

Sirpa Pulkkinen

HENKILÖSTÖJOHTAMISEN
PROSESSIEN KEHITTÄMINEN
Yritys X


Opinnäytetyö
Yrittäjyys ja liiketoimintaosaaminen

Joulukuu 2014




MAMK
University of Applied Sciences

KUVAILULEHTI

		Opinnäytetyön päivämäärä 8.12.2014
Tekijä(t) Sirpa Pulkkinen		Koulutusohjelma ja suuntautuminen Yrittäjyys ja liiketoimintaosaaminen
Nimeke Henkilöstöjohtamisen prosessien kehittäminen Yritys X -konsernissa		
Tiivistelmä Opinnäytetyön aiheena oli henkilöstöjohtamisen prosessien kehittäminen Yritys X -konsernissa. Opinnäytetyö perustui tapaustutkimukseen, jonka tavoitteena oli kartoittaa kohdeorganisaation henkilöstöjohtamisen prosessien nykytilanne henkilöstön ja esimiesten näkökulmasta. Opinnäytetyön tavoitteena oli laatia toimenpidesuosituksia henkilöstöjohtamisen prosessien kehittämiseksi, ja se oli varsin ajankohtainen kehittämiskohde organisaatiossa. Teoreettinen viitekehys pohjautuu strategiseen henkilöstöjohtamiseen ja henkilöstöjohtamisen keskeisiin osa-alueisiin; rekrytointiin, suorituksen johtamiseen, osaamisen kehittämiseen ja palkitsemiseen. Lähtökohta-analyysi koostui sekä kvalitatiivisesta että kvantitatiivisesta tutkimuksesta. Kvalitatiivisen tutkimuksen aineistonkeruumenetelmänä käytettiin teemahaastatteluja ja kvantitatiivisen henkilöstökyselyä. Tutkimusten kohteena oli teemahaastattelussa organisaation harkinnanvaraisesti valitut esimiehet ja henkilöstökyselyn koko Suomen henkilöstö. Tutkimusten tarkoituksena oli selvittää henkilöstöjohtamisen prosessien nykytilanne henkilöstön työhönsä vaikuttavien prosessien osalta sekä selvittää, miten henkilöstöjohtamisen prosessit tukevat esimiehiä työssään. Henkilöstöjohtamisen prosessien tärkeimmäksi kehittämiskohteeksi nousi henkilöstöstrategian luominen ja henkilöstöjohtamisen prosessien kehittäminen lukuun ottamatta rekrytointia ja perehdyttämistä. Henkilöstöjohtamisen roolittaminen ja organisointi vaativat kehittämistä yrityksen kasvettua yli 100 henkilön organisaatioksi. Toimenpidesuosituksukset sisältävät konkreettisia kehittämismenetelmiä henkilöstöstrategian luomiseen ja suorituksen johtamisen ja osaamisen johtamisen prosessimalliin. Lisäksi löytyy ehdotuksia henkilöstöjohtamisen roolien kuvaamiseen ja niiden määrittelyyn sekä näkökulmia palkitsemisjärjestelmän luomiseen.		
Asiasanat (avainsanat) henkilöstöjohtaminen, prosessit, suorituksen johtaminen, osaamisen kehittäminen, palkitseminen		
Sivumäärä 170 + liitteitä 19	Kieli suomi	URN URN:NBN:fi:mamk-opinn2014C3338
Huomautus (huomautukset liitteistä) 		
Ohjaavan opettajan nimi Leena Korhonen		Opinnäytetyön toimeksiantaja Yritys X

DESCRIPTION

		Date of the master's thesis 8 December 2014
Author(s) Sirpa Pulkkinen	Degree programme and option Entrepreneurship and Business Competence	
Name of the master's thesis Developing the Human Resource Management processes of Company X		
Abstract <p>The master`s thesis was based on the case of developing the Human Resource Management (HRM) processes of Company X. The purpose of this study was to describe the present state of HRM processes from the human resources (HR) and managers points of view. Further it aimed at preparing a proposal for actions to develop the HRM processes.</p> <p>The analysis was carried out as a qualitative case study in which both qualitative and quantitative methods were used. The data was collected from managers, whose selection was discretionary through theme interviews, and personnel through web-based surveys. The framework of the study based on the main management by strategies of HR and an essential point of HRM as well as recruiting, performance management, leadership developing, and a bonus system.</p> <p>The study indicated that the major development targets were the management by strategies of HR. The second important theme was the HRM processes developing outside of recruiting and orientation processes. Overall, developing the organization of HRM was required for defining the processes and roles.</p> <p>The resulting proposal for action consists of practical proposals for developing the management of the strategies of HR, performance management, and leadership development. The proposal for action contains suggestions for the definition of the role of HRM and some points of view in the creation of a bonus system.</p>		
Subject headings, (keywords) Human Resource Management (HRM), performance management, leadership developing, bonus system		
Pages 170 p. + app. 19 pages	Language Finnish	URN
Remarks, notes on appendices		
Tutor Leena Korhonen	Master's thesis assigned by Yritys X	

SISÄLTÖ

1	JOHDANTO	1
2	OPINNNÄYTETYÖN TOTEUTUS	3
2.1	Tavoitteet ja tutkimusongelma	4
2.1.1	Koko työn tutkimusmenetelmä	5
2.1.2	Aineistonkeruumenetelmät	8
2.2	Opinnäytetyöprosessi	13
3	STRATEGINEN HENKILÖSTÖJOHTAMINEN	15
3.1	Strateginen johtaminen	16
3.2	Henkilöstöstrategia	18
3.3	Henkilöstöjohtamisen organisointi	24
3.3.1	Henkilöstöjohtamisen roolit	25
3.3.2	Henkilöstöjohtamisen onnistumisen arviointi	27
3.4	Henkilöstövoimavarojen suunnittelu	30
3.5	Osaamisen johtaminen	36
3.6	Palkitseminen strategisesta näkökulmasta	43
3.7	Kansainvälisen henkilöstöjohtamisen erityispiirteet	47
4	HENKILÖSTÖJOHTAMISEN KESKEISET PROSESSIT	51
4.1	Henkilöstön hankinta	52
4.1.1	Hankintalähteet	53
4.1.2	Valinta	56
4.1.3	Perehdyttäminen	57
4.2	Suorituksen johtaminen	59
4.2.1	Prosessi	59
4.2.2	Työn organisointi	61
4.2.3	Suorituksen arviointikriteerit	63
4.2.4	Suoritusarviointijärjestelmät	65
4.3	Osaamisen kehittäminen	70
4.3.1	Osaamistarveanalyysi	70
4.3.2	Osaamisen kehittämismenetelmät	74
4.3.3	Kehittämistoiminnan tulosten mittaaminen	80
4.4	Palkitseminen	82
4.4.1	Palkitsemistekijät	83

4.4.2	Palkitseminen ja motivaatio.....	84
4.4.3	Taloudellinen palkitseminen.....	88
4.4.4	Aineeton palkitseminen	96
5	TOIMEKSIANTAJAN ESITTELY.....	98
6	LÄHTÖKOHTA-ANALYYSIT	100
6.1	Esimiesten haastattelut.....	100
6.1.1	Haastattelu tutkimusmenetelmänä	101
6.1.2	Haastatteluaineistojen analysointi.....	102
6.1.3	Tulokset.....	104
6.1.4	Yhteenvedo tutkimustuloksista.....	112
6.2	Henkilöstökysely	113
6.2.1	Kyselytutkimus tutkimusmenetelmänä.....	114
6.2.2	Kyselyaineiston analysointi	116
6.2.3	Tulokset.....	118
6.2.4	Yhteenvedo tutkimustuloksista.....	138
7	KEHITTÄMISTOIMENPIDESUOSITUKSET	141
7.1	Henkilöstöstrategia	142
7.2	Henkilöstöjohtamisen organisointi	145
7.3	Henkilöstöjohtamisen prosessit	147
8	POHDINTA	153
9	LOPUKSI.....	164
	LÄHTEET	166

LIITTEET

- 1 Strategisen henkilöstöjohtamisen käytännöt
- 2 Pyyntö haastatteluun
- 3 Teemahaastattelukysymykset
- 4 Saate henkilöstökysely
- 5 Henkilöstökysely
- 6 Jakaumataulukko

1 JOHDANTO

Opinnäytetyöni aihe on henkilöstöjohtamisen prosessien kehittäminen. Toimeksiantajani on kansainvälisesti toimiva perheyritys, joka on kasvanut voimakkaasti viimeisten seitsemän vuoden aikana. Suomen henkilöstömäärä on lähes tuplaantunut tuona aikana. Yrityksen kasvun myötä ilmenee tarve kehittää myös henkilöstöjohtamisen prosesseja.

Yrityksen tarve kehittää henkilöstöjohtamisen prosesseja on yritykselle ajankohtainen ja tarpeellinen kehittämishanke. Eräs haastateltava totesikin, että ”*varsin herkullinen tilanne lähteä kehittämään tätä henkilöstöhallinnon roolia, sillä se on varsin neitseellinen maaperä*”. Opinnäytetyön myötä kehitän omaa asiantuntijuuttani henkilöstöjohtamisen prosessien osalta. Henkilöstöjohtamisen eri prosessit ovat liittyneet voimakkaasti työhöni työurani aikana, ja on mielenkiintoista päästä perehtymään ja kehittämään tätä osa-aluetta toimeksiantajan yrityksessä.

Työssä keskitytään lähinnä henkilöstölle tärkeisiin työsuhteen elinkaaren aikana vaikuttaviin prosesseihin, kuten henkilöstön hankintaan, suorituksen johtamiseen, osaamiseen ja sen kehittämiseen sekä palkitsemiseen. Työssä avataan kuitenkin muitakin henkilöstöjohtamisen prosesseja strategisesta näkökulmasta, kuten henkilöstösuunnittelu. Osaamisen johtaminen ja palkitseminen ovat myös osa-alueita, jotka voidaan sijoittaa organisaation strategiaan tavoitteisiin ja edistää strategioiden toteutumista. Nämä ovat esimiehelle tärkeitä prosesseja.

Tutkimuksen teoreettinen viitekehys koostuu teorioista, jotka auttavat ymmärtämään ja avaamaan henkilöstöjohtamista käsitteenä, sen prosesseja sekä henkilöstöjohtamisen roolia henkilöstön työuralla. Henkilöstöjohtamisen käsitteitä on paljon, joten epäjohdonmukaisuuksilta on vaikea välttyä. Henkilöstöjohtamisen (HRM) ja strategisen henkilöstöjohtamisen (SHRM) määritelmien välille ei ole selvää jakoa, ja niitä käytetään osittain sekaisin ja toistensa korvikkeina (Lähteenmäki ym. 1998). Yleensä strateginen henkilöstöjohtaminen määritellään sillaksi liiketoimintastrategian ja henkilöstöjohtamisen välille. Viime vuosina on voimakkaasti korostunut strategiseen johtamiseen liittyvät asiat ja niiden kytkentä henkilöstöstrategiaan. Henkilöstöstrategialla tarkoitetaan yrityksen muodostamaa kokonaisvaltaista käsitystä siitä, miten johtaa henkilöstöön liittyviä asioita organisaation kilpailukykyyn ja henkilöstön hyvinvoinnin yhtäaikaiseksi vahvistamiseksi (Helsilä 2009, 58).

Henkilöstöjohtaminen aihealueena on hyvin tunnettu ja useimmilla on sen hoitamisesta mielipide. Henkilöstöjohtamisen prosesseja on monessa yrityksessä kehitetty, ja sitä on myös tutkittu paljon eri näkökulmista ja osa-alueilta, muun muassa ammattikorkeakouluissa, yliopistoissa ja Työterveyslaitoksessa. Muun muassa Metropolia ammattikorkeakoulussa Tiina Saikanmäki on tehnyt opinnäytetyönsä henkilöstöhallinnon prosesseihin liittyen ja erityisesti keskittyen luomaan tutkittavalle yritykselle henkilöstöhallinnon prosessit (Saikanmäki 2013). Lahden ammattikorkeakoulussa Mikko Himanen on tutkinut henkilöstöhallinnon roolia yrityksessä (Himanen 2011) ja Laurean ammattikorkeakoulusta Irene Hernesmaa on tutkinut HR-strategiaprosessia luoden siitä toimivan mallin toimeksiantajalleen (Hernesmaa 2012).

Luvussa kaksi tarkastellaan opinnäytetyön toteutusta. Luvussa käsitellään opinnäytetyön tavoite, tutkimusongelma ja rajausta. Lukijalle avataan tutkimuksessa käytetty tutkimusmenetelmä sekä aineiston- ja tiedonkeruumenetelmät.

Luvussa kolme käsitellään strategista henkilöstöjohtamista. Luvussa käydään lyhyesti läpi liiketoiminta- ja henkilöstöstrategiaa, jotka nykyään ovat yrityksen liiketoiminnan menestymisen kannalta välttämättömiä kirkastaa. Luku kolme vastaa siihen, miten yrityksen strategiat liittyvät henkilöstön johtamiseen ja avaa lukijalle strategisen johtamisen prosessia. Luvussa tarkastellaan henkilöstöjohtamisen roolia ja organisointia. Henkilöstöjohtamiselta halutaan tänä päivänä myös tuloksia, joten luvussa kolme on kuvattu onnistumisen arviointia. Strateginen henkilöstösuunnittelu avaa lukijalle perusajatuksen henkilöstösuunnittelun liittämistä osaksi organisaation strategista kokonaisuunnittelua sekä henkilöstön vähentämistä henkilöstösuunnittelun ja vastuullisuuden näkökulmasta. Tässä luvussa kuvataan osaamisen johtaminen ja palkitseminen strategisesta näkökulmasta. Kansainvälisellä henkilöstöjohtamisella on omat erityispiirteensä, joita myös käsitellään luvussa.

Luvussa neljä tarkastellaan henkilöstöjohtamisen perusprosesseja, joiden määrä on kasvanut tasaisesti vaihdellen muutamasta prosessista pariin kymmeneen. Tässä luvussa käsitellään toimeksiantajayritykselle keskeisempiä kehittämissprosesseja; henkilöstön hankinta, suoritusjohtaminen, osaaminen ja sen kehittäminen sekä palkitseminen. Henkilöstön hankinnasta avataan hankintalähteet, valinta ja perehdyttäminen. Suorituksen arviointia pidetään muun muassa suorituksen johtamisen olennaisena osana, ja sillä on

keskeinen rooli henkilöstöjohtamisessa. Alaluvussa käsitellään suoritusjohtamista laajasti alkaen suorituksen johtamisen prosessista edeten työn organisoinnin, suorituksen arviointikriteerien kautta suoritusarviointijärjestelmiin. Henkilöstön osaaminen ja sen kehittäminen -alaluvussa tarkastellaan osaamistarveanalyysia, osaamisen kehittämismenetelmiä ja kehittämistoiminnan tulosten mittaamista. Palkitseminen liittyy läheisesti suorituksen arviointiin ja osaamisen johtamiseen, mutta tässä tutkimuksessa se on haluttu nostaa omaksi luvukseen sen merkittävyyden vuoksi. Alaluvussa käsitellään palkitsemistekijöitä, palkitsemista ja motivaatiota sekä taloudellisen ja aineettoman palkitsemisen tarkoitusta ja merkitystä. Luku neljä muodostaa tutkimuksen toisen teorialuvun ja siten auttaa ymmärtämään paremmin henkilöstön työurallaan käyttämiä henkilöstöjohtamisen prosesseja. Nämä prosessit liittyvät arkijohtamisen kautta myös esimiesten työtehtäviin.

Luvussa viisi esitellään lukijalle toimeksiantaja. Luvussa kuusi tarkastellaan lähtökohta-analyysit niin kvalitatiivisesta kuin kvantitatiivista tutkimuksesta; tutkimusaineiston analysointi, tulokset ja yhteenveto tutkimustuloksista. Luvussa seitsemän esitellään kehittämistoimenpidesuosituksia tutkimuksen perusteella. Luvussa kahdeksan verrataan empiirisiä tuloksia viitekehukseen ja arvioidaan opinnäytetyön luotettavuus ja laatu sekä arvioidaan toimenpiteiden käyttökelpoisuutta.

Kohdeorganisaatio myötävaikutti luvun neljä aihealueiden valintaan. Toimeksiantajani on voimakkaasti kasvanut kansainvälinen perheyrittäjä. Yrityksen kasvun myötä sillä on tarve ja halu kehittää nyt henkilöstöjohtamisen prosesseja. Toimeksiantajalle tärkeitä kehittämisen kohteita ovat suorituksen johtaminen, osaamisen kehittäminen ja palkitseminen henkilöstön näkökulmasta. Toimeksiantajalle on tärkeää tiedostaa, miten henkilöstöjohtamisen prosessit tukevat esimiesten työtä.

2 OPINNNÄYTETYÖN TOTEUTUS

Tutkimuksella on Hirsjärven ym. (2009, 137) mukaan aina jokin tarkoitus tai tehtävä. Tutkimuksen tarkoitus ohjaa tutkimusstrategisia valintoja. Tutkimus voi olla selittävä, kartoittava, ennustava tai kuvaileva. Kohdeilmiötä pyritään Heikkilän (2008, 26) mukaan kuvaamaan, ymmärtämään ja selittämään.

Tässä luvussa esitän opinnäytetyöni tavoitteen, joka on kartoittaa kohdeorganisaation henkilöstöjohtamisen prosessien nykytilanne ja mahdolliset kehittämiskohdat laatien niistä toimenpidesuosituksia prosessien kehittämiseksi. Lisäksi kuvailen käyttämäni aineistonkeruu- ja kehittämismenetelmät. Kerron myös, miten opinnäytetyö sai alkunsa ja työn etenemisestä sekä esitän opinnäytetyön aikataulun. Lopuksi esittelen opinnäytetyöprosessin vaiheet.

2.1 Tavoitteet ja tutkimusongelma

Opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää henkilöstöjohtamisen prosessien nykytilanne kohdeorganisaatiossa ja mitä kehittämistarpeita niissä ilmenee. Kohdeorganisaatiossa haluttiin kiinnittää huomiota henkilöstöjohtamisen prosesseihin, kun organisaation koko oli kasvanut voimakkaasti. Tällä hetkellä organisaation toimitusjohtaja vastaa henkilöstöjohtamisen prosesseista. Organisaatio hoitaa lain edellyttämät toimet eli hallinnon, jota hoitaa taloushallinto ja henkilöstön panosta johdetaan yhdessä esimiesten kanssa. Organisaatio keskittyy lähinnä infrastruktuurin johtamiseen. Esimiesten näkökulmasta henkilöstöjohtamisen prosessit eivät välttämättä ole selkeitä. Erään haastateltavan mukaan ”*perehdyttäminen on tullut tutuksi, mutta muut henkilöstöhallinnon osa-alueet eivät ole itselleni selkeitä. Tai sillä tavalla, että menee toimitusjohtajan kautta*”. Tutkimusongelmana oli selvittää, miten henkilöstöjohtamisen prosessit tukevat henkilöstön kehittymistä työsuhteen aikana ja miten ne tukevat esimiehiä työssään. Henkilöstön näkökulmasta kehittämiskohteita löytyy muun muassa suoritusjohtamisesta, osaamisen kehittämisestä, palkitsemisesta ja rekrytoinnista.

Empiirisen eli havainnoivan tutkimuksen tutkimusasetelma sisältää Heikkilän (2008, 23) mukaan tutkimusongelman, aineiston ja menetelmän. Metsämuuronen (2006, 22–38) painottaa, että perehtyminen aiempiin tutkimuksiin helpottaa tutkimusta ohjaavien tutkimusongelmien ja mahdollisten hypoteesien asettamista. Tutkimukseen pitää löytää Hirsjärven ym. (2009, 126–132) mukaan juoni tai johtoajatus, jonka perusteella voidaan kiteyttää pääongelma. Tutkimuksen alaongelmat saadaan analysoimalla ja täsmentämällä pääongelmaa.

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa tutkimusongelma saattaa Hirsjärven ym. (2009, 126–132) mukaan muuttua tutkimuksen edetessä, koska tutkimusprosessin eri vaiheet lomittuvat toisiinsa. Usein on myös tarkistettava lähtökohtia moneen kertaan. Valitusta tutkimustehtävästä tai tutkimuksen ongelmasta riippuu tutkimusstrategian ja yksittäisten tutkimusmetodien valinta.

Opinnäytetyön tavoitetta lähestytään seuraavien tutkimusongelmien avulla: Miten henkilöstöjohtamisen prosessit tukevat henkilöstön kehittymistä työuran aikana? Miten henkilöstöjohtamisen prosessit tukevat esimiehiä työssään? Kehittämistarpeiden pohjalta laadin toimenpidesuosituksia henkilöstöjohtamisen prosessien kehittämiseksi. Prosessien kehittäminen aloitettiin kartoittamalla tilanne haastattelemalla neljää esimiestä ja koko Suomen henkilöstöä koskevalla henkilöstökyselyllä. Kehittämistoimenpidesuosituksen arviointi ja vieminen käytäntöön toteutetaan organisaatiossa opinnäytetyön ulkopuolella.

Henkilöstöjohtaminen tutkimusalueena on kokonaisuudessaan laaja, sillä henkilöstöjohtamiseen kuuluvien prosessien määrä on kasvanut tasaisesti. Henkilöstöjohtamisessa voidaan nykyään erottaa viidestä viiteentoista keskeistä prosessia. Henkilöstöjohtamisen prosesseja on jaettu prosesseihin, jotka rakentavat perustan ja kontekstin henkilöstöjohtamiselle ja prosesseihin, jotka voidaan kytkeä organisaation strategisiin tavoitteisiin. Työssäni keskityin strategisiin henkilöstöjohtamisen prosesseihin. Tässä työssä rajasin tutkimuksen ulkopuolelle niiden tärkeydestä huolimatta ns. perustaa luovat prosessit kuten henkilöstöhallinto (työsuhdeasiat ja henkilöstöpalvelut), sisäinen viestintä sekä työhyvinvointi ja työsuojelu.

Opinnäytetyön tarkoituksena on auttaa kohdeorganisaatiota pohdinnoissaan ja luomaan henkilöstöjohtamisen prosesseja strategiansa mukaisesti. Opinnäytetyö tukee ja tuottaa informaatiota kohdeorganisaatiolle henkilöstöjohtamisen nykytilasta prosessien päivittämiseksi tai uusien prosessien luomiseksi sekä henkilöstöjohtamisen organisoimiseksi.

2.1.1 Koko työn tutkimusmenetelmä

Tieteellinen tutkimus on ongelmanratkaisua, jossa tutkimuskohteen lainalaisuuksia ja toimintaperiaatteita pyritään selvittämään muun muassa teoreettisella pöytäkirjatutki-

muksella. Siinä käytetään hyväksi valmiina olevaa tietomateriaalia tai empiiristä eli havainnoivaa tutkimusta, joka perustuu teoreettisen tutkimuksen perusteella kehitettyihin menetelmiin. Tutkimusongelmana voi olla ilmiön tai käyttäytymisen syiden selvittäminen tai ratkaisun löytäminen niihin. Voidaan myös tutkia toteutuuko teoriasta johdettu hypoteesi eli oletamus. Käytettävän tutkimusmenetelmän ratkaisevat tutkimusongelma ja tutkimuksen tavoite. Käyttökelpoisia vaihtoehtoja voi löytyä useita, jolloin valinta löytyy lähestymistavan ja näkökulman lisäksi tutkimustavoitteiden ja resurssien asettamien rajoitusten yhteensovittamisesta. (Heikkilä 2008, 13–14.)

Kvantitatiivinen eli tilastollinen tutkimus edellyttää Heikkilän (2010, 16) mukaan riittävän suurta ja edustavaa otosta. Tilastollisessa tutkimuksessa asioita kuvataan numeeristen suureiden avulla. Tuloksia voidaan havainnollistaa taulukoin ja kuvioin. Tilastollisella tutkimuksella selvitetään eri asioiden välisiä riippuvuuksia tai tutkittavassa ilmiössä tapahtuneita muutoksia. Näitä saatuja tuloksia pyritään yleistämään tutkittuja havaintoyksiöitä laajempaan joukkoon tilastollisen päättelyn keinoin. Tilastollisen tutkimuksen avulla kartoitetaan olemassa oleva tilanne, mutta ei pystytä riittävästi selvittämään asioiden syitä.

Tuomen ja Sarajärven (2009, 28) mukaan laadullista tutkimusta voidaan kutsua ymmärtäväksi tutkimukseksi. Laadullisessa tutkimuksessa rajoitutaan pieneen määrään tapauksia, jotka analysoidaan mahdollisimman tarkasti. Tutkittavat valitaan harkinnanvaraisesti eikä tässä ole tarkoitus pyrkiä tilastollisiin yleistyksiin. Laadullinen tutkimus sopii hyvin toiminnan kehittämiseen, vaihtoehtojen etsimiseen ja sosiaalisten ongelmien tutkimiseen. Metsämuuronen (2006, 88) toteaa laadullisen tutkimusotteen soveltuvan hyvin tutkimukseen, jossa ollaan kiinnostuneita tapahtumien yksityiskohdista ja yksittäisten toimijoiden merkitysrakenteista. Se soveltuu hänen mukaansa myös luonnollisten tilanteiden ja syy-seuraussuhteiden tutkimukseen. Hirsjärvi ym. (2009, 161) painottaa, että lähtökohtana laadullisessa tutkimuksessa on todellisen elämän kuvaaminen ja pyrkimyksenä enemmänkin löytää tai paljastaa tosiasioita kuin kohdentaa jo olemassa olevia väittämiä.

Tapaus- eli case-tutkimus tarkoittaa Yinin (1983) mukaan ”empiiristä tutkimusta, joka monipuolisia ja monin eri tavoin hankittuja tietoja hyväksi käyttäen tutkii nykyistä tapahtumaa tai toimivaa ihmistä tietyssä ympäristössä” (Metsämuuronen 2006, 90). Koskisen ym. (2005, 154) mukaan tapaus-tutkimus puolestaan tarkoittaa ”tutkimusta, jossa

tutkitaan yksi tai enintään muutama tietyllä tarkoituksella valittu tapaus, joka on yleensä yritys tai yrityksen osa”. Tapaus voi olla toiminnallinen, esimerkiksi prosessi ja sen tuloksia sovelletaan käytäntöön. Tässä tutkimusotteessa on keskeistä kerätä tapauksia ja analysoida niitä. Tapaustutkimuksessa pyritään Metsämuurosen (2006, 91) mukaan ymmärtämään ilmiötä entistä syvemmin, ja siksi siinä kerätään monipuolisesti ja monella tavalla tietoja.

Tapaustutkimukseen voidaan käyttää Yinin (2003, 83) mukaan niin tilastollisia kuin laadullisia menetelmiä, joissa tyypillisiä aineistoja ovat haastattelu- ja kirjalliset aineistot. Tapaustutkimuksen etuihin lasketaan se, että siinä voidaan käyttää useita aineistonkeräysmenetelmiä. Sen avulla voidaan myös löytää uusia näkökulmia aiheeseen, kehittää teoriaa ja käytänteitä. Lisäksi voidaan saada esille oleellisia tekijöitä, prosesseja ja vuorovaikutussuhteita. Empiirinen pätevyys on yleensä hyvä tapaustutkimuksessa.

Tutkimuskohteen ja -ongelman pitäisi tuottaa Metsämuurosen (2006, 133–134) päätös siitä, kumpaa tutkimusotetta käytetään; kvalitatiivista vai kvantitatiivista. Toinen otteista on suositeltavaa valita pääasialliseksi tutkimusotteeksi, koska otteet eroavat huomattavasti toisistaan. Mikäli peruslähtökohdaksi valitaan laadullinen tutkimus, voidaan haastattelun tai havainnoinnin lisäksi tehdä pienimuotoinen kvantitatiivinen tutkimus, joka havainnollistaa raporttia. Useamman tutkimusmenetelmän käyttö varmentaa saatua tietoa. Triangulaatiolla tarkoitetaan sitä, että samaa ilmiötä tarkastellaan monesta eri suunnasta. Triangulaation monimetodimenetelmä puolestaan tarkoittaa useiden tiedonhankinnan tekniikoiden käyttöä.

Laadullisen tutkimuksen tiedonhankinnan strategiana eli tutkimuksen lähestymistapana käytin tapaustutkimusta. Opinnäytetyöni pääasiallinen tutkimusmetodi oli kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus, sillä se tutkii tilannekohtaisia subjektiivisia käsityksiä, oletuksia ja merkityksiä. Sen tavoitteena on ymmärtää, kuvailla ja hahmottaa. Tutkimusmenetelmäksi olisi voinut sopia myös toimintatutkimus, koska se on käytännönläheinen prosessi ja tähtää asioiden muuttamiseen ja kehittämiseen. Sen lähtökohtana on puuttua jollakin toimenpiteellä (interventio) ilmiön kulkuun ja tutkia muutosta. Toimintatutkimuksen etuna on se, että sillä saadaan osallistujat sitoutumaan johonkin tiettyyn uudistukseen. Mikäli olisin työskennellyt yrityksessä, toimintatutkimus olisi ollut mahdollista toteuttaa.

Aineistona opinnäytetyössäni käytin niin kvalitatiivisin että kvantitatiivisin aineistonkeruumenetelmin kerättyjä aineistoja sekä valmiita aineistoja. Opinnäytetyön tutkimusmenetelmä oli teoriaohjaava analyysi, jossa aloitetaan aineistolähtöisesti, mutta myöhemmässä vaiheessa aikaisempi teoretieto ohjaa ja auttaa analyysiä. Aloitin tutkimuksen havainnoimalla empiriaa ja perehtymällä teoriaan. Analysointi- ja tulkintavaiheessa hyödynsin aineistolähtöisyyttä ja teorian valmiita malleja (abduktiivinen päättely). Tutkimusaineistona käytin dokumenttilähteitä, haastatteluja ja kyselyä. Keräsin tapauksesta tietoa monipuolisesti ja monin tavoin, mikä mahdollisti triangulaation ja tutkimuksen luotettavuus parani.

2.1.2 Aineistonkeruumenetelmät

Laadullinen tutkimus on Hirsjärven ym. (2009, 140–164) mukaan kokonaisvaltaista tiedonhankintaa. Aineisto hankitaan todellisissa ja luonnollisissa tilanteissa. Tutkimuksessa tutkija luottaa omiin havaintoihinsa enemmän kuin erilaisilla mittausvälineillä hankittavaan tietoon. Apunaan tutkija voi käyttää lomakkeita ja testejä. Tapahtumien välille löydetään monenlaisia suhteita, koska yleensä tapahtumat muovaavat toisiaan samanaikaisesti. Tiedonkeruu voi olla toteutettu myös jollakin tekniikalla. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa käytetään induktiivista analyysiä ja aineistonhankintametojeja, joissa tutkittavan näkökulmat ja ääni nousevat esiin. Tulokset saadaan erilaisilla laskentamenetelmillä ja aineiston muulla systemaattisella käsittelyllä.

Metsämuurosen (2006, 91–110) mukaan kvalitatiivisen tutkimuksen tiedonhankintastrategioita voivat olla tapaustutkimus, fenomenologinen tutkimus fenomenografia, etnografinen tutkimus, Grounded Theory, arviointi- ja toimintatutkimus, kehittävä työntutkimus ja diskurssianalyysi ja narratologia. Tapaustutkimuksessa tutkitaan yhtä tai enintään muutamaa valittua tapausta, jotka on valittu tietyllä tarkoituksella. Tapaus voi olla yksilö, ryhmä, yritys, yhteisö, projekti, tapahtuma tai prosessi. Tapauksen ymmärtäminen ja siitä oppiminen on tutkimuksen tarkoituksena.

Laadullisen analyysin muotoina voidaan käyttää päättelyn logiikasta riippuen joko induktiivista analyysiä, jolloin yksittäisestä havainnosta edetään yleisempiin väitteisiin tai deduktiivista analyysiä, jolloin yleisestä väitteestä siirrytään yksittäiseen havaintoon. Aineistolähtöisen eli induktiivisen analyysin pääpaino on Eskolan ja Suorannan (1998, 83) mukaan aineistossa. Tutkimusaineistosta luodaan teoreettinen kokonaisuus, eikä

analyysin toteuttamiseen tai lopputulokseen vaikuta aiemmat havainnot, tiedot tai teorit. Teoriapohjainen eli deduktiivinen analyysi on perinteinen analyysimalli, sillä se nojaa tiettyyn teoriaan, malliin tai auktoriteetin esittämään ajatteluun. Aineiston analyysia ohjaa aikaisemman tiedon perusteella luotu valmis kehys. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 95–98.)

Empiiristä tutkimusta varten hankittuja käsittelemättömiä tietoja nimitetään Heikkilän (2010, 14) mukaan havainto- tai tutkimusaineistoksi. Aineisto voi olla primaarinen eli tutkimusta varten kerättyä tai sekundaarinen eli johonkin muuhun tarkoitukseen hankittua havaintotietoa. Koskinen ym. (2005, 131) tarkentaa valmiisiin aineistoihin kuuluvan esimerkiksi tilastot, tutkimukset, raportit, päiväkirjat, esitteet ja mainokset. Kerättyihin aineistoihin kuuluu puolestaan haastattelu- ja havainnointimenetelmät (haastattelu, kyselyt, havainnointi, dialogit), dokumentit, narratiiviset tarinat tai kertomukset, diskurssi (mielipiteiden vaihto tietyssä aiheessa) ja keskusteluaineistot. Tuomi ja Sarajärvi (2009, 71) toteavat, että jos tutkimusasetelma on vapaa, aineiston hankkimiseen sopii hyvin havainnointi, keskustelu tai omaelämäkerta. Mitä muodollisempi ja strukturoidumpi tutkimusasetelma on, sitä enemmän kokeellisia menetelmiä ja strukturoituja kyselyjä tarvitaan. Metsämuuronen (2006, 88) muistuttaa haastattelu- ja havainnointimenetelmiin olennaisesti kuuluvan aineiston litteroinnin. Tiedonkeruumenetelmiä voidaan käyttää vaihtoehtoisesti, rinnan tai eri tavoin yhdisteltynä (Tuomi & Sarajärvi 2009, 71).

Haastattelut

Tiedonkeruumuodoista käytetyimpiä ovat haastattelut. Haastattelussa ollaan Hirsjärven ym. (2009, 34) mukaan suorassa kielellisessä vuorovaikutuksessa tutkittavan kanssa, jolloin tutkijalla on mahdollisuus vaikuttaa tiedonhankinnan suuntaan. Motiivit on mahdollista saada esiin ja elekieli auttaa ymmärtämään vastauksia ja merkityksiä. Tuomi ja Sarajärvi (2009, 73–86) painottavat haastattelun etuna olevan sen, että haastatteliija voi samalla toimia havainnoitsijana; kirjoittaa muistiin mitä sanotaan ja miten sanotaan. Henkilön, jolta tietoa kerätään, on tiedettävä tutkittavasta ilmiöstä mahdollisimman paljon tai heillä on oltava kokemusta asiasta. Tiedonantajien valinnan onkin oltava harkittua ja tarkoitukseen sopivaa. Haastattelu on ennalta suunniteltua ja päämäärähakuista

toimintaa, jonka tarkoitus on kerätä informaatiota (Hirsjärvi & Hurme 2009, 42). Haastattelu etenee haastattelijan ehdoilla tai hänen johdolla, eikä hän antaudu keskusteluun.

Tutkimushaastattelut voidaan määritellä monella tavalla. Koskinen ym. (2005, 105–106) erottelevat haastattelutyypit niiden ohjailevuuden mukaan seuraavasti:

- strukturoitu haastattelu, jossa tutkija määrää kysymykset, esittämisyjärjestyksen ja antaa vastausvaihtoehdot. Tavallisimmin käytetty muoto on surveyhaastattelu.
- puolistrukturoitu haastattelu eli teemahaastattelu, jossa tutkija määrää kysymykset, mutta haastateltava voi vastata niihin omin sanoin ja poiketa kysymysjärjestyksestä sekä ehdottaen uusia kysymyksiä.
- syvähaastattelu pyrkii minimoimaan tutkijan vaikutuksen haastattelussa. Tutkijalla on jokin yleinen mielenkiinnon aihe, josta haluaa puhua haastateltavan kanssa. Tutkija keskittyy ymmärtämään ja tukemaan haastateltavan ajatuksensuoksua.

Anttila (2006, 197–199) erottelee kuusi erilaista haastattelutyyppiä: strukturoimaton avoin haastattelu, strukturoitu haastattelu, keskitetty haastattelu, syvähaastattelu, ryhmähaastattelu ja asiantuntijahaastattelu. Hirsjärvi ym. (2009, 209–210) puolestaan jakaa tutkimushaastattelut strukturoituun eli lomakehaastatteluun, teemahaastatteluun ja avoimeen haastatteluun. Haastattelun toteutus voidaan jakaa yksilö-, pari- ja ryhmähaastatteluun.

Tutkijalta edellytetään Anttilan (2006, 200) mukaan henkilökohtaista osallistumista ja yhteistyötä haastateltavan kanssa. Haastattelijan tulee olla hyvä kuuntelija, yhteistyökykyinen, luottamusta herättävä, taitava muodostamaan kysymyksiä ja johtamaan keskustelua. Haastattelututkimuksen ongelmakohtia voivat olla esimerkiksi se, että vastaaja kiusaantuu joutuessaan tarkkailun kohteeksi, vastaajan oletetut tai todelliset roolit jäävät epäselviksi tai haastattelijavastaaja-vuorovaikutuksessa on ongelmia.

Teemahaastattelu

Laadullisen aineiston keruumenetelmistä puolistrukturoitu eli teemahaastattelu on käytetyin menetelmä yhteiskunta- ja liiketaloustieteissä (Koskinen ym. 2005, 105). Se on

tehokas menetelmä, jossa tutkija ohjaa haastattelua kuitenkin ilman täyttä kontrollia. Haastatteluun suostutaan helposti, sillä se on motivoiva kokemus. Teemahaastattelu on avoimuudessaan lähellä syvähaastattelua, sillä eteneminen tapahtuu tiettyjen keskeisten etukäteen valittujen teemojen ja niihin liittyvien tarkentavien kysymysten varassa. Teemahaastattelussa korostuu haastateltavien tulkinnat asioista, asioille annetut merkitykset ja merkitysten syntyminen vuorovaikutuksessa. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 75; Hirsjärvi & Hurme 2009, 48.)

Teemahaastattelua ohjaa Koskisen ym. (2005, 108–110) mukaan haastattelurunko, joka hahmottaa haastattelun ja varmistaa, että tutkija esittää tarvittavat kysymykset ja että haastattelu sujuu luontevasti. Kysymykset ovat avoimia. Suljetuilla kysymyksillä kysytään taustatietoja. Kysymysten asettelun tulee olla neutraali eli ei asenteellinen, kielteinen, epäsuora, vertauskuvallinen, abstrakti tai liian laaja. Kysymyksen tulee kannustaa monisanaiseen kertomiseen. Kysymysten tehtävä on tuottaa kaikki sellainen tieto, jota myöhemmin voidaan tulkita teorialla.

Kyselytutkimus

Kyselyssä tiedonantajat itse täyttävät heille esitetyn kyselylomakkeen joko valvotusti tai kotonaan. Suunnitelmallinen kyselyn, haastattelun tai havainnoinnin muoto on survey. Siinä kerätään aineistoja standardoidusti ja koehenkilöt muodostavat otoksen tai näytteen tietystä perusjoukosta. Aineisto kerätään tutkimuslomakkeella henkilökohtaisena- tai puhelinhaastatteluna, postikyselyllä tai www-kyselyllä. (Heikkilä 2008, 19; Hirsjärvi ym. 2009, 193; Tuomi & Sarajärvi 2009, 73.) Kyselyn toteuttamista varten on nykyään olemassa Heikkilän (2008, 69–70) mukaan helppokäyttöisiä internetpohjaisia tiedonkeruuohjelmia esimerkiksi Webropolia. Näissä ohjelmissa tiedot saadaan suoraan Excel-tiedostoina.

Kyselytutkimus mahdollistaa laajan tutkimusaineiston, sillä tutkimukseen voi osallistua paljon henkilöitä ja monia asioita voidaan kysyä. Kyselytutkimuksessa ei kuitenkaan voida varmistaa sitä, miten vakavasti vastaajat ovat suhtautuneet tutkimukseen tai perehtyneet tutkimuksen aihealueeseen. Myös vastaamattomuus saattaa muodostua ongelmaksi. Lomakkeen laatiminen vaatii huolellista paneutumista asiaan; tietoa ja taitoa, joten sen tekeminen on usein työlästä. (Hirsjärvi ym. 2009, 195.)

Lomakehaastattelu tai -kysely on Heikkilän (2008, 69–70) mukaan yleensä kvantitatiivisen tutkimuksen aineistonkeruumenetelmä. Kvalitatiivisessa verkkokyselyssä käytetään puolestaan avoimia teemakysymyksiä tai jopa aineen tai tarinan kirjoittamista halutusta aiheesta. Kysymystyyppejä voivat olla avoimet kysymykset, suljetut eli vaihtoehtoja antavat kysymykset ja sekamuotoiset kysymykset (emt. 49).

Avoimissa kysymyksissä vastaajat voivat ilmaista itseään omin sanoin, osoittaa tietämyksensä asiasta ja asioiden tärkeyden ajattelussaan. Vastaukset voivat tuoda esiin uusia näkökantoja ja parannusehdotuksia. Suljetussa eli strukturoidussa kysymyksissä on valmiit vastausvaihtoehdot, joista valitaan sopiva tai sopivat. Suljetuilla kysymyksillä yksinkertaistetaan vastausten käsittelyä ja torjutaan tiettyjä virheitä. Dikotomiseksi kysymykseksi sanotaan kysymystä, jossa on vain kaksi vaihtoehtoa. Mikäli vastausvaihtoehtoja on monia, kysymys on monivalintakysymyksestä. Sekamuotoisissa kysymyksissä käytetään sekä annettuja että avoimia vastausvaihtoehtoja. (Heikkilä 2008, 50–52, Hirsjärvi ym. 2009, 198.)

Suljetun kysymysten väittämiä laadittaessa, joudutaan ottamaan kantaa asteikkotyyppiin. Heikkilän (2008, 52–54) mukaan yleisimmin käytetyt asteikot ovat Likertin ja Osgoodin asteikot. Likertin asteikko on mielipideväittämissä käytetty ja yleensä 4- tai 5-portaisen järjestysasteikon tasoinen. Yhtenä ääripäänä on yleensä ”täysin samaa mieltä” ja toisena ”täysin eri mieltä”. Likertin asteikkoa käytettäessä on tarkkaan harkittava muun muassa asteikon arvojen ilmoittaminen sanallisesti, arvojen määrä, asteikon keskikohdan muotoilu vai pois jättäminen. Asteikon keskikohdan muotoilu tarkoittaa väittämää ”en osaa sanoa”.

Valmis kyselylomake testautetaan muutamalla kohdejoukon edustajalla, minkä jälkeen tehdään tarvittavat muutokset lomakkeen rakenteeseen, kysymysten järjestykseen, muotoiluihin ja vastausvaihtoehtoihin. Tutkimuslomake koostuu varsinaisen lomakkeen lisäksi saatekirjeestä. Saatekirjeellä taustoitetaan tutkimusta ja vastaamista sekä motivoidaan vastaajaa täyttämään lomake. (Heikkilä 2008, 61–62.)

Opinnäytetyöni aineistonkeruumenetelmät

Opinnäytetyöni lähtökohta-analyyseissä käytin sekä kvalitatiivisia että kvantitatiivisia aineistonkeruumenetelmiä. Käytin kvalitatiivisen lähtökohta-analyysin aineistonkeruumenetelmänä puolistrukturoitua haastattelua eli teemahaastattelua, jonka toteutin yksilöhaastatteluina. Aineistonkeruumenetelmäksi valitsin haastattelun, sillä siihen pystyimme valitsemaan yhdessä toimeksiantajan kanssa ne avainhenkilöt, joilla on kokemusta ja tietoa tutkittavasta ilmiöstä. Haastattelua menetelmäksi puolsi myös se, että haastattelussa pystyin itse vielä tarkentamaan kysymyksiä ja vastauksia sekä keskustelemaan haastateltavan kanssa toimien samalla havainnoitsijana.

Keräsin lähtökohta-analyysiin aineistoa myös kvantitatiivisella tiedonkeruumenetelmällä käyttäen sähköistä henkilöstökyselyä kohdeorganisaation Suomen henkilöstölle. Henkilöstökyselyllä kartoitin henkilöstön näkökulmaa tutkittavaan ilmiöön. Valitsin aineistonkeruumenetelmäksi kyselytutkimuksen, koska sillä pystyin keräämään laajan tutkimusaineiston, kysymään monia asioita samalla kertaa ja suuntaamaan kyselyn koko kohdeorganisaation Suomen henkilöstölle. Internet-pohjaisena kyselylomakkeeseen oli nopea vastata ja toisaalta se oli myös tehokas tapa toteuttaa tutkimus.

Kvalitatiivisen tutkimuksen aineiston analysoinnissa käytin aineistolähtöisen analyysin sisällönanalyysiä. Kvantitatiivisen tutkimuksen aineistoa analysoin tilastollisin menetelmin. Muuna aineistona käytin valmiita sekundaariaineistoja, kuten kohdeorganisaation intranetissa olevia dokumentteja, esimerkiksi laadunhallintajärjestelmän dokumentteja (laatukäsikirja, toimintaohje, menettelytapa, prosessitoiminta- ja henkilöstöohje), johtamisjärjestelmän kuvausdokumentti sekä kohdeorganisaatiossa aiemmin tehtyjä ilmapiiritutkimuksia.

2.2 Opinnäytetyöprosessi

Opinnäytetyöprosessi alkoi kesäkuussa 2013 koulutusohjelman valintakokeen haastattelun jälkeen. Haastattelussa tiedusteltiin alustavasti tulevan opinnäytetyöni aihetta. Aloin heti kaavailemaan mahdollisia toimeksiantajia, sillä en tuolloin ollut työsuhhteessa. Aiheen suhteen olin avoin, joskin viestintä ja hallinto sekä erityisesti henkilöstöjohtaminen olivat erittäin mieluisia aiheita itselleni. Opintojen käynnistyttyä syyskuun alussa 2013 aloitin varsinaisen toimeksiantajan hakemisen. Kartoitin Etelä-Savon

menestyviä ja kasvavia yrityksiä kysellen tuttavilta sekä netistä ja lehdistä lukien. Monien sähköpostiviestien ja puhelinkeskustelujen sekä muutaman tapaamisen jälkeen, marraskuussa minulla oli jo valinnanvaraa toimeksiantajien suhteen. Lopulta joulukuun alussa 2013 teimme opinnäytetyön tekemisestä sopimuksen Yritys X:n kanssa aiheena henkilöstöjohtamisen prosessien kehittäminen.

Joulukuussa 2013 aloitin tutustumisen toimeksiantajani organisaatioon. Kävin muutama kerran keskustelemassa yrityksen johdon ja muun henkilöstön kanssa sekä keräämässä aineistoa lisäperehtymistä varten kotona. Joulukuussa 2013 aloitin myös perehtymisen aihealueeseen liittyvään kirjallisuuteen samanaikaisesti suoritettavien opintojaksojen kanssa. Teoriakirjallisuuteen perehtymisen ohella aloitin teoriaosuuden kirjoittamisen tammikuussa 2014.

Kevään 2014 aikana suoritin tiiviissä tahdissa opintojaksoja, jotka olivat työläitä ja aikaa vieviä. Mikkelin ammattikorkeakoulun teoriaopinnot tukivat osaamisen kehittämistäni. Lisäksi syvensin osaamistani henkilöstöjohtamisen kahdella opintojaksolla Lahden ammattikorkeakoulussa kevät-kesällä 2014. Teoriaosuuden kirjoittaminen jäi vähemmälle kevään 2014 aikana. MAMK:in opintosuunnitelmaan kuuluva pakollinen Aineistosta raporttiin -opintojakso oli suunniteltu pidettäväksi syyskuussa 2014. Työstin opintojakson harjoitustöinä siten, että kvalitatiivisen tutkimuksen teemahaastattelut toteutin kesäkuussa 2014 ja kvantitatiivisen henkilöstökyselyn syyskuun alussa 2014. Opintojaksolla työstin kvalitatiivisen ja kvantitatiivisen tutkimuksen lähtökohta-analyysit ja niiden luotettavuuden arvioinnin.

Virallisesti opinnäytetyöprosessi (kuva 1) käynnistyi suunnitteluseminaarissa marraskuussa 2013. Seminaarissa esittelin alustavaa opinnäytetyösuunnitelmani, joka koski toista toimeksiantajaa. Marraskuun lopulla varmistuivat aiheeni ja toimeksiantaja, jonka kanssa allekirjoitimme toimeksiantosopimuksen. Tutkimussuunnitelmaseminaarissa maaliskuussa 2014 esittelin opinnäytetyösuunnitelman. Tuolloin esittelin opinnäytetyön aiheen ja tavoitteen viitekehyksineen.

	2013							2014											
	Kesä	Heinä	Elo	Syys	Loka	Marras	Joulu	Tamm	Helmi	Maalis	Huhti	Touko	Kesä	Heinä	Elo	Syys	Loka	Marras	
Toimeksiantajien kartoitus																			
Aiheen valinta																			
Aiheen kehittäminen																			
Organisaatioon tutustuminen																			
Teoriaopinnot																			
Viitekehyksen kirjoittaminen																			
Kehittämisseminaari																			
Kvalitatiivinen tutkimus																			
Kvantitatiivinen tutkimus																			
Tutkimusten analysointi																			
Toimenpidesuosituksen laatiminen																			
Tutkimuksen luovuttaminen toimeksiantajalle																			
Opinnäytetyön viimeistely																			
Päätösseminaari																			

KUVA 1. Opinnäytetyöprosessin vaiheet ja aikataulu

Kevään ja kesän 2014 aikana perehdyin aiheeseen, teoriaan ja viitekehyksen kirjoittamiseen. Toimeksiantajaani olin tarvittaessa yhteydessä aiheeseen liittyvissä tarkentavissa lisäkysymyksissä. Toimenpidesuosituksen laatimisvaiheessa marraskuussa 2014 pystyin hyödyntämään oppimaani teoriaa. Olin luvannut tutkimuksen tulokset toimeksiantajalle 15.11.2014. Se asetti itselleni haasteen, sillä suoritin syksyllä samaan aikaan myös kolme opintojaksoa. Sain tavoitteen toteutettua luovuttaessani tutkimuksen tulokset toimeksiantajalleni sovittuna ajankohtana. Opinnäytetyön tulokset esittelin päättöseminaarissa marraskuun lopulla 2014. Opinnäytetyöprosessi eteni suunnitelman mukaisesti, sillä olin asettanut itselleni tavoitteeksi valmistua vuoden 2014 loppuun mennessä. Myös tämä suunnitelma toteutui.

3 STRATEGINEN HENKILÖSTÖJOHTAMINEN

Liiketoiminnassa on korostunut viime aikoina strategisen johtamisen merkitys sekä sen kytkentä henkilöstöstrategiaan. Tässä luvussa käyn lävitse strategista johtamista prosessina ja sen liittymistä henkilöstöstrategiaan. Lisäksi tarkastelen henkilöstöjohtamisen roolia ja sen organisointia sekä sitä, miten henkilöstöjohtamisen menestyksellisyttä mitataan. Strateginen henkilöstövoimavarajohtaminen käynnistyy henkilöstösuunnittelusta ja henkilöstövoimavarojen muodostamisesta.

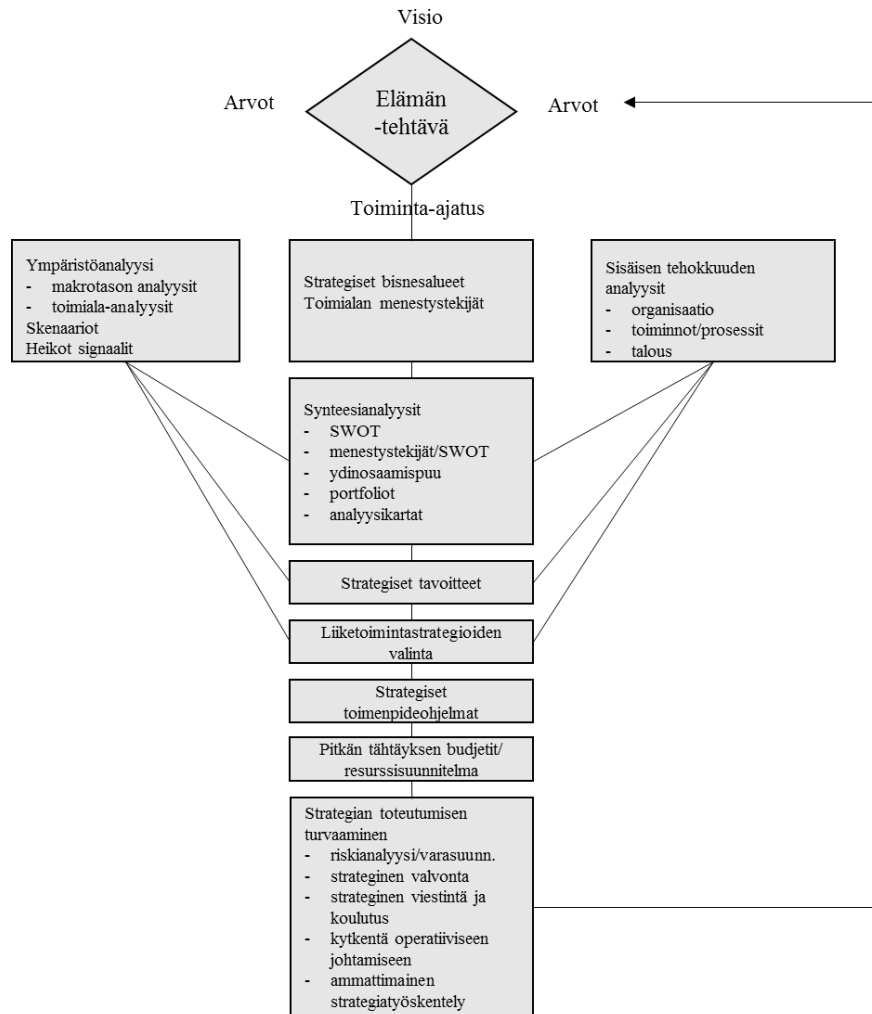
3.1 Strateginen johtaminen

Strategia on laaja-alainen käsite ja sen luominen organisaatiolle vaatii paljon pohdintaa ennen tuloksiin pääsemistä. Kamenskyn (2012, 16) mukaan strategia ja strateginen johtaminen otettiin ensimmäisenä käyttöön armeijassa, jossa sitä käytettiin sotateorioiden luonnissa. Sotastrategiat jaettiin yleensä strategiseen, taktiseen ja operatiiviseen tasoon. Näihin teorioihin on lisätty kilpailun näkökulmasta erilaisia oppeja ja painotuksia. Yleisesti uskotaan, että pitkällä tähtäimellä strategia ratkaisee organisaation menestyksen.

Tänä päivänä strategia tarkoittaa liikkeenjohdolle Kauhasen (2012, 18) mukaan yrityksen tai muun laajemman toimintakokonaisuuden toimintasuunnitelmaa, jossa organisaation perustavoitteet, toimintaperiaatteet ja päätoiminnot liittyvät yhtenäiseksi kokonaisuudeksi. Kamensky (2012, 18–19) on edellisen lisäksi huomionut strategiamääritelmässään ympäristön hallinnan (markkinat, teknologia, lain muutokset). Ympäristössä vaikuttavien tekijöiden ja niiden vaikutusten ymmärtäminen on oleellisia asioita tulevaisuuden tavoitteiden saavuttamiseksi. Organisaation on vähintäänkin sopeuduttava ympäristön muutoksiin, mieluummin muokattava itse toimintaympäristöään tai jopa valittava se itse markkina-, tuote- ja kilpailulajillaan.

Organisaation tyypillisiä strategisen johtamisen vaiheita esitetään kuvassa 2, jossa nähdään erityisesti yritysjohdon mahdollisesti kohtaamia ongelmia ja eri osa-alueiden vuorovaikutus. Yrityksen strateginen arkkitehtuuri käynnistyy organisaation elämäntehtävän muotoilemisesta. Se muodostuu kolmesta osasta: toiminta-ajatuksesta, arvoista ja visiosta. Elämäntehtävän muotoilemisen jälkeen tehdään toimintaympäristön analyysit, määritellään bisnesalueet ja menestystekijät sekä analysoidaan sisäistä tehokkuutta. Näiden jälkeen siirrytään synteessin tekemiseen ja muotoillaan strategiset tavoitteet.

Organisaatio hallitsee Kamenskyn (2012, 18) mukaan strategian avulla tietoisesti myös vuorovaikutussuhteitaan niin ulkoisia kuin sisäisiäkin tekijöitä. Tavoitteena on saavuttaa organisaatiolle asetetut kannattavuus-, jatkuvuus- ja kehittämistavoitteet. Sisäisten tekijöiden merkitys tavoitteiden saavuttamisessa on tärkeää, sillä usein epäonnistumisten syy löytyy sieltä. Kaplan ja Norton ovat kehittäneet balanced scorecard eli tasapainotettu tulokortti tarkastelun, jossa neljästä eri näkökulmasta voidaan tarkastella toimintaa: talous, asiakas, prosessi sekä oppiminen ja kasvu.

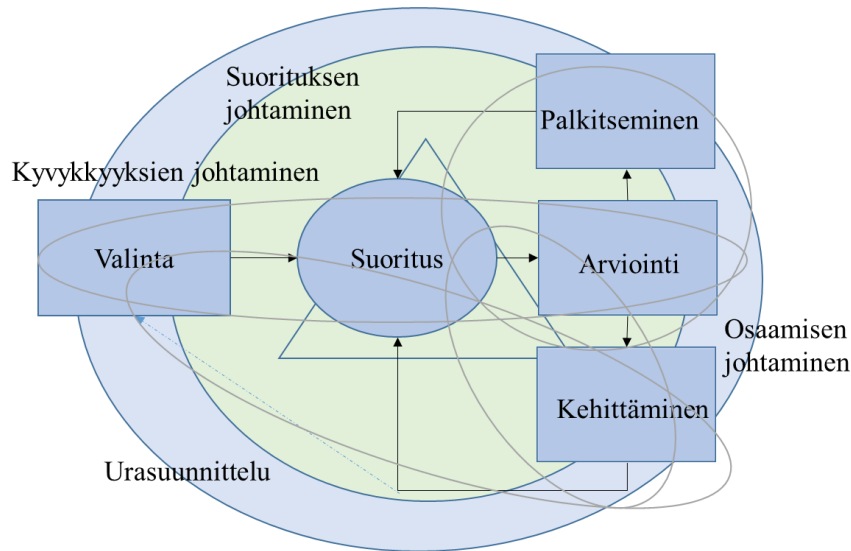


KUVA 2. Yrityksen strateginen arkkitehtuuri (Kamensky 2012, 54)

Strategia on siis suunnitelma, vision punainen lanka, joka pitää sisällään toimenpiteet, joilla pyritään turvaamaan menestys tulevaisuudessa. Organisaation visiossa kerrotaan, missä nyt ollaan, mitä halutaan olla ja minne halutaan päästä eli tavoiteasema kilpailijoihin nähden. Hyvä visio on haastava, ja sillä on aikataulu ja selkeä sanoma. Kamenskyn (1999, 147) mukaan strategia on jatkuva kehitysprosessi, jossa tunnistetaan ja tunnustetaan tosiasiat, luodaan pysyvyyttä tai tilanteen niin vaatiessa joustavuutta ja hallittua toimintaa muutosten keskellä.

Strateginen henkilöstöjohtaminen voidaan Luoman (2009, 49) mukaan määritellä henkilöstöjohtamisen ja strategian väliseksi suhteeksi. Se on erityisesti näkökulma, josta organisaation toimintaa on mahdollista tarkastella. Truss ja Gratton (1994, 666) ovat puolestaan määritelleet strategisen henkilöstöjohtamisen yläkäsitteeksi, joka yhdistää

sekä johdon että työntekijät liiketoimintaan ja liiketoimintaympäristöön kokonaisuudessaan. Henkilöstöjohtaminen nähdään tätä toteuttavaksi alakäsitteeksi.



Luoma, 2007

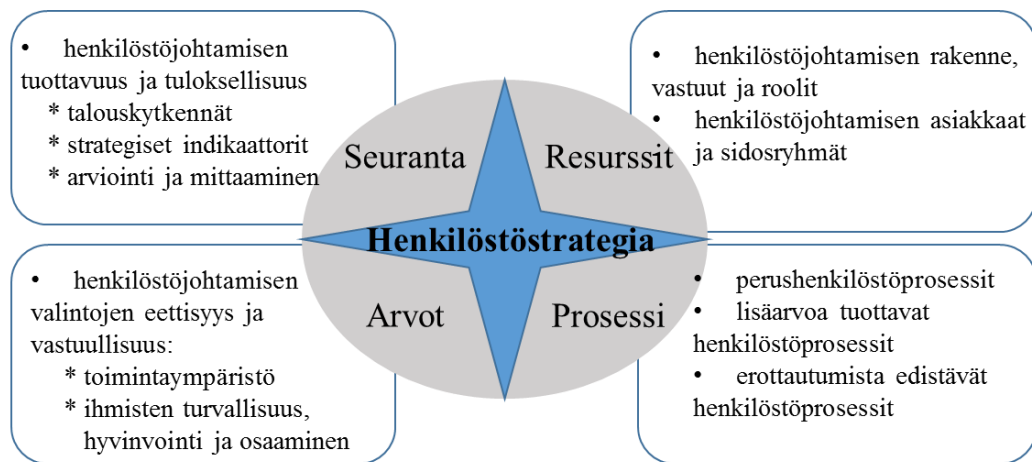
KUVA 3. Strategisen henkilöstöjohtamisen prosessit (Salojärvi 2009, 92)

Henkilöjohtamisesta voidaan erottaa prosessit, jotka rakentavat perustan ja kontekstin hyvälle henkilöstöjohtamiselle (työhyvinvointi, työsuhteasiat) ja ne, jotka voidaan kytkeä organisaation strategisiin tavoitteisiin. Strategisina prosesseina voidaan nähdä rekrytointia, osaamisen ja kyvykkyyksien johtamista sekä suorituksen johtamista. Kuvasta 3 nähdään useiden strategisten henkilöstöprosessien leikkaavan toisiaan, mikä arjen esimiestyössä näkyy vaikeutena erottaa esimerkiksi osaamisen kehittämistä ja suorituksen johtamista toisistaan. Salojärven (2009, 93) mukaan molempia prosesseja edistetään sekä kehityskeskustelujen että jatkuvan palautteen ja vuorovaikutuksen keinoin. Kaikkien prosessien tulee edistää samoja strategisia tavoitteita ja olla siten myös hyvin keskenään synkronoituja.

3.2 Henkilöstöstrategia

Henkilöstöstrategia-käsitteelle puolestaan ei löydy tieteellisistä tietokannoista määritelmää (Luoma 2009, 57). Henkilöstöjohtamisen oppikirjoista löytyy nykyään henkilöstöstrategia, mutta sille ei ole varsinaista määritelmää. Kirjallisuudesta löytyy kirjoittajien antamia merkityksiä, jotka pyrkivät lähelle käytännön toimijoiden ymmärrystä henkilöstöstrategiasta kokonaisvaltaisena henkilöstöjohtamista ohjaava linjanvetona.

Luoman (2009, 58–59) mukaan ”henkilöstöstrategialla tarkoitetaan yrityksen muodostamaa kokonaisvaltaista käsitystä siitä, miten henkilöstöön liittyviä näkökohtia tulee johtaa organisaation kilpailukyvyyn ja henkilöstön hyvinvoinnin yhtäaikaiseksi vahvistamiseksi” (Aaltonen ym. 2004). Henkilöstöstrategian tähtimetäfora (kuva 4) osoittaa henkilöstöstrategian muodostuvan muutamasta ulottuvuudesta, sakarasta. Näiden kautta henkilöstöstrategia niveltyy keskeiseksi osaksi henkilöstöjohtamisen ja liikkeenjohtamisen kokonaisuutta. Parhaimmillaan henkilöstöjohtaminen on enemmän kuin osiensa summa.



KUVA 4. Henkilöstöjohtamisen ulottuvuudet (Helsilä & Salojärvi 2009, 30)

Mallin keskiössä on henkilöstöstrategia, joka määrittelee Salojärven (2009, 30) mukaan organisaation henkilöstöjohtamisen linjaukset ja tavoitteet. Keskiön ulkopuolella olevat ulottuvuudet - resurssit, prosessi, arvot, seuranta – liittyvät niihin henkilöstöjohtamisen käytännön valintoihin ja kysymyksiin, joilla rakennetaan henkilöstöjohtamisen kokonaisuutta ja systematiikkaa organisaatiossa.

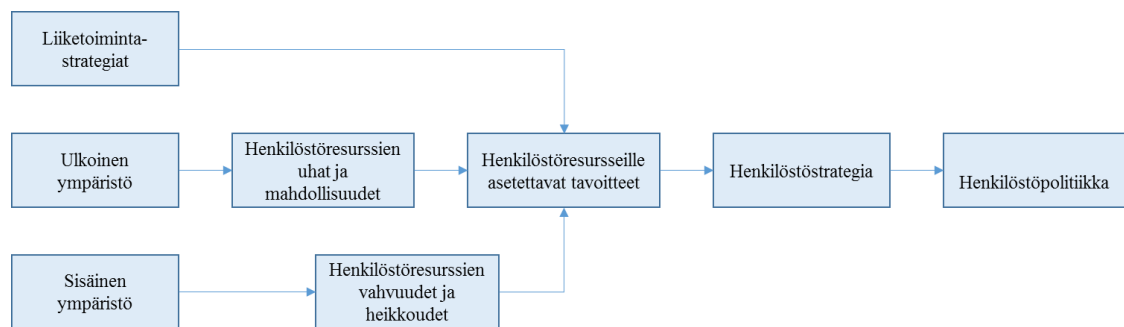
Henkilöstöstrategiaa voidaan Luoman (2009, 59–66) mukaan tarkastella neljän tulokulman kautta henkilöstöjohtamisen kokonaisuudessa. Hyvä henkilöstöstrategia rakentuu tulokulmat huomioiden seuraavasti:

1. henkilöstöstrategia yleisinä henkilöstöön liittyvinä linjanvetoina (linjaukset ja periaatteet tavoitteiden saavuttamiseksi)
2. liiketoimintastrategian täsmentäjänä (henkilöstöön liittyvien näkökohtien painoarvo; kilpailutekijä)

3. erottuvuuden tuojana (ainutlaatuinen kulttuurinen lisäarvo henkilöstöjohtamisen leimallisista prosesseista) ja
4. HR-funktion toiminnan kehittäjänä (osaaminen, organisointi).

Luoma (2009, 429–434) on kuvannut liitteessä 1 henkilöstöstrategian rakentamisen tulokulmia hyödyntäen.

Kauhanen (2012, 22) puolestaan kuvaa henkilöstövoimavarojen strategista suunnittelua prosessina, jonka avulla määritellään henkilöstövoimavaroille tavoitteet ja kehitetään henkilöstöstrategiaa tavoitteiden saavuttamiseksi sekä laaditaan henkilöstöpolitiikka henkilöstövoimavarojen johtamisen osa-alueille. Viitala (2007, 62) painottaa, että hyvänä apuna suunnittelussa on myös henkilöstövisio. Siinä määritellään täsmällisesti minkäläisten henkilöstövoimavarojen ja osaamisen varassa liiketoimintavisio pystytään saavuttamaan.



KUVA 5. Henkilöstövoimavarojen strategisen suunnittelun malli (Vanhala yms. 2002, 320)

Strategisia henkilöstöjohtamisen malleja on useita, joista tunnetuimpia ovat Michiganin malli ja Harvardin malli. Kuvassa 5 on kuvattu Vanhala-Laukkanen-Koskisen (2002, 320) henkilöstövoimavarojen strategisen suunnittelun malli. Se havainnollistaa sisäisen ja ulkoisen ympäristön kytkennän liiketoiminta- ja henkilöstöstrategiaan. Henkilöstöpolitiikka sisältää henkilöstöön kohdistuvia toimia ohjaavat toimintalinjat ja periaatteet.

Hyvä henkilöstöstrategiatyö muodostuu jatkuvasta vuoropuhelusta henkilöstöjohtamisen eri sidosryhmien kanssa. Se tuottaa ajatuksia ja linjauksia, joista organisaation työntekijät ja eri edunsaajaryhmät saavat lisäarvoa omaan työhönsä. Hyvä henkilöstöstrategia auttaa ylittä johtoa näkemään asiat, joiden varassa kokonaisuuden menestyminen

on ja helpottaa näin ylintä johtoa laatimaan yhä paremman liiketoimintastrategian. Henkilöstölle hyvässä henkilöstöstrategiassa avataan ymmärrettävästi yrityksen arvomaailma ja toimenpiteet, joilla organisaatio hyödyntää ja vahvistaa tärkeintä voimavaraansa; henkilöstöään. (Luoma 2009, 67–69.)

Ulkoinen ympäristö

Ulkoisen ympäristöön perehtymisellä selvitetään Kauhasen (2012, 23–24) mukaan uhat ja mahdollisuudet, joita ovat muun muassa markkina-alueen talouden suhdannevaihe ja toimialan suhdannevaihe globaalisti, poliittinen tilanne ja lainsäädäntö, väestörakenne, työmarkkinat ja kilpailu työvoimasta sekä yritysmaailman vaikutus, jossa vaikuttavat kilpailijat ja asiakkaat. Teknologian muutoksen suunta ja nopeus tuovat haasteita monille yrityksille, sillä uuden teknologian hinta ja hintakehitys voi olla monelle esteenä.

