



**TURUN KAUPPAKORKEAKOULU**  
**Turku School of Economics**

**HENKILÖSTÖVOIMAVAROJEN  
JOHTAMISEN KÄYTÄNNÖT  
SUOMALAISSA PK-YRITYKSISSÄ**

**HRM-käytäntöjen virallisuus ja kehittämishaasteet johdon  
näkökulmasta**

Liiketaloustiede, johtamisen ja  
organisoinnin pro gradu -tutkielma

Laatija  
Janette Johansson 9099

Ohjaajat  
KTT Arto suominen  
KTM Essi Saru

20.5.2009  
Turku

# SISÄLLYS

|       |  |    |
|-------|--|----|
| 1     | JOHDANTO.....  | 4  |
| 1.1   | Tutkielman taustaa.....  | 4  |
| 1.2   | Tutkielman tavoite ja rajaukset .....  | 7  |
| 2     | HENKILÖSTÖVOIMAVAROJEN JOHTAMINEN OSANA YRITYKSEN STRATEGIAA .....           | 10 |
| 2.1   | Henkilöstövoimavarojen strateginen johtaminen .....                          | 10 |
| 2.2   | Henkilöstövoimavarojen suunnittelu .....                                     | 14 |
| 2.3   | Rekryointi.....  | 15 |
| 2.3.1 | Rekryointistrategia.....   | 15 |
| 2.3.2 | Rekryointikanavat.....   | 17 |
| 2.3.3 | Valintamenetelmät .....  | 20 |
| 2.4   | Henkilöstön kehittäminen .....   | 22 |
| 2.4.1 | Henkilöstön kehittäminen ja organisaation oppiminen.....                     | 22 |
| 2.4.2 | Koulutus- ja kehittämismenetelmät .....                                      | 25 |
| 2.4.3 | Palkitseminen ja työsuorituksen arviointi .....                              | 28 |
| 3     | PK-YRITYSTEN HRM-KÄYTÄNNÖT JA NIIDEN KEHITTÄMISEEN VAIKUTTAVAT TEKIJÄT ..... | 33 |
| 3.1   | Henkilöstöjohtamisen määräytyminen pk-yrityksissä.....                       | 33 |
| 3.2   | Pieni on kaunista?.....  | 35 |
| 3.3   | HRM-käytännöt pk-yrityksissä .....   | 39 |
| 3.3.1 | Rekryoinnin lähtökohdat ja kanavat pk-yrityksissä.....                       | 39 |
| 3.3.2 | Fokus henkilöstön kehittämisessä vai tuotoksen maksimoinnissa?..             | 45 |
| 3.3.3 | Subjekttiivinen työsuorituksen arviointi ja työehtosopimuspalkka..           | 49 |
| 3.4   | Kasvu ja HRM-käytäntöjen muutokset.....                                      | 53 |
| 3.5   | HRM-muutoksien implementointi.....   | 56 |
| 4     | TUTKIMUSAINEISTO JA -MENETELMÄT.....   | 59 |
| 4.1   | Laadullisen tutkimuksen lähtökohdat .....                                    | 59 |
| 4.2   | Aineisto ja analyysimenetelmät.....  | 60 |
| 4.3   | Tutkimuksen luotettavuus .....   | 64 |
| 5     | TULOKSET .....   | 67 |
| 5.1   | Strateginen suunnittelu ja kasvu kohdeyrityksissä .....                      | 67 |
| 5.2   | Rekryointikäytännöt .....  | 69 |

|       |  |     |
|-------|--|-----|
| 5.2.1 | Työvoimatoimistosta taitavaa väkeä.....                        | 69  |
| 5.2.2 | Pula leipureista ja lihamestareista.....                       | 71  |
| 5.2.3 | Palkka suhteellinen motivaatiotekijä .....                     | 73  |
| 5.2.4 | Työhaastattelulla töihin.....                                  | 75  |
| 5.2.5 | Aikapula ja hermot rekrytoinnin kustannuksia.....              | 77  |
| 5.3   | Koulutuksen tärkeys ja koulutusmenetelmät .....                | 80  |
| 5.3.1 | Sekoitus opiskelijoita ja rautaisia ammattilaisia.....         | 80  |
| 5.3.2 | Tuotteiden tuntemus koulutuksen lähtökohta.....                | 82  |
| 5.3.3 | Kouluttautuminen ja kehittymishalu luonnollinen osa työtä..... | 85  |
| 6     | JOHTOPÄÄTÖKSET.....  | 87  |
| 7     | YHTEENVETO.....  | 92  |
|       | LÄHTEET .....  | 96  |
| LIITE | HAASTATTELUIJEN TEEMARUNKO .....                               | 101 |

# 1 JOHDANTO

## 1.1 Tutkielman taustaa

Pk-yrityksillä on vahva taloudellinen rooli Suomessa. Ne auttavat parantamaan talouden tilaa luomalla uusia työpaikkoja ja toimimalla innovaatioiden lähteenä (Wilkinson 1999, 206). Tilastokeskuksen (2006) tekemän selvityksen mukaan pienet ja keskisuuret yritykset eli pk-yritykset muodostivat viime vuonna 99,8 prosenttia koko Suomen yrityskannasta. Pk-yritykset myös työllistivät samaisena vuonna 61,9 prosenttia eli yli puolet kaikkien yritysten henkilöstöstä (Tilastokeskus 2006). Vaikka pk-yritysten merkitys työllistämässä ja taloudellisessa kasvussa on Suomessa yleisesti tunnettu ja tunnustettu, pk-yrityksiä käsittelevä tutkimus ja kirjallisuus on lisääntynyt olennaisesti vasta viime vuosikymmenellä. Erityisesti pk-yritysten henkilöstövoimavarojen johtamisen (HRM) tutkiminen on ollut vähäistä esimerkiksi tuotantoon, rahoitukseen ja markkinointiin verrattuna (McEvoy 1984, 7; Beaver & Hutchings 2004, 74; Wilkinson 1999, 206; Nguyen & Bryant 2004, 600). Henkilöstövoimavarojen johtamisesta on olemassa laajalti kirjallisuutta, mutta se palvelee lähinnä suurten yritysten tarpeita (Kotey & Sheridan 2004, 474; Carroll, Marchington & Earnshaw 1999, 236).

Eräs syy siihen, miksi laadukas pk-yritysten henkilöstöjohtamista käsittelevä tutkimus ja erityisesti niiden saavuttama akateeminen status on niin vähäistä, löytyy niiden tutkimisen vaikeudesta. Vaikka pk-yrityksissä työskentelee suhteellisen vähän työntekijöitä, eikä niiden organisaatorakenne ole yleensä kovin monimutkainen, ei se tarkoita, että ne olisivat helppoja tutkimuskohteita. Juuri selkeiden rakenteiden ja käytäntöjen puute tekee niiden tutkimisen haasteelliseksi. Pk-yrityksistä ei löydy muun muassa sellaista kvantitatiivista tietoa, joka suurissa yrityksissä on helposti saatavilla. Pk-yritykset eivät myöskään ole pieniä versioita suurista yrityksistä, vaan täysin omanlaisia kokonaisuuksia, joiden toimintatapoihin on vaikea päästä sisälle, ja jotka ovat kaikkea muuta kuin selkeitä kokonaisuuksia. (Curran & Blackburn 2001, 5.)

Pk-yritysten henkilöstöjohtamisen tutkimista vaikeuttaa osaltaan jo se, että pk-sektoriin lukeutuvat yritykset ovat hyvin erikokoisia, eikä pk-yritykselle ole olemassa yhtä oikeaa, maailmanlaajuisesti hyväksyttyä määritelmää. Sellaisen yleispätevän henkilöstövoimavarojen johtamisen teorian muodostaminen, joka olisi sovellettavissa koko pk-yrityskenttään, on lähes mahdotonta. Vaikka kiinnostus pk-yrityksiä ja niiden henkilöstövoimavarojen johtamista kohtaan on noussut viime vuosina, on niitä käsittelevässä kirjallisuudessa edelleen aukko, jota tutkielma pyrkii osaltaan täyttämään. Yrittäjyyttä ja henkilöstövoimavarojen johtamista on erikseen tutkittu paljon, mutta niiden yhdistäminen on saanut suhteellisen vähän huomiota (Mazzarol 2003, 28).

Vain murto-osa suomalaisista pk-yrityksistä pyrkii tietoisesti kasvuun. Tämä johtuu pitkälti siitä, että kasvussa on kysymys riskin ottamisesta ja pk-yritysten riskinotto kyky on rajallinen. (Elinkeinoelämän keskusliitto EK 2006, Kasvun ajurit 2.) Lisäksi useassa pk-yrityksessä muut kuin rahalliset tekijät voivat ohjaavat toimintaa, jolloin liiketoiminnalla ei välttämättä edes haeta kasvua. Syynä yrityksen perustamiseen voi rahallisten tai kasvutavoitteiden sijaan olla esimerkiksi mahdollisuus joustavaan itsenäiseen työskentelyyn ja itsensä toteuttamiseen tai tunne siitä, että on saavuttanut jotakin, josta voi olla ylpeä. (Walker & Brown 2004, 577.) Pk-yritys voi toimia menestyksellisesti myös tavoittelematta kasvua. Johdon henkilökohtaiset kyvyt ja motiivit määräävät sen, mitä liiketoiminnalla halutaan saavuttaa. (Elinkeinoelämän keskusliitto EK 2006, Kasvun ajurit 2; Walker & Brown 2004, 577.) Kasvuyritykselle on olemassa melkein yhtä monta määritelmää, kuin on niitä koskevia tutkimuksiakin. Tavallinen tapa arvioida kasvua on liikevaihdon kasvu. Jos yrityksen liikevaihto on kasvanut 3–5 peräkkäisenä vuonna tietyllä prosentilla, se katsotaan kasvuyritykseksi. Se, paljonko yrityksen liikevaihdon on kyseisellä ajanjaksolla pitänyt kasvaa, jotta yritys luetaan kasvuyritykseksi, vaihtelee 10 ja 50 prosentin välillä tutkimuksesta riippuen. Kasvua voidaan mitata myös henkilöstömäärän vuosikasvun perusteella, jolloin kasvuyritysten määrä on usein liikevaihdon kasvun perusteella mitattua pienempi. Mitä useampia tunnuslukuja käytetään samanaikaisesti, sitä pienemmäksi kasvuyritysten määrä yleensä muuttuu. (Oulu Wellness Institute; Helsingin kauppakorkeakoulun kasvuyritystutkimus)

Kasvuyrittäjyys on kuitenkin pelkkiä taloudellisia tunnuslukuja laajempi ilmiö, jossa on kyse pitkäjänteisestä ja hallitusta kasvusta sekä kasvumahdollisuuksien tunnistamisesta ja hyödyntämisestä. Kasvuyrittäjyyden määrittelyssä tarvitaan siksi taloudellisten tunnuslukujen ohella myös yrityksen toimintatapaan liittyvää laadullista arviointia. Laadullisen muutoksen mittareita ovat muun muassa yrityksen liiketoimintamallin kehittyminen, omistuspuhjan laajeneminen, ammattiomistajien mukanaolo (esim. pääomasijoittajien) ja yrityksen hallintotavan kehittäminen. Myös yrityksen kansainvälisyys käytetään kriteerinä kasvuyritystä määriteltäessä. Kotimarkkinoiden pienuuden vuoksi kansainvälistyminen onkin yksi tavallinen kasvun keino. Määritelmästä riippumatta kasvu ei ole itse tarkoitus, vaan sen avulla haetaan kannattavuutta ja vahvempaa kilpailuasemaa markkinoilla. (Helsingin kauppakorkeakoulun kasvuyritystutkimus; Elinkeinoelämän keskusliitto EK 2006, Kasvun ajurit 2.)

Vaikka vain murto-osa suomalaisista pk-yrityksistä on kasvuyrityksiä tai kasvuhakuisia yrityksiä, pk-yritysten menestys ja kasvu on tärkeää työllisyyden ja yhteiskunnan hyvinvoinnin kannalta (Elinkeinoelämän keskusliitto EK 2006, Kasvun ajurit 2). Tutkielman kannalta kasvussa on mielenkiintoista sen pk-yritysten henkilöstöjohtamiselle asettamat haasteet. Kasvuun liittyy usein henkilöstömäärän kasvu, mikä vaikuttaa henkilöstöjohtamiseen liittyviin käytäntöihin ja asettaa haasteita niiden

kehittämislle. Toisaalta henkilöstön määrän tai laadun lisääminen voi itsessään olla kasvun edellytys. Kunkin pk-yrityksen on kasvun luonteesta riippumatta sovellettava ja kehitettävä niiden toiminnan kannalta optimaalisia henkilöstöjohtamisen käytäntöjä onnistuakseen löytämään osaavia työntekijöitä ja saadakseen heidät pysymään yrityksessä.

Mielenkiintoista on, että Suomen Yrittäjien pk-yritysbarometrissa (2007), jossa kartoitettiin pk-yritysten kehittämistarpeita, henkilöstön kouluttamiseen ja kehittämiseen liittyvät käytännöt nähtiin toiseksi tärkeimpinä. Niiden edelle kohosivat vain myyntiin ja markkinointiin liittyvät toimenpiteet. Samassa tutkimuksessa nousivat entistä useammin esille ongelmat ammattitaitoisen työvoiman saatavuudessa, mikä nähtiin jopa yrityksen kehittämisen pahimpana esteenä. Kysymys ammattitaitoisen työvoiman löytämisestä ja houkuttelemisesta yrityksen palvelukseen nousee yhä tärkeämmäksi kilpailun kiristyessä. Henkilöstösuunnittelu ja henkilöstöjohtaminen ovat elintärkeitä jo pelkästään kasvun mahdollistamisen kannalta. Lisäksi hyvällä henkilöstöjohtamisella ja -suunnittelulla on mahdollista saavuttaa sitoutunut henkilöstö, jonka osaaminen ja tehokkuus luovat yritykselle kilpailukykyä.

Henkilöstöjohtamista käsittelevässä kirjallisuudessa puhutaan kuitenkin usein *bleak house* -ilmiöstä, joka yhdistetään vahvasti pieniin ja keskisuuriin yrityksiin. Ilmiöllä viitataan yrityksessä sovellettavien henkilöstökäytäntöjen köyhyteen, kuten huonoihin työehtoihin ja -oloihin, johdon suoraan kontrollointiin, lähes olemattoman vähäiseen koulutukseen sekä henkilöstön korkeaan vaihtuvuuteen. *Bleak house* -ilmiön uskotaan johtuvan henkilöstön mieltämisestä tuotannon kannalta pakolliseksi välttämättömäksi kustannustekijäksi ja siitä seuraavasta kyvyttömyydestä nähdä henkilöstön potentiaali ja tärkeys yrityksen toiminnan kehittämisessä. (Bacon, Ackers, Storey ja Coates 1996, 82–83; Wilkinson 1999, 53.) Ilmiö toimii hyvänä esimerkkinä siitä, miten suuresti johdon ajatusmallit voivat vaikuttaa henkilöstöjohtamiseen yrityksissä. Pk-yrityksissä pyritään usein kustannussyistä tulemaan toimeen niin vähäisellä henkilöstöllä ja henkilöstön kehittämisellä kuin mahdollista. On myös ymmärrettävää, että mitä pienempi yritys on kyseessä, sitä enemmän yhdenkin uuden työntekijän palkkaaminen tuntuu kokonaiskustannuksissa. Henkilöstöjohtamisen tulisi kuitenkin aina palvella yrityksen tarpeita, minkä vuoksi henkilöstöön tulisi panostaa kustannuksien kasvusta huolimatta, jos se yrityksen toiminnan ja kasvun kannalta on tarpeellista.

*Bleak house* -ilmiöstä ei kuitenkaan olla yhtä mieltä. Muun muassa Hornsby ja Kuratko (1990; 2003) ovat tutkimuksissaan saaneet tuloksia, jotka puhuvat kirjallisuuden luomaa negatiivissävytteistä kuvaa vastaan. Tutkiessaan yhdysvaltalaisen 1–150 henkilöä työllistävien pienten yritysten henkilöstökäytäntöjä yhdysvalloissa, he totesivat niissä sovellettavien käytäntöjen olevan usein huomattavasti luultua kehittyneempiä. Myös Bacon ym. (1996, 82) esittävät monien pk-yritysten ottaneen käyttöön sellaisia henkilöstövoimavarojen johtamiseen liittyviä käytäntöjä (new

management practices), jotka ovat aiemmin olleet pienissä yrityksissä harvinaisia. Tällaisista käytännöistä esimerkkinä voidaan mainita systemaattinen ja integroitu tekniikka henkilöstövalintoihin, työehtojen ja -olojen harmonisointi sekä työsuorituksen perustuva palkkaus (Bacon ym. 1996, 82). Näistä positiivisista tuloksistakin huolimatta pk-yritysten henkilöstövoimavarojen johtaminen ja siihen liittyvät käytännöt mielletään hyvin vapaamuotoisiksi ja kehittymättömiksi, minkä bleak house -ilmiön yhdistäminen nimenomaan pk-yrityksiin osoittaa. (Kotey & Slade 2005, 16–17.)

Mielenkiintoista pk-yritysten HRM-käytäntöjen tutkimisen kannalta on, että Hornsbyn ja Kuratkon (2003) tekemä uusintatutkimus, jonka tarkoituksena oli verrata saatuja tuloksia vuonna 1990 toteutetun tutkimuksen tuloksiin, osoitti kokonaisuudessaan vain vähäistä muutosta pk-yritysten HRM-käytännöissä ja niihin liittyvissä ongelmissa. Molempien vuosien tutkimuksissa kartoitettiin myös omistajajohtajien käsityksiä viidestä tärkeimmästä henkilöstövoimavarioihin liittyvästä suuntauksesta kumpanakin ajankohtana. Vaikka tutkimusten välillä on eroa enemmän kuin kokonainen vuosikymmen, laadukkaiden työntekijöiden saatavuus sekä työntekijöille tarjotut edut olivat molemmissa tutkimuksissa kriittisimpiä henkilöstöjohtamisen saralla koettuja huolenaiheita henkilöstömäärästä riippumatta. Tulos osoittaa, että osaavan työvoiman houkuttelevuus pk-yrityksiin on yhtä kriittinen menestystekijä kuin kymmenen vuotta sitten. Lisäksi uusintatutkimuksen tulosten perusteella työntekijöiden säilyttäminen koetaan entistä tärkeämmäksi.

Bleak house -ilmiöstä puhuttaessa törmätään yleistettävyyden ongelmaan, sillä käsite on syntynyt Iso-Britanniassa, eikä se siten välttämättä kuvasta henkilöstöjohtamista suomalaisissa pk-yrityksissä. Myös suurin osa HRM-käytännöistä tehdyistä tutkimuksista koskee nimenomaan ulkomaisia pk-yrityksiä. Vaikka kiinnostus pk-yrityksiä ja niiden henkilöstöjohtamisen tutkimista kohtaan onkin kasvanut viime vuosien aikana, bleak house -ilmiötä ei ole vielä Suomessa tutkittu. Siksi juuri suomalaisten pk-yritysten tutkiminen on erityisen mielenkiintoista ja tarpeellista. Vaikka henkilöstöjohtamisen tärkeys pk-yrityksissä on todettu eri tutkimuksissa, henkilöstöjohtamisen saama rooli yrityksessä on monien asioiden summa ja pelkkä tärkeyden tiedostaminen ei aina ole ratkaisevin tekijä henkilöstöjohtamisen käytäntöjen kehittämisessä. Mielenkiintoinen kysymys onkin, voidaanko myös suomalaisten pk-yritysten yhteydessä puhua bleak house -ilmiöstä.

## 1.2 Tutkielman tavoite ja rajaukset

Pk-yritysten henkilöstövoimavarojen johtamisen tutkiminen on mielenkiintoista ja haasteellista, koska toisin kuin suuremmissa yrityksissä, siihen liittyvät käytännöt eivät vielä ole kovin vakiintuneita. Suppeimmillaan henkilöstöjohtaminen pk-yrityksissä voi

tarkoittaa lailla säädettyjä velvollisuuksia, kuten palkanmaksua tai muita pakollisia työ sopimukseen liittyviä toimenpiteitä. Laajimmillaan kysymys voi puolestaan olla hyvin suunnitellusta ja hallitusta kokonaisuudesta, joka sisältää edellisten lisäksi mm. henkilöstön hyvinvointiin, osaamisen kehittämiseen ja palkitsemiseen liittyviä toimia, joiden avulla pyritään saavuttamaan ammattitaitoinen, motivoitunut ja sitoutunut henkilöstö. Pk-yritysten henkilöstökäytäntöjen monimuotoisuus sekä tarve näiden käytäntöjen arvioinnille ja kehittämiselle on pääsyy siihen, miksi tutkimuksessa ollaan kiinnostuneita juuri pk-yrityksistä.

Tutkielman tarkoituksena on kartoittaa henkilöstöjohtamisen haasteita pk-yrityksen johdon näkökulmasta. Tutkimusongelmana on selvittää, **kuinka virallisia henkilöstövoimavarojen johtamisen käytännöt suomalaisissa pk-yrityksissä ovat ja mitkä tekijät vaikuttavat näiden käytäntöjen muodostumiseen**. Tutkimusongelma ratkaistaan vastaamalla seuraaviin kysymyksiin:

- Millaisia henkilöstövoimavarojen johtamisen käytäntöjä suomalaisista pk-yrityksissä on löydettävissä?
- Miten kasvu vaikuttaa henkilöstökäytäntöjen kehittymiseen?
- Millaisia henkilöstövoimavarojen johtamisen käytäntöihin liittyviä ongelmia pk-yrityksissä kohdataan?

Tutkimus kohdistuu erityisesti pienten ja keskisuurten yritysten eli pk-yritysten henkilöstöjohtamisen problematiikkaan. Pk-yritykseksi määritellään kaikki alle 250 henkilöä työllistävät yritykset, joiden vuosittainen liikevaihto on maksimissaan 50 miljoonaa euroa ja taseen loppusumma enintään 43 miljoonaa euroa (Komission suositus 2003, L 124/39). Pk-yritykset on jaettu tarkemmin kolmeen eri kokoluokkaan: mikroyrityksiin, pieniin yrityksiin sekä keskisuuriin yrityksiin. Mikroyrityksiä ovat yritykset, joiden liikevaihto ja taseen loppusumma on enintään kaksi miljoonaa euroa ja joissa työskentelee alle 10 henkeä. Yritykset, joiden henkilöstömäärä sijoittuu 10 ja 50 työntekijän väliin ja joiden liikevaihto ei ylitä 10 miljoonaa euroa, lukeutuvat puolestaan pieniin yrityksiin. Kun henkilöstömäärä ylittää pienelle yritykselle määritetyt rajat, puhutaan keskisuurista yrityksistä, jotka lähenevät jo kooltaan ja rakenteeltaan suuria yrityksiä. Henkilöstömäärä on pk-yrityksen määritelmän pääasiallinen peruste, mutta myös liikevaihdon ja taseen tarkastelu on välttämätöntä, jotta saadaan käsitys yrityksen todellisesta merkityksestä. (Elinkeinoelämän keskusliitto 2008; Komission suositus 2003, L 124/39.) Tässä tutkielmassa pk-yrityksellä tarkoitetaan kaikkia pk-yrityksiksi lukeutuvia yrityksiä, mutta varsinaiset kohdeyritykset ovat henkilöstömäärältään pieniä tai pienen ja keskisuuren yrityksen rajalle sijoittuvia noin 20–60 henkeä työllistäviä yrityksiä.

Tutkielma on rajattu lisäksi tarkastelemaan vain suomalaisia pk-yrityksiä, koska henkilöstöjohtamisen käytännöt ovat suurelta osin kulttuurisidonnaisia ja niitä säätelevät lait usein maakohtaisia. Kulttuuri- ja maakohtaisten tekijöiden huomioon-



ottaminen pk-yritysten muutenkin vaihtelevissa henkilöstökäytännöissä edellyttäisi sekä tutkimuskysymyksen ja siihen liittyvien osaongelmien laajentamista niin paljon, että tutkimustulosten analysointi ja raportointi ei olisi mahdollista tässä tutkielmassa. Lisäksi keskittyminen juuri suomalaisiin yrityksiin on mielestäni perusteltua ja järkevää myös siksi, että tarkastelemalla ja kehittämällä niiden toimintaa, on mahdollista vahvistaa kotimaisten yritysten kasvua ja kilpailukykyä. Kuten Kiviniemi (2001, 71) toteaa, tutkimuksen rajaamisessa on kyse myös tulkinnallisesta rajauksesta ja tutkimusongelma täsmentyy koko tutkimuksen ajan, erilaisten johtoajatuksien, johtolankojen tai työhypoteesien ohjatessa tutkimuksessa tehtäviä ratkaisuja.

