



Vaasan yliopisto
UNIVERSITY OF VAASA

RIITTA VIITALA
SUSANNA KULTALAHTI
JENNI KANTOLA (TOIM.)

Henkilöstöjohtamisen tila, tarpeet ja tulosvaikutukset pk-yrityksissä

Työsuojelurahaston
hankkeen nro 114136
loppuraportti

VAASAN YLIOPISTON JULKAISUJA
SELVITYKSIÄ JA RAPORTEJA 211



Julkaisija Vaasan yliopisto	Julkaisupäivämäärä Joulukuu 2016	
Toimittajat Riitta Viitala, Susanna Kultalahti ja Jenni Kantola	Julkaisun tyyppi Tutkimusraportti	
	Julkaisusarjan nimi, osan numero Selvityksiä ja raportteja, 211	
Yhteystiedot Vaasan yliopisto PL 700 FI-65101 VAASA	ISBN 978-952-476-722-4 (painettu) 978-952-476-723-1 (verkkojulkaisu)	
	ISSN 1238-7118 (Selvityksiä ja raportteja 211, painettu) 2323-3866 (Selvityksiä ja raportteja 211, verkkojulkaisu)	
	Sivumäärä 204	Kieli suomi
Julkaisun nimike Henkilöstöjohtamisen tila, tarpeet ja tulosvaikutukset pk-yrityksissä. Työsuojelurahaston hankkeen nro 114136 loppuraportti.		
Tiivistelmä <p>Tutkimus- ja kehityshankkeessa tarkasteltiin henkilöstöjohtamisen tilaa, tarvetta ja tulosvaikutuksia pk-yrityksissä. Se käsitti tutkimus- ja kehitysprojektit 11 yrityksessä ja kysely- sekä haastattelututkimuksen 100 eri alojen yrityksessä.</p> <p>Henkilöstölle suunnattu kysely osoitti, että pk-yritykset koetaan pääosin mielekkäinä työpaikkoina. Haastattelututkimus vahvisti aiempia tutkimushavaintoja, joiden mukaan henkilöstöjohtamisessa on vielä paljon kehitettävää. Parhaiten onnistutaan resursoinnissa (työpanoksen joustavuus), joustojen mahdollistamisessa ja perehdyttämisessä. Myös rekrytointi ja työhyvinvointiasiat olivat monesti kunnossa. Kehittämistä kaipaavat etenkin varahenkilö- ja seuraajasuunnittelu, esimiestoiminnan johtaminen ja palkitseminen. Eniten kehitettävää on henkilöstöjohtamisen strategisuuksessa.</p> <p>Tärkeimmäksi kehittämisalueeksi koettiin esimiestyö. Esimiesten ja alaisen väliset suhteet olivat pääosin kunnossa, mutta esimiestoimintaan tarvitaan lisää yhtenäisyyttä ja systemaattisuutta. Toiseksi nousi henkilöstöjohtamisen tehtävien ja vastuiden selkiyttäminen.</p> <p>Tutkimus paljasti, että yrityksissä ei oltu totuttu keskustelemaan henkilöstöjohtamisesta kollektiivisesti, arvioiden ja tavoitteellisesti. Tutkimus osoitti tarpeen keskustelun lisäämiselle.</p> <p>Tutkimusraportissa on useita jäsenyyksiä ja kysymyspatteristoja, joiden avulla pk-yrityksissä voidaan lähteä kehittämään henkilöstöjohtamista.</p>		
Asiasanat Henkilöstöjohtaminen, pienet ja keskisuuret yritykset, strateginen henkilöstöjohtaminen		

Publisher Vaasan yliopisto	Date of publication December 2016	
Editors Riitta Viitala, Susanna Kultalahti ja Jenni Kantola	Type of publication	
	Name and number of series Proceedings of the University of Vaasa. Reports, 211	
Contact information University of Vaasa P.O. Box 700 FI-65101 Vaasa Finland	ISBN 978-952-476-722-4 (print) 978-952-476-723-1 (online)	
	ISSN 1238-7118 (Proceedings of the University of Vaasa. Reports 211, print) 2323-6833 (Proceedings of the University of Vaasa. Reports 211, online)	
	Number of pages 204	Language Finnish
Title of publication		
<p>Abstract</p> <p>This research project examined the status, need, and effectiveness of human resource management (HRM) in small- and medium-sized companies (SMEs). Research and development projects were carried out in 11 companies, and surveys as well as interviews in 100 companies. The survey, that was targeted for employees, showed that SMEs are perceived in general as good places to work. The interviews strengthened the results from earlier studies: there is still a need to develop HRM-related issues. The companies perform the best in resourcing (the flexibility of the workforce), enabling flexibility, and introduction. Also recruitment and work well-being are relatively often well taken care of. On the other hand, the issues that need much more development are related to deputy and follower planning, managing the supervisor work, and rewarding. Overall, improving the strategic role of HRM needs development the most.</p> <p>Developing supervisory work was the most often recommended procedure for the organizations. The relationships between the supervisors and their subordinates worked often well, but more consistency and structure is needed regarding supervisory work. The second major theme for development was clarifying the roles and responsibilities regarding HRM-related issues.</p> <p>The study revealed that in the companies people were not used to discussing HRM-issues collectively, and they had not been evaluating or setting targets for HRM in their companies. The research project clearly showed the need for more discussion.</p> <p>In the research project, there are a lot of tools and measurements that help SMEs to begin developing their HRM.</p>		
<p>Keywords</p> <p>Human resource management, small- and medium-sized companies, strategic human resource management</p>		

ESIPUHE

Esittelemme Työsuojelurahaston rahoittaman tutkimus- ja kehittämishankkeen Henkilöstöjohtamisen tila, tarpeet ja tulosvaikutukset (hankenumero 114136) löydöksiä. Tutkimus toteutettiin 111 yrityksen kanssa 1.9.2014 - 30.6.2016. Ensimmäinen vaihe käsitti 11 yrityksessä toteutetun case-tutkimusosuuden. Toinen vaihe sisälsi 100 yrityksessä toteutetun kysely- ja haastattelututkimuksen.

Työsuojelurahaston hanke on osa laajempaa HRM in SME's eli HERMES-tutkimusohjelmaa, jossa tutkitaan henkilöstöjohtamista eri näkökulmista pk-yrityskontekstissa. Työsuojelurahaston rahoitusosuus ohjelmassa on ollut keskeinen. Muita rahoittajia ohjelmassa ovat Tekes, Liikesivistysrahasto ja Pohjanmaan kauppakamari. Ohjelma jatkuu edelleen.

Tutkimuksen käynnistämiseen oli monia syitä. Ensinnäkin pk-sektori on työelämän kehityksen kannalta tärkeä: peräti kolme viidestä yksityisen sektorin työntekijästä on töissä pk-yrityksissä ja uudet työpaikat syntyvät pääosin pk-sektorille. Toiseksi, aiempien tutkimusten mukaan pk-yritysten henkilöstöjohtamisen kehittämiseksi on tarvetta. Kolmanneksi, Suomen elinkeino- ja teollisuuspoliittisissa linjauksissa kasvun ja innovatiivisuuden eväitä haetaan erityisesti pk-yrityksistä. Henkilöstöjohtaminen on tässä merkittävä tekijä. Neljänneksi, tutkimusta pk-yritysten henkilöstöjohtamisesta on tehty Suomessa erittäin vähän. Tutkimukselle ja kehittämiseksi on aito tilaus.

Hankkeessa työskentelivät professori Riitta Viitala, KTM Katja Ekman, KTM Helena Kosola, KTT Susanna Kultalahti, KTT Mikko Luoma, FT Jenni Kantola, KTM Timo-Pekka Uotila ja KTM Sanna Skyttälä. Heitä avustivat KTK Susanna Arpiainen ja KTM Ville Sihto. Tiivistä yhteistyötä tehtiin Lappeenrannan teknillisen yliopiston kanssa. Sieltä yhteistyökumppaneina ovat olleet professori Pia Heilmann, KTM Riitta Forsten-Astikainen ja KTT Kaisa Henttonen. Kiitos kaikille innostuneesta urakoinnista!

Parhaimmat kiitokset Työsuojelurahastolle tutkimuksen mahdollistamisesta. Kiitämme myös muita rahoittajia, joiden tuella HERMES-ohjelmaa jatketaan. Suurkiitos kuuluu mukana olevien yritysten johdolle, henkilöstöpäälliköille ja -ammattilaisille, esimiehille, luottamushenkilöille, koko henkilöstölle.

Oli hienoa päästä näkemään, miten tärkeänä henkilöstöjohtamisen kehittämistä yrityksissä pidetään. Hienoa oli myös voida todeta, että pienilläkin kehitysaskelilla voidaan henkilöstöjohtamisen potentiaalia valjastaa yrityksen suorituskyvyn parantamiseksi. Henkilöstöjohtamisella on väliä!

Vaasassa 25.11.2016 Riitta Viitala, Susanna Kultalahti ja Jenni Kantola

Sisällys

ESIPUHE	VII
1 JOHDANTO	1
1.1 Tutkimushankkeen tausta.....	1
1.2 Tutkimuksen tarkoitus ja tavoitteet	2
1.3 Raportin rakenne	3
2 HENKILÖSTÖJOHTAMISEN ARVOPROSESSI PK-YRITYKSEN KILPAILUKYKYTEKIJÄNÄ	7
2.1 Johdanto.....	7
2.2 Henkilöstöjohtamisen kokonaisuutta kuvaavia malleja.....	8
2.3 Henkilöstöjohtamisen arvoprosessi.....	10
3 HANKKEEN KULKU JA KÄYTETYT MENETELMÄT	29
3.1 Tutkimusvaihe 1: case-tutkimukset 11 yrityksessä.....	30
3.2 Tutkimusvaihe 2: Henkilöstökysely 100 pk-yrityksessä	33
3.3 Tutkimusvaihe 3: Haastattelut 100 pk-yrityksessä.....	37
4 CASE-TUTKIMUKSEN TULOKSIA	41
4.1 Case-tutkimus	41
4.2 Yritys A	43
4.3 Yritys B.....	48
4.4 Yritys C	54
4.5 Yritys D	58
4.6 Yritys E.....	63
4.7 Yritys F.....	66
4.8 Yritys G	69
4.9 Yritys H	74
4.10 Yritys I.....	77
4.11 Yritys J.....	81
4.12 Yritys K.....	84
4.13 Yhteenvetoa case-tutkimuksen havainnoista	87
5 KYSELYTUTKIMUKSEN TULOKSIA.....	90
5.1 Kyselyaineiston keruu	90
5.2 Aineisto.....	90
5.3 Työpaikan voimavarat.....	93
5.4 Henkilökohtaiset voimavarat työssä	106
5.5 Asioiden väliset yhteydet	124
6 HAASTATTELUTUTKIMUKSEN TULOKSIA.....	132
6.1 Tutkimuslöydöksiä	133
6.2 Yhteenveto	158
7 PÄÄTELMIÄ JA POHDINTOJA.....	160

LIITTEET	168
Liite 1. Työpaikkakysely henkilöstölle.....	168
Liite 2. Haastattelulomake	174
Liite 3. Yrityskohtainen loppuraporttimalli	188
Liite 4. Hankkeen näkyvyys	195

Kuviot

Kuvio 1.	Henkilöstöjohtamisen arvoketju yrityksessä.	11
Kuvio 2.	HERMES-hankkeen tutkimuksen vaiheet	29
Kuvio 3.	Vastaajien ikäjakauma	91
Kuvio 4.	Työsuhteen laatu.	92
Kuvio 5.	Työsuhteen kesto nykyisellä työnantajalla.....	92

Taulukot

Taulukko 1.	Case-tutkimuksessa mukana olevat yritykset.	42
Taulukko 2.	Tavoitetietoisuus.	94
Taulukko 3.	Tiedonkulku.	95
Taulukko 4.	Ilmapiiri	97
Taulukko 5.	Vaikutusmahdollisuudet	98
Taulukko 6.	Työpaikan toimivuus ja joustavuus.	100
Taulukko 7.	Työnantajakuva	101
Taulukko 8.	Yksikön osaaminen.....	102
Taulukko 9.	Yksikön suoriutuminen	103
Taulukko 10.	Esimiestyö.	105
Taulukko 11.	Työn innostavuus.	108
Taulukko 12.	Vuorovaikutus esimiehen kanssa	110
Taulukko 13.	Oma osaaminen.....	112
Taulukko 14.	Oma suoriutuminen.....	114
Taulukko 15.	Työssä jaksaminen	115
Taulukko 16.	Kiire	116
Taulukko 17.	Työssä motivoivat tekijät	118
Taulukko 18.	Motivaatiotekijät sukupuolten mukaan.....	119
Taulukko 19.	Motivaatiotekijät ikäryhmien mukaan.....	120
Taulukko 20.	Motivaatiotekijät esimiesaseman mukaan	121
Taulukko 21.	Innovatiivisuus.....	123
Taulukko 22.	Teemojen väliset yhteydet	125
Taulukko 23.	Korrelaatiot esimiestyön suhteen	126
Taulukko 24.	Korrelaatiot ilmapiiritekijöiden suhteen	128

1 JOHDANTO

1.1 Tutkimushankkeen tausta

Pk-sektoria on viime vuosina monessa yhteydessä tuotu esiin Suomen talouden tärkeänä perustana (mm. Elinkeinoelämän keskusliitto 2012). Työ- ja elinkeinoministeriön Teollisuuspoliittisissa linjauksissa (Känkänen, Lindroos & Myllylä 2013) todettiin, että talouden kasvun eväät ja uudet työpaikat löytyvät pk-yrityksistä ja että alan kasvun ja innovatiivisuuden edistäminen edellyttää henkilöstöjohtamisen kehittämistä. Pk-sektori työllistää yksityisen sektorin työntekijöistä noin 60 %. Vaikka selvitysten mukaan työntekijöiden kokemus työelämän laatu on pk-yrityksissä keskimäärin parempi kuin muualla työelämässä, niiden henkilöstöjohtamisen laadussa on paljon vaihtelua ja parantamisen varaa (Rytkönen 2013).

Henkilöstöjohtamisen tavoitteeksi on alan kirjallisuudessa määritelty yksinkertaisesti organisaation tavoitteiden saavuttamisen mahdollistaminen. Onnistuneen henkilöstöjohtamisen lopputuloksena saadaan yritykseen riittävä ja osaava henkilöstö, joka suoriutuu tehtävistään hyvin ja kokee yrityksen mielekkäänä työpaikkana. Sen varassa voidaan saavuttaa hyvä tuottavuus, korkea laatu, uudistuminen ja innovaatiot. Huono henkilöstöjohtaminen näkyy usein poissaoloina, vaihtuvuutena, konflikteina, heikkona suoriutumisenä, asiakasvalituksina ja tuottavuuden heikentymisenä.

Pk-yritysten henkilöstöjohtamisen kehittymättömyyteen ovat tutkimusten mukaan tavallisimpina syinä henkilöstöjohtamista koskevan erityisosaamisen puute ja taloudellisten resurssien niukkuus (Tocher & Rutherford 2009). Henkilöstöjohtamiseen kuuluvia tehtäviä hoitavat niissä usein talous- ja muita hallintoasioita hoitavat henkilöt tai toimitusjohtajat itse, jolloin henkilöstöjohtamisen kehittäminen jää helposti muiden asioiden jalkoihin. Käytännössä henkilöstöjohtaminen keskittyy usein palkanmaksun sekä muiden henkilöstöhallinnon rutiinien ja akuuttien tilanteiden kuten rekrytointien hoitamiseen. (Forth, Hewley & Bryson 2006.) Henkilöstöjohtamisen kytkentä yrityksen strategiaan on usein olematonta ja ennakointi vähäistä. Etenkin ennakoiva osaamisen kehittäminen ja työhyvinvoinnin edistäminen, samoin kuin työyhteisön toimivuuden kehittäminen, jäävät helposti vähälle huomiolle. (Kotey & Slade 2005.)

2 Selvityksiä ja raportteja

Ratkaisu henkilöstöjohtamisen laadun parantamiseen pk-yrityksissä ei kuitenkaan saisi olla se, että ne kopioivat raskaita henkilöstöjohtamisen käytäntöjä sellaisenaan suurista yrityksistä. Sen sijaan tulisi luoda ja muokata pk-yritysten tarpeisiin ja voimavaroihin soveltuvia toimintamalleja. Nopeasti muuttuvissa toimintaympäristöissä käytäntöjen tulisi olla mahdollisimman ketteriä, mikä tarkoittaa yksinkertaisuutta, helppoutta, joustavuutta ja toimivuutta. Pk-yrityksissä ei kuitenkaan ole välttämättä resursseja henkilöstöjohtamisen kehittämiseen tai tietoa siitä, miten henkilöstöjohtamista pitäisi ja voisi kehittää, jotta yrityksen menestymisen perusta vahvistuisi (Bacon & Hoque 2005). Myös tutkimuspohjaista tietoa asiasta on vielä niukasti. Essi Sarun (2006, 2007) tekemän tutkimuksen lisäksi Suomessa on henkilöstöjohtamista tutkittu pk-kontekstissa vasta vähän.

Tutkimus on jatkoa 2009–2013 toteutettuun ja Työsuojelurahaston rahoittamaan LÄIKE-hankeeseen (Mäkelä ym. 2013), joka keskittyi pääosin suuriin organisaatioihin. Sen yhteydessä tutkittiin kokeiluluonteisesti henkilöstön työhyvinvointia, suoriutumista, osaamista ja esimiestyön laatua pienessä yrityksessä. Tutkimus antoi viitteitä siitä, että pk-yrityksissä on paljon käyttämätöntä potentiaalia, joka voidaan saada kukoistamaan henkilöstöjohtamista kehittämällä.

1.2 Tutkimuksen tarkoitus ja tavoitteet

Henkilöstöjohtamisen perimmäinen tarkoitus on parantaa pk-yritysten tuottavuutta ja menestyksen edellytyksiä (Storey ym. 2010). Tutkimushankkeen päämääränä oli selvittää, mitä pk-yritysten henkilöstöjohtamisessa kannattaisi kehittää, jos halutaan parantaa niiden kilpailukykyä ja tuloksellisuutta.

Tutkimusta viitoittivat seuraavat kysymykset:

- Mikä on henkilöstöjohtamisen käytäntöjen, lähijohtamisen, työhyvinvoinnin, osaamisen ja suoriutumisen tila pk-yrityksissä? Millainen yhteys on näiden asioiden välillä sekä millainen on niiden yhteys yrityksen menestymiseen?
- Miten henkilöstöjohtamista tulisi ja voitaisiin kehittää ketterästi pk-yrityksissä, jotta sen avulla voitaisiin tukea yrityksen menestystä?

Tavoitteenamme oli saavuttaa win-win eli tilanne, jossa sekä yritys että tutkijat hyötyvät välittömästi ja konkreettisella tavalla yhteistyöstä. Yritykset tarjosivat tutkijoille pääsyn henkilöstöjohtamista käsittelevään tietoon ja tutkijat

puolestaan laativat jokaiselle mukana olevalle yritykselle tulosraportin, jossa olivat henkilöstökyselyn ja haastattelututkimuksen tulokset liikennevaloin esitettynä sekä tutkijoiden ehdotukset henkilöstöjohtamisen kehittämistoimenpiteiksi. Tutkimushankkeessa kehitettiin näin ketterä tapa tuottaa tutkimusaineiston pohjalta jokaiselle mukana olevalle yritykselle aineistonkeruuvaiheen jälkeen käytännöllinen työkalu henkilöstöjohtamisensa kehittämiseen.

Tutkimuksen keskeiset käsitteet

Tutkimuksen kohdeilmiö on yrityksen henkilöstöjohtaminen (human resource management, HRM). Se sisältää kaiken tarkoituksellisen johtamistoiminnan, joka liittyy organisaatiossa työskenteleviin ihmisiin. Se käsittää strategisen henkilöstöjohtamisen, muutoksen johtamisen, henkilöstön ohjauksen (mm. esimiestyö) sekä henkilöstötoiminnot, -prosessit ja -käytännöt (Ulrich 1997). Viimeksi mainittuihin kuuluvat henkilöstösuunnittelu, rekrytointi, osaamisen kehittäminen, palkitseminen, suorituksen johtaminen, urajohtaminen ja henkilöstövähennykset. Henkilöstöjohtamisen päämääränä on huolehtia siitä, että henkilöstöressurssien puolesta yrityksen liiketoimintastrategia ja sen edellyttämät muutokset mahdollistuvat. Henkilöstöjohtamisen keinoin varmistetaan toiminnan edellyttämä henkilöstön määrä ja kohdentuminen, osaaminen, hyvinvointi sekä sitoutuminen.

Tutkimuksen kontekstin muodostavat pk-yritykset. Ne rekrytoitiin käyttäen pääasiallisena kriteerinä henkilöstömäärää. Euroopan Unionin komissio ja Suomessa Tilastokeskus ovat määritelleet pk-yrityksen henkilöstömäärän ylärajaksi 250 henkilöä. Määritelmän mukaan 50 – 249 henkeä työllistävä yritys on keskisuuri yritys, 10 – 49 henkeä työllistävä yritys on pieni yritys ja sitä pienemmät ovat mikroyrityksiä. Käsillä olevassa tutkimuksessa yritysten rekrytointi kohdistettiin vähintään 20 hengen yrityksiin, koska niissä edellytetään lainsäädännön valossa jo melko kehittyneitä henkilöstökäytäntöjä. Yhteistoimintalaki koskee vähintään 20 työntekijän yritystä. Sen kokoisissa yrityksissä on tehtävä esimerkiksi henkilöstö- ja koulutussuunnitelma.

1.3 Raportin rakenne

Luvussa kaksi esitellään tutkimuksen toteutustapa. Siinä kuvataan tutkimuksen vaiheet ja käytetyt menetelmät sekä esitellään tutkimusaineisto.

Luvussa kolme on Riitta Viitalan artikkeli, joka esittelee tutkimuksen teoreettista viitekehystä. Se on malli henkilöstöjohtamisen arvoprosessista. Ydinajatuksena

4 *Selvityksiä ja raportteja*

on, että henkilöstöjohtamisen päämääränä on edistää yrityksen menestystä markkinoilla ja että tuo edistäminen saadaan tapahtumaan johdonmukaisen ja tavoitteellisen henkilöstöjohtamisen kautta. Siinä on tunnistettava henkilöstöjohtamisen erilaisia tasoja ja elementtejä, jotka kytkeytyvät toisiinsa. Artikkelissa perustellaan näitä kytköksiä.

Luvussa neljä Riitta Viitala, Katja Ekman, Jenni Kantola, Susanna Kultalahti, Mikko Luoma ja Timo-Pekka Uotila esittelevät case-tutkimuksen havaintoja. Tutkimuksen ensimmäisessä vaiheessa vuosina 2014-2015 tehtiin toimintatutkimuksellisella otteella case-tutkimus 11 pk-yrityksessä, joista jokaisessa valittiin tarkastelun kohteeksi jokin henkilöstöjohtamisen näkökulma.

Luvussa viisi Susanna Kultalahti ja Riitta Viitala esittelevät kyselytutkimuksen tuloksia. Raportin valmistumisen aikaan marraskuussa 2016 sata yritystä on tutkittu koko henkilöstöä koskevan kyselytutkimuksen avulla. Sen avulla pystyttiin luomaan kuvaa pk-yritysten henkilöstön "tilasta", muun muassa suoriutumisesta, osaamisesta, työhyvinvoinnista ja innovatiivisuudesta. Artikkelissa esitellään ensimmäisen analysointikierroksen tuottama yleiskuva löydöksistä.

Luvussa kuusi Jenni Kantola ja Riitta Viitala esittelevät haastattelututkimuksen tuloksia. Mukana olevissa yrityksissä haastateltiin toimitusjohtaja, henkilöstöpäällikkö tai muu henkilöstöjohtamisesta erityisvastuussa oleva henkilö, esimies ja henkilöstön edustaja. Haastatteluissa käytettiin apuna haastattelulomaketta, jossa oli strukturoituja kysymyksiä ja avokysymyksiä. Tutkimuksen avulla muodostettiin käsitys henkilöstöjohtamisen tilasta pk-yrityksissä. Artikkelissa esitellään ensimmäisen analyysikierroksen tuottama yleiskuva haastatteluaineistosta, joka on raportin kirjoittamisen vaiheessa jo pääosiltaan kerätty ja raportoitu yrityksille.

Luvussa seitsemän Riitta Viitala ja Susanna Kultalahti esittelevät joitakin suuntaviivoja henkilöstöjohtamisen tilan ja henkilöstön tilan välisistä kytköksistä. Lisäksi esitellään alustavia havaintoja yrityksen taloudellisen tilan ja henkilöstönäkökulmien välisistä kytkennöistä.

Luvussa kahdeksan esitellään päätelmiä tutkimuslöydöksistä ja suuntaviivoja tutkimuksen jatkamiselle.

Lähteet

Bacon, N. & Hoque, K. (2005). HRM in the SME sector: valuable employees and coercive networks. *International Journal of Human Resource Management* 16:11, 1976–1999.

Elinkeinoelämän keskusliitto (2012). Pk-yritysten merkitys kansantaloudessa ja EU:ssa) [online] [cited 20.10.2013]. Saatavissa: <URL: http://www.ek.fi/ek/fi/yrityksista_ym/yrityksista/tietoa_pk-yrityksista/index.php>

Forth, J.; Hewley, H. and Bryson, A. (2006). Small and medium-sized enterprises: findings from the 2004 workplace employment relations survey [online] [cited on 24.10.2013]. Saatavissa: <URL: <http://webarchive.nationalarchives.gov.uk/+http://www.bis.gov.uk/files/file31580.pdf>>

Kotey, B. & Slade, P. (2005). Formal human resource management practices in small growing firms. *Journal of Small Business Management* 43:1, 16–40.

Känkänen, J., Lindroos, P. & Myllylä, M. (2013). Elinkeino- ja teollisuuspoliittinen linjaus. Suomen talouskasvun eväitä 2010- luvulla. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja. Innovaatio 5/2013. Helsinki: Työ- ja elinkeinoministeriö.

Mäkelä, L., Viitala, R., Tanskanen, J., Uotila T-P & Sääntti, R. (2013). Lähijohtamisen kehittämällä parempaa hyvinvointia ja tuloksellisuutta. Vaasan yliopiston julkaisuja Selvityksiä ja raportteja 191. Vaasa: Vaasan yliopisto.

Rytkönen, A. (2013). PK-yritys – hyvä työnantaja. Työolobarometri. Suomen Yrittäjät. Saatavissa yrittajat.fi/File/520f8848-bfab-438f-8b3c-a1488d899105/SY_pk_yritys_hyva_tyoantaja_2013.pdf.

Saru, Essi (2006). Henkilöstövoimavarojen kehittäminen ja organisatorinen oppiminen – Kirjallisuuskatsaus henkilöstön merkityksestä pk-yritysten tuloksellisuuteen. *Työelämän Tutkimus* 4:2, 32-43.

Saru, Essi (2007). Organizational learning and HRD – How appropriate are they for small firms? *Journal of European Industrial Training* 31:1, 36-51.

Storey, D.J.; Saridakis, G.; Sen-Gupta, S.; Edwards, P.K. and Blackburn, R.A. (2010). Linking HR formality with employee job quality: the role of firm and workplace size. *Human Resource Management* 49:2, 305–329.

Tocher, N. & Rutherford, M. (2009). Resource management problems in small and medium firms: an empirical examination. *Entrepreneurship Theory and Practice* 33:2, 455–478.

2 HENKILÖSTÖJOHTAMISEN ARVOPROSESSI PK-YRITYKSEN KILPAILUKYKYTEKIJÄNÄ

Riitta Viitala

Artikkelin tavoitteena on jäsentää henkilöstöjohtamisen (human resource management, HRM) eri ulottuvuuksien ja elementtien keskinäistä yhteyttä ja kytkentää yrityksen tuloksellisuuteen pienten ja keskisuurten (pk-)yritysten kontekstissa. Artikkelissa luodaan malli, joka kuvaa henkilöstöjohtamisen elementtien välisiä yhteyksiä ja arvoa luovaa prosessia yrityksessä. Artikkelin pohjautuu HRM:n tutkimuskirjallisuuteen. Artikkelin lopussa esitellään joitakin tutkimusideoita pk-yritysten henkilöstöjohtamisen tutkimiseen ja tehdään ehdotuksia pk-yritysten henkilöstöjohtamisen kehittämiseen.

2.1 Johdanto

Useimpien pienten ja keskisuurten (pk-)yritysten tärkein kilpailuetu liittyy henkilöstöön, esimerkiksi sen osaamiseen, asenteisiin tai joustavaan käyttöön. Tutkimusten mukaan henkilöstöjohtamisella on yhteys pk-yritysten menestykseen ja tuloksellisuuteen (mm. Hayton 2003; Kasturi ym. 2006; Theriou & Chatzoglou 2009), mutta myös kasvuaikaisiin. Esimerkiksi Barrettin ja Maysonin (2007) tutkimuksessa, joka käsitti 600 pk-yritystä Australiassa, paljastui, että kasvavissa yrityksissä oli useammin dokumentoituja ja systemaattisesti noudatettuja henkilöstökäytäntöjä kuin niissä yrityksissä, joilla kasvuorientaatiota ei ollut.

Aktiivisesti pohdittu ja toteutettu strateginen henkilöstöjohtaminen on käytännön todellisuutta kuitenkin vielä harvoissa pk-yrityksissä, ja henkilöstöjohtamisen laatu vaihtelee niissä suuresti (Cassell ym. 2002; Brand & Bax, 2002; Harney & Dundon 2006). Henkilöstöjohtaminen on tyypillisesti reagoivaa ja pirstaloitunutta sen sijaan, että se olisi ennakoivaa, kokonaisvaltaista ja systeemistä kuten sen tulisi olla dynaamisissa toimintaympäristöissä (Cassell ym. 2002). On ilmeistä, että henkilöstöjohtamisen mahdollisuudet ovat osittain hyödyntämättä pk-yritysten strategisen johtamisen voimavarana.

Yrityksen henkilöstöjohtaminen on onnistunutta silloin, kun sekä henkilöstö että yrityksen tuloksellisuus voivat hyvin ("mutual gains" –perspective) (Guest 2012; Van De Voorde ym. 2012). Vaikka kausaalista yhteyttä henkilöstöjohtamisen ja yrityksen menestymisen välillä on tutkittu jo kauan ja siitä on saatu myös

empiiristä todistusaineistoa (esim. Huselid 1995; Lähteenmäki ym. 1998; Kotila 2005; Vanhala & Kotila 2006; Wang & Shyu 2007; Sels ym. 2006; Apospori ym. 2008), tarkkaa kuvaa HRM:n monimutkaisista vaikutusmekanismeista ei ole olemassa. Yksi selitys tähän on henkilöstöjohtamisen vahva kontekstuaalisuus: sen tarpeet ja mahdollisuudet vaihtelevat paljon riippuen esimerkiksi yrityksen koosta, iästä, teknologiasta, henkilöstöryhmistä ja toimialasta (Paauwe & Boselie, 2003; Paauwe 2004: 53). HRM on johtamisen alueena lisäksi moninainen ja hankalasti hahmotettava. Siihen sisältyy monia elementtejä, tasoja ja ulottuvuuksia, joista osa on konkreettisia (esim. henkilöstöammattilaisten lukumäärä, sairauspoissaolot tai koulutuspäivät) ja osa abstrakteja (esim. osaaminen, työhyvinvointi ja työilmapiiri). Kompleksisuutta lisää se, että eri asiat ovat suoraan ja muiden asioiden kautta yhteydessä toisiinsa: esimerkiksi palkitsemisjärjestelmällä ja työhyvinvoinnilla voi olla yhteys, kuten myös rekrytoinnilla ja osaamisella, ja edelleen osaamisella ja suoriutumisen kanssa. Tarvitaan siis avuksi viitekehyksiä, joiden avulla henkilöstöjohtamisen ja menestymisen välistä dynamiikkaa voisi ymmärtää systemisestä näkökulmasta (Winkler ym. 2010).

Tämän artikkelin tarkoituksena on luoda aiempia malleja täydentävä viitekehys, joka auttaa jäsentämään henkilöstöjohtamisen moniulotteista kokonaisuutta yrityksessä. Tavoitteena on selventää henkilöstöfunktion, -käytäntöjen, vaikutusten ja yrityksen menestyksen välisiä yhteyksiä arvon muodostuksen ja prosessiajattelun logiikkojen avulla.

2.2 Henkilöstöjohtamisen kokonaisuutta kuvaavia malleja

Muutamia henkilöstöjohtamista jäsentäviä ja sen dynamiikkaa kuvaavia kokonaisvaltaisia malleja on jo olemassa. Harvardin mallin (Beer ym. 1984) mukaan yrityksen henkilöstöjohtamisen periaatteita ja toimintamalleja muovaavat sidosryhmät (mm. omistajat, työntekijät, viranomaiset ja ammattiliitot) ja erilaiset tilannetekijät (mm. yrityksen toiminnan luonne, työvoimamarkkinat, lainsäädäntö ja työehtosopimukset, yrityksessä käytettävä teknologia). Henkilöstöjohtaminen tuottaa tuloksia, joita ovat henkilöstön sitoutuminen tavoitteisiin ja hyvä suoriutuminen, ja niiden tuloksena puolestaan saavutetaan toiminnan laatu ja kustannustehokkuus. Tuloksista seuraavat pitkän aikajänteen vaikutukset, joita ovat henkilöstön hyvinvointi, organisaation tehokkuus ja yrityksen tuottama yhteiskunnallinen hyvinvointi. Niin Harvardin malli kuin sitä läheisesti muistuttava Hendryn ja Pettigrewinkin (1990) mallikin

korostavat lisäksi henkilöstöjohtamisen ja siihen vaikuttavien elementtien välisen tasapainon ja yhteensopivuuden tärkeyttä.

Erityisesti pk-yritysten näkökulma on esillä mallissa, jonka ovat kehittäneet Harney ja Dundon (2006) pohjautuen Irlannissa tekemäänsä laadulliseen tutkimukseen. Malli havainnollistaa, miten erityisesti pk-yritysten henkilöstöjohtaminen muotoutuu. Tärkeiksi sisäisiksi vaikutustekijöiksi paljastuivat omistajuus, johtamistyyli, ammattiliiton paikallinen vaikutus, yrityksen koko ja työntekijät. Ulkoisina vaikuttajina erottuivat yrityksen tuote- ja markkinavalinnat, toimiala, arvoketju, teknologia, lainsäädäntö ja henkilöstöpalvelujen saatavuus. Sisäisten ja ulkoisten vaikutustekijöiden lopputuloksena muotoutunut henkilöstöjohtaminen saa aikaan tuloksia, jotka näkyvät henkilöstön tuottavuutena, joustavuutena, luotettavuutena ja hyvinä työantajan ja työntekijöiden välisinä suhteina. Tulokset vaikuttavat palautesilmukan kautta takaisin pk-yrityksen henkilöstöjohtamisen toteutukseen ja kehittymiseen. Näin henkilöstöjohtaminen kehittyy iteratiivisena prosessina.

Guestin (1987) HRM-malli kohdistaa edellisiä tarkemmin huomion henkilöstöjohtamisen ja yrityksen menestyksen väliseen yhteyteen. Malli korostaa sitä, että henkilöstöjohtamisen on oltava johdonmukaista liiketoimintastrategiaan nähden. Lisäksi se painottaa henkilöstöjohtamisen eri toimintojen ja menettelytapojen keskinäistä yhteensopivuutta. Esimerkiksi yrityksen rekrytointien, kehittämisen, arvioinnin, palkitsemisen, työn ja toimintojen suunnittelun, henkilöstön osallistamisen tapojen sekä työturvallisuusasioiden tulisi olla sopuissa keskenään.

Henkilöstöjohtamisen kokonaisvaltaiset tarkastelut ovat edellä lueteltuja malleja lukuun ottamatta kirjallisuudessa melko harvinaisia. Etenkin henkilöstöjohtamisessa vaikuttavien elementtien välisistä yhteyksistä on niukasti laaja-alaisia tarkasteluja. Niin akateeminen HRM -tutkimus kuin konsulttikirjallisuuskin tarkastelevat useimmiten yhtä tai paria henkilöstöjohtamisen aluetta kerrallaan. Empiirissä tutkimuksissa on yleensä tarkasteltu vain muutaman elementin, kuten esimerkiksi palkitsemisen ja työmotivaation (esim. Van Herpen ym. 2006) tai työtyytyväisyyden ja vaihtuvuuden (esim. Russ & McNeilly 1995) välistä yhteyttä. Voidaankin sanoa, että henkilöstöjohtamisen tarkastelu niin tutkimuksessa kuin konsulttikirjallisuudessa on siiloutunut melko kapeisiin teemoihin. Sama ilmiö on tapahtunut myös käytännön tasolla isoissa organisaatioissa, joissa on mahdollista jakaa resursseja ja muodostaa omat organisaatiot henkilöstöjohtamisen eri tehtäväkenttiin (Sullivan 2002: 250). Sen sijaan pk-yrityksissä henkilöstöjohtamisen kokonaisvaltainen hoitaminen on yrityskoon ansiosta luontevaa ja usein myös pakon sanelemaa, koska sama tai

muutama henkilö on usein vastuussa koko henkilöstöjohtamisen alueesta (Cassell ym. 2002).

2.3 Henkilöstöjohtamisen arvoprosessi

Tutkimuksissa on osoitettu monenlaisia kausaaliyhteyksiä henkilöstöjohtamisen kokonaisuuteen liittyvien asioiden välillä. Siinä voidaan erottaa asioita, jotka ovat edellytyksiä ja mahdollistajia (*inputs, prerequisites, preconditions*) toisille asioille, samoin kuin asioita, jotka ovat seurauksia joidenkin asioiden toteutumisesta (*outcomes, results*). Asioiden joukossa voidaan erottaa resursseja, toimintoja ja asiantiloja. Niiden keskinäisiä suhteita on mahdollista hahmottaa henkilöstöjohtamisen arvoketjuna, jonka lopullisena tavoitteena on liiketoiminnan tulos. Tässä artikkelissa esitellään HRM-arvoprosessia kuvaava malli, jonka avulla voidaan kokonaisvaltaisesti hahmottaa, arvioida ja kehittää yrityksen henkilöstöjohtamisen tilaa, tarpeita ja kehittämiskohteita. Sana ”prosessi” on valittu tässä yhteydessä korostamaan ilmiön elävää, ajallisesti kehittyvää, monimutkaista ja usein yllätyksellistäkin luonnetta. HRM-arvoprosessin keskeiset elementit ovat HRM:n päämäärä, henkilöstön tila (*HR resources*), henkilöstökäytännöt (*HR practices*) ja HRM-organisaatio, johon kuuluvat HRM:n resurssit ja puitteet (*HRM resources*).

Henkilöstöjohtamisen tuottamaa arvoa yrityksen suorituskyvylle voidaan tarkastella hierarkkisesti rakentuvana arvoprosessina, jossa yrityksen liiketoiminnalliset tavoitteet ovat henkilöstöjohtamisen päämäärä, sen mahdollistama henkilöstön tila määrittelee henkilöstöjohtamisen tavoitteet, henkilöstöjohtamisen käytännöillä saavutetaan nuo tavoitteet, ja henkilöstöjohtamisen resurssit sanelevat sen, onko tarvittavat käytännöt mahdollista luoda ja toteuttaa.

Arvoprosessi rakentuu portaina, joissa alempi porras mahdollistaa ylemmät. Sen maaperänä on liiketoiminnan strategia ja yrityksen talous. Henkilöstöjohtamisen arvoprosessin ensimmäinen porras on henkilöstöstrategia, joka on liiketoimintastrategian olennainen osa. Osa henkilöstöstrategiaa on henkilöstöjohtamisen resursointi ja hoitamisen tapa yrityksessä. Kantaa otetaan esimerkiksi siihen, miten henkilöstöjohtaminen organisoidaan, paljonko siihen käytetään aikaa ja työpanosta, ketkä sitä hoitavat, miten henkilöstöjohtamisen osaamista kehitetään, minkälainen paino henkilöstöjohtamiselle yrityksen johtamisen kokonaisuudessa annetaan ja miten esimerkiksi hallitus ja johtoryhmä alueen johtamista käsittelevät. Yrityksen johto myös määrittelee, miten henkilöstöasioita yrityksessä hoidetaan lakien ja työehtosopimusten määrittämissä puitteissa.

Henkilöstöjohtamisen ”johtaminen” eli sen hoitamisen resursointi mahdollistaa henkilöstökäytäntöjen toteutumisen ja kehittymisen. Niiden sujuvuus ja laatu puolestaan tuottavat tulokseksi tietynlaisen henkilöstön tilan, jonka tuloksena henkilöstö suoriutuu ja saa tuloksia aikaan. Se muodostaa yrityksen aikaansaannokset ja sen myötä taloudellisen tuloksen. Jos portaikon alimmat kerrokset ovat vahvoja, myös ylemmät portaat pysyvät koossa. (Kuvio 1.)



Kuvio 1. Henkilöstöjohtamisen arvoketju yrityksessä.

Henkilöstöjohtaminen on yrityksissä dynaamista ja samalla oppivaa. Yrityksen menestys ja tavoitteiden saavuttaminen heijastuvat ”henkilöstön tilassa” ja henkilöstökäytännöissä. Henkilöstöjohtamisen tuloksilla on vaikutusta siihen, miten ja millaisiin henkilöstökäytäntöihin keskitytään ja miten niitä kehitetään. Henkilöstökäytäntöihin liittyvät päätökset taas heijastuvat muun muassa siihen, millaisella organisaatiolla ja osaamisella niitä hoidetaan. Jos esimerkiksi yritys kasvaa voimakkaasti ja työvoimaa tarvitaan lisää, se johtaa rekrytointeihin, rekrytointiprosessien kehittämiseen ja esimerkiksi kumppanuuksien lisäämiseen rekrytointifirmojen kanssa tai oman rekrytoijan palkkaamiseen.

Seuraavaksi tarkastelen HRM:n arvoprosessin kutakin porrasta tutkimuskirjallisuuden valossa.

Henkilöstöjohtamisen päämäärä

Jotta yrityksen tavoitteet voidaan saavuttaa ja yritys pystyy menestymään, on sillä oltava tavoitteisiin nähden oikeanlainen ”henkilöstön tila”: määrältään sopiva, oikeanlaista osaamista omaava, hyvinvoiva, tavoitteisiin sitoutunut ja hyviin suorituksiin kykenevä henkilöstö. Inhimillisiä voimavaroja (*human resources*) on tässä yhteydessä tarkasteltava yksilötasoa laajempana ilmiönä, koska ihmisten toimintaan liittyy myös yritykselle tärkeitä ryhmätason ilmiöitä kuten vastavuoroisuus, informaation jakaminen, luottamus ja yhteiset normit. Edellä mainituista ulottuvuuksista puhutaan sosiaalisen pääoman (*social capital*) käsitteellä (Coleman 1988).

Henkilöstöjohtamisen tavoitteet saadaan määriteltyä kysymällä, minkälainen henkilöstövoimavarojen ”tila” on saavutettava, jotta yrityksen liiketoiminnalliset tavoitteet voidaan saavuttaa.

Yrityksen menestyksen kannalta tärkeä henkilöstön ”tila” tarkoittaa määrällisiä asioita kuten toiminnan kannalta riittävää työpanosta ja sen kohdentamista toiminnan edellyttämällä tavalla (Lisboa & Yasin 1999). Se tarkoittaa lisäksi monia laadullisia asioita kuten osaamista, fyysistä ja psyykkistä työhyvinvointia sekä motivaatiota ja sitoutumista tavoitteisiin, jotka kaikki ovat hyvän suoriutumisen edellytyksiä (Harter ym. 2002; Tergarden ym. 2005). Lisäksi henkilöstön tilaa voidaan luonnehtia yhteisötasoa kuvaavilla asioilla, joita ovat ilmapiiri ja organisaatiokulttuuri (Viitala ym. 2015). Nämä asiat ovat edellytyksiä henkilöstön suoriutumiselle ja sen kautta yrityksen tuloksellisuudelle. Henkilöstöjohtamisen tutkimuksessa monia näistä asioista on ehdotettu sisällöksi ns. ”mustaan laatikkoon”, joka on henkilöstökäytäntöjen ja yrityksen tuloksellisuuden välissä (esim. Choi & Lee 2013). Nämä ”mustan laatikon” sisällöt muodostavat henkilöstöjohtamisen – erityisesti henkilöstökäytäntöjen – välittömät tavoitteet. Samalla ne luonnollisesti ovat sen tuloksia (*outcomes*), joiden perusteella henkilöstöjohtamisen onnistumista voidaan arvioida.

Tutkimuksissa on tarkasteltu muun muassa seuraavia henkilöstöjohtamisen tuloksia:

- Työvoiman joustavuus (*flexibility*) (esim. Harney & Dundon 2006)
- Yksilö- ja ryhmätason suoriutuminen (*performance*) (esim. Dyer & Reeves 1995)
- Osaaminen (*knowledge, skills*) (esim. Bergenhenegouwen 1996)
- Sitoutuminen työhön (*work commitment*) (esim. Marescaux ym. 2013)

- Sitoutuminen organisaatioon (*organizational commitment*) (esim. Saridakis ym. 2013)
- Työhyvinvointi (*job wellbeing*) (esim. Guest 2012; Van De Voorde ym. 2012)
- Työtyytyväisyys (*job satisfaction*) (esim. Choi & Lee 2013)
- Työn imu (*work engagement*) (esim. Schaufeli ym. 2002)
- Työmotivaatio (*work motivation*) (esim. Marescaux ym. 2013)
- Onnellisuus (*happiness*) (esim. Van De Voorde ym. 2012)
- Henkilöstön tuottavuus (*productivity*) (esim. Harney & Dundon 2006)
- Hyvät suhteet työntekijöiden ja työnantajan välillä (*employee relations*) (esim. Harney & Dundon 2006),

Henkilöstöjohtamisen tuloksia käsittelevään keskusteluun vahvasti vaikuttanut Guest (1987) on suositellut, että HRM:n tavoitteet tulisi kytkeä erityisesti henkilöstön sitoutumiseen, laatuun ja joustavuuteen.

Henkilöstökäytännöt

Miten liiketoiminnan menestyksellisyys vaatii henkilöstövoimavarojen tila sitten voidaan saavuttaa? Vastauksena on: henkilöstöjohtamisen prosessien (HRM processes) ja käytäntöjen (*HRM practices*) avulla. Useimmiten kirjallisuudessa puhutaan vain henkilöstökäytännöistä, vaikka niitä usein määritellään ja nimetään toimenpiteiden ketjuina, prosesseina (Gonzales ym. 1999). Henkilöstöjohtamista hoidetaan yrityksissä päivittäin erilaisten henkilöstökäytäntöjen kautta, enemmän tai vähemmän vakiintuneiden periaatteiden ja tapojen muodossa.

Yksi HRM-tutkimuksen haara on selvittänyt, mitkä henkilöstökäytännöt erityisesti lisäävät yrityksen suorituskykyä (esim. Tzafrir 2005). Ne on nimetty kirjallisuudessa ”parhaiksi henkilöstökäytännöiksi” (*Best HR practices*) (Pfeffer, 1994) ja joskus myös ”huippusuoriutumisen työkäytännöiksi” (*High Performance Work Practices, HPWP*) (Appelbaum ym. 2000). Universalistisen käsityksen mukaan yrityksen tuloksellisuus hyötyy aina kun siellä sovelletaan tehokkaasti parhaita henkilöstökäytäntöjä, joiksi tutkimuksissa on nimetty muun muassa rekrytointi, osaamisen kehittäminen, palkitseminen, henkilöstön

osallistaminen, viestintä, työtehtävien joustavuus, tehtävillä kehittäminen, urasuunnittelu, aloitejärjestelmä, suoriutumisen arviointi (Huselid 1995; Ichniowski ym. 1997; Choi & Lee 2013). Esimerkiksi Sheehan (2014) jaotteli ne kuuteen: rekrytointi ja valinta; suoriutumisen arviointi; suorituspohjainen palkitseminen; koulutus ja kehittäminen; henkilöstön osallistaminen ja viestintä; strateginen henkilöstöjohtaminen. Sun, Aryee ja Law (2007) puolestaan luokittelivat ne yhdeksään: valikoiva henkilöstön muodostaminen; laaja kouluttaminen; sisäinen liikkuvuus; työntekijöiden turvallisuus; selkeät työnkuvat; tulospohjainen palkitseminen; aloitepalkkiot; osallistaminen. Tutkimuksissa esiintyy useita erilaisia henkilöstökäytäntöjen jäsennyksiä, joissa käytäntöjen lukumäärä vaihtelee (Posthuma ym. 2013).

Combs, Liu, Hall ja Ketchen (2006) havaitsivat laajassa tutkimuskatsauksessaan, että yhteys yrityksen menestyksen ja ns. ”huippusuoriutumisen työkäytäntöjen” kokonaisuuden välillä oli vahvempi kuin minkään yksittäisen henkilöstökäytännön ja tuloksellisuuden välillä. Myös muissa tutkimuksissa on todettu, että merkityksellistä yrityksen tuloksellisuuden kannalta on se, onko henkilöstöjohtaminen kokonaisuudessaan hoidettu hyvin ja systemaattisesti yrityksessä eikä se, onko sovellettu joitain yksittäisiä ”huippusuoriutumisen työkäytäntöjä” erityisen hyvin (Godard 2004; Nguyen & Bryant 2004; Gray & Mabey 2005; Saru 2009).

Monissa kansainvälisissä tutkimuksissa on todettu, että yleisesti ottaen henkilöstöjohtaminen on pk-yrityksissä heikolla tasolla (Vinten ym. 1997), joskin sen laatu vaihtelee paljon sekä yritysten välillä, että asioiden välillä yritysten sisällä (Cassell ym. 2002; Kotey & Sheridan 2004). Pk-yritysten henkilöstökäytännöille on tyypillistä, että ne ovat epämuodollisia ja jäsentymättömiä, niitä hoidetaan reaktiivisesti sitä mukaa kuin tarpeita ilmenee eikä niitä välttämättä linjata liiketoiminnan tarpeisiin (Hornsby & Kuratko 2003; Kotey & Slade 2005; Cardon & Stevens 2006). Koska ne ovat vain harvoin määriteltyjä ja dokumentoituja, niiden johdonmukainen toteuttaminen ja systemaattinen kehittäminen yrityksessä on niin ikään vaikeaa (Barret & Mayson 2007). Säädellyimpiä ja vakiintuneimpia käytäntöjä ovat henkilöstöhallinnolliset prosessit kuten työsopimusasiat, henkilötietojen hallinta, palkanlaskenta, työvuorosuunnittelu, vuosilomakäytännöt ja työterveyspalvelut. Erityisesti henkilöstösuunnittelu, rekrytointi, perehdyttäminen ja osaamisen kehittäminen ovat monesti vakiintumattomia (Nadin & Cassell, 2007; Barret & Mayson 2007). Samoin vaihtelee paljon se, miten hoidetaan työhyvinvoinnin edistäminen ja palkitseminen. Vaihtelua on paljon myös siinä, miten tarkoituksellisesti ja systemaattisesti hoidetaan työilmapiiriä tai kehitetään organisaation kulttuuria. On viiteitä siitä, että henkilöstökäytännöt olisivat perhey yrityksissä vieläkin

harvemmin ammattimaisesti hoidettu kuin muissa pk-yrityksissä (De Kok ym. 2006).

Esimerkiksi Cassell ja kumppanit (2002) tutkivat Iso-Britanniassa pk-yritysten henkilöstökäytäntöjen valintaa ja soveltamista. Tulosten mukaan ne soveltavat erilaisia henkilöstökäytäntöjä usein reaktiivisesti ja tilannekohtaisesti välittömien tarpeiden pohjalta. Yksittäisen henkilöstökäytäntöjen painottuminen saattoi johtua esimerkiksi siitä, että yrityksessä oli aiempaa kokemusta jonkun henkilöstökäytännön toimivuudesta, siihen oli käytettävissä resursseja tai toimitusjohtaja piti käytäntöä hyvänä. Myös tieto ajankohtaisista henkilöstöjohtamisen trendeistä ja henkilöstöjohtamista säätelevät normit saattoivat vaikuttaa siihen, mitä käytäntöjä yrityksissä sovellettiin. Henkilöstökäytännöt vakiinnuttivat tai menettivät asemaansa tai kehittyivät niistä saatujen kokemusten pohjalta. Pitkäjännteistä ja yrityksen liiketoimintastrategiaan nivellettyä henkilöstöjohtamista löytyy pk-yrityksistä melko harvoin.

Kotey ja Sheridan (2004) tutkivat noin 370 australialaisyritystä ja totesivat, että yrityksen kasvaessa henkilöstökäytäntöjen systemaattisuus kuitenkin lisääntyy. Yritys turvautuu kasvun myötä yhä enemmän esimerkiksi rekrytointi-ilmoituksiin ja työvoimatoimistoihin ns. ”suusta-suuhun-rekrytointiin” sijasta, mikä oli varsinkin tuotannollisen työvoiman osalta kuitenkin yleisin rekrytointikanava kaiken kokoisissa pk-yrityksissä. Myös henkilövalintamenettelyt monipuolistuivat toimitusjohtajan suorittamasta haastattelusta, mikä on pienissä yrityksissä tyypillistä. Osaamisen kehittämisessä vastuu siirtyi vähitellen toimitusjohtajilta keskijohdolle ja esimiehille yrityksen kasvaessa. Pienissä yrityksissä painopiste oli työssä tapahtuvassa oppimisessa ja yrityskoon kasvaessa sekä sisäisen että ulkoisen muodollisen koulutuksen käyttö lisääntyi. Aivan pienissä yrityksissä perehdyttäminen oli usein epämuodollista neuvomista, mutta yrityskoon kasvaessa muun muassa perehdytyksessä hyödynnettävien ”tsekkauslistojen” käyttö lisääntyi. Niin ikään systemaattinen suoriutumisen arviointi lisääntyi yrityskoon kasvaessa. Järjestelmällisiä arviointikäytäntöjä hyödynnettiin pk-kentässä kuitenkin aikaisemmin ja laajemmin tuotannollisten työntekijöiden osalta kuin johtajien työn osalta. Tuotannon työntekijöiden työsuoritusten arvioinnin kohteena oli useimmiten työn laatu ja harvemmin asetettujen tavoitteiden saavuttamisen arviointi. Johdon kohdalla tavoitteiden saavuttamisen arviointi sen sijaan näytti yleistyvän yrityskoon kasvun myötä jo melko varhaisessa kasvun vaiheessa. Kirjalliset tehtäväkuvaukset olivat käytössä vain harvoissa tutkituista yrityksistä.

Monet tutkimukset puhuvat sen puolesta, että etenkin kasvua tavoittelevilla yrityksillä jonkin asteinen HRM:n systematisointi toisi tehokkuutta ja hyötyjä

toimintaan (mm. Kotey & Sheridan 2004). Kuitenkin monissa tutkimuksissa varoitetaan myös henkilöstökäytäntöjen liiallisesta jäykkyydestä uhkana joustavuudelle ja luovuudelle. Kotey & Slade (2005) ovat todenneet, että henkilöstökäytäntöjen muodollisuus ja epämuodollisuus pitää ratkaista kunkin Pk-yrityksen tapauksessa erikseen, koska monet tilannetekijät vaikuttavat siihen, mikä on milloinkin paras ratkaisu. Suomessa Saru (2009) päätyi väitöskirjassaan tähän samaan lopputulokseen. Myös monet muut ns. kontingenssinäkökulmaa edustavat tutkijat ovat korostaneet yrityksen liiketoimintastrategian ja siihen kytkeytyvien yritys kohtaisten tarpeiden ja tilanteen vaikutusta siihen, millainen rooli yksittäisillä henkilöstökäytännöillä siellä on yrityksen menestymisen kannalta. Esimerkiksi Fabi ja kumppanit (2009) totesivat teollisia pk-yrityksiä käsittelevässä tutkimuksessaan, että henkilöstöjohtamisen keinoin pystytään edistämään yrityksen tuloksellisuutta riippuen siitä, missä määrin ne tukevat yrityksen valitsemaa liiketoimintastrategiaa.

Henkilöstökäytäntöjen merkitys yrityksessä

Vain harvat tutkimukset ovat laajentaneet tarkastelua pidempiin kausaaliketjuihin (*causal chain analysis*), joissa huomioidaan samanaikaisesti henkilöstökäytäntö, työntekijöihin liittyvä asiointi ja liiketoiminnalliset tulokset (esimerkki tällaisesta Rucci ym. 1998). Useimmiten henkilöstöjohtamisen vaikutuksia tutkitaan keskittymällä vain henkilöstökäytänteiden lähellä oleviin tuloksiin (esim. työntekijöiden työhyvinvointi, työtyytyväisyys tai organisaatioon sitoutuminen, kokemus omasta suoriutumisestaan) ja eri tutkimuksissa tarkastellaan niiden yhteyttä yrityksen taloudellisiin tuloksiin. Lisäksi tutkimuksissa on tarkastelun kohteena yleensä yhden tai muutaman henkilöstökäytännön kehittyneisyys tai toteutustapa ja yhteys johonkin henkilöstön tilaa kuvaavaan piirteeseen, kuten esimerkiksi työtyytyväisyyteen ja sitoutumiseen. Ja jos henkilöstökäytäntöjen ja yrityksen tuloksellisuuden välistä yhteyttä onkin tutkittu, usein yhteyttä tarkastellaan suorana yhteytenä ottamatta huomioon henkilöstöä linkkinä henkilöstökäytäntöjen ja yrityksen tuloksellisuuden välissä (Guest 2012). Saru (2009) on esittänyt, että yrityksen ilmapiiri saattaisi olla keskeinen selittävä tekijä henkilöstökäytäntöjen ja yrityksen tuloksellisuuden välillä.

On kuitenkin tehty myös joitakin kokonaisvaltaisempia tarkasteluja. Niiden valossa henkilöstöjohtamisen käytäntöjen määrä ja laatu ovat yhteydessä henkilöstön osaamiseen, työhyvinvointiin ja suoriutumiseen (esim. Wright ym. 2005; Vanhala & Kotila 2006; Vanhala & Tuomi 2006), työntekijöiden työtyytyväisyyteen ja sitoutumiseen (Nishii ym. 2008), ilmapiiriin ja

vaihtuvuuteen (Batt ja Colvin 2011). Kaikki edellä mainitut asiat ovat puolestaan yhteydessä yrityksen tuloksellisuuteen, jota on mitattu muun muassa asiakastytyväisyydellä (Nishii ym. 2008). Marescaux ja kumppanit (2013) väittävät oman tutkimuksensa perusteella, että henkilöstökäytäntöjen ja edellä lueteltujen tulosten välissä on vielä yksi syvemmälle menevä tekijä, joka ratkaisee henkilöstöjohtamisen tulosten syntyminen: inhimillisten perustarpeiden tyydyttymisen. He tutkivat Decin ja Ryanin (2000: 229) motivaatioteorian valossa yksilöllisiä kokemuksia viidestä henkilöstökäytännöstä (urasuunnittelu, koulutus, henkilöstön osallistaminen, kehittävä palkitseminen ja mentorointi) yrityksissä. Tulokset osoittivat, että jos yksilö kokee olevansa osallisena kehittämissä ja voimaannuttavissa henkilöstökäytännöissä, hän kokee todennäköisesti myös perustarpeiden tyydytystä autonomian ja sosiaalisen yhteenkuuluvuuden osa-alueilla. Perustarpeista kokemus omasta pätevyydestä sen sijaan oli yhteydessä osallistamiseen, mutta ei juurikaan muihin.

Esimiestyöllä on hyvin suuri merkitys henkilöstökäytäntöjen soveltamiseen ja laatuun, ja näin ollen myös iso vaikutus henkilöstövoimavarojen ”tilaan”. Esimiehet hoitavat monia henkilöstöasioita ja näin ollen henkilöstökäytäntöjen toteutus ja samalla henkilöstöjohtamisen laatu vaihtelevat riippuen esimiesten aktiivisuudesta ja kyvystä hoitaa niitä (Purcell & Hutchinson 2007). Monet tutkimukset ovat osoittaneet, että hyvä esimiestyö vaikuttaa positiivisesti esimerkiksi henkilöstön osaamiseen, työhyvinvointiin ja sitoutumiseen (Harney & Jordan 2008) sekä suoriutumiseen (McCull-Kennedy & Anderson 2002).

Choi ja Lee (2013) tutkivat Koreassa 243 yli sata henkeä työllistävässä yrityksissä henkilöstökäytäntöjen yhteyttä työtyytyväisyyteen. Tulosten mukaan työntekijöiden käsitys osaamisen kehittämisen laadusta, urasuunnitelmien olemassaolosta, osallistamisen käytännöistä ja projektitiimien toimivuudesta olivat yhteydessä työtyytyväisyyteen. Monet tutkijat ovatkin arvelleet, että työntekijöiden tulkinta siitä, miten johto toteuttaa erilaisia henkilöstökäytäntöjä, saattaa loppujen lopuksi olla merkittävämpi asia hyvien tulosvaikutusten kannalta kuin käytännöt itsessään (mm. Edgar & Geare 2005). Myös Saridakis ja kumppanit (2013) esittivät tutkimuksensa loppupäätelmänä, että etenkin sellaisissa pk-yrityksissä, joissa on alhainen työtyytyväisyys, henkilöstökäytäntöjen systematisointi voi lisätä henkilöstön sitoutumista ja sen kautta tuloksellisuutta.

Henkilöstöjohtamisen resurssit ja organisointi

Henkilöstökäytäntöjen kehittäminen ja toteuttaminen vaativat yrityksessä sekä tietotaitoa ja työpanosta, että niiden nostamista tärkeänä asiana esille. Jos

henkilöstöfunktio on olematon eikä muillakaan ole muiden tehtävien ohella aikaa kiinnittää henkilöstöasioihin huomiota, henkilöstöasioita hoidetaan helposti minimitasolla ja ”kädestä suuhun” –periaatteella. Tällöin henkilöstövoimavaroihin liittyviä käytännön tilanteita hoidetaan helposti irrallisina asioina, epäjohdonmukaisesti ja niissä tehdään virheitä. Pk-yrityksissä on hyvin tyypillistä, että henkilöstöjohtamisen laajan kentän kaikkien osa-alueiden hoitamiseen ei riitä aikaa eikä osaamista (Klaas ym. 2000; Hornsby & Kuratko 2003; Marlow ym. 2010: 956).

Vähimmäisvaatimuksena voisi pitää, että jokaisessa yrityksessä koosta riippumatta olisi henkilö, jonka vastuulla olisi tarkastella henkilöstöjohtamisen laatua kokonaisvaltaisesti ja huolehtia sen tasapainoisesta kehittymisestä suhteessa liiketoimintaan. Mazzarolin (2003) mukaan yritys, jossa on yli 100 henkeä töissä, ei enää pärjää ilman kokopäivätoimista henkilöstöpäällikköä. Tutkimusten mukaan tilanne on käytännössä kuitenkin tätä huonompi. Esimerkiksi Cassellin ja kumppaneiden (2002) tekemässä 100 englantilaista PK-yritystä koskevassa HRM-tutkimuksessa kävi ilmi, että vain puolessa oli HRM-asioille omistautunut henkilö. On hyvin tyypillistä, että yksi tai muutama henkilö voi joutua hoitamaan kaikkia henkilöstöjohtamisen osa-alueita, usein lisäksi jonkun muun vaativan tehtäväalueen rinnalla. Monesti henkilöstöjohtaminen on yrityksen toimitusjohtajan vastuulla, jolla henkilöstöjohtaminen jää lukuisten tehtävien joukossa helposti katveeseen (Hornsby & Kuratko 2003).

Henkilöstöjohtamisesta vastaavien henkilöiden asema yrityksessä on myös ratkaisevaa sille, millaisena henkilöstöjohtamisen merkitys nähdään yrityksen tuloksellisuuden kannalta (Paauwe & Boselie 2005). Kysymys on siitä, missä määrin henkilöstöasioita hoitavat pystyvät vaikuttamaan yrityksessä tehtäviin päätöksiin, ja kuinka paljon heillä on osaamista (Tyson, 1999), kuinka uskottavia he ovat ja kuinka tehokkaasti he kykenevät tuottamaan henkilöstöpalveluja (Paauwe & Boselie 2005). Tämä viittaa siihen, että henkilöstöjohtamisesta vastuuta kantavalla henkilöllä tulisi olla yrityksen hierarkiassa myös asemavaltaa. Tämä ei kuitenkaan riitä, ellei tällä ole tehtäväkuvassa priorisoitu henkilöstöasioita ja riittävästi aikaa niiden hoitamiseen. Pk-yrityksissä tällainen tilanne on tavallinen, jos vastuhenkilö on esimerkiksi toimitusjohtaja tai talouspäällikkö.