Ulkoista ympäristöä tarkastelemalla huomataan yhteiskunnan arvot ja sen muutokset; vaikutukset kansalaisten arvomaailman ja sitä kautta lyhyelläkin aikavälillä yhteiskunnan kehittymiseen. Vaikutukset ovat usein vaikeasti ennakoitavissa, esimerkiksi suhtautuminen osa-aikatyöhön, määräaikaisiin työsuhteisiin, itsensä kehittämiseen ja joustavaan työkäyttämiseen. Uusien sukupolvien asenteet työtä ja työelämää kohtaan ovat erilaiset kuin vanhemman sukupolven. Toisaalta hyvin koulutettujen arvot eroavat peruskoulutuksen saaneiden arvoista. Työmarkkinoiden kysyntä ja tarjonta vaikuttavat toimialoilla työvoiman saantiin sekä työvoiman vaihtuvuuteen ja palkkatasoon. Ammattiyhdistysliikkeen rooli on edelleen vahva, joskin poliittisuutensa vuoksi erilainen eri toimialoilla. Nykyään ammattiyhdistysliike suhtautuu joustavammin siirtymällä keskitetystä ratkaisusta liittotason sopimukseen ja paikalliseen sopimiseen. (Kauhanen 2012, 24.)

Jokaisella toimialalla on Kauhasen (2012, 24) mukaan oma toimintakulttuurinsa, joka voi poiketa suuresti muiden alojen kulttuurista. Toimialakohtaiset kulttuurit muuttuvat hitaasti eikä yksi organisaatio voi muuttaa koko alan toimintakulttuuria.

Strateginen henkilöstöjohtaminen voidaan erotella kahteen valtavirtaan; yhteensopivuusajatteluun ja voimavaralähtöiseen ajatteluun. Yhteensopivuusajattelun mukaan henkilöstöstrategian tulee olla tasapainossa liiketoimintastrategian, sisäisten ja ulkoisten edellytysten ja vaatimusten kanssa. Henkilöstöjohtamisen tehtävänä on huolehtia

siitä, että toimintafilosofia, henkilöstöpolitiikat, ohjelmat, käytännöt ja prosessit tukevat valittua liiketoimintastrategiaa kehittymään. (Viitala 2007, 62–63.)

Voimavaralähtöisen ajattelun oleellinen asia on huomioida sisäisten voimavarojen luominen ja tunnistaminen sekä näiden avulla strateginen eteneminen markkinoilla. Suhteellinen kilpailuetu syntyy niiden taitojen varassa, joilla on arvoa asiakkaille. Lisäksi niitä on vaikea kopioida ja korvata. (Viitala 2007, 65–66.)

Sisäinen ympäristö

Sisäinen ympäristö jakautuu Kauhasen (2012, 25) mukaan organisaation henkilöstön ominaisuuksiin ja organisatorisiin tekijöihin. Selvitettäessä nykyisen henkilöstön ominaisuuksia, henkilöstövoimavarojen vahvuuksia ja heikkouksia, tutkitaan muun muassa seuraavia asioita:

- rakenne: määrä, sukupuoli-, ikä- ja koulutusrakenne, palveluksessa oloaika
- tieto- ja taitotaso: kokemusrakenne
- asenteet työtä ja elämää kohtaan
- tuottavuus ja suoritustaso
- kehityskyky
- sitoutuneisuus työhön, uraan ja organisaatioon
- työtyytyväisyys
- yhteistyökyky ja -halu.

Henkilöstövoimavarojen tavoitteisiin ja henkilöstöstrategiaan vaikuttavat Kauhasen (2012, 25) mukaan organisatorisista tekijöistä organisaation koko ja elinkaaren vaihe, käytettävä teknologia, organisaation rakenne ja organisaatiokulttuuri. Organisaation koko on merkittävä seikka siksi, että pienet organisaatiot ovat joustavampia ja suuret tarvitsevat suhteessa enemmän erilaisia mekanismeja, esimerkiksi tietojärjestelmiä ja hallinnon henkilöstöä. Aloitus- ja kasvuvaiheessa oleville organisaatioille sopii hyvin elinkaariajattelu. Henkilöstötoimenpiteet ovat erilaisia tavoitteeltaan aloitus- ja kasvuvaiheessa olevissa organisaatioissa kuin kypsien tai supistamisvaiheessa olevien organisaatioiden.

Käytettävä teknologia määrittelee puolestaan tarvittavan henkilöstön laadun ja organisaatorakenteen hierarkkisuuuden. Prosessiteollisuudessa on yleensä hierarkkisempi organisaatorakenne kuin hi-tech-teollisuudessa tai asiantuntijaorganisaatiossa. Organisaation rakentumiseen voidaan vaikuttaa myös työtehtävien erilaisella muotoilulla. Organisaation rakenne tarkoittaa sitä, että millaisessa suhteessa organisaation työtehtävät ovat toisiinsa; toiminto-, asiakas-, tuotepohjainen- tai maantieteellinen jako. Nykyään organisaatiot rakentuvat hankkeista eli jotain tehtävää varten on muodostettu määräämääräinen organisaatio. Monet asiantuntijaorganisaatiot ovat muotoutuneet projekteiksi, jolla on vain pieni tukiyksikkö hoitamaan taloutta, tietotekniikkaa, toimitiloja ja muita infrastruktuuriasioita. (Kauhanen 2012, 26.)

Organisaation toimintaan vaikuttaa Hokkanen ym. (2008, 122) mukaan suuresti sen oma organisaatiokulttuuri, jota muokkaavat organisaation ihmisten yhteisesti tärkeinä pitämät asiat. Tämä ilmenee käyttäytymis-, kommunikaatio- ja toimintatapoina. Järvisen (2001, 126) mukaan organisaatiokulttuuri rakentuu viime kädessä yksittäisten esimiesten jokapäiväisessä johtamiskäytännössä ja vaikuttaa ratkaisevasti yksittäisten työryhmien ja yksiköiden ilmapiiriin laatuun. Kauhasen (2012, 27) mukaan organisaatiokulttuurilla tarkoitetaan ”perusolehtusten mallia, jonka jokin ryhmä on keksinyt, löytänyt tai kehittänyt oppiessaan käsittelemään ulkoiseen sopeutumiseen tai sisäiseen yhteyntymiseen liittyviä ongelmiaan” (Schein 1987, 26). Hokkasen ym. (2008, 122) mukaan organisaatiokulttuurin on yleisesti hyväksytty käsittävän arvot, vakaumukset, asenteet ja käyttäytymistavat (Schein 2001).

Organisaatiokulttuuri ilmapiirineen on Havusen ja Lavikkalan (2010, 21) mukaan aina tulosta jostain. Toiminnan kehittäminen muuttaa työn rakenteita, myös henkisiä, jolloin työyhteisön eri henkilöiden rooleja ja vastuita sekä odotuksia täytyy täsmentää tavoitteiden saavuttamiseksi. Kauhanen (2012, 27) korostaa, että organisaatiokulttuuria on vaikea muuttaa lyhyellä aikavälillä, sillä keskeisimmät asiaan vaikuttavat seikat ovat organisaation ikä ja elinkaaren vaihe, toimiala, kilpailutilanne, omistajuus, sijaintipaikka ja henkilöstörakenne. Pitkällä aikavälillä organisaatiokulttuurin muuttaminen vaatii yritysjohtolta sanoja ja uutta luotavaa organisaatiokulttuuria tukevia tekoja. Organisaatiokulttuurin muuttamisen vaikeus liittyy muun muassa kulttuurin monikerroksisuuteen, laajuuteen, implisiittiseen luonteeseen, moniarvoisuuteen ja valtakysymyksiin.

Ulkoisen ja sisäisen ympäristön vuorovaikutus

Globaali työnjako on muuttunut merkittävästi viimeisten parin vuosikymmenen aikana. Suurien ja kehittyneiden talouksien, esimerkiksi Kiina, asema maailman teollisuustuotannossa on kasvanut hyvin nopeasti. Teollisuustuotteiden hinnat suhteessa kehittyneiden maiden hintakehitykseen ovat laskeneet. Perinteisten teollisuusmaiden yritykset ovat joutuneet etsimään uusia kilpailukeinoja globaaleilla markkinoilla. Yritykset ovat joutuneet hajauttamaan ja ulkoistamaan toimintoja. Useat teollisuusyritykset ovat siirtyneet erilaisten palveluiden tuottajiksi. Esimerkiksi Suomen koneteollisuuden sopeutuminen globaalin kilpailutilanteen muutokseen on vaatinut huomattavan rakennemuutoksen: kannattavuus- ja tuottavuuserot ovat kasvaneet alan sisällä, toimipaikkoja on lopetettu ja resursseja siirretty paremman tuottavuuden yksiköihin. Rakennemuutoksen johdosta alan tuottavuus on kasvanut suhteellisen nopeasti viimeisten viiden vuoden aikana. (Suni & Ylä-Anttila 2011.)

Ympäröivän maailman muuttuessa yhä nopeammin heijastuvat sen vaikutukset työyhteisöön monin tavoin, muun muassa turhana työkuormana, alisuoriutumisena ja väsymyksenä. Nämä näkyvät työpaikalla ilmapiiriongelmina ja huonona henkenä eli negatiivisena yhteisöllisyytenä; työpaikalla vallitsee erilaisia klikkejä ja kuppikuntia, sosiaalisiin suhteisiin perustuvia hierarkioita, kontrollia ja lyhytjänteistä toimintaa. Vaikeisiin työyhteisön ongelmiin johtaneet tilanteet lähtevät liikkeelle yleensä pienistä, mutta toiminnalle merkittävistä asioista, joita ei ole ajoissa ratkaistu. Ne liittyvät usein toiminnan tavoitteisiin, rooleihin, vastuisiin, pelisääntöihin, osaamiseen tai toimintamalleihin, joita ei ole määritelty tai niistä ei ole keskusteltu riittävän tarkasti ja konkreettisesti. Tämä huomataan usein lyhyinä sairauspoissaolojen kasvuna. Lopulta henkilöstön vaihtuvuus lisääntyy ja työssä uuvutaan. Muutoksen pelko ja olemassa olevista toimintamalleista kiinnipitäminen saavat yliotteen, kun ihmisiä ei riittävästi oteta mukaan toiminnan kehittämiseen. (Havunen & Lavikkala 2010, 21.)

3.3 Henkilöstöjohtamisen organisointi

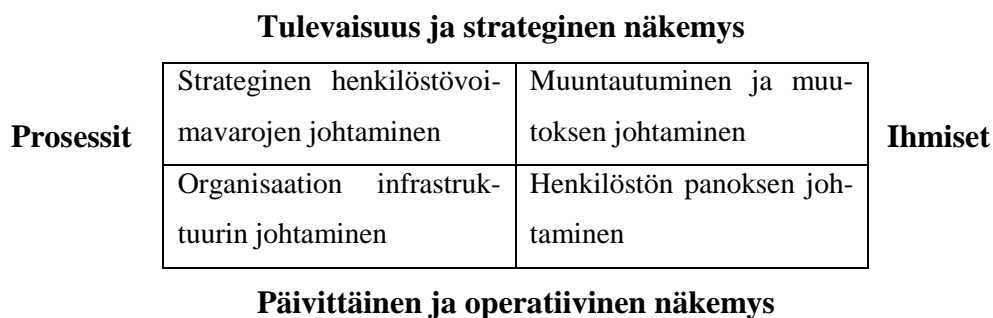
Henkilöstöjohtaminen on tavoitteiden asettamista, toiminnan ohjausta ja organisointia, kuten muukin johtaminen. Lisäksi henkilöjohtaminen on niin ajankohtaisen tilanteen kuin tulevaisuuden tarpeiden huomioimista. Menestyksellinen henkilöjohtaminen edel-

lyttää toimijoiltaan hallinnollisten toimintatapojen, liiketoiminnan ymmärryksen ja strategisen ajattelun lisäksi psykologista ymmärrystä. Kyse on siis ihmisten johtamisesta, jolloin ollaan tekemisessä faktojen ja toiminnan ohella ihmisten mielikuvien, toiveiden, pelkojen ja haaveiden kanssa.

Käsittelen tässä alaluvussa henkilöstöfunktion roolia sen erilaisine organisointitapoineen. Menestyksellisyyden mittaaminen kuuluu oleellisena asiana henkilöstöjohtamiseen. Alaluvussa avataan henkilöstöjohtamisen onnistumisen arviointia.

3.3.1 Henkilöstöjohtamisen roolit

Henkilöstöjohtamisen toimijoina pidetään Korppoon (2009, 77) mukaan yleensä johtoa, esimiehiä ja HR-asiantuntijoita. Nykyään toimijoiksi voi lisätä henkilöstön, sillä alais- taidoillaan jokainen osallistuu henkilöstöjohtamiseen ja on luomassa henkilöstöjohtamisen kulttuuria. Alaistaitojen ja henkilöstöjohtamisen kasvualustan muodostavatkin johdon ja henkilöstön edustajien vuorovaikutus ja yhteistyömuodot (mts. 88).



KUVA 6. Henkilöstövoimavarojen johtamisen roolit kilpailukykyisen organisaation rakentamisessa (Ulrich 1997, 24)

Henkilöstöasioiden hoitaminen ja johtamisen rooli sekä organisointitavat eroavat toisistaan erikokoisissa ja eri toimialojen yrityksissä. Ulrichin (1997, 24) nelikenttää voidaan käyttää viitekehyksenä asian tarkasteluun. Kuvassa 6 on kaksi akselia, joiden ääripäinä ovat prosessit ja ihmiset sekä toiminnan näkökulma sekä tulevaisuus ja strateginen näkökulma.

Pienessä organisaatiossa ei useinkaan ole eriytetty Kauhasen (2012, 216) mukaan henkilöstövoimavarojen johtamista erilliseksi toiminnoksi. Yleensä organisaation toimitusjohtaja ja talousjohtaja hoitavat kaikki kuvassa 6 mainitut neljä roolia yhdessä linjaesimiesten kanssa. He keskittyvät lähinnä infrastruktuurin johtamiseen; välttämätön hallinnointi eli palkkahallinto ja henkilöstön panoksen johtamiseen. Organisaation henkilöstömäärän kasvaessa lähemmäksi sataa, havaitaan tarve hankkia päätoiminen henkilöstöosaaja. Aluksi henkilöstöosaajan toimenkuva saattaa olla suppea; henkilöstön hankinta tai siinä avustaminen ja henkilöstön osaamisen kehittäminen.

Organisaation ulkopuolisia henkilöstöjohtamiseen liittyviä tahoja ovat Korppoon (2009, 78) mukaan muun muassa palvelujen toimittajat, oman toimialan keskusjärjestöt, työmarkkinaosapuolet ja oppilaitokset. Yhteistyön syvennyttyä vuosien myötä kumppanuudeksi, organisaatio usein huomioi ulkoisten toimijoiden näkemyksiä organisaation sisäisessä kehittämisessä.

Ulrich (1997, 25) on avannut nelikentän pohjalta henkilöstövoimavarojen johtamisen rooleja taulukossa 1, josta voidaan arvioida omaa roolia henkilöstövoimavarojen johtamisessa. Oleellista on Kauhasen (2012, 216–217) mukaan tarkastella roolin tarjoamaa tuotosta ja ilmentymää käytännössä, miten valittu rooli ilmenee organisaation toiminnassa sekä mitä lisäarvoa HR-ammattilainen tuo organisaatioon. Henkilöstövoimavarojen johtajilta ja muilta ammattilaisilta edellytetään roolien hahmottamisen lisäksi nykyään myös muuta osaamista.

Strategisessa henkilöstövoimavarojen johtamisessa on HR-toiminnon ja ammattilaisten ymmärrettävä ja toimittava henkilöstövoimavarojen johtamisen arvon määrittelyssä, jota Ulrich ym. (2005, 10) kuvaa seuraavasti:

1. ulkoisten liiketoimintaedellytysten tunteminen (teknologia, talous, globalisaatio, demografia)
2. ulkoisten ja sisäisten sidosryhmien palveleminen (asiakkaat, sijoittajat, esimiehet, henkilöstö)
3. HR-käytäntöjen hallitseminen (ihmiset, tieto, työ)
4. HR-voimavarojen muodostaminen (HR strategia ja organisaatio)
5. HR-osaamisen varmistaminen (roolit, osaaminen, kehittäminen).

Henkilöstövoimavaraihmiset ovat Ulrich ym. (2005, 10) mukaan perinteisesti keskittyneet vaiheisiin 3–5. Se on nykyoloissa riittämätöntä, sillä organisaatio haluaa luoda lisää arvoa HR-toiminnon avulla. Nopeasti muuttuvassa kilpailuympäristössä on Korppoon (2009, 80) mukaan tarve määrittellä ja kehittää lisäksi dynaamista osaamista; kilpailuetua tuottava osaaminen ja innovointikyky.

TAULUKKO 1. Henkilöstövoimavarojen johtamisen roolien määrittely (Ulrich 1997, 25)

Rooli	Tuotos	Ilmentymä	Toiminta
Strateginen henkilöstövoimavarojen johtaminen	Strategian toteuttaminen	Strategian kumppani	Liiketoimintastrategian ja HR-strategian yhdistäminen
Organisaation infrastruktuurin johtaminen	Tehokkaan infrastruktuurin rakentaminen	Hallinnoimisen asiantuntija	Uudelleenorganisointi, palvelukeskukset
Henkilöstön panosten johtaminen	Henkilöstön sitoutumisen ja kyvykkyyden lisääminen	Sankariryöntekijät	Henkilöstön mielipiteiden kuunteleminen ja huomioiminen
Muuntautumisen ja muutoksen johtaminen	Toimintojen uudelleenorganisointi	Muutosagentti	Muuntautumisen ja muutoksen johtaminen, muutosvoimavarojen varmistaminen

Organisoinnissa ja osaamisen varmistamisessa Korppoo (2009, 81) korostaa sitä, että ihmiset ovat oikeassa tehtävässä. Resurssikartoitukset, joita yleensä konsultit tekevät, ovat hyvä keino muodostaa realistinen kuva muun muassa avainhenkilöstön tilanteesta. HR:n rooli on kartoituksen suunnittelu, arviointikriteerien määrittäminen, hankkeen organisointi ja tulosten hyödyntäminen.

3.3.2 Henkilöstöjohtamisen onnistumisen arviointi

Nykyaikaiset organisaatiot haluavat mitata yhä useammin sitä, kuinka ne ovat onnistuneet henkilöstöjohtamisessaan. Kauhanen (2012, 219) korostaa erityisesti yritysten omistajien ja ylimmän johdon edellyttävän sitä. Henkilöstöjohtamisen menestyksellisyttä on hankala mitata, mutta se on kuitenkin mahdollista ja käytettävissä on useita toisistaan poikkeavia mittaustapoja. Harvoin kuitenkaan asioiden onnistumista voidaan mitata rahallisesti. Henkilöstövoimavaroihin panostamista voidaan mitata, mutta panostuksen vaikutusta on puolestaan vaikea mitata. Tämä on haaste organisaatioille, mutta kannattava ja se pitää ottaa vastaan.

Henkilöstövoimavarojen johtamisen tuloksia on Viitalan (2009, 379) mukaan pitkälti luotu perinteisen laskentatoimen mallien mukaisesti. Sellaista tietoa on kerätty ja seurattu, mikä on ollut helposti saatavissa. Kauhanen (2012, 220) mainitsee yleisesti mitattavina asioina esimerkiksi sitoutumisen, pätevyyden, kustannustehokkuuden, sopeutumisen, suoriutumisen, työtyytyväisyyden ja motivaation. Usein joudutaan käyttämään välillisiä mittausmenetelmiä, jotta nämä asiat saadaan mitatuksi. Perinteisinä onnistumisen mittareina on pidetty vaihtuvuutta ja sairauspoissaoloja sekä työtyytyväisyyttä, jota varsinkin keskisuuret ja suuret organisaatiot käyttävät. Viitala (2009, 381) mainitsee kärjistäen, että periaatteessa kaikki yrityksen mittarit ovat lopulta henkilöstöjohtamisen mittareita; kasvu, kannattavuus, tuottavuus ja laatu. Ne kertovat millaisiin suoriutuksiin työntekijät vaihtelevissa markkinatilanteissa kykenevät.

Mainittujen kolmen asian lisäksi nykyisin mittareina käytetään Kauhasen (2012, 221 – 226) mukaan esimerkiksi organisaation ulkoista imagoa potentiaalisena työnantajana, erilaisia laatupalkintoja ja menestymistä muissa kotimaisissa tai kansainvälisissä vertailuissa (esim. HENRY, Suomen parhaat työpaikat). Asioiden mittaamiseksi ja raportoimiseksi voidaan käyttää monia erilaisia mittaamismenetelmiä: organisaatioilmasto- ja työtyytyväisyystutkimukset, henkilöstötilinpäätös, henkilöstökertomukset ja -raportit, laatupalkinnot, balanced scorecard, ja yhteiskunnallinen vastuu. Monet suuret organisaatiot osallistuvat yrityskuva- eli imagotutkimukseen, jossa selvitetään minkälainen imago sillä on joko nuorten tai muiden potentiaalisten työnhakijoiden keskuudessa. Organisaation imago vaikuttaa nuorten työnhakijoiden työpaikan valintaan. Toisaalta imago ei aina perustu todellisuuteen.

Henkilöstöjohtamisen tehtävänä on luoda kilpailukykyä

Haasteita henkilöstöjohtamisen arviointiin tuo Viitalan (2009, 382–383) mukaan se, että henkilöstöjohtamisen tehtävä on luoda kilpailukykyä. Henkilöstön ja henkilöstöjohtamisen merkityksessä yrityksen tuloksen teosta löytyy eroja; keskeinen resurssi on ”eloton” tekijä (raaka-aine) ja keskeisenä tai jopa ainoana kilpailuetua tuottavana resurssina on ihmisten erityislaatuinen osaaminen, luovuus ja tapa tehdä työtä. Näkökulma, jolla henkilöstöjohtamista tarkastellaan, ei välttämättä ole resurssiperustaisen tarkastelun mukaisesti strateginen. Henkilöstön määrään ja välittömien kustannusten hallintaan saatetaan tehdä lyhyen aikajänteen ratkaisuja, jotka ovat kohtalokkaita pi-

demmällä aikajänteellä. Parhaimmillaan yrityksissä on tavoitettu näkemys, että henkilöstö muodostaa keskeisen pääomaerän, mutta silloinkaan ei välttämättä osata tarkoituksellisesti kohdistaa investointeja kilpailuetua tuottaviin kyvykkyyksiin.

Henkilöstöjohtamisen ja yrityksen taloudellisen menestyksen välillä on yhteys, mutta sitä on vaikea suoraan osoittaa, esimerkiksi henkilöstökäytännöillä on merkitystä yrityksen kilpailukyvyn kannalta. Mittaamisen ongelman aiheuttaa se, että monet käytännöt vaikuttavat epäsuorasti asioihin, joita yleensä pyritään mittaamaan. Esimerkiksi johtamisen kehittämisen vaikutusta on vaikea osoittaa lyhyellä aikajänteellä tulokseen, mutta se näkyy ilmapiirin ja henkilöstön työtyytyväisyysmittauksissa. Ne puolestaan heijastuvat työsuorituksiin ja niiden kautta tuloksiin. (Viitala 2009, 383.)

Henkilöstöjohtamisella on Viitalan (2009, 385) mukaan todettu olevan vaikutusta yrityksen pörssikursseilla mitattuun arvoon (Ernst & Young 1998). Kymmenen vuotta sitten tehdyn tutkimuksen tuloksia ei arvioitu talouden tunnusluvulla, vaan keinoilla, joihin henkilöstöjohtamisella voidaan vaikuttaa, kuten strategisella taitavuudella, johdon pätevyydellä, innovatiivisuudella ja kyvyllä hankkia ja pitää kyvykästä henkilöstöä. Tänä päivänä näyttää siltä, että yrityksen pörssiarvo määräytyy vähintäänkin yhtä paljon aiheettomien tekijöiden perusteella.

Viitala (2009, 385) korostaa, että henkilöstöjohtamisen vaikutusten arviointi liiketoiminnan tulokseen tai yrityksen arvoon haastaa henkilöstöammattilaiset kehittämään omaa kyvykkyyttään ymmärtää liiketoiminnan kokonaisuutta. Se haastaa sijoittamaan henkilöstöjohtamiseen riittävästi voimavaroja näiden yhteyksien tutkimiseen ja konkreettisten tapojen kehittämiseen. Myös henkilöstöjohtamisen it-järjestelmien tulisi olla joustavampia sekä vastata yrityksen erityispiirteitä ja strategisia valintoja.

Henkilöstöjohtamisen keskeinen rooli strategian implementoinnissa

HR-informaation sisältö saattaa Viitalan (2009, 387) mukaan olla sattumanvaraista, vaikka yrityksen strategia on määritelty ja sen muodostumista koskeva työskentelyprosessi olisi kunnossa. Yrityksessä ei useinkaan riittävästi analysoida sitä, minkälainen tieto on strategioiden toteuttamisen ja tavoitteiden saavuttamisen kannalta tarpeellista. Henkilöstöjohtamisen kiintopisteet tulee valita yhdessä liiketoiminnan johdon kanssa.

Henkilöstöjohtamisen tehokkuuden ja tuloksellisuuden arvioinnissa yrityksen arvoketju puretaan osiin ja määritellään arvoketjuun liittyvien henkilöstöasioiden merkitys, jotta mittareita voidaan käyttää. Esimerkiksi millainen rooli henkilöstöllä ja siihen sitoutuvalla inhimillisellä pääomalla on strategian toteutumisen ja kilpailukyvyn kasvattamisen kannalta. Asiaa havainnollistamaan voi käyttää strategiakarttaa (strategy map tai success map), joka erittelee ja havainnollistaa yrityksen strategisia menestystekijöitä ja niiden välisiä yhteyksiä. (Viitala 2009, 387.)

Strategisen tason arviointimallilla (Provost 1995) voidaan Viitalan (2009, 389) mukaan arvioida HRM:n onnistumista strategisen johtamisen näkökulmasta:

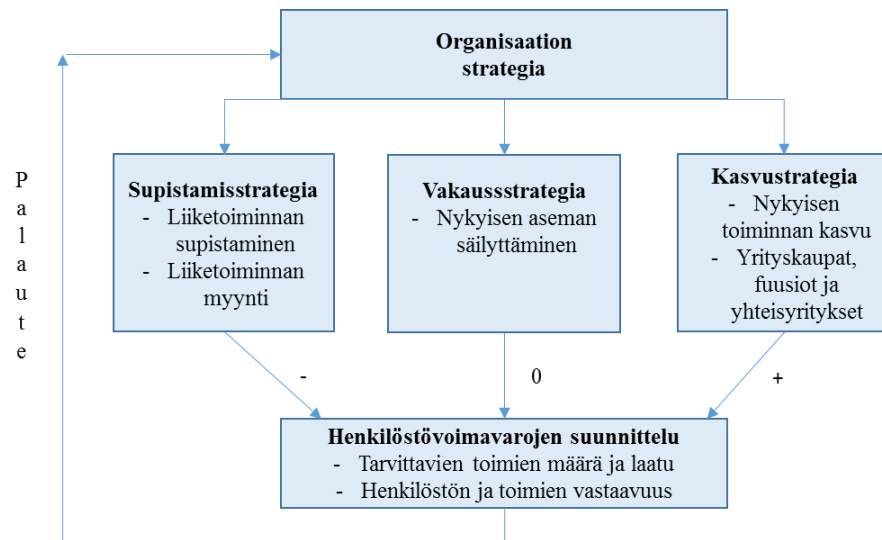
- Ovatko liiketoimintastrategiat ja HR-strategia yhteensopivia?
- Onko HR-strategia järkevä suhteessa nykyiseen sisäiseen ja ulkoiseen ympäristöön?
- Onko HR-strategia järkevä organisaation resurssit ja tavoitteet huomioiden?
- Mitkä ovat riskit, kustannukset ja edut suhteessa HR-strategiaan ja HR-toimintoihin?
- Tarjoaako nykyinen HR-strategia tehokkaan yhdistymisen HR-politiikkojen ja sidosryhmien kiinnostusten ja tilannetekijöiden välille?
- Onko kriittisistä HR-asioista neuvoteltu oikeilla organisaatiotasolla?

Liiketoiminnallisia linjauksia tulee tehdä strategiaprosessissa rinnakkain henkilöstöjohtamisen kanssa. Niiden henkilöiden, jotka osallistuvat organisaation tulevaisuutta koskevaan keskusteluun ja strategian muodostukseen, kannattaa osallistua tähän strategia-prosessiin. Strategisesti tärkeä henkilöstöjohtamisen arviointi perustuu valintoihin ja keskittymiseen, ei kaiken kattavaan asioiden tarkasteluun. (Viitala 2009, 389.)

3.4 Henkilöstövoimavarojen suunnittelu

Työvoiman kysyntää ja tarjontaa tarkastellaan henkilöstösuunnittelussa organisaation näkökulmasta. Henkilöstösuunnittelun tarkoitus on, että organisaatiolla on sekä lyhyellä että pitkällä aikavälillä oikea määrä oikeanlaista henkilöstöä ja oikeassa paikassa taroituksenmukaisin kustannuksin. Kauhanen (2012, 62) väittää, että organisaatiot pysyvät määrittelemään tarkemmin laitteistojen, materiaalien ja rahan tarpeensa kuin työvoiman tarpeensa.

Henkilöstösuunnittelun tavoitteena on Salojärven (2009, 120) mukaan myös vähentää impulsiivista rekrytointia ja tehdä suunnittelusta tarkoituksellista ja ennakoivaa. Kauhanen (2012, 62) painottaa, että organisaation tehokkuus ja menestys riippuvat oleellisesti henkilöstösuunnittelun onnistumisesta. Tämä edellyttää suunnittelun lisäksi tiedon saatavuutta.



KUVA 7. Organisaation strategia ja henkilöstösuunnittelu (Kauhanen 2012, 63)

Henkilöstövoimavarojen eri osa-alueilla asioiden suunnittelu aloitetaan organisaation strategiasta (kuva 7), jossa sisäinen ja ulkoinen ympäristö sekä tarkastelun aikajänne ovat keskeiset lähtökohdat. Liiketoimintastrategiaa toteutetaan valitun supistumis-, vakaus- tai kasvustrategian mukaisesti. Organisaation tulee pystyä Kauhasen (2012, 63–64) mukaan laatimaan ennusteita ulkoisesta työvoiman tarjonnasta, työvoiman tarpeesta yksiköittäin tai alueittain sekä sisäisestä työvoiman tarjonnasta. Salojärvi (2009, 121) painottaa, että strategisen henkilöstösuunnittelun tavoitteiden pohjalta asetetaan laadulliset ja määrälliset tavoitteet henkilöstön suhteen. Näitä tavoitteita vasten tarkastellaan nykyisiä resursseja ja käytäntöjä sekä tehdään johtopäätöksiä tulevaisuuden tarpeista. Tarkoituksena on tukea johdon strategisia päätöksiä; linjajohdon toimintaa taktisesti ja ylimmän johdon linjauksia strategisesti. (Williams 2002.)

Strateginen henkilöstösuunnittelu sisältää laajimmillaan suunnitelmat resurssoinnista, osaamisen kehittämisestä, sitouttamisesta, joustoista, tuottavuudesta ja henkilöstön poistumasta tai vähennyksistä. Se liittyy läheisesti kokonaishenkilöstöstrategiaan, jol-

loin se voi toiminallisesti olla osa henkilöstöstrategian laatimista. Henkilöstösuunnitelumalleja löytyy esimerkiksi Brahamilta (1994), joka on yleispätevä viitekehys. Pitkän ajanjakson henkilöstösuunnittelun ongelma on tänä päivänä arvaamattomuus ja yllätyksellisyys; taantuma, lama. Vaihtoehtoista suunnittelua yllätyksellisessä ja dynaamisessa toimintaympäristössä voidaan tehdä erilaisten skenaariovaihtoehtojen pohjalta, johon Luoma & Salojärvi (2007) ovat luoneet strategisen henkilöstösuunnittelun mallin. Mallin lähtökohtana ovat johdon tulevaisuuskäsikirjoitukset, joissa huomioidaan strategiset tahtotilat sekä niihin liittyvät riskit ja toimintaympäristön muutokset. Käsikirjoitusten pohjalta lähdetään rakentamaan todennäköisintä tulevaisuudenkuvaa, jonka pohjalta rakennetaan henkilöstösuunnitelma. (Salojärvi 2009, 121–124.)

Useat organisaatiot ovat Kauhasen (2012, 65–66) mukaan käynnistäneet erityiset menestyneiden henkilöiden valmennusohjelmat normaalien valmennusohjelmien lisäksi sekä seuraajasuunnittelun. Seuraajasuunnittelun avulla havaitaan potentiaaliset henkilöt eri tehtäviin ja varmistetaan se, ettei organisaatio haavoitu menestyneiden henkilöiden poislähdöstä. Menestyneistä henkilöistä pyritään pitämään kiinni muun muassa kasvupolkujen avulla. Kasvupolulla tarkoitetaan sitä, että henkilö siirtyy toisiin tehtäviin organisaation sisällä ylöspäin, sivusuunnassa tai alaspäin. Urapolku puolestaan tarkoittaa sitä, että henkilö siirtyy hierarkiassa ylöspäin tai paremmin palkattuun tehtävään. Organisaatioissa on aina henkilöitä, jotka haluavat vaihtaa tehtäviä omasta mielestä mielenkiintoisempiin tai haastavampiin tehtäviin.

Henkilöstön vähentäminen

Tässä alaluvussa ei käsitellä laajasti työsuhteen päättymistä organisaation aloitteesta, sillä se katsotaan kuuluvaksi työsuuhdehallintoon, jonka olen rajannut tämän tutkimuksen ulkopuolelle. Työnantajasta johtuvan päättymisen syinä voivat olla irtisanominen tai työsuhteen purkaminen, jotka käsitellään tässä lyhyesti.

Työsuhteen päättymistä voidaan Salojärven (2009, 140) mukaan tarkastella johtamisen, henkilöstösuunnittelun ja vastuullisuuden näkökulmista. Yhä useampi työnantaja laatii exit-policyn, jossa määritellään käytännöt työsuhteen päättymistilanteissa. Näissä kuvauksissa on huomioitu myös eettiset ja inhimilliset näkökulmat liittyen työsuhteen päättymiseen.

Työnantajan ja -tekijän välinen toistaiseksi solmittu työsuhde voi Kauhasen (2012, 92–93) mukaan päättyä monella tavalla. Määräaikainen työsopimus päättyy ilman erityistä irtisanomisaikaa määräajan päättymisen jälkeen tai sovitun toimeksiannon tultua suoritetuksi. Työntekijästä johtuvan päättymisen syinä voivat olla irtisanoutuminen, eläkkeelle siirtyminen, työsuhteen purkaminen tai kuolema. Jos organisaatiossa vallitsee molemminpuolinen luottamus, voi henkilö Salojärven (2009, 140) mukaan ilmoittaa lähtöaikeistaan aiemmin kuin mitä TES:in edellyttämä irtisanoutumisaika on. Tällöin on helpompi suunnitella jatkoa ja perehdyttää uusi henkilö lähtevän tehtäviin ajoissa. Näissä tapauksissa kannattaa tehdä lähtöhaastattelu, jossa kartoitetaan lähdön syitä ja henkilön näkemyksiä organisaatiosta, sen kehittämistarpeista ja mahdollisuuksista.

Työntekijästä johtuvaa työsuhteen päättymistä kutsutaan Kauhasen (2012, 93) mukaan yleisesti luonnolliseksi poistumaksi. Poistuman suuruus vaihtelee taloudellisten suhdanteiden, toimialan ja sijainnin sekä henkilöstörakenteen mukaan. Henkilöstörakenteen (ikä-, sukupuoli- ja koulutus rakenne) merkitys on suuri, sillä ne vaikuttavat vaihtoehtisuuden lisäksi moniin muihin organisaation sisäisiin asioihin, kuten palkitsemiseen, sitouttamiseen ja tarjottaviin henkilöstöetuihin.

Kauhanen (2012, 65) väittää, että huono johtaminen ja vaatimattomat kasvupolut ovat keskeisimmät syyt henkilön poislähtöön organisaatiosta. Organisaatio voi asettaa kasvupolkujen toteutumiselle tavoitteen, sillä sisäisellä liikkuvuudella varmistetaan organisaation joustavuus, pieni vaihtuvuus ja osaamisen kumuloituminen.

Eläkeratkaisut

Eläkeratkaisut ovat yhteiskunnallisesti aina taloudellisesti raskaita, mutta organisaatioille ne saattavat puolestaan olla edullisia. Erityisesti pienille organisaatioille, joilla ei ole omavastuuta eläkekustannuksista. Vanhuuseläkkeen (63–68 v) lisäksi käytettävissä olevia eläkevaihtoehtoja ovat työkyvyttömyys-, osa-aika-, osatyökyvyttömyys-, yksilöllinen varhais- tai työttömyyseläke. (Kauhanen 2012, 96.)

Tällä hetkellä hallitus ja työmarkkinajärjestöt käyvät eläkeneuvotteluja, joissa haetaan ratkaisua uudeksi eläkejärjestelmäksi. Neuvottelujen alla ovat Luukan (2014) mukaan esimerkiksi vanhuuseläkeraja, eläke-etuudet ja järjestelmän hinta työntekijöille ja työn-

antajalle sekä eläkekarttumat. Neuvottelijoilla on vielä näkemyseroja, varsinkin työkyvyttömyyseläkkeissä, mutta neuvottelujen takarajaksi on asetettu syksy 2014. Työmarkkinoiden osapuolet ovat kuitenkin jo sopineet, että ratkaisun myötä työurat pitenevät 63 vuodesta 65 vuoteen, mikä pienentää julkisen sektorin rahoitustaakkaa.

Eri eläkevaihtoehdoista ja muista vapaaehtoisista eläkevakuutuksista työeläkelaitokset tiedottavat Kauhasen (2012, 96) mukaan hyvin, mutta organisaatioiden johdossa ei aina ole tiedossa eri eläkevaihtoehtojen tarjoamat mahdollisuudet tai niiden aiheuttamat kustannukset. Eri eläkevaihtoehdot rahoitetaan eri tavoin, ja myös niiden kustannukset organisaatioille jakautuvat eri tavalla eläkkeestä riippuen. Voidaan sanoa, että mitä suurempi yritys, sitä täysimääräisemmin se joutuu maksamaan kunkin eläkeratkaisun omavastuuperiaatteen mukaisesti.

Eläke- ja muiden henkilövakuutusten suuruuteen voidaan vaikuttaa johdon toimin. Kauhanen (2012, 97) muistuttaa, että käytettävissä olevia keinoja ovat ennalta ehkäisevä lakisääteinen tai sitä laajempi työterveyshuolto, aktiivinen työturvallisuustoiminta, henkilöstön liikuntatoiminnan aktiivinen tukeminen ja työhyvinvointiin ja terveisiin elämäntapoihin panostaminen. Nämä keinot ovat panostusta pienempiin sosiaalivakuutusmaksuihin, ei pelkkä kustannuserä. Varsinkin laajasti hoidettu työterveyshuolto ja ikääntyvän henkilöstön varhaiskuntoutus pienentävät ennenaikaista eläkkeellesiirtymistä ja siten siitä johtuvia eläkekustannuksia.

Irtisanoutumishalukkuus

Organisaatiot, jotka eivät henkilöstöpoliittisista tai muista syistä halua irtisanoa henkilöstöään, voivat lisätä Kauhasen (2012, 97) mukaan henkilöstönsä irtisanoutumishalukkuutta. Tällöin tarjotaan koko henkilöstölle tai sen osalle vapaaehtoista ero- ja koulutautumisrahaa, jotta he itse irtisanovat työsuhteensa. Mikäli irtisanoutumispakettia tarjotaan koko henkilöstölle, saattavat lähtijät olla niitä, joista organisaatio ei haluaisi päästää irti.

Kun organisaatiossa on ilmennyt tarve vähentää henkilöstä, pitää analysoida tarpeen kesto; tilapäinen vai pitempikestoinen. Keinoja tulee valita tilanteen mukaisesti. Halvimpia ja nopeimmin toteutettavia keinoja ovat lomautus määräajaksi tai toistaiseksi, laki-

sääteisten vapaiden käyttäminen (opinto-, hoito-, vuorottelu- yms. vapaat) ja irtisanomishalukkuutta lisäävien etujen tarjoaminen. Mikäli näillä toimenpiteillä ei saavuteta haluttua vaikutusta, siirrytään käyttämään yleensä irtisanomista tuotannollisista ja taloudellista syistä. (Kauhanen 2012, 97.)

Tuotannollis-taloudellista syistä vähentäessä henkilöstöään organisaation näkökulma on Salojärven (2009, 141) mukaan yhtä aikaa strategis-liiketoiminnallinen, juridinen ja inhimillinen. Strategisella ja liiketoiminnallisen näkökulmasta vähennysvalintoja perustellaan liiketoiminnan ja tulevaisuuden kannalta, jolloin perustelut ja päätökset ovat myös läpinäkyviä. Vähentäminen on myös strateginen päätös, koska organisaatio joutuu pohtimaan tulevaisuuden osaamistarpeita kullakin liiketoiminta-alueellaan. Juridisesta näkökulmasta kaikki menettelyt hoidetaan lain edellyttämällä hyvällä tavalla. Inhimillinen näkökulma puolestaan tarkoittaa sitä, että irtisanomistilanteet pyritään hoitamaan rehellisellä, vastuullisella ja yksilöä tukevalla tavalla. Tärkeää on keskustella kasvokkain ja perustella tilanne; miksi tilanteeseen on tultu, miten irtisanonut on valittu, miksi valinta kohdistuu juuri kyseiseen henkilöön ja miten organisaatio aikoo tukea irtisanottavia.

Työsuhteen irtisanominen tai purku

Työsuhteen irtisanominen tarkoittaa Kauhasen (2012, 93) mukaan sitä, että jompikumpi osapuoli irtisanoo työsuhteen kirjallisesti, sähköisesti tai suullisesti. Työsopimuslaissa (luku 6, 3§) on määritelty irtisanomisajat, jotka riippuvat työsuhteen kestosta. Työnantajan tulee ilmoittaa irtisanomisen yhteydessä työsuhteen lakkaamisaika ja irtisanomisen syy kirjallisesti, mikäli työntekijä sitä vaatii (emt. 98). Työsuhteen purkaminen tarkoittaa puolestaan sitä, että jompikumpi osapuoli työsopimuslaissa (luku 8, 1 §) määritellystä syystä purkaa heti työsopimuksen, mikäli tärkeä syy sitä vaatii. Työsuhde päättyy välittömästi purkutapauksessa.

Suomessa on rajoitettu työnantajan oikeutta työntekijän työsuhteen päättämiseen koskien purkuperusteita sekä yksilöllisiä ja kollektiivisia irtisanomisperusteita. Työsopimuslaissa (26.1.2001/55) määrätään, että työnantaja ei saa irtisanoa työntekijän työsopimusta ilman erityisen painavaa syytä. Työmarkkinajärjestöjen irtisanomissuojasopimuksen mukaan erityisen painavia syitä ovat

- tuotannolliset ja taloudelliset syyt, jotka aiheuttavat työn muuta kuin tilapäistä vähentymistä
- syyt, joiden johdosta työsopimuksen purkaminen oli mahdollista
- työntekijästä itsestään riippuvat syyt, kuten töiden laiminlyöminen tai työnantajan määräysten täyttämättä jättäminen
- järjestysmääräysten rikkominen, perusteeton poissaolo ja ilmeinen huolimattomuus työssä.

Työsopimuslaissa on erikseen määritelty ne syyt, joita ei voida pitää erityisen painavina.

Uudelleensijoittaminen eli outplacement

Uudelleensijoittamistoimien tarkoituksena on yleensä konsultin antaman valmennuksen jälkeen saada henkilöä itseään pyrkimään työmarkkinoille sen tasoihin ja tyyppisiin tehtäviin, jotka sekä objektiivisesti että subjektiivisesti ovat hänelle sopivia (Kauhanen 2012, 99). Tyypillinen uudelleensijoittamisprosessi valmistaa Salojärven (2009, 141) mukaan henkilöä kohtaamaan muutoksen, valmentaa ja kouluttaa henkilöä itsensä johtamisessa, uusien mahdollisuuksien etsimisessä ja uuden työpaikan hakemisessa. Valmennuksen tyypilliset vaiheet ovat itseanalyysi, valmennus ja työnhakukampanja (Niemi-Anttila 2009).

Uudelleensijoittamisvalmennus on Kauhasen (2012, 99) mukaan yksilöllistä ja kestoltaan kolmesta kuuteen kuukautta. Vastuu uuden työpaikan saannista on kokonaan henkilöllä itsellään. Salojärvi (2009, 142) toteaa, että irtisanottavat ovat pääsääntöisesti raportoineet hyviä kokemuksia tämän tyyppisestä tuesta. Organisaatiolle aiheutuvia kuluja voidaan pitää investointina työnantajakuvaan ja vastuulliseen toimintatapaan. Henkilöstön vähentäminen kuuluu strategiseen henkilöstöjohtamiseen, jonka ratkaisut ovat kauaskantoisia. Siksi henkilöstön hankintaan, rekrytointiprosessiin, panostaminen yleensä kannattaa.

3.5 Osaamisen johtaminen

Osaamisen johtaminen on ollut suosittu johtamisen työkalu jo vuodesta 1995 alkaen ja keskeinen aihe johtamisen filosofiassa. Osaamisen johtamiselle löytyy paljon määritelmiä, sillä johtajat ja henkilöstöhallinnon henkilöt, jotka työssään johtavat osaamista,

tulevat eri tieteenaloilta, kuten johtamisesta, organisaatiotieteistä, sosiologiasta ja psykologiasta. (Mustakangas 2014.) Kauhanen (2012, 142) määrittelee osaamisen siten, että siinä verrataan yksilön ja tiimin pätevyyttä tehtävän vaatimaan osaamiseen. Hokkanen ym. (2008, 95) puolestaan näkee sen olevan työn vaatimien tietojen ja taitojen hallintaa sekä niiden soveltamista käytännön työtehtäviin. Osaamisen pohjalta löydetään kehittämistarpeet ja keinot niiden tyydyttämiseksi. Monen organisaation kehittämisen tavoitteena ovat oppivan organisaation periaatteet.

Tiedon ja osaamisen johtamisesta voidaan tarkastella Kauhasen (2012, 142) mukaan eri tieteenalojen näkökulmasta eri tavalla. Kirjavainen ym. (2000, 12) ovat muotoilleet eri koulukunnat ja näkökulmat neljään ryhmään:

1. Tiedon johtaminen (Knowledge Management), jossa näkökulmana on tietojärjestelmätieto, yrityksen taloustiede ja tieteenfilosofia. Fokuksena on tietämyksen syntyyn ja jalostumiseen liittyvien prosessien käsitteellistäminen sekä niiden hallintaan liittyvien käytäntöjen kehittäminen. Tunnettuja kehittäjiä ovat mm. Nonaka ja Davenport ja Prusak.
2. Älykkään pääoman johtamisen (Intellectual Capital Management) tutkimusnäkökulmana on yrityksen taloustiede ja laskentatoimi. Tässä fokuksena on yrityksen näkymättömän omaisuuden mallintaminen, löytää tekniikoita sen hallintaan ja mittaamiseen. Tunnettuja kehittäjiä ovat mm. Edvinsson ja Malone.
3. Kompetenssipohjainen johtamisen (Competence-based Strategic Management) tutkimusnäkökulma on strateginen johtaminen ja HRM. Fokuksena on hahmottaa uudella tapaa yrityksen strategiaa ja kilpailua, jolloin syntyy uusia näkökulmia henkilöstön kehittämiseen strategian kautta. Tunnettuja kehittäjiä ovat mm. Hamel, Ulrich ja Lake.
4. Oppiva organisaatio (Learning Organization) lähestyy psykologian, kasvatustieteiden ja organisaatioteorioiden tutkimusnäkökulmasta. Fokuksena on kokonaisvaltainen organisaation kehittämisfilosofia. Tunnettuja kehittäjiä ovat mm. Argysis ja Schön.

Organisaation johdon on valittava liiketoiminnan tilanteen ja tulevaisuuden suuntavii-vojen pohjalta sopivin tiedon ja osaamisen johtamisen perusta. Kauhanen (2012, 142) väittää, että oppivan organisaation näkökulma saattaa olla lähtökohdiltaan utopistinen, mutta muutosten ja jatkuvan kehittämisen linja lienee lopulta varmin keino toiminnan jatkuvalla kehittämiselle niin omistajien, johdon kuin henkilöstönkin näkökulmasta.

Menestyäkseen globaalissa, yhä enemmän osaamis pohjaisemmaksi muuttuvassa informaatioyhteiskunnassa organisaatioiden tulee identifioida, luoda, arvostaa ja hyödyntää osaamisvoimavarojaan (Adhikari 2010, 94–104). Johtaminen mahdollistaa Otalan (2008, 15) mukaan osaamisen käyttämisen ja sen kehittämisen organisaation tavoitteiden kannalta tarkoituksenmukaisesti ja entistä tuottavammaksi. Osaaminen ja sen merkityksen tunnistettavuus on tärkeää organisaation toiminnan kannalta, sillä osaaminen mahdollistaa muutoksen, joka puolestaan haastaa osaamisen.

Osaamisen johtaminen on laaja johtamisen kokonaisuus. Osaamisen johtamisen puitteiston luo yrityksen infrastruktuuri, mikä sisältää muun muassa organisaatorakenteet, työn organisointitavat, osaamisen suunnittelu-, kehittämis- ja seurantajärjestelmät sekä muut osaamista tukevat HR -toiminnot. Infrastruktuuriin kuuluvat lisäksi oppimista tukevat toimintamallit ja käytännöt, tietohallinta ja -järjestelmät ja osaamisriskien hallinta. Tämän puitteiston avulla voidaan rytmittää tekemisiä ja jäsentää päätöksentekoa. Puitteistolla on toiminnallisen merkityksen lisäksi symbolinen merkitys; se viestii yritykselle tärkeistä asioista ja suuntaa huomion asioihin, joihin ei muuten kiinnitettäisi riittävästi huomiota. Osaamisen johtamisen asiat tulee sijoittaa yrityksen vuosikelloon, jolloin ne kytkeytyvät osaksi strategiapäivityksiä. (Viitala 2008, 193–197; Virtainlahti 2009, 68.)

Osaamisen johtamisen päävastuu on Viitalan (2007, 171–172) mukaan liiketoiminnasta vastaavilla johtajilla ja yksikön esimiehillä. Operatiivisen johtamisen alueella, jolla strategiset osaamiset muutetaan osaston, tiimin tai tehtävän osaamisiksi, konkretisoituu osaamisen johtaminen. Henkilöstöammattilaisen roolina on osaamisen johtamisen konsultointi; auttaa varmistamaan prosesseihin ja yksiköihin sellaisen osaamisen tason, jonka varassa tavoitteet voidaan saavuttaa. Osaamisen johtaminen on tiiviistä yhteistyötä henkilöstöjohdon ja muun johdon kesken.

Otala (2008, 11) käsittelee osaamisen johtamista osaamispääoman näkökulmasta, joka sisältää osaavien ihmisten lisäksi myös rakenteet, joilla osaaminen muuttuu tuottavaksi toiminnaksi. Nykyään henkilöpääoma-käsite on laajentunut kattamaan omaan sekä kumppanien ja verkostojen henkilöihin ja näiden osaamiseen. Tiedon ja osaamisen merkitys korostuu toiminnassa, mikä lisää tarvetta ymmärtää osaamispääomaa yrityksen resurssina; mistä osaamispääoma muodostuu, miten sitä arvioidaan ja arvotetaan.

Osaaminen on modernin organisaation tärkein resurssi, ja osaamisen johtaminen on yksi hyvän johtamisen komponenteista. Osaamispääomaa tulee Otalan (2008, 81) mukaan johtaa hajallaan olevan osaamisen kokoamiseksi, jotta se palvelee mahdollisimman tehokkaasti yrityksen varsinaista toimintaa ja jotta sitä voidaan kehittää muuttuvan liiketoiminnan tarpeiden mukaan. Kirjavainen ja Laakso-Manninen (2000, 12–13) lähestyvät strategisen osaamisen johtamisesta kyvykkyys (competency) näkökulman kautta. Se on organisaation toimintamallien – rakenteiden, prosessien ja kulttuuriin – rakentavaa dynaamista osaamista. Kyvykkyudet kytketään yrityksen visioon ja liiketoiminnan määrittelyyn sekä tietämysresursseihin ja yksilöosaamisiin. Kompetenssi (competence) puolestaan yhdistää tehtävän ja tietämyksen, jota tulee pystyä kehittämään ja uudistamaan.

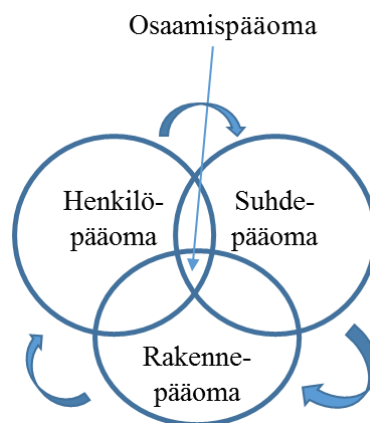
Osaamispääoma

Osaamispääomaan kuuluu henkilö-, rakenne- ja suhdempääoma (kuva 8). Otalan (2008, 57) mukaan henkilöpääomaan kuuluvat ihmiset, heidän osaamisensa sekä niihin liittyvät sitoutuminen, motivaatio ja innostus. Osaamisen kehittämisestä ja sen analysoinnista puhutaan Kauhasen (2012, 145–146) mukaan pätevyyttenä eli kompetenssina, jota yleensä kuvataan kädellä. Sormet muodostavat kompetenssin eri osat (arvot ja asenteet, ihmissuhdeverkot, kokemus, taidot, tiedot) ja kämmen ihmisen oman henkisen ja fyysisen energian sekä henkilökohtaiset taidot. Yksilön osaamisesta muodostavat osan tiedot ja taidot, jotka sisältävät ammattitaidon sekä yleiset ja sosiaaliset taidot. Kielitaidon, tietotekniikan ja tietojärjestelmien hyväksikäyttötaidoilla on yhä suurempi merkitys, kuten myös yhteistyötaidoilla ja sosiaalisella joustavuudella. Tietoihin lukeutuvat myös tosiasiat, menetelmät, mallit ja teoriat.

Rakennepääoma (kuva 8) puolestaan tarkoittaa Otalan (2008, 57) mukaan niitä rakenteita, jotka mahdollistavat ihmisten osaamisen muuttamisen organisaation osaamiseksi ja toiminnaksi, osaamisen ylläpidon, kehittämisen ja hankkimisen. Ihmisen osaamiseen puolestaan vaikuttavat kiinteästi arvot ja asenteet. Arvot muodostavat Kauhasen (2012, 147) mukaan ihmisen maailmankatsomuksen pohjan ja asenteet puolestaan sen, kuinka ihminen sopeutuu jatkuvaan muutokseen ja miten valmis on itse panostamaan oman osaamisensa ylläpitämiseen. Myös vastuuntunto omista ja työyhteisön asioista on tär-

keää. Organisaatiot haluavat palvelukseensa henkilöitä, joilla on organisaatioon ja tehtävään sopivat arvot. Työnantajat painottavatkin nykyään henkilöstöhankinnassa enemmän asenteeltaan sopivaa henkilöä kuin täydellistä sisällön osaajaa. Ihmisen ammatillista osaamista voidaan kehittää helpommin kuin muuttaa ihmisen asenteita.

Suhdepääomaksi (kuva 8) kutsutaan Otalan (2008, 57) mukaan osaamispääomaa, joka sisältää sellaiset suhteet kumppaneihin ja verkostoihin sekä muihin yrityksen ulkopuolisiin toimijoihin, mikä täydentää yrityksen omaa osaamista tai jopa auttaa luomaan uutta osaamista. Kauhasen (2012, 146) mukaan kokemus auttaa paremmin ymmärtämään uutta tietoa ja oppimaan nopeammin. Iän myötä myös ihmisen oppimiskykykin lisääntyy. Tiedot, taidot ja kokemus muodostavat asiantuntemuksen, mutta selviytyminen eri tilanteissa edellyttää usein enemmän kuin asioiden osaamisen. Tällöin korostuu kyky solmia ja pitää yllä ihmissuhteita. Ihmissuhdeverkkojen ja niiden ylläpitämiseen liittyvien taitojen merkitys on kasvava, sillä nykyään työskennellään nopeasti vaihtuvissa tiimeissä ja projekteissa eikä niinkään kiintein toimenkuvoin rajatuissa tehtävissä.



KUVA 8. Osaamispääoma (Ojala 2008, 58)

Osaamispääoman eri osien välillä on jatkuvaa liikettä; se on dynaaminen. Ojala (2008, 58) varoittaa jatkuvan liikkeen jämähtämisestä paikalleen, sillä tällöin se menettää hyvin nopeasti arvonsa. Jatkuva oppiminen suojaa osaamispääoman kehittymisen ja erityisesti lisääntymisen. Oppiva organisaatio toteutuu dynaamisen osaamispääoman myötä.

Osaamispääoman johtamisessa tulee Otalan (2008, 81) mukaan ottaa huomioon kuusi tärkeää seikkaa:

- osaaminen ja osaamispääoma tulee tehdä näkyviksi ja niille tarvitaan organisaatiossa hyväksytyt yhteiset merkitykset
- osaamispääoman johtamiselle tarvitaan prosessi yrityksen prosessikarttaan
- osaamispääoman johtamisen tehtävät ovat vastuutettava ja aikataulutettava kuitenkin johtamisen vastuut
- osaamispääoman johtamiselle tulee olla tavoitteet ja johtamisen tehokkuutta ja tuloksellisuutta pitää voida seurata ja arvioida
- osaamispääoman johtamisessa tarvitaan yhteiset prosessit ja yksinkertaiset työkalut
- osaamispääoman johtamisen tavoite on yrityksen menestys ja yrityksen arvon kasvattaminen.

Osaamisen johtaminen jää vain ad-hoc-toiminnaksi, mikäli siihen ei ole selkeitä prosesseja, työkaluja ja menettelyjä. Ojala (2008, 82) korostaa osaamisen johtamisen kytkentää strategiaprosessiin ja strategiseen johtamiseen, sillä siten osataan aina paremmin ennakoida osaamistarpeita ja opitaan hankkimaan tehokkaammin tarvittavaa osaamista sekä hyödyntämään olemassa olevaa osaamista. Osaaminen on organisaation ainutlaatuisuuden lähde - se on ainut resurssi, jota kilpailijat eivät voi helposti kopioida (Työhyvinvointi-info 2014). Osaamisen johtaminen on asiantuntijaorganisaatiossa keskeinen menestystekijä.

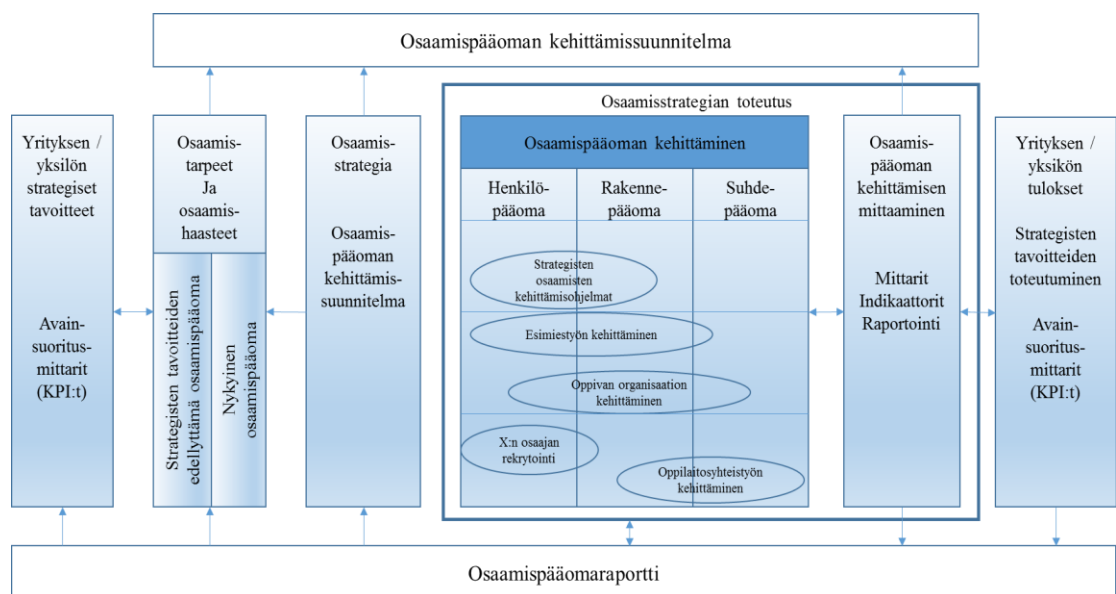
Osaamispääoman johtamisprosessi

Osaamisen johtamista on aiemmin pidetty vain ylimmän johdon strategisena työkaluna (Mårtensson 2000, 209). Kuitenkin osaamispääoman johtamisessa yksi tärkeimpiä tavoitteita on rakentaa strategian ja osaamisen välille silta. Tällöin strategiset tavoitteet tulee määritellä organisaation kaikille tasoille niin yksittäisille työntekijöille kuin tiimeille. Osaamisen johtaminen on siksi vastuutettava organisaation kaikille tasoille. (Ojala 2008, 81–90; Viitala 2008, 109.)

Osaamispääoman johtaminen voidaan kuvata Ojalan (2008, 89–94) osaamisen johtamisen prosessimallilla (kuva 9). Prosessimallin lähtökohtana on yrityksen strategia. Strategisista tavoitteista löydetään osaamistarpeet ja haasteet yrityksen kaikille tasoille. Osaamisstrategiassa on kehittämisen painopistealueet ja kehittämistoimet. Sen pohjalta

laaditaan osaamispääoman kehittämissuunnitelma, jossa on valitut kehittämistoimenpiteet tavoitteineen. Osaamispääoman kehittämistä mitataan tavoitteista johdetuilla mittareilla, joita seurataan ja raportoidaan säännöllisesti. Osaamispääoman johtamisprosessi sisältää paljon eri elementtejä - kuvassa 8 esitetyt kehittämistoimenpiteet ovat vain esimerkkejä, ja harvoin kohdistuvat vain yhteen osaamispääoman lajiin.

Osaamispääoman johtamisen prosessikuvaus (kuva 9) toimii hyvin myös yrityksen osaamispääoman kehittämissuunnitelman mallina ja osaamispääomaraportin mallina. Osaamispääoman kehittämissuunnitelmassa kuvataan sitä, millaisia osaamistarpeita ja osaamishaasteita strategisista tavoitteista seuraa sekä millaisella osaamisstrategialla vastataan haasteisiin. Lisäksi siinä kuvataan millaisilla toimenpiteillä aiotaan strategiaa toteuttaa, mikä on niiden tavoite ja miten seurataan toimenpiteiden onnistumista. (Ojala 2008, 93).



KUVA 9. Osaamispääoman johtamisprosessi (Ojala 2008, 94)

Osaamispääomaraportin (kuva 9) lähtökohta Otalan (2008, 93) mukaan on toiminnan strategiset tavoitteet ja niistä johdetut osaamishaasteet. Siinä huomioidaan lisäksi toteutetut toimenpiteet ja tavoitteiden toteutuminen sovitulla mittareilla sekä varsinaisen toiminnan strategisten tavoitteiden toteutuminen.

3.6 Palkitseminen strategisesta näkökulmasta

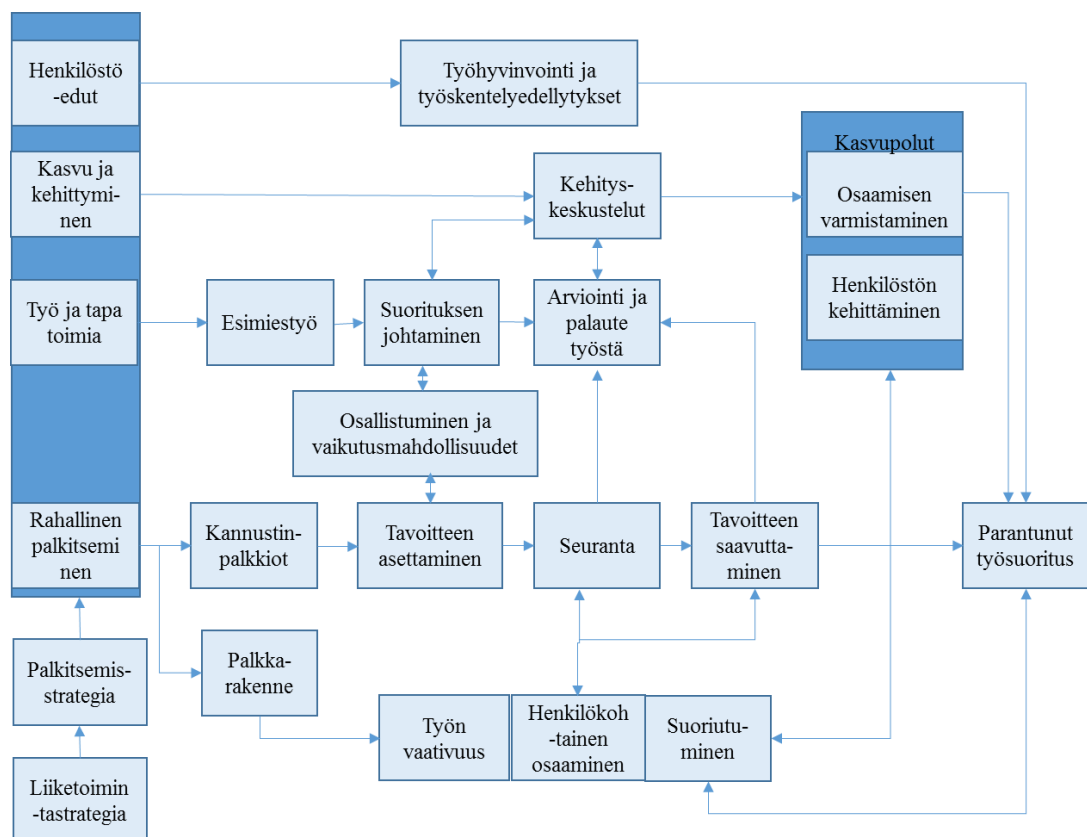
Palkitsemista koskevat periaatteet erotellaan lyhyen aikajänteen palkitsemisen toimintatavaksi eli palkkapolitiikaksi ja pitkän aikajänteen linjaukseksi eli palkitsemisstrategiaksi (Viitala 2007, 140). Strategisella palkitsemisella tarkoitetaan Hakosen ym. (2005, 44) mukaan palkkauksen ja palkitsemisen avulla organisaation strategian ja tavoitteiden saavuttamista. Strategiseen palkitsemiseen liittyvät kiinteästi uudet palkitsemistavat, palkkausjärjestelmäuudistukset ja palkitsemisjärjestelmien toimivuuden arviointi. Strategisen palkitsemisen tarve korostuu tulevaisuudessakin, kun kilpaillaan globaalisti tuotannon ja muiden toimintojen sijoittumisesta, työpaikoista ja investoinneista. Harvalla yrityksellä on varaa jättää käyttämättä palkitsemisen kaltaista johtamisen välinettä; hyvin suunnitellut palkitsemisen kokonaisuudet ja toimivat palkitsemisjärjestelmät. Palkitseminen on kiinteä osa johtamista.

Tehokasta palkitsemis- ja palkkausjärjestelmää luotaessa on sitä Kauhasen (2012, 120–123) mukaan tarkasteltava erityisesti organisaation strategisesta näkökulmasta. Palkitsemis- ja palkkakannusteiden vaikutukset eri henkilöihin ja henkilöstöryhmiin on tunnettava. Liiketoiminnan tarpeita tarkasteltaessa ovat seuraavat kuusi näkökulmaa huomioitava palkitsemisessä:

- liiketoimintastrategiassa päätetään onko palkitseminen oleellinen osa sitä vai onko se tukijärjestelmä. Yrityksissä, joissa muutokset ovat jatkuvia, palkitseminen kannattaa pitää osana liiketoimintastrategiaa.
- sisäinen palkkarakenne. Organisaatioissa on erilaisia hierarkioita; perinteinen byrokraattinen hierarkia tai ydinosaamisen ympärille rakennettu hierarkia. Lisäksi tulee pohtia onko palkkarakenteen oltava samanlainen koko yhtiössä ja jokaisessa tulosyksikössä.
- ulkoinen painoarvo; miten organisaatio sijoittaa oman palkkatasonsa kilpailijoihinsa nähden. Hyvistä osaajista kilpailtaessa on tärkeää tuntea kilpailijoiden palkkataso ja palkkausjärjestelmä.
- palkitsemisstrategian avoimuus tai sulkeutuneisuus eli miten aktiivisesti organisaatio tiedottaa palkitsemisstrategiastaan sisäisesti ja ulkoisesti tai onko avoimuudesta hyötyä vai haittaa.
- suoritusnäkökulma; missä määrin palkitseminen perustuu suoriutumisen mittaamiseen eli palkitsemiskannusteen käyttämisen asteeseen. Kannustetaanko yksilöitä, ryhmää vai osastoja tai tulosyksiköitä.

