti. Näihin liittyviä kysymyksiä on hyvä sisällyttää työtyytyväisyyskyselyihin. Jos halutaan tarjota hyvää asiakaslähtöistä liiketoimintaa niin seurattavia asioita voisivat olla asiakastytyytyväisyyskyselyjen vastaukset sekä reklamaatioiden määrä ja laatu suhteessa valmistuneisiin kohteisiin. Reklamaatioissa olisi tärkeää pystyä erottelemaan osaamisen puutteesta, kiireestä tai muista syistä johtuneet tapaukset toisistaan, jotta korjaavia toimenpiteitä voidaan kohdistaa oikein. Tehokkuutta ja

tuottavuutta voidaan mitata useilla mittareilla, esimerkiksi liikevaihto/työntekijä, kate/työntekijä, suunniteltu työaika/toteutunut työaika ja myynti/työntekijä.

Myös henkilöstöjohtamisen tuloksellisuutta on hyvä seurata erilaisilla mittareilla. Esimerkiksi henkilöstöjohtamiseen käytetyt panokset/saadut tulokset. Jos henkilöstökäytännöistä halutaan panostaa perehdyttämiseen, palkitsemiseen ja rekrytointeihin, on seurattava miten ne vaikuttavat ja peilattava niitä aiheutuneisiin henkilöstöjohtamisen kustannuksiin. Rekrytoinneissa voidaan seurata esimerkiksi, kuinka kauan menee avoimen työpaikan täyttymiseen ja kuinka onnistunut rekrytointi on. Rekrytoinnin onnistumista voidaan mitata esimerkiksi sillä, kuinka monta yli kaksi vuotta kestänyttä työsuhdetta yrityksessä on kaikista työsuhteista. Voidaan päättää myös ulkoistaa rekrytointi ammattilaisille, mutta silti sen tuloksellisuutta on hyvä seurata. Palkitsemisessa on hyvin tärkeää seurata sen onnistumista motivoinnissa ja tuottavuuden kasvussa säilyttäen laatu. Mitä henkilöstökäytäntöjä pääteitäkin valita tukemaan strategioiden toteutumista, on hyvä valita myös selkeät mittarit, joilla asioiden kehittymistä seurataan ja peilataan aiheutuneisiin henkilöstöjohtamisen kustannuksiin.

Suurimman osan henkilöstöjohtamisesta suorittavat lähijohtajat. Tästä johtuen on paljolti heistä kiinni, miten henkilöstökäytännöt toteutuvat ja miten henkilöstöjohtamisen laatu yrityksessä koetaan. Henkilöstöstrategia onkin heille tärkeä ohjenuora, miten henkilöstöjohtamista yrityksessä tehdään. Se kertoo millä henkilöstökäytännöillä ja resursseilla yrityksen liiketoimintastrategian päämäärät koitetaan saavuttaa. Se antaa lähijohtajille aikaa ja aika-tilaa, milloin mitään henkilöstöjohtamisen tehtäviä tehdään ja miten. Se kertoo mitä asioita seurataan ja kenelle raportoidaan ja koska. Lähijohtajien valintaan tulee kiinnittää huomiota. Heitä tulee kouluttaa henkilöstöjohtamiseen, laatia selkeät ohjeet henkilöstöasioiden hoitamiseen sekä tarjota tukea ja neuvoja. On erittäin tärkeää, että lähijohtajilla on selkeästi määritellyt roolit henkilöstöjohtamisessa, ja tarkasti määritellyt heille kuuluvat henkilöstöjohtamisen tehtävät ja niihin varattu aikaa, jotta tehtävät voidaan suorittaa.

Yrityksen on myös hyvä selvittää, millaisia henkilöstöjohtamisen tietojärjestelmiä on saatavilla ja minkälaisia kustannuksia niistä tulisi. Parhaimmillaan henkilöstöjohtamisen tietojärjestelmä helpottaa ja nopeuttaa henkilöstöasioiden hoitoa sekä tuottaa tarvittavat raportit ja henkilöstökyselyt.

Pienen yrityksen on myös tärkeä miettiä mitä henkilöstöjohtamisen toimia on kannattavaa tuottaa itse ja mitä ostaa muualta. Jatko-toimenpiteinä tulee käynnistää yrityksessä prosessi henkilöstöstrategian luomiseksi tämän opinnäytetyön tuloksien pohjalta. Myös henkilöstöstrategian luonnin jälkeistä aikaa, seuranta ja strategian tarkentumista, kannattaa

tarkastella yrityksen sisäisesti. Jatkotutkimuksena mielenkiintoinen aihe olisi henkilöstöstrategiasta saadut tulokset henkilöstön hyvinvoinnissa ja liiketoiminnan tuloksissa.

Tämän opinnäytetyön teoriaosiota voidaan soveltaa myös muiden pk-yritysten henkilöstöstrategian luomiseen, mutta pitää kuitenkin huomioida, että jokaisella yrityksellä on omat erityispiirteensä, jotka tulee ottaa huomioon henkilöstöstrategiaa luodessa.

Lähteet

Helsilä, M. & Salojärvi, S. 2009. Strategisen henkilöstöjohtamisen käytännöt. Helsinki: Talentum

Hyppänen, R. 2015. Esimiesosaaminen - liiketoiminnan menestystekijä. 3.-4. uudistettu painos. Keuruu: Otavan kirjapaino Oy

Rakennusteollisuus a. Korjausrakentaminen - kuviopankki. Viitattu 20.3.2021. Saatavissa <https://www.rakennusteollisuus.fi/Tietoa-alasta/Talous-tilastot-ja-suhdanteet/Kuvio-pankki/Korjausrakentaminen/>

Rakennusteollisuus b. Korjausrakentaminen. Viitattu 19.3.2022. Saatavissa <https://www.rakennusteollisuus.fi/Tietoa-alasta/Korjausrakentaminen1/>

Rakennusteollisuus c. Rakennusalan työmarkkinat, perustietoa. Viitattu 19.3.2022. Saatavissa <https://www.rakennusteollisuus.fi/Tietoa-alasta/Tyoelama/Tietoja-tyovoimasta-rakennusalalla/>

Suomen yrittäjät. Yrittäjyys Suomessa. Viitattu 19.3.2022. Saatavissa <https://www.yrittajat.fi/yrittajajarjesto/tietoa-yrittajista/yrittajyys-suomessa/>

Tilastokeskus a. Suomi lukuina – yritykset. Viitattu 29.4.2022. Saatavissa https://www.tilastokeskus.fi/tup/suoluk/suoluk_yritykset.html

Tilastokeskus b. Pk-yritys määritelmä. Viitattu 30.5.2022. Saatavissa https://www.stat.fi/meta/kas/pk_yritys.html

Ulrich, D. 2007. Henkilöstöjohtamisella huipulle. Helsinki: Talentum

Viitala, R. Kultalahti, S. & Kantola, J. 2016. Henkilöstöjohtamisen tila, tarpeet ja tulosvaikutukset pk-yrityksissä. Vaasa: Vaasan yliopisto

Viitala, R. 2013. Henkilöstöjohtaminen – strateginen kilpailutekijä. 4. uudistettu painos. Porvoo: Bookwell Oy

Viitala, R. 2021. Henkilöstöjohtaminen- keskeiset käsitteet, teorat ja trendit. Keuruu: Otavan kirjapaino Oy