Henkilöstöjohtamisen laatua ja asemaa yrityksessä määrittelee osaltaan yrityksen johtamisjärjestelmä. Jos henkilöstöasiat näkyvät esimerkiksi yrityksen strategisessa suunnittelussa, tavoiteasetannassa ja budjetoinnissa, seurannassa ja palkitsemiskäytännöissä sekä kokousten asialistoilla, on se merkki niiden tärkeyden tunnistamisesta yrityksen johtamisen kokonaisuudessa. Tähän viitaten

Becker ja Gerhart (1996) nimesivät omaksi henkilöstöjohtamisen asiakokonaisuudekseen HRM:n järjestelmäarkkitehtuurin, jolla he tarkoittivat henkilöstöjohtamista ohjaavia periaatteita. Se kertoo henkilöstöjohtamiselle annetun aseman johtamisen kokonaisuudessa ja päälinjat, joilla henkilöstövoimavaroihin yrityksessä suhtaudutaan, millaisin organisatorisin ratkaisuin ja minkälaisella henkilöstöllä sekä systematiikoilla henkilöstökäytäntöjä päätetään valita ja hoitaa.

Yksi konkreettinen osoitus HRM:n arkkitehtuurin kehittyneisyydestä on henkilöstöjohtamisen mittaaminen yrityksessä. Gates ja Langevin (2010) esimerkiksi havaitsivat, että henkilöstöjohtamisen vaikutusten mittaamisella on yhteys yrityksen tuloksellisuuteen. Mittaristojen kehittämällä onkin tärkeä toimintaa ohjaava merkitys henkilöstöjohtamisen puitteistossa. Boudreau ja Ramstad (2003: 84-86) ovat luokitelleet henkilöstöjohtamisen mittarit kolmeen kategoriaan: 1) tehokkuusmittarit (henkilöstötoimintojen aiheuttamat kustannukset ja kustannustehokkuus), 2) henkilöstökäytäntöjen vaikuttavuus (kohteena esim. motivaatio, tyytyväisyys ja osaaminen), ja 3) henkilöstökäytäntöjen vaikutus liiketoiminnan tuloksiin. Mittarit auttavat johtoa hyödyntämään henkilöstöjohtamisen voimavaroja ja keinoja yrityksen kilpailukyvyn vahvistamiseen, jos mittarit ovat ymmärrettäviä, perustuvat oikeaan tietoon ja koetaan hyödyllisiksi (Winkler ym. 2010).

Yhtenä henkilöstöjohtamisen strategisuuden tunnusmerkkinä on pidetty sitä, että henkilöstöpolitiikka periaatteineen ja käytäntöineen käytetään yrityksessä tietoisesti keinona lisätä yrityksen kilpailukykyä (Martell & Carroll 1995). Vaikka henkilöstökäytäntöjen toteutustavat ovat yleisellä tasolla organisaatiomaailmassa laajasti tunnettuja ja tiedossa, kilpailuetua tuottava yritysکوhtainen tieto niiden yhdistelemisen, soveltamisen ja uudistamisen tavoista tuottaa kilpailuetua (Boxall, 1996).

Loppupäätelmät

Pk-yritysten menestymisen edellytyksiä voi merkittävästi tukea kehittämällä niiden henkilöstöjohtamista. Sille näyttäisi tutkimusten valossa olevan huutava tarve, mikä on samalla myös iso mahdollisuus. Moni pk-yritys voi saada hyvästä henkilöstöjohtamisesta merkittävän kilpailuedun verrattuna muihin alalla toimiviin pk-yrityksiin.

Tässä artikkelissa esiteltiin HRM:n arvoprosessimalli, joka on yksi potentiaalinen henkilöstöjohtamisen kehittämistä helpottava malli pk-yritysten käyttöön. Malli sisältää ajatuksen portaikosta, jossa portaat alhaalta ylös ovat HRM-organisaatio

(HRM:n resurssit ja puitteet), henkilöstökäytännöt (HR practices) ja HRM:n tavoitteet eli henkilöstön tila (inhimilliset voimavarat) ja lopullinen päämäärä eli yrityksen tavoitteet. Portaikko lepää yrityksen liiketoimintastrategian ja taloudellisten edellytysten maaperällä. Jos alimmaiseta portaata ovat heikot, ylempänä olevatkaan eivät kannata.

Pk-yritysten kohdalla henkilöstöjohtamisen arvoprosessin kaksi alinta porrasta ovat erityisen kriittisiä. Ensinnäkin, yrityksessä tulisi olla jokin henkilö, jolla olisi osaamista ja aikaa huolehtia ”omistajana” henkilöstöjohtamisen kokonaisuudesta ja joka osallistaisi siihen muuta johtoa ja henkilöstöä. Toiseksi, pk-yrityksessä tulisi määritellä liiketoiminnalle tärkeät henkilöstökäytännöt ja kehittää niihin johdonmukaisuutta ja tasalaatuisuutta varmistavat toimintamallit. Kaikessa ei tarvitse toimintaa viedä maksimistasolle, mutta on tärkeää päättää, mitkä käytännöt ja millä tavalla hoidettuina ovat yrityksen liiketoimintastrategian kannalta olennaisen tärkeitä hoitaa kunnolla. Lisäksi on syytä pohtia, tuotetaanko henkilöstökäytäntö kokonaan itse vai haetaanko apua ulkoiselta palveluntarjoajalta. Kolmanneksi, pk-yrityksessä olisi määriteltävä yrityksen liiketoiminnallisten tavoitteiden edellyttämä henkilöstön tavoitetila ja sen seuranta tukeva mittaristo. Neljänneksi, yrityksessä tulisi kyetä kehittämään henkilöstöjohtamisen kokonaisuutta ajallisesti kytköksissä yrityksen kehitysvaiheiden kanssa. Tässä olisi paremmin eduksi etupainotteisuus eli yrityksen toiminnan kehittymistä tuettaisiin luomalla sille henkilöstöresursseihin liittyvää potentiaalia.

Pk-yritysten henkilöstöjohtamista käsittelevä tutkimus on rikastunut paljon 2000-luvulla, mutta sille on edelleen selvä tarve. Monissa niistä on henkilöstökäytäntöjen soveltamisesta kysytty vain henkilöstöasioista vastaavilta henkilöiltä, joten etenkin sellaiselle tutkimukselle on tarvetta, jossa informanteina ovat heidän lisäksi yrityksen liiketoimintastrategiasta vastaava johto ja henkilöstö. Vain harvat tutkimukset ovat tarkastelleet henkilöstöjohtamisen ja yrityksen tuloksellisuuden välistä yhteyttä, joten myös tähän kytkökseen kohdistuvia tutkimuksia tarvitaan lisää (ks. Snape & Redman 2009). Pitkittäistutkimukset ovat vielä erittäin harvinaisia, joten parhaimmillaan pk-yrityksiin kohdentuvat tutkimukset olisi monitasotarkastelu, joka huomioi yrityksen taloudellisen menestyksen pitkällä aikajänteellä. Tällä tutkimusasetelmalla saataisiin selville, millainen on henkilöstöjohtamisen tila pk-yrityksissä ja millaisia vaikutuksia sillä on yritysten menestykseen. Olisi myös syytä ymmärtää, miksi henkilöstöjohtaminen on sellaista kuin on, tai millä reunaehdoilla se voisi kehittyä, joten tarvetta on myös syvälliselle ja teemakohtaiselle laadulliselle tarkastelulle.

Lähteet

- Apospori, E., Nikandrou, I., Brewster, C. & Papalexandris, N. (2008). HRM and organizational performance in northern and southern Europe. *International Journal of Human Resource Management*, Vol. No., 1187-1207.
- Appelbaum, E., Bailey, T., Berg, P. & Kalleberg, A.L. (2000). *Manufacturing advantage: why high-performance work systems pay off*. Economic Policy Institute: Washington, DC.
- Barrett, R., & Mayson, S. (2007). Human resource management in growing small firms. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 14:2, 307–320.
- Batt, R. & Colvin, A. (2011). An employment systems approach to turnover: human resource practices, quits, dismissals, and performance. *Academy of Management Journal*, 54:4, 695-717.
- Becker, B. & Gerhart, B. (1996). The impact of human resource management on organizational performance: progress and prospects. *Academy of Management Journal*, 39:4, 779-801.
- Beer, M., Spector, B.A., Lawrence, P.R., Mills, Q. and Walton, R.E. (1984). *Managing human assets*. New York: The Free Press.
- Bergenhengouwen, G.J. (1996). Competence development – a challenge for HRM professionals: core competences of organizations as guidelines for the development of employees. *Journal of European Industrial Training*, 20:9, 29-35.
- Boudreau, J. & Ramstad, P. (2003). Strategic HRM measurement in the 21st century: from justifying HR to strategic talent leadership, in Goldsmith, M., Gandossy, R.P. & Efron, M.S. (Eds.), *HRM in the 21st Century*. Wiley: New York, 79-90.
- Boxall, P. & Purcell, J. (2003). *Strategy and human resource management*. Palgrave Macmillan, New York.
- Boxall, P. (2007). The strategic HRM debate and the resource-based view of the firm. *Human Resource Management Journal*, 6:3, 59-75.
- Brand, M.J. & Bax, E.H. (2002). Strategic HRM for SMEs: implications for firms and policy. *Education and Training*, 44:8/9, 451-463.
- Bryant, L., Jones, D.A. & Widener, S.K. (2004). Managing value creation within the firm: an examination of multiple performance measures. *Journal of Accounting Research*, 16, 107-131.

Cardon, M.S. & Stevens, C.E. (2004). Managing human resources in small organizations: what do we know? *Human Resource Management Review*, 14, 295–323.

Cassell, C., Nadin, S., Gray, M. & Clegg, C. (2002). Exploring human resource management practices in small and medium sized enterprises. *Personnel Review*, 31:6, 671–692.

Chandler, G. & McEvoy, G. (2000). Human resource management, TQM, and firm performance in small and medium-sized enterprises. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 25:1, 43–58.

Choi, J-H & Lee, K-P. (2013). Effects of employees' perceptions on the relationship between HR practices and firm performance for Korean firms. *Personnel Review*, 42: 5, 573-594.

Coleman, J. (1988). Social capital in the creation of human capital. *American Journal of Sociology*, 94, 95-121.

Combs, J., Liu, Y., Hall, A. & Ketchen, D. (2006). How much do high-performance work practices matter? A meta-analysis of their effects of organizational performance. *Personnel Psychology*, 59:3, 501-528.

De Kok, J.M.P., Uhlander, L.M. & Thurik, A.R. (2006). Professional HRM practices in family owned-managed enterprises. *Journal of Small Business Management*, 44(3), 441-460.

Deci, E.L & Ryan, R.M. (2000). The empirical exploration of intrinsic motivational processes. In L. Berkowitz (Ed.) *Advance in experimental social psychology*. Vol. 13, pp. 39-80. New York: Academic Press.

Dyer, L. & Reeves, T. (1999). Human resource strategies and firm performance: what do we know, where do we need to go? *International Journal of Human Resource Management*, 6:3, 656-670.

Dyer, L. & Shafer, R. (1999). Creating organizational agility: implications for strategic human resource management. In Wright, P., Dyer, L., Boudreau, J. and Milkovich, G. (Eds.). *Research in Personnel and Human Resource Management*. JAI Press, Stamford, London.

Edgar, F. & Geare, A. (2005). HRM practice and employee attitudes: different measures – different results. *Personnel Review*, 34:5, 534-549.

Fabi, B., Raymond, L. & Lacoursière, R. (2009). The alignment of HRM practices in manufacturing SMEs: a Gestalts perspective. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 16:1, 7-25.

Forth, J.; Hewley, H. and Bryson, A. (2006). Small and medium-sized enterprises: findings from the 2004 workplace employment relations

survey [online] [cited on 24.10.2013]. Available from World Wide Web:
<URL:
<http://webarchive.nationalarchives.gov.uk/+http://www.bis.gov.uk/files/file31580.pdf>>

Galabova, L. & McKie, L. (2013). The five fingers of my hand: human capital and well-being in SMEs. *Personnel Review*, 42:6, 662–683.

Gates, S. & Langevin, P. (2009). Human capital measures, strategy, and performance: HR managers' perceptions. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 23_1, 111-132.

Godard, J. (2004). A critical assessment of the high-performance paradigm. *British Journal of Industrial Relations*, 42:2, 349-78.

Golhar, D.Y. & Deshpande, S.P. (1997). HRM practices of large and small Canadian firms. *Journal of Small Business Management*, 35:3, 30–38.

Gonzales, B., Ellis, Y.M., Riffel, P.J. & Yager, D. (1999). Training at IBM's human resource service center: linking people, technology and HR processes. *Human Resource Management*, 38:2, 135-142.

Gray, C. & Mabey, C. (2005). Management development. Key differences between small and large businesses in Europe. *International Small Business Journal*, 23:5, 467-485.

Gubman, E. (2004). HR strategy and planning: from birth to business results, *HR. Human Resource Planning*, 27: 1, 13-24.

Guest, D.E. (1987). Human resource management and industrial relations. *Journal of Management Studies*, 24:5, 503-521.

Guest, D.E. (2012). Human resource management: corporate performance and employee wellbeing: building the worker into HRM. *The Journal of Industrial Relations*, 44:3, 335-358.

Harney, B. & Dundon, T. (2006). Capturing complexity: developing an integrated approach to analyzing HRM in SMEs. *Human Resource Management Journal*, 16:1, 48–73.

Harney, B. & Jordan, C. (2008). Unlocking the black box: line managers and HRM-performance in a call centre context. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 57:4, 275-296.

Harter, J.K., Schmidt, F.L. & Hayes, T.L. (2002). Business-unit-level relationship between employee satisfaction, employee engagement, and business outcomes: a meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 87, 268-79.

Hayton, J.C. (2003). Strategic human capital management in SMEs: an empirical study of entrepreneurial performance. *Human Resource Management*, 42:4, 375-391.

Hendry, C. & Pettigrew, A. (1990). Human resource management: an agenda for the 1990s. *International Journal of Human Resource Management*, 1:1, 17-43.

Hornsby, J.S. & Kuratko, D.F. (1990). Human resource management in small business: Critical Issues for the 1990's. *Journal of Small Business Management*, 28:3, 9-18.

Hornsby, J.S. & Kuratko, D.F. (2003). Human resource management in U.S. small businesses: a replication and extension. *Journal of Developmental Entrepreneurship*, 8:1, 73-92.

Huselid, M. (1995). The impact of human resource management practices and turnover, Productivity, and corporate financial performance. *Academy of Management Journal*, 38:3, 635-672.

Ichniowski, C., Shaw, K. & Prennushi, G. (1997). The effects of human resource management practices on productivity: a study of steel finishing lines. *American Economic Review*, 87:3, 291-313.

Isidor, R., Schwens, C. & Kabst, R. (2011). Human resource management and early internationalization: is there a leap-frogging in international staffing? *The International Journal of Human Resource Management*, 22:10, 2167-2184.

Kasturi, P., Orlov, A.G. & Roufagalas, J. (2006). HRM systems architecture and firm performance: evidence from SMEs in a developing country. *International Journal of Commerce & Management*, 16:3/4, 178-196.

Klaas, B.S.; McClendon, J. & Gainey T.W. (2000). Managing HR in the small and medium enterprise: the impact of professional employer organizations. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 25:1, 107-124.

Kotey, B. & Sheridan, A. (2004). Changing HRM practices with firm growth. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 11:4, 474-485.

Kotey, B. and Folker, C. (2007). Employee training in SMEs: effect of size and firm type – family and non-family. *Journal of Small Business Management*, 45:2, 213-238.

Kotey, B. and Slade, P. (2005). Formal human Resource management practices in small growing firms. *Journal of Small Business Management*, 43:1, 16-40.

- Kotila, O. (2005). *Strateginen henkilöstöjohtaminen ja yrityksen tuloksellisuus*. Helsinki: Helsingin kauppakorkeakoulu.
- Lähteenmäki, S., Storey, J. & Vanhala, S. (1998). HRM and company performance: the use of measurement and the influence of economic cycles. *Human Resource Management Journal*, 8:2, 51-65.
- Lisboa, J. & Yasin, M. (1999). The impact of workforce level restriction on the performance of the linear decision rule: an exploratory production planning study. *Industrial Management + Data Systems*, 99:4, 156-158.
- Marescaux, E. & De Winne, S. & Sels, L. (2013). HR practices and HRM outcomes: the role of basic need satisfaction. *Personnel Review*, 42:1, 4-27.
- Marlow, S., Taylor, S. and Thompson, A. (2010). Informality and formality in medium-sized companies: contestation and synchronization. *British Journal of Management* 21, 954-965.
- Martell, K. & Carroll, S.J. (1995). How strategic is HRM? *Human Resource Management*, 34:2, 253-268.
- Mayson, S. & Barrett, R. (2006). The 'science' and 'practice' of HRM in small firms. *Human Resource Management Review*, 16, 447-455.
- Mazzarol, T. (2003). A model of small business HR growth management. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 9:1, 27-49.
- McCull-Kennedy, J.R. & Anderson, R.D. (2002). Impact of leadership style and emotions on subordinate performance. *The Leadership Quarterly*, 13:3, 545-559.
- McEvoy, G. (1984). Small business personnel practices. *Journal of Small Business Management*, 22:4, 1-8.
- Nguyen, T. and Bryant, S. (2004). A study of the formality of HRM practices in small and medium sized firms in Vietnam. *International Small Business Journal*, 22:6, 595-618.
- Nishii, L.M., Lepak, D.P. & Schneider, B. (2008). Employee attributions of the "why" of HR practices: their effects on employee attitudes and behaviors, and customer satisfaction. *Personnel Psychology*, 61:3, 503-545.
- Paauwe, J. & Boselie, P. (2003). Challenging 'strategic HRM' and the relevance of the institutional setting. *Human Resource Management Journal*, 13:3, 56-70.

Paauwe, J. & Boselie, P. (2005). HRM and performance: what next? *Management Journal*, 15:4, 68-83.

Paauwe, J. (2004). *Human resource management and performance: unique approaches for achieving long term viability*. Oxford University Press, Oxford.

Pfeffer, J. (1994). *Competitive advantage through people: unleashing the power of work force*. Harvard Business School Press: Boston, MA.

Posthuma, R.A., Campion, M.C., Masimova, M. & Campion, M.A. (2013) A high performance work practices taxonomy: integrating the literature and directing future research. *Journal of Management* 39:5, 1184–1220.

Purcell, J. & Hutchinson, S. (2006). Front-line managers as agents in the HRM-performance causal chain: theory, analysis and evidence. *Human Resource Management Journal*, 17:1, 3-20.

Rucci, A.J, Kirn, S.P. & Quinn, R.T. (1998). The employee-customer profit chain at Sears. *Harvard Business Review*, 76, 82-97.

Russ, F. & McNeilly, K. (1995). Links among satisfaction, commitment and turnover intention: the moderating effect of experience, gender and performance. *Journal of Business Research*, 34, 57-65.

Saridakis, G., Torres, R.M. and Johnstone, S. (2013). Do human resource practices enhance organizational commitment in SMEs with low employee satisfaction? *British Journal of Management*, 24, 445–458.

Saru, E. (2009). *How bits and peaces from the HRM, HRD and OL perspectives can improve performance in small enterprises*. Turku: Uniprint Turku.

Schaufeli, W.B., Salanova, M., Gonzales-Roma, V. & Bakker, A.B: (2002). The measurement of engagement and burnout: a two sample confirmatory factor analytic approach. *Journal of Happiness Studies*, 3, 71-92.

Sels, L., De Winne, S., Maes, J., Delmotte, J., Faems, D. & Forrier, A. (2006). Unravelling the HRM–performance link: value-creating and cost-increasing effects of Small Business HRM. *Journal of Management Studies*, 43:2, 329-342.

Sheehan, M. (2013). Human resource management and performance: evidence from small and medium-sized firms. *International Small Business Journal*, 0:0, 1–26.

Snape, E. & Redman, T. (2010). HRM practices, organizational citizenship behavior, and performance: a multi-level analysis. *Journal of Management Studies*, 47:7, 1219-1247.

Sullivan, J. (2002). *Rethinking strategic HR. HR's role in building a performance culture*. Chicago: CCH Publications.

Sun, Li-Yun, Aryee, Samuel & Law, Kenneth S. (2007). High-performance human resource practices, citizenship behavior, and organizational performance: a relational perspective. *Academy of Management Journal* 50:3, 558-577.

Tergarden, L.F., Sarason, Y., Childers, J.S. & Hatfield, D.E. (2005). The engagement of employees in the strategy process and firm performance: the role of strategic goals and environment. *Journal of Business Strategies*, 22:2, 75-99.

Theriou, G.N. & Chatzoglou, D. (2009). Exploring the best HRM practices-performance relationship: an empirical approach. *Journal of Workplace Learning*, 21:8, 614-646.

Tocher, N. and Rutherford, M. (2009). Resource management problems in small and medium firms: an empirical examination. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 33:2, 455-478.

Tyson, S. (1999) How HR knowledge contributes organizational performance. *Human Resource Management Journal*, 9:3, 42-52.

Tzafirir, S.S. (2005). The relationship between trust, HRM practices and firm performance. *International Journal of Human Resource Management* 16:9, 1600-1622.

Van De Voorde, K., Paauwe, J. & Van Veldhoven, M. (2012). Employee Well-being and HRM-Organizational Performance Relationship: a review of quantitative studies. *International Journal of Management Reviews*, 14, 391-407.

Van Herpen, M., Van Praag, M. & Cools, K. (2005). The effects of performance measurement and compensation on motivation: an empirical study. *De Economist*, 153:3, 303-329.

Vanhala, S. & Kotila, O. (2006). Korkean tuloksellisuuden ja hyvinvoinnin kytkennät henkilöstövoimavarojen johtamisen tutkimuksessa. *Työelämän tutkimus*, 4:2, 69-82.

Vanhala, S. & Tuomi, K. (2006). HRM, company performance and employee well-being. *Management Review* 17:3, 241-255.

Viitala, R., Sääntti, R. & Tanskanen, J. Organizational climate's connection to well-being at work. *International Journal of Organizational Analysis*. (Will be published 01/2016)

Vinten, G., Lane, D.A. & Hayes, N. (1997). People management in small and medium sized enterprises. *Management Research News*, 20:11, 1-66.

Wang, D-S. & Shyu, C-L. (2007). Will the strategic fit between business and HRM strategy influence HRM effectiveness and organizational performance? *International Journal of Manpower*, 29:2, 92-110.

Wilkinson, A. (1999). Employment relations in SMEs. *Employee Relations* 21:3, 206–217.

Williams, S.J. & Snow, D.M. (2012). Promoting health in small and medium-sized enterprises. *Journal of Small Business and Enterprise Development* 19:4, 729–744.

Williamson, I.O. (2000). Employer legitimacy and recruitment success in small businesses. *Entrepreneurship Theory and Practice* 25:1, 27–42.

Winkler, S., König, C. & Kleinmann, M. (2010). Single-attribute utility analysis may be futile, but this can-t be the end of the story: causal chain analysis as an alternative. *Personnel Psychology* 63:4, 1041-1065.

Wright, P.M. & McMahan, G.C. (1992). Theoretical perspectives for strategic human resource management. *Journal of Management*, 18:2, 295-320.

Wright, P.M., Gardner, T.M., Moynihan, L.M. & Allen, M.R. (2005). The relationship between HR practices and firm performance. Examining causal order. *Personnel Psychology* 58:2, 409-446.

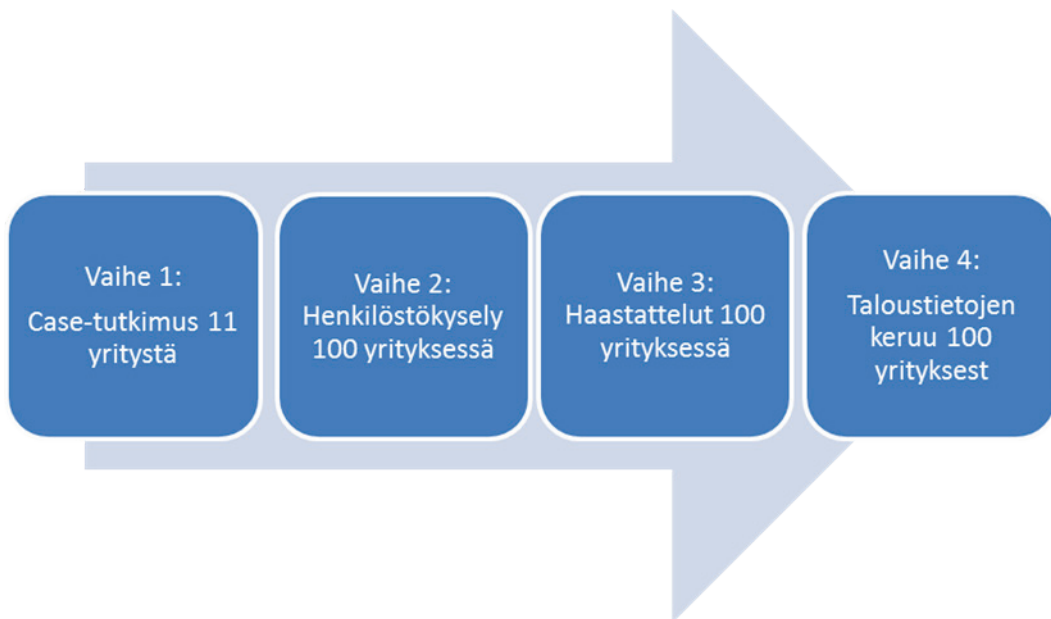
Zimmerman, R.D. & Arnold, T.C. (2009). The impact of job performance on employee turnover intentions and the voluntary turnover process. *Personnel Review*

3 HANKKEEN KULKU JA KÄYTETYT MENETELMÄT

Riitta Viitala, Mikko Luoma, Susanna Kultalahti, Timo-Pekka Uotila, Jenni Kantola, Katja Ekman, Sanna Skyttälä, Helena Kosola

Tutkimushankkeessa hyödynnettiin monimenetelmällistä lähestymistapaa (A *Multi-method Approach*, ks. esim. Seashore Louis 1982).

Tutkimushanke sisälsi neljä toisiinsa liittyvää tutkimuksellista vaihetta (Kuvio X): 1) case-tutkimus 11 yrityksessä, joissa toteutettiin HRM:n kehittämis-interventio; 2) henkilöstökysely 100 yrityksessä, jolla tutkittiin henkilöstövoimavarojen tilaa; 3) haastattelut 100 yrityksessä, jolla tutkittiin henkilöstöjohtamisen tilaa; ja 4) kirjoituspöytä tutkimus, jossa analysoitiin 100 yrityksen taloudellinen kehitys viiden vuoden aikana. Näitä vaiheita voi kutsua myös osatutkimuksiksi, jotka täydentävät toisiaan. Kerätyt empiiriset aineistot olivat sekä monitasoisia että monitahoisia.



Kuvio 2. HERMES-hankkeen tutkimuksen vaiheet

Seuraavaksi esitellään kunkin vaiheen tarkoitus ja toteutustapa.

3.1 Tutkimusvaihe 1: case-tutkimukset 11 yrityksessä

Ensimmäinen tutkimusosuus käsitti 11 pk-yrityksen case-tutkimukset. Nämä tutkimukset olivat luonteeltaan tutkimus- ja kehittämisprojekteja. Tutkimusmetodologisesti ne lähestyivät luonteeltaan toimintatutkimuksia (*action research*): jokaisessa niistä paikannettiin haastattelujen ja keskustelujen tuloksena jokin yksittäinen henkilöstöjohtamiseen liittyvä ongelma, johon haettiin ratkaisuja tutkimuksellisin keinoin. Toimintatutkimus kuten tapaustutkimuskin kohdistuu johonkin tiettyyn erityistapaukseen eikä sillä haeta yleistettävää tietoa. Siinä on tarkoituksena kehittää tai muuttaa jotakin käytännön ilmiötä hyväksyen sen, että kyse on jatkuvasta prosessista eikä päätepisteen löytäminen ole olennaista. Sille on tyypillistä ratkaisujen etsintä ongelmiin ja kokeileva ote. Puhdaspiirteinen toimintatutkimus etenee spiraalina sisältäen suunnittelun, toiminnan, reflektoinnin ja parantelun vaiheita. Parhaimmillaan siinä tutkitaan myös osallistuvien henkilöiden reaktioita kehitys- ja muutostyöskentelulle. (Heikkinen 2001; Linturi 2003.) Käsillä olevassa tutkimuksessa pystyttiin käytettävissä olevan ajan puitteissa analysoimaan haastattelujen perusteella kunkin yrityksen henkilöstöjohtamisen tilanne ja siihen liittyvää problematiikkaa, valitsemaan kehityskohde ja kehittelemään ongelmaan ratkaisu yhdessä yrityksen edustajien kanssa. Tämä osuus on tehtynä käsillä olevan raportin kirjoitusajankohtana.

Yrityksiin on oltu yhteydessä jälkikäteen. Vuoden sisällä siitä, kun ratkaisumalli esiteltiin yrityksille, kaikki ovat lähteneet toteuttamaan kehiteltyjä ratkaisumalleja. Jatkotutkimuksen asiana on tehdä seuranta-haastattelut ja kerätä tietoa ratkaisumallien käyttöönoton vaikutuksista yrityksissä.

Case-tutkimusvaihe toimi lähtökohtana tutkimushankkeen myöhemmille vaiheille. Siinä perehdyttiin syvällisesti pk-yritysten henkilöstöjohtamisen luonteeseen, olosuhteisiin ja haasteisiin.

Yritykset rekrytoitiin kontaktoimalla niitä suoraan. Case-tutkimukseen valikoituivat seuraavanlaiset yritykset:

Yritys A, teknologiateollisuuden tuotantoyritys, perheyritys, Etelä-Pohjanmaa

Yritys B, taloushallinnon palveluja tarjoava yritys, Pohjanmaa

Yritys C, teknologiateollisuuden tuotantoyritys, perheyritys, Etelä-Pohjanmaa

Yritys D, media-alan yritys, Keski-Pohjanmaa

Yritys E, teknologiateollisuuden tuotantoyritys, Keski-Pohjanmaa

Yritys F, IT-alan yritys, Uusimaa

Yritys G, henkilöstöpalveluja tarjoava yritys, Pohjanmaa

Yritys H, energia-alan yritys, Pohjanmaa

Yritys I, energia-alan yritys, Pohjanmaa

Yritys J, teknologiateollisuuden tuotantoyritys, perheyritys, Pohjanmaa

Yritys K, erikoiskaupan alan yritys, perheyritys, Pohjanmaa.

Yrityksistä kolme, joiden oli määrä alun perin olla mukana, jättäytyi hankkeen alussa pois. Tutkimukseen hankittiin uudet yritykset pois jääneiden tilalle, joten suunniteltu yritysten määrä (10) toteutui ja lisäksi otettiin mukaan yksi ylimääräinen siltä varalta, että joku mukaan lähteneistä vielä päättää keskeyttää projektin.

Sen lisäksi, että loppuun saakka mukana olleet yritykset ovat mahdollistaneet kiinnostavien havaintojen tekemisen pk-yrityksen henkilöstöjohtamisen problematiikasta, tärkeää on huomioida myös syyt kolmen yrityksen jättäytymiseen pois tutkimushankkeesta.

Eräs hotelli lähti alun perin mukaan hankkeeseen tavoitteenaan kehittää asiakasarvoaan työyhteisön toimivuutta parantamalla. Yrityksen palvelukuva sekä asiakastyytyväisyys olivat heikentyneet ja niiden myötä myös yrityksen talous. Yritys kärsi muun muassa sisäisen viestinnän ongelmista ja vuokratyövoiman käytön lieveilmiöistä, joista keskeisin oli työyhteisön rikkonaisuus. Ilmapiiri yrityksessä oli apea ja kyyninen. Toimitusjohtaja koki kehittämistoimenpiteet tärkeiksi ja halusi yrityksen mukaan tutkimukseen. Projekti lähti käyntiin toimitusjohtajan haastattelulla ja kehitystarpeiden kartoittamisella, mutta pian sen jälkeen toimitusjohtaja vaihtui. Uusi toimitusjohtaja koki hankkeen liian kuormittavana vaiheessa, jossa liiketoimintaa piti elvyttää ja rakentaa uudenlaista organisaatiota.

Eräs talonrakennusalan yritys oli alun perin mukana projektissa. Juuri ennen tutkimus- ja kehityshankkeen käynnistämistä yrityksen taloudellinen tilanne romahti, koska vastikään tehty suuri investointi osoittautui kannattamattomaksi. Nämä asiat vaativat johdon täyden huomion, eikä henkilöstöön liittyvälle kehitystyölle jäänyt aikaa. Vertauskuvallisesti laiva on ajamassa karille ja suunnan korjaamiseen on keskityttävä ensimmäiseksi ja kaikin voimin.

Eräs kiinteistövälitysyritys jäi myös pois hankkeesta sen alkuvaiheessa. Syynä olivat rajalliset aikaresurssit yrityksessä. Taustatekijöinä olivat yrityksessä ja toimialalla tapahtuvat muutokset ja markkinatilanteen kiristyminen. Yrityksessä oli myös useita muita kehittämishankkeita meneillään. Pääsyynä pois jääntiin oli kuitenkin se, että yrityksen odotukset tutkimus- ja kehityshankkeelle paljastuivat epärealistisiksi. Tarvekartoitusvaiheessa kävi ilmi, että toimitusjohtaja toivoi mahdollisimman suoraa apua myyntihenkilöiden myyntivalmiuksien kehittämiseen, eikä niinkään henkilöstöjohtamisen kehittämiseen.

Nämä tapaukset osoittavat, että henkilöstöjohtaminen saatetaan nähdä ylimääräisenä kehityspanoksena, josta luovutaan heti, jos jotain tärkeämpiä haasteita ilmaantuu. Kahdessa tapauksessa henkilöstöjohtamista ei mielletty keinona vastata esille nousseisiin haasteisiin. Kolmannessa henkilöstöjohtamisen tutkimuksesta toivottiin "hokkus-pokkus" -tyyppistä nopeaa ratkaisua myyntityön tahmeuteen.

Kussakin yrityksessä toimi kaksi tutkijaa (yhdessä yrityksessä poikkeuksellisesti neljä). Jokaisessa niistä edettiin seuraavien vaiheiden mukaan:

I Aloituspalaveri, jossa oli mukana yrityksen toimitusjohtaja ja hänen mahdollisesti kutsumansa muut henkilöt. Niissä yrityksissä, joissa oli henkilöstöpäällikkö, he olivat aloituspalaverissa yhdessä. Palaverissa käytiin 1–2 tunnin mittainen keskustelu yrityksen henkilöstövoimavarojen ja henkilöstöjohtamisen tilanteesta ja kehitystarpeista. Monissa tapauksissa tutkimisen ja kehittämisen kohde löytyi jo tässä keskustelussa. Muutamassa yrityksessä keskusteluja käytiin kaksi. Joissakin tapauksissa tutkijat kävivät alkukeskustelun satoa läpi ja tekivät sen pohjalta ehdotuksen toimitusjohtajalle kehittämiskohteeksi, jonka hän sitten hyväksyi sellaisenaan tai pienin muutoksin.

II Kehittämiskohteen määrittely. Jokaisesta yrityksestä valittiin yksi henkilöstöjohtamisen asia, jota lähdettiin kehittämään tutkimuksellisella otteella yhteistyössä tutkijoiden ja yrityksen edustajien kanssa. Intervention kriteeriksi asetettiin, että sen tuli olla selkeästi rajattu ja toteutettavissa vuoden kuluessa. Lisäksi sen tuli parantaa henkilöstöjohtamisen laatua kehittämällä yritykseen soveltuva uusi henkilöstökäytäntö, tehostamalla nykyisiä henkilöstökäytäntöjä tai järjestelemällä henkilöstötyöhön kohdennettujen voimavarojen käyttöä ja siihen liittyvää työnjakoa. Henkilöstötyön interventio saattoi olla esimerkiksi perehdytysjärjestelmän luominen, kehityskeskustelujen käyttöön otto, esimiestyön pelisääntöjen kehittäminen tai varhaisen välittämisen mallin käyttöön otto.

III Tiedon keruu. Yrityksissä tehtiin haastatteluja, kyselyjä ja kirjallisten dokumenttien läpikäyntiä, joiden avulla päästiin selville nykytilanteesta, kehitystarpeista ja kehittämisen reunaehdoista. Tavoitteena oli myös ymmärtää yrityksen henkilöstöjohtamisen kehityshistoriaa ja kulttuurista kontekstia, jotta pystyttäisiin kehittämään toimintamalli, joka sopii ympäristöönsä ja on yrityksen resurssien puolesta elinkelpoinen.

IV Kehitellyn henkilöstökäytännön mallintaminen. Saadun aineiston varassa tutkijat mallinsivat henkilöstökäytännön, joka käytiin keskustellen läpi yrityksen toimitusjohtajan ja hänen valitsemiensa henkilöiden kanssa. He ottivat kantaa mallin soveltuvuuteen ja tekivät tarkennuksia ja muutosehdotuksia.

V Henkilöstökäytännön soveltaminen. Kehitelyä henkilöstökäytäntöä sovelletaan yrityksessä ja kytketään osaksi sen johtamisjärjestelmää.

Case-tutkimukset esitellään luvussa neljä.

3.2 Tutkimusvaihe 2: Henkilöstökysely 100 pk-yrityksessä

Seuraavassa tutkimuksen vaiheessa tarkoituksena oli muodostaa laajempi ja kattavampi käsitys pk-yritysten henkilöstövoimavarojen tilasta. Sen avulla haluttiin paikantaa sekä tarkemmin että kokonaisvaltaisemmin henkilöstöjohtamisen haasteita ja onnistuneisuutta.

Yritysten rekrytointi tutkimukseen aloitettiin syksyllä 2015. Tutkimusta mainostettiin muun muassa paikallisissa lehdissä, uutisissa ja sosiaalisessa mediassa (LinkedIn, Facebook), minkä kautta tutkijat pyysivät yhteydenottoja yrityksiltä, jotka halusivat osallistua tutkimukseen. Rekrytoinnissa olivat apuna myös erilaiset yrityskanavat kuten esimerkiksi Vaasan Yrittäjät, Kust-Ötterbottens företagare, Oulun Yrittäjät ja KOSEK, jotka mainostivat hanketta yritysjäsenilleen. Lisäksi tutkimustiimin jäsenet esittelivät hanketta erilaisissa tilaisuuksissa. Tällaisia olivat esimerkiksi Eläkevakuuttajan yrityksille suuntaama alueellinen seminaari, MBA-ohjelmat ja Etelä-Pohjanmaan Johtamisfoorumi.

Pääosa yrityksistä rekrytoitiin lopulta kuitenkin suoraan yhteydenotoin. Hankkeen jäsenet miettivät hankkeeseen soveltuvia yrityksiä ja ottivat niiden toimitusjohtajiin tai henkilöstöpäällikköihin yhteyttä puhelimitse. Rekrytointia varten laadittiin yhteinen esittelyteksti, jonka avulla potentiaalisen yrityksen toimitusjohtajalle saatiin nopeasti kerrottua olennaiset asiat tutkimuksesta ja sen hyödyistä. Puhelun jälkeen yritykselle lähetettiin vielä esite hankkeesta. Kaikista

yrityksistä, joihin oltiin oltu yhteydessä, pidettiin listaa. Suorahaku oli tehokas tapa paitsi yritysten saamiseksi mukaan, myös siksi, että siinä samalla saatiin annettua tarpeellinen lisäinformaatio heti lopullisen päätöksen pohjaksi.

Tutkimukseen rekrytoitiin ennen muuta yrityksiä, joiden henkilöstömäärä on 30–250. Lopulliseen aineistoon valikoitui myös yrityksiä, joiden henkilöstömäärä oli alle 30 (kuitenkin yli 20) ja kaksi yritystä, joissa oli jonkin yli 250 työntekijää. Yritykset kerättiin yhteistyössä Lappeenrannan teknillisen yliopiston tutkijoiden kanssa eri puolilta Suomea. Eteläisimmät yritykset olivat Helsingistä ja pohjoisimmat Kittilästä. Sadan yrityksen aineistossa on 676 esimiestä ja 3824 alaisroolissa olevaa vastaajaa. Aineisto tarjoaa hyvät lähtökohdat tulosten yleistettävyydelle Suomessa.

Kaikissa yrityksissä toteutettiin koko henkilöstöä koskeva kysely. Kyselyaineisto kerättiin pääsääntöisesti sähköisellä kyselylomakkeella. Tarvittaessa tutkija meni yritykseen ja jakoi sekä keräsi täytetyt paperilomakkeet henkilöstöpalaveri- tms. tilanteessa. Joihinkin yrityksiin toimitettiin paperilomakkeet palautuslaatikoineen. Kysely oli sekä elektronisessa että paperisessa muodossa tarjolla suomeksi, ruotsiksi ja englanniksi.

Jokaisen vastaajan kohdalta kysyttiin työpaikka (yrityksen nimi), esimiehen nimi, ammattinimike, sukupuoli, ikäryhmä, työsuhteen pituus kyseisessä yrityksessä, työsuhteen laatu (vakituinen/määräaikainen/vuokratyösuhde), ammattiasema (työntekijä, alempi/ylempi toimihenkilö, johtavassa asemassa oleva, esimiesasema, alaisten lukumäärä).

Seuraavassa on kuvattu lyhyesti kyselyn teemat mittaristoineen. Vastaajat ottivat kantaa yhteensä 17 teemaan ja 101 niitä koskevaan väittämään pääosin Likertin asteikolla 1 – 7 (1= täysin eri mieltä ... 7 = täysin samaa mieltä).

Asteikko poikkesi yleisesti käytetystä Likert -asteikosta 1–5. Syynä ratkaisuun oli se, että leventämällä asteikkoa haluttiin saada hajontaa lisää. Viiden portaan asteikolla valinta kolme on hyvin tyypillinen, johon toivottiin 7-portaisen asteikon avulla lisää vaihtelua. Tutkimuksissa on saatu myös viitteitä siitä, että 7-portainen asteikko olisi toimivampi kuin 5-portainen asteikko (Finstad 2010). Seitseenportaisia Likert-asteikkoja on käytetty myös monissa aiemmissa tutkimuksissa, joissa kohteena ovat olleet työelämän ilmiöt (mm. Taittonen ym. 2008).

Muutama mittaristo poikkesi Likertin 1 – 7 asteikosta, koska niissä pitäydettiin mittariston kehittäjien alkuperäisissä asteikoissa. Seuraavassa mittaristoa koskevassa luettelossa nämä poikkeukset esitellään erikseen.

Tieto tavoitteista on tärkeä tekijä sille, miten työpanosta organisaatiossa suunnataan. Tavoitetietoisuutta mitattiin kahdella väittämällä, joista ensimmäinen kohdistui vastaajan omaan työhön ja toinen yksikköön, jossa hän työskentelee: ”Tiedän erittäin hyvin, mitkä ovat työni tavoitteet” ja ”Tiedän, mitkä ovat yksikköni tavoitteet”. Selkeät tavoitteet viestivät muun muassa selkeästä tavoiteasetannasta yrityksessä, sisäisen viestinnän toimivuudesta ja hyvästä esimiestyöstä. (Mäkelä, Viitala, Tanskanen, Säntti & Uotila 2013.)

Tiedon kulkua mitattiin kolmella väittämällä, joista ensimmäinen koski tiedonkulkua yksikön sisällä, toinen tiedon kulkua eri yksiköiden välillä ja kolmas johdon ja henkilöstön välillä. (Elo, Ervasti, Kuosma & Mattila 2008.)

Ilmapiiri on subjektiivisesti koettu asia organisaatiossa, jossa on kuitenkin vahva kollektiivinen ulottuvuus. Se on organisaation yleinen tunnetila. Sitä mitattiin tässä tutkimuksessa viidellä erilaista ilmapiiriä koskevalla väittämällä: ilmapiiri on ”jännittynyt, kilpaileva, omaa etuaan tavoitteleva”, ”kannustava, uusia ideoita hakeva”, ennakkoluuloinen, vanhoista kaavoista kiinni pitävä”, ”leppoisa ja mukava”, ja ”riitaisa ja eripurainen”. (Elo, Ervasti, Kuosma & Mattila 2008.)

Vaikutusmahdollisuuksia mitattiin kolmella väittämällä, jotka koskivat työtehtävien vaihtelevuutta, työaikaa ja aikatauluttamista sekä työtahtia. (Elo, Ervasti, Kuosma & Mattila 2008.)

Työn innostavuus (work engagement) on ollut viime vuosina esillä myös käsitteellä työn imu. Mittaristona käytettiin 9-osioista suomalaista versiota UWES-9 mittarista (Schaufeli ym. 2006; Hakanen 2009). Siinä käsitellään työn imua kolmen aladimension (omistauminen, uppoutuminen ja tarmokkuus) kautta. Esimerkkejä väittämistä ovat ”Tunnen olevani täynnä energiaa, kun teen työtäni” ja ”Aamulla herättyäni minusta tuntuu hyvältä lähteä töihin”. Kysymyksiin vastattiin käyttäen asteikkoa 1 - 6, jossa 1 = ei koskaan, 6 = joka päivä.

Työpaikan toimivuutta ja joustavuutta mitattiin kuudella väittämällä. Kolme ensimmäistä koskivat työpanoksen riittävyttä tehtäviin nähden, työn organisointia ja työntekijöiden ideoiden ja kehittämisehdotusten huomioimista. Seuraavat kolme käsitelivät joustomahdollisuuksia työajan, paikan ja toteutustapojen suhteen. (Lyly-Yrjänäinen 2013.)

Työnantajakuva mitattiin yhdellä väittämällä: ”Työntajayritykselläni on hyvä maine”. Se tarkoituksena oli mitata vastaajan yleistä käsitystä yrityksestä työpaikkana.

Osaaminen yksikkötason voimavarana oli esillä kahdessa väittämässä: ”Yksikössämme osaaminen on erittäin hyvällä tasolla” ja ”Yksikössämme on kirkkaana yhteinen näkemys osaamisen kehittämisen suunnasta”. (Mäkelä, Viitala, Tanskanen, Säntti & Uotila 2013.)

Suoriutuminen yksikössä, jossa vastaaja työskentelee, oli arvioinnin kohteena kolmella väittämällä (Chiang & Birtch 2012; Dess & Robinson 1984).

Esimiehen toimintaa arviointiin valmentavan johtajuuden viitekehyksessä. Sitä mitattiin yhdeksän väittämän mittarilla, jotka on poimittu 29 muuttujan mittaristosta kriteerinä tilastollisesti vahvimmat selitysasteet. Alkuperäinen mittaristo on kehitetty ja testattu laajasti suomalaisessa organisaatioympäristössä (Viitala 2002, 2004a, 2004b). Mittaristossa on esimerkiksi väittämät ”Esimieheni edistää ryhmässä keskinäistä yhteistyötä”, ”Esimieheni keskustelee kanssamme riittävästi suorituksistamme” ja ”Esimieheni huolehtii siitä, että jokainen osaa tehtävänsä”.

Vuorovaikutus esimiehen kanssa määriteltiin esimiehen toiminnasta jossain määrin erilliseksi ulottuvuudeksi, jossa on keskeisenä tunnekokemus suhteesta omaan esimieheen. Kahdenvälisen esimies-alaisuuden laatua mitattiin Läike-hankkeessa kehitettyä ja validoitua pitkälle LMX-teoriaan pohjautuvaa mittaristoa hyväksi käyttäen (Tanskanen ym. 2013; Graen & Uhl-Bien 1995; Dansereau ym. 1975). Mittari sisältää perinteisen LMX-mittariston seitsemän väittämän lisäksi uusia väittämiä, jolloin niitä on yhteensä 12. Patteristo sisältää seuraavan kaltaisia väittämiä: ”Arvostamme toistemme osaamista työssä”, ”Luotamme toisiimme”. Esimiehen toimintaa ja vuorovaikutussuhdetta koskevat mittarit korreloivat ennako-olettamusten pohjalta keskenään, mutta on myös mahdollista, että esimerkiksi vuorovaikutussuhde on hyvä silloinkin, kun esimies ei ota kovin aktiivista roolia esimiestehtävässään.

Osaaminen yksilötasolla oli kyselyssä mukana siten, että vastaaja arvioi oman osaamisensa riittävyyttä ja kehittämistä. Väittämiä oli kuusi, joista esimerkkeinä ”Osaamiseni riittää hyvin nykyisistä työtehtävistä suoriutumiseen ja ”Minulla on hyvät mahdollisuudet kehittää työssäni tarvittavaa osaamista” ja ”Kehitän työssä tarvittavaa osaamistani erittäin aktiivisesti”. (Brudan 2010.)

Suoriutuminen yksilötasolla perustui kyselylomakkeessa niin ikään itsearviointiin. Sitä mitattiin kolmella väittämällä, jotka olivat ”Saavutan aina työlleni asetetut tavoitteet”, ”Olen erittäin tyytyväinen työni laatuun” ja ”Suoriudun yksikössäni huomattavasti keskimääräistä suoritustasoa paremmin”. (Sung & Choi 2014; Lo & Wang 2007; Kuvaas 2007.)

Työssä jaksaminen oli kyselylomakkeessa kuuden väittämän patteristolla. Ne koskettelivat työn kuormittavuutta ja heijastuksia yksityiselämän puolelle. Esimerkkeinä väittämistä ovat ”Kotiin tullessani pystyn helposti rentoutumaan ja vaihtamaan vapaalle” ja ” Jos lykkään jotain asiaa, joka olisi pitänyt tehdä tänään, minun on vaikea saada unta yöllä”. (Rantanen ym. 2013; Siegrist ym., 2009; Kinnunen ym. 2006.)

Kiirettä mitattiin kahdella väittämällä ”Kuinka usein sinun täytyy kiirehtiä työssäsi” ja ” Kuinka usein sinulla on liian vähän aikaa saada työsi tehdyksi”. Vastaaaja otti kantaa 7-portaisella asteikolla, jossa 1 = ei juuri koskaan ja 7 = erittäin usein. (Lehto & Sutela 2014: 69–75.)

Työmotivaatiota tiedusteltiin suhteessa nykyiseen työhön (”nykyisessä työssäni merkittävä motivaatiotekijä on...”). Motivaatiotekijöitä oli ehdolla 19 (Kultalahti, 2015). Vastaaaja otti jokaiseen niistä kantaa erikseen.

Innovatiivisuus oli kyselylomakkeessa arvioitavana siitä näkökulmasta, että miten vastaaaja osallistui innovaatioprosessin eri vaiheisiin aina siitä lähtien, että havaitaan kehittämisen kohteita. Väittämiä oli 12.

Kyselytutkimuksen avulla tuli mahdolliseksi selvittää henkilöstövoimavarojen tilaa eri tarkastelutasoilla (yksilö, työyhteisö, yritys), taustamuuttujien mahdolliset yhteydet siihen ja tilaa kuvaavien ulottuvuuksien (esimiestyö, esimies-alaisuus, työhyvinvointi, osaaminen, suoriutuminen, tuloksellisuus) välisiä yhteyksiä korrelaatioiden tasolla. Kysely muistutti luonteeltaan tyypillisiä henkilöstökyselyjä kuitenkin sillä erotuksella, että nyt kysyttiin myös työmotivaatiosta ja innovatiivisuudesta, jotka niissä ovat harvinaisia.

Kyselytutkimuksen löydöksiä esitellään luvussa viisi.

3.3 Tutkimusvaihe 3: Haastattelut 100 pk-yrityksessä

Kaikissa yrityksissä toteutettiin haastattelukierros, johon kuului toimitusjohtajan, henkilöstöjohtamisesta vastaavan henkilöstöpäällikön tai muun henkilön, esimiehen ja työntekijän haastattelut. Kaikissa yrityksissä ei ollut henkilöstöpäällikköä tai nimettyä muuta positiota, jolle päävastuu henkilöstöjohtamisesta kuuluu. Oli myös joitakin yrityksiä pienimpien yritysten joukossa, joissa ei ollut esimiesporrasta toimitusjohtajan lisäksi. Pääsääntöisesti haastatteluja kuitenkin saatiin suunnitellut neljä.

Haastattelun tarkoituksena oli tutkia henkilöstökäytäntöjen käyttöä ja kehittyneisyyttä yrityksessä. Haastattelu oli osittain strukturoitu ja se sisälsi myös avoimia kysymyksiä. Asiaa tutkittiin mittaristolla ja kysymyspatteristolla, joiden pohjana oli henkilöstökäytäntöjen luokittelu, jonka ovat tehneet Posthuma, Champion, Masimova ja Champion (2013). Niiden laadinnassa hyödynnettiin myös Cranet-tutkimuksen jäsennystä. Cranet (The Cranfield Network on European Human Resource Management) on maailmanlaajuinen kauppakorkeakoulujen ja kauppatieteellisten yliopistojen verkosto, joka on kerännyt henkilöstöjohtamista koskevaa tietoa 1990-luvun alusta saakka kymmenissä maissa. Kysely on toteutettu Suomessa 4-5 vuoden välein vuodesta 1992, mutta se on kohdennettu vasta yli 200 henkeä työllistäviin organisaatioihin.

Haastattelussa tiedusteltiin haastateltavan näkemyksiä yrityksensä henkilöstöjohtamisen tilasta seuraavilla osa-alueilla:

- Henkilöstöjohtamisen strategisuus
- Henkilöstöjohtamisen resurssit
- Työpanoksen joustavuus
- Työajan ja -paikan joustavuus
- Varahenkilö- ja seuraajasuunnittelu
- Henkilöstön hankinta
- Perehdyttäminen
- Osaamisen kehittäminen
- Suorituksen johtaminen
- Palkitseminen
- Työhyvinvointi
- Viestintä ja osallistaminen
- Esimiestoiminta.

Jokaiseen alueeseen kuului joukko strukturoituja kysymyksiä, joista osa oli nominaaliasteikkollisia kuten esimerkiksi "Onko yrityksessänne dokumentoitu henkilöstöstrategia?" vastausvaihtoehtoineen "Kyllä", "Ei" ja "En tiedä".

Pääosa strukturoiduista kysymyksistä noudatti 7-portaista Osgoodin asteikkoa. Siinä vastaaja ilmaisi kantansa jatkumolla, jonka ääripäinä oli adjektiivipari tai vastaava toistensa vastakohtia ilmaiseva sana- tai käsitepari. Esimerkkinä tyypillisestä kysymyksestä on "Tehdäänkö teillä osaamiskartoituksia?", johon vastaaja vastaa valitsemalla lukuarvon väliltä 1 (ei lainkaan) ja 7 (erittäin kattavasti). Osgoodin asteikkoa käsitellään useimmiten tilastollisesti samaan tapaan kuin Likert-asteikkoja.

Haastattelu eteni siten, että haastattelija pyysi haastateltavaa ottamaan kantaa strukturoituihin kysymyksiin ja pyysi perusteluja hänen antamiinsa vastauksiin. Ne olivat tyypillisesti muotoa "voitko perustella, miksi annoit arvion neljä...", "voisitko kertoa siitä hieman tarkemmin..." ja "voisitko avata tätä vähän...". Joissakin tapauksissa haastateltava halusi perustelujensa jälkeen muuttaa antamaansa arviota. Tämä viittaa siihen, että haastattelu lisäsi aineiston luotettavuutta.

Joissakin tapauksissa haastateltava halusi seurata lomaketta haastattelun edetessä ja joissakin ei. Haastattelija teki vastauksia koskevat merkinnät ja muistiinpanot edessään olevaan lomakkeeseen.

Haastattelussa esitettiin myös joukko lomakkeella olevia avoimia kysymyksiä. Niistä esimerkkejä ovat "Mitä palkitsemisen keinoja teillä käytetään palkan lisäksi?" ja "Mitä muita osaamisen kehittämisen keinoja käytätte?". Haastattelussa kysyttiin lisäksi paljon spontaaneja avoimia kysymyksiä seuraavan tyyppisin avauksin: "miten teillä käytännössä...", "miksi olette päätyneet...", "millaisena näet merkityksen...".

Haastattelut tehtiin pääosin yksilöhaastatteluina kasvokkain yritysten tiloissa, mutta pitkien välimatkojen takia ne tehtiin muutamissa tapauksissa puhelimitse.

Tämän laadullisen osuuden tavoitteena oli syventää ymmärrystä henkilöstöjohtamisesta pk-yrityksissä: rajoitteista, tarpeista, ongelmista, vahvuuksista, taustalla olevista uskomuksista ja toiveista.

Haastattelututkimuksen tuloksia esitellään luvussa kuusi.

Yrityksistä kerättiin lisäksi tietoa niiden taloudellisesta tilasta ja kehityksestä viimeisten viiden vuoden ajalta. Useimpien yritysten osalta viimeisin taloustieto

on vuodelta 2015 ja joistakin vuodelta 2014. Kaikki tilinpäätöstiedot kohdistuvat 2008 alkaneen taantuman aikaan.

Tiedot on kerätty Orbis-tietokannasta. Talousdata sisältää seuraavat indikaattorit viideltä viimeiseltä tilikaudelta:

- Kasvu / menestyminen markkinoilla: liikevaihto, henkilöstömäärä
- Kannattavuus: käyttökate (%), liiketoiminnan tulos (eur ja %), tilikauden voitto/tappio (eur ja %), nettokassavirta, sijoitetun pääoman tuotto (%)
- Vakavaraisuus: pääomarakenne, maksuvalmius.

Käsillä olevan raportin laadintahetkellä talousluvut on saatu vastikään kerättyä ja vain aivan alustavia havaintoja on mahdollista tehdä aikataulun puitteissa. Tutkimusohjelman seuraavissa vaiheissa tullaan tekemään analyysyjä henkilöstöjohtamisen, henkilöstön tilan ja yrityksen menestymisen välisistä kytkennöistä.

Lähteet

Heikkinen, H. (2001). Toimintatutkimus - Toiminnan ja ajattelun taitoa. Teoksessa: Aaltola, J. & Valli, R. (toim.) *Ikkunoita tutkimusmetodeihin I*. Metodien valinta ja aineiston keruu: virikkeitä aloittelevalle tutkijalle. Jyväskylä: PS-kustannus.

Linturi, H. (2003). Toimintatutkimus. Verkkootikkeli/NexusDelfix. http://nexusdelfix.internetix.fi/fi/sisalto/materiaalit/2_metodit/5_actix?C=61566&C:selres=61566.

Taittonen, M., Janhonen, M., Johanson, J-E., Nikkilä, R. ja Pirttilä, I. (2008). Sosiaalinen pääoma ja hyvinvointi työorganisaatioissa. Sosiaalisen pääoman ekspressiiviset ja instrumentaaliset ulottuvuudet. Helsinki: Työterveyslaitos ja Helsingin yliopisto. Verkkojulkaisu: http://www.ttl.fi/fi/verkkokirjat/Documents/Sosiaalinen_paaoma_ja_hyvinvointi_työorganisaatioissa_Tiimiaineistoraportti.pdf

Posthuma, R.A., Campion, M.C., Masimova, M. & Campion, M.A: (2013). A High Performance Work Practices Taxonomy: Integrating the Literature and Directing Future Research. *Journal of Management*, Vol. 39, No. 5, 1184 - 1220.

4 CASE-TUTKIMUKSEN TULOKSIA

Riitta Viitala, Mari Asunmaa, Katja Ekman, Jenni Kantola, Susanna Kultalahti, Helena Kosola, Mikko Luoma, Ville Sihto, Timo-Pekka Uotila

4.1 Case-tutkimus

Seuraavassa esittelemme tiiviissä muodossa tutkimuksen pilottivaiheeseen osallistuneiden yritysten (11 kpl) henkilöstöjohtamisen kehittämishaasteet, käytetyt tutkimus- ja kehittämismenetelmät, keskeiset tulokset sekä menetelmäinnovaatiot.

Yritysten kanssa on sovittu, että niiden nimiä ei julkisteta. Alla olevassa taulukossa on esitelty yritysten toimiala, kokoluokka henkilöstömäärällä ilmaistuna ja tutkimus- ja kehityshankkeen kehityskohde. (Taulukko 1.)

Yritykset A, C, G, J ja K ovat perheyrityksiä. Yhdessä niistä on palkattu ulkopuolelta toimitusjohtaja. Muissa perheen jäsen toimii toimitusjohtajana ja myös muita perheenjäseniä työskentelee yrityksessä.

Taulukko 1. Case-tutkimuksessa mukana olevat yritykset.

Yritykset	Ala	Henkilöstö (noin)	Tutkimus- ja kehityskohde
A	Metalliteollisuus	130	Työyhteisön hyvinvointi
B	Taloushallinnon palvelut	130	Esimiestyö
C	Metalliteollisuus	90	Kehityskeskustelumalli
D	Media-ala	200	Esimiestyö
E	Metalliteollisuus	50	Strateginen henkilöstöjohtaminen
F	IT-palvelut	70	Henkilöstön integraatioprosessi
G	Henkilöstöpalvelut	350	HR kumppanuussuhteissa
H	Energia-ala	80	Esimiestyö
I	Energia-ala	30	Osaamisen johtaminen
J	Metalliteollisuus	40	Kehityskeskustelumalli
K	Erikoiskauppa	350	Esimiestyö

4.2 Yritys A

YritysA on pienessä maaseutukaupungissa sijaitseva alihankkijayritys, joka on erikoistunut terästuotteiden valmistamiseen. Tuotteet räätälöidään asiakkaille pitkälle viedyn ohutlevy- ja painomuovausteknologian osaamisen varassa.

Yritys on perustettu vuonna 25 vuotta sitten, ja se on kehittynyt pienestä autotallipajasta yli sadan työntekijän moderniksi tuotantoyritykseksi. Yrityksessä on tehty sukupolvenvaihdos viitisen vuotta sitten, jolloin yksi perillisistä otti yrityksen johtaakseen ja myös toinen on yrityksessä töissä. Sen jälkeen yritystä on uudistettu voimakkaasti. Se on ottanut käyttöönsä kokonaan uuden tehtaan, uutta teknologiaa ja uusia johtamisjärjestelmiä, kuten tuotannonohjausjärjestelmän ja lean-johtamismallin.

Organisaation ja johtamisen muospaineita ovat aiheuttaneet markkinoiden kiristyminen ja asiakkaiden kovenevat vaatimukset alihankkijan joustavuutta kohtaan. Koko henkilöstö onkin käynyt läpi isoja muutoksia työssä ja työympäristössä monien toiminnallisten uudistusten ja teknologisten kehitysaskelien myötä.

Yrityksessä on yhdistettynä roolina talous- ja henkilöstöpäällikkö. Hänen lisäksi henkilöstöasioita tekevät kaksi toimistossa työskentelevää henkilöä, joiden tehtäväkenttiin kuuluvat palkanlaskennan ja henkilöstöhallinnon tehtäviä.

Kehittämishaasteena muutosten aiheuttamat työhyvinvointiongelmat

Toimitusjohtaja ja henkilöstöpäällikkö olivat syksyllä 2014 huolissaan henkilöstökyselyn tuloksista, jotka viittasivat siihen, että ilman ongelmia ei oltu isoista muutoksista selvitty. Kipuili oli näkynyt lisääntyneinä asiointeina työterveydessä, poissaolojen kasvuna ja jopa asiattomana Facebook-kirjoitteluna.

Yrityksessä oli kuitenkin tehty paljon työtä työhyvinvoinnin eteen. Käytössä olivat muun muassa laajennettu työterveyshuolto, kulttuuri- ja liikuntasetelit, vaatepalvelu, päivittäinen kahvitarjoilu ja ohjatut liikuntatuokiot työpäivän aikana. Myös työturvallisuusasiat olivat kunnossa. Lisäksi työympäristö ja esimerkiksi henkilöstön sosiaalitulat olivat muuton myötä kohentuneet korkealle tasolle.

Toimitusjohtaja ja henkilöstöpäällikkö päättivät ennakkoluulottomasti lähteä selvittämään oireilun syitä pintaa syvemältä. Alkukartoituksen jälkeen päädyttiin kysymään jokaiselta yrityksen jäseneltä erikseen ja kunnolla, että mitä

heille oikeasti kuuluu ja millaisia ajatuksia heillä on työn mielekkyydestä yrityksessä. Tarkoituksena oli löytää ne asiat, joita kehittämällä saataisiin työhyvinvointia parannettua ja työpahoinvoinnista kielivät oireet poistettua.