Tutkielma on jaettu pääpiirteissään kahteen osaan, joista kummatkin pyrkivät omalta osaltaan vastaamaan asetettuihin tutkimuskysymyksiin. Luvut 2–3 tarkastelevat pk-yritysten henkilöstöjohtamiseen liittyviä kysymyksiä teoriassa, kun taas luvut 4–5 syventyvät aiheeseen empirian keinoin. Luvussa kaksi käydään läpi henkilöstöjohtamiseen liittyviä käsitteitä ja esitellään yleisimpiä henkilöstövoimavarojen johtamisen käytäntöjä ja osa-alueita. Kolmannessa luvussa käsitellään puolestaan pk-yritysten henkilöstöjohtamiseen ja -käytäntöihin liittyviä erityispiirteitä ja ongelmia. Luvussa kolme esitettyjä näkemyksiä on hyödynnetty sekä empiirisen aineiston keräämisessä että aineistosta saatujen tulosten analysoinnissa, joita käsitellään johtopäätösten lisäksi syvemmin luvuissa 4–5. Ennen perehtymistä pk-yritysten henkilöstöjohtamisen maailmaan käydään läpi henkilöstövoimavarojen johtamisen kokonaisuutta, joiden avulla tutkimus asemoidaan laajempaan HRM-keskusteluun.

## 2 HENKILÖSTÖVOIMAVAROJEN JOHTAMINEN OSANA YRITYKSEN STRATEGIAA

### 2.1 Henkilöstövoimavarojen strateginen johtaminen

*Kaikkiin muihin yrityksen voimavaroihin verrattuna henkilöstöön liittyy se ylivertainen haaste, että se koostuu ihmisistä, joilla on tunteet ja tahto.*  
(Strömmer 1999, 11)

Henkilöstö on yrityksen olemassaolon ja erityisesti kannattavuuden kannalta välttämätön voimavara, jota ilman uusien tuotteiden, palveluiden ja toimintatapojen kehittäminen olisi mahdotonta. Ihmisissä piilee se innovatiivisuus ja luovuus, joka mahdollistaa yrityksen toiminnan kehittymisen ja luo kilpailukykyä. (Strömmer 1999,11; Katz, Aldrich, Welbourne & Williams 2000, 7.) Henkilöstö on voimavarana kuitenkin samalla erittäin hauras ja henkilöstöön liittyviä ongelmia esiintyy läpi koko yrityksen elinkaaren aina syntyvaiheesta taantumaa asti. (Strömmer 1999, 10; Rutherford, Buller ja Mc Mullen 2003, 322.) Pienenkin työntekijäjoukon, samanaikainen siirtyminen pois tehtävistään, suuresta puhumattakaan, saattaa aiheuttaa merkittäviä katkoksia ja ongelmia yrityksen toiminnassa sekä horjuttaa asiakkaiden luottamusta. (Strömmer 1999, 10.) Yritysten on panostettava yhä enemmän henkilöstönsä osaamiseen saavuttaakseen luotettavan toimittajan tai valmistajan maineen asiakkaiden ja yhteistyökumppaneiden silmissä. Markkinoiden kansainvälistyminen ja kiristynvä kilpailu luovat myös haasteita erityisesti ammattitaitoisen henkilöstön saatavuuden ja pysyvyyden suhteen. Henkilöstön riittämättömyys samoin kuin puutteet henkilöstön osaamisessa heikentävät väistämättä työn tai palvelun laatua ja heijastuvat sitä kautta suoraan yrityksestä ulospäin. (Strömmer 1999, 10.) Vaikka tämä on luonnollisesti haitaksi kaikille yrityksille, erityisesti pk-yritysten kannalta imagon säilyttäminen on tärkeää niiden toiminnan pienuuden vuoksi. Suuren organisaation mahdollistaman taloudellisen tuen ja taustakoneiston puuttuessa jo muutamankin hyvän asiakkaan menettämisellä saattaa olla kohtalokkaita seurauksia.

Yleensä yrityksillä on visio eli tulevaisuuden tavoite, jota kohti ne toiminnallaan pyrkivät sekä liiketoimintastrategia, jossa on määritelty, miten visio aiotaan käytännössä saavuttaa. Yrityksissä on usein laadittu myös erillinen henkilöstöstrategia, jossa on määritelty henkilöstövoimavaroja koskevat määrälliset ja laadulliset tavoitteet pitkällä aikavälillä. Sen tarkoituksena on taata, että yrityksellä on kullakin hetkellä käytössään juuri oikeanlainen joukko ihmisiä liiketoimintastrategian onnistuneeseen toteuttamiseen. (Strömmer 1999, 13; Beawer & Hutchings 2004, 81.) Henkilöstöstrategian tulisi aina

olla täysin linjassa liiketoimintastrategian kanssa. Kuten Strömmer (1999, 11) toteaa, liiketoimintastrategia ja henkilöstöstrategia ovatkin kuin saman köyden punoksia. Henkilöstö mahdollistaa yrityksen strategian toteuttamisen strategian määrätessä puolestaan ne raamit, joiden avulla henkilöstöjohtamista voidaan, ja on tarkoituksenmukaista, toteuttaa (Strömmer 1999, 11).

Henkilöstöstrategia ilmenee yritysten jokapäiväisessä johtamisessa henkilöstöpolitiikan kautta. Henkilöstöpolitiikka toimii päätöksenteon ja henkilöstöjohtamisen yleisenä ohjenuorana asettaen rajat hyväksyttävälle ja ei-hyväksyttävälle päätöksille. Henkilöstöpolitiikka auttaa johtoa toimimaan ja kohtelemaan henkilöstöä yhdenmukaisesti vähentäen oman edun nimissä tehtyjä muutoksia johtamiskäyttäytymisessä. Silloin, kun organisaation toimintaperiaatteet eli henkilöstöpolitiikka on kaikkien tiedossa, yritys ei ole riippuvainen ainoastaan yksittäisten henkilöiden arviointikyvystä. (Strömmer 1999, 13; Torrington & Hall 1991, 34–38.) Henkilöstöpolitiikka on useimmissa yrityksissä jaettu kolmeen osa-alueeseen: rekrytointi-, kehittämis- ja palkkapolitiikkaan. Kuten henkilöstöstrategia, myös henkilöstöpolitiikka voidaan laatia kirjalliseen muotoon, mutta erityisesti pienemmissä yrityksissä henkilöstöpolitiikka on joukko kirjoittamattomia, hyväksytyjä ja tiedostettuja, toimintamalleja (Strömmer 1999, 13).

*Henkilöstövoimavarojen johtamisesta* (HRM) ei ole olemassa yhtä määritelmää, josta ilmenisi yksiselitteisesti, mitä termi pitää sisällään. Lyhenne HRM tulee englannin kielen ilmaisusta human resource management, jossa human resource eli henkilöstövoimavarat viittaavat kaikkiin niihin piirteisiin ja ominaisuuksiin, joita ihmiset tuovat organisaatioon. (Bratton & Gold 2007, 8) Yksinkertaisimmillaan ilmaistuna henkilöstövoimavarojen johtaminen tarkoittaa siis kaikkea organisaatiossa tapahtuvaa toimintaa, johon liittyy ihmiset tavalla tai toisella (Ivancevich 1995, 4). Henkilöstövoimavarojen johtaminen pitää sisällään muun muassa henkilöstöön liittyvien asioiden suunnittelua, organisointia ja kontrollointia (Dessler 2003, 2). Henkilöstövoimavarojen johtamisessa ilmeneviin ongelmiin pyritään vastaamaan henkilöstön kehittämiseen, arviointiin, palkitsemiseen sekä rekrytointiin liittyvien käytäntöjen avulla. Henkilöstövoimavarojen johtaminen voidaankin määritellä myös nipuksi erilaisia HRM-käytäntöjä, jotka syntyvät ja kehittyvät osittain henkilöstön johtamisessa ilmenevien uusien ongelmien kautta. (Rutherford ym. 2003, 323; Ivancevich 1995, 4, 7.)

Henkilöstövoimavarojen johtaminen on myös strateginen lähestymistapa, joka painottaa ihmisiin liittyvien kykyjen merkitystä kilpailuedun saavuttamisessa ja integroi henkilöstöjohtamiseen liittyvät käytännöt osaksi työntekijöiden johtamista ja kehittämistä (Bratton & Gold 2007, 7; Nguyen & Bryant 2004, 600). Strateginen ajattelutapa perustuu siihen, että kullekin organisaatiolle ominainen ja ainutlaatuinen ihmisten muodostama kokonaisuus nähdään merkittävänä kilpailuedun tuojana ja

säilyttäjänä. Tällaisen voimavaran tai edun saavuttaminen on harvinaista ja sen siirtäminen tai kopiointi yrityksestä toiseen on erittäin vaikeaa, ellei lähes mahdotonta (Rutherford ym. 2003, 324). Käytännössä tämä kilpailuetu saavutetaan integroimalla henkilöstövoimavarojen johtaminen ja siihen liittyvät käytännöt osaksi yrityksen kokonaisvaltaista toimintaa, jolloin ne muodostavat muiden liiketoiminnan osa-alueiden kanssa yhtenäisen kokonaisuuden ja tukevat yrityksen liiketoimintastrategiaa ja tavoitteita. (Beawer & Hutchings 2004, 78; Bratton & Gold 2007, 7, 198.) Henkilöstövoimavarojen johtamisen rinnalla kirjallisuudessa puhutaankin usein *strategisesta henkilöstövoimavarojen johtamisesta* (SHRM). Ivancevich (1995, 4) kiteyttää ajatuksen henkilöstövoimavarojen johtamisesta todetessaan sen olevan toimintaa, joka auttaa hyödyntämään organisaatiossa työskenteleviä ihmisiä tehokkaimmalla mahdollisella tavalla sekä organisatoristen että yksilöllisten tavoitteiden saavuttamiseksi.

Sekä HRM:ää että SHRM:ää voidaan tarkastella myös teoriana, sillä niiden käytännöt ja kuvaukset pitävät sisällään suosituksia siitä, mitä tulisi tehdä ja miten toimia ja ne esittävät tietyllä toiminnalla olevan tiettyjä vaikutuksia. (Salaman, Storey & Billsberry 2005, 13.) Näkökulmasta riippumatta henkilöstövoimavarojen johtamisessa ihmiset nähdään tuotantotekijöinä, joiden tehtävänä on varmistaa, että tavoitteet ja liiketoimintastrategia myös toteutuvat käytännössä. (Bratton & Gold 2007, 198.) Vaikka Walker raivasi tietä SHRM:n kentällä jo 70-luvun lopulla pyrkiessään osoittamaan onnistuneen strategisen suunnittelun ja henkilöstövoimavarojen suunnittelun riippuvuuden toisistaan, käsitteenä SHRM vakiinnutti asemansa vasta 1980-luvulla Devannan, Forbumin ja Tichyn liiketoimintastrategian ja henkilöstövoimavarojen yhteyttä tutkivan artikkelin myötä. (Wright, Dunford & Snell 2005, 17.) Kovan 1980-luvulla vallinneen HRM:n suuntauksen tarkoituksena oli kiinnittää huomiota henkilöstöjohtajien perinteisiin heikkouksiin ja auttaa omaksumaan strategisempi lähestymistapa henkilöstöjohtamiseen. Vastapainona kovalle voidaan pitää pehmeää HRM:ää, joka edustaa enemmän nykyistä näkemystä työntekijöistä varallisuutena, jota voidaan kehittää ja jonka sitoutuminen ja oppiminen voi tuoda organisaatiolle kilpailuetua. Kova ja pehmeä HRM eivät kuitenkaan ole toisensa poissulkevia, vaan niitä on mahdollisuus soveltaa ja hyödyntää samassa organisaatiossa. Varsinkin 2000-luvun liike-elämän epävarmuus ja organisaatioiden ja kaupankäynnin monimutkaisuus ovat johtaneet useiden eri henkilöstövoimavarojenjohtamisen versioiden ja lähestymistapojen käyttöönottoon. (Bratton & Gold 2007, 198–199)

Henkilöstövoimavarojen johtamisen ja liiketoiminnassa menestymisen välille on pitkään yritetty muodostaa kausaalista yhteyttä (Bratton & Gold 2007, 198). Vaikka aiheen tutkimista on kritisoitu siinä käytettävien menetelmien yhdenmukaisuuden ja siitä johtuvien erilaisten tulosten vuoksi, tutkimuksissa on kuitenkin yleisesti pystytty erottamaan joitakin rikkaan HRM:n (high road) soveltamisesta saatavia hyötyjä.

Rikkaalla HRM:llä tarkoitetaan henkilöstöstrategiaa, jossa on panostettu koulutuksen määrään ja laatuun, osallistumiseen sekä palkitsemiseen, ja joka edistää laadullista sitoutumista. Matalan tason HRM:ään yhdistetään puolestaan matalapalkkaisuus, huono työturvallisuus sekä työkeskeisyys. Korkean tason HRM-strategian luominen edellyttää johdolta uskoa siihen, että henkilöstö on tuotteen tai palvelun laadun sekä hinnoittelun kautta avaintekijä kilpailukyvyn saavuttamisessa. Myös HRM-käytäntöjen implementointiin on tärkeää kiinnittää huomiota, mikä korostaa entisestään hyvän henkilöstövoimavarojen suunnittelun merkitystä ja yksityiskohtaisuutta. (Bratton & Gold 2007, 206–207.)

Vaikka korkean tason HRM:n ja yrityksen menestyksen välisestä yhteydestä on löydetty todisteita, ne eivät usein kuitenkaan riitä vakuuttamaan johtoa, eivätkä siten näy konkreettisesti päätöksenteossa. Liffin (2000) mukaan (ks. Bratton & Gold 2007, 206–207) yritysten henkilöstövoimavarojen suunnittelu on yhteydessä resurssipohjaiseen näkemykseen, jossa markkinoiden tarjoamia mahdollisuuksia ja näiden mahdollisuuksien hyödyntämistä arvioidaan yrityksen sisäisten resurssien pohjalta. Resurssipohjainen näkemys korostaa ihmisten taitoja ja asiantuntemusta ensisijaisen tärkeänä tekijänä strategiaa laadittaessa. Liian usein kuitenkin ihmisiä käsitellään toissijaisena resurssina. Varsinkin yrityksen kohdatessa vaikeuksia, monet siirtyvät kohti sellaista HRM:ää, jossa henkilöstötoiminnot pakotetaan mukailemaan muuttunutta tilannetta ja henkilöstö nähdään vain kustannuksia aiheuttavana resurssina, jota tulee kontrolloida parhaan mukaan. Tällaisessa tapauksessa esimerkiksi henkilöstösuunnittelu keskittyy pääasiassa huolehtimaan työntekijöiden riittävästä määrästä ja oikeasta sijoituksesta kunakin ajankohtana mahdollisimman kustannustehokkaasti. (Bratton & Gold 2007, 206–207.) Se, kuinka suuri merkitys henkilöstöulottuvuudella ja henkilöstökäytännöllä on strategian muodostusprosessissa, riippuu pitkälti siitä, kuinka vahvasti yrityksen menestys ja suorituskyky on riippuvainen nimenomaan henkilöstöstä. (Ivancevich 1995, 134–135; Strömmer 1999, 233–234.)

Se, että suurin osa henkilöstöjohtamisen teorioista on kirjoitettu suurten yritysten tarpeisiin, hankaloittaa osaltaan myös sellaisen teorian muodostamista, joka palvelisi pk-yritysten johtajien ja yrittäjien henkilöstöön liittyvien ongelmien ratkaisemista käytännössä. Myöskään näitä teorioita testaamaan muodostettuja tutkimuksia ja niiden tuloksia ei voi sellaisenaan soveltaa pk-yritysten toimintaan, koska ne eivät vastaa pk-yritysten todellista tilannetta ja tarpeita. (Heneman ym. 2000, 11–12.) Vaikka pk-yritykset eivät toiminnaltaan olekaan suurten yritysten pienempiä versioita, eikä tietoa suurten yritysten HRM-käytännöistä voida siten siirtää suoraan pk-yrityksiin (Curran & Blackburn 2001, 5), henkilöstöjohtamista käsittelevästä kirjallisuudesta on kuitenkin löydettävissä työkaluja, joita muuntelemalla voidaan soveltaa myös pk-yrityksiin ja käyttää pohjana paremmin pk-yritysten henkilöstöjohtamisen tarpeita kuvaavan teorian muodostamisessa. Rutherford ym. (2003, 324) ovat jakaneet HRM:n kentän kolmeen eri

osa-alueeseen: rekrytointiin, henkilöstön kehittämiseen (koulutus, sitouttaminen ja työsuorituksen arviointi) sekä motivoituneen henkilöstön ylläpitoon (rahalliset ja ei-rahalliset korvaukset, työympäristön stimulointi), jotka toimivat lähtökohtana myös tämän tutkielman HRM-käytäntöjen jaottelussa. HRM-käytännöt on tutkimuksessa jaettu myös kolmeen osaan: rekrytointiin, henkilöstön kehittämiseen sekä palkitsemiseen, johon sisältyy myös työsuorituksen arviointi. Kyseiset osa-alueet valittiin tutkimukseen, koska ne ovat HRM:n osa-alueita, jotka on hoidettava tavalla tai toisella yrityksen koosta riippumatta ja siten kriittisiä yrityksen toimintakyvyn kannalta. Näiden lisäksi tutkimuksessa tarkastellaan myös pk-yritysten henkilöstövoimavarojen suunnittelua ja sen strategisuutta, sillä se on kaiken henkilöstövoimavarojen johtamiseen liittyvän toiminnan kivijalka.

## 2.2 Henkilöstövoimavarojen suunnittelu

Useimmissa yrityksissä tehdään henkilöstösuunnittelua, mutta sen muoto ja virallisuus vaihtelee yrityksestä toiseen. Pienimmillään se tarkoittaa yrittäjän, johtajan tai vaikka esimiehen ajatusta tai näkemystä tulevista muutoksista. Laajimmillaan se puolestaan niveltyy saumattomasti yrityksen pitkän aikavälin yrityssuunnitteluun ja strategiaan ja ennakoi niissä tapahtuvia muutoksia. (Strömmer 1999, 233; Ivancevich 1995, 134–135.) Suurissa yrityksissä on tavallisesti henkilöstösuunnitteluun erikoistuneita henkilöitä tai osastoja, joiden vastuulla on henkilöstösuunnittelun lisäksi tarvittavista henkilöstömuutoksista viestiminen niiden toteuttamisesta vastaaville henkilöille. Pienissä yrityksissä henkilöstösuunnitteluun liittyvä kommunikointi ei ole näin virallista, vaan tapahtuu eri osapuolten välisissä vapaamuotoisemmissa keskusteluissa. Virallisen henkilöstövoimavarojen suunnittelun avulla henkilöstövoimavaroja kyetään kuitenkin hyödyntämään tehokkaammin. Myös työntekijät ovat tyytyväisempiä ja kehittyneempiä, sillä virallinen henkilöstövoimavarojen suunnittelu auttaa lisäämään yhtäläisten mahdollisuuksien tarjoamista kaikille työntekijöille. Jotta henkilöstövoimavarojen suunnittelu olisi tehokasta ja vastaisi kulloinkin yrityksen strategisia linjauksia, edellyttää se aina yhteistyötä operatiivisen johdon ja HRM:stä vastaavien henkilöiden välillä. (Ivancevich 1995, 134–135; Strömmer 1999, 233–234.)

Henkilöstövoimavarojen suunnittelun tehtävänä on muodosta riippumatta huolehtia yrityksen pitkän ja lyhyen aikavälin henkilöstömäärän ja -rakenteen sopivuudesta. Sen tehtävänä on varmistaa, että yrityksellä on oikeat ihmiset oikeissa paikoissa, ja että yrityksen valintaprosessit ovat sellaisia, että ne mahdollistavat tämän. Henkilöstövoimavarojen suunnittelun tarkoituksena on myös turvata riittävä osaaminen yrityksen tavoitteiden saavuttamiseksi sekä ennakoida osaamisen kehittämistarvetta sekä henkilöstökustannuksia. Henkilöstövoimavarojen suunnittelu on myös tapa arvioida

henkilöstövoimavarojen tarjontaa ja kysyntää tulevaisuudessa. Se on prosessi, joka on vahvasti yhteydessä yrityksen strategiaan ja jossa tehdään päätöksiä siitä, mitä tehtäviä yrityksessä täytyy täyttää ja miten nämä tehtävät täytetään. Esimerkiksi päätös siitä, täytetäänkö avoinna oleva paikka yrityksen sisältä vai ulkoa päin, ja mitä kanavia rekrytoinnissa hyödynnetään, kuuluu olennaisena osana henkilöstösuunnitteluun. (Bratton & Gold 2007, 201; Dessler 2003, 90; Ivancevich 1995, 133; Schuler & Jackson 1996, 215; Beawer & Hutchings 2004, 81.)

Henkilöstösuunnittelu kulkee käsi kädessä yrityksen toiminnan suunnittelun kanssa, tai näin ainakin tulisi olla. Muun muassa yritystoiminnan laajentamisella ja supistamisella on suoria vaikutuksia henkilöstön tarpeeseen. Henkilöstösuunnittelua toteutetaan käytännössä yleensä niin, että pidemmän aikavälin suunnittelussa henkilöstömäärän lisäykset tai vähennykset hahmotetaan pääpiirteittäin ja tarkemmat suunnitelmat tehdään vuosisuunnittelun yhteydessä. Henkilöstön lisäyksistä aiheutuviin kustannuksiin tai henkilöstösäästöihin varaudutaan vuositasolla toteutettavan budjetoinnin yhteydessä. Esimiehet vastaavat usein oman vastualueensa henkilöstösuunnittelusta, koska heillä on paras ensikäden tieto niin vastualueensa tuotannollisesta kehityksestä kuin ryhmänsä henkilöiden suunnitelmista ja tilanteista. (Strömmer 1999, 233.) Kuten tästä luvusta voidaan havaita, henkilöstövoimavarojen suunnittelu on vahvasti yhteydessä niin yrityksen rekrytointi-, kehittämis- kuin palkitsemiskäytäntöihinkin. Kulloinenkin osaamisen tarve määrittää sen, palkataanko yritykseen uutta henkilöstöä tai koulutetaanko mahdollisesti jo olemassa olevaa henkilöstä. Henkilöstösuunnittelussa täytyy ottaa huomioon myös olemassa olevan henkilöstön vaihtuvuus ja miettiä keinoja, joilla kyetään varmistamaan haluttujen työntekijöiden pysyvyys yrityksessä. Seuraavissa kolmessa luvussa kuvataan tarkemmin erilaisia rekrytointi-, henkilöstön kehittämis- ja palkitsemismenetelmiä, joiden avulla on mahdollista täyttää henkilöstösuunnittelussa havaittuja tarpeita, sekä arvioidaan kunkin menetelmän etuja ja haittapuolia.