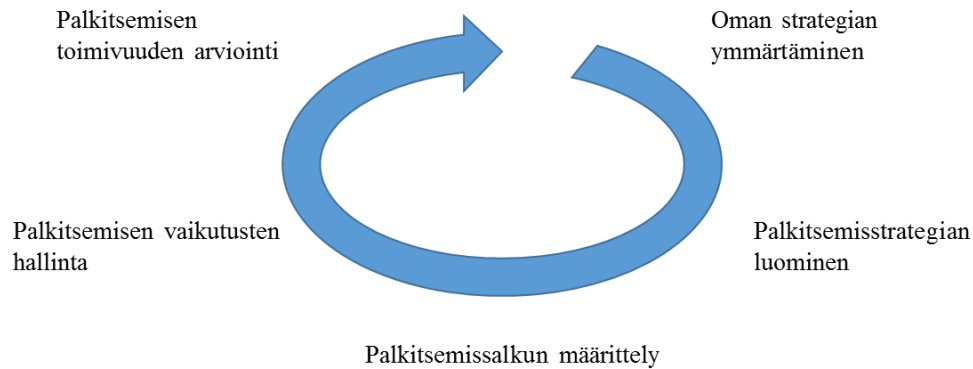
- yhteys muihin liiketoiminnan alueisiin. Palkitsemisen tulee tukea liiketoiminnan kehitystä. Huonosti suunniteltu palkitseminen on jäykkää ja rajoittaa liiketoiminnan kehitystä sekä lisäksi se aiheuttaa muutosvastarintaa. Muutosvastarinta aiheuttaa pelkoa tulojen ja kasvupolkujen kehityksen estymisestä. Palkitsemisen tulee olla pitkäjänteistä ja loogista toimintaa. Tämä tuo oman haasteensa muuttuvassa toimintaympäristössä, sillä muutokseen pitää pystyä sopeutumaan nopeasti. Nopeasti muuttuvilla toimialoilla arvioidaan suorituksia 3 – 4 kuukauden välein.

Palkitseminen on johtamisväline, jolla Kauhasen (2012, 108) mukaan tuetaan organisaation menestystä ja kannustetaan henkilöstöä silloin, kun palkitsemisperusteet on oikein valittu. Sillä kannustetaan henkilöstöä toimimaan organisaation arvojen ja tavoitteiden mukaisesti. Palkitseminen tulee nähdä niin lyhyen kuin pitkän aikavälin panostuksena, jolla aikaan saadaan tuotos ja kehitetään toimintaa kilpailukyvyyn ylläpitämiseksi. Palkitsemista organisaation prosessina selventää kuva 10, josta ilmenee palkitsemisen hienovaraisuus ja herkkyys henkilöstön motivoinnin välineenä.



KUVA 10. Kokonaispalkitsemisprosessi (Kauhanen 2012, 110)

Palkitseminen tulee kytkeä Rantamäen ym. (2002, 121) mukaan organisaation muihin vuosittaisiin prosesseihin. Esimerkiksi vuosikellon avulla voidaan hakea kiintopisteet palkitsemisen toimivuuden arvioimiseksi ja palkitsemisen päivittämiseksi strategian mukaiseksi (kuva 11).



KUVA 11. Palkitsemisen ajantasaisena pitäminen (Rantamäki ym. 2006, 122)

Palkitsemisen kytkentä vuotuisiin prosesseihin käynnistyy strategian ymmärtämisellä, kuten kuvasta 11 ilmenee. Oman strategian ymmärtämisellä tarkoitetaan sitä, että johto ja esimiehet pystyvät kertomaan millaista toimintaa ja kehittymistä organisaatiolta tarvitaan. Palkitsemisstrategia on usein liian väljä, joten oleellista on määrittellä mikä on palkitsemien rooli yrityksen strategian toteuttamisessa. Palkitsemissalkkuun kootaan tekijät, joita organisaatio tarjoaa henkilöstölle vastineeksi työpanoksestaan. Palkitsemisen vaikutusten hallinta näkyy esimiestyössä. Toimivuuden arvioinnilla tarkastetaan toimiiko palkitseminen halutulla tavalla ja tukeeko se strategiaa. (Rantamäki ym. 2006, 121–122.)

Palkitsemisen tulee perustua Kamenskyn (2012, 334) mukaan tasapainotettujen tavoitteiden saavuttamiseen. Palkitseminen on oikeudenmukaisesta, kun siinä huomioidaan sekä yksilösuoritukset että koko joukkueen suoritukset. Rantamäen ym. (2006, 25) mukaan Folger ja Konovsky (1989) ovat esittäneet henkilöstön kokemukseen palkitsemisen oikeudenmukaisuudesta vaikuttavan ensisijaisesti sen, miten paljon jaetaan ja kelle, miten jaetaan ja miten päätökset syntyvät. Oikeudenmukaisuutta voidaan tarkastella jaon ja menettelytapojen näkökulmasta.

Kamensky (2012, 334) mainitsee hyvän palkitsemiskulttuurin ja -järjestelmän voivan olevan merkittävä kilpailuetu, sillä se houkuttelee palvelukseen hyvää henkilöstöä ja pitää nykyiset, hyvät henkilöt yrityksessä. Sillä yhdenmukaistetaan kilpailutilanne sekä henkilöstön ja omistajien tärkeimmät intressit. Palkitsemisen tarkoituksenaan on parantaa yrityksen suorituksia ja siten tulosta sekä sitouttaa avainhenkilöt ja muu henkilöstö keskeisten tavoitteiden toteuttamiseen. Kauhanen (2012, 122) muistuttaa, että palkitsemisstrategiaan vaikuttaa keskeisesti myös työvoimamarkkinat, ammattiyhdistysliike ja työlainsäädäntö ja verotus. Tilanne työvoimamarkkinoilla ja tietäntyyppisen henkilöstön kysyntä ja tarjonta vaikuttavat palkitsemisstrategian määrittelyyn. Viitala (2007, 141) kertoo, että palkitsemisstrategiassa on huomioitava yrityksen asemoituminen muiden työnantajien kesken. Esimerkiksi periaatepäätös pysyä alan keskipalkkojen yläpuolella ja siten houkutella kokenutta henkilöstöä töihin.

Sisäiseen ympäristöön vaikuttavat Kauhasen (2012, 123) mukaan organisaation elinkaari, kulttuuri, henkilöstön moninaisuus ja toimintastrategia. Elinkaaren eri vaiheissa on henkilöstövoimavarojen johtamisen painopisteet eri asioissa, niin myös palkitsemisen kohdalla. Nopean muutoksen toimialoilla on tyypillistä käyttää palkitsemisen keinoja ja palkkapolitiikkaa liiketoimintastrategian toteuttamisessa (Viitala 2007, 141.) Kauhanen (2012, 123) korostaa, että palkitsemispolitiikan tulee myös seurata organisaation eri vaiheita, jolloin käytettäviä palkitsemiskeinoja ovat peruspalkka, edut, lyhyen ja pitkän aikavälin kannustimet sekä aineettomat kannustimet. Henkilöstövoimavarojen johtamisen painopiste aloitusvaiheessa on houkutella innovatiivisia henkilöitä organisaatioon, kasvuvaiheessa tärkeää on työhönotto ja henkilöstön kehittäminen, kypsyyssivaiheessa pysyvyys ja säilyttäminen ja supistumisvaiheessa tärkein osa-alue on henkilöstön vähentäminen.

Palkitsemisjärjestelmän tulee tukea ja olla tarkoituksenmukaisen yrityksen organisaatiokulttuuriin. Organisaatiokulttuuri muotoutuu Kauhasen (2012, 125) mukaan vuosien aikana, ja sen muuttaminen on vaikeaa ja hidasta. Sen muuttaminen onnistuu ylimmän johdon todellisen toiminnan heijastuessa henkilöstön arvoihin. Organisaatiokulttuuriin vaikuttavat myös omistussuhteet, toimiala ja henkilöstörakenne.

Erilaiset uudet ajatukset ja ideologiat ovat alkaneet vaikuttaa Kauhasen (2012, 126) mukaan ihmisten ajattelutapoihin ja arvoihin moninaisuuden lisääntyessä yhteiskunnas-

samme. On syntynyt pieniä ryhmiä elinkaaren ja elämäntavan mukaan jaoteltuina; yhteiskunnassamme on ihmisiä, joilla on erilainen etninen tai kulttuuritausta kuin suomalaisilla. Moninaisuus näkyy henkilöstön keskuudessa myös iän, koulutuksen, sukupuolen, motivaation ja arvojen suhteenkin. Moninaisuus on suuri haaste palkitsemisessa, erityisesti aineettomassa palkitsemisessä.

Organisaatio saa hyvin suunnitellusta palkitsemisstrategiasta Rantamäen ym. (2006, 46) mukaan tukea liiketoiminnan muuttuviin olosuhteisiin. Käytännössä tämä tarkoittaa, että organisaation ylimmän johdon on sitouduttava palkitsemisstrategiaan ja että strategia on läpinäkyvä. Henkilöstö on saanut osallistua sen muotoilemiseen ja kokee sen kannustavaksi ja oikeudenmukaiseksi. Palkitsemisstrategiassa on niin lyhyen kuin pitkän aikavälin elementit. Kauhanen (2012, 126) korostaa, että toimintaympäristön nopeat muutokset edellyttävät palkitsemisjärjestelmältä joustavuutta ja muutettavuutta. Kun toimintastrategiaa muutetaan, on palkitsemisjärjestelmän joustettava nopeasti mukana. Henkilöstö toivoo työsuhteiden ja ehtojen pysyvyyttä sekä positiivista kehitystä, mutta organisaation menestymiseksi tulee löytyä molemminpuolista joustavuutta.

Strateginen palkitseminen on Rantamäen ym. (2006, 56) mukaan kuuma aihe nyt, sillä siinä piileviä mahdollisuuksia on vasta alettu ottaa käyttöön. Parhaan kilpailuedun saavat ne yritykset, jotka oppivat hyödyntämään strategisen palkitsemisen mahdollisuuksia. Esimiehillä on käytössään joukko erilaisia palkitsevia tai motivoivia tekijöitä. Omien alaisten tunteminen on ehdoton edellytys, jotta palkitsemisessä onnistutaan.

3.7 Kansainvälisen henkilöstöjohtamisen erityispiirteet

Tässä tutkimuksessa tutkitaan henkilöstölle tärkeitä työsuhteen elinkaaren aikana vaikuttavia prosesseja kohdeorganisaation Suomen henkilöstön osalta. Siksi tässä alaluvussa käsitellään kansainvälistä henkilöstövoimavarojen johtamista ulkomaan komennukselle lähetettävän työntekijän näkökulmasta.

Kansainvälisyys luo Suutarin (2009, 285) mukaan uudenlaisia haasteita henkilöstöjohtamiselle. Se lisää paineita strategisempaan lähestymistapaan henkilöstöjohtamisessa, koska toimintaympäristön ja henkilöstöresurssien monimuotoisuus aiheuttaa lisähaasteita strategioiden implementointiin. Virheellisten strategisten päätösten välttämiseksi on panostettava jo suunnitteluvaiheessa.

Suomalaisilla organisaatioilla on toimipisteitä ulkomailla, jonne on kotimaasta lähetetty henkilöitä erilaisiin tehtäviin ja työrooleihin. Työskentely ulkomailla eroaa monin tavoin kotimaassa työskentelystä. Henkilöiden valinta, arviointi, kehittäminen ja palkitseminen poikkeavat joskus suuresti kotimaan käytäntöihin verrattuna. (Kauhanen 2012, 163.)

Suutari (2009, 289) näkee kansainvälistyvän yrityksen strategisen henkilöstöjohtamisen merkityksen kasvavan toimintaympäristön monimuotoisuudesta johtuen. Dowling-Welch (2004, 7) ovat erotelleet kuusi eri tekijää kansainvälinen henkilöstövoimavarojen johtamisen eroavaisuuksista kotimaiseen verrattuna:

1. henkilöstövoimavarojen johtamisen elementtejä tarvitaan enemmän
2. asioihin tarvitaan laajempi kokonaisnäkemys
3. työntekijän yksityiselämään paneudutaan enemmän
4. työntekijän suhde työnantajaansa muuttuu
5. erilaisten riskien todennäköisyys kasvaa
6. ulkoiset tekijät vaikuttavat voimakkaammin asioihin.

Erilaisiin kansainvälisiin operaatioihin ja kehittämishankkeisiin liittyvät suunnitelmat saattavat osoittautua epärealistiseksi niin kehittämismahdollisuuksien kuin kehittämiseen vaadittavien resurssien suhteen (Suutari 2009, 290).

Valinta ja valmennus ulkomaankomennuksiin

Kansainvälisissä yrityksissä henkilöstö on Suutarin (2009, 297–298) mukaan luokiteltu kolmeen eri ryhmään: emämaan työntekijät, ulkomaanyksiköiden työntekijät sekä muista maista tulevat työntekijät. Kansainvälistymisen vaikutuksista henkilöstön hankintaan erotetaan yleensä neljä orientaatiota: etnosentrinen (emämaakeskeinen), polysentrinen (kohdemaarientoitunut), geosentrinen (globaali lähestymistapa; parhaat kansallisuudesta riippumatta) ja regiosentrinen orientaatio (alueyksikkökeskeinen).

Suutarin (2009, 300–301) mukaan pitkien ulkomaankomennusten lisäksi ovat yleistymässä muut kansainvälisen työn muodot, kuten erityyppiset lyhytkestoiset komennukset (Suutari & Brewster 2009). Niillä pyritään joustavuuteen, kustannustehokkuuteen ja

teknologian kehittymisen tarjoamien uusien mahdollisuuksien hyödyntämiseen. Lyhytkestoisilla komennuksilla vältetään perheen muuttotarve ja toisaalta se mahdollistaa suuremman rekrytointipotentiaalin tavoittamisen.

Kansainvälillä yrityksillä on kirjoitetut toimintapolitiikat perinteisiin ulkomaankomennuksiin, mutta ei useinkaan lyhytkestoisille komennuksille. Ilman selkeitä toimintamalleja yritykset tekevät sopimuksia riippuen yrityksen ja neuvottelijan tilanteesta ja heidän neuvottelukyvystä. Henkilöstöprosessit saattavat olla puutteellisia; asettaa henkilöitä eriarvoiseen asemaan asiaa hoitavien tahojen näkemyks- ja osaamiserojen vuoksi. Kokemuksen ja ongelmatapausten (sopimusepäselvyydet, tyytymättömyys saatuun tukeen, epäonnistuneet henkilövalinnat) myötä yhtenäisten käytäntöjen tarpeeseen havahdutaan. (Suutari 2009, 302.)

Henkilövalinnassa tulee miettiä työn sisältöä ja roolia sekä oloja; onko kyseessä operatiivisen toiminnan pyörittäminen, asiantuntijatehtävä vai jonkin ongelman ratkaiseminen. Hyvä ammattitaito ja kohdemaan kielen hallitseminen on minimivaatimus. Usein myös luonteenpiirteillä ja kyvyillä on suuri merkitys. Pohjoismaisten kansainvälisten yritysten ulkomaankomennusten tutkimuksen tuloksissa tärkeimmiksi valintakriteereiksi nousivat tekninen tai muu ammatillinen pätevyys (80 %), aiemmat saavutukset (46 %) ja motivaatio (34 %). Alhaiselle tasolle valintaperusteiden listalla jäivät itsenäisyys (25 %), vuorovaikutustaidot (22 %) ja joustavuus (10 %). (Kauhanen 2012, 164–165.)

Työvoiman kansainvälisen liikkuvuuden ja Suomessakin lisääntyvän maahanmuuttojen myötä kansainvälisyys näkyy Suutarin (2009, 303–304) mukaan kaikilla organisaatiotasolla. Tämä nähdään tarpeellisena Suomen väestön haasteellisen ikärakenteen vuoksi. Henkilöstöjohtamisessa tulee kehittää HR-prosesseja niin, että niillä tuetaan monimuotoistuvan (mm. kielitaito, koulutus-, osaamis- ja kulttuurierot) työyhteisön toimintaa.

Yksi keskeisimmistä HR-prosesseista kansainvälisissä yrityksissä on henkilöstön koulutus ja kehittäminen, sillä kansainvälistyessä osaamisvaatimukset muuttuvat ja kohdataan monimuotoisempi työvoima. Globaalia strategiaa toteuttavan yrityksen on tarve yhdenmukaistaa osaamistasoa, jotta palveluiden ja tuotteiden laatustandardit säilyvät

kohdemaasta huolimatta. Myös kansainvälisen integroinnin aste vaikuttaa kehittämiseen. Mitä enemmän henkilöstöjohtamista integroidaan, sitä enemmän on yhtenäisiä kehittämismenetelmiä, -ohjelmia ja työkaluja. (Suutari 2009, 306.)

Ulkomaankomennusten kehittymishaasteina Suutari (2009, 306) näkee muun muassa

- ekspatriaattien (pitkäkestoilla ulkomaankomennuksella kohdemaassa olevat työntekijät) laajemmat ja vaativammat toimenkuvat kuin aiemmat kotimaan tehtävät
- ekspatriaatit joutuvat vastaamaan uudenlaisista asioista, toimimaan itsenäisesti ja kantamaan vastuun toiminnoista ilman muiden tukea
- kulttuurierot haastavat ekspatriaatit kyseenalaistamaan omia arvojaan ja toimintamallejaan ja siten sopeuttamaan omaa työskentely- ja johtamistapaansa
- toimintaympäristön haasteellisuus ja riskipitoisuus; yllättävät tilanteet, joissa pitää pärjätä.

Barhamin ja Devinen (1990) tutkimuksessa pidettiin kansainvälisten johtajien viitenä tärkeimpänä ominaisuutena strategista laaja-alaisuutta, sopeutuvuutta uusiin tilanteisiin, uuteen kulttuuriin sopeutumista, kykyä työskennellä kansainvälisessä ryhmässä ja kielitaitoa. Hyvä valmennus nopeuttaa sopeutumista uusiin olosuhteisiin ja pienentää epäonnistumisriskiä. (Kauhanen 2012, 164 – 165.) Björkmanin (1990, 13) mukaan suomalaisten yritysten yleisimmät valmennusmenetelmät olivat kielikoulutus, aikaisempien kokemusten hyödyntäminen ja etukäteiskäynti kohdemaassa. Valmennusmenetelmänä suositetaan myös kohdemaan kirjallista informaatiota ja kulttuuri- ja muuta työhön liittyvä koulutusta.

Paluu ulkomailta

Ulkomaankomennuksen paluuprosessiin liittyvät ongelmat ovat Suutarin (2009, 308) mukaan suuremmat kuin ulkomailla kohdatut sopeutumishaasteet. Syitä löytyy niin organisaatiosta kuin henkilöstä ja hänen perheestään; yleinen paluusopeutuminen vuosien poissaolon jälkeen ja paluun jälkeisiin työtehtäviin ja työuraan liittyvät asiat. Björkmanin (1990, 18) mukaan 90 prosenttia yrityksistä tarjoaa töitä ulkomailta palaaville kotimaassaan, mutta ei aina yhtä haastavia ja mielenkiintoisia tehtäviä kuin ulkomailla. Ruotsalaisen tutkimuksen mukaan yli 80 prosenttia kokee paluun ongelmalliseksi, muun muassa selkeiden tehtävien puutteen vuoksi, menetettyjen uramahdollisuuksien

vuoksi ja ulkomailla hankittujen tietojen ja taitojen heikkojen hyödyntämismahdollisuuksien vuoksi. Lisäksi voidaan kokea oman sosiaalisen aseman heikkeneminen ja elintason lasku suurenakin ongelmana. Ulkomaan komennuksen aikana ovat asiat voineet muuttua kotimaassa; kulttuurisokki. Valta ja vastuu ovat saattaneet vähentyä pois-saolon vuoksi.

Kauhasen (2012, 170) mukaan vastaavantyyppistä tutkimusta ei ole tehty Suomessa, mutta kansainvälistyneiden yritysten kokemukset ovat samansuuntaisia. Ulkomaankomennus on urapolkuun liittyvä osa. Useimmat palaajat vaihtavat vuoden sisällä työnantajan, ellei paluuasioita hoideta hyvin. Organisaation rakenteen kehittämisen yhteydessä kannattaa suunnitella palaavalle sopiva tehtävä organisaatiossa, mikäli hänen tietojensa ja taitojaan halutaan käyttää hyväksi yrityksessä. Ellei, niin siitä on syytä hyvissä ajoin ennen sopimuksen päättymistä ilmoittaa asianomaiselle työntekijälle.

Kansainvälistyneet organisaatiot saattavat siirtää ulkomaisista tytäryhtiöistään henkilöitä emoyhtiöön osaamisensiirron toteuttamiseksi, organisaatiokulttuurin omaksumisen kehittämiseksi tai tulevia tarpeita varten. Näissä tilanteissa henkilöiden sopeuttaminen kulttuuriin ja työelämään tulee suunnitella huolellisemmin kuin normaali perehdyttäminen. Huolellisella sopeuttamisella varmistetaan työskentelystä mahdollisimman suuri hyöty niin Suomessa kuin myöhemmin ulkomailla. (Kauhanen 2012, 171.)

4 HENKILÖSTÖJOHTAMISEN KESKEISET PROSESSIT

Tässä luvussa käsittelen henkilöstöjohtamisen keskeisiä osa-alueita; henkilöstön hankinta, suorituksen johtaminen, osaamisen kehittäminen sekä palkitseminen. Edellä mainittujen prosessien merkitys kohdeorganisaatiolle on yrityksen kasvun myötä tuonut tarpeen tarkastella niitä lähemmin niin esimiesten näkökulmasta kuin työntekijänkin. Prosessit ovat strategista lisäarvoa tuottavia tai kilpailijoista erottautumista edistäviä prosesseja. Luku auttaa ymmärtämään paremmin henkilöstön työurallaan käyttämiä henkilöstöjohtamisen prosesseja. Nämä prosessit liittyvät arkijohtamisen kautta myös esimiesten työtehtäviin.

4.1 Henkilöstön hankinta

Henkilöstön hankinta eli rekrytointi on Salojärven (2009, 119) mukaan henkilöstöjohtamisen prosesseista yksi kaikkein strategisimpia. Rekrytoinnilla voidaan merkittävästi vaikuttaa yrityksen tulevaisuuteen strategisten tavoitteiden saavuttamisella ja tavoitellulla yrityskulttuurilla. Henkilöstön hankinnan tavoitteena on Hokkasen ym. (2008, 55) mukaan hankkia nopeastikin organisaation käyttöön sopivia työntekijöitä. Väärillä henkilövalinnoilla saadaan aikaan negatiivisia vaikutuksia lyhyessä ajassa. Mikäli uusi henkilö on pätevä tehtäväänsä ja sopiva organisaation kokonaistilanteeseen, tarvitaan tavallista vähemmän koulutusta ja perehdyttämistä. Uusi henkilö on pitkäaikainen ja strateginen sijoitus.

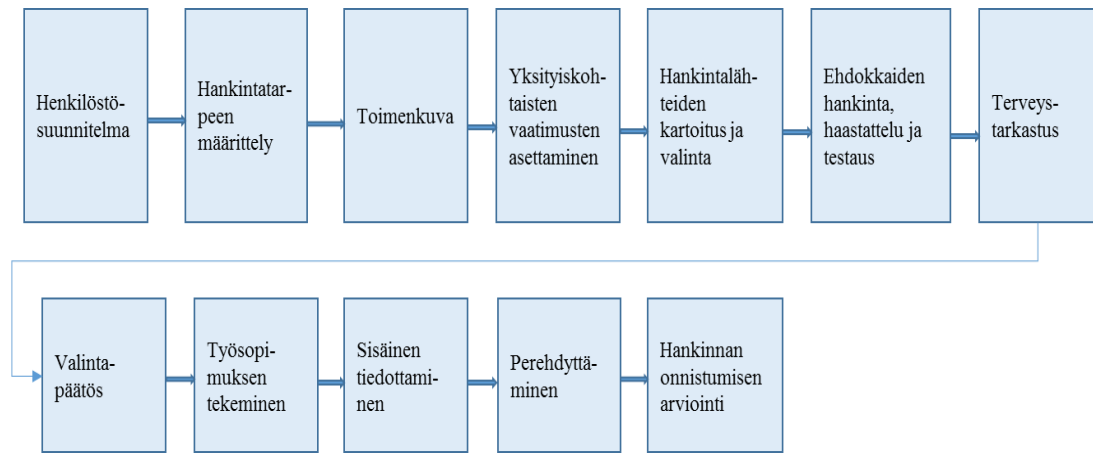
Ennakoivaan ja pitkäjänteiseen rekrytointiprosessiin liittyy työnantajakuva. Rekrytointia helpottaa positiivinen maine työnantajana, kun osaajien löytäminen on haasteellista (Salojärvi 2009, 125). Kauhanen (2012, 69) painottaa hyvämaineisen organisaation olevan vetovoimainen, pystyvän pitämään henkilöstönsä ja houkuttelemaan hyviä työntekijöitä jopa kohtuullisella palkkatasolla. Työnantajakuvaan vaikuttavat Salojärven (2009, 125) mukaan kolme pääasiallista tekijää (Housley 2009):

- imago: potentiaalisten työntekijöiden arvot ja tavoitteet uralla suhteessa koettuun organisaation maineeseen ja brändiin
- identiteetti: todelliset nykyisten työntekijöiden kokemat olosuhteet ja kulttuuri organisaatiossa (joskus myös asiakkaiden tai muiden sidosryhmien kokema todellisuus)
- julkisuuskuva: imago, jonka muodostamiseen organisaatio pyrkii ulkoisessa viestinnässään.

Kauhanen (2012, 69) muistuttaa, että hyvä johtaminen ja työhyvinvoinnista huolehtiminen vaikuttavat tutkimusten mukaan oleellisesti niin sisäiseen kuin ulkoiseen työnantajakuvaan.

Salojärvi (2009, 119) toteaa, että hyvä rekrytointiprosessi kattaa ulkoisten rekrytointien lisäksi myös sisäiset rekrytoinnit, joihin liittyy usein myös muita henkilöstöjohtamisen prosesseja (osaamisen kehittäminen, urasuunnittelu). Se sisältää yksityiskohtaisemmin ilmaistuna määrittely-, ilmoittelu- ja hakemusten vastaanotto prosessit. Kauhanen (2012, 73) korostaa, että nykyisten johtamisperiaatteiden mukaan vastuu henkilöstö-

suunnitelman edellyttämästä hankinnasta on jokaisella esimiehellä omalla vastuualueellaan. Henkilöstöammattilainen sisäisenä konsulttina tukee linjaorganisaatiota henkilöstöasioissa ja varsinkin henkilöstön hankinta-asioissa. Oheisesta kuvasta 12 käy ilmi henkilöstöhankintaprosessin eteneminen.



KUVA 12. Henkilöstöhankintaprosessin kulku (Kauhanen 2012, 74)

Henkilöstön hankintaprosessissa toimitusjohtaja tai johto linjaa strategian ja työnanta- jamielikuvan sekä tukee esimiestä (kuva 12). Esimies puolestaan käynnistää rekrytoi- tihankkeen ja vastaa siitä sekä päättää kenet valitaan tehtävään. Esimiehen vastuulla on myös uuden työntekijän sitouttaminen. Henkilöstötoiminto omistaa rekrytointi- ja pe- rehdyttämisen prosessin. Henkilöstötoiminto on rekrytoinnin asiantuntija ja tukee esi- miestä. (Kauhanen 2012, 71.)

4.1.1 Hankintalähteet

Henkilöstön hankinta käsittää Kauhasen (2012, 70) mukaan kaikki ne toimenpiteet, joilla organisaatioon hankitaan kulloinkin tarvittava henkilöstö. Sisäinen hankinta tar- koittaa sitä, että työsuhteessa oleva henkilö nimitetään avoimena olevaan toimeen orga- nisaation sisällä. Ulkoinen hankinta puolestaan tarkoittaa organisaation ulkopuolelta tu- levan henkilön valitsemista.

Tyypillisesti yksittäinen rekrytointi lähtee liikkeelle Salojärven (2009, 127) mukaan tarpeen tunnistamisesta, joka ilmenee kuvasta 12. Kauhanen (2012, 70) tarkentaa rek- rytoinnin perustuvan toiminnan vuosisuunnittelun yhteydessä laadittavaan henkilöstö-

suunnitelmaan. Se osoittaa seuraavan vuoden hankintatarpeen; miten paljon ja millaisilla tiedoilla, taidoilla ja ominaisuuksilla varustettua työvoimaa organisaatiossa tarvitaan.

Hokkanen ym. (2008, 57) muistuttaa, että rekrytointiprofiilin eli lista työntekijälle asetettavista vaatimuksista, lähtökohtana on toimenkuvan lisäksi organisaation kulttuuri (kuva 12). On tärkeää huomioida se heti rekrytoinnin alkuvaiheessa, jottei valituksi tule pätevä mutta tilanteeseen sopimattomia arvoja edustava työntekijä. Osaamista ja pätevyyttä on mahdollista hankkia, mutta arvoristiriitojen muuttaminen voi osoittautua mahdottomaksi. Vuosittaisen suunnittelun yhteydessä kaikkea ei organisaatiossa kuitenkaan Kauhasen (2012, 71) mukaan pystytä ennustamaan, kuten irtisanoutumisia, eläkkeelle jäämisiä, opintovapaita yms. ja kuolemantapauksia.

Ulkoisen ja sisäisen haku

Salojärven (2009, 129) mukaan se, päädytäänkö ulkoiseen vai sisäiseen hakuun tai molempiin, liittyy yrityskulttuuriin. Kauhanen (2012, 72) lisää vaikuttavina tekijöinä olevan myös avoimena olevan toimen luonteen ja vallitsevan kilpailutilanteen. Sisäisen rekrytoinnin etuina (taulukko 2) Kauhanen (2003, 67) näkee työnantajan näkökulmasta lisäksi sen, että sisäinen rekrytointi on halvempi vaihtoehto kuin ulkoinen rekrytointi. Etuna on se, että markkinoinnin tai ulkopuolisen rekrytointiyrityksen palvelujen kustannukset jäävät pois ja työhön valittava henkilö tuntee jo talon tavat. Sisäisen rekrytoinnin suosimisella on Hokkanen ym. (2008, 58) mukaan sekä juridisia että käytännöllisiä syitä. Mikäli organisaatiossa on työttömyysuhan alaisia työntekijöitä, ennen uusien työntekijöiden palkkaamista on tutkittava soveltuuko joku heistä avoimeen tehtävään. Kauhanen (2012, 72) puolestaan korostaa sitä, että sisäinen valinta voi merkitä ketjussa useallekin henkilölle eteenpäin pääsymahdollisuutta. Se on myös hyvä palkitsemiskeino.

Salojärvi (2009, 129) muistuttaa, että ulkoinen rekrytointi voi olla parempi vaihtoehto, kun haetaan strategista uudistumista (taulukko 2). Kauhanen (2012, 72) näkee ulkoisen rekrytoinnin hyvinä puolina uusien ideoiden, ajatusmaailmojen ja näkökulmien tuominen työyhteisöön. Toisaalta perehdyttämisjakso organisaation ulkopuolelta palkatulle henkilölle saattaa olla pitempi kuin sisäisesti palkatun henkilön sekä se voi aiheuttaa huonoa työmotivaatiota sisäisten hakijoiden kesken.

TAULUKKO 2. Henkilöstöhankinnan edut ja haitat (Kauhanen 2012, 72)

SISÄINEN LÄHDE	
EDUT <ul style="list-style-type: none"> - Valitun mieliala - Parempi kykyjen arviointi - Hyvä suoritutumismotivaatio - Valitaan vain sisääntulotasolle - Valintaprosessin nopeus - Lisää sisäisiä valintoja - Valittu tuntee jo organisaation 	HAITAT <ul style="list-style-type: none"> - Valitsematta jääneiden mielipaha - Taistelu uramahdollisuuksista, sisäiset kuppikunnat - Vaatii vahvaa johdon keskittämisohjelmää - Ei tule uusia ideoita - Järjestelmästä voi tulla jäykkä
ULKOINEN LÄHDE	
EDUT <ul style="list-style-type: none"> - ”uutta verta” uusia näkemyksiä - Halvempaa kuin ammattiin kouluttaminen - Ei sisäisiä kuppikuntia tukemassa - Saattaa tuoda kilpailijan salaisuuksia 	HAITAT <ul style="list-style-type: none"> - Ei ehkä valita henkilöä, joka ”sopisi” - Voi aiheuttaa motivaation laskua ehdokkaille - Pidempi perehdyttämisjakso - Saattaa tuoda asenteen ”näin minä entisessäkin työpaikassa tein”

Toisaalta yksi ulkopuolinen valinta estää monien henkilöiden kasvupolkumahdollisuu-
det, kuten taulukosta 2 ilmenee. Organisaatiossa on huomioitava Kauhasen (2012, 73)
mukaan siirtoa haluavan henkilön toiveet ja suunniteltava sopivan aikavälin kasvu-
polku, sillä muutoin henkilö saattaa lähteä organisaatiosta. Arkijohtamiseen kytkettynä
kehityskeskustelu on yksi kanava, jossa henkilö voi tuoda esimiehensä tietoon omia
kasvupolkutoivomuksiaan. Suuremmissa organisaatioissa on käytetty menetelmää,
jossa perustetaan esimerkiksi tietojärjestelmäpohjainen henkilöstöpörssi, johon siirto-
haluiset voivat ilmoittautua, esittää siirtotoiveensa ja kiinnostuksen kohteensa.

Hankintalähteet

Hankintalähteen valinnassa tulee pohtia hankintalähteiden tarjontaa, mikä on tilantee-
seen sopiva ja on tarkoituksenmukaisinta käyttää (kuva 12). Hankintalähteiden hyvät ja
huonot puolet tarkastellaan oman organisaation näkökulmasta avointa tointa ajatellen.
Hankintalähteen valintaan vaikuttavat muun muassa työntekijältä vaadittavat ominai-
suudet, avoimen toimen luonne, organisaation imago, toimiala ja koko, sijainti, oma
osaaminen asiassa ja käytettävissä oleva aika ja raha. Hankintalähteiden valikoima on
kasvava, joten innovatiivisuudelle ja luovuudelle on tilaa. Hankintalähteinä tai kanavina
voivat olla työvoimatoimistojen ja korkeakoulujen rekrytointipalvelut, lehti-ilmoittelu,

rekrytointilehdet ja -messut, kilpailijat, asiakkaat sekä oma henkilöstö. Ulkopuolisten rekrytointiyritysten käyttö on hyvin yleistä. Ylempiä toimihenkilöitä ja johtoa haetaan usein suorahauulla (head hunting). Viime aikoina rekrytointi-ilmoitusten määrä lehdissä on vähentynyt, ja toisaalta henkilökohtaisten yhteyksien ja verkostojen hyväksikäyttäminen lisääntynyt. Uutena trendinä on havaittu internetin käytön lisääntyminen; tavoitetaan nopeasti potentiaalisia työnhakijoita, vaivattomuus ja edullisuus. (Kauhanen 2012, 77; Torrington ym. 2005, 124 – 125.)

Käytetäänpä mitä hankintalähdettä tahansa, on Kauhasen (2012, 80) mukaan etukäteen mietittävä minkälaista tietoa halutaan antaa potentiaalisille työnhakijoille. Sanoman muotoiluun vaikuttaa organisaation ulkoisen viestinnän linja ja taloudelliset resurssit. Työpaikkailmoittelu on tärkeä osa organisaation yrityskuvaviestintää.

4.1.2 Valinta

Valintamenetelmien avulla pyritään Kauhasen (2012, 82) mukaan selvittämään se, miten hyvin työnhakijat täyttävät valintaperusteiksi asetetut vaatimukset (kuva 12). Valinnassa käytettäviä keskeisempiä tietolähteitä ovat hakemus ja ansioluettelo, haastattelut, psykologiset soveltuvuustestit ja kielitaitotestit. Valintamenetelminä on käytetty myös työnsimulointia ja arviointikeskusmenetelmää. Joissain tehtävissä tarvitsee tarkistaa henkilöstön terveys ennen valintaa.

Valintavaihe on Salojärven (2009, 133) mukaan kaikkein kriittisin osa rekrytointia. Valintapäätöksen tekemisessä pyritään Kauhasen (2012, 88) mukaan järjestelmällisyyteen, jotta hakijoiden ominaisuudet voidaan punnita mahdollisimman yksiselitteisesti vaatimustekijöihin nähden. Nykyaikaisten johtamisperiaatteiden mukaan valintapäätöksen tekee palkattavan työntekijän lähin esimies oman esimiehensä asettamien reunaehtojen puitteissa. Mitä korkeamman tasoisesta paikasta on kysymys, sitä laajempi on päätöksentekijöiden ryhmä.

Kauhanen (2012, 88) korostaa, että valinnan tulos ilmoitetaan valitulle henkilölle pian valintapäätöksen jälkeen (kuva 12). Hyvän henkilöstöpolitiikan periaatteisiin kuuluu, että muista hakijoista ei anneta tietoja edes organisaation sisällä. Valintapäätöksestä tiedotetaan myös organisaation sisällä tiedotustoiminnan periaatteiden mukaisesti. Hakijoille, jotka eivät tulleet valituksi, tiedotetaan valinta ja kiitetään organisaatiota kohtaan

osoitetusta mielenkiinnosta sekä lähetetään yleistä tiedotusaineistoa organisaatiosta. Tämä menettely vahvistaa organisaation työnantajakuva. Salojärvi (2009, 137) muistuttaa, että hankintaprosessin lopuksi on prosessin onnistuminen arvioitava; aikataulussa pysyminen, valinnan selkeys ja millaista kuvaa organisaatiosta välitettiin hakijoille.

4.1.3 Perehdyttäminen

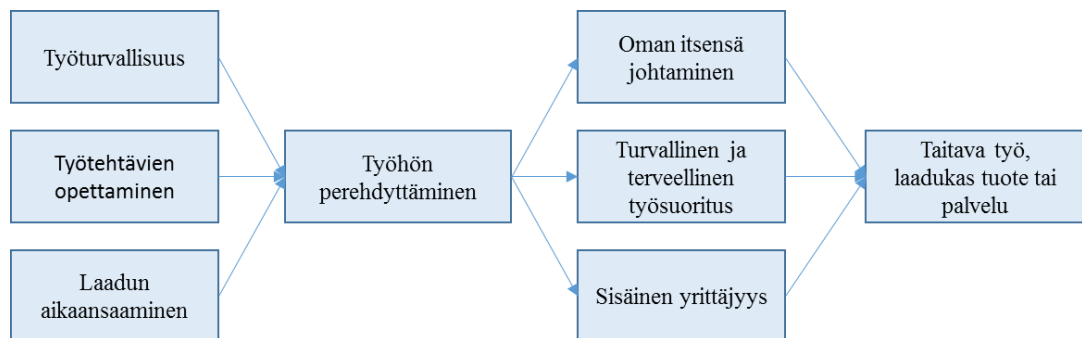
Salojärvi (2009, 137) mainitsee rekrytointiprosessin kuvauksien päättyvän yleensä työsuhteen solmimiseen (kuva 12), vaikka palkatun henkilön täysipainoinen työpanos ei ala heti työsuhteen alkaessa. Siksi perehdyttämisen voidaan katsoa kuuluvan enemmän osaksi rekrytointiprosessia kuin osaamisen kehittämistä. Perehdyttämisellä tarkoitetaan Kauhasen (2012, 150) mukaan kaikkia niitä toimenpiteitä, joiden avulla henkilö oppii tuntemaan työyhteisönsä, sen toiminta-ajatuksen, vision ja liikeidean sekä sen arvot ja tavat. Se on työpaikkaan perehdyttämistä eli ihmisiin, asiakkaisiin ja työkavereihin. Perehdyttämisen avulla annetaan oikea kuva organisaatiosta ja autetaan työntekijää luomaan myönteisiä kokemuksia organisaatiosta ja työtehtävästä.

Niin ulkoa kuin organisaation sisältä rekrytoidut henkilöt kannattaa Hokkasen ym. (2008, 64) mukaan perehdyttää. Organisaation sisältä rekrytoitujen perehdyttämisen ei tarvitse olla yhtä perinpohjaista kuin ulkopuolelta tulleiden; on hyvä käydä läpi uuden lähiorganisaation työntekijät ja tavat, jotta kiinnittyminen uuteen tehtävään sujuu helposti. Salojärvi (2009, 138) korostaa, että ajallisesti juuri koeaika on intensiivisintä perehdyttämisaikaa. Perehdyttämisaajan pituus vaihtelee toimialan tai tehtävän vaativuuden mukaan, esimerkiksi vaativiin tehtäviin perehtyminen voi viedä puolesta vuodesta vuoteen. Täysipainoisesti tuottavaan työhön päästään vasta noin vuoden ”sisäänajon” jälkeen. Hokkanen (2008, 62) korostaa, että perehdyttämisellä voidaan ylläpitää henkilön motivaatiota; ammattimainen organisaatio, jossa vastaanotto on positiivinen ja monesti uusi työntekijä kaipaa hyväksyntää kokeneemmilta työkavereiltaan sekä haluaa kuulua joukkoon. Uuden henkilön kehittämisideoita tulee pyrkiä aktiivisesti keräämään ja viemään eteenpäin organisaatiossa, sillä hänen käsitys ja kokemus voi osoittautua arvokkaaksikin.

Vastuu perehdyttämisestä on Kauhasen (2012, 92) mukaan yksiselitteisesti esimiehellä, mutta hän voi delegoida sen toteuttamisen alaiselleen tai tiimille, johon uusi henkilö

sijoittuu. Perehdyttämisen on oltava nopeaa ja perusteellista, jotta välttyään helposti aiheutuvilta virheiltä, taloudellisilta vahingoilta ja työtaturmilta. Organisaatioilla on usein käytössään kuvaus perehdyttämisprosessista ja lomake, joka sisältää perehdyttämiseen kuuluvat elementit (Salojärvi 2009, 138). Molemmat osapuolet noudattavat tätä ja täyttävät lomakkeen. Perehdyttämisprosessi voi edetä eri vaiheiden kautta ja sisältäen eri asioita. Hokkanen ym. (2008, 64) jakaa perehdyttämisen neljään osaan: aika ennen töiden aloitusta, ensimmäinen päivä, ensimmäinen viikko ja ensimmäiset kolme kuukautta.

Perehdyttämisen jälkeen seuraa Lepistön (1998, 2) mukaan varsinainen työnopastus. Taitava työ ja laadukas tuote tai palvelu tulee olla työhön perehdyttämisen tavoite. Parhaiten tavoite toteutuu, kun työhön perehdyttämistä pidetään monivaiheisena opetus- ja oppimistapahtumana (kuva 13). Perehdyttämisessä tulee henkilöä kannustaa omatoimisuuteen ja sisäiseen yrittäjyyteen.



KUVA 13. Työhön perehtymisen kokonaisuus opetus- ja oppimistapahtumana (Lepistö 1998, 2)

Hyvästä motivaatiosta, työssä viihtymisestä ja asioiden nopeasta omaksumisesta syntyviä säästöjä pyritään Kauhasen (2012, 150–152) mukaan arvioimaan, mutta työhön perehdyttämisen kokonaishyötyjen tarkka laskeminen on vaativaa. Perehdyttämistä ei tule nähdä pelkästään osana rekrytointiprosessia vaan myös tärkeänä osaamisen kehittämisen osa-alueena. Jotkut organisaatiot käyttävät hyödyksi tietojärjestelmäpohjaista perehdyttämisohjelmaa, jossa henkilön oppimista ja osaamista voidaan mitata perehdyttämisen eri vaiheissa.

4.2 Suorituksen johtaminen

Suorituksen arviointi keskittyy Sydänmaanlakan (2004, 81–84) mukaan lähinnä yksilöiden tai tiimien suorituksen arviointiin, tavoitteiden asettamiseen ja palautteeseen. Nykyään suositaan termiä suorituksen johtaminen (Performance management), jossa edellisten lisäksi keskitytään enemmän seurantaan, valmentamiseen ja kehittämiseen. Suorituksen johtaminen keskittyy tulevaisuuteen, ei pelkästään menneen seurantaan ja arvioinnin sijaan kehittämiseen.

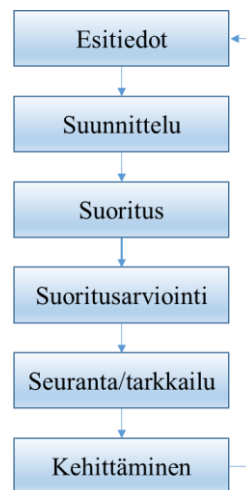
Hyvällä suorituksen johtamisella on tutkimuksissa todettu olevan positiivinen vaikutus yrityksen menestykseen sekä kannattavuuteen että tuottavuuteen (Ferguson & Rio 2010, 476). Suoritusarvioinnit on Helsilän (2009, 196–197) mukaan aika uusi asia suomalaisessa johtamiskäytännössä, joten siitä ei vielä ole muodostunut johtamisen luontevaa osaa. Osittain tätä selittää se, että yrityksen toiminnan tuloksellisuutta ei aina arvioida selkeästi.

4.2.1 Prosessi

Nykyaikaisessa yrityksessä suoritusarviointi on Helsilän (2009, 207) mukaan samanlainen suorituksen johtamisen kulmakivi kuin kehityskeskustelu. Kauhanen (2012, 106) viittaa suomalaisten selvitykseen, jonka mukaan kehityskeskustelut ja suoritusarvioinnit onnistuvat vain, jos ne ovat oleellinen osa organisaation johtamisjärjestelmää; ylin johto itse panostaa järjestelmään ja edellyttää vahvasti sitä myös muilta. Näin myös ylin johto alistaa itsensä muiden kuin omistajien arvioinnille.

Suorituksen johtamisella koordinoidaan toimenkuvia, tavoitteita, osaamisen kehittämistä, suoritusta, palkkausta ja palkkioita tehokkuus- ja tuottavuusnäkökulmaa painottaen (Viitala 2007, 132). Tarkoituksena on, että yksilö, tiimi ja koko organisaatio tietää ja ymmärtää toiminnan tarkoituksen, päätavoitteet, palautejärjestelmien toimimisen ja osaamisvaatimukset. Eli suorituksen johtamisen tavoite on jatkuva suorituksen parantaminen ja kehittäminen. Suoritusjohtamisen päämääränä on, että työyhteisössä niin yksilöt kuin tiimit ottavat vastuuta jatkuvasta omien taitojensa, suoriutumisen ja organisaation toiminnan kehittämisestä. Suunnittelu- ja kehityskeskustelut sekä päivittäisjohtaminen ovat tärkeimpiä elementtejä toimivassa suoritusjohtamisessa. (Helsilä 2006, 26.)

Yksilöiden tulee ymmärtää oma merkityksensä yrityksen toiminnan tavoitteissa ja pyrkiä yhteiseen suuntaan (Kauhanen 2010, 54). Suorituksen johtamisprosessissa on Sydänmaanlakan (2000, 76) mukaan neljä elementtiä: tavoitteiden asettaminen, seuranta, palaute ja kehittäminen. Kuvassa 14 havainnollistetaan prosessi yksilön suorituksen johtamisen näkökulmasta.



KUVA 14. Suorituksen johtamisen prosessi yksilötasolla (Aguinis 2007, 32)

Suorituksen johtamisen prosessimalli (kuva 14) ohjaa työntekijää yrityksen strategisten tavoitteiden mukaisesti. Prosessimallin esitiedoissa jaetaan tietoa muun muassa yrityksen elämäntehtävästä, itse työstä, osaamisalueista ja tasojen määrittämisestä (Aguinis 2007, 33). Suunnittelu on yksittäisenä osa-alueena tärkein suorituksen johtamisessa. Siinä tarkastellaan tulevaisuuden toimintalinjoja esimiehen ja alaisen keskustelussa (Kauhanen 2010, 20). Suunnittelu- ja kehityskeskusteluissa varmistetaan, että yksilön toiminta suuntautuu yhteisiin päämääriin sekä se auttaa ymmärtämään työn sisällön, tarkoituksen ja arviointiperusteet (Sydänmaanlakka 2000, 86). Kehityskeskusteluista kerrotaan tarkemmin alaluvussa 4.2.4.

Suoritusvaiheessa työntekijä sitoutuu Aguinisin (2007, 40) mukaan toteuttamaan suunnittelu- ja kehityskeskusteluissa asetettuja tavoitteita (kuva 14). Työntekijän osallistuminen lisää hänen sitoutuneisuuttaan, muun muassa asettamalla itselleen tavoitteita. Tämän vaiheen tärkein elementti on jatkuvan palautteen antaminen työn teosta suorittamisen tapahtuessa. Vuorovaikutukseen liittyvistä asioista yksi tärkeimmistä on palaute, joka ohjaa työpaikan oppimista ja kehittämistä. Palautteenanto on muuttunut, sillä

ylhäältä annettava palaute ei enää toimi, vaan esimiehen pitää käydä dialogiseen tapaan työsuorituksia ja siinä onnistumista (Kupias 2011, 15–16.) Palautteen saaminen on myös itse työntekijän vastuulla; aktiivinen oman toiminnan kehittäminen työssä suoriutumisen aikana pyytämällä palautetta esimieheltä. Esimiehen tulee tarkkailla ja dokumentoida työntekijän suoriutumista työssä kirjoittaen asioita muistiin niin hyvistä kuin huonoista suorituksista arviointia varten.

Suoritusarvioinnilla, joka on yrityskohtaisesti laadittu järjestelmä, arvioidaan Helsilän (2006, 24) mukaan työntekijän työsuoritusta suhteessa työn vaativuuteen jota hän tekee. Suorituksen johtamisen prosessiin (kuva 14) kuuluvaan suoritusarviointiin on olemassa monia tekniikoita ja menetelmiä, joita kuvataan myöhemmin alaluvussa 4.2.4. Seuranta- ja tarkkailuvaihe on Aguinisin (2007, 43) mukaan keskustelua esimiehen ja alaisen välillä. Se on virallinen palautteen anto ja saaminen suorituksesta. Keskustelun alkuun käydään läpi asetetut tavoitteet ja kehityssuunnitelmat sekä työtehtävät ja miten niistä suoriuduttiin. Lisäksi arvioidaan työntekijän kehitystä ja kartoitetaan tulevaisuuden suunnitelmia ja työtilanne. Seurantakeskustelun tavoitteena on asettaa uudelle arviointijaksolle tavoitteet ja mitä tulevaisuudessa työntekijältä odotetaan. Tämä antaa raamit suorituksen kehittämiseksi tulevaisuudessa.

4.2.2 Työn organisointi

Työn suunnittelu on Kauhasen (2012, 45) mukaan kehittynyt humanisoinnista strategiseksi keinoksi, jolla lisätään organisaation kilpailukykyä. Työn organisoinnin ja muotoilun tulee nivoutua osaksi työyhteisön toimivuuden ja organisaation joustavuuden kehittämistä, jotka ovat organisaation menestymisen edellytyksiä.

Amerikkalaiset tutkijat Hackman ja Oldham esittivät vuonna 1976 työn ominaispiirteiden luokittelun, joka on tarkoituksenmukainen tänä päivänäkin. Tehtävät voidaan kuvailla näiden viiden keskeisen ulottuvuuden mukaan: tarvittavien taitojen erilaisuus, tehtävien sisällön mielekkyys, tehtävien merkittävyys, itsenäisyys ja palaute. Ulottuvuuksien pohjalta Hackman ja Oldham kehittivät työn ominaispiirteiden mallin, jossa kriittiset psykologiset tilanteet ja tuotokset ilmenevät. Työominaisuudet vaikuttavat psykologisesti koettuun työn mielekkyyteen, vastuuseen työn tuloksista ja tietoon työtoimintojen todellisista tuloksista. Kun henkilöllä on henkilökohtaisiin ja työtä koske-

viin tuloksiin vaikutusmahdollisuus ja tieto niistä, henkilöllä on korkea sisäinen työmotivaatio, korkeatasoinen työsuoritus ja työ tuottavat suurta tyytyväisyyttä sekä vähentää poissaoloja ja vaihtuvuutta. (Kauhanen, 2012, 46–47.)

Työn organisointi on Viitalan ym. (2007, 206–207) mukaan yrityksen strategian muuntamista selkeiksi ja järkeviksi tehtäväkokonaisuuksiksi niin ryhmille kuin yksittäisille organisaation jäsenille. Työ koostuu erilaisista prosesseista, jotka jaotellaan ydinprosesseiksi (tuotetaan asiakkaalle hyötyä) ja tukiprosesseiksi (sisäiset prosessit, esimerkiksi henkilöstöprosessit). Ydin- ja tukiprosessit pitävät sisällään erilaisia osaprosesseja eli toimintoja (esimerkiksi perehdyttämisprosessi). Osaprosessit sisältävät yksittäisiä tehtäviä ja toimenpiteitä, joiden kuvaaminen auttaa ymmärtämään prosessia ja sen toimintaa.

Kauhasen (2012, 47) mukaan töitä organisoidaan uudelleen useista eri syistä, sillä muuttuvassa markkina- ja taloustilanteessa organisaation tulee sopeutua jatkuvasti muuttuvaan tilanteeseen. Organisaatiot pohtivat henkilöstön määrää, organisaation rakennetta, työnjakoa, henkilöiden tehtäviä ja vastuualueita. Töitä voidaan organisoida uudelleen ennakoivasti osana organisaation kehittämistoimintaa. Organisoinnin tavoitteena on organisaation parempi asiakaslähtöisyys, toimivuus, joustavuus, tuottavuuden kehittäminen, työmotivaatio ja henkilöstön hyvinvointi.

Kiristynyt kilpailu ja organisaation pyrkimys joustavaan ja asiakaslähtöiseen toimintaan on johtanut viime vuosina siihen, että työnsuunnittelu on edelleen keskeinen keino uusien tavoitteiden saavuttamiseksi ja henkilöstön motivoimiseksi. Menestyäkseen organisaatio tarvitsee jatkuvasti tuottavuuden kehittämistä, jolloin tuotosta eli aikaansaannosta verrataan tarvittuun työmäärään tai muuhun panostukseen. Rajoittavina tekijöinä tuottavuuden kehittämisessä ovat ihmisen fyysinen ja henkinen kapasiteetti. Työkoko-
naisuuksien kehittämiseen tulee kiinnittää huomiota, sillä työn tulee antaa tekijälleen haluamaansa elämänsisältöä ja tyydytystä. Jokaisen tekijän tulee tuntee työnsä tavoitteet ja lisäksi ymmärtää ja hyväksyä ne. (Kauhanen, 2012, 49.)

Tavoitteiden saavuttaminen vaatii Kauhasen (2012, 49) mukaan, että huomioidaan henkilöstön osaamisen ja jatkuvan ammattitaidon kehittäminen. Myös turvallisuusriskit on huomioitava. Työpaikan hyvällä ergonomisella suunnittelulla voidaan ehkäistä pitkä-

vaikutteisia haittoja, kuten tuki- ja liikuntaelinten rasittumista ja sairauksia. Kannustavien palkitsemisjärjestelmien avulla voidaan työsuoritusta aktivoida ja suunnata oikein. Hyvää työkokonaisuutta on henkilöstön osallistaminen ja osallistuminen kehittämiseen.

4.2.3 Suorituksen arviointikriteerit

Yksilöiden tai tiimien suoritusarvioinnin merkitys tulee Kauhasen (2012, 101) mukaan kasvamaan tulevaisuudessa henkilöstövoimavarojen johtamisessa. Työmenestyksen mittaaminen on yhä keskeisempi peruste henkilöstön kehittämisessä ja palkitsemisessa. Kamensky (2012, 225) korostaa oikeiden tavoitteiden löytämisen olevan tärkeintä. Tämän jälkeen tavoitteita tulee ohjata haluttuun suuntaan suoritustasoa valvomalla. Laadittujen tavoitteiden tulee olla mitattavia. Kullekin tavoitteelle on asetettava mittari joko kvantitatiivinen tai kvalitatiivinen, ja mittaustuloksia on seurattava.

Työn ja työyhteisön arviointiin on kehitetty erilaisia tekniikoita ja menetelmiä, kuten mittaristoja, laatujärjestelmiä, asiakaskyselyjä, ilmapiirikartoituksia, kehityskeskusteluja ja suoritusmittareita (Järvinen 2001, 109). Yleisin menestymisen mittari Kauhasen (2010, 36 – 37) mukaan on taloudellinen mittari, esimerkiksi käyttö- tai myyntikate sekä muut kannattavuuteen ja kustannuksiin liittyvät luvut. Näiden avulla voidaan suoritusta mitata myös yksilötasolla.

Taloudellisten mittareiden lisäksi suorituksen mittaamisessa hyödynnetään usein strategisen näkökulman mittareita, esimerkiksi tasapainotettua tuloskorttia eli BSC (Balanced Scorecard). Kaplanin ja Nortonin (1996, 18 – 19) mukaan se on yksi käytetyimmistä suorituksen johtamisen menetelmistä, jossa suorituksia mitataan taloudellisen ja asiakkuus näkökulmien lisäksi sisäisellä tehokkuudella ja kehitymisellä. Tulokortin avulla yrityksen visio ja strategia voidaan muuttaa konkreettisiksi tavoitteiksi, mittareiksi ja toimintasuunnitelmiksi sekä jakaa ne yksikkö- ja yksilötasolle. Valpola (2002, 51) muistuttaa, että työn ohjauksella vaikutetaan siihen, että suorituskortin eri tekijöitä painotetaan yhtä paljon työlliställä. Tavoitteena on, että jokainen henkilö vaikuttaa työssään ja saa tuloksia aikaan tehokkuudessa, toiminnan kehittämisessä, asiakastytyvyydessä kuin kokonaistuloksessa. Tunnuslukujen tavoitteiden keskinäinen painotus kannattaa määritellä siten, että siitä saadaan samalla tulospalkkauksen kriteerit.

Mittariksi voidaan nimittää Viitalan (2007, 134) mukaan mitä tahansa täsmällisesti määriteltyä menetelmää, jonka avulla kuvataan jonkin menestystekijän suorituskykyä. Mittareiden tärkein tehtävä on Hokkasen ym. (2008, 83) mukaan antaa kattava ja objektiivinen kuva työntekijöiden ja organisaation tilasta sekä toiminnan tehokkuudesta. Toimivassa mittaamisessa tulee huomioida mittauksen kohde ja mittaustapa, sen tekninen toteutus sekä sopivuuteen ja luotettavuuteen liittyvät tekijät.

Mittaaminen ja seuranta ovat Havukaisen ja Lavikan (2010, 172–173) mukaan hyviä apuvälineitä, mutta niiden pitää johtaa käytännön toimenpiteisiin eli suorituksen kehittämiseen. Tuloksia on aina tavoiteltu asettamalla tavoitteita, ohjaamalla, kontrolloimalla toimintaa ja seuraamalla tuloksia. Nykyään työn tekeminen on muuttunut monitukaiseksi, ja yhden ihmisen on sitä vaikea kontrolloida. Vastuu lopputuloksista on edelleen esimiehellä, mutta vastuu tekemisestä on kaikilla. Hyvä mittari on Hokkasen ym. (2008, 85) mukaan sellainen, josta työntekijä näkee nopeasti ja helposti toimintansa tulokset sekä voi tarpeen tullen muuttaa toimintaansa.

Havukainen ja Lavikka (2010, 174) korostavat huomion kohdistamista tekemiseen tulosten ohella. Tavat tehdä tulosta liittyvät osaamisen kehittämiseen, joka puolestaan on yhteydessä työntekijän kehityssuunnitelmaan, joka on tulosta kehityskeskustelusta. Kehityskeskustelu liittyy ryhmän toimintasuunnitelmaan sen toteuttamiseksi sovittujen perusedellytysten mukaisesti. Toimintasuunnitelma ja perusedellytykset puolestaan liittyvät ryhmälle asetettuihin tavoitteisiin ja perustehtävään, jotka linkittyvät projektiin, isompaan osastoon tai yksikköön tms.

Usein työntekijöille suunnattuihin mittareihin on Hokkasen (2008, 85) mukaan määritetty tavoitetasoja, jotka voivat olla palkitsemisen pohjana. Yleisesti käytetty järjestelmä on määritellä perustaso, jonka saavuttaminen riittää hyvään työtulokseen sekä ”venytys- eli stretch-taso”, joka ylittää työntekijälle asetetut perustavoitteet ja jonka saavuttamisesta maksetaan hyvin. Organisaatio voi myös käyttää useampaa tavoitetasoa, esimerkiksi ehdotonta minimitasoa, oletettua tasoa ja stretch-tasoa. Tavoitetasojen määrittelyyn tulee kiinnittää huomiota, sillä liian alhaiset tavoitteet palkitsevat työntekijän normaalista suorituksesta, kun taas liian haastavat tavoitteet eivät motivoi. Mittarit, joiden mittaustuloksia on saatavilla pitkältä aikaväliltä, helpottavat tavoitetason asettamista.

Kehitystyön yhteys koko ryhmän tehtävään ja siten yrityksen kokonaisuuteen tai yksilön kokemukseen on Havukaisen ja Lavikan (2010, 174) mukaan erittäin tärkeä. Yksilön osaamisen kehittämisen kannalta suuntaviivoja ei pidä hakea liian kaukaa; johdon määrittelemästä tulevaisuuden kuvasta. Tulevaisuuden kuva tulee purkaa yksikkö- ja osastotasolla tehtäviksi ja tavoitteiksi. Nämä tavoitteet puretaan erilaisissa ryhmissä ja tiimeissä omiksi tavoitteiksi, joita käytetään sitten yksittäisen työntekijän osaamisen kehittämisen suuntaviivoina. Arvioitavia ja mitattavia asioita tulee Kauhasen (2009, 69) mukaan olla kolmesta kuuteen. Niille tulee asettaa tavoitetaso lisäksi arviointiskaala ja painoarvot. Keskustelussa tulee tuoda esille tekijät, jotka ovat aiheuttaneet tavoitetaso ylittämisen tai alittamisen ja kuunnella ensin alaisen arviota omasta suorituksestaan. Tämän jälkeen esimies voi arvioida alaisensa suoritustasoa.

Suorituksista välittäminen on Havukaisen ja Lavikan (2010, 174) mukaan myös sitä, että huomio kiinnitetään siihen, miten ne saavutetaan. Usein työntekijälle jää epäselväksi se, mitä työyhteisössä ollaan tekemässä ja minkälaista osaamista sen toteuttamiseksi tarvitaan. Suorituksista välittämisessä on kolme painopistealuetta: ihmiset otetaan mukaan suunnittelemaan toimintaa ja käyttämään omaa asiantuntemustaan hyvän toimintasuunnitelman aikaansaamiseksi, henkilökohtainen kehityskeskustelu sekä arjen johtaminen ja ongelmien ratkaisu yhteisen toimintasuunnitelman toteuttamisen ja kehityskeskustelun välissä.

4.2.4 Suoritusarviointijärjestelmät

Yksi oppimisen ja kehittymisen lähtökohta on Sydänmaanlakan (2000, 58–60) mukaan palautteen anto suorituksesta arvioinnin yhteydessä. Hyvin toimivassa organisaatiossa on systemaattinen palautejärjestelmä, joka koostuu erilaisista menetelmistä kerätä ja antaa palautetta yksilölle tai yksikölle. Yksilölle annettavaa palautetta voidaan tarkastella palautteen antajan (esim. kollega, esimies), sisällön (suoriutuminen, osaaminen) tai käytettävän menetelmän avulla (360-arviointi, kehityskeskustelu).

Kauhanen (2012, 102) on samoilla linjoilla Sydänmaanlakan kanssa siitä, että organisaation suoritusarviointijärjestelmän valinta riippuu sen käytöstä eli mitä henkilöstöryhmää arvioidaan, kuka arvioinnin tekee ja miten järjestelmällisesti arviointi halutaan tehdä. Absoluuttinen järjestelmää käytetään silloin, kun vertaillaan henkilön suoriutumista useista eri asioista. Suhteellista arviointijärjestelmää käytetään puolestaan silloin,

kun samaa työtä tekeviä vertaillaan keskenään. Arvioinnissa on tärkeää se, että niin määrälliset kuin laadulliset arviointikriteerit ovat selvillä ja että ne ovat myös arvioitavan tiedossa.

Yksi arviointimenetelmä Kauhasen (2012, 102–103) on niin sanottu paremmuusjärjestys eli rank ordering. Tämä tarkoittaa sitä, että yksi tai useampi arvioija asettaa arvioitavat annettujen kriteerien mukaisesti paremmuusjärjestykseen. Toinen menetelmä on pakkojakauma eli forced distribution. Se tarkoittaa sitä, että arvioija sijoittaa ennalta ilmoitetun määrän henkilöitä kuhunkin suoriutumisryhmään, esimerkiksi 10 prosenttia ryhmään erinomainen, 20 prosenttia ryhmään hyvä, 40 prosenttia ryhmään keskinkertainen, 20 prosenttia ryhmään tyydyttävä ja 10 prosenttia ryhmään huono. Tämä arviointimenetelmä edellyttää sitä, että henkilöiden väliltä on löydyttävä eroja. Kolmas keino vertailla henkilöitä suhteellisesti on parivertailu. Siinä työntekijöitä verrataan vuorollaan toiseen työntekijään, ja sen jälkeen katsotaan kumman työsuoritus on parempi. Tämä arviointimenetelmä onnistuu pienessä ryhmässä. Absoluuttista arviointia käytetään silloin, kun arvioitavat ovat eri organisaatiotasolla ja tekevät erilaisia tehtäviä. Suhteellista arviointia puolestaan silloin, kun samaa työtä tekee usea henkilö.

Suoritusarvioinnin mittaamisongelmia voidaan vähentää oleellisesti, kun koulutetaan arvioijaa tai käytetään samanaikaisesti useampia arvioijia (Viitala 2007, 134). Arvioija voi Kauhasen (2010, 63–64) mukaan olla henkilö itse, esimies, kollegat, alaiset, asiakkaat tai yhteistyökumppanit. Myös ulkopuolinen taho voi toimia arvioijana, esimerkiksi mystery shopping. Tässä ennalta sovitut asiakkaat arvioivat työnkulkua ja asiakaspalveluprosessia työntekijän tietämättä. He laativat kokemuksistaan arviointiraportin esimiehelle. Nykyään myös tietotekniikka ja automaatio mahdollistavat henkilön suorituksen mittauksen määrän, laadun ja nopeuden suhteen (Kauhasen 2012, 104). Tällöin tulee kuitenkin muistaa, että tieto mittaustuloksista annetaan ensin henkilölle itselleen ja vasta sitten hänen esimiehelleen ja muille.

360-asteen arviointia käytetään Valpolan (2002, 59) mukaan johtamisen ja työskentelyn arvioimiseen. Sen avulla yksittäiselle henkilölle tai ryhmälle annetaan palautetta oman työnsä ja toimintansa kannalta tärkeiltä sidosryhmiltä tai yhteistyökumppaneilta. Termi 360-asteen palaute tarkoittaa sitä, että palautteen antajia löytyy jokaisesta suunnasta; ympyrän kehä, täydet 360 astetta. Yrityskohtaisesti räätälöity kysely esittää vastaajille käyttäytymisen ja toimintatavan, jollaista organisaatiossa on lupa odottaa. 360-asteen -

palaute on hyvä keino ankkuroida johtamisnäkemys, sillä mitä toivotaan ja mitataan, sitä tapahtuu (mts. 61). Arvioinnin palautteen perusteella nähdään henkilökohtainen omakuva, ihannekuva ja muiden arvio käyttäytymisestä.

Nykyisin ennen kehityskeskusteluja, henkilö itse arvioi itsensä ikään kuin ehdotukseksi esimiehelleen. Tällöin Kauhasen (2012, 104) mukaan arviointikeskustelu käydään itsearviointin pohjalta. Eri tutkimukset ovat osoittaneet, että henkilöt ovat hyviä arvioimaan itseään silloin kun he tietävät muidenkin arvioivan heitä. Mikäli suoritusarviointi perustuu pelkästään itsearviointiin, pyrkii henkilöä kaunistelemaan tuloksia. Kansalliset kulttuurierot saattavat nousta vahvasti esiin; esimerkiksi suomalaiset ovat vaatimattomampia ja rehellisempiä kuin etelä- tai itäeurooppalaiset.

Ryhmäkehityskeskustelua käytetään Valpolan (2002, 72) mukaan silloin, kun työskennellään tiimeissä ja henkilökohtaisia tavoitteita on vaikea määrittellä. Työsuoritus on tiimin yhteinen, joten siitä tulee käydä yhteisiä keskusteluja ja kehittää sitä. Kehityskeskustelut käydään kahdessa osassa: ensimmäisessä käydään tiiminä läpi tavoitteet ja tulokset sekä sovitaan tiimin toiminnan kehittämistä. Toisessa keskustelussa alainen ja esimies käyvät lävitse henkilökohtaisia asioita. Kauhanen (2012, 104) mainitsee ryhmä- ja tiimityöskentelyssä käytettävän kollegoiden arviointeja erityisesti silloin, kun palkitseminen on sidottu ryhmän tuloksiin. Avoimeen toimintatapaan pyrkivä organisaatio mahdollistaa myös alaisten arvioivan esimiestään kokonaisuutena tai jonkin seikan, esimerkiksi johtamistavan, perusteella.

Ulkomaisen työkomennuksen onnistumisen arviointi on Kauhasen (2012, 106) mukaan vaikeampi asia kuin kotimaisen suoritusarvioinnin. Arviointiin vaikuttaa luonnollisesti se, mitä roolia työntekijä ulkomailla suorittaa. Lisähaasteen arviointiin tuo paikalliset olosuhteet. Mikäli suoritusarviointi tehdään kotimaassa, tulisi kuitenkin huomioida paikalliset, taloudelliset, poliittiset ja kulttuurilliset erot (Dowling & Welch 2004, 245–251.)

Kauhanen (2012, 106) väittää, että suoritusarviointi on yleistymässä Suomessa osana johtamisjärjestelmää, vaikka suomalaiset eivät perinteisesti ole tottuneet järjestelmällisesti arvioimaan muita tai olemaan itse arvioitavan asemassa. Nuoremmat sukupolvet ovat tottuneet sekä antamaan että saamaan palautetta. Tiimitason suoritusarviointi yleistyy organisaatioissa, joissa tiimeihin halutaan panostaa, niitä arvostetaan ja arvioidaan

ennen yksilöarviointia. Tyypillisiä suoritusarvioinnin käyttökohteita Helsilän (2009, 208) mukaan ovat

- palautteen antaminen suorituksista
- henkilökohtaisten kehittymistarpeiden tunnistaminen
- henkilökohtaisten palkankorotusten perusteiden dokumentoiminen
- henkilöstöpäätöksien perustan luominen: palkkaus, urakehitys
- organisaation diagnosoimis- ja kehittämismahdollisuuksien luominen
- rekrytointimenetelmien ja henkilöstöpolitiikan syrjimättömyyden varmistaminen; henkilöstön tasapuolinen kohtelu.