Tutkimuksen toteutustapa

Yrityksessä haastateltiin kaikki työntekijät, lukuun ottamatta muutamia lomalla ja pidemmällä sairauslomalla olevia henkilöitä. Haastatteluja tehtiin 120 viiden päivän aikana. Haastattelihoita valjastettiin tehtävään 18. Hankkeen neljän tutkijan lisäksi, kutsuttiin apuun Vaasan yliopiston Henkilöstöjohtamisen maisteriohjelman 12 opiskelijaa, kokenut tutkija Johtamisen yksikön Henkilöstöjohtamisen tutkimusryhmästä sekä Johtamisen yksikön entinen unkarilainen opiskelija, joka toimi tulkkina unkarilaisten vuokratyöntekijöiden haastattelussa.

Kestoltaan 30–40 minuutin yksilöhaastattelut tehtiin käyttäen yhteistä haastattelurunkoa, joka oli laadittu tutkijoiden ja henkilöstöpäällikön yhteistyönä. Haastattelut tehtiin yrityksen neuvottelutiloissa tai kävelyhaastatteluina ulkona, ne nauhoitettiin ja litteroitiin sanasta sanaan. Kuudentoista unkarilaisen vuokratyöntekijän haastattelut tehtiin ryhmähaastatteluina.

Koko henkilöstön kattava yksilöhaastattelu toimi sekä aineiston keruun menetelmänä että samalla myös interventiona. Haastattelun avulla luotiin tietoisuutta työhyvinvointiin vaikuttavista asioista. Vaikka niissä pyrittiin saamaan selville koettuja työhyvinvointia haittaavia tekijöitä, tarkoituksena oli myös lisätä tietoisuutta niistä asioista, joilla yrityksessä pyrittiin lisäämään työntekijöiden hyvinvointia ja asioista, joiden kautta jokainen itse voi vaikuttaa myönteisesti työhyvinvointiin.

Työhyvinvointi käsitettiin tutkimuksessa sekä yksilön että työyhteisön tilana, joka parhaimmillaan näkyy hyvänä työkykynä ja innostuksena työssä. Kiinnostuksen kohteena olivat kuormitustekijät, mutta myös työn voimavaratekijät.

Tutkijat ja opiskelijat analysoivat viidessä eri tiimissä haastatteluaineiston ja tekivät tiimeittäin oman diagnoosinsa henkilöstön hyvinvointia haastavista ongelmista ja laativat sen pohjalta kehittämisehdotuksensa. Tiimit esittelivät työnsä toimitusjohtajalle ja henkilöstöpäällikölle yliopistolla pidetyssä workshopissa keväällä 2015 ja tutkijat esittelivät tämän jälkeen oman synteesinsä

tutkimushavainnoista ja kehittämisehdotuksensa koko yrityksen henkilökunnalle kesäkuussa 2015.

Keskeiset tutkimushavainnot

Haastattelututkimus osoitti, että yrityksen voimakkaassa muutosvaiheessa keskeisiksi työhyvinvointiin vaikuttaviksi tekijöiksi osoittautuivat esimiestyö, viestintä etenkin johdon ja työntekijöiden välillä, työprosessien sujuvuus ja palkitsemisasiat.

Esimiehet olivat nousseet johtamisrooleihin työntekijäporukoista. Roolin otto oli heille vaikeaa. He eivät puuttuneet moniin epäoikeudenmukaisuuden kokemusta aiheuttaviin asioihin, vaikka heidän alaisensa niin toivoivat. Suhteet esimiehiin olivat silti hyvällä tolalla, mutta ne olivat hyvin kaverillisia. Esimiehillä ei myöskään ollut mitään koulutusta esimiestehtäviin.

Yrityksessä oli joitakin vuosia aikaisemmin rakennettu laatujärjestelmä, johon liittyi pitkälle viety kontrollijärjestelmä. Laatupäällikkö oli hyvin aktiivinen ja kunnianhimoinen laatupoikkeamien ratkaisuyrityksissään. Yhtenä piirteenä laadun edistämisen käytännöistä oli virheiden käsittely. Jokainen virheen tehnyt joutui käymään laatupäällikön tai joidenkin virheiden osalta toimitusjohtajan luona keskustelemassa virheestä (esimies siis ohitettiin). Haastatellut työntekijät kokivat käytännön nöyryyttäväksi ja pelkäsivät virheiden tekemistä.

Uuden tehdasrakennuksen tuoma muutos oli kasvanut erillisyyks johdon sekä hallintohenkilöstön ja työntekijöiden välillä. Heillä oli nyt eri ulko-ovi, josta tultiin työpaikalle. Myös ruokailutila ja sosiaalitilat olivat erilliset. Samalla luonnolliset kohtaamiset olivat radikaalisti vähentyneet. Yrityksen koon kasvaessa johdon huomio meni yhä enemmän suhteisiin asiakkaiden kanssa ja aikaa kävellä tehtaalla oli yhä vähemmän. Tämä poikkesi täysin siitä, miten edellinen yrittäjä oli johtanut. Hän oli vaimonsa kanssa häärännyt väen keskellä kuin omassa perheessään. Vaikka nykyinen johto oli ottanut käyttöön paljon uusia viestinnän muotoja kuten esimerkiksi kuukausipalaverit ja ryhtynyt avoimesti jakamaan esimerkiksi tietoa yrityksen asiakassuhteista ja taloudesta, varsin yleinen kokemus oli, että johto ei kommunikoi henkilöstölle tarpeeksi.

Henkilöstöä vaivasi voimakkaasti se, ettei asetettuja tavoitteita saavutettu. Asia tuotti selvästi häpeää ja turhautumista. Moni tuskaili, että suuri syy ylimitoitettujen tavoitteiden ohella on työvaiheiden ja tiimien välisen viestinnän puutteet ja hutiloinnin ketjuuntuminen prosessin edetessä. Haastatteluissa nousi esiin tiettyjen työvaiheiden syyttelyä huonosta työn jäljestä, mikä hidasti ja

hankaloitti seuraavien työvaiheiden sujumista. Sitä pidettiin pahana, että esimiehet eivät puutu asiaan ja vaadi kaikilta kunnan työsuorituksia.

Yksi paljon hiertänyt asia oli yrityksen päätös siirtyä asteittain savuttomaksi yritykseksi. Nyt oltiin vaiheessa, jossa henkilöstö pystyi tupakoimaan vain lakisääteisillä kahvi- ja lounastauoilla tupakkakatoksessa, joka oli rakennettu ison pihan toiselle laidalle. Työntekijöistä poltti noin puolet ja heidän joukossaan oli paljon polttavia henkilöitä. Aikaisemmin he olivat voineet leimata itsensä ulos myös ylimääräisille tupakkatauoille, jos työt sen sallivat. Nyt oli ajaututtu tilanteeseen, jossa tupakoijat piilottelivat varastohallissa kuormalavojen takana ja pelkäsivät kiinni jäämistä. Sekä he, että tupakoimattomat kollegat pitivät kieltoja epäinhimillisinä ja nöyryyttävinä.

Haastattelututkimuksessa paljastui hyvin elävällä tavalla, miten haastateltujen kokemukset samoista asioista vaihtelivat eri henkilöstöryhmien ja tiimien välillä, sekä niiden sisällä. Ihan puhtaasti ei voida sanoa, että "kauneus oli katsojan silmässä", mutta jossain määrin se piti paikkansa. Samassa tiimissä rinnakkain työskentelevät ihmiset saattoivat kokea esimerkiksi johdon taholta tulevan arvostuksen hyvin eri tavalla. Kuitenkin voitiin erottaa myös joitakin yleisemmin koettuja kehittämistarpeita ja säilyttämisen arvoisia vahvuuksia, joiden osalta mielipiteet eivät kovin paljon hajonneet. Edellä esitellyt havainnot olivat juuri tällaisia.

Kun haastattelujen tuloksia tiivistettiin muutamiin ylätasen huomioihin, alkoi vaikuttaa siltä, että kyse on nähdyksi tulemisen tarpeesta. Työntekijät kokivat, että heitä ei nähdä, ei kuulla eikä arvosteta. Kaiken taustalta paljastui äärimmäisen inhimillinen tunne, mikä puettiin monenlaisten harmien kaapuun. Ei voi kuitenkaan vähätellä niitä konkreettisiakaan asioita, joita nousi esille. Suurin osa niistä olisi ollut korjattavissa melko vähin ponnistuksin, kunhan henkilöstö olisi uskaltanut avata suunsa ja pyytää rakentavasti asioihin korjausta.

Kehittämisen kohteiksi yritykselle ehdotettiin seuraavia asioita:

- Esimiestoiminnan laadun parantaminen lisäämällä systemaattisia ja yhtenäisiä käytäntöjä
- Työprosessien sujuvuuden lisääminen tiimien, toimintojen ja yksiköiden välistä tiedon vaihtoa ja yhteistyötä lisäämällä, esimiesten yhteistyötä lisäämällä ja tehtäväkenttiä selkiyttämällä sekä työmenetelmiä kehittämällä yhdessä työntekijöiden kanssa

- Rakentavan palautekulttuurin vahvistaminen muuttamalla laatupoikkeamien käsittelyä oppimista tukevaksi; lisäämällä positiivisen palautteen antoa koko talossa.
- Osaamisen systemaattisempi kehittäminen ja hyödyntäminen esim. lisäämällä työkiertoa, laajentamalla tehtäväkuvia ja ristiinkouluttamalla
- Palkitsemisen läpinäkyvyyden lisääminen: tehtävien vaativuusluokitusta ja suoriutumiseen perustuvaa palkitsemista selkiyttämällä ja huolehtimalla suunnitelmallisesti palkkauksen tasa-arvoisuudesta.
- Johdon jalkautuminen henkilöstön keskuuteen ja aito kuunteleminen.

Henkilöstön tulosinfossa korostettiin henkilöstön omaa osallisuutta työhyvinvoinnin rakentajana ja innostettiin avoimen vuoropuhelun lisäämiseen puolin ja toisin johdon ja työntekijöiden välillä.

Yhteydenpito yrityksen ja tutkijoiden välillä jatkuu edelleen. Henkilöstön työhyvinvointiin liittyvät haasteet on monilta osin saatu ratkaistua ja tilanne on kehittymässä hyvään suuntaan. Kaikkiin paikannettuihin kehittämisasioihin on tartuttu ja toimenpiteitä on tehty. Konkreettisia esimerkkejä ovat muun muassa tauotuksiin liittyvien joustojen lisääminen (esim. tupakoinnissa palattiin entiseen käytäntöön ja nyt tuetaan tupakoinnin lopettamista muin keinoin), johtamisvalmiuksiin liittyvät kehittämistoimet ja johtamisvastuiden selkiyttäminen. Myös joitakin henkilövaihdoksia on tehty esimiestehtävissä. Toimitusjohtaja itse aloitti pitkäkestoisen johtamiskoulutuksen.

Case-tutkimuksen kiinnostavin havainto on se, että erittäin hyvin hoidettu työhyvinvointitoiminta ei välttämättä nouse työntekijöiden mielessä asiaksi, joka viestisi työntekijöistä välittämistä ja arvostusta. Sitä pidetään helposti itsestään selvyytenä - etenkin, jos vertailukohtia ei aiemmasta työhistoriasta ole. Lisäksi paljastui, että demokraattinen työhyvinvointitarjooma (kaikille samat mahdollisuudet) tuottaa epätasaisuutta siinä mielessä, että vain jotkut aktiiviset hyödyntävät tarjottuja mahdollisuuksia (esim. tykysetelit ja hieronta) ja monet, joilla olisi tarve, eivät käytä niitä. Vaikka tietoa tarjoomasta oli levitetty kaikille, oli paljon myös niitä, jotka eivät muistaneet työhyvinvoinnin tukemisen muotoja juuri lainkaan. Jos jokin asia yrityksessä kaihertaa, näyttää poikkeuksellisenkin avokätisesti hoidettu palvelu menettävän merkityksensä.

Ratkaisuna edelliseen ehdotamme työhyvinvointiasian henkilökohtaistamista ja näkyväksi tekemistä keskustelemalla. Tämä voisi tapahtua esimerkiksi osana kehityskeskusteluja. Esimiehet voisivat käydä jokaisen kanssa läpi yrityksen

tarjoomaa työhyvinvoinnin tukena ja ottaa työhyvinvointiasian samalla tavalla tavoiteasetannan kohteeksi kuin osaamisen kehittämisenkin. Tavoitteiden saavuttamista pitäisi myös seurata vuoden aikana.

Tärkein havainto on kuitenkin se, että avain kaikkeen on henkilöstön aidosti kokema arvostus johdon taholta. Ei riitä, että johto ja esimiehet arvostavat ajatuksissa. Heidän pitää myös näyttää se omalla käyttäytymisellään.

Huomioita käytetystä menetelmästä

Tämän case-tapauksen menetelmännovaationa voidaan pitää henkilöstöjohtamisen maisteriopintojen kytkemistä tutkimushankkeeseen opintomodulin kautta (Yritysprojekti, 2 op osana maisteriopintojen kurssia). Opiskelijat oppivat tutkimuspohjaista kehittämistä. Samalla tutkijat saivat verifioitua omia havaintojaan peilaten niitä opiskelijoiden havaintoihin. Opiskelijat kokivat oppineensa työhyvinvoinnista ja sen johtamisesta paljon ja yrityksen johtajat kertoivat saaneensa uusia ja aiempaa kokonaisvaltaisempia näkökulmia oman yrityksensä työhyvinvoinnin problematiikkaan. Lisäksi neljä opiskelijaa teki yritykselle työhyvinvointia käsitteleviä Pro gradu-töitä.

Yliopiston ja yrityksen välinen yhteistyö meni syvälle ja muotoutui kumppanuudeksi. Tutkimus ja opetus liittyivät tutkimushankkeen aikana kiinteästi toisiinsa. Yrityksen henkilöstöpäällikkö on käynyt kahtena peräkkäisenä vuotena luennoimassa yliopiston kursseilla siitä, minkälaista on käytännön johtamistyö teknologiateollisuuden alan perheyrityksessä.

Tutkijat: Riitta Viitala, Jenni Kantola, Niina Koivunen, Helena Kosola, Susanna Kultalahti, 12 HRM-maisteriopiskelijaa.

4.3 Yritys B

Yritys B on reilut parikymmentä vuotta sitten perustettu taloushallintopalveluja tarjoava yritys, jossa on noin 130 työntekijää. Se toimii Helsingissä ja yhdessä pienemmässä kaupungissa. Yhtiöllä on myös tytäryritys ulkomailla. Yritys kasvoi voimakkaasti aina vuoteen 2013 asti, jolloin laki muuttui radikaalisti vaikuttaen voimakkaasti liiketoiminnan reunaehtoihin ja tulovirtaan. Muutos johti yrityksen toimintojen karsimiseen ja organisaatorakennetta uudistettiin radikaalisti. Lakimuutokseen asti yritys oli rekrytoinut joka vuosi uusia työntekijöitä ja tehnyt hyvää tulosta. Lakimuutoksen jälkeen jouduttiin ensimmäisen kerran

irtisanomaan väkeä. Yritys käynnisti yt-neuvottelut talvella 2014, joiden seurauksena 30-40 henkilöä vähennettiin ja yksi toimipaikka suljettiin.

Yritys oli takavuosina pärjännyt hyvin Great Place to Work-kyselyssä ja vuosittain tehdyt ilmapiirikyselyt ovat osoittaneet asioiden olevan erinomaisessa kunnossa. Irtisanomisten jälkeen henki yrityksessä kärsi ja työtyytyväisyys laski, mikä näkyi henkilöstökyselyssä notkahduksina. Yritys pääsi taloudellisesti jaloilleen kuitenkin noin vuodessa ja ensimmäinen ulkoinen rekrytointiprosessi käynnistyi jo loppuvuodesta 2014.

Henkilöstöjohtamisen alueella keskeinen toimija yrityksessä on HRD-päällikkö, jonka tehtäväkuva sisältää henkilöstön kehittämiseen liittyvien asioiden lisäksi laajan kirjon muitakin henkilöstöjohtamisen tehtäviä.

Yrityksessä on verrattain kehittyneet ja edistykselliset HR-prosessit ja –käytännöt. Yrityksen HR-toiminto on erittäin kehittymishakuinen, ja toimintaympäristön muutosten vuoksi ja ”YT-krapulasta” selviämiseksi yrityksessä todettiin, että hyvästä henkilöstöjohtamisen kehitystasosta huolimatta tutkimuspohjainen apu oli tarpeen, jotta henkilöstön keskuuteen jäänyt epävarmuus saadaan hallittua ja pienennettyä.

Allk keskustelussa toimitusjohtajan ja henkilöstön kehittämispäällikön kanssa kehityskohteeksi valittiin esimiestyö.

Esimiehet olivat joutuneet kovien paineiden alle, kun yrityksen henkilöstö opetteli kohtaamaan ”lihaviin vuosikymmenten” jälkeen laihat vuodet irtisanomisineen. Yrityksessä oli kehitetty esimiestoimintaa paljonkin ja esimiehille oli annettu mahdollisimman hyvät henkilöstöjohtamisen valmiudet ja työkalut käyttöön. Heitä ei kuitenkaan oltu varustettu ottamaan vastaan jyrkän taloudellisen käänteen tuomaa shokkia ja irtisanomisista seurannutta kipuilua jäljelle jääneiden työntekijöiden keskuudessa. Aikaisemmin avoin ja luottamuksellinen ilmapiiri oli nyt kääntynyt varautuneeksi ja epäileväksi ja myös esimiehet saivat tästä osansa. Esimiehille oli annettu hyvin vapaat kädet toimia sopeuttamistoimenpiteiden käytäntöön viennissä ja kukin oli saanut toteuttaa esimiesrooliaan parhaaksi katsomallaan tavalla.

Menetelmät ja löydökset

Esimiestyön kehitystarvetta lähdettiin ensin selvittämään koko henkilöstöä koskevan kyselyn avulla, jossa käytettiin eläytymismenetelmää. Henkilöstö oli omien työyhteisökyselyjen ja Great Place to Work -kyselyjen takia perinteisten

kyselyjen osalta niin "marinoituja", että oli löydettävä uusi ratkaisu henkilöstön kokemusten keräämiseen ja kipupisteiden löytämiseen.

Eläytymismenetelmässä tutkimusaineistoa kerätään vastaajien luomien lyhyiden tarinoiden tai esseiden pohjalta. Lähtökohdaksi tutkija laatii kehyskertomuksen, joka pohjustaa tarinan kulkua (Eskola 2001). Kehyskertomus voi sijoittua tulevaisuuteen tai menneisyyteen. Usein vastaajalle kuvaillaan kehyskertomuksessa lyhyesti jokin tilanne ja siihen liittyvät päähenkilöt, ja vastaajaa pyydetään eläytymään päähenkilön asemaan ja kertomaan tarinan alulle jatkoon. Tarina voidaan kirjoittaa myös passiivisempaan muotoon, jolloin vastaaja jatkaa tarinaa tarkastellen tarinan päähenkilöä ikään kuin ulkopuolelta (Eskola & Suoranta 2001: 110-112.) Tässä case-tutkimuksessa sovellettiin jälkimmäistä lähestymistapaa. Eläytymismenetelmän perimmäinen idea on, että tarinaa kirjoittaessaan vastaaja ilmaisee tietojaan, käsityksiään ja tunteitaan tarinassa kuvatusta asiasta.

Eläytymismenetelmässä käytetään usein kahta erilaista tarinaa, joista toinen on positiivinen ja toinen negatiivinen. Niin tehtiin tässäkin. Erisisältöiset kyselyt toimitettiin esimiehille ja alaisille. Tarinat olivat:

Positiivinen työntekijöille: Kuvittele, että Jaana on juuri vastannut työtyytyväisyyskyselyyn. Hän vastasi huomattavasti positiivisemmin kuin viime vuonna ja antoi paremmat arviot kaikista osa-alueista. Mitä edellisen vuoden aikana oli tapahtunut, kun Jaanan antamat arviot olivat tänä vuonna paljon paremmat?

Negatiivinen työntekijöille: Kuvittele, että Jaana on juuri vastannut työtyytyväisyyskyselyyn. Hän vastasi huomattavasti negatiivisemmin kuin viime vuonna ja antoi huonommat arviot kaikista osa-alueista. Mitä edellisen vuoden aikana oli tapahtunut, kun Jaanan antamat arviot olivat tänä vuonna paljon huonommat?

Positiivinen esimiehille: Kuvittele, että Jaana tulee töistä kotiin. Hän ajattelee, että olipa hyvä, kun tuli ryhdyttyä esimieheksi - on se yllättävänkin palkitsevaa. Jaanasta tuntuu, että esimiestehtävät sujuvat ja hän saa sen kautta tuloksia aikaan. Alaisetkin vaikuttavat häneen tyytyväisiltä. Miksi Jaanasta tuntuu tällaiselta? Mikä tämän on mahdollistanut?

Negatiivinen esimiehille: Kuvittele, että Jaana tulee töistä kotiin. Hän ajattelee, että onpa esimiehenä olo raskasta - ehkä se ei olekaan hänen juttunsa. Jaanasta tuntuu, että hän ei saa esimiestyötä kunnolla tehdyksi

eivätkä alaisetkaan vaikuta kovin tyytyväisiltä häneen esimiehenä. Miksi Jaanasta tuntuu tällaiselta? Mistä tilanne johtuu?

Kaikkien kertomusten jälkeen vastaajaa ohjeistettiin käyttämään mielikuvitusta ja kirjoittamaan annetusta tilanteesta pieni kertomus tai kuvaus.

Tutkimuksen tuloksena kehittämisen kohteeksi täsmentyi etenkin esimiestoiminnan yhtenäistäminen ja joidenkin henkilöstökäytäntöjen linjaaminen siten, että kaikki esimiehet voisivat toteuttaa niitä samalla tavalla alaistensa kanssa. Seuraavassa on näyte positiivisesta ja negatiivisesta kirjoituksesta jatkona tarinaan esimiesten osalta:

”Jaana ei myöskään ole sisäistänyt esimiesrooliaan alaistensa työn avustajana, vaan hän haluaa itse sanoa viimeisen sanan kaikkeen. Hän kyllä tietää alaistensa olevan hyviä asiantuntijoita, mutta hän luulee, että hänen tehtävänsä esimiehenä on olla yhtiön paras asiantuntija. Tästä syystä henkilöstö kokee hänen puuttuvan jokaiseen asiaan ja Jaana puolestaan musertuu työkuorman alle, onhan hän ottanut hoitaakseen myös alaistensa tehtävät...”

”Tavoitteet on selvillä kuten myös tie jota sinne kuljetaan. Hän myös avaa itsestään hieman enemmän kuin työ-minän, ja saavuttanut tälläkin luottamusta omissaan. Hän viestii asioita avoimesti ja rehellisesti sekä kohtelee ihmisiä tasapuolisesti.”

Aineisto paljasti, että kriisin jälkeen herkkyys epäoikeudenmukaisuuden ja epätasa-arvon kokemuksille oli lisääntynyt. Asioista, joihin aiemmin ei ollut liittynyt mitään erityisiä jännitteitä organisaatiossa, oli nyt tullut pinnalla olevia kysymyksiä, kuten seuraavissa työntekijöiden vastauksissa:

”Jaana on saattanut saada enemmän vastuuta työtehtävissään tai työtehtävät ovat olleet mielekkäämpiä. Jaanalla on ollut mahdollisuuksia eri koulutuksiin ja kehittää itseään, jolloin hänelle on saatettu antaa enemmän vastuuta työtehtävissä. Työntekijällä on ollut enemmän oikeuksia vaikuttaa tekemäänsä työhön ja muutoksista on viestitty hyvissä ajoin. Uralla etenemiseen on mahdollisuus. Työpaikalla on tasavertaiset säännöt kaikkia kohtaan ja huolehditaan että kaikki työntekijät viihtyvät hyvin töissä. Työpaikalla ei ole ollut viimeisen vuoden aikana niin paljon muutoksia kuin aikaisempina vuosina.”

”Jaanan työpaikalla oli käyty YT-neuvottelut läpi ja Jaana koki, ettei saanut riittävästi tietoa tilanteesta. Organisaation uudistumisen myötä

Jaana koki työmäärän kasvaneen liiksi ja työtehtävien lisääntyneen, niin ettei tilanne enää pysynyt hallinnassa. Jaana koki riittämättömyyden tunnetta ja jatkuvaa stressiä. Jaana tunsu, ettei häntä oikeasti kuunnella eikä hänen esiin tuomiinsa ongelmiin puututa."

Käytännöt eivät olleet muodostuneet tarkoituksellisesti erilaisiksi, vaan erilaisia ohjeita ja käytäntöjä oli muodostunut johtuen sekä toimintojen erilaisuuden takia, erillisten lokaatioiden takia ja esimiesten persoonasta juontuvien vaihtelevien toimintatapojen takia. Henkilöstökäytäntöjen haitallinen vaihtelu oli syntynyt "vahingossa". Yksi esimerkki vaihtelevista henkilöstökäytännöistä liittyi etätyöhön. Jotkut esimiehet antoivat alaistensa jäädä kotiin töihin hyvin vapaasti ja toiset yrittivät noudattaa esimerkiksi parin vuoden takaisia linjauksia, joiden mukaan esimerkiksi puolen kilometrin säteellä asuville ei etätyömahdollisuutta annettu ja tiettyinä päivinä kaikkien piti olla paikalla.

Tämän vaiheen tulosten pohjalta tutkijat määrittivät kaksi kysymystä, jota esimiehet lähtivät pohtimaan työpajassa. Henkilöstön kehittämispäällikkö ja toimitusjohtaja hyväksyivät kysymykset. Kysymykset olivat:

- 1) Missä asioissa esimieskäytäntöjen yhtenäisyyttä pitäisi lisätä?
- 2) Mitä esimiehet tarvitsisivat lisää voidakseen toteuttaa tasalaatuista ja hyvää esimiehisyyttä?

Esimiehille järjestettiin työpaja, joissa esimiehet etsivät vastauksia näihin kysymyksiin ryhmissä. He kertoivat toisilleen siitä, miten he hoitavat eri asioita ja paikansivat asioita, joissa pitäisi tehdä selkiyttämistä, yhdenmukaistamista ja kehittämistä.

Työpaja kesti puoli päivää ja se pidettiin yliopistolla. Sen perimmäisenä päämääränä oli aktivoita ja harjaannuttaa esimiehiä yhteistyössä analysoimaan omaa tehtäväkenttäänsä yrityksen esimiehinä ja keksimään ratkaisuja ongelmiin. Esimerkiksi kävi ilmi, että osa esimiehistä piti vanhoja sääntöjä toimimattomina, osa ei tiennyt niistä mitään ja jotkut yrittivät noudattaa niitä.

Esimiehiä oli työpajassa 15. Tutkijat jakoivat heidät työpajassa neljään ryhmään, joista jokainen tuotti ja esitteli omat vastauksensa kysymyksiin. Ryhmien keskustelut nauhoitettiin. Ryhmät kirjoittivat ehdotuksensa fläpeille ja kiinnitettiin työtilan seinille. Lopuksi koko ryhmä kiersi salissa kuuntelemassa kunkin ryhmän ehdotuksia fläppien edessä. Lopuksi tehtiin yhteenveto ja sovittiin jatkotoimenpiteistä.

Päätökset esimiestoiminnan kehittämiseksi

Lopputuloksena oli viisi kehittämiskohdetta, joihin yrityksessä päätettiin sitoutua:

- Viestinnän kehittäminen: Esimiehillä yhteiset palaverikäytännöt, yhtenäiset viestintäprosessit, johtoryhmän päätösten viestiminen henkilöstölle.
- Päätöksentekojärjestelmän selkiyttäminen: Tehdään selvemmäksi, kuka voi ja joutuu päättämään mistäkin.
- Palkitsemisjärjestelmän kehittäminen: Tehtäväkuvien yhtenäistäminen palkitsemisen perustaksi, palkkakeskustelujen systematisointi (selkeät ohjeet ja menettelytavat)
- Esimiestyötä koskevien esimiespalaverien järjestäminen säännöllisesti: Vertaistuki.
- Työyhteisötaitovalmennus koko henkilöstölle: tietoisuuden vahvistaminen siitä, että ilmapiiri on kaikkien vastuulla.

Yritys on tarttunut kehittämisehdotuksiin ja vienyt niitä askel askeleelta eteenpäin. Toimialan muutoksiin liittyneet myllerrykset ovat myös rauhoittuneet ja yritys rekrytoi uusia työntekijöitä.

Kiinnostavana havaintona nostamme tästä case-tapauksesta esille sen, että erinomaisen hyvällä tasolla oleva henkilöstöjohtaminen ei pysty suojelemaan organisaatiota henkisiltä notkahduksilta, joka henkilöstövähennyksistä seuraa. Tässä case-tapauksessa kävi niin, että palautuminen notkahduksesta tapahtui kuitenkin hyvin nopeasti. Väitämme, että sen mahdollistivat pitkälle kehitetyt henkilöstöjohtamisen toimintamallit. Esimiehet ryhtyivät kehittämään esimiestoimintaa eteenpäin ja systemaattisesti yhtenäistämään soveltamiaan henkilöstökäytäntöjä sen sijaan, että olisivat jääneet puimaan henkilöstövähennysten yhteydessä tapahtuneita yksittäisiä asioita, jotka henkilöstö koki negatiivisina. Niistä opittiin, mutta niihin ei takerruttu.

Huomioita käytetystä menetelmästä

Tavanomaisesta poikkeava ratkaisu oli eläytymismenetelmän käyttö aineistonkeruussa. Se toimi hyvin ja tuotti rikkaan aineiston. Aineistonkeruumenetelmänä eläytymismenetelmä on kevyt ja tehokas, etenkin kun se toteutettiin tässä

tapauksessa sähköisenä. Vastausprosentti oli noin 60, mitä voidaan pitää hyvänä, sillä yrityksessä oli juuri toteutettu myös muita kyselyitä (koulutustarvekysely, Great Place to Work -kysely ja 360-kysely).

Eläytymismenetelmän aineistosta yrityksessä työharjoitteluaan tekevä Vaasan yliopiston henkilöstöjohtamisen maisteriopiskelija teki Pro gradu –tutkielmansa.

Tutkijat: Susanna Kultalahti, Riitta Viitala

4.4 Yritys C

Yritys C on teknologiateollisuuden alan yritys, joka on jo 60 vuoden ajan valmistanut energian tuotantoon liittyviä tuotteita. Yritys työllistää noin 80 henkilöä. Yritys on perheyritys ja johtotehtävissä on nyt toinen polvi. Yhtiö on ollut vakavarainen, eikä yrityksestä ole koskaan irtisanottu ketään. Yritys on sijainnut ja kasvanut koko historiansa ajan samassa maalaismiljöössä. Moni kylällä asuva perhe on saanut sieltä elantonsa jo parin sukupolven ajan.

Kehityskeskusteluista liikkeelle

Toimitusjohtaja on vastannut muiden johtamistehtäviensä ohella myös henkilöstöjohtamisesta. Varsinaisia henkilöstöammattilaisia on yksi eli palkanlaskija, joka toimii vientipäällikön alaisuudessa.

Alkukeskustelussa kävi ilmi, että toimitusjohtaja halusi apua lähinnä kehityskeskustelujen käynnistämiseen organisaatiossa, koska niitä oli nyt toivottu. Vähintään yhtä painava syy oli, että yrityksen laatujärjestelmä edellyttää, että henkilöstölle tehdään koulutus- ja kehittämissuunnitelmat. Painetta kehityskeskustelujärjestelmän käyttöön otolle on tullut asiakkailta, jotka laatuauditointeja tehdessään kiinnittävät huomiota myös siihen, miten henkilöstön osaamisesta huolehditaan. Huomiota on kiinnitetty myös ihan konkreettisella tasolla myös kehityskeskustelujärjestelmän olemassa oloon - tässä tapauksessa niiden puuttumiseen.

Yrityksessä on pitkän historian muovaama, maaseutukylän kulttuuri, johon kehityskeskustelut eivät ole kuuluneet. Henkilöstön vaihtuvuus on ollut aina pientä ja siitä on tullut yhtä suurta perhettä. Asiat on tiedetty ja hoidettu ilman kummempia muodollisuuksia. Yrityksen miesvaltaisessa porukassa ilmapiiri on hyvä eikä vastakkainasettelua johdon ja henkilöstön välillä ole ilmennyt. Ja jos johonkin asiaan onkin liittynyt näkemuseroja, ne on puhuttu kerralla

selväksi. Arkipäivän keskusteluyhteys toimii hyvin. Mitään erityistä tarvetta kehityskeskusteluille ei ole ollut.

Toimitusjohtaja oli arvellut, että muodollisen kehityskeskustelujärjestelmän tuominen yritykseen voisi rikkoa jotain siitä välittömydestä, joka siellä nyt vallitsee. Määrämuotoisuuden edut eivät näyttäytyneet ajankäyttöön ja dokumentaatioon liittyviin hankaluuksiin verrattuna tarpeeksi houkuttelevilta.

Kaksi tutkijaa kävi projektin valmisteluvaiheessa kaksi kertaa yrityksessä paikan päällä keskustelemassa ja tarkkailemassa yrityksessä vallitsevaa kulttuuria. He keskustelivat ja kiersivät tehdasrakennuksissa, istuivat taukotilassa ja tunnustelivat yleistä ilmapiiriä. Tuloksena oli joukko havaintoja, jotka sekä vahvistivat toimitusjohtajan puheista muodostunutta käsitystä että sotivat osittain sitä vastaan. Vaikka organisaatiokulttuuri vaikuttikin välittömältä ja avoimelta, vaikutti siltä, että keskustelu välttämättä jäyhässä ja maskuliinisessa kulttuurissa päässyt asioiden hoidon ja "huulenheiton" kehystämään puhetta pidemmälle. Toimitusjohtajan kokemus avoimuudesta ei välttämättä ollut yhteinen näkemys. Käyntien perusteella päätettiin selvittää perusteellisemmin henkilöstön kokemukset työhön liittyvistä asioista ja samalla saada tarkempi sekä moniäänisempi kuva työyhteisön tilasta ja erityisesti keskusteluihin liittyvistä tarpeista ja reunaehdoista.

Tutkimus ja kehittämismenetelmät

Yrityksessä päätettiin tehdä haastattelututkimus ja koko henkilöstöä koskeva kysely. Haastatteluosuus aloitettiin haastattelemalla ensin työntekijöiden päaluottamusmies, kuusi esimiestä ja palkanlaskija. Haastatteluissa kartoitettiin heidän käsityksiään kehityskeskusteluista ja niiden tarpeellisuudesta ja hyödyllisyydestä.

Haastattelujen valossa esille nousi erityisesti tarve käsitellä ideoita ja kehitysehdotuksia yhdessä. Haastateltavat näkivät kehityskeskusteluiden luontevana paikkana keskustella työn suorittamiseen liittyvistä asioista. He siis näkivät kehityskeskustelun tarkoituksen melko käytännönläheisenä ja tiukasti työn tekemiseen sidottuna. Haastateltavat toivoivat sopivaa foorumia esitysten ja ideoiden esiintuomiselle ja yhteiselle käsittelylle. Kehityskeskustelun käyminen ei ollut suurelle osalle tuttua, joten he peilasivat vastauksissaan paljon työtä eikä niinkään työntekijään liittyviä asioita. Myös toimintojen ja työvaiheiden yhtenäistämiseksi sekä prosessien sujuvuuden varmistamiselle nähtiin tarvetta. Osa yksiköistä ei ollut aina tietoinen mitä toisaalla suunniteltiin, ja se tuli esille myös kehityskeskusteluun liittyvissä keskusteluissa.

Samalla käynnillä jaettiin koko henkilöstölle työtyytyväisyyskysely, jolle annettiin palautusaikaa 1,5 viikkoa. Kysely hoidettiin paperilomakkeilla, jotka jaettiin yrityksessä ja niille järjestettiin palautuslaatikko. Kyselyaineisto tallennettiin ja analysoitiin yliopistolla tutkijoiden toimesta. Kysely käsitti väittämiä koskien tietoa työn tavoitteista, tiedonkulkua organisaatiossa, ilmapiiriä, vaikutusmahdollisuuksia, työn innostavuutta, työpaikan toimivuutta ja joustavuutta, työnantajakuva, oman yksikön/tiiminä ja henkilökohtaista osaamista ja suoriutumista, esimiehen toimintaa ja suhdetta esimieheen, työssä jaksamista ja kiireen kokemuksia, motivaatiota ja innovatiivisuutta.

Kysely osoitti, että yrityksessä monet asiat ovat henkilöstön mielestä kunnossa. Työnantajakuva pidettiin hyvänä. Oma ja oman tiimin suoriutuminen oli vastaajien mielestä hyvällä tasolla ja siitä voitiin olla ylpeitä. Vuorovaikutus esimiesten kanssa toimi erittäin hyvin ja tavoitteetkin olivat hyvin tiedossa. Ainoa merkittävä tyytymättömyyden kohde oli tiedonkulku. Tieto liikkui hyvin oman tiimin sisällä, mutta ei tiimien / ryhmien välillä eikä johdon ja henkilöstön välillä. Kysely osoitti, että johdon kokemus avoimesta keskusteluilmapiiristä ei ollut koko henkilöstön kokemus. Väki ei avoimuudesta huolimatta kysellyt yrityksen tilanteesta ja tulevaisuuden suunnitelmista, vaan toivoi, että toimitusjohtaja olisi kertonut niistä oma-aloitteisesti.

Kehityskeskustelujen kannalta olennaiset osaamisen kehittäminen, jaksamiseen liittyvät asiat, osallistaminen ja työmotivaatiokysymykset olivat kyselyn tuloksen valossa kohtalaisella tasolla, mutta niissä oli vielä kehitettävää.

Tuloksia käsiteltiin ryhmässä, jossa olivat mukana yrityksen johto, esimiehet ja työntekijöiden luottamusmies. Kehityskeskustelukäytännön kehittämisen päätoimijoiksi ja vetureiksi haluttiin sitouttaa erityisesti esimiehet. Tilaisuudesta tehtiin tämän vuoksi samalla koulutuksellinen interventio, joka hieman poikkesi tavanomaisista kehityskeskustelukoulutuksista. Se on kuvattu seuraavassa alaluvussa.

Haastattelujen ja työtyytyväisyyskyselyn perusteella hankkeen kehittämiskohteeksi määriteltiin sellaisen kehityskeskustelukäytännön luominen ja vakiinnuttaminen, jonka vaikutukset näkyvät:

- Tiedonkulun paranemisena
- Tavoitteiden kirkastumisena
- Motivaation lisääntymisenä
- Toimenkuvien ja työtehtävien selkiytymisenä

- Työhyvinvoinnin lisääntymisenä
- Muutosten läpiviennin helpottumisena
- Esimiesten roolin selkiytymisenä

Yrityksen toimintakulttuuriin ei tuntunut sopivan muodollinen ja monimutkainen kehityskeskustelumalli, mitä myös esimiehet tuntuivat vieroksuvan. Tästä syystä päätettiin ehdottaa sinne kevennettyä kehityskeskustelumallia, jossa kehitetään esimiehen ja alaisen välistä dialogia ja jossa jokainen työntekijä tuntee tulevansa kuulluksi. Tutkijat laativat esimerkinomaisen keskustelurungon, jossa pääpaino on henkilön työhön liittyvissä asioissa sekä kehittämis- ja koulutustarpeissa. Keskustelujen jälkeen esimiehet yhdessä keskustellen kokoavat ilmi tulleet koulutus- ja kehittämistarpeet yhteen, jolloin voidaan suunnata osaamisen kehittämisen toimenpiteitä entistä paremmin.

Toimitusjohtajalle ehdotettiin kehittämistiimin perustamista yritykseen sopivan kehityskeskustelumallin rakentamiseksi. Tiimissä voi olla aluksi apuna ulkopuolinen sparraaja.

Huomioita käytetystä menetelmästä

Kaksi tutkijaa esitti esimiestilaisuudessa draaman muodossa kehityskeskustelun. Siinä tehtiin asioita tahallaan pieleen monin tyypillisin tavoin (esimies ei kuunnellut, arvosteli työntekijää, puhui päälle jne.). Kolmas tutkija toimi juontajana ja kommentaattorina, joka kertoi miten asioita kannattaisi tehdä ja miksi. Esitys sai hyvän vastaanoton ja oppimiskokemus oli huomattavasti tehokkaampi kuin vain diaesitystä kuuntelemalla.

Yritys C on tyypillinen metallialan pk-yritys. Myös muissa case-tutkimuksen vastaavissa yrityksissä on kehityskeskustelu- ja palautekäytännöt nousseet kehittämistä vaativiksi alueiksi. Tämä case-tapaus nosti esille tarpeen kehittää hyvin kevyitä ja kulttuuriin soveltuvia kehityskeskustelumalleja, joissa tietoisesti vältetään liian pitkälle vietyä muodollisuutta ja dokumentaatiota. Tärkeintä on saada aikaan työhön ja tavoitteisiin, osaamiseen ja työhyvinvointiin paneutuvaa aitoa keskustelua esimiesten ja heidän alaistensa välille - myös henkilökohtaisella tasolla. Mallin tulisi ketterä, matalan ryhtymiskynnyksen malli.

Tutkijat: Helena Kosola, Jenni Kantola, Susanna Kultalahti, Katja Ekman ja Riitta Viitala

4.5 Yritys D

Yritys toimii media-alalla ja konserniin kuuluu sekä lehtikustannustoimintaa että mainostoimistopalvelujen tuottamista. Konserniin on kasvanut yritysostojen kautta ja sen yrityskulttuuri on rakentunut vähitellen ostettujen pienten yritysten palapelinä. Siellä on nyt noin 200 työntekijää, joiden keski-ikä oli 46 vuotta. Henkilöstöstä on naisia 56 % ja miehiä 44 %. Koulutustaso on yleisesti ottaen suhteellisen korkea ja työ on pääosin asiantuntijatyötä. Toimitusjohtaja vastaa henkilöstöjohtamisesta ja hänen apunaan käytännön asioissa toimii yksi henkilöstöasiantuntija. Esimiestehtävissä on noin 20 henkilöä.

Alaan on kohdistunut isoja muutospaineita viime vuosina. Teknologian kehittyminen ja digitalisaatio on muuttanut toiminnan logiikkaa rajusti. Uusi teknologia vähentää käsiparien tarvetta tuotannossa, mikä on näkynyt henkilöstövähennyksinä alalla. Kilpailu alalla on myös kiristynyt jatkuvasti. Suuren haasteen koko alan ammattikunnalle, mutta etenkin esimiehille asettaa henkilöstön osaamisen uudistumistarve ja muutosvalmiuksien vahvistaminen.

Tutkimus- ja kehittämiskohde sekä menetelmät

Case-tutkimus käynnistyi toimitusjohtajan ja henkilöstöasiantuntijan haastatteluilla. Kaksi tutkijaa haastatteli heitä kahteen otteeseen. Haastattelujen tarkoituksena oli saada muodostettua mahdollisimman kattava kuva yrityksen henkilöstöjohtamisen tilasta. Haastattelussa käsiteltiin henkilöstöjohtamisen strategisuutta, organisointia ja resursointia, henkilöstövoimavarojen luonnetta ja kohdentumista, resursoinnin haasteita, osaamisen johtamisen teemoja, suoriutumisen johtamisen ja palkitsemisen näkökulmia, työhyvinvointikysymyksiä, viestintää ja osallistamisen periaatteita ja esimiestyötä.

Haastattelu tuotti hämmentävän kuvan. Yhtäältä sekä toimitusjohtaja että henkilöstövastaava olivat erittäin asiantuntevia henkilöstöjohtamisessa. Heillä oli hyvin jäsentynyt käsitys siitä, miten sen eri osa-alueet parhaimmillaan hoidettaisiin ja he olivat erittäin tietoisia siitä, mitä heidän yrityksessään tarvittaisiin ja miten asia voitaisiin hoitaa. Toisaalta henkilöstöjohtamisen kenttä yrityksessä vaikutti vielä sekavalta. Yrityksessä oli tehty paljon henkilöstöjohtamisen kehittämiseksi, mutta vielä enemmän oli hyviä kehitysaikomuksia ja asioita, jotka olivat jääneet puolitiehen. Yhtenä jarruna asioiden ryhdikkäälle kehittämiselle oli tutkijoiden tulkintojen mukaan toimitusjohtajan ja henkilöstövastaavan välinen luottamuspula. Asioiden eteenpäin vieminen olisi vaatinut tehokasta yhteistyötä, mutta sitä ei oikein saatu aikaan.

Alkukeskustelujen perusteella henkilöstöjohtamisen avainryhmäksi ja avaintekijöiksi muutosten hallinnan näkökulmasta paikannettiin esimiehet. Tästä asiasta toimitusjohtaja ja henkilöstövastaava olivat yhtä mieltä.

Esimiesten rooli henkilöstötyön toteuttajana oli lisääntynyt muutamien viime vuosien aikana paljon. Yksi syy tähän oli erilaisten tietojärjestelmien käyttöönotto, joiden myötä vastuuta monista työntekijöihin liittyvistä konkreettisista asioista oli siirretty esimiesportaalle. Esimiesten tuen tarve henkilöstöfunktiolta oli muutosten vuoksi kasvanut, mutta tuen tarpeen sisällöstä ei konkreettisella tasolla ollut kovin jäsentynyttä käsitystä. Sitä haluttiin ryhtyä nyt selvittämään. Kumpikin haastatelluista uskoi, että perusteellisemman tiedon valossa olisi mahdollista kehittää henkilöstöjohtamisen käytäntöjä ja työkaluja paremmin tukemaan esimiehiä.

Aineisto koottiin haastatteleamalla kaikki esimiehet (lukuun ottamatta yhtä pitkällä sairaslomalla olevaa) keväällä 2015. Yksilöhaastattelut tehtiin kahdessa toimipisteessä kolmen päivän aikana. Jokaiselle oli varattu tunti haastattelu-aikaa. Haastattelut nauhoitettiin ja haastattelijä purki nauhoitukset kirjallisiksi dokumenteiksi. Haastatteluista tehtiin yhteenveto yleisellä tasolla, josta eivät yksittäisten henkilöiden mielipiteet tulleet esiin.

Haastattelut olivat puolistrukturoituja. Haastateltavilta kysyttiin seuraavat kysymykset: Mitä ymmärrät henkilöstöjohtamisella? Millaisena koet henkilöstöjohtamisen tason tällä hetkellä konsernissa? Mitkä mielestäsi ovat esimiehen tärkeimmät tehtävät? Mitä henkilöstöjohtamisen tehtäviä työhösi kuuluu? Minkälaisena itse koet em. henkilöstötehtävät? Mikä henkilöstöasioiden hoidossa juuri tällä hetkellä eniten hiertää? Miten arvelet henkilöstöasioiden painottuvan jatkossa? Minkälaista apua tai tukea toivoisit saavasi henkilöstötehtävien hoitamiseen?

Aineisto analysoitiin sisällön analyysin keinoin. Keskeisinä teemoina haluttiin selvittää 1) miten esimiehet ymmärtävät roolinsa henkilöstöjohtajana ja 2) millaisena he kokevat henkilöstöjohtamisen tason konsernissa tällä hetkellä eli mitä kehitystarpeita he siinä näkevät. Lisäksi haluttiin selvittää 3) millaisena he kokivat henkilöstötehtävien hoitamisen 4) mihin nämä tehtävät painottuvat tulevaisuudessa ja 5) millaista tukea he tarvitsevat konsernin johdolta.

Tutkimuslöydökset

Lähes kaikki esimiehet ymmärsivät henkilöstöjohtamisen laajasti ja pitivät sitä tärkeänä osana esimiestyötä. Vain muutama heistä näki sen kapeasti

henkilöstöhallinnollisina asioina. Laajaa käsitystä kuvaa suora lainaus erään haastateltavan vastauksesta:

”On tietty tavoite mihin pitää päästä ja on ne ihmiset, joiden kanssa tavoitteeseen pyritään ja saadaan heidät tekemään sen työn kullekin sopivalla tavalla, niin etteivät pala loppuun.”

Esimiesten hoitamaan henkilöstötyön kenttään kuului työnjohto ja päivittäisiä rutiineja kuten työvuorojen suunnittelua, lomajärjestelyt, työaikojen hyväksyntä jne. Kehityskeskustelut käytiin tavoitteiden mukaisesti kerran vuodessa, mutta niitä ei välttämättä dokumentoitu eikä myöskään sovittuja asioita seurattu. Monet kokivat nämä määrämuotoiset keskustelut pakkopullana ja ”kupongin täyttämisenä”.

Konsernin henkilöstöjohtamisen tasoa arvioitiin kouluarvosanoilla 6-8, joskin monen mielestä se oli kehittynyt/kehittymässä parempaan suuntaan.

Koska esimiehet hahmottivat henkilöstöjohtamisroolinsa hyvin laajasti ja ottivat siitä vastuuta, se johti useimpien kohdalla myös riittämättömyyden tunteisiin. Monet kokivat, että osaaminen ei aina riitä eikä aikaa henkilöstöjohtamiselle ole riittävästi oman tehtävän ohella. Lisäksi koettiin, että eri yksiköissä henkilöstöasioita hoidettiin eri tavalla esimiehestä riippuen ja asia koetaan yrityksessä epäoikeudenmukaisena. Esimerkkeinä tästä olivat työaikojen leimauskäytännöt ja sairauspoissaolojen käsittelyn eroavaisuudet, jotka osittain olivat vanhojen toimintatapojen jäänteitä. Asiaa kuvaava sitaatti yhden esimiehen haastattelusta:

”Oma osaaminen ei aina riitä ja sitten on pitänyt kysyä neuvoa HR:stä. Kaikkien pitää ymmärtää, että esimiestyö on työtä – sille pitää antaa aikaa. Tämän pitää hyväksyä myös itse ja myös alaisen pitää ymmärtää se. HR-järjestelmä ei ratkaise kaikkea. Esimiehen pitää johtaa HR toimintaa. Jos hän ei sitä tee, hänen esimiehensä pitää puuttua siihen. Eri yksiköt hoitavat HR asiat eri tavalla ja se on epäoikeudenmukaista henkilöstöä kohtaan”

Kysyttäessä tuen tarpeesta keskeiseksi teemaksi nousi yhteisten toimintaperiaatteiden luominen HR asioissa. Esimiehet joutuivat tekemään päätöksiä arjessa epävarmoina siitä, toimivatko lakien ja ohjeiden mukaan (esim. ylityöt, sairauspoissaolot, työturvallisuus). Lisäksi esimiehet kokivat, että henkilöstötehtävät tulevat ”ad hoc” tehtävinä, joita ei pysty suunnittelemaan ennakkolta. Tähän he toivoivat ns. vuosikelloa HR asioiden hoitamiseen, jossa on listattuna esimiehen velvollisuudet ja tehtävät. Yrityksessä on käytössä HR

järjestelmä, joka helpottaa esimiesten rutiineja, mutta ei ratkaise heidän mukaansa kaikkea.

Haastatteluissa nousi voimakkaasti esiin HR ammattilaisen tuen tarve. Toivottiin, että asialle vihkiytynyt henkilö ottaisi selkeästi ja johdonmukaisesti vastuun näiden asioiden kehittämisessä. Esimiesten mukaan palaverieita oli pidetty, mutta kukaan ei ottanut vastuuta päätöksenteosta ja asioiden käytäntöön viemisestä. He toivoivat selkeitä HR-prosesseja ja toimintaohjeita, jotka myös viestitään ja ymmärretään samalla tavalla. Seuraavassa erään haastateltavan kommentti asiasta:

”Resurssit (HR) ovat erittäin minimaaliset, esimiesten valmiuksia ei ole kehitetty ja siinä on suuria puutteita. Toiminta ei kaikilta osin ole johdonmukaista eikä tavoitteellista. Sattumanvaraisesti ja tilanteen mukaan toimitaan. Henkilöstöstrategiaa on tehty, mutta se ei ole vielä käytännön tasolla esimiehillä.”

Esimiehet kaipasivat myös vertaistukea keskusteluista kollegoiden kanssa. Muutamat toivat esille myös ulkopuolisen työnhjauksen tarpeen esimiehille kun toimitaan erilaisten ihmisten kanssa vaikeissa tilanteissa (esim. isot muutokset, yt-neuvottelut jne.) Monet vaikuttivat hyvin turhautuneilta ja jopa ahdistuneilta siitä, miten toimia käytännön vuorovaikutustilanteissa eri suuntiin (alaiset, kollegat, ylemmät esimiehet). Erityisesti tämä korostuu tulevaisuudessa muutostilanteissa, jotka olivat jo haastatteluhetkellä tiedossa.

Monet pukivat sanoiksi huolensa alaiensa jaksamisesta ja hyvinvoinnista, mutta vain yksi esimies toi esille sen, että myös esimiesten jaksamisesta on huolehdittava:

”Jos esimies alkaa väsyä, se kaataa koko porukan. Jos hoksataan, että esimiehet ovat tärkeimmät ihmiset, jotka pitävät palapelin kasassa, heille pitäisi antaa ulkopuolista työnhjausta vaikeissa tilanteissa ja heistä on pidettävä huolta.”

Vaikutelmaksi jäi, että esimiehet ovat varsin yksin ja tarvitsisivat henkilökohtaista tukea omaan tilanteeseensa ja itseluottamuksensa vahvistamiseen tulevaisuudessa haasteissa.

Päätelmät

Haastattelututkimus tuotti kolme keskeistä havaintoa. Ensinnäkin esimiehet olivat yleisellä tasolla hyvin tietoisia roolistaan ja haasteistaan henkilöstötyön

toteuttajina. Heidän pohtivat eniten sitä, mistä heidän pitäisi kyetä huolehtimaan (alaistensa hyvinvointi jne.), mutta ei kovin konkreettisella tasolla keinoihin ja niiden hallintaan. Vastuu oli heille hyvinkin selvä, mutta keinoista puhuttiin vähemmän. Toiseksi he kokivat suurta riittämättömyyttä henkilöstöjohtamisen roolissaan. Tämä on huolestuttava asia siinäkin mielessä, että ongelma näytti esimiesten puheissa kytkeytyvän työhyvinvointikysymyksiin työpaikoilla. Heillä oli henkilöstökäytäntöjen sisältöihin ja keinoihin liittyvää tiedonpuutetta ja hämmennystä, mutta ennen kaikkea heiltä puuttui aikaa. Ajan organisointi henkilöstöjohtamiselle lieneekin yksi tärkeimpiä johtamishaasteita tutkitussa yrityksessä. Kolmanneksi esimiehet odottivat tukea ja apua henkilöstöfunktiolta (tässä tapauksessa johdolta ja henkilöstöasiantuntijalta) henkilöstöjohtamiseen. Tärkeimpinä niistä olivat käytäntöjen yhtenäistäminen ja selkeät ohjeistukset. Viimeksi mainittuun odotukseen liittyi tyytymättömyys nykyiseen järjestelyyn, jossa toimitusjohtaja on pitänyt henkilöstöjohtamisen päävastuun itsellään ja varsinaista vahvaa henkilöstöjohtamisen ammattilaista ei ole. Yrityksen liiketoiminta vie toimitusjohtajan kaiken huomion, jolloin hänellä ei tarpeeksi aikaa henkilöstöjohtamiselle - vaikka osaamista tässä tapauksessa olisikin.

Käsillä oleva tutkimus osoitti, että esimiesten asemaa henkilöstökäytäntöjen toteuttajana ja henkilöstötyön tekijänä olisi syytä vahvistaa ja tukea nykyistä paremmin. Aineisto nosti esille useita käytännöllisiä keinoja tämän toteuttamiseen. Yksi näistä oli esimiehen henkilöstötyön vuosikello. Oletettavaa on, että yrityksessä pystyttäisiin melko pienin kustannuksin tekemään niitä parannuksia, joita esimiehet kokevat tarvitsevana.

Tutkimus osoitti, että pk-yrityksissä ei toimitusjohtaja välttämättä pysty hoitamaan henkilöstöjohtamista riittävän keskittyneesti, vaikka osaisikin sen tehdä. Tässä tapauksessa toimitusjohtajalla on henkilöstöjohtamisen kokemustaustaa, mutta kiire estää osaamisen hyödyntämisen yrityksen henkilöstöjohtamisen alueella aktiivisesti ja johdonmukaisesti. Johtuen toimitusjohtajan itselleen määrittelemästä roolista henkilöstöjohtajana henkilöstöasiantuntijan tehtäväkenttä ei ollut päässyt muodostumaan niin vahvaksi kuin olisi ollut tarpeen. Lisäksi henkilöstöammattilaisen tehtävään oli valittu aiemmin muun tyyppisissä tehtävissä ollut henkilö, joka ei pystynyt itse luomaan vahvempaa asemaa yrityksen henkilöstöjohtamisessa. Keskinäinen luottamus ei myöskään ollut sillä tasolla, että yhteistyö olisi voinut sujua parhaalla mahdollisella tavalla. Lopulta kävi niin, että esimiesten saama henkilöstöjohtamisen tuki jäi huomattavasti vähäisemmäksi kuin mihin yrityksen henkilöstöjohtamisen resurssit olisivat voineet yltää.

Tutkijat: Helena Kosola, Riitta Viitala

4.6 Yritys E

Yritys Eon noin 40 henkilöä työllistävä pk-yritys, johon henkilöomistajien rinnalle on viime vuosina kasvavalla omistusosuudella tullut mukaan ulkomainen omistaja. Yritys valmistaa teknologiateollisuuden alan tuotteita, joita käytetään energian tuotannossa että energiatehokkaassa hyödyntämisessä. Yrityksen kannattavuus on viime tilivuotta lukuun ottamatta ollut erittäin hyvä, sijoitetun pääoman tuoton liikkuesa tyypillisesti yli 30 % tasolla. Yritys on aktiivinen vientimarkkinoilla, joilta on löytynyt hyviä asiakkuuksia, mutta samalla se kohtaa myös lisääntyntä kilpailua erityisesti Euroopan halvempien tuotantokustannusten maista. Viime tilikauden aikana yritys menetti asemiaan muutamilla tärkeillä kohdemarkkinoillaan ja ainakin hetkellisesti kannattavuus laski voimakkaasti yrityksen sopeuttamistoimista huolimatta. Oman operatiivisen toiminnan tehostaminen, valikoiman uudistaminen sekä uusien markkinoiden etsiminen ovat jatkossa välttämättömyyksiä. Yleisenä johtamishaasteena johto tunnistaa kasvutavoitteiden toteuttamisen myös jatkossa.

Tutkimus- ja kehityshankkeen alkuhaastattelussa kävi ilmi, että henkilöstöjohtamisessa johto korostaa erityisesti vuorovaikutteisuuden ja itseohjautuvuuden näkökulmia. Johto on panostanut tiedonjakamiseen ja henkilöstön sitouttamiseen ja kokee saaneensa aikaan hyvää kehitystä. Työtä tehdään enemmän tiimimäisesti, mutta tämä toimintamalli vaatii myös jatkuvaa uutta panostamista. Yritys on tehnyt muutamia omia erityistarpeitaan palvelevia paikallisia sopimuksia, mutta pääsääntöisesti henkilöstöjohtamisen käytännöt ovat toimialalle tyypillisiä eivätkä muodosta erityistä kilpailutekijää.

Rekrytointiin on panostettu viime vuosina ennakoivasti, mikä on osaltaan mahdollistanut toteutuneen kasvun. Palkitsemisen kehittämiseksi on tehty toimenpiteitä ja nykyisin yrityksessä on käytössä kollektiivinen tuottavuuteen perustuva palkanlisä. Osaamisen kehittämiseen on myös satsattu, mutta Yritys E:n kaltaisessa kappaletuotannossa työntekijän poissaolo tuotannosta koulutuksen takia aiheuttaa välittömiä kustannuksia, jotka yrityksen mitta-kaavassa ovat merkittäviä. Suorituksen arviointia tehdään epämuodollisesti ja johdon käsityksen mukaan erot työsuorituksissa henkilöiden välillä voivat olla suuria. Viime vuosien ajan tapahtunut uusrekrytointi on mahdollistanut yrityksen toimintakulttuurin kehittämisen yleisesti myönteiseen suuntaan.

Henkilöstöjohtamisen kehittämishaaste

Johdon haastattelussa määriteltiin kehityskohteiksi tiimimäistä toimintamallia tukevan henkilöstön sitoutumisen lisääminen ja psykologisen omistajuuden

vahvistaminen. Kehittämissyhteistyön käynnistyttyä painopiste kuitenkin hieman muuttui. Henkilöstöön kohdistuvat sopeuttamistoimet sekä mahdollisen uuden kilpailuedun löytäminen henkilöstöresurssin avulla nousivat tärkeään osaan ja johdon erityisen mielenkiinnon kohteiksi. Henkilöstöjohtamisen kehittämisprosessi sai siis tutkimus- ja kehityshankkeen aikana hyvin strategisia piirteitä ja integroitui läheisesti liiketoiminnan kokonaisvaltaiseen kehittämiseen ja kannattavuuden palauttamiseen. Henkilöstöjohtamisen keinojen merkitys tuottavuuden parantamisen keinona korostui.

Tutkimus- ja kehittämismenetelmät

Tutkimus- ja kehittämisprosessi eteni seuraavien vaiheiden kautta:

- Yritys E:n kokonaisjohtamisen ja henkilöstöjohtamisen suhdetta käsittelevät johdon haastattelut
- Henkilöstön fokusryhmäkeskustelut ammatillisen osaamisen roolista ja sen yhteyksistä muuhun henkilöstöjohtamiseen (kaksi ryhmää, erikseen kokeneet henkilöt ja uudet henkilöt)
- Yritys E:n henkilöstöjohtamisen kokonaisuutta ja kehitysnäkymiä käsittelevä johdon ryhmäkeskustelu
- Resurssilähtöisyyttä painottava ja henkilöstöä osallistava liiketoimintastrategian päivitys.

Tämän prosessin kannalta erityisen arvokkaiksi osoittautuivat henkilöstön fokusryhmäkeskustelut. Ne toteutettiin yrityksen tiloissa ja taltioitiin jatkoanalysoinnin mahdollistamiseksi. Keskustelujen pituus oli noin yksi tunti. Keskustelut laajenivat nopeasti niiden keskiössä olevasta osaamisen käsittelystä yleisempään organisaatiokäyttämiseen ja johtamiseen, mikä oli koko prosessin kannalta positiivista. Pitkälti niiden pohjalta tehtyjen havaintojen johdosta prosessi laajeni käsittämään myös yllä mainitun neljännen vaiheen. Se toteutettiin useiden johdon kanssa järjestettyjen konsultatiivisten tapaamisten sekä henkilöstölle suunnatun lomakepohjaisen vahvuuskartoituksen avulla.

Keskeiset tulokset

Kehitysprosessin tuloksena syntyi tutkijan laatima yhteenveto suosituksista henkilöstöjohtamisen kehittämiseksi. Sen pääkohdat ovat tiivistetysti:

- Henkilöstöjohtamisen vastuiden ja sisältöjen selkeämpi määrittely – *Mitä kaikkea henkilöstöjohtaminen Yritys E:ssä tarkoittaa ja kuka vastaa sen kokonaisuudesta?*
- Henkilöstöjohtamisen perustoimintojen varmistaminen:
 - Perehdytysuunnitelman tai -kortin aukoton käyttöönotto
 - Osaamisen seurantakäytännön käyttöönotto (kenellä kokemusperäistä tai muodollista pätevyyttä mihinkin työpisteeseen)
 - Kehityskeskustelukäytännön (yksilö- tai ryhmäkohtaisen) määrittely ja käyttöönotto
 - Henkilöstön aloitekäytännön läpikäynti ja uudistaminen tarvittaessa
- Henkilöstöjohtamisen kehitystason nostaminen:
 - Työtyytyväisyyskartoitusten säännöllinen hyödyntäminen (esim. joka toinen vuosi)
 - Johdon linjauksen määrittely moniosaamisen sisällöksi ja sen hyödyntämiseksi sekä peruspalkkauksen mahdollinen kytkeminen moniosaamiseen (paikallinen sopimus)
- Tuotekehitysprosessin läpikäynti ja uudistaminen henkilöstön aloitteellisuutta paremmin hyödyntäväksi. Tämän perusteella päädyttiin yllä mainittuun strategiapäivityksen toteuttamiseen.

Case-tutkimus osoitti konkreettisella tavalla, kuinka pienen yrityksen kohdalla liiketoiminnan nopeasti muuttuva tilanne heijastuu kaikkeen toimintaan. Henkilöstöjohtamisen suunnitelmalliseen kehittämiseen fokusoiva projekti sai uutta odotusarvoa ja sisältöä, kun mukaan tuli tarve tuottaa yritykselle nopeasti uutta kilpailuetua, jolla oli yhteys henkilöstön toimintaan.

