



■ OPINNÄYTETYÖ - YLEMPI AMMATTIKORKEAKOULUTUTKINTO
YHTEISKUNTATIETEIDEN, LIIKETALouden JA HALLINNON ALA

HR-KÄYTÄNTÖJEN KEHITTÄMINEN KANSAINVÄLISESSÄ ORGANISAATIOSSA

Case: Trizell - konserni

AUTHOR: Johanna Pirinen

Koulutusala Yhteiskuntatieteiden, liiketalouden ja hallinnon ala	
Koulutusohjelma Yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen koulutusohjelma	
Työn tekijä Johanna Pirinen	
Työn nimi HR-käytäntöjen kehittäminen kansainvälisessä organisaatiossa. Case: Trizell-konserni.	
Päiväys	26.5.2017
Sivumäärä/Liitteet	79/4
Ohjaaja(t) Virpi Laukkanen, Niina Huotari	
Toimeksiantaja/Yhteistyökumppani(t) Trizell- konserni, erityisesti FinVector Vision Therapies Oy	
<p>Tiivistelmä</p> <p>Opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää parhaita käytäntöjä henkilöstöjohtamiseen kasvavassa kansainvälisessä organisaatiossa. Tutkimuksen tehtävänä oli tuottaa selvityksen perusteella toteutettava kehittämissuunnitelma valittujen HR-käytäntöjen parantamiseen kohdeorganisaatiossa. Kohdeorganisaatio eli työn tilaaja oli Trizell-konserni, jolla on toimintaa Englannissa, Suomessa ja Saksassa. Opinnäytetyössä keskitytään isoimman yhtiön eli Suomessa sijaitsevan FinVector Vision Therapies Oy:n HR-käytäntöjen kehittämiseen. Työssä tarkasteltaviksi henkilöstöhallinnon osa-alueiksi valittiin rekrytointi, perehdytys, esimiestyö, palkitseminen sekä kommunikaatio ja sisäinen viestintä. Kaikkia osa-alueita tarkasteltiin kasvavan kansainvälisen organisaation näkökulmasta.</p> <p>Tutkimuksen menetelmälliset valinnat perustuivat tutkimuksen tavoitteisiin ja tutkimusongelmaan. Tutkimuksen tavoitteena oli tuottaa kehittämissuunnitelma tiettyjen HR-käytäntöjen parantamiseen ja tutkimusongelmana oli löytää kehitettävät seikat valituista alueista. Tutkimus oli laadullinen tutkimus. Tutkimuksen yhteys todelliseen työelämän pulmaan tukee konstruktivisen lähestymistavan valintaa. Aitojen mielipiteiden ja käsitysten selvittämiseen käytettiin puolistrukturoituja haastatteluja, joissa kysymykset ovat ennalta määritelty, mutta vastaukset ovat avoimia haastateltavan mielipiteitä. Teemoittelu analysointitapana tukee aiheen jakautumista viiteen eri henkilöstöjohtamisen osa-alueeseen.</p> <p>Työ toteutettiin haastattelemalla kohdeorganisaation kansainvälistä kokemusta omaavaa henkilöstöä. Haastateltavia oli yhteensä kymmenen, joista suomalaisia oli kolme ja kansainvälisiä henkilöitä seitsemän. Kysymysten avulla kartoitettiin haastateltavien kokemuksia kohdeorganisaation HR-käytännöistä, aikaisempien organisaatioiden hyvistä HR-käytännöistä sekä siitä, minkälaisia kehittämistoiveita heillä oli nykykäytäntöihin kohdeorganisaatiossa.</p> <p>Työn teoriaosuudessa käsitellään henkilöstöhallintoa käsitteenä ja HR:n tuomaa lisäarvoa organisaation tulokseen. Teoriaosuudessa käytiin läpi jokaisen tutkimukseen valitun HR-käytännön teoriaa ja niiden kehittämisen merkitys organisaatiolle.</p> <p>Tutkimuksen tuloksista selvisi varsin kattavasti kehittämistä kaipaavat alueet kohdeorganisaation HR-käytännöistä. Näiden ja lähdekirjallisuuden perusteella laadittiin seikkaperäinen kehittämissuunnitelma tavoitteen mukaisesti. Tulokset tukivat vahvasti aikaisemmin aiheesta toteutettujen tutkimusten tuloksia ja olivat samansuuntaisia henkilöstöjohtamisen kirjallisuuden ja niissä mainittujen hyvien HR-käytäntöjen kanssa.</p>	
Avainsanat HR, henkilöstöhallinto, HR-käytännöt, kansainvälinen henkilöstöhallinto, kansainvälinen organisaatio	
Rekrytointi, perehdytys, esimiestyö, palkitseminen, sisäinen viestintä, kommunikaatio	

Field of Study Social Sciences, Business and Administration			
Degree Programme Degree Programme in Business Management and Entrepreneurship			
Author Johanna Pirinen			
Title of Thesis Developing HR-practices in an international organization. Case: Trizell Group.			
Date	26.5.2017	Pages/Appendices	79/4
Supervisor(s) Virpi Laukkanen, Nina Huotari			
Client Organisation /Partners Trizell Group, specifically FinVector Vision Therapies Oy			
<p>Abstract</p> <p>The target for this thesis project was to establish best practices for human resource management in an international organization. The assignment was to generate a plan to develop selected HR practices in the client organization. The client organization was Trizell Group, an organization with companies in England, Finland and Germany. The thesis focused on developing HR practices in the largest company, FinVector Vision Therapies Oy, based in Finland. The HR practices selected to be investigated more closely were recruitment, initial training, managerial work, rewarding and internal communication. All areas of these selected practices were studied in the perspective of a growing international organization.</p> <p>The methodology of this study was based on the target of this thesis and the research problem. The target and research problem was to identify issues and areas for improvement and create a plan to develop such findings. This study was a qualitative study. The study had a constructive approach as it was based on a genuine problem in working life. The interviews in the study were carried out in a half-structured way, as the questions were decided beforehand but the answers were open. The aim was to find out perceptions of and opinions about the current HR practices in the client organization. The data was analyzed by themes in view of the five sections chosen for a closer examination.</p> <p>The thesis was executed by interviewing those employees in the client organization who had experience in working in international organizations and abroad. There were ten interviewees, three from Finland and seven with an international background. The questions covered experiences of HR practices in the client organization, good practices from interviewees' earlier organizations and their opinions of the practices in need of developing in the client organization.</p> <p>The theoretical part of the thesis explores human resources management as a concept and the added value HR can bring to an organization. Every section in the HR practices chosen for this thesis is studied in the theoretical part, also the importance of developing HR practices is discussed in this context.</p> <p>The study results showed in a very extensive way the sections in need of improvement in the organizations' HR practices. The results yielded and other sources were used to make a detailed development plan as was targeted. Furthermore, the results supported the results of earlier published studies of the subject and were in line with the literature of HR Management and the best HR practices from various research sources.</p>			
Keywords HR, Human Resources, HR-practices, international human resources management, international organization			
Recruitment, initial training, managerial work, rewarding, internal communication			

SISÄLLYSLUETTELO

1	JOHDANTO	6
1.1	Työn tavoite	7
1.2	Tutkimusongelmat ja –kysymykset.....	7
1.2.1	Tutkimuksen teemojen valinta	8
1.3	Lyhenteet ja määritelmät.....	8
1.4	Yhteistyökumppani.....	9
1.5	Tausta-aineistot	9
2	KOHDEORGANISAATION ESITTELY.....	10
2.1	Toimiala	10
2.2	Strategia ja missio	11
2.3	Henkilöstön rakenne	11
3	TUTKIMUSPROSESSI JA MENETELMÄLLISET VALINNAT.....	13
3.1	Tutkimusaineistot.....	13
3.2	Kvalitatiivinen tutkimus	13
3.3	Lähestymistapa: konstruktiiivinen tutkimus.....	14
3.4	Tutkimusmenetelmänä haastattelu.....	15
3.4.1	Puolistrukturoitu haastattelu	16
3.5	Haastattelujen toteutus eli aineiston kuvaus	17
3.6	Analysointitapana teemoittelu	18
4	KANSAINVÄLINEN HENKILÖSTÖHALLINTO	19
4.1	Henkilöstöhallinto kansainvälisessä organisaatiossa	19
4.2	Toimivan henkilöstöhallinnon arvo	20
4.3	Lyhyt kuvaus käsiteltävistä henkilöstöhallinnon osa-alueista	22
4.3.1	Rekrytointi	22
4.3.2	Perehdytys	23
4.3.3	Esimiestyö	24
4.3.4	Palkitseminen	25
4.3.5	Kommunikaatio ja sisäinen viestintä	25
5	HR:N KEHITTÄMISEN MERKITYS KASVAVASSA ORGANISAATIOSSA	27
5.1	Strateginen HR	28
5.2	Henkilöstö investointina.....	28

5.3	Mitä HR-käytäntöjen kehittämällä voidaan saavuttaa.....	29
6	TUTKIMUSTULOKSET	31
6.1	Haastateltavat	31
6.2	Taustakysymykset.....	31
6.3	Rekrytointi.....	32
6.4	Perehdytys	34
6.5	Esimiestyö.....	36
6.6	Palkitseminen	38
6.7	Kommunikaatio ja sisäinen viestintä	39
7	JOHTOPÄÄTÖKSET ELI PARHAAT KÄYTÄNNÖT KOHDEORGANISAATIOON	45
7.1	Parhaat käytännöt rekrytointiin	45
7.2	Perehdytyksen suositeltavat käytännöt.....	48
7.3	Esimiestyön paremmat käytännöt	50
7.4	Palkitsemisen toimivat ja motivoivat käytännöt	53
7.5	Kommunikaation ja sisäisen viestinnän hyvät käytännöt	58
8	KEHITTÄMISSUUNNITELMA JA -TAVOITTEET	62
8.1	Kehittämissuunnitelma ja tavoitteet rekrytoinnin parantamiseen	62
8.2	Kehittämissuunnitelma ja tavoitteet perehdytyksen kehittämiseen.....	63
8.3	Kehittämissuunnitelma ja tavoitteet esimiestyön edistämiseen	64
8.4	Kehittämissuunnitelma ja tavoitteet palkitsemisen vahvistamiseen	65
8.5	Kehittämissuunnitelma ja tavoitteet kommunikaation ja sisäisen viestinnän uudistamiseen	66
8.6	Mitä vaaditaan tavoitteihin pääsemiseksi?.....	67
8.7	Miten saavutuksia mitataan?.....	68
9	POHDINTA.....	69
	LÄHTEET JA TUOTETUT AINEISTOT	71
	LIITE 1. SAATEKIRJE	73
	LIITE 2. HAASTATTELUKYSYMYKSET SUOMEKSI.....	75
	LIITE 3. HAASTATTELUKYSYMYKSET ENGLANNIKSI.....	77
	LIITE 4. HAASTATTELUOPYNTÖ SÄHKÖPOSTILLA	79

1 JOHDANTO

Opinnäytetyö tehdään Savonia-ammattikorkeakoulun Liiketalouden YAMK-tutkintoon. Aiheen valinnan taustalla oli tarve kehittää kohdeorganisaation henkilöstöjohtamisen valittujen osa-alueiden käytäntöjä. Perusteluina aiheen valinnalle oli myös organisaation lähitulevaisuuden kasvunäkymät, joilla on vaikutusta organisaation henkilöstömäärän kasvuun. Jotta organisaatio olisi valmis tulevaisuuden haasteisiin, täytyy henkilöstöhallinnollisten prosessien olla valmiita suuremman henkilöstömäärän hallintaan ja johtamiseen. Tutkimuksen tavoitteena oli myös selvittää kohteet henkilöstöhallinnossa, joissa on suurin tarve kehittämiselle, jotta kehitystyö voidaan kohdistaa oikeisiin osa-alueisiin. Aiheen valinnalla on merkitystä kohdeorganisaatioon, ja hyöty tutkimustuloksista kohdistuu kohdeorganisaation prosessien parantamiseen. Tutkimuksen tavoitteena on lopulta mahdollistaa kohdeorganisaation menestys ja tukea kasvua parantamalla henkilöstöjohtamisen käytäntöjä.

HR tarkoittaa lyhyesti sanottuna yrityksen henkilöstöressurssien hallintaa, hankintaa, ylläpitoa ja kehittämistä. HR-käytännöillä tarkoitetaan tässä työssä sellaisia henkilöstöjohtamisen käytäntöjä, joita parantamalla voidaan tuottaa organisaatiolle lisäarvoa. HR:n tuomaa lisäarvoa käsitellään opinnäytetyössä sellaisten teemojen kautta, joilla organisaatio pystyy houkuttelemaan parempia työnhakijoita, sitouttamaan ja palkitsemaan työntekijöitä sekä ylläpitämään työntekijöiden motivaatiota. Myös toimivan sisäisen kommunikaation merkitys tulee esille hyvissä HR-käytännöissä. Työssä tarkastellaan henkilöstöjohtamisen käytäntöjä kansainvälisen organisaation näkökulmasta, josta myös johdettiin teemat sekä teoriaosuuteen että haastatteluihin. Kansainvälisen organisaation näkökulma tulee korostetummin esille työn rekrytointi- ja perehdytysosioissa, mutta kulkee mukana jokaisessa teemassa taustalla.

Lähteinä työssä on käytetty haastattelujen lisäksi kirjallisuutta henkilöstöhallinnosta ja henkilöstöjohtamisesta sekä tutkimuksia HR:n tuomasta lisäarvosta ja merkityksestä organisaatioon. Käytetyt lähteet ovat olleet sekä suomenkielisiä, käännettyä kirjallisuutta että englanninkielisiä lähteitä. Lähteinä on käytetty sekä painettua kirjallisuutta että nettijulkaisuja. Myös artikkeita ja luentomateriaaleja henkilöstöjohtamisen luennoilta ja seminaareista on hyödynnetty.

Opinnäytetyö alkaa aiheen valintaa ja tavoitteita perustelevalla ensimmäisellä kappaleella. Seuraavassa jaksossa esitellään kohdeorganisaatiota tarkemmin avaamalla toimialaa, henkilöstön rakennetta ja strategiaa. Luvussa 3 käydään läpi tutkimuksen tyyppiä ja perustellaan tutkimuksen menetelmällisiä valintoja. Seuraavaksi käydään läpi henkilöstöhallinnon käsitettä ja kansainvälisen henkilöstöhallinnon erityispiirteitä, lisäksi käsitellään tutkimukseen valitut HR:n osa-alueet eli rekrytointi, perehdytys, esimiestyö, palkitseminen, ja sisäinen kommunikaatio ja viestintä. Luku 5 käsittelee lyhyesti henkilöstöä investointina ja henkilöstöhallinnon tuomaa arvoa organisaatiolle. Seuraavaksi käsitellään itse tutkimustuloksia, kerrotaan haastateltavien taustoista, avataan jokaisen teeman haastattelutuloksia hyödyntäen sitaatteja haastatteluista. Luvussa 7 esitellään suosituksia parhaista käytännöistä valituista osa-alueista haastattelujen perusteella. Näiden pohjalta on laadittu kehittämissuunnitelma jokaiseen osa-alueeseen tavoiteaikatauluineen, joka avataan tarkemmin

luvussa 8. Kehittämissuunnitelmassa käydään läpi kohdeorganisaatiossa jo alkaneet toimenpiteet henkilöstöjohtamisen käytäntöjen parantamiseksi.

Seuraavissa kappaleissa kuvaillaan tarkemmin työn tavoitteita, tutkimusongelmaa ja –kysymyksiä sekä avataan syitä tutkimuksen teemojen valintaan ja kerrotaan hieman käytetystä tausta-aineistosta.

1.1 Työn tavoite

Tämän työn tavoitteena on kehittää kohdeorganisaation henkilöstöhallinnon valittuja prosesseja. Yrityksellä on kansainvälistä henkilökuntaa Suomessa ja yhtiöitä useassa eri maassa. Tutkimuksen tavoitteena on etsiä parhaat ja toimivimmat käytännöt eri osa-alueisiin henkilöstöhallinnossa ja laatia kehittämissuunnitelma avuksi käytännöntyöhön. Tutkimuksessa otetaan kantaa kommunikaatioon ja sisäiseen viestintään kansainvälisessä ympäristössä ja tilanteissa joissa työskennellään kokonaan eri maissa, myös esimiestyöhön, palkitsemiseen sekä henkilöstöhallinnon perustoimintoihin, kuten rekrytointiprosessiin ja perehdytyksen kehittämiseen.

Tavoitteena on rakentaa työn avulla konkreettinen kehittämissuunnitelma tarkasteltaviin henkilöstöjohtamisen käytäntöihin kohdeorganisaatiossa. Kehittämissuunnitelman avulla vastataan siihen mitä osa-alueita organisaation henkilöstöhallinnon käytännöissä pitää kehittää kansainvälisen kasvun vaiheessa, miten niitä voidaan kehittää, kuka ja ketkä ovat mukana kehittämisessä, missä aikataulussa kehittämistä toteutetaan, mitä resursseja siihen tarvitaan ja kuinka kehittämistoimenpiteitä seurataan ja arvioidaan (Kuvio 1.)



Kuvio 1. Kehittämissuunnitelman rakenne.

1.2 Tutkimusongelmat ja –kysymykset

Opinnäytetyön tutkimusongelmana on selvittää miten rakennetaan yrityksen HR-käytännöistä kansainvälisesti kestäviä tilanteissa, joissa organisaatiossa työskentelee henkilöitä useasta eri maasta ja kuinka HR:ää voidaan kehittää tukemaan organisaation kasvua ja menestystä.

Rekrytoinnit ovat kansainvälisiä, ja perehdytyksessä pitää ottaa huomioon eri lähtökohdista ja kulttuureista tulevat työntekijät sekä kielitaito. Kohdeorganisaatiossa on tyypillistä tehdä tiivistä yhteistyötä konsernin eri maissa sijaitsevien eri yhtiöiden kanssa. Myös esimiehen asemapaikka alaiseen nähden voi olla eri maassa kuin missä alaisen päätoiminen työpaikka sijaitsee. Palkitsemisen käytännöt kaipaavat kehittämistä, ja viestinnän sekä kommunikaation haasteet voivat olla pulmallisia kansainvälisissä tilanteissa. Näihin tilanteisiin pyritään löytämään parhaita ratkaisuja opinnäytetyössä toteutetun haastattelututkimuksen avulla ja teoriatietoon perehtymällä.

Tutkimuskysymykset opinnäytetyössä ovat seuraavat: Kuinka rakennetaan kansainvälisesti kestäviä HR-käytäntöjä tarkasteluun valituissa osa-alueissa? Miten henkilöstöhallinnon toimintojen täytyy muuttua yrityksen kansainvälistyessä? Mitä täytyy ottaa huomioon perehdytyksessä? Mitä täytyy ottaa huomioon kommunikoinnissa ja sisäisessä viestinnässä henkilöstöjohtamisen näkökulmasta? Kuinka luodaan toimivia rekrytointiprosesseja, perehdytystä, esimiestyötä, palkitsemisjärjestelmiä? Työn teoriaosuudessa otetaan kantaa edellä mainittuihin toimintoihin tarkastellen henkilöstöä investointina ja arvioidaan toimivan HR:n merkitystä organisaatiolle. Työssä pyritään osoittamaan, että organisaatiossa voidaan kohdentaa tuottavaa työaikaa oikeisiin asioihin kehittämällä parempia rekrytointi- ja –perehdytysprosesseja ja tiedotuskanavia. Henkilöstölle saadaan toimintojen kehittämisellä lisää motivaatiota ja työn imua, kun esimiestyön käytännöt ovat toimivia ja palkitseminen on kohdallaan.

1.2.1 Tutkimuksen teemojen valinta

Teemaksi tutkimukseen valittiin työsuhteen elinkaaren sellaisia osa-alueita, joilla on merkitystä kasvavalle organisaatiolle ja HR:n merkitys organisaatiokulttuuriin. Olennaista tässä työssä on rekrytointi ja perehdytys, esimiestyö, palkitseminen, kommunikaatio ja sisäinen viestintä kansainvälisen organisaation näkökulmasta. Koska HR on monessa mukana esimiesten tukena ja kehittämässä esimiestyötä ja -käytäntöjä, valittiin yhdeksi näkökulmaksi esimiestyön tarkastelu ja kehittäminen. Kommunikointi ja sisäinen viestintä on mukana yhtenä teemana, koska tavat, joilla viestitään luo organisaatiokulttuuria ja on olennaisena osana luomassa toimivaa yhteistyötä eri henkilöstöryhmien, kansallisuuksien sekä konserniyhtiön eri toimintamaiden välillä. Viestintä ja kommunikaatio on tärkeänä osana kirkastamassa henkilöstölle organisaation tavoitteita, tulevaisuutta ja lisäämässä yhteistyötä eri yksiköiden välillä. Toimiva palkitseminen on tehokas organisaatioon sitouttaja ja kilpailukykyisellä palkitsemisella tehdään myös parempia rekrytointeja.

1.3 Lyhenteet ja määritelmät

CMO = Contract Manufacturing Organisation, sopimusvalmistus

Fimea = Finnish Medicine Agency, Suomen Lääkelaitos

FVT = FinVector/ FinVector Vision Therapies Oy

GMP = Good Manufacturing Practice, laatujärjestelmä, joka turvaa potilasturvallisuutta, myös puhdistilat: GMP-tilat

HR = Human Resources, henkilöstöhallinnon toiminnot laajemmassa käsityksessä

IT = Information Technology, tässä työssä kuitenkin IT-osasto eli organisaation tietohallinto-osasto

QA = Quality Assurance = Laadunvarmistus

SOP = Standard Operating Procedure, työohje

YT-laki = Yhteistoimintalaki

1.4 Yhteistyökumppani

Kohdeorganisaatio eli työn tilaaja on Trizell-konserni, joka käsittää kaksi yhtiötä Suomessa, yhden Saksassa ja emoyhtiön Englannissa. Konsernin omistaa Sveitsiläinen säätiö. Konsernin toiminnallinen pääpaikka on Kuopiossa, jossa suurin osa henkilöstöstä työskentelee. Myös hallinnollinen pääpaikka on Kuopiossa. Konsernin henkilöstöhallintoa koordinoidaan Kuopiosta, samoin kuin taloushallintoa ja IT toimintoja. Tarkemmin tarkastellaankin juuri tätä konsernin yhtiötä, FinVector Vision Therapies Oy:tä , myöhemmin FVT tai FinVector. Kohdeorganisaatiota esitellään lisää luvussa 2.

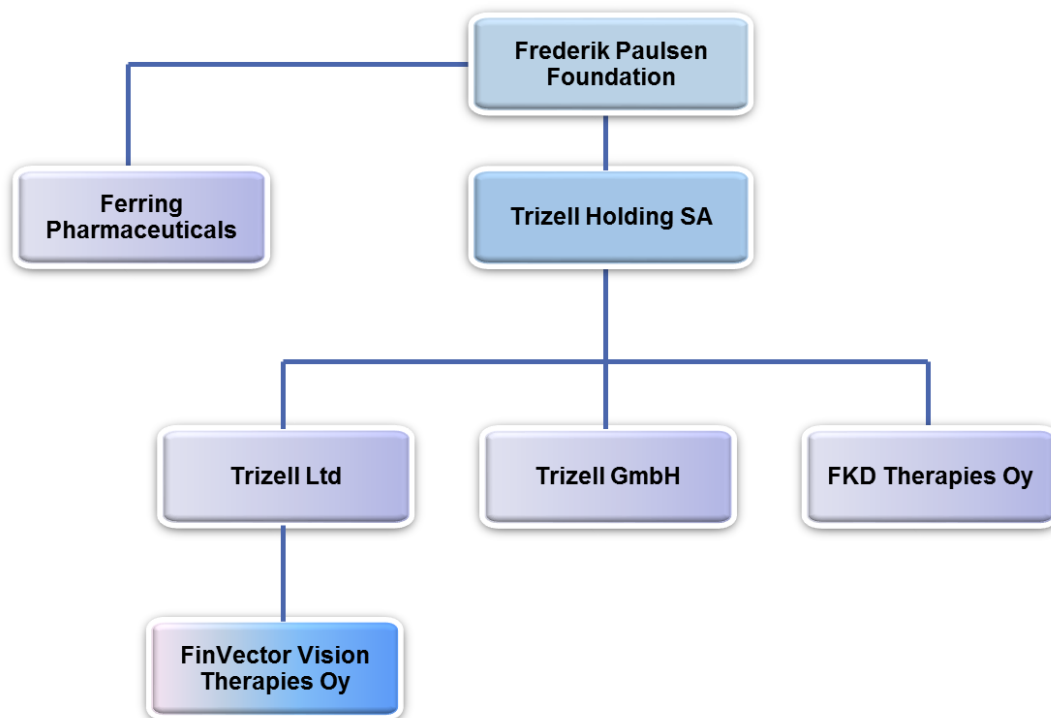
1.5 Tausta-aineistot

Tausta-aineistona teoriaosuudessa käytettiin useita henkilöstöhallinnon kehittämisestä kirjoitettuja kirjoja ja artikkeleita. Lähteenä oli sekä suomenkielisiä ja suomeksi käännettyä kirjallisuutta että englanniksi kirjoitettua aineistoa. Osa lähteistä on poimittu internetistä eri artikkeleista ja julkaisuista, suurin osa verkkojulkaisuista on englanninkielisiä. Lähteenä on käytetty myös tutkimuksia ja tilastoja henkilöstöjohtamisesta ja sen hyvistä käytännöistä.

Koska tutkimuksen tekijänä työskentelen itse kohdeorganisaatiossa, tausta-aineistona on myös aikaisempi kokemus organisaatiosta, keskustelut ihmisten kanssa ja havainnot organisaation tilasta ja yleisestä ilmapiiristä. Näiden lähteiden dokumentointi lähdeluetteloon oli valitettavasti hieman haastavaa. Organisaation tunteminen, strategisten tavoitteiden ja tulevaisuuden suunnitelmien tietäminen syventää kuitenkin varmasti opinnäytetyön merkitystä työn tilaajalle ja auttaa parhaiden ratkaisujen löytämisessä. Tärkeä tausta-aineisto oli myös organisaation nykyisten käytäntöjen ja prosessien tunteminen, sillä sitä mitä ei tunne tarpeksi hyvin, on vaikeampi kehittää tai korjata.

2 KOHDEORGANISAATION ESITTELY

Kohdeorganisaatio opinnäytetyössä on Trizell-konserni. Konsernin emoyhtiö on Englannissa toimiva Trizell Ltd. Tytär- ja sisaryhtiöt ovat Trizell GmbH Saksassa ja FinVector Vision Therapies Oy sekä FKD Therapies Oy Kuopiossa (Kuvio 2). Konsernin toiminnallinen pääpaikka on Kuopiossa, jossa työskenteli tammikuussa 2017 noin 90 työntekijää kymmenestä eri maasta. Emoyhtiössä työntekijöitä oli alle kymmenen, mutta henkilöstöön kuuluu työntekijöitä erilaisilla etnisillä taustoilla. Saksalaisessa yhtiössä ei vielä ollut henkilökuntaa. Konsernilla on voimakkaat kasvunäkymät, henkilökunnan määrän oli suunniteltu tuplaantuvan Kuopiossa vuoden 2018 loppuun mennessä. FinVectorin strategiaan on kirjattu, että yhtiön tavoitteena on olla haluttu työpaikka alan parhaille ammattilaisille. Tämä oli yksi syy aiheen ja tutkimusongelmien kohdentumiseen, haaste siitä kuinka tehdä henkilöstöhallinnon käytännöistä kansainvälisesti kestäviä, jotta mahdollistetaan henkilöstön onnistuminen työssään ja saadaan parhaat kansainväliset osaajat organisaatioon. Pääpaino tässä opinnäytetyössä oli Suomessa sijaitsevien yhtiöiden henkilöstöhallinnon käytäntöjen tutkimisella ja parantamisella, sillä suurin paine henkilöstömäärän kasvattamiseen oli Kuopiossa.



Kuvio 2. Konsernin rakenne (Trizell 2017).

2.1 Toimiala

Konsernin toimiala on geeniterapeuttisten- ja biolääkkeiden kehitys ja tuotanto. Fimean määritelmä geeniterapiasta kuuluu seuraavasti: "geeniterapiassa korjataan hoidettavan solun geeniä siirtämällä uutta geneettistä materiaalia solun sisään esimerkiksi viruksen tai muun vektorin avulla" (2014-10-18). Geeniterapia on lääketeollisuudessa kasvava trendi. Kilpailijoita kohdeorganisaatiolla on tällä hetkellä maailmanlaajuisesti noin 6-8 yritystä, joista suurin osa huomattavasti pienempiä aloittelevia

yrityksiä. Suomessa kilpalijoita on vain yksi, joka sekin tekee pelkästään sopimusvalmistustyötä ilman omia tuotteita.

Trizell-konserni kehittää tuotteita ja prosesseja keskittyen lähinnä erilaisten syöpien hoitoon. (FVT Quality Policy 2014). Tutkimusta ja tuotannonkehitystä laajennetaan myös muiden hoitojen kehittämiseen, kuten geeniterapiatuotteita verisuonisairauksiin ja soluterapiatuotteita autoimmuunisairauksien hoitoon. Sen lisäksi, että organisaatiolla on omia tuotteita ja tuotekehitystä, se toimii myös sopimusvalmistajana asiakkaiden tuotteiden valmistuksessa ja prosessinkehityksessä.

2.2 Strategia ja missio

Organisaation päästrategiana on olla maailman johtava solu- ja geeniterapian ja biolääketieteen prosessinkehityksen asiantuntijayritys alkuvaiheen tutkimuksesta aina kaupalliseen tuotantoon saakka (Docherty 2016-11-16.). FinVectorin missio on pysyä maailman johtavana virus- ja soluterapialääkkeiden tuote- ja tuotannonkehityksen erityisosaajana. Missiona on myös olla organisaatio, jossa parhaat osaajat haluavat työskennellä.

FVT:n henkilöstö- ja koulutussuunnitelman (2017-02-06) mukaan FinVectorin strategia on nelivaiheinen (prioriteettijärjestyksessä):

1. Tukea muita konsernin yhtiöitä kehittämällä ja tuottamalla tuotteita konsernin olemassaoleviin klinisiin ja kaupallisiin projekteihin.
2. Kehittää uusia tuotannollisia mahdollisuuksia tulevaisuuden tuotteille.
3. Tarjota tuotannollisia palveluita yhtiöille, joihin konserni on sijoittanut.
4. Tarjota CMO-sopimusvalmistustyötä prosessinkehityksessä ja tuotannossa valikoiduille yhtiöille, jos se sopii FVT:n muuhun tuotantoaikatauluun.

2.3 Henkilöstön rakenne

Organisaatio on kasvanut henkilöstömäärältään nopeasti lyhyessä ajassa. Kahden viimeisen vuoden aikana, 2015-2016, uusia rekrytointeja Kuopioon oli tehty yhteensä noin 45. Lähtijöitä on puolestaan samassa ajassa yhteensä noin 10. Organisaation henkilöstömäärä tammikuussa 2017 oli 94. Nopean kasvun vuoksi useat henkilöstöhallinnon prosessit kaipaavat kehittämistä ja päivittämistä kasvavan henkilöstömäärän tarpeisiin.

Organisaation henkilökunta koostui tutkijoista, teknisistä (laborantit, bioanalyttikot), insinööreistä ja hallinnon sekä logistiikan työntekijöistä (Kuvio 3.). Kaikki työntekijät olivat tutkimushetkellä toimihenkilöitä. Organisaatiota voisi kuvaila asiantuntijaorganisaatioksi. Kun yhtiö siirtyy enenevässä määrin kaupalliseen tuotantoon vuoden 2018 alussa, osa henkilökunnasta tulee olemaan puhtaasti

tuotannollisia työntekijöitä (vrt. tehdastyö/linjastotyö), mutta samalla myös kansainvälisten tutkimusryhmien ja tutkijoiden määrä organisaatiossa kasvaa. Henkilöstöstä suurin osa on ollut töissä kohdeorganisaatiossa alle viisi vuotta (Kuvio 3.).