Kehityskeskustelu

Kehityskeskustelu varmistaa, virittää ja luo siltoja (Valpola 2002, 9). Työnantaja ja esimiehet vastaavat osaltaan alaistensa kehittymisestä ja kehittämisestä, joten se on myös osa johtamista (Lankinen ym. 2004, 63). Kehityskeskusteluissa, toisin sanoen esimiesalaiseskusteluissa, suunnittelu- ja arviointikeskustelussa, arvioidaan Kauhasen (2012, 101) mukaan tietyn sovitun ajanjakson jälkeen henkilön tai tiimin suoriutumista työtehtävistään tulosjohtamisen periaatteiden mukaisesti. Hokkanen ym. (2008, 90) kiteyttää kehityskeskustelujen tavoitteeksi sen, että työntekijälle ja päällikölle saadaan yhteinen käsitys saavutetuista tuloksista, uusista tavoitteista, niihin tarvittavan osaamisen kehittämisestä sekä organisaation yleistilanteesta. Mahdolliset palkkakeskustelut suosittelaa käytävän erikseen, sillä se yleensä häiritsee muuta ajattelua. Valpola (2002, 54) puolestaan korostaa, että kehityskeskustelujen oleellinen tulos tulee saattaa kehityssuunnitelmaksi.

Kehityskeskustelu on Kauhasen (2012, 101) mukaan ennalta sovittu ja suunniteltu esimiehen ja alaisen tai tiimin välinen keskustelu, jolla on tietty päämäärä ja järjestelmällisyys sekä toteutuksen säännöllisyys. Valpola (2002, 9) painottaa, että kehityskeskustelut auttavat varmistamaan tiedon liikkuvuuden organisaatiossa. Kehityskeskustelu on sovittu keino tarkistaa se, että vuoden aikana on puhuttu ja että toista osapuolta on kuunneltu tarpeellisista asioista. Kehityskeskustelun tavoite on virittää tulevaisuutta; yksikön suunnitelmat, mahdolliset muutokset ja osaamistarpeet sekä alaisen omat suunnitelmat, jotka esimiehen on hyvä tietää. Kehityskeskustelu on myös yhteistyön siltojen luoja; organisaatioyksikön tavoitteita ja kokonaisuuden merkitystä voidaan selventää, työvaiheketjuja jäsentää, henkilöiden rooleja ja vastuita täsmentää.

Kehityskeskusteluilla on Valpolan (2002, 10) mukaan esimiestyön lisäksi kaksi tärkeää tehtävää organisaatiossa: mahdollisuus vaikuttaa alaisen jaksamiseen ja alaisen tasavertaisena kumppanina pitäminen. Alainen voi varmistua siitä mitä häneltä odotetaan ja miten tullaan arvioimaan. Kehityskeskustelun toteutus ja pelisäännöt antavat molemmille osapuolille mahdollisuuden vaikuttaa; kysyä ja vastata. Kehityskeskustelulla luodaan edellytykset molemmin puoliseen kuunteluun, ja tuodaan oikeudenmukaisuutta työyhteisöön. Myös alainen voi esittää kehityskeskustelua ehdottaen teemoja ja toteutustapaa. Hokkanen ym. (2008, 90) korostaa, että esimiehen roolina on toimia kyselijänä ja puheenjohtajana, ei siis varsinaisena pääpuhujana. Keskustelun jälkeen tulisi molemmilla osapuolilla olla vähintään ymmärrys toisensa näkemyksistä, vaikka eivät samaa mieltä olisikaan. Valpola (2002, 11) korostaa, että esimiestyö osana kehityskeskustelua edellyttää usein, että esimies ylittää tietyn mukavuuskynnyksen aloittaessaan kehityskeskusteluja ja tekee kehityskeskusteluista tottumuksen. Esimies omaksuu kehityskeskustelut osaksi esimiestyötä mallioppimisen kautta: esimies pitää kehityskeskustelut, mikäli hänen kanssaan keskustellaan säännöllisesti, osana johtamisjärjestelmää.

Kauhanen (2012, 105) väittää, että useassa suomalaisessa organisaatiossa ylin johto ei valvo kehityskeskustelujen käymistä. Näin kehityskeskusteluista on muotoutunut ”vapaaehtoinen” tai muutoseikat täyttävä tilaisuus, eikä niinkään antoisa, kehittävä ja motivoiva tilaisuus. Valpola (2002, 44) painottaakin, että kehityskeskustelujen käytännön juurruttamiseksi on huolehdittava keskustelujen yhteenvedosta, arvioinnista, dokumentoinnista ja seurannasta. Kehityskeskustelun tiedot tulee toimittaa henkilöstöosastolle, jonka tehtävänä on ohjata henkilöstövoimavarojen kehittämistä ja hyödyntämistä organisaatiotasolla sekä siten hyödyntää kehityskeskustelua oleellisena osana johtamisjärjestelmää (Kauhanen 2012, 105).

Kehityskeskusteluja suositellaan käytävän Hokkasen ym. (2008, 90) mukaan kerran tai kaksi vuodessa. Organisaation ja työntekijän todellinen tarve kuitenkin määrittää keskustelujen määrän; nopeat muutokset toimialalla voivat lisätä tarvetta tiiviimpään kehityskeskustelutahtiin. Pääasia on, että keskustelua käydään niin työntekijän että esimiehen mielestä riittävän usein. Aktiivisten johtajien kehityskeskustelumenetelmä on jatkuva kehityskeskustelu, jossa esimies keskustelee alaistensa kanssa normaalia useam-

min ja epämuodollisemmin, esimerkiksi kuukausittain (mts. 94). Näissä lyhyissä keskusteluissa tulee huolehtia siitä, että työntekijät ymmärtävät tilanteen kehityskeskusteluksi eikä kahvipöytäjutusteluksi.

Hokkasen ym. (2008, 94) mukaan kehityskeskusteluja voidaan käydä varsinaisen linjaorganisaation ulkopuolella, esimerkkinä monivuotiset projektit ja ohjelmat. Projekti-päällikön tulee huolehtia työntekijän tavoitteiden selkeydestä sekä osaamisen ja resursien riittävydestä. Näissä kehityskeskusteluissa aiheet pohjautuvat kyseisen projektin tai ohjelman toteutukseen.

Tavoiteasetanta ja henkilön tarvitsema kehittäminen ovat Kauhasen (2012, 101) mukaan arvioinnin keskiössä Suomessa. Amerikassa pääpaino on nimenomaan suorituksen arvioinnissa tavoiteasettelun sijaan. Herääkin kysymys, voidaanko Suomessa asianmukaisesti palkita henkilöä työsuorituksesta, kun ei tarkastella hänen suoriutumistaan työtehtävistään yksityiskohtaisesti tietyllä aikavälillä.

4.3 Osaamisen kehittäminen

Nykyään henkilöstön osaaminen on keskeinen osa organisaation menestystä. Yritysten kilpailukyky on riippuvainen osaavasta henkilöstöstä yhä enenevässä määrin. Sisäisesti hyvinvoiva yritys tuottaa hyviä tuloksia kannattavasti motivoituneen ja tyytyväisen henkilöstönsä kanssa.

Tässä luvussa perehdytään osaamistarpeiden arviointiin, osaamisen kehittämismenetelmiin ja kehittämistoiminnan tulosten mittaamiseen.

4.3.1 Osaamistarveanalyysi

Osaamishaasteiden lähtökohtana ovat osaamistarpeet (kuva 9). Osaamistarpeet kuvaavat Otalan (2008, 105) mukaan sitä, millaista osaamista organisaatiossa tarvitaan, jotta toiminnan kilpailukykyä voidaan parantaa sekä tavoitteet saavuttaa niin lyhyellä kuin pitkällä aikavälillä. Osaamispuutteet löytyvät, kun verrataan organisaatiossa olevaa nykyistä osaamista osaamistarpeisiin. Osaamistarpeet liittyvät kaikkeen tekemiseen organisaatiossa, esimerkiksi tuotantotavan muuttuessa tulee esittää kysymykset ”mitä osaamista tarvitaan” ja ”mistä tarvittava osaaminen hankitaan”.

Hokkasen ym. (2008, 96) mukaan tulevaisuuden osaamistarpeiden arviointiin on kehitetty useita menetelmiä. Yhteistä menetelmille on se, että organisaation strategiaan perehtymällä pohditaan, millaista uutta osaamista tulevaisuudessa tarvitaan, jotta oma henkilöstö pystyy vastaamaan esitettyihin haasteisiin. Lisäksi pyritään muodostamaan käsitys tarvittavien osaajien määrästä, jotta kehityssuunnitelmat pystytään muuttamaan sopivaan kokoon. Kauhanen (2012, 145) on yhtä mieltä siitä, että kehittämistarpeita tulee analysoida yksityiskohtaisesti yksilön, tiimin ja koko työyhteisön niin nykyisten työtehtävien kuin tulevaisuuden tehtävien pohjalta. Hokkanen ym. (2008, 96) korostaa erityisesti, että asioita tulee pohtia yhdessä henkilöstön tai heidän edustajiensa kanssa. Tällöin myös työntekijät ymmärtävät päätösten taustalla olevat perustelut. Osaamistarpeita arvioidessa on aina kyse arvauksesta, johon liittyy suuri määrä tuntemattomia tekijöitä ja osaamistarpeet ovat osittain toisenlaisia kuin nykyisin arvioidaan. Henkilöstön osaamisen kehittämisessä tuleekin suosia laaja-alaista oppimista ja antaa eri työntekijöille mahdollisuus oppia erilaisia asioita.

Osaamisen johtamisen osatehtävät perustuvat Kirjavaisen ja Laakso-Mannisen (2000, 108) mukaan osaamisen mallintamiseen eli kuvauksiin tai listauksiin erilaisista osaamisista. Ojala (2008, 118–121) esittää osaamistarpeiden kokoamista yhteen esimerkiksi osaamiskartaksi, joka visuaalisena esityksenä on havainnollinen. Osaamiskartassa näkyy tavoitteeseen vaikuttavat osaamiset (avainosaamiset, strategiset ja tulevaisuuden osaamiset) ja niiden keskinäinen riippuvuus. Usein käytetty tapa esittää kartta on osaamisklusterit, johon klustereittain on ryhmitelty strategiset osaamiset. Osaamistarpeiden luetteloinnista nähdään heti osaamispuutteet, kun luetteloon on lisätty arvio tavoitteena olevasta osaamisen tasosta ja arvio vastaavasta nykyisestä osaamisesta.

Osaamiskartoitukset

Osaamiskartoituksella selvitetään Kirjavaisen ja Laakso-Mannisen (2000, 117) mukaan henkilön tai organisaatioyksikön nykytila ja verrataan sitä tavoitetasoon. Ojala (2008, 123) muistuttaa, että tavoitteena on tunnistaa osaamisvahvuudet ja -puutteet. Osaamiskartoituksella mitataan Viitalan (2007, 180) mukaan myös organisaatiossa oleva osaamisen taso.

Yksilön näkökulmasta osaamiskartoitukset ovat Kauhasen (2012, 148) mukaan tarpeen selkeän käsityksen muodostamiseksi niin omasta kuin tiimin työnkuvasta ja osaamisesta, oppimishaasteiden ja kehittymisen suunnittelemiseksi ja seuraamiseksi sekä kannustavan palautteen antamiseksi tiimin jäsenille. Organisaation näkökulmasta ne puolestaan ovat olennaisia henkilöstön kehittämiseksi, rekrytoinnin ja työkierron suunnittelemiseksi, kasvupolkujen ja vuosilomien ym. sijaisuuksien suunnittelemiseksi, työkuormituksen jakamiseksi ja palkitsemisen perustaksi.

Osaamiskartoitukseen tulee Kauhasen (2012, 148–150) mukaan listata työn kannalta oleelliset työtehtävät ja osaamisalueet sekä määritellä arviointikriteerit eri osaamista-soille. Hokkasen ym. (2008, 97) mukaan kaikilla saman tehtävän tekijöillä ei tarvitse olla täysin samaa osaamista, mutta tavoiteprofiilien on kuitenkin oltava lähellä toisiaan. Tehtäväkohtaisen osaamisprofiilin koostamisessa tulee käyttää apuna sekä arvioita organisaatiossa tulevaisuudessa tarvittavasta osaamisesta että tehtävän ammattilaisten omia näkemyksiä.

Tehtäväkohtaisen tavoiteprofiilin määrittelyn jälkeen on Hokkasen ym. (2008, 97) mukaan esimiehen pystyttävä arvioimaan työntekijän osaamista; mieluiten yhdessä työntekijän kanssa esimerkiksi kehityskeskustelujen yhteydessä. Kauhanen (2012, 148–150) lisää osaamisen arviointimenetelmiksi itsearviointin, esimiehen ja työkavereiden arviointin, 360 asteen arviointin, sisäisten ja ulkoisten asiakkaiden arviointin sekä alaisten arviointin. Arviointia käytetään ensisijaisesti kehittämiskohteiden löytämiseen, sillä työntekijän tavoitteena ei ole olla paras jokaisessa arviointikohdassa (Hokkanen ym. 2008, 99). Keskeisiä kehittämiskohteita työntekijöittäin kannattaa valita enintään kolme.

Kauhanen (2012, 148–150) väittää, että yksilön osaamisen arviointi on usein subjektiivinen arvio, sillä kaikille osaamisalueille on vaikea kehittää numeerisia ja objektiivisia mittareita. Arviointiin vaikuttavat Otalan (2008, 125) mukaan arvioijan tausta, persoona, koulutus, kulttuuri ja ympäristö. Arviointitarkkuus paranee ajan myötä ja kokemuksen lisääntyessä. Kun arvioitsijat valmennetaan arviointityöhön, ovat myös laadulliset mittarit käyttökelpoisia.

Osaamisen tasot

Yleisluonteisia asteikkoja tai eri osaamistasoihin liittyviä käyttäytymisindikaattoreita käytetään osaamisen syvyyden tai tason arvioimiseksi. Usein yleiskuvauksia on vaikea saada kattamaan kaikkia osaamisalueita, joten yleiskuvaukset saattavat jäädä ylimalkaiksi. Tämän vuoksi yleiskuvausta täydentämään laaditaan yksityiskohtaisempi tasokuvaus. (Kirjavainen & Laakso-Manninen 2000, 108.)

Osaamisen arviointiin mahdollisimman yhdenmukaisesti on määriteltävä mittaristo. Täydellistä mittaristoa ei voitane laatia, vaan olennaista on se, miten organisaatiossa itsessään osaamisia tulkitaan ja millainen mittaristo on sopivin. Henkilöstön osaamista ei aina voida arvioida suhteessa keskimääräiseen tavoitetasoon; samalla osastolla työskentelevien työntekijöiden osaamisen ei tarvitse kaikissa työtehtävissä olla samalla tasolla. Mittariksi voidaan tällöin valita työntekijälle asetettu henkilökohtainen tavoiteosaamistaso. (Hätönen 2007, 27–34.)

Osaamisen määrittelyssä voidaan käyttää Viitalan (2007, 181) mukaan monia erilaisia tekniikoita, esimerkiksi kvalifikaatioympyröitä, matriiseja ja osaamispuita. Tekniikoiden tarkoituksena on nimetä tärkeät osaamiset ja niiden painoarvot työn menestyksellisen suorittamisen kannalta. Hokkasen ym. (2008, 98) mukaan arvioinnissa voidaan käyttää apuna mittariasteikkoja, joista käytetyin on viisitasoinen järjestelmä:

- taso 0 tarkoittaa, ettei työntekijällä tarvitse olla tätä osaamista
- taso 1 tarkoittaa sitä, että työntekijällä ei ole vielä tehtävän vaatimaa minimiosaamista
- taso 2 tarkoittaa osaamisen olevan riittävällä tasolla tehtävän suorittamiseen
- taso 3 tarkoittaa, että osaaminen on vahvaa
- taso 4 tarkoittaa, että kysymys on huippuosaajasta.

Hätönen (2007, 27) puolestaan väittää, että osaamisten arviointiasteikon tulee olla suhteellisen laaja, jopa 1–7. Tällöin osaamisalueita voidaan määritellä niin perusosaamisen kuin huippuosaamisen näkökulmasta. Osaamistasot ovat kumulatiivisia; osaamisen ollessa tasoa 3, myös tasojen 1 ja 2 kuvaukset toteutuu. Osaamistasoihin on hyvä lisätä 0-taso, jolla voidaan tarkoittaa kolmea asiaa: henkilöllä ei ole kyseistä osaamista, henkilö on uusi työntekijä tai on lähdetty kehittämään tulevaisuudessa tarvittavaa osaamista.

Hokkasen ym. (2008, 98) mielestä hymynaamojen käyttö arvioinnissa välttää työntekijöiden numeraalisen määrittämisen.

Osaamisen kartoittaminen ja jatkuva mittaaminen ovat Kauhasen (2012, 155–156) mukaan tärkeitä huomioitavia asioita tietopääoman kehittämisessä. Eri toimijoiden rooleja voidaan tarkastella karkealla tasolla muun muassa seuraavasti:

- johto: innostaminen, visio, näkemys tulevaisuuden osaamistarpeesta, entisen toimintatavan kyseenalaistaminen (oppivan organisaation ideologia)
- esimiehet: osaamistavoitteet tiimeille ja yksilöille, kehittämismahdollisuuksien luominen, entisen toimintatavan kyseenalaistaminen
- työkaverit: toisilta oppiminen, tiedon ja kokemuksen jakaminen, yhdessä tekeminen, erilaisten näkemysten salliminen
- henkilö itse: oppiminen, itseohjautuvuus, pitkäjänteisyys, rohkeus kyseenalaistaa ja muuttaa entisiä käytäntöjä
- HR(D): osaamiskartoitus, kehittämismenetelmien ja kehitysmahdollisuuksien tarjoaminen.

Osaamiskartoitusten suurimmaksi hyödyksi Viitala (2007, 182) näkee kehittämisen jäsentymisen ja suuntaamisen. Olemassa olevan osaamisen arvostus lisääntyy ja tiedostetun osaamisen varaan voidaan kehittää toimintaa. Lisäksi voidaan tehdä perustellumpia valintoja kehitettävistä osaamisalueista sekä kehittymisen suunnasta ja vahdista.

4.3.2 Osaamisen kehittämismenetelmät

Osaamisen kehittämisestä käytetään vielä usein käsitettä henkilöstön kehittäminen (Human Resource Development, HRD). Henkilöstön kehittäminen on Viitalan (2007, 182) mukaan keskeinen osa osaamisen vaalimista, kehittämistä ja uudistamista. Käsite korostaa henkilöstöä kehittämistoimenpiteiden kohteena, jota ulkopuolinen taho kehittää. Nykyajattelun mukaan jokainen on itse vastuussa omasta ja työyhteisönsä osaamisen kehittymisestä. Kehittymisen prosesseja tuetaan yrityksissä johtamisella, rakenteilla ja toimintamalleilla. Jokaisen organisaation on Kauhasen (2012, 156) määriteltävä erikseen osaamisen kehittäminen ja erilaiset tehtävät, jotta rooliristiriidoilta vältytään. Olennaista kuitenkin on minkälaisen roolin ylin johto todellisuudessa ottaa, sillä sen pohjalle tarkastelu rakentuu.

Osaamisen ylläpitämisestä on tullut Viitalan (2007, 182) mukaan luonnollinen osa palkkatyön velvollisuuksia; yritys luo oppimiselle edellytykset ja mahdollisuudet, ja työntekijä sitoutuu pitämään sen ajan tasalla. Parhaimmillaan organisaatiossa vallitsee yhtenäisyydentunne, jolloin omaa osaamistaan koskevaa tietoa jaetaan muille (Hätönen (2007, 49–51). Organisaation tuleekin luoda tiedon jakamiselle sopivat puitteet eli avoin ja rakentava työilmapiiri, toimintatavat osaamisen ja oppimisen kehittämiseksi sekä aikaa ja keinoja työprosessien mallintamiseen. Johtamisen, rakenteiden ja toimintamallien avulla saadaan osaaminen dokumentoitua organisaation muistiin. (Kujansivu ym. 2007, 43 – 44; Ojala 2008, 175.)

Viitala (2007, 183) näkee organisaation kehittämisen lähestymistavat jatkumona behavioristisen ja konstruktivistisen kehittämisenäkemyksien välillä. Jyväskylän ammattikorkeakoulu (2014) määrittelee behavioristisen näkemyksen siten, että oppiminen on ulkoisesti säädeltävää käyttäytymisen muuttumista; uusien ärsyke-reaktiokykykentöjen muodostumista. Konstruktivistisessä näkemyksessä oppiminen on aktiivinen tiedon konstruointiprosessi eli tiedon rakentamisen prosessi, jolloin tiedon hakijassa herää omiksi koetut, opittavaan asiaan liittyvät kysymykset, oma kokeilu, ongelmanratkaisu ja ymmärtäminen. Viitala (2007, 184) lisää, että kokemukset saadaan parhaiten hyödyksi, kun niitä kyetään tarkastelemaan reflektiivisesti; koetun peilaaminen oppimisen lähtökohdasta.

Kauhanen (2012, 29) puolestaan jakaa lähestymistavat teknostruktuuralliseen lähestymistapaan, jossa kiinnitetään huomiota erityisesti tekniikkaan ja organisaation rakenteisiin, sekä inhimillisiin-prosessuaaliseen lähestymistapaan ihmisiin ja päämäärien saavuttamiseen ja tarpeiden toteutusta edistäviin prosesseihin. Näitä molempia lähestymistapoja tarvitaan organisaation kokonaisvaltaiseen kehittämiseen ja yhdessä niistä muodostuukin Lindströmin (1994, 21) mukaan organisaation kehittäminen eli OD Organization Development.

Organisaation kehittäminen käsittää Kauhasen (2012, 29) mukaan kaikki ne toimenpiteet, joilla lisätään organisaation yksittäisten jäsenten ja organisaatioyksiköiden välistä yhteistoimintaa. Toimenpiteet perustuvat psykologiseen tai sosiaalipsykologiseen tietämykseen ja taustaan. Jatkuvan muutoksen keskellä on säilytettävä kilpailukyky, ja siksi henkilöstön keskinäisen vuorovaikutuksen määrä ja laatu vaikuttavat oleellisesti muu-

toksen hallintaan. Lindströmin (1994, 24) mukaan organisaation tavoitteiden ja toiminnan on sopeuduttava toimintaympäristön muutoksiin, jolloin olennaista on organisaation elinkelpoisuuden ja yksilön terveyden ja pätevyyden kehittyminen. Tämä edellyttää jatkuvaa oppimista niin yksilöiltä kuin organisaatiolta. Ranki (1999, 87–89) muistuttaa, että sopivan kehittämistavan löytäminen ei ole yleensä ongelma, vaan pikemminkin henkilöstön kehittymismotivaation aikaansaaminen. Koko henkilöstö on saatava asennoitumaan osaamisen kehittämiseen aktiivisesti etsien siihen uusia mahdollisuuksia.

Osaamisen kehittäminen sisältää laaja-alaisia ja monipuolisia käytännön toimenpiteitä osaamisen varmistamiseksi. Kehittämistoimet suunnataan yrityksessä asetettujen tavoitteiden saavuttamiseksi. Oleellista on, että työnantaja osoittaa riittävät resurssit ja suunnitelman tavoitteisiin pääsemiseksi; kehittämissuunnitelma ja parhaat toimintatavat löytyvät henkilöstön kanssa yhteistoiminnassa, sillä suurelta resurssit eivät takaa onnistumista ellei vastuuta ja velvoitteita ole hyväksytty yhteishengessä. Vastuu osaamisen kehittämisestä on kaikilla. (Työhyvinvointi-info 2014.)

Viitala (2007, 187) väittää, että oppimista tapahtuu työelämän erilaisissa tilanteissa ja niitä kaikkia ei tarvitse erikseen järjestellä tai ne eivät vaadi rahaa. Osaaminen vanhenee Hokkasen ym. (2008, 99) mukaan nopeasti, joten turvatakseen työmarkkinakelpoisuutensa, on työntekijällä oltava kyky oppia uutta ja valmiudet omaksua nopeasti uusien työtehtävien edellyttämiä tietoja ja taitoja. Elinikäisestä oppimisesta on tullut osa niin yksilön kuin organisaation arkea. Kaikissa organisaation muutoksissa ja kehittämisessä on kyse niissä toimivien ihmisten oppimisesta. Toiminta on yhä enemmän osaamis- ja tietosidonnaista, jolloin organisaatioilla tulee olla kyky hallita, kehittää ja luoda uutta osaamista. Oppimisen organisoimisen tarkoituksena onkin selkeyttää ja tukea työyhteisön oppimista ja osaamista. Tällainen järjestelmällinen ja jatkuvasti kehittyvä prosessi selkeyttää myös esimiestyöskentelyä.

Organisaation tarvitsema osaaminen hankitaan Kauhasen (2012, 152) mukaan yleensä rekrytoimalla tai kehittämällä henkilöstön osaamista. Henkilöstön osaamisen kehittämisen lähtökohtana ovat henkilökohtaiset kehityssuunnitelmat. Kehityssuunnitelmissa on huomioitava, että niissä yhdistyy organisaation ja yksilön tavoitteet, siinä on sekä nykyisessä työssä tarvittava osaaminen että tulevaisuudessa tarvittava ja haasteisiin valmistautuminen. Lisäksi on muistettava, että osaamisen kehittäminen koskee henkilön koko kyvykkyyttä eikä vain tietoja ja taitoja.

Osaamislähtöinen työn muotoilu

Kuten edellä on käynyt ilmi, osaamista voidaan kehittää monin eri tavoin ja kyse on aina konkreettisista toimista. Kehittämistoimien tuloksellisuutta tukee erityisesti osaamistavoitteiden selkeä asettaminen henkilötasolla; työntekijä sisäistää osaamiseensa kohdistuvat odotukset. (Työhyvinvointi-info 2014.)

Yritykselle on tehokkainta, kun jokaisen työntekijän osaaminen saadaan hyödynnettyä täysipainoisesti; jokainen työntekijä on oman osaamisensa kannalta sopivan haasteellisessa tehtävässä. Tarvitaan oikeanlaisia prosesseja ja osaamisen johtamista siirtämään osaamista oikeaan paikkaan ja mahdollisuuksien mukaan muokkaamaan työtehtäviä työntekijän osaamisen mukaan. Osaamislähtöinen työn muotoilu tarkoittaa työtehtävien sisällöllistä määrittelyä siten, että jokaisen osaajan tiedot ja taidot hyödynnetään mahdollisimman tehokkaasti ja samalla huolehditaan niiden kehittämisestä edelleen. Rutinitöissä työn muotoilua ovat työn rikastaminen ja laajentaminen. Työn laajentamisella tarkoitetaan uusien toimintojen tai laajempien kokonaisuuksien lisäämistä työhön. Rikastamisella tarkoitetaan sitä, että varsinaisen työnsä lisäksi työntekijä ottaa vastuulleen aiempaa suuremman määrän työn suunnittelusta, arvioinnista ja kehittämisestä. (Valvisto 2005, 15; Viitala 2008, 222–223.)

Työtä muotoillaan niin yksilö- kuin ryhmätasolla. Yksilötasolla moniosaamisen huomiointi on helpompaa kuin ryhmätasolla. Ryhmätasolla puolestaan otetaan huomioon luonnolliset työkokonaisuudet. Ryhmien tehtäväkenttää ja kokoonpanoa muotoiltaessa on tärkeää kiinnittää huomio osaamiseen, sillä erilaisten osaamisten yhdistämisellä voidaan luoda edellytyksiä yksilöiden ja toiminnan tehokkaalle kehittymiselle, jopa innovatiivisuudelle. Lisäksi ennakkoluulottomalla erilaisten ihmisten ja osaamisten yhdistelyllä eli synergialla voidaan saavuttaa hyviä tuloksia. Yritystoiminta tarvitsee rakenteita, mutta on tärkeä havaita se tosiasia, että liian tiukat rakenteet saattavat estää luovuuden ja joustavuuden. (Rastas & Einola-Pekkinen 2001, 163; Viitala 2008, 223.)

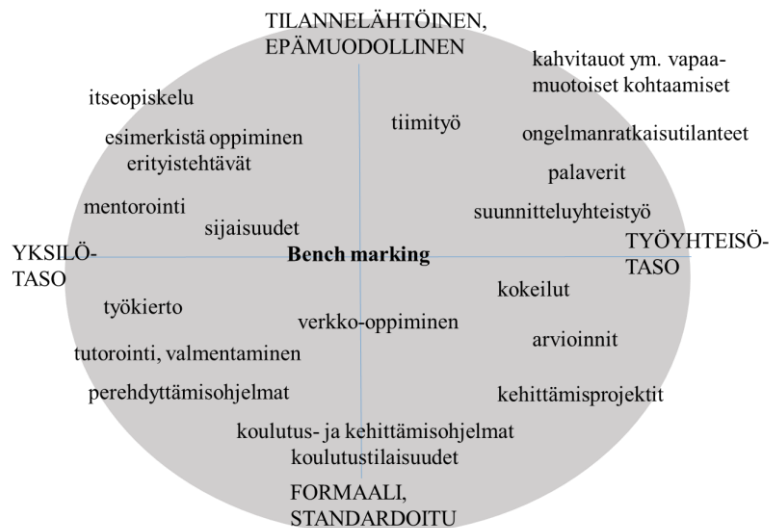
Työssä oppiminen ja kehittyminen

Työpaikan osaamisen kehittämisessä voidaan käyttää monenlaisia ja luoviakin keinoja. Osaamista voidaan ylläpitää ja kehittää esimerkiksi henkilöstökoulutuksella, työtehtävien kierrättämisellä, perehdyttämisellä sekä mentoroinnilla. Tavoitteellisella osaamisen johtamisella ja tehokkaalla osaamisen hallinnalla vältetään päällekkäistä kehittämistyötä. Osaamisen kehittämisen tuloksellisuus näkyy nopeasti yrityksen tuottavuuden kasvuna, innovaatioina sekä sairauspoissaolojen vähentymisenä ja lisääntyneenä mielekkäänä työnä. (Työhyvinvointi-info 2014.)

Jokaisen omalla vastuulla on Kauhasen (2012, 152) mukaan itsensä kehittäminen ja oppiminen. Henkilöstön kehittämiskeinoja on runsaasti, sillä ne eivät riipu henkilön sijaintipaikasta, peruskoulutustasosta tai taloudellisesta asemasta. Viitalan (2007, 187) mukaan työelämässä tapahtuva oppiminen voidaan jakaa Dohmenin (1996) luokittelun mukaisesti neljään tyyppiin:

- formaali oppiminen, joka tapahtuu koulutusorganisaatioiden piirissä. Opiskelu on määrämuotoista ja johtaa tutkinnon tai opintokokonaisuuden suorittamiseen. Yrityksissä yleensä tuetaan koulutukseen osallistumista tai luodaan omia sisäisiä opinto-ohjelmia.
- nonformaali oppiminen, jossa yritys itse järjestää tai hankkii oppimistapahtumia ulkopuolelta. Nämä eivät johda tutkintoon. Esimerkkinä mainittakoon muun muassa laatukoulutus ja kielikurssi.
- informaali oppiminen ei ole systemaattisesti organisoitua ja suunniteltua. Se tapahtuu työssä ja työympäristössä, jolloin sitä edistää kehittämistä painottava yrityskulttuuri. Esimerkiksi palaverit palvelevat oppimisfoorumeina.
- satunnainen oppiminen on tahatonta ja suunnittelematonta, yleensä myös tiedostamatonta. Eteen tuleva ongelma tai jokin yllättävä haaste kannustavat oppimaan.

Henkilöstön kehittämisen menetelmiä voidaan ryhmitellä Viitalan (2007, 188) mukaan muun muassa siten, miten formaaleja tai epäformaaleja ne ovat. Toisena jakoperusteena voidaan käyttää sitä, kehitetäänkö niillä yksilöä, ryhmää vai koko yhteisöä. Näillä jaoteluilla voidaan muodostaa nelikenttä kuvan 15 mukaisesti.



KUVA 15. Henkilöstön kehittämisen muotoja (Viitala 2006, 261)

Henkilöstön kehittämisen toimintamalleja tulisi kehittää erityisesti kuvan 15 oikeanpuoleisissa kentissä. Dialogikäytännön oppimisen myötä on Viitalan (2007, 189) mukaan mahdollista kehittää työyhteisön palaveri- ja työn tekemisen käytäntöjä arvioimaan ja kehittävään suuntaan.

Kauhanen (2012, 154) puolestaan jaottelee henkilöstön kehittämismenetelmät kahteen pääryhmään sen mukaan, missä osaamisen kehittäminen tapahtuu:

- työpaikalla tapahtuvaan oppimiseen: esimerkiksi sijaisuudet, työkierto, projektityöskentely, työn rikastaminen tai laajentaminen, vastuulliset erityistehtävät, toimiminen kouluttajana, perehdyttäminen, mentorointi tai jokapäiväinen johtaminen (mukaan lukien kehityskeskustelu). Hokkanen (2008, 101) lisää tähän myös Learning by doing eli tekemällä oppimisen ja Learning by developing eli kehittämällä oppimisen.
- työpaikan ulkopuolella tapahtuvaan oppimiseen, kuten opintokäynnit, ammattilehtien ja -kirjallisuuden lukeminen, itseopiskeluohjelmat, opiskelu oppilaitoksissa tai koulutusorganisaation järjestämällä lyhyillä kursseilla tai monimuoto-opiskeluohjelmat (esimerkiksi verkko-opiskelut).

Hokkanen ym. (2008, 101) mukaan työnkierron kehittyneempi malli on oppimisen verkostomalli, jonka hollantilainen van der Krogt (1998) on kehittänyt. Oppiminen ja työ muodostavat oman verkostonsa, jotka ovat tiiviisti yhteydessä toisiinsa. Työn verkosto on organisaation näkyvin ja konkreettisin osa koostuen arkipäiväisistä työsuorituksista,

työn rakenteista ja tekijöistä. Oppimisen verkosto on näkymättömämpi osa. Tämän verkostomallin tarkoituksena on tehdä työssä oppimisestä näkyvää ja suunnitelmallista toimintaa, johon oleellisena osana kuuluu ihmisten vuorovaikutus. Malli sopii kaikkiin organisaatiotyyppeihin ja sen vahvuutena pidetään työntekijäkeskeisyyttä. Malli ei välttämättä sovi johdon tai kokonaisvaltaisen organisaatio-oppimisen apuvälineeksi.

Koko työyhteisön yhteisenä oppimismenetelmänä voidaan Hokkasen ym. (2008, 102) mukaan käyttää toimintaoppimista (Action Learning). Toimintaoppimista on Viitalan (2007, 193) mukaan kaikki suunnitelmallinen toiminta, jossa teorian omaksuminen ja soveltaminen käytännön tehtävissä vuorottelevat. Teoriaopetukseen, joka yleensä tapahtuu ryhmässä, tuodaan soveltamisvaiheen kokemukset arvioitavaksi ja oppimisen ainekseksi. Action Learning- ohjelmassa kohteeksi voidaan Hokkasen ym. (2008, 102) ottaa organisaatiossa oleva yhteinen ohjelma, jota ryhdytään aktiivisesti ja ulkopuolista ohjausta apuna käyttäen hakemaan ratkaisuja. Ulkopuolinen ohjaaja ei useinkaan ole ongelman sisällön asiantuntija vaan oppimis-, ongelmanratkaisu- ja kehittämisprosessien asiantuntija.

Työnantajat suhtautuvat Kauhasen (2012, 155) mukaan yleensä myönteisesti henkilöstön itsensä kehittämiseen vapaa-ajallaan, ja kannustavat siihen maksamalla kurssimaksut ja oppimateriaalin. Henkilöstön kehittämispanostusta on usein organisaatioissa vaikea verrata aikaisempaan aikaan, sillä työajasta vain murto-osa käytetään itsensä kehittämiseen. Oppiminen on kuitenkin aina Hokkasen ym. (2008, 103) mukaan henkilökohtainen prosessi, joka riippuu oppijan halusta oppia uusia asioita.

4.3.3 Kehittämistoiminnan tulosten mittaaminen

Osaamisen kehittämisen perusta on arviointi, jonka perusteella luodaan tietoa osaamisen nykytilasta. Tämän jälkeen voidaan asettaa kehittämistavoitteet tulevaisuuteen. Osaamista arvioidaan monella tavalla monesta eri näkökulmasta riippuen siitä, mihin osaamisen arviointia käytetään; strategiasuunnittelussa keskitytään organisaatiotason arviointiin, henkilökohtaista osaamista yksilö- ja ryhmätason arvioinnissa, esimerkiksi kehityskeskusteluissa. Osaamista arvioidaan ja mitataan, jotta saataisiin palautetta osaamisen kehittymisestä ja kehittämistyön onnistumisesta. (Ranki 1999, 48–49; Hätönen 2011, 32).

Henkilöstön osaamisen kehittämisen tulee Viitalan (2007, 201) mukaan aina olla selkeät tavoitteet. Osaamisen kehittymisen tulee näkyä toiminnan tehostumisena ja yrityksen menestymisen edellytysten ja kannattavuuden paranemisena. Ojala (2008, 91–92) painottaa, että osaamispääoman johtamisen tuloksia ovat niin osaamispääoman kehittämisen tehokkuuteen liittyvät kuin osaamispääoman johtamisen tuloksellisuuteen ja vaikuttavuuteen liittyvät asiat. Osaamispääoman johtamisen tuloksellisuus ja vaikuttavuus, osoittaa sen, miten hyvin osaamisstrategia on vastannut haasteisiin ja miten valitut toimenpiteet ovat tukeneet liiketoimintatavoitteiden tai strategisten tavoitteiden toteuttamista. Kehittämistoimenpiteitä tulee seurata kuten muitakin yrityksenstrategisia hankkeita, esimerkiksi neljännesvuosittain. Myös Kauhanen (2012, 159) korostaa, että henkilöstön osaamisen kehittämisen on tuettava yrityksen liiketoimintastrategiaa. Henkilöstön kehittämistoiminnan tuloksia on voitava mitata.

Arviointi kattaa Viitalan (2007, 201) mukaan parhaimmillaan kehittämisprosessin kaikki vaiheet; suunnittelu, toteutus ja tulokset. Tuloksia tulee arvioida useammalla tasolla; yksilön tietojen ja asenteiden muutos sekä vaikutukset hänen työkäyttäytymiseen ja koko organisaatioon. Taulukossa 3 nähdään Kauhasen (2012, 159) listaus kuinka mitauksia voidaan tehdä viidellä tasolla: reaktioiden, oppimisen, soveltamisen, operatiivisten tulosten ja vaikutusten eli organisaation menestymisen tasolla.

Kauhasen (2012, 160) mukaan nykyään mitataan usein kahta ensimmäistä tasoa (taulukko 3), vaikka painopisteen tulisi olla kahdella viimeisellä tasolla. Tämä tekee henkilöstön kehittämistoiminnan haastavaksi, kun pitäisi osoittaa operatiivisten tulosten ja vaikutusten seuraukset organisaation menestymiseen. Viitala (2007, 201) näkee yhdeksi ongelmaksi lyhyen tähtäimen tavoitteet ja siitä johtuva kärsivällisyyden puute. Kehittäminen tarvitsee paljon aikaa kypsyäkseen toiminnaksi ja organisaation kulttuuriksi. Muutosvauhdin ja kehittämisen vaatiman sisäistämisen ajan välillä on ristiriita. Toinen ongelma on kehittämistoimien arvioinnin ohuus; tuloksia mitataan ja arvioidaan harvoin, ja se on usein pinnallista. Syynä tähän on arvioinnin vaikeus. Ei ole helppoa eristää kehittämistoimien vaikutusta muista vaikutuksista tai analysoida lähtötilannetta ”ennen ja jälkeen” -vertailujen pohjaksi. Perusteellinen arviointi vaatii runsaasti aikaa ja vaivaa.

TAULUKKO 3. Henkilöstön kehittämisen tulosten mittaaminen (Kauhanen 2012, 160)

Arvioinnin tasot	Mitä mitataan?	Milloin mitataan?	Miten mitataan?
Reaktiot	<ul style="list-style-type: none"> - asenteet - mielipiteet - vaikutelmat 	<ul style="list-style-type: none"> - kehittämisen aikana ja lopuksi 	<ul style="list-style-type: none"> - kysely - haastattelu - keskustelu
Oppiminen	<ul style="list-style-type: none"> - opiskeltujen asioiden omaksuminen - tietojen ja taitojen hallinta - ymmärtäminen 	<ul style="list-style-type: none"> - kehittämisen aikana ja lopuksi 	<ul style="list-style-type: none"> - tentti - harjoitustyöt - kysely - haastattelu
Soveltaminen	<ul style="list-style-type: none"> - kyky toimia opiskelluissa tilanteissa 	<ul style="list-style-type: none"> - kehittämisen aikana ja kehittämisen päätyttyä (1 -6 kk) 	<ul style="list-style-type: none"> - työskentelyn seuraaminen - henkilön, työka- vereiden ja esi- miesten haastat- telu
Operatiiviset tulokset	<ul style="list-style-type: none"> - tuottavuus - vaihtuvuus - asiakastyytyväi- syys - tuotot ja kustan- nukset - innovaatiot 	<ul style="list-style-type: none"> - kehittämisen päätyttyä (1 – 24 kk) 	<ul style="list-style-type: none"> - tunnusluvut - asiakaskysely - haastattelu
Organisaation menestyminen	<ul style="list-style-type: none"> - henkilöstön hy- vinointi - imago työnanta- jana - omistajatyyty- väisyys - asiakastyytyväi- syys 	<ul style="list-style-type: none"> - kehittämisen päätyttyä (½ - 3 v) 	<ul style="list-style-type: none"> - kyselyt (asia- kas, henkilöstö, omistajat) - sijoitetun pää- oman tuotto - arvonnousu

Heikotkin arvaukset ja suuntaa antavat seurantakohteet antavat Kauhasen (2012, 160) mukaan enemmän kuin mittaamattomuus. Nykyään ja tulevaisuudessa yhä enemmän organisaation keskeiset kehittämishankkeet edellyttävät perusteita. Tällöin asioiden edistämiseksi tarvitaan osoituksia panostusten vaikutuksista erilaisiin tuotoksiin.

4.4 Palkitseminen

Tässä työssä on aiemmin käsitelty suoritusten johtamista, joka yhtäältä johtaa osaami- sen kehittämiseen ja toisaalta palkitsemiseen. Jos suoritusjohtamisen tulos osoittaa ta- voitteiden saavuttamista tai jopa ylittämistä, liittyy siihen palkitseminen joko aineetto- mana tai aineellisena. Henkilöstöjohtamisen yksi keskeisimmistä osa-alueista on palkit-

seminen. Tässä aluvussa käsittelen erilaisia palkitsemistekijöitä ja palkitsemisen vaikutusta motivaatioon. Lisäksi avaan taloudellisen ja aineettoman palkitsemisen tarkoitusta ja merkitystä.

4.4.1 Palkitsemistekijät

Työsuhteeseen kuuluu Hokkasen ym. (2008, 75) mukaan olennaisena osana palkitseminen, jolla pyritään saamaan työntekijä motivoitumaan tehtäväänsä. Se on osa johtamisjärjestelmää. Palkitsemisjärjestelmän tulee tukea organisaation tavoitteiden saavuttamista innostamalla henkilöstöä etenemään halutulla tavalla toivottuun suuntaan. Palkitsemisen periaatteiden on oltava selkeät ja koko henkilöstön tiedossa. Yleisenä periaatteena pidetään, että palkka ja palkkiot ovat korvausta tehdystä työstä ja saavutetuista tuloksista. Helsilä (2002, 69–77) väittää, että useat työntekijät toivovat tiedoista, taidoista ja osaamisesta palkittavan erisuuruisella palkalla; koulutus vaikuttaa määrään.

Palkitsemisjärjestelmällä tarkoitetaan kokonaisuutta, joka koostuu kannusteista ja palkkioista, kannusteiden ja palkkioiden jaon periaatteista ja menettelytavoista sekä tavoista, joilla palkitsemisjärjestelmää kehitetään ja ylläpidetään (Vartiainen ym. 1998, 25–27.) Viisaasti suunniteltu ja hyvin toimiva palkitsemisen kokonaisuus on Hokkasen ym. (2008, 75) mukaan tehokas tapa parantaa yrityksen kilpailukykyä, tuottavuutta ja työelämän laatua. Lisäksi palkitsemisjärjestelmällä voidaan houkutella työntekijöitä ja toisaalta saada heidät pysymään yrityksessä. Palkitsemisessa organisaatioilla on vielä paljon hyödyntämättömiä mahdollisuuksia.

Palkitsemiskeinot jaetaan Kauhasen (2012, 114) mukaan kahteen osaan eli aineettomiin ja taloudellisiin palkitsemiskeinoihin. Aineettomia palkitsemiskeinoja ovat lähinnä kasvupolut ja sosiaaliset palkkiot (statussymbolit, kiitos ja tunnustukset, sosiaaliset kontaktit eli verkostot, julkinen tunnustus). Taloudelliset palkitsemiskeinot jaetaan kahteen pääryhmään: suoriin ja epäsuoriin palkitsemiskeinoihin (raha), jolla tarkoitetaan erilaisia etuja, kuten lakisääteisiä (eläke-, sairaus-, työttömyys- ja tapaturmavakuutus) tai vapaaehtoisia (lisäeläke-, sairauskulu-, matka- ja vapaa-ajan-vakuutus, ravinto-, puhelin-, auto- ja asuntoetu). Suora palkitseminen käsittää peruspalkan, taitolisän (kielitaito, monitaitoisuus) ja suorituspalkan (tulospalkkio, osakeoptio, henkilökohtainen lisä).

Työsopimuslaki ja toimialakohtaiset työehtosopimukset määrittävät Viitalan (2007, 152) mukaan palkkauksen reunaehdot. Verohallitus puolestaan vahvistaa vuosittain Kauhasen (2012, 114) mukaan ns. verotusarvon suurimmalle osalle tarjottavista eduista, joista edunsaaja maksaa veroa oman tuloveroprosenttinsa mukaan työnantajan suorittaman ennakonpidätyksen yhteydessä. Organisaatiot voivat kehittää Rantamäen ym. (2006, 82) mukaan uusia organisaatioonsa soveltuvia työn ja työaikojen joustavuuteen ja terveyden ylläpitämiseen liittyviä etuja, esimerkiksi sähköposti matkapuhelimessa, tietoliikenneyhteydet kotona, työmatkalippu, ergonomiaohjelmat ja kuntoremontit. Usein kaikki työsuhde-edut ovat saajalleen ja työnantajalle edullisia, sillä marginaali-vero ei missään tuloluokassa ylitä 50 prosenttia.

Työsuhteen pysyvyyden jälkeen vetovoimaisimpia etuja ovat Rantamäen ym. (2006, 85) mukaan työterveyshuoltoon liittyvät edut. Niiden rahallinen merkitys on usein työnantajalle pienehkö, mutta henkilöstölle niiden arvo voi olla suuri. Monissa maissa lakisääteinen sosiaaliturva on Kauhasen (2012, 114) mukaan suomalaista tai eurooppalaista huonompi. Tällöin työnantaja voi maksaa laajemmin erilaisia vapaaehtoisia lisäetuja, esimerkiksi perheenjäsenten sairauskuluvakuutuksen. Asiasta tulee sopia etukäteen työsuhteen solmimisen yhteydessä.

4.4.2 Palkitseminen ja motivaatio

”Motivaatio on yksilön psyykinen tila, joka määrää, millä vireydellä ja mihin suuntautuneena hän tietyssä tilanteessa toimii” määrittelevät Peltonen & Ruohotie (1987, 22). Latinankielisestä sanasta ”movere” johdettu motivaatio-sana tarkoitti Kauhasen (2012, 111) mukaan alun perin liikkumista. Nykyisin motivaatio-sanalla tarkoitetaan motiivien aikaansaamaa tilaa. Motivaatiolla tarkoitetaan yksilön halua ja pyrkimystä tehdä oikeita asioita organisaation näkökulmasta (Rantamäki ym. 2006, 20). Hokkasen ym. (2008, 34) mukaan ihminen kykenee uskomattomiin suorituksiin, mikäli hän on motivoitunut. Jos taas motivaatio puuttuu, vaikuttavat yksinkertaisetkin asiat ylivoimaisilta.

Viitala (2007, 158) toteaa työmotivaatiotutkimusten osoittaneen, että motivaatio syntyy kolmen tekijän yhteisvaikutuksesta: työstä, työympäristöstä ja työntekijän persoonallisuudesta. Palkitseva työ motivoi tekijäänsä. Palkitsevuus voi olla sisäistä eli työn sisällystä lähtevää tai ulkoista eli palkka tai muita taloudellisia etuuksia.

Motivaatio

Kauhasen (2012, 111–113) mukaan jo 1950-luvulta lähtien alan gurut, kuten Abraham Maslow tarvehierarkioineen, Douglas McGregor X ja Y -teorioineen ja Frederick Herzberg motivaatio-hygieniateorioineen (ns. 2-faktoriteoria) ovat tutkineet motivaation vaikutusta tyytyväisyyteen. Keskimääräinen motivaation tunteminen organisaatiossa ei ole riittävä, vaan on tunnettava eri-ikäisten, eri sukupolviin kuuluvien ja eritasoisen koulutuksen saaneiden sekä eri kulttuuritaustaisten henkilöiden motivaatio. Hokkanen ym. (2008, 34–35) näkee, että 2-faktoriteorian pohjalta työpaikan ulkoisia motivaatiotekijöitä voivat olla palkkioiden lupaaminen hyvin tehdystä työstä tai käskyjen ja uhkausten yhdistelmät, kuten ”saat potkut, ellet tee niin kuin käsketään”. Tällaisilla keppi- ja porkkana -menetelmillä pyritään työntekijät saamaan toimimaan halutulla tavalla. Herzbergin tutkimus on osoittanut, että ulkoiset motivaatiotekijät ovatkin negatiivisia eli riittämättöminä ne heikentävät motivaatiota, ja kasvaessaan riittävän suureksi ne eivät enää merkittävästi lisää motivaatiota.

Vaativien tehtävien tekemiseen tarvitaan Hokkasen ym. (2008, 35–36) mukaan sisäistä motivaatiota eli hyvällä työntekijällä on halu suoriutua tehtävästään hyvin. Työntekijän reagointi ulkoisiin motivaatiotekijöihin riippuu hänen sisäisestä motivaatiostaan. Mikäli työntekijällä on vahva motivaatio saada palkkio jostain henkilökohtaisesta syystä, palkkioiden käyttäminen toimii silloin motivaation lähteenä. Ihmisiä motivoi toimimaan sisäiset tekijät, jotka vaihtelevat yksilöittäin ja elämäntilanteiden mukaan. Esimerkiksi joku motivoituu lisäpalkkiosta, koska hän tarvitsee uuden television. Tämän tarpeen pohjalla voi olla tarve elää oman viiteryhmänsä elämäntyylin mukaisesti. Koko asian perimmäisenä syynä voi olla kuitenkin työntekijän tarve tuntea itsensä hyväksytyksi. Mikäli työyhteisössä esimies ymmärtää työntekijän tällaisen motivaatiokenteen, ja saa työntekijän tuntemaan itsensä sosiaalisen verkoston arvostetuksi jäseneksi, voi palkkioiden merkitys motivaatiotekijöinä vähentyä. Tällöin työntekijä nauttii työpaikan sosiaalista verkostosta, saa sisäistä motivaatiota ja alkaa tehdä entistä parempaa työtä työpaikallaan. Työpaikkaverkoston hyväksyntä onkin nyt hänen sisäisen motivaationsa ja minäkuvansa lähde. Haasteena sisäisissä motivaatiotekijöissä on se, että niihin on vaikeaa vaikuttaa positiivisesti; ihmisen motivoiminen ulkoisilla menetelmillä ei kohtaa oikeita sisäisiä tekijöitä eikä toivottua vaikutusta saavuteta.

Motivoinnin positiivinen puoli Hokkasen ym. (2008, 36) mukaan on se, että normaalisti työntekijä on ainakin työnteon aloittaessaan motivoinut tehtäväänsä. Johtamisen tavoitteena tulee olla se, että pidetään yllä hyvää motivaatiota eikä pyrkä keinoitekoisesti sitä lisäämään. Motivaatiota heikentävät asiat ovat yksilöllisiä, mutta yleisesti ottaen sisäinen motivaatio riippuu kahdesta tekijästä: itsetunnosta ja psykologisesta menestymisestä. Seuraavia asioita voidaan pitää yleisinä motivaatioon vaikuttavina tekijöinä:

- mitä enemmän työntekijä kokee itsensä alan asiantuntijaksi, sitä enemmän hän haluaa itse vaikuttaa tekemäänsä työhön
- jos työntekijän palkka on pieni suhteessa hänen odotuksiinsa, hänen motivaationsa heikkenee
- turha juoksuttaminen ja simputtaminen heikentävät motivaatiota
- työntekijän ja hänen työsuoritustensa ylenkatsominen ja mollaaminen heikentävät motivaatiota, etenkin jos läsnä on muita. Kehut kannattaa antaa julkisesti, mutta haukut aina yksityisesti.
- ihmiset haluavat tehdä työnsä niin, että voivat olla ylpeitä tuloksistaan, olipa tehtävä mikä tahansa. Jos työntekijä itse kokee, ettei hän voi olla ylpeä tuloksistaan, hänen motivaationsa heikkenee.

Motivaation yhteydessä puhutaan palautteen antamisesta ja vastaanottamisesta. Rantamäki ym. (2006, 33) painottaa myönteisen ja rakentavan palautteen auttavan suuntaamaan toimintaa; selvät tavoitteet ja palaute työstä. Se myös kertoo tehdyn työn arvostamisesta ja merkityksellisyydestä. Palautteen antaminen ei Sistosen (2008, 167–168) mukaan ole helppoa – se on taitolaji. Positiivinen ja rakentava korjaava palaute oikein annettuna motivoi kehittymään, ja ihmisellä on tällöin mahdollisuus nähdä itsensä ja käyttöksensä toisesta näkökulmasta. Korjaavan palautteen vastaanottaminen on meille suomalaisille vaikeaa, mutta niin on myös positiivisen palautteen. Erämetsä (2009, 210) suosittelee, että palautetta kannattaa antaa kaikesta, millä on työssä onnistumisen kannalta merkitystä. Kaikesta tekemisestä ja tekemättä jättämisestä mistä organisaatiossa on sovittu.

Hokkanen ym. (2008, 37) muistuttaa, että motivaatio voi heikentyä hyvin nopeasti; jokin yksittäinen tapahtuma saattaa romahduttaa motivaation. Esimerkiksi negatiivinen palaute julkisesti annettuna haavoittaa työntekijän itsetuntoa ja hänen työsuorituksensa voivat heikentyä pitkäksi aikaa. Jalava (2001, 104–105) lisää, että toisaalta esimiehen

jatkuvasti hyväksymät ”riman alta kulkemiset” tai reagoimattomuus hyviin suoritukseen, alentaa työntekijän suoritustasoa. Korjaava palaute ja siihen liittyvä konfrontaatio tulee nähdä esimiehen apuna, esimerkiksi työssään heikosti selviytyvä henkilö ei täytä paikkaansa, henkilö ei kykene ottamaan tai kantamaan vastuuta, muutostilanteet koetaan uhkana tai henkilö kokee motivaatio-ongelmia siksi, että työskentelee kapasiteettinsa alarajalla. Toinen henkilö kokee puolestaan kuormitusta ja väsymystä liian vaativissa tehtävissä. Esimiehen tulee auttaa näitä ihmisiä. Palautteen antamiseen tulee suhtautua harkitsevasti ja huomioida käytössä oleva informaation laatu ja määrä.

Palkitsemisen vaikutus motivaatioon

Suomalaiset tutkijat Salmela-Aro ja Nurmi ovat käsitelleet uusimpia motivaatioteorioita ja niiden yhteyttä palkitsemiseen (Vartiainen & Kauhanen 2005, 132–48.) Motivoinnin työkaluina käytetään niin aineellisia kuin aineettomia palkkioita. Hokkasen ym. (2008, 34) mukaan yleinen mielikuva on, että tulospalkkio saa työntekijän motivoitumaan tehtäväänsä paremmin kuin tasaisella kuukausipalkalla työskenteleminen. Palkitseminen on yksi tapa saada työntekijä motivoitumaan, mutta se ei ole yhtä motivoiva menetelmä kaikille ihmisille. Toiset haluavat palkkioita enemmän kuin toiset.

Decin tutkimusryhmä (1999) on aikaisempien palkitsemistutkimusten tulosten perusteella päätenyt johtopäätökseen, että ulkoiset palkkiot voivat heikentää sitoutumista työhön ja tavoitteiden saavuttamiseen. Syinä tähän pidetään palkitsemisjärjestelmän kontrolloivuutta (kiire, tiukat vaatimukset, seuranta, uhka) ja sitä, että ne luovat paineita, jolloin se rajoittaa itsemääräisoikeutta työpaikoilla. Itsemääräisoikeus on tärkeimpiä motivaatiotekijöitä. Työympäristössä, jossa on minimoitu ulkoiset kannustimet, uhat ja kontrollointi sekä joissa tuetaan autonomiaa, on huomattu työntekijöiden motivaation lisääntyvän, työssä suoriutumisen parantuvan sekä oppimisen ja sopeutumisen edistyvän. (Viitala 2007, 159.)

Peltonen ym. (1987, 44) mukaan jotkut motivaatioteoriat ovat aliarvioineet palkkakanusteen merkitystä, esimerkiksi Maslowin tarvehierarkia. Palkka on perustarpeiden tyydyttämisen väline, jonka jälkeen palkan kannustearvo häviää. Kauhasen (2012, 111) mukaan Frederik Herzbergin 2-faktoriteoriassa palkka puolestaan poistaa tyytymättömyyttä. Herzbergin tutkimus Yhdysvalloissa 1960-luvulta osoittaa, että työtyytyväisyyttä toivat saavutukset, tunnustus, työ sinänsä, vastuu ja kasvu. Tyytymättömyyttä

puolestaan aiheuttivat huonosti hoidettuina yrityspolitiikka ja hallinto, työnjohto ja suhteet siihen, palkka, suhteet työkavereihin tai alaisiin, henkilökohtainen elämäntilanne, status ja turvallisuus. Edellä mainitut seikat olivat hyvin hoidettuina kuitenkin lähes merkityksettömiä.

Herzbergin tutkimuksesta on aikaa kulunut, arvostukset muuttuneet ja taloudellinen toimeentulo kohentunut, mutta Kauhasen (2012, 112–113) mielestä tulosten perussanoma on vieläkin melko validi ja tuloksia voidaan vielä nykyäänkin Suomessa hyödyntää. Tutkimuksen johtopäätös oli se, että työtyytyväisyyttä lisääviä toimenpiteitä tulee käyttää henkilöstön motivoimiseksi yhä parempiin työsuorituksiin ja toisaalta että tyytymättömyyttä aiheuttavat seikat tulee poistaa.

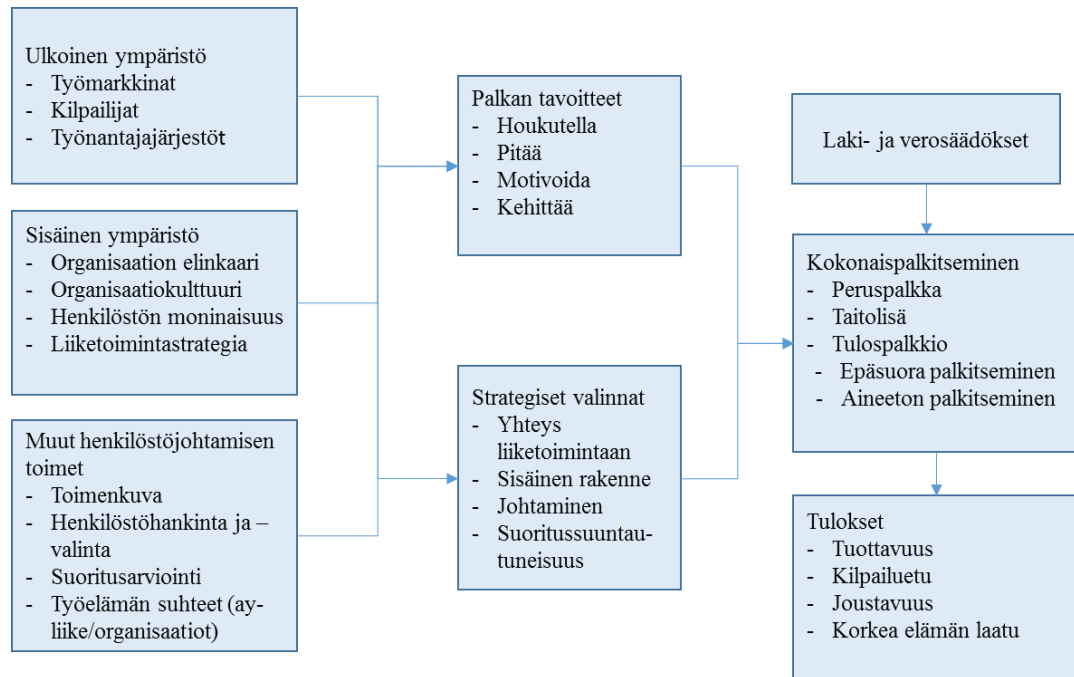
Palkitsemisen vaikutukset ovat moninaiset, sillä ne näkyvät yhtä aikaa myönteisinä ja kielteisinä sekä lyhyt- ja pitkävaikutteisina vaikutuksina. Rantamäki ym. (2006, 31) toteaa, että palkitsemisen kokonaisuuden hallinta on vaikeaa, sillä palkitsemisen toimivuudesta ei ole tietoa. Palkitsemisella saadaan parhaimmillaan paljon hyviä vaikutuksia, esimerkiksi yhteistyön, tuloksellisuuden ja tehokkuuden lisääntyminen, oikeanlaisen kulttuurin ja ilmapiirin kehittyminen sekä henkilöstön sitoutuminen ja hyvinvoinnin paraneminen. Palkitseminen välittää organisaatioon viestin siitä, minkälaista toimintaa organisaatiossa toivotaan ja arvostetaan. Palkitseminen ei korvaa hyvää johtamista eikä esimiestä.

4.4.3 Taloudellinen palkitseminen

Rahallisen palkitsemisen muotoja ja nimikkeitä on Rantamäen ym. (2006, 91) mukaan paljon erilaisia. Ne voidaan karkeasti jakaa peruspalkkaan ja täydentäviin palkkaustapoihin. Muut palkkiot liittyvät erikoistilanteisiin.

Kauhasen (2012, 116) mukaan taloudellisen palkitsemisen avulla voidaan houkutella potentiaalisia työnhakijoita, pitää hyvät työntekijät, saada kilpailuetua, lisätä tuottavuutta, tukea organisaation strategisia tavoitteita sekä vahvistaa ja määritellä organisaation rakennetta. Nämä tarkoitukset tukevat toisiaan, sillä kun henkilöstö on motivoitunut, organisaation on helpompi saavuttaa tavoitteensa. Ja kun palkkaus perustuu työn arvoon ja työn vaativuuteen, on organisaation helpompi houkutella uutta väkeä, motiivoida nykyistä ja pitää henkilöstö tyytyväisenä. Aineettomien palkkioiden merkitys

kasvaa strategisten tavoitteiden saavuttamisessa, jolloin taloudellisten palkkioiden merkitys puolestaan vähenee (kuva 16).



KUVA 16. Taloudellisen palkitsemisen yhteydet (Kauhanen 2012, 117)

Palkka on maksettu korvaus tehdystä työstä. Palkan kannustavuus perustuu Kauhasen (2012, 116) mukaan siihen, että sen avulla tyydytetään monia erilaisia tarpeita. Palkka koostuu Viitalan (2007, 147) mukaan yleensä pisteytystaulukon mukaisesta vaativuusosasta ja tehtävässä työskentelevän henkilön henkilökohtaisista ominaisuuksista maksettavasta osasta. Henkilökohtainen osa perustuu työssä suoriutumisen arviointiin (usein käytetään myös suoriutumisen, työsuorituksen ja -menestyksen sekä pätevyiden arvioinnista). Monesti työn vaativuuteen perustuvaa palkkausjärjestelmää täydennetään suoritusperusteisella palkanosalla (provisiot, urakkapalkka), tulosperusteisella palkan osalla (tulos- tai voittopalkkiot) tai kertaluonteisilla rahapalkkioilla (keksinnöt, kehittämisaloitteet, jouluraha).

Kun palkka sidotaan työsuoritukseen, jolloin se on myös suorituksen mitta, se voi lisätä sisäistä motivaatiota. Palkan suhteellinen merkitys Kauhasen (2012, 117) mukaan kuitenkin vaihtelee, sillä palkka voi tyydyttää joitain tarpeita toisia paremmin; yksilön sisäiset arvot, varallisuus ja taloudelliset tarpeet vaihtelevat elämän vaiheen mukaan. Yhdysvalloissa on tutkittu jo 1920-luvulta lähtien ihmisen elämänkaaren eri vaiheita, mutta

Suomessa tähän asiaan ei tutkimuksia juurikaan löydy. 1960-luvun lopulla Daniel Levinsonin alulle paneman tutkimuksen keskeiset käsitteet ovat elämänkaari (life cycle) ja elämän rakenne (life structure). Elämänkaari kuvaa näkemystä, jossa jokainen ihminen käy yksilöllisesti läpi kaikille yhteiset elämänvaiheet ja elämänrakenne taas viittaa kaikkiin niihin suhteisiin, joita yksilöllä eri asioihin ja ihmisiin on elämänsä aikana. Levinsonin suurimpana löytönä pidetään sitä, että elämänrakenne muuttuu säännönmukaisesti elämän eri vaiheissa. Elämänkaaren lisäksi elämäntyyli eli lifestyle vaikuttaa ihmisen käyttäytymiseen kuluttajana ja työntekijänä.

Palkka on Viitalan (2007, 159) mukaan monelle arvon mitta, sillä ihminen kokee myyvänsä aikansa, voimavaransa ja osaamisensa yritykselle. Mitä korkeampi panoksesta maksettava hinta on, sitä arvokkaammaksi oma panos koetaan. Peltosen ja Ruohotien (1987, 44–45) mukaan palkka on tärkeä kannuste pienituloisille, sillä se tyydyttää ensisijassa heidän perustarpeensa. Suurituloisille toimihenkilöille ja johdolle palkka on myös tärkeä, sillä se tyydyttää osittain heidän pätemisen tarpeensa. Ihmiset, joilla on heikohko suoritustarve, haluavat työskennellä kovemmin saadakseen taloudellisia palkkioita, jotta voivat hankkia haluamiaan hyödykkeitä. Puolestaan ihmiset, joilla on voimakas suoritustarve, motivoituvat itse saavutuksista ja odottavat tunnustukseksi erilaisia palkkioita.

Taloudellisen palkitsemiseen kuuluu Kauhasen (2012, 119) mukaan epäsuora palkkaus eli henkilöstöedut. Epäsuora palkkaus tarkoittaa sellaisia etuja, joita työnantaja tarjoaa palkan lisäksi. Niillä on välitön ja yksiselitteinen taloudellinen arvo, esimerkiksi ravinto-, puhelin-, auto- ja asuntoetu. Henkilöstöedut ovat pääsääntöisesti kaikille samat, joskin joitakin etuja voidaan Rantamäen ym. (2006, 81) mukaan kohdentaa, esimerkiksi autoetu myönnetään yleensä aseman tai työtehtävän perusteella tai mikäli se on osa kokonaispalkkaa, se on kaikkien valittavissa. Työntekijän maksama vastine eduista alittaa niiden käyvän arvon (Viitala 2007, 151.) Edellä mainitut edut ovat verotettavia tuloja.

Työnantaja voi tarjota myös muita etuja, joita ei veroteta. Yleispätevä ohje näiden etujen osalta Rantamäen ym. (2006, 82) mukaan on, että verosta vapaita etuja ovat käyvältä arvoltaan kohtuulliset ja niiden on oltava kaikkien saatavilla. Kauhanen (2012, 119) mainitsee näitä etuja olevan esimerkiksi kattavampi terveydenhuolto, vapaa-ajan harrastus- ja liikuntatoiminta, henkilöstöalennus organisaation tuotteista ja palveluista,

huoltokonttoritoiminta, henkilöstölainat, vapaa-ajanvietto lomamökissä tai täydennyskoulutus.

Henkilöstöedut auttavat parhaimmillaan työntekijöitä jaksamaan työssään ja helpottavat työn ja vapaa-ajan yhteensovittamista (Rantamäki ym. 2006, 63). Epäsuoran palkkauksen ongelmaksi saattaa muodostua se, ettei henkilöstö arvosta tarjottuja etuja (Kauhanen 2012, 119). Rantamäki ym. (2006, 81) lisää, että monet edut ovat syntyneet ajan saatossa ja jääneet, kun niitä ei ole muistettu tai uskallettu poistaa. Hyvin perustellut ja valitut edut kertovat yrityksen arvoista ja tavoitteista. Kauhanen (2012, 120) muistuttaa, että työnantajan on myös tiedostettava, mitä henkilöstö kulloinkin arvostaa ja mihin sen kannattaa panostaa. Organisaation tulee huomioida, saako se ratkaisusta vastinetta esimerkiksi kattavamman työterveyshuollon osalta; vähemmän työkyvyttömyyseläkkeelle siirtymisiä ja lyhyemmät sairauspoissaolot.