## **2.3 Rekrytointi**

### ***2.3.1 Rekrytointistrategia***

Yrityksen henkilöstöhankinta eli rekrytointi viittaa kaikkiin toimenpiteisiin, joiden avulla yritys hankkii tarvittavaa työvoimaa palvelukseensa. Sen tehtävänä on pyrkiä löytämään potentiaalisten työntekijöiden joukosta sopivin mahdollinen henkilö kuhunkin avoinna olevaan työtehtävään. (Beawer & Hutchings 2004, 82.) Yhtälailia

kuin yrityksillä on yritysimago, niillä on myös työnantajaimago, joka vaikuttaa mahdollisuuteen saada haluttua työvoimaa yritykseen. Työnantajaimagoon vaikuttaa markkinointiviestinnän sekä asiakkaiden kokemusten perusteella syntynyt yrityskuva sekä ulospäin näkyvä rekrytointipolitiikka, kuten rekrytointi-ilmoitusten luonne ja sisältö. Tunnetun ja positiivisen yritysimagon omaavan yrityksen on helpompi houkuttaa ammattitaitoista työvoimaa. (Ivancevich 1995, 197; Strömmer 1999, 245.) Näiden lisäksi työntekijäimagoon vaikuttaa tapa, jolla yritys kohtelee sekä työntekijöitä että työnhakijoita. Esimerkiksi palkkataso, perehdyttäminen, henkilöstön kehittäminen ja johtaminen ovat asioita, jotka leviävät työmarkkinoilla viidakkorummun välityksellä ja joiden vaikutus työnantajaimagoon on usein markkinointiviestinnän avulla luotua vaikutelmaa vahvempi. Markkinointiviestinnän tulisikin olla sen mukaista, millainen työnantaja organisaatio todellisuudessa on, sillä ristiriitaisuudet markkinointiviestinnän ja todellisuuden välillä aiheuttavat haittaa rekrytoinnille. Työnantajakuva on mahdollista kehittää aktiivisesti muun muassa kehittämällä organisaation henkilöstöjohtamista. Kehittämisen lähtökohtana voi toimia organisaation työntekijöiltä saatu tieto kehittämistarpeista tai oppiminen yrityksiltä, joiden työnantajaimago on tunnetusti hyvä. (Strömmer 1999, 245)

Rekrytointitarve voi syntyä työntekijän lähdettyä yrityksen palveluksesta tai toiminnan laajentuessa niin, että kasvavasta työmäärästä ei enää selvitä olemassa olevalla henkilöstöllä. Yhä useammin uuden työntekijän palkkaamisen syynä on myös se, että organisaatiossa tarvitaan sellaista osaamista, jota yrityksessä ei ennestään ole, ja jonka hankkiminen kouluttamalla nykyistä henkilöstöä on liian hidasta tai kallista. (Strömmer 1999, 243; Torrington & Hall 1991, 264.) Uuden työntekijän palkkaaminen on eräs kauaskantoisimmista ja merkittävimmistä päätöksistä organisaatioissa ja rekrytoinnin yhteydessä tehdyt virheratkaisut voivat olla haitallisia molemmille, sekä organisaatiolle että rekrytoidulle työntekijälle. Uuden työntekijän rekrytointi onkin merkitykseltään verrattavissa pitkävaikutteiseen investointiin. Myös lyhyiden ja määräaikaisten rekrytointipäätösten taloudellinen merkitys on suuri, kun huomioidaan itse rekrytointiprosessiin uppoavien kustannusten lisäksi perehdyttämisestä ja uuden työntekijän harjoitteluvaiheessa tekemistä virheistä aiheutuvat kustannukset. Onnistuessaan rekrytoinnin avulla on kuitenkin mahdollista saada yritykseen positiivista kehitysvoimaa, parantaa toiminnan laatua sekä asiakaspalvelua. (Strömmer 1999, 243–244.)

Yrityksellä tulisi olla selvä rekrytointistrategia ohjaamassa ja tukemassa rekrytointiprosessia. Rekrytointistrategia on hahmotelma rekrytointiin liittyvistä periaatteellisista toimintalinjoista ja vaikuttaa vahvasti siihen, miten rekrytointiprosessi toteutetaan käytännössä. Rekrytointistrategiassa on määritelty muun muassa se, millaista työvoimaa hankitaan yrityksen palvelukseen ja mikä työpanos tai osaaminen ostetaan ulkopuolisilta yrityksiltä. Rekrytointistrategia sisältää myös valintoja erilaisten



pääasiallisten rekrytointikanavien välillä. Rekrytointistrategiaa luodessa mietitään muun muassa halutaanko yritykseen ihmisiä, jotka omaavat jo valmiiksi tarvittavat tiedot ja taidot vai henkilöitä, joilla on kyky ja halu oppia. Samoin tehdään päätöksiä esimerkiksi sen suhteen, ollaanko hakijoille valmiita maksamaan korkeaa palkkaa vai halutaanko mieluummin henkilöitä, jotka ovat kiinnostuneita yrityksessä työskentelystä vaatimattomammallakin palkalla. Yritys voi esimerkiksi painottua palkkaamaan vastavalmistuneita ja kouluttaa ja kasvattaa nämä alusta asti tai suosia jo rautaisten ammattilaisten palkkaamista. Silloin kun henkilöstöstrategia on yhdenmukainen yrityksen liiketoiminta- ja innovaatiostrategian kanssa, yrityksellä on mahdollisuus saavuttaa paras mahdollinen toimintakyky. Kunkin organisaation on itse punnittava, mikä on sen toiminnan kannalta tarkoituksen mukaista. (Strömmer 1999, 246.; Schuler & Jackson 1996, 220; Bratton & Gold 2007, 197.) Mitä pienemmästä yrityksestä on kyse, sitä suurempi taloudellinen vaikutus rekrytoinnilla on suhteellisesti (Strömmer 1999, 243–244). Siksi erityisesti pk-yrityksissä on tärkeää kiinnittää huomiota siihen, että rekrytointistrategia ja siinä määritellyt toimintalinjat tukevat sen liiketoiminnallisia tavoitteita. Kun henkilöstöstrategiset valinnat ja tavoitteet on päätetty, voidaan siirtyä miettimään tarkemmin miten ja mistä potentiaalisia työnhakijoita lähdetään etsimään.

### **2.3.2 Rekrytointikanavat**

Rekrytointi voi olla joko ulkoista tai sisäistä, jolloin avoimeen työtehtävään valitaan jo yrityksessä työskentelevä työntekijä. Sisäisellä rekrytoinnilla on sekä etuja että haittapuolia, joita on arvioitava tarkkaan jo rekrytointipolitiikkaa luotaessa, mutta ratkaistava sen lisäksi erikseen kussakin yksityistapauksessa. Suurin etu sisäisen rekrytoinnin käytössä on sen nopeus ja luotettavuus. Hakijoiden vahvuuksien ja heikkouksien tunteminen entuudestaan säästää yritykseltä aikaa ja lisää arvioinnin luotettavuutta. Sisäinen rekrytointi on myös henkilöstön kannalta katsottuna motivoivaa. Sisäisen rekrytoinnin luomat urakiertomahdollisuudet kannustavat henkilöstöä kehittämään itseään ja sitoutumaan yritykseen, mikä on luonnollisesti myös yrityksen edunmukaista. Sisäinen rekrytointi voi tapahtua ylennysten, työkierron tai tehtävästä toiseen siirtymisen kautta. Myös irtisanottujen tai lomautettujen työntekijöiden palkkaaminen takaisin yritykseen luetaan sisäiseksi rekrytoinniksi. (Dessler 2003, 98–99; Schuler & Jackson 1996, 220–225; Strömmer 1999, 249; Ivancevich 1995, 200.)

Sisäinen rekrytointi voidaan toteuttaa kahdella tavalla: julistamalla paikka avoimeksi, jolloin kaikilla työntekijöillä on mahdollisuus hakea kyseistä työtä tai valitsemalla tietty henkilö työhön taitojen perusteella. Toteuttamistavasta huolimatta perehdyttämisvaihe on sisäisessä rekrytoinnissa huomattavasti ulkoista lyhyempi, koska itse organisaatio ja

sen toimintatavat ovat työntekijälle entuudestaan tuttuja. Lyhyemmän perehdyttämisjakson lisäksi kustannuksia ja resursseja säästyy, kun lehti-ilmoittelua ja konsulttipalveluja ei tarvita. Eduistaan huolimatta sisäisen rekrytoinnin haittapuolena voidaan nähdä se, että yritykseen ei tule riittävästi uusia vaikutteita, jolloin se saattaa sulkeutua liaksi ja jäädä kehityksestä jälkeen. Työntekijöiden välinen kilpailu avoimista paikoista voi puolestaan johtaa moraalin alenemiseen. Sisäinen rekrytointi aiheuttaa usein myös rekrytointiketjun, kun työntekijät siirtyvät tehtävästä toiseen. Rekrytointiketjun aiheuttamien avoimien paikkojen täyttäminen tuottaa yhtäläillä päänvaivaa ja kustannuksia kuin ulkoinenkin rekrytointi. (Dessler 2003, 98–99; Schuler & Jackson 1996, 220–225; Strömmer 1999, 249; Ivancevich 1995, 200; Beaver & Hutchings 2004, 83.)

Carrollin ym. (1999, 237) mukaan rekrytointipäätöstä tehtäessä on ensin tarpeen arvioida, onko kyseinen paikka ylipäänsä täytettävä. Jos rekrytointiin päädytään, on syytä toteuttaa yksityiskohtainen työanalyysi, johon kuuluu tarkka työnkuvan sekä sen tekijältä vaadittujen ominaisuuksien määrittäminen. Työanalyysissa määritetään työtehtävien, työn sisältämän vastuun sekä työskentelyolosuhteiden pohjalta hakijalta vaadittavat mentaaliset ja fyysiset ominaisuudet. Kun työanalyysi on tehty, voidaan eritellä yksityiskohtaisemmin rekrytointia ja työntekijöiden valintaa ohjaavat koulutusta, työkokemusta sekä henkilökohtaisia ominaisuuksia koskevat kriteerit. Jos vaadittavat kriteerit täyttäviä ammattitaitoisia henkilöitä ei ole löydettävissä riittävästi sisäisen rekrytoinnin avulla, päädytään usein ulkoiseen rekrytointiin. (Carroll ym. 1999, 237; Megginson, Byrd & Megginson 2000, 227.)

Suurin osa isoista yrityksistä hyödyntää tavallisesti sekä sisäistä että ulkoista rekrytointia. Pk-yritykset joutuvat kuitenkin turvautumaan usein yksinomaan ulkoiseen rekrytointiin, koska niillä ei ole riittäviä reservejä sisäisen rekrytoinnin mahdollistamiseksi. Ulkoisen rekrytoinnin hyödyntäminen pääasiallisena menetelmänä on pk-yritysten lisäksi yleistä myös nopeasti kasvavissa yrityksissä sekä yrityksissä, jotka tarvitsevat jatkuvasti suuren määrän korkean ammattitaidon omaavia henkilöitä. (Schuler & Jackson 1996, 225.) Rekrytoitaessa yrityksen ulkopuolelta on tehtävä päätöksiä rekrytointikanavien, hakumenettelyjen sekä valintamenetelmien suhteen, sillä ulkoinen rekrytointi voidaan toteuttaa monella eri tavalla. (Schuler & Jackson 1996, 225; Carroll ym. 1999; 237.) Yritys voi hoitaa rekrytoinnin alusta loppuun asti puhtaasti omin voimin tai ostaa palvelun kokonaan tai osittain ulkopuolisilta asiantuntijoilta. Rekrytoinnissa voidaan hyödyntää myös julkisia ja yksityisiä työnvälityspalveluja, kuten työvoiman hankinta- ja välitystoimistoja sekä erilaisia ammatillisia ja opiskelijajärjestöjä tai korkeakouluja. Etuna ulkoisessa rekrytoinnissa on erityisesti uusia ajatuksia omaavien ihmisten ja tuoreiden näkemysten saaminen yritykseen. Sama asia, joka nähdään käänteisesti haittapuolena sisäisessä rekrytoinnissa. Rekrytointi yrityksen ulkopuolelta saattaa lisäksi olla helpompi, nopeampi ja jopa halvempi

vaihtoehto silloin, kun sisäinen rekrytointi edellyttäisi työntekijöiden koulutusta tehtävän vaatiman ammattitaidon saavuttamiseksi. (Schuler & Jackson 1996, 225; Dessler 2003, 101–115; Ivancevich 1995, 201–204; Megginson ym. 2000, 223–224.)

Rekrytoinnissa hyödynnetään myös konsulttipalveluja, jolloin uusien työntekijöiden haku ja valinta annetaan joko kokonaan tai osittain konsulttiyrityksen tehtäväksi. Konsulteilla on yrityksen johtoa tehokkaammat ja tarkoituksenmukaisemmat konseptit ja rutiinit löytää yrityksen haluamaa työvoimaa. Konsultteihin yhdistetään vahva ammattiosaaminen, jonka ansiosta tiedonhankinta rekrytoitavista henkilöistä mielletään helpoksi ja luotettavaksi. Varsinkin pienissä yrityksissä rekrytointiin erikoistuneen henkilöstön, sekä ajan ja ammattitaidon, puute johtaa helposti siihen, että hakijoiden taustatietoja ei selvitetä riittävästi. Tällöin konsulttipalveluja käyttämällä voidaan luotettavammin arvioida kunkin hakijan todellinen soveltuvuus työtehtäviin. Konsultit arvioivat ainakin pienten yritysten johtoa monipuolisemmin hakijoiden ihmissuhdetaitoja, esimies-, alais- ja työtoveruussuhteita sekä persoonallisia vahvuuksia ja heikkouksia. Kasvotusten käytäviä haastatteluja ja testejä tukemaan konsultit hankkivat usein suosituksia entisiltä esimiehiltä, työtovereilta tai muilta henkilöiltä. Konsulttien käyttö ei kuitenkaan ole tae sopivan henkilön valinnasta. Sen lisäksi, että konsulttien ammattitaidoissa on eroja, myös toimeksiannon yhteydessä yrityksen tasolta annetut toiveet ja ohjeet saatetaan ymmärtää väärin, jolloin lopputulos ei ole toiveiden mukainen. Lisäksi pienissä yrityksissä, joissa hakijan sopivuus yrityksen kulttuuriin koetaan johdon tasolta tärkeäksi, konsultin hakijoiden osaamiseen perustuva valinta ei välttämättä ole paras mahdollinen. Usein konsultin käyttö kuitenkin säästää yritykseltä aikaa ja monipuolinen osaamisen arviointi vähentää riskiä virherekrytointeihin. Konsulttien käytön lisäksi yleisiä rekrytointikanavia ovat mm. seuraavat kanavat:

1. lehti-ilmoittelu, radio- ja televisiomainonta, Internet
2. asiakkaat, alihankkija- ja toimittajayritykset, kilpailijat (suorahaku), muut sidosryhmät
3. yritysostot ja sulautumiset
4. työvoimatoimistot ja työvoiman hankinta- ja välityspalveluja tarjoavat yritykset
5. rekrytointimessut, korkeakoulut ja oppilaitokset sekä niiden rekrytointipalvelut
6. ammattiliittojen henkilöpörssit
7. organisaation jäsenten omat sosiaaliset verkostot
8. omissa tiloissa tai julkisilla paikoilla olevat ilmoitukset
9. oma-aloitteisesti hakevat hakijat.

(Strömmer 1999, 250–252; Dessler 2003, 101–115; Schuler & Jackson 1996, 225–233; Ivancevich 1995, 201–204; Torrington & Hall 1991, 268–269; Megginson 2000, 223–224.)

Kaikilla kanavilla on omat etunsa ja haittansa. Vaikka konsulttien tai yksityisten työnvälitystoimistojen käyttö rekrytoinnissa säästää aikaa ja vaivaa, sekä tarjoaa

sellaista asiantuntemusta, jota yrityksellä ei välttämättä ole, se on suhteellisen kallista verrattuna muihin kanaviin. Valtion työvoimatoimisto toimii hyvänä teollisuustyöläisille sekä toimistotyöläisille rekrytointilähteenä, kun taas yksityiset työnvälitystoimistot tarjoavat puolestaan enemmän toimisto- ja johtotason työntekijöitä. Molemmat, niin julkiset kuin yksityisetkin, työnvälitystoimistot ovat toimivia kanavia esimerkiksi silloin, kun yrityksessä ei ole HRM-osastoa tai yrityksellä on aiemmin ollut hankaluuksia löytää omin avuin ammattitaitoista työvoimaa. Silloin, kun avoin paikka on täytettävä nopeasti tai yrityksen johdolla ei ole aikaa haastatella suurta määrää hakijoita, työnvälitystoimistojen tai konsulttipalveluiden hyödyntäminen on järkevää. Se, mitä kanavaa rekrytoinnissa käytetään, riippuu yrityksen rekrytointistrategian lisäksi kulloinkin avoinna olevasta tehtävästä sekä käytettävissä olevista resursseista. (Dessler 2003, 103; Torrington & Hall 1991, 268–269.) Vaikka jo tähän mennessä uuden työntekijän löytämiseen on käytetty paljon aikaa, rahaa ja harkintaa, tärkein osuus on mahdollisesti vasta edessä. Hyvien hakijoiden joukosta tulee löytää paras mahdollinen työntekijä ja onnistua saamaan aikaiseksi molempia osapuolia tyydyttävä työsopimus. Lopullista valintaa tukevia valintamenettelyjä on monenlaisia ja valintaprosessi etenee yrityksessä eri tavoin.

### **2.3.3 Valintamenetelmät**

Valintaprosessin tarkoituksena on seuloa erilaisin menettelyin hakijoiden joukosta ne ihmiset, jotka parhaiten täyttävät työn ja työympäristön vaatimusten pohjalta määritellyt valintakriteerit. Valintakriteereinä voivat olla erilaiset kognitiiviset, motoriset, fyysiset ja ihmissuhdetaidot. Valintaprosessissa pyritään erilaisten valintamenettelyiden avulla keräämään tietoa hakijoista ja ennustamaan kunkin hakijan suoriutumista työtehtävistä. Oikeiden ihmisten valinta on yritykselle tärkeää, koska yrityksen suorituskyky riippuu muiden tuotantotekijöiden ohella pitkälti sen jäsenistä. Oikeanlaiset taidot ja valmiudet omaavat työntekijät suoriutuvat tehtävistään hyvin ja kasvattavat yrityksen tuottavuutta. Virheellinen henkilövalinta puolestaan voi tulla yritykselle kalliiksi, sillä rekrytointiprosessiin uppoaa aina kustannuksia, jotka menetetään täysin virhevalinnan myötä. Menetettyjen rekrytointikustannusten lisäksi virhevalinta voi aiheuttaa myös lisäkustannuksia esimerkiksi työntekijän epäpätevän tai jopa rikollisen toiminnan vuoksi. Virhevalinnan mahdollisuus pienenee, jos hakijan hakemuksessa ja ansioluettelossa ilmenevät asiat käydään tarkasti läpi ja pohditaan selitystä niissä esiintyvillä aukoilla tai epä johdonmukaisuuksille. Myös suositusten tarkastaminen antaa todenmukaista tietoa hakijasta. Varmistamalla hakijan antamien tietojen paikkansapitävyyden, on olemassa suurempi todennäköisyys, että väärä tieto tulee ilmi, jolloin hakija on mahdollista hylätä jo aikaisessa vaiheessa. Kaikessa

rekrytointiin liittyvässä toiminnassa on kuitenkin kiinnitettävä huomiota sille asetettuihin laillisiin vaatimuksiin, kuten työnhakijoiden oikeudenmukaiseen ja tasa-arvoiseen kohteluun. (Megginson ym. 2000, 224–225; Torrington & Hall 1991, 281; Dessler 2003, 127, 144; Schuler & Jackson 1996, 240, 258; Strömmer 1999, 255–257; Bratton & Gold 2007, 257; Ivancevich 1995, 219–224.)

Valintaprosessi etenee yleensä siten, että hakemusten pohjalta valitaan suppeampi määrä ehdokkaita, joiden osaamista ja persoonallisuutta arvioidaan yleisimmin haastattelun avulla. (Strömmer 1999, 255–257; Bratton & Gold 2007, 257; Ivancevich 1995, 223–224). Haastattelu voi olla strukturoitu, puolistrukturoitu tai strukturoimaton. (Ivancevich 1995, 235). Haastattelun lisäksi arvioinnissa otetaan huomioon myös hakijan koulutus ja työkokemus, sillä ne ovat suhteellisen näkyviä ja helposti saatavilla olevia tietoja. Aikaisempi työkokemus toimii hyvänä kykyjen ja asenteiden indikaattorina ja antaa viitteitä tulevaisuuden suorituksista. (Ivancevich 1995, 224; Strömmer 1999, 255–257; Dessler 2003, 136–139.) Jos haastattelujen perusteella muodostettu kuva hakijan persoonallisuudesta tai muista ominaisuuksista jää epäselväksi ja sitä halutaan täydentää, voidaan käyttää myös erillistä asiantuntija-arviota. Asiantuntijan antama lausunto saattaa tuoda esille sellaista tietoa hakijoista, mikä ei ole haastattelutilanteessa selkeästi nähtävissä. Asiantuntija-arviointi voi perustua esimerkiksi psykologisiin testeihin, persoonallisuus- ja kykytesteihin, henkilöhaastatteluihin tai grafologiaan. Erilaiset testit antavat tietoa hakijoiden suoriutumismotivaatiosta, dynaamisuudesta, paineensietokyvystä, itsetunnosta, empatiakyvystä, eläytymiskyvystä, sosiaalisesta käyttäytymisestä sekä luovuudesta, jotka kaikki vaikuttavat työssä suoriutumiseen. Asiantuntija-arvioinnissa käytettyjen testien on tarkoitus lähinnä tukea muuta arviointia ja tuottaa lisäinformaatiota, eivätkä ne saisi koskaan olla ratkaisevana valinnan perusteena. (Dessler 2003, 136–139; Ivancevich 1995, 237–240; Schuler & Jackson 275–285; Bratton & Gold 2007, 262–263.)

Työnhakijoille voidaan myös tehdä testejä, joissa he joutuvat suoriutumaan työhön liittyvistä tehtävistä kontrolloidussa tilanteessa eli antamaan työnäytteen. Tämä voi tarkoittaa myös simulaatiota, jossa työtehtävä suoritetaan työskentelyä muistuttavassa työympäristössä tai tilanteessa. Tällainen testaustapa eroaa selkeästi muista testeistä, sillä sen avulla on mahdollista selvittää hakijan suoriutuminen oikeasta työstä pelkkien edellytysten arvioinnin sijaan. Menetelmä on hyvä myös siinä mielessä, että toisin kuin esimerkiksi haastattelussa, hakijan on huomattavasti vaikeampi teeskennellä tai antaa epätodenmukaisia vastauksia. Työnäytteen luotettavuus työssä menestymisen ennustaja onkin suurin vertailtaessa testejä keskenään. Työnäyte tai simulaatio voidaan nähdä myös valintaprosessiin liittyvän mahdollisen syrjinnän kannalta edullisena testaustapana. Vähemmistön edustajille työnäytteen antaminen saattaa olla reilumpaa esimerkiksi psykologisiin testeihin verrattuna, jotka painottavat keskiluokkaisia

käsitteitä ja arvoja. (Dessler 2003, 141; Ivancevich 1995, 236–238; Schuler & Jackson 1996, 280–281;)

Rekrytoinnin ohella organisaatioissa esiintyvää osaamisen puutetta on mahdollista täydentää kehittämällä olemassa olevaa henkilöstöä. Henkilöstön kehittäminen on laaja-alainen kokonaisuus, joka vaatii johdolta ymmärrystä organisaation ja yksittäisten työntekijöiden kehittämistarpeista sekä taitoa räätälöidä koulutus juuri organisaation tarpeita vastaavaksi. Henkilöstön kehittämiseen ja koulutukseen on tarjolla vähintään yhtä monta menetelmää kuin rekrytointiinkin ja kehittämismenetelmät riippuvat organisaation tarpeiden ohella kulloinkin käytettävissä olevista resursseista. Seuraavassa luvussa tarkastellaan henkilöstön kehittämisen merkitystä sekä organisaation että yksittäisen työntekijän näkökulmasta ja esitellään tavallisimpia organisaatioiden käyttämiä kehittämis- ja koulutusmenetelmiä.