Years in the company	% of employees	Education	% of employees
> 15	8	PhD	23
10-15	25	MSc	22
5-10	5	BSc	6
1-5	39	BBA	7
< 1	23	Engineer	13
		Technician	29

Kuvio 3. Henkilöstön rakenne.

Yksi suuri haaste organisaatiossa on luoda sellaiset kestävät käytännöt henkilöstöhallintoon, rekrytointiin, perehdytykseen, esimiestyöhön ja sisäiseen viestintään, jotka ovat kustannustehokkaita ja kohdistuvat oikeisiin asioihin. Rekrytointi ja perehdytys nopeasti kasvavassa organisaatiossa ovat aikaavieviä ja kalliita, kun otetaan huomioon kuinka paljon työaikaa näihin molempiin prosesseihin käytetään. Esimiestyöllä pyritään toteuttamaan strategiaa, tekemään konsernista haluttu työpaikka. Kun esimiestyö on hyvää ja motivoivaa, saadaan henkilökunta sitoutumaan tunnetasolla organisaatioon. Esimiestoiminta on yksi ratkaisevista tekijöistä kilpailukyvyn kannalta. Sitoutunut henkilöstö tekee parasta tulosta. Palkitsemisen käytännöt rakennetaan tukemaan strategiaan kirjattua missiota olla tavoiteltu työpaikka. Kommunikaation ja sisäisen viestinnän kehittäminen auttaa jokaisen osa-alueen parantamisessa, mutta myös rakentaa avointa organisaatiokulttuuria.

3 TUTKIMUSPROSESSI JA MENETELMÄLLISET VALINNAT

Tämän tutkimuksen tarkoitus on tiettyjen henkilöstöhallinnon prosessien parantaminen kohdeorganisaatiossa eli kasvavassa kansainvälisessä organisaatiossa. Tutkimuksen tarkoitus on olla kartoittava tutkimus eli etsiä uusia näkökulmia ja niiden avulla kehittää uusia prosesseja organisaation henkilöstöjohtamisen käytäntöjen parantamiseen (Hirsjärvi, Remes ja Sajavaara 2014, 138-139). Tutkimusotteeksi valittiin kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus. Lähestymistapa tutkimuksessa on konstrukttiivinen. Tutkimusmenetelmä tässä tapauksessa on puolistrukturoitu haastattelu. Aineiston analysointitapa on teemoittelu. Jokaisesta yllä mainitusta valinnasta kerrotaan lisää alla olevissa kappaleissa.

Menetelmällisten valintojen perustana on ollut valita parhaat tavat saada tavoitteita tukevat tulokset. Koska teemana työssä kulkee kansainvälisyys, tuntui luontevalta tutkia kansainvälisiä ja kansainvälistä kokemusta omaavaa henkilökuntaa. Joukko oli sopivan kokoinen haastattelujen toteuttamiseksi. Määrällinen tutkimus ei tullut kyseeseen tällä kohderyhmällä, teemalla ja tutkimusongelmana. Lähestymistavan valinta oli luonnollinen tutkimuksen tavoitteisiin nähden, perusteena oli löytää ratkaisuja työelämän todelliseen (laadulliseen) ongelmaan. Analysointitavan valinta perustui aineistoon, joka oli valmiiksi teemoiteltu tarkasteltavien osa-alueiden mukaan.

3.1 Tutkimusaineistot

Tutkimusaineiston pääpainossa on kohdeorganisaation kansainvälisen henkilöstön sekä suomalaisten eri kulttuureissa ja kansainvälisissä organisaatioissa työskennelleiden henkilöiden haastattelut. Tutkimusaineiston teoriaosuudessa käydään läpi henkilöstöhallinnon eri osa-alueita ja kansainvälisen henkilöstöhallinnon ominaispiirteitä. Teoriaosuudessa selvitetään myös kunkin tarkasteluun valitun henkilöstöhallinnon osa-alueen merkitystä organisaation toiminnalle, ja käsitellään henkilöstöä investoinnin näkökulmasta. Tutkimusaineistossa pyritään kartoittamaan toimivia käytäntöjä muissa kansainvälisissä organisaatioissa ja tutustumaan aiheesta julkaistuun kansainväliseen tutkimukseen.

Tutkimusaineistona voidaan myös mainita havainnointi, vaikka sitä ei varsinaisena menetelmänä tässä tutkimuksessa käytetä tieteellisen menetelmän määrittelyn mukaan. Havainnointi tässä tutkimuksessa tarkoittaa työn tekijän tekemiä havaintoja työtehtävässä kohdeorganisaatiossa sekä omissa verkostoissa, ennen tutkimuksen toteuttamista ja sen aikana. Nämä havainnot ovat välillisesti vaikuttaneet haastatteluihin valittuihin osa-alueisiin ja aiheen valintaan.

3.2 Kvalitatiivinen tutkimus

Tyypillisiä piirteitä kvalitatiivisessa tutkimuksessa on Hirsjärven ym. (2014, 164) mukaan aineiston kokoaminen luonnollisissa tilanteissa ja kaikenkattava tiedon hankinta. Laadullisissa tutkimuksissa ihmisiä hyödynnetään tiedonkeruun välineenä, ja lähtökohtana on tutkimusaineiston monimerkityksellinen ja yksityiskohtainen tarkastelu. Kvalitatiivisessa tutkimusotteessa suositaan menetelmiä, joissa tutkittavien näkökannat ja mielipiteet pääsevät esille. Kohderyhmä valitaan

laadullisessa tutkimuksessa tarkoin tutkimusaiheeseen sopivaksi ja tutkimustyö toteutetaan yleensä mukautuvasti, olosuhteisiin sopeutuvasti. Aineistoa tulkitaan kvalitatiivisessa tutkimuksessa tapauskohtaisesti ainutkertaisena. (Hirsjärvi ym. 2014, 164.)

Suurimmat erot kvalitatiivisen eli laadullisen ja kvantitatiivisen eli määrällisen tutkimuksen välillä on se, että määrällisessä tutkimuksessa aineisto soveltuu yleensä määrälliseen mittaamiseen. Kvantitatiivisessa tutkimuksessa aineisto on tyypillisesti niin laaja, että tutkimuksen päätelmät perustuvat tilastolliseen analyysiin ja tuloksia testataan tilastollisesti (Hirsjärvi ym. 2014, 140). Määrällisessä tutkimuksessa halutaan usein vastauksia kysymyksiin kuinka usein, kuinka paljon ja kuinka moni. Laadullisessa tutkimuksessa puolestaan ollaan kiinnostuneita tutkittavien kokemuksista ja näkemyksistä.

Koska tässä tutkimuksessa tutkittavien joukko oli verrattain pieni ja tutkimuksessa oltiin kiinnostuneita nimenomaan heidän kokemuksistaan, tutkimusotteeksi valittiin kvalitatiivinen tutkimus. Lähtökohtana tässä tutkimuksessa oli todellisen työelämän kuvaaminen. Kvalitatiivisessa eli laadullisessa tutkimuksessa on tarkoituksena paljastaa tai löytää tosiasioita, eli tässä tapauksessa parhaita käytäntöjä kansainväliseen henkilöstöjohtamiseen valituilta osa-alueilta pyritään tutkimaan mahdollisimman kokonaisvaltaisesti. Tutkimuksen tavoitteena oli löytää vastauksia laadullisiin kysymyksiin organisaation HR-käytännöistä. Tutkimus toteutettiin haastatteluina melko pienelle joukolle työntekijöitä ja haluttiin saada selville heidän todellisia kokemuksiaan kohtaamistaan henkilöstöjohtamisen käytännöistä. Tutkimus toteutettiin luonnollisissa, todellisissa tilanteissa, joissa tutkittavien mielipiteet pääsivät hyvin esille. Kaikki nämä edellä valitut menetelmät tukevat kvalitatiivisen tutkimuksen määritelmiä.

3.3 Lähestymistapa: konstruktiiivinen tutkimus

Lähestymistapana tässä opinnäytetyössä oli konstruktiiivinen tutkimus. Konstruktiiivinen tutkimus on hyvän lähellä kehittämistutkimusta ja perustuu aina johonkin käytännön ongelmaan. Pohjana konstruktiiivisessa tutkimuksessa on usein joku kehittämistehtävä ja tarkoituksena on luoda ratkaisuja olemassa olevaan ongelmaan. Ratkaisuilla pitää myös olla vaikutusta nykytilaan eli oikeaan työelämän pulmaan. Konstruktiiivisessa tutkimuksessa tuotetaan innovaatioita tai esim. uusia menetelmiä tai käytäntöjä tosielämän ongelmaan, joka koetaan tarpeelliseksi ratkaista. Ongelmanratkaisu tai uudet käytännöt kehitetään olemassa olevan tietämyksen pohjalta ja olemassaolevaa teoretietoa hyödyntäen. Konstruktiiivinen tutkimus keskittyy tulokseen ja tutkimuksen toteuttaja on voimakkaasti mukana käytännön kehittämistyössä. Tämä lähestymistapa pyrkii etsimään ratkaisuja käytäntöihin, kun tiedetään haluttu lopputulos. (Lehtiranta, Junnonen, Kärnä, Pekuri 2017-03-26.)

Konstruktiiivisen lähestymistavan valinnan puolesta puhui se, että tiedossa oli jo käytännön ongelmat (tiettyjen HR-käytäntöjen parantaminen), joilla oli tutkimuspotentiaalia ja joihin pystyin itse tällä opinnäytetyöllä vaikuttamaan. Konstruktiiivisen tutkimuksen elementteihin Lehtirannan ym. (2017-

03-26) mukaan kuuluu ratkaisujen käytännön merkitys ja toimivuus käytännössä, teoreettinen osallistuminen ja yhteys olemassa olevaan teoriaan.

Konstruktivisen lähestymistapan etuina on saada valitun osa-alueen ongelmat kriittisen ja huolellisen analyysin kohteeksi, ja saada ongelmat ratkaistuksi. Tässä opinnäytetyössä ongelmien ratkaisujen testaamista käytännössä pitkällä aikavälillä ei pystytä toteamaan tuloksiksi, mutta kehittämissuunnitelmien tuotoksia oli jo aloitettu kevyesti testaamaan ja osittain otettu käytäntöön. Työ kohdeorganisaatiossa kehitettävien osioiden ratkaisemiseksi jatkuu opinnäytetyön valmistumisen jälkeen. Opinnäytetyön tavoitteena oli löytää kustakin valitusta osa-alueesta ne seikat, jotka kaipaavat kehittämistä ja laatia toteutettava kehittämissuunnitelma asioiden parantamiseen. Tavoitteena oli myös havaita ne asiat, jotka kohdeorganisaatiossa olivat hyvin. Käytännössä kuitenkin etsiä ja löytää oikeat asiat kehittämissuunnitelmaan. Konstruktivinen lähestymistapa sopii hyvin laadulliseen tutkimukseen, koska työssä pyrittiin nimenomaan laadullisesti parantamaan jo olemassa olevia HR-käytäntöjä.

3.4 Tutkimusmenetelmänä haastattelu

Tutkimusmenetelmäksi valittiin haastattelu. Haastattelussa ollaan suorassa vuorovaikutuksessa haastateltavan kanssa. Suurin etu haastattelussa on se, että haastattelussa voidaan säädellä aiheiden järjestystä ja aineiston keruuta tilannekohtaisesti ja vastaajia myötäillen. Haastattelussa on myös mahdollista tulkita vastauksia paremmin, koska vuorovaikutus haastateltavan kanssa on reaaliaikaista (Hirsjärvi ym. 2014, 204-205). Haastateltavan eleitä, ilmeitä ja äänensävyjä on mahdollista tarkkailla ja havainnoida. Haastattelun negatiivisina puolina on puolestaan aikaavievyyys sekä itse haastattelussa että sen suunnittelussa. Haastattelu täytyy suunnitella huolella ja tutkimuksen tekijän täytyy hallita haastattelijana toimiminen. Haastateltava voi kokea tilanteen jännittävänä tai muuten epäluonnollisena, tai haastateltava ei jostain syystä halua vastata kysymyksiin rehellisesti. Haastateltava voi pyrkiä vastaamaan kysymyksiin itselleen edullisella tavalla. (Hirsjärvi ym. 2014, 2016.)

Tutkimus toteutettiin haastatteluna, koska tutkimusote on kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus ja tavoitteena oli löytää kehitettävät seikat aidoissa vuorovaikutustilanteissa. Koska työssä tutkittiin nimenomaan organisaation henkilöstöhallinnon prosesseja kansainvälisestä näkökulmasta haastatellen kansainvälisiä henkilöitä tai kansainvälistä kokemusta omaavia henkilöitä organisaatiossa, tutkimusaineisto ei ole määrällisesti laaja. Haastattelu soveltui tutkimusmenetelmäksi parhaiten, koska vastaajiksi suunniteltuja henkilöitä ei ollut kovin suurta ryhmää. Valitsemalla henkilökohtaisen haastattelun, saadaan henkilöt usein mukaan haastatteluun ja heidät on helppo tavoittaa tarvittaessa myöhemminkin. Haastattelussa voidaan korostaa myös ihmisen näkemistä tilanteesta subjektina ja hänelle on mahdollistettava avoin ja rehellinen mielipiteen ilmaisu. Tässä opinnäytetyössä avoimen mielipiteen ilmaisu oli ensiarvoisen tärkeää, jotta tulokseksi saatiin luotettava kehittämissuunnitelma. (Hirsjärvi ym. 2014, 204-206)

Lähes kaikki haastateltavat olivat asiantuntija-asemassa ja osa myös minua ylempänä organisaation hierarkiassa. Tässä tilanteessa haasteena voi olla vastausten vääristyminen mm. siitä syystä, että tutkimuksen tekijänä olin ollut rekrytoimassa ja perehdyttämässä enemmistöä haastateltavista, ja olen ollut luomassa useita HR käytäntöjä ja prosesseja, joita organisaatiossa tällä hetkellä on käytössä. Oman asemani vaikutuksen tiedostaminen haastateltavien vastauksiin oli otettava huomioon. Painotin jokaisen haastattelun alussa sitä, että minut tulisi nähdä tilanteessa opiskelijana henkilöstöpäällikön sijaan. Hirsjärvi ym. (2014, 207) mukaan olennaista haastattelussa on se, miten haastateltavien vastauksia osataan tulkita erilaisten kulttuuristen merkitysten valossa.

Haastateltavan esiintymiseen vaikuttaa suuresti myös kulttuurinen ja sosiaalinen tausta.

Haastateltavat saattavat haastattelutilanteessa puhua toisin kuin jossain muussa tilanteessa, koska haastatteluista saatava aineisto on aina asiayhteys- ja tilannesidonnaista. Tuloksia ei tästä syystä pitäisi ylitulkita ja se pitää ottaa huomioon kun tuloksia analysoidaan. (Hirsjärvi ym. 2014, 207.)

3.4.1 Puolistrukturoitu haastattelu

Hirsjärven ym. (2014, 207) haastattelu on eräänlaista keskustelua. Normaalin keskustelun haastattelusta erottaa tosin se, että haastattelussa haastattelija määrää keskustelun aiheen ja suunnan. Keskustelussa puolestaan osapuolet ovat normaalisti tasa-arvoisia kysymään ja vastaamaan. Tutkimustarkoituksessa haastattelulla on tavoitteet ja sen avulla halutaan saada selville mahdollisimman luotettavia tietoja. Haastattelu täytyy siis nähdä järjestelmällisenä tiedonkeruun muotona. Haastattelu on hyvä työkalu, kun halutaan saada selville mitä yksilöt tuntevat, uskovat ja ajattelevat. (Hirsjärvi ym. 2014, 207-208, 212.)

Tyypillistä strukturoidulle eli lomakehaastattelulle on se, että kysymysten ja väitteiden järjestys ja muoto on mietitty etukäteen (Hirsjärvi ym. 2014, 208). Avointen kysymysten väitteet Hirsjärven ym. (2014, 201) mukaan perustuu Foddy (1995, 128) teokseen *Constructing questions for interviews and questionnaires*. Avoimet kysymykset sallivat vastaajien vastata esitettyihin kysymyksiin vapaasti omin sanoin, eikä johdata vastauksia johonkin tiettyyn suuntaan, mikä antaa vastaajille mahdollisuuden osoittaa tietämystä aiheesta, osoittaa vastaajien mahdolliset tunnereaktiot aiheeseen ja osoittaa, mikä on olennaista tai tärkeää vastaajien tavassa ajatella. Avoimet kysymykset myös antavat mahdollisuuden huomata motivaatioon liittyviä aiheita vastauksissa. (Hirsjärvi ym. 2014, 201.)

Puolistrukturoidussa haastattelussa puolestaan kysymykset ovat kaikille samat, mutta vastaukset avoimia ja vastaus voi vaatia lisäselvitystä lisäkysymyksillä, joita ei välttämättä kaikille haastateltaville esitetä samalla tavalla. Haastattelun edetessä voi siis tulla esille uusia seikkoja, joita suunniteltaessa haastattelukysymyksiä ei olla osattu ottaa huomioon. Puolistrukturoitu haastattelu on strukturoitua joustavampi sekä tutkijalle että tutkittavalle, mutta kasvattaa samalla aineiston käsittelyyn tarvittavaa työmäärää. (Tilastokeskus 2017.)

Puolistrukturoitu haastattelu soveltui parhaiten tutkimuksen tavoitteisiin, koska haluttiin tietää haastateltavien rehellisiä näkemyksiä HR-käytännöistä. Puolistrukturoidussa haastattelussa

kysymykset ovat kaikille samat, mutta vastauksia ei ole määritelty etukäteen, eli jokaisella haastateltavalla oli mahdollisuus vastata varsin vapaasti. Kysymykset oli mietitty tarkoin etukäteen, jotta jokaiselle haastateltavalle esitetyt kysymykset olivat samat. Myös aihepiiri oli melko tarkoin rajattu ja myös tästä syystä puolistrukturoitu haastattelu sopi parhaiten tähän tutkimukseen. Avomilla kysymyksillä puolestaan haluttiin antaa tilaa keskustelulle. Vastausten määrämukotoa ei haluttu rajoittaa, jotta vastauksista saatiin irti toiminnan kehittämisen näkökulmasta mahdollisimman paljon hyötyä. Aikataulu työn toteuttamiseen oli myös melko tiivis, joka myös puhui puolistrukturoidun haastattelun ja avointen kysymysten puolesta.

3.5 Haastattelujen toteutus eli aineiston kuvaus

Tutkimuksen luonteen huomioonottaen koin, että paras tapa toteuttaa haastattelut oli yksilöhaastatteluina. Tällöin haastatteluajankohtien sopiminen oli helpompaa, kun ei tarvinnut ottaa huomioon useamman ihmisen aikataulujen yhteensovittamista. Koin myös, että yksilöhaastattelussa keskustelu voisi olla vapaampaa, koska haastateltavat olivat kaikki minulle jossain määrin tuttuja. Haastatteluihin varattiin aikaa yksi tunti per haastattelu ja ne toteutettiin pääosin kolmen viikon ajanjakson sisällä.

Haastateltavat valittiin tutkimukseen kansainvälisyyden perusteella, koska työssä oli tavoitteena kehittää kansainvälisesti kestäviä HR-käytäntöjä. Mukaan kutsuttiin siis Suomessa työskenteleviä kansainvälisiä työntekijöitä, suomalaisia ulkomaantyöskentelystä taustaa omaavia henkilöitä ja kansainvälisiä työntekijöitä organisaation emoyhtiöstä Englannista, joilla myös oli kokemusta useammasta kansainvälisestä organisaatiosta. Suurin osa haastateltavista oli työskennellyt organisaatiossa 1-2 vuotta, mutta myös pitempään kohdeorganisaatiossa työskennelleitä oli mukana. Pääpaino haastatteluihin valituilla oli kansainvälisessä kokemuksessa, ei työsuhteen pituudessa.

Valmistelin haastatteluja varten saatekirjeen haastattelupyynnöstä (Liite 1), alustuksen itse haastatteluun (kerroin opinnoista, työn aiheesta, tutkimuskysymyksistä ja työn tavoitteista) ja haastattelukysymykset (Liite 2, Liite 3). Haastatteluun kutsuttiin yhteensä 12 henkilöä, joista 10 suostui haastatteluun. Määrällisesti haastateltavia ei ollut montaa, mutta kokemusta heillä kaikilla oli monipuolisesti yhteensä 12 eri maasta ja kansainvälisistä organisaatioista. Osa organisaatioista oli pienempiä (pienimmässä henkilöstöä noin 50), suurimmat organisaatiot haastateltavilla olivat olleet multikansallisia kymmeniä tuhansia ihmisiä työllistäviä organisaatioita.

Haastattelut toteutettiin joko suomeksi tai englanniksi, riippuen haastateltavan kielitaidosta. Suomalaisia haastattelussa oli mukana kolme henkilöä, kansainvälisiä henkilöitä puolestaan seitsemän. Naisia ja miehiä oli haastateltavissa molempia yhteensä viisi, ikäjakauma haastateltavilla oli 33-58 vuotta. Haastateltaville korostettiin tutkimuksen luotettavuutta ja heitä kehoitettiin haastatteluhetkessä ajattelemaan haastattelun toteuttajaa opiskelijana, mieluummin kuin organisaation henkilöstöhallinnon edustajana.

Haastattelupaikaksi valittiin rauhallinen huone, osa tosin jouduttiin toteuttamaan Skype'n avulla etänä, sillä työskentely eri maissa esti henkilökohtaisen tapaamisen. Jokaiselta haastateltavalta pyydettiin lupa etukäteen nauhoittaa haastattelut tietokoneelle, jotta keskustelu olisi haastatteluhetkessä nopeampaa ja vuorovaikutteisempaa. Haastateltaville selvitettiin, että nauhoitusta käytetään tulosten analysointiin, eikä haastateltavan nimi tai ääni tule esille opinnäytetyössä. Kysymyksiä ei näytetty haastateltaville etukäteen, vaan ne käytiin läpi haastattelutilanteessa. Kaikkiin kysymyksiin vastattiin mielestäni avoimesti ja palautetta olemassa olevista käytännöistä annettiin verrattain rehellisesti. Koin, että kysymyksiin vastattiin mielellään ja keskustelua käytiin avoimessa hengessä.

3.6 Analysointitapana teemoittelu

Tulosten analysointitavaksi valittiin tutkimuksessa teemoittelu. Teemoittelu on perusmenetelmä kvalitatiivisessa tutkimuksessa. Teemoittelussa tutkimusaineistosta pyritään hahmottamaan keskeisiä aihepiirejä eli teemoja. Teemoittelussa laadullista aineistoa ryhmitellään ja pilkotaan aihepiirien mukaan ja siinä korostuu määrällisen aineiston sijaan sisältö (Kajaanin Ammattikorkeakoulu, 2017). Aineistosta etsitään siis tutkimuksen keskeisiä aihepiirejä, joita käytetään vastausten analysoinnissa. Sopivia teemoja muodostuu joko aineistolähtöisesti tai teorialähtöisesti. Teemoittelulla voidaan etsiä aineistosta erottavia seikkoja tai yhdistäviä tekijöitä. Yksi teemoittelun tarkoitus on pyrkiä löytämään tutkimukseen olennaiset aiheet. Teemoittelulla saadaan analysoitua olennaista tietoa, kun tavoitteena on ratkaista käytännön ongelmia. Kun analysointitapana on teemoittelu, aineistossa hyödynnetään usein sitaatteja eri teemojen kuvaamiseen. Sitaatteja voidaan käyttää elävöittämään tekstiä opinnäytetyössä, esimerkkinä aineistosta ja perustelemaan tutkijan näkemystä. (Silius 2008-11-14.)

Tässä työssä teemoittelu sopi hyvin analysointitavaksi tutkimukseen, koska haastattelut rakentuivat jo lähtökohtaisesti erilaisten teemojen eli aihealueiden ympärille. Tutkimustulokset käsitellään teemoittain ja eri teemat sisältävät myös sitaatteja haastatteluista. Tässä tutkimuksessa teemat oli käytännössä jo etukäteen määritelty, eikä niitä tarvitse etsiä aineistosta. Aihepiirit siis muodostuivat työssä aineistolähtöisesti. Teemoittelulla on pyritty löytämään olennaiset aiheet tutkimukseen jo aiheet määriteltäessä, ja tavoitteena onkin löytää parhaat ratkaisut käytäntöön juuri näistä aihepiireistä.

4 KANSAINVÄLINEN HENKILÖSTÖHALLINTO

Kansainvälinen henkilöstöhallinto ei suuresti eroa henkilöstöhallinnon periaatteista yleisesti. Kansainvälisen henkilöstöhallinnon teemat vastaavat henkilöstöhallinnon perusteemoja ja tavoitteita, kansainvälisen näkökulman huomioivalla lisähaasteella. Henkilöstöhallinnon missiona on olla yrityksen liiketoiminnan mahdollistaja lisäämällä työelämän tuottavuutta laadukkaasti (Heikkilä, 2017-01-30). Henkilöstöhallinnolla tarkoitetaan yleisesti niitä toimenpiteitä, joilla yritys takaa henkilöstöressurssiensa mahdollisimman tehokkaan käyttämisen. TE-palvelujen (2017-02-18) mukaan ”henkilöstöhallinto on yrityksen tai organisaation henkilöstövoimavarojen hallinnointia”. HR palvelee yrityksen tavoitteiden saavuttamista ja toimintaa myös ylläpitämällä motivaatiota ja hyvää työilmapiiriä. Koska arkipäiväinen toiminta ja tavoitteiden saavuttaminen perustuu pitkälti henkilöstön työhön, henkilöstö on keskeisessä asemassa organisaatiossa.

Henkilöstöhallinnossa painopiste on siirtymässä henkilöstön ja organisaation kehittämiseen puhtaasta hallinnoinnista. HR:n tulevaisuuteen kuuluu johdon konsultointi, esimieskoulutus, strateginen ajattelu ja tulevaisuuden visiointi. Myös työkyvyn ylläpitämisen, motivoinnin ja henkilöstön sekä organisaatiokulttuurin kehittämisen merkitys korostuu. Ydintehtäviin kuuluu silti yleensä myös peruspalveluita kuten työsuhdeasioita, työterveyshuollon organisointia, rekrytointia, koulutusta ja perehdytystä sekä palkkahallintoa. (TE-palvelut 2017-02-18.) Toimiva henkilöstöhallinto on yhtenä edellytyksenä yrityksen menestykselle.

Henkilöstöjohtamisen käytännöillä on suora yhteys henkilöstön johtamiseen ja yhteistyöhön organisaatioissa. HR:llä on jatkuvan kehittämisen rooli eri käytännöissä ja suhteissa sidosryhmiin sekä strateginen rooli tuottaa materiaalia johdolle päätöksenteon tueksi sekä henkilöstönäkökulman ja päätösten vaikutusten henkilöstöön näkyväksitekijänä. Organisaation HR-käytännöillä on rooli sekä startegisena kumppanina, hallinnollisena tekijänä, toimintojen kehittäjänä että laajemmin organisaatiokulttuurin kehittäjänä ja rakenteiden luoja. HR voi omalla toiminnallaan joko edistää organisaation kehittymistä tai hidastaa sitä, olemalla puhtaasti hallinnollinen, pysähtynyt toiminto organisaatiossa ilman panostusta strategiseen suunnitteluun. (Beardwell ja Holden 1994, 5-24.)

4.1 Henkilöstöhallinto kansainvälisessä organisaatiossa

Kansainvälinen henkilöstöhallinto organisaatiossa on kaikkea yllä olevassa kappaleessa mainittua, mutta kansainvälisesti kestävä käytännöt ja toimintatavat huomioonottavaa. Tärkeä seikka kansainvälisessä henkilöstöhallinnossa on ymmärtää kulttuurien ja monimuotoisuuden eroja. Kansainvälisen HR:n kehittäminen vaatii uusia näkökulmia, perehtymistä muiden kansainvälisten organisaatioiden toimiviin käytäntöihin ja sellaisten käytäntöjen rakentamista, jotka tukevat kansainvälisyyden säilymistä. Asiantuntijaorganisaatioissa henkilöstön monimuotoisuus on voimavara ja mahdollistaa monipuolisen näkemysten, kokemusten ja osaamisen hyödyntämisen yrityksen parhaaksi. Henkilöstöhallinnon perusprosessit ovat usein kansainvälisesti samoja, mutta niiden toteutustavat ja sisällöt vaihtelevat kulttuureittain ja maittain. Eroja käytäntöihin kuitenkin luo organisaation maan lainsäädäntö, kulttuuri, ihmisten käyttäytyminen, arvot ja perinteet.

Kansainvälisissä organisaatioissa kansainvälinen henkilöstöhallinto tulee esiin prosesseissa. Viestinnän kieliä on usein useita tai kielenä käytetään yleisesti englantia. Rekrytoinnit eivät kohdistu pelkästään organisaation maan sisälle, vaan rekrytointien kohdemaat voivat olla ympäri maailmaa. (Viitala 2015, 273-278.)

Kauhasen (2007, 157) listaus kansainvälisen henkilöstöhallinnon eroista paikallisen organisaation henkilöstöhallintoon perustuu Downingin ja Welchin (2004) teokseen International Human Resource Management. Merkittävää kansainvälisessä henkilöstöhallinnossa verrattuna paikalliseen on seuraavat tekijät:

- Henkilöstövoimavarojen johtamiseen tarvitaan enemmän osatekijöitä
- Asioihin tarvitaan laajempi kokonaisnäkemys
- Henkilöstön yksityiselämään tarvitaan enemmän paneutumista (perheystävällinen työpaikka, ikäjohtaminen, kansainvälisissä rekrytoinneissa myös puolison osallistaminen prosessiin)
- Työntekijän suhde työnantajaan muuttuu, kun muutetaan vieraaseen maahan töihin
- Todennäköisyys riskeihin kasvaa (työsuhde päättyy aiemmin kuin oli suunniteltu, henkilö ei sopeudu organisaatioon, henkilöstö ei sitoudu organisaatioon)
- Ulkoiset tekijät vaikuttavat voimakkaammin henkilöstöön liittyviin asioihin.

(Kauhanen 2007, 157.)

Ullrichin (1997, 21-24) mukaan kansainvälistyviltä organisaatioilta vaaditaan paikallista sitoutumista, mutta kansainvälistä ajattelutapaa. Haasteena on erityisesti kehittää organisaatiossa sellaista osaamista, että kansainvälinen kilpailu on mahdollista. Myös kansainvälisesti toimivien palkkaus- ja kannustinjärjestelmien luominen on tarpeen kansainvälisissä ja kansainvälistyvissä organisaatioissa, paikalliset toimintatavat huomioonottaen. Päätöksenteossa täytyy olla kyky ottaa huomioon paikallisesti tehtyjen päätösten vaikutus konsernin muuhun liiketoimintaan. Kansainvälistyvien organisaatioiden täytyy miettiä onko johtoryhmällä edellytyksiä ja osaamista kansainväliseen toimintaan ja onko yrityksessä mahdollista luoda toimintaympäristöä, jonka käytännöt ovat kansainvälisiä, mutta joita voidaan hyödyntää sujuvasti myös paikallisissa olosuhteissa. (Ulrich 1997, 21-24.)