Palkitsemisjärjestelmät ovat saaneet osakseen paljon kritiikkiä, sillä tutkimustulokset eivät ole osoittaneet järjestelmien vaikuttavan ainoastaan myönteisesti. Suurimpana tekijänä pidetään sitä, että henkilöstön on hankala nähdä suorituksensa ja yrityksen tuloksen välistä kytkentää. Tulos muodostuu henkilöstön panoksen lisäksi monista henkilöstön ja organisaation vaikutuksen ulkopuolella olevista asioista. Palkitsemisjärjestelmän myötä työntekijää voidaan palkita siitä, että on osa organisaatiota eikä siitä, miten työntekijä on työnsä tehnyt. Toisaalta ulkopuolisista asioista johtuva voiton ja siten palkkion pieneneminen voi osaltaan vaikuttaa työmotivaatiota heikentävästi ja halua työskennellä tavoitteiden saavuttamiseksi. (Vartiainen 1997, 141.)

Hokkanen ym. (2008, 78) korostaa, että palkkioiden määrän on oltava riittävä, mikäli aineellisilla palkkioilla halutaan vaikuttaa työntekijöiden toimintaan. Myös palkkioiden maksutavalla ja laskentavälin pituudella on vaikutusta kannustuskykyyn. Onnistuneen palkkiojärjestelmän edellytyksenä pidetään muiden palkkojen verrattain korkeaa tasoa, onnistunutta henkilöstöpolitiikkaa ja toiminnan tuloksellisuutta. Lisäksi palkkioiden laskentaperusteiden on oltava täysin yksiselitteiset.

Tehokas palkkausjärjestelmä on Hokkasen ym. (2008, 80) mukaan oikeudenmukainen. Hakonen ym. (2005, 33) kertoo Leventhalin löytäneen kannustavan palkitsemisen

menettelytavoiksi seuraavat oikeudenmukaisuuden periaatteet:

- johdonmukaisuuden periaate: sovelletaan johdonmukaisesti kaikkiin osallisiin kaikkina aikoina
- puolueellisuuden estämisen periaate: salatut intressit eivät saa vaikuttaa päätöksentekoon. Myös se on epäoikeudenmukaista, jos päätöksentekijä on niin oman ennakkouskomuksensa vallassa, etteivät muut näkökannat saa riittävästi huomiota.
- tiedon tarkkuuden periaate: menettelytavat perustuvat mahdollisimman oikeaan ja paikkansapitävään tietoon
- oikaistavuuden periaate: prosessia kontrolloidaan jatkuvasti, jotta tehdyt virheet on mahdollista korjata
- edustavuuden periaate: jokaisessa vaiheessa näkyvät kaikkien niiden alayksiköiden arvot, joihin menettelytapa vaikuttaa. Tavoitteena, että jokaisella, jota asia koskee, on mahdollisuus saada äänensä kuuluviin. Salaaminen ja sensuuri rajoittavat edustavuutta.
- eettisyyden periaate: menettelytavat ovat määrättyjen eettisten ja moraalisten normien mukaisia. Alaisia kohdellaan arvostavasti, ja jokaisen organisaation jäsenen oikeuksia ja etuja kunnioitetaan. Epärehellisyyttä, petoksia, lahjontaa, yksityisyyden loukkauksia ja vakoilua ei hyväksytä.

Oikeudenmukaisuus vahvistaa luottamusta, mutta periaatteiden noudattaminen ei ole aina helppoa (Hakonen ym. 2005, 32). Oikeudenmukaisessa palkkausjärjestelmässä pannonen ja tuotosten välisen suhteen on oltava kaikilla työntekijöillä tasapainossa. Koko henkilöstön oikeudenmukaisuusnäkökulmasta tarkasteltuna optio- ja bonusjärjestelyt yrityksen avainhenkilöille eivät aina ole olleet vakuuttavia. (Hokkanen 2008, 80.)

Tulospalkkaus

Laadun ja vaikeammin määriteltävien tulosten aikaansaamiseksi käytetään Hokkasen ym. (2008, 77) mukaan erilaisia tulospalkkausjärjestelmiä. Tulospalkkio on Kauhasen (2012, 126–27) mukaan palkanosa, joka on sidoksissa koko organisaatioon, sen osan, tiimin tai yksilön saavuttamiin tuloksiin tai monen tuloksen yhdistelmään. Tulospalkkiojärjestelmän ominaispiirteitä ovat muun muassa

- tavoitteet määritellään etukäteen
- palkkio maksetaan, kun tavoitteisiin on päästy tai ylitetty

- palkkio maksetaan yleensä noin 1 – 4 kertaa vuodessa
- palkkio voi koskea useita henkilöitä, henkilöstöryhmiä tai koko henkilöstöä
- palkkio täydentää peruspalkkaustapoja.

Tulospalkkausjärjestelmän rakentaminen vaatii Kauhasen (2012, 127) mukaan suunnitelmallista työtä, jossa huomioidaan sen soveltuvuus organisaatiokulttuuriin, organisaation johtamistapaan ja yleiseen toimintaan. Tulospalkkausjärjestelmän käyttöönoton ajankohtaan kannattaa kiinnittää huomiota; suurten muutosten edessä uuden järjestelmän käyttöönottoa kannattaa siirtää tai toisaalta tulospalkkauksella voidaan kannustaa henkilöstöä muutoksen toteuttamiseen. Tulospalkkauksen käyttö on Viitalan (2007, 151) mukaan yleistä Suomessa, varsinkin teollisuudessa, jossa 45 prosenttia henkilöstöstä sai tulospalkkiota vuonna 2003. Palvelualalla vastaava osuus oli 26 prosenttia. Tulospalkkauksen yleisyyttä voi yhtenä tekijä selittää järjestelmän helppo käyttöönotto (Vartiainen 1997, 142).

Tulospalkkausjärjestelmän lähtökohtana on motivoiva henkilöstöä toimimaan organisaation arvojen ja tavoitteiden mukaisesti (Viitala 2007, 149). Palkitseminen voi teoriassa perustua Kauhasen (2012, 127) mukaan taloudellisiin-, määrällisiin-, tehokkuus- ja laatutavoitteisiin, kehitystoimiin, innovatiivisuuteen sekä muihin tunnuslukuihin. Tavoitteet tulee sitoa mittareihin. Hyvin johdetut mittarit kertovat henkilöstölle Rantamäen (2006, 98) mukaan konkreettisesti yrityksen strategian ja tavoitteet. Tavoitepalkkiojärjestelmää tulee käyttää oman johtamisen apuna muun muassa tiimipalaverissa ja kehityskeskusteluissa.

Rantamäki ym. (2006, 101) kertoo johtamisen ja tulospalkkauksen tavoiteasetannan alkavan organisaation ylimmältä tasolta ja ns. vesiputousmallin mukaisesti laskeutuvan alaspäin seuraaville tasoille. Yleensä käydään pari keskustelu- ja iterointikierrosta, jotta saadaan realistiset tavoitteet, ja joiden saavuttamisen henkilöstö kokee mahdolliseksi. Hyvä mittari mittaa tietyn henkilön tai tiimin työsuoritusta. Kauhanen (2012, 128–129) näkee mittaroinnin haasteena sen, miten estää ulkopuolisten seikkojen (esimerkiksi lainsäädännön muutokset, omasta toiminnasta riippumaton tuotteiden tai palveluiden kysynnän muutos) vaikutus asiaan. Yleensä samoja asioita mitataan vuosittain ja tarpeen mukaan niiden painoarvoa vaihdellen. Pitkällä aikajänteellä tavoitteet tulee sitoa kolmesta kuuteen tekijään. Vähäisempi määrä tekijöitä voi vääristää henkilön työkäyt-

täytymistä, sillä vaarana on lyhytjänteinen tavoitteiden optimointi. Suurempi määrä tekijöitä puolestaan voi aiheuttaa henkilöstön näkökulmasta katsoen kokonaisuuden ja tavoitteellisuuden katoamisen.

Elinkeinoelämän tutkimuslaitoksen ja Palkansaajien tutkimuslaitoksen tutkijoiden viimeaikaiset tutkimustulokset osoittavat Kauhasen (2012, 130) mukaan, että viime vuosina tulospalkkiojärjestelmiä käyttäneiden yritysten tuottavuus on parempi ja henkilöstön vaihtuvuus pienempi kuin muissa yrityksissä (Kauhanen & Piekkola 2002). Samansuuntaisia tutkimustuloksia on aiemmin saatu Yhdysvalloissa. Hokkanen ym. (2008, 78) löytää yhtenäisyyttä eri tulospalkkiojärjestelmien käytöstä; ne ovat melko suuria kokonaisuuksia, joissa on suuripalkkaista henkilökuntaa. Tulospalkkaus liittyy myös työelämän johtamisjärjestelmien muuttumiseen, sillä johtajat ovat muuttuneet ”edusmiehistä valmentajiksi”.

Kertapalkkiot

Tehyn (2014) mukaan kertapalkkio on nopean palkitsemisen väline ja käyttöala on laaja. Kertapalkkiota voidaan maksaa sekä yksittäiselle työntekijälle että työntekijäryhmälle silloin, kun työnantaja harkitsee palkkion perustelluksi. Hokkasen ym. (2008, 78) mukaan erilaisia kertapalkkioita voivat olla joko etukäteen sovitut, tavoitemittareihin perustuvat kannustimet tai hyvästä suorituksesta annetut palkkiot. Näitä palkkioita voidaan jakaa esimerkiksi projektien tekemisestä, aloitteista tai hyvän työilmapiirin luomisesta. Työntekijöiden mielestä saattaa olla ilahduttavaa, jos heitä palkitaan yllättäen muullakin kuin sanallisella kiitoksella.

Kertapalkkion etu Hokkasen ym. (2008, 78) mukaan on se, että se on helppo kohdentaa tiettyyn toimintaan. Se voi olla rahapalkkio tai jokin muu työntekijää kiinnostava hyödyke. Nämä palkkiot lasketaan verotuksessa palkaksi ja niistä on maksettava tuloverot ja työnantajamaksut, jos niiden arvo on yli parikymmentä euroa.

Henkilöstörahasto

Yrityksen tulokseen sidotut voitonjakoerät voi Rantamäki ym. (2006, 93) mukaan olla henkilöstörahastoon suunnuttuja voittoeräiä. Henkilöstörahasto on Kauhasen (2012, 130) mukaan henkilöstön omistama ja hallitsema rahasto, joka hallinnoi organisaation

sille suorittamia tulos- ja voittopalkkioita. Sen tarkoituksena on palkita koko henkilöstöä organisaation tavoitteiden saavuttamisesta ja parantaa organisaation tuottavuutta ja kilpailukykyä. Lisäksi henkilöstörahaston keskeisenä tavoitteena on edistää organisaation ja sen henkilöstön välistä vuorovaikutuksellista yhteistoimintaa sekä lisätä henkilöstön taloudellisia osallistumismahdollisuuksia. Yritykseen, tulosityksikköön, valtion virastoon tai kuntaan voidaan perustaa henkilöstörahasto, mikäli henkilöstömäärä säännöllisesti on yli kymmenen henkilöä. Koko henkilöstö on henkilöstörahaston jäseniä; ylin johto voidaan mahdollisesti rajata ulkopuolelle.

Henkilöstörahastojen käyttöönottoa perustellaan organisaation ja saajan verohyödyllä (Rantamäki ym. 2006, 93). Kauhanen (2012, 130) tarkentaa, että henkilöstörahasto ei ole verovelvollinen. Rahastolle siirrettävä tulos- ja voittopalkkio on organisaatiolle vähennyskelpoinen meno verotuksessa. Jäsen voi vuosittain nostaa maksimissaan 15 prosenttia rahasto-osuudestaan, josta maksaa ansiotuloveroa 80 prosentin osalta ja 20 prosenttia on verovapaata.

Tällä hetkellä Suomessa on Kauhasen (2012, 130–131) mukaan noin 60 toimivaa henkilöstörahastoa, joiden jäsenmäärä on noin 140.000 henkilöä, noin viisi prosenttia työvoimasta. Keskimääräinen jäsenosuuspääoma on noin 3.600 euroa. Rantamäki ym. (2006, 93) väittää, että toiminnan ohjaamisen kannalta löytyy muita palkitsemisen muotoja, joissa palkitsemiseen sijoitetulle rahoille saadaan parempi tuotto, sillä vaikutus toimintaan on henkilöstörahastoa suurempi.

Optiojärjestelyt

Omistamiseen liittyvillä järjestelyillä tarkoitetaan lähinnä osakkuutta tai optioita (Rantamäki ym. 2006, 93). Kauhasen (2012, 131) mukaan optiojärjestelyjä on aloitettu käyttää yrityksen johtoa ja henkilöstöä kannustavina ja sitouttavina järjestelminä. Optiojärjestelyllä tarkoitetaan sitä, että yhtiön yhtiökokous päättää yhtiön osakepääoman korottamisesta niin, että tietyillä yhtiön palveluksessa tai hallinnossa olevilla henkilöillä on oikeus myöhemmin merkitä yhtiön osakkeita etukäteen määritellyillä ehdoilla (hintaa, määrä, ajankohta). Optiojärjestelyn hyötyinä on se, että se kasvattaa omistaja-arvoa, yhdistää henkilöstön ja omistajien etuja, sitouttaa nykyisen henkilöstön ja houkuttelee uusia työntekijöitä sekä sen vähäisillä vaikutuksilla yhtiön tulokseen.

Oleellista yhtiölle on Kauhasen (2012, 132) mukaan se, millaista ongelmaa optiojärjestelyllä ratkaistaan; taloudellinen tulos, henkilöstön vaihtuvuus, kyvykkään henkilöstön rekrytointi jne. Tämän jälkeen otetaan kantaa kenelle optioita tarjotaan ja kuinka monta optiota kenellekin annetaan. Yleensä ylimmillä tasoilla oleville henkilöille tarjotaan huomattavasti enemmän kuin alemmilla tasoilla oleville. Optioita voidaan jakaa suhteessa kiinteään kuukausipalkkaan tai TyEL-ansioon. Etukäteen määritelty merkintäajankohta ja merkintähinnan määräytyminen sekä muut ehdot ovat myös oleellisia asioita optiojärjestelyssä. Optiojärjestely edellyttää sitä, että osakkeella on kyseisellä hetkellä tai myöhemmin määriteltävissä oleva markkinahinta eli käytännössä yhtiön osakkeilla käydään jatkuvasti kauppaa tai osakkeen arvo määritellään muulla tavalla.

Optiojärjestelyssä tulee päättää Kauhasen (2014, 133) mukaan se, toteutetaanko se vastikkeettomasti vai lainamuotoisena, jolloin merkitsijän tulee antaa tietyillä ehdolla lainaa työnantajayhtiölleen. Pääoman säilyvyyden kannalta riski on yleensä pieni, mutta vaihtoehtoisen tuoton osalta riski voi olla suurikin. Työsuhteeseen liittyvistä optioista maksetaan ansiotuloveroprosentin mukaisesti veroa, ja siksi todellinen verokanta on useimmiten jopa 50 prosenttia suurimpien hyötyjien ollessa valtio ja kunnat, joissa optiohyödyn saajat asuvat.

Alun perin optioiden tarkoituksena oli se, että johto tai henkilöstö jää yhtiöön osakkeenomistajiksi. Suomessa optionsaajien omistus ei ole karttunut optioiden realisoinnin vuoksi. Syinä tähän nähdään kova verotus ja se, ettei henkilöstöllä ole ollut omaa pääomaa sijoitettavaksi yhtiöön. Optiojärjestelyt tulevat laajenemaan lähitulevaisuudessa sellaisilla toimialoilla, jotka toimivat globaalisti ja joilla on kova kysyntä ammattitaitoisesta henkilöstöstä. (Kauhanen 2012, 133–134.)

4.4.4 Aineeton palkitseminen

Aineettomalla palkitsemisella pyritään Hokkasen ym. (2008, 79) mukaan parantamaan työntekijän motivaatiota, joka on esimiehen jokapäiväistä työtä. Aineetonta palkitsemista on kaikki se, jolla työntekijä palkitaan antamatta rahaa tai rahanarvoisia lisäetuja. Aineeton palkitseminen on Kauhasen (2012, 134) mukaan lähinnä työuraan ja sosiaaliin palkkioihin liittyviä palkitsemiskeinoja. Motivaatioteorioiden mukaan aineettoman palkitsemisen merkitys kasvaa sitä suuremmaksi, mitä suurempi palkka on.

Työuraan liittyvänä tekijänä on Kauhasen (2012, 135–136) työ sinänsä, sillä missään työyhteisössä ei ole varmuutta työn jatkuvuudesta. Itsensä kehittämiseen vapaa-ajalla kannustetaan monissa organisaatioissa maksamalla muun muassa erilaisia kurssimaksuja ja kirjahankintoja. Työhön liittyvänä tekijänä pidetään myös kasvupolkuja ja etenemismahdollisuuksia. Kasvupolut tarkoittavat sitä, miten joustavasti henkilö pystyy siirtymään tehtävästä ja sektorista toiseen. Suomessa on vielä vanhanaikainen ajattelu-tapa sektorilta toiseen siirtymisessä, esimerkiksi myyntipäälliköstä henkilöstöpäälliköksi. Uralla eteneminen ja vaativampien tehtävien saaminen mahdollistaa myös lisätulot.

Sosiaalisia palkkioita ovat lähinnä statussymbolit, kiitos ja muu tunnustus, tyytyväisyys työtehtäviin, sosiaaliset suhteet ja julkinen arvostus. Statussymbolit eli näkyvät arvo-aseman merkit, joita ovat muun muassa toimennimike, työpiste ja -välineet, työasusteet, työaika, työnantajan auto, parkkipaikka ja sen sijainti, käyntikortti, luottokortti, kulku-luvat, sihteeri- tai assistenttipalvelut, yhdistysten ja klubien jäsenyydet. Statussymboleissa oleellinen asia on se, miten henkilö asian kokee ja miltä asia näyttää muiden silmissä. Asian merkitystä vähätellään, mutta joillekin henkilöille se voi olla todella tärkeää; voivat vaihtaa palkankorotuksen tai -alennuksen joihinkin statussymboleihin. (Kauhanen 2012, 137.)

Kiitos ja muu tunnustus, joka julkisesti organisaation sisällä tiedotetaan, on Kauhasen (2012, 138–139) mukaan jopa pienen palkankorotuksen vastine. Suomalaisessa työyhteisössä jaetaan yleensä liian harvoin tunnustusta. Kun sitä jaetaan, niin lähinnä huonosta työsuorituksesta. Suomalaisessa työyhteisössä kannattaisi kokeilla amerikkalais-ten yritysten tapaa valita työyhteisöstä kuukauden työntekijä ja julkaista hänen kuvansa työyhteisön tiloissa, henkilöstölehdessä tai työyhteisön sisääntuloaulassa. Suomalainen kuitenkin arvostaa yksityisesti tai julkisesti saamaansa kiitosta. Julkisen arvostuksen keinoja ovat muun muassa lehtihaastattelut aikakausi- tai sanomalehdissä, henkilöstölehdissä tai intrassa, ritarikunnan kunniamerkit ja arvonimet.

Tutkimusten mukaan tyytyväisyys työtehtäviin säilyy noin neljän vuoden ajan (Kauhanen 2012, 138). Ensimmäinen vuosi uudessa tehtävässä kuluu asioiden opetteluun, seuraavat vuodet sujuvat aina joustavammin, mutta mielenkiinto tehtäviin alkaa hiipua. Hyvin koulutetut ja nopeasti uralla etenemistä haluavat henkilöt voivat haluta vaihtaa

tehtäviä nopeampaan tahtiin, mutta kahden tai kolmen vuoden välein tapahtuva tehtävien vaihto saattaa olla liian nopea organisaatiolle.

Sosiaaliset suhteet ovat myös yksi aineettoman palkitsemisen keino. Kauhanen (2012, 138) muistuttaa monien työntekijöiden olevan tyytyväisiä saadessaan edustaa organisaatiotaan esimerkiksi keskeisten sidosryhmien vierailujen aikana. Johdon kannattaakin miettiä asiaa niin toiminnan kuin palkitsemisen näkökulmasta, jotka eivät pois sulje toisiaan. Kaikkia edustaminen ja uudet kontaktit eivät motivoi vaan vaikutus voi olla jopa päinvastainen.

Viitalan (2007, 137) mukaan yrityksissä pohditaan paljon sitä, miten palkitseminen ja suoritusten seuranta parhaiten palvelisi yrityksen kokonaistuottavuuden kehittymistä. Se edellyttää selkeää ja oikeudenmukaista palkitsemisjärjestelmää, jonka yhteys tavoiteasetantaan ja niiden toteutumisen seurantaan on johdonmukainen. Lisäksi se edellyttää hyvin valmennettuja esimiehiä, pystyvät käymään motivoivia ja kehittymistä tukevia keskusteluja henkilöstön kanssa. Helsilä (2009, 207) suosittelee laatimaan suorituksen arviointiprosessin, joka toimii kehittämisen, urakehityksen ja palkkakehityksen ankkurina. Henkilöstö haluaa saada sekä palautetta että palkkioita aikaansaannostensa mukaan.

5 TOIMEKSIANTAJAN ESITTELY

Toimeksiantajani Yritys X on vuonna 1990 perustettu yksilöllisten kattilalaitosten kokonaistoimittaja. Yritys koostuu emoyhtiö Yritys X Group Oy:stä ja sen tytäryhtiöistä: Yritys X Oy:stä, Yritys Z Oy:stä ja Yritys W Oy:stä Suomessa, OOO Yritys B Venäjällä ja TOV Yritys G Ukrainassa. Päätoimipaikka on Y-paikkakunnalla. Yrityksen liikevaihdosta 79 prosenttia muodostuu vientimarkkinoilta ja 21 prosenttia kotimaasta.

Yrityksen tehtävänä on tuottaa vastuullisia energiaratkaisuja edistäen asiakkaiden menestystä ja työntekijöidensä hyvinvointia. Yrityksen visiona on olla alan suunnannäyttäjä ja toimia entistä vahvemmin osana asiakkaan energiatuotantoa. Henkilöstöä konsernissa on kaikkiaan 135, josta 120 henkilöä työskentelee toimeksiantajaorganisaatiossa Yritys X Oy:ssä.

Yritys X toimittaa vastuullisia energiaratkaisuja asiakkaiden lämmön- ja höyryntuotantarpeisiin. Yritys on erikoistunut räätelöityjen ja moduulirakenteisten kattilalaitosprojektien toimittamiseen avaimet käteen periaatteella tai prosessilaitetoimituksena asiakkaan tarpeen mukaan. Palvelu sisältää kattilalaitosprojektin esiselvityksestä käyttöönottoon ja tuotannon aikaisen huoltopalvelun koko laitoksen elinkaaren aikana sekä lisäksi varmistaa prosessien luotettavan toimivuuden ympäristöstävällisesti. Yritys X:n ratkaisut hyödyntävät niin biopolttoaineita kuin fossiilisiakin polttoaineita. Yritys toimii globaalisti ja keskeisimmät asiakkaat löytyvät öljy- ja maakaasuteollisuudesta, prosessi- ja elintarviketeollisuudesta, kaukolämpöyhtiöistä sekä kunnallisista voimalaitoksista.

Kansainvälisesti toimiva perheyritys on kasvanut voimakkaasti viimeisten seitsemän vuoden aikana. Viimeksi joulukuussa 2013 ostaessaan pienen kokoluokan lämpölaitoksen liiketoiminnan Suomessa ja Venäjällä. Yritys X koostuu alan asiantuntijoista ja yritystason myötä tuotannon tekijöistä.

Yritys X on uusinnut johtamisjärjestelmänsä kesäkuussa 2014. Yrityksen toiminnallisen rakenteen eli kahdeksan tiimin (johtoryhmä, taloushallinto, toiminnot (projektit, teknologia), huolto, tuotanto, suunnittelu, myynti sekä laatu- ja kehitys) rakenteet on selkeästi mallinnettu. Yritystason tehtäviä, tavoitteita ja mittareita on laadittu ja tarkennettu. Esimerkiksi yrityksen tehtävänä on mm. tuottaa vastuullisia energiaratkaisuja edistäen asiakkaiden menestystä ja työntekijöiden hyvinvointia. Vastuullisuus viittaa sekä lupauspitämiseen (asiakkaalle ja henkilökunnalle) että yhteiskuntavastuuseen (bioenergia, ympäristö, energiatehokkuus, vienti, työllistäminen). Työntekijöiden hyvinvointi näkyy arjessa panostuksina henkiseen terveyteen: yhdessä tekemiseen, osallistumiseen ja ilmapiiiriin sekä fyysiseen terveyteen (ravintoon, liikuntaan, lepoon). Työ jatkuu organisaatiossa alaspäin; ensin tiimien/prosessien ja sitten henkilökohtaiset tavoitteet ja kriittinen tekeminen, seuranta ja mittareiden asettaminen. Lopulta keskeiset ohjeet ja käytännöt dokumentoidaan.

Uuden johtamisjärjestelmän myötä on laadittu strategiakartta linjauksineen ja strategisine hankkeineen. Prosessiorganisaationa toimien yrityksessä on dokumentoitu toimintaan liittyvien prosessien toimintamallit ja -ohjeet. Yrityksestä löytyy laadunhallintajärjestelmä johtamisprosessimallineen, joita käytetään yrityksen johtamisen ohella

myös muiden pääprosessien ja apuprosessien johtamisessa. Menettelytapaohjeista löytyy henkilöstöjohtamisen osa-alueelle uuden henkilön valinta ja perehdyttämisen menettelyohjeet. Toimintaohjeessa on määrittely kehityskeskusteluille ja henkilöstöohje, jossa kerrotaan yrityksen toimintamalli eli sovitut käytännöt.

Yritys X on kehittänyt toimintaansa muun muassa vuosittaisilla ilmapiirikyselyillä. Yrityksen vuosina 2012 ja 2013 teettämät ilmapiirikyselyt henkilöstölleen olivat käytettävissä taustatietoina. Ilmapiirikyselyissä hankittiin tietoa koko henkilöstöltä yrityksen ilmapiiristä ja sisäiseen toimivuuteen liittyvistä asioista sekä parannusehdotuksia niihin. Ilmapiirikyselyjen keskeiset pääkohdat olivat motivaatio, avoimuus, tavoitteellisuus, yhteistyö, kehittäminen ja johtaminen.

Henkilöstöasioiden hoitamisen merkityksen korostuttua yrityksellä on tarve kehittää henkilöstöjohtamisen prosesseja muiden prosessien mukaisesti. Nykyään henkilöstöjohtamiseen liittyvistä asioista vastaa toimitusjohtaja, mutta asioita on jaettu tehtäväksi taloustiimille. Henkilöstöjohtamisen osa-alueilta tehdään lähinnä lakisääteiset henkilöstöhallinnon asiat.

6 LÄHTÖKOHTA-ANALYYSIT

Lähtökohta-analyysi muodostuu kahdesta eri tutkimuksesta. Tutkimusten tarkoituksena oli kerätä tietoa kohdeorganisaation henkilöstöjohtamisen nykytilasta ja kehittämistarpeista. Kvalitatiivisen tutkimuksen tulokset perustuvat kohdeorganisaation neljän henkilön teemahaastatteluihin. Haastateltavina oli kaksi johtoryhmän edustajaa ja kaksi tiimiesimiestä. Kvantitatiivisen, laajemman tutkimuksen tulokset perustuvat koko Suomen henkilöstölle suunnattuun sähköiseen henkilöstökyselyyn.

6.1 Esimiesten haastattelut

Kvalitatiivisen tutkimuksen tulokset perustuvat teemahaastatteluihin, jotka toteutin ke-säkuussa 2014. Kvalitatiivisen tutkimuksen tarkoituksena oli kuvata kohdeorganisaation henkilöstöjohtamisen prosessien nykytilaa ja kartoittaa mahdollisia kehittämiskoh-teita. Tutkimusongelmana oli selvittää, miten henkilöstöjohtamisen prosessit tukevat esimiehiä työssään.

6.1.1 Haastattelu tutkimusmenetelmänä

Henkilöstöjohtamisen prosessit ovat organisaation prosesseja, jotka koskettavat niin esimiehiä kuin työntekijöitäkin. Aloittaessani tutkimuksen tekoa kohdeorganisaatiolle, yritys tiedotti sähköpostitse ja oman intran välityksellä henkilöstölleen siitä, joten tutkimushaastattelu ei tullut esimiehille yllätyksenä. Haastatteluun valitut esimiehet edustavat organisaation eri tasoja, jotta saisin mahdollisimman kattavan näkökulman henkilöstöjohtamisen prosessien näkyvyydestä johtamisen eri tasoilla. Keskusteltuamme toimitusjohtajan kanssa potentiaalisista henkilöistä, valitsi hän haastateltavat esimiehet.

Tämän tutkimuksen näytteen muodostivat organisaation eri toiminnoista neljä esimestä, joista kaksi on johtajia ja kaksi tiimiesimiehiä. Kohdeorganisaatiossa on kaikkiaan viisi johtajaa ja kahdeksan tiimiesimiestä. Näytteessä oli eri-ikäisiä henkilöitä pääkonttorista, tuotantoyksiköstä ja ulkomaankomennuksella olevasta henkilöstä. Yhtä henkilöä lukuun ottamatta, kaikki henkilöt olivat työskennelleet kohdeorganisaatiossa lyhyen aikaa, mutta osalla oli pitkä kokemus samalta alalta. Kaikilla henkilöillä oli vertailukohtaa heidän edellisiin työpaikkoihinsa. Yhtä henkilöä lukuun ottamatta henkilöillä oli pitkä kokemus esimiestehtävistä.

Haastattelu on aineiston keruumenetelmänä tutkijan ja tutkijan vuorovaikutustilanne, joka on ennalta suunniteltu ja haastattelijan ohjaama ja jossa haastattelijalla huolehtii haastateltavan motivoimisesta. Haastattelulla hankittuja tietoja käsitellään ehdottoman luotamuksellisesti. Haastattelu sopii aineiston hankintametodiksi muun muassa silloin, kun kartoitetaan tutkittavaa aluetta, halutaan kuvaavia esimerkkejä ja tutkitaan emotionaalisia asioita. (Metsämuuronen 2006, 113.)

Haastattelut jaetaan avoimiin, strukturoituihin ja puolistrukturoituihin haastatteluihin. Eri menetelmät eroavat toisistaan kysymysten ennalta suunnittelun osalta. Strukturoitu haastattelu etenee etukäteen suunnitellun tarkan haastattelurungon mukaisesti. Puolistrukturoidun eli teemahaastattelun haastatteliteemat on suunniteltu etukäteen, mutta haastattelun aikana sanamuotoja ja kysymysten järjestystä voidaan vaihdella haastattelusta toiseen. Teemahaastattelussa myöhempiä haastatteluja voidaan muokata edellisissä haastatteluissa esille tulleiden asioiden mukaan, mikäli etukäteen ei ole osattu huomioida ilmenevää mielenkiintoista asiaa. Avoin haastattelu muistuttaa keskustelua,

jossa saadaan syvällistä tietoa ihmisten todellisista ajatuksista ja käyttäytymisen syistä. (Ojasalo ym. 2009, 41–42.)

Aineistonkeruumenetelmänä käytin puolistrukturoitua haastattelua eli teemahaastattelua, jonka toteutin yksilöhaastatteluina. Käytin haastattelulomaketta, jonka kysymykset olin teemoittanut. Kysymyksien asettelussa pyrin kuvaileviin ja monisanaisiin kysymyksiin, joihin haastateltavan olisi vaikea vastata vain kyllä/ei-vastauksilla. Haastattelussa oli kolme taustakysymystä, kahdeksan varsinaista kysymystä ja kaksi yleistä kysymystä. Toteutin haastattelut kohdeorganisaatiossa Pieksämäellä. Kaksi haastattelua suoritin videoneuvotteluna aikataulujen haasteellisuuksien vuoksi.

Haastattelujen toteuttaminen

Toteutin teemahaastattelut kahtena päivänä kesäkuun lopussa 2014. Kaksi haastattelua suoritin videoneuvottelulaitteiston välityksellä. Haastatteluajat ja -paikan sovin kohdeorganisaation toimistopäällikön avustuksella, joka välitti myös pyyntöni haastatteluun haastateltaville sähköpostitse (liite 2). Samalla sähköpostilla lähetettiin haastateltaville haastattelukysymykset etukäteen tutustuttavaksi (liite 3).

Haastattelut kestivät 30 minuutista yhteen tuntiin. Nauhoitin kaikki haastattelut digitaalisella haastattelunauhurilla. Tilanteen ja haastattelun etenemisen mukaan täydensin kysymyksiä lisä- ja jatkokysymyksillä. Kaikki haastateltavat suhtautuivat avoimesti haastattelutilanteeseen sekä vastasivat aktiivisesti ja monisanaisesti kysymyksiini. Haastateltavat olivat etukäteen perehtyneet kysymyksiin ja osa oli selvästi miettinyt vastausiakin. Haastattelun kuluessa vastausten sisältö laajeni ja määrä lisääntyi, etenkin esittäessäni tarkentavia lisäkysymyksiä. Yksi haastattelu keskeytyi kaksi kertaa haastateltavan joutuessa selvittämään työasioitaan, mutta haastattelua jatkettiin siitä, mihin oli jääty.

6.1.2 Haastatteluaineistojen analysointi

Aineistoa kerätessä tulee jo miettiä aineiston analysointitapaa. Laadullisen tutkimuksen tavallisempana menettelytapana on aineiston analysointi samanaikaisesti aineiston keruun, tulkinnan ja narratiivisen raportoinnin kanssa eli koko tutkimusprosessin ajan.

Haastatteluaineiston analyysi voidaan Eskolan ja Suorannan (1996) mukaan tehdä kolmella tavalla: 1) aineisto puretaan, ja edetään suoraan analyysiin tutkijan intuitioon luottaen, 2) aineisto puretaan, minkä jälkeen se koodataan ja edetään analyysiin tai 3) purkamis- ja koodaamisvaiheet yhdistetään ja siirrytään analyysiin. (Hirsjärvi & Hurme 2009, 136.)

Aineiston luokittelu luo kehyksen, jolloin haastatteluaineistoa voidaan myöhemmin tulkita, yksinkertaistaa ja tiivistää. Aineiston luokittelussa käytetään apuna tutkimusongelmaa ja alaongelmia, tutkimusmenetelmää, aikaisempien tutkimusten käsitteitä, teoriaa, itse aineistoa sekä tutkijan mielikuvitusta ja intuitiota. Aineiston yhdistelyssä pyritään löytämään luokkien esiintymisen välille joitakin säännönmukaisuuksia tai samankaltaisuuksia. Luokittelussa aineistosta määritellään luokkia, joista lasketaan, montako kertaa jokainen luokka esiintyy aineistossa. Teemoittelussa aineisto pilkotaan ja ryhmitellään aihepiirien mukaan, jolloin voidaan vertailla tiettyjen teemojen esiintymistä aineistossa. Teemahaastattelussa teemat muodostavat jo itsessään jäsenyyksen aineistoon. (Hirsjärvi & Hurme 2009, 147–150; Tuomi & Sarajärvi 2009, 93.)

Aineiston kuvaileminen on Hirsjärven ja Hurmeen (2009, 145–146) mukaan itse analyysin perusta. Siinä kuvaillaan perusteellisesti ja kattavasti henkilöiden, tapahtumien tai kohteiden ominaisuuksia tai piirteitä. Tutkimuksen on oltava objektiivinen, luotettava, pätevä ja toistettava. Tutkijaa itseään ei tarvitse ”häivyttää” eikä myöskään raportoida haastateltavien näkemyksiä sanasta sanaan. Hirsjärvi ja Hurme korostavat, että ”puhdasta deskriptiota” ei ole olemassakaan, koska tutkija on tehnyt omia valintojaan jo suunnitellessaan tutkimusta. Tutkimuksen tarkoitus ohjaa kuvausta, joten tulee harkita mitä kuvataan ja miten yksityiskohtaisesti.

Laadullisen aineiston analyysimenetelmänä voidaan käyttää Anttilan (2006, 292) mukaan sisältöanalyysiä, joka on tutkimusmenetelmä, jonka avulla voidaan tehdä toistettavia ja päteviä päätelmiä tutkimusaineiston suhteesta sen asia- ja sisältöyhteyteen. Sisällön pääkohteita ovat verbaalit, symboliset ja kommunikatiiviset sisällöt. Tuomen ja Sarajärven (2009, 91–93) mukaan sisältöanalyysi käynnistyy aineiston kiinnostavuuden määrittelystä ja näkyy tutkimuksen tarkoituksesta ja tutkimusongelmasta, joiden tulee olla linjassa raportoidun kiinnostuksen kohteen kanssa. Haastatteluaineisto kirjoitetaan auki eli litteroidaan, koodataan. Varsinaisena analyysinä pidetään aineiston luokittelua,

teemoittelua tai tyypittelyä. Luokittelu luo kehyksen, jossa aineistosta haetaan samankaltaisuutta tai erilaisuutta. Aineisto voidaan myöhemmin tiivistää. Teemoittelussa aineisto pilkotaan ja ryhmitellään aihepiirien mukaan, jolloin tiettyjen teemojen esiintymistä aineistossa voidaan vertailla. Tyypittelyssä aineisto ryhmitetään tietyiksi tyypeiksi. Esimerkiksi tiettyjen teemojen sisältä etsitään näkemyksille yhteisiä ominaisuuksia ja muodostetaan eräänlainen yleistys, tyyppiesimerkki.

Tämä tutkimus pohjautuu teoriaohjaavaan analyysiin, jossa analyysin pohjana on haastatteluin keräämäni aineisto. Teoriatieto ohjaa analyysiä tutkimuksen myöhemmässä vaiheessa. Suoritin teemahaastatteluaineiston analysoinnin luokittelujen, teemoittelujen ja sisältöanalyysin pohjalta, joten pystyin tekemään päätelmiä tutkimusaineistosta asian ja sisällön suhteen. Tulosten analysoinnin aloitin litteroimalla haastatteluaineistot sanatarkasti nauhurista tietokoneelleni. Vertasin haastattelua ja purettua aineistoa keskenään varmistaakseni, että olin siirtänyt haastatteluaineistossa olleen tiedon kokonaisuudessaan oikeassa muodossa tietokoneelleni. Haastatteluaineistoa kertyi 3,20 tuntia ja 27 sivua kirjoitettuna 1,5-rivivälillä. Analysointivaiheessa palasin toistuvasti aineistoon ja vertasin tulkintaani ja myös johtopäätöksiäni siihen.

Luokittelin haastatteluvastaukset kysymyksittäin, joten niitä oli helpompi käsitellä ja lukea. Aineisto tuli samalla luokiteltua teemoittain, sillä haastattelurunko oli laadittu teema-alueittain. Aineiston analysointi tietokonepohjaista analyysiohjelmaa käyttäen kaatui teknisiin ongelmiin, joita en pystynyt ratkaisemaan aikatauluni puitteissa. Aineiston pelkistämisen toteutin word-ohjelmalla koodaamalla tutkimustehtävälle olennaisimmat ilmaukset ja tutkimuksen kannalta merkityksettömän aineiston jätin pois. Aineiston pelkistämisen aloitin tutkimusongelmien näkökulmista. Aineiston klusteroinnissa eli ryhmittelyssä etsin aineistosta samankaltaisuuksia kuvaavia käsitteitä. Lopulta sain aineiston tiivistettyä yksittäisistä tekijöistä yleisempiin käsitteisiin; ryhmittelin pelkistetyt ilmaukset alaluokiksi, jotka ryhmittelin ja jotka muodostivat yläluokkia ja edelleen pääluokkia.

6.1.3 Tulokset

Tutkimustulosten pääteemoina olivat henkilöstöstrategia, henkilöstöprosessit ja henkilöstöhallinnon rooli sekä kansainvälinen henkilöstövoimavarojen johtaminen (taulukko 4). Tutkimustulokset esitän edellä mainittujen pääteemojen mukaisesti.

Muutama haastateltava pohti haastattelun aikana, mitä henkilöstöstrategia tarkoittaa. Avasin myös muitakin henkilöstöjohtamisen käsitteitä joillekin haastateltaville, kuten mitä henkilöstöprosessit yleensä pitävät sisällään.

TAULUKKO 4. Tutkimusaineiston pääluokat ja tulkinta

Pääluokka	Tulkinta
Henkilöstöstrategia	Haastateltavien tietämys liiketoimintastrategiasta, ja sen liittymisestä henkilöstöstrategiaan.
Henkilöstöprosessit ja henkilöstöhallinnon rooli	Haastateltavien kokemus henkilöstöprosessien näkyvyydestä ja niiden tukemisesta heitä työssään. sekä miten he henkilöstöhallinnon roolittaisivat
Kansainvälinen henkilöstövoimavarojen johtaminen	Haastateltavien tietämys valintakriteereistä ja henkilön ura-asioiden hoidosta ulkomaankomennuksen aikana.

Haastateltavilla oli kokemuksia henkilöstöjohtamisesta niin isoissa kuin pienissä organisaatioissa. Eroavaisuuksia löytyi niin resurssoinnissa kuin rahan- ja ajankäytössä henkilöstöjohtamisen prosesseissa. Eräs haastateltava totesi, että ”näiden välimaastossa toimiminen lienee hyvä vaihtoehto”. Henkilöstöjohtaminen nähtiin yleisesti ottaen erittäin tärkeänä ja kehitettävänä asiana. Kohdeorganisaation toivottiin kehittävän henkilöstöjohtamisen prosesseja, sillä yritys on kasvanut voimakkaasti ja turvatakseen kasvunsa, yrityksen tulee organisoida ja selkeyttää henkilöstöjohtamisen prosessinsa.

Henkilöstöstrategia

Liiketoimintastrategiaa oli tarkistettu liiketoimintakaupan jälkeen alkuvuonna 2014. Osa haastateltavissa oli ollut mukana sitä päivittämässä. Kaikki haastateltavat kertoivat tuntevansa liiketoimintastrategian. Eräs haastateltava tosin mainitsi, ettei syvemmillä tasolla tunne liiketoimintastrategiaa.

Liiketoimintastrategian liittyminen henkilöstöstrategiaan oli haastateltaville pääosin vieras ja epäilivät sellaista laadittukaan. Eräs haastateltava uskoi uuden johtamisjärjestelmän edesauttavan asioiden selkeytymisessä: ”*johtamisjärjestelmän uusimisen myötä on nyt operatiivinen johtoryhmä, siellä kyllä keskustellaan tiimin henkilöstöasioista avoimesti... ja ylemmän tason tavoitteita ja mittareita on*”. Toinen haastateltava puolestaan koki integraation myötä olleen niin kiire, ettei henkilöstöprosesseihin ole ollut aikaa. Se aika, mikä on ollut, on keskusteltu ihmisten kanssa, oltu läsnä.

Liiketoimintastrategiasta johdetut henkilöstöstrategian kulmakivet olivat haasteltavien tiedossa, vaikkeivat sitä henkilöstöstrategiaan liittyväksi asiaksi mieltäneetkään. Yrityksen tehtävänä on tuottaa vastuullisia energiaratkaisuja. Tästä vastuullisuudesta on johdettu myös henkilöstöstrategian kulmakivet: pysyvyyden varmistaminen joustavuuden kautta, henkilöstön viihtyvyys ja omistus pohja. Ensimmäisellä kulmakivellä eli pysyvyyden varmistamisella joustavuuden kautta tarkoitetaan, että silloin kun paljon töitä, voidaan töitä teettää alihankkijalla, ja kun taas on hiljaisempi aika ja vähemmän töitä ne tehdään itse. Yritykselle on ”*kunnia-asia, että ei tarvitse lomauttaa ja irtisanoa taloudellisista ja tuotannollista syistä johtuen, vaan alasta johtuen halutaan pitää ihmistä kiinni*”. Toisella kulmakivellä - henkilöstön viihtyvyydellä – haetaan työympäristön ja -tilojen virikkeellisyyttä ja sitä, että ne motivoisivat henkilöstöä. Tavoitteena on eriarvoisuuden vähentäminen henkilöstön keskuudessa. Teknisiä työvälineitä kehitetään jatkuvasti, jotta ei olla toimipaikkasidonnaisia ja toisaalta on kehitetty sosiaalista työympäristöä (sisäinen facebook). Kaksi haastateltavaa näki arvokkaana työympäristön merkityksen ja koki sen myös henkilöstön arvostamiseksi; työympäristön tulee olla sellainen, että henkilöstö on siitä ylpeä ja sen pitää symboloida osaksi toimintatapaa. Kolmas kulmakivi tulee omistuspohjasta, mikä tarkoittaa omistajan läsnäoloa. Yleisesti koettiin yrityksen toimivan joustavasti ja olevan sähköinen toiminnassaan ja päätöksenteossa, joka liittyy henkilöstöön ja työskentelyyn.

Enemmistö haastateltavista kertoi tietävänsä henkilöstöstrategian vaikuttavuuden toiminnan vuosittaisessa suunnittelussa olevan olemassa, mutta tarkemmin eivät sitä osanneet analysoida. Eräs haastateltava totesi, ”*ettei sellaista vuosisuunnitelmaa tehdä, projektitoiminnan luonne on sellainen, että henkilöstö- ja resurssitarve vaihtelevat nopeastikin, vuosi on liian pitkä aika tarkasteluun*”. Yrityksen tiimipalaverissa tarkastellaan

resursseja, niiden riittävyttä ja henkilöstön jaksamista. Väliaikaiseen tarpeeseen saadaan henkilöstöä alihankinnan kautta. Vaikka yritys toimii erityisalalla, joka vaatii erityisosaamista, henkilöstön saatavuus ei ole muodostunut ongelmaksi.

Henkilöstövoimavarojen vahvuuksien ja heikkouksien tarkastelusta sekä niiden vaikutavuuden seurannasta haastateltavat totesivat, että esimiestasolla seurataan toimintaa, josta keskustellaan sitten toimitusjohtajan kanssa. Eräs haastateltava kertoi, että *”esimiehenä seuraan yksilön toimintaa, sen taitavuutta ja tuottavuutta ja se on omassa päässä. Ja minua seuraavat esimieheni.”* Organisaatiossa käytetään tiimikohtaisia mittareita ja epävirallisia kehityskeskusteluja käydään ihmisten kanssa. Mittariston rakentamistyö on käynnissä ja *”niitä ollaan ajamassa sisään”*. Integraation myötä tiimin toimenkuvia on tarkasteltu yhdessä henkilöstön kanssa. Organisaatiossa tehdään ylitason mittauksia, joista esimerkiksi ilmapiirikyselyjä tehdään vuosittain. Kehityskeskustelukäytäntö on vakiintunut käytäväksi noin 1 ½ vuoden välein. Yleisesti nähtiin uuden tiimijaon mahdollistavan nopeampi syklisen kehityskeskustelukäytännön, sillä alaisten määrä esimiestä kohden väheni. Esimiehet tunnistivat henkilöstön tarpeen säännöllisiin kehityskeskusteluihin. Eräs haastateltava korosti kehityskeskustelujen merkitystä: *”ihmiset selkeästi kuitenkin kaipaavat niitä, joskaan aina niiden ei tarvitse olla niin formaalisia”*. Yrityksessä käydään paljon niin sanottuja epävirallisia kehityskeskusteluja. Henkilökohtainen kanssakäyminen ihmisten kanssa ja palaverit ovat yksi tärkeä keino seurata ja mitata toimintaa *”ihan fiilistasolla”*. Enemmistö haastateltavista koki, että esimiesten ja työntekijöiden välillä vallitsee avoimuuden ilmapiiri, jolloin palautta annetaan puolin ja toisin. Erään haastateltavan mukaan osa henkilöstöstä kuitenkin kokee, ettei johdolle uskalleta antaa palautetta.

Yrityskulttuuri koettiin *”yrittäjyyttä ylistäväksi”*. Haastateltavat totesivat, että toimitusjohtajan rooli korostuu voimakkaasti. Henkilöstön koettiin omaksuneen yrityksen arvot, joskin tapa tehdä töitä on erilainen eri toimipisteissä. Nopeus ja sähköisyys päätöksenteossa näkyvät, sillä omistaja on lähellä. Eräs haastateltava kuvasi yrityskulttuuria *”nopealiikkeiseksi, asioita ei paljon hämmästellä vaan pannaan työnalle, päätökset tulee nopeasti, nuorekas lähestyminen asioihin ja erilainen asioiden kyseenalaistaminen”*. Puolet haastateltavista koki nyt olevan vallan jakamisen paikka; vastuuta tulisi antaa enemmän esimiehille. Haastateltavat näkivät myös monikulttuurisen työympäristön asettavan oman haasteensa, erityisesti henkilökohtaisella tasolla; aina ei ymmärretä kol-

legaa tai hänen ajatuksiaan. Toimintatapa voi olla erilainen vaikka päämäärä on yhteinen. Eräs haastateltava mietti arvojen näkymistä toiminnassa todeten sen näkyvän kyllä asiakkaalle, mutta henkilöstölle sen näkymisessä olisi parantamisen varaa; miten arvostus tuodaan esille, sillä se ei välttämättä ole palkka-asia.

Henkilöstöprosessit ja henkilöstöhallinnon rooli

”*Otetaan kaiken kaikkiaan lapsen askelia henkilöstöhallinnon prosesseissa*”. Enemmistö haastateltavista ei osannut kertoa henkilöstöjohtamisen prosessien olemassa olosta tai niiden näkyvyydestä rekrytointia tai perehdytystä lukuun ottamatta. Henkilöstöjohtamisen prosessit henkilöityvät toimitusjohtajaan, jonka kautta asiat kulkevat. Eräs haastateltava kertoi: ”... *meillähän ei mitään valtavaa prosessia ole...paljon annetaan vastuuta ja päätökset hyväksytetään*”, ja toisaalta osa haastateltavista koki, että ”*enemmän pitäisi antaa sitä oikeata vastuuta kentälle, meille*”. Osa haastateltavista näki vallitsevan toimintamallin murentavan esimiesten valtaa ja vastuuta, sillä henkilöstö pitää pomonaan sitä, joka viimekädessä päättää. Lähiesimiehet hoitavat tiimin henkilöstöasioita toimitusjohtajan linjausten mukaisesti ja saavat esimieheltään myös tukea työhönsä. Tosin eräällä haastateltavalla oli kokemuksia esimiehestä, jonka puoleen ei voinut kääntyä ja että asia oli korjaantunut uuden organisaation ja uuden esimiehen myötä. Eräs haastateltava vertasi henkilöstöprosesseja aiempaan työpaikkaansa, joka oli kokoluokaltaan suurempi organisaatio. Haastateltavan mukaan byrokraattisuus saattaa lisääntyä HR-toiminnon myötä (mm. omat järjestelmät, kirjattava erilaisia asioita).

Suoritusjohtamisen osa-alue on organisaatiossa jo aloitettu kehittämään. Syksyllä otetaan käyttöön uudentyyppinen kehityskeskustelumalli, johon on lisätty arviointiosa, jossa esimies ja alainen arvioivat suoritusta. Säännöllisiä kehityskeskusteluja pidettiin hyvänä asiana, mutta haastateltavat kokivat, että ”*aina ei tarvitse käydä kehityskeskusteluja, sillä puhua voi muulloinkin*”. Mittaroinnissa näyttää olevan selkeitä puutteita ja heikkouksia, mutta tämäkin osa-alue on jo kehitteillä. Mittaroinnin kehittäminen koettiin erittäin tärkeänä asiana, jotta voidaan seurata tuloksellisuutta, mutta toisaalta se auttaa myös yksilöä kokemaan onnistumisia työssään. Haastateltavien mukaan ”*kehitteillä on työkaluja ja mittareita, joihin palaute voidaan kytkeä*”. Osa haastateltavista koki vaikeaksi palautteen antamisen juuri mittariston puuttumisen vuoksi, sillä työntekijä voi kokea palautetta annettavan turhasta. Lisäksi nähtiin tärkeänä asiana rakentavan palautteen antaminen välittömästi suorituksen tapahduttua, esimerkiksi virheen sattuessa.

Osaamisen kehittämiseen tai sen seurantaan ei organisaatiossa ole systemaattista järjestelmää. Eräs haastateltava sanoi: ”*Oppiva organisaatio - se on jäänyt tiimien ja esimiesten haasteeksi. Pitkän tähtäimen suunnitelmaa ei ole, ja on jäänyt henkilön itsensä vastuulle oman ammattitaidon kehittäminen*”. Organisaation osaamisen johtamiseen ei ole erityistä ohjelmaa tai mallia, mutta aktiivisessa käytössä on sisäinen intranet, johon ”*jokainen voi profiilissaan täkätä esimerkiksi osaamisalueensa*”. Eräs haastateltava totesi ”*jokaisen työnkuvassa olevan, että ihmisten täytyy pitää itsensä koulutettuna työhön mitä tekee*”. Koulutuksen järjestäminen ja sen saatavuus henkilöstölle jakoi mielipiteitä. Eräs haastateltava sanoi, että ”*koulutusta saa niin halutessaan*”, kun taas toinen haastateltava väitti ”*koulutuksiin ei päässyt, tai että aikaa siihen oli vaikea järjestää*”. Yleisesti oltiin sitä mieltä, että jokaisen tulee huolehtia osaamisestaan ja mieluummin laajentaa sitä moniosaamiseksi. Haastateltavat kokivat, että aiemmin esimerkiksi työkiertoon ei ole ollut yrityksen pienen koon vuoksi mahdollisuuksia, mutta yrityksen kasvun myötä työkiertomahdollisuudet ovat lisääntyneet. Yrityksessä on hyödynnetty ns. hiljaisen tiedon siirtämistä, mikä on yksi osaamisen jakamisen muoto. Osaamista kehitetään teknologian näkökulmasta lähinnä teknologiastrategiassa, sillä teknologia ja osaaminen muuttuvat nopeasti ja kaikkea erityisosaamista ei yrityksessä voi olla.

Haasteltavien mukaan yrityksessä ei ole palkitsemisjärjestelmää. Eräs haastateltava pohti: ”*pitäisikö henkilöstöetuja olla... ja jos olisi, niin niiden tulisi olla motivoivia*”. Yhtenä palkitsemisen muotona pidetään sitä, että työntekijöistä välitetään eli huonojen aikojen koittaessa ei heti irtisanota tai lomauteta. Suurin osa haastateltavista koki tärkeänä etuna vapaaehtoisena sairauskuluvakuutuksen, joka koskee kaikkia työntekijöitä. Osa haastateltavista koki, että yrityksen tulee tukea henkilöstön hyvinvointia, esimerkiksi liikunta- ja kulttuurisetelien muodossa, koska ne koetaan hyvänä ”*...pienillä asioilla on merkitystä, saadaan hyvää mieltä aikaiseksi...mutta ei missään nimessä kannata ottaa pois*”. Eräs haastateltava pohti joustavan työajan merkitystä; mikä on hyvä joustava työaika. Yrityksessä on käytetty spontaania palkitsemista yhtenä palkitsemiskeinona, mikä tarkoittaa sitä, että esimiehillä on oikeus ja velvollisuus palkita henkilö hyvin suoriutumisesta. Osa haastatelluista esimiehistä ei ollut kuullutkaan spontaanista palkitsemisesta. Osa haastateltavista toivoi yrityksen luovan bonus-tulospalkkiojärjestelmän, sillä ihmiset haluavat tuloksista maksettavan. Sitä pidettiin myös arvostus-asiana. Mittareiden rakentamista ja niiden seuranta pidettiin pohjana palkitsemisjärjestelmän rakentamiselle.

Organisaation henkilöstöjohtamisen prosesseista rekrytointi- ja perehdytysprosessien nähtiin olevan mallinnettuja ja siten prosessien olevan toimivia; yhteiset pelisäännöt. Henkilöstöhallinnon osa-alueet perehdytystä ja rekrytointia lukuun ottamatta olivat useimmille haastateltaville epäselviä, mutta asioiden suoraviivaisella lähestymisellä ja kyselemällä asiat selviävät. Taloushallinnon todettiin laativan erilaisia tilastoja ja raportteja johdon ja esimiesten käyttöön.

Yleisesti nähtiin, että henkilöstöhallinnon prosesseja tulee kehittää ja on oltava joku, jolla on kokonaisuus hallussa. ”Yrityksen kasvu edellyttää sitä, että joku ottaa henkilöstöasiat haltuun, sillä toimitusjohtajan aika ei riitä kaikkeen.” Myös eri ammattiryhmien myötä hallinnolliset asiat lisääntyvät ja monimutkaistuvat. Osa haastateltavista koki positiivista kehitystä tapahtuneen, mutta muutoksen vievän aikaa; ”henkilökohtainen kehitys ei tapahdu yhdessä yössä kuten ei yritystasollakaan”. Henkilöstöjohtamisen yhtenä vaihtoehtona nähtiin ostopalvelu, esimerkiksi henkilöstöpäällikön palvelut. Toisena vaihtoehtona nähtiin henkilöstöhallinnon keskittämistä yhdelle tai useammalle henkilölle. Haastateltavat näkivät oman henkilöstöpäällikön toimessa pelkona sen, että ”esimies jäisi sivuun tehtävistään tai siirtäisi tehtäviään henkilöstöpäällikölle”. Henkilöstöjohtamisen prosessien kehittämiseksi esitettiin myös henkilöstöhallintotiimin perustamista, kun on muitakin tiimejä.

Henkilöstöjohtamisen prosesseja nähtiin voitavan hoitaa esimerkiksi ”*1/2-päiväinen HR-ihminen, jolle kuuluisivat käytännön asiat, kuten esimerkiksi työsopimukset, tukena oleminen esimiehille vaikka rekrytinnissa, koulutuskorttien yms. ylläpitämisessä, moottorina toimiminen jotta yksilö ei unohdu*”. Tämän nähtiin tuovan jämäkkyyttä HR-asioihin. Haastateltavat painottivat erittäin paljon sitä, että esimiehen tulee hoitaa omat tehtävänsä kehityskeskustelut mukaan lukien, eikä siirtää vastuuta HR-henkilölle. Palkkaus todettiin kahden haastateltavan osalta tärkeäksi esimiehen tehtäväksi tyyliin ”*yksi yli yhden -pätös*”. Henkilöstön osaamiseen liittyvät tehtävät nähtiin myös esimiehen tehtäväksi, kuten osaamiskartoitukset. HR-henkilön tulisi olla esimiesten tukena ja tuovan työkaluja esimiesten työhön. Muutama haastateltava koki, että ”*HR-henkilöllä ei saa olla liian suurta valtaa... ei saa päättää palkkauksesta tai palkan määrästä*.” HR-henkilö nähtiinkin mieluummin sanansaattajana, joka puolin ja toisin viestii asioita

eteenpäin, ylläpitää tietoutta ja tekee johtopäätöksiä kuunnellessaan ja mitatessaan henkilöstöä yhteistyössä johdon kanssa. Eräs haastateltava ehdotti ohjeistuksen laatimista HR:n ja esimiesten rooleista ja vastuista, jotta asiat eivät jää epäselviksi.

Kansainvälinen henkilöstövoimavarojen johtaminen

Ulkomaankomennuksen valintakriteerit ovat paljolti kiinni tehtävästä. Mikäli on pitkäaikainen tehtävä ulkomailla, pyritään siihen löytämään paikallinen henkilö joko itse rekrytoimalla tai käyttämällä rekrytointifirmaa. Haastateltavan mukaan *”he pyrkivät välttämään tilannetta, että ihmisen tarvitsee mennä vieraaseen kulttuuriin ja perheineen muuttaa sinne”*. Yksittäisiä, lyhyitä ulkomaankomennuksia on, ja niistä mainitaan rekrytoinnin yhteydessä; yleensä kyseessä on johtaja tai projektitehtävä. Tai myöhemmin sovitaan komennuksesta ja kriteereistä. Yleensä kriteerit liittyvätkin työnkuvaan ja henkilön osaamiseen eli ammatillinen osaaminen, saavutukset, into tehtävään. Haastateltavat korostivat sitä, että *”ulkomaankomennukselle lähtijän pitää osata toimia vieraan kulttuurin mukaisesti eikä saa käyttää alkoholia liikaa, korkin on pysyttävä kiinni”*. Lisäksi korostettiin motivaation merkitystä, sillä vieraassa kulttuurissa toimiminen on aina paine ihmiselle; täytyy olla henkisesti vahva. Haastateltavat painottivat sitä, että komennukselle lähtijä täytyy tuntea ja olla luottamusta.

Ulkomaankomennuksen aikana hoituvat ura-asiat hyvin, sillä projektitehtävien komentoapaikat ovat lähellä; yhteydenpito on helppoa ja Suomessa voi käydäkin. Ulkomaankomennuksiin ja niiden pituuteen suhtaudutaan joustavasti. Erään haastateltavan mukaan *”aika itseksensä saa näitä hommailla”*. Tukea komennuksella olija kuitenkin saa esimieheltään ja projektipäälliköltä, joka huolehtii kokoajan projektin etenemisestä ja sen ihmisistä. Haastateltavat eivät muista, etteikö kukaan olisi palannut takaisin tehtäväänsä. Tosin eräs haastateltava sanoi: *”työmaaorientoituneella kaverilla on erilainen tapa tehdä töitä, joten aina ei löydy paikkaa toimistosta, vaikka löytyy kyllä näitä monitoimihenkilöitä...”*. Muutaman haastateltavan mukaan palkkatason lasku on voinut aiheuttaa hämmennystä komennukselta palaavalle; päivärahojen poisjänti.

6.1.4 Yhteenveto tutkimustuloksista

Kvalitatiivisen tutkimuksen tavoitteena oli tutkia kohdeorganisaation henkilöstöprosessien näkyvyyttä ja niiden tukea esimiehille sekä mahdollisia kehittämistarpeita. Tutkimus tuotti hyvän kuvauksen kohdeorganisaation henkilöstöjohtamisen prosessien nykytilasta. Kohdeorganisaatiossa ei ole aiemmin tehty vastaavaa tutkimusta, joten se tuotti myös uutta tietoa tästä ilmiöstä. Henkilöstöjohtamisen prosessien kehittäminen organisaatiossa on jäänyt muiden liiketoimintaprosessien varjoon lukuun ottamatta rekrytointi- ja perehdyttämisprosessia. Kehittämistarpeita henkilöstöjohtamisen prosesseissa on ja niistä tämä tutkimus tuotti hyödyllistä tietoa ja kehittämisehdotuksia. Kehittämiskohteissa keskityn strategisiin henkilöstöjohtamisen prosesseihin, kuten osaaamisen johtamiseen ja palkitsemiseen, jotka nousivat esille myös tutkimuksesta. Tutkimuksessa nousi esille myös suoritusjohtamisen kehittämisen tarpeellisuus, mutta tässä tutkimuksessa en keskity siihen tarkemmin, sillä asiaa on jo aloitettu kehittämään kohdeorganisaatiossa. Rajasin kehittämiskohteiden ulkopuolelle henkilöstöjohtamisen niin sanonut perustaa luovat prosessit, kuten henkilöstöhallinto (työsuhdeasiat ja henkilöstöpalvelut), sisäisen viestinnän sekä työhyvinvoinnin ja työsuojelun.

Tärkeimmäksi kehittämiskohteeksi henkilöstöjohtamisen prosesseissa ilmeni näiden prosessien suunnitelmallinen mallinnus. Henkilöstöjohtamisen organisointi muodostuu yhdeksi tärkeimmistä kehittämiskohteista. Kohdeorganisaation tarpeiden realistinen määrittely ja yhteisen toimintamallin luominen henkilöstöjohtamiseen prosesseihin luovat edellytykset toimiviin prosesseihin myös henkilöstöjohtamisessa. Prosesseihin osallistuvien roolit sekä valta- ja vastuu-alueiden määrittelyt selkeyttävät ja kehittävät henkilöstöjohtamisen prosesseja.

Liiketoimintastrategia tunnettiin ainakin yleisellä tasolla, mutta henkilöstöstrategia oli pääosin outo ajatus ja epäiltiin sellaista laadittukaan. Kuitenkin haastattelun yhteydessä nousi esiin henkilöstöstrategian kuuluvia asioita ja sen kulmakiviä, joten asian terminologia lienee aiheuttanut epäselvyyttä tähän. Henkilöstövoimavarojen tarkastelussa ja niiden vaikuttavuuden seurannassa osalla esimiehistä oli käytössään omia mittareitaan ja keinojaan. Yhteisen mittariston rakentamistyö on käynnissä ja niitä ollaan ottamassa käyttöön. Organisaatiossa on yleisesti mittareina käytetty ilmapiirikyselyjä, kehityskeskusteluja sekä palavereja ja henkilökohtaisia keskusteluja. Tiimien tarpeita, kuten hen-

kilöresursseja ja niiden riittävyyttä ja henkilöstön jaksamista, tarkastellaan kuukausittaisissa palaverissa, jolloin niihin voidaan reagoida välittömästi. Organisaatiokulttuuri arvoineen tuntuu olevan kaikkien tiedossa ja vaikuttavan vahvasti jokaisessa toimipisteessä.

Henkilöstöjohtamisen prosessit henkilöityvät toimitusjohtajaan, ja organisaatiossa koetaan epäselvyyttä valta- ja vastuuasioissa. Rekrytointi- ja perehdyttämisen prosessit ovat mallinnettu, joten ne koetaan hyväksi prosesseiksi ja tukevat esimiehen työtä. Muilta osin prosesseja, kuten suorituksen johtaminen, tulee kehittää. Mittaroinnin kehittäminen on käynnissä, mikä on myös hyvä pohja palkitsemisjärjestelmän luomiselle. Lisäksi kehitteillä on kehityskeskustelumallin arviointiosa, jossa esimies ja alainen arvioivat alaisen suoritusta. Osaamisen johtamisessa koettiin, ettei systemaattista järjestelmää ole käytössä. Se on jäänyt tiimien ja esimiesten haasteeksi. Osaamista on lähinnä tarkasteltu teknologiastrategiassa. Palkitsemisjärjestelmän luominen jakaa mielipiteitä. Osan mielestä riittää se, että yritys huolehtii työntekijöistään eli huonojen aikojen koittaessa, ei irtisanota tai lomauteta. Osa puolestaan pitää arvostuksen osoituksena sitä, että on henkilöstöetuja ja bonus- ja palkitsemisjärjestelmä. Yrityksellä on käytössään niin aineettomia kuin taloudellisia palkitsemisen muotoja.

Kansainvälinen henkilöstöjohtaminen oli kaikille tuttu osa-alue. Yrityksessä yleisimmät ulkomaankomennukset ovat lyhytaikaisia projektitehtäviä. Yleensä valintakriteerit liittyvät työnkuvaan, ammatilliseen osaamiseen, saavutuksiin ja intoon. Erityisesti haastateltavat korostivat sitä, että henkilön tulee osata ”pitää korkki kiinni”. Ura-asiat hoiduvat ulkomaankomennuksen aikana hyvin komennuspaikkojen läheisen sijainnin vuoksi ja projektipäällikön huolehtiessa projektin etenemisestä ja ihmisistä. Ulkomaankomennukselta palaavalle henkilölle löytyy paikka yrityksestä, yleensä entinen tehtävä.

6.2 Henkilöstökysely

Kvantitatiivisen tutkimuksen tulokset perustuvat kohdeorganisaation koko Suomen henkilöstölle suunnattuun sähköiseen henkilöstökyselyyn, jonka toteutin syyskuun alussa 2014. Kvantitatiivisen tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää kohdeorganisaation henkilöstöjohtamisen prosessien toimivuus henkilöstön näkökulmasta lähtökohdista työsuhteen elinkaaren henkilöstöjohtamisen prosessit sekä kartoittaa mahdollisia

kehittämiskohteita. Tutkimusongelmana oli selvittää, miten henkilöstöjohtamisen prosessit tukevat henkilöstön kehittymistä työsuhteen aikana.

Kvantitatiivisessa tutkimuksessa olennaisia piirteitä Hirsjärven ym.(2009, 139–140) mukaan ovat johtopäätökset aiemmista tutkimuksista ja teorioista, hypoteesin esittäminen, käsitteiden määrittely, koejärjestelyjen ja aineiston keruun suunnittelu. Havaintoaineiston tulee soveltua määrälliseen eli numeraaliseen mittaamiseen, riittävä perusjoukon ja otoksen koko, muuttujien muodostamiseen taulukkomuotoon, aineiston saattamiseksi tilastollisesti käsiteltävään muotoon sekä päätelmien tekoon havaintoaineiston tilastolliseen analysointiin perustuen. Tässä tutkimuksessa ei asetettu hypoteeseja. Tarkoitus oli kuvailla eli ”esittää tarkkoja kuvauksia tapahtumista tai tilanteista ja dokumentoida ilmiöistä keskeisiä, kiinnostavia piirteitä” ja vastata tutkimuskysymykseen, ”mitkä olivat tässä ilmiössä esiin tulevat näkyvimmit käyttäytymismuodot, tapahtumat, uskomukset ja prosessit”.

6.2.1 Kyselytutkimus tutkimusmenetelmänä

Kvantitatiivisen tutkimuksen tiedot voidaan Heikkilän (2008, 16–19) mukaan hankkia erilaisista lähteistä. Yleensä kysely toteutetaan survey-tutkimuksena, jonka suunnitelmallinen kysely- tai haastattelututkimuksen aineisto kerätään strukturoiduilla kyselylomakkeilla. Lomakkeissa on valmiit vastausvaihtoehdot. Saatuja tuloksia kuvataan numeerisen tiedon perusteella ja sitä pyritään tilastollisin menetelmin yleistämään havaintoyksiköitä laajempaan joukkoon. Tulokset kertovat olemassa olevan tilanteen.

Kyselytutkimuksen strukturoidut kysymykset sisältävät valmiit vastausvaihtoehdot. Heikkilän (2008, 49–56) mukaan mitattaessa asenteita, arvoja tai mielipiteitä, voidaan käyttää kysymyksinä monivalintoja, jossa on useita vastausvaihtoehtoja. Likertin asteikkoa käytetään yleisesti mielipidevastauksissa. Vastaaja valitsee omaa käsitystä vastaavan vaihtoehdon yleensä neljä- tai viisiportaisesta asteikosta. Vastausten käsittelyä nopeuttaa analysointiohjelmien käyttäminen. Tutkimukseen osallistuminen on tehty nopeaksi ja se mahdollistaa vastaamisen myös esimerkiksi työaikana.