Tärkeä oppi muille vastaaville kehittämishankkeille on se, että hankkeen yhteyshenkilöiden (niin yrityksen edustajien kuin tutkijoiden ja kehittäjien) tulee pyrkiä sovittamaan ennalta suunniteltu prosessi yrityksen uusiin tilanteisiin, vaikka se vaatisi alkuperäisestä etenemisestä poikkeamista tai uusien vaiheiden lisäämistä, niin kuin tässä tapauksessa.

Huomioita käytetyistä menetelmistä

Menetelmien näkökulmasta case osoitti työntekijöiden fokusryhmähaastattelujen toimivuuden. Ne olivat tässä tapauksessa paitsi tehokas, myös aineiston laadun kannalta hyvä tapa kerätä yrityksen toimijoiden näkemyksiä henkilöstöjohtamisesta. Samalla ne toimivat interventiona, kun haastattelujen tarjoamalla keskusteluforumilla yrityksen toimijat pääsivät keskustelemaan henkilöstöjohtamista koskevista näkemyksistään ja rakentamaan yhteistä käsitystä siihen liittyvistä asioista. Keskustelujen onnistuminen edellytti, että tutkija heittäytyi uteliaalla ja avoimella otteella puhuttamaan ryhmiä, joiden psykodynaamikka rohkaisi avointa mielipiteenvaihtoa.

Tutkija: Mikko Luoma

4.7 Yritys F

Yritys F oon Helsingissä sijaitseva IT-palveluiden ulkoistamiseen keskittynyt yritys. Yrityksen toiminta nojaa voimakkaaseen asiantuntijaosaamiseen tarkoin valituilla teknologia-alueilla. Se tarjoaa perustietotekniikan IT-palveluita, sovelluskehitys- ja hallintapalveluita, tietohallinnon konsultointipalveluita sekä erilaisia softapuolen palveluita. Yritys on perustettu lähes kaksikymmentä vuotta sitten ja kasvanut alle kymmenen hengen yrityksestä reilun 350 hengen yritykseksi. Kasvuvauhti on ollut kovaa: vuonna 2008 henkilöstö oli 100 ja vuonna 2012 jo 200. Yritys F:n kilpailukykyä on tietoisesti vahvistettu kehittämällä korkean tason osaamista ja henkilöstön työhyvinvointia. Yritys valittiin henkilöstömäärästään huolimatta case-tutkimuksen kohteeksi siitä syystä, että se on nopeasti kasvanut pk-yrityksestä suuren yrityksen mittoihin. Lisäksi se on kasvanut ostamalla ja sulauttamalla itseensä pieniä yrityksiä.

Kehittämishaasteena voimakkaan onnistuneet liiketoimintasiirrot henkilöstöjohtamisen näkökulmasta

Yritys F:n kasvu on pohjautunut sekä yksittäisille henkilörekrytoinneille, että liiketoimintasiirtoihin, joissa esimerkiksi aikaisemmasta asiakasyrityksestä on siirtynyt kokonainen tiimi tai yksikkö osaksi yritystä. Tutkimus- ja kehityshankkeen lähtötilanteessa toimitusjohtajan ja henkilöstöjohtajan haastattelussa henkilöstöjohtamisen kehittämisalueeksi paikannettiin integraatiotilanteet, joissa henkilöstöryhmiä liitetään yritys F:n henkilöstöön.

Case-yrityksen tapauksessa ostot merkitsivät muutamasta tai muutamaan kymmeneen osajaan siirtämistä osaksi sen henkilöstöä. Toiminnallinen

tehokkuus pyrittiin ylläpitämään koko integraatioprosessin ajan entisellä tasolla ja kehittämään siitä vielä paremmaksi. Useimmissa tapauksissa liiketoimintakaupassa ostettiin nimenomaan ihmisten osaamista. Useimmiten ostettiin samalla asiakkuus ja lähtökohtatilanteen miehitystä tarkistettiin liiketoimintasuhteen edetessä.

Kaikissa tilanteissa onnistumisen ratkaisi se, miten siirtyvä henkilöstö koki integraation, miten nopeasti he omaksuivat vastaanottavan yrityksen toimintamallit, miten tehokkaasti he verkostoituivat vastaanottavan yrityksen avainhenkilöiden kanssa ja miten nopeasti yhteistyösuhteet uusien kollegojen kanssa saatiin toimimaan. Keskeistä oli se, miten työmotivaatio ja työhyvinvointi saatiin ylläpidettyä hyvänä ja kehittymään jopa vielä paremmalle tasolle.

Liiketoiminnan integraatioihin sisältyy aina riski epäonnistumisesta. Yrityksellä oli jo valmiiksi hyvät lähtökohdat hallita niihin liittyviä henkilöstöriskejä. Integraatioprosessi oli hyvin kuvattu sekä liiketoiminnan että henkilöstön näkökulmasta. Vaikka integraatioprosessiin oli panostettu paljon henkilöstön ja erityisesti osaamisen näkökulmasta, haluttiin tätä aluetta vielä entisestään kehittää. Kehittämishankkeeksi määriteltiin henkilöstön kokemusten parempi ymmärtäminen integraatioprosessissa.

Tutkimus- ja kehittämismenetelmät

Tutkimus- ja kehityshanke pohjautui haastattelututkimukseen, jossa Yritys F:een siirtyneitä työntekijöitä, johtoa, esimiehiä ja asiakkaan edustajaa haastateltiin. Haastatteluja tehtiin yhteensä 20. Kestoiltaan haastattelut olivat 30-60 minuuttisia ja ne tehtiin pääsääntöisesti yrityksen tiloissa Helsingissä. Ne nauhoitettiin ja kirjoitettiin tekstimuotoon analyysejä varten.

Haastattelujen tarkoituksena oli muodostaa käsitys integraatioihin liittyvistä inhimillisestä ulottuvuudesta. Haastateltavia pyydettiin kuvaamaan integraatioon liittyvät kokemukset tarinan muodossa. Osa Yritykseen F siirtyneistä työntekijöistä myös piirsi tarinan samalla selittäen sitä omin sanoin sekä kuvaten kokemaansa tunneskaalaa integraation eri vaiheissa.

Haastatteluiden pohjalta kuvattiin henkilöstön kokemuksen kaari, josta laadittiin johtamisessa hyödynnettävä vaihemalli.

Malli esiteltiin ensin johtoryhmälle. Tässä puolen päivän tilaisuudessa johdolla oli mahdollisuus keskustella integraatiokokemusten kaaren vaiheista, johtamisen ja henkilöstöjohtamisen merkityksestä eri vaiheissa ja kehittämistarpeista.

Vastaanotto asialle oli innostunut, tilaisuus oli ilmapiiriltään positiivinen ja keskustelu vilkasta.

Tämän jälkeen mallia käytiin vielä esittelemässä yrityksen Esimiesinfo-tilaisuudessa, jossa myös esimiehillä oli mahdollisuus keskustella henkilöstöjen integraatioprosessin inhimillisestä ulottuvuudesta ja sitä kuvaavasta kokemuksaaren mallista. Tässäkin tilaisuudessa keskustelua syntyi, mutta niukemmin kuin johtoryhmän kanssa.

Ylimmän johdon tuki tutkimus- ja kehityshankkeelle oli vahvaa, mikä loi myönteistä suhtautumista aineiston keruuseen ja tulosten käsittelyyn kautta linjan.

Keskeiset tulokset

Haastattelujen pohjalta mallinnettiin integraatioihin liittyvää kokemusten kaari seuraaviin viiteen vaiheeseen:

- 1) spekulatiovaihe
- 2) uutisten hyväksyminen
- 3) varovaiset odotukset
- 4) odotusten toteutuminen
- 5) varovainen optimismi.

Suurimmat tunnekokemukset koettiin integraatioilmoitusten antamispäivänä sekä siirron konkretisoituessa uuteen työpaikkaan siirtyessä. Yksittäisenä esiin nousseena tekijänä haastatteluissa oli epävarmuus tulevaisuudesta. Keinoja tähän vastaamiseksi tarjottiin

- Avoimuutta ja kommunikaatiota integraatioprosessissa
- Selkeitä askelmerkkejä: Mitä tulee tapahtumaan, missä järjestyksessä ja milloin.
- Erityistä tarkkuutta oikeudenmukaisen kohtelun osalta
- Vastaanottavan yrityksen kulttuuriin sopeutumisen tukemista
- Panostamista erityisesti lähijohtajuuteen.

Integraatioon liittyvän kokemuksellisen prosessin mallintaminen auttoi Yritys F:ä tunnistamaan ja ennakoimaan henkilöstön liittämiseen liittyviä asioita. Yrityksessä ryhdyttiin jäsentämään ja kehittämään henkilöstöjohtamisen ja esimiestyön käytäntöjä paremmin tukemaan ostettavien yritysten henkilöstöjen integroitumista.

Tämä case paljasti tietoyritysten liiketoimintojen integraatioiden (yritysostot, integraatiot) ytimen: onnistuminen riippuu ihmisten siirtämisen ja yhdistämisen onnistumisesta. Mitään muuta siirrettävää ei ehkä edes ole.

Huomioita käytetyistä menetelmistä

Hieman tavallisuudesta poikkeava ratkaisu oli tarinallisten haastatteluiden (ks. Heikkinen 2001) hyödyntäminen integraatioprosessia koskevan kokemuksen kuvaamisessa. Erityisesti piirtämisen liittäminen haastateltavan kerrontaan toi aineistoon konkreettisuutta lisää ja helpotti integraatioprosessin eri vaiheiden ymmärtämistä. Piirtäessään haastateltavat pystyivät myös hahmottamaan tunnetasolla käymäänsä prosessia läpi.

Tutkimuksessa oli toiminta-tutkimuksen ja ”design science” –tyylisen tutkimuksen piirteitä: psykososiaalisesta prosessista integraatiotilanteesta luotiin malli. Sitä koeteltiin kahdella eri yleisöllä yrityksessä ja sen koettiin tukevan henkilöstöjen integraatioita koskevaa keskustelua ja kehitystyötä. Sen hyödyllisyys koettiin erityisen tärkeäksi suunniteltaessa viestintää ja esimiestyötä tulevilla integraatiotilanteilla. Työkalutyypisiä tutkimuksen lopputuloksia tavoittelevasta tutkimuksesta on käytetty liiketaloustieteessä myös konstruktivisen tutkimuksen käsitettä (Kasanen ym. 1991).

Tutkijat: Timo-Pekka Uotila, Katja Ekman

4.8 Yritys G

Yritys G on projektinhallintaan ja asiantuntijoiden välittämiseen keskittyvä palveluyritys. Yritys tarjoaa yritysasiakkaiden projekteihin asiantuntijapalveluita kuten projektijohto-, insinööri-, konsultointi- ja dokumentointipalveluita. Heillä työskentelee noin 70 asiantuntijaa erilaisissa projekteissa. Yrityksen asiakkaana ovat sekä kotimaiset sekä kansainväliset teknologiateollisuuden yritykset. Liikeideana on tarjota asiakkailleen asiantuntijoita sellaisiin tehtäviin, jotka eivät ole asiakkaan ydinosaamisalueella tai joihin asiakas tarvitsee väliaikaista työvoimaa. Yritystoiminta on eräänlaista henkilöstön vuokrausta, jossa työntekijä

on työsuhteessa Yritys G:een, mutta työskentelee asiakasyrityksessä tai sen projekteissa pitkähköjä aikoja osana sen henkilöstöä tai projektiryhmää. Yrityksen tarjoama palvelu tarjoaa siten asiakkailleen joustavuutta ja ketteryyttä henkilöstövoimavarojen määrän hallintaan.

Kehittämishaasteena henkilöstöjohtaminen yritysverkostossa

Yritys G:n tutkimuskohteena tekee mielenkiintoiseksi ja ainutlaatuiseksi sen verkostomainen liiketoimintaympäristö. Yritys on vakiinnuttanut asemansa monien isojen asiakkaidensa projekteissa. Kun asiakas kerää projektin toimijoita vaikkapa jossain muussa maassa olevaan vuoden kestäväan projektiinsa, case-yritykseen otetaan yhteyttä ja neuvotellaan esimerkiksi projektipäällikön ja asiantuntijoiden löytämiseksi projektiin. Tärkeimmät asiakassuhteet ovatkin jatkuneet jo vuosia.

Henkilöstöjohtamisen näkökulma puuttuu toistaiseksi lähes kokonaan yritysverkostojen tutkimuksesta, vaikka yhä useampi yritys pystyisi vaikuttamaan verkostoimaisten arvontuottoprosessien tehokkuuteen olennaisesti tehokkaan henkilöstön hallinnan ja johtamisen ansiosta. Tässä tutkimuksessa tarkasteltiin henkilöstöjohtamisen käytänteitä yritysverkostojen kontekstissa sekä verkostotoiminnan synnyttämiä ongelmatilanteita henkilöstöjohtamisen näkökulmasta. Lisäksi tarkasteltiin tilanteita joissa verkoston kumppaneiden vaikutus ulottuu myös henkilöstöjohtamiseen ja HR-käytäntöihin.

Case-yrityksessä määriteltiin tutkimus- ja kehityshankkeen kohteeksi henkilöstökäytäntöjen jäsentäminen ja tehokkaampi hallinta tilanteessa, jossa yrityksen henkilö sijoittuu pitkäksikin aikaa työskentelemään asiakkaan projektiin. Erityisesti haluttiin selvittää sitä, että mitkä ovat keskeiset henkilöstökäytännöt, joiden suhteen vaaditaan yhteistyötä (=yhteistä käytäntöjen määrittelyä) asiakasyrityksen kanssa ja mitkä ovat ne omat henkilöstökäytännöt, jotka hoidetaan aktiivisesti omalla tavalla kaikkien palkkalistoilla olevien henkilöiden kohdalla. Ja ennen kaikkea, miten niitä voitaisiin hallita laadukkaasti ja reaaliaikaisesti asiakkaan kanssa yhdessä.

Yritys G:n haasteena oli henkilöstöammattilaisresurssien niukkuus. Tutkimus- ja kehityshankkeen käynnistyessä oman henkilöstön henkilöstöasioista vastasi vain yksi henkilö (henkilöstöpäällikkö) ja asiakassuhteita hoiti vain yksi henkilö. Hankkeen alkuvaiheessa tutkijat haastattelivat yrityksen johtoa ja edellä mainittuja henkilöitä ja totesivat henkilöstöjohtamisen resurssien niukkuuden ja siihen liittyvät liiketoimintariskit. Vuoden 2015 aikana yritykseen palkattiinkin henkilö henkilöstöpäällikön avuksi. Koska henkilöstö työskenteli ympäri

maailmaa vaihtelevan pituisissa vuokratyösuhteissa, oli 70 henkilön ja sen lisäksi tilapäisen vaihtuvan joukon henkilöstöasioiden pyörittäminen erittäin työlästä.

Tutkimus- ja kehityshanke suuntautui varsin pian tutkimaan informaatio-tekniikan tuomia mahdollisuuksia hallita henkilöstövoimavaroja yrityksen tilanteessa, jossa laajan asiantuntijaverkoston rekrytointi, työsuhteiden hallinta ja erityisesti osaamisten kartoittaminen ja allokointi asiakasprojekteille tuli yhä haastavammaksi. Tarvittiin työkalu, jolla verkostossa tiedon jakaminen helpottuisi ja tukisi siten tehokkaampaa henkilöstöjohtamista.

Yrityksessä käynnistettiin HR-järjestelmän kehitystyö, jonka avulla tiedonjako olisi helpompaa verkoston toimijoiden välillä (kohdeyritys, asiakasyritys, asiantuntijat). Infraksi valittiin Jakamo Oy:n kehittämä alusta, jossa tietoa pystyi jakamaan tehokkaasti yritysten välillä. Jakamo Oy:n verkostotyökalu pohjautuu pilvipalveluun ja on kehitetty nimenomaan yritysten välisen tiedon jakamiseen. Sen yhtenä etuna asiakkaita ajatellen on liittymisen helppous. Perusversion voi asiakasyritys ottaa käyttöönsä helposti ja maksuttomasti kun liiketoimintasuhde case-yrityksen ja asiakasyrityksen välillä syntyy. Lisäominaisuudet ovat maksullisia, mutta kohtuuhintaisia. Alusta mahdollistaa myös joustavan räätälöinnin tarpeiden mukaan.

Tutkimuksen tavoitteena oli ymmärtää henkilöstöjohtamisen haasteita kumppanuussuhteissa (erityisesti yritysten välisissä projekteissa, vuokrattaessa niihin henkilöstöä) ja kehittää työkalu, jolla henkilöstöä koskeva tiedon jakaminen ja osaamisen johtaminen saataisiin ketterämmäksi, ajantasaisemmaksi ja turvallisemmaksi tietoturvan kannalta. Kaikella tällä haluttiin myös edistää henkilöstön osaamisen hyödyntämistä ja sen myötä työn mielekkyyden kokemuksia sekä työhyvinvointia.

Tutkimus- ja kehittämismenetelmät

Tutkimus toteutettiin haastattelututkimuksena. Kehittämisosuuden ytimenä olivat työpajat. Aineisto koostuu seuraavista osista:

- Haastattelut:
 - Keskeisten henkilöstöjohtamisen toimijoiden yksilö- ja ryhmähaastattelut (Toimitusjohtaja, HR-koordinaattori, myynnistä ja asiakkaista vastaava)
 - Asiakasyritysten edustajien haastattelut (10 kpl)
- Verkostopaja: Verkoston toimijat yhteen kokoavassa workshopissa osallistujat pienryhmätyöskentelyn ja yhteiskeskustelun kautta pohtivat uudenlaisen HR-järjestelmän käyttöönoton vaatimuksia, odotuksia ja mahdollisuuksia.

Keskeiset tutkimushavainnot

Tutkimus- ja kehityshanke eteni siihen pisteeseen, että yritysten välisten kumppanuussuhteiden (esim. yhteistyöprojektien) henkilöstöasioiden hoitamista varten kehitettävän IT-työkalun sisältökysymykset saatiin pääosin selvitettyä. Myös tekninen kehittämistyö saatiin käynnistettyä. Rahoitus ja aika ei kuitenkaan riittänyt hankkeen resursointiin siinä määrin, että työkalu olisi saatu hankkeen loppuun mennessä valmiiksi. Yritys etsi muita rahoituslähteitä työkalun loppuunsaattamiseen.

Tähän astisista tuloksista merkittävin anti liittyy kumppanuussuhteeseen liittyvän henkilöstöjohtamisen problematiikan syvällisempään ymmärtämiseen. Haastattelut kumppanuussuhteen eri osapuolten ja avainhenkilöiden keskuudessa yritys F:ssä ja asiakasyrityksessä osoittivat, että yhteisprojekteihin liittyy laaja joukko henkilöstöjohtamiseen liittyviä asioita, jotka pitää ratkaista yhteistyön alkaessa jokaisen projektin osalta erikseen. Monet näistä ovat pieniä ja konkreettisia asioita

Kotiyritys rekrytoi omat työntekijänsä, mutta viime kädessä asiakasyritys päättää siitä, ketä se haluaa projekteihinsa. Kotiyrityksen liiketoiminnan keskiössä onkin henkilöstön osaamistaso, jota sen täytyy ylläpitää ja kehittää. Asiakasyritys vastaa projektikohtaisista koulutuksista, jotka ovat usein sellaisia, joita ei muualta voi saada. Kotiyritys antaa työntekijöilleen ”briiffauksen” asiakkaan projektiin, joka pitää sisällään projektin taustatiedot ja esimerkiksi tiedot

työntekijän yhteyshenkilöistä ja ohjaavasta esimiehestä asiakasyrityksessä. Lopullisen projektikohtaisen työn perehdytyksen antaa asiakasyritys. Työntekijä raportoi tehdyt työtunnit sisältöineen kotiyritykselle, mutta muuten kotiyritys ei puutu työhön. Asiakas vastaa päivittäisjohtamisesta. Asiakas myös asettaa Yritys G:n työntekijöille työhön liittyvät tavoitteet. Kotiyrityksen asettamat tavoitteet liittyvät asiakastyytyväisyyteen eli asiakkaan asettamien tavoitteiden täyttämiseen. Työntekijä sopii vuosilomista kotiyrityksen kanssa, mutta projektissa tehtävät työajat määrittää asiakasyritys. Työntekijöiden välisen tasa-arvon kokeminen riippui projekteissa määritellyistä työsuhteen ehdoista kummallakin osapuolella. Haastatteluissa tuli esille joitakin käytännön kannalta hankalia eroja kuten esimerkiksi se, että kumppaniyritykset määrittivät sallitun hotellitason eritavalla, josta syystä saman projektin väki joutui järjestämään kuljetuksia eri suuntiin ja asumaan eri paikoissa. Myös joissakin korvaus- ja työaikakäytännöissä saattoi olla eroja, jotka johtivat käytännön ongelmiin projektityömailla.

Haastatteluissa kävi ilmi, että tutkimuksen kohdeyrityksen asiantuntijat saattoivat siirtyä hyvinkin nopeaan tahtiin projektista toiseen, jolloin kyseisiin henkilöihin kohdistuvat HR-käytänteet saattoivat muuttua. HR-käytänteiden vaihtelua ei kuitenkaan nähty ongelmallisena, koska työntekijät ymmärsivät ja hyväksyivät sen, että henkilöstökäytäntöjä sovitetaan ainakin jossain määrin asiakasyrityksen käytäntöihin projektikohtaisesti.

Tutkimus- ja kehityshanke tuotti tietoa innovaatioon, joka on uusi alalla ja jonka hyöty tulee olemaan kehittyessään merkittävä tarjoten yritysverkostoille kanavan jakaa henkilöstöjohtamisen kannalta tärkeää tietoa ja näin ollen tehokkaan henkilöstöjohtamisen välineen. Verkostohenkilöstöjohtamisen IT-välineen kehittäminen etenee parhaillaan ja on koekäytössä.

Tutkimuksen lopputuloksena tunnistettiin useita perinteistä HR-käytänteitä koskevaa keskustelua haastavaa näkökulmaa. Henkilöstöjohtamista säätelevät lait ja työehtosopimukset eivät vielä huomioi kovin hyvin tilanteita, joissa henkilö on työsuhteessa muuhun yritykseen kuin siihen, missä se tekee jopa vuosien ajan työtä osana toisen yrityksen henkilöstöä. Alla päätulokset tutkimuksen havainnoista.

- HR-käytännöt tulisi kytkeä työkalutasollakin toisiinsa, jolloin ne muodostaisivat yhtenäisen kokonaisuuden. Tästä seuraa, että henkilöstöjohtamisen IT-järjestelmässä tulisi olla kytkennät esimerkiksi palkitsemisen ja osaamisen johtamisen osioiden kesken.

- HR-käytänteet tulisi implementoida johdonmukaisesti ja oikeudenmukaisesti huomioiden saman aikaisesti sekä oman organisaation linjaukset että kohdeorganisaation linjaukset. Esimerkiksi projekteissa tulisi välttää toisistaan poikkeavia henkilöstökäytäntöjä, mikä saattaisi aiheuttaa samaa työtä tekevien henkilöiden välillä eriarvoisuuden kokemuksia.
- Luottamus ja avoimuus henkilöstökäytäntöjen on hyvin tärkeää verkostokumppaneiden välillä. Solmittaessa asiakassuhdetta ne pitäisi laittaa pöydälle ja käydä huolella läpi.
- HR-käytänteet tulisi luoda ketteriksi, jotta ne toimivat organisaatorajojen ulkopuolella ja olosuhteissa, joissa tilanteet voivat vaihdella nopeastikin. Näin tapahtuu esimerkiksi kansainvälisissä yhteisprojekteissa.

Yhteydenpito yrityksen ja tutkijoiden välillä jatkuu edelleen. Tutkimuksen haastatteluosuutta ja sitä seurannutta kehitysprosessia seuraa nyt HR-järjestelmän käyttöönotto ja sen käynnistämisen seuraaminen ja onnistumisen havainnoiminen.

Tutkijat: Jenni Kantola, Helena Kosola, Ville Sihto

4.9 Yritys H

Yritys H toimittaa sähköenergiaa noin asiakkailleen ympäri Suomea. Lisäksi se toimittaa lämpöenergiaa kotitalouksille, yrityksille ja julkisorganisaatioille. Yrityksessä on noin 80 työntekijää. Yritys on kaupungin omistama, mutta se toimii aivan kuten mikä tahansa yritys erittäin rankasti kilpailuilla markkinoilla. Ala on ollut jo usean vuoden ajan voimakkaassa murroksessa, johon ovat johtaneet päästöjen vähentämisyrittäykset ja uusiutuvan energian lisääntyminen markkinoilla, kansainvälisen kilpailun lisääntyminen ja polttoaineiden hintakehitys.

Yhtiössä on henkilöstöpäällikkö ja hänen apunaan kaksi henkilöstöasioita hoitavaa henkilöä. Palkanlaskenta hoidetaan omin voimin. Henkilöstöjohtamista on kehitetty voimakkaasti erityisesti parin viime vuoden aikana.

Tutkimus- ja kehityshanke käynnistyi alkukartoituksella, joka tapahtui keskusteluissa tutkijan ja toimitusjohtajan sekä henkilöstöpäällikön kesken. Keskustelun kulkua ohjasi tutkijan kysymysten asettelu, jossa käytiin läpi kaikki

henkilöstökäytännöt. Toimitusjohtajan ja henkilöstöpäällikön näkemykset niiden tilasta ja kehitystarpeista olivat sekä yhdenmukaisia että toisistaan eroavia. Haastattelutilanteen tärkeä anti olikin heidän keskinäinen dialoginsa henkilöstöjohtamisesta, jota tutkija kysymyksillään sparrasi. Lopputuloksena syntyi jonkinlainen "diagnoosi" henkilöstöjohtamisen tilasta yrityksessä.

Kehittämishaasteena osaamisen johtaminen

Hermes-hankkeen kehittämiskohteeksi Yritys H:ssä valittiin esimiestoiminnan kehittäminen. Esimiehet ovat kilpailun koventuessa ja tuottavuuden kasvutavoitteiden puristuksessa joutuneet viemään organisaation kulttuuria yhä tavoite- ja laatutietoisemmaksi. Tämä ei kuitenkaan ole sujunut aivan ongelmitta. Erityisenä huolena oli esimieskäytäntöjen vaihtelu organisaation eri osissa.

Esimiestyöhön oli yrityksessä kiinnitetty paljon huomiota aikaisemminkin. Hankkeen käynnistyessä yrityksessä oli meneillään arvopohjainen esimiestyön kehittämisprosessi, jossa kirkastettiin koko yrityksen tasolla yhteiset arvot. TSR:n tutkimus- ja kehityshanke valjastettiin jatkamaan esimiestyön kehittämistä tutkimuspohjaisesti siitä eteenpäin.

Esimiestoiminnan laatu keskimäärin oli henkilöstökyselyjen mukaan hyvällä tasolla, mutta siinä tunnistettiin vaihtelua. Vaihtelun tuomana ongelmana oli havaittu, että se voi johtaa eriarvoisuuden kokemuksiin henkilöstön keskuudessa. Tästä syystä tutkimus- ja kehityshankkeen tavoitteeksi asetettiin esimieskäytäntöjen yhtenäistäminen ja esimiestyötä koskevien ajatusmallien kehittäminen sekä jaetun näkemyksen vahvistaminen esimiesten keskuudessa koskien hyvää esimiestyötä Yritys H:ssa.

Yhtenäistäminen pohjattiin yrityksessä nimettyihin esimiestyötä ohjaaviin arvoihin, joita ovat Sujuva toiminta, Osaaminen, Avoimuus ja Luottamus.

Tutkimus- ja kehittämismenetelmät

Esimiehet haluttiin vastuuttaa ja osallistaa esimiestyön kehittämisestä. Se päätettiin tehdä ”matalan kynnyksen taktiikalla”, joka varmistaisi jokaisen esimiehen mukanaolon helpolta tuntuvalla ja ketterällä tavalla. Ratkaisuksi valittiin työpaja-työskentely, jossa tutkijat toimivat fasilitaattoreina ja dokumentoijina.

Esimiestyöpajat pidettiin yliopistolla toukokuussa 2015. Ne toteutettiin kahtena puolen päivän tilaisuutena. Tilaisuudet avasi yrityksen toimitusjohtaja, joka

puhui esimiesten ja esimiestyön keskeisestä merkityksestä yrityksessä henkilöstön ja liiketoiminnan menestyksen kannalta. Hän kävi myös läpi yrityksen arvoja. Sen jälkeen toimitusjohtaja poistui tilaisuudesta, mutta henkilöstöpäällikkö oli mukana tilaisuuksien alusta loppuun.

Kummassakin työpajassa oli neljä pyöreän pöydän esimiesryhmää ja jokaista seurasi ja tarvittaessa sparrasi yksi tutkija. Jokaisen pöydän keskustelut nauhoitettiin. Kukin esimies osallistui yhteen työpajaan ja ryhmään. Ryhmissä oli esimiehiä erilaisista toiminnoista ja yksiköistä organisaation eri puolilta.

Tutkijat olivat varautuneet olemaan pöydissä mukana ja ohjaamaan tarvittaessa keskustelua kysymyksin, mutta heitä ei loppujen lopuksi tarvittu. Jokaisen pöytäkunnan keskinäinen keskustelu lähti nopeasti ja vilkkaasti liikkeelle ja keskustelu oli erittäin avointa. Edes nauhuri pöydällä ei näyttänyt haittaavan keskustelun kulkua. Ryhmällä oli noin tunti aikaa vastata kahteen kysymykseen ja kirjoittaa omat ehdotuksensa fläpille.

Ryhmille esitettiin kaksi kysymystä: Missä asioissa esimieskäytäntöjen yhtenäisyyttä pitäisi lisätä? Millä edellytyksillä asiat saadaan toteutumaan?

Keskustelun lopputuloksena jokainen esimiesryhmä teki ehdotukset siitä, missä käytännön asioissa ja miten heidän kannattaisi yhtenäistää toimintatapojaan ja käytäntöjään sekä erilaisia linjauksia. Ehdotukset kirjattiin fläpeille, kiinnitettiin seinille ja ryhmät kiersivät lopuksi katsomassa ja kuulemassa kunkin ryhmän esityksen. Lopuksi niitä verrattiin ja käytiin yleinen keskustelu.

Keskeiset tulokset

Tuloksena saatiin yhtenäinen kuvaus Yritys H:n johtamisen periaatteista ja lista asioista, joiden osalta esimieskäytäntöjä yhtenäistetään. Osa asioista oli sellaisia, joiden osalta yrityksen sisäisiä pelisääntöjä ja ohjeita tarkennettiin. Moni asia edellytti viestintää koko henkilöstölle. Yhtenäisempiä käytäntöjä ehdotettiin muun muassa pekka- ja saldovapaisiin koskeviin menettelytapoihin, etätyökäytäntöihin ja palkitsemiseen. Asiat listattiin ja niistä järjestettiin esimiehille myös koulutusta.

Tutkijat ehdottivat yritykselle kehityskeskusteluihin liitettävän esimiestyön tulokortin käyttöönottoa. Tulokortissa esimies sopii oman esimiehensä kanssa seuraavalle vuodelle yhdestä kolmeen esimiestyötä koskevaa tavoitetta. Tavoitteet muotoillaan vastaamalla kysymyksiin: mitä aion esimiestyössäni lisätä, vähentää tai muuttaa. Lisäksi keskustelussa suositeltiin esimiestyön

voimavarasuunnitelman laatimista, jossa esimies sopii oman esimiehensä kanssa osaamiseen, työhyvinvointiin tai muuhun liittyviä toimenpiteitä, joiden avulla parannetaan esimiehen edellytyksiä selviytyä hyvin tehtävästään. Ne voivat olla yrityksen tarjoamia asioita, esimiehen omaehtoista toimintaa tai yhdistelmiä niistä. Tulokortissa on kuvattuna jokaisen esimiehen kohdalla lisäksi hänen esimiestehtävänsä sisältö ja puitteet.

Huomioita käytetyistä menetelmistä

Yritys H:n kehittämishankkeessa kokeiltiin ja kehitettiin ketterää yhteistoiminnallista tapaa luoda yritykseen yhtenäisempää johtajuutta. Pienryhmissä käydyt keskustelut ja johtajuuden yhtenäisten käytäntöjen listaaminen, sekä tuotosten jakaminen ja keskusteleminen ryhmien välillä tuottivat jo sellaisinaan jaettua käsitystä johtajuudesta ja sen kehittämisen suunnasta. Keskustelun virittäminen onnistui hyvin kahden, melko yksinkertaisen kysymyksen avulla.

Hanke osoitti jälleen kerran, että yrityksen toimitusjohtajan vahva sitoutuminen esimiestyön kehittämiseen oli ensiarvoisen tärkeää ja hänen yllytyksensä aitoon pohdintaan toimi tärkeänä työskentelyn moottorina. Toinen tärkeä asia oli se, että yrityksessä on henkilöstöpäällikkö, joka ryhtyi välittömästi työpajojen jälkeen tukemaan sovittujen yhteisten käytäntöjen toteutumista käytännön tasolla (neuvot, ohjeet, viestintä jne.) osana normaalia työtään. Asiat eivät jääneet kesken vain sen takia, että kenelläkään ei olisi ollut aikaa ottaa kehitysprosessin tukemista harteilleen.

Tutkijat: Riitta Viitala, Susanna Kultalahti

4.10 Yritys I

Yritys I on yksi Suomen noin 80:stä alueellista sähkön jakelua hoitavasta yrityksestä, joka tehtävänä on huolehtia siitä, että kaikki sähkö siirtyy luotettavasti ja tasalaatuisesti tuotantolaitoksista kymmenille tuhansille asiakkaille, jotka ovat kotitalouksia, yrityksiä ja muita organisaatioita isolla maantieteellisellä alueella. Alan merkittävimpiä kehitystrendejä ovat älykkäiden verkkojen käyttöönotto, kansainvälisten toimijoiden kasvanut rooli Suomen sähkönsiirtomarkkinoilla ja eurooppalaisen sääntelyn lisääntyminen.

Yritys I:ssa on 32 työntekijää. Henkilöstö koostuu pääosin asiantuntijoista. Yrityksen toiminnan laadun ja tuloksellisuuden kannalta tärkeä asia on kyky rakentaa ja johtaa alihankkijaverkoston.

Tutkimus- ja kehityshankkeen kehityskohde oli selvä alusta alkaen. Toimitusjohtaja oli pohtinut asiaa itsekseen jo etukäteen ja osaamisen kehittämiseen liittyvät kehityshaasteet nostettiin keskiöön jo yhteistyöstä sovittaessa.

Kehittämishaasteena osaamisen johtaminen

Yritys H:ssa kehittämishaasteeksi valittiin strateginen osaamisen johtaminen. Ytimessä oli osaamisen kehittämisen suuntaviivojen selkiyttäminen, jotta tulevaisuuteen kyettäisiin varautumaan mahdollisimman vahvan osaamisen varassa. Johtuen alan voimakkaasta kehittymisestä ja etenkin käsillä olevasta teknologisesta murroksesta liittyen digitalisaatioon ja älykkäisiin verkkoihin osaamisen kehittäminen on tullut haasteelliseksi. Hallussa oleva osaaminen vanhenee kovaa vauhtia ja samalla uuden tiedon lähteet ja osaamisen hankkimisen keinot eivät ole helppoja löytää ja hyödyntää. Samalla kun on huolehdittava siitä, että osaaminen riittää nykyiseen tekemiseen, pitäisi varmistaa sitä, että myös tulevista haasteista selvittää. Osaamisen kehittämisen pitäisi olla proaktiivista ja tehokasta.

Osaamisen kehittämisen suunnan hahmottaminen ”isona kuvana” ei ole alan ammattilaisille vaikeaa eikä näin ollut myöskään Yritys H:ssä. Haasteiden eteen joudutaan silloin, kun tehdään käytännön tasolla tehdä uuden osaamisen haltuunottoon liittyviä päätöksiä: esimerkiksi kuka seuraa mitäkin teknologian kehitystä, miten se siirretään muiden tietoisuuteen, kenen pitäisi hakea uutta tietoa jostain yrityksen ulkopuolelta – vaikkapa messuilta tai koulutuksesta – ja miten se siirretään käytännön toiminnaksi, mistä kaikkien pitäisi olla perillä ja kuinka monella tulisi olla jokin erityisosaaminen, mistä osaamisista pitäisi luopua ja minkälaista osaamista hankkia vaikkapa rekrytoimalla.

Tärkeänä tehokkaalle osaamisen johtamiselle nähtiin se, että edellä kuvatuista asioista saadaan yrityksessä syntymään yhteinen näkemys ja sen myötä tavoiteorientoituneempi ja johdonmukaisempi kehityspolku. Yhteisen ja aiempaa tarkemman näkemyksen synnyttäminen asetettiin Yritys H:n tutkimuspohjaisen kehityshankkeen tavoitteeksi.

Tutkimuksen toteutustapa

Tutkimus- ja kehittämismenetelmän oli oltava sellainen, jonka avulla saadaan esille yrityksen jäsenillä oleva tieto ja synnytetään sekä sitä että uuden tiedon tarvetta koskeva keskustelu. Keskustelun tuli lisäksi olla luonteeltaan dialogia, joka synnyttää uudenlaista ja jaettua ymmärrystä asiasta.

Menetelmäksi valittiin ohjatut ryhmäkeskustelut, jossa haastattelijoiden roolina oli keskustelun virittäminen, yllyttäminen ja pitäminen asiassa. Haastattelijoina toimivat tutkija ja henkilöstöpäällikkö. Ryhmiä muodostettiin kuusi ja ryhmäkeskustelut kestivät 1,5 - 2 tuntia. Ryhmissä oli 3-6 keskustelijaa. Yrityksen koko henkilöstö osallistui ryhmäkeskusteluihin. Johtoryhmä on omana ryhmänään ja muut koostuivat eri tyyppisissä tehtävissä olevista henkilöistä. Keskustelut nauhoitettiin ja kirjoitettiin analysointia varten tekstimuotoon.

Tutkija ohjasi keskusteluja kuuden avoimen kysymyksen avulla. Ne käsittelivät liiketoiminnan ja toimialan tulevaisuutta verrattuna nykytilaan, osaamisen tilaa ja kehitystarvetta nyt, nykyisten osaamisten tilaa suhteessa tulevaisuuden haasteisiin, aivan uuden osaamisen tarvetta tulevaisuudessa sekä osaamisen vahvistamisen mahdollisuuksia ja keinoja. Kärjeksi nostettiin kysymys ”Mitä sellaisia nykyisiin ja tulevaisuuden osaamisiin liittyviä riskejä tunnistamme, joita lähemme suunnitelmallisesti pienentämään ja poistamaan?” Riskinäkökulma koettiin yrityksen toimialan luonteeseen sopivaksi ajattelutavaksi. Samalla haluttiin korostaa sitä, että osaamisen tavoitteellisen ja tehokkaan hallinnan laiminlyönteihin liittyy isoja riskejä tämän kaltaisella toimialalla.

Ryhmäkeskustelut olivat sekä interventio että tiedon keruun menetelmä. Niiden tarkoituksena oli tiedon luonnin ohella harjaannuttaa organisaation jäseniä sanoittamaan heille tärkeää osaamista käsittelevää puhetta ja jakamaan ajatuksiaan siitä.

Haastateltavat kertoivat, että ohjattu ryhmäkeskustelu oli ensimmäinen, jossa he yhdessä keskittyivät puhumaan osaamisen näkökulmasta suhteessa tulevaisuuteen. Tässä esimerkki eräästä puheenvuorosta:

”No nyt on tulossa aika paljon muutoksia meidän verkkoon. Eli on tulossa automaatiota lisää ja sitten tämmöistä hajautettua tuotantoa. Todennäköisesti se tulee lisääntymään. Tuulimyllyjä ja aurinkopaneeleja asiakkaille. Ja se on nyt aivan selvästi nähtävissä, että se tulee. Ehkä voi räjähtää hetken päästä; lähtee oikein kunnolla käyntiin, mutta meillä ei ole oikein vielä herätty siihen. Siihen pitäisi kouluttautua ja laatia ohjeistus, että kuinka me toimitaan sitten kun niitä alkaa oikein isommassa mittakaavassa tulemaan. Niitä on tiputellut aina silloin tällöin, eli tuota hajautettua tuotantoa. Mutta meillä ei ole yhtään mietitty, että minkälaisia ohjeistuksia asiakkaan suuntaan pitää olla ja minkälaista koulutusta siihen vaaditaan meiltä.”

Tutkijan analysoimat ja sen jälkeen johdon kanssa pohtimat tulokset esiteltiin lopuksi kaikille interventioon osallistuneille (eli koko henkilöstölle). Johtoryhmä valitsi lopuksi neljä kehityskohdetta vuoden aikajänteelle.

Lopputulokset tuotti henkilöstölle tunteen, että kaikki olivat mukana luomassa näkemystä yrityksen tulevaisuudesta. Toimitusjohtaja uskoi tällä olleen merkittävä vaikutus myöhemmin toteutetun henkilöstökyselyn tulosten merkittävään parannukseen. Koko yrityksen ilmapiiriä kehitti dialogista kehittämistä toteuttava interventio. Toinen tärkeä havainto koskee osaamisen johtamisen näkökulman vaihto kehittämistä riskeihin. Insinööriyhteisöön yritykseen se soveltui erinomaisesti. Riskianalyysin logiikka osattiin jo ennestään ja pystyttiin hyödyntämään yrityksessä käytössä olevia riskien hallinnan työkaluja. Ainoa muutos oli se, että osaaminen nostettiin nyt tarkastelun kohteeksi.

Keskeiset tulokset

Ryhmähaastattelujen tuloksena muodostui osaamisriskikartoitus, jossa oli yrityksen jäsenten tuottama näkemys nykyisen ja tulevaisuuden toiminnan kannalta kriittisistä osaamisalueista, niiden tarpeista ja tasoista nyt ja tulevaisuudessa sekä keinoista, joilla osaamista voidaan tärkeillä alueilla vahvistaa. Hankkeen lopputuloksena voitiin erotella kaksi tällä hetkellä kriittistä osaamisaluetta ja tulevaisuudessa kolme kriittistä osaamisaluetta, jotka kaikki edellyttävät toimenpiteitä jo vuoden sisällä.

Se, mikä nostettiin kriittisenä osaamisena esille, perustui siihen, kuinka vahvasti väki yhdessä uskoi sen kriittisyyteen. Riskinä siis on, että yksittäinen jäsen on ryhmäkeskustelussa voinut tuoda esille jonkin tulevaisuuden kannalta tärkeän osaamisen, jota muut eivät syystä tai toisesta vielä hahmota tärkeänä. Tällaisten havaintojen käsittely ryhmäkeskustelussa onkin ensi sijaisen tärkeää.

Havaintoja käytetyistä menetelmistä

Interventioiden näkökulmasta Yritys I:n projekti tuotti kaksi tärkeää havaintoa. Ensinnäkin pienessä yrityksessä erittäin toimivaksi havaittiin keskustelu ja keskustelun dokumentointi pienryhmissä ja sen jälkeen koko henkilöstön yhteisvoimin. Puolistrukturoitu yksinkertainen kysymysrunko suuntasi jäsenyntyneellä tavalla keskustelun ja yhteisen näkemyksen tuottamisen kulkua. Ryhmäkeskustelut, jotka olivat ryhmähaastattelun tyyppisiä, olivat helppoja organisoida. Keskustelujen dokumentointi nauhoittaen ja litteroiden onnistui tutkijan ansiosta sujuvasti, mutta yrityksessä voidaan asia hoitaa jatkossa

helposti omin voimin. Nauhoittamisen ja litteroinnin sijasta voitaisiin kunkin ryhmäkeskustelun lopussa yhdessä päättää, mitä keskustelusta halutaan dokumentoida olennaisena.

Tutkijat: Riitta Viitala, Mari Asunmaa

4.11 Yritys J

Yritys on vuonna parikymmentä vuotta sitten perustettu alihankintaan erikoistunut konepaja, joka valmistaa komponentteja sähkölaiteteollisuudelle, kemiateollisuudelle, teräsrakenneteollisuudelle ja tukkukaupalle. Yrityksen kilpailuvaltti on joustavuus. Jotta asiakkaiden tarpeita kyetään joustavasti tyydyttämään, joudutaan teknologiaa ja tuotantomenetelmiä kehittämään koko ajan. Muutokset haastavat myös jokaisen työntekijän kehittämään jatkuvasti omaa osaamistaan.

Yritys työllistää noin 40 henkilöä. Henkilöstö on kokenutta ja vaihtuvuus on pieni. Osa työtehtävistä on fyysisesti raskaita, joten työterveyteen ja –turvallisuuteen on panostettu paljon. Yritys kustantaa muun muassa leikkauksia yksityisen terveydenhuollon puolella ja korvaa fysioterapian kuluja. Lisäksi tuetaan henkilöstön liikuntaharrastuksia. Yrityksessä on myös henkilöstöpäällikkö, joka huolehtii henkilöstöasioiden lisäksi laatupäällikön tehtävistä.

Tutkimus- ja kehityshanke käynnistyi toimitusjohtajan ja henkilöstöpäällikön haastatteluilla. Siinä käytiin läpi kaikki yrityksen henkilöstökäytännöt ja niiden kehitystarpeet. Lopputuloksena päädyttiin nostamaan kehityskeskustelujärjestelmän kehittäminen vastaamaan paremmin yrityksen tarpeita.

Kehittämishaasteena ketterän kehityskeskustelumallin kehittäminen yritykseen

Yrityksessä on takavuosina ollut käytössä kehityskeskustelut, mutta niiden hyödyntäminen on hiipunut. Syinä hiipumiseen olivat kiire ja kehityskeskustelujen vähäiseksi koettu hyöty. Henkilöstö oli turhautunut siihen, että ne eivät välttämättä johda toimenpiteisiin. Yrityksessä oli myös kehityskeskustelulomake, joka soveltui selvästi paremmin toimihenkilöiden kuin työntekijöiden kehityskeskusteluihin.

Kehityskeskustelut haluttiin palauttaa osaksi yrityksen normaalia toimintaa, mutta niitä haluttiin uudistaa ja samalla keventää. Ketterän ja henkilöstön toiveisiin vastaavan kehityskeskustelumallin kehittäminen valittiinkin tutkimus- ja kehityshankkeen tavoitteeksi.

Henkilöstön tarpeisiin vastaavaa kehityskeskustelumallia päätettiin kehittää selvittämällä ensin henkilöstön kokemukset aikaisemmasta kehityskeskustelukäytännöstä sekä odotukset uutta käytäntöä kohtaan.

Tutkimus- ja kehittämismenetelmät

Yrityksessä haastateltiin kaikki työntekijät eli haastatteluja tehtiin noin 40 kahden päivän aikana. Haastattelihoita tarvittiin 12. Hankkeen kahden tutkijan lisäksi kutsuttiin apuun Vaasan yliopiston Henkilöstöjohtamisen maisteriohjelman 12 vapaaehtoista opiskelijaa. Tutkijat valmensivat opiskelijat haastattelujen tekemiseen yhtenäisellä tavalla. Kestoltaan noin 30 minuutin yksilöhaastattelut tehtiin käyttäen yhteistä haastattelurunkoa, ne tehtiin yrityksen tiloissa ja niistä haastatteli teki muistiinpanot haastattelun kuluessa suoraan haastattelulomakkeelle. Samalla testattiin ”kevythaastattelua”, jonka tuottama materiaali saatiin nopeasti analysoitua heti haastattelukierroksen jälkeen.

Haastattelut toimivat sekä aineiston keruun menetelmänä että samalla menetelmänä orientoida henkilöstöä tuleviin kehityskeskusteluihin. Haastattelut palvelivat näin myös interventiona.

Opiskelijat analysoivat kolmessa eri tiimissä haastatteluaineiston ja tekivät diagnoosinsa yritykseen tarpeellisesta ja soveltuvasta kehityskeskustelun lähestymistavasta ja laativat sen pohjalta kehittämisehdotuksensa. Opiskelijat esittelivät työnsä toimitusjohtajalle, henkilöstöpäällikölle ja hallituksen puheenjohtajalle yliopistolla pidetyssä workshopissa keväällä 2016. Yhteenvedo haastattelukierroksen tuloksista esiteltiin myös koko henkilöstölle yrityksen taukotilassa pyörivässä intranet-tv:ssä parin viikon ajan.

Kehityskeskustelua koskevassa haastattelussa kysyttiin seuraavat kysymykset: Miten tuttu sinulle kehityskeskustelukäytäntö on? Mitä hyötyä niistä mielestäsi on kehityskeskustelujen osapuolille / ja yritykselle? / Oletko itse ollut kehityskeskustelussa? Milloin tämä tapahtui? / Mistä siinä puhuttiin? / Minkälaisena sen koit? / Millaista kehityskeskustelua toivoisit? / Mistä siinä sinun mielestäsi pitäisi ja kannattaisi kehityskeskustelussa puhua? / Mistä toivoisit esimiehen olevan kehityskeskustelussa kiinnostunut? / Kenen kanssa haluaisit käydä kehityskeskustelun ja miksi juuri hänen kanssaan? / Miten usein kehityskeskustelu kannattaisi käydä? / Minkälaista tietoa toivoisit kehityskeskustelussa saavasi yrityksen tilanteesta ja asioista.

Keskeiset tulokset

Haastattelututkimus osoitti, että kehityskeskusteluille koettiin tarvetta. Tosin jotkut olivat sitä mieltä, että riittäisi kun ne käytäisiin ryhmäkeskusteluina. Jotkut olivat myös sitä mieltä, että niitä olisi hyvä käydä, jos toinen osapuoli olisi joku muu kuin esimies. Käsitykset asiasta liittyivät paljon siihen, minkälainen luottamus esimiestä kohtaan oli. Jos tämän kykyyn keskustella asiallisesti ei luotettu, tai hänen lupauksiinsa oli jouduttu pettymään aiemmin, ei kehityskeskusteluille lämmenty. Näistä havainnoista seurasi tutkijoiden ja yrityksen toimitusjohtajan sekä henkilöstöpäällikön kanssa pohdinta siitä, että ovatko yrityksen esimiehet ymmärtäneet roolinsa esimiehinä ja olivatko he motivoituneita hoitamaan tehtävää aktiivisesti ja laadukkaasti. Yhden esimiehen siirtäminen muihin tehtäviin oli ollut toimitusjohtajan pohdinnassa jo aiemmin, mikä sai haastattelututkimuksesta vahvistusta (vaikka henkilöiden nimiä ei aineistossa ollut esillä). Vaihdos olisi aineiston valossa pitänyt tehdä jo kauan sitten.

Haastattelut paljastivat myös sen, että kehityskeskustelua koskevat toiveet ja tarpeet olivat hyvin erilaiset asiantuntijoiden ja työntekijöiden joukossa. Tästä syytä päädyttiin ehdottamaan yritykselle kahta erilaista kehityskeskustelumallia, jossa asiantuntijoiden kanssa käytävä keskustelu ja myös sitä tukeva lomake on huomattavasti yksityiskohtaisempi ja keskittyy suorituksen johtamisen kysymyksiin vahvemmin kuin työntekijöiden kehityskeskustelumalli. Jälkimmäisessä ryhmässä painottuvat työhön ja työjärjestelyihin sekä työhyvinvointiin ja osaamisen kehittämiseen liittyvät asiat. Kaikkien kanssa esimiehen ja alaisen välinen kehityskeskustelu käydään kerran vuodessa ja sen lisäksi useampia ryhmätason kehityskeskusteluja, joissa käydään läpi etenkin työn sujumiseen liittyviä asioita.

Huomioita käytetystä menetelmästä

Tutkimus- ja kehittämishankkeessa päätettiin soveltaa henkilöstölähtöistä kehittämistapaa kehityskeskustelukäytännölle. Oli hyvä ratkaisu kysyä henkilöstöltä siitä, minkälaista mallia he toivoisivat. Haastattelukierros paljasti monia hyödyllisiä havaintoja sekä aiemmasta kehityskeskustelukäytännöstä ja kehitystarpeista että aivan uusia näkökulmia kehityskeskusteluihin. Esimerkiksi tuotannon työntekijät toivat esille, että joskus voisi olla hyvä, jos se lähin työnjohtaja ei olisikaan kehityskeskustelujen pitäjä.

Myös tässä projektissa osoittautui hyväksi ratkaisuksi henkilöstöjohtamisen maisteriopintojen kytkeminen tutkimushankkeeseen opintomoduulin kautta

(Yritysprojekti, 1 op osana maisteriopintojen kurssia). Opiskelijat oppivat tutkimuspohjaista kehittämistä. Samalla tutkijat saivat verifioitua omia havaintojaan peilaten niitä opiskelijoiden havaintoihin. Opiskelijat kokivat oppineensa erittäin paljon tutkimushankkeessa. Yrityksen johto koki yhteisprojektin erittäin hyödylliseksi, koska omilla resursseilla kattavan haastattelun tekeminen olisi ollut vaikeaa. Tämän kaltaisia kehitysprojekteja voikin suositella pk-yrityksille erilaisten tutkimus- ja oppilaitosten kanssa.

Tutkijat: Riitta Viitala, Susanna Kultalahti, Niina Koivunen

4.12 Yritys K

Yritys on toiminut autokaupan alalla yli 60 vuotta. Yrityksellä on autoliikkeitä eri puolella Suomea. Työntekijöitä yrityksessä on noin 300. Yritys on laajentunut useaan otteeseen ostamalla pieniä autoliikkeitä. Yritys hakee sekä kasvua että kannattavuuden paranemista markkinoilla, joilla digitalisaatio muuttaa radikaalisti asiakkaiden ostokäyttäytymistä ja siten myös myyntityön luonnetta ja vaatimuksia. Yrityksessä ei ole henkilöstöjohtajaa eikä –päällikköä. Talouspäällikkö on ollut vastuussa henkilöstöjohtamisen alueesta ja hänellä on apunaan yksi henkilöstöasioihin vihkiytynyt toimistohenkilö.

Autoliike halusi lähteä mukaan tutkimus- ja kehityshankkeeseen, koska sen johdossa tiedostettiin tarve kehittää henkilöstöjohtamista paremmin tukemaan strategista kilpailukykyä. Yritys oli kasvanut melko lyhyessä ajassa pienestä yrityksestä isoksi ja samalla oli vahvistunut tarve yhtenäistää toimintoja eri toimipisteissä johtamisen helpottamiseksi ja henkilöstön tasapuolisen ja oikeudenmukaisen kohtelun varmistamiseksi. Lisäksi haluttiin kirkastaa ja selkeyttää yrityksen tavoitteet ja strategia sekä tuoda se tietoiseksi koko henkilöstölle.

Kehityskohde

Hankkeen alussa kaksi tutkijaa haastatteli toimitusjohtajaa ja talouspäällikköä. Keskustelussa nousi esiin joukko henkilöstöjohtamisen haasteita, joista pääosa liittyi yrityksen nopeasti kasvaneeseen toimipisteiden määrään maantieteellisesti hajallaan yhdistettynä siihen, että kenelläkään ei ollut kokonaisvaltaisesti aikaa huolehtia henkilöstöjohtamisesta. Henkilöstöjohtamisessa oli tehty paljon hyviä asioita, mutta niitä oli tehty erillisinä ”ruiskeina” ilman kokonaisvaltaista, strategista otetta.

Tilannekartoituksen tuloksena kehityskohteeksi valittiin esimiestyö. Esimiesten asema nähtiin keskeisenä tekijänä sekä liiketoiminnan että henkilöstöjohtamisen kehityksessä. Käytäntöjen yhtenäistämisen perustana koettiin tärkeäksi yhtenäistää esimieskäytäntöjä.

Yrityksessä päätettiin tehdä laaja haastattelukierros ja henkilöstökysely, jotta nähtäisiin tarkemmat kehitystarpeet. Kyselyistä ja haastatteluista kävi ilmi, että organisaation käytännöissä oli sekavuutta ja myös viestintään haluttiin parannusta.

Tutkimus- ja kehittämismenetelmät

Yrityksessä haastateltiin kolmetoista henkilöä. Kolme näistä edusti autoliikkeen ylintä johtoa ja kymmenen muuta haastateltavaa oli eri autoliikkeiden myyntipäälliköitä sekä yksi huoltopisteen esimies. Haastateltavia oli poikkeuksellisen monta, sillä halusimme selvittää esimiesten omia näkemyksiä henkilöstöjohtamisen nykytilasta ja kehitystarpeista. Haastattelut toteutettiin kolmen tutkijan voimin siten, että seitsemän henkilöä haastateltiin kasvotusten ja loput haastattelut tehtiin puhelimitse. Kaikki kolmetoista haastattelua nauhoitettiin ja litteroitiin. Kestoltaan 45–75 minuutin yksilöhaastattelut tehtiin käyttäen yhteistä haastattelurunkoa

Haastattelujen avulla muodostettiin käsitys siitä, miten toimintatavat vaihtelivat, mitä seurauksia vaihtelusta oli ja mitkä käytännöt olivat toimivia ja ketteriä, säilyttämisen ja levittämisen arvoisia. Näiden tietojen avulla paikannettiin eniten kehitystä vaativat henkilöstöjohtamisen käytännöt, hyvällä tasolla olevat ja ketterät henkilöstökäytännöt sekä eniten kehittämistä kaipaavat toimipaikat.

Haastattelujen jälkeen toteutettiin sähköinen henkilöstökysely siten, että se lähetettiin kaikkien yksiköiden päälliköille. Sähköpostissa lähetetty haastattelulinkki oli kaksikielinen (suomeksi ja ruotsiksi) ja sen mukana oli saateteksti, jossa kerrottiin tutkimuksen tavoitteista ja hyödyistä yritykselle sekä myös anonymiteetistä.

Haastattelut sekä henkilöstökyselyn tulokset analysoitiin tutkijatiimissä, jossa analysointia suoritti neljä tutkijaa. Tutkimustuloksesta laadittiin raportti, jossa oli eriteltyä henkilöstökyselyn tulokset, haastattelujen tulokset sekä kehitysehdotukset. Raportti ja tulokset esiteltiin ensin yrityksen ylimmälle johdolle ja sen jälkeen koko esimieskunnalle (40). Yrityksen johto huolehti esimiesten kanssa siitä, että myös henkilöstö kuuli tulokset.

Keskeiset tulokset

Haastattelututkimus sekä johdon ja yksiköiden päälliköiden kanssa käydyt keskustelut osoittivat, että yrityksen johto on panostanut henkilöstön hyvinvointiin erittäin merkittävällä tavalla, mikä näkyy päivittäisessä työskentelyssä yrityksen kaikissa yksiköissä eri puolella Suomea. Henkilöstökyselystä kävi myös ilmi, että työntekijöiden työssä jaksaminen on erittäin hyvällä tasolla ja ilmapiiri yksiköissä (muutamaa poikkeusta lukuun ottamatta) on hyvä.

Eniten puhutti henkilöstöä koskevien käytäntöjen vaihtelu eri toimipaikoissa ja henkilöstöryhmissä. Asiat eivät olleet isoja, mutta ne voitiin silti kokea eriarvoisuutta tuottaviksi. Käytäntöjen yhtenäistäminen päätettiin käynnistää esimiesten toimiessa vetovastuussa. Samalla ryhdyttiin yhtenäistämään esimiestoiminnan käytäntöjä. Yrityksen 25 esimiestä aloitti vuoden mittaisen Johtajana kasvaminen –koulutuksen vuonna 2016. Ylin johto päätti tehdä merkittävän investoinnin esimiestyön laadun nostamiseen yrityksen strategisena kilpailutekijänä.

Henkilöstöjohtamisen yhtenäistäminen esimiestyön kautta edellyttää heille vahvaa tukea. Henkilöstöpäällikön puuttuminen on selkeä ongelma, johon tulee osittainen parannus vuoden 2016 lopussa, kun tehtäväkenttään saadaan yksi päätoiminen henkilö lisää. Samalla yritys tutkii HR-tietojärjestelmävaihtoehtoja, jotta HR-asioiden hoitamiseen saadaan avuksi joustava työkalu.

Kehittämisen kohteiksi yritykselle esitettiin seuraavia asioita:

- Yhden erityisen menestyneen toimipisteen eläköityvän päällikön rekrytoiminen osa-aikaiseksi mentoriksi esimiehille
- Esimiestoiminnan selkiyttäminen: yhtenäiset sovitut käytännöt, esimiestyöhön keskittyvät tilaisuudet 1-2 kertaa vuodessa
- Esimiesten valmiuksien kehittäminen: valmentavan esimiestoiminnan malli
- Tavoitteiden kirkastaminen esimiestoiminnan ja kehityskeskusteluiden kautta
- Yhteiset pelisäännöt, visio ja tavoitteet toiminnan suunnitelmallisuuden lisäämiseksi
- Palaveri –ja kehityskeskustelukäytännöt

- Henkilöstöetujen yhtenäistäminen
- Säännölliset henkilöstökyselyt, jotka käydään läpi henkilöstön kanssa (vuosittain)
- Pulssimittari (kännykän avulla, 4 krt/v, kriittisimmät asiat)
- ”Tehoisku” kahteen hieman haasteellisempaan yksikköön.

Yritys K:n tapaus osoitti konkreettisesti sen, mitä tapahtuu, kun yritys kasvaa pienestä (isoksi) keskisuureksi yritykseksi eikä henkilöstöjohtamista kehitetä vastaamaan muuttunutta laajuutta. Ongelmia tulee vielä lisää siitä, kun toiminta on maantieteellisesti hajallaan ja toimintakulttuurit vaihtelevat ostettujen yritysten integroitua hitaasti ostaneeseen yritykseen.

Toimipisteiden vetäjistä ja myynnin esimiehistä oli pidetty hyvää huolta liiketoiminnan näkökulmasta. Tiedottaminen ja tuki myynnissä oli ensiluokkaista. Sen sijaan esimiesten henkilöstöjohtamisen rooli oli jäänyt niukalle huomiolle, mikä näkyi käytäntöjen kirjavuutena.

Tutkimus paljasti, että esimiehet eivät mieltäneet itseään henkilöstöjohtajiksi. Tehtäväalueen vastuuta ei kuitenkaan oltu voitu säilyttää muillekaan, koska henkilöstöpääällikköä eikä näkyvää henkilöstöfunktioita ollut. Koko henkilöstöjohtamisen kenttä oli jollain tavalla jäänyt häilyväksi. Tutkimuksen tuloksena syntynyt ratkaisu lähteä kehittämään esimiestyötä konkreettisten käytäntöjen yhtenäistämisen lisäksi myös heidän henkilöstöjohtajan identiteettinsä kehitystä tukemalla, oli rohkea ja vahva veto. Vuoden mittainen koulutus kuukausittaisine intensiivijaksoineen on taloudellisesti iso satsaus yritykseltä.

Tutkijat: Katja Ekman, Riitta Viitala, Sanna Skyttälä

4.13 Yhteenvetoa case-tutkimuksen havainnoista

Yksitoista mukaan lähtenyttä yritystä edustavat henkilöstöjohtamisen näkökulmasta edistyksellistä päätä suomalaisten pk-yritysten joukossa. Jos niiden toimitusjohtajat eivät olisi kokeneet henkilöstöjohtamista tärkeäksi, he eivät olisi lähteneet tutkimus- ja kehityshankkeeseen mukaan.

Pienessä joukossa case-yrityksiä on mahdoton tehdä yleistyksiä, mutta havainnot voivat silti indikoida jostain laajemmasta asiaintilasta. Yksi tällainen on henkilöstöjohtamisen resursointiin liittyvä havainto. Kolmessa case-yrityksessä

henkilöstöjohtaminen oli jo hyvin pitkälle mietittyä, kokonaisvaltaista ja strategista. Niissä hankkeen tarjoama tutkimuspohjainen tieto lähinnä kiillotti jo valmiiksi hyvää kokonaistilannetta. Kaikissa näissä yrityksissä oli henkilöstöjohtamisen veturina ja muun johdon sekä esimiesten tukena päätoiminen, kokenut ja vahvalla mandaatilla toimiva henkilöstöpäällikkö.

Neljässä oli nimetty henkilöstöjohtamisen vastuuhenkilö, jolla oli työnkuvassa myös muita vastuita (talouspäällikkyyks, laatupäällikkyyks) tai rooli oli epämääräinen (hr-asiantuntija). Näistä yhdistelmistä vaikutti toimivalta hyvin pienessä yrityksessä henkilöstöpäällikön ja laatupäällikön yhdistelmä. Esimerkiksi osaamisen johtamisen tehtävät kuuluivat luontevasti hänen kummallekin tontilleen.