## 2.4 Henkilöstön kehittäminen

### 2.4.1 Henkilöstön kehittäminen ja organisaation oppiminen

Organisaatioita käsitellään usein itsenäisinä yksilöinä sen sijaan, että ne mielletäisiin jäsentensä summaksi. Todellisuudessa organisaatio kuitenkin oppii jäsentensä kautta, jolloin sen oppimiskyky riippuu työntekijöiden kyvystä oppia. (Ivancevich 1995, 424; Tjepkema, Horst & Mulder 2002, 9.) Tämän vuoksi yksilöiden oppimisen mahdollistaminen on kriittinen tekijä organisaatioiden kehittymisessä. Globalisaation ja tietoyhteiskunnan kiihdyttämä jatkuva teknologinen ja taloudellinen muutos sekä innovaatioiden ja joustavuuden lisääntynyt merkitys asiakkaiden tarpeiden täyttämässä ovat nostaneet organisaatioiden oppimiskyvyn yhdeksi organisaatioiden menestymisen avaintekijäksi (Tjepkema, Stewart, Sambrook, Mulder, Horst & Scheerens 2002, 1; Tjepkema ym. 2002, 7). Oppimisella tarkoitetaan toimintaa, jonka kautta yksilö hankkii ja omaksuu sellaisia taitoja, kykyjä ja tietoa, jotka johtavat suhteellisen pysyvään muutokseen käyttäytymisessä. (Ivancevich 1995, 424.) Oppiminen on Woolnerin<sup>1</sup> mukaan nähtävissä sekä yksilö-, työryhmä- että organisaatiotasolla. Yksilöt pystyvät hallitsemaan ja kehittämään uusia taitoja ja asenteita, toimien samalla suoritusensa arvioijina. Työryhmän oppimisessa on kyse monimutkaisemmasta oppimisesta, sillä sen kyky oppia on riippuvainen jokaisesta ryhmän jäsenestä (Strömmer 1999, 183; Tjepkema ym. 2002, 9). Oppimislähtöisissä organisaatioissa oppiminen nähdään

<sup>1</sup> Strömmer (1999) on kuvannut laajasti Woolnerin mallia

katkeamattomana prosessina, jossa kokemusten kautta oppiminen ja oma-aloitteinen oppiminen ovat koulutuksen ohella hyvin vahvassa roolissa (Tjepkema ym. 2002, 13).

Yksilöiden ja ryhmien oppimisen tulokset ovat nähtävissä organisaatiotasolla. Ne näkyvät niin organisaation kulttuurissa, järjestelmissä kuin käytännöissäkkin ja joko edistävät tai estävät oppimista ja organisaation kehittymistä. Organisaatio toimii näin ikään kuin koko oppimisen ympäristönä. (Strömmer 1999, 183.) Oppivaa yritystä ei rakenneta päivässä, vaan se on tulosta ajan myötä karttuneista ja tarkkaan vaalituista asenteista, sitoumuksista ja johtamisen prosesseista. Oppimiskyvyn kehittäminen vaatii määrätietoisuutta ja kärsivällisyyttä sekä organisaation huomioonottamista kokonaisuutena. Osaavaa henkilöstöä, oppivaa organisaatiota ja oppimista kaikilla sen eri tasoilla pidetään elintärkeänä kilpailuedun luojana ja avaintekijänä organisaatioiden pitkäaikaisessa menestymisessä (Schuler & Jackson 1999, 153; Gold 2007, 307.)

Henkilöstövoimavarojen kehittäminen (HRD) on tärkeä osa organisaation oppimista (Tjepkema ym 2002, 13–15) ja Desslerin (2003, 188) mukaan oppimisprosessi jo itsessään. Henkilöstövoimavarojen kehittäminen voidaankin katsoa jatkuvaksi prosessiksi, jolla tähdätään työtehtävien suorittamisen tehostamiseen, haluttujen tavoitteiden saavuttamiseen sekä yksilöiden työmarkkinakelpoisuuden parantamiseen tarjoamalla organisaatiossa toimiville yksilöille ja ryhmille mahdollisuudet kykyjen ja osaamisen vahvistamiseen. Henkilöstövoimavarojen kehittäminen voi sisältää sekä koulutusta, organisatorista kehittämistä että uraan liittyvää kehittämistä. (Gold 2007, 306; Strömmer 1999, 194–195; Beawer & Hutchings 2004, 85.) Henkilöstövoimavarojen kehittämisen taustalla vaikuttaa ajatus siitä, että työntekijät nähdään investoinnin arvoisina tuotantotehtäjinä, ja että oppimisen mahdollistavien toimien tarjoaminen hyödyttää organisaation ja siihen osallistuvien ihmisten ohella myös taloutta ja koko yhteiskuntaa (Gold 2007, 313). Henkilöstön kehittämisessä lyhyen ja pitkän aikavälin tavoitteet eivät kuitenkaan aina käy yksiin. Toimet, jotka saattavat lyhyellä perspektiivillä tuntua tehokailta ja perustelluilta, voivat pitkällä aikavälillä tuottaa heikkoja tuloksia. Kestävimät tulokset henkilöstön kehittämisessä saavutetaan, kun koulutuksen avulla tuotetaan valmiuksia myös tulevaisuuden haasteita varten. Tämä tarkoittaa metataitojen, kuten oppimaan oppimisen, ja arviointikyvyn kehittämistä työtehtävään liittyvän osaamisen kehittämisen rinnalla. (Strömmer 1999, 194–195.)

Goldin (2007, 307) mukaan henkilöstövoimavarojen kehittämiseen liittyvissä ideoissa ja käytännöissä onkin viime vuosina siirrytty kapea-alaisesta koulutus- ja kehittämisenäkökulmasta kohti holistisempaa näkemystä, joka korostaa oppimista kaikilla organisaation tasoilla. Henkilöstövoimavarojen kehittäminen pyritään yhä enenevässä määrin integroimaan osaksi kaikkea organisaation toimintaa perinteisten koulutusosastojen sijaan. Kiinnostus oppivan organisaation luomiseen ja työn ja oppimisen integroimiseen on selkeästi lisääntymässä. (Gold 2007, 307.) Myös Strömmerin (1999, 204–205) mukaan viimeaikainen trendi henkilöstön osaamisen

kehittämisessä on ollut siirtyminen laajoihin ja pitkäkestoisiiin kehittämisohjelmiin ja -prosesseihin. Tästä huolimatta perinteiset lyhyet ja yksittäiset koulutukset, joiden avulla päivitetään lähinnä aukkoja työhön liittyvissä rutiiniasioissa, ovat edelleen yksi keskeisimmistä kehittämisen keinoista Suomessa. Koulutukseen liittyvät ongelmat eivät Strömmerin (1999, 204–205) mukaan johdu kuitenkaan koulutuksesta, vaan sen perustumisesta vuosikymmenten takaiseen opetustekniseen malliin, jossa oppija on passiivinen vastaanottaja.

Henkilöstön oppiminen voi työelämässä tapahtua virallisesti tai epävirallisesti. Virallisella oppimisella tarkoitetaan koulutusorganisaatioiden järjestämää koulutusta, joka johtaa tavallisesti jonkinlaiseen todistukseen, diplomiin tai sertifiointiin. Epävirallista koulutusta on puolestaan yrityksen itse järjestämää tai ulkopuolelta hankkima koulutus, kuten laatukoulutus tai vuorovaikutusvalmennus, jotka eivät johda virallisiin tutkintoihin. (Strömmer 1999, 194–195.) Epäviralliseen koulutukseen lukeutuu myös työssä ja työympäristössä tapahtuva oppiminen. Monesti oppiminen ei ole systemaattisesti suunniteltua ja organisoitua, vaan sitä tuottaa muun muassa kehittämistä painottava yrityskulttuuri. Oppiminen voi tapahtua myös tahattomasti tai vahingossa yllättävän ongelman tai haasteen kautta. Yritysten haasteena onkin saada epävirallinen oppiminen tiedostetuksi osaksi organisaation toimintaa, sillä henkilöstön kehittäminen nähdään liian usein organisaation muusta toiminnasta erillisenä osana, jonka tarkoituksena on huolehtia ainoastaan työntekijöiden ammattitaidosta. Vaikka epävirallista, työympäristössä tapahtuvaa, oppimista tulisi stimuloida mahdollisimman paljon, myös työn ulkopuolisia koulutusmenetelmiä tarvitaan, sillä ne ovat edelleen eräs tehokkaimmista menetelmistä uuden tiedon ja taidon hankkimisessa (Strömmer 1999, 194–195; Tjepkema 2002, 14–15.)

Vastuu oppivan organisaation luomisesta on sekä johdolla, työntekijöillä että HRD-osastolla. Myös keskijohto eli esimiehet ovat avainasemassa oppimista tukevan ja edistävän työilmapiirin luomisessa sekä henkilöstön kehittämistarpeita määrittäessä. (Tjepkema 2002, 13, 15; Strömmer 1999, 196). Kehittämistarpeiden kartoitus alkaa usein kehityskeskusteluista. Kehityskeskusteluissa esimiehet käyvät alustensa kanssa läpi työntekijöiden henkilökohtaisia osaamisalueita ja kehittymistarpeita. Kehityskeskusteluiden tarkoituksena on keskittyä määrääjain jokaisen työyhteisön jäsenen työhön, osaamiseen ja kehitystarpeisiin. Ne palvelevat sekä yrityksen tiedonkeruuta että työntekijöiden henkilökohtaista ohjausta. Kehityskeskustelujen toteuttaminen säännöllisesti varmistaa, että esimiehellä ja alaisella on kiireenkin keskellä aikaa keskustella syvällisellä tasolla ja keskittyä kehitysnäkymiin. Jos kehityskeskusteluja kuitenkin toteutetaan vailla aitoa kiinnostusta esimerkiksi siksi, että käytäntö on joskus otettu osaksi toimintaa, ovat ne täysin hyödyttömiä. (Strömmer 1999, 196–198.) Oppivan organisaation luominen asettaa esimiesten ja HRD-ammattilaisten ohella haasteita myös työntekijöille, joiden katsotaan yhä lisääntyvässä määrin olevan



vastuussa omasta oppimisestaan ja kehittymisestään. Työntekijöiltä odotetaan kykyä käsittää itsensä jatkuvina oppijoina ja nähdä työnteon ja oppimisen toisistaan erottamattomana prosessina. (Tjepkema 2002, 15.)

#### ***2.4.2 Koulutus- ja kehittämismenetelmät***

Henkilöstön koulutus on näkyvin tapa kehittää henkilöstöä. Dessler (2003, 187) määrittelee koulutuksen sellaisiksi menetelmiksi, joiden avulla sekä uusille että vanhoille työntekijöille annetaan ne taidot, joita he tarvitsevat työssään. Koulutuksen avulla pyritään myös korjaamaan henkilöstön taidoissa esiintyviä puutteita sekä parantamaan työntekijöiden suorituskykyä. (Schuler & Jackson 1996, 300, 304; Ivancevich 1995, 423.) Koulutus on systemaattinen prosessi, joka tähtää työntekijöiden käytöksen ohjaamista suuntaan, joka kasvattaa organisaation tavoitteiden saavuttamista. Koulutuksella pyritään myös tarjoamaan työntekijöille mahdollisuus kasvattaa nykyiseen työhön liittyviä sekä tulevaisuudessa vaadittavia taitoja, kykyjä, asenteita ja tietoa. Koulutus ei ole erillinen toiminto, vaan se on vahvasti yhteydessä koulutettavien henkilöiden työhön. (Ivancevich 1995, 423–424; Torrington & Hall 1991, 402.)

Kaikkien koulutus- ja kehittämistoimenpiteiden tulisi lähteä yrityksen tarpeista ja tähdätä yrityksen liiketoiminnan tavoitteiden saavuttamista. Siksi yrityksen tarpeiden analysointi on ensimmäinen vaihe koulutusta suunniteltaessa. Yrityksen lyhyen- ja pitkän aikavälin tavoitteet määrittävän sen, minkälaista osaamista yrityksessä tarvitaan ja minkälaisin toimenpitein kyseinen osaaminen saavutetaan. (Schuler & Jackson 1996, 306) Koulutusta suunniteltaessa on syytä analysoida sekä työhön että työntekijöihin liittyviä kehitystarpeita, sillä ne yhdessä määräävät koulutuksen tarpeen ja tärkeyden. (Schuler & Jackson 1996, 309; Ivancevich 1995, 426; Torrington & Hall 1991, 407; Dessler 2003, 190.) Se, minkälaista koulutusta yritys lähtee järjestämään, riippuu pitkälti siitä, kenelle koulutus on suunnattu. Jos tarkoituksena on kouluttaa vain muutamaa henkilöä, työssä oppiminen on usein järkevä valinta jo kustannustehokkuuden kannalta. Vastaavasti laajan joukon kouluttaminen pienessä ajassa edellyttää erillistä, yhteistä tai ryhmässä järjestettävää, koulutustilaisuutta. (Schuler & Jackson 1996, 314.)

Koulutuksen onnistuminen riippuu osittain siitä, kuka sen toteuttaa. Siksi ohjaajan tai kouluttajan valintaan on kiinnitettävä huomiota yhtä paljon kuin itse koulutukseenkin. (Ivancevich 1995, 432–433). Koulutus voi olla ulkopuolisen tahon tarjoamaa tai yrityksen itse järjestämää ja sen voi toteuttaa yhtä hyvin niin asiantuntija, konsultti, esimies kuin kollegakin. Tärkeintä kouluttajan valinnassa on kouluttajana toimivan henkilön persoonalliset piirteet, kuten kekseliäisyys, vakuuttavuus sekä kyky inspiroida ihmisiä suurempiin saavutuksiin. Vastuu koulutuksen toteuttamisesta ja suunnittelusta

riippuu siitä, minkälaisien taitojen parantamiseen koulutuksella pyritään ja missä koulutus järjestetään. (Schuler & Jackson 1996, 315; Ivancevich 1995, 432–433) Pienimuotoisista työssä tarvittavien teknisten taitojen täydentämiseen tähtäävistä koulutuksista vastaa usein esimies tai kollega, kun taas käsitteellisten, ihmisten väliseen kommunikointiin ja sopeutumiseen liittyvien taitojen opettaminen annetaan kouluttamiseen erikoistuneiden asiantuntijoiden, kuten konsulttien tai yliopistojen professorien, vastuulle. HRM-asiantuntijat tai konsultit voivat johdon ohella tai sen puolesta osallistua myös yrityksen koulutustarpeiden kartoitukseen. (Schuler & Jackson 1996, 315; Ivancevich 1995, 432–433.)

Koulutusmuodot voidaan karkeasti jakaa kahteen osaan: työssä oppimiseen (on-the-job training) ja työn ulkopuolella tapahtuvaan koulutukseen (off-the-job training). *Työssä oppiminen* tarkoittaa oppimista havainnoimalla kokeneempien työntekijöiden työskentelyä sekä työskentelemällä itse työssä käytettävien koneiden ja materiaalien kanssa valvonnan alaisena. Työtoverit tai esimiehet opettavat työntekijälle työssä tarvittavat temput ja taidot oikeassa työympäristössä ja -tilanteessa. Työssä oppimiseksi luetaan myös mm. työkierto, esimiesten antama päivittäinen ohjaus sekä mentorointi. (Schuler & Jackson 1996, 319–321; Ivancevich 1995, 436–439; Torrington & Hall 1991, 455; Beawer & Hutchings 2004, 86; Dessler 2003, 192.) Ivancevichin (1995, 436) mukaan yli 60 prosenttia kaikesta koulutuksesta on työssä oppimista. Kaikkia työntekijöitä, yrityksen toimitusjohtaja mukaan lukien, koulutetaan muiden koulutusmenetelmien ohella aina myös työssä oppimisen avulla heidän astuessaan yrityksen palvelukseen, sillä se on välttämätöntä työtehtäviin oppimisen kannalta (Dessler 2003, 192).

Työssä oppimisen suosio perustuu menetelmän yksinkertaisuuteen ja kustannustehokkuuteen. (Ivancevich 1995, 436; Schuler & Jackson 1996, 314; Dessler 2003, 192.) työssä oppimisella, kuten muullakin organisaation sisäisellä koulutuksella, on kuitenkin myös muita etuja. Organisaation itsensä suunnittelema ja toteuttama koulutus vastaa useimmiten organisaation tarpeita ja mahdollistaa tarkankin räätälöinnin. Kiinteästi työpaikalla toteutettava koulutus, jossa kouluttajina toimivat esimiehet ja työntekijät, palvelee tiedon leviämisen lisäksi hyvin myös kouluttajien omaa kehittymistä. (Strömmer 1999, 204–205.) Menetelmällä on kuitenkin myös haittapuolensa. Jos työssä oppimista ei ole toteutettu asianmukaisella huolellisuudella, rikkoutuneiden koneiden, tyytymättömien asiakkaiden sekä huonosti koulutettujen työntekijöiden myötä kustannukset saattavat nousta lopulta hyvinkin korkeiksi. Työssä oppimisen onnistumiseksi ja siihen sisältyvien riskien vähentämiseksi kouluttajina toimivat henkilöt on valittava tarkkaan ja koulutettava huolellisesti tehtäviinsä (Ivancevich 1995, 436; Dessler 2003, 192.) Sisäisessä koulutuksessa on olemassa aina myös se vaara, että koulutus saattaa rajoittua vain ja ainoastaan arkikokemuksiin, jolloin paras mahdollinen tieto ja taito voi jäädä organisaation ulkopuolelle. Lisäksi sisäiset

valtasuhteet ja byrokratisoituminen voivat synnyttää ongelmia. (Strömmer 1999, 204–205.)

*Työn ulkopuolella tapahtuva koulutus* on suositeltava vaihtoehto silloin, kun mahdollisten virheiden sattumisen seuraukset ovat vakavia, kun kyse on monimutkaisten taitojen oppimisesta tai kun keskitytään oppimaan taitoja, jotka eivät ole ilmeisiä normaalissa työympäristössä. (Schuler & Jackson 1996, 324.) Esimerkkejä työn ulkopuolisista koulutusmuodoista ovat viralliset kurssit eri muodoissa, rooleilla pelaaminen sekä simulaatio, jossa työn suorittamista harjoitellaan oikeita työolosuhteita vastaavassa simuloituissa ympäristössä. Simulaatio on omiaan kehittämään käsitteellisiä sekä ongelmanratkaisutaitoja ja se antaa mahdollisuuden arvioida omaa käyttäytymistä ja tehokkuutta ilman niitä seurauksia, jotka saattaisivat oikeassa työtilanteessa aiheuttaa vakavaa haittaa organisaatiolle. Roolipelaamisella pyritään puolestaan erityisesti ihmissuhde- ja prosessitaitojen kehittämiseen. (Schuler & Jackson 1996, 324–326; Ivancevich 1995, 439; Torrington & Hall 1991, 456–457.) Ivancevich (1995, 439) taas luokittelee työn ulkopuolella tapahtuvaksi koulutukseksi kaiken muun kuin työssä oppimisen, edellä mainitun simulaation tai oppisopimuksen, jonka hän näkee työssä oppimisen ja työn ulkopuolella tapahtuvan oppimisen välimuotona. Oppisopimuskoulutus on yhdistelmä koulua ja työssä oppimista, jotka yhdessä antavat yksilölle ne taidot ja pätevyudet, joita työskentely tietyssä ammatissa tai tehtävässä edellyttää. (Ivancevich 1995, 435; Schuler & Jackson 1996, 321; Dessler 2003, 193).

Ulkopuolisen organisaation suunnitteleman ja tarjoaman koulutuksen etuja ovat tuoreet näkemykset, asiantuntemus, ulkopuolisuus sekä joissakin tapauksissa myös taloudellisuus. Ongelmaksi saattaa kuitenkin muodostua heikko vastaavuus organisaation todellisiin tarpeisiin, silloin kun räätälöinti on vähäistä tai ongelmallista. (Strömmer 1999, 204–205.) Schuler ja Jackson (1996, 319) ovat luokitelleet koulutuksen edellisten lisäksi vielä *työn ohessa tapahtuvan koulutukseen*, johon he ovat sisällyttäneet osan työn ulkopuolella tapahtuvaksi koulutukseksi katsotuista koulutusmenetelmistä, kuten itse luettavat kirjalliset tai sähköiset opetusmateriaalit, opetusvideot, interaktiiviset opetusvideot sekä televiestinnän avulla tapahtuvan koulutuksen. Työn ohessa tapahtuvan koulutuksen tarkoituksena on päivittää työntekijöiden taitoja työn tekemisen ohessa niin, että heidän ei tarvitse koulutukseen osallistuakseen tinkiä päivittäisten työrutiinien hoidosta. Tämä onkin merkittävin ero työn ohessa ja työn ulkopuolella tapahtuvan koulutuksen välillä. (Schuler & Jackson 1996, 322–323.)

Myös perehdyttäminen, jonka tarkoituksena on sitouttaa uusi työntekijä organisaatioon, on olennainen osa koulutusta. Perehdyttäminen tarkoittaa käytännössä opastusta tuleviin työtehtäviin sekä tutustuttamista organisaation liikeideaan, tavoitteisiin, toimintatapoihin ja toimintakenttään. Perehdyttäminen palvelee sekä työntekijän että organisaation intressejä, sillä se helpottaa ja nopeuttaa uuden työntekijän

sopeutumista organisaatioon. Uusien työntekijöiden lisäksi perehdyttäminen voi koskea myös organisaation sisällä työtehtävästä toiseen siirtyviä työntekijöitä. Tehtävästä toiseen siirtyvien kohdalla painopiste on työtehtävään liittyvässä opastuksessa, kun taas uusien työntekijöiden kohdalla perehdyttämisessä korostuu tutustuttaminen koko organisaatioon. Yritysten on hyödyllistä luoda systemaattinen perehdyttämisjärjestelmä, jossa määritellään miten ja missä perehdyttäminen järjestetään ja kenen vastuulla se on. (Strömmer 1999, 259–260.)

Suurissa yrityksissä perehdyttäminen on yleensä suunnitelmallista sisältäen myös erityisiä perehdyttämisjaksoja, joihin voi osallistua useampi työntekijä samanaikaisesti. (Strömmer 1999, 259–260.) Päävastuu uuden työntekijän perehdyttämisestä on yleensä esimiehellä, vaikka käytännössä perehdyttämisen suorittaa siihen erikseen valitut ja koulutetut henkilöt. Ei ole mitenkään epätavallista, että myös työtoverit osallistuvat perehdyttämiseen, erityisesti työtehtäviin opastuksen osalta. Pienemmissä yrityksissä, joissa ei välttämättä ole esimiehiä, perehdyttäminen voi olla yhden henkilöstön, kuten omistajajohtajan vastuulla. Hyvällä perehdyttämisellä on mahdollisuus lisätä henkilöstön sitoutumista, pysyvyyttä, työn laatua sekä tuottavuutta. Se antaa työntekijälle mahdollisuuden onnistua työssään, mikä sekä lisää työmotivaatiota että turvaa organisaation toiminnan laadun. Perehdyttäminen tulisi hoitaa siten, että se luo myönteistä asennetta kaikissa osapuolissa, luo hyvät edellytykset vuorovaikutukselle ja yhteistyölle, auttaa työntekijää pääsemään kiinni työhön mahdollisimman tehokkaasti. (Strömmer 1999, 259–263.)

Yrityksen kannalta on tehokkainta, kun henkilöstövoimavarojen johtamisen käytännöt tukevat toisiaan. Esimerkiksi uusien kehittämis- ja koulutustoimenpiteiden tehokkuus lisääntyy, kun ne kytketään palkitsemiseen sen sijaan, että ne esitettäisiin henkilöstölle täysin erillisenä kokonaisuutena. (Bratton & Gold 2007, 206–207.) Palkitsemisen avulla voidaan vaikuttaa vahvasti työmotivaatioon ja työhön liittyviin asenteisiin. Organisaation tarpeiden, toiminnan luonteen ja tavoitteiden ohella pk-yrityksissä käytettyihin palkitsemismenetelmiin vaikuttaa se, kuinka kriittisenä ja arvokkaana voimavarana henkilöstö kussakin yrityksessä nähdään. Palkitsemisen muodot ja keinot palkitsemisen perusteena olevan työsuorituksen arvioimiseksi vaihtelevat yrityksestä toiseen.