Kokonaistutkimuksessa tutkitaan Heikkilän (2008, 33) mukaan jokainen perusjoukon eli populaation jäsen (alkio). Mikäli perusjoukko on pieni eli alle 100, se kannattaa erityisesti tehdä. Otantatutkimus tehdään perusjoukon ollessa suuri, sillä sen tutkiminen

on kallista, tiedot halutaan nopeasti ja tutkiminen on monimutkaista, mittaus tuhoaa tutkittavat yksiköt ja ei-otantavirheet saadaan pienenemään. Riittävän suuri kohdejoukko valitaan satunnaisotannalla edustavuuden takaamiseksi ja sattuman vaikutuksen eliminomiseksi.

Laamanen (2005, 380) korostaa, että tilastolliset analyysit toimivat vasta, kun vastaajia on noin 50. Mikäli asiakkaita on sata, kohderyhmään tulee valita lähes kaikki asiakkaat. Halusin tutkimuksessa selvittää, miten henkilöstöjohtamisen prosessit tukevat henkilöstön henkilökohtaista kehittymistä työsuhteen aikana. Toteutin kokonaistutkimuksen, koska tutkimuskohde eli perusjoukko oli pieni. Perusjoukon muodostivat kaikki kohdeorganisaation Suomen työntekijät, joita toteutusvaiheessa oli 120. Otantatutkimus ei olisi tuonut tarpeeksi laajasti tutkittavien mielipiteitä esille.

Perehdyin ennen kyselylomakkeen tekemistä sen teoriaan ja analysointiin lukemalla alan kirjallisuutta. Tein tutkimuksen kysely- eli survey-tutkimuksena, jolloin aineisto kerättiin www-kyselyllä. Kyselylomakkeen olin suunnitellut niin, että aluksi esitin kaksi taustakysymystä (organisaatioasema, työkokemus Yritys X:ssä) suljettuina ja pakollisina kysymyksinä. Henkilöstöjohtamisen keskeisiltä osa-alueilta ryhmittelin kysymykset seuraaviin kysymysryhmiin: hankinta, perehdytys, suoritusarviointi, henkilöstön osaaminen ja sen kehittäminen, palkitsemisen muodot, palkitseminen ja motivaatio. Käytin mittaamisessa Likertin asteikkoa 1–4 eli vaihtoehtoina: ei lainkaan tärkeä, jossain määrin tärkeä, melko tärkeä, erittäin tärkeä tai täysin eri mieltä, osittain eri mieltä, osittain samaa mieltä tai täysin samaa mieltä. Tutkimuksen kysymykset koostuivat valinta-, matriisi- ja monivalintakysymyksistä sekä kyselyn lopun yhdestä avoimesta kysymyksestä, johon pystyi esittämään omia kehittämisehdotuksiaan. Perehdytys-kohdan monivalintakysymykseen ja matriisikysymykseen (suoritusarviointi, osaaminen ja kehittäminen) oli lisätty avoin tekstikenttä, johon pystyi perustelemaan kantaansa. Kysymykset olivat vapaaehtoisia.

Pyrin pitämään kyselyn pituuden suhteellisen lyhyenä, jotta vastaaminen olisi nopeaa. Testasin itse lopullisen kyselylomakkeen toimivuuden ennen varsinaista aineiston keräämistä. Toteutin kyselyn internet-pohjaisella Webropol-ohjelmalla syyskuussa 2014. Kyselyn saatekirjeen (liite 4) ja linkin lähetin henkilöstölle sähköisesti kohdeorganisaation toimistopäällikön avustuksella. Toimistopäällikkö myös organisoij jaettavan pape-

riverision kyselystä (liite 5) sähköpostittomille. Vastausajan umpeuduttua toimistopäällikkö lähetti paperikyselyn lomakevastaukset minulle postitse, ja minä tallensin kahdeksan henkilön vastaukset Webropoliin. Sähköisesti kysely lähetettiin 85 henkilölle, joista 43 vastasi. Paperikysely lähetettiin 35 henkilölle, joista 8 vastasi. Annoin vastausaikaa reilun viikon. Yksi muistutusviesti lähetettiin päivää ennen kyselyn sulkeutumista. Vastausprosentiksi muodostui 42,5 prosenttia.

6.2.2 Kyselyaineiston analysointi

Heikkilän (2008, 123–142) mukaan kvantitatiivisessa tutkimuksessa aineiston kerääminen ja sen käsittely sekä analysointi ovat erillisiä vaiheita. WWW-kyselyiden vastaukset saadaan suoraan tilasto-ohjelmaan ja paperilomakkeelle kerätyt tiedot syötetään tietokoneelle aineiston käsittelyä varten. Tutkimuslomakkeen tiedot syötetään havaintomatriisiin muotoon tilasto-ohjelmaan tai taulukkolaskentaohjelmaan. Jokaiselle lomakkeen vastaukselle määritellään oma muuttuja. Tämän jälkeen tarkistetaan muuttujien ja arvojen selitteet, joiden on vastattava kyselylomakkeen tietoja sekä tarkistetaan arvot.

Tilastollisessa tutkimuksessa mittaaminen määritellään Kallion ym. (2003, 72–74) toimenpiteeksi, jolla havaintoon eli tilastoyksikköön liitetään jokin sen tarkasteltava ominaisuus; muuttujaa kuvaava symboli. Laatuero- eli nominaaliasteikolla kuvataan havaintojen välistä samankaltaisuutta tai erilaisuutta. Sillä suoritetaan myös muuttujan arvojen luokittelua. Havaintojen osittaisen järjestyksen ilmaisee puolestaan järjestyks- eli ordinaaliasteikko. Välimatka- eli intervalliasteikko ilmaisee järjestyksen ja mittauksen välisen keskinäisen etäisyyden. Suhdelukuvertailut havaintojen välillä mahdollistaa suhdelukuasteikko.

Aineiston käsittely aloitetaan Heikkilän (2008, 82–144) tutkimalla jokaisen muuttujan saamia arvoja. Niitä kuvaillaan taulukoilla tai kuvioilla ja havainnollistetaan erilaisilla jakaumilla ja tunnusluvuilla. Uusia muuttujia voidaan määrittellä käsittelyn aikana muun muassa luokittelemalla tai yhdistelemällä muuttujia, jotka kuuluvat samaan kysymykseen. Valittaessa analysointimenetelmää joudutaan usein kokeilemaan useaa kyseiselle muuttujille sopivaa menetelmää. Tutkimusongelma ratkaisee mitä menetelmää voidaan käyttää.

Muuttujien välistä riippuvuutta tutkitaan kahden muuttujan välillä; verrataan niiden käyttäytymistä toisiinsa. Riippuvuuden tutkimisessa vertaillaan toisen muuttujan jakaumia toisen muuttujan sisällä. Kahden luokitellun muuttujan välistä yhteyttä selvitetään ristiintaulukoinnilla. Khiin neliön-riippumattomuustestillä selvitetään kahden muuttujan merkitsevä tilastollinen riippuvuus. Riippuvuutta testataan myös hypoteeseilla. Nollahypoteesi H_0 tarkoittaa, että muuttujien välillä ei ole riippuvuutta ja H_1 puolestaan sitä, että on riippuvuutta. P-arvo (Pearson Chi-Square) tarkoittaa sitä, että mikä on nollahypoteesin hylkäysriski; mitä pienempi p-arvo on, sitä pienempi sattuman vaikutus on erojen selittäjänä ja sitä selvempi on ryhmien välinen ero. (Heikkilä 2008, 203–223.)

Tarkemman analyysin suoritin SPSS-tilasto-ohjelmalla ja Excelillä, jolloin aineisto oli tekstimuodossa Excel-taulukossa. Tarkistin aineiston ja havaitsin, että vastaajat olivat vastanneet jokaiseen kysymykseen asiallisesti, joten yhtään vastausta ei tarvinnut hylätä. Eräs vastaaja oli lisännyt oman vastausvaihtoehdon 0 käyttämäni asteikkoon. Tulkitsin vastausvaihtoehdon 0 tarkoittavan 1 vastausvaihtoehtoani, joka oli sitä lähinnä oleva vastausvaihtoehto ja lisäsin yhden vastauksen lisää vastausvaihtoehtoon 1. Kaikki vastaajat eivät olleet vastanneet jokaiseen kysymykseen. Kyselyyn vastanneita oli 51, mikä oli tutkimuksen kannalta riittävä otos perusjoukosta (120), joten en pidä otosta vääristyneenä. Otos kuvasi mielestäni riittävän hyvin perusjoukkoa. Tuloksien tarkistamisen jälkeen aloitin tietojen muuttamisen numeroiksi. Jokaisen kysymyksen vastausvaihtoehdolle annoin oman numeron, jonka syötin ja tallensin SPSS tilasto-ohjelmaan analysointia varten. Ennen tietojen kirjaamista latsin SPSS-tilasto-ohjelman koneelleni ja tutustuin tilasto-ohjelman käyttämiseen alan kirjallisuuteen perehtymällä sekä tiiviillä aloituspaketilla Aineistosta raporttiin-opintojaksolla. Tietojen kirjaaminen edellytti rauhallisuutta ja tarkkaavaisuutta, jotta virheitä ei tulisi. Tarkistin kirjaamisen jälkeen, että syötettyjä tietoja oli yhtä paljon kuin alkuperäisessä Excel- taulukossa vastauksia.

Tulostin kyselyn vastauksista erilaisia raportteja Webropol-ohjelmalla. Peruseraportti auttoi muodostamaan hyvän kokonaiskuvan, sillä tulokset olivat graafisia ja taulukkomuodossa. Tulostin suorat jakaumat kaikista muuttujista eli frekvenssitaulukot (liite 6). Kokeilin ristiintaulukointia muutaman kysymyksen kohdalla suhteessa yhteen taustamuuttujaan (organisaatioasema), mutta se ei tuonut oleellisia eroavaisuuksia esiin ja yleiset edellytykset eivät täyttyneet; havaintoja ei ollut riittävästi, jolloin pieni määrä

vastauksia hajaantui liian moneen soluun taulukossa. Riippuvuuden testaamisessa käytin χ^2 -riippumattomuustestiä eli Khiin neliö-testiä.

6.2.3 Tulokset

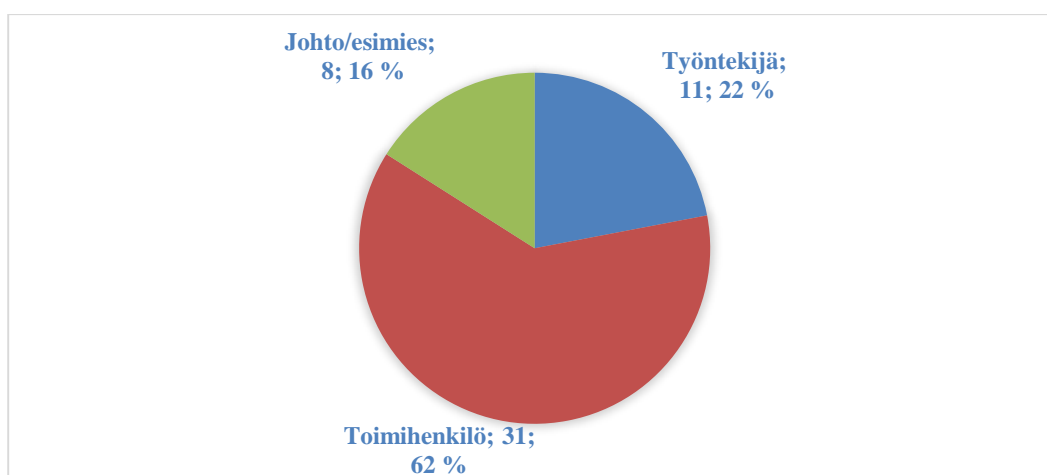
Kvantitatiivisessa tutkimuksessa selvitin kohdeorganisaation henkilöstön mielipiteen henkilöstöjohtamisen prosessien toimivuudesta henkilöstön näkökulmasta lähtökohtana työsuhteen elinkaaren aikaiset henkilöstöjohtamisen prosessit. Vastaajia pyydettiin arvioimaan kohdeorganisaation henkilöstöjohtamisen prosesseja 10 monivalintakysymyksellä. Jaottelin kysymykset aihealueittain seuraavasti: 2 taustakysymystä ja henkilöstöjohtamisen keskeisiltä osa-alueilta henkilöstön hankinta (7 kysymystä), perehdytys (9 kysymystä), suoritusarviointi (14 kysymystä), henkilöstön osaaminen ja sen kehittäminen (12 kysymystä), palkitsemisen muodot (17 kysymystä), palkitseminen (8 kysymystä) ja motivaatio (19 kysymystä). Vastaajat valitsivat mielipiteensä seuraavista vastausvaihtoehdoista: 1) ei lainkaan tärkeä, 2) jossain määrin tärkeä, 3) melko tärkeä tai 4) erittäin tärkeä tai 1) täysin eri mieltä, 2) osittain eri mieltä, 3) osittain samaa mieltä tai 4) täysin samaa mieltä. Vastaajilla oli mahdollisuus perustella kantaansa kahdessa täydentävässä kysymyksessä (perehdytys, suoritusarviointi) sekä yhdessä avoimessa kysymyksessä antaa kehittämisohdotuksia henkilöstöjohtamisen prosesseista.

Tarkastelin kokonaistulosten lisäksi eri henkilöstöryhmien välisiä vastuseroja ryhmitteisellä ristiintaulukoinnilla. Ryhmien välistä vertailua varten vastaajat oli luokiteltu taustamuuttajilla eri henkilöstöryhmiin. Johto ja esimiehet olivat organisaatioasema-taustamuuttajatiedoissa yksi luokka, koska nämä henkilöstöryhmät koostuvat muutamasta henkilöstä ja ettei vastaukset olisi tunnistettavissa.

Käytin tilastollista merkitsevyyttä (p) ja Khiin neliö-testiä kuvaamaan ryhmien välistä erojen suuruutta. Vastaajien vähäisen määrän vuoksi testien edellytykset eivät täyttyneet ja tilastollista riippuvuutta ei voitu osoittaa. Havaitsin ryhmien välillä eroja, mutta tilastollisesti merkittävää jakaumaa ei esiintynyt, joten niitä ei voi tilastollisesti yleistää.

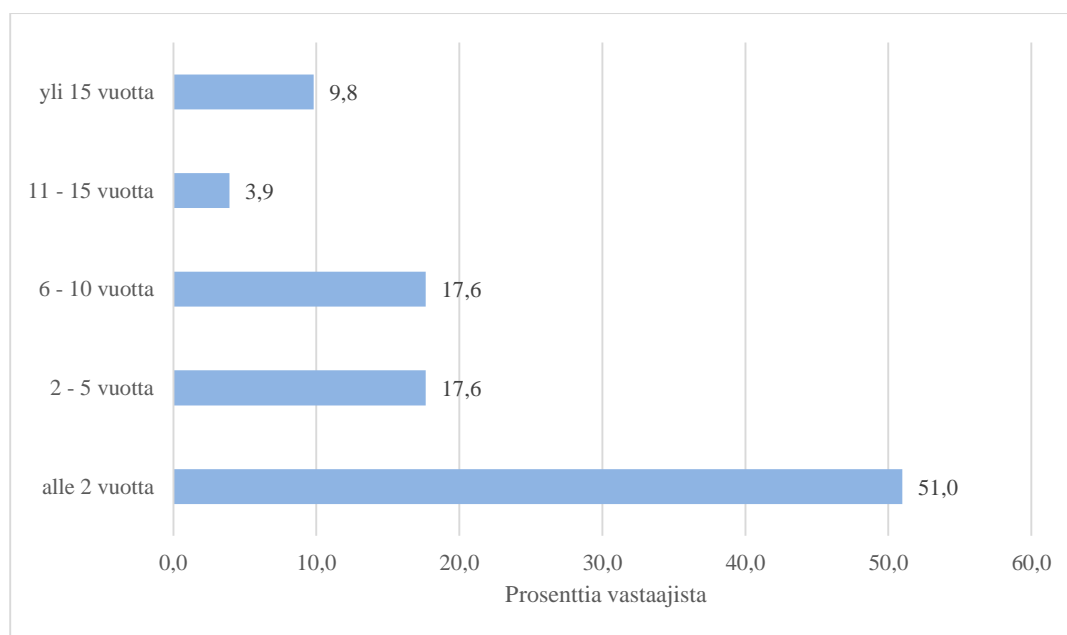
Taustatiedot vastaajista

Kyselyyn vastasi kaikkiaan 51 (120:sta) henkilöä, joiden joukossa oli kohdeorganisaation henkilöstöä eri toimipisteistä ja kaikista henkilöstöryhmistä Suomessa. Kysely lähetettiin sähköpostitse 85 henkilölle ja paperiversiona 35 henkilölle. Vastausprosentiksi tuli 42,5 %. Sähköisesti kyselyyn vastasi 43 (50,6 %) ja paperilla 8 (22,9 %). Luokittelin vastaajat kolmeen eri henkilöstöryhmään organisaatioaseman mukaisesti: työntekijät, toimihenkilöt ja johto/esimies.



KUVA 17. Vastaajien jakautuminen organisaatioaseman mukaisesti

Kuvassa 17 (liite 6; taulukko 5) esitetään *vastaajien jakautuminen organisaatioaseman mukaisesti* vastaajien lukumäärinä ja prosenttijakaumina. Vastaajista yli puolet oli toimihenkilöitä, joka muodostaa suurimman osan kohdeorganisaation henkilöstöstä. Työntekijöitä vastaajissa oli 22 % ja johto/esimiesasemassa olevia 16 %.



KUVA 18. Vastaajien työkokemus kohdeorganisaatiossa

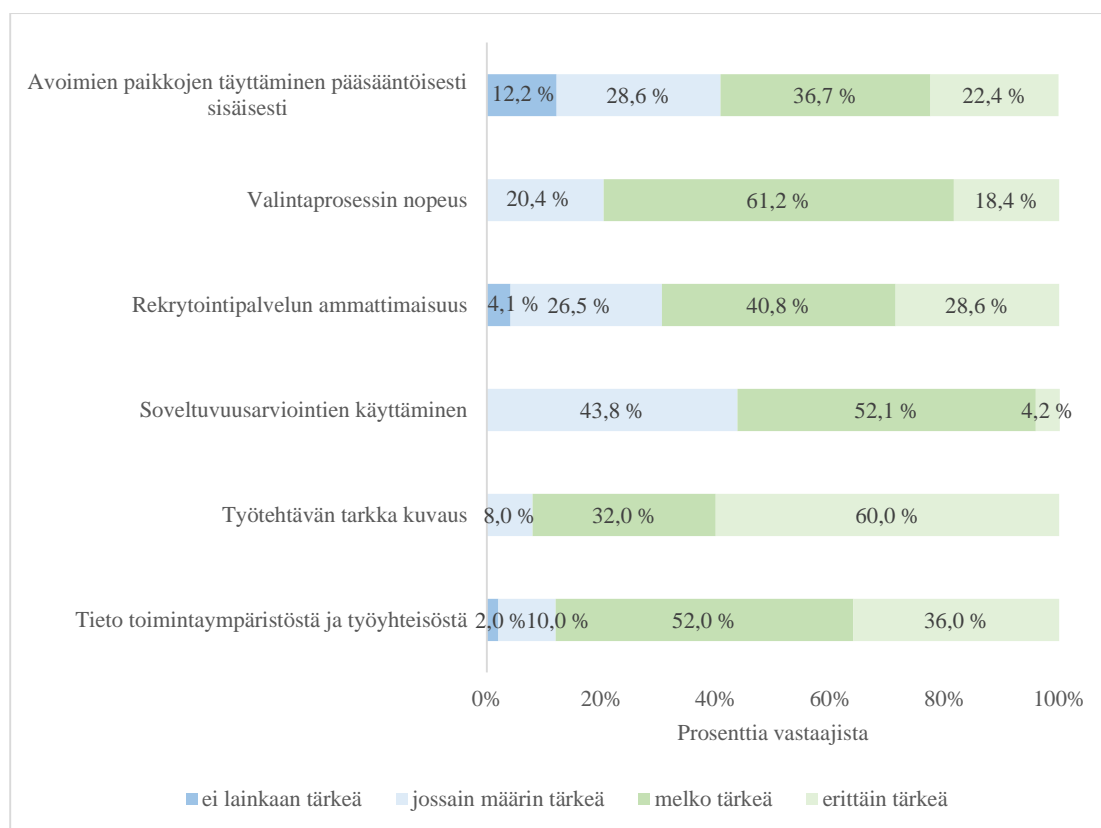
Vastaajien työkokemus kohdeorganisaatiossa on esitetty kuvassa 18 (liite 6; taulukko 6) vastaajien prosenttijakaumina. Vastaajista yli puolet eli 51 % on työskennellyt kohdeorganisaatiossa alle kaksi vuotta. Vähemmistö vastaajista on työskennellyt 11–15 vuotta tai yli 15 vuotta kohdeorganisaatiossa. Vastaajista 17,6 % on työskennellyt 2–5 vuotta ja 6–10 vuotta.

Henkilöstöjohtamisen keskeiset osa-alueet

Seuraavaksi käsittelemme kaikkien vastaajien mielipidettä kohdeorganisaation henkilöstöjohtamisen prosesseihin; henkilöstön hankinta ja perehdytys, suoritusarviointi, henkilöstön osaaminen ja sen kehittäminen, palkitsemisen muodot ja palkitseminen sekä motivaatio.

Henkilöstön hankinta

Henkilöstökyselyssä kysyttiin henkilöstön hankinnasta yhdellä kysymyksellä ja kuudella väittämällä. Kysymys *kohdeorganisaation rekrytointipalvelujen käyttö* toi esiin sen, että vastaajista 92 % ei ollut käyttänyt kohdeorganisaation rekrytointipalveluja (liite 6; taulukko 7). Kaikki vastaajat vastasivat kysymykseen.



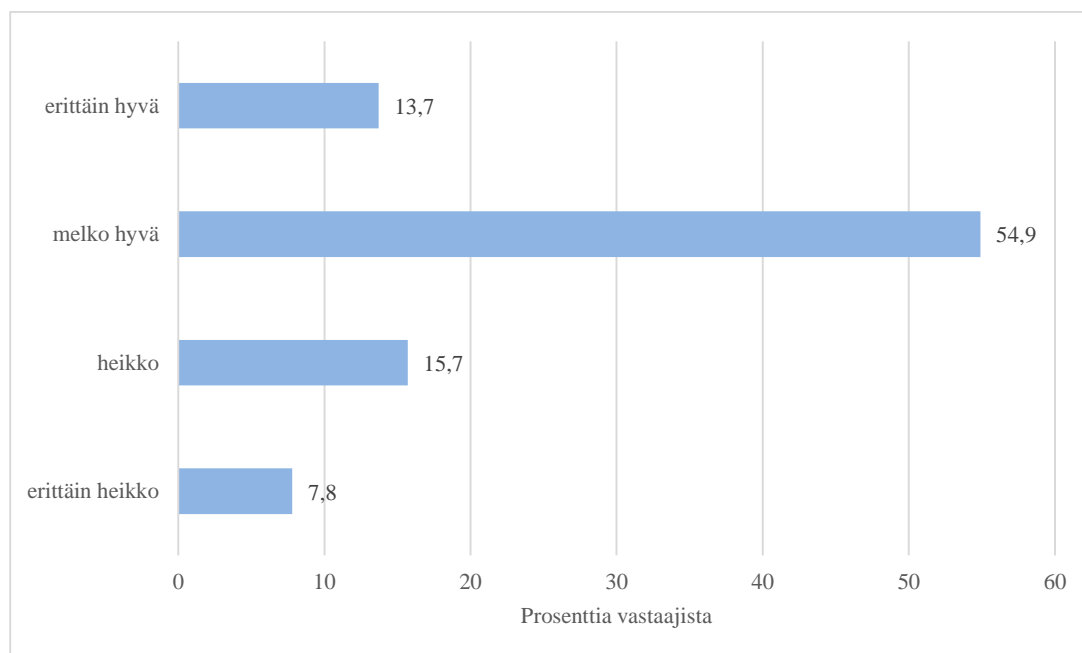
KUVA 19. Vastaajien mielipide henkilöstöhankinnan tekijöistä

Lomakkeessa kysyttiin vastaajien mielipidettä *henkilöstöhankintaan* liittyvistä asioista. Yleisesti voidaan sanoa, että rekryointiprosessissa esiintyvät asiat koettiin tärkeinä: yli 60 % vastaajista piti työtehtävän tarkkaa kuvausta erittäin tärkeänä. Erittäin tärkeänä koettiin myös tieto toimintaympäristöstä tai työyhteisöstä (36 %). Vastaajat arvostivat myös rekryointipalvelun ammattimaisuutta ja valintaprosessin nopeutta. Toisaalta muutama vastaaja ei pitänyt lainkaan tärkeänä tietoa toimintaympäristöstä tai työyhteisöstä, rekryointipalvelun ammattimaisuutta ja paikkojen täyttämistä pääsääntöisesti sisäisesti. Kuvassa 19 (liite 6; taulukko 8) esitetään vastaukset vastaajien prosenttijaumina.

Perehdytys

Lomakkeella kysyttiin perehdytykseen liittyen yhdeksän kysymystä.

Perehdyttäminen organisaatioon oli pääosin toteutunut vastaajilla, sillä 80 % vastaajista oli perehdytetty työhönsä. Vain 20 % vastaajista ilmoitti, ettei perehdytystä ollut suoritettu (liite 6; taulukko 9).

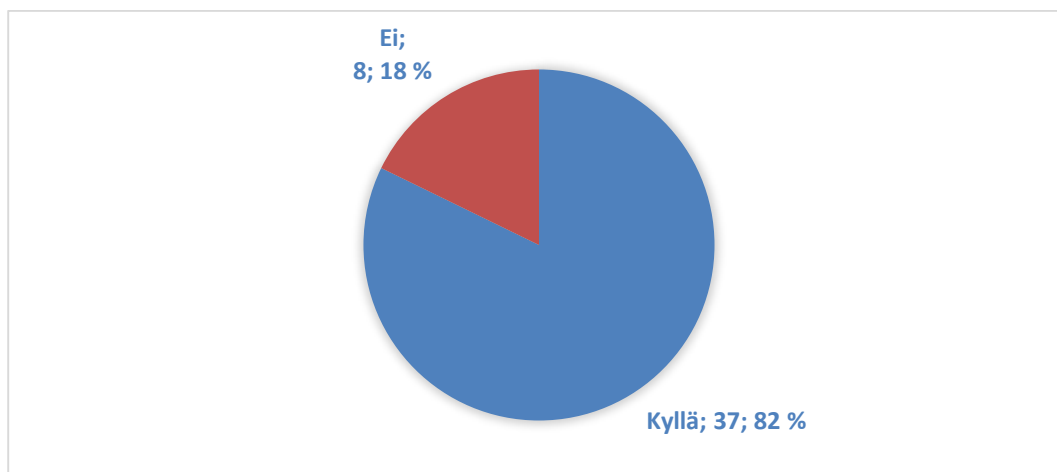


KUVA 20. Perehdytyksen laajuus

Kuvassa 20 (liite 6; taulukko 10) esitetään vastaukset *perehdytyksen laajuuteen* vastaajien prosenttijakaumina. Yli 50 % vastaajista piti perehdytyksen laajuutta melko hyvänä ja 13,7 % erittäin hyvänä. Heikkona tai erittäin heikkona 23,5 % vastaajista. 4 vastaajaa oli jättänyt vastaamatta kysymykseen.

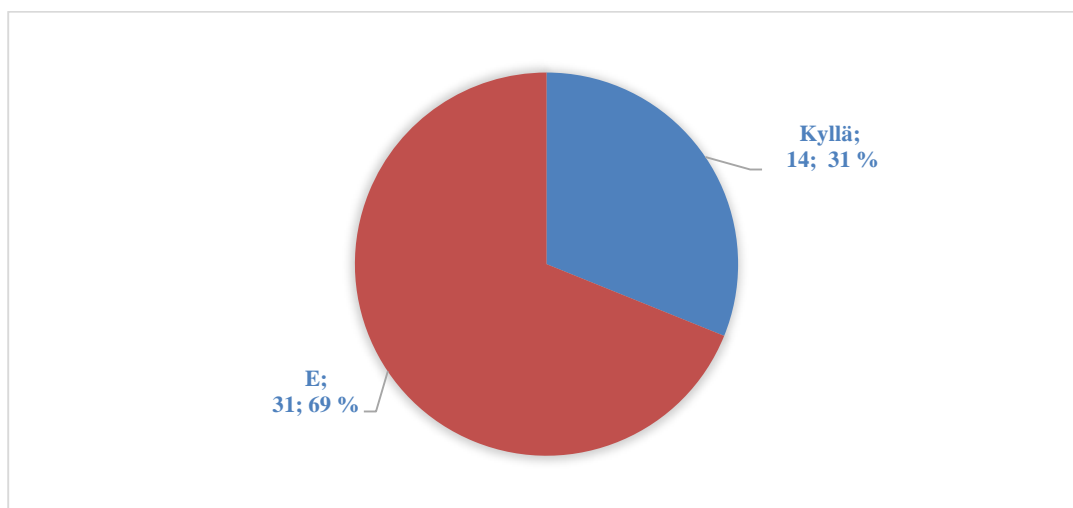
Perehdytyksen laajuus -kysymystä perusteli 27 vastaajaa 47 vastaajasta. Useamman vastaajan mielestä perehdytystä ei ollut hoidettu ollenkaan, asioita oli käyty läpi hyvin pintapuolisesti lyhyessä ajassa tai perehdytys oli ollut liian suppea tai sitä ei ollut suoritettu loppuun. Yleisesti koettiin, että perehdytyksessä opastettiin tietojärjestelmien käyttöön, joskin uusien järjestelmien ja ohjelmien yhtäaikainen käyttöönotto oli hankaloittanut oppimista tai yhden päivän koulutus oli ollut liian lyhyt ja siksi sekava. Erään vastaajan mukaan opastusta tärkeisiin ja työhön liittyviin asioihin ei perehdytykseen ollut sisällytetty. Toisaalta toinen vastaaja kertoi saaneensa laajan katsauksen yrityksen toimintavoista. Osa vastaajista tunsivat yrityksen ja sen toimintatavan ennestään; perehtyminen oli omalla vastuulla, mutta toisaalta tekemällä oppii. Perehdytyksessä kerrottiin käytävän lävitse yleisasiat ja perustyökalut, mikä selkeytti ja helpotti toimintaa uudessa yrityksessä. Erään vastaajan perehdytys ei ollut sisältänyt oman toimenkuvan tai työtehtävän perehdytystä. Muutamalla oli kokemuksia perehdytysohjelman mukaisesta perehdyttämisestä, joka oli kattava ja suunniteltu. Yksi vastaaja oli kokenut yleisperehdytyksen

kahden viikon sisällä työn aloituksesta, ja omaan tehtävään perehdyttämiseen oli varattu kaksi kuukautta aikaa sekä hänelle oli pidetty perehdytyksen jälkeinen seurantalaveri.



KUVA 21. Perehdyttäminen helpotti töiden aloittamista

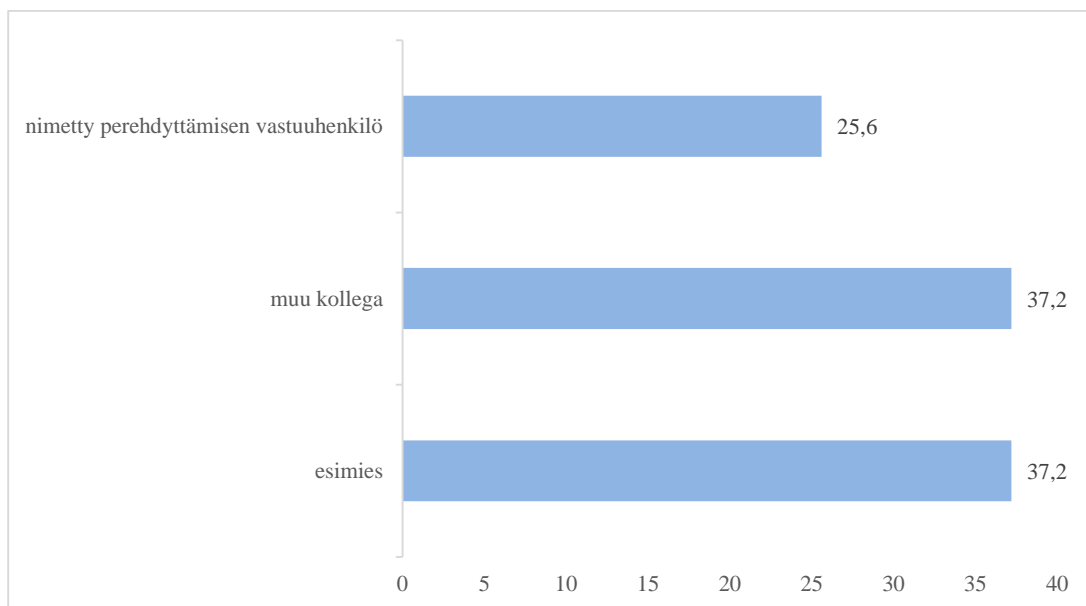
Vastaajista 82 % koki *perehdyttämisen helpottavan töiden aloittamista*. 18 % vastaajista oli puolestaan eri mieltä. 6 vastaajaa oli jättänyt vastaamatta kysymykseen. Kuvassa 21 (liite 6; taulukko 11) esitetään vastaukset vastaajien lukumäärinä ja prosenttijakaumina.



KUVA 22. Vastaaja sai vaikuttaa perehdyttämisen sisältöön

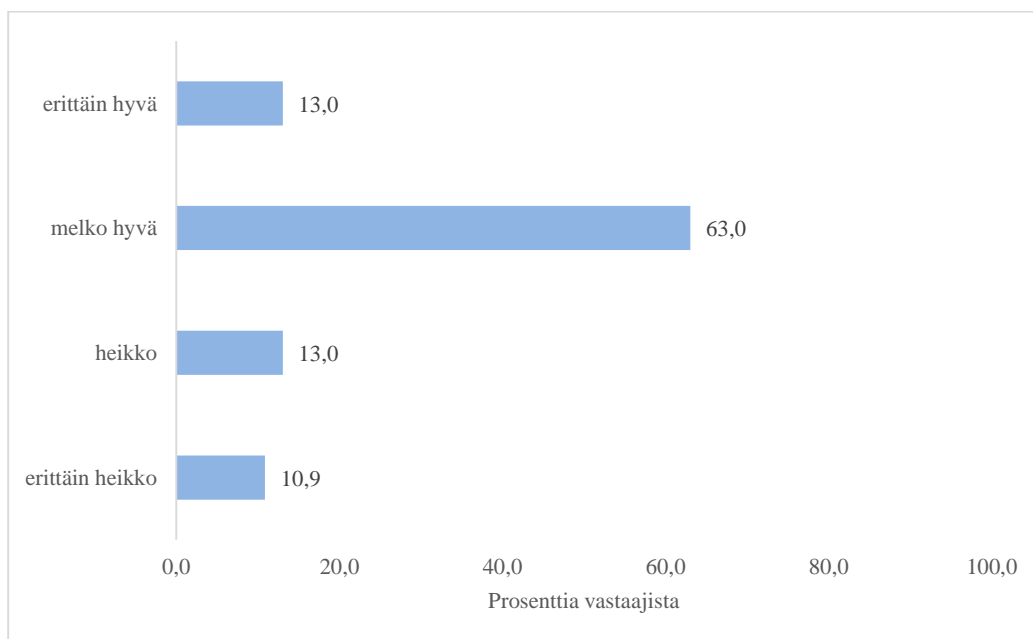
Kuvassa 22 (liite 6; taulukko 12) esitetään vastaajien lukumäärinä ja prosenttijakaumina vastaukset siihen, *saiko vastaaja vaikuttaa perehdyttämisen sisältöön*. 69 % vastaajista

ei saanut vaikuttaa perehdyttämisen sisältöön. 6 vastaajaa oli jättänyt vastaamatta kysymykseen.



KUVA 23. Perehdytyksen suorittaja

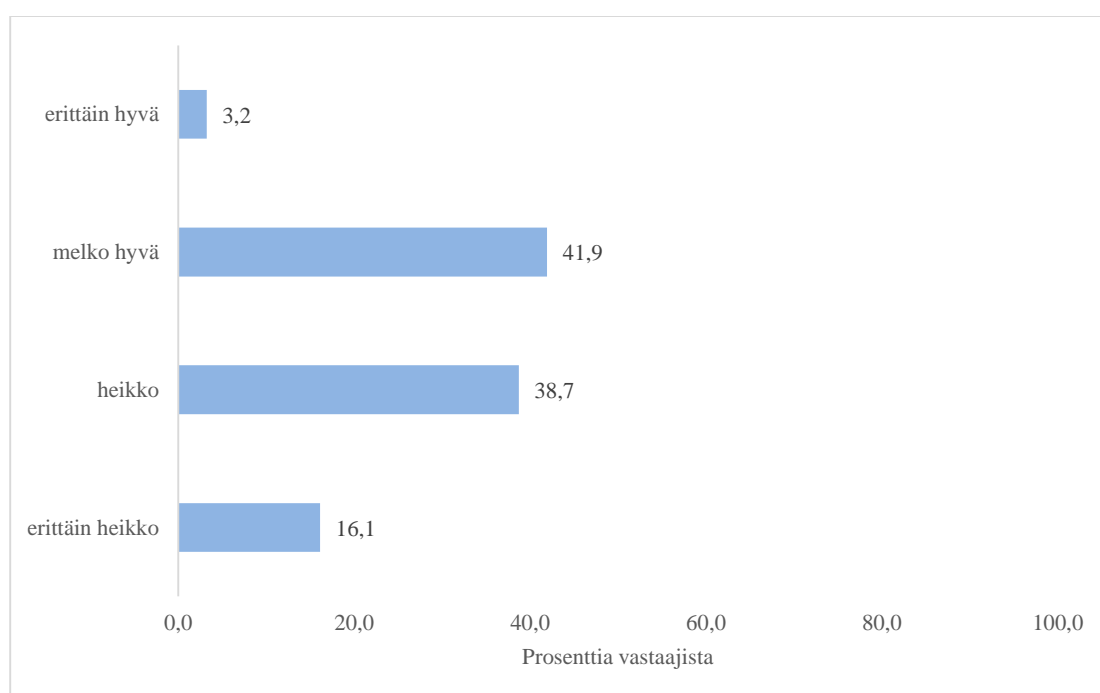
Esimiehen tai muun kollegan perehdytyksen suorittajaksi oli ilmoittanut 37,2 % vastaajista. Loput 25,6 % vastaajaa oli perehdyttänyt joku muu perehdyttämiseen nimetty vastuuhenkilö. 8 vastaajaa oli jättänyt vastaamatta kysymykseen. Kuvassa 23 (liite 6; taulukko 13) esitetään vastaukset vastaajien prosenttijakaumina.



KUVA 24. Vastaajan yleisarvosana perehdytykselle

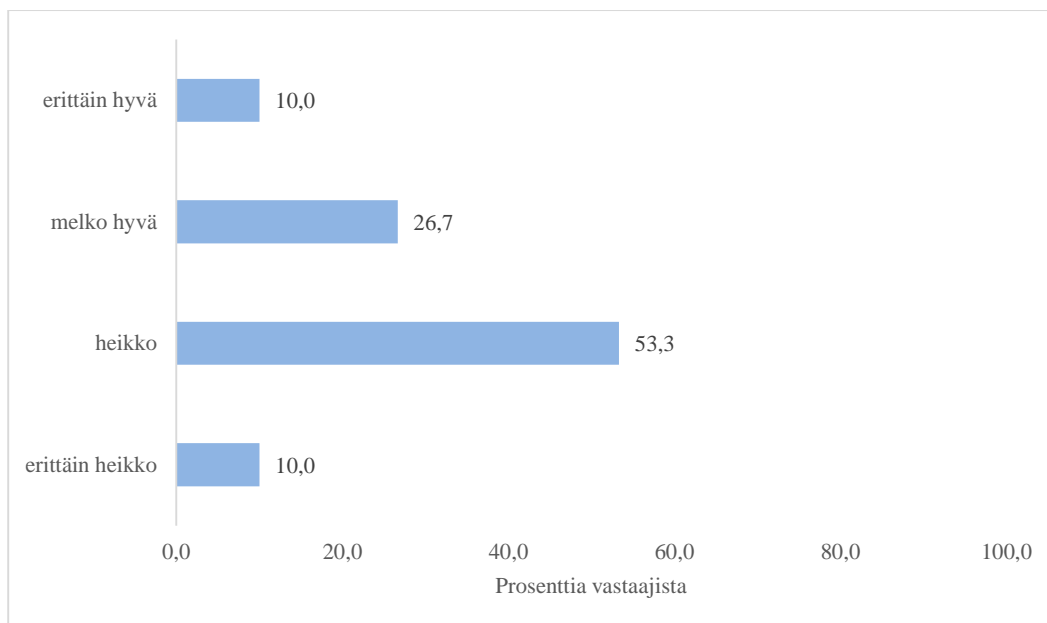
Kuvassa 24 (liite 6; taulukko 14) esitetään *perehdytyksen yleisarvosana* vastaajien prosenttijakaumina. Yli puolet vastaajista eli 63 % piti perehdytystä melko hyvänä ja 13 % erittäin hyvänä. 23,9 % vastaajista koki perehdytyksen heikkona tai erittäin heikkona. 5 vastaajaa ei vastannut kysymykseen.

Perehdyttämisen ja sen riittävyyden seuranta töiden aloittamisen jälkeen -kysymykseen vastasi 45 (liite 6; taulukko 15). 84 % vastaajista koki, että perehdyttämistä ja sen riittävyyden seuranta töiden aloittamisen jälkeen ei ollut hoidettu organisaatiossa. 16 % puolestaan näki asian suoritetuksi.



KUVA 25. Ulkomaankomennukselle lähtijän valmennus

Kuvassa 25 (liite 6; taulukko 16) esitetään *ulkomaankomennuksen lähtijän valmennuksen* onnistuvuus vastaajien prosenttijakaumina. Vastaajista 45 % piti valmennusta hyvänä tai melko hyvänä. Enemmistö eli 54,8 % vastaajista koki valmennuksen olevan heikko tai erittäin heikko. Vain yksi vastaaja näki valmennuksen olevan erittäin hyvä. 20 vastaajaa ei vastannut kysymykseen.

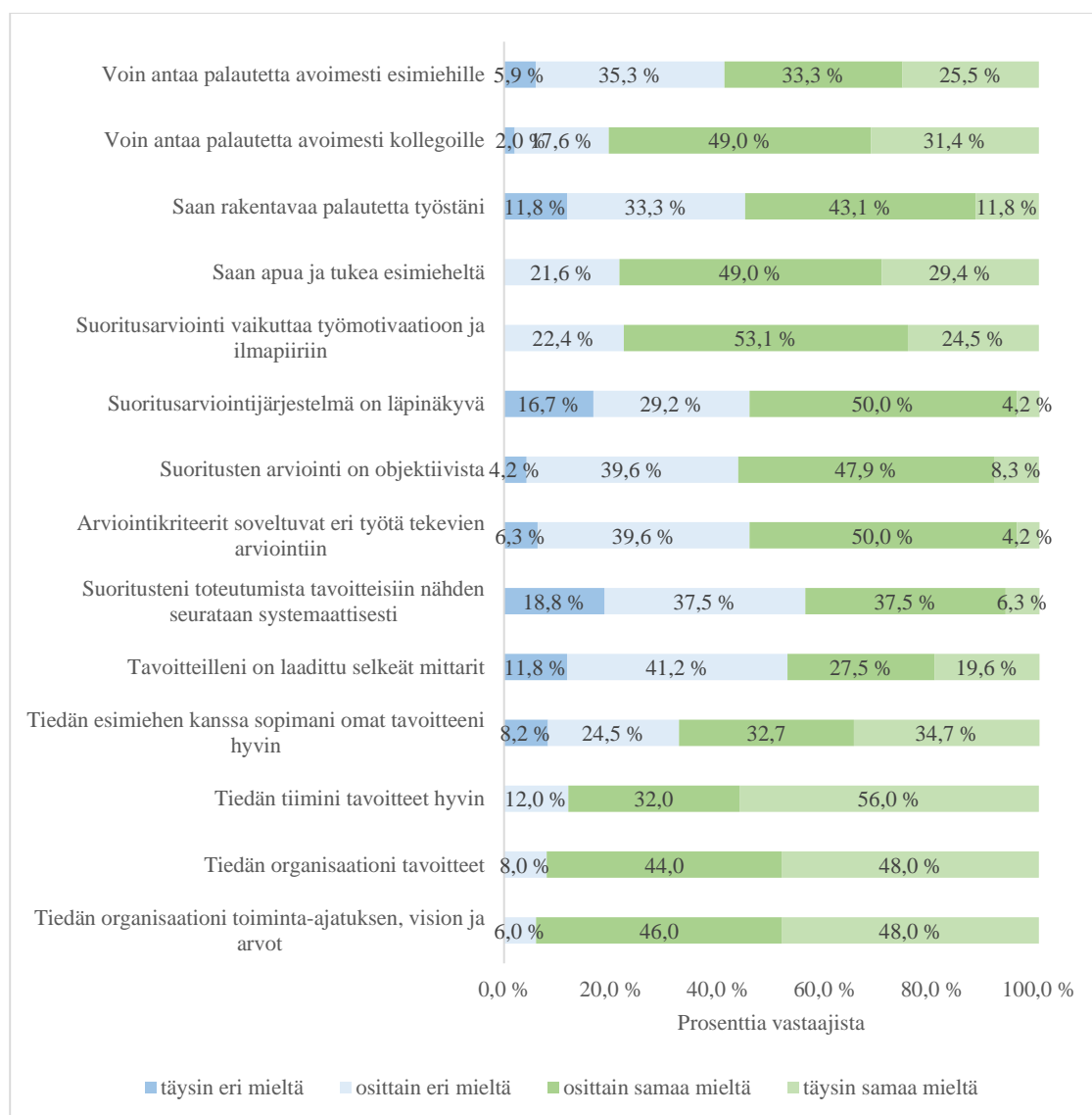


KUVA 26. Ulkomaankomennukselta palaavan kotiutuksen ennalta suunnittelu

Kuvassa 26 (liite 6; taulukko 17) esitetään *ulkomaankomennukselta palaavan kotiutuksen ennalta suunnittelun* vastaukset vastaajien prosenttijakaumina. Enemmistö vastaajista koki ennakkosuunnittelun puuttuvan. 26,7 % vastaajista piti ennakkosuunnittelua melko hyvänä ja 10 % erittäin hyvänä. 21 vastaajaa ei vastannut kysymykseen.

Suoritusarviointi

Lomakkeella kysyttiin vastaajien mielipidettä 14:llä asiaan liittyvällä suoritusarviointitekiijällä. Suoritusarviointiin liittyviä tekijöitä pidettiin pääsääntöisesti tärkeinä asioina. Vastaukset esitetään kuvassa 27 vastaajien prosenttijakaumina.



KUVA 27. Vastaajien mielipide suoritusarvioinnin tekijöistä

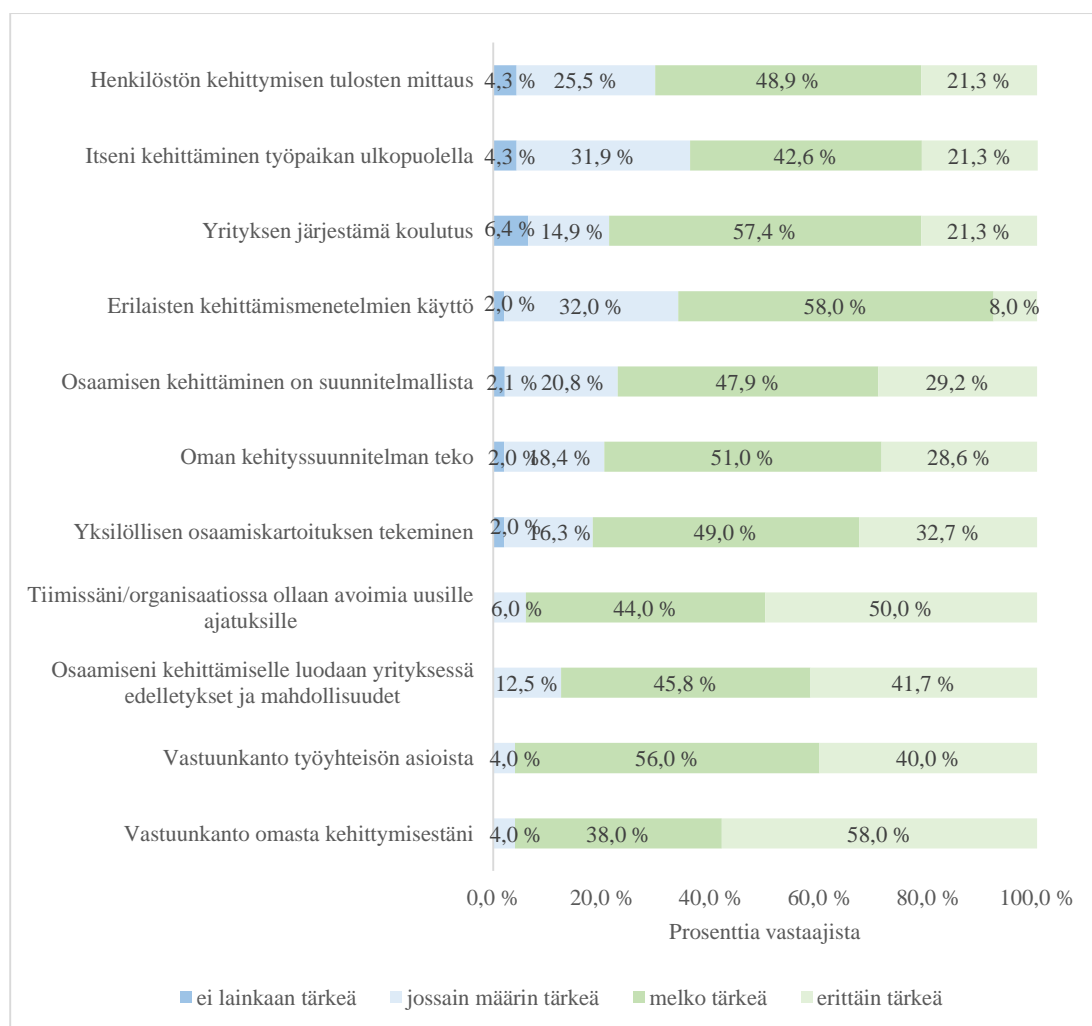
Kuvassa 27 (liite 6; taulukko 18) esitetään *vastaajien mielipide suoritusarvioinnista* vastaajien prosenttijakaumina. Suoritusarviointitekijöiden väliltä löytyi eroja. Enemmistö vastaajista (94 %) oli täysin samaa mieltä tai osittain samaa mieltä siitä, että tietävät organisaation toiminta-ajatuksen, vision ja arvot sekä organisaation (92 %) että tiimin (88 %) tavoitteet. Toisaalta kukaan ei ollut niistä täysin tietämätönkään. 53 % vastaajista koki omien tavoitteiden mittaroinnin olevan epäselvän ja niiden systemaattisen seurannan puuttuvan (56,3 %). Reilu 50 % vastaajista oli osittain tai täysin samaa mieltä arviointikriteereiden soveltamisesta eri työtä tekevien arviointiin ja siitä, että suoritusarviointi tulee suorittaa objektiivisesti. Yli puolet vastaajista piti suoritusarviointijärjestelmää läpinäkyvänä (54,2 %), mutta toisaalta 16,7 % vastaajista koki päinvastoin; ei lainkaan läpinäkyvänä.

Enemmistö vastaajista oli myös sitä mieltä, että suoritusarvioinnilla on vaikutusta työmotivaatioon ja ilmapiiriin (77,6 %). Vastaajien keskuudessa koettiin saatavan apua ja tukea esimieheltä (78,4 %); kukaan ei ollut täysin eri mieltä asiasta. Rakentavan palautteen osalta vastaukset jakautuivat selkeämmin: 45,1 % vastaajista oli osittain tai täysin eri mieltä. Palautteenannossa vastaajat kokivat selkeästi voivan antaa palautetta kollegoille (80,4 %), kun taas esimiehille palautteenanto koettiin hankalampana (58,8 %).

Avoimella kysymyksellä tarkennettiin, *miten suoritusten toteutumista tavoitteisiin nähden seurataan systemaattisesti*. Kysymykseen vastasi 22 vastaajaa. Osa vastaajista ei nähnyt työn tuloksen tai toteutuksen seurantaan toteutettavan ollenkaan ja toisaalta erään vastaajan mukaan työskentely on ollut jatkuvan kontrollin alaista. Eräs vastaaja kertoi asian olevan nyt kehitteillä – aiemmin ei ole ollut kovin systemaattista. Enemmistö vastaajista näki kuitenkin jonkinlaista seurantaan olevan; osalla säännölliset kehityskeskustelut, osalla epäsäännölliset kehityskeskustelut, suoritusten suhde aikatauluun, projektipäälliköiden suullinen palaute onnistumisesta/epäonnistumisesta, projektin raporttipohjalla tai tehdyistä tunteista. Erään vastaajan mukaan suoritusten toteutumisen seuranta tapahtuu ihmettelemällä. Muutama vastaaja kertoi toteutumista seurattavan tiimin ja projektin tasolla sekä johdon katselmuksissa, mutta ei vielä yksilön tasolla.

Henkilöstön osaaminen ja sen kehittäminen

Lomakkeella kysyttiin vastaajien mielipidettä henkilöstön osaamisen ja sen kehittämisen tilanteesta 11:llä asiaan liittyvällä seikalla. Yleisesti koettiin henkilöstön osaamisen ja sen kehittämisen olevan tärkeää. Erityisesti vastuunkanto niin työyhteisön kuin omasta kehittymisestä korostui vastauksissa. Vastaukset esitetään kuvassa 28 vastaajien prosenttijakaumina.

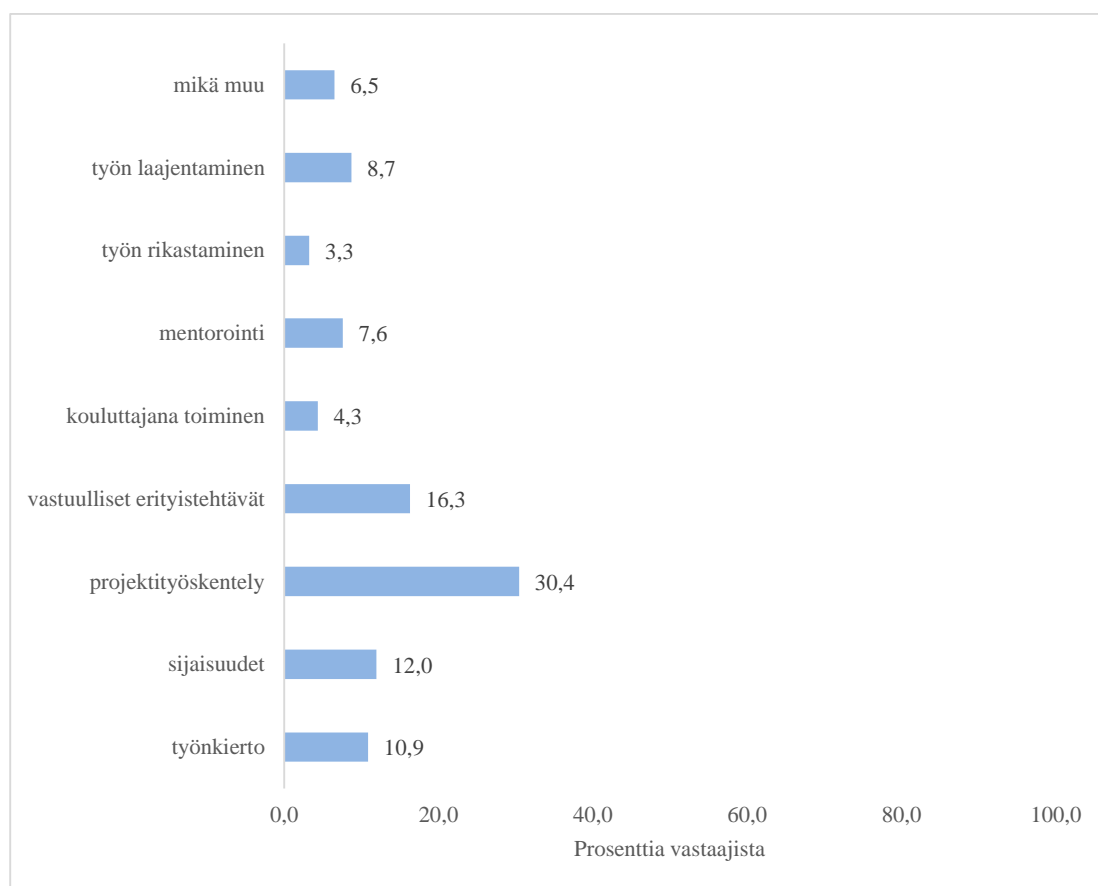


KUVA 28. Henkilöstön osaaminen ja sen kehittäminen

Kuvassa 28 (liite 6; taulukko 19) esitetään vastaajien mielipide *henkilöstön osaamisen kehittamisestä* vastaajien prosenttijakaumina. Enemmistö vastaajista pitää osaamisen kehittämistä kaikkineen erittäin tärkeänä tai melko tärkeänä asiana. Erittäin tai melko tärkeänä vastaajat pitivät vastuunkantoa niin omasta kehittämisestä (96 %) kuin työyhteisön (96 %) sekä avoimuutta uusille asioille (94 %). Vastaajat pitivät tärkeänä sitä, että osaamisen kehittämiseksi luodaan edellytyksiä ja mahdollisuuksia (87,5 %) ja yksilöllisen osaamiskartoituksen tekemistä (81,7 %).

Osa vastaajista ei pitänyt lainkaan tärkeänä tai jossain määrin tärkeänä erilaisten kehittämismenetelmien käyttöä (34 %). Vastaajista 36,2 % ei nähnyt tärkeänä itsensä kehittämistä työpaikan ulkopuolella, eikä myöskään pitänyt tärkeänä henkilöstön kehittämisen tulosten mittaamista (29,8 %).

Lisäksi lomakkeella pyydettiin vastaajia kertomaan tarkemmin, *mitä kehittämismenetelmiä kohdeorganisaatiossa oli käytetty* henkilöstön osaamisen kehittämiseen. Vastaukset esitetään kuvassa 29 vastaajien prosenttijakaumina.



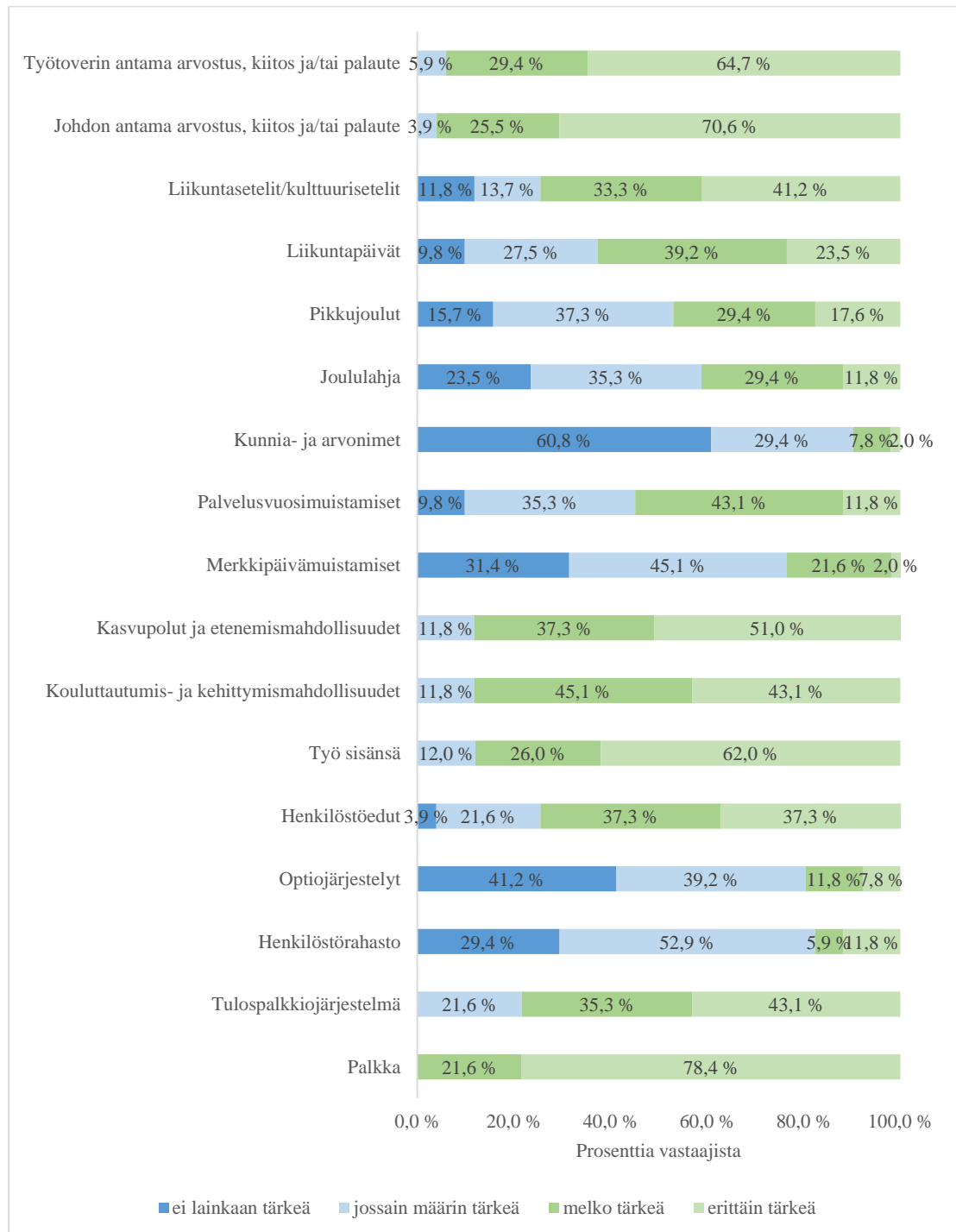
KUVA 29. Käytetyt kehittämismenetelmät

Kuvassa 29 (liite 6; taulukko 20) vastaajat ovat ilmoittaneet *käytetyt kehittämismenetelmät* kohdeorganisaatiossa. 30,4 % vastaajista ilmoitti yhdeksi käytetyimmäksi kehittämismenetelmäksi projektityöskentelyn. Seuraavaksi käytetyimmät olivat vastuulliset erityistehtävät, sijaisuudet ja työnkierto. 6,5 % vastaajista kertoi jonkun muun kehittämismenetelmän, jota organisaatiossa oli käytetty.

Vastauksia *mikä muu -vaihtoehtoon* tuli 5 vastaajalta. Osa vastaajista oli sitä mieltä, että käytössä ei ole ollut mitään kehittämismenetelmää. Osa puolestaan totesi yrityksessä käytettävien kurssittamisia ja koulutuksia sekä vastuun lisäämistä ja sitä kautta uuden opettelua.

Palkitsemisen muodot

Lomakkeella vastaajilta kysyttiin eri palkitsemisen muotojen tärkeydestä 17 asiaan liittyvällä seikalla. Yleisesti vastaajat pitivät esitettyjä palkitsemisen muotoja tärkeinä, muutamaa poikkeusta lukuun ottamatta.



KUVA 30. Vastaajien mielipide palkitsemisen muodoista

Kuvassa 30 (liite 6; taulukko 21) esitetään *vastaajien mielipiteet palkitsemisen muodoista* vastaajien prosenttijakaumina. Kaikki vastaajat pitivät palkkaa erittäin tärkeänä (78,4 %) tai melko tärkeänä (21,6 %) palkitsemisen muotona. Myös johdon tai työtoverin antama arvostus, kiitos ja/tai palaute arvostettiin korkealle, jossain määrin tärkeänä sitä piti vain 3,6 % vastaajista. Tulospalkkiojärjestelmää pidettiin tärkeänä palkitsemisen muotona, sillä 78,4 % vastaajista pitivät sitä erittäin tai melko tärkeänä. Tärkeiksi palkitseminen muodoiksi vastaajien keskuudessa osoittautui myös työ sisänsä (88 %), kouluttautumis- ja kehittymismahdollisuudet (88,3 %) sekä kasvupolut ja etenemismahdollisuudet (88,3 %).

Palveluvuosimuistaminen jakoi mielipiteitä: melko tärkeänä tai erittäin tärkeänä sitä piti 54,9 % vastaajista. Kunnia- ja arvomerkkejä ei palkitsemisen muotona juurikaan arvosteta, sillä 90,2 % vastaajista ei pidä sitä tärkeänä. Vastaavanlainen tilanne oli merkkipäivämuistamisilla (76,5 %), optiojärjestelyillä (80,4) ja henkilöstörahostolla (82,3 %). Myöskään joululahjaa ja pikkujouluja ei pidetty kovinkaan tärkeänä, sillä reilu 50 % vastaajista ei pitänyt sitä lainkaan tai vain jossain määrin tärkeänä.

Palkitseminen

Vastaajille esitettiin 8 palkitsemiseen liittyvää seikkaa. Palkitsemisjärjestelmään liittyvien tekijöiden merkitys koettiin vastaajien keskuudessa tärkeänä. Yleisesti pidettiin tärkeänä palkitsemisen sitomista suoritusten ja tavoitteiden saavuttamiseen.

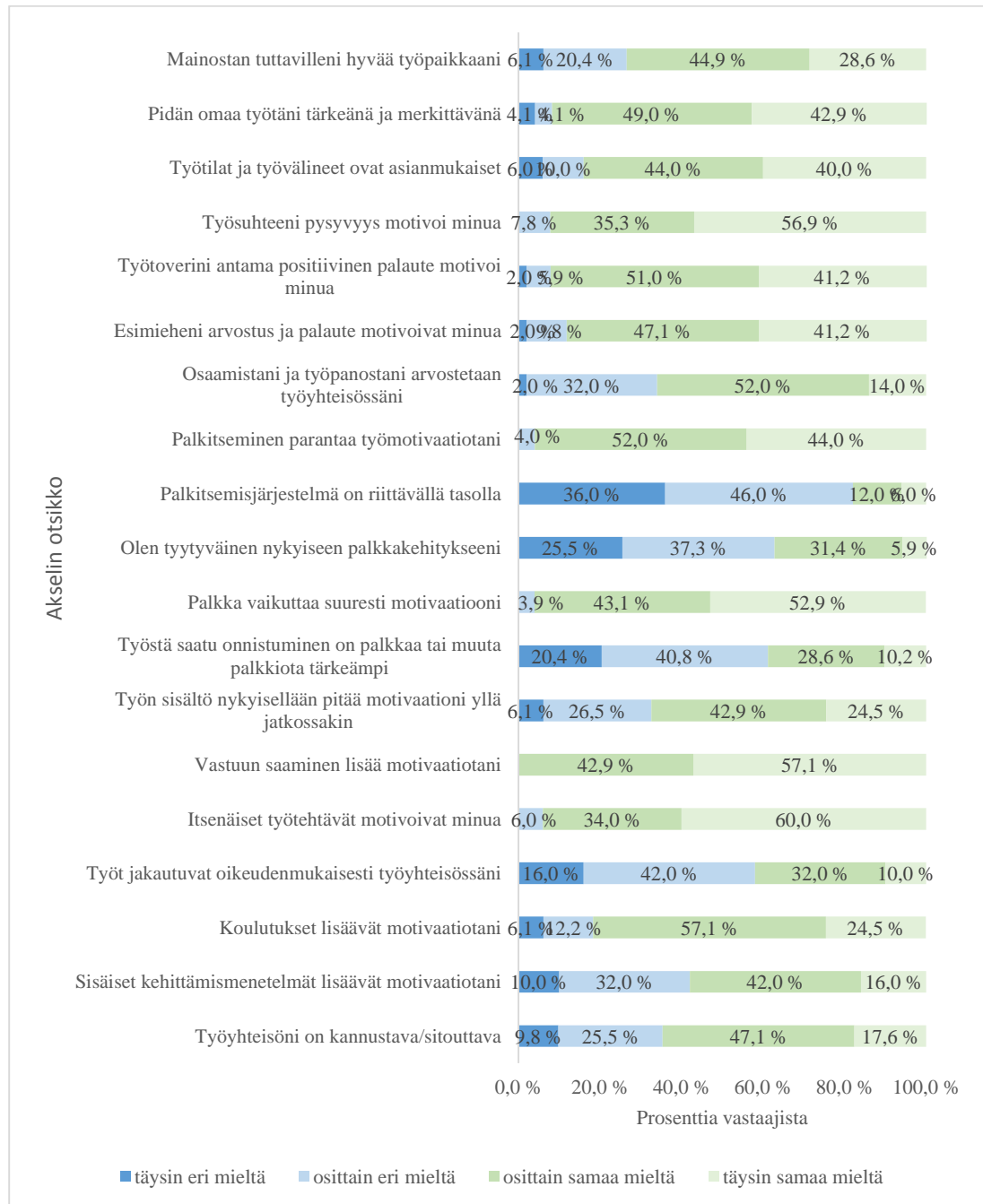


KUVA 31. Vastaajien mielipide palkitsemisen liittyvistä tekijöistä

Kuvassa 31 (liite 6; taulukko 22) esitetään vastaajien mielipiteet palkitsemiseen liittyvistä tekijöistä vastaajien prosenttijakaumina. Pääsääntöisesti vastaajat pitävät palkitsemiseen liittyviä asioita tärkeinä. Vain neljässä palkitsemiseen liittyvässä kohdassa – erilaisten palkitsemisen muotojen käyttäminen (2 %), palkitseminen omien suoritusten saavuttamisesta (2 %), palkitseminen tiimin suoritusten saavuttamisesta (3,9 %) ja palkitseminen tulosyksikön suoritusten saavuttamisesta (2 %) – muutama vastaaja ei pitänyt asiaa lainkaan tärkeänä. Erittäin tärkeänä vastaajat näkivät palkitsemisjärjestelmän oikeudenmukaisuuden (74,5 %) ja avoimuuden (66,7 %).