4.2 Toimivan henkilöstöhallinnon arvo

Henkilöstöhallinnon arvon huomaaminen voi olla vaikeaa, koska HR-asioita ei perinteisesti ole mitattu numeerisin mittarein. HR:n tuottamaa lisäarvoa organisaation tulokseen ja toimintaan voi olla vaikea huomata, ellei henkilöstöhallinnon edustaja tee työtä näkyväksi mittareilla, joilla on merkitystä esimerkiksi organisaation johtoryhmälle. Nopeasti muuttuvassa ja kehittyvässä työelämässä HR:n rooli organisaatiossa tulisi olla enemmän "business partner"-tyylinen, perinteisen hallinnollisen roolin sijaan. Brockbankin ja Ulrichin (2005, 95-149) mukaan lisäarvoa tuovat HR-käytännöt ovat työsuhteen elinkaaren hallinnan prosessit, suorituksen ja osaamisen johtamisen prosessit eli käytännön johtaminen, esimiestyö ja palkitsemiskäytännöt. Myös tiedonkulun prosessit tuovat merkittävää lisäarvoa eli sisäisen viestinnän ja kommunikaation parantaminen, sekä HR:n johtoryhmälle tai muulle ylimmälle johdolle HR-tiedon tuottama lisäarvo avuksi oikeaan dataan

perustuvaan päätöksentekoon. Työnteon prosessien kehittäminen on myös yksi yritykselle lisäarvoa tuottavista tekijöistä eli se, miten tehdä työnteosta sujuvaa ilman monelle organisaatiolle tyypillistä sähläystä (hakeminen, odottaminen, korjaaminen, sotkujen selvittäminen, aikataulujen muutokset). Henkilöstöhallinnon arvo organisaatiolle muodostuu siis muun muassa, strategisen HR:n toiminnasta, toimivista prosesseista, esimiestyön kehittämisestä ja oikeanlaisesta HR:n tuottamasta analytiikasta.

Henkilöstöhallinnon arvoa voi mitata myös henkilöstön sitoutumisen laadulla. Ayu (2014-08-27) viittaa verkkojulkaisussaan Gallupin raporttiin ”State of the Global Workplace”, joka kattoi yhteensä 140 maata. Tutkimuksessa organisaatioiden henkilöstö jaettiin tulosten perusteella kolmeen ryhmään:

- Sitoutuneet
- Ei-sitoutuneet
- Aktiivisesti sitoutumattomat.

Sitoutuneita työntekijöitä yrityksessä on keskimäärin maailmanlaajuisesti 13%. Sitoutuneet työskentelevät intohimoisesti ja heillä on selkeä tunneside organisaatioon. He myös luovat innovaatioita sekä vievät organisaatioita eteenpäin. (Ayu, 2014-08-27.)

Loput 87% henkilöstöstä ovat ei-sitoutuneita tai aktiivisesti sitoutumattomia. Ei-sitoutuneet ovat sisimmillään jo ”tsekkautuneet ulos” organisaatiosta. He suorittavat työpäivän ns. autopilotilla, käyttäen aikaa työn tekemiseen, mutta ilman energiaa tai tunnetta itse työhön. Aktiivisesti sitoutumattomat työntekijät puolestaan eivät ainoastaan ole onnettomia, vaan tuovat aktiivisesti esille olevansa onnettomia. Aktiivisesti sitoutumattomat työntekijät vievät asenteellaan ja käytöksellään pohjaa pois siltä, mitä heidän sitoutuneet kollegansa saavat aikaan. Tutkimuksessa selvisi myös, että organisaatiot, joissa on suuri työntekijöiden sitoutuneisuus, myös yrityksen tulos ja tuottavuus ja asiakkaan sitoutuneisuus olivat suuremmat, ja työntekijöiden poissaoloprosentit sekä työtapaturmat olivat pienemmät. Näissä organisaatioissa myös tehtiin luonnollisesti enemmän työtä sitoutuneisuuden kasvattamiseen. (Ayu, 2014-08-27.)

Miten henkilöstö saadaan sitoutumaan organisaatioon? Sitoutuminen vaatii voimavarojen ja vaatimusten tasapainoa. Työntekijät ovat valmiita sitoutumaan, kun heillä on mahdollisuus kehittyä työssään (tarpeeksi haasteellisia työtehtäviä), kun he voivat itse jossain määrin vaikuttaa työnsä suorittamiseen ja kun kannustinjärjestelmät, palkitseminen ja palautteen antaminen organisaatioissa toimii. Kun työntekijä kokee, että hänen työtään ja häntä ihmisenä arvostetaan, on hyvin todennäköistä, että henkilö on sitoutunut työnantajaansa. Myös toimivilla työvälineillä ja viestinnällä on rooli sitouttamisessa. Organisaatioissa, joissa onnistumisia voi juhliä ja työpaikalla voi olla myös hauskaa, on todettu olevan merkitystä henkilöstön sitoutumiseen. (Ulrich 1997, 161-176.) Henkilöstöhallinnon arvo korostuu eri käytäntöjen kehittämisessä ylimmän johdon tuella.

4.3 Lyhyt kuvaus käsiteltävistä henkilöstöhallinnon osa-alueista

Opinnäytetyössä keskitytään sellaisiin henkilöstöhallinnon käytäntöihin ja prosesseihin, jotka ovat sekä perinteisen henkilöstöhallintotyön ydintä - mutta myös prosesseja, joita kehittämällä voidaan merkittävästi vaikuttaa työnantajakuvan luomiseen, henkilöstön sitouttamiseen, organisaatiokulttuurin kehittämiseen ja näiden kaikkien yhteisvaikutuksella myös yrityksen tulokseen.

Tarkemmassa tarkastelussa työssä on rekrytointiprosessin kehittäminen, perehdytys, esimiestyö ja sen kehittämisen kohteet, sekä kommunikaatio ja sisäinen viestintä. Valitut henkilöstöjohtamisen käytännöt ovat eräänlaisia ydinprosesseja sekä henkilöstöhallinnossa että yleisesti organisaation tavassa toimia. Seuraavissa kappaleissa kuvataan lyhyesti, mitä näillä käytännöillä tässä opinnäytetyössä tarkoitetaan.

4.3.1 Rekrytointi

Rekrytoinnilla tarkoitetaan niitä toimenpiteitä, joiden avulla yritykseen hankitaan sen tarvitsemaa henkilöstöä. Tässä tapauksessa, kun kohdeorganisaatiossa on voimakasta henkilöstön kasvua kautta linjan, rekrytoinnissa keskitytään vain ulkoiseen rekrytointiin eli tilanteisiin, jossa organisaatioon palkataan kokonaan uusi henkilö. Rekrytointiprosessiin liittyy olennaisesti tarpeen määrittely eli avoinna olevaan työtehtävään tai organisaation osaamistarpeeseen määritellään minkälaista osaamista, millaisella koulutuksella ja kokemuksella tarvitaan. Rekrytointi-ilmoitus laaditaan tämän määrittelyn perusteella. Seuraavaksi prosessissa yleensä päätetään se, missä kanavissa ilmoitus julkaistaan, kuinka pitkä haku-aika on, miten ja milloin hakemukset toivotaan lähetettävän ja keneltä voi tarvittaessa kysyä lisätietoja. Hakuajan päätyttyä (ja sen aikana) valitaan alussa määriteltyihin raameihin sopivat hakijat haastatteluun ja mahdolliseen testaukseen. Haastattelukierroksia voi olla useampia ja ennen valintapäätöstä voi prosessiin liittyä myös terveystarkastus, mikäli työtehtävä sitä edellyttää. Valintapäätöksen jälkeen prosessi jatkuu työsopimuksen tekemisellä ja sisäisellä tiedottamisella asiasta. Rekrytoinnin jälkihoitona on yleensä myös onnistumisen arviointi eli kuinka hyvin henkilön valinnassa onnistuttiin. (Kauhanen 2007, 68-72.)

Olellista rekrytointiprosessissa positiivisen työnantajakuvan luomisen kannalta on riittävä kommunikointi hakijoille eri vaiheissa. Hakuvaiheessa tieto siitä, että hakemus on tullut perille ja informaatiota hakuprosessin kestosta ("haku-aika on päättynyt ja käsittelemme hakemukset pp.kk.vvvv mennessä, jonka jälkeen valitsemme haastatteluun kutsuttavat henkilöt"). Haastatteluvaiheessa kommunikointi siitä, missä ajassa prosessi viedään läpi ja milloin hakijoille ilmoitetaan valinnoista, on tärkeää.

Viitalan (2015, 285-286) mukaan kansainvälisissä organisaatioissa rekrytoitavat voivat olla organisaation kotimaan kansalaisia tai mistä päin maailmaa tahansa. Tuotannollinen henkilöstö rekrytoidaan yleensä kotimaan työmarkkinoilta, mutta johto- ja asiantuntijatehtäviin rekrytoidaan usein kotimaan ulkopuolelta, jotta organisaatioon saadaan kattavasti osaamista eri koulutus- ja

kokemustaustoista. Haasteena ulkomaisissa rekrytoinneissa on usein kotimaisia rekrytointeja kalliimmat kustannukset ja kulttuuriset pulmat. Kotimaisissa rekrytoinneissa saadaan yleensä myös pitkäkestoisempia työsuhteita. (Viitala 2015, 285-286.)

4.3.2 Perehdytys

Perehdytys tarkoittaa opastamista organisaatioon, työtapoihin ja työtehtäviin. Perehdyttäminen on olennaisen tärkeää uuden työntekijän aloittaessa, sillä hyvin tehtynä se on olennaisena tekijänä uuden työntekijän sitoutumiseen organisaatioon. Hyvin toteutetulla perehdytyksellä saadaan uusi työntekijä tuottavaksi ja tehokkaaksi työntekijäksi nopeammin. Uusi työntekijä on aina iso investointi yritykselle, joten perehdytykseen kannattaa panostaa. (Kauhanen 2007, 88.) Kestin (2017-01-31) mukaan uuden työntekijän suorituskyky on 50 % vanhan työntekijän suorituskyvystä. Mitä nopeammin uusi työntekijä saadaan perehdytettyä, sitä parempi investointi henkilö on organisaatiolle. Perehdytyksen täytyy olla perusteellista ja nopeaa, jotta vältetään suuremmilta virheiltä, työtapaturmilta ja taloudellisilta vahingoilta. Perehdytykseen käytetään vaihtelevasti aikaa eri yrityksissä, riippuen työnkuvasta, henkilön osaamisesta ja aiemmasta työkokemuksesta. Vastuu perehdytyksestä ja sen järjestämisestä on lain mukaan esimiehellä, mutta esimiehellä on toki mahdollisuus delegoida tehtävä toisille henkilöille. (Kauhanen 2007, 88.)

Kohdeorganisaatiossa perehdytys on aikaavievää. Koska organisaatio on lääketehdas, jolla on GMP-lupa valmistaa lääkettä potilaskäyttöön, perehdytystä työtehtäviin määrittää lääkelaki ja muut lääketuotteiden valmistusta määrittelevät ohjeet ja säännökset. Perehdytys koostuu yleisen perehdytyksen lisäksi mittavasta monivaiheisesta työohje- eli SOP-perehdytyksestä, ennen kuin työntekijä pääsee työskentelemään itsenäisesti. Haasteena on myös organisaation toimialan spesifisyys, joten valmiita osaajia ei yleensä löydy tehtäviin. Geeniterapeuttisten lääkkeiden valmistus koostuu useasta eri prosessista, mikä tarkoittaa sitä että työsuhteen alkuvaiheessa samat tehtävät toistuvat melko harvoin eli oppimisen kannalta hyödyllisiä toistoja ei esiinny tarpeeksi usein. Muun muassa näistä syistä perehdytys vie kohdeorganisaatiossa paljon aikaa. Tuotannon työntekijän perehtyminen kaikkiin prosessin eri vaiheisiin saattaa kestää jopa kaksi vuotta, mutta toki prosessin yksittäisiin eri vaiheisiin pääsee mukaan lyhyemmälläkin perehdytyksellä. Uusi työntekijä ei välttämättä ole silti valmis itsenäiseen työskentelyyn kuin noin neljän kuukauden päästä aloittamisesta. Perehdytys vie siis kohdeorganisaatiossa paljon aikaa myös vanhoilta työntekijöiltä, jotka ovat olennaisessa asemassa kouluttamassa uusia tulijoita. Tästä syystä jokainen uusi rekrytointi on investointina organisaatiolle melko suuri ja kehittämällä perehdytystä voidaan olla merkittävästi kustannustehokkaampia.

Kansainvälisissä yrityksissä organisaation ja kohdemaan käytäntöihin pitää kiinnittää enemmän huomioita perehdyttäessä muusta maasta tulevaa henkilöä. Maan käytännöt, kuten verokortin ja henkilötunnuksen hakeminen, viranomaisille rekisteröityminen ja käytännön asiat, kuten asunnon etsiminen vaativat henkilöstöhallinnolta parempaa perehdyttämistä. Myös lainsäädännön ja työehtosopimuksen kiemurat, kuten lomien ansainta ja niiden pitäminen, työajanseuranta, ylityöt ja

työterveyshuollon käytännöt voivat vaatia syvempää selventämistä kansainväliselle työntekijälle. Myös maahan ja kulttuuriin voi olla hyvä antaa jonkinlainen yleiskatsaus.

4.3.3 Esimiestyö

Esimiestyön laatu ja käytännöt ovat merkitykseltään isoimpia asioista siihen, kuinka sitoutunut ja motivoitunut työntekijä on organisaatioon. Monissa organisaatioissa käytännön esimiestyö koetaan tuottamattomaksi puuhasteluksi, jota tehdään jos oikeilta töiltä jää siihen aikaa. Käytännön esimiestyö ja johtaminen on kuitenkin keskeisin toimintaa ohjaava tekijä organisaatioissa. Esimiehen vastuut, velvollisuudet ja roolit on usein määritelty organisaatioissa, mutta esimiesasemassa olevan henkilön oma asenne vaikuttaa paljon siihen miten tehtävää käytännössä toteutetaan. Jos organisaatioissa ei pidetä esimiestyötä ja ihmisten johtamista merkittävänä työnä, esimiehiksi valikoituu yleensä henkilöt, jotka ovat asiantuntijatehtävässään menestyneitä. Jos esimiestyön tärkeyttä ei ymmärretä organisaatioissa, voi olla että työyhteisön ongelmat jää huomaamatta, työntekijät eivät saa tarpeeksi tarvitsemaansa palautetta ja toiminnan kehittäminen ei ole pitkäjänteistä ja johdonmukaista. (Järvinen 2005, 13-17.)

Järvisen (2005, 20-26) mukaan puutteellinen esimiestyö ja sen vähäinen arvo ylimmän johdon silmissä voi helposti johtaa liialliseen itseohjautuvuuteen erityisesti asiantuntijaorganisaatioissa. Itseohjautuvuus puolestaan aiheuttaa pahimmillaan sen, että organisaatiossa unohtuu yhteinen tavoite, ja turvallisuus ja luottamus muuttuvat epävakaaiksi. Usein ei oteta huomioon, että myös huippuasiantuntijat kaipaavat selkeyttä, tavoitteita ja palautetta esimieheltään. Esimiehen rooli ja katsantokanta asioihin työyhteisössä tulisi olla laajempi kuin ns. rivityöntekijän. Esimies edustaa työnantajaa roolissaan työntekijöiden suuntaan ja katsoo toiminnan kokonaisuutta. Esimiehen tehtävä on osoittaa työntekijöille mikä on hänen yksikkönsä perustehtävä osana yrityksen laajempaa kokonaisuutta. (Järvinen 2005, 20-26.) Esimies toteuttaa ja tulkitsee organisaation strategiaa johtamalleen ryhmälle.

Kansainvälisessä organisaatiossa esimiestyöhön liittyy myös kulttuuristen yhteentörmäysten ehkäiseminen. Esimiehet voivat tarvita tehtävään koulutusta ja enemmän tukea esim. henkilöstöhallinnosta. Organisaatiossa on myös hyvä olla selkeitä pelisääntöjä eri uskontojen ja kulttuuristen tapojen kohtaamiseen, myös mahdollisen rasmin käsittelyyn työyhteisössä. Esimiesten viestintä omalle osastolleen tulisi olla kaikille saatavilla ymmärrettävällä kielellä. (Viitala 2015, 296-297.)

Opinnäytetyössä keskitytään esimiestyöosiossa lähinnä siihen, mitä kohdeorganisaation esimiestyössä pitäisi nykyisellään parantaa ja millaisia hyviä käytäntöjä haastateltavat ovat kohdanneet aiemmissa organisaatioissa. Haastateltavista osa oli esimiesasemassa työskenteleviä, joten he ottivat kantaa myös organisaatiosta saatuun valmiuteen ja koulutukseen työskennellä esimiestehtävissä.

4.3.4 Palkitseminen

Palkitseminen on väline, jolla kannustetaan henkilöstöä ja tuetaan organisaation menestystä. Palkitseminen kattaa aineettomat palkinnot (urapalkkiot, sosiaaliset palkinnot, kannustus ja onnistumisen tunnustaminen), edut ja taloudelliset palkkiot (palkka, edut, tulospalkkiot). Jotta palkitseminen tukee organisaation menestystä, tulee palkitsemisperusteiden olla oikein valittuja. Palkitsemisella kannustetaan henkilöstöä toimimaan organisaation tavoitteiden mukaisesti. (Kauhanen 2007, 105.) Palkitsemisen tulee olla sidottu organisaation pitkän ja lyhyen aikavälin tavoitteisiin. Jotta taloudellinen palkitseminen toimii motivoivana, tuloksellisena ja tehokkaana välineenä, tulisi tähtäimet työntekijän omasta panoksesta tavoitteiden saavuttamiseen olla määritelty ja selkeät organisaatiossa. Miten ja mistä palkitaan on siis syytä miettiä organisaatiossa tarkoin, jotta palkitsemisella voidaan oikeasti ohjata organisaatiokulttuuria ja -rakennetta haluttuun suuntaan. Palkitsemisella voidaan luonnollisesti myös pitää osajat organisaatiossa, lisätä tuottavuutta ja tehokkuutta, houkuttaa uusia osajia ja saada kilpailuetua. (Kauhanen 2007, 105-111.)

Opinnäytetyössä toteutetussa haastattelussa palkitsemiseen liittyvät kysymykset olivat melko pienessä roolissa. Haastattelussa haluttiin lähinnä selvittää millaisia palkitsemiskäytäntöjä haastateltavat ovat aikaisemmin kohdanneet ja millainen palkitseminen motivoisi juuri heitä. Vaikka palkitseminen on tärkeää ja hyvä työkalu henkilöstöjohtamiseen, tässä opinnäytetyössä sitä käsitellään vain melko pinnallisesti.

4.3.5 Kommunikaatio ja sisäinen viestintä

Viestintää ja kommunikaatiota tarvitaan kertomaan yrityksen tapahtumista omalle henkilöstölle. Sisäinen viestintä on työyhteisön jäseniin kohdistuvaa viestintää. Hyvin toteutettu sisäinen viestintä on suoraan yrityksen menestymiseen vaikuttava asia. Hyvällä viestinnällä on suuri merkitys mm. työtyytyväisyyteen ja motivaatioon. Ilman viestintää esimerkiksi organisaation strategiasta ja tavoitteista, työntekijän voi olla vaikeaa löytää merkitystä omalle työlleen. Useissa pk-organisaatioissa sisäinen viestintä on henkilöstöhallinnon tehtävä. Sisäiseen viestintään liittyy myös lakisääteisiä vastuita, kuten yt-lain mukaisia veloitteita ja sen lisäksi sisäinen viestintä vaikuttaa vahvasti organisaatiokulttuuriin, toiminnan tehokkuuteen ja henkilöstön tyytyväisyyteen. Sisäisen viestinnän tarkoitus onkin pitää henkilöstö tietoisena organisaation arvoista, strategiasta ja visiosta sekä toiminnan muutoksista ja taloudellisesta tilanteesta. Toimiva sisäinen viestintä parantaa toiminnan sujuvuutta, tehokkuutta ja tuottavuutta. (Kauhanen 2007, 168-170.)

Kommunikaation ja sisäisen viestinnän kanavat ovat moninaiset. Kanavien valintaan vaikuttaa kohderyhmät, työpisteiden etäisyys toisistaan eri toiminnoissa, ymmärrettävyys (kielet), asian merkitys organisaatiolle, viestin perillemenon nopeus ja varmuus sekä viestin sisällön säilyminen muuttumattomana. Kansainvälisessä ympäristössä viestinnän kieleen on luonnollisesti syytä kiinnittää huomiota, jotta varmistetaan viestinnän ymmärrettävyys. Suoran viestinnän kanavia ovat muun muassa esimies, osastokokoukset ja tiimipalaverit, neuvottelut, työkaverit, luottamushenkilö ja

työsuojeluhenkilöt sekä ylimmän johdon tiedotustilaisuudet. Välitetyn viestinnän kanavia puolestaan on ilmoitustaulut, "newsletterit", intranet, sähköposti ja sosiaalinen media. (Kauhanen 2007, 171-173.)

Opinnäytetyössä ja haastatteluissa keskitytään sisäiseen viestintään lähinnä organisaatiokulttuuria ja työyhteisön yhteenkuuluvuutta ja yhteistyötä kehittävään puoleen. Sisäisen viestinnän kohderyhmä työssä on selkeästi henkilöstö ja päämääränä on etsiä parempia ratkaisuja viestintäkanaviin sekä saada selville millaista viestintää haastateltavien mielestä organisaatioon tarvitaan lisää.

Kohdeorganisaatiossa tehdyn henkilöstötutkimuksen perusteella sisäinen viestintä kaipaa

kehittämistä (FVT-FKD Henkilöstötutkimus 2016-08-19). Kauhasen (2007, 173) mukaan erityisesti asiantuntijaorganisaatioille työryhmien tai osastojen keskinäinen sisäinen viestintä on tärkeää.

Sisäisen viestinnän kehittäminen auttaa estämään ns. siloutumista eri henkilöryhmien tai fyysisesti ja toiminnaltaan erillisten osastojen välillä, mikäli luonnollista yhteistyötä on vähäisesti.

5 HR:N KEHITTÄMISEN MERKITYS KASVAVASSA ORGANISAATIOSSA

HR:n rooli on yhä enemmän nykyorganisaatioissa kehittäjän rooli. Aikaisemmin henkilöstöhallinnon on ajateltu edustavan nimenomaan hallinnollisia asioita, kun nykyään puhutaan enenevässä määrin HRD-roolista eli development-toiminnasta. Työ vaatii tehokkaampaa yhteyttä organisaation johtoon ja koko organisaatioon. HR edistää organisaation strategian toteutumista ja on ratkaisukeskeisempi mahdollistaja. HR-henkilöstöllä on rooli olla rakentamassa organisaatiokulttuuria, muutoksen toteuttajana, konfliktien ratkojana ja organisaatiokulttuurin ja yhteistyön rakentajana. (Moisalo 2011, 461-463.)

Henkilöstöhallinnolla on rooli useassa eri osa-alueessa organisaatioissa. HR luo pohjaa ja pelisääntöjä organisaation toiminnalle, toisin sanoen edistää organisaatiokulttuurin kehittämistä ja luo sitä yhdessä esimiesten kanssa. HR:n asiakkaita organisaation sisällä ovat henkilöstö, esimieskunta ja ylin johto. HR edustaa aina työnantajaa, mutta tehtävänä on myös edistää henkilöstön hyvinvointia kannattavasti ja olla henkilöstön ääni ylimpään johtoon päin. Ylin johto Englannissa ei välttämättä osaa kuvitella kuopiolaisen yksinhuoltajan tarpeita, joten HR voi toimia tilanteessa tarpeiden välittäjänä. HR palvelee myös esimiehiä mm. kouluttamalla sisäisesti, antamalla tukea ja neuvoja hankaliin tilanteisiin, ohjaamalla oikeaan suuntaan. Työnantajan edustajana HR pitää huolta siitä, että yhteistyö henkilöstön edustajien (mm. luottamusmies) kanssa toimii, ja lakeja ja työehtosopimuksia noudatetaan. HR toimii usein yhteishenkilönä ja kumppanina myös viranomaisille tai muille virallisille tahoille, kuten työeläkeyhtiöihin, vakuutusyhtiöihin ja esim. verottajan suuntaan. HR voi luoda lisäarvoa myös asiakkaalle kehittämällä asiakkaan näkökulmasta arvoa tuottavia henkilöstökäytäntöjä (esim. asiakaspalveluasenteen tuominen organisaatiokulttuuriin).

Työelämä ja työn merkitys on muuttunut, työyhteisöön kuuluu eri lähtökohdista tulleita henkilöitä ja eri ikäillä on erilainen asenne ja tarve työtä kohtaan. Henkilöstöhallinnon pitää edistää monimuotoisuutta työyhteisössä ja suunnitella parhaat ratkaisut henkilöstön ja organisaation tarpeisiin melko ketterästi. Samanlaiset palkitsemiskäytännöt, työsuhteen tyypit tai työajat eivät välttämättä ole ihanne kaikille. Nuoret työntekijät voivat arvostaa enemmän vapaa-aikaa mahdollistavaa työsuhdemallia, kun taas perheelliset ruuhkavuosia elävät arvostavat säännöllistä työaikaa ja vakautta. Vanhemmat henkilöstön jäsenet voivat taas puolestaan arvostaa mahdollisuutta lyhyempään työaikaan. Monimuotoinen henkilöstö voi olla organisaatiolle suuri etu, joten HR:n pitää pystyä luomaan käytäntöjä, jotka mahdollistavat ketterät muutokset henkilöstöltä tulevien tarpeiden mukaan. Kaavoihin kangistunut HR ja pysähtyneet henkilöstöhallinnon käytännöt voivat jopa haitata organisaation kehittämistä. Käytäntöjä ja prosesseja voi aina tarkastella ja tarpeen mukaan kehittää paremmaksi, mikäli organisaation etu niin vaatii. Jatkuva prosessien kehittäminen pitäisi olla itsestäänselvyys, ei pelkän kehittämisen ja asioiden muuttamisen vuoksi, vaan toiminnan parantamisen takia.

5.1 Strateginen HR

Strateginen HR voi auttaa organisaation henkilöstöä, esimiehiä ja johtoa tulemaan tietoisiksi omista vahvuuksistaan ja voimavaroistaan sekä tukea heitä hyödyntämään niitä paremmin. Strateginen HR on avainhenkilö erilaisten muutosohjelmien käynnistämiseksi organisaatiossa muiden toimijoiden tuella. HR voi olla myös hyväksymisvastuussa operatiivisissa kulttuurinmuutos- ja sitouttamishankkeissa mm. vastaamalla laillisuuden ja esim. verotuksellisten seikkojen tarkistamisesta. Strateginen HR on mukana kehittämässä parempia esimiehiä organisaatioon. (Malmi 2016-10-04.) HR:n pitää olla strategisena kumppanina miettimässä sitä, miten organisaation strategia toteutuu organisaatiokulttuurissa. Onko strategiset valinnat eli toimintasuunnitelma jalkautettu hyvin organisaation henkilöstölle tai miten sen voisi tehdä strategian muuttuessa. Tukeeko johtamiskäytännöt ja esimiestyö asetettuja strategisia tavoitteita?

Ulrichin (1997, 81) mukaan HR:n pitää selviytyä useista haasteista tullakseen strategiseksi kumppaniksi liiketoimintaan. Ensimmäinen haaste on varmistaa strategisten suunnitelmien toteuttaminen muuttamalla toimintasuunnitelma toimenpiteiksi organisaatiolle ja selkeäksi henkilöstölle. Tämä ei kuitenkaan ole mahdollista, jos HR ei pääse mukaan strategiatyöhön jo ennen kuin strategia "lyödään lukkoon". Seuraavana haasteena HR:lle on luoda tasapainotettu mittaristo. HR-analytiikan eli mittarien pitäisi tuoda lisäarvoa organisaatiossa mm. henkilöstön sitoutumisen ja onnistumisen, taloudellisen onnistumisen ja asiakasrajapinnan näkökulmista. Mittariston pitäisi kertoa organisaation prosessien onnistumisista ja toimivuudesta. Henkilöstösuunnitelmien sovitettavuus liiketoimintasuunnitelmiin on kolmas haaste Ulrichin listassa. Henkilöstösuunnitelmat eivät saisi olla vain HR:n tekemiä asiakirjoja ilman yhteyttä liiketoimintajohtoon ja yrityksen strategiaan. Henkilöstösuunnitelmien pitäisi olla olennainen osa liiketoiminnan suunnitteluprosessia ja henkilöstökysymysten pitäisi olla mukana, kun tehdään strategisia päätöksiä ja lausuntoja. Strategisen HR:n neljäs haaste on liian helppojen ja väliaikaisten ratkaisujen välttäminen. HR-ammattilaisen pitäisi ymmärtää eri ideologioiden ja henkilöstöhallinnon muotivillitysten taustalla olevia periaatteita ennen kuin yrittää soveltaa niitä käytäntöön omaan organisaatioon. Periaatteiden ja käytäntöjen taustalla olevat tutkimukset ja käyttötavat on hyvä tuntea, jotta niitä pystyy soveltamaan oikein. Viimeinen haaste strategiselle HR:lle on saada organisaatio keskittymään osaamiseen. Tämä tarkoittaa sitä, että osaamista pitäisi keskittää ja miettiä esim. prosessien kautta. Mitä prosesseja meillä tarvitaan, jotta voidaan toteuttaa strategiaa ja mitä osaamista meillä tarvitaan näissä prosesseissa? HR-ammattilaiset ovat strategisia partnereita kehittäessään ja määritellessään osaamista, jolla on lisäarvoa organisaatiolle. (Ulrich 1997, 81-93.)

5.2 Henkilöstö investointina

Henkilöstö on usein yrityksen tärkein investointi erityisesti asiantuntijaorganisaatioissa. Henkilöstökulut pitäen sisällään suorat palkkakulut, lomapalkat ja –rahat, palkkiot, eläkekulut ja muut henkilösivukulut muodostavat merkittävän kuluerän organisaatiolle. Henkilöstön työntekoon tarvittavat työvälineet ovat myös kustannus, joka tosin tuottaakin organisaatiolle. Tietokoneet, puhelimet, tarkoituksenmukaiset toimistotilat, ergonomiatuotteet, ilmainen pysäköinti sekä esim.

viihtyisän taukotilan kalustaminen ja ilmaiset kahvit ovat suoraan henkilöstöön kohdistuvia kustannuksia. Lakisääteistä paremman työterveyshuollon järjestäminen, työkykyä ylläpitävä toiminta ja virkistyspäivät maksavat kaikki rahan lisäksi myös työaika. Työnantajan järjestämä koulutus maksaa työaika ja euroja, sen lisäksi että se myös oikein toteutettuna tuottaa lisää osaamista organisaatioon. Sairaspäivät ja sairaan lapsen hoito ovat myös kustannus työnantajalle. Työntekijän, jonka kuukausipalkka on 2 600 euroa, todellinen kustannus kohdeorganisaatiossa työnantajalle on vuodessa noin 50 000 euroa kaikilla yllä mainituilla eduilla. Toki työterveyshuollon kustannuksista osan saa takaisin Kelalta ja eläkevakuutusyhtiöt tukevat tyky-toimintaa, mutta kustannus on silti merkittävä. Henkilöstö on todellakin investointi työnantajalle, vaikka sitä ei sellaisena usein nähdä. Voidaanko HR-käytäntöjen kehittämällä saada investoinnin kulu-/tuottosuhdetta parannettua?

5.3 Mitä HR-käytäntöjen kehittämällä voidaan saavuttaa

Parhaimmillaan HR-käytäntöjen kehittämällä saavutetaan aitoa lisäarvoa organisaation toimintaan ja positiivista muutosta yrityskulttuuriin. Hyvillä HR-prosesseilla voi olla merkitystä organisaation työnantajakuvaan, joka voi tarkoittaa määrällisesti enemmän ja laadullisesti parempia hakemuksia ja hakijoita avoimiin työpaikkoihin sekä sitoutuneempaa ja siten myös tuottavampaa henkilökuntaa.

Rekrytointiprosessin kehittäminen voi tarkoittaa parempaa työnantajamielikuvaa myös niille hakijoille, joita ei organisaatioon valittu töihin. Tässä lienee kommunikaatio ja viestintä avainasemassa. Rekrytointiprosessiin kuuluu olennaisesti hyvä suunnittelu ja tarpeen määrittely ennen rekrytointipäätöksen tekemistä. Suunnittelussa mietitään jo etukäteen se, millaista osaamista organisaatiossa tarvitaan strategian toteuttamiseen. Tarve voi määrittää esim. sen halutaanko rekrytoida valmista osaamista vai potentiaalia. HR voi olla apuna monessa vaiheessa rekrytointiprosessissa ja sen kehittämisessä, mm. luomassa parempia viestintäkanavia, kehittämällä uusia tapoja ilmoittaa työpaikoista, kouluttamalla esimiehiä haastatteluihin ja tuomalla uusia valintamenettelytapoja organisaatioon. HR voi omalla ammattitaidolla ja osaamisellaan tehdä prosessista tehokkaamman ja paremman tuoden suoria kustannussäästöjä yritykselle. Ketterä HR voi olla myös mukana ennustamassa esim. tulevia rekrytointitarpeita organisaatiossa HR-analytiikan avulla.