### ***2.4.3 Palkitseminen ja työsuorituksen arviointi***

Palkitsemisjärjestelmä vaikuttaa työntekijöiden rekrytointiin ja pysyvyyteen ja sitä kautta myös yrityksen kilpailustrategian toteutumiseen. (Strömmer 1999, 269–272; Storey & Sisson 2005, 180.) Siksi yrityksillä tulisi olla palkitsemisjärjestelmä, joka on yhdenmukainen yrityksen kilpailustrategian ja kulttuurin kanssa, ja joka sopii

vallitsevaan työmarkkinatilanteeseen. Taitavan ja tehokkaan palkitsemisjärjestelmän luominen edellyttää ymmärrystä sekä ihmisen käyttäytymistä ohjaavista tekijöistä että motivaatioon vaikuttavista tekijöistä. Sen luomisessa on lisäksi otettava huomioon yrityksen kulttuuri sekä nykyisten työntekijöiden rakenne ja osaaminen. Alaa sitovat työehtosopimukset, työlainsäädäntö ja verotus rajoittavat omalta osaltaan vapautta päättää palkitsemisjärjestelmästä. Toimivan palkitsemisjärjestelmän luominen edellyttää johdolta selkeitä pelisääntöjä sille, mitä työntekijöiltä odotetaan ja mistä heitä palkitaan. Jotta palkitsemisjärjestelmä olisi mahdollisimman oikeudenmukainen, sen tulee olla näkyvä ja helposti tulkittava ja palkitsemiskriteerit tulee olla kaikkien tiedossa ja koskea koko henkilöstöä. Työntekijöitä tulisi aina ensisijaisesti palkita sellaisista suorituksista, jotka ovat yrityksen strategian kannalta tärkeitä ja toivottuja. (Strömmer 1999, 269–272; Schuler & Jackson 1996, 459.) Palkitsemisjärjestelmän voi joko kannustaa työntekijöitä parempaan suoritukseen tai vastaavasti vähentää motivaatiota riippuen siitä, millaisena henkilöstö sen kokee. (Storey & Sisson 2005, 180.)

Palkka on perinteisesti nähty hyvin keskeisenä motivaation lähteenä. Smithiläisen ja tayloristisen ajattelun mukaan ihmiset tekevät työtä vain saadakseen rahaa, joka on siten ainoa työntekijöiden tuottavuuteen ja tyytyväisyyteen vaikuttava tekijä. Todellisuudessa raha on kuitenkin vain yksi monista yksilön motivaatioon ja tyytyväisyyteen vaikuttavista tekijöistä. Työssä motivoitumiseen ja palkan suhteelliseen merkitykseen vaikuttavat palkan suuruuden lisäksi myös yksilön omat tarpeet, hierarkkinen asema sekä suoritustarve. Yksilölle, joka tekee työtä perustarpeita tyydyttääkseen, palkka on hyvinkin tärkeä, mutta sen merkitys vähenee sitä mukaa, mitä enemmän työntekijä saa palkkaa. Myös suoriutumisen halu, vahva kokemus työn tuomasta sisäisestä tyydytyksestä ja ylöspäin nousu hierarkiassa, vähentävät palkan suhteellista merkitystä. Kuitenkin työn ollessa henkisesti köyhää tai ruumiillisesti hyvin raskasta ja epämiellyttävää, palkka saattaa olla merkittävin motivaatiotekijä. Palkan merkitys siis vaihtelee tehtävän, ajankohdan ja yksilön mukaan. (Ivancevich 1995, 308; Strömmer 1999, 287–288; Storey & Sisson 2005, 180)

Palkitsemiskeinot voidaan jakaa karkeasti rahallisiin ja ei-rahallisiin etuihin. Rahallisiin kuuluu palkan lisäksi erilaiset kannustepalkkiot sekä rahanarvoiset työsuhte-etuudet, kuten auto, asunto, edustustili, ilmaiset terveystalvelut tai henkilöstöalennukset. Osa eduista on yrityksen kannalta lakisääteisiä, kuten palkka ja sosiaaliturvaetuudet, kun taas toisten tarjoaminen työntekijöille on täysin yrityksen päätettävissä. Rahapalkka voi olla aika, suoritus, urakka- tai tulosperusteinen. Ei-rahalliseksi eduksi voidaan katsoa työstä saatu kiitos ja arvostus, lisähaasteiden ja vastuiden antaminen, vapaus käyttää luovuutta työssään ja kehittää itseään sekä joustavuus työajoissa, -paikoissa ja -tavoissa. (Strömmer 1999, 269–272; Schuler & Jackson 1996, 469; Torrington & Hall 1991, 577–580.) Osalla johtajista on vankkumaton usko siihen, että palkka on ensisijainen ja riittävä työntekijän suoritusta

motivoiva tekijä, minkä vuoksi ei-rahallisten motivointikeinojen hyödyntäminen henkilöstövoimavarojen johtamisen keinona jää vähemmälle. (Storey & Sisson 2005, 179.) Liiallinen keskittyminen rahalliseen palkitsemiseen voi kuitenkin vähentää työntekijöiden sisäistä motivaatiota, esimerkiksi hyvin tehdystä työstä saatua ylpeyden tunnetta. (Ivancevich 1995, 309; Storey & Sisson 2005, 178–179.) Hyvin tehdystä työstä tai kehittymisestä palkitseminen on vahva, mutta samalla herkkä kannustin, sillä se vaikuttaa suoraan ihmisten käyttäytymiseen. Vapaaehtoisten palkkausjärjestelmien käyttö voi kokonaisuudessa tulla yritykselle kalliiksi. Siksi on tärkeä miettiä, kuinka suuri hyöty niiden avulla todellisuudessa saavutetaan ja mikä se konkreettisesti on. (Strömmer 1999, 269–272.)

Yhdenmukaisen palkitsemisjärjestelmän luonti edellyttää palkitsemisen perusteiden määrittämistä. Palkitseminen perustuu useimmiten joko työn hinnoitteluun tai työntekijän suoritukseen. Työn hinnoittelu pohjautuu työn suhteellisen sisäisen arvon määrittämiseen. Suhteellisella arvolla tarkoitetaan sitä, kuinka suuri merkitys kullakin työllä on organisaation toimintaan ja tehokkuuteen. Työn arvo tulisi Schulerin ja Jacksonin (1996, 459) mukaan määritellä intuitiivisen luokittelun sijaan rationaalisesti ja systemaattisesti. Suoritukseen suhteutettavissa oleva palkitseminen taas on jaettavissa karkeasti kahteen päätyyppiin: yksilöllisiin tavoitteisiin sekä haluttuun käyttäytymiseen tai haluttuihin piirteisiin, kuten ongelmanratkaisukykyyn, luotettavuuteen ja yhteistyöhön, perustuvaan palkkaukseen. (Storey & Sisson 2005, 177; Schuler & Jackson 1996, 466–468; Ivancevich 1995, 325.) Suoritukseen perustuva palkitsemisjärjestelmä on Schulerin ja Jacksonin (1996, 465) mukaan toimiva keino organisaation tavoitteiden saavuttamisessa. Se motivoi henkilöstöä parempaan suoritukseen sekä auttaa yritystä kommunikoimaan ja vahvistamaan organisaation normeja. Suoritukseen perustuvan palkitsemisjärjestelmän luominen auttaa myös erottelemaan hyvät suoriutajat huonommista ja pitämään arvokkaat työntekijät yrityksen palveluksessa korkeamman korvauksen avulla. (Schuler & Jackson 1996, 466–468; Ivancevich 1995, 309.) Yhdenmukaisen palkitsemisjärjestelmän luonti ei nimestään huolimatta tarkoita, että kaikilla organisaatiossa työskentelevillä ammattiryhmillä, kuten vanhemmilla johtajilla, nuorilla johtajilla, spesialisteilla ja toimistotyöntekijöillä, olisi sama palkka. Palkka voi perustua kussakin ryhmässä sen toiminnan luonteen kannalta tarkoituksenmukaiseen palkkaukseen. Kunkin ryhmän kohdalla palkan peruste tulee kuitenkin olla selkeästi määritelty ja yrityksen kannalta tarkoituksenmukainen (Torrington & Hall 1991, 584.)

Työsuhteen pituuteen perustuvat palkkataulukot on korvattu jo useassa yrityksessä suoritusperusteisella palkitsemisjärjestelmällä, jossa palkkakehitys on integroitu suorituksen arviointiin. (Storey & Sisson 2005, 177.) Jotta suoritusperusteisen palkitsemisjärjestelmän käyttö olisi järkevää, työsuoritus on kyettävä arvioimaan objektiivisesti sille asetettujen tavoitteiden valossa. Työntekijöille asetettujen

tavoitteiden tulisi aina olla mieluummin yksityiskohtaisia kuin epätarkkoja eli hyvin yleisellä tasolla ilmaistuja. Tavoitteiden tulisi lisäksi olla tarpeeksi vaativia, mutta kuitenkin sellaisia, jotka ovat todellisuudessa saavutettavissa ja saavuttaneet myös työntekijöiden hyväksynnän. (Clark 2005, 318–319.) Työsuorituksen arviointi on HRM:n osa-alue, jonka avulla organisaatioiden on mahdollista arvioida työntekijöidensä työskentelyn tehokkuutta ja kehittymistä. Se toimii hyvänä tietolähteenä, kun harkitaan ylennyksiä, palkankorotuksia, lomautuksia, siirtoja tai kouluttamista.

Työsuorituksen arviointi perustuu yleisimmin suoritettun työn määrään ja laatuun, yhteistyökykyyn, aloitekykyyn, luotettavuuteen, tietämykseen, turvallisuuteen tai henkilökohtaisiin tapoihin. Arvioinnin voi johdon lisäksi tehdä myös työtoverit tai alaiset tai se voi perustua työntekijän omaan arvioon työsuorituksestaan. Työsuorituksen arvioinnin perimmäinen tarkoitus on parantaa sekä työntekijöiden, ja sitä kautta koko organisaation, suorituskykyä. Työsuorituksen arviointia ei kuitenkaan ole tarkoitettu vain yrityksiin, joissa käytetään suoriteperusteisia palkitsemisjärjestelmiä, vaan se on tärkeä osa henkilöstönjohtamista kaikissa yrityksissä, sillä sen avulla on palkitsemisperusteista riippumatta mahdollista selvittää potentiaaliset ylennettävät työntekijät, antaa tärkeää palautetta työntekijöille heidän työstään, lisätä esimiesten ja alaisten välistä kommunikaatiota sekä toimia arvokkaana apuna henkilöstösuunnittelussa. (Beawer & Hutchings 2004, 88; Megginson ym. 2000, 263.) Suorituksen arviointiin liittyy läheisesti suorituksen johtaminen, jonka periaatteena on luoda sellaiset puitteet, joissa henkilöstöä voidaan ohjata, tarkkailla ja motivoida sekä järjestellä näiden toimien välisiä suhteita uudestaan, jos tarve vaatii. (Clark 2005, 318–319.)

Suoritukseen perustuvaan palkkaukseen liittyy kuitenkin myös ongelmia. Ongelmat johtuvat usein siitä, että järjestelmä on huonosti esitelty organisaation jäsenille tai sen soveltaminen vie huomiota pois muista suorituksen johtamiseen liittyvistä tärkeistä asioista. (Storey & Sisson 2005, 177.) Lisäksi yhä enemmän organisaatioissa lisääntynyt tiimityö on osittain ristiriidassa suoritusperusteisen palkkauksen kanssa. Yksilön suoritukseen perustuva palkkausmalli onkin sopimaton organisaatioon, jossa tiimityö on korostuneessa asemassa, sillä työntekijöiden keskittyminen henkilökohtaisiin tavoitteisiin yksikön tavoitteiden kustannuksella haittaa tiimihenkeä ja yhteistyötä. Yksilölliseen suoritukseen perustuvia tavoitteita otetaan kuitenkin yleisen trendin vuoksi käyttöön yhä enemmän arvioimatta niiden todellista sopivuutta yritykseen. Tällainen toiminta on selvä merkki strategisen ajattelun puutteesta henkilöstövoimavarojen johtamisessa. (Storey & Sisson 2005, 178–179.)

Vaihtoehtona yksilökeskeiselle suorituspalkkaukselle ovat ryhmäkohtaiset kollektiiviset suoritekannustimet, jotka ovatkin monelta osin toimivampia kuin yksilökeskeiset. Kollektiiviseen suoritukseen perustuvan palkkauksen perustana voi olla

esimerkiksi tuotomäärä, kustannusten vähentäminen tai myynnin tai laadun kasvu. Käyttämällä ryhmäkohtaista suoritepalkkausta vältetään yksilökeskeisten tavoitteiden aiheuttamilta ongelmilta. Lisäksi niiden avulla on mahdollista kommunikoida tehokkaasti työntekijöille avainasioista, kuten tuottavuudesta, kustannuksista ja laadusta. Kollektiiviset suorituskannustimet eivät kuitenkaan toimi kovin hyvin, jos ne käsittävät liian ison ryhmän, kuten koko yksikön tai yrityksen. Suoriteperusteisen palkan yleistyminen on selvä askel kohti organisaatioita, joissa työntekijöitä palkitaan yhä useammin pelkän tuotoksen perusteella sen sijaan, että palkitsemisessa otettaisiin lopputuloksesta huolimatta huomioon myös se henkinen ja fyysinen panos, joka työlle on uhrattu. (Storey & Sisson 2005, 182; Torrington & Hall 1991, 571.)

Kuten tästä tarkastelusta havaitaan, organisaatioiden keinot työvoiman hankkimiseksi, motivoimiseksi ja palkitsemiseksi ovat moninaiset ja riippuvat pitkälti yrityksen toiminnan luonteesta sekä johdon näkemyksistä. Tosiasia on kuitenkin se, että jokaisessa yrityksessä henkilöstövoimavarojen johtamista toteutetaan jonkinlaisin menetelmin ja käytännöin riippumatta siitä, millä nimellä niistä puhutaan. Erityisesti pk-yrityksissä, joiden HRM-käytäntöihin keskitytään jatkossa, käytännöt vaihtelevat laidasta laitaan erilaisten tekijöiden, kuten yrityksen koon tai johtamismallin, johdosta. Koska pk-yritykset voivat kooltaan vaihdella yhden henkilön yrityksestä aina 250 henkilöä työllistäviin yrityksiin, on luonnollista, että myös niiden HRM-käytännöt ovat hyvin erilaisia. Tämän lisäksi pk-yrityksiin liittyy suuriin kansainvälisiin yrityksiin verrattuna omanlaisia erityispiirteitä, jotka vaikuttavat vahvasti niiden toimintaan. Juuri pk-yritysten moninaisuus ja erityislaatuisuus tekee niiden tutkimisen mielenkiintoiseksi ja haasteelliseksi.



### **3 PK-YRITYSTEN HRM-KÄYTÄNNÖT JA NIIDEN KEHITTÄMISEEN VAIKUTTAVAT TEKIJÄT**

#### **3.1 Henkilöstöjohtamisen määräytyminen pk-yrityksissä**

Henkilöstövoimavarojen johtaminen pk-yrityksissä eroaa monelta osin suurista yrityksistä. Henkilöstöjohtaminen Nokian kaltaisessa kansainvälisessä organisaatiossa on hyvin erilaista yrittäjävetoiseen 10 työntekijää työllistävään mikroyritykseen verrattuna. (Beaver & Hutchings 2004, 74; Katz, Aldrich, Welbourne & Williams. 2000, 8; Strömmer 1999, 17). Pk-yrityksissä ei välttämättä ole suuremmille organisaatioille tyypillistä HRM-toimintoon erikoistunutta yksikköä tai edes vastuuhenkilöä, vaan usein omistaja tai johtaja toteuttaa henkilöstöjohtamista muiden tehtävien ohessa. (Beaver & Hutchings 2004, 74; Katz ym. 2000, 8; Strömmer 1999, 17). Pienimmissä yrityksissä henkilöstöjohtamiseen erikoistuneen yksikön perustaminen ei ole tarpeellista, mutta henkilöstömäärän kasvaessa myös henkilöstöjohtamisen organisointiin liittyvät vaatimukset kasvavat ja muuttuvat, jolloin myös henkilöstövoimavarojen johtamisen käytäntöjä on syytä kehittää uusia tarpeita vastaaviksi. (Strömmer 1999, 17.) Tässä luvussa tarkastellaan pk-yritysten HRM-käytäntöihin vaikuttavia tekijöitä ja pienten ja suurten yritysten välisiä eroja henkilöstövoimavarojen johtamisessa. Suurten ja pienten yritysten välisten erojen ja niihin vaikuttavien tekijöiden ymmärtäminen on välttämätöntä tutkittaessa pk-yrityksiä tutkimuskulmasta tai -aiheesta riippumatta. Pk-yritysten henkilöstövoimavarojen johtamiseen liittyvien erikoispiirteiden tarkastelu auttaa sekä ymmärtämään että selittämään tutkimuksesta saatuja tuloksia.

Strömmerin (1999, 17) mukaan tärkeimmät tekijät, jotka määrittävät HRM-toiminnon saamaa painoarvoa ja organisointia yrityksissä, ovat yrityksen koko ja henkilöstömäärä. Nguyenin ja Bryantin (2004, 595) tutkimus, jossa yrityksen HRM-käytäntöjen virallisuuden todettiin olevan positiivisesti riippuvainen yrityksen koosta, tukee Strömmerin näkemystä. Koko vaikuttaa henkilöstövoimavarojen johtamisen käytännön toteuttamiseen, sillä mitä pienempi yritys on, sitä niukemmat ovat myös sen henkilöstövoimavarojen johtamiseen tarvittavat resurssit, kuten aika, raha ja osaaminen. (Beaver & Hutchings 2004, 74). Esimerkiksi se, että pk-yrityksissä ei useinkaan sovelleta HRM:ään liittyviä parhaita käytäntöjä (best practise), johtuu kustannusten ohella pitkälti henkilöstövoimavarojen johtamista koskevan osaamisen puutteesta. Suurilla yrityksillä on toiminnan laajuuden kautta käytössään runsaammin resursseja viimeisimpien HRM-käytäntöjen implementointiin ja HRM-asioista vastaavien asiantuntijoiden palkkaamiseen. (Beaver & Hutchings 2004, 78.)

Resurssien lisäksi myös yrityksen sisäiset tekijät, kuten sen jäsenten välinen vuorovaikutus sekä itsenäisyys, vaikuttavat HRM-toimintojen muotoutumiseen. (Kotey & Slade 2005, 16–17, 36). Littlen (1986, 66) sekä Amba-Raon ja Pendsen (1985, 19) mukaan merkittävin ero pienten ja suurten yritysten henkilöstökäytännöissä on puolestaan siinä, *mitä* käytäntöjä sovelletaan vaan siinä, *miten* niitä sovelletaan. Pk-yritysten monimuotoisuus ja yksilöllisyys sekä niiden koon ja johtamiskäytäntöjen monimutkaisuuden vaihtelevuus sektorin sisällä laidasta laitaan, vaikeuttavat sellaisen organisaatio- tai johtamismallin kehittämistä, joka kuvaisi tyypillistä pk-yritystä ja sen tarpeita. HRM:ää pk-yrityksissä voidaankin luonnehtia dynaamiseksi ja vaihtelevaksi sen sijaan, että siitä yritettäisiin muodostaa standardoitua kuvausta, johon kirjallisuudessa on toisinaan pyritty. (Kotey & Slade 2005, 16–17, 36; Kotey & Sheridan 2004; Bacon ym. 1996, 82.)

Kuitenkin mitä riippuvaisempi yritys on työntekijöistä, sitä enemmän se panostaa yleensä myös henkilöstöjohtamisen käytäntöihin. Baconin ja Hoquen (2005, 1978) mukaan pk-yritykset, joille osaavan ja ammattitaitoisen henkilöstön löytäminen, kehittäminen ja säilyttäminen on liiketoiminnan tavoitteiden saavuttamisen kannalta kriittinen tekijä, omaksuvat ja soveltavat helpommin virallisia HRM-käytäntöjä. (Bacon & Hoque 2005, 1978.) Sana virallinen viittaa tiettyihin HRM-kirjallisuudessa ja -tutkimuksissa yleisesti hyväksytyihin ja suositeltuihin käytäntöihin (Strömmer 1999, 17). HRM-käytäntöjen virallisuus voidaan määritellä sen mukaan, kuinka laajasti HRM-käytännöt on yrityksessä dokumentoitu, miten systemaattisesti niitä toteutetaan sekä miten institutionalisoituneita ne ovat. Virallisiin HRM-käytäntöihin liittyy yleisesti tunnistettavia käytäntöjä, sääntöjä ja säännöksiä, jotka on dokumentoitu ja integroitu yritykseen ja sen strategiaan. Virallisten HRM-käytäntöjen indikaattoreina pidetään usein myös HRM-asioista vastaavan asiantuntijan löytymistä yrityksestä sekä rekrytointia, irtisanomista, koulutusta ja suorituksen arviointia koskevien kirjallisesti ilmaistujen sääntöjen tai kriteerien olemassaoloa. (Nguyen & Bryant 2004, 601.)

Vaikka yrityksen koko ja strategia luovat pääasiassa pohjan sille, miten tärkeäksi henkilöstön rooli yrityksessä muodostuu ja millaiseksi henkilöstöjohtamisen käytännöt kehittyvät, viime kädessä kuitenkin johdon ajatusmallit ja toimintafilosofiat määräävät lopullisen suunnan. (Strömmer 1999, 17.) Mitä pienempi yritys on kyseessä, ja mitä keskittyneempää valta yrityksessä on, sitä vahvempi vaikutus johdon näkemyksillä on yrityksen toimintaan (Bacon ym. 1996, 96). Tutkimuksessa tarkoitetaan jatkossa johdosta ja johtajista puhuttaessa sekä omistaja–johtajia että erikseen palkattuja toimitusjohtajia. Henkilöstöjohtamisen kehittäminen voi kuitenkin yhtäläillä jäädä vähäiseksi kaikissa yrityksissä koosta riippumatta, jos johto näkee henkilöstön toiminnan kannalta toissijaisena resurssina tai sillä ei ole tarvittavaa osaamista henkilöstöjohtamisen kehittämiseksi. Myös rahallisilla resursseilla ja johdon ajatusmalleilla on vahva keskinäinen yhteys. Pk-yritysten taloudellinen tilanne ei usein ole

yhtä vakaa kuin suurten yritysten, mikä vaikuttaa negatiivisesti sekä haluan että mahdollisuuksiin panostaa HRM-käytäntöihin. (Strömmer 1999, 17.)

Rahallisten resurssien vaikutus on nähtävissä pienten yritysten lisäksi myös suurissa organisaatioissa siten, että vaurauden aikaan organisaatiot ovat valmiita panostamaan varoja koulutukseen, rekrytointiin, palkitsemiseen ja osallistumiseen, mutta heti taloudellisten vaikeuksien nostaessa päätään henkilöstöjohtamisen järjestelmät ovat ensimmäisiä leikkauskohteita. Varsinkin pk-yrityksissä HRM-toiminto on jatkuvasti saanut taistella asemansa ja oikeutuksensa puolesta. Taloudellisten resurssien epävakaaisuudesta johtuvat heittelyt henkilöstövoimavarojen arvostamisessa viittaavat edelleen henkilöstön mieltämiseen toissijaisena resurssina. (Wright, Dunford, Snell 2005, 17.) Juuri talouden epävakaisuus voidaan nähdä eräänä syynä siihen, miksi henkilöstövoimavarojen johtaminen pk-yrityksissä jää usein markkinoinnin ja rahoituksen jalkoihin, kuten johdannossa todettiin. Resurssien vähäisyys ja pk-yritysten alttius markkinoilla tapahtuville kysynnän ailahteluille pakottavat pk-yritykset kiinnittämään henkilöstön johtamiseen liittyvien asioiden sijasta enemmän huomiota muihin liiketoiminnan osa-alueisiin. Henkilöstövoimavarojen johtamisen vapaamuotoisuus ja virallisten HRM-käytäntöjen puuttuminen pk-yrityksistä voidaan kuitenkin nähdä myös positiivisena asiana, kuten seuraavasta luvusta käy ilmi. Keskustelu pk-yritysten henkilöstövoimavarojen johtamisen vapaamuotoisuudesta ja sen vaikutuksista sekä yritykseen että sen työntekijöihin käy kiivaana tämän tutkimuksen ulkopuolella.