Motivaatio

Vastaajille esitettiin 19 motivaatioon liittyvää asiaa. Motivaatiota lisäävänä tekijänä nähtiin erityisesti vastuun saaminen ja palkitseminen. Toisaalta motivaatiota vähentävänä tekijänä nähtiin palkitsemisjärjestelmän taso ja vastaajien palkkakehitys.



KUVA 32. Vastaajien mielipide motivaatiosta

Kuvassa 32 (liite 6; taulukko 23) esitetään *vastaajien mielipide motivaatioon* liittyvistä asioista vastaajien prosenttijakaumina. Lähes kaikki vastaajat olivat osittain tai täysin samaa mieltä siitä, että palkitseminen parantaa motivaatiota (96 %). Myös työsuhteen pysyvyys (92,2 %) ja työtilojen ja -välineiden asianmukaisuus (84 %) olivat vastaajien mielestä motivoivia tekijöitä. Omaa työtä pidettiin tärkeänä ja merkittävänä (91,9 %) sekä sitä mainostetaan tuttaville hyvänä työpaikkana (73,5 %). Tässä kohdassa vastaukset tukevat jo aiemmin kysyttyä mielipidettä esimiehen osoittamaan arvostukseen ja palauteen antoon, jota arvostetaan ja pidetään motivoivana tekijänä (88,3 %), kuten myös työtovereiden antamaa palautetta (92,2 %).

Enemmistö vastaajista ei kokenut palkitsemisjärjestelmän olevan riittävällä tasolla, sillä 82 % vastaajista oli täysin tai osittain eri mieltä asiasta. Vastaajat eivät olleet tyytyväisiä nykyiseen palkkakehitykseensä (62,8 %). Yli 60 % vastaajista piti palkkaa tärkeämpänä kuin työstä saatua onnistumista. Yli puolet vastaajista (58 %) koki, että työt jakautuvat epätasaisesti työyhteisössä, mutta työn sisältö nykyisellään pitää motivaation yllä jatkossakin (67,4 %).

Avoim kysymys

Avoimella kysymyksellä pyrin selvittämään vastaajien *kehittämisehdotuksia henkilöstöjohtamisen prosesseihin liittyen*. Kysymykseen vastasi 25.

Muutama vastaaja toivoi sisäisiä rekrytointeja käytettävän ja että ei aina palkattaisi pelkästään kavereita mielenkiintoisille paikoille. Osa vastaajista koki, että pitäisi tarkemmin katsoa sitä, että oikeat ihmiset keskittyvät oikeisiin asioihin. Uudelle henkilölle toivottiin enemmän tukea vanhemmilta työntekijöiltä.

Perehdyttämisprosessin koettiin olevan hyvällä tasolla organisaatiossa ja sen tärkeyden olevan ymmärretty myös esimiesten ja johdon osalta. Usein on kuitenkin perehdyttäjästä kiinni, kuinka työtehtäviin perehdyttäminen onnistuu. Muutama vastaaja näki perehdyttämisen kehittämisen yhtenä tärkeänä asiana; kunnollinen ja laajempi perehdytys sekä Tervetuloa yritykseen-vihkonen.

Suoritusarviointi koettiin tällä hetkellä hankalaksi, koska ei ole selkeitä työnkuvia, ei selkeitä ohjeita tai tavoitteita. Integraation vuoksi toimenkuvat ja tiimien järjestäytyminen on vasta päivitetty kesän aikana, eikä kehityskeskusteluja ole vielä ehditty pitää. Siksi seurannan läpinäkyvyys ja selkeys ovat tällä hetkellä heikkoja. ”Henkinen puoli” nähtiin yhtenä kehitettävä kohteena; vuorovaikutus (kuuntelu, keskustelu, avoimuus niin yhtiön tilanteesta kuin työtilanteesta) ja palautteen antaminen. Lähiesimiehiltä koettiin kuitenkin saatavan palautetta niin positiivista kuin kriittistäkin (tosin osa vastaajista koki jääneensä ilman palautetta), mutta ylemmältä portaalta palaute ”*tulee usein siinä muodossa, että se jättää jäljelle vain motivaation rippeet*”. Osa vastaajista toivoi saatavan esimies-alaisuus suhteet kuntoon: kiitosta myös hyvin tehdystä työstä eikä pelkää virheitä/erheitä. Vastaajat toivoivat saavansa rakentavaa palautetta: julkinen negatiivinen palautteen antaminen on lopetettava ja positiivisen palautteen antoa lisättävä. Meneillään olevien asioiden ja tulevien töiden viikoittaiseen läpikäymiseen toivottiin viikkopalavereja. Kehittämiskohteeksi toivottiin palautteen antoa puolin ja toisin sekä kehityskeskusteluja, sillä ne koettiin äärimmäisen tärkeiksi. Kannustusta, tukea ja arvostusta kaivattiin palautteen rinnalle.

Erään vastaajan mukaan henkilöstön koulutusta tuetaan ja koulutuksiin pääsee helposti, vaikka mitään selkeää koulutussuunnitelmaa ei ole. Ehkä yleiskoulutussuunnitelman tekeminen ei ole mahdollistakaan. Toisaalta muutama vastaaja toivoi kouluttautumisen, kehityksen ja etenemismahdollisuuksien lisäämistä. Ammattitaidon kehittämistä lisäävää koulutusta toivottiin, sillä tällä hetkellä koulutuksiin ei pääse, kun hinta/laatusuhdetta pidetään huonona. Tiimeille toivottiin omaa koulutusbudjettia.

Palkitsemisen kerrottiin olevan olematonta; on hyvät terveydenhuoltoedut ja ylimääräiset vakuutukset, mutta ne yleensä mielletään mieluummin työsuhteeseen liittyviin etuuksiin kuin palkkioksi. Eräs vastaaja toteaaakin, että ”*jos meillä on olemassa jokin tulospalkkiojärjestelmä, ei se ole kovin avoin, eikä siihen liittyvistä tavoitteista ole tietoa. Siksi oma palkka ja oma työn ja sen mielekkyys nousevat erittäin tärkeiksi tekijöiksi ja suuriksi motivaattoreiksi*”. Fyysiset puitteet mielletään loistaviksi ja ne mahdollistavat työskentelyn täysin (osaltaan vaikuttavat työn mielekkyyteen parantavasti), tosin toistakin mieltä vastaajista löytyi; kaivataan toimivia tulostimia ja lisäkapasiteettia koneisiin. Toivottiin palkitsemisjärjestelmän kehittämistä, jonka tulisi olla läpinäkyvä ja tasa-arvoinen. Yleiseen tulospalkkiojärjestelmään sopisi riittävän vaativat henkilökoh-

taiset tavoitteet yrityskohtaisen tuloksen/tavoitteen saavuttamisen lisäksi. ”Porkkana-järjestelmää” toivottiin suurempiin projekteihin sekä tasapuolisia henkilöstöetuja, esim. lounaseteleitä kaikkien käyttöön.

Lisäksi vastausten joukossa oli seuraavia kommentteja:

- markkinointimateriaalien yms. tuettava yrityksen ”edelläkävijyys”-imagoa
- työntekijöitä tulee kohdella tasa-arvoisesti sopimusasioissa
- unohdettava ajattelutapa ”näin on aina Pieksämäellä tehty”
- johdon luottamus organisaatioon, prosessien oltava avoimemmat eikä epäiltäisi kaikkien toimintaa
- luottoa ja vastuuta annetaan, kunhan itse hoitaa työtehtävät hyvin ja oma-aloitteisesti
- talossa ns. herran pelko; virheiden tekoa pelätään ja niiden seurauksia. Tämä aiheuttaa oman selustan turhaa varmistelua.
- johtamiskoulutusta suositellaan; johto ei saa olla ”tuulella käyvä”, ei käskyttävä, oppisi tulemaan ihmisten kanssa toimeen asiallisesti ja rehellisesti
- esimiestenkin oltava moniosaajia
- saavutettuja etuja ei voi poistaa ilman kompensointia
- tietoisuuden lisääminen omasta palkkakehityksestä ja siitä miten siihen voi vaikuttaa
- isojakaan onnistumisia ei huomioida, mutta pienetkin epäonnistumiset huomioidaan
- näitä tutkimuksia on tehty, miten niitä on hyödynnetty.

Yleisesti nähtiin, että tämän yrityksen kokoisessa organisaatiossa tulee olla henkilöstöjohtaja tai muu HR-asiantuntija, jolta saisi tietoa erilaisiin HR-asioihin liittyen (työehtosopimukset, lomat, korvaukset yms.). Lisäksi HR-asiantuntijan palkkaamisen nähtiin tuovan toimitusjohtajalle aikaa muihin tehtäviin. Henkilöstöjohtamisen prosessien kehittämiseksi esitettiin myös mallia, jossa päivittäisen henkilöstöjohtamisen vastuu (rekrytoinnit, työsuhdeasiat yms.) kuuluisi tiimien esimiehille. Näin he saisivat tarvittavan auktoriteetin oman tiimin suhteen. Toimitusjohtaja yhdessä johtoryhmän kanssa hoitaisi suuremmat linjaukset ja strategisen henkilöstöhallinnon (henkilöstön vähennykset, lisäykset, organisaatiomallin yms.). Käytännön HR-asiat siirrettäisiin taloushallinnon hoidettavaksi, kuten työsopimusten ja todistusten ylläpito. Taloushallinto voisi olla koulutustarpeiden kartoituksessa esimiesten tukena.

6.2.4 Yhteenveto tutkimustuloksista

Kvantitatiivisen tutkimuksen tavoitteena oli selvittää kohdeorganisaation henkilöstöjohtamisen prosessien nykytila erityisesti henkilöstön näkökulmasta lähtökohtana työsuhteen elinkaaren henkilöstöjohtamisen prosessit sekä kartoittaa mahdollisia kehittämiskohteita. Tutkimusongelmana oli selvittää, miten henkilöstöjohtamisen prosessit tukevat henkilöstön kehittymistä työsuhteen aikana.

Tutkimus tuotti hyvän kuvauksen kohdeorganisaation henkilöstöjohtamisen prosessien nykytilasta ja koko Suomen henkilöstön tyytyväisyydestä niihin. Vastaavaa tutkimusta ei ole kohdeorganisaatiossa aikaisemmin tehty, joten tutkimus tuotti myös uutta tietoa kyseisestä ilmiöstä. Tutkimus vahvisti toteuttamaani kvalitatiivisen tutkimuksen tuloksia ja auttoi niin kehittämiskohteiden valinnassa kuin niiden priorisoinnissa. Avoimiin kysymyksiin tuli samantyyppisiä vastauksia kuin aiemmin toteutetuissa teemahaastatteluissa.

Pääsääntöisesti henkilöstöhankintaan liittyviä kysytyjä asioita pidettiin tärkeinä, joskin soveltuvuusarviointien käyttämistä ja sen tärkeyttä sekä avoimien paikkojen pääsääntöisesti sisäisesti täyttämistä epäilivät reilut 40 % vastaajista. Vastaajista yli puolet oli työskennellyt kohdeorganisaatiossa alle 2 vuotta, ja vain vajaat 10 % vastaajista oli käyttänyt kohdeorganisaation rekrytointipalveluja. 80 % vastaajista oli saanut perehdytyksen työyhteisöön ja tehtävänsä, ja enemmistö vastaajista piti perehdytyksen laajuutta erittäin tai melko hyvänä. Enemmistö vastaajista antoi perehdyttämislle yleisarvosanan melko hyvä. Avoimen kysymyksen vastausten perusteella perehdytysprosessia ja sen tarkoitusta tulee tehdä tutuksi kaikille perehdytystä suorittaville henkilöille ja muodostaa siitä kohdeorganisaation käytäntö, jotta perehdyttäminen olisi yhtä laaja kaikille perehdytettävälle. Salojärvi (2009, 139) kannustaakin organisaatioita ottamaan käyttöönsä kuvauksen perehdyttämisprosessista ja lomakkeen, johon on kirjattu perehdyttämiseen kuuluvat elementit. Perehdyttäminen tulee nähdä myös tärkeänä osana osaamisen kehittämistä (Kauhanen 2012, 152).

Kansainvälistä henkilöstöjohtamista käsiteltiin ulkomaankomennukselle lähtijän ja palaavan henkilön näkökulmasta. Kyselyyn vastaajista noin 40 % jätti vastaamatta näihin

kysymyksiin. Ulkomaankomennukselle lähtijän valmennusta ja kotiutuksen ennalta-suunnittelua pidettiin heikkona tai melko heikkona. Suutarin (2009, 302) mukaan ilman selkeitä toimintamalleja organisaatiot tekevät sopimuksia riippuen yrityksen ja neuvottelijan tilanteesta ja heidän neuvottelukyvystä. Myös henkilöstöprosessit saattavat olla puutteellisia. Ruotsalaisen tutkimuksen (Björkmann 1990, 18) mukaan yli 80 % kokee paluun ongelmalliseksi selkeiden tehtävien puutteen tai menetettyjen uramahdollisuuksien vuoksi.

Suoritusarvioinnilla koettiin olevan suuri vaikutus työmotivaatioon ja ilmapiiriin. Viitanen (2007, 132) painottaakin, että suorituksen johtamisella koordinoidaan toimenkuvia, tavoitteita, osaamisen kehittämistä, suoritusta, palkkausta ja palkkioita. Organisaatiossa tiedetään hyvin yrityksen toiminta-ajatus, visio, arvot ja tavoitteet sekä tiimin tavoitteet, mutta enemmistö vastaajista ei tiedä omia tavoitteitaan tai kuinka tavoitteiden saavuttamista mitataan. Yksilöiden tulee ymmärtää oma merkityksensä yrityksen toiminnan tavoitteissa ja pyrkiä yhteiseen suuntaan (Kauhanen 2010, 54). Suoritusarvointijärjestelmältä toivotaan läpinäkyvyyttä ja arvioinnin objektiivisuutta sekä arvointikriteereiden soveltuvuutta eri työtä tekevien arviointiin. Vastaajat kokivat saavansa apua ja tukea esimiehiltä. Rakentavan palautteen osalta enemmistö koki saavansa rakentavaa palautetta, mutta 45,1 % vastaajista oli täysin tai eri mieltä rakentavan palautteen saannista. Vastaavanlainen tilanne oli omassa palautteenannossa esimiehille; 41,2 % vastaajista oli täysin tai osittain eri mieltä siitä, että voivat antaa avoimesti palautetta esimiehille. Aguinis (2007, 43) korostaakin keskustelujen esimiehen ja alaisen välillä olevan virallinen palautteen anto ja saaminen suorituksesta. Suoritusjärjestelmän kehittäminen myös yksilötasolle sekä palautteenannon ja -saamisen kehittäminen nousevatkin kehittämiskohteiksi.

Henkilöstön osaaminen ja sen kehittäminen koettiin organisaatiossa tärkeäksi. Ojala (2008, 15) painottaa, että osaaminen ja sen merkityksen tunnistettavuus on tärkeää organisaation toiminnan kannalta, koska osaaminen mahdollistaa muutoksen, joka puolestaan haastaa osaamisen. Erityisesti vastuunkanto omasta ja työyhteisön asioista sekä avoimuus uusille ajatuksille koettiin vastaajien keskuudessa lähes 100 % melko tai erittäin tärkeäksi. Asiantuntija- ja projektiorganisaatioissa työskentelevinä vastaajien mielestä yleisimmät käytetyt kehittämismenetelmät olivat projektityöskentely ja vastuulliset erityistehtävät. Tosin osa vastaajista koki, ettei organisaatiossa käytetty mitään kehittämismenetelmää. Sopivan kehittämistavan löytäminen ei organisaatioissa ole

yleensä ongelma, vaan henkilöstön kehittymismotivaation aikaansaaminen (Ranki 1999, 87–89). Osaamisen kehittämisen tärkeinä keinoina pidettiin yleisesti erilaisten kehittämismenetelmien käyttöä ja yrityksen järjestämää koulutusta. Osaamisen kehittämiseksi on tärkeä luoda vastaajien mukaan edellytyksiä ja mahdollisuuksia sekä tehdä yksilöllinen osaamiskartoitus ja oma kehityssuunnitelma. Vastaajat näkivät tärkeäksi myös henkilöstön kehittämisen tulosten mittauksen. Osaamista arvioidaan ja mitataan, jotta saadaan palautetta osaamisen kehittymisestä ja kehittämistyön onnistumisesta (Ranki 1999, 48–49; Hätönen 2011, 32). Henkilöstöjohtamisen prosessien kehittämiskohteeksi nousee myös osaamisen johtaminen ja kehittäminen.

Tutkimuksessa palkitsemisen muodoista tärkeimmäksi nousi aineellinen palkitseminen. Hakonen ym. (2005, 44) korostaa, että strategisen palkitsemisen tarve korostuu kilpailtaessa tuotannon ja toimintojen sijoittumisesta, työpaikoista ja investoinneista. Kaikki vastaajat pitivät palkkaa ja tulospalkkiota tärkeänä palkitsemisen muotona. Henkilöstörahoista tai optiojärjestelyjä ei puolestaan pidetty lainkaan tärkeänä. Palkitseminen on johtamisväline, jolla tuetaan organisaation menestystä ja kannustetaan henkilöstöä toimimaan organisaation arvojen ja tavoitteiden mukaisesti (Kauhanen 2012, 108). Aineettomista palkitsemiskeinoista johdon tai työtoverin antama arvostus tai palaute koettiin tärkeimmäksi. Aineettomalla palkitsemisella pyritäänkin parantamaan työntekijän motivaatiota, joka on esimiehen jokapäiväistä työtä (Hokkanen ym. 2008, 78). Myös työ sisänsä, kouluttautumis- ja kehittymismahdollisuudet sekä kasvupolut ja etenemismahdollisuudet nousivat tärkeiksi tekijöiksi palkitsemisessa. Vastaajat eivät kokeneet merkittävänä tai tärkeänä palkitsemisen muotona kunnia- ja arvonimiä, merkkipäivämuistamisia, joululahjaa tai pikkujouluja. Vastaajat näkivät tärkeänä erilaisten palkitsemisen muotojen käyttämisen ja palkitsemisjärjestelmän yhteyden tavoiteasetantaan. Yleisesti toivottiin joustavan, oikeudenmukaisen ja avoimen palkitsemisjärjestelmän kehittämistä organisaatioon, mikä nouseekin yhdeksi kehittämiskohteeksi organisaatiossa.

Motivaatiota lisäävinä tekijöinä nähtiin vastuun saaminen sekä palkka ja palkitseminen. Työsuhteen pysyvyyttä arvostettiin ja työtiloja ja -välineitä. Omaa työtä pidettiin tärkeänä ja merkittävänä, josta kerrotaan tuttaville hyvänä työpaikkana. Tutkimusten mukaan tyytyväisyys työtehtäviin säilyy noin neljän vuoden ajan, jonka jälkeen halutaan

vaihtaa tehtäviä (Kauhanen 2012, 138). Erittäin motivoivana tekijänä korostuu esimiehen ja työtoverin antama arvostus ja palaute. Vastaajien tyytymättömyys kohdistui palkitsemisjärjestelmään ja palkkakehitykseen sekä töiden epätasaiseen jakautumiseen.

Avoimella kysymyksellä kysyttiin vastaajien kehittämissuhteita henkilöstöjohtamisen prosessien kehittämiseen. Perehdytystä toivottiin kehitettävän paremmaksi ja laajemmaksi sekä esimerkiksi Tervetuloa taloon-vihkosen laatimista. Suoritusarviointiin toivottiin palautteenannon ja vuorovaikutuksen kehittämistä sekä seurantapalavereja ja kehityskeskusteluja. Vastaajat toivoivat enemmän kannustusta, tukea ja arvostusta. Vastaajat toivoivat enemmän koulutautumis-, kehitys- ja etenemismahdollisuuksien lisäämistä sekä tiimikohtaisia koulutusbudjetteja. Palkitsemisen nähtiin olevan olematonta terveydenhuoltoetuja tai ylimääräisiä vakuutuksia lukuun ottamatta. Palkitsemisjärjestelmän kehittämistä toivottiin yleisesti sekä ”porkkanajärjestelmää” suuremmille projekteille ja tasapuolisia henkilöstöetuja. Vastaajat näkivät yrityksen koon kasvaneen niin suureksi, että se edellyttää HR-asiantuntijan/johtajan palkkausta tai HR-asioiden jakamista sisäisesti.

Tutkimuksen perusteella kohdeorganisaation henkilöstöjohtamisen prosesseja tulee kehittää kokonaisuutena. Voimakkaasti kasvaneen yrityksen henkilöstöjohtamisen prosesseja tulee kehittää ja koordinoita systemaattisesti, koska joitain prosesseja ei koettu olevan olemassakaan tai toimivan heikosti; perehdytys, suoritusarviointi ja palkitseminen sekä järjestelmällinen osaamisen kehittäminen. Tutkimuksessa ei eri organisaatio-
asemalla näytännä olevan merkitystä vastaajien mielipiteissä.

7 KEHITTÄMISTOIMENPIDESUOSITUKSET

Opinnäytetyöni tavoitteena oli kohdeorganisaation henkilöstöjohtamisen prosessien kehittäminen. Tutkimusongelmina oli selvittää, miten henkilöstöjohtamisen prosessit tukevat henkilöstöä työuran aikana ja miten ne näkyvät/tukevat esimiehiä heidän työssään. Toimenpidesuosituksen laadinnan pohjana käytin esimiehille suunnattuja teema-haastatteluja ja koko Suomen henkilöstölle suunnattua henkilöstökyselyä sekä kohdeorganisaation dokumentteja, muun muassa uusittua johtamisjärjestelmäkuvausta.

Toimenpidesuosituksat koostuvat lähtökohta-analyyseistä nousseiden teemojen mukaisista kehittämiskohteista. Niissä hyödynnetään teoriakirjallisuudessa kuvattuja kehittämismenetelmiä. Toimenpiteiden toteuttaminen ja projektointi jää kohdeorganisaation toteutettavaksi opinnäytetyön ulkopuolella.

Lähtökohta-analyysien perusteella organisaation tulee perehtyä henkilöstöstrategian luomiseen ja sen kirkastamiseen. Pääpiirteissään henkilöstöstrategian kulmakivet tunnistettiin ja käytettiin puheissa, mutta niitä ei mielletty henkilöstöstrategiaan kuuluviksi. Henkilöstöstrategiaan oleellisesti kuuluva organisaatiokulttuuri arvoineen tiedetään ja se vaikuttaa vahvasti organisaatiossa. Toisena tärkeänä kehittämiskohteena on henkilöstöjohtamisen organisointi ja roolittaminen, sillä yleisesti koettiin yrityksen olevan kokoluokaltaan niin iso, että jonkinlainen HR-toiminto tulisi organisaatioon kehittää. Henkilöstöjohtamisen prosesseja ei juurikaan tunnistettu lukuun ottamatta rekrytointi- ja perehdyttämisprosessia. Prosesseja on olemassa, mutta ne kaipaavat selkeää määrittelyä prosessin sisällöstä ja toimintatavasta. Kansainvälisen henkilöstöjohtamisen prosessit sujuvat hyvin esimiesten näkökulmasta, mutta henkilöstön näkökulmasta ulkomaankomennukselle valmentaminen ja paluun ennakkosuunnittelu kaipaavat jäsenystä.

7.1 Henkilöstöstrategia

Henkilöstöstrategia johdetaan liiketoimintastrategiasta, mutta kvalitatiivisessa tutkimuksessa ilmeni asian olevan organisaatiossa aika vieras käsite. Henkilöstöstrategiakäsite nousee esille henkilöstöjohtamisen yhteydessä. Termi on vaikeasti ymmärrettävä, sillä sille ei ole annettu varsinaista määritelmää kirjallisuudessa. Usein henkilöstöstrategialla tarkoitetaan kokonaisvaltaista henkilöstöjohtamista ohjaavaa linjanvetoa. Mielestäni Truss ja Gratton (1994, 666) ovat määritelleet sen ymmärrettävästi: se on strategisen henkilöstöjohtamisen yläkäsite, joka yhdistää johdon ja henkilöstön liiketoimintaan ja liiketoimintaympäristöön. Henkilöstöjohtaminen alakäsitteenä toteuttaa tätä.

Jokaisella yrityksellä on tarve hoitaa henkilöstöön liittyvät perusasiat ja henkilöstöhallinto hyvin, ja sen merkitys tänä päivänä vain korostuu. Henkilöstön kehittämistoiminta on kiinteä osa sitä. Yhä useampaa organisaatiota kiinnostaa henkilöstöjohtamisen avulla luotava lisäarvo.

Helsilä ja Salojärvi (2009, 30) ovat havainnollistaneet henkilöstöstrategian tähtimetaforalla (kuva 4), joka osoittaa henkilöstöstrategian muodostuvan neljästä ulottuvuudesta eli sakarasta. Sakaroiden (resurssit, prosessi arvot, seuranta) kautta henkilöstöstrategia niveltyy keskeiseksi osaksi henkilöstöjohtamista ja liikkeenjohtamisen kokonaisuutta.

Kasvavana yrityksenä kohdeorganisaation kannattaa kehittää henkilöstöjohtamistaan laatimalla organisaatioon henkilöstöstrategia, jonka Aaltonen ym. (2004) kertoo auttavan muodostamaan kokonaisvaltaisen käsityksen siitä, miten henkilöstöön liittyviä näkökohtia tulee johtaa organisaation kilpailukyvyn ja henkilöstön hyvinvoinnin yhtäaikaiseksi vahvistamiseksi (Luoma 2009, 58–59).

Viitekehyksessä käsitellin Luoman (2009, 59–66; 429–433) esittelemää henkilöstöstrategian luomista neljästä tulokulmasta katsoen. Seuraavaksi esitän lyhyesti miten henkilöstöstrategian laatijan kannattaa edetä hyödyntäessään henkilöstöstrategian tulokulmia:

1. Henkilöstöjohtamisen lähtötilanteen selkeyttäminen

Henkilöstöstrategian laatijan tulee ymmärtää henkilöstöjohtamisen keskeiset puitteet, mikä muodostuu

- henkilöstöjohtamisen resursseista (HR-yksikön olemassaolo, sen laajuus ja osaaminen)
- johdon sitoutumisesta (henkilöstöjohtamisen merkityksen sisäistäneiden esimiesten osuus, ylimmän johdon mielenkiinto henkilöstöjohtamiseen)
- aiemman henkilöstöstrategian olemassaolosta ja laadusta
- liiketoimintastrategian olemassaolosta.

Kutakin tekijää arvioidaan asteikolla 1–3, jossa 1 tarkoittaa puuttuvaa tai puutteellista, 2 kohtuullista ja 3 hyvää. Jos yhteispistemäärä jää alle kahdeksan, kannattaa keskittyä erityisesti tulokulmiin 1 ja 4 (kuva 4). Mikäli pistemäärä on yli kahdeksan, edellytykset kokonaisvaltaiselle henkilöstöstrategialle ovat otolliset.

2. Liiketoiminnan nykyisten ja lähitulevaisuuden haasteiden tiedostaminen

Henkilöstöstrategian luomiselle luo puitteet liiketoiminnan välitön tilanne ja siihen kohdistuvat odotukset. Jos kunnollinen liiketoimintastrategia on olemassa, on tulokulma 2 mahdollinen eli henkilöstöstrategia toimii liiketoiminnan täsmentäjänä.

3. Henkilöstöstrategisten linjanvetojen tuottaminen

Tämä on henkilöstöstrategiaprosessin ydin. Yleisstrategiatyökalut palvelevat myös henkilöstöjohtamista; perusarvot, missio ja visio, tasapainotettu tulokortti, heikot signaalit ja ydinosaamisanalyysi. Lisäksi henkilöön liittyviä tietoja tarvitaan, kuten sairauspoissaolot, henkilöstön vaihtuvuus, palkka- ja eläkekustannukset, työtyytyväisyys, osaaminen ja henkilöstön osallistuminen ja aloitteellisuus. Edellä olevat mittarit kuvaavat henkilöstön tilaa.

Tässä vaiheessa määritellään yleiset suunnat ja tavoitteet mainituille ja mahdollisesti muille olennaisille näkökohdille. Johdon tulee tehdä valintoja tärkeiden asioiden kesken. Kannatta huomioida, että tämä vaihe tehdään vasta kahden ensimmäisen vaiheen jälkeen ja sen sisältö on alisteinen niissä tehdyille määrittelyille.

Tätä vaihetta työstettäessä on eduksi, mikäli tulokulma 3 on mahdollinen eli henkilöstöjohtamisen prosessit ovat selkeästi määritelty ja toiminnassa. Ellei, niin tämä vaihe toteutuu yleisemmällä tasolla.

4. Henkilöstöjohtamisen toimenpideohjelman laatiminen

Tässä vaiheessa kaikki kiteytyy konkreettisten toimenpiteiden muotoon. Asioiden realistiset sisällöt, tekijät, aikajänteet ja resurssit. Toimenpideohjelmassa on vähintään tunnistettava jaottelu henkilöstön valintaan, suoritusarviointiin, palkitsemiseen ja kehittämiseen liittyviin toimenpidekokonaisuuksiin. Kunkin toimenpiteen sisältä löytyy sitten yksittäisiä välineitä, joista yritys voi rakentaa itselleen sopivan kokonaisuuden ja vastuuttaa sen järkevällä tavalla. Toimenpiteiden tulee olla keskenään yhteensopivia. Lisäksi muistutan, että toimenpideohjelma on ainoastaan henkilöstöstrategian osa.

5. Henkilöstöjohtamisen puitetekijöihin vaikuttaminen

Tässä vaiheessa toimitaan tulokulman 1 tekijöillä eli henkilöstöstrategian yleiset linjanvedot henkilöstöön liittyen. Toimenpiteiden toteuttaminen on yhteydessä koko organisaation toimintaan ja useiden avainryhmien yhteiseen näkemykseen. Tämän vaiheen tulokulmista korostuvat 3 eli henkilöstöstrategia erottuvuuden tuojana ja 4 eli henkilöstöstrategia HR-funktion toiminnan kehittäjänä.

Liitteessä 1 edellä mainitut henkilöstöstrategian laadintaohjeet on esitetty taulukko muodossa.

7.2 Henkilöstöjohtamisen organisointi

Kohdeorganisaatiossa henkilöstöjohtaminen henkilöityi toimitusjohtajaan ja organisaatiossa koettiin epäselvyyttä valta- ja vastuuasioissa. Viime vuosina kohdeorganisaation kasvu on ollut nopeaa ja henkilöstömäärä kasvanut, joten organisaatiossa koettiin olevan tarve selkeyttää HR-asioiden hoitoa, esimerkiksi HR-asiantuntijan/johtajan palkkaamisella tai HR-asioiden jakamisella sisäisesti.

Menestyksellinen henkilöstöjohtaminen edellyttää toimijoiltaan paitsi hallinnollisia toimintatapoja, yrityksen liiketoiminnan ymmärrystä ja strategista ajattelua, myös psykologista ymmärrystä. Henkilöstöjohtaminenhan on tavoitteiden asettamista, toiminnan ohjausta ja organisointia sekä päätösten tekoa, joissa huomioidaan niin ajankohtainen tilanne kuin pyritään muodostamaan käsitys tulevaisuuden tarpeista. Tässä ihmisten johtamisessa ollaan tekemisissä myös ihmisten mielikuvien, toiveiden, pelkojen ja haaveiden kanssa. Tämän päivän henkilöstöjohtamisessa tulee haasteeksi muodostumaan yhä enemmän joustavuus ja yksilöllisyyden huomioiminen kuitenkin tasapuolisuus muistaen.

Henkilöstöjohtamisen toimijoina pidetään johtoa, esimiehiä ja HR-henkilöitä. Korppoo (2009, 77) lisää toimijoiksi henkilöstön, koska alaitaidoillaan jokainen henkilö osallistuu henkilöstöjohtamiseen ja on myös luomassa henkilöstöjohtamisen kulttuuria. Henkilöstön edustajat on nostettu myös omaksi toimijaksi, sillä kasvualustan henkilöstöjohtamiselle muodostavat johdon ja henkilöstön edustajien vuorovaikutus ja yhteistyömuodot.

Henkilöstöasioita hoidetaan ja johtamisen roolikin on erilainen riippuen siitä, minkä kokoisesta yrityksestä tai mistä toimialasta on kysymys. Organisaatio, jonka henkilöstömäärä kasvaa lähemmäksi sataa, hankkii yleensä päätoimisen henkilöstöosaajan, jonka toimenkuva voi olla suppeakin. Henkilöstöjohtamisen roolien viitekehystä voidaan miettiä nelikentän muodossa (kuva 6), josta voidaan erottaa seuraavat henkilöstöammattilaisten roolit: henkilöstön kehittäjä, hallinnon asiantuntija, strateginen kumppani ja muutoksen edistäjä. Erityisesti pienyrityksissä koko henkilöstöjohtamisen kenttä

kulminoituu usein omistaja-yrittäjän vastuulle; henkilöstöjohtamisen prosessit voivat silti olla aktiivisessa ja tavoitteellisessa käytössä edellyttäen kuitenkin johdon tietoisuutta henkilöstöjohtamisen kokonaisdynamikasta.

Omaa roolia voi arvioida taulukon 1 perusteella, johon Ulrich (1997, 25) on määritellyt kunkin roolin kohdalle sen tuottaman tuotoksen, sen ilmentymän ja itse toiminnan. Eri-tyisesti tulee miettiä, miten valittu rooli ilmenee organisaation toiminnassa ja mitä lisä-arvoa saadaan, esimerkiksi mikä on HR-asiantuntijan tuoma lisäarvo. Roolien mieltämisen lisäksi tarvitaan muutakin osaamista, kuten ulkoisten liiketoimintaedellytysten tuntemista, yhteistyötaitoja ulkoisten ja sisäisten sidosryhmien kanssa toimiessa, hallittava HR-käytännöt ja -voimavarojen muodostaminen sekä kyettävä varmistamaan HR-osaamisen kehittyminen.

Kohdeorganisaatio voisi miettiä HR-ammattilaisen palkkaamista organisaatioon. HR-ammattilaisen yksi rooli henkilöstöjohtamisessa on osallistua strategian laadintaan henkilöstöjohtamisen ja myös kokonaisjohtamisen asiantuntijana. Strategisten valintojen, rajausten yhteys ja vaikutukset osaamiselle ja johtamiselle pitää kuvata varhaisessa vaiheessa, jotta kehittämistyö voidaan käynnistää. HR-henkilö työskentelee yhteistyössä liiketoimintojen kanssa. Organisoinnissa ja osaamisen varmistamisessa on keskeistä oikeiden henkilöiden löytäminen oikeisiin tehtäviin. HR:n keskeinen rooli on olla suunnittelemassa, määrittelemässä ja organisoimassa asioita.

HR-asiantuntijan tulee omata hallinnolliset taidot, työsuhdeasiat ja työlainsäädäntö. Monet HR:n tekemät asiat, kuten työsopimusten tekeminen, työaikajärjestelyistä sopiminen, palkanmääritykset ja työajan ja poissaolojen seuranta, ovat monessa paikassa hajautettu esimiesten tehtäväksi HR-järjestelmiä hyödyntäen (Korppoo 2009, 82). HR-asiantuntijan roolina on muokata järjestelmä organisaation johtamisjärjestelmän mukaiseksi ja laatia niihin lomakkeistoja ja tietokortteja, joilla toimintaa ohjataan, seurataan ja raportoidaan. Tämä helpottaa esimiehiä henkilöstöasioiden hoidossa organisaation linjausten mukaisesti. Selainpohjaiset sähköiset järjestelmät ovat helppo käyttää ja mahdollistavat tiedon hajauttamisen myös koko henkilöstölle.

”...esimies jäisi sivuun tehtävistään tai siirtäisi tehtäviään henkilöstöpäällikölle”. HR-asiantuntijan tulee hoitaa yhä yhtiötasoinen raportointi, sillä se on tärkeä väline strate-

gisessa ohjauksessa ja henkilöstöjohtamisessa. Perinteiset henkilöstöraportit ovat järjestelmien kehityksen myötä siirtyneet esimiehille. Pitkän aikavälin eli strategisissa rekrytoinnissa HR-asiantuntija on mukana avainhenkilöiden rekrytoinnissa. Korppoo (2009, 83) kiteyttää, että HR-ammattilainen on tänä päivänä enemmän henkilöstöjohtamisen mahdollistaja kuin sen käytännön toteuttaja. HR luo puitteet, ohjaa toteutusta ja on käytettävissä erityistilanteissa. Varsinainen henkilöstöjohtaminen tapahtuu siellä, missä esimies ja alainen kohtaavat. Näin ollen kappaleen alun sitaatissa oleva vastaajan huoli esimiehen sivuun jäämisestä on turha.

Suosittelen kohdeorganisaatiolle HR-asiantuntijan palkkaamista. Se, onko toimi kokopäiväinen, riippuu kohdeorganisaation roolien määrittelystä ja laadittavasta toimenkuvasta. Tämän hetken tilanne vaatii selkeyttämistä ja toimintojen prosessoimista. HR-asioiden organisoinnin ja roolittamisen jälkeen tilanne selkeytyy ja tämän päivän toimijoille jää enemmän aikaa omaan varsinaiseen ja tuottavaan ydintekemiseensä.

7.3 Henkilöstöjohtamisen prosessit

”Otetaan kaiken kaikkiaan lapsen askelia henkilöstöhallinnon prosesseissa”. Henkilöstöjohtamisen prosesseissa ilmeni kehittämistarve lukuun ottamatta rekrytointi- ja perehdyttämisprosessia, joihin pääosin oltiin tyytyväisiä. Kohdeorganisaation tarpeiden realistinen määrittely ja yhteisen toimintamallin luominen henkilöstöjohtamisen prosesseihin luo organisaatioon toimivat prosessit. Näiden toimivien henkilöstöprosessien avulla voidaan tuoda lisäarvoa ydinprosesseihin. Ulkomaankomennukset ovat prosessi, joka esimiesten mielestä sujuu hyvin, mutta henkilöstön mielestä ulkomaankomennukselle valmentaminen ja paluun ennakkosuunnittelu kaipaavat jäsenystä.

Rekrytointi ja perehdyttäminen

Kohdeorganisaatiossa on laadunhallintajärjestelmä johtamisprosesseineen, josta löytyy myös menettelytapaohjeet henkilöstöjohtamisen rekrytointi- ja perehdyttämisprosesseihin. Yleisesti näihin prosesseihin oltiin tyytyväisiä, mutta kvantitatiivisessa tutkimuksessa nousi esille joidenkin henkilöiden osalta perehdyttämisen laajuus. Myös perehdytyksen pituus vaihteli perehdyttäjän mukaan.

Perehdyttämisohteet ja -käytäntö tuleekin tehdä kaikille perehdyttäjille tutuksi. Suositelen ottamaan käyttöön perehdyttämiprosessista kuvauksen ja lomakkeen, johon kirjataan vaihe vaiheelta perehdyttämiseen kuuluvat elementit. Erään vastaajan kehittämissuositus Tervetuloa taloon -vihkonen on oiva idea uusille taloon tuleville henkilöille. Sen voi antaa jo etukäteen tutustuttavaksi.

Perehdyttämisaajan pituus riippuu toimialasta ja tehtävästä. Vaativissa tehtävissä perehdyttäminen saattaa viedä jopa puolesta vuodesta vuoteen. Koeaika on intensiivisintä perehdyttämisen aikaa. Perehdyttämisen jälkeen suosittelen pidettäväksi seurantapalaverin, jossa puolin ja toisin käydään asioita lävitse kannustaen omatoimisuuteen ja sisäiseen yrittäjyyteen (kuva 13).

Suorituksen johtaminen

Tutkimuksissa ilmeni, että suorituksen johtamista on aloitettu kehittämään organisaatioissa. Syksyllä 2014 kerrottiin otettavan käyttöön uusi kehityskeskustelumalli, jonka arviointiosassa esimies ja alainen arvioivat suoritusta. Mittaroinnin kehittäminen on myös meneillään, joka valmistuttuaan palvelee niin esimiehiä kuin työntekijöitäkin, sillä suoritusten tuloksellisuutta voidaan seurata ja työntekijäkin saada onnistumisen kokemuksia työssään. Kohdeorganisaatio kehittää työkaluja ja mittareita, joihin palaute voidaan kytkeä heti suorituksen tapahduttua.

Tutkimuksessa ilmeni toivomus palauteannan ja vuorovaikutuksen kehittämisestä - enemmän kannustusta, tukea ja arvostusta. Yksi keino edellisen kehittämiseksi on kohdeorganisaation uusi kehityskeskustelumalli. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa ilmeni yrityksessä käytävän epävirallisia kehityskeskusteluja. Käytäntö on hyvä varsinkin jos molemmat osapuolet niin toivovat. Tässä aktiivisten esimiesten kehityskeskustelussa tulee huomioida, että myös työntekijä ymmärtää tilanteen kehityskeskusteluksi eikä kahvipöytäjutusteluksi (Hokkanen ym. 2008, 90). Lisäksi toivottiin seurantapalavereja ja kehityskeskusteluja. Suoritusarviointijärjestelmää kehittämällä voidaan vaikuttaa suoraan työmotivaatioon ja ilmapiiriin.

Suorituksen johtamisen prosessimallilla (kuva 14) ohjataan työntekijää strategisten linjausten mukaisesti. Mallin esitiedoissa työntekijälle annetaan tietoa yrityksestä, työstä, osaamisalueista ja tasojen määrittelystä. Seuraavassa suunnitteluvaiheessa tarkastellaan

tulevaisuuden toimintalinjoja esimiehen ja alaisen keskustelussa. Suunnittelu- ja kehityskeskustelussa varmistetaan erityisesti, että työntekijän toiminta suuntautuu yhteisiin päämääriin. Keskustelut auttavat työntekijää ymmärtämään työn sisällön, tarkoituksen ja arviointiperusteet. (Kauhanen 2007, 33; Sydänmaanlakka 2000, 86.)

Seuraavaksi suorituksen johtamisen prosessimallissa on suoritusvaihe, jossa työntekijä sitoutuu toteuttamaan asetettuja tavoitteita (kuva 14). Vaiheen tärkein elementti on jatkuvan palautteen antaminen työn teosta suorittamisen tapahtuessa. Kohdeorganisaation kehittämät työkalut ja mittarit tulevat edistämään rakentavan palautteen antamista. Myös työntekijällä on vastuunsa; hänen tulee olla aktiivinen oman toiminnan kehittämiseen pyytämällä palautetta esimieheltään suoriutumisen aikana. Esimies tarkkailee ja kirjaa muistiin hyviä ja huonoja asioita suorituksista arviointia varten (Aguinis 2007, 40).

Kohdeorganisaation tulee laatia suoritusarviointijärjestelmä, jossa työntekijän työsuoritusta arvioidaan suhteessa työn vaativuuteen. Suoritusarvioinnissa voi käyttää monia tekniikoita ja menetelmiä, joissa yksilölle annettavaa palautetta voidaan tarkastella palautteen antajan eli kollega tai esimies, sisällön eli suoriutumisen tai osaamisen tai käytettävän menetelmän avulla, esimerkiksi 360-arviointi tai kehityskeskustelu (Sydänmaanlakka 2000, 58–60).

Suorituksen johtamisen prosessimallin (kuva 14) seuraavaa vaihetta seuranta- ja tarkkailuvaihe pidetään keskusteluna esimiehen ja alaisen välillä. Tässä vaiheessa tulee antaa palautetta ja saada palautetta suorituksesta. Seurantakeskustelussa käydään läpi asetetut tavoitteet, kehityssuunnitelmat ja työtehtävät sekä miten tehtävistä on suoriuduttu. Lopuksi asetetaan työntekijälle uudelle arviointijaksolle tavoitteet ja tulevaisuuden odotukset (Aguinis 2007, 43). Kohdeorganisaation kannattaa kehittää myös systemaattinen palautejärjestelmä, joka koostuu erilaisista menetelmistä kerätä palautetta ja toisaalta antaa palautetta työntekijöille.

Osaamisen kehittäminen

Tutkimuksissa ilmeni, että kohdeorganisaatiolla ei ole systemaattista osaamisen kehittämisen järjestelmää käytössä ja osaamisen johtaminen on jäänyt tiimien ja esimiesten

haasteeksi. Osaamista tarkastellaan enemmän teknologiastrategiassa. Osaamisen kehittämiseen suhtauduttiin myönteisesti ja sitä pidettiin tärkeänä asiana. Vastaajat toivoivat enemmän kouluttautumisen-, kehitys- ja etenemismahdollisuuksia. Kouluttautumisen saannin varmistamiseksi toivottiin tiimikohtaisia koulutusbudjetteja. Osaamisen kehittäminen on kohdeorganisaatiossa hyvin ”otollisella maaperällä”, sillä kaikki tutkimukseen vastanneet kokivat kantavansa vastuuta omasta ja työyhteisön asioista sekä olivat avoimia uusille asioille. Henkilöstön kehittäminen tulee nähdä panostuksena niin ammattitaitoon, työhyvinvointiin kuin työn merkitykselliseksi kokemiseen onnistumisten kautta (Salojärvi 2009, 157). Tehdyn tutkimuksen mukaan yli 90 % vastaajista koki työnsä merkitykselliseksi.

Kohdeorganisaation on valittava liiketoiminnan tilanteen ja tulevaisuuden suuntaviivojen pohjalta sopivin tiedon ja osaamisen perusta (Kauhanen 2012, 142). Tämän jälkeen tarkastellaan työn vaatimia tietoja ja taitoja sekä niiden soveltamista käytännön työtehtäviin. Osaamisen pohjalta löydetään kehittämistarpeet ja keinot niiden tyydyttämiseksi käyttäen hyväkseen osaamiskartoituksia.

Osaamista kehitettäessä lähtökohtana ovat osaamistarpeet (kuva 9), joka kertoo sen, millaista osaamista organisaatiossa tarvitaan strategisten tavoitteiden saavuttamiseksi. Osaamistarpeiden arviointiin löytyy useita menetelmiä, joille yhteistä on strategiaan perehtyen pohtia, millaista osaamista tulevaisuudessa tarvitaan, jotta pystytään vastaamaan tulevaisuuden haasteisiin (Hokkanen ym. 2008, 86).

Osaamisen johtaminen on laaja johtamisen kokonaisuus, jonka päävastuu on liiketoiminnasta vastaavilla esimiehillä ja yksikön esimiehellä (Viitanen 2007, 171–172). Osaamispääoman (kuva 8) johtamisessa on tärkeää rakentaa strategian ja osaamisen välille silta. Ojala (2008, 89–94) on kuvannut osaamisen johtamisen prosessimallin (kuva 9), joka lähtee liikkeelle yrityksen strategiasta, strategisista tavoitteista ja osaamistarpeista. Osaamisstrategiasta löydetään kehittämisen painopistealueet ja kehittämistoimet, jotka kuvataan osaamispääoman kehittämissuunnitelmassa. Tavoitteista johdetuilla mittareilla voidaan seurata ja raportoida säännöllisesti osaamispääoman kehittämistä. Osaamispääoman johtamisen prosessikuvauksesta saadaan muodostettua myös osaamispääoman kehittämissuunnitelma ja raportti.

Osaamisen kehittämistä voidaan tarkastella niin kohderyhmän kuin käytettyjen menetelmien näkökulmasta. Perinteisenä menetelmänä on käytetty täydennyskoulutusta, mutta todellisuudessa osaamisen kehittyminen tapahtuu pääasiassa työpaikoilla (Salojärvi 2009, 153). Tutkimuksessa ilmeni, että kohdeorganisaatioissa käytetyimmät kehittämismenetelmät olivat projektityöskentely ja vastuulliset tehtävät. Osa vastaajista koki, ettei käytetty mitään kehittämismenetelmää.

Organisaation kehittämistä on kaikki ne toimenpiteet, joilla lisätään työntekijöiden ja organisaatioyksiköiden välistä yhteistoimintaa. Osaamislähtöisellä työn muotoilulla määritellään työtehtävien sisältöä siten, että jokaisen osaajan tiedot ja taidot hyödynnetään mahdollisimman tehokkaasti ja niitä kehitetään edelleen. Esimerkiksi rutiinitöissä työtä rikastetaan tai laajennetaan. Tätä kehittämismenetelmää oli käytetty kohdeorganisaatioissa tutkimuksen mukaan hyvin vähän, sillä vain vajaa 10 % ilmoitti käytetyn kyseisiä menetelmiä.

Kuvassa 15 esitetään henkilöstön kehittämisen muotoja, jotka on jaettu sen mukaan, kuinka formaaleja tai epäformaaleja ne ovat. Toisena jakoperusteena on käytetty sitä, kehitetäänkö niillä yksilöä, ryhmää vai koko yhteisöä. Palautteen annon ja saamisen sekä vuorovaikutteisuuden lisäämiseksi kohdeorganisaation kannattaa kehittää toimintamalleja kuvan 15 oikeanpuoleisissa kentissä. Avoimen vuorovaikutteisuuden myötä voidaan työyhteisön palaveri- ja työn tekemisen käytäntöjä kehittää arvioivaan ja kehitävään suuntaan. (Viitala 2007, 189).

Henkilöstön osaamisen kehittämisellä tulee olla selkeät tavoitteet, ja niitä tulee seurata. Taulukossa 3 esitetään miten mittauksia voidaan tehdä viidellä eri tasolla: reaktioita, oppimista, soveltamista, operatiivisia tuloksia ja organisaation menestystä. Taulukkoa 3 hyväksi käyttäen kohdeorganisaatio voi tarkastella millä tasolla se nyt on ja siirtää kehittämällä painopistettään ylemmälle tasolle.

Palkitseminen

Palkitseminen liittyy läheisesti suorituksen johtamiseen, sillä henkilöstö haluaa tavoitteiden saavuttamisesta organisaation palkitsevan aineellisesti eli rahallisesti tai aineettomasti. Tutkimuksessa ilmeni, että palkitsemisen nähtiin olevan aika olematonta ter-

veydenhuoltoetuja ja ylimääräisiä vakuutuksia lukuun ottamatta. Palkitsemisen kehittämisehdotuksina oli palkitsemisjärjestelmän kehittäminen, ”porkkanajärjestelmä” suurempiin projekteihin ja tasapuolisia henkilöstöetuja.

Kohdeorganisaation kannattaa miettiä palkitsemisstrategian eli pitkän aikajänteen linjausten luomista. Palkitseminen on kiinteä osa johtamista, ja toimintaympäristön jatkuvasti muuttuessa organisaatiot tarvitsevat osaavaa ja motivoitunutta henkilöstöä. Hyvin suunnitellut palkitsemisen kokonaisuudet ja toimivat palkitsemisjärjestelmät edesauttavat osaavan henkilöstön viihtyvyyttä työssään.

Palkitsemis- ja palkkausjärjestelmää luodessaan organisaatio tarkastelee sitä strategisesta näkökulmasta. Palkitsemista on tarkasteltava liiketoiminnan tarpeista lähtien, joita Kauhanen (2012, 120–123) on kuvannut kuudesta näkökulmasta (s. 42–43). Liiketoimintastrategiassa päätetään, onko palkitseminen oleellinen osa sitä vai tukijärjestelmä. Organisaation on pohdittava sisäistä palkkarakennettaan ja ulkoista painoarvoa. Lisäksi on otettava kantaa palkitsemisstrategian avoimuuteen tai sulkeutuneisuuteen sekä suoritusnäkökulmaan. Pohdittaessa palkitsemisen yhteyttä muihin liiketoiminnan alueisiin tulee huolehtia palkitsemisen tukevan liiketoimintojen kehitystä.

Kuvassa 10 esitetään kokonaispalkitsemisprosessi, jonka hallinta edellyttää tekijöiltään laaja-alaista tietämystä ja tuntemusta muun muassa yksilöiden käyttäytymisen ja motivaation, henkilöstörakenteen, työlainsäädännön yms. osalta. Kokonaispalkitsemisprosessi ilmentää palkitsemisen hienovaraisuuden ja herkkyyden henkilöstön motivoinnin välineenä. (Kauhanen 2012, 108). Tutkimuksessa ilmeni, että palkkaa pidettiin motivoivimpana palkitsemiseen liittyvänä tekijänä ja lähes 80 % vastaajista piti tulospalkkiojärjestelmää tärkeänä motivoimisen kannalta. Aineettomista palkitsemisen muodoista lähes 100 % vastaajista arvosti johdon tai työtoverin antamaa arvostusta tai palautta. Organisaation tulee muistaa, että palkitseminen on johtamisväline, jolla tuetaan menestystä ja kannustetaan henkilöstöä, kun palkitsemisperusteet on oikein valittu (Kauhanen 2012, 108).

Palkitsemisjärjestelmää tulee pitää yllä, ja parhaiten sen ylläpitäminen onnistuu kytke-mällä se organisaation muihin vuosittaisiin prosesseihin (Rantamäki ym. 2006, 122). Organisaatio voi esimerkiksi vuosikellon avulla hakea kiintopisteet palkitsemisen toimuuden arvioimiseksi ja päivittämiseksi strategian mukaisesti (kuva 11). Kytkeminen

vuotuisiin prosesseihin käynnistyy strategian ymmärtämisellä, jonka jälkeen luodaan palkitsemisstrategia ja määritellään palkitsemissalkku. Palkitsemisen vaikutuksia hallitaan käytännössä ja lopulta arvioidaan palkitsemisen toimivuus.

Palkitsemisen painopistealueet voivat muuttua organisaation elinkaaren eri vaiheissa. Nopeasti muuttuvilla toimialoilla käytetään tyypillisiä palkitsemisen keinoja ja palkkapolitiikkaa. Kasvuvaiheessa olevilla organisaatioilla on tärkeää työhönotto ja henkilöstön kehittäminen. (Kauhanen 2012, 125.)

Hyvin suunniteltu palkitsemisstrategia tukee liiketoiminnan muuttuvia olosuhteita edellyttäen kuitenkin ylimmän johdon sitoutuneisuutta siihen ja strategian läpinäkyvyyttä. Henkilöstö tulee ottaa mukaan palkitsemisjärjestelmän tekemiseen, mikä auttaa henkilöä kokemaan sen kannustavaksi ja oikeudenmukaisesti järjestelmäksi.

8 POHDINTA

Luvun alussa pohdin kvalitatiivisen ja kvantitatiivisen tutkimuksen luotettavuutta. Lähtökohta-analyysini koostui sekä kvalitatiivisesta että kvantitatiivisesta tutkimuksesta. Tutkimusten metodologinen triangulaatio toteutui, sillä keräsin aineistoa kvalitatiivisella haastattelulla ja kvantitatiivisella verkkokyselyllä.

Opinnäytetyön tutkimusstrategiana on case- eli tapaustutkimus, jonka luotettavuutta arvioin koko tutkimuksen osalta. Luvussa pohdin myös sitä, kuinka teoria ja tutkimusstrategia soveltuivat henkilöstöjohtamisen prosessien kehittämiseen. Kerron opinnäytetyöprosessin etenemisestä. Lopuksi arvioin tutkimustyöni merkittävyyttä ja käytettävyyttä kohdeorganisaatiossa.

Kvalitatiivinen tutkimus

Tutkimuksen sisäinen luotettavuus on sitä, että tiedon luonne pysyy muuttumattomana tutkimuksen kuluessa; tutkijan tulee saavuttaa ilmiö sellaisena kuin se tutkittaville ilmenee. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa on erityisesti huomioitava tutkimuksen tuottamien rekonstruktioiden tutkittavien todellisuuksista vastaavan alkuperäisiä konstrukti-

oita todellisuudesta. Tarkka ja totuudenmukainen tutkimusprosessin kuvaus on tutkimuksen sisäisen luotettavuuden perusta. Tutkijalle saattaa aiheuttaa vaikeuksia erottaa omat kokemukset tutkittavien kokemuksista ja siksi korostetaan tutkijan reflektiivistä otetta tutkimustyöhönsä; jatkuva itsensä tarkkailu, reaktioiden ja tuntemuksien kirjaaminen. (Tynjälä 1991, 390–393.)

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa ulkoista luotettavuutta kuvataan Tynjälän (1991, 390) mukaan siirrettävyydellä eli voidaanko tuloksia siirtää toiseen kontekstiin. Tutkitun ympäristön ja sovellusympäristön samankaltaisuudesta riippuu tulosten siirrettävyys. Johdtopäätöksen siirrettävyydestä muodostavat tutkimusympäristön tunteva tutkija ja tutkimustulosten hyödyntäjät. Tutkijan tulee kuvata aineistoaan ja tutkimustaan riittävästi, että tutkimuksen lukija pystyy pohtimaan tulosten soveltamista muihin konteksteihin.

Alasuutari (1999, 237–251) puolestaan näkee kvalitatiivisella tutkimuksella saatavan syvällistä, mutta huonosti yleistettävää tietoa. Yleistettävyysongelmaa pyritään poistamaan yhdistämällä raakahavaintoja metahavainnoiksi; tutkimuksen ilmiö kytketään laajempaan kontekstiin viitaten käytettävissä oleviin tilastoihin ja muihin tutkimuksiin. Laadullisen tutkimuksen yhteydessä ei tulisikaan puhua yleistämisestä vaan suhteuttamisesta, jolla tarkoitetaan sitä, että tutkija osoittaa analyysinsä muodostuvan muustakin kuin vain omasta aineistostaan.

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa Tynjälän (1991, 391–395) mukaan on subjektiivisuus läsnä, mikä tarkoittaa sitä, että tutkijan on oltava tietoinen siitä, kuinka tutkijan oma viitekehys vaikuttaa työhön. Tutkijan on selvitettävä tutkimusraportissaan omat taustasitoumuksensa, joiden perusteella hän tarkastelee tutkimusaineistoaan ja saatuja tuloksia. Aineiston keräämiseen, analyysiin ja tulkintaan vaikuttava henkilökohtainen ja ammatillinen tieto on tuotava esille, sillä kyseessä on tutkijan luotettavuus, uskottavuus, rehellisyys ja tasapaino.

Arvioin kvalitatiivisen tutkimuksen luotettavuutta Tuomen ja Sarajärven (2009, 134–149) esittämien laadullisen tutkimuksen luotettavuuskriteerien pohjalta. Tutkimuksen *uskottavuus* toteutuu, sillä 1) tutkimustulokset perustuvat aineistoon, joka koostuu haastatteluun osallistuneiden käsityksistä ja ajatuksista tutkimusaiheesta, 2) käsittelin tuloksia aineistolähtöisesti eli luokittelin ja analysoin aineiston tarkasti ja huolellisesti ja 3) kuvasin riittävällä tasolla tutkimukseen osallistuneita henkilöitä ja heidän roolejaan

sekä 4) oman roolini ja osuuteni tutkittavassa ilmiössä. Lisäksi 5) kerätty aineisto on totuudenmukainen. Tutkijana tuottamani rekonstruaatiot tutkittavien todellisuudesta vastaavat alkuperäisiä konstruktioita, joten tutkimuksen *vastaavuus* on hyvä. Jos tutkimusympäristö on samankaltainen kuin tutkittava ympäristö eli asiantuntijapalveluita tarjoava kansainvälinen energia-alan yritys, joka toimii prosessiorganisaationa ja jolla on oma tuotantoyksikkönsä, tutkimustulokset saattavat olla *siirrettävissä*. Lukija pysyy itse pohtimaan tutkimustulosten soveltamista muihin ympäristöihin, sillä aineistoa ja tutkimusta on kuvattu tässä tutkimuksessa.

Tutkimuksen *riippuvuutta* todistaa se, että tutkimus on toteutettu tieteellisen tutkimuksen toteuttamista yleisesti ohjaavien periaatteiden mukaisesti eli lähdekirjallisuuden avulla. Tutkin ja keräsin tutkittavasta aiheesta tietoa laaja-alaisesti. Pysin näkemään tutkimukseni laajemmassa kontekstissä tilastoihin, aikaisempiin tutkimuksiin ja muiden lähteisiin perehtymällä. Tutkittavat tai ulkopuoliset henkilöt eivät ole tarkastaneet tutkimusprosessia ja näin ollen *luotettavuutta* ei pysty toteamaan. Tutkimuksen *realistisuutta, vakiintuneisuutta ja vahvistettavuuttakaan* ei pystytä toteamaan ulkopuolisten henkilöiden arviointien tai tulkintojen puuttuessa tutkimustuloksista.

Tutkimuksen *vahvistettavuutta* todistaa sen totuusarvo, eri tekniikoiden käyttö ja tutkimusprosessin kuvaus. Tutkimusaineiston kerääminen ja olosuhteet on kuvattu totuudenmukaisesti ja tarkasti. Tutkimustilanteessa eli haastattelutilanteessa olin tutkija ja haastattelija, mikä kohdeorganisaation ulkopuolelta tulevana henkilönä oli kaikkien haastateltavien tiedossa ja oman ennakoasenteeni eliminointi toteutui täysin. Haastateltavat kertoivat avoimesti ajatuksiaan ja käsityksiään tutkittavasta aiheesta eikä epäileheidän vastaustensa luotettavuutta. Tutkimuksessa raportoin mahdollisimman tarkkaan ja rehellisesti oman taustani ja tutkimuksen kulun.

Tutkimuksen aineisto oli sisällöllisesti *merkittävä ja riittävä*. Näyte oli riittävän suuri tutkimusjoukkoon nähden ja valittu harkinnanvaraisesti siten, että siinä oli organisaation eri toiminnoista esimiehiä, jotka olivat organisatorisesti eri tasoilta ja erilaisen työkokemuksen omaavia, joten heillä oli riittävästi tietoa ja kokemusta tutkittavasta ilmiöstä. Tutkimusaineistossa alkoi toistua samat asiat vastauksissa, joten saturaatio saavutettiin jo haastatteluaineistossa, mutta jota tuki myös kvantitatiivinen tutkimusaineisto. Tutkimusaineisto on analysoitu *kattavasti* tutkimuksen tavoitteen ja tutkimusongelman

mukaan, eikä satunnaisten poimintojen perusteella. Tutkimus on *vakuuttava*, sillä tutkimus etenee johdonmukaisena ja perusteltuna tarinana. Tutkimuksen analyysin *arvioitavuus ja toistettavuus* ilmenee tutkimusprosessin kuvauksessa, jossa lukija pystyy seuraamaan tutkijan päättelyä ja tutkimuksen valintoja perusteluineen.

Kvantitatiivinen tutkimus

Kvantitatiivisen tutkimuksen mittauksen luotettavuutta kuvataan Heikkilän (2008, 185–186) mukaan validiteetilla ja reliabiliteetilla, jotka muodostavat mittarin kokonaisluotettavuuden. Otantatutkimuksessa ilmenee aina otannasta johtuvaa satunnaisvirheitä ja kadon aiheuttamaa vääristymiä. Myös epätarkkojen mittausvälineiden, mittauksen häiriötekijöiden, mittarin heikkouden tai mitattavien käsitteiden hankaluuden vuoksi voi syntyä mittausvirheitä. Peittovirheitä syntyy silloin, kun tutkittavasta perusjoukosta ei ole ajan tasaista luetteloa. Kokonaisvirhe puolestaan muodostuu otantavirheestä ja ei-otantavirheestä.

Tutkimuksen *pätevyydellä* eli *validiteetilla* kuvataan sitä, missä määrin on onnistuttu mittaamaan sitä mitä oli pitänytkin mitata. Validius varmistetaan etukäteen huolellisella suunnittelulla ja harkitulla tiedonkeruulla. Tutkimuslomakkeen kysymykset suunnitellaan siten, että ne mittaavat oikeita asioita yksiselitteisesti kattaen koko tutkimusongelman. Tutkimuksen validiteettia edistävät perusjoukon tarkka määrittely, edustavan otoksen saaminen ja korkea vastausprosentti. (Heikkilä 2008, 29–30.) Validiteetti jaetaan sisäiseen ja ulkoiseen validiteettiin: sisäisellä validiteetilla tarkoitetaan sitä, että vastaavatko mittaukset tutkimuksen teoriaan liittyviä käsitteitä ja ulkoisella validiteetilla sitä, että myös muut tutkijat tulkitsevat samalla tavalla kyseisiä tutkimustuloksia. Survey- eli haastattelututkimuksissa virhelähteenä voi olla valehteleminen tai muistivirhe. Validiteettia on yleensä vaikea tarkastella jälkikäteen. (Heikkilä 2008, 186.)

Tutkimuksen perusjoukko eli koko Suomen henkilöstö oli tarkkaan määritelty ja vastausprosentti kohtuullinen (42,5 %); sähköisesti linkin kautta vastanneiden vastausprosentti oli 50,6 % ja paperilla vastanneiden 22,9 %. Olin jakanut kyselylomakkeen taustatiedoissa kysytyn organisaatioaseman isompiin ryhmiin (johto/esimies), jotta yksittäisiä vastauksia ei tulisi ja olisi siten tunnistettavissa. Avoimiin kysymyksiin tuli runsaasti vastauksia, joiden avulla pystyin tarkentamaan strukturoitujen vastausten tulkintoja. Tutkimuksen validiteetti toteutui, sillä kyselyn aineistosta saadut mittaukset vastasivat

tutkimuksen teoriaan liittyviä käsitteitä. Ulkoisen validiteetin arviointi ei onnistu, koska muut tutkijat eivät ole tulkinneet tutkimustuloksia.

Heikkilän (2008, 30 ja 187) mukaan tutkimuksen *luotettavuudella eli reliabiliteetilla* tarkoitetaan ”kykyä tuottaa ei-sattumanvaraisia tuloksia”. Luotettava tutkimus on toistettavissa samanlaisin tuloksin. Reliabiliteettia tarkastellaan mittauksen jälkeen, mikä tarkoittaa käytännössä kahden riippumattoman mittauksen korrelaatiota. Sisäisellä reliabiliteetilla tarkoitetaan sitä, että samaa tilastoyksikköä uudelleen mitattaessa se antaa saman tuloksen. Ulkoinen reliabiliteetti tarkoittaa puolestaan sitä, että mittaukset voidaan toistaa myös muissa tutkimuksissa tai tilanteissa. Reliabiliteettia testataan toistomittauksella, rinnakkaismittauksella eri mittareilla tai sisäisellä yhtenevyydellä eli samalla mittarilla samaan aikaan. Reliabiliteettia alentavat virheet, jotka voivat syntyä aineistoa hankittaessa. Tutkimustulokset voivat olla sattumanvaraisia, mikäli otoskoko on pieni ja jos kato on suuri. Tutkimuksen reliabiliteetilla tarkoitetaan tulosten tarkkuutta, mikä on riippumaton tutkimuksen validiudesta. Reliabiliteettia ja validiteettia alentaa yleensä systemaattinen virhe.

Tutkimuksen tulokset eivät ole sattumanvaraisia, ja tutkimus on toistettavissa samanlaisin tuloksin. En testannut reliabiliteettia toisto- tai rinnakkaismittauksilla tai sisäisellä yhtenevyydellä. Tulosten merkittävyyttä arvioin tilastollisella päättelyllä. Tutkimusaineisto oli riittävän iso ja kerätty oikealla tavalla, joten sain vastaukset tutkimusongelmaani. Tuloksista ei kuitenkaan pysty tekemään tilastollisia analyysejä ja yleistyksiä.

Tutkimuksen *avoimuus* tarkoittaa Heikkilän (2008, 31–32) mukaan sitä, että tutkittaville selvitetään tutkimuksen tarkoitus ja käyttötapa tietoja kerätessä. Tutkimusraportissa tulee esittää kaikki tärkeät tulokset ja johtopäätökset, eikä suljeta pois toimeksiantajan kannalta epäedullisia tuloksia. Lisäksi tutkimusraportissa tulee kertoa käytetyt menetelmät ja epätarkkuusriskit sekä niiden vaikutus yleistettävyyteen. Selvitin tutkimuslomakkeen saatekirjeessä tutkittaville tutkimuksen tarkoituksen ja käyttötavan. Tutkimusraportissa esitin kaikki tulokset ja johtopäätökset riippumatta niiden edullisuudesta toimeksiantajalle. Kerroin raportissa käytetyt menetelmät ja epätarkkuusriskit sekä niiden vaikutukset yleistettävyyteen.

Heikkilän (2008, 31) mukaan tutkimuksen *puolueettomuus eli objektiivisuus* on sitä, että tutkimustulokset eivät riipu tutkijasta eivätkä tutkijan omista poliittisista tai moraalisisista vakaumuksista. Tutkija pyrkii objektiivisuuteen vaikka tutkimusprosessin eri vaiheissa joutuukin tekemään subjektiivisia valintoja. Tutkija ei saa vääristellä tutkimustuloksia. Määrittelin henkilöstöryhmät (organisaatioasema) tarkoin ja vastaajia oli joka ryhmästä riittävästi, joten aineisto ei ollut vinoutunut. Raportoin tarkasti ja avoimesti tutkimusprosessista ja tuloksista. Tulokset esitin sellaisena kuin ne aineistosta nousivat, eikä tutkijan vaihtaminen muuttaisi tuloksia. Olen käsitellyt tutkimuksen tulokset objektiivisesti ilman sidonnaisuuksia kohdeorganisaatioon tai alaan yleensäkkään.

Hyvän tutkimuksen tunnusmerkkejä ovat Heikkilän (2008, 31) mukaan tutkimuksen *tehokkuus ja taloudellisuus*. Tutkimuksen hyödyn ja kustannusten tulee olla oikeassa suhteessa, mikä ei kuitenkaan aina tarkoita mahdollisimman halpaa. Olen toteuttanut tutkimuksen taloudellisesti, ja siitä saatu hyöty on suurempi kuin siitä aiheutuneet kustannukset. Kyselytutkimus toteutettiin edullisella sähköisellä kyselyllä ja paperisella kyselylomakkeella, joten kustannuksia on muodostunut vain kohdeorganisaation tukihenkilön työpanoksesta.