Perehdytysprosessin parantaminen voi lyhentää ja tehostaa perehdytykseen käytettyä aikaa, mikä suoraan tarkoittaa sitä, että uusi työntekijä saadaan nopeammin tuottavaan työhön. Hyvä perehdytys vähentää myös virheiden tapahtumista ja parantaa työturvallisuutta organisaatiossa. Perehdytysprosessi on tehokas silloin, kun voidaan olla varmoja, että perehdytys on todella mennyt perille ja uusi työntekijä on oppinut asiat suunnitelman mukaan. Yksilöllisiä eroja oppimismenopeudessa toki on, mutta hyvällä prosessilla niiden ei pitäisi hidastaa ja viivästyttää oppimista liikaa. HR on ensisijaisessa asemassa mahdollistamassa ja laittamassa liikkeelle perehdytysprosessin kehittämistä.

Hyvällä esimiestyöllä on usein linkki organisaation menestykseen. Hyvällä esimiestyöllä saadaan parhaimmillaan sitoutuneita ja motivoituneita työntekijöitä. HR on esimiesten apuna ja liikkeellepanevana voimana (ylimmän johdon tuella) luomassa osaamisen ja suorituksen johtamisen

hyviä käytäntöjä, palautteenantokulttuuria ja kannustinjärjestelmiä, jotka palkitsevat oikeasta asiasta ja tehokkaasti. Hyvä esimiestyö on yritykselle aidosti kilpailutekijä, joka varmasti näkyy myös tuloksesta. Parhaimmillaan HR on organisaatiokulttuurin välittäjä. Tarkasteluun valituissa osaluomeissa HR toimii prosessinomistajana jatietynlaisena laadunvalvojana sisäisesti. HR on usein sisäisen viestinnän toimija organisaatiossa, ja voi pitää yllä keskustelua kommunikation ja yhteistyön parantamisesta. HR voi myös omien vaikuttaa moniin kehitysprosessien käynnistämiseen jokaisessa tutkimuksen kohteena olevassa HR-käytännössä.

6 TUTKIMUSTULOKSET

Tässä luvussa esitellään sitä, minkälaisia tuloksia haastatteluissa tuli esiin ja mitä johtopäätöksiä niistä voidaan tehdä. Luvussa käydään läpi haastateltavat taustoineen ilman nimiä tai muuta tunnistettavuutta. Tutkimustuloksissa esitellään myös aihepiireittäin vastauksia jokaiseen tarkasteltavaan osa-alueeseen. Tutkimustuloksia kuvaamaan valittiin paljon sitaatteja haastateltavilta, jotta haastateltavien ääni saadaan paremmin esille. Osa sitaateista on suomeksi, osa englanniksi, riippuen haastattelukielestä. Englanninkielisiä haastatteluja ei ole käännetty suomeksi haastattelun aidon tunnelman säilyttämiseksi.

Tuloksia esitellään siinä hengessä, miten asiat haastatteluissa tuli esille. Alussa käydään läpi haastateltavat ja heidän taustansa (kansalaisuus, kansainvälinen kokemus), avataan hieman taustakysymyksiä, joilla pyrittiin selvittämään mm. aikaisemman kansainvälisen kokemuksen laajuutta (kuinka monesta maasta/organisaatiosta) ja aikaisempien organisaatioiden kokoa sekä kansainvälisyyttä/paikallisuutta. Taustojen selvittämisen jälkeen tutkimustulokset keskittyvät tarkasteltaviin HR-käytäntöihin ja niihin liittyviin kysymyksiin.

6.1 Haastateltavat

Haastateltavista kolme henkilöä oli syntyperältään suomalaisia, jotka ovat työskennelleet ulkomailla kansainvälisissä organisaatioissa. Yhdellä suomalaisella koko työura (n. 15 vuotta) oli tehty euroopan eri maissa ennen muuttoa Suomeen syksyllä 2015. Kaikki edellä mainituista työskentelivät tällä hetkellä esimiestehtävissä. Loput seitsemän oli kansainvälisiä asiantuntijatehtävissä työskenteleviä henkilöitä eri maista. Edustetut maat tässä joukossa olivat Japani, Iso-Britannia (2 henkilöä), Ranska, Espanja, Nigeria ja Ruotsi. Osa haastateltavista oli puhtaasti akateemisesta maailmasta yritysmaailmaan siirtyneitä, osa oli työskennellyt koko uransa yksityisissä yrityksissä. Kahta lukuunottamatta, haastateltavat oli palkattu organisaatioon v. 2015-2016, suurin osa vuonna 2016. Kokemukset rekrytoinnista ja perehdytyksestä olivat siis melko tuoreita. Kaksi haastateltavista oli ns. palaajia eli molemmat tulivat organisaatioon takaisin töihin käytyään välillä muualla töissä.

6.2 Taustakysymykset

Taustakysymyksissä selvitettiin haastateltavien aikaisemman kansainvälisen kokemuksen laajuutta eli sitä missä eri maissa henkilö oli aikaisemmin työskennellyt. Myös aikaisempien organisaatioiden määrää ja kokoa sekä kansainvälisyyttä ja paikallisuutta kartoitettiin taustakysymyksissä. Näillä kysymyksillä pyrittiin saamaan selville aikaisemman kansainvälisen kokemuksen laajuutta ja sitä kautta myös vertailukelpoisuutta HR-käytäntöihin muissa kansainvälisissä organisaatioissa. Haastateltavien kokemusten kautta pyrittiin saamaan tietoa koetuista hyvistä ja huonoista käytännöistä.

Haastateltavista kahdeksalla henkilöllä oli työkokemusta Suomesta (FinVector) ja kaksi haastateltavista työskenteli konsernin emoyhtiössä Englannissa. Skandinaviassa oli aikaisemmin

työskennellyt yhteensä kolme haastateltavaa, joista kaksi Ruotsissa ja yksi sekä Ruotsissa että Tanskassa. Euroopan kokemusta löytyi kuudelta henkilöltä seuraavista maista: Ranska, Espanja, Alankomaat ja Iso-Britannia. Itä-Euroopassa työskennelleen kokemus oli Albaniasta ja Aasian kokemus Japanista. Pohjois-Amerikan kokemus oli Yhdysvaltain länsirannikolta.

Työkokemusta haastateltavilla oli kullakin noin 3-7 organisaatiosta. Keskimäärin työkokemusta/henkilö oli jokaisella 4 organisaatiosta ennen Trizell-konsernia. Haastateltavien aikaisempien työnantajien koko vaihteli pienistä tutkimusryhmistä multikansallisiin organisaatioihin.

Haastateltavilla oli kokemusta yhteensä seitsemästä multikansallisesta suuresta organisaatiosta. Henkilöt olivat työskennelleet yhteensä 14 erikokoisessa kansainvälisessä organisaatioissa ja 17 kansainvälisessä akateemisessa tutkimusryhmässä. Kokemusta paikallisista organisaatioista oli yhteensä seitsemästä eri yrityksestä. Kaikenkaikkiaan haastateltavilla oli kansainvälistä kokemusta yhteensä 38 eri organisaatiosta, joista 21 oli kaupallisia yrityksiä.

6.3 Rekrytointi

Rekrytointiin liittyvät kysymykset painottuivat kokemuksiin rekrytointiprosessista konsernissa tai toimiviin käytäntöihin haastateltavien aikaisemmissa organisaatioissa:

- Jos tulit yritykseen suoran rekrytoinnin kautta, miten koit rekrytointiprosessin?
- Saitko tarpeeksi tietoa eri vaiheista, oliko kommunikaatio riittävää?
- Millaiseksi koit koko prosessin pituuden?
- Mitä olisi voinut tehdä paremmin tai minkälaisia hyviä käytäntöjä olet havainnoinut muissa yrityksissä?

Vastaajista viisi tuli organisaatioon perinteisen rekrytoinnin kautta eli vastaamalla näkemäänsä rekrytointi-ilmoitukseen. Loput viisi haastateltavaa oli tullut aikaisempien kontaktien tai työkokemuksen kautta organisaatioon. Yksi kontaktien kautta lopulta työsuhteeseen palkattu oli hakenut ensin yritykseen suoran rekrytoinnin kautta. Kokemukset rekrytointiprosessista olivat pääosin positiivisia. Kommunikaatio oli riittävää haastatteluun saakka, mutta osa vastaajista koki haastattelun jälkeisen ajan vastauksen odottamiseen olevan liian pitkä vailla tarpeellista kommunikaatiota: "after the interview there is a period of anxiety of waiting to know the outcome".

Osa ulkomailta Suomeen rekrytoiduista oli haastateltu Skypen välityksellä ja he kokivat, että olisi ollut hyödyllistä tulla käymään Suomessa ja yrityksessä haastattelussa. Organisaation toimintaympäristöön tutustuminen etukäteen ja mahdollisen tulevan tiimin jäsenten tapaaminen olisi ollut hyödyllistä jo siinäkin mielessä, että näkisi toimisiko yhteistyö puolin ja toisin, ja olisiko ylipäätään valmis työskentelemään vieraassa maassa ja kulttuurissa.

Yhdellä vastaajalla oli erittäin negatiivinen kokemus rekrytoinnista kohdeorganisaatioon. Hän koki, että haastattelijat eivät tilanteessa tieneet miksi häntä haastatellaan ja mihin tehtävään.

Henkilöt, jotka olivat pyytäneet hänet konsernin ylätasolta haastatteluun tehtävää varten, eivät olleet paikalla tilaisuudessa. Haastattelun jälkeen hän joutui olemaan itse yhteydessä yritykseen useamman kerran, eikä kukaan tiennyt prosessin etenemisestä mitään hänen kokemuksensa mukaan: ”minkä mä koin kaikkein inhottavimmaks, oikeesti, niinkuin FinVectorin työntekijöille oli se, että he eivät tieneet miksi he haastattelivat minua. Tai minkälaiseen tehtävään. Ja mä en tiennyt, että FinVectorin työntekijät eivät tieneet ja mä aattelin, että olipa typerä tilaisuus. Mä olin ihan järkytynyt, kun mä lähin.” Tämä haastateltava koki, että oli hänen oman proaktiivisuuden ansiota, että hän lopulta sai organisaatiosta työpaikan.

Suurin osa rekrytointikokemuksista oli kuitenkin positiivisia ja organisaation suoraviivaisesta rekrytointityylistä pidettiin: ”straight forward, easy to understand, no worries”.

Rekrytointiprosessi oli vastaajista pääosin sopivan pituinen, ei liian hidas tai liian pitkä, vaikka joidenkin henkilöiden kohdalla meni paljon aikaa mm. verotuksellisten kuviodien selvittämiseen organisaation puolelta: ”I think it was a good process. It could have been quick, but from my perspective it was not critical that it was quick, because we had another way of solving things on the road”.

Lähes jokainen vastasi kommunikaation olevan asia, jonka olisi voinut tehdä paremmin prosessissa ja sen eri vaiheissa. Tietoa eri vaiheista olisi toivottu enemmän, kuten kuinka kauan kestää ennen kuin hakemukset on luettu, milloin päätetään haastatteluun kutsuttavat henkilöt ja milloin haastattelun jälkeen tehdään päätöksiä jatkoon päässeistä: ”tarvitaan selkeyttä siihen, että tämä etenee noin ja näin, olemme yhteydessä x-ajan päästä tai soita meille x-ajan päästä”. Ulkomaan rekrytoinnit olisivat toivoneet mahdollisuutta tulla fyysisesti käymään organisaatiossa ja kohdemaassa jo haastatteluvaiheessa rekrytoivan yrityksen kustantamana. Havaintona oli myös se, että rekrytointiprosessi on ollut yllättävän samanlainen maasta tai organisaatiosta riippumatta.

Kysyttäessä havaituista hyvistä käytännöistä muissa organisaatioissa korostui perusteellisempi prosessi. Useampaa haastattelukierrosta pidettiin hyvänä, jotta rekrytoitava voisi tavata mahdollisimman monia potentiaalisia kollegoita ja saada paremman käsityksen organisaation toimintakulttuurista. Myös psykologisia testejä pidettiin hyvänä pohjana keskustelulle haastatteluun. Testeistä voisi saada käsityksen siitä, miten rekrytoitava reagoi eri tilanteisiin tai toimii erilaisissa tilanteissa. Usea haastateltava oli kuitenkin tällä linjalla: ”I couldn't pin point any specifics which could be implemented in this process”.

Haastateltavat kertoivat myös mielenkiintoisia havaintoja kokemuksistaan muista maista ja organisaatioista. Kun Ruotsissa rekrytoidaan esimiestehtävään henkilöä, laki velvoittaa että prosessissa täytyy olla mukana henkilöstön edustajia tai ammattiliiton edustaja. Tällöin henkilöstö pääsee vaikuttamaan oman esimiehensä valintaan. Multikansallisissa organisaatioissa puolestaan rekrytointiprosessi on usein erittäin pitkä ja raskas, mutta yhteen vastaajaan oli tehnyt suuren vaikutuksen koko päivän kestävä prosessi Alankomaissa, joka koostui haastattelusta ja tapaamisista eri kohderyhmien kanssa, mm. tulevan esimiehen, kollegoiden,

muiden sidosryhmien edustajien ja henkilöstöhallinnon kanssa. Päivän loppuun rekrytoitava vielä piti itse esitelmän. Eräs vastaaja kertoi prosessista, joka kesti yhteensä 1,5 vuotta ja oli ilmiselvää, että kyseinen prosessi oli haastateltavan mielestä aivan liian pitkä. Yksi haastateltava kiteytyi osuvasti: ”jos firma on hyvin hoidettu, niin rekrytointiprosessikin toimii. Viestintä on avainasemassa siinä”.

6.4 Perehdytys

Perehdytykseen liittyvät kysymykset olivat seuraavat:

- Minkälaista perehdytystä odotit saavasi?
- Oliko perehdytysaineisto mielestäsi hyödyllistä?
- Saitko tarpeeksi tietoa Suomesta ja Suomen käytännöistä? Esim. verokortin hakemisesta, viranomaisille ilmoittautumisesta, työajasta, vuosilomakäytännöistä jne?
- Mitä perehdytyksestä jäi puuttumaan?
- Millaisia hyviä käytäntöjä olet aiemmin kohdannut?

Yrityksen käytäntönä on ollut järjestää ensimmäisenä päivänä HR-alkuperehdytys, jossa esitellään yrityksen strategia, toiminnot, osastot, käytännöt (sairaspoissaolot, varhaisen tuen käytännöt, henkilöstöedut jne.) ja työsuojeluasioita. Myös kierros talossa ja henkilöstön tapaaminen kuuluu HR-perehdytykseen. Uudelle henkilölle on laadittu ensimmäiseksi kahdeksi viikoksi perehdytysaikataulu, eräänlainen lukujärjestys joka sisältää työtehtävästä riippuen aikataulutettuja tapaamisia eri ihmisten kanssa, SOP-koulutuksia eli työohjekoulutuksia, myös käytännön harjoittelua työtehtäviin.

Kysyttäessä perehdytyksen odotuksista, kaikki kertoivat myös perehdytyksen kokemuksesta kohdeorganisaatiossa. Muutama vastaaja ei tiennyt millaista perehdytystä oli odottanut ja ulkomaalaisena ei voinut tietää mitä odottaa kun tuli työskentelemään vieraaseen kulttuuriin ja ympäristöön. Kahdella työntekijällä oli selkeä käsitys siitä minkälaista perehdytystä he toivoivat: tutustumista organisaation toimintakulttuuriin ja tapoihin sekä perehdytystä omiin työtehtäviin ja niihin liittyvään tietoon ja esim. tietojärjestelmiin. Kaksi palaajaa ja emoyhtiön työntekijät eivät olleet saaneet lähdes minkäänlaista perehdytystä. Yhdellä emoyhtiön työntekijällä se tosin johtui siitä, että hän oli ensimmäinen työntekijä, joka toimistoon palkattiin.

Enemmistö vastaajista oli hyvin tyytyväisiä HR-alkuperehdytykseen ja perehdytysaineistoon. Myös kahden viikon perehdytysuunnitelma oli ollut vastaajien mielestä selkeä ja helpotti paljon ensimmäisiä viikkoja. Suunnitelma vähensi aloittamisen sekavuutta ja auttoi paremmin tutustumaan organisaation työntekijöihin: ”Se oli helppo. Oli helppo tulla työpaikkaan, kun et sä pysty ikinä mennä työpaikkaan ja alkaa heti tekeen töitä. Se oli tosi hyvä, siinä oli ajat, ihmiset joiden kaa minun piti mennä, paikka mihin menen ja aihe mistä puhutaan. Oli ihana tulla töihin, kun oli heti jotain tehtävää”.

Muutamalla henkilöllä oli huonoja kokemuksia perehdytyksestä itse työtehtäviin alkuvaiheen jälkeen: ”perehdyttäminen työtehtäviin on jäänyt kesken”. He kokivat, että esimies ei ollut hoitanut

perehdyttämismäärästä hyvin. Eräs vastaaja kertoi, että hän ei osannut vielä, kahden vuoden päästä työsuhteen aloituksen jälkeen käyttää kunnolla ohjelmaa, jota hän tarvitsee päivittäisessä työssään. Nämä kaksi tyytymättömää haastateltavaa olisivat toivoneet parempaa perehdytystä ja tavoitteita itse työtehtävään esimieheltään: ”I found it a little bit too little, considering the amount of things that are in the house, meaning SOP’s, there is a lot of documentation in the house”. Perehdytyksen olisi toivottu olevan enemmän kohdennettua juuri siihen työtehtävään mihin henkilö on palkattu.

Perehdytysaineistoon organisaatiossa kuului ”initial training”-mappi, joka sisälsi henkilöstökäsikirjan, useimmat suunnitelmat ja käytännöt (henkilöstö- ja koulutussuunnitelma, tasa-arvosuunnitelma, varhaisen tuen käytännöt), työsuojeluasiasiaa, luottamusmiesasiasiaa ynnä muuta vastaavaa. ”Lyötiin perehdytyskansio käteen ja muuta, niin tuli semmoinen olo, että täällä ymmärretään asioita ja on tehty sen eteen jotain”. Valitettavasti suurin osa kansion sisällöstä oli suomeksi, sillä käännöstyötä ei oltu kaikkiin perehdytysdokumentteihin saatu valmiiksi. Englanninkieliset saivat sen sijaan tiivistetyssä muodossa saman infon eli HR-alkuperehdytyksen esityksen materiaalin tulostettuna mappiin. SOP-koulutusmateriaali sen sijaan oli kokonaan englanniksi. Kysyttäessä aineistosta, pääosin jokainen Suomessa nyt työskentelevä oli siihen tyytyväinen ja aineistoon on palattu työsuhteen aikana useampaan kertaan.

Suomessa ensimmäistä kertaa työskentelevien mielestä perehdytys Suomen käytännöistä oli ollut lähes poikkeuksetta puutteellista: ”One of the major obstacle was obviously in regards of solving tax and tax issues”. Jokainen haastateltava olisi kaivannut enemmän tukea siihen, kuinka haetaan verokortti ja mitä tietoja siihen tarvitaan sekä miten viranomaisille ilmoitaudutaan ja mihin pitää olla varautunut. Suomen työlainsäädännöstä ja sovellettavasta työehtosopimuksesta olisi tarvittu enemmän tietoa eli kuinka lomaa ansaitaan, mitä tarkoittaa lomarahaa, maksetaanko sairauspoissaolon ajalta palkkaa jne. Haastateltavat kokivat, että Suomen käytäntöjen selvittäminen jäi pitkälti heidän vastuulleen ja pettyivät siihen, että työnantaja ei tukenut asiassa paremmin: ”that has been basically done by myself, for a new person I would have a specific one hour about practical things you need to do”. Toisaalta moni kertoi, ettei edes pyytänyt apua työnantajalta, vaan selvitteli asioita itsenäisesti ja omien kontaktien kautta.

Kysyttäessä perehdytyksen puutteita, haastateltavat mainitsivat organisaatiokulttuurin välittämisen: ”Perehdytyksestä jäi puuttumaan selkeä esitys siitä mikä tämä firma on ja mihin tämä pyrkii. Jos nyt puhutaan organisaatiokulttuurista ja identiteetistä, niin eihän siellä oo oikeastaan mitään, joka liittyy yrityksen strategiaan ja visioon ja missioon ja arvoihin. Toki siellä kerrotaan millä toimialalla toimitaan päällisin puolin, mutta sellaista organisatoorista suunnannäyttämistä ei oikeastaan oo”. Myös tarkempi perehdyttäminen itse työtehtäviin jäi osalle mieleen puutteena: ”I would have made it perhaps a bit more specific for the job”. Kokonaisuutena perehdytyksestä jäi enemmistölle positiivinen ja asiantunteva mielikuva. Suurimmat puutteet olivat vastaajien mielestä siis työtehtäviin perehdyttämisessä (”voin suoraan sanoa, että työtehtävieni määrittely sekä niihin perehdyttäminen on ollut aika heikkoa”) sekä kansainvälisellä henkilöstöllä Suomen toimintatapoihin käytännön avun puuttuminen.

Aikaisempien työnantajien hyvistä käytännöistä tuli tärkeimpänä esiin videomateriaalin käyttö perehdytyksessä, myös työtehtävän tavoitteiden määrittely työntekijälle heti alkuvaiheessa. Osa perehdytyksistä voitaisiin toteuttaa kuvaamalla materiaali etukäteen, kuten esimerkiksi osastoesittelyt: "use of pre-recorded videos or training courses for new staff". Tässä olisi hyötynä myös se, että perehdytyksen ensipäiviin tulisi vaihtelua ja kasvot organisaation sisällä tulisivat paremmin tutuiksi. Aikaisempien työnantajien sähköiset koulutukset koettiin myös hyödyllisiksi: "they also had these online trainings which contained not only information, but actually had a little test included as well to make sure you had understood". Videot ja sähköiset koulutukset koettiin hyväksi tavaksi kouluttaa, sillä suuria henkilöstöresursseja ei tarvinnut varata jokaisen uuden työntekijän tullessa organisaatioon. Myös organisaatiotason tavoitteet, jotka on määritelty tehtävätasolla, auttoivat kokemuksen mukaan tekemään parempia rekrytointia. Tavoitteiden määrittämisen kautta koettiin, että jokaisella uudella työntekijällä on selkeä käsitys siitä, miksi he ovat organisaatiossa työssä: "koko firmalla on selkeät tavoitteet, jotka voi eri osastoilla olla hiukan erilaiset, mutta niistä on johdettu tämmöiset lyhyen aikavälin asiat, jotka pitää saavuttaa. Eli ylipäätään se että on tavoitteita ja että niitä mitataan, että ollaanko menossa oikeaan suuntaan vai tarvitaanko korjaavia toimenpiteitä".

6.5 Esimiestyö

Esimiestyöhön liittyvillä kysymyksillä pyrittiin kartoittamaan sitä millaisia hyviä käytäntöjä vastaajat olivat kohdanneet aikaisemmin ja millä tavalla heidän mielestään esimiestyötä pitäisi kohdeorganisaatiossa kehittää. Esimiestyön vastauksissa tuli ehkä suurempia eroja kuin muissa osa-alueissa, sillä osa haastateltavista toimi itse esimiehenä, osa varsin itsenäisessä roolissa ja osan esimies työskenteli kokonaan eri maassa.

- Miten esimiestyö FinVectorilla/ Trizell-konsernissa eroaa siitä, mitä olet kohdannut aikaisemmin?
- Mitä kehittäisit esimiestyössä/ mitä kaipaisit lisää?
- Millaisia hyviä käytäntöjä olet aiemmin kohdannut?
- Mitkä ovat olleet suurimmat erot esimiestyössä Suomessa vs. muissa maissa, joissa olet työskennellyt?

Kysyttäessä eroja esimiestyöstä kohdeorganisaatiossa verrattuna aikaisempiin työnantajiin seuraavia kommentteja tuli esiin:

- ✓ "It has been very approachable, communication is easy and things are flexible. Earlier companies have had communication problems"
- ✓ "It has been easy in FinVector. I find it easy to contact and meet my manager"
- ✓ "Kaikki työpaikat mis mie oon ollu, niin esimiehen rooli on niinku tieteellinen enemmän kuin semmoinen esimiehen velvollisuuksia eteenpäin vievä rooli"
- ✓ "I wouldn't say it's much different from other companies, it's pretty similar"
- ✓ "Täällä esimiestyö on kyllä hyvin epämääräistä ja sellaista. Ylipäänsä viestintää on hyvin vähän, suunnitelmallisuutta ei tunnu olevan ollenkaan. Nykyään tapaan esimiestäni hyvin

vähän, jos sillonkaan. Kyl mä koen, että esimiestyössä on aika paljon parannettavaa. Kyllä täällä aika paljon yksin pyöritään”

- ✓ ”Lähinnä perusesimiestyön edellytykset eli määritellään tavoitteet, seurataan niiden savuttamista, annetaan palautetta ja semmoista ois mukava edes muutaman kerran vuodessa saada”
- ✓ ”Täällä suomessa on ehkä hirveen tiukat hierarkiat, todella. Muissa maissa ku mä oon ollu niin vastuut ja työtehtävät monesti ei määrity sen tittelin mukaan vaan osaamisen mukaan”
- ✓ ”Omaan esimieheen suhde on hyvin välitön ja kuunteleva, et siinä mielessä mä en koe sellaista hierarkian ongelmaa. Hirveen sujuvaa ja helppoa”
- ✓ ”Luottamus, että saa tehdä asioita omalla tyylillä kun oma tyyli on perusteltu, niin ei siitä oo hirveesti huonookaan palautetta tullu”

Osa haastateltavista oli hyvinkin tyytyväisiä esimiestyön laatuun kohdeorganisaatiossa, osa hyvinkin kriittisiä. Tyytyväisyys kohdattuun esimiestyöhön verrattuna kokemuksiin haastateltavien aikaisemmista työnantajista vaihteli esimiehestä henkilönä ja hänen osaamisestaan toimia esimiestehtävässä. Myös omaan rooliin toimia esimiehenä tuli kommentteja: ”se mistä mä oon tykänny, on että ensimmäistä kertaa siihen esimiehen rooliin kiinnitetään huomiota. En mä oo missään kursseilla ollu ja mä oon saanu tehdä sitä ihan niinkuin mä haluan”.

Aikaisemmin kohdatut hyvät käytännöt kohdistuivat lähinnä hyvin järjestelmälliseen organisaation tavoitteiden viestimiseen ja palautteenantokulttuuriin. Suurissa organisaatioissa koettiin olevan hyvät olemassaolevat käytännöt eri osa-alueisiin esimiestyössä ja henkilöstöjohtamisessa, ja sellaisia kohdanneet henkilöt olivat hyvin tyytyväisiä niihin: ”we had very well defined career development programme. About where are you heading in your career and also training development programme which looked training necessary for you to build your career. There was this project management track, sales track, HR and finance track for example”. Yksi haastateltava mainitsi myös hyvänä käytäntönä aikaisemmassa organisaatiossa seuraajasuunnittelun: ”we also had quite well defined successor programme, meaning that for every management position in the company there was an appointed successor for them. It didn’t necessary mean that it would be that person who stepped in that position”.

Lähes jokainen haastateltava kärsi kroonisesta esimiehen palautteen puutteesta: ”feedback please, reinforce my ideas, guide me to work better, let me learn from my mistakes”, joka tuli esiin useammassakin kommentissa: ”kukaan ei koskaan miun elämässä oo ikinä pitäny miulle kehityskeskusteluja. Multa ehkä puuttuu sellainen kanava kertoo miltä minusta tuntuu, kun ei minun esimiehellä oo aikaa semmoseen”. Tilanne, jossa esimies työskentelee säännöllisesti eri maassa kuin alainen, tuotti myös muutamia kommentteja: ”jos suunnitelma on, niin siitä ei oo kerrottu, mä en niinku tiedä milloin esimieheni tulee tänne, mitä hän tekee täällä ja mitä minulta odotetaan silloin kun hän on täällä”. Liiallista hierarkiaa ei toivottu tai siitä toivottiin pääsevän pois: ”keep it simple”. Esimiestyössä kehitettäisiin eniten palautteen antamista ja ihan perustoimintoja eli tavoitteiden asettamista ja niiden toteutumisen seurantaa. Lisäksi toivottiin osastojen välisten kuilujen pienentämistä sekä parempaa yhteistyötä osastojen välillä: ”I would reduce concept of silo working,

and increase the team-working approach". Koko organisaation tavoitteiden puuttuminen viestinnässä tuli myös esiin: "a clear communication of the Company's focus i.e. why Trizell or FVT exists. What its reason is for being in business. This has not been communicated thought out the organisation, at least not to me and is not repeated often enough to inspire staff".

Suurimmat erot esimiestyössä kohdeorganisaation ja muiden maiden välillä olivat melko vaihtelevia. Eroja löytyi ihan esimiehen persoonasta palautteenantokulttuuriin ja suurempiin kokonaisuuksiin:

- ✓ "I used to report every two months about how are things going with the team, I have not seen this yet in here"
- ✓ "Kyllä mä sanoisin, että suurimpia eroja esimiestyössä tuottaa kuitenkin se esimiehen persoonallisuus ja organisaation vaatimukset, kuin se minkämaalainen ihminen on"
- ✓ "Surkeimmat pomot mitä mulla on ollu, niin ne on kyllä ollu suomalaisia. Ehkä se johtuu siitä, että kyllä täytyy olla jonkinlaista osaamista ja ymmärrystä, että pääsee kansainvälisessä organisaatiossa jonkunäköiseen asemaan".
- ✓ "Other companies overcomplicate things"

Kaksi haastateltavaa mainitsi suurena erona kansainvälisiin kokemuksiin verrattuna hierarkian, jota he ovat Suomessa kohdanneet. Heidän kokemuksensa mukaan on ollut todella vaikeaa saada edes omaa työtä koskevaa tietoa välillä, jos ei ole oikeassa asemassa organisaatiossa. Osaamisen ja asiantuntemuksen sijaan katsotaan tittelä ja jos et ole oikeassa asemassa, jäät väistämättä jonkun tiedon tai mahdollisuuden ulkopuolelle.

6.6 Palkitseminen

Palkitsemista sivuttiin haastattelussa vain vähän ja siitä oli vain kaksi kysymystä:

- Millaisia hyviä palkitsemiskäytäntöjä olet kohdannut aikaisempien työnantajien palveluksessa?
- Millainen palkitseminen motivoisi juuri sinua?

Haastateltavien aikaisemmissa organisaatioissa on palkittu sekä rahallisesti että muilla tavoilla:

- ✓ "I've had bonus based systems. Both monetary, money, but also other benefits"
- ✓ "In most companies there has been rewarding which was connected to yearly evaluation system, which was usually a percentage of annual income"
- ✓ "Eikä sen palkitsemisen tarvii olla rahallista, yhdessä edellisessä organisaatiossa oli tällainen rewards and recognition -prosessi ja sitä pyöritettiin, siellä keksittiin vaikka minkälaisia palkitsemisaiheita eri tarpeisiin ja sitten niitä, oliko se kvartaaleittain, ihmisiä palkittiin kovasti".

Eräs vastaaja kertoi, että maassa jossa hän oli työskennellyt, oli lakisääteistä käyttää 2% organisaation palkkasummaa vastaava summa rahaa vuosittain työntekijöiden liikunnan ja kulttuurin tukemiseen, ja tätä pidettiin organisaatiossa palkitsemisena rahallisen palkitsemisen lisäksi.