Niissä neljässä yrityksessä, joissa henkilöstöön liittyviä ongelmia oli eniten tai henkilöstöjohtaminen epämääräistä tai epätasaista, ei henkilöstöjohtamiseen ollut vihkiytynyt erityisesti kukaan. Tehtäväkentän omistajuus oli kateissa.

Yhtenä päätelmänä case-tutkimuksesta onkin se, että jo melko pienissä yrityksissä olisi syytä määritellä selkeästi, kuka erityisesti kantaa vastuuta henkilöstöjohtamisen kentän strategian mukaisesta ja henkilöstön suorituskykyä ja innostusta tukevasta henkilöstöjohtamisesta. Viimeistään sadan henkilön kohdalla olisi myös tehtävänimikkeen olla selkeästi tällaisesta omistajuudesta viestivä (henkilöstöpäällikkö, henkilöstöjohtaja tms.). Nimike ohjaa ympäristön odotuksia ja vahvistaa henkilön omaa ammatillista identiteettiä ja nämä osaltaan suuntaavat huomiota ja ajan käyttöä työssä. Suurimpana pullonkaulana henkilöstöjohtamisen kehittämiselle kaikissa tutkituissa yrityksissä oli henkilöstöjohtamiseen käytettävissä oleva aika. Jos tavoitteita ja vastuita sille ei oltu määritelty, ei myöskään aikaa tultu allokoineeksi. Kysymys ei näyttänyt olevan lainkaan rahasta, kuten olisi voinut odottaa tutkimusjaksolla, joka kokonaisuudessaan sijoittua taantuman aikaan.

Toinen havainto oli se, että kaikissa yritystapauksissa henkilöstön arvo nähtiin tärkeänä, jopa aivan tärkeimpänä. Siitä huolimatta esimiestyötä ei johdettu muiden organisaation toimintojen tapaan. Sille ei asetettu tavoitteita, sen sisältöä ja toimintamalleja ei juurikaan määritelty, sitä ei arvioitu eikä siitä keskusteltu. Katse oli liiketoiminnassa. Ei ollutkaan yllätys, että peräti neljässä yrityksessä 11:sta esimiestyön kehittäminen nousi tutkimus- ja kehityskohteeksi. Niissä kaikissa tuli haastattelujen kautta hyvin selväksi se, että pk-yritysten esimiestyötä kannattaa yhtenäistää ja kehittää henkilöstöjohtamisen alueella yhteistoiminnallisesti. Se on yrityksen koon puolesta vielä mahdollista ja se sitouttaa esimiehet toiminnan uudistamiseen. Esimiestontin yhteiskehittely tarjoaa ohessa lisäksi vertaistukea esimiehille, jotka ovat monesti aika lujilla ja yksin.

Kolmas kiinnostava havainto liittyy siihen, mikä ei noussut esille. Palkitseminen mainittiin joissakin yrityksissä sivulauseessa, mutta ei keskeisenä kysymyksenä missään. Rekrytoinnit, irtisanomiskäytännöt, osaamisen kehittämisen käytännöt tai erilaiset henkilöstöresursoinnin muodot (vuokraus, alihankinta, joustavuutta tuovat työaikamallit) sekä paikallinen sopiminen jäivät niin ikään melko vähälle huomiolle case-yrityksissä.

Päähuomio tuntui olevan siinä, että miten saadaan henkilöstö tekemään hyvällä mielellä töitä yrityksessä. Miten henkilöstöllä saataisiin säilytettyä luottavainen ja hyvä työvire, vaikka ajat ovat haastavat ja tavoitteet kovat. Tavalla tai toisella kaikkien case-yritysten kehityskohteet kiertyivät työhyvinvoinnin ympärille.

Lähteet

Eskola, Jari & Suoranta, Juha (2001). *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. Jyväskylä: Gummerrus kirjapaino Oy.

Eskola, J. (2001). Eläytymismenetelmän autuus ja kurjuus. Teoksessa Aaltola J. & Valli, R. (toim.), *Ikkunoita tutkimusmetodeihin*, 69 - 85. Jyväskylä: PS-Kustannus.

Heikkinen, H.L.T.(2001). Narratiivinen tutkimus - todellisuus kertomuksena. Teoksessa Aaltola, J. & Valli, R. (toim.), *Ikkunoita tutkimusmetodeihin*, 116 - 132. Jyväskylä: PS-Kustannus.

Kasanen, E., Lukka, K. and Siitonen, A. (1991). Konstruktiivinen tutkimusote Liiketaloustieteissä. *Liiketaloudellinen aikakauskirja* 40:3, 301–329.

5 KYSELYTUTKIMUKSEN TULOKSIA

Susanna Kultalahti & Riitta Viitala

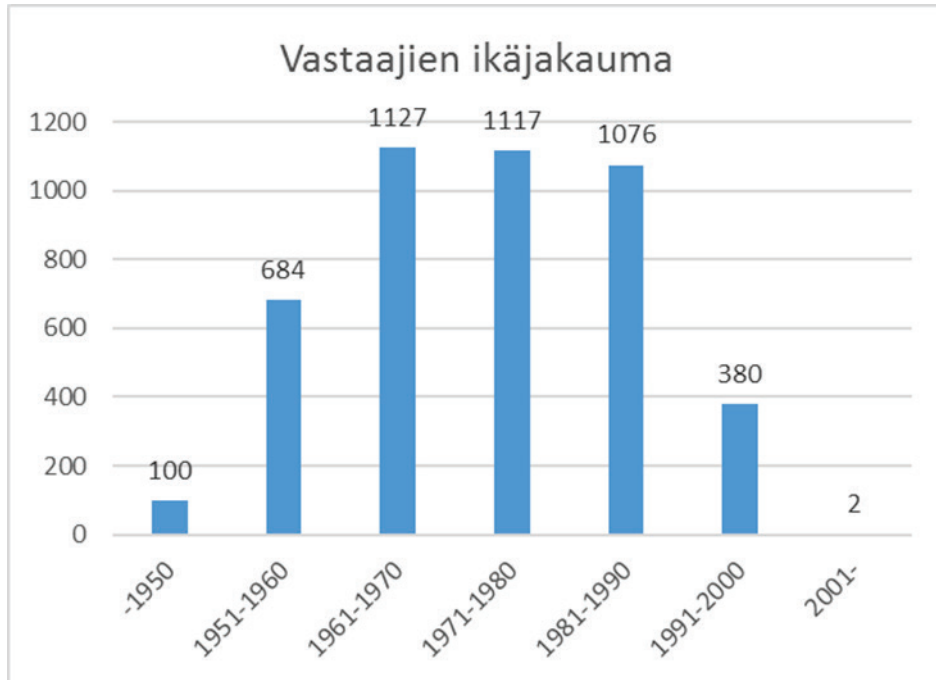
5.1 Kyselyaineiston keruu

Kaikissa 100 yrityksessä kerättiin laaja tilastollinen aineisto. Kysely suunnattiin koko henkilöstölle mukaan lukien toimitusjohtaja – olipa hän sitten palkkajohtaja tai yrittäjä/omistaja. Kyselyn pystyi täyttämään paperilomakkeelle tai sähköiselle lomakkeelle, Lomakkeita on tarjolla kolmella kielellä: suomeksi, ruotsiksi ja englanniksi.

Jokaisesta yrityksestä oli päävastuussa yksi tukija. Hän kontaktoi yritykseen henkilökohtaisesti ja sopi aineiston keruusta. Noin kolmanneksessa yrityksistä tutkijat kävivät paikan päällä jakamassa ja keräämässä lomakkeet. Suurin osa aineistosta kerättiin suoraan sähköisellä lomakkeella. Paperilomakkeiden tiedot tutkimusapulainen syötti käsin Webropol-ohjelmaan.

5.2 Aineisto

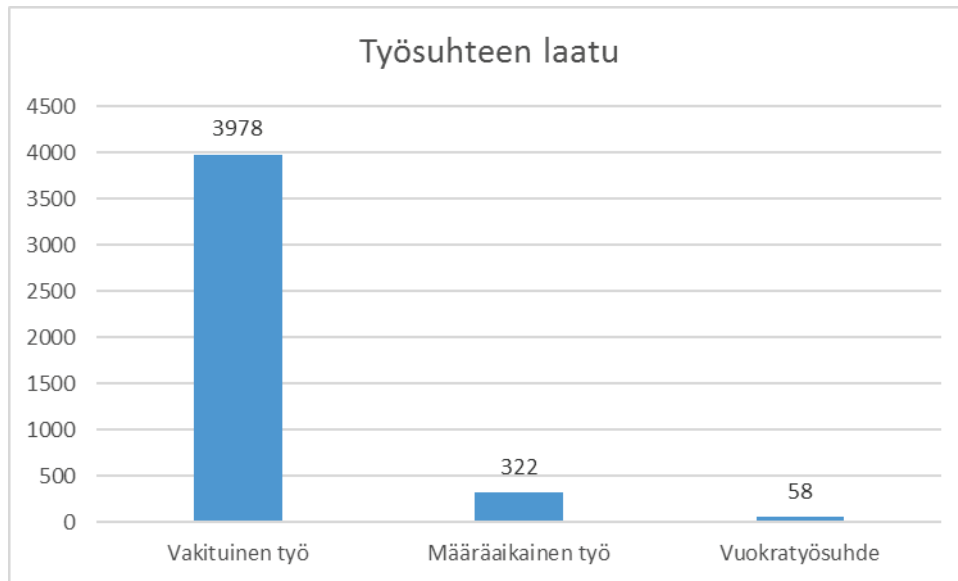
Kyselyyn osallistui yhteensä 4500 henkilöä. Heistä 31 % oli naisia ja 69 % miehiä. Vastaaajien ikäjakauma on esitetty alla olevassa kuviossa. Anonymiteetin ja kyselyn luottamuksellisuuden vahvistamiseksi vastaajilta ei kysytty tarkkaa syntymävuotta, vaan heitä pyydettiin valitsemaan aikaväli, jolloin he ovat syntyneet. Näin ollen kyselyn keski-ikää ei voida tarkasti laskea.



Kuvio 3. Vastaajien ikäjakauma

Työsuhteen laatu

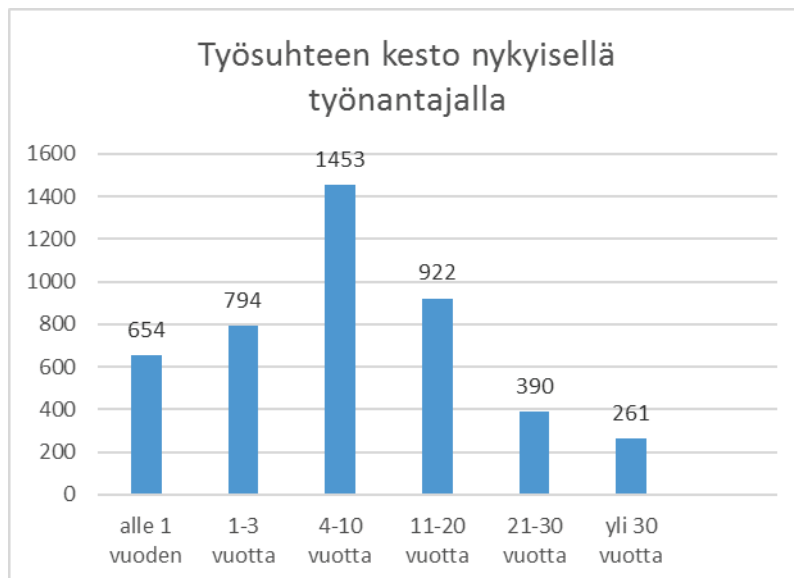
Suurin osa eli 91 % vastaajista työskenteli vakituudessa työsuhhteessa, 7,5 % määräaikaissa työsuhhteissa ja 1,5 % vuokratyösuhhteissa. Tilastokeskuksen työvoimatutkimuksen mukaan vuonna 2015 palkansaajista 85% oli vakituissa (jatkuissa) työsuhhteissa, joten vastaajajoukossa jatkuviin työsuhhteisiin sitoutettua väkeä on tavallista suurempi osuus. Työvoimatutkimuksen mukaan työsuhhteista on 1% vuokratyösuhhteita, mutta tutkittujen pk-yritysten vastaajista heitä edusti 1,5%. Vuokratyösuhhteessa olevien vastaajien valtakunnan tason ylittävä osuus on hieman yllättävä. Monet yrityksistä sijaitsevat pienillä paikkakunnilla, joilla ei ole henkilöstöpalveluyritysten tarjontaa.



Kuvio 4. Työsuhteen laatu.

Työsuhteen kesto nykyisellä työnantajalla

Pääosa vastaajista eli 32 % (1453) oli ollut nykyisen työnantajayrityksen palveluksessa 4 – 10 vuotta. Vastaajista 32 % (1448) oli ollut samassa yrityksessä töissä alle 4 vuotta ja 35 % (1573 vastaajaa) ilmoitti olleensa samalla työnantajalla töissä yli 10 vuotta.



Kuvio 5. Työsuhteen kesto nykyisellä työnantajalla

5.3 Työpaikan voimavarat

Seuraavaksi esitellään kyselyn tuloksia niiden asioiden osalta, jotka voidaan lukea työpaikan voimavaroihin. Vastajat ottivat kantaa siihen, miten hyvin he tietävät omat ja yksikkönsä tavoitteet, minkälaista on tiedonkulku, millainen on ilmapiiri, millaiset vaikutusmahdollisuudet heillä on, miten toimiva ja joustava työpaikka on, millainen on työnantajakuva, millä tasolla on oman yksikön osaaminen ja miten se suoriutuu, sekä minkälaista on esimiestyö. Nämä kaikki asiat luonnehtivat työpaikan voimavaroja, joita vastaaja arvioi työnsä ympäristötekijöinä. Niihin voidaan vaikuttaa merkittävästi johtamisen keinoin.

Ensin kuvataan löydöksiä teemoittain koko aineiston osalta. Sen jälkeen nostetaan esille tilastollisesti merkitseviä eroja vastaajien taustamuuttujien suhteen. Tarkastelussa ovat sukupuolten, ikäryhmien ja ammattiaseman (esimies – ei esimies) väliset mahdolliset tilastollisesti merkitsevät erot.

Käytetty asteikko on 1-7 muutamaa poikkeusta lukuun ottamatta. Poikkeukset mainitaan erikseen. Käytetty asteikko on ilmoitettu jokaisen teeman yhteydessä. Pääsääntöisesti mitä suurempi keskiarvo on, sen positiivisempi on tulos.

Tieto tavoitteista

Tavoitteet ovat aivan keskeinen suuntaaja ja moottori työssä suoriutumiselle kaikenlaisissa tehtävissä (Seijts & Latham 2006.) Yrityksen kannalta ne ovat keino suunnata ja koordinoida eri yksiköiden, ryhmien ja yksilöiden ponnistuksia siten, että strategiset tavoitteet voidaan saavuttaa. Mitä selkeämpi ja sisäistyneempi tavoite tekijälleen on, sitä tehokkaammin se suuntaa toimintaa. Esimiehillä on tässä keskeinen rooli.

Vastaajilta kysyttiin, kuinka hyvin hänellä olivat tiedossa henkilökohtaiset ja yksikön tavoitteet (ks. Mäkelä, Viitala, Tanskanen, Säntti & Uotila 2013).

Tavoitetietoisuus oli keskimäärin hyvällä tasolla (ka 5,9). Oman työn osalta tieto tavoitteista oli hieman parempaa kuin yksikön tavoitteiden osalta. Tavoitetietoisuus on tämän perusteella yrityksen menestymisen kannalta yksi vahva voimavaratekijä. Vain noin viidellä prosentilla vastaajista oli heikko tietämys oman työn tavoitteista. Yksikön tavoitteiden osalta vain hieman tätä suurempi osuus vastaajista ei kokenut tuntevansa oman yksikön tavoitteita.

Taulukko 2. Tavoitetietoisuus.

1 = Täysin eri mieltä ... 7 = täysin samaa mieltä

	1	2	3	4	5	6	7	Keski- arvo
Tiedän erittäin hyvin, mitkä ovat työni tavoitteet	0,6 %	1,8 %	2,4 %	6,0 %	14,5 %	32,5 %	42,3 %	6,0
Tiedän, mitkä ovat yksikköni tavoitteet	1,0 %	2,2 %	3,4 %	8,1 %	16,9 %	31,7 %	36,8 %	5,8
Yhteensä	0,8 %	2,0 %	2,9 %	7,0 %	15,7 %	32,1 %	39,5 %	5,9

Naiset arvioivat tavoitetietoisuutensa korkeammaksi kuin miehet (ka 6,0 ja 5,9; $F=12.543$, $p<.001$). Myös eri-ikäisten välillä käsitykset tavoitteista vaihtelevat, sillä vanhimmat ja nuorimmat työntekijät antavat korkeammat arvot. Myös esimiesasema vaikuttaa tavoitetietoisuuteen tilastollisesti erittäin merkittävästi ($F=71.212$, $p<.001$). Esimiehet arvioivat tavoitetietoisuuden korkeammalle kuin muut työntekijät (ka 6,3 ja 5,8).

Tiedonkulku

Tiedon kulku yrityksissä sekä tiimien/ryhmien sisällä että niiden välillä on toiminnan tehokkuuden kannalta tärkeää. Sen varassa koko yrityksen henkilöstö saadaan toimimaan saumattomasti yhteen. (McComp, Schroeder, Kennedy & Vozdolska 2012.)

Tiedonkulkua vastaajat arvioivat organisaationsa kolmella tasolla: työyksikön tasolla, eri yksiköiden välillä sekä johdon ja henkilöstön välillä (ks. Elo, Ervasti, Kuosma & Mattila 2008).

Vastaajat arvioivat tiedonkulun omassa yksikössä melko hyväksi (ka 4,9), mutta eri yksiköiden välillä tiedonkulku koettiin selvästi huonommaksi (ka 3,8): vain hieman reilu 10 prosenttia vastaajista koki tiedonkulun eri yksiköiden välillä hyväksi. Myös johdon ja henkilöstön välillä koettiin tiedonkulun olevan huonommalla tasolla kuin oman yksikön sisällä (ka 4,1).

Taulukko 3. Tiedonkulku.

Organisaatiossamme tiedon kulku on riittävää

1 = Täysin eri mieltä ... 7 = täysin samaa mieltä

	1	2	3	4	5	6	7	Keski- arvo
työyksikössäni	3,0 %	6,2 %	9,3 %	13,9 %	25,6 %	30,6 %	11,4 %	4,9
eri yksiköiden välillä	6,3 %	13,7 %	20,0 %	26,2 %	21,5 %	9,6 %	2,7 %	3,8
johdon ja henkilöstön välillä	6,5 %	12,9 %	15,9 %	20,3 %	22,8 %	16,9 %	4,7 %	4,1
Yhteensä	5,3 %	10,9 %	15,0 %	20,1 %	23,3 %	19,1 %	6,3 %	4,3

Kun tarkastellaan miesten ja naisten välisiä eroja, naiset arvioivat tiedonkulun omassa työyksikössä miehiä paremmaksi (ka 5,1 ja 4,8; $F=19.115$, $p<.001$). Muita tilastollisesti merkitseviä eroavaisuuksia ei eri sukupuolten väliltä löydy.

Eri ikäryhmien välillä eroavaisuuksia löytyy kaikissa tapauksissa. Pääsääntöisesti vuosina 1991-2000 syntyneet työntekijät arvioivat tiedonkulun muita paremmaksi. Kriittisimpiä ovat kaikkein nuorimmat työntekijät sekä jo eläkeikää lähestyvät, ennen vuotta 1950 syntyneet. Erot eivät kuitenkaan ole suuria.

Esimiesasema vaikuttaa tiedonkulun kokemukseen kaikkein eniten. Esimiehet kokevat tiedonkulun paremmaksi kaikissa kolmessa tapauksessa (ka:t 5,5 ja 4,8; 4,2 ja 3,8; 4,6 ja 4,0). Eroavaisuudet ovat tilastollisesti erittäin merkitseviä ($p<.001$).

Kaikissa ryhmissä tiedonkulku koetaan parhaimmaksi omassa työyksikössä ja sen jälkeen johdon ja henkilöstön välillä. Kaikki ryhmät arvioivat eri yksiköiden välisen tiedonkulun matalimmaksi.

Tiedonkulussa oli yritysten välillä huomattavaa vaihtelua. Aineistosta erottui joukko yrityksiä, joissa tiedonkulku yksiköidenkin välillä oli kunnossa, ja joissakin yrityksissä se oli erittäin huonoa.

Ilmapiiri

Työpaikan ilmapiiri muodostuu yhteisön yhteisistä arvoista ja merkityksistä. Vaikka ilmapiiri edustaa kollektiivista näkökulmaa työpaikan sosiaalisen todellisuuden luonteeseen, on se aina subjektiivisesti koettu asia. Ilmapiiri muodostuu organisaation rakenteen, johtamisjärjestelmän, kulttuurin, johdon ja henkilöstön käyttäytymisen vuorovaikutuksena. Ilmapiirillä on todettu tutkimuksissa lukuisia yhteyksiä eri asioihin kuten esimerkiksi vaihtuvuuteen ja työtyytyväisyyteen (Schneider, Ehrhart & Macey 2013).

Ilmapiiriä mitattiin tutkimuksessa Elon, Ervastin, Kuosman ja Mattilan (2008) käyttämällä väittämätteristolla, jossa vastaajaa pyydettiin arvioimaan, missä määrin työpaikan ilmapiiri on jännittynyt, kilpaileva, omaa etuaan tavoitteleva; kannustava, uusia ideoita hakeva; ennakkoluuloinen, vanhoista kaavoista kiinni pitävä; leppoisa ja mukava; ja riitaisa ja eripurainen. Vastaaja otti siis kantaa näihin jokaiseen, jolloin oman työpaikan ilmapiiri voitiin kuvata sisältämään useampiakin näistä.

Lähes joka viides koki, että työpaikan ilmapiiri on ennakkoluuloinen ja vanhoista kaavoista kiinni pitävä. Kyseinen väittämän saava arvo olikin negatiivisista ilmapiiriä kuvaavista tekijöistä korkein. Saman tyyppistä tilannetta mutta positiivisesta näkökulmasta tarkastelee väittämä ”kannustava ja uusia ideoita hakeva”. Sellaiseksi organisaationsa kokee alle kolmannes vastaajista. Huomion arvoista on myös hajonta eri väittämien sisällä sekä ääripäiden tarkastelu. Esimerkiksi reilusti joka kuudes kokee, että työpaikalla on vähintään melko paljon riitaisuutta ja eripuraa, mutta toisessa ääripäässä noin 70% vastaajista oli sitä mieltä, että se on melko vähäistä tai jopa olematonta.

Taulukko 4. Ilmapiiri

Missä määrin seuraavat piirteet kuvaavat työpaikkanne ilmapiiriä?

1 = Täysin eri mieltä ... 7 = täysin samaa mieltä

	1	2	3	4	5	6	7	Keski- arvo
jännittynyt, kilpaileva, omaa etuaan tavoitteleva	15,5 %	23,7 %	16,0 %	16,3 %	14,9 %	9,6 %	4,1 %	3,4
kannustava, uusia ideoita hakeva	4,0 %	9,1 %	15,3 %	22,8 %	24,6 %	18,0 %	6,2 %	4,3
ennakkoluuloinen, vanhoista kaavoista kiinni pitävä	8,6 %	16,3 %	16,1 %	21,8 %	18,8 %	12,5 %	6,0 %	3,9
leppoisa ja mukava	3,0 %	4,8 %	9,3 %	18,3 %	24,3 %	28,4 %	11,9 %	4,9
riitaisa ja eripurainen	27,8 %	27,8 %	14,7 %	14,4 %	8,7 %	4,8 %	1,7 %	2,7

Miesten ja naisten näkemykset erosivat tilastollisesti merkittävästi kaikkien viiden väittämän osalta. Mielenkiintoista on se, että miesten arviot olivat jokaisen kysymyksen kohdalla negatiivisemmat kuin naisten. Naiset kokivat työpaikkojensa ilmapiirin siten parempana kuin miehet. Yritykset jakautuvat selvästi mies- ja naisvaltaisiin yrityksiin, mutta tilanne oli tämän suuntainen myös niissä yrityksissä, joissa sukupuolijakauma oli tasaisempi.

Myös eri ikäryhmien välillä näkemykset ilmapiiristä erosivat tilastollisesti erittäin merkitsevästi ($p < .001$). Nuoret työntekijät kokivat ilmapiirin keskimäärin positiivisemmin kuin muut ikäryhmät, erityisesti positiivisten väittämien osalta. Negatiivisimpia olivat keski-ikäiset työntekijät. Kaikkein vanhimmat työntekijät kokivat muita ikäryhmiä useammin, että ilmapiiri on riitaisa ja eripurainen.

Esimiesasemalla on ilmapiirinkin osalta selkein yhteys työntekijöiden välisiin eroavaisuuksiin. Esimiehet kokivat ilmapiirin vähemmän jännittyneeksi ja riitaisaksi ja enemmän kannustavaksi kuin muut työntekijät. Havainnot ovat tilastollisesti erittäin merkitseviä ($p < .001$). Tilastollisesti merkitsevät erot ($p < .05$) löytyivät myös kahden muun väittämän kohdalla: esimiehet kokivat ilmapiirin vähemmän ennakkoluuloisena ja leppoisampana kuin muut

työntekijät. Kokonaisuudessaan esimiesten käsitys ilmapiiristä oli siten positiivisempi kuin alaisilla.

Vaikutusmahdollisuudet

Vaikutusmahdollisuudet työssä vähentävät työn kuormittavuutta ja stressiä. Ne voivat koskea työn tekemisen aikatauluja, tekemisen tapoja ja keinoja, työvälineitä, työn tekemisen järjestystä ja työtä koskevia suunnitelmia sekä päätöksiä. Erityisen kuormittavaa on työn pakkotahtisuus.

Tutkimuksessa pyydettiin vastaajia arvioimaan mahdollisuuksiaan vaikuttaa työhön liittyviin aikatauluihin ja työtahtiin, sekä ajan riittävyyttä työtehtäviin nähden (ks. Elo, Ervasti, Kuosma & Mattila, 2008).

Vastaajat kokivat, että heillä on keskimäärin melko hyvät vaikutusmahdollisuudet omassa työssä. (ka 4,6). Lähes kolmannes (31,8 %) piti vaikutusmahdollisuuksiaan työtehtävien vaihtelevuuteen erittäinkin hyvinä. Toisessa ääripäässä oli vastaajista 17 prosenttia, jotka eivät juurikaan voineet vaikuttaa työtehtävien vaihtelevuuteen.

Taulukko 5. Vaikutusmahdollisuudet

1 = Erittäin huonosti.... 7 = Erittäin hyvin

	1	2	3	4	5	6	7	Keski-arvo
Kuinka paljon sinulla on vaikutusmahdollisuuksia työtehtäviesi vaihtelevuuteen	6,0 %	10,8 %	9,9 %	16,9 %	24,6 %	22,3 %	9,5 %	4,5
Kuinka paljon vaikutusmahdollisuuksia sinulla on työaikaasi tai työsi aikatauluttamiseen	5,3 %	8,9 %	10,0 %	13,7 %	19,7 %	27,2 %	15,3 %	4,8
Kuinka paljon vaikutusmahdollisuuksia sinulla on työtahtiisi	5,0 %	9,0 %	11,1 %	16,4 %	21,8 %	24,5 %	12,2 %	4,6
Yhteensä	5,4 %	9,5 %	10,3 %	15,7 %	22,0 %	24,7 %	12,3 %	4,6

Vaikutusmahdollisuuksien osalta eroavaisuuksia löytyi vain esimiesaseman suhteen. Esimiehet kokivat vaikutusmahdollisuutensa merkittävästi korkeammiksi kuin muut ($F=163.141, p<.001$).

Työpaikan toimivuus ja joustavuus

Hyvän työsuorituksen edellytyksenä on työympäristö, joka mahdollistaa sen. Työpaikan toimivuuteen kuuluvat riittävä resursointi työn määrään nähden, töiden hyvä organisointi ja työntekijöiden kehittämissuhteiden huomioiminen siinä. Nykyään yhä tärkeämpi asia työelämässä on lisäksi työn joustavuus. Yhteiskunnan elämänrytmin muuttuessa odotetaan, että myös työ joustaa työaikojen, suorituspaikan ja toteutustapojen suhteen. Etenkin nuorille työpaikan joustavuus on tärkeä arvo (Kultalahti 2015).

Vastaajia pyydettiin arvioimaan työpaikan toimivuutta kolmen väittämän avulla: työntekijöiden riittävyys työtehtäviin nähden, töiden hyvä organisointi ja työntekijöiden ideoiden ja kehittämissuhteiden hyödyntäminen (ks. Lyly-Yrjänäinen 2013). Viimeksi mainittu väittämä kertoo osaltaan henkilöstön vaikutusmahdollisuuksista ja siten täydentää edellä esiteltyä mittaristoa.

Lisäksi pyydettiin arviota työpaikan tarjoamista työn joustoista: työajan joustosta, työn tekemisen paikan ja toteutustapojen joustoista (ks. Lyly-Yrjänäinen 2013).

Kokemus työpaikan toimivuudesta ja joustavuudesta oli yleisesti ottaen melko hyvällä tasolla, vaikka erot toimivuutta ja joustavuutta käsittelevissä vastauksissa olivat melko suuret. Erityisesti työnantajan tarjoamat joustot työajan suhteen koettiin kokonaisuutena erittäin hyväksi (ka 5,6), ja noin 80 prosenttia vastaajista antoi arvosanan 5-7. Tämä on kiinnostava tulos ottaen huomioon sen, että aineistossa on edustettuna merkittävä määrä valmistavan teollisuuden yrityksiä ja muita toimialoja, joilla työaikojen joustoissa keinot ovat erilaiset kuin monissa asiantuntijayrityksissä. Eniten parantamista vastaajat kokivat olevan töiden organisoimisen parantamisessa (ka 4,2).

Taulukko 6. Työpaikan toimivuus ja joustavuus.

1 = Täysin eri mieltä ... 7 = täysin samaa mieltä

	1	2	3	4	5	6	7	Keski- arvo
Työpaikallani on riittävästi työntekijöitä työtehtäviin nähden	8,3 %	10,6 %	12,9 %	14,8 %	17,7 %	21,6 %	14,1 %	4,4
Työpaikallani työt ovat hyvin organisoituja	6,0 %	12,4 %	15,7 %	18,4 %	23,9 %	18,2 %	5,3 %	4,2
Työpaikallani on tavallista, että työntekijöiden ideoita ja kehittämissuhteita toteutetaan	6,0 %	10,4 %	12,9 %	20,0 %	23,4 %	20,4 %	7,0 %	4,3
Työntantajani mahdollistaa tarvittaessa joustoja työajan suhteen	2,2 %	4,4 %	4,4 %	8,4 %	14,9 %	33,1 %	32,6 %	5,6
Työntantajani mahdollistaa tarvittaessa joustoja työn tekemisen paikan suhteen	9,4 %	9,5 %	8,6 %	17,1 %	16,4 %	21,6 %	17,5 %	4,6
Työntantajani mahdollistaa tarvittaessa joustoja työn toteutustapojen suhteen	3,5 %	6,1 %	7,0 %	17,9 %	20,6 %	28,5 %	16,4 %	5,0
Yhteensä	5,9 %	8,9 %	10,2 %	16,1 %	19,5 %	23,9 %	15,5 %	4,7

Työpaikan toimivuuden osalta (väittämät 1-3) miesten ja naisten välillä ei ollut tilastollisesti merkitseviä eroavaisuuksia. Sen sijaan eri ikäryhmien välillä eroja oli. Vuosina 1991-2000 kokivat työpaikan toimivammaksi kuin muut ikäryhmät. Muutoin eroavaisuudet olivat pienehköjä. Myös esimiesten arviot työpaikan toimivuudesta olivat korkeampia kuin muiden työntekijöiden (ka 4,7 ja 4,3; $F=47.704$, $p<.001$).

Työpaikan joustavuuden (väittämät 4-6) osalta miesten ja naisten välillä ei ollut eroavaisuuksia. Eri ikäryhmien välillä eroavaisuudet olivat pieniä. Esimiesten arvio joustavuudesta oli taas korkeampi kuin muilla työntekijöillä (ka 5,4 ja 5,0;

$F=40.00$, $p<.001$). Saatu tulos ei vahvista ainakaan sitä, että nuoret työntekijät olisivat tyytymättömämpiä tarjolla oleviin työn joustoihin kuin muut.

Työnantajakuva

Työnantajakuvalla on vaikutusta sekä yrityksen palveluksessa jo olevien henkilöiden sitoutumiseen että potentiaalisten hyvien työntekijöiden kiinnostukseen hakeutua yrityksen palvelukseen. Se ilmentää yrityksen mainetta työntekijöiden silmissä. Työnantajakuva rakentuu yrityksen ja työntekijöiden välisessä suhteessa ajan myötä ja sitä on vaikea nopeasti muuttaa. Työntekijät ovat usein myös ylpeitä ja sitoutuneita kokiessaan olevansa hyvän työnantajan palveluksessa (Gatewood, Gowan & Lautenschlager 1993.)

Asiaa lähestyttiin kysymyslomakkeessa pyytämällä vastaajaa arvioimaan työnantajayrityksen mainetta.

Taulukko 7. Työnantajakuva

1 = Täysin eri mieltä ... 7 = täysin samaa mieltä

	1	2	3	4	5	6	7	Keski-arvo
Työnantajayritykselläni on hyvä maine	1,5 %	3,0 %	4,5 %	12,0 %	18,2 %	34,8 %	26,0 %	5,5

Työnantajakuvan suhteen naisten arvio (ka 5,7) oli korkeampi kuin miesten (5,5) tilastollisesti erittäin merkitsevällä tasolla. Eri ikäryhmien suhteen vanhempien työntekijöiden arviot olivat korkeampia kuin muiden (ka 5,7). Esimiesten arvio (ka 5,9) poikkesi muiden työntekijöiden vastauksista (ka 5,5). Tulos on tilastollisesti erittäin merkitsevä.

Osaaminen omalla työpaikalla (yksikön osaaminen)

Yksikön osaaminen muodostuu siellä olevien yksilöiden osaamisen yhdistelmänä, yhteisvaikutuksen tuloksena ja muotoutuu vuorovaikutuksessa ja toiminnassa. Osaaminen luo perustan yksikön suoriutumiselle. Parhaimmillaan osaava ryhmä edistää jokaisen jäsenensä osaamista ja suoriutumista ja päinvastoin (Senge 2000). Jotta yhteisön osaaminen kehittyy vahvana yrityksen strategian ja tavoitteiden edellyttämään suuntaan, on kehittymisen suunnasta oltava yhteinen näkemys. Jos jaettua näkemystä suunnasta ei ole, on vaara, että yhteisön jäsenet kehittävät osaamistaan erilaisiin ja pahimmillaan ristiriitaisiin suuntiin. Tällöin osaaminen ei kollektiivisella tasolla rakennu vahvaksi.

Vastaajia pyydettiin arvioimaan yleistä osaamisen tasoa työyksikössä ja osaamisen kehittämisen suuntaa koskevan yhteisen näkemyksen kirkkautta (ks. Mäkelä ym. 2013).

Yksikkötason osaaminen (ka 5,3) oli vastaajien mukaan keskimäärin hyvällä tasolla. Noin 60 prosenttia vastaajista koki, että yksikön osaaminen on hyvällä tai erittäin hyvällä tasolla. Yhteinen osaamisen kehittämisen suunta ei sitä vastoin ollut yhtä kirkas vastaajien mielestä: noin 15 prosenttia arvioi sen huonoksi (arvot 1-3).

Taulukko 8. Yksikön osaaminen

1 = Täysin eri mieltä ... 7 = täysin samaa mieltä

	1	2	3	4	5	6	7	Keski-arvo
Yksikössämme osaaminen on erittäin hyvällä tasolla	0,5 %	1,0 %	3,2 %	7,8 %	23,0 %	43,9 %	20,7 %	5,7
Yksikössämme on kirkkaana yhteinen näkemys osaamisen kehittämisen suunnasta	2,0 %	4,8 %	8,6 %	17,1 %	27,3 %	29,5 %	10,8 %	5,0
Yhteensä	1,2 %	2,9 %	5,9 %	12,4 %	25,1 %	36,7 %	15,8 %	5,3

Naiset arvioivat yksikkötason osaamisen korkeammalle kuin miehet (ka 5,4 ja 5,3). Ero on tilastollisesti erittäin merkitsevä. Eri ikäryhmien välillä merkitseviä eroja ei ollut. Esimiesten käsitys omasta osaamisesta on tilastollisesti merkitsevästi korkeampi kuin muiden työntekijöiden, vaikka ero on suhteellisen pieni (ka 5,4 ja 5,3).

Yksikön suoriutuminen

Yksikön suoriutumista arvioidaan tutkimuksissa useimmiten sen saavuttamien tulosten kautta. Yritys muodostuu erilaisten ryhmien (osastojen, yksiköiden) verkottuneesta kokonaisuudesta ja siksi jokaisen suoriutuminen on kokonaisuuden kannalta tärkeää. Yksilön kannalta hänen yksikkönsä suoriutuminen on myös työympäristön ominaisuus: sillä on vaikutusta jokaisen siellä työskentelevän yksilön suoriutumiseen ja päinvastoin. Hyvin suoriutuvassa ryhmässä jäsenen on pitkällä aikajänteellä helpompi suoriutua hyvin kuin

sellaisessa, jossa suoriutumisen tason on huono. (Podsakoff, MacKenzie, Paine & Bachrach 2000.)

Tutkimuksessa yksikön suoriutumista arvioitiin kolmella väittämällä. Niiden avulla vastaaja arvioi yksikön toiminnan laatua, määrällisten tavoitteiden saavuttamista ja suoriutumisen laatua verrattuna organisaation muihin yksiköihin (ks. Chiang & Birtch, 2012, Dess & Robinson, 1984).

Yksikön suoriutuminen arvioitiin keskimäärin melko vahvaksi (ka 5,2). Yli puolet vastaajista arvioi oman yksikön toiminnan laadukkaaksi, mutta vähemmän eli noin 40 prosenttia vastaajista arvioi oman yksikön suoriutuneen paremmin kuin muiden yksiköiden. 11 prosenttia vastaajista koki, että oma yksikkö ei yllä annettuihin tavoitteisiin.

Taulukko 9. Yksikön suoriutuminen

1 = Täysin eri mieltä ... 7 = täysin samaa mieltä

	1	2	3	4	5	6	7	Keski-arvo
Yksikkömme toiminta on erittäin laadukasta	0,7 %	1,9 %	4,4 %	10,9 %	27,7 %	38,6 %	15,8 %	5,4
Yksikkömme saavuttaa aina sille asetetut määrälliset tavoitteet	1,3 %	3,0 %	7,0 %	16,6 %	28,7 %	32,5 %	11,0 %	5,1
Yksikkömme on suoriutunut organisaatiossamme paljon keskimääräistä paremmin	1,1 %	2,6 %	6,1 %	23,0 %	26,5 %	28,7 %	12,1 %	5,1
Yhteensä	1,0 %	2,5 %	5,8 %	16,8 %	27,6 %	33,3 %	13,0 %	5,2

Naisten arvio yksikön suoriutumisesta oli korkeampi kuin miesten ja ero oli tilastollisesti erittäin merkitsevä (ka 5,3 ja 5,2). Eri ikäryhmien välillä eroja ei sen sijaan ollut. Myöskään esimiesasemalla ei ollut merkitsevää eroa yksikön suorituksen kokemiseen.

Esimiestyö

Esimiesten toiminta vaikuttaa lähes kaikkeen, mitä henkilö työpaikalla kokee. Tutkimuksen mukaan se on yhteydessä esimerkiksi henkilöstön osaamiseen,

työhyvinvointiin ja sitoutumiseen (Harney & Jordan 2008). Esimiestyön laatu ei kuitenkaan riipu pelkästään esimiestyötä tekevistä yksilöistä, vaan se heijastaa aina myös yrityksessä muotoutunutta kollektiivista johtajuutta, esimieskulttuuria. Esimiehet omaksuvat sellaisia esimiestoiminnan muotoja ja käyttäytymistapoja, joita he tunnustavat johdon ja muiden esimiesten sekä alaistensa odottavan, arvostavan ja mahdollistavan (Probert & Turnbull James 2011).

Uutena esimiestyön ihanteena onkin nostettu esille valmentava esimiehisyys tai johtajuus (Ellinger, Hamlin & Beattie 2008). Siinä keskeistä on esimiehen antama ohjaus, innostaminen ja tuki sekä yksilöiden että ryhmien suoriutumiseen, osaamisen kehittämiseen, itseohjautuvuuteen ja osallistumiseen. Se valittiin lähestymistavaksi käsillä olevassa tutkimuksessa.

Vastaajia pyydettiin arvioimaan esimiestensä toimintaa yhdeksän väittämän avulla (ks. Viitala 2004). Viisi niistä käsittelee sitä, miten esimies edistää työyhteisön toimintaa "joukkueena" (edistää yhteistyötä / tukee virheiden ja ongelmien rakentavaa käsittelyä, kehittää yksikön toimintaa / keskustelee suorituksista / varmistaa osaamisen riittävyden jokaisen kohdalla) ja kolme sitä, millainen ote hänellä on henkilökohtaiseen suoriutumiseen (ymmärtää työn ongelmat ja tarpeet / antaa kannustavaa palautetta / ilmaisee käsityksensä työsuorituksista).

Esimiestyö sai keskimäärin melko hyvän arvosanan (ka 4,9). Parhaimmalle tasolle arvioitiin yksikön kehittämiseen liittyvä toiminta (ka 5,3). Heikoimmat alueet esimiehillä olivat työsuorituksista keskusteleminen, huolehtiminen siitä, että jokainen osaa työtehtävänsä ja tieto siitä, mitä esimies ajattelee työsuorituksista (ka kaikissa 4,7). Palautteenanto ei myöskään saanut kovin korkeita arvioita (ka 4,8). Lähes neljännes eli 23 prosenttia vastaajista ei koe saavansa palautetta omalta esimieheltään, hieman useampi eli 25 prosenttia kokee, että esimies ei keskustele työsuorituksista tarpeeksi. Lisäksi 22 prosenttia ei koe tietävänsä, mitä esimies ajattelee työsuorituksista. Näin ollen suorituksen johtamiseen liittyvät ulottuvuudet saivat vastaajilta verrattain huonoimmat arviot.

Taulukko 10. Esimiestyö.

1 = Täysin eri mieltä ... 7 = täysin samaa mieltä

	1	2	3	4	5	6	7	Keskiarvo
Esimieheni edistää ryhmässä keskinäistä yhteistyötä	3,1 %	5,4 %	7,4 %	15,9 %	24,4 %	29,0 %	14,9 %	5,0
Esimieheni tukee virheiden ja ongelmien rakentavaa käsittelyä työyhteisössämme	3,4 %	5,1 %	8,3 %	15,0 %	21,9 %	29,9 %	16,5 %	5,0
Esimieheni pyrkii kehittämään yksikköme toimintaa	2,6 %	4,9 %	6,3 %	12,1 %	19,5 %	30,7 %	24,0 %	5,3
Esimieheni edistää ja tukee innovatiivisia ideoita, kokeilua ja luovia prosesseja.	3,2 %	5,7 %	7,7 %	15,4 %	21,9 %	27,8 %	18,4 %	5,0
Esimieheni ymmärtää työni ongelmat ja tarpeet	3,7 %	5,8 %	8,1 %	12,2 %	19,0 %	30,1 %	21,1 %	5,1
Saan esimiehltäni kannustavaa palautetta työstäni	6,6 %	7,6 %	8,9 %	14,8 %	19,5 %	24,6 %	18,1 %	4,8
Esimieheni keskustelee kanssamme riittävästi suorituksistamme	6,2 %	8,4 %	10,7 %	16,2 %	20,4 %	23,8 %	14,3 %	4,7
Esimieheni huolehtii siitä, että jokainen osaa tehtävänsä	4,8 %	7,0 %	9,7 %	17,8 %	22,1 %	26,2 %	12,4 %	4,7
Tiedän mitä esimies ajattelee työsuorituksistani	6,8 %	7,0 %	8,4 %	17,7 %	20,4 %	24,9 %	14,9 %	4,7
Yhteensä	4,5 %	6,3 %	8,4 %	15,2 %	21,0 %	27,4 %	17,2 %	4,9

Naiset arvioivat oman esimiehensä toiminnan paremmaksi kuin miehet (ka 5,0 ja 4,9). Ero on tilastollisesti merkitsevä. Eri ikäryhmien osalta vanhempien (ka 5,0) ja keski-ikäisten (ka 4,9) näkemykset erosivat toisistaan tilastollisesti merkitsevästi, nuorten (ka 5,0) sen sijaan ei verrattuna kumpaankaan. Myös esimiesasemalla oli vaikutusta. Esimiehet arvioivat oman esimiehensä positiivisemmin kuin mitä heitä itseään arvioitiin (ka 5,2 ja 4,9)

5.4 Henkilökohtaiset voimavarat työssä

Seuraavaksi esitellään kyselyn tuloksia niiden asioiden osalta, jotka voidaan lukea henkilön omiin, työhön vaikuttaviin voimavaroihin. Vastajat ottivat kantaa siihen, miten innostavaksi he kokevat työnsä, millainen suhde heillä on esimieheensä, miten osaaviksi he kokevat itsensä työssään, miten hyvin he arvioivat suoriutuvansa, millainen on heidän työhyvinvointinsa, miten he kokevat kiireen kuormittavuutta, millaisia työmotivaatiota lisääviä tekijöitä he tunnistavat ja miten innovatiivisia he ovat. Näihin voimavaroihin voi vaikuttaa kaikkein eniten yksilö itse, mutta myös johtamisella – erityisesti esimiestyöllä – voidaan ainakin jossain määrin vaikuttaa niihin.

Ensin kuvataan löydöksiä teemoittain koko aineiston osalta. Sen jälkeen nostetaan esille tilastollisesti merkitseviä eroja vastaajien taustamuuttujien suhteen. Tarkastelussa ovat ikäryhmien, ammattiaseman (esimies – ei esimies) ja sukupuolten väliset mahdolliset erot.

Käytetty asteikko on 1-7 muutamaa poikkeusta lukuun ottamatta. Poikkeukset mainitaan erikseen. Mitä suurempi on keskiarvo, sen positiivisempi on tulos.

Työn innostavuus

Tutkimuksessa valittiin yhdeksi tarkastelukulmaksi positiivinen lähestymistapa työhyvinvointiin. Siinä työhyvinvointi nähdään työn vaatimusten ja työn voimavarojen yhteisvaikutuksen tuloksena. Asiasta on käytetty usein käsitettä työn imu (Hakanen 2004, 2005). Työn vaatimuksilla tarkoitetaan työn fyysisiä, psyykkisiä, sosiaalisia tai organisatorisia piirteitä. Työn voimavaratekijöillä tarkoitetaan tekijöitä, joiden avulla työntekijä voi suoriutua ja pärjätä näiden vaatimusten keskellä. Voimavaratekijöitä ovat muun muassa fyysiset työolot, työn vaikutusmahdollisuudet, palaute työstä, sosiaalinen tuki työssä ja työsuhteen varmuus. (Mäkikangas, Feldt & Kinnunen 2005: 56–57).

Keskiarvojen valossa vastaajat kokevat eniten olevansa ylpeitä työstään (ka 5,7). Kuitenkin noin 10 prosenttia vastaajista kokee ylpeyttä työstään vain kerran kuukaudessa tai harvemmin.

Naiset kokivat työn imua enemmän kuin miehet (ka 5,8 ja 5,4), ero on myös tilastollisesti merkitsevä. Eri ikäryhmien välillä oli myös merkittäviä eroja. Positiivisimmat arviot antoivat vanhat työntekijät ja negatiivisimmat vastaukset tuli nuorimmilta työntekijöiltä (ka 5,7; 5,6; ja 5,4). Erot kaikkien ikäryhmien välillä olivat tilastollisesti merkitseviä tai erittäin merkitseviä. Esimiesten ja muiden työntekijöiden vastausten ero oli hyvin selvä (esimiesten ka 6,1 ja muiden 5,4).

Taulukko 11. Työn innostavuus.

	ei koskaan	muutaman kerran vuodessa	kerran kuussa	muutaman kerran kuussa	kerran viikossa	muutaman kerran viikossa	päivittäin	Keski-arvo
Tunnen olevani täynnä energiaa, kun teen työtäni	1,2 %	3,7 %	4,2 %	10,1 %	12,0 %	41,5 %	27,3 %	5,6
Tunnen itseni vahvaksi ja tarmokkaaksi työssäni	1,0 %	3,0 %	4,2 %	10,2 %	12,9 %	41,5 %	27,2 %	5,6
Olen innostunut työstäni	1,2 %	3,9 %	4,9 %	9,8 %	13,7 %	34,5 %	32,1 %	5,6
Työni inspiroi minua	2,5 %	5,0 %	6,5 %	11,8 %	15,0 %	33,6 %	25,7 %	5,4
Aamulla herättyäni minusta tuntuu hyvältä lähteä töihin	3,5 %	5,2 %	5,0 %	10,9 %	11,4 %	34,5 %	29,8 %	5,4
Tunnen tyydytystä, kun olen syventynyt työhöni	3,2 %	3,5 %	5,1 %	9,7 %	12,8 %	36,0 %	29,8 %	5,5
Olen ylpeä työstäni	2,2 %	3,8 %	4,5 %	8,8 %	13,5 %	30,8 %	36,4 %	5,7
Olen täysin uppoutunut työhöni	3,0 %	4,4 %	5,2 %	10,5 %	14,7 %	37,0 %	25,2 %	5,4
Kun työskentelen, työ vie minut mukanaan	4,1 %	3,8 %	5,1 %	10,5 %	13,8 %	35,0 %	27,7 %	5,4
Yhteensä	2,4 %	4,0 %	5,0 %	10,3 %	13,3 %	36,0 %	29,0 %	5,5

Vuorovaikutus esimiehen kanssa

Valmentavassa johtajuudessa esimiehen ja hänen alaistensa välinen vuorovaikutus on erittäin tärkeä. Esimiehen keskeisenä tehtävänä on työntekijän potentiaalın vapauttaminen, kyvykkyyksien kehittäminen ja oppimaan auttaminen, jotta jokaisen yksittäisen alaisen ja koko työyhteisön suorituskyky paranee. Jotta tähän päästään, on vuorovaikutuksen oltava avointa ja aktiivista. Olennaisia piirteitä siinä ovat paneutuvaa kyseleminen, kuunteleminen, palaute, tavoitteista keskusteleminen, ohjaaminen, neuvominen ja valtuuttaminen (Ellinger & Bostrom 1999). Edellytys sille, että nämä voivat toteutua, on luottamus esimiehen ja alaisen välillä.

Vuorovaikutussuhteen laatua mitattiin LMX-teoriaan (Leader-Member-Exchange - teoria) pohjautuvan mittarin avulla (Dansereau ym. 1975; Graen & Uhl-Bien 1995). Sen tausta-ajatuksena on, että esimiehen ja hänen alaisensa välinen suhde voi olla huono tai hyvä tai jotain siltä väliltä, ja se on aina yksilöllinen sekä subjektiivisesti koettu. Samalla esimiehellä voi olla siis hyvin erilaatuisia suhteita eri alaisten kanssa samassa työyhteisössä. Esimiehelle voi suhteiden laadun näkökulmasta muodostua työpaikalla niin sanotut lähi- ja etäryhmät (Davis & Gardner 2004) ja näiden ryhmien välissä on neutraalimpi keskiryhmä (esim. Lee 2001). Hyvät vuorovaikutussuhteet lähiryhmää kuuluvien alaisten kanssa sisältävät avointa tiedon jakamista, intensiivistä ja kahdensuuntaista vuorovaikutusta, työtehtävien delegointia ja luottamusta. Kumpikin osapuoli hyötyy. Heikkolaatuisissa suhteissa, etäryhmässä, kommunikointi koskee useimmiten operatiivista ja välttämätöntä työasioiden hoitamista eikä kumpikaan osapuoli koe saavansa toiselta osapuolelta kovin paljon. Vuorovaikutus on tyypillisesti yksisuuntaista, kerrallaan melko lyhytkestoista ja toistuu harvakseltaan.

Vastaaja arvioi suhdettaan esimieheensä 11 väittämän avulla. Ne käsittelivät keskinäistä toimeen tulemistä, yhteistoiminnan hyödyllisyyttä, avoimuutta hankalien asioiden käsittelyssä, luottamusta, keskinäistä arvostusta, kuuntelemista, keskinäistä ymmärrystä ja erilaisten mielipiteiden kunnioittamista. (ks. Mäkelä ym., 2013.)

Vuorovaikutus esimiehen kanssa sai verrattain hyvän kokonaisarvion (ka 5,6). Vastaajat kokivat tulevansa oman esimiehen kanssa hyvin toimeen (ka 6,1), ja vain alle viisi prosenttia vastaajista ei koe tulevansa esimiehensä kanssa toimeen. Eniten kehitettävää nähtiin vastavuoroisessa tukemisessa esimiehen ja alaisen välillä (ka 5,3), työhön liittyvässä tukemisessa (ka 5,4) ja esimiehen avussa ongelmanratkaisutilanteissa (ka 5,4).

Taulukko 12. Vuorovaikutus esimiehen kanssa

1 = Täysin eri mieltä ... 7 = täysin samaa mieltä

	1	2	3	4	5	6	7	Keski- arvo
Tulemme hyvin toimeen esimieheni kanssa	0,9 %	1,6 %	2,1 %	5,7 %	11,1 %	30,3 %	48,4 %	6,1
Esimieheni auttaa minua ongelmanratkaisussa	2,6 %	4,1 %	5,4 %	12,5 %	18,7 %	30,7 %	26,1 %	5,4
Yhteistoimintamme edesauttaa meidän kummankin työtehtävien suorittamista	2,0 %	3,5 %	4,3 %	13,4 %	17,4 %	32,4 %	27,1 %	5,5
Voimme käsitellä avoimesti hankalatkin asiat toistemme kanssa	2,9 %	3,3 %	4,5 %	10,7 %	16,4 %	29,3 %	33,0 %	5,5
Luotamme toisiimme	2,9 %	3,4 %	3,8 %	11,1 %	14,7 %	29,4 %	34,7 %	5,6
Arvostamme toistemme osaamista työssä	2,1 %	2,9 %	4,4 %	11,2 %	15,3 %	31,1 %	33,1 %	5,6
Kykenemme aidosti kuuntelemaan toistemme mielipiteitä	2,2 %	3,5 %	4,7 %	11,3 %	16,3 %	31,5 %	30,5 %	5,5
Haluamme yleensä ymmärtää toisiamme	1,4 %	1,9 %	3,0 %	9,4 %	14,1 %	33,7 %	36,6 %	5,8
Kunnioitamme toistemme mielipiteitä, vaikka emme olisikaan samaa mieltä asioista	1,4 %	2,5 %	3,9 %	11,2 %	16,9 %	33,5 %	30,7 %	5,6
Pystymme molemmat tukemaan toisiamme kehittymään työssä	2,5 %	3,7 %	5,8 %	15,8 %	19,6 %	30,3 %	22,4 %	5,3
Tarpeen tullen asetumme tukemaan toisen toistemme näkemyksiä työhön liittyvissä asioissa	2,2 %	3,6 %	4,4 %	14,0 %	18,9 %	31,1 %	25,9 %	5,4
Meidän on keskenämme helppo ottaa puheeksi erilaiset työhön liittyvät asiat	1,8 %	2,8 %	3,2 %	8,7 %	14,8 %	29,9 %	38,7 %	5,8
Yhteensä	2,1 %	3,1 %	4,1 %	11,2 %	16,2 %	31,1 %	32,3 %	5,6

Naisten kokivat vuorovaikutuksen oman esimiehensä kanssa paremmaksi kuin miehet (ka 5,7 ja 5,6). Myös vanhimpien ja nuorimpien työntekijöiden kokemusten välillä oli tilastollisesti merkitseviä eroja. Vanhempien työntekijöiden vastaukset olivat positiivisempia kuin nuorempien. Esimiesten arvio oli tämänkin mittarin osalta korkeampi kuin muiden työntekijöiden (ka 5,9 ja 5,5).

Kokonaisuudessaan esimiestyöhön liittyvät havainnot ovat mielenkiintoisia. Vuorovaikutus esimiehen kanssa koettiin keskimäärin hyväksi (ka 5,6), mutta esimiehen toiminta sai selvästi huonommat arviot (ka 4,9). Näyttäisi alustavasti siis siltä, että esimiehen kanssa tullaan hyvin toimeen ja suhde sinänsä hänen kanssaan voi olla alaisen mielestä hyvä, mutta varsinaisiin esimiestehtäviin liittyvissä vastuualueissa esimies ei alaisen mielestä välttämättä ole erityisen aktiivinen tai onnistu niissä parhaalla mahdollisella tavalla.

Oma osaaminen

Riittävä osaaminen ja mahdollisuus kehittää osaamista ovat työssä suoriutumisen olennaisia edellytyksiä ja tärkeitä tekijöitä (Harter, Schmidt & Keyes 2002). Jos osaaminen eri riitä, ei motivaatiostakaan huolimatta voi suoriutua hyvin. Motivaatio tosin voi lisätä osaamista, koska sen varassa yksilö voi haluta ja päättää kehittää osaamistaan.

Suoriutumisen kannalta hyvä tilanne on se, kun työtehtävien vaativuus ja osaaminen ovat tasapainossa keskenään. Työelämän dynaamisesta luonteesta johtuen tasapaino kuitenkin vaihtelee. Joskus yksilön osaaminen riittäisi vaativampaankin työhön ja toisinaan tehtävien vaativuus muuttuu ja osaaminen käy riittämättömäksi. Lisäksi osaaminen on kimppu, jolloin jokin osaamisen alue voi olla tehtäviin nähden yläkantissa, kun taas jollakin toisella osa-alueella on osaamisen vajetta. Suoriutumisen kannalta tärkeää on, että yksilö pystyy yleisellä tasolla koko ajan luottamaan siihen, että pärjää osaamisensa varassa työssään ja saavuttaa sille asetetut tavoitteet (Deci & Ryan 2000).

Vastaaja arvioi osaamistaan kuuden väittämän avulla (ks. Brudan 2010). Hän otti kantaa siihen, miten osaaminen riittää nykyisiin työtehtäviin, osaamisen kehittämiseen liittyvään tavoitetietoisuuteen, osaamisen kehittämisen mahdollisuuksiin ja tukeen, sekä osaamisen kehittämisen aktiivisuuteen.

Oman osaamisen koettiin olevan hyvällä tasolla (ka 6,1), mutta oman osaamisen riittämiseen vaativammissa tehtävissä suhtauduttiin enemmän varauksella (ka 5,4). Myös oman osaamisen kehittämisen mahdollisuuksissa (ka 5,2), osaamisen kehittämisen tuessa (ka 4,9) ja omassa aktiivisuudessa (ka 5,0) oli vastaajien

mukaan eniten puutteita. Osaamisen kehittämisen suunnista oltiin kuitenkin hyvin tietoisia (ka 5,7). Vain noin 40 prosenttia vastaajista koki, että he saavat riittävästi tukea osaamisen kehittämiseen. Noin 15 prosenttia vastaajista oli sitä mieltä, että he eivät aktiivisesti kehitä omaa osaamistaan työssä. Vain noin kaksi prosenttia vastaajista ilmoitti, että osaaminen ei riitä nykyisiin työtehtäviin. Yli puolet vastaajista, noin 52 prosenttia, arvioi, että osaaminen riittäisi vaativampiinkin työtehtäviin.

Taulukko 13. Oma osaaminen

1 = Täysin eri mieltä ... 7 = täysin samaa mieltä

	1	2	3	4	5	6	7	Keskiarvo
Osaamisen riittää hyvin nykyisistä työtehtävistä suoriutumiseen	0,2 %	0,6 %	1,5 %	4,5 %	15,6 %	39,5 %	38,2 %	6,1
Osaamisen riittäisi nykyistä huomattavasti vaativampiin työtehtäviin	1,1 %	2,4 %	5,0 %	14,3 %	25,0 %	29,2 %	23,0 %	5,4
Tiedän erittäin hyvin, mihin suuntaan osaamistani tulisi kehittää tulevaisuudessa	0,6 %	1,2 %	2,8 %	11,2 %	21,2 %	37,2 %	25,9 %	5,7
Minulla on hyvät mahdollisuudet kehittää työssäni tarvittavaa osaamista	2,3 %	3,9 %	6,8 %	16,4 %	22,4 %	29,1 %	19,2 %	5,2
Saan riittävästi tukea työssä tarvitsemani osaamisen kehittämiseen	3,2 %	5,8 %	8,6 %	17,3 %	24,5 %	26,6 %	14,0 %	4,9
Kehitän työssä tarvittavaa osaamistani erittäin aktiivisesti	1,7 %	5,2 %	7,8 %	18,9 %	26,2 %	26,4 %	13,8 %	5,0
Yhteensä	1,5 %	3,2 %	5,4 %	13,7 %	22,5 %	31,3 %	22,4 %	5,4

Oman osaamisen suhteen esimiesasemalla oli merkitystä. Esimiesten käsitykset olivat merkittävästi korkeampia kuin muiden (ka 5,5 ja 5,3).

Oma suoriutuminen

Ihmisellä on tarve kokea itsensä pystyväksi ja päteväksi (Deci & Ryan 2000). Hän myös arvioi omaan toimintaansa. Siksi tietoisuus siitä, millä tasolla oma suoriutuminen on, on yleensä kohtalaisen hyvä. Etenkin, jos henkilöllä on aiempaa kokemusta suoriutumisestaan työtehtävissä ja tiedossaan muita, jotka tekevät suunnilleen samantapaista työtä, on hänellä hyvät lähtökohdat arvioida omaa suoritustasoaan. Lisäksi työpaikalla asetetut tavoitteet ja seurantatieto antavat vertailukohtaa oman suoriutumisen arvioinnille. Jos tavoiteasetanta ja -seuranta on viety pitkälle, saattavat suoriutumisen arvioinnin kiintopisteet olla hyvinkin konkreettisella tasolla.

Jokaisen yksilön hyvä suoriutuminen työyhteisössä on tärkeää. Työpaikoilla tehokkuus on nykypäivänä keskeinen päämäärä, jolloin jokaiselta odotetaan hyvää iskukykyä. Alisuoriutujille ei tahdo olla työpaikoilla enää tilaa. Suoriutumisesta onkin tullut tärkeä asia myös ammatilliselle itsetunnolle. Jos työyhteisön jäsen joutuu toteamaan, että oma suoriutuminen on heikkoa, johtaa se helposti riittämättömyyden tunteeseen ja tyytymättömyyteen sekä henkilökohtaisella tasolla että koko työyhteisössä ja organisaatiossa.

Suoriutuminen on ennen kaikkea yksilön itsensä vastuulla. Hän voi vaikuttaa siihen, että pääsee työhön, jossa kyvyt ja tehtävän vaatimukset vastaavat toisiaan. Hän voi myös kehittää osaamistaan päästäkseen tehtäviensä tasalle. Hän säätelee omia ponnistuksiaan tavoitteiden saavuttamiseksi.

Kaikki ei kuitenkaan riipu yksilöstä itsestään. Myös työolosuhteiden on mahdollistettava hyvä suoriutuminen. Esimiehen vastuulla on huolehtia siitä, että työtehtävät ja tavoitteet ovat järkevästi mitoitettuja ja vastaavat tekijän osaamista. Esimies voi vaikuttaa osaamisen kehittymiseen ja tavoitteiden selkeyteen.

Vastaajia pyydettiin arvioimaan omaa suoriutumista kolmen väittämän avulla. Ne koskivat tavoitteiden saavuttamista, työn laatua ja oman suoriutumisen tasoa (ks. Sung & Choi 2014; Lo & Wang 2007; Kuvaas 2007).

Omaa osaamista oli arvioitu verrattain positiivisesti. Vain noin viisi prosenttia koki, ettei saavuta työlleen asetettuja tavoitteita. Saman verran vastaajia ei ollut tyytyväinen oman työnsä laatuun. Sen sijaan reilu kolmannes eli noin 38

prosenttia arvioi suoriutuvansa keskimääräistä paremmin, siinä missä noin kahdeksan prosenttia arvioi oman suorituksen keskiarvoa alhaisemmaksi.