### 3.2 Pieni on kaunista?

Pk-yritysten henkilöstöjohtamista koskeva kirjallisuus on pitkään stereotypisoinut henkilöstöä koskevia suhteita ja näkemys pk-yritysten sisäisistä sosiaalisista suhteista on vahvasti polarisoitunut. Toinen ääripää, jolla pk-yritysten henkilöstöjohtamista kuvataan, on *small is beautiful* eli pieni on kaunista. Lause sisältää olettamuksen siitä, että pienissä yrityksissä henkilöstön väliset suhteet muodostuvat automaattisesti läheisiksi ja harmonisiksi, mikä helpottaa yhteistyötä ja yrityksen toimintaa. Koulukunta näkee pk-yrityksissä työskentelevien ihmisten olevan kuin yhtä onnellista perhettä. Näkemystä tukevat useat tutkimukset, joissa kommunikoinnin on pk-yrityksissä todettu olevan suuria yrityksiä parempaa ja perheenomaisen ilmapiirin on todettu tuovan toimintaan joustavuutta ja vähentävän henkilöstön välisiä konflikteja. (Kotey & Sheridan 2004; Wilkinson 1999, 207–208; Bacon ym. 1996, 82; Carroll ym. 1999, 237–238; Holliday 1995, 151.) Pk-yrityksille tyypillinen epävirallisuus voikin Marlowin ja Pattonin (2002, 523; 534) mukaan auttaa luomaan vahvoja henkilöstön keskinäisiä sosiaalisista suhteita sekä edistämään johtajan ja muun henkilöstön välistä tiimityöskentelyä, mikä lisää työntekijöiden motivaatiota.

Pienuus tuokin monia etuja yrityksen henkilöstöjohtamiseen, erityisesti työnantajan kannalta. Työnantajan ja työntekijöiden läheinen suhde ja johdon suora kontrollointi korvaa viralliset kontrollimenetelmät ja vähentää tarvetta henkilöstökäytäntöjen dokumentointiin, minkä ansiosta johdolle jää enemmän aikaa keskittyä liiketoimintastrategian toteuttamiseen. Tällainen joustavuus on kriittinen tekijä erityisesti mikroyritysten menestymisen kannalta. (Kotey & Sheridan 2004, 484; Kotey & Slade 2005, 36.) Vaikka perheenomaiset suhteet ja tiukka valvonta edistävät pk-yrityksille tärkeää joustavuutta, liittyy niihin myös ongelmia. Erityisesti pk-yritysten kasvu lisää tarvetta HRM-käytäntöjen dokumentointiin ja standardointiin, jolloin HRM-käytäntöjen vapaamuotoisuudesta ja epävirallisuudesta aiheutuvat haitat saattavat ylittää hyödyt. (Kotey & Slade 2005, 25.)

Vastakkaisen näkemyksen mukaan juuri pk-yrityksissä tapahtuu räikeimpiä työntekijöihin kohdistuvia epäoikeudenmukaisuuksia ja pk-yritysten korostetaan olevan luonteeltaan perheenomaisuuden sijaan lähinnä autokraattisia, patriarkaalisia ja kontrolloivia. (Holliday 1995, 150.) Tähän *bleak house* -ilmiöön liittyvä diktatuurimainen johtajuus, puutteelliset HRM-käytännöt sekä huonot työskentelyolosuhteet nähdään yhdessä suurena riskinä työntekijöiden hyvinvoinnille. Bleak house -ympäristössä henkilöstöjohtaminen on köyhää ja ilmassa leijuu oletus siitä, että jos kukaan ei valita ääneen, työntekijät ovat tyytyväisiä ja toiminnassa ei ole parannettavaa. Bleak house -yrityksissä ei myöskään yleensä ole tilaa työntekijöille, joiden mielipiteet eroavat johdon näkemyksistä. Muutenkin johdon kiinnostus kehittää henkilöstökäytäntöjä on hyvin vähäistä, jos sitä ylipäänsä on olemassa. (Kotey & Sheridan 2004, 474; Wilkinson 1999, 207–208; Holliday 1995, 150; Bacon ym. 1996, 82.) Bleak house -ilmiötä tukee muun muassa Duberleyn ja Walley'n (1995, 898) tekemä tutkimus, jossa suurimmassa osassa 16 tutkittavasta yrityksestä asenne johtamiseen oli kehittävän sijaan valvova, ja jossa hyvin harvat johtajat kokivat itsensä transformaalisiksi johtajiksi tai olivat sitä henkilöstön mielestä. (Duberley & Walley 1995, 899.)

Bleak house- ja pieni on kaunista -näkemykset ovat kuitenkin yhtä mieltä siitä, että pk-yritysten HRM-käytännöt ovat suurempiin yrityksiin verrattuna vapaamuotoisia ja epävirallisia. Harvoilla johtajilla on Koteyn ja Sladen (2005, 19–20) mukaan olemassa virallisia ja ammattimaisia käytäntöjä henkilöstövoimavaroihin liittyvissä kysymyksissä, kuten ylennyksissä, kannustimissa tai kurinpidossa. Ero näkemysten välillä piileekin siinä, mitä seurauksia tällaisesta vapaamuotoisuudesta on. Bleak house -ilmiön puolestapuhujat yhdistävät virallisten HRM-käytäntöjen puuttumisen suoraan köyhään henkilöstöjohtamiseen. (Kotey & Slade 2005, 16–17.) HRM-käytäntöjen epävirallisuus ja erityisesti yhtenäisten käytäntöjen puute vähentävätkin sekä työnhakijoiden että työntekijöiden yhdenvertaisten mahdollisuuksien toteutumista (Bacon & Hoque 2005, 1976–1977) ja herättävät kysymyksiä työntekijöiden

oikeudenmukaisesta kohtelusta (Kotey & Slade 2005, 19–20). Kysymys työntekijöiden yhdenmukaisesta ja oikeudenmukaisesta kohtelusta on tärkeä, sillä Wilkinsonin (1999, 211) mukaan työntekijöiden uskomukset oikeudenmukaisuuden toteutumisesta vaikuttavat keskeisesti organisaatioon sitoutumiseen. Lisäksi puutteellinen panostaminen HRM-käytäntöihin ja henkilöstöjohtamiseen on muun muassa McEvonin (1984, 1) mukaan yksi merkittävimmistä tekijöistä pk-yritysten liiketoiminnan epäonnistumisessa. Myös Kotey ja Sheridan (2004, 474) sekä Mazzarol (2003, 28) näkevät henkilöstökäytäntöjen kehittämisen kriittisenä tekijänä pk-yritysten pitkäaikaisessa menestymisessä.

Pieni on kaunista -näkömyksen edustajat sekä pk-yritysten johtajat itse uskovat kuitenkin perheorientoituneisuuden takaavan työntekijöiden reilun ja oikeudenmukaisen kohtelun sekä auttavan työntekijöiden uskollisuuden saavuttamisessa. Tämä on eräs syy siihen, että uusien HRM-käytäntöjen käyttöönotto nähdään tarpeettomana siitä huolimatta, että virallisten käytäntöjen on useissa tutkimuksissa todettu vähentävän työntekijöiden rooleihin liittyvää stressiä sekä helpottavan sitoutuneemman henkilöstön saavuttamista. (Kotey & Slade 2005, 19–20.) Pieni on kaunista -näkömyksen väittäjä siitä, että pienissä yrityksissä esiintyy tiiviiden sosiaalisten suhteiden ansiosta vähemmän konflikteja, selittyy bleak house -ilmiön kautta sillä, että konfliktien ja työstä aiheutuvan stressin uskotaan ilmenevän ilmiriitojen sijaan työntekijöiden sisäisenä pahana olona ja sitä kautta lisääntyneinä poissaoloina sekä korkeana vaihtuvuutena. (Wilkinson 1999, 207–208; Bacon ym. 1996, 82; Carroll ym. 1999, 237–238.)

Syitä bleak house -ilmiölle voidaan hakea monesta suunnasta. Ensinnäkin pk-yrityksessä ei välttämättä ole henkilöitä, joilta löytyisi tarvittavaa HRM-asiantuntijuutta. Sisäisen asiantuntijuuden ohella myös ulkoisen yhteistyön ja verkostoitumisen puute estää omalta osaltaan pk-yritysten henkilöstökäytäntöjä kehittymästä. Muodostamalla siteitä muihin organisaatioihin pk-yritysten on mahdollista luoda, siirtää ja vastaanottaa HRM-käytäntöihin liittyvää tietoa. Tällä perusteella voitaisiin olettaa, että pk-yrityksissä, jotka kuuluvat johonkin isompaan verkostoon, olisi käytössä pidemmälle kehittyneempiä ja monipuolisempia HRM-käytäntöjä, kuin esimerkiksi yrittäjävetoisissa perheyryksissä. (Katz ym. 2000, 9; Bacon & Hoque 2005, 1980.) Olettamusta tukee Baconin ym. (1996, 97) saamat tulokset, joiden mukaan juuri sellaisilla pk-yrityksillä, jotka ovat perheyryksiä ja joiden johto luottaa liikaa suppeaan käytännön kokemukseen tai ei omaa lainkaan kokemusta perheyryksen ulkopuolelta, ja jotka eivät ole kasvaneet niin paljon, että ammattimaisten johtajien palkkaaminen olisi ollut välttämätöntä, on taipumusta joutua bleak house -ilmiötä edustavien yritysten joukkoon. Samassa tutkimuksessa kävi ilmi myös, että yritykset, joissa valta pysyy jatkuvasti saman omistajan tai perheen käsissä, vastustavat vahvimmin muutosta johtamiskäytännöissä (Bacon ym. 1996, 97.) Näissä yrityksissä johtajan palkkaamiseen yrityksen ulkopuolelta suhtaudutaan suurella varauksella ja epäilevästi ja vältellään

viimeiseen asti. Osassa tutkimukseen osallistuneista yrityksistä perheen jäsenet olivat opetelleet välttämättömät taidot yritysten pyörittämiseksi ja niissäkin yrityksissä, joiden oli lopulta pakko turvautua ulkopuolisten johtajien apuun, rekrytointiprosessi oli venynyt tarpeettoman pitkäksi, koska rekrytointiin suhtauduttiin haluttomasti ja hakijoiden näkemyksiin epäilevästi. (Bacon ym. 1996, 97.)

Baconin ym. (1996, 97) tekemän tutkimuksen mukaan pk-yritysten johtajilla on hyvin vähän ymmärrystä henkilöstövoimavarojen johtamisesta johtamisteorian, vaikka monet sen komponenteista olisivatkin tuttuja. Teoreettisen tiedon ja sen ymmärryksen vähäisyys estävät henkilöstöjohtamisen ja HRM-käytäntöjen kehittämistä ja tehokasta hyödyntämistä. Myös pk-yritysten perinteiset rakenteelliset ja taloudelliset piirteet estävät omalta osaltaan muutosta HRM:n kentällä. Rahallisten resurssien rajallisuus ja voittojen hidas kertyminen rajoittavat muutoksen mahdollistamista. Lisäksi johtajien verkostoitumisen puute estää uusien tuulien puhaltamista yrityksen kulttuuriin ja rajaa uusien ideoiden keksimisen ainoastaan käytännön toimintaan ja kokemukseen perustuvaksi. (Bacon ym. 1996, 97; Katz ym. 2000, 9.)

Edellä esitetyt osittain vastakkaiset näkemykset ovat aiheuttaneet paljon keskustelua. Vaikka pienten yritysten henkilöstövoimavarojen johtamisen on aiempien tutkimusten perusteella todettu olevan isompiin yrityksiin verrattuna epävirallista ja vahvasti yksinomaan omistajalle tai johtajalle tai keskittynyttä (Kotey & Sheridan 2004, 474), se ei kuitenkaan sinällään todista *bleak house* -ilmiön olemassaoloa. Tästä syystä oletamus, että *bleak house* -ilmiö olisi jokin normi tai sääntö juuri pk-yrityksissä on epätarkka. Pk-yritysten henkilöstöjohtamiseen liittyvät ongelmat ja käytännöt ovatkin Baconin ym. (1996, 98) mukaan kaukana siitä, mitä kirjallisuus välillä antaa ymmärtää. Pk-yritykset ovat implementoineet toimintaansa monia sellaisia käytäntöjä, jotka on aiemmin yhdistetty vain isompiin organisaatioihin. Selvää on kuitenkin se, että isoilla organisaatioilla on huomattavasti pk-yrityksiä paremmat resurssit ja enemmän osaamista viimeisimpien HRM-tekniikoiden ja -suuntausten implementointiin tähtäävien muutosohjelmien toteuttamiseen. (Bacon ym. 1996, 98.) Tämän vuoksi on aiheellista kysyä, ovatko pk-yritykset otollisia kasvualustoja *bleak house* -ilmiölle?

Pk-yrityksille tyypillinen perhe-diskurssi voidaan siis nähdä sekä joustavuutta lisäävänä voimavarana että taloudellista rationaalisuutta vastaan riitelevänä rajoitteena. Samoin myös pk-yrityksien sisäisten suhteiden voidaan todeta olevan puhtaan harmonian tai autokratian sijasta monimutkaisia, epävirallisia ja jopa ristiriitaisia. (Wilkinson 1999, 208.) Vaikka pk-yritykset ovat johtamistyyyleiltään ja -käytännöiltään hyvin erilaisia, on todisteiden valossa kuitenkin todettava, että vain harvoissa pk-yrityksissä henkilöstövoimavarojen johtamista pidetään tärkeänä liiketoiminnan aspektina (Wilkinson 1999, 209). Esimerkiksi Duberleyn ja Walley'n (1995, 899) tutkimuksessa HRM:n strategiset ulottuvuudet olivat eräs kolmesta vähiten tavallisesta ilmiöstä teollisuuden tuotantoyrityksissä ja HRM-käytäntöihin liittyvät päätökset nähtiin

liiketoimintasuunnitelman kannalta vain harvoin keskeisinä kysymyksinä. Ilmiötä kuvaa hyvin esimerkkitapaus, jossa eräs tutkimuksessa mukana olleista yrityksistä investoi voimakkaasti uuteen teknologiaan laajentaakseen tuotevalikoimaansa, mutta huomasi pian teknologian asennuksen jälkeen, että yhdelläkään yrityksen työntekijöistä ei ollut sen käyttöön tarvittavia taitoja.

Nämä kaksi pk-yritysten henkilöstöjohtamiseen yhdistettyä näkökulmaa haluttiin tuoda esiin tässä tutkimuksessa, koska niitä ei suomalaisissa tutkimuksissa ole vielä toistaiseksi käsitelty kovin laajasti. Kysymys *bleak house* -ilmiön esiintymisestä pk-yrityksissä on hyvin mielenkiintoinen ja muissa maissa se on puhuttanut monia tutkijoita. Lukiessa pk-yritysten henkilöstöjohtamiseen liittyvää kirjallisuutta on vaikea olla törmäämättä *bleak house* -ilmiöön. Tässä luvussa esitetyjä näkökulmia pohditaan ja arvioidaan myöhemmin myös tutkimuksesta saatujen tulosten pohjalta. Ennen siirtymistä empiiriseen osuuteen tarkastellaan kuitenkin yksityiskohtaisemmin pk-yritysten rekrytointiin, kehittämiseen ja palkitsemiseen liittyviä erityispiirteitä ja niiden takana vaikuttavia syitä, jotka toimivat yhtäläillä vertailukohtana tutkimuksesta saaduille tuloksille.

### **3.3 HRM-käytännöt pk-yrityksissä**

#### ***3.3.1 Rekrytoinnin lähtökohdat ja kanavat pk-yrityksissä***

Osaavien työntekijöiden löytäminen ja säilyttäminen on suuri haaste pk-yrityksille (Carroll, Marchington & Earnshaw 1999, 238; Katz ym. 2000, 8–9). Ammattitaitoisen työvoiman löytäminen on nimetty useissa pk-yrityksiä koskevissa tutkimuksissa jopa suurimmaksi henkilöstöjohtamiseen liittyväksi ongelmaksi (Heneman, ym. 2000, 11). Pula osaavasta työvoimasta vaikeuttaa henkilöstövoimavarojen suunnittelua (Megginson ym. 2000, 220) ja se nähdään monissa pk-yrityksissä esteenä kasvulle tai selviytymiselle (Beawer & Hutchings 2004, 82). Ilmiö ei kuitenkaan ole uusi, sillä hyvien työntekijöiden rekrytointi ja säilyttäminen on kautta aikojen ollut haaste niin pienille kuin suurillekin yrityksille (Beawer & Hutchings 2004, 82). Erityisiä haasteita se asettaa nopeasti kasvaville yrityksille, jotka tarvitsevat suhteellisen nopeasti paljon uutta työvoimaa. Kuitenkin Rutherfordin ym. (2003, 329) tutkimuksessa yllättäen yritykset, joissa ei ollut lainkaan kasvua, kokivat suurimpia ongelmia työvoiman saannissa. Rutherfordin ym. (2003, 330) mukaan tulos selittyy sillä, että vaikka rekrytointitarve näillä huonosti menestyneillä yrityksillä ei ole suuri, niillä on alusta asti ollut vaikeuksia rekrytoinnissa, eivätkä ne ole missään vaiheessa onnistuneet

houkuttelemaan riittävästi tehokkaita työntekijöitä. Matalan kasvun yrityksissä työvoiman saantiin liittyvät ongelmat ovat Rutherfordin ym. (2003, 329) mukaan puolestaan vähäisimpiä.

Lane (1994) ja Hendry ym. (1995) (ks. Carroll ym. 1999, 238) arvelevat rekrytointiin liittyvien ongelmien johtuvan siitä, että pienten yritysten on vaikea ylläpitää sisäisiä työntekijämarkkinoita ja sitä kautta säilyttää nykyistä henkilöstöä. Tämän vuoksi ne ovat suuria yrityksiä riippuvaisempia ulkoisista työntekijämarkkinoista ja alttiimpia markkinoilla tapahtuville muutoksille. Pk-yritysten tarjoamien sisäisten etenemismahdollisuuksien vähäisyys vaikuttaa myös negatiivisesti niiden mahdollisuuksiin houkuttaa palvelukseensa osaavaa työvoimaa. (Nguyen & Bryant 2004, 602.) Vastakkaisiakin tuloksia on toki saatu. Muun muassa (Carroll 1999, 243) on löytänyt tutkimuksessaan merkittäviä todisteita siitä, että monet pk-yritykset käyttävät säännöllisesti sisäistä rekrytointia. Sen lisäksi, että sisäinen rekrytointi säästää ulkoiseen verrattuna sekä aikaa että rahaa, se parantaa moraalialia ja turvallisuutta. Sisäinen rekrytointi vahvistaa myös työntekijöiden motivaatiota ja lojaliteettia, koska se osoittaa, että eteneminen yrityksessä on mahdollista. Osa avoimista paikoista on myös yksinkertaisesti helpompi täyttää sisäisesti kuin ulkoisesti. (Carroll 1999, 243; Beawer & Hutchings 2004, 83; Megginson ym. 2000, 222.) Sisäisen rekrytoinnin haittapuolena on kuitenkin se, että yrityksen sisältä ei välttämättä ole löydettävissä samantasoista osaamista kuin ulkopuolelta. Jotta sama osaamisen taso saavutettaisiin sisäisen rekrytoinnin avulla, tarvittaisiin hyvin pitkälle jalostunutta koulutusta, mikä ei yleensä ole pk-yritysten vahvimpia osa-alueita. Vaarana on tällöin, että paras mahdollinen taito ja osaaminen jää löytämättä. (Beawer & Hutchings 2004, 83.)

Osasy työvoimapulaan on urallaetenemismahdollisuuksien lisäksi pk-yrityksien kyvyttömyys kilpailla palkan ja muiden etujen suuruudesta suurien yritysten kanssa (Beawer & Hutchings 2004, 82). Toisaalta kuten Beawer ja Hutchings (2004, 90) toteavat, rahallinen kompensatio ei kuitenkaan välttämättä ole tärkein motivaatiotekijä pk-yritykseen hakeutuville työntekijöille, vaan pikemminkin mahdollisuus toteuttaa ja kehittää itseään työn kautta. Pk-yrityksiin hakeutuvia työntekijöitä houkuttelee monessa tapauksessa myös pk-yrityksille tyypillinen vahvaa sitoutumista ja lojaalisuutta korostava organisaatiokulttuuri (Beawer & Hutchings 2004, 90), joka palvelee yksilön tärkeää tarvetta kuulua johonkin yhteisöön. Tästä huolimatta rahallisen kompensaation merkitystä ei voi sivuuttaa, vaan on selvää, että palkkakilpailu hankaloittaa osittain pk-yritysten mahdollisuuksia onnistua hankkimaan tarvittavaa osaamista työmarkkinoilta. Pärjätäkseen kiristyvässä kilpailussa useat pk-yritykset ovat ottaneet käyttöön uutta teknologiaa ja uusimpia menetelmiä, joiden avulla pyritään houkuttelemaan lisää potentiaalisia hakijoita ja lisäämään työpaikan viihtyvyyttä. Myös etuihin ja muihin kannustimiin on alettu kiinnittämään yhä enemmän huomiota työntekijöiden säilyttämiseksi. (Megginson ym. 2000, 220–221.)



Osa pk-yrityksistä saattaa puolestaan tarkoituksella pitää henkilöstömäärän mahdollisimman matalana ja vältellä uusien työntekijöiden palkkaamista viimeiseen asti. Tämä johtuu tietyn henkilöstömäärän työllistäville yrityksille asetetuista lainsäädännöllisistä vaatimuksista, jotka koetaan pk-yrityksissä usein liian monimutkaisiksi ja vaikeaselkoisiksi. (Bacon & Hoque 2005, 1977.) Iso-Britanniassa vuonna 2001 tehdyssä tutkimuksessa 51 prosenttia pk-yrityksistä koki työntekijäsuhteita koskevat säännökset esteenä liiketoiminnassa menestymiselle lähinnä niihin liittyvän hallinnollisen taakan vuoksi. Suurimpina huolenaiheiksi tutkimuksissa nimettiin muun muassa minimipalkkaan, terveydenhuoltoon, turvallisuuteen sekä työaikaan liittyvien lainsäädännöllisten määräysten noudattaminen. (Bacon & Hoque 2005, 1977.) Vaikka Suomea ja Iso-Britanniaa ei voikaan suoraan verrata toisiinsa, myös Suomessa esimerkiksi yhteistoiminta- eli yt-laki vaikuttaa pk-yritysten rekryointipäätöksiin. Yt-laki säätelee irtisanomisia ja niihin liittyviä menettelyjä ja asettaa työnantajalle merkittäviä tiedonanto- ja suunnitelmavelvoitteita. Yt-lakia sovelletaan tällä hetkellä yrityksiin, joiden työsuhteessa olevien työntekijöiden määrä on säännöllisesti vähintään 20 henkilöä. (Laki yhteistoiminnasta yrityksissä 2007, 1. luku, 2 §.)

Verrattuna suurten yritysten systemaattiseen henkilöstösuunnitteluun ja -käytäntöihin pk-yritysten rekryointikäytännöt ovat suurelta osin epävirallisia (Carroll ym. 1999, 246; 248). Sisäisen rekryoinnin lisäksi pk-yritykset palkkaavat uusia työntekijöitä tavallisesti yrittäjän ja yrityksen työntekijöiden perheenjäsenten tai ystävien suositusten perusteella. Monet pk-yritykset ottavat myös yhteyttä entisiin työntekijöihin ja käyvät läpi aiemmin saapuneita hakemuksia (Kotey & Sheridan 2004, 475; Hornsbyn ja Kuratkon 1990, 12–14; Carroll ym. 1999; 243.) Yrityskoon kasvaessa myös virallisempien rekryointikanavien, kuten sanomalehti-ilmoitusten, rekryointikonsulttien, valtion ja yksityisten työnvälitystoimistojen sekä ammatillisten laitosten, käyttö yleistyy. Rekryointikanavat monipuolistuvat, kun vanhojen epämuodollisten kanavien kautta ei enää löydy kasvun myötä lisääntyneiden toimintojen ja tehtävien hoitamiseen tarvittavia kykyjä ja taitoja. Tällöin rekryointikanavia on laajennettava sopivien ehdokkaiden houkuttelemiseksi. Toisaalta jo yksittäisten rekryointien määrän lisääntyminen ja niiden hallinta edellyttää virallisten käytäntöjen käyttöönottoa (Carroll ym. 1999, 239). Virallisten rekryointikanavien käyttöä pk-yrityksissä lisää erityisesti haaste löytää sellaisia johtotason henkilöitä, jotka täydentävät johdon osaamisessa esiintyviä puutteita. (Carroll ym. 1999, 243–245; Hornsbyn ja Kuratkon 1990 12–14; Kotey & Slade 2005, 26; Beawer & Hutchings 2004, 83.)