Suomalaiset vastaajat eivät mieltäneet liikunnan tukemista tai muita kaikille tarjottavia henkilöstöetuja palkitsemisena. Lähes kaikki vastaajat, jotka olivat olleet bonusjärjestelmien piireissä aikaisempien työnantajien palveluksessa, kertoivat että järjestelmä oli läpinäkyvä ja jokainen tiesi selkeästi kuinka suuri bonus oli mahdollista saavuttaa pääsemällä asetettuihin tavoitteisiin. Kerrottiin myös kokemuksista, joissa esimiehillä oli ollut suurempi mahdollisuus vaikuttaa palkitsemiseen. Esimiehet olivat pystyneet määrittämään ja kertomaan alaisilleen mitä voi saavuttaa pääsemällä tavoitteeseen määräajassa (tai ennen sitä). Palkinto on voinut olla esim. pullo viiniä, liput teatteriin tai rahallinen palkkio.

Haastateltavia motivoi vastausten perusteella eniten kannustaminen ja hyvä palaute palkintona:

- ✓ "Palkinnonhan ei aina tarvitse olla iso, semmoinen yleinen kehuminen tekee hyvää itsetunnolle ja nostattaa motivaatiota"
- ✓ "Mun täytyy itse saada tuntee, että onnistunut, että saavuttaa niitä tavoitteita, jotka on itselle merkityksellisiä ja sitten kun ne joku huomaa, niin tuntee onnistuneensa"
- ✓ "This is not about salary"
- ✓ "Suomessa esimies tykkää ottaa kiitoksen, mutta harvoin muistaa jakaa sen kunnian tiimille. Nimellä nimeäminen on tärkeämpää kuin geneerinen kiitos"
- ✓ "Kehulla pääsee pitkälle"

Kannustamisessa ja palautteessa korostettiin sekä henkilökohtaista kannustamista että myös osaamisen ja onnistumisen tunnustamista julkisesti organisaatiossa esim. yhteisissä tilaisuuksissa ja sähköposteissa. Esimiehen roolia ja kommunikaatiota pidettiin kannustamisessa tärkeänä, mutta myös tiimikavereiden tai organisaation muiden tahojen antama kannustus koettiin motivoivana.

Rahallisessa palkitsemisessa tärkeimpänä nousi esiin hyvä ja riittävä peruspalkka tehtävästä. Raha motivoi, mutta ei itsearvoisesti. Työn sisältö nousi tärkeämmäksi kuin rahapalkka.

Optiojärjestelmästä haastateltavilla ei ollut positiivisia kokemuksia. "Minua motivoi sellainen palkitseminen, että tavoitteet on selvät. Joskus oon saanut sellaisia palkintoja sekä täällä että muualla, että vähän jälkikäteen miettii, että mistäs tää nyt tuli. Jos tietäisin, mistä tämä tuli, niin voisin sitä toimintaa sitten edesauttaa", myös palkitsemisessa tavoitteiden asettaminen oli tärkeää. Suurinta osaa vastaajista motivoi erilaiset bonusjärjestelmät, jos ne ovat sidottu tavoitteisiin, selkeästi määritelty ja läpinäkyviä organisaatiossa: "efortti ja palkitseminen ei aina kohtaa". Palkitsemisen täytyy siis perustua niihin asioihin, jotka on etukäteen määritelty. "Se, että ihmisiä palkitaan hyvin tehdystä työstä, pitäisi olla normi kaikissa organisaatioissa", kommentoi yksi haastateltavista.

6.7 Kommunikaatio ja sisäinen viestintä

Kommunikaatiota ja sisäistä viestintää koskevat kysymykset kartoittivat asiaa useasta eri näkökulmasta. Sekä oman, konsernin sisällä olevan organisaation viestintää, että konsernin eri yksiköiden välillä olevaa viestintää. Kaikilta haastateltavilta ei välttämättä kysytty samoja asioita, kysymykset riippuivat osittain siitä missä henkilö työskenteli.

- Oletko kohdannut kommunikaatio-ongelmia työskennellessäsi FinVectorissa?
- Millaista sisäinen viestintä mielestäsi on FinVectorissa?
- Millaista sisäistä viestintää toivoisit enemmän tai mistä asioista?
- Miten koet kommunikaation ja yhteistyön konsernin muiden yhtiöiden ja niiden työntekijöiden kanssa? Ovatko välineet toimivia, onko kommunikaatiota tarpeeksi? Onko kommunikointi ollut mielestäsi sujuvaa, onko käytössäsi tarpeeksi hyvät välineet viestintään ja osaatko käyttää niitä tarpeeksi hyvin (Email, Skype, puhelinyhteys, muut)?
- Miten kommunikaatiota voisi mielestäsi parantaa, jotta yhteistyö olisi sujuvampaa?

Kommunikaatio-ongelmia oli yllättäen kohdannut enimmäkseen suomalaiset haastateltavat:

- ✓ "Onko olemassa yritystä, jossa ei ole kommunikaatio-ongelmia"
- ✓ "Osittain johtuu siitä ettei oo selkeitä toimintatapoja, joku sanoo jotain ja joku toinen saattaa sanoa jotain toista, ei oo selkeätä kenen pitäis sanoa se viimeinen sana"
- ✓ "Kyllä, ja se on jotenkin ällistyttävästi muuttunut viime kuukausina, että nyt ei niinku tiää mistään mitään"
- ✓ "Viestintä ei oo erinomaista ollu täällä missään vaiheessa, mut nyt se on niinku erityisen heikkoa ollu"
- ✓ "Täällä ei oo yhtään pomoa, joka kertoo työntekijöille missä mennään, vaan täällä on useita pomoja, jotka vuorottelee ja joilla on oma roolinsa ja kukaan ei oo ottanut niinku sitä sisäisen viestinnän roolia"
- ✓ "Kun puhutaan puhtaasti oman esimiehen viestinnästä, niin hiljasta on ollu viime aikoina"
- ✓ "Kyllä tässä sisäisessä viestimättömyydessä on jotain outoa"
- ✓ "Pidän pikkasen ongelmallisena sitä, että sitten kun viestiä tulee, niin se että mitä se on ja miten se esitetään, niin se riippuu täysin siitä että kuka sen esittää. Tarkoitan tällä sitä, että sitten kun samasta asiasta menee kysymään joltain toiselta henkilöltä, niin se viesti saattaakin olla aivan toisenlainen"
- ✓ "Se on niinku joka paikassa, se on niin vaikeeta. Ja aina jää joku tieto saamatta"
- ✓ "Joko tahallaan tai tahattomasti on jäänyt pois jostain keskustelusta tai sähköpostista tai asioista on sovittu käytäväkeskusteluissa"
- ✓ "Kuinka sekavaa voi olla, enkä tiää mistä johtuu se sekavuus"
- ✓ "Kieli saattaa aiheuttaa pieniä ongelmia, aiheuttaa väärinkäsityksiä"
- ✓ "Kommunikoidaan pitkiä palavereja englanninkielellä, joka vaatii keskittymistä ihan älyttömän paljon enemmän, ja ihan kuunteleminen ja ymmärtäminen"

Kommunikaatiossa oli siis koettu olevan ongelmia kohdeorganisaatiossa, mutta samalla todettiin, että kaikissa organisaatioissa on yleensä viestinnän kanssa ongelmia. Ongelmien syyksi arvioitiin kiirettä ja osastojen hajallaan olemista. Yhteinen sävel tekemisestä puuttui monen mielestä, mikä aiheuttaa osaltaan myös kommunikaation vaikeuksia. Muutama koki asian niin, että "jos ei itse etsi aktiivisesti tietoa, saa tuijottaa kopissa yksin ruutua ennen kuin kukaan tulee kertomaan yhtään mitään". Erityisesti oman esimiehen ja ylimmän johdon viestintää kritisoitiin, myös viestinnän sekavuutta ja sitä, että vastaus kysymykseen riippui täysin siitä keneltä kysyy. Joku haastateltavista

koki tippuneensa tiedonjaon ulkopuolelle. Myös kielikysymys kommunikaatiossa toi muutamia kommentteja sekä kansainvälisiltä että suomalaisilta henkilöiltä.

Kansainväliset henkilöt puolestaan kokivat, ettei kommunikaatiossa ole ollut juurikaan isompia ongelmia:

- ✓ "Not many, no major things"
- ✓ "Purely linguistic challenge because I don't speak Finnish"
- ✓ "A strange combination of meeting culture where it is the general way of solving things to arrange a meeting, but there is also a tendency of not to attend to meetings and maybe not communicate that you are not coming to a meeting and then you are not solving the things you should be solving in a meeting"
- ✓ "No, no communication difficulties, if I need to know something I will go and ask"
- ✓ "Sometimes with the Finns you don't want to bother people"
- ✓ "A lot of emails are coming in Finnish"

Näissä keskusteluissa tuli myös jälleen ilmi se, miten hierarkiseksi kohdeorganisaation kulttuuri koettiin: "the information doesn't necessary go down". Kansainväliset haastateltavat olivat etukäteen pelänneet kulttuurieroja eli että tekee jotain, mikä omassa kulttuurissa käsitetään normaaliksi ja joka olisikin Suomessa epänormaalia. Näin ei ollut kuitenkaan käynyt. Keskustelua herätti myös organisaation henkilöstön tapa olla ilmoittamatta siitä, osallistuuko palaveriin. Emoyhtiön työntekijät kokivat aikaeron välillä haittaavan kommunikaatiota.

Kysyttäessä siitä millaista sisäinen viestintä haastateltavien mielestä oli tutkimushetkellä, vastauksissa oli enemmän negatiivisiä kuin positiivisia kommentteja:

- ✓ "Pitää ite löytää se kultainen keskitie, että saa riittävästi tietoo etenkin niistä asioista, jotka liittyy omaan työhön, ja et löytää semmoiset kanavat ettei siun tarvii tuntitolkulla ettiä semmoista yleistä tietoo"
- ✓ "Minä saan tietoo riittävästi, mutta saako muut riittävästi tietoo... jos mulla on tietoo, niin osaanko mä antaa riittävästi tietoo eteenpäin esim. meiän ryhmän, tiimin sisällä"
- ✓ "Meil on niin paljon palavereja, että voisko jotain palavereja vähentää tai sitä tietoo tiivstää ettei tarvii lähtee palaveriin sen takia, et sä meet vaan palaveriin hakemaan tietoo"
- ✓ "Just a general overview that you don't have to go asking, asking randomly to see what's going on"
- ✓ "Vähän on sellainen olo, että että ylimmässä johdossa ihmiset ei välttämättä puhu keskenään riittävästi"

Myös tästä osa-alueesta tuli lisäksi muutamia positiivisia kommentteja:

- ✓ "I find it's ok"
- ✓ "Koko taloa koskevistä asioista aika hyvin informoidaan"

Osa haastateltavista koki sisäisen viestinnän ja kommunikaation olevan hyvin epäjohdonmukaista. Yhteinen näkemys asioista kokemuksen mukaan puuttui. Oli paljon epäselvyyttä päätöksenteossa eli

ei tiedetty kuka organisaatiossa saa tehdä tiettyjä päätöksiä. Organisaation intranettiä ei pidetty hyvänä, sieltä ei koettu saavan oikein mitään tietoa.

Viestintää ja kommunikaatiota toivottiin ylipäätään lisää. Toivottiin tietoa organisaation yleisistä asioista esim. siitä kuka on käynyt missäkin ja mitä isoja asioita on tulossa. Osastojen välistä kommunikaatiota haluttiin lisää, haastateltavat halusivat tietää mitä muilla osastoilla on meneillään, tietoa eri tuotteiden vaiheista ja patenteista. Myös strategiasta ja tavoitteista toivottiin parempaa viestintää ja viestintäkanaviin toivottiin parannuksia:

- ✓ "I think it would be good if there was an established general communication platform for the company"
- ✓ "Maybe another platform than sending emails"
- ✓ "Varmaan kaikista mikä liittyy yleisesti yrityksen toimintaan"
- ✓ "Mun mielest sähköpostin käyttö siihen, että informoidaan on ihan hyvä, intranetti tai tällöinen newsletteri vois olla ihan hyvä"
- ✓ "Vaikka kerran puolesta vuodesta miten eri projektit menee, että kaikilla on sama tieto "
- ✓ "Joku semmoinen kanava, mistä sais laajemman käsityksen. Ja täs tullaan sit siihen että sitä menee palaverihin hakemaan tietoa, ottaa läppärin mukaan, kirjoittaa puolet ajast sähköposteja, kun se palaveri ei oikeesti kosketa ja silloin menee työaika ihan hukkaan, että oot vaan siellä ihan kuunteluoppilana, et siinä ois niinku ehkä meidän palaverikäytäntöjen tiivistäminen."
- ✓ "Olisi selkeät struktuurit ja rakenteet, joita noudatettaisiin ja pakotettaisiin ihmiset viestimään keskenään"
- ✓ "Viestinnässä tarvitaan monia kanavia, tarvitaan sellasta ihan henkilökohtaista viestintää, sitten tarvitaan kahvihuonetilaisuuksia, sitten tarvitaan niitä infomonitoreja, sitten tarvitaan postereita ja ilmoitustauluja ja sähköpostia ja intranettiä. Tarvitaan ihan kaikkia"
- ✓ "Organisaation tavoitteet. Niitten pitää olla kirkkaat ja selkeät"
- ✓ "Ylipäätään sellaista viestintää, että mitä firmassa tapahtuu"
- ✓ "Viestinnän tavoite on minusta hyvin selkeä ja se on edistää strategisia tavoitteita, jotka liittyy siihen mitä me täällä tehdään, erityisesti se asiakaspalvelu ja lisäarvo, mutta myöskin organisaation sisäinen ilmapiiri, jos on tavoite että tämä on hyvä työpaikka"

Paljon keskustelua herätti useammankin henkilön kanssa palaverien käyttäminen tiedotuskanavana. Koettiin, että palaveria oli liikaa ja osaan täytyy osallistua vain sen vuoksi, että saisi jonkun tiedonmurusen, koska muuta keinoa siihen ei ole. Parempaa viestintää toivottiin saavan sillä, että viestinnän kehittämiseen varataan aikaa ja ymmärrettäisiin hyödyt, joita hyvällä sisäisellä viestinnällä voidaan saavuttaa.

Muutama haastateltava kertoi myös eroja aikaisempiin organisaatioihin, joissa viestinnän on koettu olevan suoraviivaisempaa: "pomolta ei tullut semmosia, joita meidän yrityksessä näkee, semmosia ohivetoja, että joku sanoo eriä kuin sun oma pomo tai sanoo sun alaiselle jotain muuta kuin mitä itse oot sille sanonu". Myös tässä kommentissa korostui esimiehen ja ylimmän johdon kommunikaation merkitys.

Yhteistyötä muiden konserniyhtiöiden välillä oli haastateltavien mielestä melko vähän:

- ✓ "Mainly communicating and reporting"
- ✓ "Sitä vois parantaa, mutta mä oon sosiaalinen ja otan sen kanavan auki"
- ✓ "Meilt puuttuu semmonen tietty joku, jolla tuoda niit ihmisi yhteen"
- ✓ "Sitä ei kyllä käytännössä kauheesti oo, että muutamiin henkilöihin minä oon yhteyksissä tuolla maailmalla, että siinäpä ne. Aina välillä unohtuu että meillä on tosiaan emoyhtiö Englannissa"
- ✓ "Sehän on sitten niinku henkilökohtanen kontakti, ettei se niinku, se riippuu kummankin osapuolen aktiivisuudesta"
- ✓ "This has been minimal, except for the Christmas message. Not much else has been communicated down from top management"
- ✓ "Mutta kyl siin on semmonen kynnyks, että vaatis niitä face-to-face päiviä, et ne kävis täällä tai me käytäs siellä, koska et sää ota kontaktia kyselläkses vaan, et hei mitä kuuluu, mitä ootte sattunu tekemään"
- ✓ "Better communication system with Finland would be great"
- ✓ "More news or info from Finland"

Lähes jokainen toivoi enemmän ja parempaa yhteistyötä konsernin muiden yhtiöiden, erityisesti emoyhtiön kanssa. Haluttiin tietää mitä muissa yhtiöissä tehdään ja ketä niissä on töissä. Moni koki, että yhteistyö emoyhtiön työntekijöiden kanssa oli pitkälti kiinni omasta aktiivisuudesta. Tietoa emoyhtiöstä Suomeen tulee melko vähän ja sama tilanne oli myös toisinpäin. Emoyhtiön työntekijät toivoivat saavansa lisää tietoa Suomen yhtiöiden kuulumisista.

Työkalut ja tekniikka henkilökohtaiseen viestintään koettiin pääosin hyvänä. Sosiaalisen median viestintävälineenä mainitsi vain yksi vastaaja. Mainittu väline oli WhatsApp-sovellus.

Viestintävälineitä organisaatiossa koettiin olevan puhelin, Skype (for business), sähköposti ja henkilö itse:

- ✓ "I think the Skype is working as a communicating tool so I don't see any issue specifically from working home or externally from the office"
- ✓ "Mä käytän puhelinta ja Skypeä"
- ✓ "Tools are perfect, more than enough, no problem"
- ✓ "Sähköpostia käytän ehkä hieman liikaa, enemmän pitäis tehdä sitä, että marssii ihmisten pakeille"
- ✓ "Mun mielestä meillä on viestintätyökalut kunnossa, et ei se viestimättömyys ainakaan siitä johu ettei pystyttäis"
- ✓ "Mä yleensä soitan, se on musta kaikista helpoin"

Viestinnän ja kommunikaation parannusehdotuksissa nousi esille palaverien vähentäminen, parempien viestintäalustojen rakentaminen ja ylipäätään ylimmän johdon viestinnän kehittäminen:

- ✓ "Voisinko minä jättää jotain palavereja välistä sillä, että meidän johtoryhmällä ois oma 15 minuutin viikkopalaveri, jossa käydään läpi yleisiä asioita"
- ✓ "Semmonen newsletteri vois olla hyvä, muttei liian usein. Jos liikaa tulee, ei jaksa lukee"

- ✓ "Se ois ehkä ihan hyvä tietää, että kuka loppujen lopuksi tekee mitkään päätökset"
- ✓ "Visual displays on walls within the office spaces"

Pelissäntöjä viestinnän selkeyttämiseen ei toivottu siinä mielessä, että määrätään missä ajassa pitää esim. vastata sähköpostiin. Liikoja sääntöjä ei pidetty hyvänä, jos niille ei ole mitään perusteita. Todettiin aikaisempien kansainvälisten kokemusten perusteella, että säännöt ei aina paranna toimintaa, vaan voi jopa huonontaa asioita. Koettiin, että Suomi on sääntöjen maa ja useissa muissa maissa homma toimii, vaikka sääntöjä ei joka asiassa olekaan. Kuitenkin todettiin, että: "me ollaan oikeesti hyvällä tiellä kuitenkin, mutta pikkasen skarppausta, täsmennystä, johdonmukaisuutta, ja mun mielestä avainasia tässä on kuitenkin se, että esimiehet ja johtajat ymmärtää että nämä eivät ole pelkästään niinku HR asioita".

Useampi kansainvälinen henkilö totesi, että henkilöstön näkökulmasta homma toimii melko hyvin: "in Finland everything is based on trust". Todettiin, että täällä ihmiset eivät väärinkäytä vapauksia, joita heille annetaan, kuten esim. työajan seuranta järjestelmää ja sairauspoissaoloja omalla ilmoituksella. Todettiin, että kommunikaatio tässä mielessä on erittäin toimivaa ja perustuu molemminpuoliseen luottamukseen.

7 JOHTOPÄÄTÖKSET ELI PARHAAT KÄYTÄNNÖT KOHDEORGANISAATIOON

Vastauksista ja haastatteluista voi päätellä, että organisaation HR-käytännöissä on paljon kehitettävää, mutta myös positiivisia asioita ja hyviä käytäntöjä. Haastatteluissa selvisi kehitettäviä seikkoja myös organisaation muissa toiminnoissa ja organisaatiokulttuurissa. Kansainvälisyyden näkökulma tuli myös haastatteluissa hyvin esiin. Kokemukset suurista kansainvälisistä organisaatioista auttoivat kehittämissuunnitelman tekemisessä ja toivat konkreettisia kehityskohteita.

Ulrichin (1997, 87-89) mukaan parhaita käytäntöjä haettaessa tulee keskittyä yleisiin periaatteisiin, eikä niinkään yksittäisiin käytäntöihin. Ulrich kertoo Digital Equipment Corporationin henkilöstöjohtamisen käytäntöjen vertailusta 12 muuhun yritykseen. Niissä yrityksissä, joissa oli henkilöstöjohtamisen parhaat käytännöt, tunnistettiin viisi periaatetta. Ensimmäinen periaatteista oli tietty yhdistävä teema käytännöissä, yrityksen omaleimainen tapa toimia, joka tunnetaan ja tunnistetaan. Toiseksi huomattiin, että henkilöstökäytäntöjen järjestelmässä keskitytään 2-3 tärkeimpään strategiahankkeeseen. Kolmas havainto oli, että parhaat HR käytännöt toimivat järjestelmällisesti ja kärsivällisesti saavuttaakseen strategiset painopisteet ja organisaatiota yhdistävän teeman. Tärkeänä nähtiin myös lähiesimiesten ja linajohton raportointivastuu henkilöstöasioista henkilöstöjohdolle. Viimeisenä parhaiden HR-käytäntöjen organisaatioissa tunnustettiin henkilöstötoimintojen tuoma lisäarvo organisaation menestykseen. (Ulrich 1997, 87.)

Tässä luvussa pyritään ottamaan huomioon mitä menestyvään organisaatioon tarvitaan henkilöstöhallinnon näkökulmasta haastattelujen ja teoretiedon pohjalta. Kaikkiin osa-alueisiin ei ole valmiita ratkaisuja käsikirjatyyppisesti, vaan lähinnä suoistuksia ja ehdotuksia siitä, miten eri kokonaisuuksia kannattaisi lähteä viemään eteenpäin. Menestyvä organisaatio syntyy, kun yhdistetään yhteinen tavoite, intohimoiset osaajat ja oikea tekeminen. Yrityksen menestys on aina kiinni henkilöstön panoksesta ja toimivat henkilöstöhallinnon ja -johtamisen käytännöt sekä ylimmän johdon tuki ovat avainasioita henkilöstön kukoistuksessa. Koska kansainvälisen organisaation HR:n kehittämisessä pätee samat lainalaisuudet kuin organisaatioissa yleisesti, kansainvälisyys teemana kulkee käytännöissä mukana, vaikka yleisesti tekstissä käsitellään aiheita HR-käytäntöjen nimellä.

7.1 Parhaat käytännöt rekrytointiin

Haastattelujen ja niiden tulosten perusteella voidaan summata, että nykyiset hyvät käytännöt rekrytoinneissa olivat mm. riittävä kommunikointi haastatteluihin asti, suoraviivainen ja helposti ymmärrettävä prosessi ja sopivan pituinen rekrytointiprosessi. Kehitettäviä seikkoja puolestaan tuli seuraavista asioista:

- vastauksen odottamiseen meni liian pitkä aika
- ulkomaisissa rekrytoinneissa tutustuminen maahan ja organisaatioon yrityksen kustannuksella
- kommunikaatio: enemmän tietoa eri vaiheista prosessissa, selkeyttä siihen miten viestitään asioita hakijoille.

Hyviä käytäntöjä haastateltavien aikaisempien organisaatioissa oli mm. kokonaisvaltaisesti perusteellisempi prosessi, useampi haastattelukierros ja tulevien kollegoiden tapaaminen ja psykologiset testit keskustelun tueksi rekrytoitaessa määrätyihin tehtäviin.

Johtopäätöksenä parhaista rekryointikäytännöistä sekä haastattelujen että lähdekirjallisuuden perusteella voidaan todeta, että olennaisena osana on kommunikointi. Lähes kaikki negatiiviset kommentit painottuivat viestintään ja myös kappaleessa 6.3 esimerkkinä mainittu erittäin huono kokemus rekryointiprosessista yhden henkilön kohdalla johtui pääosin puutteellisesta kommunikaatiosta. Parhaat käytännöt rekryointiin ovat siis hyvää viestintää ja henkilöstösuunnittelua. Rekryointipäätöksen tulisi siis perustua muuhun kuin ad hoc-menettelyyn, jossa yllättäen huomataan lisähenkilön tarve jossain toiminnossa. Henkilöstösuunnittelun tulisi olla suunnitelmallista, tarkoituksellista ja ennakoivaa ja pohjautua organisaation strategiaan tavoitteisiin. (Helsilä, Salojärvi (toim.) 2009, 120.)

Parhaita rekryointikäytäntöjä kohdeorganisaatioon ovat seuraavat:

1. Esityö:

- Päätös rekryoinnin budjetista, joka vaikuttaa julkaisualustoihin. Voidaanko käyttää esim. psykologisia testejä, kustannetaanko ulkomaisten hakijoiden matkoja haastatteluun Suomeen, käytetäänkö apuna rekryoinnin ammattilaisia tai headhuntereita jne. Budjetti on luonnollisesti erilainen avoimesta tehtävästä riippuen.
- Päätös siitä, hoidetaanko rekryointi itse vai ulkoistetaanko se (vrt. yllä), päätös siitä onko rekryointi paikallinen vai kansainvälinen.
- Asetetaan rekryoinnille läpimenoaika, tehtävästä riippuen esim. 1-4 kk.
- Sisäinen viestintä organisaatiossa pitää olla rekryoinnin osalta kunnossa. Tehtävä ja profiili siitä, millaista henkilöä tai osaamista tarvitaan, pitää olla kirkaana mielessä kaikilla prosessissa mukana olevilla. Työnkuva tehtävään täytyy olla laadittu jo ennen kuin ilmoitusta laaditaan. Myös päätös siitä minkäsuruista palkkaa voidaan tarjota, onko tehtävä vakituinen vai määräaikainen ja mistä asioista voidaan mahdollisesti joustaa, on hyvä olla jollain tasolla pohdittuna ennen rekryoinnin julkaisemista.
- Ulkoinen vs. sisäinen rekryointi; avointa tehtävää voidaan tarjota myös talossa sisäisesti tai ainakin viestiä henkilöstölle alkavasta rekryoinnista.

2. Aktiivinen vaihe:

- Hyvä ja selkeä työpaikkailmoitus julkaistuna oikein kohdennetuissa foorumeissa.
- Hakijoille viestiminen eri vaiheissa; tieto siitä että hakemus on tullut perille, missä vaiheessa hakemukset on käsitelty ja milloin voi odottaa mahdollista kutsua haastatteluun. Myös viestiminen heille, joita ei valittu haastatteluun.
- Kommunikaatio haastattelussa prosessin etenemisestä (milloin ollaan haastateltu ja milloin tehdään päätöksiä).
- Lupausten pitäminen hakijoille eli ollaan yhteydessä silloin kun on luvattu. Jos prosessi jostain syystä viivästyy, kommunikoidaan myös siitä hakijoille.

- Haastattelijoiden täytyy olla kiinnostuneita etsimään oikea ihminen organisaatioon, ei tyytyä toiseksi parhaaseen vaihtoehtoon tai pitää haastattelutilannetta pakollisena pahana. Henkilön soveltuvuus sekä osaamiseltaan että persoonaltaan organisaatioon on hyvä arvioida tarkoin.
- Kysytään haastatteluissa oikeat kysymykset, ollaan tietoisia laista ja säännöistä (mitä saa ja ei saa kysyä). Kysytään kysymyksiä, jotka kertovat oikeita asioita hakijasta (osaaminen, persoonallisuus, kyky ja halu oppia ja kehittyä jne.).
- Ulkomaisten korkeamman profiilin tehtäviin rekrytoitaessa kustannetaan parhaille hakijoille matka Suomeen, kuluerä on organisaatiolle lopulta todella pieni suhteessa epäonnistuneen rekrytoinnin kustannuksiin.
- Myös psykologisia testejä ja muita rekrytointiin erikoistuneiden ammattilaisten palveluja on hyvä käyttää, kun rekrytoidaan päällikkö-/johtaja-/erikoisasiantuntijatason tehtäviin. Testeistä voidaan saada hyvää tukea haastatteluun ja tietoa siitä, miten henkilö mahdollisesti käyttäytyy eri tilanteissa.
- Useampi haastattelukierros esim. top 3 hakijatilanteessa on hyvä keino nähdä uudelleen hakijat, saada harkinta-aikaa ja tehdä varmempia päätöksiä. Haastattelutilanne kestää yleensä noin tunnin, joka on melko lyhyt aika tutustua ihmiseen. Hakijalla, kuten muillakin ihmisillä, voi olla hyviä ja huonoja päiviä, joten toinen haastattelukierros voi auttaa saamaan paremman kokonais kuvan hakijasta. Myös mahdollisuus tavata tulevia työkavereita olisi molemminpuolinen etu.

3. Jälkityö:

- Suositusten tarkastaminen. Usein hyvästä hakijasta saattaa selvitä uusia puolia soittamalla suosittelijoille. Muutamalla keskustelulla voidaan hyvässä tapauksessa tehdä oikea valinta tai välttää virherekrytointi.
- Rekrytointipäätöksestä tiedottaminen eri vaiheissa myös heille, joita ei valittu tehtävään/jatkoon/toiselle haastattelukierrokselle. Jos hakija toivoo palautetta siitä, miksi häntä ei valittu jatkoon, on sitä hyvä antaa rakentavasti mahdollisuuksien mukaan.
- Sopimusneuvottelut, tutustuttaminen organisaatioon jo ennen työsuhteen alkamista, perehdytyksen suunnittelu ym. sekä perehdytykseen ja työn aloitukseen linkittyvät aiheet.

Rekrytointiprosessi on myös tärkeä väline työnantajakuvan luomiseen. Mitä paremmin prosessi hoidetaan hakijoiden suuntaan, sitä myönteisempi kuva organisaatiosta jää hakijoille. Jos viestintä on puutteellista alkuvaiheessa, haastattelutilanteessa ollaan epäystävällisiä tai päätöksistä ei informoida, voi kuva työnantajasta jäädä hyvinkin tympeäksi. Rekrytointiprosessin yksi tavoite on myös laatia sellainen rekrytointi-ilmoitus, joka saavuttaa oikeat henkilöt. Ilmoitus täytyy myös julkaista oikeissa kanavissa, ilmoitus paikallisessa sanomalehdessä ei todennäköisesti palvele kohdeorganisaation tarpeita jokaisessa tilanteessa. Sosiaalisen median hyödyntäminen tuo todennäköisesti paremman tuloksen ja antaa modernimman työnantajakuvan organisaatiosta. Laaditun ilmoituksen täytyy myös olla lakien ja asetusten mukainen, antaa selkeät ohjeet siitä miten ja mihin mennessä tehtävää haetaan ja keneltä organisaatiosta voi kysyä lisätietoja. (Breadwell, Holden 1994, 192.-206)

Kun oikea henkilö on valittu tehtävään, aloitetaan sopimusneuvottelut. Keskustellaan palkka, mahdolliset loma-asiat, luontoisedut ja työsuhteen aloituspäivä. Usein näistä ehdoista kommunikoidaan toki jo haastatteluvaiheessa. Kun sopimukseen on päästy, viestitään valitulle muista aloitukseen liittyvistä asioista, kuten työterveystarkastuksesta ja alkuperehdytyksestä.

Rekrytointiprosessin mittaaminen ja arvioiminen jälkikäteen on myös tärkeää onnistumisen seuraamisen kannalta. Hyviä mittareita on esim. se kuinka paljon tehtävään oli hakijoita, oliko tulleet hakemukset laadukkaita (hakiko oikeat ihmiset tehtävään: sopiva koulutus, haluttu kokemus), näillä arvioidaan mm. sitä, oliko ilmoitus toimiva ja oliko se julkaistu oikeissa foorumeissa. Rekrytointin läpimenoaika voi kertoa siitä, miten hyvin prosessia noudatettiin organisaation sisällä, oliko hakemus julkaistu oikeassa paikassa (tuliko tarpeeksi hyviä hakijoita yhdellä ilmoituksella). Prosessin viivästyessä täytyy tehdä arviota siitä, miksi niin kävi. Rekrytointin kustannukset ovat myös hyvä mittari arvioimaan prosessia. Pysyttiinkö budjetissa? Palautetta prosessista voidaan kysyä myös esimiehiltä, valitun työkavereilta ja hakijoilta itseltään.