Taulukko 14. Oma suoriutuminen

1 = Täysin eri mieltä ... 7 = täysin samaa mieltä

	1	2	3	4	5	6	7	Keski- arvo
Saavutan aina työlleni asetetut tavoitteet	0,5 %	1,3 %	3,6 %	9,0 %	26,8 %	43,9 %	14,9 %	5,5
Olen erittäin tyytyväinen työni laatuun	0,3 %	0,8 %	3,1 %	8,2 %	26,0 %	44,3 %	17,3 %	5,6
Suoriudun yksikössäni huomattavasti keskimääräistä suoritustasoa paremmin	1,0 %	2,2 %	4,5 %	26,2 %	27,7 %	26,5 %	11,8 %	5,0
Yhteensä	0,6 %	1,4 %	3,8 %	14,4 %	26,9 %	38,3 %	14,7 %	5,4

Oman osaamisen tasoa ja riittävyyttä koskevien käsitysten suhteen eroavaisuuksia ei alustavien analyysien mukaan ollut sukupuolen, iän tai esimiesaseman suhteen.

Työssä jaksaminen

Työssä jaksamista tarkasteltiin tutkimuksessa myös siihen liittyvän uhkatekijän kautta, joksi valittiin ylisitoutuminen. Liiallinen sitoutuminen työhön, johon monesti viitataan puhuttaessa työnarkomaniasta, voi olla uhka työhyvinvoinnille pitkällä aikajänteellä. Se kuormittaa ja lisää työuupumuksen vaaraa (Kinnunen, Feldt & Tarvainen 2006; Rantanen, Feldt, Hyvönen, Kinnunen & Mäkikangas 2013). Ylisitoutunut henkilö saattaa yliarvioida omia resurssejaan ja aliarvioida työorientaationsa kuormittavuutta.

Ylisitoutumista mitattiin kuudella väittämällä, jotka koskivat aikapaineiden koettuja vaikutuksia, palautumiskykyä, kykyä irrottautua työasioista ja työkuormituksen vaikutuksia nukkumiseen (ks. Kinnunen ym. 2006; Rantanen ym. 2013; Siegrist ym. 2009).

Noin kolmannes vastaajista ilmoittaa kokevansa uniongelmia tekemättömistä töistä. Lähes yhtä monella, noin neljänneksellä, työasiat pyörivät mielessä vielä nukkumaan mennessä.

Taulukko 15. Työssä jaksaminen

1 = Täysin eri mieltä ... 4 = täysin samaa mieltä

	1	2	3	4	Keski- arvo
Työni aikapaineet saavat minut helposti lamaan tumaan	38,7 %	35,4 %	19,8 %	6,2 %	1,9
Alan mieltä työasioita heti herättyäni aamulla	30,7 %	28,0 %	24,5 %	16,8 %	2,3
Kotiin tullessani pystyn helposti rentoutumaan ja vaihtamaan vapaalle	9,3 %	21,8 %	27,1 %	41,9 %	3,0
Läheiseni sanovat että uhraan työlleni liikaa	41,6 %	26,4 %	18,3 %	13,7 %	2,0
Pystyn harvoin irrottautumaan työasioistani, ne pyörivät mielessäni mennessäni nukkumaan	44,3 %	29,9 %	17,4 %	8,4 %	1,9
Jos lykkään jotain asiaa, joka olisi pitänyt tehdä tänään, minun on vaikea saada unta yöllä	39,9 %	28,6 %	21,0 %	10,6 %	2,0
Yhteensä	34,1 %	28,3 %	21,3 %	16,3 %	2,2

Naiset arvioivat omaa jaksamistaan huonommaksi kuin miehet (negatiiviset ka:t 2,1 ja 2,0; positiivinen ka 2,9 ja 3,1), eroavaisuudet ovat tilastollisesti erittäin merkitseviä. Ikäryhmien suhteen eroavaisuudet ovat mielenkiintoisia. Nuoret työntekijät eli vuoden 1981 jälkeen syntyneet arvioivat oman jaksamisensa selvästi paremmaksi kuin vanhemmat työntekijät (negatiiviste väittämien vastausten ka nuorilla 1,9 ja vanhemmilla 2,1 molemmilla ryhmillä; positiivisten väittämien vastausten ka nuorilla 3,2 ja muilla 3,0). Ero koskee siten vuoden 1981 jälkeen syntyneitä eli niin sanottua Y-sukupolvea verrattuna vanhempiin ikäryhmiin. Esimiesten jaksaminen oli heidän vastaustensa mukaan huonommalla tolalla kuin muilla työntekijöillä (negatiivinen ka 2,3 ja 2,0; positiivinen 2,6 ja 3,1).

Kiireen kokeminen

Kiire on monilla työpaikoilla tavallista. Kiire voi olla haitallista, mutta se voi olla myös positiivista, jos se on tilapäistä ja mahdollistaa kuitenkin työtehtävissä onnistumisen. Tilastokeskuksen työolotutkimusten mukaan kiire on lisääntynyt

1970-luvun lopusta saakka ja on nyt merkittävin yksittäinen häiritsevä tekijä työssä. Tavallisin syy kiireeseen on liian vähäinen määrä työntekijöitä suhteessa työn määrään. (Lehto & Sutela 2014: 69–75.)

Kiireen kokemusta pyydettiin arvioimaan kahden väittämän avulla: kuinka usein työssä pitää kiirehtiä (ka 5,24) ja kuinka usein on liian vähän aikaa, jotta työn saisi tehdyksi (ka 4,61) (ks. Lehto & Sutela 2014: 69–75).

Kiirettä vastaajat kokevat keskimäärin jonkin verran (ka 4,93), mutta hajonta oli suurta. Sen merkitystä työhyvinvoinnin kannalta ei voida suoraan päätellä, sillä kiireen tuntemus on hyvin yksilöllinen ja sen vuoksi kiire voidaan kokea myös positiivisena asiana. Työolotutkimusten mukaan kiire kuitenkin yleisesti heikentää oppimista, työn laatua, asiakasnäkökulman huomioimista, sosiaalisia suhteita ja työhyvinvointia (Lehto & Sutela 2014: 69–75). Lähes puolet vastaajista koki, että he joutuvat kiirehtimään työssään. Noin kolmanneksella on puolestaan liian vähän aikaa työtehtävistä suoriutumiseen.

Taulukko 16. Kiire

1 = Ei juuri koskaan.... 7 = Erittäin usein

	1	2	3	4	5	6	7	Keski-arvo
Kuinka usein sinun täytyy kiirehtiä työssäsi	2,3 %	3,2 %	5,6 %	13,2 %	27,5 %	29,4 %	18,8 %	5,2
Kuinka usein sinulla on liian vähän aikaa saada työsi tehdyksi	4,0 %	8,4 %	11,3 %	20,2 %	23,9 %	19,5 %	12,8 %	4,6
Yhteensä	3,1 %	5,8 %	8,4 %	16,7 %	25,7 %	24,4 %	15,8 %	4,9

Nuoret työntekijät eivät kokeneet niin kovaa kiirettä kuin vanhemmat ikäryhmät. Esimiehet taas arvioivat olevansa selvästi kiireisempiä kuin muut työntekijät (ka 5,4 ja 4,8).

Työssä motivoivat tekijät

Työmotivaatioon vaikuttaa moni eri tekijä, kuten henkilökohtaiset toiveet ja tarpeet, arvot, ympäröivät tekijät, työn sisältö ja tunteet (Latham & Pinder 2005). Usein motivaatio jaetaan sisäisiin ja ulkoisiin motivaatiotekijöihin. Sisäisiä motivaatiotekijöitä ovat innostus ja työstä saatava nautinto sekä itse työ. Sitä

ruokkivat oma ammattitaito ja kyvykkyys sekä autonomia työssä. Ulkoisia motivaatiotekijöitä ovat puolestaan esimerkiksi palkka ja palkkiot. Sisäisessä motivaatiossa toiminta itsessään on motivoivaa, ulkoisessa motivaatiossa taas lopputulos koetaan motivoivaksi. Korkealla motivaatiolla on yhteys muun muassa työhyvinvointiin, työtyytyväisyyteen, luottamukseen ja suoritukseen sekä innovatiivisuuteen. (Deci & Ryan 1985; Gagné & Deci 2005.)

Motivaation osalta vastaajilta ei niinkään kysytty motivaation tasoa, vaan enemmänkin pyrittiin selvittämään sitä, missä määrin eri tekijät motivoivat vastaajia nykyisessä työssä. Jokaista motivaatiotekijää arvioitiin erikseen (ks. Kultalahti 2015). Vaikka hajonta on suurta, eniten motivaatiota tuottaa keskimäärin työn kiinnostavuus (ka 5,3), työpaikan hyvä ilmapiiri (ka 5,3), työn vaihtelevuus (ka 5,2) sekä työn haastavuus (5,2). Kyselyn mukaan vähiten motivaatiota vastaajissa tuottavat mahdollisuus urakehitykseen (ka 3,8), työn helppous (ka 4,0) ja työpaikan tarjoamat edut (ka 4,2). Muiden motivaatiotekijöiden keskiarvo asettuu 4,5-5,1 välille.

Taulukko 17. Työssä motivoivat tekijät

1 = Täysin eri mieltä ... 7 = täysin samaa mieltä

	1	2	3	4	5	6	7	Keski- arvo
palkka	9,6 %	7,9 %	9,5 %	14,6 %	20,6 %	20,2 %	17,7 %	4,6
työn kiinnostavuus	2,5 %	3,1 %	5,3 %	12,2 %	22,8 %	32,0 %	22,1 %	5,3
työn vaihtelevuus	3,3 %	4,3 %	6,3 %	13,0 %	21,6 %	31,0 %	20,4 %	5,2
työn haastavuus	2,7 %	3,7 %	6,2 %	14,6 %	23,1 %	31,0 %	18,7 %	5,2
mahdollisuus toteuttaa itseäni	4,3 %	5,5 %	8,5 %	16,2 %	21,9 %	26,1 %	17,5 %	4,9
työn joustavuus	3,7 %	4,6 %	6,6 %	15,1 %	22,0 %	28,7 %	19,4 %	5,1
työpaikan sijainti	5,1 %	6,4 %	6,7 %	13,5 %	17,6 %	25,0 %	25,8 %	5,1
työn helppous	9,6 %	12,4 %	13,6 %	24,5 %	20,4 %	13,4 %	6,1 %	4,0
mahdollisuus oppia ja kehittyä	3,7 %	5,6 %	8,1 %	18,1 %	23,6 %	25,9 %	15,0 %	4,9
työpaikan hyvä ilmapiiri	3,0 %	3,8 %	6,6 %	12,9 %	19,3 %	30,7 %	23,7 %	5,3
ystävyyssuhteet työpaikalla	2,8 %	4,3 %	6,9 %	15,7 %	22,3 %	28,5 %	19,6 %	5,1
hyvä esimies	4,4 %	4,9 %	6,3 %	15,0 %	20,0 %	27,6 %	21,8 %	5,1
työpaikan tarjoamat edut	10,3 %	10,7 %	11,9 %	20,4 %	21,0 %	16,4 %	9,4 %	4,2
mahdollisuus urakehitykseen	14,6 %	13,1 %	13,8 %	21,0 %	17,1 %	13,2 %	7,2 %	3,8
työpaikassani saamani arvostus	6,5 %	8,1 %	10,4 %	19,8 %	23,0 %	21,9 %	10,4 %	4,5
työpaikan varmuus	4,6 %	5,3 %	6,5 %	13,9 %	18,8 %	28,3 %	22,5 %	5,1
mahdollisuus yhdistää työ ja perhe-elämä haluamallani tavalla	8,4 %	8,1 %	9,6 %	21,3 %	18,2 %	20,1 %	14,3 %	4,5
työni laajempi merkitys	6,2 %	7,1 %	9,2 %	24,5 %	22,1 %	20,4 %	10,5 %	4,5
työstä saamani positiivinen palaute	6,4 %	7,9 %	9,7 %	17,9 %	21,9 %	22,1 %	14,1 %	4,6

Seuraavat kolme taulukkoa esittelevät motivaatiotekijöiden vertailua sukupuolen, ikäryhmän ja esimiesaseman mukaan. Ikäryhmät on luokiteltu siten, että ne mukailevat sukupolvijakaumaa (ks. esim. Smola & Sutton 2002). Vanhin

ikäryhmä eli ennen vuotta 1960 syntyneet katsotaan kuuluvaksi Baby Boomers – sukupolveen (nk. Suuret ikäluokat), 1961-1980 syntyneet kuuluvat X-sukupolveen ja vuoden 1981 jälkeen syntyneet on luokiteltu Y-sukupolveen.

Ne motivaatiotekijät, joissa on eroavaisuuksia ryhmien sisällä, on merkitty kursivilla.

Taulukko 18. Motivaatiotekijät sukupuolten mukaan

Naiset	Miehet
<i>Työn kiinnostavuus (5,6)</i>	<i>Työpaikan hyvä ilmapiiri (5,3)</i>
<i>Työn vaihtelevuus (5,4)</i>	<i>Työn kiinnostavuus (5,2)</i>
<i>Työpaikan hyvä ilmapiiri (5,4)</i>	<i>Työpaikan varmuus (5,2)</i>
<i>Työn haastavuus (5,3)</i>	<i>Työn haastavuus (5,1)</i>
<i>Mahdollisuus oppia ja kehittyä (5,2)</i>	<i>Työn vaihtelevuus (5,1)</i>
<i>Työn joustavuus (5,2)</i>	<i>Työn joustavuus (5,1)</i>
<i>Työpaikan sijainti (5,2)</i>	<i>Työpaikan sijainti (5,1)</i>
Ystävyysuhteet työpaikalla (5,2)	Ystävyysuhteet työpaikalla (5,1)
Hyvä esimies (5,2)	Hyvä esimies (5,1)
Mahdollisuus toteuttaa itseäni (5,0)	Mahdollisuus toteuttaa itseäni (4,9)
<i>Työpaikan varmuus (5,0)</i>	<i>Mahdollisuus oppia ja kehittyä (4,8)</i>
<i>Työstä saamani positiivinen palaute (5,0)</i>	Palkka (4,6)
<i>Mahdollisuus yhdistää työ ja perhe-elämä haluamalla tavalla (4,8)</i>	<i>Työstä saamani positiivinen palaute (4,5)</i>
<i>Työpaikassani saama arvostus (4,7)</i>	<i>Työni laajempi merkitys (4,4)</i>
<i>Työni laajempi merkitys (4,7)</i>	<i>Työpaikassani saama arvostus (4,4)</i>
Palkka (4,6)	<i>Mahdollisuus yhdistää työ ja perhe-elämä haluamalla tavalla (4,4)</i>
<i>Työpaikan tarjoamat edut (4,2)</i>	<i>Työpaikan tarjoamat edut (4,2)</i>
<i>Mahdollisuus urakehitykseen (3,9)</i>	<i>Työn helppous (4,0)</i>
<i>Työn helppous (3,8)</i>	<i>Mahdollisuus urakehitykseen (3,8)</i>

Taulukko 19. Motivaatiotekijät ikäryhmien mukaan

-1960 syntyneet	1961–1980 syntyneet	1981– syntyneet
<i>Työn vaihtelevuus (5,5)</i>	<i>Työn kiinnostavuus (5,4)</i>	<i>Työpaikan hyvä ilmapiiri (5,4)</i>
<i>Työn haastavuus (5,4)</i>	<i>Työn vaihtelevuus (5,3)</i>	<i>Ystävyyssuhteet työpaikalla (5,3)</i>
<i>Työpaikan hyvä ilmapiiri (5,3)</i>	<i>Työn haastavuus (5,3)</i>	<i>Työpaikan varmuus (5,2)</i>
<i>Työn kiinnostavuus (5,3)</i>	<i>Työpaikan hyvä ilmapiiri (5,2)</i>	<i>Työpaikan sijainti (5,1)</i>
<i>Hyvä esimies (5,3)</i>	<i>Työpaikan varmuus (5,1)</i>	<i>Hyvä esimies (5,1)</i>
<i>Työn joustavuus (5,2)</i>	<i>Työn joustavuus (5,1)</i>	<i>Työn kiinnostavuus (5,1)</i>
<i>Mahdollisuus toteuttaa itseäni (5,2)</i>	<i>Työpaikan sijainti (5,1)</i>	<i>Työn vaihtelevuus (5,0)</i>
<i>Ystävyyssuhteet työpaikalla (5,1)</i>	<i>Ystävyyssuhteet työpaikalla (5,1)</i>	<i>Työn haastavuus (5,0)</i>
<i>Työpaikan sijainti (5,1)</i>	<i>Hyvä esimies (5,1)</i>	<i>Työn joustavuus (5,0)</i>
<i>Työpaikan varmuus (5,1)</i>	<i>Mahdollisuus toteuttaa itseäni (5,0)</i>	<i>Mahdollisuus oppia ja kehittyä (4,9)</i>
<i>Mahdollisuus oppia ja kehittyä (5,0)</i>	<i>Mahdollisuus oppia ja kehittyä (4,9)</i>	<i>Mahdollisuus toteuttaa itseäni (4,7)</i>
<i>Työstä saamani positiivinen palaute (4,8)</i>	<i>Palkka (4,7)</i>	<i>Työstä saamani positiivinen palaute (4,6)</i>
<i>Työni laajempi merkitys (4,8)</i>	<i>Työstä saamani positiivinen palaute (4,6)</i>	<i>Palkka (4,5)</i>
<i>Työpaikassani saamani arvostus (4,7)</i>	<i>Mahdollisuus yhdistää työ ja perhe-elämä haluamalla tavalla (4,6)</i>	<i>Mahdollisuus yhdistää työ ja perhe-elämä haluamalla tavalla (4,4)</i>
<i>Palkka (4,7)</i>	<i>Työni laajempi merkitys (4,6)</i>	<i>Työpaikassani saamani arvostus (4,4)</i>
<i>Mahdollisuus yhdistää työ ja perhe-elämä haluamalla tavalla (4,5)</i>	<i>Työpaikassani saamani arvostus (4,5)</i>	<i>Työni laajempi merkitys (4,3)</i>
<i>Työpaikan tarjoamat edut (4,3)</i>	<i>Työpaikan tarjoamat edut (4,2)</i>	<i>Työn helppous (4,2)</i>
<i>Työn helppous (4,0)</i>	<i>Työn helppous (3,8)</i>	<i>Työpaikan tarjoamat edut (4,1)</i>
<i>Mahdollisuus urakehitykseen (3,6)</i>	<i>Mahdollisuus urakehitykseen (3,7)</i>	<i>Mahdollisuus urakehitykseen (4,1)</i>

Taulukko 20. Motivaatiotekijät esimiesaseman mukaan

Esimiesasemassa	Ei esimiesasemassa
<i>Työn haastavuus (6,0)</i>	<i>Työpaikan hyvä ilmapiiri (5,3)</i>
<i>Työn kiinnostavuus (6,0)</i>	<i>Työn kiinnostavuus (5,2)</i>
<i>Työn vaihtelevuus (5,9)</i>	<i>Ystävyyssuhteet työpaikalla (5,2)</i>
<i>Mahdollisuus toteuttaa itseäni (5,7)</i>	<i>Työn vaihtelevuus (5,1)</i>
<i>Työpaikan hyvä ilmapiiri (5,5)</i>	<i>Työn haastavuus (5,1)</i>
<i>Työn joustavuus (5,5)</i>	<i>Työpaikan sijainti (5,1)</i>
<i>Hyvä esimies (5,4)</i>	<i>Työpaikan varmuus (5,1)</i>
<i>Mahdollisuus oppia ja kehittyä (5,4)</i>	<i>Hyvä esimies (5,1)</i>
<i>Työpaikan varmuus (5,3)</i>	<i>Työn joustavuus (5,0)</i>
<i>Työni laajempi merkitys (5,1)</i>	<i>Mahdollisuus toteuttaa itseäni (4,8)</i>
<i>Työpaikassani saamani arvostus (5,1)</i>	<i>Mahdollisuus oppia ja kehittyä (4,8)</i>
<i>Työpaikan sijainti (5,0)</i>	<i>Työstä saamani positiivinen palaute (4,6)</i>
<i>Työstä saamani positiivinen palaute (5,0)</i>	<i>Palkka (4,5)</i>
<i>Palkka (5,0)</i>	<i>Mahdollisuus yhdistää työ ja perhe-elämä haluamallani tavalla (4,5)</i>
<i>Ystävyyssuhteet työpaikalla (4,9)</i>	<i>Työni laajempi merkitys (4,4)</i>
<i>Mahdollisuus yhdistää työ ja perhe-elämä haluamallani tavalla (4,7)</i>	<i>Työpaikassani saamani arvostus (4,4)</i>
<i>Mahdollisuus urakehitykseen (4,4)</i>	<i>Työpaikan tarjoamat edut (4,2)</i>
<i>Työpaikan tarjoamat edut (4,3)</i>	<i>Työn helppous (4,1)</i>
<i>Työn helppous (3,3)</i>	<i>Mahdollisuus urakehitykseen (3,7)</i>

Innovatiivisuus

Yritysten kilpailukyvyllä keskeinen voimavara on niissä työskentelevien ihmisen innovatiivisuus. Sillä tarkoitetaan kykyä tuottaa innovaatioita tehokkaasti. Innovatiivisuus on läheisesti yhteydessä oppimiseen ja innovaatioprosessi onkin ennen muuta sosiaalinen oppimisprosessi. Innovatiivisuuden edistämiseksi tärkeää on luoda työympäristöjä, joissa ihmiset haluavat ja kykenevät näkemään asioita uudella tavalla, tekevät ehdotuksia ja ovat kehittelemässä uusia ratkaisuja ja toimintatapoja. (Alasoini, Lyly-Yrjänäinen, Ramstad & Heikkilä 2014.)

Vastaajia pyydettiin arvioimaan omaa aktiivisuuttaan innovaatioprosessin eri vaiheissa. Arvioinnin kohteena oli, miten usein vastaaja muun muassa kiinnittää huomiota asioihin, joita voisi tehdä paremmin; etsii ratkaisuja erilaisiin ongelmiin ja keksii uusia tapoja tehdä asioita; tekee ehdotuksia asioiden kehittämiseksi; ja osallistuu niiden toteuttamiseen. (De Jong & Den Hartog 2010.)

Tulosten valossa vastaajat kokevat miettivänsä innovoimiseen ja uuden luomiseen liittyviä asioita paljon, mutta he eivät välttämättä vie ideoitaan eteenpäin eivätkä osallistu niiden viemiseen käytäntöön. Tämä voi johtua sekä henkilökohtaisista että organisaatioon liittyvistä syistä, kuten rohkeuden puutteesta tai luottamuksesta siihen, että ehdotuksia kuunneltaisiin ja otettaisiin vakavasti. Voi myös olla, että työntekijöiden osallistuminen kehittämistoimintaan ei ole yrityksessä tapana.

Miesten vastaukset olivat korkeampia kuin naisten (ka 4,8 ja 4,6) tilastollisesti merkitsevällä tasolla. Eri ikäryhmien suhteen innovatiivisimmiksi itsensä arvioivat keski-ikäiset vastaajat, kun taas nuorimmat vastaajat olivat arvioissaan varovaisempia. Nuorten vastaajien keskiarvo (4,65) poikkesi tilastollisesti merkitsevästi keski-ikäisten (4,81) ja vanhimpien työntekijöiden (4,78) keskiarvoista. Esimiehet arvioivat itsensä innovatiivisemmiksi kuin muut työntekijät (ka 5,45 ja 4,62).

Taulukko 21. Innovatiivisuus

1 = en koskaan... 7= erittäin usein

	1	2	3	4	5	6	7	Keski- arvo
...kiinnität huomiota asioiden sujuvuuteen, jotka eivät kuulu päivittäiseen työhösi	1,6 %	3,7 %	7,7 %	17,2 %	30,6 %	26,4 %	12,7 %	5,0
...mietit, miten asioita voitaisiin tehdä paremmin	0,7 %	1,2 %	4,1 %	11,4 %	28,8 %	34,0 %	19,9 %	5,5
...etsit uusia työmenetelmiä, tekniikoita tai työvälineitä?	0,9 %	3,3 %	8,1 %	19,4 %	30,2 %	25,8 %	12,3 %	5,0
...kehittelet uusia ratkaisuja ongelmiin	1,1 %	3,3 %	8,3 %	19,0 %	30,1 %	25,8 %	12,4 %	5,0
...keksit uusia tapoja tehdä asioita	1,1 %	3,4 %	9,1 %	22,4 %	31,7 %	23,1 %	9,2 %	4,9
...pyrit saamaan organisaation avainhenkilöt innostumaan uusista ajatuksista	4,9 %	9,7 %	14,1 %	23,9 %	24,1 %	16,4 %	6,9 %	4,3
...pyrit saamaan ihmiset tukemaan uutta ideaa	3,9 %	9,0 %	13,2 %	24,0 %	26,5 %	17,5 %	5,7 %	4,4
...sovellat uusia ideoita käytännön toiminnassa	2,0 %	5,0 %	9,2 %	22,4 %	31,1 %	23,0 %	7,4 %	4,7
...osallistut uusien ideoiden toteuttamiseen	2,9 %	6,8 %	9,1 %	20,8 %	28,0 %	24,0 %	8,4 %	4,7
...osallistut uusien ideoiden toteuttamiseen yhdessä muiden kanssa	3,2 %	6,4 %	9,4 %	19,7 %	28,1 %	24,6 %	8,5 %	4,7
...olet mukana kehittämässä uusia työ- ja toimintatapoja	5,2 %	9,5 %	12,4 %	22,5 %	24,8 %	18,4 %	7,1 %	4,4
...panostat aikaasi ja voimavarojasi asioiden kehittämiseen	4,2 %	8,9 %	12,0 %	21,8 %	26,1 %	18,7 %	8,3 %	4,5
Yhteensä	2,7 %	5,9 %	9,7 %	20,4 %	28,4 %	23,1 %	9,9 %	4,8

5.5 Asioiden väliset yhteydet

Seuraavassa taulukossa on esitetty esille tutkittujen ilmiöiden välisiä tilastollisia riippuvuuksia (korrelaatioita) eri tekijöiden välillä. Kaikki taulukossa esitetyt korrelaatiot ovat tilastollisesti merkitseviä. Korrelaatioiden voimakkuus vaihteli, mutta ei ollut erityisen voimakas minkään mittariparin välillä. Käsitykset siitä, mikä on heikko ja vahva korrelaatio vaihtelevat jonkin verran, mutta esimerkiksi yli 0,7 korrelaatioita on pidetty voimakkaina, välillä 0,3 ja 0,7 olevia korrelaatioita kohtalaisina ja alle 0,3 korrelaatioita heikkoina (Karjalainen & Ruuskanen :72)

Tavoitetietoisuus on tilastollisesti yhteydessä sekä yksikön että yksilön osaamiseen ja vuorovaikutukseen esimiehen kanssa.

Vaikutusmahdollisuudet olivat tilastollisesti yhteydessä työn imuun eli työstä innostumiseen, esimiehen toimintaan ja vuorovaikutukseen esimiehen kanssa sekä työpaikan toimivuuteen ja joustavuuteen.

Työn imu korreloi edellisten lisäksi yksikkötason osaamisen ja suoriutumisen, esimiehen toiminnan ja vuorovaikutuksen, työpaikan toimivuuden ja joustavuuden, yksilötason osaamisen ja innovatiivisuuden kanssa.

Yksikkötason osaaminen oli yhteydessä edellä mainittujen lisäksi yksikön suoriutumiseen, esimiehen toimintaan ja vuorovaikutussuhteeseen, työpaikan toimivuuteen sekä yksilötason osaamisen ja suoriutumisen kokemuksiin.

Yksikön suoriutuminen näkyi myös esimiehen toiminnassa ja vuorovaikutussuhteessa, työpaikan toimivuudessa sekä yksilötason osaamisessa ja suoriutumisessa.

Esimiehen toiminta korreloi vahvasti toimipaikan toimivuuden ja joustavuuden sekä yksilötason osaamisen kanssa. Lisäksi se luonnollisesti korreloi voimakkaasti esimies-alaisvuorovaikutussuhteen kanssa (0,868). Myös vuorovaikutus esimiehen kanssa korreloi työpaikan toimivuuden ja joustavuuden sekä yksilön osaamisen kanssa.

Toimivuus korreloi edellisten lisäksi työpaikan joustavuuden ja yksilön osaamisen kanssa.

Yksilön osaamisella oli luonnollisesti suhde myös yksilön suoriutumisen kanssa sekä linkki myös innovatiivisuuteen.

Taulukko 22. Teemojen väliset yhteydet

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
1. Tavoiteti	1	0,288	0,369	0,459	0,386	0,442	0,429	0,394	0,278	0,393	0,238	-0,049	-0,039	0,192
2. Vaikutus	0,288	1	0,457	0,334	0,292	0,43	0,428	0,467	0,628	0,379	0,181	-0,063	-0,197	0,338
3. Työn imi	0,369	0,457	1	0,432	0,405	0,478	0,493	0,469	0,425	0,477	0,288	-0,023	-0,065	0,417
4. Yksikön	0,459	0,334	0,432	1	0,692	0,534	0,495	0,52	0,382	0,465	0,287	-0,12	-0,137	0,197
5. Yksikön	0,386	0,292	0,405	0,692	1	0,45	0,428	0,476	0,333	0,439	0,444	-0,112	-0,135	0,199
6. Esimiehe	0,442	0,43	0,478	0,534	0,45	1	0,868	0,592	0,469	0,467	0,197	-0,084	-0,152	0,242
7. Vuorova	0,429	0,428	0,493	0,495	0,428	0,868	1	0,513	0,482	0,455	0,242	-0,086	-0,11	0,266
8. Toimivu	0,394	0,467	0,469	0,52	0,476	0,592	0,513	1	0,505	0,418	0,22	-0,167	-0,304	0,206
9. Joustavu	0,278	0,628	0,425	0,382	0,333	0,469	0,482	0,505	1	0,379	0,168	-0,042	-0,15	0,297
10. Yksilön	0,393	0,379	0,477	0,465	0,439	0,467	0,455	0,418	0,379	1	0,545	-0,101	-0,089	0,431
11. Yksilön	0,238	0,181	0,288	0,287	0,444	0,197	0,242	0,22	0,168	0,545	1	-0,147	-0,067	0,293
12. Jaksam	-0,049	-0,063	-0,02	-0,12	-0,112	-0,084	-0,09	-0,17	-0,04	-0,101	-0,15	1	0,404	0,139
13. Kiire	-0,039	-0,197	-0,07	-0,137	-0,135	-0,152	-0,11	-0,3	-0,15	-0,089	-0,07	0,404	1	0,132
14. Innovat	0,192	0,338	0,417	0,197	0,199	0,242	0,266	0,206	0,297	0,431	0,293	0,139	0,132	1

Esimiehen vahva vaikutus

Sekä esimiesten toiminta että esimiehen ja alaisen välisen suhteen laatu olivat erityisen vahvoja selittäjiä kyselyaineistossa.

Taulukko 23. Korrelaatiot esimiestyön suhteen

	Esimiehen toiminta	Vuorovaikutus esimiehen kanssa
jännittynyt, kilpaileva, omaa etuaan tavoitteleva	-,329	-,344
kannustava, uusia ideoita hakeva	,569	,507
ennakkoluuloinen, vanhoista kaavoista kiinni pitävä	-,324	-,262
leppoisa ja mukava	,495	,493
riitaisa ja eripurainen	-,362	-,386
Yksikön osaaminen	,534	,495
Yksikön suoriutuminen	,450	,428
Oma osaaminen	,467	,455
Oma suoriutuminen	,197	,242
Tieto oman työn tavoitteista	,407	,402
Tieto oman yksikön tavoitteista	,422	,404

Tutkimuksessa arvioitiin esimiestyön valmentavuutta, jonka tavoitteena on tukea suoriutumista ja osaamisen kehittymistä työyhteisössä ja jokaisen alaisen henkilökohtaisella tasolla. Tulokset osoittavat, että jos alainen arvioi esimiehensä toimivan aktiivisesti ja valmentavasti, hän useimmiten myös kokee itsensä osaavaksi ja osaamisen myös kehittyvän (,67).

Vastaajan arvio yksikkönsä osaamisen tasosta oli niin ikään yhteydessä esimiestoiminnan laatuun (0,534). Myös arvio yksikön suoriutumisesta kulki käsi kädessä esimiehen toiminnan laadun kanssa (0,450).

Hieman yllättävää oli, että esimiehen valmentavalla toiminnalla ei ollut erityisen vahvaa yhteyttä alaisen suoriutumiseen. (Tilastollisesti merkitsevä yhteys löytyi, mutta korrelaatio oli vain 0,197). Henkilön suoriutumisen voi tämän tuloksen valossa tulkita olevan pitkälle henkilökohtainen asia, joka on jossain määrin riippumaton esimiehen toiminnasta. Yksilö pyrkii tekemään työnsä hyvin esimiehen toiminnasta riippumatta.

Esimiehen toimintatyylillä on selkeästi yhteydessä ilmapiiriin niin hyvässä kuin pahassakin. Ne alaiset, jotka arvioivat esimiestyön laadun ja suhteensa esimieheen hyväksi, arvioivat useimmiten myös ilmapiirin hyväksi. Ja vastaavasti, jos esimiestyön laatu ja vuorovaikutussuhde oli arvoitu heikolle

tasolle, myös ilmapiirissä koettiin ongelmia. Tulokset viittaavat siihen, että hyvän esimiestyön ympärillä on myös yleinen fiilis hyvä työyhteisössä.

Hyväksi arvioitu esimiestyö ja toimiva suhde esimiehen kanssa kulkivat käsi kädessä keskenään (0,868) mikä tuntuu äkkiseltään itsestään selvyydeltä. Näin ei kuitenkaan aina ole. Aineistossa oli runsaasti myös tapauksia, joissa vastaaja arvioi esimiehen valmentavan toiminnan korkealle, mutta henkilökohtaisen suhteensa esimieheen heikoksi tai päinvastoin.

Vuorovaikutus esimiehen kanssa eli esimiehen ja alaisen välinen suhde kulki käsi kädessä yksikön vahvan osaamisen (0,495) ja suoriutumisen (0,428) kanssa. Suhteen laadulla oli yhteys myös yksilön osaamiseen ja osaamisen kehittymiseen (0,455), mutta ei taaskaan yksilön suoriutumiseen. Kuten esimiehen toiminnankin osalta, selitystä on syytä hakea yksilön henkilökohtaisista tekijöistä pikemminkin kuin esimiehestä.

Alaisen kokemus esimiehen ja hänen välisestä suhteesta oli selvästi yhteydessä kokemuksiin työyhteisön ilmapiiristä. Mitä parempana suhde oman esimiehen kanssa koettiin, sitä kannustavampana ja leppoisampana työilmapiiri koettiin. Esimiessuhteella oli siten merkitystä erityisesti ilmapiirin positiivisten ominaisuuksien kanssa.

Sekä esimiehen toiminnalla että vuorovaikutussuhteella oli yhteyksiä tavoitetietoisuuteen niin yksilön kuin yksikön tasolla. Toisien sanoen, mitä paremmaksi esimiehen toimintaa ja vuorovaikutussuhdetta kuvattiin, sitä paremmin vastaajat kokivat tuntevansa oman työnsä sekä yksikön tavoitteet.

Ilmapiirillä on väliä

Hyvä ilmapiiri on tilastollisesti merkitsevästi yhteydessä sekä yksikön hyvään suoriutumiseen että vahvaan osaamiseen yksikössä. On luonnollista, että kun ilmapiiri on hyvä, tiedon jakaminen on sujuvaa ja näin myös osaaminen kehittyy. Hyvässä ilmapiirissä yksikön väki myös pystyy keskittymään työhön, kun aikaa ja energiaa ei mene jännitteiden ja ristiriitojen puimiseen. Ilmapiirin ja yksilön osaamisen sekä suoriutumisen välinen yhteys korostui erityisesti positiivista ilmapiiriä kuvaamien väittämien yhteydessä.

Taulukko 24. Korrelaatiot ilmapiiritekijöiden suhteen

	1	2	3	4	5
1. kilpaileva, omaa etuaan tavoitteleva	1	-,387	,419	-,498	,587
2. kannustava, uusia ideoita hakeva	-,387	1	-,399	,603	-,440
3. ennakkoluuloinen, vanhoista kaavoista kiinni pitävä	,419	-,399	1	-,320	,428
4. leppoisa ja mukava	-,498	,603	-,320	1	-,569
5. riitaisa ja eripurainen	,587	-,440	,428	-,569	1
6. Työn imu	-,280	,462	-,234	,414	-,312
7. Yksikön osaaminen	-,273	,483	-,287	,440	-,320
8. Yksikön suoriutuminen	-,207	,400	-,226	,403	-,259
9. Työpaikan toimivuus	-,337	,569	-,347	,512	-,378
10. Yksilön osaaminen	-,173	,375	-,171	,348	-,213
11. Yksilön suoriutuminen	-,048	,136	-,054	,174	-,079
12. Jaksaminen (neg.)	,194	-,054	,112	-,175	,167

Korrelaatiot myönteisten ilmapiiriväittämiin annettujen vastausten ja yksikön osaamisen ja suoriutumisen sekä työpaikan toimivuuden välillä olivat kohtalaisia. Kielteisillä ilmapiiriväittämillä oli niiden kanssa negatiivinen korrelaatio, joka oli kohtalaisella tasolla työpaikan toimivuuden osalta.

Ilmapiiri korreloi vain heikosti yksilötason suoriutumisen kanssa. Sen sijaan positiivinen ilmapiiri korreloi kohtalaisesti yksilön osaamisen kokemusten kanssa. Kuten esimiestyönkin kohdalla, myös tässä tulee merkkejä siitä, että henkilön arvio omasta suoritustasostaan näyttäisi riippuvan henkilöön itseensä liittyvistä tekijöistä. Yhteys työhyvinvointiin on kuitenkin selvä: hyvä ilmapiiri tukee työstä innostumista.

Decin ja Ryanin (1985) motivaatioteorian (Self-Determination Theory) mukaan ihmisellä on sisäinen tarve kokea itsensä päteväksi ja pystyväksi. Tuloksia voidaan tulkita teorian valossa siten, että ihmisellä näyttäisi olevan sisäinen tarve tehdä työ niin hyvin kuin mahdollista, vaikka hän olisi jonkin verran tyytymätönkin työyhteisönsä ilmapiiriin ja esimieheensä.

Lähteet

Alasoini, T., Lyly-Yrjänäinen, M., Ramstad, E. & Heikkilä, A. (2014). Innovatiivisuus Suomen työpaikoilla. Menestys versoo työelämää uudistamalla.

Brudan, A. (2010). Rediscovering performance management: systems, learning and integration. *Measuring Business Excellence* 14:1, 109–123.

Chiang, F.F.T. & T.A. Birtch (2012). The performance implications of financial and non-financial rewards: An Asian Nordic comparison. *Journal of Management Studies* 49:3, 538–570.

De Jong, J. & D. den Hartog (2010). Measuring innovative work behaviour. *Creativity and Innovation Management* 19:1, 23–36.

Deci, E.L. & R.M. Ryan (2000). The “what” and “why” of goal pursuits: human needs and the self-determination behavior. *Psychological Inquiry* 11:4, 227–268.

Deci, E. L. & R. M. Ryan (1985). *Intrinsic motivation and self-determination in human behavior*. New York: Plenum.

Dess, G.G. & R.B. Jr. Robinson (1984). Measuring Organizational Performance in the Absence of Objective Measures: The Case of the Privately-held Firm and Conglomerate Business Unit. *Strategic Management Journal* 5:3, 265–273.

Ellinger, A.D., R.G. Hamlin, & R.S. Beattie (2008). Behavioral indicators of ineffective managerial coaching: A cross-national study. *Journal of European Industrial Training* 32:4, 240–257.

Elo, A.L., J. Ervasti, E. Kuosma & P. Mattila (2008). Evaluation of an organizational stress management program in a municipal public works organization. *Journal of Occupational Health Psychology* 13:1, 10–23.

Gagné M. & E. L. Deci (2005). Self-determination theory and work motivation. *Journal of Organizational Behavior* 26, 331–362.

Gatewood, R.D., M.A. Gowan & G.J. Lautenschlager (1993). Corporate image, recruitment image, and initial job choice decisions. *The Academy of Management Journal* 36:2, 414–427.

Harney, B. & C. Jordan (2008). Unlocking the black box: line managers and HRM-performance in a call center context. *International Journal of Productivity and Performance Management* 57:4, 275 – 296.

Harter, J. K., F. L. Schmidt & T. L. Hayes (2002). Business-unit-level relationship between employee satisfaction, employee engagement, and business outcomes: a meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 87, 268–79.

Karjalainen, L. & L. Ruuskanen (1994). *Tilastomatematiikka*. Jyväskylä: Gummerus.

Kinnunen, U., T. Feldt & T. Tarvainen (2006). Ponnistusten ja palkkioiden epäsuhta työssä Siegristin kyselyn rakenne johtajilla. *Työ ja Ihminen* 1, 5–21.

Kultalahti, S. (2015). "It's so Nice to be at Work!" Adopting Different Perspectives in Understanding Generation Y at Work. *Acta Wasaensia* 339.

Kuvaas, B. (2007). Different relationships between perceptions of developmental performance appraisal and work performance. *Personnel Review*, 36:3, 378–97.

Latham, G. P. & C. C. Pinder (2005). Work motivation theory and research at the dawn of the twenty-first century. *Annual Review of Psychology* 56, 485–516.

Lehto, A-M. & H. Sutela (2014). *Työolojen muutokset 1977 - 2013*. Tilastokeskuksen julkaisuja. Helsinki: Erweko Oy.

Lo, C-M., & J-R. Wang (2007). The relationships between defender and prospector business strategies and organizational performance. *International Journal of Management*, 24:1, 174–183.

Lyly-Yrjänäinen, M. (2013). *Työolobarometri. Syksy 2012*. Ennakkotietoja. TEM raportteja 6/2013. Työllisyys- ja yrittäjäosasto. Työelämän osaaminen ja laatu -ryhmä. Helsinki: Työ- ja elinkeinoministeriö.

Mäkelä, L., R. Viitala, J. Tanskanen, T.-P. Uotila & R. Säntti (2013). Lähijohtamisen kehittämisellä parempaa hyvinvointia ja tuloksellisuutta. Vaasan yliopiston julkaisuja *Selvityksiä ja raportteja* 191. Vaasa. ISBN 978-952-476-504-6.

McColl-Kennedy, J.R. & R.D. Anderson (2002), Impact of leadership style and emotions on subordinate performance. *The Leadership Quarterly* 13, 545– 559.

McComp, S., A. Schroeder, D. Kennedy & R. Vozdolska (2012). The five Ws of team communication. *Industrial Management* 54: 5, 10–23.

Podsakoff, P., S. MacKenzie, J. Paine & D. Bachrach (2000) Organizational citizenship behaviors: a critical review of the theoretical and empirical literature and suggestions for future research. *Journal of Management* 26:3, 513–563.

Probert, J. & K. Turnbull James (2011). Leadership development: Crisis, opportunities and the leadership concept. *Leadership* 7:2, 137–150.

Rantanen, J., T. Feldt, K. Hyvönen, U. Kinnunen & A. Mäkikangas (2013). Factorial validity of the effort–reward imbalance scale: evidence from multi-sample and three-wave follow-up studies. *International Archives of Occupational and Environmental Health* 86: 645–656.

Schneider B., M. Ehrhart & W. Macey (2012). *Organizational climate and culture*. July 30, 2012. *Annual Review of Psychology*. 2013.64: 361–388.

Seijts, G., G. Latham, K. Tasa & B. Latham (2004). Goal setting and goal orientation: an integration of two different yet related literatures. *Academy of Management Journal* 47:2, 227–239.

Senge, P.M. (2000). Reflection on “a leader’s new work: building learning organizations. Teoksessa D. Morey, M. Maubury & B. Thuraingham (toim.) *Knowledge Management. Classic and Contemporary Works*. Cambridge: The Mit Press. 53–60.

Siegrist, J., N. Wege, F. Puhhofer & M. Wahrendorf (2009). A short generic measure of work stress in the era of globalization: effort-reward imbalance. *International Archives of Occupational and Environmental Health* 82, 1005 – 1013.

Smola, K. & C. D. Sutton (2002). Generational differences: revisiting generational work values for the new millennium. *Journal of Organizational Behavior* 23:4, 363–382.

Sung, S. Y., & J.N. Choi (2014). Multiple dimensions of human resource development and organizational performance., *Journal of Organizational Behavior* 35:6, 851–870.

Viitala, R. (2004). Towards a Theory of Knowledge Leadership. *The Leadership & Organization Development Journal*, 25:5-6, 499–514.

6 HAASTATTELUTUTKIMUKSEN TULOKSIA

Yritysten henkilöstöjohtamisen tilan selvittämiseksi niistä kerättiin laaja haastatteluaineisto. Useimmissa yrityksissä haastateltiin neljä henkilöä: toimitusjohtaja, henkilöstöpäällikkö tai vastaava, esimies ja henkilöstön edustaja. Haastattelut käytiin tekemässä yrityksissä ja ne kestivät 1-2 tuntia. Niissä käsiteltiin laajasti yrityksen henkilöstöjohtamiseen liittyviä näkökulmia.

Haastattelulomakkeen strukturoitu osio sisälsi väittämiä, joihin haastateltava otti kantaa 7-portaisella Likert-asteikolla tai kyllä/ei/en-tiedä -vastauksilla. Niiden avulla saatiin eri yritysten välille vertailukelpoisuutta, mutta samalla väittämäkysymykset toimivat keskustelun välineenä. Tämä osuus on analysoitu tilastollisesti. Lisäksi haastattelija esitti avoimia kysymyksiä ja antoi tilaa haastateltavan itsensä esiin nostamille teemoille.

Vastaajajoukko

Tulosten esittely perustuu niihin 327 haastatteluun, jotka olivat raportin kirjoitushetkellä tallennettuna Webropoliin. Toimitusjohtajien haastatteluja tässä joukossa on 84, henkilöstöpäällikön (tai muun selvästi henkilöstöjohtamisen vastuuseen nimetyn henkilön) haastatteluja on 46, esimiesten 126 ja henkilöstön edustajien haastatteluja aineistossa on 71. Henkilöstön edustajat olivat luottamusmiehiä, työsuojeluvaltuutettuja tai muita henkilöstöön kuuluvia henkilöitä. Kaikki haastattelut olivat yksilöhaastatteluja ja muutamaa poikkeusta lukuun ottamatta tehty kasvokkain.

Aineiston haastatelluista 35 % oli naisia ja 65 % miehiä. Sadan tutkitun yrityksen joukossa miesvaltaiset alat olivat ylliedustettuna ja niistä suurimpana teknologiateollisuuden yritykset. Lisäksi sukupuolijakauman miesvaltaisuutta selittää se, että haastateltavista iso osa oli yritysten toimitusjohtajia, jotka ovat Suomessa huomattavasti useammin miehiä kuin naisia. Meidän aineistossamme toimitusjohtajista miehiä oli 81 %.

Suurinta joukkoa (34 %) edustivat 36 – 44-vuotiaat. Seuraavaksi suurin ryhmä (32 %) oli iältään 45 – 55 vuotiaita. Kolmanneksi eniten (16 %) oli 26 – 35 – vuotiaita ja lähes yhtä suuri joukko 56 – 65 –vuotiaita (15%). Sitä vanhempia vastaajia oli vain kaksi (0,6 %). Vastaajista vain neljä oli alle 26 –vuotiaita (1,2 %).

Haastatelluista 34 % oli nykyisen työnantajan palveluksessa 11 – 20 vuotta, 33 % oli ollut 4–10 vuotta, 13 % oli ollut 1–3 vuotta, 10 % oli ollut 21–30 vuotta, 6 % oli ollut alle vuoden ja 5 % yli 30 vuotta.

Nykyisessä työtehtävässään vastaajista 27 % oli ollut 3–5 vuotta, 19 % oli ollut 6–10 vuotta, 17 % oli ollut 1–2 vuotta, 13 % oli ollut alle vuoden, 11 % oli ollut 10–15 vuotta, 7 % oli ollut 16–20 vuotta ja 6 % oli ollut yli 20 vuotta.

Yleinen havainto haastattelutilanteista oli, että vaikka yritysten väki oli kiireistä, tutkijat olivat tervetulleita tekemään haastatteluja: niitä pidettiin tärkeänä ja henkilöstöjohtaminen nähtiin hyvin merkityksellisenä asiana. Monissa yrityksissä haastatellut kertoivat, että tämä oli ensimmäinen kerta, kun he puhuivat kokonaisvaltaisesti yrityksensä henkilöstöjohtamisesta. Moni sanoi haastattelun jälkeen, että oli hyödyllistä käydä systemaattisesti henkilöstöjohtamisen kaikki osa-alueet läpi. Keskustelu selkiytti monien mielestä henkilöstöjohtamisen kokonaiskuvaa heille itselleen.

Haastattelut alkoivat yleensä sillä, että keskusteltiin henkilöstöjohtamisen sisällöstä. Monissa yrityksissä käsite "henkilöstöhallinto" oli edelleen käytössä ja painopiste sen mukaisesti henkilöstöhallinnollisissa asioissa. Joskus haastateltava oletti henkilöstöjohtamisen tarkoittavan lähinnä ihmisten johtamista, esimiestyötä. Tutkija kertoi jokaiselle haastattelun aluksi, mitä tässä henkilöstöjohtamisella tarkoitetaan.

Seuraavaksi esitellään haastatteluaineiston löydöksiä henkilöstöjohtamisen osa-alue kerrallaan. Tässä vaiheessa kyse on enimmäisen analysointikierroksen tuottamista havainnoista hyvin yleisellä ja kuvailevalla tasolla. Tarkastelu pohjautuu teemasta riippuen koko aineistoon tai jonkun tietyn tai tiettyjen haastateltavaryhmien näkökulmiin. Ensin esitellään strukturoitujen kysymysten tuottamat löydökset ja sen jälkeen avokysymyksiin saadut vastaukset.

6.1 Tutkimuslöydöksiä

Henkilöstöjohtamisen strategisuus

Henkilöstöjohtamisen strategisuudella viitataan siihen, miten henkilöstönäkökulma huomioidaan liiketoimintastrategiaa ja liiketoiminnan tavoitteita määriteltäessä, miten henkilöstöjohtamisessa huomioidaan liiketoiminnan tarpeita; miten pitkäjänteistä, suunnitelmallista ja ennakoivaa se on; ja miten systemaattisesti henkilöstöjohtamista itseään johdetaan yrityksessä.

Tutkimusten mukaan henkilöstöjohtamisen strategisuus on yhteydessä yrityksen menestykseen.

Henkilöstöstrategian laadinta ja "henkilöstöjohtamisen johtaminen" kuuluvat ennen muuta yrityksen johdon työkenttään. Henkilöstöpäälliköt ja muut henkilöstöammattilaiset ovat siinä tärkeitä yhteistyökumppaneita. Tästä syystä tutkimuslöydöksiä esitellään seuraavaksi toimitusjohtajien ja henkilöstöpäälliköiden haastattelujen valossa. Henkilöstöpäällikkövastuu oli voitu yrityksissä roolittaa myös yhdistelmäksi taloushallinnon, yleishallinnon tai laatujohtamisen vastuuden kanssa. Yksinkertaisuuden vuoksi tässä käytetään kuitenkin kautta linjan ilmausta henkilöstöpäällikkö, kun puhutaan henkilöstöjohtamisen tehtäväkenttää johtavasta henkilöstä.

Toimitusjohtajista 35 % kertoi, että yrityksessä on dokumentoitu henkilöstöstrategia. Henkilöstöpäälliköistä 37 % oli samaa mieltä. Monissa yrityksissä oltiin erimielisiä siitä, onko siellä vai eikö ole henkilöstöstrategia ja onko se dokumentoitu. Eroja oli varsin usein jopa toimitusjohtajan ja henkilöstöpäällikön kesken ja vielä tavallisempaa oli, että käsitykset erosivat heidän ja esimiesten tai henkilöstön edustajien näkemysten välillä. Joskus oli kyse siitä, että henkilöstöstrategia oli joskus tehty, mutta ei oltu päivitetty eikä käytetty pitkään aikaan. Vaikka haastattelija selvitti haastattelussa, mitä kukin asialla tarkoittaa, ei näkemyserojen taustoja saatu kokonaisuudessaan selvitettyä. Joka tapauksessa tuloksena on havainto siitä, että yrityksissä ei oltu henkilöstöstrategioita useinkaan tehty.

Toimitusjohtajista 66 % oli sitä mieltä, että henkilöstönäkökulma huomioidaan liiketoimintastrategian laadinnan yhteydessä kohtalaisesti tai melko hyvin (asteikolla 1-7 arvot 3,4,5). Neljännes (25 %) oli sitä mieltä, että kytkös huomioidaan hyvin ja jopa erittäin hyvin (arvot 6,7). Yrityksissä, joissa on henkilöstöpäällikkö, vastaukset poikkesivat tästä. Niissä ei toimitusjohtaja eikä henkilöstöpäällikkö kokenut, että henkilöstöjohtamisen kytkemisessä liiketoimintastrategiaan olisi täysin onnistuttu. Tämä viittaa siihen, että henkilöstöpäällikön olemassaolo edistää strategista otetta henkilöstöjohtamisessa (kytkös oli yleensä tunnistettu melko vahvaksi), mutta samalla lisää itsekriittisyyttä asian suhteen. Henkilöstöpäälliköistä 59 % kertoi, että henkilöstöjohtamisen kytkös liiketoimintastrategiaan tehdään kohtalaisesti tai melko hyvin ja vain 11 % prosenttia oli asiaan hyvin tyytyväinen.

Toimitusjohtajien ja henkilöstöpäälliköiden vastausten eroissa heijastuvat sekä yritysten väliset erot että arviointikriteerien väliset erot. Yhtäältä henkilöstöpäälliköt palkataan monesti yrityksiin, joissa henkilöstöjohtamisen strateginen merkitys on jo tiedostettu. Toisaalta henkilöstöpäälliköillä on

erityisalansa puolesta monesti hyvin täsmentynyt käsitys siitä, mitä henkilöstöjohtamisen huomiominen liiketoimintastrategiaa laadittaessa voisi tarkoittaa. Tämä voi lisätä heidän kriittisyyttään yrityksensä tilanteen arvioinnissa.

Henkilöstöjohtamisen tavoiteasetanta on haastattelujen valossa hyvin vaihtelevaa. Toimitusjohtajista 24 % pitää henkilöstöjohtamiseen kohdistuvaa tavoiteasetantaa olemattomana tai hyvin vähäisenä. Hyvällä tai erittäin hyvällä tasolla henkilöstöjohtamista koskeva tavoiteasetanta omassa yrityksessä oli vain noin joka neljännen toimitusjohtajan (18%) mielestä. Loppujen mielestä tavoiteasetantaa on jonkin verran.

Neljä 46 henkilöstöpäälliköstä ei tiennyt asetetaanko vuosittain henkilöstöjohtamiselle tavoitteita. Vain muutama heistä oli sitä mieltä, että henkilöstöjohtamisen alueen tavoiteasetanta on hyvällä tasolla. Kukaan ei ollut sitä mieltä, että asiassa oltaisiin päästy erinomaiselle tasolle. Henkilöstöpäälliköistä kolmannes (33 %) oli sitä mieltä, että asia on vielä aivan lapsen kengissä. Se joko puuttuu kokonaan tai on hyvin niukkaa.

Koska henkilöstöjohtamisen tavoiteasetanta on niukkaa, ei myöskään ole kunnan lähtökohtia sen mittaamiseen. Haastattelujen valossa henkilöstöjohtamisen onnistumisen seuranta on vielä vähäistä. Toimitusjohtajista 21 % kertoi, ettei sitä juurikaan mitata. Viidennes heistä kertoi, että jotain mitataan, mutta se on niukkaa. Toisessa ääripäässä 23 % heistä oli sitä mieltä, että henkilöstöjohtamisen onnistumisen mittaaminen yrityksessä on jo hyvinkin kehittynyttä.

Henkilöstöpäälliköistä neljä ei tiennyt, mitataanko henkilöstöjohtamisen onnistumista vuosittain vai ei. Heistä reilu kolmannes (35 %) näki, että mittaaminen on heikkoa tai olematonta. Reilun viidenneksen (22 %) mielestä oli hyvällä tai erittäin hyvällä tasolla (arvot 6,7).

Haastatteluaineisto osoittaa, että tutkituissa yrityksissä strateginen henkilöstöjohtaminen on vielä usein varsin vaatimatonta. Karkeasti arvioiden kuitenkin myös viidennes yrityksistä on kehittänyt "henkilöstöjohtamisen johtamista" jo melko pitkälle.

Tutkimuslöydösten valossa voidaan sanoa, että yrityksissä on henkilöstöjohtamisen valjastamiselle liiketoimintastrategian tueksi vielä paljon sekä tarvetta että mahdollisuuksia.

Henkilöstöjohtamisen resurssit

Tutkimukseen osallistuneissa yrityksissä henkilöstöjohtaminen oli resursoitu varsin vaihtelevasti ja myös henkilöstöjohtamisen vastuualueet roolitettiin hyvin eri tavoin. Reilusti alle puolet toimitusjohtajista (35%) kertoi, että heillä on henkilöstöpäällikkö. Joissakin tapauksissa henkilöstöjohtamisen tehtävistä vastasi muiden tehtävien ohella taluspäällikkö, palvelupäällikkö, hallintopäällikkö tai toimistosihteerit. Hyvin tyypillisesti ainoana henkilöstötyöhön kokoaikaisesti vihkiytyneenä teki palkanlaskija. Aineistossa oli saman kokoisia yrityksiä, joista toisissa oli henkilöstöpäällikkö ja toisissa ei.

Joissakin yrityksissä henkilöstöjohtamisen tehtävät olivat yksinomaan toimitusjohtajan vastuulla. Useimmissa yrityksissä joistakin henkilöstöjohtamisen tehtäviä hoiti hänen lisäkseen yksi tai useampi henkilö. Tyypillisiä olivat hallinnolliset roolit (palkanlaskijat, henkilöstösihteerit ja toimistosihteerit).

Enemmistössä yrityksistä henkilöstöjohtamista pidettiin toimitusjohtajan työnkuvaan kuuluvana funktiona. Haastatteluissa toimitusjohtajat painottivat tähän rooliin kuuluvana tehtävänä erityisesti yrityskulttuurin johtamista. Useimmissa yrityksissä, joissa ei ollut henkilöstöpäällikköä tai vastaavaa vastuunkantajaa erikseen, henkilöstöjohtamisen kuvattiin olevan "täysin toimitusjohtajan harteilla". Kautta linjan toimitusjohtajat kertoivat kiinnostavansa liian vähän huomiota henkilöstöjohtamisen kehittämiseen, koska heillä ei ole siihen riittävästi aikaa. Yleisesti he kokivat riittämättömyyden tunnetta suhteessa siihen, miten tärkeänä he henkilöstöjohtamisen asiat kokevat ja millaisia kehitystarpeita siinä tiedostavat.

Yrityksissä, joissa henkilöstöjohtamisen alueista vastasi toimitusjohtajan lisäksi joku muu, tehtävät oli jaettu usein siten, että henkilöstöpäällikkö tai muu henkilöstövastaava huolehti henkilöstöjärjestelmistä, henkilöstöpolitiikasta, henkilöstön kehittämisestä, perehdyttämisestä, työhyvinvoinnista sekä työterveyshuollon kanssa tehtävästä yhteistyöstä. Vastuu rekrytoinnista oli monessa yrityksessä edelleen toimitusjohtajan vastuulla. Henkilöstöjohtamisesta vastaavat luonnehtivat työnkuvansa olevan "koko työsuhteen elinkaaresta" ja "työsuhteiden kokonaisvastuusta" huolehtimista.

Esimiehet oli useimmissa yrityksissä osallistettu henkilöstöjohtamisen käytäntöjen toteuttamiseen. Esimiehille ja tiimien päälliköille kuuluivat esimerkiksi työvuorosuunnittelu, kehityskeskusteluiden vetäminen ja koulutustarpeen selvittäminen sekä osaamisen kehittämisestä huolehtiminen. Esimiesten päivittäinen johtamistyö sisälsi ohjeistusta, työsuhdeneuvontaa,

sparraamista ja työsuojelusta vastaamista. Esimiesten työtä kuvattiin tunnejohtamiseksi - "fiiliksen" ja motivaation ylläpitämiseksi. Henkilöstön edustajat kertoivat haastatteluissa, että henkilöstöjohtamisen resursseista on pulaa ja vastuualueita hoitavat muissa tehtävissä olevat henkilöt.

Yritykset hankkivat enenevässä määrin yrityksen ulkopuolelta henkilöstöjohtamisen palveluita sekä täydentääkseen niukkoja henkilöstöjohtamisen resurssejaan, että hankkiakseen osaamista, joka heiltä itseltään puuttuu. Reilusti yli puolet toimitusjohtamista (58 %) kertoi, että yritykseen ostetaan rekrytointipalveluja ulkoa. Saman verran heistä (59 %) kertoi, että yritykseen ostetaan ulkoa palkkahallinnon palveluja ja 94 % heistä kertoi, että yritykseen ostetaan koulutuspalveluja ulkoa. Hieman yli puolet toimitusjohtajista kertoi yrityksensä ostaneet konsultointipalveluita erilaisissa muutostilanteissa esimerkiksi tukemaan liiketoiminnan uudistamista. Toimitusjohtajista 90 % kertoi, että yritykseen ostettiin hyvinvointipalveluita ulkopuolelta. Hyvinvointipalveluihin sisällytettiin esimerkiksi työterveyspalvelut, henkilökunnan liikuntapalvelut ja muut henkilökunnalle tarjottavat kulttuuriharrasteet.

Alan kirjallisuudessa usein ehdotetaan, että pieniin yrityksiin palkattaisiin osa-aikaisia henkilöstöpäälliköitä vastaamaan esimerkiksi projektipohjaisesti jonkun osa-alueen kehittämisestä tai käyttöönotosta. Pienissä yrityksissä kokoaikainen positio ei ole välttämättä tarpeen ja kokoaikainen henkilöstöpäällikkö voi tulla heille liian kalliiksi. Henkilöstöpalvelualalle on myös viime vuosina tullut myös tarjontaa vuokrahenkilöstöpäällikköpalveluista. Suuntauksesta huolimatta tutkimuksen vastaajista vain muutama kertoi käyttäneensä henkilöstöpäällikköpalveluita. Sen sijaan yrityksissä ostetaan ulkopuolelta apua työnohjaukseen, henkilöstön työtapojen kehittämiseen, esimiestyön kehittämiseen ja erilaisiin liikuntapalveluihin, mm. personal trainereiden ja hierontapalveluiden muodossa. Joissakin yrityksissä henkilöstöjohtamisen hoito näytti palapeliltä, johon ostetaan palasia monelta suunnalta ja monenlaisiin eri asioihin. Haastatteluissa ei noussut esiin, että niillä olisi ollut kokonaisvaltainen strategia siitä, miten henkilöstöjohtamisen kenttä organisoidaan ja hoidetaan. Syntyi vaikutelma siitä, että ulkopuolisia palveluja ostetaan silloin kuin niitä tarvitaan sieltä, mistä ne sillä hetkellä sopivasti saadaan. Vaihtoehtoisesti voidaan myös reagoida palveluja myyvien tahojen myyntiponnistuksiin, vaikka varsinaista suunnitelmaa kyseisten palvelujen ostamiseen ei oltaisi tehty. Pitkäjänteiset kumppanuudet palveluntarjoajien kanssa eivät nousseet erityisesti esille.

Työpanoksen joustavuus

Joustavan työvoiman käyttö luo yritykselle kilpailuetua ja mahdollisuuksia muutosten hallintaan. Tutkimukseen vastanneista yrityksistä monet käyttävät kiireapulaisia ja tuntityöntekijöitä kuormitustilanteissa. Jopa puolet vastaajista ilmoitti, että heillä käytetään suhteellisen paljon ja jopa erittäin paljon tuntityöntekijöitä. Hieman yli neljännes vastaajista kertoi, että heillä ei ole tapana käyttää tuntityöntekijöitä. Joissain tapauksissa toimiala tai työnkuva ei mahdollista kiireapulaisten palkkaamista. Samasta syystä tilapäistä työvoimaa ei käytetty kolmanneksessa yrityksistä. Kesätyöläisten ja lomatuuraajien käytettiin valtaosassa yrityksistä: vain 15 % haastatelluista kertoi, että niitä ei käytetä ollenkaan heidän yrityksessään. Harjoittelijoita käytettiin melkein kaikissa yrityksissä.