Yrityksen koon ja virallisten rekryointikäytäntöjen käyttöönoton välinen korrelaatio on Carrollin ym. (1999, 239) mukaan todettu useissa tutkimuksissa. Tästä huolimatta epäviralliset kanavat säilyttävät kuitenkin usein hallitsevan aseman suhteessa virallisempiin kanaviin, mikä selittyy sillä, että ne säästävät kustannuksia virallisiin kanaviin verrattuna. (Kotey & Slade 2005, 18.) Esimerkiksi word-of-mouth eli suusta

suuhun -menetelmä osoittautui sekä Koteyn ja Sheridanin (2004, 478) että Hollidayn (1995, 140) tekemässä tutkimuksessa suosituimmaksi rekrytointimenetelmäksi pienten yritysten lisäksi myös keskisuurissa yrityksissä sekä operatiivisella että johtotasolla. Suusta suuhun -menetelmän suosio johtuu kustannustehokkuuden ohella myös siitä, että pk-yritysten johtajat haluavat työskennellä sellaisten ihmisten kanssa, jotka he tuntevat joiltain osin entuudestaan (Kotey & Slade 2005, 26). Suusta suuhun -menetelmän etuna on lisäksi se, että uusi työntekijä on todennäköisesti saanut etukäteen tietoa sekä yrityksestä että työtehtävästä ja tietää siten mitä odottaa kyseiseltä työltä. Tämän lisäksi suosituksen antanut työntekijä pyrkii parhaansa mukaan sopeuttamaan uuden työntekijän yritykseen, koska se on myös hänen oman edun mukaista. Nämä kaksi seikkaa yhdessä vähentävät työntekijöiden vaihtuvuutta, jonka kustannukset saattavat pk-yrityksillä olla hyvin suuret suhteessa kokoon. (Carroll ym. 1999, 237).

Carrollin ym. (1999, 248–249) mukaan pienten yritysten johtajat eivät usein ole tietoisia niistä kustannuksista, joita uuden työntekijän nopea menetys aiheuttaa. Henemanin ym. (2000, 21) tutkimuksessa johtajat kertoivatkin toivovansa, että olisivat aikaisemmin ymmärtäneet virhevalintojen kustannusvaikutukset. Pk-yrityksissä yksittäisellä rekrytointipäätöksellä onkin huomattavasti suurempi vaikutus yrityksen toimintaan kuin suurissa yrityksissä. Suusta suuhun -menetelmä koetaan turvalliseksi, sillä muita ulkoisia rekrytointikanavia käytettäessä on olemassa suurempi riski, että uusi työntekijä ei sopeudu yrityksen kulttuuriin. Mitä pienempi yritys on kyseessä, sitä vahvemmin kulttuurin merkitys yleensä korostuu. (Carroll ym. 1999, 237–238.)

Uuden työntekijän sopivuus yrityksen kulttuuriin ja sopeutuminen jo olemassa olevien työntekijöiden joukkoon nouseekin toistuvasti esille pk-yritysten rekrytointia koskevassa kirjallisuudessa (Carroll ym. 1999, 239; Holliday 1995, 142; Marlow & Patton 2002, 530). Pk-yritysten johtajat etsivät ensisijassa työntekijöitä, jotka sopivat tai sopeutuvat yrityksessä vallitsevaan kommunikointi- ja työskentelytyyliin sekä kulttuuriin sen sijaan, että painopiste olisi työn edellyttämällä teknisillä vaatimuksilla. (Beawer & Hutchings 2004, 83; Marlow & Patton 2002, 530). Myös valintamenettelyt heijastavat yrityksen kulttuuriin sopeutumisen tärkeyttä. Valinta perustuu pk-yrityksissä pääasiassa johtajan henkilökohtaiseen arviointikykyyn, jolloin hakijan persoona eli se, miten hyvin hän johtajan mielestä sopii joukkoon ohjaa vahvasti valintaa sen sijaan, että hakijoita arvioitaisiin selvien kriteereiden, kuten dokumentoidun pätevyyden, aikaisemman työkokemuksen tai suositusten perusteella. (Kotey & Slade 2005, 18; Holliday 1995, 142; Kotey & Sheridan 2004, 475; Heneman 2000, 21.) Pk-yrityksissä tehdään harvoin luvussa 2.5 kuvattuja työnkuvan määrityksiä ja kartoitetaan sen pohjalta hakijalta edellytetyjä taitovaatimuksia. Tarkkojen kriteerien puuttuessa valinta tehdään subjektiivisesti. Megginsonin ym. (2000, 221) mukaan pienimmilläänkin yrityksillä tulisi tästä syystä olla jonkinlainen käytäntö työn vaatimusten määrittämiseksi.

Riskinä liiallisessa henkilökohtaisten ominaisuuksien painottamisessa on, että yrityksen toiminnan kannalta hyvät potentiaaliset työntekijät eivät tule valituksi, jos he horjuttavat tai uhkaavat johtajan itsenäisyyttä tai tapaa toimia. (Kotey & Sheridan 2004, 475.) Virhevalintojen riskiä pienentää Megginsonin ym. (2000; 225) mukaan työntekijän tai työntekijöiden hyödyntäminen rekrytointiprosessissa neuvoa antavana apuna. Tämä on loogista, koska yrityksessä jo työskentelevät henkilöt tietävät hyvin, mitä työ edellyttää ja tekijältään vaatii. Henemanin ym. (2000, 21) tekemässä tutkimuksessa tulevalta työntekijältä toivottiin myös joustavuutta ja kykyä sopeutua organisaation tulevaisuuden suuntauksiin ja muutoksiin. Henemanin mukaan arvioimalla työnhakijoita molempien, sekä kulttuuriin sopivuuden että joustavuuden suhteen, on mahdollista välttyä paremmin virhevalinnoilta ja tehdä valintoja, jotka palvelevat yritystä myös tulevaisuudessa sen toiminnan kehittyessä ja muuttuessa. (Heneman ym. 2000, 21–22).

Samoin kuin suurissa yrityksissä, myös pk-yrityksissä haastattelu on valintamenetelmistä yleisin. Haastattelujen lisäksi käytetään myös hakemuskäytöksiä ja -kirjeitä. (Heneman & Berkeley 1999, 54.) Menetelmien suosio perustuu suurelta osin niiden kustannustehokkuuteen. Vaikka epäviralliset rekrytointimenetelmät saattavat säästää kustannuksia, niiden avulla ei kuitenkaan voida luotettavasti arvioida työnhakijoiden kykyjä eikä ennustaa suorituskykyä tulevassa työssä. (Beaver & Hutchings 2004, 82–84; Holliday 1995, 142.) Lisäksi haastattelujen kustannustehokkuus on näennäistä, jos haastateltavia on suuri määrä ja haastatteluihin osallistuu useampi kuin yksi henkilö (Beaver & Hutchings 2004, 84.) Strukturoidun haastattelun ennustavuus on kuitenkin huomattavasti vapaamuotoista parempi (Dessler 2000, 169). Suuressa osassa pk-yrityksiä käytetään kuitenkin juuri vapaamuotoista haastattelua, koska haastattelun avulla pyritään arvioimaan lähinnä hakijan sopivuutta yrityksen kulttuuriin eli niin sanotusti joukkoon. Suosituksia tarkastetaan ja käytetään valinnan tukena enemmän vasta yrityksen koon kasvaessa. Keskisuuret yritykset luottavatkin pieniä yrityksiä enemmän objektiivisesti arvioituun pätevyyteen palkatessaan uutta työvoimaa ja käyttävät jopa useaa valintamenettelyä samanaikaisesti. (Kotey & Slade 2005, 18.)

Pelkkä rekrytointista vastaavan henkilön tekemä subjektiivinen arvio työnhakijan sopivuudesta yrityksen kulttuuriin ei siis yksin takaa onnistunutta valintaa. Kuten luvussa kaksi todettiin, hakija voi antaa itsestään helposti virheellisen kuvan varsinkin silloin, kun valinta perustuu yksinomaan henkilöhaastatteluun. Rekrytointipäätöksen tekeminen pelkästään hakijan persoonan perusteella ei tuo yritykselle välttämättä juuri sitä osaamista, jota se tarvitsisi kehittyäkseen ja kasvaakseen. (Marlow & Patton 2002, 535–536.) Epäviralliset rekrytointi- ja valintakäytännöt ovatkin usein syynä myöhemmin ilmeneviin ongelmiin henkilöstön johtamisessa ja hallinnassa. Carrollin ym. (1999, 249) mukaan pk-yritykset, jotka käyttävät systemaattisempia ja virallisempia

rekrytointimenetelmiä, säästävät rahaa vähäisemmän vastapalkkattujen työntekijöiden vaihtuvuuden, paremman työnlaadun ja virheiden määrän vähenemisen ansiosta. Tämän lisäksi systemaattinen rekrytointi vähentää tarvetta rankaista tai erottaa työntekijöitä huonon suorituskyvyn tai väärinkäytösten vuoksi (Carrollin ym. 1999, 249). Kaikista virallisten rekrytointimenetelmien eduista huolimatta työnantajat tarkastelevat rekrytointikysymyksiä vain lyhyellä aikavälillä, jolloin pitäytyminen epävirallisissa käytännöissä vaikuttaa kustannustehokkaammalta ratkaisulta.

Parhaat tulokset rekrytoitujen työntekijöiden tehokkuudessa ja pysyvyydessä saavutetaan Beawerin ja Hutchingsin (2004, 84) mukaan silloin, kun useampia rekrytointi- ja valintamenetelmiä käytetään yhdessä. Pk-yrityksistä ei kuitenkaan välttämättä löydy teknisiä taitoja tai voimavaroja ottaa käyttöön menetelmiä, joiden testattu reliabiliteetti ja validiteetti suorituksen ennustajana ovat hyviä. Erilaiset työnvälitystoimistojen palvelut auttavat kuitenkin pk-yrityksiä löytämään sopivia työntekijöitä, joiden osaaminen vastaa yrityksen tarpeita sekä varmistamaan, että työnhakijat ymmärtävät realistisesti mitä työ on ja mitä heiltä odotetaan. Työnvälitystoimistojen palvelujen avulla pystytään paremmin varmistamaan tarvittava osaamisen taso pk-yrityksissä sekä vähentämään mahdollisesti uusien työntekijöiden vaihtuvuutta. Aivan pienimmissä yrityksissä rekrytointi- ja valintamenetelmien monipuolistaminen ei ehkä tule kysymykseen eikä välttämättä ole edes järkevää, mutta hieman suuremmissa pk-yrityksissä, joissa halutaan säilyttää, motivoida ja kehittää työntekijöitä pitkällä aikavälillä, tulee kiinnittää enemmän huomiota koko rekrytointiprosessiin ja punnita huolellisesti siihen liittyviä vaihtoehtoja ja ratkaisuja. (Beawer & Hutchings 2004, 84; Carroll ym. 1999, 249.)

Kuten tästä luvusta havaitaan, rekrytoinnin onnistuminen on kriittinen tekijä sekä pk-yrityksen toiminnan jatkuvuudelle että kehittymiselle. Rekrytointi on tärkeä keino hankkia yritykseen tarvittavaa osaamista ja tuoretta näkökulmaa. Erityisesti pk-yrityksissä, joissa koulutus on suuriin yrityksiin verrattuna suhteellisen vähäistä, rekrytoinnin merkitys monipuolisen osaamisen korostuu entisestään. Samoin korostuvat myös virherekrytointien vaikutukset yrityksen toimintaan, minkä vuoksi pk-yritysten olisi hyvä kiinnittää aikaisempaa enemmän huomiota erityisesti valintamenetelmiin ja niiden luotettavuuteen suorituksen ennustajana sekä siirtyä subjektiivisista arvioinnista kohti objektiivisempaa, työn edellyttämiin ominaisuuksiin pohjautuvaa, arviointia. Koska pk-yrityksillä ei aina ole mahdollisuutta tarjota työntekijöille yhtä isoa palkkaa kuin suurilla yrityksillä, eikä hyvien työntekijöiden menettämiseen ole varaa, työntekijän sopivuus työtehtävään on ensisijaisen tärkeää pysyvyyden kannalta. Työntekijöiden motivaatioon ja sitoutuneisuuteen vaikuttaa muun muassa se, millaisena työ koetaan eli se, vastaavatko työn asettamat haasteet osaamista ja taitotasoa vai koetaanko ne liian vaativina tai vastaavasti haasteettomina. Siksi pk-yrityksille tyypillinen subjektiivisuuteen perustuva hakijan sopivuuden arviointi sisältää riskin

myöhemmistä ongelmista henkilöstöjohtamisen saralla. Sekä työntekijöiden motivaatiota että taitotasoa on kuitenkin mahdollista nostaa kouluttamalla ja kehittämällä henkilöstöä. Henkilöstön kehittämismenetelmiä on useita ja johdon suhtautuminen koulutuksen tärkeyteen vaihtelee suuresti.

### ***3.3.2 Fokus henkilöstön kehittämisessä vai tuotoksen maksimoinnissa?***

Koulutus ja kehittäminen voidaan nähdä toisena askeleena henkilöstövoimavarojen johtamisessa rekrytoinnin jälkeen. Kun rekrytoinnin avulla varmistetaan uuden työntekijän saanti yritykseen, koulutuksen ja kehittämisen avulla uudesta henkilöstä pyritään koulimaan hyödyllinen organisaation jäsen. Kaikista HRM:n osa-alueista juuri koulutus ja kehittäminen tuottaa kuitenkin eniten vaikeuksia pk-yrityksissä. (Greening 1996, 240–241.) Henkilöstön koulutusta ja kehittämistä pk-yrityksissä onkin kirjallisuudessa kuvattu usein epäviralliseksi, reaktiiviseksi ja lyhytkantoiseksi (Hill & Stewart 2000, 114; McMahon & Murphy 1999, 29). Pk-yrityksillä on vaikeuksia kouluttaa yhtäläillä suorittavan tason työntekijöitä, esimiehiä kuin johtoakin. Vaikka koulutuksen tärkeys tiedostetaan pk-yritysten johtajien keskuudessa, vain harvat todellisuudessa panostavat siihen (Holliday 1995, 145). Varsinkin johto- ja esimiestehtävissä olevien työntekijöiden kehittämiseen panostetaan hyvin vähän aikaa, jos ollenkaan (Kotey & Sheridan 2004, 18). Henkilöstön kehittämisessä kohdataan haasteita erityisesti voimakkaasti kasvavissa pk-yrityksissä kasvun mukanaan tuomien kommunikointivaikeuksien vuoksi. Kun johtaja ei enää itse kykene kouluttamaan jokaista työntekijää, yrityksen on siirryttävä virallisempiin koulutusikäntöihin, mikä ei aina suju nopeasti saati vaivattomasti. (Rutherford 2003, 329–330; Greening ym. 1996, 240–241; Beawer & Hutchings 2004, 85.)

Henkilöstön kehittäminen pk-yrityksissä ei vielä toistaiseksi ole kovin systemaattista. (Holliday 1995, 146; McMahon ja Murphy 1999, 29.) Koulutukseen liittyvää systemaattisuutta voidaan Jamesonin (2000, 44) mukaan mitata kahdella eri indikaattorilla: koulutussuunnitelman ja -politiikan sekä erityisen koulutusbudjetin olemassaololla, joista molemmat loistavat tavallisesti poissaolollaan pk-yrityksissä (Beawer & Hutchings 2004, 85). Syy siihen, miksi suunnitelmaa tai budjettia henkilöstön kehittämiselle ei pk-yrityksissä ole, löytyy rahallisten rajoitteiden lisäksi pienten yritysten toimintaan liittyvästä epävarmuudesta. (Beawer & Hutchings 2004, 85) Pienet yritykset eivät ole valmiita investoimaan työntekijöiden koulutukseen suurten yritysten skaalassa, koska mahdollisuus kerätä koulutuksesta saatavia voittoja tulevaisuudessa on pienten yritysten lyhyen eliniän ja toimintaan liittyvän epävarmuuden vuoksi pienempi (Holliday 1995, 146). Monen yrityksen kohdalla on

kyse myös siitä, että liiketoiminnan tavoitteet eroavat siinä määrin suurista yrityksistä, että kouluttamista ei yksinkertaisesti koeta tärkeänä (Westhead and Storey 1996, 18).

Eräs pk-yritysten koulutukseen liittyvä ongelma on tavallisesti myös se, että niissä ei ole olemassa varsinaista perehdyttämissuunnitelmaa eikä kukaan edes ehdi perehdyttämään uutta työntekijää muuhun kuin tuleviin työtehtäviin, jolloin perehdyttäminen jää vajavaiseksi. Tällöin työntekijä ei välttämättä tunne kuuluvansa yritykseen eikä näe merkitystään osana yritystä, mikä saattaa vähentää motivaatiota ja sitoutuneisuutta. Erityisesti pienimmissä yrityksissä vastuu perehdyttämisestä saattaa olla kokonaan johtajalla, esimiehellä tai vaikka työtoverilla. Perehdyttämisen hoitaminen monipuolisesti ja laajasti on erityisen tärkeää siksi, että kaksi ensimmäistä viikkoa ovat organisaatioon liittyvien asenteiden kannalta hyvin keskeisiä. (Strømmer 1999, 259–263.)

Pk-yrityksissä tehdään myös harvoin virallisia kartoituksia henkilöstön kehittämistarpeista siksi, että henkilöstön kehittäminen koetaan ylellisyydeksi, johon ei ole varaa ja joka on pois tuottavasta työvoimankäytöstä. (Holliday 1995, 146; McMahon ja Murphy 1999, 29.) Aika on rahaa, joten työaikaa ei haluta kuluttaa henkilöstön koulutukseen. Sen sijaan, että panostettaisiin henkilöstön koulutukseen, keskitytään saamaan maksimituotos ulos yrityksestä. (Wilkinson 1999, 209; Holliday 1995, 145.) Mazzarolin (2003, 31) mukaan pk-yritysten voidaan sanoa olevan jopa vastahakoisia sijoittamaan kuluja henkilöstön koulutukseen ja kehittämiseen. Johtajat perustelevat koulutuksen vähäisyyttä muun muassa sillä, että se tuottaa pitkälle erikoistunutta työvoimaa taidoiltaan monipuolisen ja joustavan työvoiman sijaan, mikä on enemmän haitaksi kuin hyödyksi pk-yrityksen joustavan luonteen vuoksi. (McMahon ja Murphy 1999, 29.) Henkilöstön kehittäminen ja koulutus ei kuitenkaan todellisuudessa ole pois joustavuudesta, vaan saattaa hyvin suunniteltuna ja toteutettuna jopa lisätä sitä entisestään, sillä henkilöstön taitojen monipuolistuessa lisääntyy myös heidän kykynsä hoitaa oman työnkuvan rajat ylittäviä tehtäviä.

Muun muassa Duberleyn ja Walley'n (1995, 898) tutkimuksessa, jossa tutkittiin 16 Iso-Britanniassa toimivan tuotantoyrityksen HRM-käytäntöjä, henkilöstön koulutuksen ja kehittämisen tason todettiin olevan suurimmassa osassa yrityksistä hyvin alhainen. Samaisessa tutkimuksessa yrityksillä oli taipumus ostaa tarvittava kyky yrityksen ulkopuolelta sen sijaan, että jo olemassa olevaa henkilöstöä olisi koulutettu. Vain harvalla pk-yrityksellä onkin varaa kouluttaa henkilöstöään, vaikka Duberleyn ja Walley'n tutkimuksessa tulos selittyi ainakin osittain meneillään olleella taantumalla (Duberleyn & Walley'n 1995, 898.) Tämä onkin hyvä esimerkki siitä, miten herkästi pk-yritykset reagoivat talouden vaihteluihin. Myös Holliday'n (1995, 144) tutkimuksessa minoriteetti yrityksistä tarjosi työntekijöilleen koulutusta. Tärkeä kriteeri uusien työntekijöiden valinnassa oli myös Holliday'n tutkimuksessa se, että työntekijät olivat valmiiksi koulutettuja. Ainoastaan oppisopimuksella työhön otettuja henkilöitä

saatettiin kouluttaa, koska valtio rahoitti tätä ainakin osittain. Saman tutkimuksen mukaan uusia työntekijöitä koulutettiin sitä suuremmalla todennäköisyydellä, mitä vaativammasta tehtävästä oli kyse. (Holliday 1995, 144.)

Beawerin ja Hutchingsin (2004, 85) mukaan parhaiten suoriutuvat yritykset erottuvat muista juuri siinä, että niissä panostetaan huomattavasti suuremmassa määrin henkilöstön koulutukseen ja kehittämiseen. Koulutukseen, oppimiseen ja taitojen soveltamiseen kannustavan ilmapiirin luominen on tärkeää, jotta työntekijöissä piilevä täysi potentiaali saadaan yrityksen käyttöön. Lisäksi koulutustoimenpiteiden integrointi avainliiketoimintaan liittyviin päätöksiin ja toimintaan on elintärkeää, sillä sen avulla on mahdollista siirtää ydintaitoja omaavia ihmisiä eri tehtäviin ja osiin organisaatiota. Työvoiman lisääntyneen joustavuuden lisäksi sen avulla kyetään estämään puute oleellisissa johtamistaidoissa ja vaikuttamaan positiivisesti työskentelyilmapiiriin sekä työntekijöiden tyytyväisyyteen, jotka molemmat edistävät henkilöstön tehokasta työskentelyä ja organisaation tavoitteiden saavuttamista. (Kerr & McDougall 1998, 72–73.) Erityisesti pk-yrityksissä on tärkeää tyydyttää myös työntekijöiden sisäisiä tarpeita antamalla vastuuta ja tarjoamalla mahdollisuuden henkilökohtaiseen kasvuun, jotta eteneminen organisaatiossa tai uralla koetaan tulevaisuudessa mahdolliseksi. Tunne siitä, että organisaatio tarjoaa haasteita ja mahdollisuuksia, lisää työntekijöiden kokemaa vastuuntuntoa ja uskollisuutta työnantajaa kohtaan, mikä vähentää negatiivisia tunteita ja asenteita ja minimoi sitä kautta poissaoloja ja vaihtuvuutta. (Beawer & Hutchings 2004, 92–93.)

Koulutus- ja kehittämistoimien laajuuteen ja käytäntöihin vaikuttaa kunkin pk-yrityksen toiminnan luonne. Korkeaa ammattitaitoa vaativilla aloilla panostetaan yleensä enemmän henkilöstön jatkuvaan kehittämiseen, koska ammattitaidon säilyminen on elintärkeää yrityksen liiketoiminnan kannalta. Baconin ja Hoquen (2005, 1990) tekemän tutkimuksen mukaan myös kussakin yrityksessä työskentelevien työntekijöiden yhdessä omaaman ammattitaidon määrä vaikuttaa virallisten henkilöstön kehittämiskäytäntöjen soveltamiseen. Yrityksissä, joissa suurin osa työntekijöistä on taidokkaita, työntekijät nähdään ja koetaan arvokkaana voimavarana, jonka kehittämiseen ollaan halukkaita panostamaan. Vastaavasti yritykset, joiden työntekijöiden taidot ovat matalampaa tasoa ja jotka on helpommin korvattavissa uusilla työntekijöillä, ei henkilöstökäytäntöihin juurikaan panosteta. (Bacon & Hoque 2005, 1990.) Pk-yrityksissä käytössä olevien henkilöstön kehittämismenetelmien virallisuuden asteeseen vaikuttavat koon lisäksi myös yrityksen organisatorinen kypsyyt, omistajapohja, innovaatiot, organisaatorakenne sekä yksinkertaisesti pelko arvokkaiden työntekijöiden menettämisestä. (Taylor ym. 2004, 27).