7.2 Perehdytyksen suositeltavat käytännöt

Hyviä jo olemassa olevia käytäntöjä organisaatiossa haastateltavien mielestä oli perehdytysaikataulu ensimmäiselle kahdelle viikolle, HR alkuperehdytys ja perehdytysmateriaali (perehdytysmappi). Puutteellista perehdytyksessä puolestaan oli opastaminen Suomen käytäntöihin ulkomailta tuleville (verotus, viranomaisille rekisteröityminen ym.), organisaatiokulttuurin, arvojen, strategian, vision ja mission välittäminen (miksi ja miten organisaatio on olemassa) sekä itse työtehtäviin perehtymisessä. Myös liian paljon asiaa liian lyhyessä ajassa mainittiin muutamassa kommentissa.

Aikaisempien työnantajien hyvistä käytännöistä tuli ilmi esim. osastoesittelyjen ja helpompien perehdytysosuuksien näyttäminen videona tai muuna sähköisenä koulutuksena perehdytyksessä. Myös pienten testien pitämistä perehdytysmateriaalista pidettiin hyvänä. Haastattelujen ja muun tausta-aineiston perusteella hyvät käytännöt perehdytykseen voisivat olla seuraavat (sovellettu nykyisten käytäntöjen kanssa yhteensopiviksi):

1. Esityö:

- Valitaan perehdytyksen vastuuhenkilö, yleensä esimies tai ns. tuutori.
- Perehdytysaikataulun luominen työtehtävän mukaan (HR yhdessä esimiehen tai tuutorin kanssa).
- Tiedotus laadunvarmistukseen (QA) ja IT osastolle uudesta henkilöstä. QA hoitaa pakolliset yleiset koulutukset, IT tilaa sähköpostiosoitteen ja tarvittavan muun tekniikan (puhelin, tietokone, oikeat ohjelmistot koneelle ymv.).
- Työpisteen valmistelu.
- Tiedotus koko henkilöstölle uudesta henkilöstä (kuka on, mistä tulee, mihin tehtävään, kuka on esimies jne.).

2. Aloitus (ensimmäiset kaksi viikkoa):

- HR ja/tai esimies vastaanottaa henkilön.
- Perehdytysuunnitelman läpikäynti ja perehdytysmateriaalin luovutus (tällä hetkellä tulostettuna, jatkossa kenties muistitikulla).
- HR alkuperehdytys (muutama tunti useampana eri päivänä), sis. videoidut osastoesittelyt.
- Strategian, vision ja mission, organisaatiokulttuurin välittäminen uudelle työntekijälle (toteutus sähköisesti + HR).
- IT alkuperehdytys (tietoturvasäännöt, käyttäjätunnus ja salasana koneelle).
- Tiloihin ja ihmisiin tutustuminen.
- QA alkuperehdytys jaoteltuna useammalle päivälle.
- Ulkomaisille työntekijöille erillinen tapaaminen ja materiaaleja Suomen käytännöistä.
- Työohjekoulutuksia (SOP) ja työtehtäviin perehtymistä.
- Tapaamisia eri henkilöiden kanssa.
- Henkilön oma esittäytyminen henkilöstölle sähköpostilla, oman kuvan liittäminen sähköpostiin.
- Työterveystarkastus.
- Englanninkielisen CV:n toimittaminen QA osastolle.
- Perehdytyslomakkeiden kuittaaminen (seuranta perehdytysten toteutumisesta), valmis lomake palautetaan QA osastolle.

3. Perehtyminen (koeaika):

- Työtehtäviin perehtyminen tehdään selkeämmäksi tuutoritoiminnan avulla (perehdytyksellä on oltava seuranta ja vastuuhenkilöt).
- HR:n haastattelu työhön perehtymisestä (kuulumisia ja palautetta).
- Esimies jututtaa työntekijän säännöllisin väliajoin nähdäkseen, että perehdytys etenee suunnitelman mukaan, esimies myös antaa palautetta työntekijälle, asetetaan tavoiteajat eri tehtäviin perehtymisille.
- Mukana oppiminen, HOT (hands on-trainings), työparityöskentely.
- Itsenäiset työtehtävät.

(Helsilä ym. 2009, 138-139.)

Perehdytysprosessissa olennaista on suunnitelmallisuus, järjestelmällisyys ja seuranta. Jotta investointi uuteen työntekijään tuottaa organisaatiolle mahdollisimman hyvän tuoton, on perehdytyksen oltava tehokasta. Keskeisintä perehdytyksessä on tukea ja ohjata uuden työntekijän siirtymistä täysipainoiseksi, itsenäiseksi työntekijäksi. Hyvä perehdytys vähentää virheitä ja on osa hyvää työsuojelua. (Helsilä ym. 2009, 138.)

Kohdeorganisaatiossa hyvällä ja tehokkaalla perehdytyksellä on tärkeä rooli. Tällä hetkellä organisaatio kasvaa nopeasti ja uusia henkilöitä tulee taloon joka kuukausi. Uusille, osaaville käsipareille on valtava tarve. Perehdytykseen pitää sitoutua, jotta rekrytointi ei ole pelkkää ajan ja rahan tuhlaamista organisaatiolle. Työtehtäviin perehtyminen vie usein pidempään kuin pelkän koeajan, johtuen suuresta määrästä erilaisia työvaiheita erityisesti tuotanto-osastolla. Työvaiheiden

kouluttamiseen voisi olla järkevää asettaa suuntaa-antavia tavoiteaikoja (missä ajassa mikäkin työtehtävä on syytä olettaa opittavan). Toki ihmisten henkilökohtaisissa ominaisuuksissa oppia asioita on eroja. Olennaista kuitenkin on, että perehdyttämiseen sitoudutaan ja kaikilla siinä mukana olevilla on aito halu saada uusi työntekijä oppimaan asiat.

Hyviä mittareita perehdyttämiseen voisi olla pienet testit tietyistä osa-alueista oppimisen seurantaan (esim. organisaatiokulttuurista), perehdytyksen läpimenoaika (kuinka nopeasti henkilö pystyy tuottavaan työhön, kuinka nopeasti henkilö on valmis ottamaan vastuuta itsenäisistä työtehtävistä) sekä esimiehen, työkaverien ja henkilön itsensä arvioita oppimisesta.

7.3 Esimiestyön paremmat käytännöt

Esimiestyö herätti haastatteluissa paljon ajatuksia ja kommentteja tuli runsaasti. Esimiestyön kokemus ryhmässä oli monitasoista, osa toimi itse esimiehenä, osan esimies työskenteli eri maassa ja osa haastateltavista oli alaisia. Positiivisia kommentteja esimiestyöstä tuli seuraavista:

- viestintä esimiehen kanssa on helppoa
- esimies on helposti lähestyttävä ja tavoitettavissa
- oma esimies on välitön ja kuunteleva
- esimies luottaa tekemiseen
- esimiehiä tuetaan työssä, järjestetään esimieskoulutuksia (henkilö itse esimiesasemassa).

Kielteisempiä kommentteja ja kehitettävää oli jonkun verran enemmän:

- esimiestyö on epämääräistä
- viestintää on vähän, suunnitelmallisuus puuttuu
- työ koetaan hyvin yksinäiseksi
- tavoitteita ei ole määritelty tai niiden toteutumista ei seurata
- tiukkaa hierarkiaa
- palautteen puuttuminen (toistui useammassa kommentissa)
- kehitys-/palautekeskusteluja ei ole pidetty
- henkilö ei tiedä, mitä häneltä odotetaan
- esimiehen paikallaolosta ei tiedetä (esimies eri maassa)
- esimies ei ole viestinyt organisaation tavoitteita, työn merkitys ei ole henkilölle selvä
- toimitaan liian paljon silloissa ja erillisissä yksiköissä, esimiehet eivät ole onnistuneet luomaan yhteneväisyyttä organisaatioon

Hyvistä käytännöistä aikaisemmissa organisaatioissa mainittiin puolestaan toimivat urakehitysohjelmat ja seuraajasuunnittelu, säännöllinen raportointi omasta vastuualueesta esimiehelle ja hierarkian puuttuminen. Kommenttien perusteella vaikuttaisi siltä, että esimiestyön laatu on pitkälti kiinni esimiehen persoonasta ja kiinnostuksesta esimiestehtävää kohtaan. Kohdeorganisaatiolla ei vielä ole selkeää rakennetta esimiestyön toteuttamiseen ja seurantaan siihen, että kaikki esimiehet toimisivat suositusten mukaan. Ylimmän johdon sitouttaminen esimiestyön kehittämiseen on tässä olennaisen tärkeää, samoin kuin esimiesten itsensä. Esimiestyö ei voi olla HR:n laatimien ohjeistusten ja sääntöjen noudattamista. Esimiehen pitää myös olla aidosti

kiinnostunut ihmisten johtamisesta. Korkeassa asemassa olevat asiantuntijat ja johtavat kaipaavat haastattelujen perusteella myös palautetta työstään.

Esimies on vastuussa työssään alaistensa työhyvinvoinnista ja työturvallisuudesta. Esimies vastaa siitä, että hänen omalla vastuualueellaan olevat tehtävät tulevat hoidetuksi sovitusti ja aikataulun mukaisesti. Esimiestyö on tulostavasta ja samalla ihmisten täytyy voida hyvin. Esimiesten haasteena on saada jokaisen alaisen vahvuudet esiin, niin ettei heikkoudet haittaa työsuoritusta. Esimiehen täytyy olla tietoinen siitä mikä hänen alaisiaan motivoi ja muodostaa työtehtävät henkilöille sen mukaan (joku haluaa tehdä vain 8-16 rutiinityötä, joku innostuu projekteista, toinen muiden ohjaamisesta). Kun alainen on tyytyväinen ja innostunut, on hän myös tuottava työntekijä. Esimies luo yhteistyötä sekä oman ryhmän sisällä että muiden osastojen välillä, esimiehen asenne muita yksiköjä kohtaan välittyy varmasti myös alaisille, siksi esimies on avainasemassa sillojen ehkäisyssä. (Helsilä ym. 2009, 105-109.)

Haastateltavilla oli kokemuksesta esimiehenä toimimisesta, alaisena olemisesta sekä tilanteesta, jossa esimies työskentelee eri maassa kuin henkilö itse. Kohdeorganisaatiossa suurin osa esimiehistä on noussut asemaan asiantuntija-asemasta ja esimiestyön kehittäminen tai esimiehenä toimiminen on saattanut jäädä asiantuntijuuden jalkoihin. Esimiestyön merkitystä on pidetty melko vähäisenä tai esimiestyötä ei aina mielletä tärkeäksi. Haasteena tilanteissa, joissa esimies on ulkomailla, on se että kyseinen esimies on usein hyvin korkean luokan liiketoimintajohtaja (myös alaiset usein johtajia), joten käytännön esimiestyötä ei ehkä mielletä tarpeelliseksi, vaikka haastattelujen perusteella myös tällä tasolla oleva johdonmukainen esimiestyö olisi äärimmäisen tärkeää.

Suosituksia esimiestyön parantamiseen pohjautuvat haastatteluihin, lähdeaineistoon esimiestyöstä ja sen merkityksestä, mutta myös yleisistä havainnoista esimiestyöstä kohdeorganisaatiossa oman työkokemukseni perusteella. Suosituksia parhaiksi käytännöiksi esimiestyöhön kohdeorganisaatioon:

1. Koulutus

Esimiehiä koulutetaan kerran kuussa ns. esimiesfoorumissa eri teemoihin. Teemoina mm. esimiehen lakisääteiset vastuut ja velvollisuudet (työsuojelu ja työturvallisuus, direktio-oikeus, työntekijöiden työkyvystä vastaaminen ym.), organisaation sisäiset käytännöt (varhaisen tuen malli, epäasiallisen kohtelun ehkäisy, päihdeohjelma, työterveyshuollon käytännöt), lisäksi muita esimiestyöhön olennaisesti liittyviä teemoja, kuten suorituksen johtaminen, palautteen antaminen ja vastaanottaminen, palautekeskustelut, palkitseminen, osaamisen johtaminen ja työhaastattelut. Kouluttajana toimii organisaation oma HR sekä ulkoiset kouluttajat. Koulutuksella pyritään tuomaan esimiesten tietoisuuteen entistä paremmin esimiehelle kuuluvia vastuuta ja velvollisuuksia sekä esimiestyön tehtäväkentän laajuutta ja edistämään esimiestyön laadukkuutta. Kohdeorganisaatiossa esimiehen rooli on aikaisemmin ollut melko passiivinen ja monet esimiehelle kuuluvat tehtävät ovat kuuluneet HR:n työhön. Jotta esimiestyön profiilia voidaan kohottaa, pitää esimiesten todella käsittää työn merkitys organisaation toimintaan ja tulokseen.

2. Työkalut ja käytännöt, jotka tukevat esimiestyötä

Kuten yllä mainittiin, HR on kohdeorganisaatiossa tehnyt paljon esimiehille kuuluvia hallinnollisia asioita. Jotta esimiehillä olisi hyvät työkalut onnistua esimiestehtävässä tulisi organisaatiossa olla työtä tukevia toimivia työkaluja ja pitkälle mietittyjä prosesseja eri osa-alueisiin esim. esimiehen velvollisuuksien vuosikello, tavoitteiden asettaminen ja seuranta, palkitsemisprosessit, seuraajasuunnittelu, urapolut jne. HR on ylimmän johdon kanssa avainasemassa päättämässä prosesseista, mutta käytännön työn apuna voi käyttää myös erilaisia HR- tai henkilöstöjohtamisen ohjelmistoja. Usein tällaiset ohjelmistot ovat hyvin räätälöityjä, niissä on valmiiksi mietittyjä, hyväksi havaittuja prosesseja ja mahdollisuus modifioida osa-alueita organisaation tarpeisiin. Ohjelmistot tarjoavat parempaa raportointia tukemaan esimiestyötä ja mahdollisuuden asettaa muistutuksia esimiehille (esim. palautekeskustelujen käymisestä, hälytys kun henkilön poissaolot ylittävät raja-arvot jne.). Ohjelmisto antaisi myös HR:lle mahdollisuuden valvoa paremmin esimiestyötä ja voisi tuoda organisaatiolle yhdenmukaisempaa esimiestyötä. Näin ei tulisi tilanteita, jossa joillakin osastoilla ei käydä lainkaan palautekeskusteluja. Myös näiden työkalujen ja ohjelmistojen tulee olla toimivia konserniyhtiöissä, joissa on toimipisteitä useissa eri maissa, eli olla kansainvälisestikin kestäviä.

Käytännöt täytyy toki suunnitella palvelemaan organisaation tarpeita ennen ohjelmistoon siirtymistä. Jotta eri käytännöt eivät ole vain HR:n määrämiä ohjeistuksia vaaditaan siihen ylimmän johdon tuki ja esimieskunta mukaan suunnittelemaan sitä, mikä on kohdeorganisaation tapa toimia.

3. Palautteen antamista tukeva organisaatiokulttuuri

Haastatteluista tuli ilmi, että henkilöt kärsivät kroonisesta esimiehen palautteen puutteesta. Tuloksellisessa palautteenantokulttuurissa palaute kulkee päivittäin mukana työssä. Palautteella esimies voi ohjata työntekijää oikeaan suuntaan, palkita, antaa rakentavaa palautetta kehityskohteista, motivoida työntekijää ja saada itse palautetta omasta toiminnastaan. Myös tässä osa-alueessa ylimmän johdon tuella ja organisaatiokulttuurin uudelleenrakentamisella on suurin merkitys.

4. Yhteistyö

Yhteistyö esimiesten välillä on äärimmäisen tärkeää. Esimiesfoorumi voisi olla paikka, jossa esimiehet voivat keskustella luottamuksellisesti hankalistakin tilanteista ja omista kokemuksistaan, mutta silti organisaatiossa kaivataan syvempää yhteistyötä eri osastojen välillä. Yhteistyö liittyy tiiviisti kommunikaation ja sisäisen viestinnän parantamiseen, mutta on myös olennainen osa organisaatiokulttuuria. Kohdeorganisaatiossa yhteistyön parantaminen lähtee siitä, että eri osastojen työtä tehdään merkityksellisemmäksi toisille. Osastot ovat hyvin siiloutuneita ja oman osaston työn vaikutusta muiden osastojen työhön ei välttämättä osata nähdä. Esimiehet ovat avainasemassa siinä, minkälaista asennetta organisaation muista osastoista välitetään henkilöstölle. Onko toiset

yhteistyökumppaneita vai hankaloittamassa työtä? Paras tapa parantaa yhteistyötä on esimiesten yhteistyö ja kouluttaminen.

5. HR:n tuki ja opastus

HR on tärkeä tuki esimiehille mm. siinä, että henkilöstöhallinnon tehtävä on pitää huolta siitä, että organisaatiossa noudatetaan lakeja ja sääntöjä. HR:n tehtävä on ohjata ja opastaa esimiehiä toimimaan oikein. HR voi olla esimiehen tukena ja apuna myös hankalissa henkilöstötilanteissa, varmistamalla mm. että varoitukset annetaan oikeasta aiheesta ja koeaikapurkua käytetään aiheellisesti, eikä organisaatiossa toimita tasa-arvon ja yhdenvertaisuuden periaatteita vastaan. HR voi olla esimiehen puolueeton tuki. HR ohjaa myös esim. palkankorotustilanteita, pitäen huolen siitä, että korotuksia annetaan oikeasta aiheesta ja organisaation yleisen tason huomioonottaen.

6. Ylimmän johdon ja esimiehen oman esimiehen tuki

Tärkein asia esimiestyön parantamisessa on kuitenkin ylimmän johdon ja esimiehen oman esimiehen tuki asiaan. Ylimmän johdon täytyy tukea esimiestyötä, antaa tarvittavat työkalut ja tarpeeksi paljon päätösvaltaa esimiehelle, jotta tehtävää voidaan suorittaa hyvin. Esimiehen esimiehen täytyy myös ymmärtää tehtävän vaatima ajantarve ja järjestää usein myös asiantuntijatehtävässä työskentelevälle esimiehelle mahdollisuus ajallisesti menestyä esimiehenä.

Haasteena esimiestyön parantamisessa on myös esimiehen oma kiinnostus tehtävään ja henkilön persoona. Tämä pätee myös tilanteissa, joissa esimies työskentelee eri maassa kuin alainen. Suurimpana haasteena tässä on esimiehen oma käsitys työn merkityksestä. Lopulta suurin merkitys esimiestyön parantamisesta on ylimmän johdon kiinnostuksella asiaa kohtaan. Jotta tämä kiinnostus saadaan heräämään, täytyisi esimiestyön merkitystä organisaation tulokseen tuoda esille enemmän. Organisaatiokulttuurin täytyy olla sellainen, joka tunnustaa esimiestyön merkityksen organisaation menestykseen.

7.4 Palkitsemisen toimivat ja motivoivat käytännöt

Palkitsemisesta kysyttiin haastatteluissa vain kahdella kysymyksellä, toisessa pyrittiin selvittämään hyviä palkitsemiskäytäntöjä aikaisemmissa organisaatioissa. Vastauksissa tuli ilmi bonusjärjestelmiä, palkitsemista erilaisilla eduilla ja pikapalkintoja. Huonoista palkitsemisjärjestelmistä mainittiin sellaiset, jotka eivät perustu asetettuihin tavoitteisiin. Myös palkitsemisessa nousi esille palautteen antaminen ja kannustaminen. Haastateltavia motivoi erityisesti hyvä ja riittävä peruspalkka, työn sisältö, tavoitteiden asettaminen, seuraaminen ja mittaaminen, tavoitteiden saavuttamiseen sidotut bonusjärjestelmät, mahdollisuus onnistua työssä ja palaute onnistumisista sekä yleisesti tunnustus hyvin tehdystä työstä.

Palkitseminen on organisaation ja henkilöstön välinen kaksisuuntainen prosessi, josta molemmat osapuolet hyötyvät. Hyvä ja onnistunut palkitseminen on henkilöstölle vastiketta osaamisesta,

ajankäytöstä ja aikaansaannoksista, ja se voi olla rahaa, etuja ja aineetonta palkitsemista. Palkitsemisessa on olennaista miettiä millaisista asioista työntekijöitä halutaan palkita? Mikä tekeminen on organisaatiolle hyödyllistä? Palkitseminen on apuväline viestintään, sillä kerrotaan henkilöstölle minkälainen käytös, asenne ja työsuoritus on palkitsemisen arvoista. Palkitsemisen tavoitteena on tukea organisaation strategiaa ja tavoitteiden saavuttamista. (Hakonen 2017-03-15.)

Parhaat käytännöt palkitsemiseen kohdeorganisaatioon perustuvat johtopäätöksiin haastatteluista ja palkitsemista käsittelevistä lähdeaineistoista (luennot ja kirjallisuus):

1. Aineellinen (rahallinen) palkitseminen

- Kilpailukykyinen peruspalkka
- Palkankorotukset, jotka perustuvat omaan suoritukseen
- Bonusjärjestelmä, joka perustuu asetettuihin ja saavutettuihin tavoitteisiin tai muihin organisaatiossa tiedossa oleviin määreisiin (toivottu käytös)
- Palkkiot keksinnöistä, aloitepalkkiot

Kilpailukykyinen peruspalkka perustuu työn vaativuuteen, henkilön pätevyys ja työsuoritukseen ja työn tuloksiin. Organisaatiossa voidaan noudattaa työn vaativuudessa esim. työehtosopimukseen perustuvaa palkkausjärjestelmää, mutta henkilökohtaisella palkanosalla voidaan palkita pätevyydestä ja työssä suoriutumista. Palkka on loppujen lopuksi se moottori, jonka ihmiset tarvitsevat elämän ylläpitoon, ja kilpailukykyisenä se edistää työntekijän hyvinvointia. Kohdeorganisaatiossa teknisillä eli mm. laboranteilla ja insinööreillä noudatetaan TES:n palkkaluokkajärjestelmää, joka perustuu tehtävän vaativuuteen ja henkilökohtaiseen palkanlisään. Tutkijoilla ja ylemmillä toimihenkilöillä on käytössä sopimuspalkat, jotka perustuvat talon yhtenäiseen linjaan eli esim. väitellyillä tutkijoilla on tietty palkkataso riippuen henkilön pätevyydestä ja kokemuksesta.

Paras vastine palkankorotuksista saadaan, kun ne perustuvat suoritukseen. Työntekijän on hyvä tietää mistä toiminnasta palkankorotuksen voi ansaita. Palkankorotuksen perusteena ei voi olla suoriutuminen perustyöstä. Palkankorotuksella kerrotaan työntekijälle, että suoriutuminen on ollut keskivertoa parempaa, yli odotusten, ohjataan työntekijän toimintaa oikeaan suuntaan ja palkitaan toivotusta toiminnasta. Tällä hetkellä kohdeorganisaatiossa palkantarkistukset ovat kerran vuodessa, mutta joissain tapauksissa siitä poiketaan. Korotukset käsitellään esimiesten suositusten perusteella, mutta konsernin ylin johto tekee lopulliset päätökset. Korotusten rytmi on mielestäni sopiva, mutta esimiestyön kannalta suosittelisin esimiehille hieman suurempaa valtaa päättää joustavasti palkankorotuksista. HR on kuitenkin aina mukana valvomassa yleistä linjaa verraten ehdotuksia budjettiin.

Parhaimmat kokemukset bonusjärjestelmistä haastateltavilla oli ollut silloin, kun bonusjärjestelmä oli läpinäkyvä ja perustui ennalta asetettuihin tavoitteisiin. Työntekijöillä oli mahdollisuus vaikuttaa bonuksen saamiseen, kun he tiesivät tarkoin etukäteen miten ja millaisesta suorituksesta tulospalkkio oli mahdollista saavuttaa. Toimivan bonusjärjestelmän tavoitteet on linkitetty organisaation strategiaan tavoitteisiin ja ohjaa luontevasti henkilöstön toimintaa haluttuun suuntaan.

Hyvässä bonusjärjestelmässä saavutettava summa on usein prosentuaalinen osuus henkilön vuosiansioista. Suosittelem kohdeorganisaatioon bonusjärjestelmän uudistamista, joka vaatii ylimmän konsernijohtoon tuen ja hyväksynnän, mutta myös suunnitelmallisempaa esimiestyötä.

Koska kohdeorganisaatio on uusia prosesseja ja tuotteita kehittävä asiantuntijaorganisaatio, olisi hyvä kehittää myös toimiva prosessi keksintöjen ja ideoiden palkitsemiseen. Isompien innovaatioiden, kuten esim. prosessinvaiheen kehityksestä, saatava palkkio voisi olla rahallista palkitsemista, mutta jokapäiväistä elämää helpottavien pienempien ideoiden palkkio voisi olla esimerkiksi leffaliput. Palkkion ei siis aina tarvitse olla rahallisesti suuri ollakseen saajalle merkityksellinen. Palkkioita voi antaa esim. ideoista parantaa työturvallisuutta tai laboratorion jätteiden käsittelyä. Myös näillä palkkioilla viestitään henkilöstölle asenteesta toiminnan kehittämiseen.

2. Edut

- Luontoisedut
- Henkilökuntaedut
- Työajanjärjestelyihin liittyvät edut

Erilaisia työnantajan tarjoamia etuja pidetään usein itsestäänselvinä työsuhteeseen automaattisesti kuuluvina asioina, vaikka niillä on usein työntekijälle huomattava rahallinen arvo. Eduilla kuitenkin voidaan viestiä, että työnantaja arvostaa henkilöstön tekemää työtä, kannustaa henkilöstöä terveellisiin elämäntapoihin ja pitämään itsestään huolta. Monet edut ovat usein samat kaikille työntekijöille, ns. kollektiivisia etuja. Työnantajalla on kuitenkin mahdollista eriyttää etuja eri henkilöstöryhmille, kuten esimerkiksi vapaa-ajan vakuutuksia johtoryhmälle. Myös luontoisedut eriytetään vain tiettyä tehtävää koskeviksi, esimerkkinä puhelinetu vain esimiehille ja johdolle. Luontoisetujen summaa ei työnantaja voi itse määrittellä, vaan se määrätään vuosittain Verohallinnon päätöksellä. Kohdeorganisaatioissa on pääosin käytössä vain puhelinetu, eikä sitä pidetä palkitsemisena, vaan työnteon mahdollistajana. Usein ihmiset eivät halua vastaanottaa puhelinetua, vaikka heille sitä tarjotaan. Sen sijaan kaikille yhteinen lounasetu mielletäisiin palkitsemisena.

Henkilökuntaedut eivät ole korvausta tehdystä työstä, vaan niihin on oikeus jokaisella työntekijällä. Kohdeorganisaatioissa käytössä on useita erilaisia henkilökuntaetuja, jotka painottuvat työntekijöiden hyvinvointiin. Henkilöstölle jaetaan ilman omavastuuta liikunta- ja kulttuuriseteleitä, seteleiden määrä perustuu työsuhteen pituuteen. Henkilöstöllä on myös käytössä ilmainen kuntosali työnantajan tilojen välittömässä läheisyydessä. Työnantaja maksaa osallistumisen vuosittain juoksutapahtumaan ja järjestää useamman kerran vuodessa illanviettoja hyvän yhteishengen ylläpitämiseksi. Tapahtumia on usein myös työpaikalla eri teemojen ympärillä, kuten vappuna ja halloweenina. Merkittävänä rahallisena etuna on varsin kattava työterveyshuolto, pitäen sisällään vapaaehtoisena terveydenhuoltona mm. yleis- ja erikoislääkäripalvelut, psykologin ja fysioterapeutin palvelut, röntgen- ja ultraäänikuvantamispalvelut ja ryhmätoimintaa (laihutus, tupakoinnin lopettaminen).

Kohdeorganisaatioissa on jo valmiiksi käytössä useita työajanjärjestelyyn liittyviä etuja työntekijöille. Käytössä on liukuva työaika, saldotuntien kerryttäminen +40 tuntiin saakka (myös -40 tuntia on sallittua) ja etätömahdollisuus tietyissä tehtävissä työskenteleville työntekijöille (ei koske esim. laborantteja). Mahdollisuus osittaiseen hoitovapaaseen, vuorotteluvapaaseen tai opintovapaaseen myönnetään lähes poikkeuksetta. Alle 18-vuotiasta sairasta lasta saa hoitaa kotona 4 päivää palkallisesti ja työnantaja joustaa myös monissa muissa työn ja perhe-elämän yhteensovittamisissa, esim. raskaana ollessa on mahdollista käydä neuvolassa työajalla. Työsuhteen pysyvyys on myös merkittävä etu työntekijälle, suurin osa työsuhteista on vakituisia ja lähes kaikki määräaikaiset työsuhteet muutetaan vakituiseksi ennen määräaikaisuuden päättymistä.

Kohdeorganisaatioissa edut ovat merkittäviä, mutta ongelmana on se, että niitä ei mielletä palkitsemisena ja niitä pidetään jossain määrin itsestäänselvyytenä. Suositukseni kohdeorganisaatiolle olisikin, että edut tehtäisiin henkilöstölle näkyvämmäksi, jotta ne nähtäisiin palkitsemisena. Tämän voi toteuttaa uusille työntekijöille jo perehdytysvaiheessa, mutta tiedottamisen pitää olla jatkuvaa, vähintään kerran vuodessa tapahtuvaa myös vanhoille työntekijöille.

3. Aineeton palkitseminen

- Koulutus- ja kehittymismahdollisuudet
- Työn sisältöön vaikuttaminen (työssä oppiminen, työn kierto)
- Urapolut
- Palaute työstä, arvostus
- Osallistuminen ja mahdollisuus vaikuttaa

Kohdeorganisaation virallinen toimiala on tekniikan tutkimus ja kehittäminen, ja on tärkeää pitää henkilöstö ajan tasalla alan muutoksista, uusista tuotantoprosesseista ja –mahdollisuuksista sekä esim. laitteista ja koneista. Organisaatioissa koulutetaan melko paljon, mutta koulutus ei välttämättä ole aina täysin suunnitelmallista. Suurin osa koulutuksista on toki sisäisiä lääketehaan toimintaan pakollisena kuuluvia SOP-koulutuksia, mutta osa henkilöstöstä käy myös ulkopuolisissa koulutuksissa ja konferensseissa. Koulutuksen olisi hyvä aina perustua organisaation tarpeisiin ja strategiaan tavoitteisiin, vaikka se voidaan nähdä myös palkitsemisena. Hyvällä esimiestyöllä saadaan henkilöstön vahvuudet esille, tunnustetaan se missä työntekijä on hyvä ja mistä hän on innostunut. Kun koulutetaan motivoituneita henkilöitä oikeaan asiaan, saadaan paras vaste koulutukseen. Koulutusten tulisi nojata hyvään suunnitteluun, koko organisaation ja osaston tavoitteet ja tulevaisuuden tarpeet täytyy olla suunnittelun pohjana. Koulutussuunnitelmaa laatiessa korostuu myös hyvä esimiestyö. Esimiehen täytyy tuntea alaisensa ja tehdä yhteistyötä myös muiden osastojen esimiesten kanssa, jotta kouluttamisessa ei ole päällekkäisyyksiä organisaatioissa. Suurin osa henkilöstöstä on motivoitunut kehittymään työssään ja kasvattamaan ammattaitaansa, kouluttaminen ja kehittymismahdollisuuksien tarjoaminen on organisaatioissa tärkeä palkitsemisen väline.