Vuokratyövoiman käyttö on yksi kasvavista työmuodoista yrityksissä, etenkin palvelu- ja teknologia-aloilla. Vuokratyövoimaa haetaan yhä useammin myös ulkomaisten välitystoimistojen kautta tietyn osaamisen saamiseksi yritykseen. Ilmiön kasvamisesta huolimatta vuokratyövoiman käyttöä pidetään vielä kansallisella tasolla määrällisesti hyvin marginaalisena. Tutkimukseen osallistuneista puolet vastaajista ilmoitti, että heillä käytetään vuokratyövoimaa lisäämään henkilöstöressurssien joustavuutta. Toimitusjohtajista 11 % kertoi yrityksensä käyttävän vuokratyövoimaa paljon tai erittäin paljon. Yritysten joukossa oli myös niitä, jotka rekrytoivat ainoastaan vuokratyöyritysten kautta ja ajan kuluessa pyrkivät vakinaistamaan vuokratyöntekijöitä, jos molemmat osapuolet olivat tyytyväisiä työsuhteeseen. Vuokratyövoiman käyttö tarjoaa siis kanavan joustavuuden kasvattamisen lisäksi rekrytoinnin helpottamiseen.

Tilaukantojen vaihdellessa työaikapankki on yksi tapa lisätä henkilöstöressurssien joustavuutta. Työaikapankkia käytettiin vaihtelevasti: 28 % toimitusjohtajista kertoi käyttävänsä sitä paljon ja erittäin paljon, kun taas melkein 24 % ilmoitti, että heidän yrityksessään ei ole ollenkaan työaikapankkia. Esimerkiksi rakennusalalla kausiluonteinen työmäärän kuormitus vaatii jouston lisäämistä, mutta silti työaikapankin muodostamiseen ei oltu lähdetty. Aineistossamme moni teknologiateollisuuden yritys harkitsi työaikapankin käyttöön ottoa. Jossakin kerrottiin, että johto olisi sen kannalla, mutta työntekijät ovat kriittisiä sitä kohtaan. Monessa yrityksessä kuormitustilanteita paikattiin pääosin ylitöillä. Vain joka kymmenes (13 %) kaikista vastaajista kertoi, että heillä ei ylitöitä tehdä.

Työajan ja paikan joustavuus

Työnantajan näkökulmasta työajan joustot mahdollistavat tuotannon ja asiakastarpeiden yhteensovittamisen, mutta sen lisäksi työntekijän vaikutusmahdollisuus työaikoihin lisää työmotivaatiota. Tutkimukseen osallistuneilta kysyttiin minkälaisia työajan ja paikan joustavuutta lisääviä keinoja heillä käytetään. Etätyön yleistyminen on mahdollistanut entistä paremmin liikkuvan työn ja tuonut enemmän mahdollisuuksia työn ja perhe-elämän yhdistämiseen. Tutkimukseen haastatelluista 75 % vastasi yrityksensä mahdollistavan etätyön tekemisen, ja hieman alle 20 % kertoi että heillä etätyömahdollisuuden tartutaan paljon tai jopa erittäin paljon. Etätyön mahdollistaminen riippuu tietysti toimialasta ja työnkuvasta ja usein yrityksissä etätyön mahdollisuus ei koskenut koko yrityksen henkilökuntaa, vaan ainoastaan toimihenkilöitä.

Työhön liittyvien joustojen tarjoaminen henkilöstölle oli varsin yleinen henkilöstökäytäntö, sillä lähes 95 % vastaajista kertoi yrityksensä joustavan työaikojen suhteen ja jopa 65 % vastaajista kertoi, että heillä joustetaan paljon tai jopa erittäin paljon työaikojen suhteen. Useimmiten työajoista voitiin sopia yksilöllisesti esimiehen ja alaisen kesken, jos alaisella oli tilanne, jossa joustoa tilapäisesti tarvittiin. Jopa 94 % toimitusjohtajista kertoi, että tarpeen vaatiessa heillä on mahdollista saada työajan lyhennystä, esim. osittaisen perhevapaan takia, terveydellisistä syistä tai osa-aikaeläkkeen takia. Sen sijaan toimitusjohtajista 74 % vastasi, että heillä mahdollisesta liukuva työaika, mikä tarjoaa joustoa työntekijöille.

Kiiretilanteita ratkaistiin usein ylitöillä ja toimitusjohtajista melkein 35. % kertoikin, että heillä tehdään ylitöitä paljon (arvot 5,6,7). Lisäksi yrityksissä saavutettiin joustavuutta osa-aikatyöntekijöiden palkkauksella. Toimitusjohtajista 70 % raportoi, että heillä on myös osa-aikatyöntekijöitä palkkalistoillaan. Sen lisäksi 55 % toimitusjohtajista ilmoitti, että heillä tehdään myös vuorotyötä ja yli 76 % toimitusjohtajista kertoi yrityksessään käytettävän määräaikaista työsuhhteita.

Elämäntilanteesta johtuen kokonaistyöajan vähentäminen tarjoaa ratkaisun työtaakan keventämiseen väliaikaisesti. Tutkimuksen yrityksissä tiivistetty työviikko oli kuitenkin vain harvakseltaan käytössä. Toimitusjohtajista vain 27 % raportoi, että heillä käytetään mahdollisuuksien mukaan tiivistettyä työviikkoa. Myöskin osa-aikaeläke oli käytössä vain yli puolessa yrityksissä. Toimitusjohtajista 56 % kertoi että heillä on mahdollisuus osa-aikaeläkkeelle siirtymiseen tai heillä on töissä osa-aikaeläkkeellä olevia. Työskentely eläkkeeltä on valtakunnallisesti puheenaiheena ja tutkimuksemme yrityksissäkin eläkkeelle lähteneet hoitivat

vielä sijaisuuksia puolella yrityksistä (49 %) toimitusjohtajien kertoman mukaan.)

Varahenkilö- ja seuraajasuunnittelu

Eläköityminen, virkavapaat ja yllättävät sairastumiset ovat muun muassa tilanteita, jotka vaativat yrityksiä ennakoimaan henkilöstömuutoksia varmistaakseen tuotannon ja palvelun sujuvuuden. Yhden henkilön varassa oleva osaaminen ja tieto on iso riskitekijä ja siksi yritysten tulisikin pyrkiä näkemään eteenpäin ja varautumaan suunnitelmallisesti esim. varahenkilö- ja seuraajasuunnitelman avulla. Selvitimme tutkimuksessa, miten yrityksissä on suunniteltu osaamisen siirtoa ennakoivasti. Henkilöstöpäälliköistä kahdeksan (17 %) kertoi, että heillä ei ole käytössään minkäänlaista suunnitelmaa poisjäävien varalle tai määriteltyä varahenkilöjärjestelmää. Tätä voi pitää erikoisena, koska asia on tyypillinen tehtävä henkilöstöpäälliköiden tehtäväkentässä. Ilman johdon tukea se ei kuitenkaan onnistu.

Lähes 70 % toimitusjohtajista näki, että heillä on varauduttu yllättävien henkilöstömuutosten varalta (vastuksissa arvot 5,6,7). Haastatteluissa ilmeni kuitenkin, että systemaattista järjestelmää ja osaamisen siirtoa yleisempää oli epävirallinen varahenkilöjärjestelmä tiimien sisällä. Toimihenkilöpuolella varahenkilön järjestäminen koettiin usein paljon haastavammaksi kuin tuotannon puolella, jossa saman työtehtävän hallitsi usein useampi kuin yksi henkilö.

Työkiertoa käytetään toimitusjohtajien mukaan paljon tai erittäin paljon viidesosassa yrityksiä. Toimitusjohtajista vain 10 kertoi, että heillä ei käytetä työkiertoa ollenkaan. Haastatteluaineistossamme 70 % toimitusjohtaja kertoi, että työkiertoa hyödynnetään ainakin jonkin verran. Työkierrolla tarkoitettiin kuitenkin hyvin monenlaisia käytäntöjä, joissa henkilö siirtyy tehtävistä toisiin. Pitkälle vietyä ja systemaattista työkiertoa oli vain harvassa yrityksessä. Tässä onkin selvästi alihyödynnetty henkilöstökäytäntö. Työnkierto mahdollistaa tehokkaasti osaamisen laajentamisen ja siirron ja siten auttaa osaltaan varahenkilöjärjestelmän rakentamisessa. Työnkiertoa voidaan toteuttaa niin toimihenkilöiden kuin tuotannonkin puolella ja se voi tapahtua työpisteiden, osastojen tai joissain tapauksissa, vaikka toimipaikkojen välillä. Työnkierron avulla työntekijä kartuttaa omaa osaamistaan organisaation sisäisissä tehtävissä, mutta samalla se myös antaa kokonaiskuvan kollegoiden tehtävistä ja ylläpitää osaamista koko organisaation tasolla ja avaa uusia näkökulmia oman organisaation toimintatapoihin.

Seuraajasuunnittelu oli yleisesti ottaen vähäistä tutkimuksen yrityksissä. Toimitusjohtajista yli 40 % totesi, että heillä eillä ei tehdä minkäänlaista seuraajasuunnitelmaa tai sitten heillä tehdään sitä erittäin vähän, jos ollenkaan, ja vain kolme heistä kertoi, että heillä tehdään erittäin kattavasti seuraajasuunnitelmia. Niissäkään yrityksissä, joissa oli henkilöstöpäällikkö, ei seuraajasuunnitelmia tehty sen aktiivisemmin. Neljännes henkilöstöpäälliköistä kertoi, että heillä ei juurikaan tehdä seuraajasuunnitelmia, ja kolmannes heistä kertoi, että seuraajasuunnitelmia tehdään paljonkin (arvot 5 ja 6).

Kyvykkäiden henkilöiden urasuunnitelmien tukeminen ei myöskään ollut yrityksissä itsestään selvää ja systematisoitua. Toimitusjohtajista reilu kolmannes (35 %) näki urasuunnittelun suunnitelmallisuuden hyvänä yrityksessään. Heistä kymmenen (12%) totesi, että heillä ei urasuunnittelua tehdä. Henkilöstöpäälliköillä oli negatiivisempi kuva urasuunnittelun tilasta. Heistä reilu puolet kertoi, että heillä urasuunnittelua ei ole laisinkaan tai se on hyvin lapsenkengissä organisaatiossa. Henkilöstöpäälliköistä neljä kertoi, ettei tiedä yrityksensä urasuunnittelun tilaa. Urasuunnitelmat liittyivät usein henkilöstössä olevan esimiespotentiaalin tunnistamiseen ja esimiestason kyvykkyyksien tunnistamiseen. Siinä pohdittiin usein erikoistumismahdollisuuksia työtehtävissä ja koulutusmahdollisuuksia.

Henkilöstön hankinta ja perehdyttäminen

Tarkastelimme tutkimuksessamme henkilöstön hankintaa ja sen kulmakiviä: rekrytoinnin tarpeen ennakointia, rekrytoinnin systemaattisuutta, mitä rekrytointikanavia yritykset hyödyntävät ja minkälaisia valintamenettelyitä yrityksissä käytetään. Toimitusjohtajista 69 % koki, että henkilöstömäärää ennakoidaan hyvin heidän yrityksissään (arvot 5,6,7), jopa 14 % toimitusjohtajista näki, että henkilöstön tarvetta ennakoidaan erittäin hyvin. Henkilöstöpäälliköistä reilu puolet kertoa, että heillä tehdään hyvin ennakointia osana vuosisuunnittelua. Henkilöstöpäälliköistä kuusi tunnusti, että ei tiedä, tehdäänkö yrityksessä vuosisuunnittelu yhteydessä henkilöstömäärän ennakointia. Eläkkeelle siirtymisiä kuitenkin seurattiin ja tulevia rekrytointitarpeita kartoitettiin pitkin vuotta. Ennakointi koettiin usein hyvin haasteellisena etenkin toimialoilla, joilla työskenteli paljon nuoria, opintojen perässä lähteviä työntekijöitä, joille on tyypillisintä nopeat siirrot, uralla eteneminen ja osaamisen kartuttaminen työpaikkaa vaihtamalla.

Uusien työntekijöiden rekrytointi hoidetaan yrityksissä hyvin erityyppisesti toimialasta riippuen. Käytännöt vaihtelivat systemaattisesta tavasta lähtien hyvin epävirallisiin "puskaradio"-malleihin. 17 % toimitusjohtajista kuvasi yrityksensä

rekrytointia erittäin perusteellisesti rakennetuksi ja systemaattiseksi. Henkilöstöpäälliköistä vain kolme näki rekrytoinnin yrityksessään pitkälle kehitettynä. Toimitusjohtajat pitivät yleisesti ottaen rekrytointimalliaan hyvänä, Heistä 70 % kuvasi toimintaa systemaattiseksi ja suunnitelluksi. Toisessa ääripäässä kuitenkin 12 % toimitusjohtajista kertoi, että heillä rekrytointi ei ollut suunnitelmallista laisinkaan.

Rekrytointikanavien käyttö oli hyvin moninaista aineistossa. Eri kanavien käytöstä kysyttiin avoimilla kysymyksillä ja tunnistimme seuraavat kanavat keskeisimmiksi:

- Perinteinen printtimedia
- Internetkanavat
- Sosiaalinen media
- Yrityksen omat kanavat
- Vuokratyöyritykset tai muut rekrytointiyritykset
- Oppilaitosyhteistyö
- Viidakkorumpu

Perinteiset rekrytointikanavat tunnistettiin edelleen käyttökelpoisiksi ja monessa yrityksessä luotettiin edelleen perinteiseen printtimediaan: joko paikallislehtiin, valtakunnan sanomalehtiin tai sitten ammattilehdistöön. Toinen perinteinen kanava oli erilaiset internetmedian tarjoamat kanavat, kuten MOL.fi, TE-toimistojen valtakunnallinen työnhakukanava ja muut isot työpaikkailmoituskanavat (esim. Monster ja Oikotie). Sosiaalinen media mainittiin usein tärkeäksi kanavaksi, jossa keskeiseksi nostettiin moderniksi työnhakukanavaksi muodostunut jäseniensä työprofileihin keskittyvä ja verkostoitumiseen perustuva LinkedIn ja viihteellisempi Facebook, jota käytettiin avointen työpaikkojen mainostamiseen ja sopivien ehdokkaiden löytämiseen.

Yritykset hyödynsivät myös hyvin omia kanaviaan: ilmoittelivat kotisivuillaan sekä intra-kanavissaan että sisäisissä tiedotteissaan. Merkittäväksi koettiin myös yrityksen henkilöstön hyödyntäminen sopivan kollegan löytymisessä. Vastaajat puhuivat "viidakkorummusta", epäsuorasta hausta, suhdeverkostojen hyödyntämisestä ja "tutun tuttujen rekrytoinnista". Rekrytointi saattoi olla siis paikka paikoin hyvin epävirallista ja omiin verkostoihin luottavaa.

Yksi selkeästi kasvava rekrytointimuoto oli vuokratyöyritysten käyttö jatkettuna koeaikana ja testausvaiheena työntekijän sopivuudelle organisaatioon. Vuokratyöyritykset hoitavat rekrytinnin kokonaisvaltaisesti ehdokkaiden etsimisestä haastatteluihin ja valintaprosesseihin, jonka ansiosta yrityksellä säästyy valtavasti rekrytointiin kuluvia työtunteja. Vuokratyösuhteessa työntekijä pääsee sisälle talon tavoille ja jos työsuhde miellyttää molempia, yritykset voivat vakinaistaa työntekijän omille palkkalistoille.

Monet vastaajista kertoivat myös oppilaitsoyhteistyön merkityksestä rekrytinnin välineenä. Erityisesti teknologiteollisuudessa on pulaa osaajista ja moni oli keksinyt keinon oppisopimuskoulutuksesta tai harjoittelujaksoista sekä muusta yhteistyöstä oppilaitosten kanssa. Myös opinnäytetöiden ja yhteishankkeiden kautta uskottiin löytyvän potentiaalisia tulevaisuuden työntekijöitä.

Yhtä lailla kuten rekrytointitavoissa oli paljon hajontaa, valintamenettelyt vaihtelivat hyvin paljon. Seuraavat menettelyt nousivat esiin: haastatteluiden merkitystä painotettiin aivan keskeisenä kaikissa tapauksissa. Toimitusjohtajan rooli oli varsin usein haastatteluissa aivan keskeinen. Joissain tapauksissa tulevat työtoverit suorittivat yhden haastattelukierroksen tai olivat mukana haastattelussa heti alusta pitäen. Tuotannon työntekijöitä valittiin joskus jopa työpaikan kahvipöytäkeskusteluissa omien verkostojen kautta. Tuotannon suhteen käytännöt olivat toimihenkilöitä vapaammat ja hyvin paljon painotettiin ammattitaidon ohella sopivuutta työyhteisöön. Siinä missä toimihenkilöille teetettiin soveltumisarviointeja haastatteluiden lisäksi, tuotantotyöntekijöille toteutettiin näytetyötestausta.

Yrityksissä luotetaan edelleen ammattilaisten suorittamien arviointimenetelmien sijaan kasvokkaiseen tapaamiseen ja keskusteluun. Toimitusjohtajilla on vankka usko siihen, että heillä oli silmää hyvien osaajien valitsemiseen. Menetelmävalintoja tärkeämpääkin on vielä se, mitä asioita arvioinnissa arvioidaan. Haastatteluissa tuli ilmi, että muun muassa esimiestaidot jäävät usein vähälle huomiolle ja esimiestyössä juuri koetaan suurimpia haasteita organisaatioissa.

Epävirallisuudesta rekrytointiprosesseissa viestii myös suhtautuminen kirjallisiin työsopimuksiin. Kirjallisia sopimuksia ei ole suinkaan ole vielä kaikilla. Haastatteluista toimitusjohtajista noin 70 % kertoi, että sopimukset kirjataan systemaattisesti tai todella systemaattisesti. Kuitenkin peräti 22 eli neljännes (26%) haastatteluista toimitusjohtajista kertoi, että heillä ei ole lainkaan kirjallisia työsopimuksia.

Epämuodollisuus työsopimuksen sisällöstä näkyi myös siinä, että henkilöiden tehtävät oli vain harvoin määritelty selkeästi ja esitetty kirjallisesti.

Henkilöstöpäälliköistäkin vain reilu puolet eli 23 (52 %), kertoi, että heillä henkilöstöllä on kirjalliset tehtäväkuvaukset. Yrityksissä, joissa työsuhteet saattoivat olla kymmenien vuosien pituisia, tehtäväkuvauksia ei ollut välttämättä päivitetty tai tehty kirjalliseen muotoon. Monessa yrityksessä tehtäväkuvien laatiminen tai päivitys oli käynnissä ja kattavaan dokumentaatioon pyrittiin tulevaisuudessa.

Työntekijöiden perehdyttäminen nähtiin melko hyvänä. Toimitusjohtajista 76 % antoi sen tasolle arvot 5,6,7) asteikolla 1 - 7. Noin neljäsosa toimitusjohtajista kertoi, että perehdytyskäytännöt ovat systemaattiset ja jopa erittäin hyvät. Henkilöstöpäälliköistä vain viisi määritteli perehdytyskäytännöt erittäin hyväksi yrityksessään, mutta muut vastasivat yleisesti ottaen perehdytyskäytäntöjen olevan mallillaan. Myöskin henkilöstön edustajista lähes puolet arvioivat perehdytyskäytännöt erinomaisiksi. Luottamushenkilöistä puolet määrittelivät perehdytyskäytännöt organisaatioissaan hyväksi tai erittäin hyväksi. Kaikesta päätellen perehdytys on alue, joka useimmiten on tutkituissa yrityksissä hoidettu mallikkaasti.

Osaamisen kehittäminen

Haastatteluissa kävi ilmi, että kaikissa yrityksissä tunnistettiin merkittäviä osaamisen kehittämisen tarpeita tulevaisuudessa. Jo aivan lähivuosina nähtiin välttämättömäksi saada uudistettua osaamista muun muassa teknologian kehittymisen takia. Digitalisaatio, robotisaatio ja uudet tietojärjestelmät olivat paljon esillä kaikkien neljän haastateltavien ryhmän kanssa keskusteltaessa. Tuotteiden ja palvelujen kehitystarpeet koettiin niin ikään suurina ja keskeisenä edellytyksenä kehittämisen onnistumiselle pidettiin osaamista.

Osaamisen kehittämistarpeista keskustellessa eniten nousivat esille uusien osaajien rekrytointi ja koulutus. Monissa yrityksissä oli samaan aikaan huoli sekä kokeneiden osaajien eläköitymisestä johtuvasta osaamisen menetyksestä, että olemassa olevan osaamisen vanhentumisesta. Näköpiirissä oli tarve löytää uusia osaajia ja kehittää olemassa olevaa osaamista.

Osaamisen kehittyminen kiertyi haastatteluissa erittäin voimakkaasti edelleenkin koulutuksen ympärille. Koulutuskeskeisyys näkyi siinäkin, että vain muutamaa yritystä lukuun ottamatta haastateltavat kertoivat, että yritykseen ostetaan ulkoa koulutuspalveluja.

Osaamisen kehittäminen ja uudistaminen näyttävät aineiston valossa olevan usein vielä tempoilevaa. Puolet toimitusjohtajista kertoi, ettei yrityksessä ole osaamisen kehittämiseksi budjettia. Esimiehistä 31 % ei tiennyt, onko yrityksessä

sellaista, ja 37 % kertoi, että budjettia ei ole. Osaamisen kehittämiseen liittyvät kustannukset joudutaan tällöin käsittelemään talousbudjettiin nähden ylimääräisinä ja yllätyksellisinä erinä pitkin vuotta.

Koulutussuunnitelmia tehtiin niin ikään vain osassa yrityksistä, vaikka niiden tekeminen on lakisäateistä yli 20 hengen yrityksissä. Vain puolet (51 %) toimitusjohtajista kertoi, että sellainen tehdään, ja puolet joutui toteamaan, ettei sitä tehdä, vaikka yritysten henkilöstömäärät sellaista olisivat edellyttäneet. Hieman ahkerammin niitä tehtiin yrityksissä, joissa oli henkilöstöpäällikkö. Heistä 59 % kertoi, että koulutussuunnitelmia tehdään. Melko usein haastattelutavat kysyivät, että mitä koulutussuunnitelmalla tarkoitetaan. Toisinaan vastaaja kertoi, että koulutussuunnitelmia on pakko tehdä, koska henkilöstöltä edellytettiin pakollisia koulutuksia, joista piti pitää rekisteriä (tulityökortti, hitsaussertifikaatit, lisenssit, tietyn tason ajokortit jne.). Tarkemmin kysyttäessä joissakin yrityksissä esiteltiin koulutussuunnitelmana lista, johon on merkitty niiden henkilöiden nimet, joiden pitää suorittaa jokin säädöksin määrätty koulutus, testi tai sertifiointi. Joillekin laajempi koulutussuunnitelma tuli eteen selvästikin uutena näkökulmana. Koulutusta ei oltu välttämättä totuttu miettimään pitkällä aikajänteellä eteenpäin. Toiminta oli ollut vahvasti reagointia eteen nouseviin välttämättömiin tarpeisiin ja ongelmatilanteisiin.

Muunlaisia osaamisen kehittämisen suunnitelmia tehtiin niin ikään hyvin vaihtelevasti. Toimitusjohtajista vain 14 % kertoi, että osaamisen kehittämisen suunnittelu oli hyvällä tai erittäin aktiivista. Lähes viidennes (18 %) puolestaan sanoi, että sitä ei tehdä nimeksikään. Valtaosa vastaajista kuvaili sitä tehtävän jonkin verran. Kiinnostavaa on, että jopa kolmannes esimiehistä kuitenkin kertoi, että osaamisen kehittämissuunnitelmia tehdään paljon tai erittäin paljon. Tämä viittaa siihen, että lähellä asiakasrajapintaa joudutaan työjärjestelyjen takia suunnittelemaan osaamista konkreettisella tasolla ja ennakoiden. Esimiehet kertoivat haastatteluissa esimerkkejä siitä, miten he valmistautuvat esimerkiksi työkierron ja rekrytointien avulla tiedossa oleviin eläköitymisiin tai sijoittelevat nuoria henkilöitä työpareihin kokeneemman kanssa tai tiimeihin oppimaan tulevaisuuden tarpeita varten. Näiden löydösten valossa osaamisen johtaminen strategisella tasolla on vähäisempää kuin osaamisen kehittämisen suunnittelu lähellä työtä. Esimiehet huolehtivat väkensä osaamisen kehittymisestä sen mukaan, mitä työtehtävistä suoriutuminen vaatii. Kokonaisvaltainen ja yrityksen liiketoimintastrategiaa tukeva osaamisen linjaaminen ei näytä olevan vielä tavallista.

Toimitusjohtajista 32 % sanoi, että kehityskeskusteluja käydään erittäin kattavasti. Lähes toinen kolmannes (33 %) näki, että niitä käydään melko tai

hyvin kattavasti (5,6). Esimiehistä sen sijaan vain neljännes (25 %) kertoi, että yrityksessä käydään erittäin kattavasti kehityskeskustelut. Esimiehistä 17 % kertoi, ettei niitä käydä lainkaan tai niitä käydään hyvin niukasti (toimitusjohtajista melkein sama osuus eli 16 % oli tätä mieltä). Melko tai hyvin kattavasti niitä käydään 37 %:n mielestä ja 10 % esimiehistä arvioi, että niitä käydään jonkin verran. Tutkituissa yrityksissä oli usein kyllä olemassa jonkinlainen kehityskeskustelumalli, mutta sen käyttö oli jostain syystä hiipunut eikä kehityskeskustelujen käyntiä mitenkään valvottu. Kehityskeskusteluja koskeva haastatteluosuus aiheutti monesti tilanteen, jossa haastateltava alkoi vaivaantuneena selitellä, että kehityskeskusteluja pitäisi käydä, mutta että niitä ei välttämättä kuitenkaan ole käyty. Aineiston valossa syntyi vaikutelma, että asiaa pidetään hyvin tärkeänä, mutta sen käytäntöön vieminen ja siellä pitäminen on hieman puolivillaista.

Osaamiskartoitusten tekeminen oli vielä harvinaista. Toimitusjohtajista 23 % ja henkilöstöpäälliköistä sekä esimiehistä 39 % kertoi ettei niitä tehdä lainkaan tai se on erittäin vähäistä. Esimiehistä vain vajaa viidennes (18 %), toimitusjohtajista ja henkilöstöpäälliköistä noin joka kuudes (16 % ja 15 %) kertoi, että osaamiskartoituksia tehdään hyvin tai jopa erittäin kattavasti. Henkilöstön edustajista 17 % ei tiennyt, tehdäänkö niitä vai ei ja 35 % arveli, että niitä ei tehdä ollenkaan tai ainakin tekeminen on erittäin vähäistä. Heistä noin viidesosa (21 %) kertoi, että osaamiskartoituksia tehdään melko tai erittäin kattavasti. Osaamiskartoitukset ovat pitkälti vielä käyttämätön voimavara yritysten osaamisen systemaattisessa suunnittelussa ja kehittämisessä vastaamaan tulevaisuuden tarpeita.

Kehittämisen keinoista koulutus oli yrityksissä vallitseva. Toimitusjohtajista 42 % kertoi, että koulutusta järjestetään paljon tai erittäin paljon. Tätä mieltä henkilöstön edustajista oli 28 %. Vain kuutisen prosenttia vastaajista sanoi, että käytännössä mitään koulutusta ei järjestetä.

Yrityksissä käytettävien muiden osaamisen kehittämisen keinojen käyttö vaihteli paljon. Pääsääntöisesti vastaajat kertoivat koulutusten tärkeydestä. Yrityksissä ostettiin koulutuksia ja valmennuksia eri henkilöstöryhmille. Tuotannon osalta erityisesti alihankkijoiden tai maahantuojien järjestämät koulutukset koettiin tärkeiksi kanaviksi osaamisen kehittämisessä. Lisäksi organisaation siirtyessä erilaiseen toimintatapaan, esim. Lean-mallin käyttöönoton yhteydessä, yrityksissä oli järjestetty paljon koulutuksia.

Toiseksi vastaajat korostivat työssäoppimisen tärkeyttä. Monella alalla kisällimestarimallia pidetään arvossaan ja koetaan, että osaamista siirretään parhaiten työskentelemällä pidempään työssä olleen kollegan kanssa.

Yhtenä uutena osaamisen kehittämisen keinona nähtiin myös erilaisten mentorointimenetelmien käyttö. Jotkut toimitusjohtajat mainitsivat käyttäneensä erilaisia coaching-ammattilaisia apunaan kehittäessään uusia työtapoja ja haastamassa uusien ajattelumallien löytämisessä. Coacheja saatettiin käyttää koko johtoryhmän sparraamisessa ja tukemisessa erityisesti tilanteissa, joissa yritys haki uutta suuntaa.

Osaamisen kehittäminen kohdistui yrityksissä vaihtelevasti ammatillisen osaamisen kehittämiseen, esimiestyön sekä johtamisen kehittämiseen ja sekä työyhteisön toiminta- ja ajattelutapojen kehittämiseen. Hyvin heikkoja arvioita osaamisen kehittämisen toimenpiteistä tuli esimiehiltä eniten johtamisen ja esimiestyön kehittämisen alueelle: lähes joka viides esimies (18 %) oli sitä mieltä, että esimies- ja johtamisvalmennusta ei ole juuri nimeksikään

Henkilöstön edustajista reilu viidesosa (22 %) näki, että ammatillisen osaamisen kehittäminen on olematonta tai hyvin niukkaa. Toisaalta samankokoinen joukko oli sitä mieltä, että sitä on paljon tai erittäin paljon.

Osaamisen siirto lähteviltä henkilöiltä oli hyvin tai erittäin suunnitelmallista viidenneksen (21 %) mielestä esimiesvastaajien joukossa ja toimitusjohtajista tätä mieltä oli neljännes (25%). Henkilöstön edustajista vain 11 % oli tätä mieltä. Henkilöstön edustajista 27 %, esimiehistä 21 % ja toimitusjohtajista 19% piti systemaattista osaamisen siirtoa olemattomana tai hyvin vähäisenä. Keskusteluissa nousi esille, että resurssien niukkuus on yksi syy osaamisen siirron heikkouteen, mutta sen laiminlyöntiin myös vain ajaudutaan ilman erityisiä syitä. Asiaan ei tulla aina kiinnittäneeksi huomiota ajoissa, ennen kuin osaja lähtee. Tämä asia liittyy seuraajasuunnittelun puuttumiseen.

Suoriutumisen johtaminen

Suoriutumisen tai suorituksen johtaminen (performance management) on lisääntynyt parin viime vuosikymmenen aikana kaikenlaisissa organisaatioissa. Tavoiteasetantaa on vahvistettu ja ryhmä- sekä yksilötason seuranta kehitetty kaikkialla työelämässä. Tämä trendi heijastui myös meidän aineistossamme.

Kaikkien haastateltujen joukossa noin neljännes koki, että henkilökohtaisia tavoitteita asetetaan heidän yrityksessään tällä hetkellä hyvin tai erittäin kattavasti. Neljännes arvioi henkilökohtaisen tavoiteasetannan melko kattavaksi. Toisessa ääripäässä kuitenkin viidennes vastaajista kertoi, että henkilökohtainen tavoiteasetanta on olematonta tai hyvin niukkaa. Karkeasti arvioiden siis

puolessa tapauksista tavoiteasetantaa on jo kehitetty melko pitkälle ja toinen puoli on ottanut vasta joitakin askelia siihen suuntaan.

Kuva muuttuu kuitenkin selvästi, jos tarkastellaan henkilöstön edustajien näkemystä asiasta. Neljännnes heistä oli sitä mieltä, että henkilökohtaisia tavoitteita ei aseteta lainkaan tai se on erittäin niukkaa. Viidennes piti tavoiteasetannan kattavuutta vielä melko heikkona. Vain 15 %:n mielestä se on hyvin tai erittäinkin kattavaa.

Yritysjoukossa on erilaisia yrityksiä ja toisissa henkilökohtaisen tason tavoiteasetanta on myös helpompaa kuin toisissa. Haastatteluissa nousi esille, että yrityskulttuuri ei välttämättä tue tavoiteasetannan selkiyttämistä. Ensin tarvittaisiin toimiva kehityskeskustelujärjestelmä, jonka puitteissa tavoitteiden asettaminen olisi luontevaa. Toiseksi esimiesten pitäisi uskaltaa "kajota" yksilöiden suoriutumiseen, mikä on osalle heistä vaikeaa.

Koko aineiston osalta arviot yksilötason suoriutumisen arvioinnista olivat hyvin samansuuntaisia kuin tavoiteasetannan osalta. Henkilöstön edustajien näkemys asiasta oli taas jonkin verran negatiivisempi. Noin puolet (52 %) oli sitä mieltä, että yksilötason suoriutumisen arviointi on kattavuuden osalta melko heikkoa tai olematonta ja loput kertoivat, että se on vähintään kohtalaisella tasolla.

Yksi pullonkaula yksilötason suoriutumisen johtamiselle voi olla tehtäväkuvausten puuttuminen. Kolmannes (33 %) haastatelluista henkilöstön edustajista ja melkein kolmannes (30 %) kertoi, että kirjallisia tehtäväkuvauksia ei ole. Vaikka joustava työ ei aina mahdollistakaan tarkkojen tehtäväkuvausten laatimista, niiden hyvänä puolena ovat monesti kirjatut tehtävän tavoitteet. Ne tarjoavat kehityskeskusteluille ja suoriutumisen johtamiselle kiintopisteitä.

Suoriutumista arvioidaan enemmän yksikkö- ja ryhmätasolla. Haastatelluista toimitusjohtajista 65 % kertoi, että se on hyvinkin aktiivista. Henkilöstön edustajien mukaan tilanne ei ole aivan yhtä ruusuinen, mutta heistäkin 41 % kertoi, että suoriutumisen seuranta tehdään jo koko lailla aktiivisesti.

Palkitseminen

Tulospalkitseminen on yleistynyt suomalaisessa työelämässä viimeisen vuosikymmenen ajan. Toimitusjohtajista 56 % kertoi, että yrityksessä palkitaan johtoa tuloksen perusteella, 52% kertoi, että esimiehiä palkitaan tuloksen perusteella ja 54 % kertoi, että henkilöstöä palkitaan tuloksen perusteella.

Ryhmäkohtaisten tulospalkkioiden maksaminen oli vähäisempää (33 % toimitusjohtajista mainitsi niistä).

Palkitseminen näyttää kytkeytyvän lähinnä yrityksen tulokseen. Reilu neljännes (28 %) toimitusjohtajista kertoi, että henkilökohtainen suoriutuminen ei vaikuta palkkaan mitenkään tai vaikuttaa erittäin vähän. Toisessa ääripäässä toimitusjohtajista 22 % kuitenkin sanoi, että henkilökohtaisella suoriutumisella on hyvin tai jopa erittäin merkittävä vaikutus henkilön palkkaan.

Palkitsemisen pääasiallinen muoto on rahapalkka. Palkitsemisen vaihtoehdot portfoliona, josta henkilö saisi valita mieleisensä yhdistelmän, on vielä vierasta. Joissakin tapauksissa valintaa pystyi tekemään kuitenkin esimerkiksi sen välillä, että ottaako lomarahana rahana vai vapaa-aikana.

Hieman yli puolet (55%) toimitusjohtajista kertoi, että heidän yrityksissään noudatetaan melko orjallisesti työehtosopimusten ehdottamaa linjaa palkkojen määrittelyssä. Yrityksen tilanteita ja tarpeita huomioitiin noin viidenneksen (20 %) mielestä paljon tai erittäin paljon kun palkkoja määriteltiin.

Palkkauskysymykset eivät erottuneet erityisen merkityksellisinä henkilöstökäytäntöinä haastatelluille. Palkkauskysymykset eivät ole erityinen ongelma, vaikka liikkumavara rahallisen palkitsemisen suhteen on pieni. Palkkojen pienuus tai suuruus ei noussut keskusteluun. Joissakin tapauksissa käsiteltiin keskusteluissa pitkään oikeudenmukaisuuden näkökulmaa: jotkut toimitusjohtajat ja esimiehet kokivat, että heillä oleva palkitsemisen tapa ei huomioi oikeudenmukaisella tavalla hyviä suoriutujia verrattuna alisuoriutujiin. Tulospalkitsemisjärjestelmien kehittäminen ja kokeileminen oli tuottanut turhautumista, koska oikeudenmukaisuuden ja tasapuolisuuden huomiointi oli niissä monesti erittäin vaikeaa. Jotkut olivat päättäneet, että tulospalkitsemista ei siksi oteta käyttöön yrityksessä. Monet kuitenkin kertoivat, että sellainen on pohdinnan alla. Vaikuttimena joillakin oli puhtaasti työelämän trendi, jossa tulospalkitseminen yleistyy. Siitä seurasi ajatus, että "kai meidänkin pitäisi".

Yleinen havainto haastatteluaineiston valossa oli, että yrityksissä on melko vähän hyödynnetty palkitsemisen eri muotojen laajaa kirjoa, kun huomioon otetaan rahapalkan lisäksi monet aineettomankin palkitsemisen muodot. Kuukausipalkka on vielä monissa yrityksissä pääasiallinen tiedostettu palkitsemisen muoto. Esimerkiksi monen yrityksen tarjoamia taloudellisesti merkittäviä etuja ei mielletty palkitsemisena. Tällaisia olivat esimerkiksi kulttuurisetelit, liikuntaedut, aamiaiset/hedelmät/kahvi, vapaaehtoinen eläkevakuutus, puhelinetu, laajennetut terveystaloudet, hieroja. Joissakin haastatteluissa henkilöstöpäällikköä pyydettiin kertomaan summia, joita heillä

vuosittain kohdennetaan edellä luetellun kaltaisiin asioihin. Summa saattoi nousta todella isoksi. Sitä ei oltu viestitty henkilöstölle millään tavalla.

Työhyvinvointi

Työhyvinvointi koetaan tärkeäksi asiaksi organisaatioissa, mutta investoinnit ja siihen kohdistetut kehitystoimet vaihtelevat paljon yrityksittäin. Myös näkemykset sen kehittämisen tarpeista vaihtelevat paljon. Toimitusjohtajista 46 % kertoi, että heillä on laadittu erikseen työhyvinvointiohjelma, ja lähes yhtä suuri joukko (49%) totesi, että heillä ei ole suunnitelmallista hyvinvointiohjelmaa (49 %). Henkilöstöpäälliköistä vain 39 % kertoi, että heillä on laadittu työhyvinvointiohjelma. Heistä yli puolet (57 %) kertoi, että heillä ei ole minkäänlaista suunnitelmallisuutta työhyvinvoinnin kehittämistä ajatellen.

Toimitusjohtajista vain hieman yli puolet (56 %) kertoi, että heidän yrityksessään on erillinen budjetti työhyvinvointia varten. Henkilöstöpäälliköistä näkemyksen mukaan budjetointia ei ole tehty niinkään paljoa. Heistä alle puolet kertoi, että heillä on budjetoitu hyvinvoinnille oma osuus.

Työhyvinvointia seurattiin useimmissa yrityksissä työhyvinvointikyselyiden avulla. Toimitusjohtajista 84 % kertoi, että heillä kyselyitä tehdään, jotta saadaan tietoa työhyvinvoinnin kehittymisestä tai tilasta.

Tutkimuksemme yrityksissä työterveyspalveluita tarjottiin suurimmassa osassa yrityksistä lakisääteistä laajempina. Toimitusjohtajista ja henkilöstöpäälliköistä noin 75 % kertoi, että heillä on laajempi sopimus työterveyshuollon kanssa. Lakisääteistä laajempia työterveyspalveluita olivat esimerkiksi erikoislääkäripalvelut, hierontapalvelut, fysioterapiapalvelut, psykologipalvelut ja jotkut kirurgiset toimenpiteet. Etenkin monissa fyysisesti rasittavissa teknologia-alaan yrityksissä oli koettu, että hierontapalveluilla voidaan parantaa työntekijöiden fyysistä jaksamista ja työkykyä.

Työhyvinvoinnin kannalta ilmapiiri nähtiin hyvin tärkeänä tekijänä ja tähän on pyritty panostamaan yhteisten tapahtumien, illanviettojen ja tilaisuuksien muodossa. Yhteishenkeä lisäävä virkistystoiminta nähtiin tärkeänä, mutta sen organisoinnin vaatima aika ja työpanos sekä osallistujien motivointi koettiin haasteellisena. Monet kokivat ristiriitaisena sen, että samaan aikaan kun virkistystoimintaa toivotaan, niihin osallistuminen saattaa olla passiivista. Haastatellut kertoivat, että yksityiselämää ja vapaa-aikaa varjellaan monesti niin viimeiseen asti, että työpaikan tilaisuudet jäävät prioriteettilistalla toiseksi.

Toimitusjohtajista 89 % koki, että heillä järjestetään verrattain hyvin tai panostetaan keskimääräistä paremmin ilmapiiriä rakentaviin tapahtumiin (arviot 4,5,6,7) ja henkilöstöpäälliköistäkin 76 % määritteli panostuksen hyväksi.

Virkistystoiminnan järjestäminen oli useissa tapauksissa valtuutettu erityiselle toimikunnalle, joka vastasi tyky-päivistä, elämispäivistä, vuosijuhlita, liikunta-tapahtumista ja pitkin vuotta yhteistoimintaan kannustavista teemoista.

Ohjatun toiminnan lisäksi yritykset järjestivät paljon mahdollisuuksia työntekijöiden omaehtoiseen hyvinvoinnin kehittämiseen. Yrityksissä perustettiin liikuntaryhmiä ja tarjottiin kuntoilu- ja kulttuurimahdollisuuksia.

Viestintä ja osallistaminen

Viestinnän rooli organisaatiossa on työpaikan arjessa ja etenkin muutostilanteissa erittäin tärkeä. Viestintä ei ole kuitenkaan pelkkiä keinoja välittää viestiä, vaan tulisi puhua yrityksen viestintäkulttuurissa, jossa lähtökohtana on strategia. Viestinnän avulla välitetään informaatiota, mutta myös osallistetaan henkilöstöä kehittämiseen ja kerätään palautetta ja ideoita organisaatiosta. Koko organisaation läpäisevän viestintäkulttuurin luominen on kuitenkin haasteellista. Tehokkaiden, vakiintuneiden käytäntöjen ja riittävän spontaanin ja avoimen kommunikoinnin tasapainon löytäminen vie aikaa ja vaatii jatkuvaa arviointia.

Yksi keskeisiä viestinnän muotoja ovat organisaation palaverikäytännöt. Tutkimuksemme valossa palaverit olivat isossa roolissa tiedonkulun näkökulmasta. Suurin osa kertoi, että heillä järjestetään paljon kokouksia tarpeen mukaan ja usein hyvin säännöllisesti. Toimitusjohtajien näkemyksen mukaan palaverikäytännöt olivat pitkälle kehittyneitä. Toimitusjohtajista 71 % vastasi käytäntöjen olevan hyviä tai jopa erittäin hyviä ja niitä pidettiin aktiivisesti (arvot 5,6,7). Henkilöstöpäälliköt pitivät tilannetta vielä tätäkin positiivisempana, sillä heistä jopa 22 % arvioi palavereja pidettävän erittäin aktiivisesti. Myös esimiehet itse kokivat, että palavereja pidetään verrattain paljon, heistä 27 % vastasi, että jopa erittäin paljon. Vaikuttaa siltä, että pk-yrityksissäkin on opittu palaveeraamaan paljon.

Monessa yrityksissä oli viikkopalaverikäytännöt. Erityisesti teknologia-teollisuuden yrityksissä informointi tuotannon tuloksesta ja tilauskannasta sekä viikon tavoitteista oli arkipäivää ja koettiin välttämättömänä. Toisaalta vastaajien viesti palaverikäytännöistä oli se, että palaverien luonne oli usein hyvin

yksisuuntainen, jossa henkilöstö ei lähtenyt mukaan vuoropuheluun. Täten kokoukset jäivät hyvin usein vain informoinniksi.

Haastatteluissa näkemykset työntekijöiden osallistumisesta kehittämistyöhön vaihtelivat. Toimitusjohtajista lähes 80 % vastasi, että heidän yrityksessään alaisia otetaan mukaan kehittämistyöhön keskimääräistä paremmin tai hyvin (arvot 4,5,6,7). Toimitusjohtajista kymmenesosa sanoi osallistavansa henkilöstöä erittäin aktiivisesti mukaan kehittämistyöhön. Henkilöstöpäälliköiden näkemys oli niinkään melko positiivinen: 67 % koki, että osallistaminen on keskimääräistä parempaa tai oikein hyvää.

Sen sijaan työntekijöiden mukaan ottaminen yrityksen strategiatyöhön nähtiin heikompana ja vähäisempänä. Lähes 40 % toimitusjohtajista kertoi, että heillä työntekijöitä otetaan mukaan strategiatyöhön erittäin harvoin, tai ei ollenkaan. HR-päälliköistä 30 % vastasi, että heillä työntekijöitä ei oteta ollenkaan mukaan strategiatyöhön. Samoin esimiehistä 26 % sanoi, että heillä ei osallisteta työntekijöitä laisinkaan visio- ja strategiatyöhön. Toimitusjohtajista ja henkilöstöpäälliköistä vain kymmenkunta kertoi, että heidän yrityksessään henkilöstöä osallistetaan vahvasti strategiatyöhön.

Henkilöstön aloitejärjestelmä koskevaan kysymykseen vastattiin hyvin hajanaisesti: samasta asiasta saman yrityksen haastateltavat saattoivat olla ihan päinvastaistakin mieltä. Henkilöstön aloitejärjestelmä nähtiin yksinkertaisimmillaan aloitelaatikon olemassaolona työpaikan seinällä, ja toisessa ääripäässä aloitejärjestelmä ymmärrettiin laajempaan, kulttuuriin juurrutettuna tapana, jossa henkilöstöä osallistetaan päätöksentekoon ja heitä kuullaan aktiivisesti. Hieman yli kymmenesosa (12%) haastateltavista kertoi, että heillä ei hyödynnetä lainkaan aloitejärjestelmää. Toimitusjohtajista yli 63 % sanoi yrityksessään hyödynnettävän aloitejärjestelmää keskimääräistä paremmin (arvot 4,5,6,7). Henkilöstöpäälliköistä vajaa puolet (46%) koki, että aloitejärjestelmää hyödynnetään vähintään kohtalaisesti (vastaukset 4,5,6,7). Esimiehistä noin puolet piti aloitejärjestelmän hyödyntämistä heikkona ja noin puolet piti sitä vähintään kohtalaisena. Joka kuudes heistä kertoi, että sitä hyödynnetä mitenkään.

Sisäisen viestinnän sujuvuus riippuu myös hyvin paljon käytettävistä välineistä. Yrityksien johdon viestinnässä luotettiin vahvasti omaan intraan ja sähköpostiviestintään, kun taas tuotannon ja johdon välisessä viestinnässä tärkeimmäksi nähtiin palaverikäytännöt: viikkopalaverit, henkilöstöinfot, tuotantopalaverit ja kvartaalipalaverit. Perinteiseen tapaan ilmoitustauluilmoittelu ja tiedotuslehdet nähtiin tärkeinä. Moni oli varsinkin tuotannollisissa yrityksissä ottanut käyttöön myös sähköisiä infotauluja, jotka mahdollistavat

tiedottamisen reaaliaikaisesti kaikille. Näin pystyttiin osoittamaan esimerkiksi jatkuvan tilauskannan tila, tuotannosta lähtevät tilaukset, jonottavat tilaukset ja muita tuotannon sujumiseen liittyviä tietoja.

Kokonaisuudessaan viestintään panostettiin yrityksissä, mutta joissakin yrityksissä syntyi vaikutelma, että välineiden määrä ohittaa laadun. Panostus näkyi nykyaikaisina menetelminä ja palaverointina, mutta avoin keskustelu henkilöstön kanssa ja viestinnän kaksisuuntaisuudesta huolehtiminen jäi usein varmistamatta. Henkilöstössä piileviä voimavaroja voidaan hyödyntää huomattavasti paremmin, mikäli yrityksissä rakennetaan kulttuuri ja areenat joilla henkilöstö voi jakaa näkemyksiään. Edellytyksenä on, että johto viestii pystyvänsä vastaanottamaan palautetta ja hyödyntämään sitä sekä henkilöstön kehitysehdotuksia aidosti johtamisessaan ja strategianluonnissa.

Luottamusmiesten kokemuksissa kerrottiin, että palautetta annetaan "siltoin kun nähdään tarpeelliseksi", "siltoin kun "tulee sanomista tai sanoo jotain asiatonta" tai jopa "huutamalla". Erityisesti luottamusmiesten haastatteluissa nousi esiin tarve palautteelle. Palautetta toivottiin lisää. He kokivat, että "palautetta pitää pyytää erikseen", "palaute on liian vähäistä" tai palaute annettiin "epäsuorasti".

Esimiestoiminnan johtaminen

Esimiestyöllä on henkilöstön hyvinvoinnin ja toiminnan sujuvuuden kannalta ratkaiseva merkitys. Esimiestoimintaa on perinteisesti tarkasteltu yksilönäkökulmasta eli keskittyen yksittäisten esimiesten toimintatapoihin tai persoonaan. Viime aikoina johtamiskirjallisuudessa on alettu peräänkuuluttaa sitä, että esimiestoimintaa pitäisi yrityksissä johtaa ja tukea kollektiivisena resurssina: yhteisesti sovittuna tapana tehdä esimiestyötä. Sitä tulisi myös arvioida ja kehittää yrityksen tärkeänä strategisena resurssina.

Tutkimuksessamme pyydettiin haastateltavia arvioimaan, onko heidän yrityksessään määritelty hyvän johtamisen periaatteet. Esimiehistä lähes puolet (48 %) kertoi, että heillä ei ollut määritelty hyvän johtamisen periaatteita. Samoilla linjoilla olivat myös muut vastaajaryhmät. Toimitusjohtajista jopa 54 % totesi, että periaatteita ei ollut määritelty. Yhteisten pelisääntöjen ja henkilöstöjohtamisen strategisuuden puuttuminen oli hyvin tavallista. Noin puolessa johtamisen periaatteisiin ei ollut kiinnitetty huomiota tai sitä ei ollut suunniteltu systemaattisesti tavoitellen koko yrityksen kattavaa johtamismallia. Tämä voi näkyä yksittäisen esimiehen kannalta epätietoisuutena omasta esimiesroolista, vastuualueista ja vaikuttamismahdollisuuksista.

Esimiestyö on aikaa vievää, mutta usein esimiehisuus on vain yksi tehtäväkenttä ja rooli muun tehtäväkentän ohella. Kysyimme tutkimuksessamme esimiesten määrään ja ajankäyttöön liittyviä kysymyksiä. Henkilöstöpäälliköistä 39 % näki, että esimiehiä on määrältään erittäin riittävästi suhteessa työntekijöihin. Esimiehistä myös suurin osa (80 %) koki, että heitä on riittävästi suhteessa työntekijöihin.

Esimiestyöhön oli vastaajien mielestä varattu esimiesten työlasteissa vaihtelevasti aikaa. Puolet (51 %) toimitusjohtajista koki, että aikaa esimiestyölle on varattu melko paljon tai paljon. Esimiehistäkin kuitenkin vain neljäsosa arvioi, että aikaa on melko paljon. Myös luottamushenkilöt kokivat, että aikaa oli varattu vähintään kohtalaisesti, sillä heistä yli 70 % vastasi vähintään arvon 4 asteikolla 1-7 kysyttäessä esimiehille esimiestyöhön varatun ajan riittävyyttä.

Esimiesten valmentaminen työhön ja perehdytys oli myös esillä haastatteluissa. Esimiesten perehdyttäminen koettiin hyvin keskinkertaiseksi haastateltujen vastauksissa. Toimitusjohtajista vain alle neljäsosa 23 % koki, että esimiehiä perehdytetään tehtäviin erinomaisesti (vastaukset 6,7). HR-päälliköistä reilusti neljännes (28 %) taas koki, että heillä ei esimiehiä perehdytetä ollenkaan tai erittäin vähän. Samoin esimiehistä 44 % kertoi, että heidän organisaatiossa esimiehiä perehdytetään vain todellavähän jos ollenkaan. Henkilöstöpäälliköissä oli kuusi sellaista, jotka eivät osanneet sanoa ollenkaan, mikä on heidän organisaatiossaan esimiesten perehdyttämisen tila.

Esimiesten kouluttamiseen ja valmentamiseen nähtiin tarvetta monissa yrityksissä. Vaikka toimitusjohtajista 72 % vastasi esimiehiä koulutettavan ja valmennettavan verrattain hyvin tai oikein hyvin (vastaukset 4,5,6,7), esimiehistä 45 % koki, että heillä esimiestyöhön ei koulutettu tai valmennettu ollenkaan tai vain nimeksi (vastaukset 1,2,3). Samoin HR-päälliköistä myös kolmannes koki, että heillä esimiesten kehittämiseen ei panosteta ollenkaan tai erittäin vähän.

Kysyimme haastateltavilta, saavatko esimiehet systemaattisesti palautetta omasta esimiestoiminnastaan. Vastaukset hajautuivat paljon sekä yritysten välillä että niiden sisällä, mikä kertoo palautekulttuurin kehittymättömyydestä yrityskenässä myös esimiestyön osalta. Toimitusjohtajista hieman yli puolet (54 %) vastasi keskiarvoa positiivisemmin (5,6,7), kun taas HR-päälliköistä vain viidesosa (20 %) koki palautejärjestelmän esimiestoiminnan kannalta vahvaksi. Esimiehistä 42 % vastasi kokevansa palautteenannon kehittyneenä organisaatiossaan (arvot 5,6,7). Noin kolmannes (32 %) henkilöstön edustajista ei osannut sanoa mielipidettään systemaattisesti palautteenannosta kysyttäessä.

Kehityskeskustelut nähtiin hyvänä kanavana palautteenannolle ja -saannille. Työhyvinvointi- ja työilmapiirikyselyiden avulla kartoitettiin useissa yrityksissä henkilöstön kokemuksia esimiestyöstä, joten kehittämiskohteet olivat monesti jo hyvin tiedossa. Kuitenkin koettiin, että esimiestyötä ei arvioitu systemaattisesti tai sillä ei ollut useissakaan tapauksissa systemaattista käytäntöä.

Aineiston valossa esimiesten saamaa palautetta pitäisi kehittää. Sen kerrottiin olevan nyt usein konflikti- ja ongelmalähtöistä. Toimitusjohtajien puheessa palautteenanto nähtiin arkisena ja suorana. Joskus jopa tilanteiden ratkomiseen haettiin apua konsulteilta. Toimitusjohtajien kokemuksessa johtoryhmässä käydyt keskustelut olivat parhaita palautteenantokanavia, jossa jaettiin kokemuksia koko organisaation tasolta. Henkilöstöpäälliköiden mielestä kyselyt ja esimiespalaverit ja coachien käyttö toimivat välineinä palautteenannossa. Hekin korostivat epävirallisten keskustelujen merkitystä ja "nopeaa arjen palautetta". Esimiesten haastatteluissa nousi esille myös hyvän ilmapiirin luomisen tärkeys, jotta uskallettaisiin antaa palautetta ajantasaisesti. Avoimuutta korostettiin ilmaisuilla "ovi auki aina, jotta palautteen antaminen on turvallista ja sille on luotu hyvät olosuhteet".

Haastattelimme haastateltavia myös heidän näkemyksestään liittyen esimiesten palkitsemiseen. Toimitusjohtajista lähes 58% toi esiin, että heillä esimiestyöstä ei palkita millään tavalla tai erittäin vähän (arvot 1,2,3). Toisessa ääripäässä vain muutama toimitusjohtajista kertoi, että heidän yrityksissään onnistumisesta palkitaan erittäin usein. Samoin henkilöstöpäälliköt näkivät esimiesten palkitsemisen erittäin puutteellisena. Lähes puolet (47 %) heistä kertoi, että heillä ei palkita millään tavalla esimiehiä onnistumisesta. Alle keskiarvon eli 1,2,3 vastasi henkilöstöpäälliköistä 69 %. Viisi henkilöstöpäälliköistä totesi, että he eivät tienneet, palkitaanko heillä esimiehiä onnistumisesta mitenkään. Esimiehistä 40 % kertoi, että erityisesti esimiestyöstä palkitsemista ei ole ollenkaan. Jopa 67 % heistä vastasi tilanteen olevan heikolla tai olemattomalla tasolla (vastaukset 1,2,3).

Joitakin tapauksia kuitenkin oli, joissa esimiehiä palkittiin vapaapäivillä, positiivisen sanallisen palautteen muodossa tai "taputteluna selkään". Esimiesten palkitsemista harrastettiin joissakin yrityksissä myös konserttimatkoilla, saunailloilla tai jääkiekkopelilipuilla. Joissakin yrityksissä esimiestyöstä palkittiin bonuksilla tai palkankorotuksilla, jotka arvioitiin henkilöstön työtyytyväisyyden valossa. Monet haastatelluista esimiehistä kertoivat, että julkinen tunnustus, osoitettu arvostus ja positiivinen palaute riittävät. Kiitoksen antaminen ja huomiointi hyvästä työstä tuo hyvää mieltä ja kannustaa jatkamaan esimiestyön haasteissa. Silloin esimies kokee oman roolinsa merkitykselliseksi.

Esimiesten vastuut ja rooli organisaatiossa koettiin puutteellisena. Vastuujako ja päätösvalta olivat monesti hämärästi tiedossa. Toimitusjohtajista selkeänä esimiesroolin näki 67 % (vastaukset 5,6,7). Henkilöstöpäälliköistä pitivät esimiesten vastuita ja rooleja paljon useammin epäselvinä kuin toimitusjohtajat. Esimiehistäkin vain noin puolet koki roolit ja vastuut (58 %) hyvin selkeinä tai erittäin selkeinä. Luottamusmiesten näkemykset olivat linjassa, mutta myös heillä oli heikompi näkemys roolien selkeydestä kuin toimitusjohtajilla. Luottamusmiehistäkin vain alle puolet (47 %) näki roolit ja vastuut keskivertoa selkeämpinä.

Paikallinen sopiminen

Toimitusjohtajista ja henkilöstön edustajista reilu kolmannes (36 %) kertoi, että yrityksessä on sovittu joistakin asioista paikallisesti. Sovittuja asioita oli tyypillisesti yksi tai muutama. Vain neljässä yrityksessä paikallisten sopimusten käyttö oli laajaa ja aktiivista.

Tavallisimpia paikallisesti sovittuja asioita olivat:

- työaika (työaikamuodot, liukuma-ajat ja saldokertymien rajat sekä käyttö, työaikapankki, työpäivän ja työvuorojen pituus ja aloitus/lopetus-ajat, lounas- ja kahviaika ym. taukoajat, kirkko- ja arkipyhien työaika-käytännöt, pekkasvapaiden käyttö, joustovapaat, säästövapaat, sesonki-kauden työajat, tiivistetty viikoittainen työaika)
- palkka (palkkausjärjestelmä, ylityökorvaukset, vuorolisät, kesälomarahana maksuajankohta, lomarahana maksaminen ja vaihtaminen vapaisiin, palkankorotusten kohdentaminen, palkanmaksupäivä, palkanmaksurytmi, varallaoloajan korvaus, matka-ajan palkka, viikkolepokorvaukset, tulospalkkioiden ja bonusten määräytyminen ja maksaminen, tuotanto-palkkiot, monitaitolisä)
- poissaolokäytännöt (oma-ilmoitusperiaatteet, oma-ilmoituskäytännöstä luopuminen)
- työmaa- ja työmatkakäytännöt (urakointi työmailla, matka-ajan palkka)

Vain muutama kertoi, että paikallisesti olisi sovittu osaamisen kehittämiseen liittyvistä asioista: koulutuksesta ja työkierrosta. Yksi mainitsi kilpailutoiminnan paikallisen sopimisen kohteena.

Toimitusjohtajista noin joka kolmas (30 %) ja henkilöstön edustajista viidennes (21 %) kertoi, että yrityksessä on suunnitteilla uusia paikallisia sopimuksia. Eniten suunniteltiin työaikapankin perustamista. Yrityksissä oli suuria ongelmia saada työpanos kohdentumaan tehokkaasti asiakkaiden tarpeiden mukaan. Asiakkaiden vaatima joustavuus törmäsi monissa yrityksissä jäykkiin työaika- ja korvausjärjestelmiin.

Useat haastateltavat kertoivat, että joissakin tapauksissa työntekijät olivat keskenään päätyneet toimintamalleihin, joiden avulla saadaan joustavammin hoidettua työt silloin kun niitä on. Haastateltavat kertoivat esimerkkejä tilanteista, joissa johto ja henkilöstö olivat sopineet asioista joustavasti ilman, että asiaan sotkettiin ammattiliittoja mitenkään. Moni kertoi, että paikallinen sopiminen oli tyssännyt siihen, kun luottamusmies soitti asiasta ammattiliittoonsa.

Haastattelujen valossa yritykset voi asettaa jatkumolle. Toisessa päässä ovat ne yritykset, joissa vallitsee vankka luottamus johdon (monet myös yrittäjiä) ja henkilöstön välillä. Toisessa päässä ovat yritykset, joissa oli jouduttu jonkinlaisiin köydenvetoasetelmiin. Jälkimmäisiä oli aineistossa vähemmistö. Kaikissa yrityksissä ei ollut luottamushenkilöä ollenkaan. Niissä johdon ja henkilöstön välinen vuoropuhelu oli organisoitu muulla tavalla. Esimerkiksi eräässä yrityksessä oli kuukausittain yhteistoimintapalaveri, jossa henkilöstön jäseniä oli vuorotellen eri puolilta yritystä mukana. Eräässä toisessa yrityksessä johdolla, esimiehillä ja henkilöstöllä on yhteinen palaveri kerran kuukaudessa, jossa käydään läpi yhteisiä asioita ja suunnitellaan niihin kehitysaskelleita. Eräässä yrityksessä oli määritelty erilaisia työryhmiä, jolloin henkilöstön osallistumis pohja oli laaja.

Yksi ääriesimerkki oli yritys, jossa oli tehty harvinainen sopimus. Asiakkaiden tilausten väheneminen ja sen myötä kassakriisi oli ajanut yrityksen siihen pisteeseen, että lomautuksilla ei enää selvitty ja edessä olivat irtisanomiset. Kyse oli muutaman työntekijän vähentämisestä. Toimitusjohtaja kertoi, että eräänä aamuna koko henkilöstö oli odottamassa häntä ovella ja esitti, että kaikkien palkkoja laskettaisiin siihen asti, kunnes tilanne helpottaa. Palkkoja laskettiin eikä ketään irtisanottu. Toimitusjohtaja lupasi maksaa palkat jälkikäteen heti, kun talous sen sallii.

Luottamushenkilöillä oli iso merkitys yrityksen henkilöstöjohtamiselle. Toimitusjohtajat, henkilöstöpäälliköt ja esimiehet puhuivat luottamusmiehistä, joiden kanssa yrityksessä on saatu hyvässä hengessä hoidettua asioita, joista kaikki voittavat. Parhaimmat luottamushenkilöt olivat aidosti samassa veneessä ja pyrkivät yhdistämään henkilöstön ja yrityksen edut. Toisilla taas oli tilanne, joissa luottamushenkilöksi oli valikoitunut yksilö, jonka tavoitteena on taistella

jotakin vastaan - ei niinkään minkään puolesta. Oli niitäkin tapauksia, joissa luottamushenkilö piti pelossa myös henkilöstöä eikä kukaan muu uskaltanut asettua ehdolle luottamushenkilövalinnassa. Luottamusmiehen persoona ja asenne oli hyvin ratkaiseva yhteistyön sujumisen kannalta.

Henkilöstön edustajat kertoivat myös tapauksista, joissa heidän roolinsa ja ammattiliiton taustatuki oli välttämätön, jotta joitakin asioita oli saatu kuntoon. Johdon huomio saatiin kohdentumaan henkilöstön päivittäin kokemiin konkreettisiin ongelmiin vasta, kun asioiden hoitoon "laitettiin painetta".

Haastattelujen valossa korostuu johdon ja luottamushenkilöiden - kuten koko henkilöstön - dialogiosaamisen tarve. Sosiaalisen vuorovaikutuksen aktiivisuus, sen tahtotila ja sujuminen ovat ratkaisevan tärkeitä, jotta yrityksen henkilöstöjohtamista saadaan kehitettyä joustavasti vastaamaan paremmin yrityksen tarpeita vaalien samalla henkilöstön työn mielekkyyttä ja osaamisen kehittymistä.

6.2 Yhteenvetoa

Haastattelujen perusteella laadittiin jokaiselle yritykselle henkilöstöjohtamisen profiili. Siinä nostettiin esille henkilöstöjohtamisen vahvat, riittävällä tasolla olevat ja kehittämistä kaipaavat osa-alueet. Asiaa visualisoitiin liikennevaloilla. Profiiliin laativat pääsääntöisesti kaksi tutkijaa yhdessä, jotka myös osallistuivat haastatteluihin yrityksessä.