Tuloksia raportoidessa huolehditaan *tietosuojasta*; kenenkään yksityisyyttä tai liikesalaisuutta ei vaaranneta. Tutkittaville on luvattu tulosten luottamuksellisuus, eikä yksittäisiä vastaajia saa tuloksista tunnistaa. Tilastoyksikköä koskevia tietoja ei saa luovuttaa tiedon käyttäjille tunnistettavassa muodossa. (Heikkilä 2008, 32.) Olen huolehtinut tuloksia raportoidessa, ettei kenenkään yksityisyyttä ole vaarannettu eikä yksittäisiä vastaajia voida tunnistaa tuloksista. En myöskään ole luovuttanut tilastoyksikköä koskevia tietoja missään muodossa tiedon käyttäjille.

Tutkimuksen *hyödyllisyys ja käyttökelpoisuus* toteutuu Heikkilän (2008, 32) mukaan vasta, jos se tuo esiin jotain uutta; on relevantti. Tutkimuksen suuntautuminen tärkeiksi koetuille ongelma-alueille varmistaa tutkimuksen hyödyllisyyden, johon vaikuttaa myös käytettävä tutkimusmenetelmä. Turhia kysymyksiä välttääkseen on tutkimuslomakkeen jokaista kysymystä harkittava tarkoin. Tutkimukseni kohdistui tärkeään ja ajankohtaiseen kehittämistarpeeseen ja -kohteeseen, mikä oli myös ensimmäinen tutkimus henkilöstöjohtamisen prosesseista organisaatiossa. Mielestäni tutkimus oli relevantti.

Tutkimuksen tietojen tulee olla käytettävissä silloin, kun niitä tarvitaan ja tietojen tulee olla tuoreita ja täsmällisiä. Kyselylomake suunnitellaan ja tiedonkeruu toteutetaan huolellisesti käyttäen niihin kuitenkin riittävästi aikaa. Toimeksiantajan ehdoton vaatimus on yleensä *aikataulussa* pysyminen. (Heikkilä 2008, 32). Tutkimuksen tiedot ovat tuoreita ja täsmällisiä. Kyselylomakkeen suunnitteluun olisin voinut käyttää enemmän aikaa, mutta muiden opintojen rinnalla aikaa oli rajallisesti käytettävissä. Tiedonkeruun hoidin huolellisesti. Alun perin sovittua aikataulua muutettiin keväällä 2014 sen epärealistisuuden vuoksi. Pysyin hyvin uudessa sovitussa aikataulussa.

Tutkimustulosten teoriakytkentä

Teoriaan ja tutkimustietoon perehdyttäessä hahmottuvat tutkittavat ilmiöt ja niitä kuvaavat peruskäsitteet. Opinnäytetyössä käytetty deduktiivinen analyysi, joka nojaa tiettyyn teoriaan tai malliin, soveltui tutkimukseen hyvin, sillä teoria oli lähtökohta-analyysien tukena. Opinnäytetyösuunnitelmassa hahmottelin teorian koostuvan liiketoiminta- ja henkilöstöstrategiaan, henkilöstöjohtamisen prosesseihin sekä henkilöstöjohtamisen rooliin ja organisointiin liittyvästä teoriakirjallisuudesta. Opinnäytetyön teoriaosuus pohjautui lopulta strategiseen henkilöstöjohtamiseen ja henkilöstöjohtamisen keskeisiin prosesseihin.

Strategiseen henkilöstöjohtamiseen liittyvään teoriaan perehdyin koulutusohjelman ensimmäisillä opintojaksoilla, esimerkiksi Strategisen suunnittelun ja johtamisen -opintojaksolla. Kohdeorganisaatio on prosessiorganisaatio, ja toimintaan perehtyäkseni sain luettavakseni organisaation laadunhallinnan dokumentaatioita. Laadun ja prosessien kehittäminen -opintojakso edesauttoi ymmärrykseni lisääntymistä tällä alueella. Samaan aikaan minulle alkoi muotoutua käsitys siitä, että tulen lähestymään henkilöstöjohtamisen prosessien kehittämistä niin esimiesten kuin henkilöstön näkökulmasta. Kehittämistyössä tulee huomioida koko henkilöstön mielipiteet, jotta kaikki saadaan sitoutumaan yhteiseen toimintaan ja osallistumaan sen kehittämiseen. Opinnäytetöissä, joihin tutustuin, oli käytetty samaa lähestymistapaa. Henkilöstö- ja muutosjohtaminen -opintojakso ja Henkilöstön ja osaamisen johtaminen -opintojakso Lahden ammattikorkeakoulussa perehdytti syvemmin henkilöstöjohtamisen aihealueeseen.

Lähtökohta-analyysit toteutettuani perehdyin henkilöstöstrategiaa ja henkilöstöjohtamisen prosesseja (henkilöstön hankinta, suorituksen johtaminen, osaamisen kehittäminen,

palkitseminen) koskeviin teorioihin uudelleen. Käsitteeni henkilöstöjohtamisen prosesseista kehittyi ja opinnäytetyöni ”punainen lanka” terävöityi, ja samalla yhdisti empiiriset tutkimukseni teoriaan. Henkilöstöprosessien tunnistettavuus, niiden näkyvyys ja organisointi sekä roolittaminen vahvistivat valittuja tutkimusmenetelmiäni ja saatuja tutkimustuloksia. Henkilöstöjohtaminen on aihealue, josta löytyy paljon teoriakirjallisuutta, joten vertailtavaa kirjallisuutta oli paljon.

Strategisen henkilöstöjohtamisen selkein kokonaisuus oli henkilöstöstrategia ja henkilöstöjohtamisen organisointi, jotka nousivat esiin myös tutkimustuloksissa. Tässä tutkimuksessa käytettiin Helsilän ja Salojärven (2009, 30) henkilöstöjohtamisen ulottuvuusia kuvaamaan henkilöstöstrategian niveltymistä keskeiseksi osaksi henkilöstöjohtamisen ja liikkeenjohtamisen kokonaisuutta. Henkilöstöstrategia määrittää organisaation henkilöstöjohtamisen linjaukset ja tavoitteet. Henkilöstöstrategian ulottuvuuksien (resurssit, prosessi, arvot, seuranta) avulla rakennetaan käytännössä henkilöstöjohtamisen kokonaisuus ja systematiikka. Tutkimustuloksista ilmeni henkilöstöstrategian puuttomattomuus. Henkilöstöstrategian kirkastamisella voidaan muodostaa kokonaisvaltainen käsitys, miten henkilöstöön liittyviä näkökohtia johtamalla parannetaan organisaation kilpailukykyä ja vahvistetaan henkilöstön hyvinvointia.

Henkilöstöjohtamisen roolin ja organisoinnin kuvaamiseen käytettiin Ulrichin (1997, 24–25) määritelmiä henkilöstövoimavarojen johtamisen rooleista; strateginen johtaminen, infrastruktuurin johtaminen, henkilöstön panosten johtaminen tai muuntautumisen ja muutoksen johtaminen. Tutkimustulokset osoittivat olevan epäselvyyttä henkilöstöjohtamisessa niin esimiesten kuin muun henkilöstön näkökulmasta katsoen muun muassa valta- ja vastuuasioissa. Henkilöstöjohtamisen roolia arvioidessa lähdetään liikkeelle miettimällä, miten valittu rooli ilmenee organisaation toiminnassa ja mitä lisäarvoa saadaan. Henkilöstöjohtamisessa onnistuminen edellyttää hallinnollisten toimintatapojen ja liiketoiminnan ymmärrystä sekä strategista ja psykologista ajattelukykyä.

Henkilöstöjohtamisen keskeisiin prosesseihin valikoitui henkilöstön työuran aikaisia prosesseja, jotka kaikki olivat selkeitä kokonaisuuksia ja tutkimuksen kohteita. Suorituksen johtamisen, osaamisen kehittämisen ja palkitsemisen merkitys nousivat esiin myös tutkimustuloksissa. Suorituksen johtamisen yksilömallin (Aguinis 2007, 32) mukaan suunnittelun ja suorituksen jälkeistä arviointia ei tule unohtaa, ei myöskään seuranta ja kehittämistä. Suorituksen arvioinnin merkitys (motivaatio, työtyytyväisyys,

korkeatasoinen työsuoritus, palaute) nousi selvästi esiin tutkimustuloksissa ollen yhteneväiset teorian kanssa. Osaamisen kehittämisessä tutkimustulokset tukivat Otalan (2008, 94) osaamispääoman johtamisprosessimallia, jossa yrityksen tavoitteista johdettu osaamisstrategiasta edetään yksilön tavoitteisiin, henkilökohtaisiin osaamiskartoituksiin ja kehittämissuunnitelmiin. Myös palkitsemisessa tutkimustulokset tukivat teoriaa, esimerkiksi Kauhasen (2012, 10) kokonaispalkitsemisprosessi, jossa kulminoituvat kaikki henkilöstöjohtamisen prosessit. Aineettoman palkitsemisen merkitys osoitautui tutkimuksessa johdon ja työtovereiden palautteen ja arvostuksen osalta erittäin merkitykselliseksi.

Valituista teorioista löysin tutkimukseeni hyvin soveltuvia kehittämismenetelmiä, kuten henkilöstöjohtamisen ulottuvuuksien avulla henkilöstöstrategian luominen, henkilöstöjohtamisen roolien kuvaaminen ja niiden määrittely, suorituksen johtamisen prosessimalli yksilötasolla, osaamisen johtamisen prosessimalli sekä palkitsemisjärjestelmän luomiseen näkökulmia ja kokonaispalkitsemisprosessi, joita sovelsin kehittämistoimenpidesuosituksissa.

Kirjoitin taustaorganisaation kuvauksen lyhyesti kertoen yrityksen toiminta-ajatuksen ja sen tarjoamat palvelut asiakkailleen. Teoriaosuutta vahvistamaan kerroin yrityksen johtamisjärjestelmästä, mikä toisaalta perustelee omalta osaltaan aiheen valintaa. Tutkimuksen teoriaosuus tukee mielestäni monipuolisesti ja kattavasti lähtökohta-analyysien tutkimustuloksia sekä niiden pohjalta laadittuja toimenpide-ehdotuksia. Teoriaa kertyi runsaasti, vaikka keskityin valittuihin teemoihin. Tutkimuksen ulkopuolelle rajasin ns. perustaa luovat prosessit, kuten henkilöstöhallinto (työsuhdeasiat, henkilöstöpalvelut), sisäinen viestintä sekä työhyvinvointi ja työsuojelu. Valitsin tutkimukseen strategiset henkilöstöjohtamisen prosessit, jotka voidaan kytkeä organisaation strategiaan tavoitteisiin. Mielestäni teoria soveltuu hyvin opinnäytetyön kehittämistehtävän ”Henkilöstöjohtamisen prosessien kehittäminen Yritys X -konsernissa” toteuttamiseen.

Tutkimuksen onnistuminen

Työn arviointi kuuluu olennaisesti kehittämistyöhön. Se on jatkuva prosessi kehittämistyön aikana ja sen jälkeenkin. Työn arvioinnilla seurataan kehittämistyön suuntaa ja ohjataan sitä eteenpäin. Kehittämistyön onnistuvuus osoitetaan loppuarvioinnissa. Ar-

viointi on jatkuvaa tiedon keräämistä ja analysointia, jossa tuloksia verrataan määrättyihin kriteereihin. Tämän jälkeen voidaan arvioida kehittämistoimien vaikuttavuutta ja etenemistä. Arviointi edellyttää kehittämistyön tavoitteiden tunnistamista, koko prosessin ja tulosten tarkkaa kuvaamista. (Ojasalo ym. 2009, 47.)

Opinnäytetyöprosessi eteni kuvassa 1 esitetyn prosessin mukaisesti. Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää, miten henkilöstöjohtamisen prosessit tukevat henkilöstöä työuran aikana ja miten henkilöstöjohtamisen prosessit näkyvät/tukevat esimiesten työssä. Tutustuin laajasti aihe-alueeseen, jota rajasin heti opinnäytetyön alkuvaiheessa. Teoriaan tutustuminen osoitti tutkimuksesta tulevan rajauksesta huolimatta laajan, mutta tutkimukseen sisällytetyt aiheet olivat olennaisia asioita tutkittaessa tutkimusongelmia. Myös kohdeorganisaatio painotti aiheiden tärkeyttä.

Tutkimus käynnistyi selvittämällä henkilöstöjohtamisen prosessien nykytilaa. Lähtökohta-analyyseihin haastattelujen ja kyselyn sisällön suunnittelussa oli hyötyä siitä, että olin perehtynyt henkilöstöjohtamisen prosesseja käsittelevään teoriakirjallisuuteen. Opintojaksojen aikana perehdyin tutkimusmenetelmiin ja aineiston hankinta- ja analysointimenetelmiin, mikä auttoi minua tutkimuksen tekovaiheessa.

Kvalitatiivisessa lähtökohta-analyyseissä keräsin aineistoa teemahaastatteluilla harkinnanvaraisesti valituilta esimiehiltä. Kvalitatiivisen tutkimuksen tarkoituksena oli kuvata kohdeorganisaation henkilöstöjohtamisen prosessien nykytilaa ja kartoittaa mahdollisia kehittämiskohteita. Tutkimusongelmana oli selvittää, miten henkilöstöjohtamisen prosessit tukevat esimiehiä työssään. Sain tutkimusongelmaan vastaukset. Henkilöstöjohtamisen prosessit ovat yrityksessä vielä alkuvaiheessa, ja niissä ilmeni kehittämistarpeita. Haastateltavilta tuli paljon kehittämisehdotuksia ja ne koskivat henkilöstöjohtamisen organisointia ja roolittamista, osaamisen johtamista ja palkitsemista. Henkilöstöstrategia ei ollut esimiesten keskuudessa tunnettu. Suoritusjohtamisen kehittämisen tarpeellisuus nousi esille, mitä kohdeorganisaatiossa on jo aloitettu kehittämään. Kansainvälinen henkilöstöjohtaminen eli ulkomaankomennuksille valmentaminen ja paluun ennakosuunnittelu sujuivat hyvin, eikä suurempia ongelmia niissä ilmene.

Kvantitatiivisessa lähtökohta-analyyseissä selvitin kohdeorganisaation henkilöstöjohtamisen prosessien toimivuutta henkilöstön näkökulmasta toteuttamalla koko Suomen

henkilöstölle verkkokyselyn. Tutkimusongelmana oli selvittää, miten henkilöstöjohtamisen prosessit tukevat henkilöstön henkilökohtaista kehittymistä työsuhteen aikana. Kyselyn sisällön suunnittelussa käytin hyväkseni teoriakirjallisuutta sekä teemahaastattelussa esille nousseita aiheita. Henkilöstöjohtamisen organisointia ja roolittamista halusin tutkia lisää, sillä ne olivat nousseet esille jo kvalitatiivisen tutkimuksen vastauksissa.

Sain vastaukset molempiin tutkimusongelmiini ja tutkimustulokset vahvistivat pääosin ensimmäisen tutkimuksen tuloksia. Kvantitatiivinen tutkimus tuotti kansainvälisen henkilöstöjohtamisen, ulkomaankomennuksen, osalta poikkeavia näkemyksiä prosessin tilasta verrattuna ensimmäiseen tutkimukseen. Tutkimus mittasi sitä, mitä olin tarkoittanutkin mitattavan. Mielestäni tutkimus oli huolellisesti suunniteltu ja sen tiedonkeruu harkittu. Tutkimuslomakkeen kysymykset mittasivat oikeita asioita. Tutkimuskohteeksi valitsin koko Suomen henkilöstön, sillä halusin varmistaa kattavan tutkimustuloksen. Eri tutkimusmenetelmien käyttö on mahdollistanut asioiden tarkastelun eri näkökulmista ja tutkimustulokset ovat vahvistaneet toisiaan. Tutkimusprosessin ja tulosten luotettavuutta on lisännyt tarkka dokumentaatio.

Tutkimuksen tärkeimmäksi kehittämiskohteeksi muodostui henkilöstöjohtamisen organisointi, sillä henkilöstöjohtamisen prosesseja ei juurikaan tunnistettu lukuun ottamatta rekrytointi- ja perehdyttämisen prosessia. Prosesseja on olemassa, muttei mallinnettuna ja roolitettuina. Kansainvälisen henkilöstöjohtamisen prosessit sujuvat hyvin esimiesten näkökulmasta, mutta henkilöstön näkökulmasta ulkomaankomennukselle valmentaminen ja paluun ennakkosuunnittelu kaipaavat jäsenystä. Pääpiirteissään henkilöstöstrategian kulmakivet tunnistettiin, mutta niitä ei mielletty henkilöstöstrategiaan kuuluviksi. Henkilöstöstrategiaan oleellisesti kuuluva organisaatiokulttuuri arvoineen tiedetään hyvin organisaatiossa ja se vaikuttaa vahvasti organisaatiossa. Suorituksen ja osaamisen johtaminen sekä palkitseminen muodostuivat molempien tutkimuksen perusteella kehittämistoimia vaativiksi toiminnoiksi. Kaikkein motivoivimmiksi tekijöiksi koettiin vastuun saaminen, palkka ja itsenäiset työtehtävät. Työsuhteen pysyvyys ja työtoverin antama arvostus ja palaute koettiin palkitsemisen ohella erittäin motivoivina asioina.

Kehittämistoimenpidesuosituksukset ovat kiinnostaneet kohdeorganisaatiota käyttökelpoisuudellaan. Organisaatio tarvitsee strategiansa tueksi ydinosaamisensa kehittämistä,

jota henkilöstöjohtamisen prosesseilla voidaan tukea. Henkilöstöjohtamisen prosessien mallintaminen ja suunnitelmallinen toteuttaminen tuovat lisäarvoa organisaation muihin prosesseihin. Tästä näkökulmasta opinnäytetyöni voi hyödyntää myös jotain muuta organisaatiota.

9 LOPUKSI

Opinnäytetyöprosessista muotoutui mielenkiintoinen ja hyödyllinen prosessi, joka opetti pitkäjänteisyyttä, reflektiivisyyttä ja objektiivisuutta tutkijan näkökulmasta. Aineiston hankinta- ja analysointivaihe oli mielestäni haasteellisin opinnäytetyöprosessin vaihe, mutta toisaalta myös antoisin vaihe. En ollut aiemmin tehnyt kvantitatiivista tutkimusta eikä minulla siten ollut aiempaa kokemusta sen toteuttamisesta tai aineistonkeruumenetelmistä, joten tutkimuslomakkeen laatiminen, kyselyn suorittaminen ja aineiston analysointi olivat minulle uusia ja innostavia asioita.

Opinnäytetyöprosessi käynnistyi toimeksiantajan etsimisellä. Kohdeorganisaatiossa harkittiin henkilöstöjohtamisen prosessien kehittämistä ja kyselyni mahdolliseen opinnäytetyön toimeksiantoon tapahtui juuri oikeaan aikaan. Toimeksiantosopimus allekirjoitettiin, jonka jälkeen alkoi tutustuminen kohdeorganisaatioon, henkilöstöön ja toimintatapaan. Kohdeorganisaation perehtyminen oli hyödyllinen prosessi opinnäytetyön tekemisen kannalta. Lisäksi teoriaan perehtyminen vahvisti tekemiäni valintoja opinnäytetyössä. Tutkimus tuki muodostamiani ennakkokäsityksiäni tutkittavasta ilmiöstä, mutta ennen kaikkea tuotti kohdeorganisaatiolle uutta tietoa henkilöstöjohtamisen prosessien nykytilasta ja kehittämistarpeista. Teoriaa ja tutkimusaineistoa kertyi runsaasti, mutta se on ollut opinnäytetyön kannalta tarpeellista ja merkityksellistä.

Olen käyttänyt reilun vuoden opiskeluajan tehokkaasti, sillä aloitin aineiston keräämisen välittömästi toimeksiannon saatua. Pyrin tekemään opintojaksojen tehtäviä siten, että pystyin hyödyntämään niitä opinnäytetyössäni. Tavoitteenani oli suorittaa kaikki opintojaksot ja tehtävät sekä luovuttaa valmis opinnäytetyö toimeksiantajalle aikataulussa. Onnistuin siinä.

Opinnäytetyöni tavoitteena oli henkilöstöjohtamisen prosessien kehittäminen tapaustutkimuksena toimenpide-ehdotukseen asti. Jatkotutkimuksen aiheita löytyy paljon, esimerkiksi toimenpide-ehdotusten toteuttaminen toimintatutkimuksena, toimenpiteiden toteuttaminen arviointitutkimuksena ja henkilöstön tyytyväisyyskyselyjen seurantatutkimukset. Oppimiskäytäntöjen muutoslaboratorio -menetelmällä voitaisiin tutkia henkilöstöjohtamisen roolien ja toimintatapojen kehittämistä. Kehittämistyöhön liittyy vahvasti arviointi ja jatkuva parantaminen, joten voitaisiin tehdä lisäksi osaamisen johtamisesta, henkilöstön ja osaamisen kehittämistä sekä palkitsemisesta seurantatutkimus jokaisesta erikseen.

Toivon, että opinnäytetyöstäni ja laatimastani toimenpide-ehdotuksista olevan hyötyä kohdeorganisaatiolle henkilöstöjohtamisen prosesseja kehittäessään. Itseäni teoriakirjallisuuteen perehtyminen ja opintojaksojen anti, kohdeorganisaation henkilöstöjohtamiseen tutustuminen ja sen tutkiminen edesauttoi syventämään tietämystä tällä osa-alueella.

LÄHTEET

- Aguinis, Herman 2007. Performance management. United Kingdom: Pearson education Inc.
- Adhikari, Dev Raj 2010. Knowledge management in academic institutions. *The International Journal of Educational Management* 24:2, 94–104.
- Alasuutari, Pertti 1999. Laadullinen tutkimus. Tampere: Vastapaino.
- Anttila, Pirkko 2006. Tutkiva toiminta ja ilmaisu, teos, tekeminen. Hamina: Akatiimi Oy.
- Björkman, Ingmar 1990. Expatriation and Repatriation in Finnish Companies: A Comparison with Swedish and Norwegian practice. Helsinki: Swedish School of Economics and Business Administration.
- Björkman, Ingmar & Gertsen, M 1993. Selecting and training scandinavian expatriates: determinants of corporate practice. *Lontoo: Scandinavian Journal of Management*.
- Dowling, Peter & Welch, Denice 2004. *International Human Resource Management*. Lontoo: Thomson Learning.
- Erämetsä, Timo 2009. Teoriasta todeksi. Esimiestyö käytännössä. Helsinki: Talentum.
- Eskola, Jari & Suoranta, Juha 1998. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Tampere: Vastapaino.
- Ferguson, Karen & Reio, Thomas 2010. Human resource management systems and firm performance. *Journal of Management Development*, 29:5, 471 – 494.
- Hakonen, Niilo, Hakonen, Anu, Hulkko, Kiisa & Ylikorkala, Anna 2005. Palkitse taitavasti. Palkitsemistavat johtamisen välineenä. Helsinki: WSOY.
- Havunen, Risto & Lavikkala, Anna 2010. Ongelmia ratkaiseva esimies. Helsinki: Talentum.
- Heikkilä, Tarja 2008. Tilastollinen tutkimus. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Helsilä, Martti 2009. Suorituksen johtaminen – suoritusarviointi. Teoksessa Martti Helsilä ja Sari Salojärvi (toim.) *Strategisen henkilöstöjohtamisen käytännöt*. Helsinki: Talentum, 193–210.
- Helsilä, Martti 2002. Käytännön henkilöstötyö. Helsinki: Tammi.
- Hernesmaa, Irene 2012. HR-strategiaprosessi nopeasti muuttuvalle toimialalle. Laurea ammattikorkeakoulu. Liiketalouden koulutusohjelma. Opinnäytetyö. PDF-dokumentti. http://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/38745/Opinnaytetyo_Hernesmaa.pdf?sequence=1. Päivitetty 01/2012. Luettu 11.12.2013.

Himanen, Mikko 2011. Henkilöstöhallinnon rooli yrityksessä. Lahden ammattikorkeakoulu. Liiketalouden koulutusohjelma. Opinnäytetyö. PDF-dokumentti. http://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/37094/Himanen_Mikko.pdf?sequence=1. Päivitetty syyskuu 2011. Luettu 10.12.2013.

Hirsjärvi, Sirkka & Hurme, Helena 2009. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Yliopistopaino.

Hirsjärvi, Sirkka & Remes, Pirkko & Sajavaara, Paula 2009. Tutki ja kirjoita. Hämeenlinna: Kariston Kirjapaino Oy.

Hokkanen, Simo, Mäkelä, Tapio & Taatila Vesa 2008. Alan johtajaksi. WSOY Oppimateriaalit Oy.

Hätönen, Heljä 2011. Osaamiskartoituksesta kehittämiseen II. Helsinki: Educa-Instituutti Oy.

Hätönen, Heljä 2007. Osaamiskartoituksesta kehittämiseen. Helsinki: Educa-Instituutti Oy.

Jalava, Urpo 2001. Esimiestyö – valmentaminen ja uudistuminen. Tampere: Tammi.

Jyväskylän ammattikorkeakoulu 2014. Oppimiskäsitykset. Behavioristinen oppimiskäsitys ja oppimisen ohjaaminen. WWW-dokumentti. <http://oppimateriaalit.jamk.fi/oppimiskäsitykset/oppimiskäsityksista-oppimisen-ohjaamiseen/behavioristinen-oppimiskäsitys-ja-oppimisen-ohjaaminen>. Ei päivytystietoa. Luettu 19.8.2014.

Järvinen, Pekka 2001. Onnistu esimiehenä. Juva: WSOY.

Kallio, Markku, Korhonen, Pekka & Salo, Seppo 2003. Johdatus kvantitatiiviseen analyysiin taloustieteissä. Helsinki: Hakapaino.

Kamensky, Mika 2012. Strateginen johtaminen. Menestyksen timantti. Helsinki: Talentum.

Kamensky, Mika 1999. Strateginen johtaminen Suomessa eilen, tänään ja huomenna. Suomen Strategisen Johtamisen Seura, 10-vuotisjuhlaesitelmä 20.1.1999, 147.

Kaplan, Robert & Norton, David 2007. Strategian toteutus. Helsinki: Talentum

Kaplan, Robert & Norton, David 1996. The balanced scorecard. Translating strategy into action. Boston: Harvard Business School Press.

Kauhanen, Juhani 2012. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. Helsinki: Sanoma Pro Oy.

Kauhanen, Juhani 2010. Suorituksen johtaminen ja palkitseminen. Vantaa: Infor Oy.

Kirjavainen, Paula & Laakso-Manninen, Ritva 2000. Strategisen osaamisen johtaminen: yrityksen tieto ja osaaminen kilpailuedun lähteeksi. Helsinki: Edita.

Korppoo, Leena 2009. Henkilöstöjohtamisen toimijat: roolit, vastuut ja sidosryhmät. Teoksessa Martti Helsilä ja Sari Salojärvi (toim.) Strategisen henkilöstöjohtamisen käytännöt. Helsinki: Talentum, 75–88.

Koskinen, Ipo & Alasuutari, Pertti & Peltonen, Tuomo 2005. Laadulliset menetelmät kauppatieteissä. Tampere: Gummerus Kirjapaino Oy.

Yritys Oy. 2014. Yhtiö. WWW-dokumentti. <http://www.yritysx.fi/fi/yhtiö>. Ei päivitystietoa. Luettu 1.10.2014.

Kujansivu, Paula., Lönnqvist, Antti., Jääskeläinen, Aki & Sillanpää, Virpi 2007. Liiketoiminnan aineettomat menestystekijät. Mittaa, kehitä ja johda. Helsinki: Talentum.

Kupias, Päivi, Peltola, Raija & Saloranta, Paula 2011. Onnistuu palautteessa. Helsinki: WSOYpro Oy.

Laamanen, Kai 2005. Johda suorituskkyä tiedon avulla: ilmiöstä tulkintaan. Tampere: Tammer-Paino Oy.

Lankinen, Paavo, Miettinen, Asko & Sipola, Veikko 2004. Kehitä osaamista – Hyödynnä kokemusta. Helsinki: Talentum.

Lepistö, Irma 1998. Työhön perehdyttäminen – taidon ja laadun varmistaja. Työturvallisuuskeskus. Helsinki.

Lindström, Kari 1994. Työyhteisön kehittämisen suuntaukset. Terve työyhteisö – kehittämisen malleja ja menetelmiä. Työterveyslaitos. Helsinki.

Luoma, Mikko 2009. Liiketoiminnan suurista suunnista henkilöstön toimintaan. Teoksessa Martti Helsilä ja Sari Salojärvi (toim.) Strategisen henkilöstöjohtamisen käytännöt. Helsinki: Talentum, 35–72.

Luukka, Timo 2014. Eläkeratkaisu siirtyy päivillä – hallitus ei saa päätöstä budjettiriiheen. WWW-dokumentti. <http://www.hs.fi/politiikka/a1409102399866>. Päivitetty 27.8.2014. Luettu 10.9.2014.

Lähteenmäki, Satu, Storey, John & Vanhala, Sinikka 1998. HRM and company performance: the use of measurement and the influence of economic cycles. *Human Resource Management Journal* 8:2, 51 – 65.

Metsämuuronen, Jari 2006. Laadullisen tutkimuksen käsikirja. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Mustakangas, Terhi 2014. Strategialähtöistä osaamisen johtamista tarvitaan. WWW-dokumentti. <http://www.oamk.fi/epooki/2014/osaamisen-johtaminen-kytkoksissa-strategiaan/>. Ei päivitystietoa. Luettu 4.9.2014.

Mårtensson, Maria 2000. A Critical review of knowledge management as a management tool. *MCB University Press: Journal of Knowledge Management* 4:3, 204–216.

Ojasalo, Katri, Moilanen, Teemu & Ritalahti, Jarmo 2009. Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. Helsinki: WSOYpro Oy.

Osaamisen kehittäminen. Työhyvinvointi-info. WWW-dokumentti. <http://www.tyohyvinvointi.info/osaaminen-haltuun/osaamisen-kehittäminen>. Ei päivitystietoa. Luettu 4.9.2014.

Otala, Leenamajja 2008. Osaamispääoman johtamisesta kilpailuetu. Porvoo: WSOY.

Peltonen, Matti & Ruohotie, Pekka 1987. Motivaatio. Menetelmiä työhalun parantamiseksi. Aavaranta-sarja n:o 4. Keuruu: Otava.

Ranki, Anneli 1999. Vastaako henkilöstön osaaminen yrityksen tarpeita? Helsinki: Kauppakaari.

Rantamäki, Tomi, Kauhanen, Juhani & Kolari, Anne 2006. Onnistu palkitsemisessa. Helsinki: WSOY.

Rastas, Taru & Einola-Pekkinen, Virpi 2001. Arvoa aineettomasta pääomasta. Helsinki: Tammi.

Saikanmäki; Tiina 2013. Henkilöstöhallinnon prosessit. Metropolian ammattikorkeakoulu. Liiketalouden koulutusohjelma. Opinnäytetyö. PDF-dokumentti. http://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/54583/Henkilostohallinnon%20prosessit_Saikanmaki.pdf?sequence=1. Päivitetty 03/2013. Luettu 10.12.2013.

Salojärvi, Sari 2009. Henkilöstö suunnittelu, rekrytointi ja valinnat. Teoksessa Martti Helsilä ja Sari Salojärvi (toim.) Strategisen henkilöstöjohtamisen käytännöt. Helsinki: Talentum, 117–142.

Schein, Edgar H 1987. Organisaatiokulttuuri ja johtaminen. Suomennos: Liljamo Ritva & Miettinen Asko. Helsinki: Weilin & Göös.

Sistonen, Samuli 2008. Paranna tuloksia ja palkitse. Helsinki: Talentum.

Suni, Paavo & Ylä-Anttila, Pekka 2011. Kilpailukyky ja globaalien toimintaympäristön muutos. Suomen koneteollisuus maailmantaloudessa. Etna: Keskusteluaiheita, 1255.

Suutari, Vesa 2009. Kansainvälinen henkilöstöjohtaminen. Teoksessa Martti Helsilä ja Sari Salojärvi (toim.) Strategisen henkilöstöjohtamisen käytännöt. Helsinki: Talentum, 283–328.

Sydänmaanlakka, Pentti 2004. Älykäs organisaatio. Tiedon, osaamisen ja suorituksen johtaminen. Jyväskylä: Talentum Media Oy.

Sydänmaanlakka, Pentti 2000. Älykäs organisaatio. Tiedon, osaamisen ja suorituksen johtaminen. Helsinki: Kauppakaari.

Tehy 2014. Mitä sulle kuuluu – muut lisät. WWW-dokumentti. <http://www.tehy.fi/palkkauskampanja/tunne-palkkasi/kunta/muut-lisat/>. Ei päivitystietoa. Luettu 9.9.2014.

Torrington, Derel, Hall, Laura & Taylor, Stephen 2005. Human resource management. Englanti: Prentice Hall Europe.

Truss, Catherine & Gratton, Lynda 1994. Strategic human resource management: a conceptual approach. *International Journal of Human Resource Management* 5:3, 663 – 668.

Tuomi, Jouni & Sarajärvi, Anneli 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Tammi Oppimateriaalit. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Tynjälä, Päivi 1991. Oppiminen tiedon rakentamisena: konstruktivistisen oppimiskäsitteiden perusteita. Helsinki: Kirjayhtymä.

Työsopimuslaki 26.1.2001/55. Työsopimuksen purkaminen. WWW-dokumentti: <http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2001/20010055>. Luettu 10.9.2014.

Ulrich, Dave 1997. *Human Resource Champions*. Boston: Harvard Business School Press.

Ulrich, Dave & Brockbank, Wayne 2005. *The HR Value Proposition*. Boston: Harvard Business School Press.

Valpola, Anneli 2002. *Onnistu kehityskeskustelussa*. Juva: WSOY.

Valvisto, Elisa 2005. *Oikeat ihmiset oikeille paikoille*. Helsinki: Talentum.

Vanhala, Sinikka, Laukkanen Mauri & Koskinen 2002. *Liiketoiminta ja johtaminen*. Helsinki: KY-palvelu Oy.

Vartiainen, Matti 1997. Palkitsemisen perusteet kehittyvässä organisaatiossa. HUT Industrial Management and Work and Organizational Psychology. Working Paper No 7, Otamedia Oy.

Vartiainen, Matti, Hakonen, Niilo & Hulkko, Kiisa 1998. *Ryhmien ja tiimien palkitseminen*. Jyväskylä: Metalliteollisuuden kustannus.

Vartiainen, Matti & Kauhanen, Juhani 2005. *Palkitseminen globaalissa Suomessa*. Helsinki: WSOY.

Viitala, Riitta 2009. *Henkilöstöjohtamisen tuloksellisuuden ja vaikuttavuuden arviointi*. Teoksessa Martti Helsilä ja Sari Salojärvi (toim.) *Strategisen henkilöstöjohtamisen käytännöt*. Helsinki: Talentum, 377–422.

Viitala, Riitta 2008. *Johda osaamista! Osaamisen johtaminen teoriasta käytäntöön*. Helsinki: Inforviestintä.

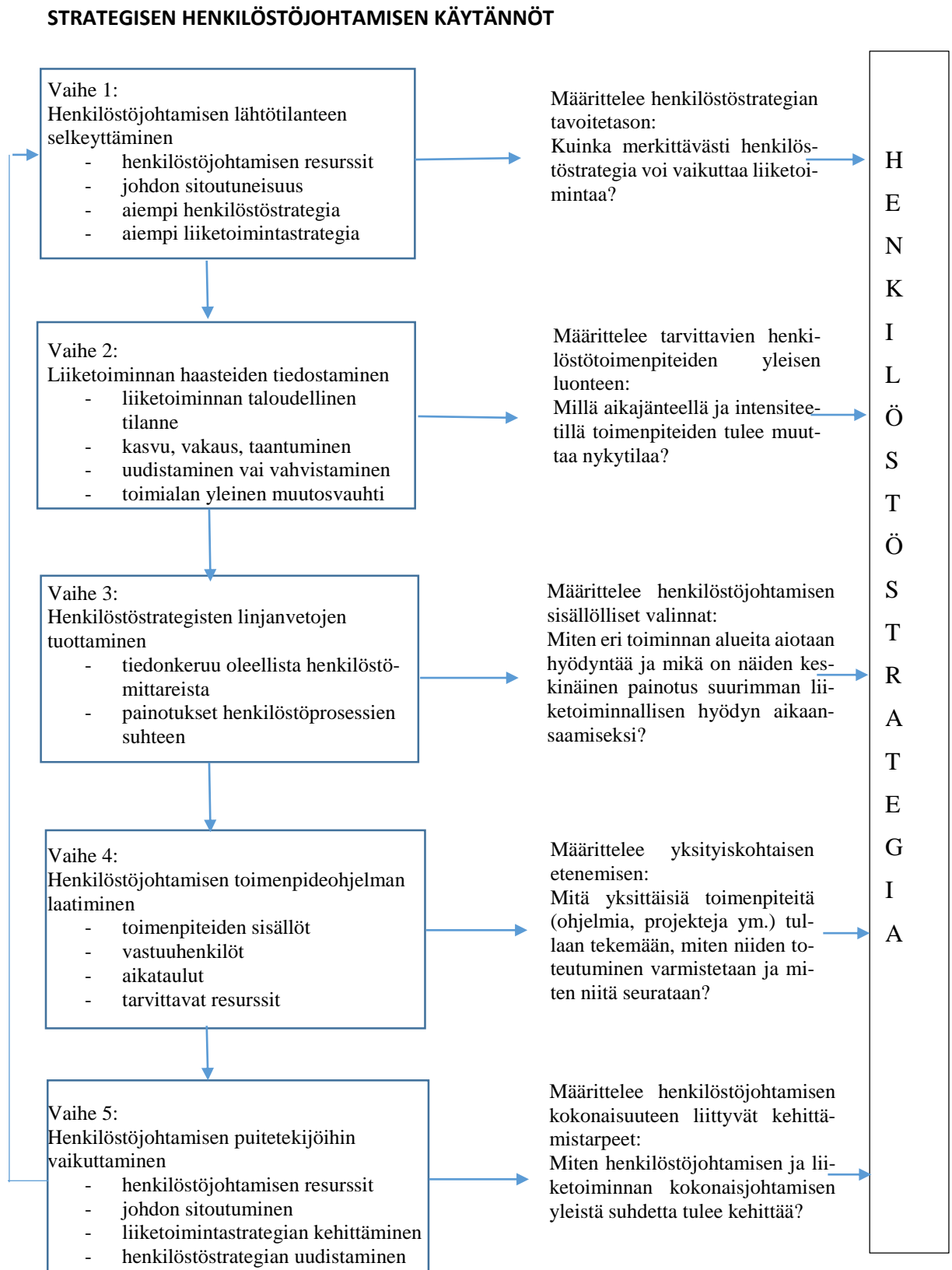
Viitala, Riitta 2007. *Henkilöstöjohtaminen. Strateginen kilpailutekijä*. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Viitala, Riitta & Jylhä, Eila 2007. *Liiketoimintaosaaminen: menestyvän yritystoiminnan perusta*. Helsinki: Edita.

Virtainlahti, Sanna 2009. *Hiljaisen tietämyksen johtaminen*. Helsinki: Talentum.

Yin, Robert K. 2003. *Applications of case study research*. CA: Thousand Oaks.

Strategisen henkilöstöjohtamisen käytännöt



....

27.6.2014

Lähetätkö alla olevan haastateltaville:

Ohessa teemakysymykset haastateltaville.

Opiskelen siis Mikkelin ammattikorkeakoulussa ylempää tradenomitutkintoa Yrittäjyys ja liiketoimintaosaaminen koulutusohjelmassa. Teen opinnäytetyöni, joka on jonkin yrityksen osa-alueen kehittämistehtävä Yritys X:lle ja aiheena on Henkilöstöhallinnon prosessien kehittäminen. Nykytilanteen kartoittamiseksi teemahaastattelun 4 esimiestä saadakseni selville tukevatko henkilöstöhallinnon prosessit esimiehiä heidän tehtävässään. Haastattelu on luottamuksellinen eikä haastattelun yhteenvedosta pysty päättämään vastaajaa.

tv. Sirpa

27.6.2014

Teemahaastattelukysymykset

Taustakysymykset

1. Mikä on tehtävänimikkeesi ja millainen on toimenkuvasi ja roolisi?
2. Kuinka kauan olet työskennellyt tehtävässä ja esimiehenä?
3. Alaistesi lukumäärä?

Henkilöstöstrategia

4. Miten hyvin tunnet yrityksen liiketoimintastrategian ja miten se liittyy henkilöstöstrategiaan?
5. Millä tavalla henkilöstöstrategia vaikuttaa toiminnan vuosittaiseen suunnitteluun? Miten yrityksessä tarkastellaan henkilöstövoimavarojen vahvuuksia ja heikkouksia sekä vaikuttavuutta; seuranta ja mittaus?
6. Millainen on yrityskulttuurinne?

Henkilöstöprosessit ja henkilöstöhallinnon rooli

7. Miten henkilöstöhallinnon prosessit näkyvät / tukevat työtäsi esimiehenä?
8. Mitä mieltä olet henkilöstöhallinnon prosessien toimivuudesta ja miten kehittäisit niitä?
9. Millaisen roolin toivot henkilöstöhallinnon ottavan? Tiedätkö tehdäänkö teillä henkilöstösuunnitelmaa?

Kansainvälinen henkilöstövoimavarojen johtaminen

10. Millaisia valintakriteereitä käytetään valittaessa henkilöä ulkomaankomennolle?
11. Miten henkilön ura-asioita hoidetaan ulkomaankomennuksen aikana ja sen jälkeen? Miten hoidetaan henkilön paluu?

Muuta yleistä

12. Miten arvioit henkilöstöhallinnon merkityksen yritykselle?
13. Mitkä ovat henkilöstöhallinnon suurimmat haasteet tulevaisuudessa?

SAATE

29.8.2014

Hei

Teen tutkimusta Yritys X -konsernille henkilöstöjohtamisen prosesseista. Tämä tutkimus on osa suorittamaani ylempää korkeakoulututkintoa Mikkelin ammattikorkeakoulun Yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen koulutusohjelmassa. Tutkimus auttaa selvittämään henkilöstöjohtamisen prosessien nykytilaa sekä mahdollisia kehittämistarpeita. Tutkimuksessa keskitytään lähinnä henkilöstölle tärkeisiin työsuhteen elinkaaren aikana vaikuttaviin prosesseihin, kuten henkilöstön hankintaan ja perehdyttämiseen, suorituksen arviointiin, osaamiseen ja sen kehittämiseen sekä palkitsemiseen. Kyselyn lopussa esitän muutamia väittämiä motivaatioon liittyen.

Tutkimuksen tutkimuskohteena on Yritys X -konsernin Suomen henkilöstö. Käytän tutkimuksessa kerättävää aineistoa myös opinnäytetyössäni, joka liittyy Yritys X:n henkilöstöjohtamisen prosessien kehittämiseen.

Henkilöstökyselyyn vastaaminen käy nopeasti. Olen koonnut kysymykset pääasiassa valmiine vastausvaihtoehtoineen. Henkilöstökyselyssä on myös muutama avoin kysymys, johon toivon jokaisen kirjoittavan omia ajatuksiaan. Henkilöstöhallinnon prosessien kehittämiseksi jokaisen vastaajan mielipide on todella tärkeä. Toivon, että vastaat kyselyyn heti - näin sinulla on mahdollisuus vaikuttaa siihen miten henkilöstöjohtamisen asioita jatkossa hoidetaan.

Kaikki vastaukset käsitellään ehdottoman luottamuksellisesti. Tulokset julkaistaan erillisinä yhteenvetoina, joista yksittäisiä vastauksia ei pysty erottamaan. Vastausaikaa on 9.9.2014 asti.

Mikäli sinulla on henkilöstökyselyyn liittyen kysymyksiä, voit olla suoraan yhteydessä minuun joko sähköpostilla sirpa_pulkkinen@hotmail.fi tai puhelimitse 040 848 9148.

Kyselyyn pääset alla olevasta linkistä.

Kiitos jo etukäteen.

Ystävällisin terveisin

Sirpa Pulkkinen

HENKILÖSTÖKYSELY HENKILÖSTÖJOHTAMISEN KESKEISISTÄ OSA-ALUEISTA

Taustakysymykset

1. Organisaatioasema

- Työntekijä
- Toimihenkilö
- Johto/esimies

2. Työkokemus Yritys X:ssä

- alle 2 vuotta
- 2 - 5 vuotta
- 6 - 10 vuotta
- 11 - 15 vuotta
- yli 15 vuotta

Henkilöstöjohtamisen keskeiset osa-alueet

3. Henkilöstön hankinta

Olen käyttänyt Yritys X:n rekrytointipalveluja työnhakijan ominaisuudessa

- Kyllä Ei

Kerro miten tärkeänä pidät aiheeseen liittyviä asioita. Valitse jokaiseen väittämään alla olevasta asteikosta sopivin vaihtoehto.

- 1 ei lainkaan tärkeä
- 2 jossain määrin tärkeä
- 3 melko tärkeä
- 4 erittäin tärkeä

- Tieto toimintaympäristöstä ja työyhteisöstä
- Työtehtävän tarkka kuvaus
- Soveltuvuusarviointien käyttäminen
- Rekrytointipalvelun ammattimaisuus
- Valintaprosessin nopeus
- Avoimien paikkojen täyttäminen pääsääntöisesti sisäisen rekrytoinnin kautta

4. Perehdytys

Minut perehdytettiin tullessani Yritys X:ään töihin

Kyllä Ei

Perehdytys oli mielestäni laajuudeltaan

Erittäin heikko Heikko Melko hyvä Erittäin hyvä

Miksi?

Perehdyttäminen helpotti töiden aloittamista

Kyllä Ei

Sain vaikuttaa perehdyttämisen sisältöön

Kyllä Ei

Minut perehdytti

Esimies Muu kollega Nimetty perehdyttämisen vastuuhenkilö

Annan perehdyttämiselle yleisarvosanaksi

Erittäin heikko Heikko Melko hyvä Erittäin hyvä

Perehdyttämistäni ja sen riittävyyttä on seurattu töiden aloittamisen jälkeen seuranta-keskusteluissa

Kyllä Ei

Ulkomaan komennukselle lähtijän valmennus on

Erittäin heikko Heikko Melko hyvä Erittäin hyvä

Ulkomaan komennukselta palaavan kotiutuksen suunniteltu ennalta on

Erittäin heikko Heikko Melko hyvä Erittäin hyvä

5. Suoritusarviointi

Kerro miten tärkeänä pidät aiheeseen liittyviä asioita. Valitse jokaiseen väittämään alla olevasta asteikosta sopivin vaihtoehto.

- 1 täysin eri mieltä
2 osittain eri mieltä
3 osittain samaa mieltä
4 täysin samaa mieltä

- Tiedän organisaationi elämäntehtävän (toiminta-ajatus, visio, arvot)
 Tiedän organisaationi tavoitteet
 Tiedän tiimini tavoitteet hyvin
 Tiedän esimiehen kanssa sopimani omat tavoitteeni hyvin
 Tavoitteilleni on laadittu selkeät mittarit
 Suoritusteni toteutumista tavoitteisiin nähden seurataan systemaattisesti
Miten? _____
- Arviointikriteerit soveltuvat eri työtä tekevien arviointiin
 Suoritusten arviointi on objektiivista
 Suoritusarviointijärjestelmä on läpinäkyvä
 Suoritusarviointi vaikuttaa työmotivaatioon ja ilmapiiriin
 Saan apua ja tukea esimieheltä
 Saan rakentavaa palautetta työstäni
 Voin antaa palautetta avoimesti kollegoille
 Voin antaa palautetta avoimesti esimiehille

6. Henkilöstön osaaminen ja sen kehittäminen

Kerro miten tärkeänä pidät aiheeseen liittyviä asioita. Valitse jokaiseen väittämään alla olevasta asteikosta sopivin vaihtoehto.

- 1 ei lainkaan tärkeä
2 jossain määrin tärkeä
3 melko tärkeä
4 erittäin tärkeä

- Vastuunkanto omasta kehittämisestäni
 Vastuunkanto työyhteisön asioista
 Osaamiseni kehittämiseksi luodaan yrityksessä edellytykset ja mahdollisuudet
 Tiimissäni/organisaatiossa ollaan avoimia uusille ajatuksille
 Yksilöllisen osaamiskartoituksen tekeminen (oleelliset työtehtävät, osaamis-alueet, arviointikriteerit)
 Oman kehityssuunnitelman teko
 Osaamisen kehittäminen on suunnitelmallista
 Erilaisten kehittämismenetelmien käyttö

Yrityksessä käytetään seuraavia kehittämismenetelmiä: (ruksaa käytetyt menetelmät)

- työnkierto sijaisuudet projektityöskentely vastuulliset erityistehtävät
 kouluttajana toiminen mentorointi työn rikastaminen/laajentaminen
 mikä muu _____

- Yrityksen järjestämä koulutus
- Itseni kehittäminen työpaikan ulkopuolella
- Henkilöstön kehittymisen tulosten mittaus (esimerkiksi kyselyt, haastattelut, keskustelut)

7. Palkitsemisen muodot

Kerro miten tärkeänä pidät aiheeseen liittyviä asioita. Valitse jokaiseen väittämään alla olevasta asteikosta sopivin vaihtoehto.

- 1 ei lainkaan tärkeä
- 2 jossain määrin tärkeä
- 3 melko tärkeä
- 4 erittäin tärkeä

- Palkka
- Tulospalkkiojärjestelmä
- Henkilöstörahassto
- Optiojärjestelyt
- Henkilöstöedut, kuten ravinto-, puhelin-, auto-, asunto yms. edut
- Työ sisänsä
- Kouluttautumis- ja kehittymismahdollisuudet
- Kasvupolut ja etenemismahdollisuudet
- Merkkipäivämuistamiset
- Palvelusvuosimuistamiset
- Kunnia- ja arvonimet
- Joululahja
- Pikkujoulut
- Liikuntapäivät
- Liikuntasetelit/kulttuurisetelit
- Johdon antama arvostus, kiitos ja/tai palaute
- Työtoverin antama arvostus, kiitos ja/tai palaute

8. Palkitseminen

Kerro miten tärkeänä pidät aiheeseen liittyviä asioita. Valitse jokaiseen väittämään alla olevasta asteikosta sopivin vaihtoehto.

- 1 ei lainkaan tärkeä
- 2 jossain määrin tärkeä
- 3 melko tärkeä
- 4 erittäin tärkeä

- Erilaisten palkitsemisen muotojen käyttäminen
- Palkitsemisjärjestelmän avoimuus
- Palkitsemisjärjestelmän oikeudenmukaisuus
- Palkitsemisen yhteys tavoiteasetantaan

- Palkitseminen omien suoritusten saavuttamisesta
- Palkitseminen tiimin suoritusten saavuttamisesta
- Palkitseminen tulosityksikön suoritusten saavuttamisesta
- Palkitsemisjärjestelmän joustavuus; muutoksiin reagointi ja sopeutuminen

9. Motivaatio

Valitse alla olevan asteikon mukaan jokaiseen väittämään mielestäsi sopivin vaihtoehto.

- 1 täysin eri mieltä
- 2 osittain eri mieltä
- 3 osittain samaa mieltä
- 4 täysin samaa mieltä

- Työyhteisöni on kannustava/sitouttava
- Sisäiset kehittämismenetelmät (esim. työkierto) lisäävät motivaatiotani
- Koulutukset lisäävät motivaatiotani
- Työt jakautuvat oikeudenmukaisesti työyhteisössäni
- Itsenäiset työtehtävät motivoivat minua
- Vastuun saaminen lisää motivaatiotani
- Työn sisältö nykyisellään pitää motivaationi yllä jatkossakin
- Työstä saatu onnistuminen on palkkaa tai muuta palkkiota tärkeämpi
- Palkka vaikuttaa suuresti motivaatiooni
- Olen tyytyväinen nykyiseen palkkakehitykseeni
- Palkitsemisjärjestelmä on riittävällä tasolla
- Palkitseminen parantaa työmotivaatiotani
- Osaamistani ja työpanostani arvostetaan työyhteisössäni
- Esimieheni arvostus ja palaute motivoivat minua
- Työtoverini antama positiivinen palaute motivoi minua
- Työsuhteeni pysyvyys motivoi minua
- Työtilat ja työvälineet ovat asianmukaiset
- Pidän omaa työtäni tärkeänä ja merkittävänä
- Mainostan tuttavilleni hyvää työpaikkaani

10. Miten kehittäisit henkilöstöjohtamisen prosesseja Yritys X:ssä?

Kiitos!



Strategisen henkilöstöjohtamisen käytännöt

Taustakysymykset

TAULUKKO 5. Vastajien jakautuminen organisaatioaseman mukaisesti

	Lukumäärä	Prosenttia kaikista	Prosenttia vastanneista
Työntekijä	11	21,6	22,0
Toimihenkilö	31	60,8	62,0
Johto/esimies	8	15,7	16,0
Vastanneet	50	98,0	100,0
Ei vastausta	1	2,0	
Kaikki yhteensä	51	100,0	

TAULUKKO 6. Vastajien työkokemus kohdeorganisaatiossa

	Lukumäärä	Prosenttia kaikista	Prosenttia vastanneista
alle 2 v	26	51,0	51,0
2 - 5 v	9	17,6	17,6
6 - 10 v	9	17,6	17,6
11 - 15 v	2	3,9	3,9
yli 15 v	5	9,8	9,8
Yhteensä	51	100,0	100,0

Henkilöstön hankinta

TAULUKKO 7. Kohdeorganisaation rekrytointipalvelujen käyttö

	Lukumäärä	Prosenttia kaikista	Prosenttia vastanneista
Kyllä	4	7,8	7,8
Ei	47	92,2	92,2
Vastanneet	51	100,0	100,0

Strategisen henkilöstöjohtamisen käytännöt

TAULUKKO 8. Vastaaajien mielipide henkilöstöhankinnan tekijöistä

	Ei lainkaan tärkeää	Jossain määrin tärkeää	Melko tärkeää	Erittäin tärkeää	Yhteensä
	Prosenttia vastaajista	Prosenttia vastaajista	Prosenttia vastaajista	Prosenttia vastaajista	
Tieto toimintaympäristöstä ja työyhteisöstä	2,0 %	10,0 %	52,0 %	36,0 %	100,0 %
Työtehtävän tarkka kuvaus	0,0 %	8,0 %	32,0 %	60,0 %	100,0 %
Soveltuvuusarviointien käyttäminen	0,0 %	43,8 %	52,1 %	4,2 %	100,0 %
Rekrytointipalvelun ammatillisuus	4,1 %	26,5 %	40,8 %	28,6 %	100,0 %
Valintaprosessin nopeus	0,0 %	20,4 %	61,2 %	18,4 %	100,0 %
Avoimien paikkojen täyttämisen pääsääntöisesti sisäisesti	12,2 %	28,6 %	36,7 %	22,4 %	100,0 %

Perehdyttäminen

TAULUKKO 9. Vastaaajan perehdyttäminen organisaatioon

	Lukumäärä	Prosenttia kaikista	Prosenttia vastanneista
Kyllä	39	76,5	79,6
Ei	10	19,6	20,4
Vastanneet	49	96,1	100,0
Ei-vastanneet	2	3,9	
Kaikki yhteensä	51	100,0	

TAULUKKO 10. Perehdytys oli laajuudeltaan

	Lukumäärä	Prosenttia kaikista	Prosenttia vastanneista
Erittäin heikko	4	7,8	8,5
Heikko	8	15,7	17,0
Melko hyvä	28	54,9	59,6
Erittäin hyvä	7	13,7	14,9
Vastanneet	47	92,2	100,0
Ei-vastanneet	4	7,8	
Kaikki yhteensä	51	100,0	

Strategisen henkilöstöjohtamisen käytännöt

TAULUKKO 11. Perehdyttäminen helpotti töiden aloittamista

	Lukumäärä	Prosenttia kaikista	Prosenttia vastanneista
Kyllä	37	72,5	82,2
Ei	8	15,7	17,8
Vastanneet	45	88,2	100,0
Ei-vastanneet	6	11,8	
Kaikki yhteensä	51	100,0	

TAULUKKO 12. Vastaja sai vaikuttaa perehdyttämisen sisältöön

	Lukumäärä	Prosenttia kaikista	Prosenttia vastanneista
Kyllä	14	27,5	31,1
Ei	31	60,8	68,9
Vastanneet	45	88,2	100,0
Ei-vastanneet	6	11,8	
Kaikki yhteensä	51	100,0	

TAULUKKO 13. Perehdytyksen suorittaja

	Lukumäärä	Prosenttia kaikista	Prosenttia vastanneista
esimies	16	31,4	37,2
muu kollega	16	31,4	37,2
nimetty perehdyttämisen vastuhenkilö	11	21,6	25,6
Vastanneet	43	84,3	100,0
Ei-vastanneet	8	15,7	
Kaikki yhteensä	51	100,0	

TAULUKKO 14. Vastajan yleisarvosana perehdytykselle

	Lukumäärä	Prosenttia kaikista	Prosenttia vastanneista
Erittäin heikko	5	9,8	10,9
Heikko	6	11,8	13,0
Melko hyvä	29	56,9	63,0
Erittäin hyvä	6	11,8	13,0
Vastanneet	46	90,2	100,0
Ei-vastanneita	5	9,8	
Kaikki yhteensä	51	100,0	

Strategisen henkilöstöjohtamisen käytännöt

TAULUKKO 15. Perehdyttämisen ja sen riittävyyden seuranta töiden aloittamisen jälkeen

	Lukumäärä	Prosenttia kaikista	Prosenttia vastanneista
Kyllä	7	13,7	15,6
Ei	38	74,5	84,4
Vastanneet	45	88,2	100,0
Ei-vastanneet	6	11,8	
Kaikki yhteensä	51	100,0	

TAULUKKO 16. Ulkomaan komennukselle lähtijän valmennus

	Lukumäärä	Prosenttia kaikista	Prosenttia vastanneista
Erittäin heikko	5	9,8	16,1
Heikko	12	23,5	38,7
Melko hyvä	13	25,5	41,9
Erittäin hyvä	1	2,0	3,2
Vastanneet	31	60,8	100,0
Ei-vastanneet	20	39,2	
Kaikki yhteensä	51	100,0	

TAULUKKO 17. Ulkomaankomennukselta palaavan kotiutuksen ennakkosuunnittelu

	Lukumäärä	Prosenttia kaikista	Prosenttia vastanneista
Erittäin heikko	3	5,9	10,0
Heikko	16	31,4	53,3
Melko hyvä	8	15,7	26,7
Erittäin hyvä	3	5,9	10,0
Vastanneet	30	58,8	100,0
Ei-vastanneet	21	41,2	
Kaikki yhteensä	51	100,0	

Strategisen henkilöstöjohtamisen käytännöt

Suoritusarviointi

TAULUKKO 18. Vastaaajien mielipide suoritusarvioinnin tekijöistä

	Täysin eri mieltä	Osittain eri mieltä	Osittain samaa mieltä	Täysin samaa mieltä	Yhteensä
	Prosenttia vastaajista	Prosenttia vastaajista	Prosenttia vastaajista	Prosenttia vastaajista	Prosenttia vastaajista
Tiedän organisaationi toiminta-ajatuksen, vision ja arvot	0,0 %	6,0 %	46,0 %	48,0 %	100,0 %
Tiedän organisaationi tavoitteet	0,0 %	8,0 %	44,0 %	48,0 %	100,0 %
Tiedän tiimini tavoitteet hyvin	0,0 %	12,0 %	32,0 %	56,0 %	100,0 %
Tiedän esimiehen kanssa sopimani omat tavoitteeni hyvin	8,2 %	24,5 %	32,7 %	34,7 %	100,0 %
Tavoitteilleni on laadittu selkeät mittarit	11,8 %	41,2 %	27,5 %	19,6 %	100,0 %
Suoritusteni toteutumista tavoitteisiin nähden seurataan systemaattisesti	18,8 %	37,5 %	37,5 %	6,3 %	100,0 %
Arviointikriteerit soveltuvat eri työtä tekevien arviointiin	6,3 %	39,6 %	50,0 %	4,2 %	100,0 %
Suoritusten arviointi on objektiivista	4,2 %	39,6 %	47,9 %	8,3 %	100,0 %
Suoritusarviointijärjestelmä on läpinäkyvä	16,7 %	29,2 %	50,0 %	4,2 %	100,0 %
Suoritusarviointi vaikuttaa työmotivaatioon ja ilmapiiriin	0,0 %	22,4 %	53,1 %	24,5 %	100,0 %
Saan apua ja tukea esimieheltä	0,0 %	21,6 %	49,0 %	29,4 %	100,0 %
Saan rakentavaa palautetta työstäni	11,8 %	33,3 %	43,1 %	11,8 %	100,0 %
Voin antaa palautetta avoimesti kollegoille	2,0 %	17,6 %	49,0 %	31,4 %	100,0 %
Voin antaa palautetta avoimesti esimiehille	5,9 %	35,3 %	33,3 %	25,5 %	100,0 %

Strategisen henkilöstöjohtamisen käytännöt

TAULUKKO 19. Henkilöstön osaaminen ja sen kehittäminen

	Ei lainkaan tärkeä	Jossain määrin tärkeä	Melko tärkeä	Erittäin tärkeä	Yhteensä
	Prosenttia vastaajista	Prosenttia vastaajista	Prosenttia vastaajista	Prosenttia vastaajista	
Vastuunkanto omasta kehittämisestäni	0,0 %	4,0 %	38,0 %	58,0 %	100,0 %
Vastuunkanto työyhteisön asioista	0,0 %	4,0 %	56,0 %	40,0 %	100,0 %
Osaamiseni kehittämiseksi luodaan yrityksessä edellytykset ja mahdollisuudet	0,0 %	12,5 %	45,8 %	41,7 %	100,0 %
Tiimissäni/organisaatiossa ollaan avoimia uusille ajatuksille	0,0 %	6,0 %	44,0 %	50,0 %	100,0 %
Yksilöllisen osaamiskartoituksen tekeminen	2,0 %	16,3 %	49,0 %	32,7 %	100,0 %
Oman kehityssuunnitelman teko	2,0 %	18,4 %	51,0 %	28,6 %	100,0 %
Osaamisen kehittäminen on suunnitelmallista	2,1 %	20,8 %	47,9 %	29,2 %	100,0 %
Erilaisten kehittämismenetelmien käyttö	2,0 %	32,0 %	58,0 %	8,0 %	100,0 %
Yrityksen järjestämä koulutus	6,4 %	14,9 %	57,4 %	21,3 %	100,0 %
Itseni kehittäminen työpaikan ulkopuolella	4,3 %	31,9 %	42,6 %	21,3 %	100,0 %
Henkilöstön kehittämisen tulosten mittaaminen	4,3 %	25,5 %	48,9 %	21,3 %	100,0 %

Strategisen henkilöstöjohtamisen käytännöt

TAULUKKO 20. Käytetyt kehittämismenetelmät

	Vastauksia (kpl)	Prosenttia vas- tanneista (51)
Työnkierto	10	22,2 %
Sijaisuudet	11	24,4 %
Projektityöskentely	28	62,2 %
Vastuulliset erityistehtävät	15	33,3 %
Kouluttajana toimiminen	4	8,9 %
Mentorointi	7	15,6 %
Työn rikastaminen	3	6,7 %
Työn laajentaminen	8	17,8 %
Jokin muu	6	13,3 %
Vastauksia yhteensä	92	

Strategisen henkilöstöjohtamisen käytännöt

TAULUKKO 21. Vastaajien mielipide palkitsemisen muodoista

	Ei lainkaan tärkeä	Jossain määrin tärkeä	Melko tärkeä	Erittäin tärkeä	Yhteensä
	Prosenttia vastaajista	Prosenttia vastaajista	Prosenttia vastaajista	Prosenttia vastaajista	
Palkka	0,0 %	0,0 %	21,6 %	78,4 %	100,0 %
Tulospalkkiojärjestelmä	0,0 %	21,6 %	35,3 %	43,1 %	100,0 %
Henkilöstörahasasto	29,4 %	52,9 %	5,9 %	11,8 %	100,0 %
Optiojärjestelyt	41,2 %	39,2 %	11,8 %	7,8 %	100,0 %
Henkilöstöedut, kuten ravinto-, puhelin-, auto-, asunto yms.	3,9 %	21,6 %	37,3 %	37,3 %	100,0 %
Työ sisänsä	0,0 %	12,0 %	26,0 %	62,0 %	100,0 %
Kouluttautumis- ja kehittämismahdollisuudet	0,0 %	11,8 %	45,1 %	43,1 %	100,0 %
Kasvupolut ja etenemismahdollisuudet	0,0 %	11,8 %	37,3 %	51,0 %	100,0 %
Merkipäivämuistamiset	31,4 %	45,1 %	21,6 %	2,0 %	100,0 %
Palvelusvuosimuistamiset	9,8 %	35,3 %	43,1 %	11,8 %	100,0 %
Kunnia- ja arvonimet	60,8 %	29,4 %	7,8 %	2,0 %	100,0 %
Joululahja	23,5 %	35,3 %	29,4 %	11,8 %	100,0 %
Pikkujoulut	15,7 %	37,3 %	29,4 %	17,6 %	100,0 %
Liikuntapäivät	9,8 %	27,5 %	39,2 %	23,5 %	100,0 %
Liikuntasetelit/kulttuuri-setelit	11,8 %	13,7 %	33,3 %	41,2 %	100,0 %
Johdon antama arvostus, kiitos ja/tai palaute	0,0 %	3,9 %	25,5 %	70,6 %	100,0 %
Työtoverin antama arvostus, kiitos ja/tai palaute	0,0 %	5,9 %	29,4 %	64,7 %	100,0 %

Strategisen henkilöstöjohtamisen käytännöt

TAULUKKO 22. Vastaajien mielipide palkitsemiseen liittyvistä tekijöistä

	Ei lainkaan tärkeä	Jossain määrin tärkeä	Melko tärkeä	Erittäin tärkeä	Yhteensä
	Prosenttia vastaajista	Prosenttia vastaajista	Prosenttia vastaajista	Prosenttia vastaajista	
Erilaisten palkitsemisen muotojen käyttäminen	2,0 %	16,0 %	50,0 %	32,0 %	100,0 %
Palkitsemisjärjestelmän avoimuus	0,0 %	3,9 %	29,4 %	66,7 %	100,0 %
Palkitsemisjärjestelmän oikeudenmukaisuus	0,0 %	0,0 %	25,5 %	74,5 %	100,0 %
Palkitsemisen yhteys tavoiteasetantaan	0,0 %	12,0 %	38,0 %	50,0 %	100,0 %
Palkitseminen omien suoritusten saavuttamisesta	2,0 %	10,0 %	52,0 %	36,0 %	100,0 %
Palkitseminen tiimin suoritusten saavuttamisesta	3,9 %	2,0 %	39,2 %	54,9 %	100,0 %
Palkitseminen tulosityksikön suoritusten saavuttamisesta	2,0 %	12,0 %	52,0 %	34,0 %	100,0 %
Palkitsemisjärjestelmän joustavuus; muutoksiin reagointi ja sopeutuminen	0,0 %	10,4 %	52,1 %	37,5 %	100,0 %

Strategisen henkilöstöjohtamisen käytännöt

TAULUKKO 23. Vastaaajien mielipide motivaatiosta

	Täysin eri mieltä	Osittain eri mieltä	Osittain samaa mieltä	Täysin samaa mieltä	Yhteensä
	Prosenttia vastaajista	Prosenttia vastaajista	Prosenttia vastaajista	Prosenttia vastaajista	
Työyhteisöni on kannustava/sitouttava	9,8 %	25,5 %	47,1 %	17,6 %	100,0 %
Sisäiset kehittämismenetelmät lisäävät motivaatiotani	10,0 %	32,0 %	42,0 %	16,0 %	100,0 %
Koulutukset lisäävät motivaatiotani	6,1 %	12,2 %	57,1 %	24,5 %	100,0 %
Työt jakautuvat oikeudenmukaisesti työyhteisössäni	16,0 %	42,0 %	32,0 %	10,0 %	100,0 %
Itsenäiset työtehtävät motivoivat minua	0,0 %	6,0 %	34,0 %	60,0 %	100,0 %
Vastuun saaminen lisää motivaatiotani	0,0 %	0,0 %	42,9 %	57,1 %	100,0 %
Työn sisältö nykyisellään pitää motivaationi yllä jatkossakin	6,1 %	26,5 %	42,9 %	24,5 %	100,0 %
Työstä saatu onnistuminen on palkkaa tai muuta palkkiota tärkeämpi	20,4 %	40,8 %	28,6 %	10,2 %	100,0 %
Palkka vaikuttaa suuresti motivaatiooni	0,0 %	3,9 %	43,1 %	52,9 %	100,0 %
Olen tyytyväinen nykyiseen palkkakehitykseeni	25,5 %	37,3 %	31,4 %	5,9 %	100,0 %
Palkitsemisjärjestelmä on riittävällä tasolla	36,0 %	46,0 %	12,0 %	6,0 %	100,0 %
Palkitseminen parantaa työmotivaatiotani	0,0 %	4,0 %	52,0 %	44,0 %	100,0 %
Osaamistani ja työpanostani arvostetaan työyhteisössäni	2,0 %	32,0 %	52,0 %	14,0 %	100,0 %
Esimieheni arvostus ja palaute motivoivat minua	2,0 %	9,8 %	47,1 %	41,2 %	100,0 %
Työtoverini antama positiivinen palaute motivoi minua	2,0 %	5,9 %	51,0 %	41,2 %	100,0 %
Työsuhteeni pysyvyys motivoi minua	0,0 %	7,8 %	35,3 %	56,9 %	100,0 %
Työtilat ja työvälineet ovat asianmukaiset	6,0 %	10,0 %	44,0 %	40,0 %	100,0 %
Pidän omaa työtäni tärkeänä ja merkittävänä	4,1 %	4,1 %	49,0 %	42,9 %	100,0 %
Mainostan tuttavilleni hyvää työpaikkaani	6,1 %	20,4 %	44,9 %	28,6 %	100,0 %