Kuten haastatteluissa selvisi, mielekäs työn sisältö oli vastaajille jopa palkkaakin tärkeämpi motivaation tuoja. Sitoutuneita ja työstään innostuneita työntekijöitä saadaan silloin, kun henkilöstöllä on mahdollisuus vaikuttaa oman työn sisältöön. Tämä ei tietenkään tarkoita sitä, että työntekijät saisivat valita tehtävistä ns. ”parhaat päältä”, vaan sitä että heillä on mahdollisuus vaikuttaa edes hieman työn sisältöön omien vahvuuksien perusteella. Jos henkilö esimerkiksi nauttii kouluttamisesta, hän saa koulutusta siihen ja hänestä tehdään uusien työntekijöiden sisäinen kouluttaja. Myös työn kierrolla ja työssä oppimisella saadaan vaihtelua rutiinitehtäviin ja voidaan löytää uusia lahjakkuuksia eri toimintoihin. Myös tässä korostuu hyvän esimiestyön merkitys. Työn sisältöön vaikuttaminen on oikein käytettynä hyvinkin tehokas keino palkitsemiseen.

Toimivat urapolut tulivat esille haastatteluissa. Organisaation urapolut tulevat myös usein esille haastatteluissa ja keskusteluissa uusien työntekijöiden kanssa. Ihmiset ovat lähtökohtaisesti kunnianhimoisia ja toivovat näkevänsä kehittymistä urallaan kohdeorganisaatiossa. Jokaisessa työtehtävässä tulisi tuoda esille tehtävässä kehittymisen mahdollisuudet eli sen kuinka paljon kokemusta ja minkälaista toimintaa tarvitaan, jotta pääsee seuraavalle portaalle. Kun urapolku tehdään näkyväksi, lisää se sitoutuneisuutta ja kenties ehkäisee paikalleen juuttumista. Kun henkilöllä on näkymä tulevista mahdollisuuksista, sitoutuneisuus työnantajaa kohtaan kasvaa. Toimivien urapolkujen suunnittelussa avaimet ovat ylimmällä johdolla, HR:lla ja esimiehillä. Ylimmän johdon tehtävä on yhdessä HR: kanssa luoda urapolkuprosessia ja kehittää organisaatiokulttuuria oikeaan suuntaan, esimiesten ja HR:n tehtävänä on löytää lahjakkuudet, huolehtia siitä että jokaisella halukkaalla on mahdollista edetä urapolulla ja kannustaa siihen. Tällä hetkellä kohdeorganisaatiossa ei ole käytössä aktiivista urapolkusuunnittelua.

Toinen merkittävä haastatteluissa mainittu asia palkitsemiseen oli palaute työstä. Palautteen puute tuli esiin esimiestyöosioissa, palkitsemisessa ja korostui vielä viestinnässä ja kommunikaatiossa. Palaute- ja arvostuksen antaminen liittyy mitä suurimmassa määrin organisaatiokulttuuriin. Kulttuurin täytyy olla sellainen, että se tukee palautteenantamista, kiittämisen tulee olla luonteva osa kommunikaatiota. Palautteeseen liittyy myös palaute- ja kehityskeskustelut, työntekijöillä täytyy olla kanava saada ja antaa palautetta. Kehityskeskustelu ei ole paikka, jossa vain työntekijä saa palautetta toiminnastaan, vaan oikein tehtynä paikka, jossa esimiehellä on mahdollisuus ottaa vastaan palautetta omasta työstään ja samalla kehittyä. Asiakkailta tullut palaute pitäisi välittää ihan jokaiselle työntekijälle ja myös työtoverit voivat antaa palautetta toisilleen. Julkinen kiitos tuli esiin useammassa haastattelussa ja kiittäminen nimellä. Tässä ylin johto ja osastojen johtavan voisivat tehdä paljon edistääkseen palautemyönteistä organisaatiokulttuuria. Yleistiedotustilaisuuksissa ja tiedotussähköposteissa voisi mainita onnistujia nimeltä, kiittää tiimejä onnistumisista ja muistaa myös taustajoukot.

Osallistuminen ja mahdollisuus vaikuttaa voi myös motivoida osaa työntekijöistä ja toimia palkitsemisena. Esimerkiksi työsuojelutoimikunnan tai huvitoimikunnan toimintaan osallistuminen voi olla jollekin palkitseva tapa osallistua organisaation toimintaan ja päätöksentekoon oman työtehtävän ulkopuolella. Tärkeintä tässäkin on löytää oikeat ihmiset toimintaan ja antaa heille aikaa hoitaa tehtävää oman työtehtävän ohella. Mahdollisuus vaikuttaa oman työn tekemiseen voidaan

myös mieltää palkitsemisena. Kohdeorganisaatiossa kaikissa tehtävissä ei ole mahdollista vaikuttaa aikatauluihin tai tapaan tehdä työtä, mutta osassa tehtävistä on mahdollista valita tekeekö keskittymistä vaativat asiat etätöinä kotoa käsin, missä järjestyksessä tekee työtehtävät ja mihin aikaan päivästä. Vapaus suunnitella oman työn tekemistä voi toimia palkitsevana ja sitouttavana seikkana työntekijälle.

Kaikissa yllä mainituissa aineettomissa palkitsemisen välineissä korostuu organisaatiokulttuurin kehittäminen ja hyvä esimiestyö. HR on mukana kaikissa osa-alueissa ohjaamassa ja luomassa hyviä käytäntöjä, antamassa tietoa asiasta ja välittämässä positiivista organisaatiokulttuuria.

7.5 Kommunikaation ja sisäisen viestinnän hyvät käytännöt

Haastattelujen perusteella organisaation kommunikaatiossa ja sisäisessä viestinnässä on paljon kehitettävää. Kommunikaatio-ongelmia oli vastaajien mielestä paljon, ylipäätään viestintää oli liian vähän ja selkeät toimintatavat siihen kenelle, miten ja millaisia asioita viestitään puuttui. Pulmallisena koettiin myös tietynlaiset ohivedot, viestin sisältö samasta asiasta riippui siitä kuka asiasta kertoo ja kenelle, eli yhdestä aiheesta voi tulla monenlaista viestiä eri henkilöille. Osa vastaajista koki myös englanninkielen käyttämisen ongelmallisena ja raskaana. Erityisen huonona pidettiin ylimmän johdon kommunikaatiota ja esimiesten kommunikaatiota alaisilleen. Toivottiin, että olisi yksi henkilö/johtaja, joka vastaisi organisaation sisäisestä viestinnästä. Palaverikäytännöistä löydettiin kehitettävää, koettiin että tiedonsaannin vuoksi on tarpeellista osallistua useisiin palaverihin, jotka vievät merkittävästi aikaa tärkeämmiltä töiltä. Siiloutuminen ja omissa yksiköissä oleminen näkyi myös viestinnässä, arveltiin että ylimmässä johdossa ei ole yhteistä linjaa. Leimaavaa viestinnässä ja kommunikaatiossa oli epäjohtonmukaisuus ja sattumanvaraisuus.

Haastateltavat toivoivat selkeyttä viestintäkanaviin, sekä siihen kuka viestii ja mitä viestitään. Palautteessa myös mainittiin, että organisaation strategiaa ja tavoitteita ei ole kommunikoitu tarpeeksi hyvin henkilöstölle. Yhteistyötä konsernin muiden yhtiöiden välillä toivottiin ylipäätään lisää, sekä kunnollista kanavaa viestimiseen että henkilökohtaisia kontakteja muiden konserniyhtiöiden henkilökuntaan. Emoyhtiössä työskentelevät kaipasivat lisää uutisia tai infoa Suomesta.

Viestintätyökalujen katsottiin olevan monipuolisia ja kunnossa. Organisaatiossa käytetään Skype for Business-ohjelmaa, puhelinta ja sähköpostia, joskus myös WhatsApp-sovellusta. Monipuolisuutta viestintään kuitenkin kaivattiin huomattavasti enemmän kaikilla tasoilla. Suositellut käytännöt tässä opinnäytetyössä perustuvat haastateltavien aikaisimpiin hyviin kokemuksiin kommunikaatiosta ja sisäisestä viestinnästä, johtopäätöksiä on sovellettu myös muun lähdeaineiston pohjalta.

Hyvät käytännöt kommunikaatioon ja sisäiseen viestintään kohdeorganisaatiossa:

- Organisaation strategian ja tavoitteiden viestiminen

Kaikki toiminto pohjautuu organisaatiossa strategiaan, strategiisiin tavoitteisiin ja niiden saavuttamiseen. Jotta henkilöstö tietäisi ja tunnistaisi oman työn merkityksen organisaation toimintaan, on olennaisen tärkeää tuntee strategia ja siitä johdetut tavoitteet. Näiden avulla hyvä esimies osaa linkittää työntekijän työtehtävän organisaation toimintaan ja työntekijä oivaltaa oman tehtävänsä merkityksen. Ohjeeni organisaatiolle olisi siis enemmän ja parempaa viestintää strategiasta ja tavoitteista, kenties myös arvojen määrittäminen organisaatiolle ohjaamaan toimintaa. Strategian viestimisessä on tärkeää olla toistoja ja esittää sitä eri muodossa (puheissa, visuaalisesti, kirjallisesti, käytännön toiminnassa), niin että jokainen työntekijä osaa kertoa strategian ja tavoitteet kysyttäessä. Tämä kaikki on tarpeellista, jotta voidaan suunnitella viestintästrategiaa.

- Viestintäsuunnitelman/-strategian laatiminen

Useissa haastattelujen kommentteissa toistui viestinnän epäjohtonmukaisuus, ohivedot johtajilta ja viestin muuttuminen kertojasta riippuen. Suositukseni olisi, että viestintää ja sisäistä kommunikaatiota johdonmukaistettaisiin laatimalla viestintäsuunnitelma, jossa määritellään mm. seuraavat asiat:

- Viestinnän painopisteet ja tavoitteet: Mihin pyritään sisäisellä viestinnällä ja miten tavoitteet linkittyy organisaation tavoitteisiin? Mihin tavoitteet perustuu ja miksi? Miten tavoitteisiin pääsemistä mitataan ja seurataan? Mitä asioita viestitään? Millä kielellä viestitään?
- Viestinnän seuranta ja vastuuhenkilöt: Kuka viestii? Miten seurataan, että viestintää toteutetaan sovitusti, viestinnän vastuunjako (yksi ihminen ei viesti kaikkea)?
- Kohderyhmät: Mitä asioita kullekin kohderyhmälle viestitään? Kohderyhmien avainhenkilöt?
- Viestintäkanavat: Mitä kanavia käytetään? Käytetäänkö eri kanavia eri kohderyhmille? Onko asioiden aiheella merkitystä kanavien valintaan?
- Kriisiviestintä: Kuka viestii kriisitilanteissa, mitä kanavia käytetään, millä aikataululla viestitään?
- Viestinnän vuosisuunnitelma/operatiivinen suunnitelma: Onko asioita, joiden viestiminen toistuu vuosittain?

Jotta organisaatioon saadaan rakennettua toimiva viestintäsuunnitelmaa, vaatii tämäkin ylimmän johdon tuen sitoutumisen ja osallistumisen. Myös esimiehet voidaan ottaa mukaan suunnitteluun, jotta heidät saadaan sitoutettua suunnitelmaan. Viestintäsuunnitelmassa olisi hyvä ottaa kantaa myös:

- Palaverikäytäntöihin

Kohdeorganisaation palaverikäytäntöjä pidettiin sekavina, mutta palaverit koettiin tarpeellisiksi tiedonsaantikanaviksi. Palautetta tuli myös siitä, että usein ihmiset eivät vastaa palaverikutsuihin eli kutsuja ei tiedä, ketä osaa odottaa paikalle. Ehdottaisin kohdeorganisaatiolle yhtenäisten palaverikäytäntöjen kehittämistä. Olisi hyvä miettiä, mikä on palavereiden tarkoitus, onko palaverissa aina mukana oikeat ihmiset ja voidaanko velvoittaa ihmiset vastaamaan palaverikutsuun. Toki palaverikäytännöt saattavat parantua paremmin suunnitellun viestinnän sivutuotteena, mutta olisiko silti syytä aktiivisesti pohtia lukuisten palavereiden tarpeellisuutta? Suosittelisin kohdeorganisaation johtoryhmää ja esimieskuntaa ottamaan asian aktiiviseen pohdintaan ja määrittämään myös palaverien tavoitteet, kohderyhmän ja eräänlaiset käytössäännöt.

- Sisäisen viestinnän kanaviin

Vaikka sisäisten viestinnän kanavat sisältyvät myös viestintäsuunnitelmaan, halusin nostaa kanavat tarkempaan tarkasteluun. Tällä hetkellä sisäisen viestinnän kanavaksi organisaatiossa on määritelty sähköposti, yleistiedotustilaisuudet ja sisäiset palaverit. Sähköposti on hyvä tiedotuskanava, mutta ei toimi ainoana keinona kommunikaatiossa. Sähköpostia tulee päivässä (tiedotuspainotteisia) useita ja moni viesti hukkuu yleiseen sähköpostitulvaan. Yleistiedotustilaisuuksia on sovittu pidettävän noin kaksi kertaa kuussa, mutta käytännössä niitä pidetään joka toinen kuukausi tai harvemmin. Yleistiedotustilaisuudessa on agendana käydä läpi tulevan kahden viikon tapahtumia organisaatiossa ja menneitä onnistumisia. Yleistiedotustilaisuuksista ei lähetetä perässä muistiota läpikäydyistä asioista, joten väistämättä osa henkilöstöstä jää tiedonvälityksen ulkopuolelle. Myös osastokohtaisten palaverien käytännöt ovat moninaiset. Joillain osastoilla niitä ei pidetä lainkaan, joillakin tiiviisti kerran viikossa. Organisaatiolla on myös Intranet-sivut, jossa sisältönä lähinnä on muutamia linkkejä, tuotantoaikataulu ja lähiravintoloiden lounaslistat.

Sisäinen viestinnän puutteen tai vähäisyyden vuoksi henkilöstö on ottanut käyttöön mm. WhatsApp-sovelluksen ja ryhmän, jossa jaetaan myös paljon työasioita. Tavallaan henkilöstö on ratkaissut tyhjiön viestinnässä tällä tavalla. Suosittelen organisaatiota miettimään kunnolliset välineet ja kanavat sisäiseen viestintään viestintäsuunnitelmassa.

- Konsernin eri yhtiöiden väliseen viestintään

Haastattelujen perusteella henkilöt kaipasivat lisää viestintää ja kuulumisia konsernin eri yhtiöistä. Emoyhtiön työntekijät toivoivat uutisia Suomesta ja Suomesta toivottiin tietoa emoyhtiöstä. Konserninvälinen viestintä on hyvä sisällyttää viestintäsuunnitelmaan. Kommunikaatio konsernin eri yksiköiden välillä on tärkeää, jotta henkilöstöllä säilyy kokonaiskuva organisaation toiminnasta ja oman työtehtävän merkityksestä tavoitteiden saavuttamiseen.

- Ulkoiseen viestintään

Myös ulkoisen viestinnän kanavat olisi hyvä määritellä suunnitelmassa. Esimerkiksi se, miten organisaatiosta jaetaan tietoa ulkopuolisille sidosryhmille, mistä aihealueista ja kuka sen tekee? Mitä kanavia käytetään rekrytoinneissa? Miten sosiaalista mediaa hyödynnetään työnantajakuvan luomisessa ja rekrytoinneissa?

Käytännössä sisäinen viestintä ja kommunikaatio kertovat paljon organisaation kulttuurista ja myös tässäkin, ylimmällä johdolla ja esimiehillä on suurin merkitys kulttuurin kehittämisessä. Jotta sisäistä viestintää voidaan parantaa, täytyy olla halu kehittää asioita sekä huomata ja tunnustaa nykytilan kehityskohteet. Johdon sitouttaminen ja tuki asiaan on avain tilanteen parantamiseen.

8 KEHITTÄMISSUUNNITELMA JA -TAVOITTEET

Organisaatio voi luoda ylivoimaista kilpailuetua onnistuneella henkilöstöhallinnon ja henkilöstövoimavarojen johtamisen kehittämisellä. Jokaisessa tutkittavassa osa-alueessa on tullut esille se, että HR-toiminnoissa on kohdeorganisaatiossa kehitettävää ja huomattiin myös, että kehitystä ei voi tapahtua ilman ylimmän johdon ja esimiesten aktiivista osallistumista ja tukea. HR voi toimia useammassa prosessissa prosessinjohtajana ja –valvojana, mutta esimiesten sitouttaminen ja oivalluttaminen asiaan on avain onnistumiseen. Tässä luvussa esitellään sitä, miten eri osa-alueita voidaan alkaa kehittämään tutkimustulosten ja suositusten perusteella. Luvussa 7 esiteltiin johtopäätöksiä parhaista käytännöistä kansainväliseen (kohde)organisaatioon, mutta tässä luvussa käydään tarkemmin läpi sitä miten johtopäätöksiä lähdetään käytännössä toteuttamaan ja millä aikataululla. Kehittämissuunnitelmassa pyritään myös kartoittamaan mahdolliset haasteet kehittämisessä ja määrittelemään avaimet onnistumiseen.

Kehittämissuunnitelman pohjana jokaiseen osa-alueeseen on HR-ohjelmiston tai muun kehittämistä helpottavan ja rakenteita tuovan työkalun hankkiminen organisaatioon. HR-ohjelmiston käyttöönotto on jo sovittu toteutettavan vuoden 2017 aikana kohdeorganisaatiossa.

8.1 Kehittämissuunnitelma ja tavoitteet rekrytoinnin parantamiseen

HR on vahvasti mukana rekrytointiprosessissa, joten tämän osa-alueen kehittäminen tapahtuu pitkälti HR-lähtöisesti. Koko prosessin kehittäminen tosin linkittyy vahvasti myös jokaiseen muuhun käsitelyyn alueeseen. Jotta rekrytoinneista tulisi paremmin kohdistettuja, tehokkaampia ja suunnitelmallisempia, täytyy henkilöstösuunnittelun olla ensin kunnossa. Tämä tarkoittaa sitä, että esimiesten tulee tietää oman nykyisen henkilöstön vahvuudet ja kehittymiskohteet ja olla selvillä siitä millaista osaamista organisaatiossa tulevaisuudessa tarvitaan strategisten tavoitteiden saavuttamiseen. Sisäinen viestintä auttaa tekemään yhteistyötä osastojen välillä, joten rekrytointeja voidaan paremmin kohdentaa myös sisäisesti. Rekrytoinnin pitää siis olla suunnitelmallisempaa ja tulevaa silmälläpitävää. Rekrytointisuunnitelmaa pitäisi siis tehdä jo siinä vaiheessa, kun tehdään tulevien vuosien henkilöstösuunnittelua ja –budjettia.

Kaiken perustaksi laaditaan rekrytointistrategia, jossa määritellään ja hiotaan prosessi lopulliseen kuntoon. Strategian täytyy olla sellainen, joka luonnollisesti perustuu organisaation strategiaan, ja johon esimiehet ja ylin johto sitoutuu. Sitouttaminen tapahtuu osallistamalla heidät rekrytointikäytäntöjen ja periaatteiden suunnitteluun.

Rekrytointiprosessin käytännön parantamisen rakenne kohdeorganisaatiossa voisi olla seuraava:

- Esimiesten kouluttamisella parannetaan suunnitelmallisuutta ja työn pitkäjänteisyyttä.
- HR-ohjelmiston rekrytointiosio auttaa parantamaan rekrytointien – hakuilmoitukset suoraan ohjelmaan, jonka kautta hakemuksista pystyy määrittämään esim. tietyn osaamisen

omaavat hakijat samalle raportille. Tämä puolestaan auttaa esimiehiä parhaiden hakijoiden löytämiseen.

- HR-ohjelmiston rekrytointiosio auttaa kommunikaation parantamisessa – ohjelmasta pystyy lähettämään automaattisia viestejä hakijoille hakuprosessin etenemisestä.
- Asetetaan joka rekrytoinnille tavoiteltu läpimenoaika, ettei prosessi viivästyisi tarpeettomasti.
- Asetetaan läpimenoaika myös eri prosesseille rekrytoinnin sisällä (esim. kuinka kauan saa mennä hakuajan päättymisestä haastattelujen valintaan).
- Määritellään se missä foorumeissa ilmoitus julkaistaan, mikä on budjetti millekin rekrytoinnille.
- Päätetään (tehtäväkohtaisesti) halutaanko rekrytoida potentiaalia vai valmista osaamista.
- Varmistetaan, että esimiehet ovat selvillä siitä, mitä haastatteluissa saa kysyä (esim. valmiit työhaastattelukysymykset).
- Otetaan käyttöön psykologiset testit tietyntasoisin tehtäviin rekrytoitaessa.
- Päätetään millä tavoin hoidetaan kansainväliset rekrytoinnit tehtäväkohtaisesti (esim. kustannetaanko matkoja Suomeen?).
- Päätetään otetaanko käyttöön useampi haastattelukierros tietyissä tehtävissä.
- Sovitaan ja varmistetaan, että jokaisessa rekrytoinnissa rekrytoiva esimies soittaa läpi suosittelijat.

Tavoitteena rekrytointiprosessin parantamisessa on houkuttelevan työnantajakuvan luominen (linkittyy strategiaan), hallinnollisesti helpompi rekrytointiprosessi, parempi suunnitelmallisuus, nopeampi läpimenoaika prosessille ja esimiesten sitouttaminen prosessiin. Tavoitteena on myös saada parempia hakijoita ja tehdä vähemmän virherekrytointeja sekä loppujen lopuksi mahdollistaa organisaation onnistuminen tyytyväisillä ja tuottavilla työntekijöillä. Rekrytoinnin parantaminen on pitkä prosessi, suurimpana haasteena luultavasti esimiesten ja johdon sitouttaminen asiaan, jonka monet voivat ajatella olevan puhtaasti HR:n asia. Tavoitteena on saada hallinnollinen prosessi työkaluineen kuntoon vuoden 2017 loppuun mennessä.

8.2 Kehittämissuunnitelma ja tavoitteet perehdytyksen kehittämiseen

Perehdytys linkittyy vahvasti rekrytointiprosessiin, esimiestyöhön ja kommunikaatioon. Myös tämän prosessin parantamisen onnistuminen piilee organisaatiokulttuurin kehittämisessä. Itse perehdytys mekaanisena prosessissa on vahvasti HR-osaston johtamaa kohdeorganisaatiossa. Jotta perehdytyksestä saadaan tavoitteellista ja sen onnistumista seurataan, vaatii se kuitenkin esimiesten sitoutumisen asiaan. HR-ohjelmisto voi auttaa perehdytysuunnitelmien laadinnassa ja toteutuneiden perehdytysten seuraamisessa, mutta sisältöön ja laatuun vaikuttaa kaikki perehdytyksessä mukana olevat henkilöt.

Kohdeorganisaatiossa on jo käynnissä monia hankkeita toimintojen kehittämiseen, jotka ovat käynnistyneet henkilöstökyselyjen ja uusien työntekijöiden palautteesta. Organisaatiossa on myös käynnissä laajempi hanke sisäisten koulutusten parantamiseen. Yrityksessä aloitettiin sisäisten

kouluttajien koulutusohjelma 2017 huhtikuussa, jossa on tavoitteena tehdä sisäisistä kouluttajista oppimisen edistäjiä ja eräänlaisia dedikoituja henkilöitä kouluttamiseen organisaatiossa. Suurempaan koulutuskulttuurin muutokseen liittyy myös tuutor-ajattelu perehdyttämisessä eli uusilla työntekijöillä olisi ensimmäiset pari kuukautta tuutor-työntekijä talon sisältä, joka olisi mukana perehdyksen suunnittelussa ja seurannassa, sekä yleisesti tukena ja turvana työsuhteen alussa.

Perehdytysmateriaalin parantamisen suunnittelu on myös alkanut organisaatiossa koulutusprojektin myötä. HR alkuperehdytyksen sisältöä uudistetaan mm. kuvaamalla videot eri osastojen toiminnasta, jossa osastonjohtaja kertoo osastosta ja tiimistään. Näin saadaan vaihtelua perehdytysmateriaaleihin sekä kasvoja tutuksi uudelle työntekijälle jo ensimmäisenä päivänä. HR alkuperehdytystä pyritään myös pilkkomaan pienempiin osioihin, jotta kaikkea infoa ei kaadeta uuden työntekijän päälle heti ensimmäisinä työtunteina. Kaikki perehdytysmateriaali käännetään myös englanniksi käännöstoimistoa hyödyntäen. Kansainvälisille työntekijöille pidetään erikseen perehdytystunti Suomesta ja Suomen käytännöistä heti ensimmäisen työviikon aikana. Lisäksi pohditaan tarvitaanko kaikkea materiaalia kirjallisena vai voiko osan antaa esim. muistitikulla uusille työntekijöille.

Perehdytysuunnitelmaa ja aikataulua ensimmäiselle kahdelle viikolle pidettiin erittäin hyvänä haastatteluissa ja tätä käytäntöä ei ole tarpeellista muuttaa, mutta kuten yllä jo mainittiin, aikatauluista tehdään loogisempia ja oppimisen kannalta parempia kokonaisuuksia. Perehdytettävien aiheiden (SOP-koulutusten) määrittäminen spesifisiin työtehtäviin säilyy edelleenkin esimiesten vastuulla, HR kokoaa aikataulun yhteen ja esittelee sen työntekijälle.

Perehdytyksiin järjestetään entistä paremmin tavoitteet ja seuranta. Tällä hetkellä seurataan kahden ensimmäisen viikon aikataulutettujen perehdytysten toteutumista, mutta seuranta voi laajentaa myös laajempiin tavoitteisiin. Tämä vaihe kaipaa esimiesten panostusta siihen, että entistä paremmin täytyy pohtia tietyt tavoitteajat tiettyjen työvaiheiden oppimiseen työntekijäkohtaisesti.

Tavoiteaika perehdytysprosessin parantamiseen on toteuttaa uudistukset vuoden 2017 aikana. Perehdytys paranee silloin, kun koko organisaatio saadaan sitoutumaan ja oivaltamaan se, että kunnon pohjatyö perehdytysvaiheessa tuottaa parempia työntekijöitä helpottamaan myös vanhojen työntekijöiden kiirettä. Parempi perehdytys ehkäisee myös virheitä ja sitä kuormitusta, joka virheiden korjaamisesta tulee. Hyvin suunniteltu ja oikein toteutettu perehdytys, jonka tavoitteena on saada työntekijä oppimaan, hyödyntää koko organisaatiota.

8.3 Kehittämissuunnitelma ja tavoitteet esimiestyön edistämiseen

Suurin tavoite paremman esimiestyön edistämiseen on saada esimiehet oivaltamaan esimiestyön merkityksen koko organisaation tulokseen. Tavoitteena on myös tehdä esimiestyöstä tasalaatuisempaa osastojen välillä. Työtä on aloitettu jo esimiesfoorumin avulla eli kouluttamalla esimiehiä, mutta suurin merkitys on johdon sitoutumisella asiaan. Johdon pitää myös ymmärtää hyvän esimiestyön ja esimiestyön käytäntöjen merkityksen tulokseen, sekä sen että tämä osa-alue organisaatiossa ei voi olla HR:n vastuulla.

Kehittämissuunnitelmana on siis jatkaa kuukausittaisia esimiesfoorumia ja saada esimiehet sitä kautta oivallutettua asian tärkeyteen. Koulutuksessa apuna käytetään kansainvälisiä tutkimuksia esimiestyön merkityksestä organisaation tulokseen ja konkreettisia tapausesimerkkejä, joissa eri esimieskäytännöt käännetään euroiksi (myös kustannukset joita voi tulla huonosta esimiestyöstä: lisääntyneet sairauspoissaolot, lyhyemmät työsuhteet, kustannukset eläkevakuutusmaksuluokan nousemisesta jne.). Tavoitteena on herättää keskustelua esimiestyön merkityksestä myös tämän opinnäytetyön tulosten perusteella ja käyttää esimerkkinä organisaatioita, joissa asiat on tehty hyvin ja joissa hyvä esimiestyö näkyy koko organisaation menestyksenä.

Kehittämissuunnitelmana on oivalluttaa esimiehet aiheeseen, ja sitä kautta ottaa mukaan eri käytäntöjen kehittämiseen. Apuna käytetään henkilöstöjohtamisen ohjelmaa, jonka avulla HR pysyy paremmin kärryillä siitä miten esimiestyön velvollisuuksia toteutetaan. Haasteita tässä osa-alueessa edessä on paljon, onnistuminen riippuu pitkälti myös esimiehen halusta kehittyä tehtävässään.

Yksittäiset osa-alueet esimiestyön prosessissa, jotka kaipaavat kehittämistä ovat:

- Suorituksen johtaminen: palautteet, kehityskeskustelut, tavoitteiden asettaminen ja seuranta
- Henkilöstösuunnittelu ja osaamisen johtaminen: koko organisaation tulevaisuuden tarpeisiin perustuva henkilöstötarpeen suunnittelu ja koulutussuunnitelma.
- Palkitseminen ja palautteen antaminen (liittyy myös suorituksen johtamiseen), palkitseminen sidotaan myös asetettujen tavoitteiden saavuttamiseen
- Seuraajasuunnittelu ja urapolut eri henkilöstöryhmille (linkittyy myös palkitsemiseen).

Tavoiteaikataulu esimiestyön kehittämiseen on jatkaa jo alkanutta työtä vuosien 2017-2018 (koulutus ja prosessien kuntoonlaitto) aikana sekä ylläpitää oppeja ja toteuttaa jatkuvaa kehitystä seuraavienkin vuosien aikana.

8.4 Kehittämissuunnitelma ja tavoitteet palkitsemisen vahvistamiseen

Aineettomaan palkitsemiseen ja sen käytäntöihin pystyy paljon vaikuttamaan jo esimiestyössä, mutta rahallisen palkitsemisen raamit määrittää kohdeorganisaatiossa ylin konsernijohto. Paikallisesti on mahdollista vaikuttaa palkankorotuksiin, mutta vuosittaiset bonuspalkkiot on jaettu konsernijohtoon päätöksillä.

Suunnitelma ja tavoitteet palkitsemiseen on kuitenkin kehittää erilaisia palkitsemistapoja organisaation sisällä esimiestyön parantamisen avulla. Haasteena on myös saada konsernin johto ymmärtämään palkitsemisen esimiestyön välineenä eli sen, että esimiehillä pitää olla mahdollista palkita yli odotusten tehdystä työsuorituksesta myös rahallisesti. Bonusjärjestelmän luominen ja sen hallinnoiminen siellä missä esimiestyötä tehdään tekee palkitsemisesta toimivan johtamisen apuvälineen. Pitkän aikavälin tavoitteena on siis saada esimiestyön kehittämisen avulla ylin johto oivaltamaan palkitsemisen merkityksen.

Sen sijaan, että pystytään tekemään tarkkaa suunnitelmaa palkitsemisen prosesseista, toivoisin organisaation johtoa pohtimaan palkitsemista laajemmasta näkökulmasta:

- Palkitaanko oikeista asioista oikeita henkilöitä?
- Onko palkitseminen suunnitelmallista?
- Mitä palkitsemisella halutaan saavuttaa?
- Mistä asioista palkitaan? Mihin suuntaan henkilöstöä halutaan palkitsemisella ohjata?
- Mikä on tavoitteena palkitsemisessa?
- Onko palkitseminen tasa-arvoista?

Organisaatiossa on tarpeen uudistaa työehtosopimuksen palkkausjärjestelmän tehtävien vaativuusluokat viimeistään vuonna 2018. Tämän työn yhteydessä on tavoitteena tarkastella kriittisesti palkkausperusteita ja korjata viimeistään tässä yhteydessä mahdolliset epäkohdat eri työtehtäviin määriteltyjen palkkaluokkien epätasa-arvosta. Esimiehet ovat avainasemassa myös palkkausjärjestelmän uudistamisessa.

Lyhyen aikavälin tavoitteena on tehdä nykyisistä palkitsemistavoista ja henkilökuntaeduista näkyviä esim. laatimalla dokumentti/osio henkilöstökäsikirjaan, johon on koottu kaikki organisaation henkilöstöedut. Jotta viesti olisi mahdollisimman tehokas, asiaa voi tuoda näkyville myös Intranetissä ja henkilöstölle järjestettävässä infotilaisuudessa. Suunnitelmana on toteuttaa tämä syksyyn 2017 aikana.