Kukin yritys sai tutkijoiden ehdotukset kehittämiskohteiksi. Yleisimpiä niistä olivat seuraavan suosituksen omaiset viestit yrityksille.

Yrityksen henkilöstöjohtaminen kannattaa määritellä. Yksinkertaiset kysymykset auttavat sen tekemiseen: Minkälaiset henkilöstökäytännöt ovat meille tärkeitä liiketoiminnan sujumisen ja kehittymisen kannalta - ja asiakkaiden kannalta? Miten päätämme niitä hoitaa? Miten mallinamme ja dokumentoimme niitä? Miten valvomme niiden toimivuutta ja kehittymistä? Mitkä arvot ovat meille tärkeitä ja miten toteutamme niitä henkilöstöjohtamisessa? Mitä henkilöstöjohtamisen asioita milloinkin käsitellään johtoryhmässä ja muilla yrityksen foorumeilla?

Esimiestyötä kannattaa johtaa ja tehdä siitä menestystekijä. Kuten henkilöstöjohtamisen määrittelyssä, myös esimiestoiminnan määrittelyssä ja kehittämisessä kannattaa edetä yksinkertaisten kysymysten varassa: Millaiset ovat esimiestoiminnan pohjana olevat arvot? Mitä esimiesten rooliin ja työhön

kuuluu? Millaiset ovat kriteerit, joita esimiehiltä edellytetään rekrytoinnissa? Millaista johtamisosaamista vaaditaan ja miten sitä kehitetään? Millaista tukea esimiehille tarjotaan?

Ryhmä- ja henkilökohtaisen tavoiteasetantaa ja suoriutumisen seuranta kannattaa selkiyttää. Parhaiten tämä onnistuu, jos yrityksessä kehitetään riittävän yksinkertainen ja kevyt ryhmä- ja yksilötason toimintamalli, jossa määräajoin käydään läpi tavoitteita ja arvioidaan suoriutumista. Tämän ei tarvitse tarkoittaa siirtymistä raskaisiin ja usein ongelmallisiin tulospalkitsemisratkaisuihin. Arviointi voi yksilötasolla olla kokonaan laadullista, jos numeraalisia mittareita on vaikea kehittää. Systematiikan tärkein tavoite on itsearviointiin ja kehittymiseen tukevan toimintakulttuurin vahvistaminen. Samalla lisätään oikeudenmukaisen kohtelun mahdollisuuksia erilaisissa henkilövalintatilanteissa.

7 PÄÄTELMIÄ JA POHDINTOJA

Riitta Viitala

Tutkimuksemme tarkoituksena oli selvittää pk-yritysten kolmea henkilöstöjohtamisen arvoprosessiin liittyvää asiaa: 1) henkilöstön tilaa – ”henkilöstöjen iskukykyä” – johon kuuluvat mm. suoriutuminen, työhyvinvointi, osaaminen, innovatiivisuus, motivaatio ja kokemus esimiestyön laadusta; 2) henkilöstöjohtamisen tilaa eli henkilöstöjohtamisen resursseja, strategisuutta ja henkilöstökäytäntöjä (”henkilöstöjohtamisen kuntokartoitus”) sekä niiden yhteyttä edellisiin; ja 3) edellisten yhteyttä yrityksen tuloksellisuuteen.

Sata yritystä, satoja haastatteluja, neljä ja puolittuhatta kyselyn kautta saatua näkemystä, mielenkiintoisia henkilöstöjohtamisen toteutustapoja, asiasta innostuneita ihmisiä sekä yrityksissä että tutkimusryhmässä. Tätä kaikkea sisälsi kaksi vuotta tutkimus- ja kehityshankkeen parissa.

Tutkimus jatkuu edelleen osana HERMES-tutkimusohjelmaa. Massiivisen aineiston analysointi on saatu vasta käyntiin ja alustavia tuloksia on mahdollista raportoida. Tutkimuksen aikana ja tulosten valossa on kuitenkin muodostunut hyvä käsitys siitä, minkälainen pk-yritysten henkilöstöjohtamisen problematiikasta.

Päällimmäinen ajatus tutkimuksen jälkeen on, että pk-yritykset näyttävät olevan yleisesti ottaen hyviä työpaikkoja. Niissä on sitouduttu henkilöstöön ja henkilöstöllä on niissä useimmiten erittäin hyvä tehdä työtä. Vaihtelua kuitenkin on. Henkilöstöjohtamisen taso vaihtelee paljon sekä yritysten välillä, että eri käytäntöjen välillä niiden sisällä. Henkilöstöjohtamiseen vihkiytyneiden osaajien vähyys jarruttaa henkilöstökäytäntöjen kehittämistä. Henkilöstöjohtamisen potentiaalia ei ole käytetty lähimainkaan hyvinvoinnin ja tuottavuuden edistämiseksi.

Tutkimuksen jälkeen olemme vakuuttuneita siitä, että melko pienilläkin ponnistuksilla olisi mahdollista tehdä merkittäviä kehitysaskelaita pk-yritysten henkilöstöjohtamisessa ja sen kautta henkilöstövoimavaroissa.

Seuraavassa on nostettu esille tutkimuksen tuloksista kuusi kiinnostavaa kärkeä, joiden kautta pohditaan henkilöstöjohtamisen kehittämisen mahdollisuuksia pk-yrityksissä.

Henkilöstöjohtaminen johdon agendalle

Aineistomme yrityksissä niin toimitusjohtajat, henkilöstöpäälliköt, esimiehet ja henkilöstön edustajat pitivät henkilöstöä erittäin tärkeänä ja usein jopa ratkaisevimpana tekijänä yrityksen menestymiselle. Silti vain harvoissa yrityksissä henkilöstöjohtaminen oli kokonaisvaltaisen ja systemaattisen huomion kohteena johtoryhmätasolla. Henkilöstöjohtaminen hautautui muiden asioiden ja kireiden aikataulujen alle. Se rakentui "pistemäisesti" eli henkilöstöjohtamista tehtiin reagoiden erilaisiin vastaantuleviin tilanteisiin. Linjauksia, toimintamalleja ja rutiineja henkilöstökäytäntöjen hoidossa oli ennen muuta palkkahallinnossa, mutta monen käytännön kohdalla ei lainkaan. Tällöin henkilöstöjohtaminen helposti muodostuu hajanaiseksi ja jopa keskenään ristiriitaisiksi henkilöstökäytäntöiksi. Kun prosesseja ei ole mietitty ja määritelty, yksittäisten henkilöstöjohtamisen tapahtumien hoitaminen voi myös olla työlästä.

Henkilöstöjohtamisen järjestelmällinen tarkastelu ei ole jäänyt johtoryhmien pöydistä pois sen takia, että se olisi päätetty sieltä jättää pois tai että asiaa ei pidettäisi tärkeänä. Sitä ei vain oltu tiedostettu sellaisena johtamisen alueena, jolla voidaan tehdä johtamistyötä ihan samalla tavalla kuin muissakin strategisissa toiminnoissa, kuten esimerkiksi myynti ja markkinointi sekä tuotanto. Meillä ei ole suunnitelmalliseen ja kokonaisvaltaiseen henkilöstöjohtamiseen vahvaa perinnettä. Sitä joudutaankin tarkoituksellisesti opettelemaan, jos siihen halutaan päästä. Pk-yrityksissä haaste vielä korostuu, koska johtamisen resurssit ovat monesti niukat.

Askel ryhdikkäämpään henkilöstöjohtamiseen yrityksessä ei välttämättä ole kovin pitkä. Alkuun riittää, että asia otetaan johdon suunnittelukalenteriin, vuosikelloon ja kokousten asialistoille. Olisi tärkeää myös konkreettisesti määritellä ne henkilöstöön liittyvät asiat, joita yrityksessä pidetään systemaattisesti esillä. Tarvitaan myös tavoitteita ja määrällisiä sekä laadullisia indikaattoreita, jotta kehitystarpeesta pysytään selvillä.

Loogisin tapa varmistaa, että henkilöstöjohtamisen näkökulma pysyy esillä ja aktiivisen huolenpidon kohteena, on kytkeä se tiiviisti liiketoiminnan johtamiseen. Jos järjestelmällisesti päätetään jokaisen liiketoimintaa koskevan päätöksen ja muutoksen yhteydessä kysyä "mitä tämä edellyttää henkilöstövoimavaroilta ja henkilöstöjohtamiselta?", löytää henkilöstöjohtaminen luontevasti paikkansa organisaation johtamisen kokonaisuudessa ja johdon ajattelussa. Tällöin henkilöstöjohtaminen alkaa myös luonnostaan kehittyä strategisemmaksi.

Henkilöstöjohtamiseen strategista ja ennakoivaa otetta

Henkilöstöjohtamisen strategisuuella tarkoitetaan sitä, että henkilöstöjohtamisen keinoin tuetaan liiketoimintastrategian toteutumista. Se on vähintään muutaman vuoden aikajänteellä laadittu suunnitelma siitä, millaisia henkilöstövoimavaroja missäkin tarvitaan, jotta liiketoiminnan päämäärät ja tavoitteet aiotaan saavuttaa. Siinä otetaan kantaa, mitä on tarvittava osaaminen ja miten se varmistetaan, miten huolehditaan riittävästä työhyvinvoinnista, miten suoriutumista johdetaan, minkälaisen esimiestoiminnan varassa toimitaan, miten linjataan palkitsemisen periaatteet ja miten saadaan henkilöstön luova panos hyödynnettyä parhaalla mahdollisella tavalla liiketoiminnan kehittymisen ja uudistumisen resurssina. Tyypillisen muutaman vuoden strategiajakson ohella pitäisi yrittää kurkottaa myös kauemmaksi ja ennakoida pidempiä tulevaisuuden kehityskulkuja.

Henkilöstövoimavarojen johtamisen aito strategisuus on mahdollista vain, jos yrityksen liiketoimintastrategiasta on yrityksessä yhteinen ja jokseenkin selkeä näkemys toiminnan halutusta suunnasta. Monien, etenkin omistajajohtoisten pk-yritysten ongelmana saattaa olla epämääräinen tai puuttuva strategia tai johtajan ajatuksissa olevan strategian niukka tai olematon viestiminen yrityksessä. Henkilöstöjohtamisen strategisuuuden lisääminen lähtee siitä, että ensin selkiytetään liiketoiminnan haluttu suunta ja tavoitetila yrityksessä.

Haastattelututkimus osoitti, että henkilöstöjohtamisen strategisuus on yksi selvimpiä kehittämiskohteita pk-yrityskentässä. Asian korjaaminen on onneksi siinä mielessä helppoa, että se ei vaadi suuria investointeja.

Esimiestyö johtamisen kohteeksi

Yleisin pinnalle noussut yksittäinen ja kehittämistä vaativa henkilöstöjohtamisen käytäntö aineistossa oli esimiestoiminta. Asia koettiin tärkeänä ja vaikutuksiltaan merkittävänä kaikenlaisissa yrityksissä. Keskustelu kiertyi pääosin esimiesten ympärille, ei esimiestoiminnan. Tausta-ajattelussa näyttääkin olevan edelleen vahvana ajatus siitä, että esimiestyö on yksilölaji, jonka laadun ratkaisevat esimiehet itse. On selvästikin tarvetta siirtää tarkastelun ja kehitystyön painopistettä organisaatiotason voimavaraan nimeltä "esimiestoiminta yrityksessämme". Lähtökohdaksi voidaan ehdottaa yrityksen esimiesfilosofian määrittelemistä: Mikä on meillä esimiestyön päämäärä? Minkä arvojen varassa siinä toimitaan? Mitkä ovat sen keskeisiä periaatteita?

Yritysten jatkuvien uudistumis- ja oppimistarpeiden sekä kovenneiden tuottavuuspaineiden keskellä on esimiestoiminnan malliksi ehdotettu valmentavaa esimiehisyttä. Sen tarkoituksena on työntekijän ja ryhmän potentiaalinen vapauttaminen, kyvykkyyksien kehittäminen ja oppimaan auttaminen johtaen sekä alaisen että koko organisaation suorituskyvyn parantamiseen. Sen ytimenä on vuorovaikutus: kyseleminen, kuunteleminen, palaute, tavoitteista keskusteleminen, ohjaaminen, neuvominen ja valtuuttaminen. Haastatteluissa juuri kukaan ei nostanut esille tämän tapaista luonnehdintaa yrityksensä tavoitteiden mukaisesta esimiestoiminnasta. Ylipäätään esimiestyön kuvaaminen oli niukkaa. Kommentit kiinnittyivät useimmiten siihen, että jotkut esimiehet ovat hyviä/huonoja, tai että he hoitavat/eivät hoida tehtäviään esimiehenä. Esimiestoiminnan määrittely oli vierasta, mutta esimiesten käyttäytymisen kuvaaminen oli tutumpaa.

Esimiestoiminnan kehittämisen tarve oli ja tunnistettiin useimmissa yrityksissä, mutta kovin pitkälle vietyä ja kokonaisvaltaista esimiestyön johtamista ei niissä juurikaan ollut. Joissakin oli kuitenkin jo otettu askelia tähän suuntaan. Monissa yrityksissä oli toki koulutettu esimiehiä ja sovittu joistakin esimiestyön käytännöistä, joista tyypillisimpiä oli kehityskeskustelut. Oli myös joitakin yrityksiä, joissa oli määritelty hyvää esimiestoimintaa esimerkiksi arvojen kautta.

Esimiestyön johtamiselle on suuri tilaus. Esimiestyön taso vaihteli paljon sekä yritysten välillä että niiden sisällä. Heikkolaatuiseen esimiestyöhön puuttuminen saa vain niukasti selkänöjää yritystason linjauksista. Tästä syystä ongelmataapausten yhteydessä joudutaan helposti menemään henkilökohtaisen tason kysymyksiin. Kynnys puuttua epäkohtiin nousee silloin helposti korkeaksi.

Esimiestyön kehittäminen yritystason voimavarana edellyttää sitä, että ylin johto ottaa asian omakseen ja määrittelee tavoiteltavaa esimiestyön toteutustapaa yhdessä esimiesten kanssa. Etenemiseen tarvitaan lähinnä vain jonkin verran aikaa, tahtoa ja arkisia kysymyksiä kuten: Mitä esimiehet meillä tekevät ja mitä eivät tee? Milloin, minkä verran ja millä välineillä he mitään tekevät? Millaisia vaatimuksia meillä asetetaan esimieheksi valittavalle henkilölle? Mitkä asiat ovat meillä esimiestyössä tärkeitä? Miten meillä esimiehiä valmennetaan ja koulutetaan? Miten toimimme, jos esimies laiminlyö esimiestehtäviä tai tekee virheitä? Miten toimimme, jos esimies käyttäytyy huonosti?

Jos yrityksessä on määritelty esimiestoiminnan tarkoitus, sisältö, tavoitteet ja arvioinnin sekä kehittämisen muodot, on helpompaa lisätä ja seurata esimiestoiminnan tasalaatuisuutta ja esimiestoiminnan kehittäminen on tavoitteellisempaa ja johdonmukaisempaa. Esimerkiksi esimiesten rekrytointi ja

perehdyttäminen, osaamisen kehittäminen sekä palkitseminen saavat niin ikään parempia kiintopisteitä kuin tilanteessa, jossa esimiestoiminta on vailta selkeästi määriteltyä muotoa ja tavoitteistoa.

Henkilöstöjohtamisen vastuut selkeiksi

Alle puolessa yrityksistä oli selkeästi roolitettu henkilöstöjohtamisen vastuuhenkilö. Vain osassa niistä oli henkilöstöpäälliköitä ja muissa oli esimerkiksi talouspäällikkö tai hallintopäällikkö, joille oli määritelty henkilöstöjohtamisen päävastuu. Joissakin yrityksissä oli nimetty henkilöstö- ja laatupäällikkö, mikä vaikutti niissä toimivalta ratkaisulta.

Henkilöstöjohtamisen päävastuu oli vielä monessa yrityksessä toimitusjohtajalla tai ei erityisesti kenelläkään. Toimitusjohtajien aika ei selvästikään riittänyt henkilöstöjohtamisen kysymyksiin siten, kuin hän itse koki tarpeelliseksi. Näissä yrityksissä oli monesti henkilöstöjohtamisen kehitystarpeet erittäinkin hyvin tiedostettu, mutta asiat olivat jääneet keskeneräisiksi tai kehitystyöhön ei oltu vielä ryhdytty.

Pienissä yrityksissä ei ole resursseja eikä ole aina tarkoituksenmukaistakaan valita henkilöstöpäällikköä. Silloinkin henkilöstöprosessien vastuu tulisi kuitenkin selvästi määritellä ja sopia. Henkilöstö- ja laatupäällikön kaltaiset yhdistelmät ovat monille pk-yrityksille toimiva ratkaisu. Joidenkin esimiesten tai asiantuntijoiden tehtäväkuvia voisi hyvin laajentaa käsittämään päävastuita tietyistä henkilöstökäytännöistä ja niiden kehittämisestä. Mikään ei estä roolittamasta myös muita kyvykkäitä ja motivoituneita henkilöitä henkilöstöjohtamisvastuisiin, mikä samalla laajentaa työnkuvaa ja tarjoaa mahdollisuuden pienimuotoiseen urasiirtymään. Tutkittujen sadan yrityksen valossa näyttäisi siltä, että noin sadan hengen yrityksissä henkilöstöpäällikkö olisi viimeistäänkin tarpeen. Niissä jo alkaa olla esimerkiksi muutoksen johtamisen, osallistamisen, osaamisen kehittämisen ja resursoinnin alueilla niin paljon tarvetta ja tapahtumia, että jonkun tulisi keskittyneesti tukea toimitusjohtajaa, muita liiketoiminnan eri alueiden vetovastuussa olevia johtohenkilöitä sekä esimiehiä henkilöstöjohtamisen asioissa.

Henkilöstötehtävät lisääntyvät esimiesrooleissa. Tämä on teknologian tarjoamien mahdollisuuksien myötä luonnollinen ja järkeväkin kehityskulku, mutta sillä on myös varjopuolensa. Digitalisaatio helpottaa henkilöstöasioiden hoitamista ja asioiden hoito nopeutuu, kun välikäsiä on vähän. Varjopuolena saattaa olla asioiden hoidon heikentynyt laatu. Jos esimiehet kiireidensä keskellä tekevät

joitakin asioita vain harvoin, voi osaaminen jäädä vähäiseksi, laiminlyöntejä tapahtua ja virheitä sattua.

Monissa aineiston pk-yrityksissä henkilöstöjohtaminen tiivistyi lähinnä henkilöstöhallinnoksi, koska niukoilla resursseilla kyettiin hoitamaan vain pakolliset lainsäädännölliset tai muut säädellyt henkilöstörutiinit, kuten esimerkiksi palkkahallinto ja työehtosopimusten määräysten toimeenpano. Tutkimuksen valossa olemme vakuuttuneita siitä, että henkilöstöjohtamisen vastuiden selkiyttämällä ja pienelläkin lisäresursoinnilla voitaisiin henkilöstöjohtamisen mahdollisuuksista saada paljon enemmän irti ja luoda parempia edellytyksiä tuottavuuden ja uudistumisen kehitykselle.

Aineistossamme oli myös tapauksia, joissa nimetty henkilöstöjohtamisen vastuuhenkilö, esimerkiksi henkilöstöpäällikkö, teki lähinnä henkilöstöhallinnon rutiineja. Strateginen rooli puuttui. Aiempien tutkimusten mukaan syitä tähän ovat usein osaamisen puute ja heikko poliittinen asema organisaation hierarkiassa. Tähän oli viitteitä myös meidän tutkimuksessamme. Toimitusjohtaja saattoi pitää vallan itsellään, jolloin aitoa delegointia ja henkilöstöpäällikön osallistamista henkilöstöjohtamisen ratkaisuihin tapahtui vain vähän tai ei ollenkaan. Toimitusjohtajan paneutuminen henkilöstöjohtamisen kysymyksiin saattoi olla vähäistä, mutta hän kuitenkin toimi tulppana henkilöstöpäällikölle. Joissakin yrityksissä toimitusjohtaja puolestaan kertoi, että toivoi henkilöstöpäälliköltä itsenäistä ja strategista otetta, mutta tämä itse ei sellaista roolia ottanut.

Olipa syy henkilöstöammattilaisten roolin näkymättömyyteen mikä tahansa, se tulisi nostaa keskusteluun yrityksissä. Tärkeitä kysymyksiä ovat: "Mihin henkilöstöammattilaisen meillä tulisi pyrkiä ja päästä? Mikä on heidän vastuunsa ja sen kanssa tasapainossa oleva mandaatti ja päätösvalta? On myös vaikea perustella sitä, että henkilöstöpäällikkö tai vastaava vastuuhenkilö ei olisi johtoryhmässä, jossa linjataan liiketoimintaa ja muita yrityksen toimintoja.

Henkilöstö mukaan kehittämiseen ja innovointiin

Innovatiivisuudella tarkoitetaan yleensä organisaation kykyä tuottaa innovaatioita. Se on ihmisten yhdessä tekemää ja perin arkista työtä, jossa keskeistä on ideoiden edistäminen, kehittäminen ja toteuttaminen. Luovuuden lisäksi se edellyttää vahvaa toimeenpanokykyä. Kyselyyn vastanneet kertoivat, että he pohtivat erittäin paljon sitä, miten asioita voisi tehdä paremmin ja järkevämmin yrityksissä. Kuitenkin moni jättää kertomatta näistä ideoistaan

eteenpäin, puhumattakaan että olisi mukana kehittelemässä ja kokeilemassa uusia toimintatapoja.

Tulosten valossa näyttää siltä, että pk-yrityksissä on suuri käyttämätön voimavara henkilöstön kehitysajatuksissa. Ne olisi saatava esiin ja käyttöön. Nopeaa tietä tähän ei kuitenkaan ole olemassa. Jos vuosikymmentenkin ajan johto ainoastaan on ollut muutoksen moottori yrityksessä, henkilöstö joutuu johdon vaihtuessa tai muuttaessa suhtautumistapaansa opettelemaan rohkeutta ja aktiivisuutta kehittämistyössä. Se vie aikaa. Monesti on aloitettava pienestä ja edettävä askel kerrallaan.

Henkilöstön osallistumisen, kehittämisideoiden ja kokeilutoiminnan kukoistus edellyttävät useimmiten jonkinlaisia tukevia rakenteita ja käytäntöjä. Ne voivat olla työryhmiä ja palaverikäytäntöjä, tai tietoista aktivointia osallistumiseen, ideointiin ja kehitystyöhön yrityksen muilla foorumeilla. Juuri missään aineistomme yrityksistä ei perinteinen aloitetoiminta tuottanut juurikaan tuloksia. Aloitelaatikot kumisivat tyhjyyttään, vaikka toteutuskelpoisista ideoista oli luvattu palkkioita. Yhdessä yrityksessä aktiivisuus lisääntyi näkökulman muutoksella: aloitelaatikosta tehtiin lopetelaatikko. Lähdettiin etsimään asioita, joista voisi luopua tai tehdä toisin. Ideoita alkoi tulla.

Ketteryyttä ja luovuutta henkilöstökäytäntöihin

Liiketoimintaympäristöt ovat yhä kompleksisempia, yllätyksellisempiä ja dynaamisempia, joten yritykset joutuvat yhä enemmän ja tiuhemmin sopeutumaan ja muuttumaan. Ketteryydestä (agility) on tullut strateginen kilpailutekijä. Myös henkilöstöjohtamisen keskustelussa on viime aikoina nostettu esille ketteryys. Ensinnäkin se nähdään henkilöstöjohtamisen päämääränä: on kyettävä henkilöstöjohtamisen keinoin lisäämään yrityksen ketteryyttä. Toiseksi, se on tavoiteltava piirre henkilöstöjohtamisessa itsessään.

Yrityksissä joudutaan valitsemaan määriteltyjen ja velvoittavien käytäntöjen ja väljien, tilannekohtaisesti ratkaistavien käytäntöjen välillä. Joskus yhdessä sovittu ja tarkoin ohjeistettu toimintatapa on nopein ja tuottaa hyvän lopputuloksen muuttuvissakin tilanteissa. Toisinaan se taas voi tuottaa hitautta ja huonon tuloksen. Sopiva ratkaisu yrityksen omaan tilanteeseen löytyy monesti kokeilemalla.

Henkilöstöjohtamisen käytäntöjä on usein haettu pk-sektorin yrityksiin suuryrityksistä. Meidän aineistossamme näitä merkkejä oli onneksi aika vähän. Tilanne, jossa henkilöstökäytäntöjä ei ole kovin paljon ehditty määritellä ja hioa,

on loppujen lopuksi ketteryyden kannalta aika ihanteellinen. Purkamisen sijasta voidaan rakentaa alun perinkin yrityksen kulttuuriin, voimavaroihin ja tarpeisiin sopivia ketteriä ja toimivia ratkaisuja. Monissa yrityksissä tämä oli jo tiedostettu ja ratkaisuja jo kehiteltykin. Pk-yrityksen ovat ketteryyden säilyttämisen ja lisäämisen näkökulmasta tarkasteltuna hyvässä lähtötilanteessa kehittäessään henkilöstökäytäntöjä.

Tutkimushankkeen jatkonäkymät

Hankkeen tärkeänä lähtökohtana oli, että myös yritykset hyötyvät osallistumisesta. Kaikki yritykset saivat tilannekartoituksen ja yrityskohtaiset kehittämissuositukset sekä kokoavan raportin kaikkien osallistuvien yritysten henkilöstöjohtamisesta. Haastattelujen jälkeen kohtasimme yritysten edustajia vielä loppuraportin äärellä, keskustellen henkilöstöjohtamisen kehittämisestä katse tulevaisuudessa. Tutkimus sisälsi näin ollen toimintatutkimuksellisen elementin. Konsepti toimi. Päätösseminaarissa moni yritysten edustaja kertoi, että heillä on ryhdytty toimenpiteisiin tutkimustulosten ja kehitysehdotusten perusteella. Kehityssakeita tullaan seuraamaan puhelinhaastatteluilla myöhemmin.

Urakan jälkeen meillä on käsissämme maailmanlaajuisestikin harvinainen aineisto. Tässä hankkeen loppuraportissa olemme esitelleet tuloksia pääpiirteittäin ja tulosten pidemmälle menevä analysointi jatkuu tutkimustiimissä vielä ainakin pari vuotta.

Suunnitteilla on myös seuranta-aineiston kerääminen samoilla menetelmillä kuin nyt on tehty.

LIITTEET

Liite1. Työpaikkakysely henkilöstölle

Työpaikkakysely

Sinun työpaikkasi on mukana Vaasan yliopiston ja Lappeenrannan teknillisen yliopiston tutkimuksessa, jossa tarkastellaan henkilöstöjohtamista pienissä ja keskisuurissa yrityksissä. Tulokset auttavat yrityksiä kehittämään henkilöstöjohtamista.

Vastaaminen vie noin 10 minuuttia.

Antamasi tiedot ovat täysin luottamuksellisia. Lomakkeen tiedot tallentuvat suoraan Vaasan yliopiston tietokantaan, ja ovat ainoastaan tutkijoiden käytössä. Tulokset raportoidaan yrityskohtaisesti keskiarvolukuina. Jos haluat lisätietoja tutkimuksesta, voit ottaa yhteyttä professori Riitta Viitalaan (riitta.viitala@uva.fi).

Kaikkien vastaajien kesken arvotaan Jopo-pyörä (arvo noin 500 euroa). Jos haluat osallistua arvontaan, täytä yhteystietosi kyselylomakkeen lopussa. Nimeäsi ja vastauksiasi ei voida yhdistää.

1. Työpaikkani on (Kirjoita yrityksen nimi. Jos olet vuokratyövoimaa, kirjoita sen yrityksen nimi, jossa työn suoritat.)

2. Lähimmän esimieheni nimi on

3. Ammatinimikkeenäni on

4. Olen

Nainen Mies

5. Kuulun ikäluokkaan

- 1950
 1951-1960
 1961-1970
 1971-1980
 1981-1990
 1991-2000
 2001-

6. Olen ollut nykyisen työnantajan palveluksessa

- alle 1 vuoden
 1-3 vuotta
 4 - 10 vuotta
 11- 20 vuotta
 21 - 30 vuotta
 yli 30 vuotta

Tunnen itseni vahvaksi ja tarmokkaaksi työssäni	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Olen innostunut työstäni	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työni inspiroi minua	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Aamulla herättyäni minusta tuntuu hyvältä lähteä töihin	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tunnen tyydytystä, kun olen syventynyt työhöni	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Olen ylpeä työstäni	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Olen täysin uppoutunut työhöni	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kun työskentelen, työ vie minut mukanaan	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

16. Työpaikan toimivuus ja joustavuus (1 = Täysin eri mieltä ... 7 = täysin samaa mieltä)

	1	2	3	4	5	6	7
Työpaikallani on riittävästi työntekijöitä työtehtäviin nähden	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työpaikallani työt ovat hyvin organisoituja	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työpaikallani on tavallista, että työntekijöiden ideoita ja kehittämis ehdotuksia toteutetaan	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työantajani mahdollistaa tarvittaessa joustoja työajan suhteen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työantajani mahdollistaa tarvittaessa joustoja työn tekemisen paikan suhteen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työantajani mahdollistaa tarvittaessa joustoja työn toteutustapojen suhteen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

17. Työnantajakuva (1 = Täysin eri mieltä ... 7 = täysin samaa mieltä)

	1	2	3	4	5	6	7
Työnantajayritykselläni on hyvä maine	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Mieti seuraavia kysymyksiä yksikkösi kannalta. Yksikkö voi olla osasto, tiimi tai muu joukko, jonka lähimmän esimieheni alais muodostavat.

18. Osaaminen (1 = Täysin eri mieltä ... 7 = täysin samaa mieltä)

	1	2	3	4	5	6	7
Yksikössämme osaaminen on erittäin hyvällä tasolla	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Yksikössämme on kirkkaana yhteinen näkemys osaamisen kehittämisen suunnasta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

19. Suoriutuminen (1 = Täysin eri mieltä ... 7 = täysin samaa mieltä)

	1	2	3	4	5	6	7
Yksikkömme toiminta on erittäin laadukasta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Yksikkömme saavuttaa aina sille asetetut määrälliset tavoitteet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Yksikkömme on suoriutunut organisaatiossamme paljon keskimääräistä paremmin	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Mieti seuraavissa kysymyksissä lähintä esimiestäsi ja suhdettasi lähimpään esimieheen.

ystävyyssuhteet työpaikalla	○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○
hyvä esimies	○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○
työpaikan tarjoamat edut	○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○
mahdollisuus urakehitykseen	○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○
työpaikassani saamani arvostus	○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○
työpaikan varmuus	○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○
mahdollisuus yhdistää työ ja perhe-elämä haluamallani tavalla	○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○
työni laajempi merkitys	○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○
työstä saamani positiivinen palaute	○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○

28. Kuinka usein sinä työpaikallasi (1 = en koskaan... 7= erittäin usein)

	1	2	3	4	5	6	7
...kiinnität huomiota asioiden sujuvuuteen, jotka eivät kuulu päivittäiseen työhösi	○	○	○	○	○	○	○
...mietit, miten asioita voitaisiin tehdä paremmin	○	○	○	○	○	○	○
...etsit uusia työmenetelmiä, tekniikoita tai työvälineitä?	○	○	○	○	○	○	○
...kehittelet uusia ratkaisuja ongelmiin	○	○	○	○	○	○	○
...keksit uusia tapoja tehdä asioita	○	○	○	○	○	○	○
...pyrit saamaan organisaation avainhenkilöt innostumaan uusista ajatuksista	○	○	○	○	○	○	○
...pyrit saamaan ihmiset tukemaan uutta ideaa	○	○	○	○	○	○	○
...sovellat uusia ideoita käytännön toiminnassa	○	○	○	○	○	○	○
...osallistut uusien ideoiden toteuttamiseen	○	○	○	○	○	○	○
...osallistut uusien ideoiden toteuttamiseen yhdessä muiden kanssa	○	○	○	○	○	○	○
...olet mukana kehittämässä uusia työ- ja toimintatapoja	○	○	○	○	○	○	○
...panostat aikaasi ja voimavarojasi asioiden kehittämiseen	○	○	○	○	○	○	○

29. Kuulisimme mielellämme kokemuksia ja ajatuksia tämän lomakkeen täyttämisestä. Tässä voit antaa avointa palautett

30. Jos haluat osallistua Jopo-pyörän arvontaan, jätä nimesi ja yhteystietosi alle. Nimeäsi ja vastauksiasi ei voida yhdistää toisiinsa.

Kiitos vastauksestasi!

Liite2. Haastattelulomake

Haastattelulomake: TJ, HRM-vastaava, esimies ja luottamushenkilö

1. Yrityksen nimi: _____

2. Haastateltava on: _____

3. Jos esimies, montako alaista: _____

4. Sukupuoli Mies Nainen

5. Ikäluokka

-1950	1951-1960	1961-1970	1971-1980	1981-1990	1991-2000	2001-
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

6. Kauanko on ollut nykyisen työnantajan palveluksessa

alle 1 vuoden	1-3 vuotta	4-10 vuotta	11-20 vuotta	21-30 vuotta	yli 30 vuotta
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

7. Kauanko ollut nykyisessä tehtävässä?

alle 1 vuoden	1-2 vuotta	3-5 vuotta	6-10 vuotta	10-15 vuotta	16-20 vuotta	21-30 vuotta	yli 30 vuotta
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

8. Onko yrityksessänne dokumentoitu henkilöstöstrategia? Kyllä Ei En tiedä

9. Missä määrin teillä huomioidaan henkilöstöjohtaminen liiketoimintastrategiaa laadittaessa? Ei lainkaan 1 2 3 4 5 6 7 Erittäin hyvin 0 En tiedä

10. Miten tarkasti teillä määritellään henkilöstöjohtamisen vuosittaiset tavoitteet? Ei lainkaan 1 2 3 4 5 6 7 Erittäin hyvin 0 En tiedä

HRM:n strategisuus ja resurssointi

8. Onko yrityksessänne dokumentoitu henkilöstöstrategia? Kyllä Ei En tiedä

9. Missä määrin teillä huomioidaan henkilöstöjohtaminen liiketoimintastrategiaa laadittaessa? Ei lainkaan 1 2 3 4 5 6 7 Erittäin hyvin 0 En tiedä

10. Miten tarkasti teillä määritellään henkilöstöjohtamisen vuosittaiset tavoitteet? Ei lainkaan 1 2 3 4 5 6 7 Erittäin hyvin 0 En tiedä

11. Miten tarkasti teillä mitataan henkilöstöjohtamisen onnistumista? Ei lainkaan 1 2 3 4 5 6 7 Erittäin hyvin 0 En tiedä
12. Onko teillä päätoiminen/päätoimisia henkilöitä/henkilöitä henkilöstöjohtamisen tehtävissä? Kyllä Ei En tiedä

13. Mitä henkilöstöjohtamisen tehtäväkokonaisuuksia he hoitavat?

Ostetaanko seuraavia HR-palveluita ulkopuolelta:

14. rekrytointipalvelut Kyllä Ei En tiedä
15. koulutuspalvelut Kyllä Ei En tiedä
16. palkanlaskenta Kyllä Ei En tiedä
17. konsultointipalvelut esimerkiksi organisaatiomuutostilanteissa Kyllä Ei En tiedä
18. työhyvinvointipalvelut Kyllä Ei En tiedä
19. HR-päällikköpalvelut Kyllä Ei En tiedä
20. Jos ostatte muita, mitä ne ovat?
-
-

21. Onko teillä viimeisten kolmen vuoden aikana ollut sellaisia organisaatiomuutoksia, joissa on vähennetty henkilöstöä? Kyllä Ei
22. Onko teillä viimeisten kolmen vuoden aikana ollut sellaisia organisaatiomuutoksia (esim. yrityskauppojen takia), joissa on liitetty toisen yrityksen henkilöstöä osaksi yrityksen henkilöstöä? Kyllä Ei

- 23.** Onko teillä edellisten kaltaisten henkilöstövahvuuden muutosten hoitamiseen olemassa toimintamalli (YT-lakia kattavampi)? Kyllä Ei En tiedä
- 24.** Onko yrityksellä alihankkijoiden tai asiakkaiden kanssa HRM-yhteistyötä? Kyllä Ei En tiedä

25. Minkälaista?

Henkilöstövoimavarojen muodostaminen

- 26.** Tehdäänkö yrityksessänne henkilöstösuunnitelmia? Ei lainkaan 1 2 3 4 5 6 7 Erittäin usein 0 En tiedä
- 27.** Milloin / missä tilanteissa?
-
-

Käytetäänkö teillä seuraavia työpanoksen joustavuutta lisääviä keinoja:

- 28.** Kiireapulaisia / tuntityöntekijöitä kuormitustilanteisiin Ei lainkaan 1 2 3 4 5 6 7 Erittäin paljon 0 En tiedä
- 29.** tilapäistä työvoimaa (esim. projektityöntekijöitä) Ei lainkaan 1 2 3 4 5 6 7 Erittäin paljon 0 En tiedä
- 30.** vuokratyöntekijöitä Ei lainkaan 1 2 3 4 5 6 7 Erittäin paljon 0 En tiedä
- 31.** kesätyöntekijöitä ym. lomatuuraajia Ei lainkaan 1 2 3 4 5 6 7 Erittäin paljon 0 En tiedä

- 32. työaikapankkia**
- | | | | | | | | | | | |
|-------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------|-----------------------|-----------------------|
| Ei lainkaan | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | Erittäin paljon | 0 | En tiedä |
| | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
- 33. alihankkijoita**
- | | | | | | | | | | | |
|-------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------|-----------------------|-----------------------|
| Ei lainkaan | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | Erittäin paljon | 0 | En tiedä |
| | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
- 34. ylitöitä**
- | | | | | | | | | | | |
|-------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------|-----------------------|-----------------------|
| Ei lainkaan | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | Erittäin paljon | 0 | En tiedä |
| | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
- 35. harjoittelijoita**
- | | | | | | | | | | | |
|-------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------|-----------------------|-----------------------|
| Ei lainkaan | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | Erittäin paljon | 0 | En tiedä |
| | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

Työn organisointi

- 36. Onko yrityksenne henkilöstöllä kirjalliset tehtäväkuvaukset?**
- | | | | | | | |
|--|-----------------------|-------|-----------------------|----|-----------------------|----------|
| | <input type="radio"/> | Kyllä | <input type="radio"/> | Ei | <input type="radio"/> | En tiedä |
|--|-----------------------|-------|-----------------------|----|-----------------------|----------|
- 37. Tarjotaanko työntekijöille mahdollisuus etätööhön?**
- | | | | | | | | | | | |
|-------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------|-----------------------|-----------------------|
| Ei lainkaan | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | Erittäin paljon | 0 | En tiedä |
| | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
- 38. Tarjotaanko työntekijöille joustomahdollisuuksia työaikoihin?**
- | | | | | | | | | | | |
|-------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------|-----------------------|-----------------------|
| Ei lainkaan | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | Erittäin paljon | 0 | En tiedä |
| | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
- 39. Voiko teillä työntekijä halutessaan saada työajan lyhennystä?**
- | | | | | | | |
|--|-----------------------|-------|-----------------------|----|-----------------------|----------|
| | <input type="radio"/> | Kyllä | <input type="radio"/> | Ei | <input type="radio"/> | En tiedä |
|--|-----------------------|-------|-----------------------|----|-----------------------|----------|
- 40. Onko teillä käytössä liukuva työaika?**
- | | | | | | | |
|--|-----------------------|-------|-----------------------|----|-----------------------|----------|
| | <input type="radio"/> | Kyllä | <input type="radio"/> | Ei | <input type="radio"/> | En tiedä |
|--|-----------------------|-------|-----------------------|----|-----------------------|----------|
- 41. Onko teillä käytössä varahenkilöjärjestelmä?**
- | | | | | | | | | | | |
|-------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|------------------|-----------------------|-----------------------|
| Ei lainkaan | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | Erittäin kattava | 0 | En tiedä |
| | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
- 42. Onko teillä käytössä työkierto?**
- | | | | | | | | | | | |
|-------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|------------------|-----------------------|-----------------------|
| Ei lainkaan | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | Erittäin kattava | 0 | En tiedä |
| | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

Mitkä seuraavista työaikamuodoista teillä on käytössä?

43. osa-aikatyö Kyllä Ei En tiedä
44. vuorotyö Kyllä Ei En tiedä
45. määräaikainen työ Kyllä Ei En tiedä
46. viikonlopputyö Kyllä Ei En tiedä
47. tiivistetty työviikko Kyllä Ei En tiedä
48. osa-aikaeläke Kyllä Ei En tiedä
49. työnteko eläkkeellä, esim. sijaisuudet Kyllä Ei En tiedä

Henkilöstön hankinta

50. Missä määrin ennakoitte henkilöstömäärän muutoksia osana vuosisuunnittelua? Ei lainkaan 1 2 3 4 5 6 7 Erittäin hyvin 0 En tiedä
51. Tehdäänkö yrityksessänne kirjallisia työsopimuksia? Kyllä Ei En tiedä
52. Jos teette, oletteko räätälöineet työsopimuksen omia erityisiä tarpeitanne vastaaviksi? Ei lainkaan 1 2 3 4 5 6 7 Erittäin perusteellinen 0 En tiedä
53. Onko rekrytointeja varten olemassa systemaattinen toimintamalli?
54. Mitä rekrytointikanavia teillä on käytössä?
-
-

55. Mitä valintamenettelyjä käytätte?

Osaamisen kehittäminen

56. Onko osaamisen kehittämistä varten olemassa budjetti? Kyllä Ei En tiedä
57. Onko teillä systemaattiset perehdytyskäytännöt? Ei lainkaan 1 2 3 4 5 6 7 Erittäin hyvät 0 En tiedä
58. Tehdäänkö teillä koulutusuunnitelma? Kyllä Ei En tiedä
59. Tehdäänkö teillä muunlaisia osaamisen kehittämissuunnitelmia? Ei lainkaan 1 2 3 4 5 6 7 Erittäin paljon 0 En tiedä
60. Käydäänkö kehityskeskusteluja säännöllisesti? Ei lainkaan 1 2 3 4 5 6 7 Erittäin kattavasti 0 En tiedä
61. Tehdäänkö teillä osaamiskartoituksia? 1 2 3 4 5 6 7 Erittäin paljon 0 En tiedä
62. Järjestetäänkö yrityksessä koulutuksia? Ei lainkaan 1 2 3 4 5 6 7 Erittäin paljon 0 En tiedä
63. Mitä muita osaamisen kehittämisen keinoja käytätte?
-

Kuinka paljon yrityksessänne panostetaan seuraaviin osaamisen kehittämisen alueisiin?

64. ammatillisen osaamisen kehittäminen Ei lainkaan 1 2 3 4 5 6 7 Erittäin paljon 0 En tiedä

- 65.** työyhteisön toiminta- ja ajattelutapojen kehittäminen
- | | | | | | | | | | | |
|-------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------|-----------------------|-----------------------|
| Ei lainkaan | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | Erittäin paljon | 0 | En tiedä |
| | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
- 66.** johtamisen ja esimiestyön kehittäminen
- | | | | | | | | | | | |
|-------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------|-----------------------|-----------------------|
| Ei lainkaan | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | Erittäin paljon | 0 | En tiedä |
| | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

Suoriutumisen johtaminen

- 67.** Missä määrin yrityksessänne asetetaan henkilökohtaisia tavoitteita?
- | | | | | | | | | | | |
|-------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|---------------------|-----------------------|-----------------------|
| Ei lainkaan | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | Erittäin kattavasti | 0 | En tiedä |
| | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
- 68.** Missä määrin yrityksessänne tehdään yksilötason suoriutumisen arviointia?
- | | | | | | | | | | | |
|-------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|---------------------|-----------------------|-----------------------|
| Ei lainkaan | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | Erittäin kattavasti | 0 | En tiedä |
| | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
- 69.** Missä määrin teillä käsitellään määrällisiä ja laadullisia aikaansaannoksia yksiköissä/työryhmissä?
- | | | | | | | | | | | |
|-------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------|-----------------------|-----------------------|
| Ei lainkaan | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | Erittäin paljon | 0 | En tiedä |
| | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
- 70.** Laaditaanko teillä henkilöstön tilaa ja/tai toimintaa kuvaavia henkilöstöraportteja tai muista vastaavia dokumentteja?
- | | | | | | | | |
|--|-----------------------|-------|-----------------------|----|-----------------------|----------|-----------------------|
| | <input type="radio"/> | Kyllä | <input type="radio"/> | Ei | <input type="radio"/> | En tiedä | <input type="radio"/> |
|--|-----------------------|-------|-----------------------|----|-----------------------|----------|-----------------------|
- 71.** Seurataanko yrityksen tuottavuutta ja tulokellisuutta säännöllisesti henkilöstötunnusluvulla?
- | | | | | | | | |
|--|-----------------------|-------|-----------------------|----|-----------------------|----------|-----------------------|
| | <input type="radio"/> | Kyllä | <input type="radio"/> | Ei | <input type="radio"/> | En tiedä | <input type="radio"/> |
|--|-----------------------|-------|-----------------------|----|-----------------------|----------|-----------------------|
- Palkitseminen**
- 72.** Palkitaanko yrityksenne johtoa tuloksen perusteella (tulospalkkiot)?
- | | | | | | | | |
|--|-----------------------|-------|-----------------------|----|-----------------------|----------|-----------------------|
| | <input type="radio"/> | Kyllä | <input type="radio"/> | Ei | <input type="radio"/> | En tiedä | <input type="radio"/> |
|--|-----------------------|-------|-----------------------|----|-----------------------|----------|-----------------------|
- 73.** Palkitaanko yrityksenne esimiehiä tuloksen perusteella (tulospalkkiot)?
- | | | | | | | | |
|--|-----------------------|-------|-----------------------|----|-----------------------|----------|-----------------------|
| | <input type="radio"/> | Kyllä | <input type="radio"/> | Ei | <input type="radio"/> | En tiedä | <input type="radio"/> |
|--|-----------------------|-------|-----------------------|----|-----------------------|----------|-----------------------|
- 74.** Palkitaanko yrityksenne toimihenkilöitä tuloksen perusteella (tulospalkkiot)?
- | | | | | | | | |
|--|-----------------------|-------|-----------------------|----|-----------------------|----------|-----------------------|
| | <input type="radio"/> | Kyllä | <input type="radio"/> | Ei | <input type="radio"/> | En tiedä | <input type="radio"/> |
|--|-----------------------|-------|-----------------------|----|-----------------------|----------|-----------------------|
- 75.** Palkitaanko yrityksenne työntekijöitä tuloksen perusteella (tulospalkkiot)?
- | | | | | | | | |
|--|-----------------------|-------|-----------------------|----|-----------------------|----------|-----------------------|
| | <input type="radio"/> | Kyllä | <input type="radio"/> | Ei | <input type="radio"/> | En tiedä | <input type="radio"/> |
|--|-----------------------|-------|-----------------------|----|-----------------------|----------|-----------------------|

76. Onko teillä ryhmäkohtaisia (tими, osasto tms.) tulospalkitsemista? Kyllä Ei En tiedä
77. Missä määrin henkilökohtainen suoritusvaikutus vaikuttaa palkkaan? Ei lainkaan 1 2 3 4 5 6 7 Erittäin merkittävästi 0 En tiedä
78. Missä määrin palkitsemisen keinoissa on valinnaisuutta? Ei lainkaan 1 2 3 4 5 6 7 Erittäin paljon 0 En tiedä
79. Mitä palkitsemisen muotoja teillä käytetään palkan lisäksi?
-

80. Missä määrin yrityksenne palkat määritellään puhtaasti työehtosopimusten perusteella? Ei lainkaan 1 2 3 4 5 6 7 Erittäin paljon 0 En tiedä
81. Missä määrin yrityksenne palkat määritellään yrityksenne tilanteiden ja tarpeiden perusteella? Ei lainkaan 1 2 3 4 5 6 7 Erittäin paljon 0 En tiedä

Työhyvinvointi

82. Onko teillä laadittu työhyvinvointiohjelma? Kyllä Ei En tiedä
83. Onko työhyvinvointia varten olemassa budjetti? Kyllä Ei En tiedä
84. Tehdäänkö teillä ilmapiiiri- tai työhyvinvointikyselyitä? Kyllä Ei En tiedä
85. Tarjotaanko teillä lakisääteistä laajempia työterveyspalveluita? Kyllä Ei
86. Mitä ne sisältävät (lakisääteisiä laajempia palveluita)?
-

87. Missä määrin teillä järjestetään ilmapiiriä rakentavia tapahtumia?

Ei lainkaan	1	2	3	4	5	6	7	Erittäin usein	0	En tiedä
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

88. Mitä ne ovat?

89. Kuinka aktiivisesti teillä puututaan tulehtuneisiin työyhteisötilanteisiin?

Ei lainkaan	1	2	3	4	5	6	7	Erittäin usein	0	En tiedä
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

90. Missä määrin teillä omaehtoisesti tuetaan henkilöstön työkykyä kehittävää ja/tai varmistavaa toimintaa?

Ei lainkaan	1	2	3	4	5	6	7	Erittäin paljon	0	En tiedä
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Viestintä ja osallistaminen

91. Pitävätkö esimiehet aktiivisesti palaveritea henkilöstönsä kanssa?

Ei lainkaan	1	2	3	4	5	6	7	Erittäin paljon	0	En tiedä
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

92. Otetaanko henkilöstöä aktiivisesti mukaan yrityksen kehittämiseen?

Ei lainkaan	1	2	3	4	5	6	7	Erittäin paljon	0	En tiedä
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

93. Osallistuvatko työntekijät teillä visio- ja strategiatyöhön?

Ei lainkaan	1	2	3	4	5	6	7	Erittäin paljon	0	En tiedä
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

94. Hyödynnetäänkö teillä henkilöstön aloitejärjestelmää?

Ei lainkaan	1	2	3	4	5	6	7	Erittäin paljon	0	En tiedä
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

95. Mitä sisäisen viestinnän keinoja käytätte?

Ammattijärjestöyhteistyö

105. Kuinka montaa työehtosopimusta noudatatte?

Ura- ja seuraajasuunnittelu

106. Missä määrin teillä tehdään seuraajasuunnitelmia?
- | | | | | | | | | | | |
|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| Ei lainkaan | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | Erittäin paljon | 0 | En tiedä |
| <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
107. Missä määrin teillä laaditaan kyvykkäille henkilöille sisäisiä urasuunnitelmia?
- | | | | | | | | | | | |
|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| Ei lainkaan | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | Erittäin paljon | 0 | En tiedä |
| <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

Lähtevät henkilöt

108. Missä määrin teillä selvitetään omaehtoisesti lähtevien lähdön syitä?
- | | | | | | | | | | | |
|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| Ei lainkaan | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | Erittäin paljon | 0 | En tiedä |
| <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
109. Missä määrin teillä tehdään suunnitelmallista osaamisen siirtoa lähteviltä henkilöiltä?
- | | | | | | | | | | | |
|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| Ei lainkaan | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | Erittäin paljon | 0 | En tiedä |
| <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
110. Missä määrin teillä tarjotaan työnhaku- yms. tukea irtisanotuille henkilöille?
- | | | | | | | | | | | |
|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| Ei lainkaan | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | Erittäin paljon | 0 | En tiedä |
| <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

Esimiestoiminta

111. Onko yrityksessänne määritelty erityisiä hyvän johtamisen periaatteita?
- Kyllä Ei En tiedä

- 112.** Onko teillä tarpeeksi esimiehiä työntekijöiden määrään nähden?
 Ei lainkaan 1 2 3 4 5 6 7 Erittäin hyvin 0 En tiedä
- 113.** Onko esimiehille varattu aikaa esimiestyölle?
 Ei lainkaan 1 2 3 4 5 6 7 Erittäin paljon 0 En tiedä
- 114.** Perehdytetäänkö esimiehiä henkilöstöasioiden hoitoon?
 Ei lainkaan 1 2 3 4 5 6 7 Erittäin paljon 0 En tiedä
- 115.** Paljonko teillä kiinnitetään huomiota esimiesvalmiuksiin esimiesten valinnassa?
 Ei lainkaan 1 2 3 4 5 6 7 Erittäin hyvin 0 En tiedä
- 116.** Koulutetaan/valmennetaan esimiehiä esimiestyöhön?
 Ei lainkaan 1 2 3 4 5 6 7 Erittäin hyvin 0 En tiedä
- 117.** Saavatko esimiehet systemaattisesti palautetta omasta esimiestoiminnasta?
 Ei lainkaan 1 2 3 4 5 6 7 Erittäin paljon 0 En tiedä
- 118.** Miten? _____
-
- 119.** Missä määrin teillä palkitaan esimiehiä esimiestyössä onnistumisesta?
 Ei lainkaan 1 2 3 4 5 6 7 Erittäin usein 0 En tiedä
- 120.** Miten? _____
-
- 121.** Ovatko esimiesten vastuut ja päätösvalta selkeitä kaikilla tasoilla?
 Ei lainkaan 1 2 3 4 5 6 7 Erittäin selkeitä 0 En tiedä

HRM-järjestelmät

122. Mitä henkilöstöjohtamisen tietojärjestelmiä käytätte?

123. Mitkä kolme asiaa nimeäisit tärkeimpien kehittävien HRM-asioiden listalle teidän yrityksessänne ja miksi?

124. Mitä toivoisit työläinsäädännön ja työehtosopimusjärjestelmän kehitykseltä tulevaisuudessa?

125. Mitkä ovat yrityksessänne joustavia / toimivia / innovatiivisia henkilöstökäytäntöjä?

126. Mitä yleisesti ottaen ajattelet yrityksenne kyvystä vastata markkinoiden vaatimuksiin?

127. Miten arvioit henkilöstön teillä yleisesti (määrä ja osaaminen) kykenevän vastaamaan yrityksenne tulevaisuuden haasteisiin??

128. Miten arvioit henkilöstöjohtamisen resurssien (määrä ja asiantuntemus) kykenevän vastaamaan yrityksenne tulevaisuuden haasteisiin?

Liite 3. Yrityskohtainen loppuraporttimalli

Henkilöstöjohtamisen kuntokartoitus Esimerkkiyritys X Joulukuussa 2015

Vaasan yliopiston ja Lappeenrannan teknillisen
yliopiston pk-yritysten henkilöstöjohtamista
käsitlevä tutkimus- ja kehittämishanke

TEKES, Työsuojelurahasto, Pohjanmaan kauppakamari

Sisältö

- Tutkimuksen tausta ja toteutus
- Henkilöstöjohtamisen nykytila
- Kehittämissuosituksset
- Koulutuspäivä syksyllä 2016
- Liitteet:
 - Henkilöstökyselyn tulokset



Tausta ja toteutus

- Tutkimuksessa tarkasteltiin yrityksen henkilöstöjohtamisen tilaa, tarvetta ja tulosvaikutuksia.
- Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää, mitä yrityksen henkilöstöjohtamisessa kannattaisi kehittää, jos halutaan parantaa kilpailukykyä ja tuloksellisuutta.
- Tulokset ovat yhdistelmä vastaajien näkemyksistä ja aineiston pohjalta tehdyistä analyyseistä.
- Haastattelut toteutettiin marras –joulukuun aikana, henkilöstökysely tammikuussa 2015.
- Vaasan Yliopiston johtamisen yksikön tutkijat Riitta Viitala ja Helena Kosola suorittivat haastattelut.

Organisaation voimavarat



Henkilöstökyselyn tulokset				
Tiedonkulku (12)		●	●	●
Ilmapiiri (13)		●	●	●
Vaikutusmahdollisuudet (14)		●	●	●
Työpaikan toimivuus ja joustavuus (16)		●	●	●
Työnantajakuva (17)		●	●	●
Osaaminen (yksikkö) (18)	●	●	●	●
Suoriutuminen (yksikkö) (19)		●	●	●
Esimiehentoiminta (21)		●	●	●

Henkilöstön voimavarat



Henkilöstökyselyn tulokset

Tavoitetietoisuus (11)	● ● ●
Työn innostavuus (15)	● ● ●
Vuorovaikutus esimiehen kanssa (22)	● ● ●
Osaamisen hallinta (yksilö) (23)	● ● ●
Suoriutumisen hallinta (yksilö) (24)	● ● ●
Työssä jaksaminen (25, käänteinen asteikko)	● ● ●
Kiire (26)	● ● ●
Motivaatio (27)	● ● ●
Innovatiivisuus (28)	● ● ●

Haastattelujen tulkintakehys

HR-KÄYTÄNTÖ	HAASTATTELUJEN TEEMAT
Henkilöstöjohtamisen strategisuus	Dokumentoitu henkilöstöstrategia / Henkilöstönäkökulma liiketoimintastrategiassa / HRM -tavoitteet vuosittain / HRM:n onnistumisen mittaaminen / Henkilöstösuunnitelmat / Paikallinen sopiminen
Henkilöstöjohtamisen resurssit	Päätoiminen HR-henkilö / Muut resurssit HRM-työssä / Ostettavat HR-palvelut / HR-tietojärjestelmät
Työpanoksen joustavuus	Työvoimareservi kuormitushuippuihin (kiirespääläiset, tuntityöntekijät, projektityöntekijät, lomatuuraajat, kesätyöntekijät) / Työaikapankki / Ailhenkkijet / Yliytöt / Harjoittelijat
Työajan ja -paikan joustavuus	Mahdollisuus etätööhön / Työaikajoustot (liukumet, mahdollisuus työajan lyhennyksiin, työaikapankki)
Varahenkilö- ja seuraajasuunnittelu	Varahenkilöjärjestelmä / Seuraajasuunnitelmat / Sisäiset urasuunnitelmat
Henkilöstön hankinta	Henkilöstömäärän muutosten systemaattinen ennakointi osana vuosisuunnittelua / Räästälöidyt työ sopimukset / Kehitetty rekrytointiproseduuri / Rekrytointikanavat / Valintamenettelyt
Perehdyttäminen	Kirjalliset työnkuvat / Systemaattinen perehdytyskäytäntö

Henkilöstöjohtamisen käytännöt

Haastattelujen tulokset	
Henkilöstöjohtamisen strategisuus	
Henkilöstöjohtamisen resurssit	
Työpanoksen joustavuus	
Työajan ja -paikan joustavuus	
Varahenkilö- ja seuraajasuunnittelu	
Henkilöstön hankinta	
Perehdyttäminen	

Haastattelujen tulkintakehys

HR-KÄYTÄNTÖ	HAASTATTELUIEN TEEMAT
Osaamisen kehittäminen	Osaamisen kehittämisen budjetti / Koulutussuunnitelmat / Osaamisen kehittämissuunnitelmat / Kehityskeskustelukäytäntö / Osaamiskartoitukset / Sisäiset koulutukset / Koulutuspalvelujen osto / Muut osaamisen kehittämisen keinot / Osaamisen siirto
Suorituksen johtaminen	Kirjalliset tehtäväkuvaukset / Henkilökohtainen tavoiteasetanta / Yksilötason suorituksen arviointi / Ryhmätason suorituksen arviointi / Henkilöstön tilaa koskeva raportointi / Yrityksen tuottavuuden ja tuloksellisuuden seuranta suhteessa henkilöstöön tai henkilöstökustannuksiin
Palkitseminen	Tulospalkitseminen (ylin johto, esimiehet, toimihenkilöt, tiimit, työntekijät) / Suorituksen vaikutus palkkaan / Palkitsemisen muodot / Palkan määrittely
Työhyvinvointi	Laadittu työhyvinvointiohjelma / Työhyvinvointibudjetti / Ilmapiiiri- tai työhyvinvointikyselyt / Lakisääteistä laajemmat työterveyspalvelut / Ilmapiiiriä edistävät tapahtumat / Puuttuminen ongelmiin / Omaehtoisien tyky-toiminnan tukeminen
Viestintä ja osallistaminen	Esimiesten palaverikäytännöt / Henkilöstön osallistaminen (kehittämistoimintaan, strategiseen suunnitteluun) / Aloitetointi / Sisäinen viestintä
Esimiestoiminta	Esimiestoiminnan perisetteet / Esimiestyön resursointi (määrä, aikaresurssi) / Esimiesten perehdyttäminen / Esimiesvalmiuksien huomiointi / Esimiesvalmennus / Palaute ja palkitseminen
Osaamisen kehittäminen	Osaamisen kehittämisen budjetti / Koulutussuunnitelmat / Osaamisen kehittämissuunnitelmat / Kehityskeskustelukäytäntö / Osaamiskartoitukset / Sisäiset koulutukset / Koulutuspalvelujen osto / Muut osaamisen kehittämisen keinot / Osaamisen siirto

Henkilöstöjohtamisen käytännöt ● ● ●

Haastattelujen tulokset		
Osaamisen kehittäminen	●	● ●
Suorituksen johtaminen	●	● ●
Palkitseminen	●	● ●
Työhyvinvointi	● ●	●
Viestintä ja osallistaminen	● ●	●
Esimiestoiminnan johtaminen	● ●	●

Kehittämissuositukset

- Yhtenäisen henkilöstöstrategian laatiminen organisaatiolle
 - Kaikille yhteiset ja systemaattiset henkilöstöjohtamisen periaatteet niillä osa-alueilla, joilla se kohtuullisesti voidaan tehdä
 - Esim. kehityskeskustelukäytäntö, aineettoman palkitsemisen ratkaisut, työhyvinvoinnin johtaminen, tehtäväkuvien ja tavoitteiden selkiyttäminen
 - Henkilöstövastaavan /päällikön nimeäminen
 - Henkilöstöjohtamisen asiat johtoryhmän agendalle säännöllisesti
- Kiireen taltuttaminen: kiireen kokemuksen taustalla olevien tekijöiden tutkiminen ja hallinta
- Johtoryhmän haaste: saada itsenäiset erinomaiset yksiköt pari askelta lähemmäksi toisiaan ja kehittämään synergisesti kokonaisuutta

Liite 4. Hankkeen näkyvyys

HERMES-hanke on ollut hyvin laajasti näkyvillä sekä mediassa että yhteistyökumppaneidemme keskuudessa. Hanketta on esitelty myös useilla Vaasan yliopiston kursseilla ja hankkeessa kerättyä aineistoa sekä yrityskontakteja on käytetty muun muassa henkilöstöjohtamisen kurssin case-esimerkkeinä.

HERMES mediassa

- YLEn sekä Radio Vegan julkaisema uutisointi HERMES-projektista, joka toteutettiin Alucar Oy:ssa (linkki): <http://arenan.yle.fi/1-3348040>
- Kauppalehden artikkeli projektitutkija Helena Kosolasta (linkki): <http://www.kauppalehti.fi/uutiset/elakkeesta-voi-alkaa-kolmas-ura/zcMxiBVc?ref=facebook:1e3a>

Esimiesvalmennukset

- ELO:n työhyvinvointi koulutuspäivä Pohjanmaalaisille pk-yrityksille (n. 25 yritystä mukana). Jenni Kantola ja Katja Ekman esittelivät HERMES-projektia, sen tavoitteita ja hyötyjä pk-yrityksille. Samassa tilaisuudessa sovimme muutaman yrityksen kanssa HERMES-yhteistyöstä, jotka on jo toteutettu.
- HERMES-tiimin toteuttama kehityskeskusteluvideo liittyen Ala-Talkkari Oy:n projektiin (linkki): <https://cloud.uwasa.fi/index.php/s/sVzuDpza9jJzkWQ/download>
- Huhtikuussa 2016, HERMES-hankkeen tulosten esittely sekä esmiesfoorumi, Rinta-Joupin autoliike Oy, mukana n. 50 esimiestä. HERMES-tiimistä mukana projektitutkija Katja Ekman.
- Kesäkuussa 2016, HERMES-hankkeen tulosten esittely sekä esmiesfoorumi ja workshopit, Pohjanmaan Siivous Oy, Katja Ekman ja Jenni Kantola.

Vaasan yliopiston kursseilla

- Henkilöstöjohtamisen kandikurssilla HERMES esittely ja käytännön case-tehtävän (nimetön Hermekseen osallistunut yritys) avulla opetustyö. N. 60 opiskelijaa.
- Liisa Mäkelän kurssi (Key and Emerging Themes in Management Studies), jossa esiteltiin HERMES (Susanna Kultalahti ja Katja Ekman). N. 30 opiskelijaa

Projektiblogit

Julkaisimme hankkeen aikana blogikirjoituksia Vaasan yliopiston kotisivuilla aiheista, jotka koskettivat meitä hankkeen aikana. Kirjoitukset liittyivät joko tutkimusteemaan, yrityksiin tai itse tutkimuksen tekemiseen.