Palkitsemisen kokonaisuus on niin laaja ja vaatii ylemmän johdon tuen, että tarkempaa kehittämissuunnitelmaa siitä ei voi tässä opinnäytetyössä suunnitella. Suurimpana haasteena tässäkin on palkitsemisen kokonaisuuden ymmärtäminen ja kouluttaminen ylimmälle johdolle ja esimiehille. Työkaluja ja mahdollisuuksia on monia, mutta olennaista on yhdessä löytää ne välineet, jotka kohdeorganisaatiolle on olennaisia.

8.5 Kehittämissuunnitelma ja tavoitteet kommunikaation ja sisäisen viestinnän uudistamiseen

Organisaatiossa kehitetään jo vahvasti sisäisen viestinnän välineitä parempaan suuntaan. Intranetin kehitysprojekti alkoi jo vuonna 2016, mutta viivästyi ja alkoi uudestaan tehostetummin keväällä 2017. Intranet-sivuja tulee perustamaan työharjoittelujaksona alan opiskelija, sisällön ja ulkoasun suunnittelussa mukana on organisaation omaa henkilöstöä. Intranetin kehittämisen tavoitteena on saada yhteinen toimiva tiedotuskanava organisaation sisälle, yksi paikka josta löytyy esim. tietoa eri osastoista, työsuojelusta ja turvallisuudesta, newsletter tulevista tapahtumista ja menneistä onnistumisista, kuvat henkilöstöstä, tuotantoaikataulu ymv. Ylipäättään parantaa sisäisen tiedon välittämistä.

Palaverikäytäntöjen kehittäminen linkittyy vahvasti esimiestyöhön ja yleiseen organisaatiokulttuuriin. Tuleva parempi Intranet voi auttaa palaverien vähentämisessä, mutta en näe että tiettyjen sääntöjen luomisestakaan olisi haittaa, yksikertaisimmillaan ohjeistetaan että palaverikutsuihin olisi vastattava, jotta tilaisuuden järjestäjä pysyy kärryllä siitä, ketä paikalle on tulossa. Hierarkiset

palaverikäytännöt tulivat esiin kommentteissa ja pohdin sitä, olisiko syytä miettiä onko palavereissa aina oikeat ihmiset vai kutsutaanko tottumuksesta heidät, jotka ovat siellä aina ennenkin olleet? Valitaanko osallistujat tittelin mukaan vai osaamisen mukaan? Osaston sisäiset palaverit ovat olleet pidetty tiedotuskanava, samoin kuin yleistiedotustilaisuudet. Voisimmeko velvoittaa jokaisen osaston pitämään sisäisen palaverin oman tahtinsa mukaan (esim. kerran viikossa tai joka toinen viikko)? Organisaation yleistiedotustilaisuudet eivät useinkaan toteudu sovitusti joka toinen viikko, voiko sopimusta muuttaa vastaamaan todellisuutta? Kaikissa palavereissa pitäisi ottaa huomioon se, että aina on niitä, jotka eivät pääse paikalle. Miten varmistetaan se, että tiedotettavat asiat ovat saatavilla myös heille? Voisiko yleisten palaverien muistion julkaista tulevaisuudessa Intrassa? Miten varmistetaan se, että myös kansainväliset työntekijät saavat tiedon oikein, jos esim. yleistiedotustilaisuus on suomeksi? Kehityssuunnitelmana palaverikäytäntöjen kehittämiseen on saada johto ja esimiehet tarkastelemaan nykyisiä käytäntöjä ja herättää keskustelua nykytilan kehityskohteista.

Haastatteluissa toivottiin myös johdonmukaisempaa sisäistä viestintää, sitä että ohivetoja viestinnässä ei tapahtuisi ja viestin sisältö säilyisi samana ihmisestä riippumatta. Puutteena mainittiin myös se, että sisäisestä viestinnästä ei ole vastuuta yhdelläkään johtajalla. Yleiset tiedotusasiat hoituu organisaatiossa HR-osaston kautta, mutta viestinnän rooli puuttuu organisaatiosta. Tähän vaaditaan jälleen kerran ylimmän johdon sitoutumista asian kehittämiseen. Voisiko esim. toimitusjohtaja ottaa vastuun konsernin asioiden viestimisestä Suomessa, jotta viesti tulisi kootusti yhdeltä henkilöltä epäjohdonmukaisuuksien välttämiseksi?

Viestintätyökalujen todettiin olevan haastatteluissa kunnossa. Jo olemassaolevien välineiden lisäksi organisaatiossa on otettu hiljattain käyttöön infotauluja, joissa on tarkoitus näkyä mm. eri tuotantiloissa kulloinkin pyörivät projektit. Tavoitteena tässäkin parantaa organisaation sisäistä tiedottamista ja ehkäistä osastojen välisen tiedonpuutteen ongelmia.

Konsernin eri yhtiöiden väliseen tiedonkulkuun voisi tuoda parannusta esim. aikaisemmin työssä mainittu newsletter kerran-pari kuukaudessa. Tällä hetkellä tietoa konsernin muista yhtiöistä Suomeen saa lähinnä ne henkilöt, jotka ovat jollain lailla yhteistyössä muiden yhtiöiden henkilökunnan kanssa. Vierailut puolin ja toisin eivät valitettavasti tällä hetkellä näy henkilöstölle. Voisiko newsletter-tyylinen kirjoitus olla kaksisuuntainen eli yhteen ja samaan dokumenttiin kysyttäisiin myös emoyhtiön kuulumiset (henkilöstönvaihdokset, projektien etenemiset ymv.)? Jotta kehityssuunnitelmaa konserniyhtiöiden välisen viestinnän parantamiseen voi tarkemmin laatia, täytyy suunnitteluun ottaa mukaan avainhenkilöitä jokaisesta yhtiöstä. Tavoiteaikataulu tälle projektille on 2018 kesään mennessä.

8.6 Mitä vaaditaan tavoitteihin pääsemiseksi?

Tärkein asia tavoitteisiin pääsemiseksi on sitoutuminen ja yhteistyö. Ylimmän johdon ja esimiesten täytyy tukea jokaisen osa-alueen kehittymistä. Moottori kehittämiseen lähtee HR:sta, mutta koko organisaatiolla tulee olla aito halu muuttua ja parantaa käytäntöjä. Loppujen lopuksi kyseessä on

laajempi organisaatiokulttuurin muutos, FVT:n ja Trizell-konsernin toimintatapojen määrittäminen ja kehittäminen. Jotta henkilöstö saadaan mukaan muutokseen, täytyy ylimmän johdon ja esimiesten olla mukana tukemassa muutoksia, näyttämässä esimerkkiä ja estämässä vanhoihin toimintatapoihin palaamisen.

8.7 Miten saavutuksia mitataan?

Parhaiten saavutuksia voidaan mitata henkilöstötyytyväisyydellä, käytännössä henkilöstötutkimuksilla ja arvioilla esimiestyöstä ja sen laadusta. Perehdytyksen kehittämisen onnistumista mitataan perehdytykseen käytetyllä ajalla (tavoitteet vs. toteutuminen), perehdytyksen tavoitteiden saavuttamisella (opittiinko asiat/prosessit tavoiteajassa: missä ajassa uusi työntekijä pystyi itsenäiseen työhön), myös haastatteleamalla uusia työntekijöitä perehdytyksestä aina ensimmäisen kuukauden jälkeen ja esim. koeajan päättämiskeskustelussa. Rekrytointiprosessin onnistumista voi mitata rekrytointiprosessin läpimenoajassa, esim. lyhyillä palautekyselyillä hakijoilta, keskustelemalla ja loppujen lopuksi onnistuneiden rekrytointien määrällä (vs. virherekrytoinnit).

Jotta kehittämistyön merkitys ja onnistumiset saadaan näkyväksi myös ylimmälle johdolle, saavutuksia tulisi mitata myös numeroina:

- Kuinka paljon sairauspoissaolot vähenivät parantamalla esimiestyötä ja mikä taloudellinen vaikutus sillä on?
- Paraniko esim. kapasiteetti esimiestyön parantamisella?
- Kehitettiinkö parempia prosesseja tuotantoon/enemmän innovaatioita/ uusia tapoja tehdä asioita esimiestyön parantamisella?
- Kuinka työnantajakuva parantui rekrytoinnin parantamisella: saadaanko laadullisesti parempia hakemuksia? Saadaanko määrällisesti enemmän hakemuksia? Saadaanko enemmän kansainvälisiä hakemuksia?
- Miten perehdytyksen parantaminen vaikutti siihen kuinka nopeasti uusi työntekijä saatiin tuottavaan työhön? Mikä oli tämän taloudellinen vaikutus?
- Mikä vaikutus henkilöstöön oli tiedottamisen ja kommunikaation kehittämällä? Vaikuttiko se ihmisten motivaatioon tai sitoutumiseen? Vähenikö sähäys (enemmän työaikaa oikeaan tuottavaan työhön)?

On monia keinoja mitata saavutuksia, mutta nopeita voittoja ei missään tutkituissa osa-alueissa ole. Olennaista kuitenkin on löytää ne mittarit, jotka juuri kohdeorganisaatiolle ovat tärkeitä ja merkityksellisiä. Menestys perustuu kuitenkin suunnitelmalliseen ja pitkäjänteiseen työhön.

9 POHDINTA

Vaikka alunperin työssä lähdettiin liikkeelle HR-käytäntöjen tarkastelemisesta ja kehittämisestä, tuli melko pian ilmi se seikka, että kaikki osa-alueet vaikuttavat vahvasti toisiinsa ja kyse on laajemmassa mittakaavassa johdon sitouttamisesta organisaation kulttuurin muutokseen.

Kansainvälisyyden näkökulma työssä oli lopulta melko pieni, eri kansalaisuuksien ja maiden HR periaatteet eivät juurikaan eroa toisistaan ja hyvät HR-käytännöt ovat hyviä maasta riippumatta. Lainsäädännössä on toki aina maakohtaisia eroja, mutta länsimaiden tutkitusti hyvät käytännöt käsitellyistä osa-alueista noudattavat hyvin pitkälle samoja periaatteita.

Kohdeorganisaatiossa on ollut vahva ylhäältä johtamisen kulttuuri ja Suomen yhtiöissä ajatellaan pitkälti ettei operatiivisella johdolla ole päätösvaltaa moniin asioihin. On totta, että konsernin ylin johto määrittää hyvin pitkälti sen, mitä meillä Suomessa tehdään, mutta ei kuitenkaan sitä miten asioita tehdään. Se miten esimiestyötä Suomessa kehitetään, millaiset rekrytointiprosessit meillä luodaan tai kuinka toteutamme perehdytyksen on hyvin pitkälle meidän käsissämme. Monet henkilöstöjohtamisen käytännöt ovat aikaisemmin olleet kohdeorganisaatiossa vain HR:n vastuulla, vaikka ne olisivat esimiestyöhön olennaisesti kuuluvia kokonaisuuksia. Syynä tähän on mm. puutteellinen esimieskoulutus ja myös esimiesten omat intressit asiantuntija-asemassa. Esimiestyön merkitystä organisaation tulokseen ei ole ymmärretty.

Tutkimustulokset noudattavat pitkälti samaa trendiä kuin kansainväliset tutkimukset, kuten mm. Deloitteen kansainvälinen tutkimus "Global Human Capital Trends 2016"- osoittaa. Tutkimuksen mukaan suurimmat nousevat trendit henkilöstöjohtamisessa vuonna 2016 oli organisaation kehittäminen, johtajuus, kulttuuri ja sitouttaminen (Deloitte 2016). Samat teemat toistuivat myös tässä tutkimuksessa. Myös jo luvussa 4 mainittu Gallupin tutkimus (Ayu 2014-08-27) kertoo henkilöstön sitouttamisen tärkeydestä organisaation tulokseen. Tutkimus osoitti, että esimiestyöllä on suurin merkitys henkilöstön sitoutumiseen ja se tuli mielestäni hyvin esille myös omassa tutkimuksessani. Suomen Sairaanhoidajaliiton julkaiseman barometrin mukaan (Hahtela 2015-01-26) työhyvinvointiin vaikuttaa eniten toimivat käytännöt, kuten osaamistarpeeseen perustuva rekrytointi, esimiesten ja työntekijöiden välinen avoin suhde ja se, että työntekijän perustehtävät on työyhteisössä määritelty selkeästi. Vaikka tutkimus on tehty sairaanhoitajille, organisaation toimialalla ei ole merkitystä työhyvinvoinnin tekijöihin. Hakolan (2015-05-09) mukaan Suomessa mennään HR-trendeissä eri suuntaan kuin kansainvälisissä organisaatioissa. Hakola perustaa väitteensä jo mainittuun Deloitteen tutkimukseen, josta selviää että suomalaiset HR johtajat pitivät tärkeimpänä työn yksinkertaistamista ja analytiikkaa. Listalla oli vasta viidentenä johtajuus, ja HR-analytiikan nostamisen korkealle sijalle arveltiin johtuvan kunnan työkalujen puutteesta (Hakola 2015-05-09). Maailmalla ja kansainvälisesti HR trendeinä on ollut johtajuuteen ja urapolkuajatteluun suuntaaminen, henkilöstön sitouttaminen, yksilöllisen organisaatiokulttuurin luominen ja yleisesti johtaminen yksilöllisesti ja työntekijälähtöisesti (Deloitte 2016). Nämä kaikki näkyi mielestäni myös omassa tutkimuksessani, samoin myös puutteet HR-analytiikassa, johtuen mm. HR-ohjelmiston puutteesta.

Tutkimuksella on suuri merkitys kohdeorganisaatioon ja on erittäin hyvin hyödynnettävissä sen henkilöstöjohtamisen käytäntöjen kehittämisen tukena. Tutkimusta voi käyttää osoittamaan kehittämisen kohteita ja tehdä näkyväksi henkilöstöjohtamisen kokonaisuutta. Tutkimustulosten avulla voi konkreettisesti näyttää mitä, miten ja ennen kaikkea miksi voi kehittää. Seuranta ajatellen tutkimusta voisi jatkaa muutaman vuoden päästä, kun tässä ilmenneet kehittämistoimet on organisaatiossa tehty. Jatkotutkimuksessa voisi kysyä samoilta haastateltavilta samat asiat, mutta toisen näkemyksen saamiseksi mukaan voisi ottaa henkilöitä, joilla on kohdeorganisaatiosta pitempi työkokemus. Näin saataisiin näkökulmaa siihen miten HR-käytännöt ovat kehittyneet vuosien varrella ja mitä on jäänyt ensimmäisessä tutkimuksessa ottamatta huomioon.

Lähdin tekemään opinnäytetyötä hyvin käytännönläheisestä näkökulmasta, ajatellen että kaikki on kiinni hyvistä prosesseista. Nopeasti opin kuitenkin että HR henkilönä voin vaikuttaa yrityskulttuurin muokkaamiseen, mutta se täytyy tehdä vaikuttamalla johtoon ja esimiehiin, ei yksittäisiä käytäntöjä muuttamalla. HR on loppujen lopuksi myös muutosten edistäjä organisaatiossa. HR:n täytyy synnyttää motivaatiota muuttaa asioita esimiehille, johdolle ja sitä kautta myös työntekijöille, ja näyttää konkreettisesti mitä hyötyä muutoksista olisi. Pyrkimys pysyvyyteen ei ole organisaatiolle hyväksi ja opin, että ei ole tehokasta pitää kiinni vuosia sitten luoduista käytännöistä, jos ne eivät palvele organisaation tulevaisuuden tavoitteita.

Vaikka opinnäytetyö on nyt valmis, todellinen työ henkilöstöjohtamisen kehittämiseen kohdeorganisaatiossa on vasta alussa.

LÄHTEET JA TUOTETUT AINEISTOT

- AYU, Ariana 2014-08-27. The Enormous cost of unhappy employees. [verkkoaineisto.] Inc. [Viitattu 2017-02-18.] Saatavissa: <http://www.inc.com/ariana-ayu/the-enormous-cost-of-unhappy-employees.html>
- BEARDWELL, Ian ja HOLDEN, Len 1994. Human Resource Management. A contemporary perspective. Lontoo: Pitman Publishing.
- BROCKBLANK, Wayne ja ULRICH, Dave 2005. The HR Value Proposition. USA: Library of Congress Cataloging-in-Publication Data.
- DELOITTE 2016, Global Human Capital Trends 2016. The new Organization: different by design. [Verkkojulkaisu.] Deloitte University Press [Viitattu 2017-05-07.] Saatavissa: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/global/Documents/HumanCapital/gx-dup-global-human-capital-trends-2016.pdf>
- DOWNING, Peter J. ja WELCH, Denise E. 2004. International Human Resources Management. 4th edition. Thompson Learning
- DOCHERTY, Mark 2016-11-16. CEO Trizell-konserni. [Johtoryhmän palaveri.] Kuopio: FinVector Vision Therapies Oy.
- FIMEA 2011. SIC. Lääketietoa FIMEAsta. Geeniterapia tulevaisuuden täsmähoitona. [Verkkojulkaisu.] [Viitattu 2014-10-18.] Saatavissa: http://sic.fimea.fi/sic3_11/geeniterapia_tulevaisuuden_tasmahoitona.aspx
- FVT-FKD Henkilöstötutkimus 2016-08-19. Analyysi tuloksista. Saatavissa: Kuopio: Johanna Pirisen kokoelmat.
- FVT OY. FinVector Vision Therapies Oy (FVT) QUALITY POLICY – 2014. [Sähköpostikeskustelu Maiju Jääskeläinen – Johanna Pirinen.] Saatavissa: Kuopio: Johanna Pirisen kokoelmat.
- FVT OY. Henkilöstö- ja koulutussuunnitelma 2017. Organisaation sisäiset suunnitelmat ja toimintaohjelmat. Saatavissa: Kuopio: Johanna Pirisen kokoelmat
- FODDY, William 1995. Constructing questions for interviews and questionnaires. Theory and practice in social research. 3. painos. Cambridge: Cambridge University Press.
- LEHTIRANTA, Liisa, JUNNONEN, Juha-Matti, KÄRNÄ, Sami ja PEKURI, Laura. GMP First. The Constructive Research Approach: Problem Solving for Complex Projects. [Verkkojulkaisu.] [Viitattu 2017-03-26.] Saatavissa: <http://www.gpmfirst.com/books/designs-methods-and-practices-research-project-management/constructive-research-approach>
- HAHTELA, Nina 2015-01-26. Sairaanhoidajien työolobarometri 2014. Sairaanhoidajaliiton selvitys sosiaali- ja terveysalan vetovoimaisuudesta ja työhyvnyvoinnista. [Verkkojulkaisu.] [Viitattu 2017-05-07.] Saatavissa: <https://sairanhoidajat.fi/wp-content/uploads/2015/01/Sairanhoidajien-ty%C3%B6olobarometri-2014.pdf>
- HAKOLA, Elina 2015-05-09. Suomi ui hr-trendeissä vastavirtaan. [Verkkojulkaisu.] Taloussanomien. [Viitattu 2017-05-07.] Saatavissa: <http://www.talouselama.fi/tyoelama/suomi-ui-hr-trendeissa-vastavirtaan-3475667>
- HAKONEN, Anu 2017-03-15. Tutkijatohtori, Kauppateollinen tiedekunta, Johtamisen yksikkö, Vaasan Yliopisto. [Luento.] Helsinki: Markkinointi-Instituutti.
- HEIKKILÄ, Piia 2017-01-30. Senior Consultant. [Luento.] Helsinki: Markkinointi-Instituutti.

- HELSILÄ, Martti ja SALOJÄRVI, Sari (toim.) 2009. Strategisen henkilöstöjohtamisen käytännöt. Helsinki: Talentum.
- HIRSJÄRVI, Sirkka, REMES, Pirkko ja SAJAVAARA, Paula 2014. Tutki ja kirjoita. 19. painos. Porvoo: Bookwell Oy.
- KAJAANIN AMMATTIKORKEAKOULU 2017. Opinnäytetyöpakki. Teemoittelu. [verkkajulkaisu.] [Viitattu 2017-03-05.] Saatavissa: <http://www.kamk.fi/opari/Opinnaytetyopakki/Teoreettinen-materiaali/Tukimateriaali/Laadullisen-analyysi-ja-tulkinta/teemoittelu>
- KAUHANEN, Juhani 2007. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. 8.-9. painos. Porvoo: WSOY Oppimateriaalit Oy.
- KESTI, Marko 2017-01-31. Adjunct Professor. [Luento.] Helsinki: Markkinointi-Instituutti.
- JÄRVINEN, Pekka 2005. Ammattina esimies. 2. painos. Juva: WSOY. WS Bookwell Oy.
- MALMI, Eeva 2016-10-04. [Luento.] Helsinki: Markkinointi-Instituutti.
- MOISALO, Veli-Pekka 2011. Uusi HR. Arjen henkilöstöjohtamista. Kuopio: Infor Oy. Suomen Graafiset Palvelut Oy.
- SILIUS, Kirsi 2008-11-14. Teemoittelu ja tyypittely. [verkkajulkaisu.] Hypermedialaboratorio. Tampereen Teknillinen Yliopisto. [Viitattu 2017-03-05.] Saatavissa: <http://www.kamk.fi/opari/Opinnaytetyopakki/Teoreettinen-materiaali/Tukimateriaali/Laadullisen-analyysi-ja-tulkinta/teemoittelu>
- TE-PALVELUT 2017. Ammattinetti. Henkilöstöhallinto. [Viitattu 2017-02-18.] Saatavissa: <http://www.ammattinetti.fi/ammattialat/detail/19/6d710950c0315a8d00db65e8366d1542>
- TILASTOKESKUS 2017. Tilastollinen tiedonkeruu. Haastattelutavat. Puolistrukturoitu haastattelu. [verkkajulkaisu.] [Viitattu 2017-03-05.] Saatavissa: <https://www.stat.fi/virsta/tkeruu/04/02/>
- TRIZELL 2017. Konsernin rakenne. [Kaavio.] Saatavissa: Kuopio: Johanna Pirisen kokoelmat.
- ULRICH, Dave 1997. Henkilöstöjohtamisella huipulle. Talentum Media Oy: Gummerus Kirjapaino Oy.
- VARTTALA, Teppo ja VESALA-VARTTALA, Taina 2010. Challenges and successes in multicultural corporate communication. Haaga-Helia ammattikorkeakoulu. [Viitattu 2016-11-21.] Saatavissa: http://www.haaga-helia.fi/sites/default/files/Kuvat-ja-liitteet/Palvelut/Julkaisut/challenges_and_successes.pdf
- VIITALA, Riitta 2015. Henkilöstöjohtaminen. Strateginen kilpailutekijä. 4.-5. painos. Helsinki: Edita Publishing Oy.

LIITE 1. SAATEKIRJE

Johanna Pirinen

THESIS

COVER LETTER for interview

27.01.2017

Dear Colleague,

I have been studying Master's degree in Business in Savonia University of Applied Sciences for the past 2, 5 years. I'm now finalizing my studies and the last part is thesis. The subject in my thesis is to study best HR practices in international organisation. The aim is to develop processes in Human Resources, when organisation has employees from many different countries or companies and employees in multiple countries. The subject of experiment is Trizell Group.

One part of my thesis is to interview FinVector/ Trizell Group international employees. The subjects in the interview are about recruitment process, initial training, managerial work, rewarding and internal communication.

As you are one of our international employees, I would like to ask you to participate in the interviews. The interviews will held as structured, one-to-one interviews. The interviews will be recorded and the material will be destroyed after the thesis is completed. The interviews are confidential and your name will not be mentioned in the thesis. The interview will take about an hour and it can be arranged during normal office hours.

The thesis will be ready in the spring 2017.

If you are willing to participate, please answer to me by email by 5 February and we can then schedule a suitable time for the interview.

Thank you in advance, your help will be much appreciated!

Best Regards,

Johanna Pirinen

*Thesis supervisor from Savonia University of Applied Sciences is Senior Teacher Virpi Laukkanen.
Contact information on request.*

Johanna Pirinen

OPINNÄYTETYÖ

SAATEKIRJE haastattelulle

27.1.2017

Hyvä kollega,

Olen opiskellut työn ohessa viimeiset 2,5 vuotta ylemmän ammattikorkeakoulun liiketalouden tutkintoa Savonia Ammattikorkeakoulussa. Opintoni ovat jo loppusuoralla ja viimeinen osa opintoja on opinnäytetyö. Valitsin opinnäytetyön aiheeksi parhaiden HR-käytäntöjen selvittämisen kansainvälisessä organisaatiossa. Työn tavoiteena on kehittää henkilöstöhallinnon prosesseja, kun yrityksellä on kansainvälistä henkilökuntaa, tai yhtiötä ja henkilökuntaa useassa eri maassa. Kohdeorganisaatio tutkimuksessa on Trizell-konserni.

Yksi osa tutkimusta on FinVectorin/Trizell-konsernin kansainvälisen henkilöstön (tai kansainvälistä kokemusta omaavien) henkilöiden haastattelut. Haastattelussa kysytään kysymyksiä rekrytointiprosessista, perehdytyksestä, esimiestyöstä, palkitsemisesta ja sisäisestä viestinnästä. Koska sinulla on kansainvälistä työtaustaa, pyydän sinua osallistumaan haastatteluun. Haastattelut toteutetaan strukturoituna yksilöhaastatteluna. Haastattelut nauhoitetaan ja kaikki materiaali tuhoetaan opinnäytetyön valmistumisen jälkeen. Haastattelut ovat ehdottoman luottamuksellisia ja nimeäsi ei mainita opinnäytetyössä. Haastattelu vie aikaa noin tunnin ja se voidaan järjestää normaalin työajan puitteissa.

Opinnäytetyö on valmis keväällä 2017.

Jos haluat osallistua tutkimukseen, vastaa minulle sähköpostilla 5.2. mennessä. Voimme yhdessä sopia sopivan ajan haastattelulle.

Kiitos jo etukäteen, arvostaisin apuasi todella paljon!

Ystävällisin terveisin,

Johanna Pirinen

Opinnäytetyön ohjaajana Savonia Ammattikorkeakoulun puolella toimii Yliopettaja Virpi Laukkanen. Yhteystiedot pyydettyäessä.

LIITE 2. HAASTATTELUKYSYMYKSET SUOMEKSI

HAASTATTELU

PARHAAT HR-KÄYTÄNNÖT KANSAINVÄLISESSÄ ORGANISAATIOSSA

Tämän työn tavoiteena on kehittää henkilöstöhallinnon prosesseja, kun yrityksellä on kansainvälistä henkilökuntaa, tai yhtiöitä ja henkilökuntaa useassa eri maassa. Työn tavoitteena on olla eräänlainen käsikirja avuksi käytännön työhön FinVectorille. Työssä selvitetään parhaita käytäntöjä kansainvälisiin tilanteisiin henkilöstöhallinnossa esim. rekrytoinneissa, perehdytyksessä, esimiestyössä, palkitsemisessa, kommunikaatiossa ja sisäisessä tiedottamisessa.

Taustakysymykset:

Missä kaikissa maissa olet työskennellyt aikaisemmin?

Kuinka monessa yrityksessä olet työskennellyt aikaisemmin?

Olivatko nämä yritykset isoja/pieniä, kansainvälisiä/paikallisia?

REKRYTOINTI:

Jos tulit yritykseen suoran rekrytoinnin kautta, miten koit rekrytointiprosessin?

Saitko tarpeeksi tietoa eri vaiheista, oliko kommunikaatio riittävää?

Millaiseksi koit koko prosessin pituuden?

Mitä olisi voinut tehdä paremmin tai minkälaisia hyviä käytäntöjä olet havainnoinut muissa yrityksissä?

PEREHDYTYKSET:

Minkälaista perehdytystä odotit saavasi?

Oliko perehdytysaineisto mielestäsi hyödyllistä?

Saitko tarpeeksi tietoa Suomesta ja Suomen käytännöistä? Esim. verokortin hakemisesta, viranomaisille ilmoittautumisesta, työajasta, vuosilomakäytännöistä jne?

Mitä perehdytyksestä jäi puuttumaan?

Millaisia hyviä käytäntöjä olet aiemmin kohdannut?

ESIMIESTYÖ:

Miten esimiestyö FinVectorissa/Trizell-konsernissa eroaa siitä, mitä olet kohdannut aikaisemmin?

Mitä kehittäisit esimiestyössä/ mitä kaipaisit lisää?

Millaisia hyviä käytäntöjä olet aiemmin kohdannut?

Mitkä ovat olleet suurimmat erot esimiestyössä Suomessa vs. muissa maissa, joissa olet työskennellyt?

PALKITSEMINEN:

Millaisia hyviä palkitsemiskäytäntöjä olet kohdannut aikaisempien työnantajien palveluksessa?

Millainen palkitseminen motivoisi juuri sinua?

KOMMUNIKAATIO JA SISÄINEN VIESTINTÄ:

Oletko kohdannut kommunikaatio-ongelmia työskennellessäsi FinVectorissa?

Millaista sisäinen viestintä mielestäsi on FinVectorissa?

Millaista sisäistä viestintää toivoisit enemmän tai mistä asioista?

Miten koet kommunikaation ja yhteistyön konsernin muiden yhtiöiden ja niiden työntekijöiden kanssa? Ovatko välineet toimivia, onko kommunikaatiota tarpeeksi? Onko kommunikointi ollut mielestäsi sujuvaa, onko käytössäsi tarpeeksi hyvät välineet viestintään ja osaatko käyttää niitä tarpeeksi hyvin (Email, Skype, puhelinyhteys, muut)?

Miten kommunikaatiota voisi mielestäsi parantaa, jotta yhteistyö olisi sujuvampaa?

LIITE 3. HAASTATTELUKYSYMYKSET ENGLANNIKSI

INTERVIEW

BEST HR PRACTICES IN INTERNATIONAL ORGANISATION

The aim is to develop processes in Human Resources, when organisation has employees from many different countries or companies and employees in multiple countries. The result is to create a handbook to help practical HR work in FinVector. The goal is to find out best practices for international situations such as recruitments, initial training, managerial work, rewarding and communication in Human resources.

Background questions:

In which countries have you worked before?

How many organisations have you worked before?

Where these companies small/big, local companies/international companies?

RECRUITMENT:

If you came to FinVector through a direct recruitment, how did you find the recruitment process?

Did you get enough information about different stages in the process? Was the information about the process sufficient?

How did you find the length of the process?

What in your mind could have been done better or what kind of good practices have you noticed in other organisations?

INITIAL TRAINING/ ORIENTATION:

What expectations did you have in regards of initial training?

Was the training material useful?

Did you get enough information about Finland and practices in Finland? For example applying a tax card, registration to authorities, working time, and practices on annual holiday etc.

What was missing in the initial training?

What kind of good practices have you come across before?

MANAGERIAL WORK:

How does the managerial work differ in FinVector/Trizell Group from what you have come across before (in your earlier companies)?

What would you develop in managerial work/ what would you like to have more?

What kind of good practices have you encountered before?

In your opinion what has been the biggest differences in managerial work in Finland vs. other countries you have worked?

Which practices you have come across in your previous employers, you would like to see in FinVector?

REWARDING:

What kind of good rewarding practices you have come across when working in previous employers?

What kind of rewarding motivates you?

INTERNAL COMMUNICATION

Have you come across with any communication difficulties while working in FinVector?

How do you find internal communication in FinVector?

What kind of communication you would wish to see more or about what topics?

How do you feel communication and co-operation is with employees from other Group companies?

Are the tools functioning? Is there enough communication? Do you feel you have good enough tools for communication? Are you comfortable in using them (email, Skype, phone etc.)? What are the tools you prefer to use in communication and why?

What could we improve in communication to make co-operation more fluent?

LIITE 4. HAASTATTELUPYYNTÖ SÄHKÖPOSTILLA

Dear colleague,

I have been studying Master's degree in Business in Savonia University of Applied Sciences for the past 2, 5 years. I'm now finalizing my studies and the last part is thesis. The subject in my thesis is to study best HR practices in international organisation.

Please find attached a cover letter about an interview request.

Best Regards,

Johanna