Koulutus pk-yrityksissä tarkoittaa useimmiten työssä oppista ja sitä hyödynnetään suurimmassa osassa pk-yrityksiä. Se, että työssä oppiminen on koulutusmuodoista ylivoimaisesti suosituin, johtuu sen alhaisista kustannuksista ja helposta

toteuttamisesta.. (Beawer & Hutchings 2004, 86; Holliday 1995, 146; Koteyn ja Sheridanin 2004, 480.) Koska johtaja hoitaa ainakin pienimmissä pk-yrityksissä itse kaiken liiketoiminnan tai vähintään valvoo sen sujumista, myös vastuu käytännön kouluttamisesta on yleisimmin johtajalla. Tämä tarkoittaa käytännössä sitä, että johtajan suosimat tavat toimia siirtyvät vahvasti työntekijöille (Kotey & Slade 2005, 19). Vaikka työssä oppimisen avulla on mahdollista maksimoida tiedon siirto, on siinäkin omat puutteensa. Johtaja tai esimies ei ensinnäkään ole välttämättä parhaita mahdollisia kouluttajia ja toiseksi työssä oppimisena toteutetun koulutuksen tehokkuuden arviointi on jokseenkin vaikeaa. (Beawer & Hutchings 2004, 86.) Hornsby ja Kuratko (1990, 15) ovat puolestaan todenneet, että vaikka työssä oppiminen on vallitseva koulutusmetodi pienissä yrityksissä, se ei suinkaan ole ainoa. Työssä oppiminen eli työntekijöiden suora tarkkailu ja virheellisten toimintatapojen korjaaminen vallitsevana koulutusmenetelmänä vähenee selkeästi yrityskoon kasvaessa (Kotey & Sheridan 2004, 480), mikä johtuu siitä, että kasvun myötä vastuu niin operatiivisista toiminnoista kuin henkilöstön johtamisesta delegoidaan esimiehille, jolloin myös vastuu koulutuksesta ja työntekijöiden suorituksen parantamisesta siirtyy pk-yrityksen johtajalta keskijohdolle. (Kotey & Sheridan 2004, 474.)

Pk-yritysten johtajat ovat haluttomia kouluttamaan työntekijöitään ulkoisesti, mikä johtuu käänteisesti samasta tekijästä kuin miksi työssä oppiminen on pk-yrityksissä suosituin koulutusmetodi, eli kustannuksista (Hollidayn 1995, 144). Ulkoinen kouluttaminen onkin usein kalliimpaa kuin työssä oppiminen, joskin sen avulla on saavutettavissa myös erilaisia taitoja. Pienten ja keskisuurten yritysten välillä on kuitenkin eroja ulkoisessa kouluttamisessa (Koteyn ja Sheridanin 2004, 480), sillä yrityksen henkilöstömäärän ja virallisen ulkoisen koulutuksen välisestä lineaarisesta riippuvuudesta on olemassa huomattavia todisteita (Storey & Westhead 1997, 64–65). Mielenkiintoista on, että vaikka yrityksen henkilöstömäärän kasvaessa ulkoinen koulutus kokonaisuudessaan lisääntyy, Kotey ja Sheridanin (2004, 480) tekemän tutkimuksen perusteella operatiivisen henkilöstön ulkoinen kouluttaminen taas vähenee yrityskoon kasvaessa. Tämä voi johtua muun muassa siitä, että työntekijöiden määrän kasvaessa keskijohdon antama talon sisäinen koulutus on ulkoista kustannustehokkaampaa. Ero johtotason henkilöiden kouluttamisessa pienten ja keskisuurten yritysten välillä oli puolestaan päinvastainen. Jopa 40 prosenttia johtotason henkilöistä osallistui ulkoiseen koulutukseen keskisuurissa yrityksissä, pienissä yrityksissä vastaavan luvun ollessa vain 29 prosenttia. Tulos voidaan tulkita siten, että kasvun myötä lisääntynyt vastuun delegointi aiheuttaa huolta siitä, miten kyetään lisäämään johtohenkilöiden mahdollisuuksia vaikuttaa omalta osaltaan koko organisaation menestykseen (Kaman ym. 2001, 40).

Beawerin ja Hutchingsin (2004, 87) mukaan suurin osa sekä johdon että muun henkilöstön ulkoisesta koulutuksesta rajoittuu pk-yrityksissä pääasiassa seminaareihin ja



luentoihin, kun taas simulaatiot, jotka ovat usein hyödyllisempiä, jäävät vähemmälle. Rahallisten resurssien rajallisuuden vuoksi pk-yrityksissä kannustetaan henkilöstöä erittäin harvoin oma-aloitteiseen kouluttautumiseen. Vaikka oppimiseen ja kouluttautumiseen kannustava kulttuuri on tärkeä lähtökohta henkilöstövoimavarojen kehittämisessä, harvoissa pk-yrityksissä hyödynnetään jatkuvaan oppimiseen kannustavaa ilmapiiriä ja koko organisaation oppimista. Eräs syy tähän saattaa olla se, että monissa pk-yrityksissä laiminlyödään erityisesti johdon kehittämistä. Tämä on koulutuksen kehittämisen kannalta merkittävä asia, sillä erityisesti pienten organisaatioiden kulttuuri heijastaa vahvasti niiden omistajajohtajan tai -johtajien tarkoitusperiä, asenteita, arvoja sekä kykyjä. (Beawer & Hutchings 2004, 87.)

Koulutus, osaaminen ja oppimiskyky ovat myös yhteydessä palkitsemiseen tai näin ainakin tulisi olla. Se on yksi keino motivoida työntekijöiden kehittymään ja kannustaa oppimiseen ja osaamisen kehittämiseen, vaikka tällä hetkellä työmaailmassa monet työntekijät ovat kiinnostuneita oppimaan ja kehittymään jo oman markkina-arvonsa säilyttämisen vuoksi. Palkitseminen ei aina tarkoita vain rahallista palkitsemista, vaan kehittymisestä voidaan palkita esimerkiksi antamalla tunnustusta tai lisää vastuuta, mikä tosin yleensä vaikuttaa myös rahapalkkaan. Palkitsemisjärjestelmissä esiintyy yksilöllisiä eroja niin suurten ja pienten yritysten kuin pk-yritystenkin välillä.

### ***3.3.3 Subjekttiivinen työsuorituksen arviointi ja työehtosopimuspalkka***

Pk-yritykset eivät välttämättä pysty kilpailemaan suurien yritysten kanssa mitä tulee palkan suuruuteen ja muihin rahallisiin etuihin. Pk-yrityksillä on kuitenkin mahdollisuus houkutella osaavaa työvoimaa muiden motivaatiotekijöiden avulla, koska muut kuin taloudelliset tekijät selittävät sitä, miksi yksilö valitsee tietyn työn tai organisaation mieluummin kuin toisen. Esimerkiksi tietty asema, työn itsenäisyys, työstä saatu ylpeyden, vastuun tai turvallisuuden tunne, mahdollisuus matkustaa tai vaikuttaa työaikoihin tai esimerkiksi joustavuus henkilökohtaisten asioiden hoitoon, vaikuttavat rahapalkkaa vahvemmin työn valintaan. (Beawer & Hutchings 2004, 91; Marlow & Patton 2002, 528; 530.) Palkitsemiseen liittyvät ongelmat ovat Rutherfordin ym. (2003, 330) mukaan vähäisimpiä erityisesti nopeasti kasvavissa pk-yrityksissä, mikä selittyy sillä, että nopeasti kasvavat yritykset vetävät puoleensa työntekijöitä, jotka nauttivat nopeatempoisesta ilmapiiristä ja ovat siksi valmiita tyytymään hieman alhaisempaankin palkkatasoon.

Työstä saatavat palkkiot voidaan jakaa ulkoisiin ja sisäisiin palkkioihin. Ulkoisten palkkioiden, kuten palkan, bonusten sekä ylennyksien kohdella tunnustus on ulkoista, kun taas työstä saatavat sisäisillä palkkioilla on suuri arvo yksilölle itselleen, vaikka ne olisivatkin näkyvissä myös muille. Kaikki edellä mainitut palkkiot vaikuttavat siihen,

minkä työn yksilö valitsee ja miten hän siinä viihtyy. Mikään palkitsemisen osa-alueista ei yksinään riitä takaamaan riittävää työntekijöiden motivaatiota ja sitoutumista organisaatioon. (Beawer & Hutchings 2004, 90.) Vaikka osa pk-yrityksistä, kuten korkean teknologian aloilla toimivat yritykset, kykenevät markkinoiden kysyntävoiman kautta tarjoamaan työntekijöilleen korkeampaa palkkaa, suurin osa pk-yrityksistä tarjoaa työntekijöilleen suhteessa enemmän sisäisiä kuin ulkoisia palkkioita.

Baconin vuonna 1996 tekemän tutkimuksen mukaan suoritus- tai markkina-perusteinen palkan maksu ei ollut kovin yleistä pk-yrityksissä (Bacon 1996, 95), vaan palkka perustui pääasiassa työehtosopimuksessa säädettyyn minimipalkkaan. Vaikka palkan maksussa turvaudutaan edelleen pitkälti työehtosopimukseen, myös suoritusperusteinen palkkaus on lisääntynyt vuosien varrella. Muun muassa Elinkeinoelämän keskusliiton palkkakatsauksen (2007, 14) mukaan tulospalkkioita maksettiin jo vuonna 2007 kolmannekselle sen jäsenyritysten henkilöstöstä, joihin sisältyy myös pk-yrityksiä. Vaikka pk-yrityksillä ei ole mahdollisuutta kilpailla palkalla, Storeyn ja Sissonin (2005, 179) mukaan monet pk-yritysten johtajat ja yrittäjät näkevät kuitenkin palkitsemisjärjestelmän kehittämisen tarpeellisena. Suuria yrityksiä hitaampi palkitsemisjärjestelmien kehitys pk-yrityksissä saattaa kustannustekijöiden ohella johtua siitä, että työsuorituksen arviointi ja siinä käytettävät menetelmät ovat useimmissa pk-yrityksissä suhteellisen epävirallisia. Varsinkin pienimmissä pk-yrityksissä työsuorituksen arviointi tarkoittaa lähinnä sitä, että johtaja valvoo työntekijöiden toimintaa läheltä jokapäiväisen työnsä ohessa. Jos ei ole olemassa yhdenmukaisia sääntöjä sille, miten palkan perusteena olevaa työsuoritusta arvioidaan, ei ole muuta vaihtoehtoa, kun perustaa palkka työehtosopimukseen. (Kotey & Slade 2005, 19; Kotey & Sheridan 2004, 481).

Kuten vastuu HRM-käytännöistä yleensäkin, myös suorituksen arviointi siirtyy operatiivisten työntekijöiden määrän kasvaessa lisääntyvässä määrin esimiehille (Koteyn ja Sheridanin 2004, 481). Kasvun myötä muun muassa itsearviointi sekä työtovereiden arvioon perustuva suorituksen arviointi lisääntyy huomattavasti. Esimiesasemassa toimivien henkilöiden suoritusta koskeva arviointi pk-yrityksissä on operatiiviseen henkilöstöön verrattuna vähäistä, joskin se lisääntyy kasvun myötä. Tavallisimpia johdon arviointimenetelmiä ovat arvosteluasteikot tai yleisemmällä tasolla ilmaistuna kyky saavuttaa asetetut tavoitteet. (Kotey & Sheridan 2004, 482.) Kotey ja Sheridan (2004, 475) sekä McMahan ja Murphy (1999, 33) esittävät, että arviointimenetelmien epävirallisuus ja ammattimaisten käytäntöjen puute johtuu siitä, että pk-yritysten johtajilla ei yksinkertaisesti ole tarvittavia taitoja ja osaamista tehokkaaseen suorituksen arviointiin. Tämän lisäksi pk-yrityksissä viralliset suorituksen arviointimenetelmät koetaan usein liian aikaa kuluttavina. (Kotey & Slade 2005, 19). Kuten rekrytoinnin ja koulutuksen kohdallakin, pk-yrityksissä käytössä olevista työsuorituksen arviointimenetelmistä on kuitenkin ristiriitaisia tuloksia. Esimerkiksi

Hornsbyn ja Kuratkon (1990, 13–15) mukaan arviointimenetelmät, kuten kirjalliset kuvaukset työntekijän suorituksesta, arviot kyvystä saavuttaa asetettuja päämääriä tai arvosteluasteikon ovat säännöllisessä käytössä myös pienissä yrityksissä.

Työsuorituksen arvioinnin lisäksi pk-yrityksillä on käytössään suuriin yrityksiin verrattuna huomattavasti harvemmin virallisia keinoja muihin palkkaukseen liittyviin kysymyksiin, kuten ylennyksiin ja erilaisiin kannustimiin. (Kotey & Sheridan 2004, 475.) Sellaisen palkitsemisjärjestelmän suunnittelu ja johtaminen, jolla on selvä yhteys työntekijän suoritukseen, ja jossa on otettu huomioon kunkin työn arvo itsessään, on suuri haaste pk-yritysten johdolle. (Beawer & Hutchings 2004, 92.) Organisaation palkitsemisjärjestelmän luonti on tärkeää, sillä sen voidaan katsoa olevan suora indikaattori, joka heijastaa henkilöstövoimavarojen johtamiseen liittyviä arvoja, tavoitteita ja prioriteetteja niin hyvässä kuin pahassa. (Beawer & Hutchings 2004, 92.) Beawerin ja Hutchingsin (2004, 87) mukaan tästä huolimatta vaikein HRM:ään liittyvä ulottuvuus on saada pk-yritysten johtajat ymmärtämään palkitsemiseen ja suorituksen arviointiin liittyvien virallisten menetelmien kehittämisen ja käyttöönoton sekä niihin liittyvän strategisen näkökulman hyödyllisyys. Pk-yritysten johtajia on vaikea saada vakuuttuneeksi siitä, että lyhyellä aikavälillä tehtyjen rahallisten ja ajallisten investointien avulla on mahdollista saavuttaa paljon pitkällä aikavälillä. (Beawer & Hutchings 2004, 87–88.) Suorituksen arvioinnin pohjimmainen tavoite onkin nimenomaan parantaa ja kehittää työsuoritusta ja sitä kautta parantaa myös organisaation suorituskykyä. Virallisten suorituksen arviointi -menetelmien suurin etu piilee siinä, että työntekijöiden on mahdollista olla itse aktiivisesti mukana asettamassa omia tavoitteita ja tehdä yhteistyötä esimiesten kanssa parantaakseen suoritustaan, jotta asetetut tavoitteet myös saavutetaan. (Beawer & Hutchings 2004, 88.)

Pk-yrityksillä on Beawerin ja Hutchingsin (2004, 92) mukaan parannettavaa myös käytännöissä, joiden avulla eduista ja palkkioista kommunikoidaan henkilöstölle. Riski virallisten palkitsemis- ja suorituksen arviointikäytäntöjen puuttumisessa on se, että psykologinen työsopimus ja siinä tarjotut palkitsemista ja etenemistä koskevat ehdot jäävät kunkin osapuolen tulkinnan varaan, jolloin ehdot voivat muuttua johdon toimesta milloin vain. Tällaisella epävarmuudella on eittämättä vaikutuksia työntekijöiden tyytyväisyyteen sekä suorituskykyyn. Pk-yritykset luottavat liikaa siihen, että työntekijät ymmärtävät psykologisessa sopimuksessa läpi käydyt edut työnantajan tarkoittamalla tavalla. Psykologiseen sopimukseen liittyvä moniselitteisyys ja epävarmuus yhteisymmärryksestä tulee kyetä poistamaan viestimällä selkeästi henkilöstölle ne edut, joita yrityksellä on tarjota sekä toimimalla yhdenmukaisesti näiden viestien kanssa.

Pk-yrityksiä, joissa ei ole käytössä yhtenäisiä menetelmiä suorituksen arvioimiseksi, voidaan helposti syyttää työntekijöiden arvioinnin subjektiivisuudesta ja jopa puolueellisuudesta. Yhtenäisten käytäntöjen, ja erityisesti niiden dokumentoinnin puute,

herättää siis kysymyksiä työntekijöiden oikeudenmukaisesta kohtelusta ja saattaa pahimmissa tapauksissa johtaa jopa yrityksen sairastumiseen, kuolemiseen tai myyntiin. (Kotey & Sheridan 2004, 475.) Kuten Hornsby ja Kuratko (1990, 15) esittävät, työsuorituksen arviointimenetelmien virallisuus vaihtelee kuitenkin vahvasti sekä yrityksen koon että toimialan mukaan ja edellä mainittu kauhuskenaario on onneksi enemmän poikkeus kuin sääntö. Kehittämällä palkitsemiseen ja suoritukseen arviointiin liittyviä menetelmiä on mahdollista varmistaa, että suorituksen johtaminen on strategisesti linjassa organisaation tavoitteiden kanssa. Lisäksi palkitsemis- ja arviointimenetelmien parantaminen vähentää työntekijöiden alihyödyntämistä kiinnittäen huomiota tuottavuuteen sekä vähentää työntekijöiden huolta oikeudenmukaisesta kohtelusta. (Beawer & Hutchings 2004, 89.)

Pk-yritysten palkitsemista ja suorituksen arviointia koskevasta keskustelusta havaitaan, palkitsemisen rooli pk-yrityksistä on hyvin vaihteleva ja sen motivointiarvosta ei olla johtotasolla vakuuttuneita. Mielenkiintoinen kysymys onkin, onko todella niin, että pk-yrityksissä työskenteleville yksilöille palkka on toissijainen motivaatio-tekijä vai onko tämä vain johdon toiveajattelua? Osa pk-yritysten johtajista haluaa varmasti jo pelkästään kustannussyistä uskoa, että yrityksen tarjoama palkka on riittävä, ja että palkka ei vaikuta merkittävästi työntekijöiden sitoutumiseen tai tehokkuuteen, vaikka todellisuus olisikin toinen. Kuten tästä luvusta voidaan havaita, palkan merkitys riippuu paljon sekä työtehtävästä, työympäristöstä että yksilön elämäntilanteesta ja tarpeista. Palkitsemiskeskustelu on kuitenkin hyvin keskeinen juuri pk-yritysten kannalta, koska niillä on suuria yrityksiä enemmän vaikeuksia houkutella osaavaa työvoimaa, kuten luvussa 3.1 havaittiin. Vaikka pk-yrityksillä ei välttämättä ole resursseja lähteä varsinaiseen palkkakilpailuun, niiden on kuitenkin tarpeellista miettiä erilaisia palkitsemiskeinoja niiden suhdetta toisiinsa sekä luoda jonkinlainen palkitsemisjärjestelmä, jossa myös palkitsemisen perusteet on määritelty selkeästi. Palkitsemisen ohella, mutta myös siitä riippumatta, kaikilla pk-yrityksillä on mahdollisuudet kehittää suorituksen arviointia ja sitä kautta parantaa tehokkuutta. Suurin vaikutus saadaan, jos suorituksen arviointi ja palkitsemisjärjestelmä liitetään toisiinsa. Henkilöstön on helpompi toimia, kun kaikki tietävät mitä suoritukselta odotetaan ja miten siitä palkitaan. Palkitsemisjärjestelmää luodessa on kuitenkin tärkeää pitää huolta siitä, että se palvelee yrityksen tavoitteita sekä motivoi henkilöstöä parhaalla mahdollisella tavalla. Pk-yrityksen kasvu on muiden HRM-käytäntöjen ohella keskeinen palkitsemiskäytäntöjä määrittävä, mutta myös muuttava, tekijä.

### 3.4 Kasvu ja HRM-käytäntöjen muutokset

Useimmat pk-yrittäjät ovat yrityksensä alkuvuosina mikro-johtajia eli yrittäjiä, jotka osallistuvat liiketoiminnan johtamisen ohella myös yrityksen päivittäisten rutiinien hoitamiseen. Pk-yritysten selviäminen on ensimmäisinä elinvuosinaan vahvasti riippuvainen yrittäjän työpanoksesta. Kuitenkin yrityksen kasvun mukanaan tuoma operatiivisen henkilöstön kasvu edellyttää ennen pitkää myös esimiestehtävissä työskentelevien henkilöitä palkkaamista, koska yrittäjällä ei ole aikaa, eikä välttämättä osaamista, vastata sekä päivittäisistä operaatioista että henkilöstön valvonnasta. Henkilöstön kasvun myötä yrittäjän on opittava delegoimaan asioita ja kehittämään sekä tiimityötä että HRM-käytäntöjä, jotta yrityksen on mahdollista toimia tehokkaasti. Delegoinnin myötä myös vastuu henkilöstön kouluttamisesta ja suorituksen arvioinnista siirtyy usein esimiehille. (Mazzarol 2003, 28, 38; Marlow & Patton 2002, 538; Kotey & Slade 2005, 19, 36; Kotey & Sheridan 2004, 480.) Muuttunut vastuu toiminnoista näkyy erityisesti kontrolloinnin luonteessa johtajan suoran tarkkailun vähenemisenä ja virallisempien kontrollimenetelmien lisääntymisenä. (Mazzarol 2003, 38). HRM-käytäntöjen kehittyminen on siten pitkälti kiinni johtajan kyvystä delegoida, muodostaa tiimejä ja siirtää valtaa ammattitaitoiselle johtoryhmälle. (Mazzarol 2003, 45–46.)

Onnistunut delegointi edellyttää johtajalta pitkän aikavälin tavoitteiden ja tulevaisuuden vision selkeää määrittämistä ja viestittämistä koko henkilöstölle. (Mazzarol 2003, 27–29.) Visio ja toiminta-ajatus toimivat esimiehille punaisena lankana käytännön henkilöstöjohtamistyössä ja auttavat saamaan kaikki organisaatiossa työskentelevät henkilöt saman tavoitteen taakse (Mazzarol 2003, 40). Tämän tavoitteen tueksi tulisi laatia henkilöstön koulutus- ja kehittämissuunnitelma. Myös työnkuvat ja niihin liittyvät odotukset ja velvollisuudet tulisi ilmetä suunnitelmista. Kun toiminnan ohjenuorana toimivat henkilöstökäytännöt on luotu, on omistaja-johtajalla mahdollisuus keskittyä johtamaan kasvua. (Mazzarol 2003, 29.) Henkilöstömäärän ylittäessä tietyn rajan tulee myös erillisen henkilöstöjohtajan palkkaaminen ajankohtaiseksi. Se mihin asti on mahdollista toimia menestyksellisesti ilman täysiaikaista henkilöstövoimavaroista vastaavaa henkilöä tai osastoa, riippuu pitkälti yrityksen toiminnan luonteesta. Se, missä vaiheessa yrityksen elinkaarta tulisi perustaa HRM-asioihin erikoistunut tai palkata vastuuhenkilö vastaamaan henkilöstöön liittyvistä asioista, riippuu täysin yrityksen luonteesta. (Mazzarol 2003, 27–29).

Virallisten HRM-käytäntöjen käyttöönotto ja dokumentointi lisääntyy selkeästi yrityskoon kasvaessa ja siirtymä epävirallisista käytännöistä virallisiin on nähtävissä jo hyvin aikaisessa vaiheessa kasvua. (Kotey & Slade 2005, 25, 36; Kotey ja Sheridan 2004, 482). Väitettä tukevat Robertsinkin, Sawbridgen ja Bamberin (1992) (ks. Wilkinson 1999, 209) tulokset, joiden mukaan vapaamuotoisuuden rajat tulevat vastaan noin 20 henkilöä työllistävissä yrityksissä. Tällöin esimerkiksi epäviralliset rekrytointiverkostot

kuivuvat kasaan ja johtamisessa käytetyt vapaamuotoiset kommunikointitavat eivät enää riitä, vaan laajenevat käsittämään myös muodollisempia kanavia. Myös Baconin ym. (1996, 94) tutkimus, jossa tutkittiin alle 200 henkilön pk-yrityksiä, viittaa siihen, että henkilöstökäytännöt muuttuvat suhteellisen aikaisessa kasvuvaiheessa, sillä yli puolessa tutkittavista yrityksistä kommunikoinnissa käytettiin virallisia tiedotustilaisuuksia mm. tiimeille. Tulos kyseenalaistaa perinteisen kuvan epämuodollisten kommunikaatiokanavien hallitsevuudesta pienissä yrityksissä. (Bacon ym. 1996, 94.)

Koteyn ja Sheridanin (2004, 484) mukaan HRM-käytännöt virallistuvat lisäksi suuremmalla vauhdilla kasvun aikaisissa vaiheissa kuin kasvun tasaannuttua. Toisaalta Mazarol (2003, 27–28) esittää, että viralliset HRM-käytännöt tulevat pk-yrityksen toiminnan kannalta välttämättömäksi vasta henkilöstömäärän ylittäessä sadan henkilön rajapyykin. Rutherford ym. (2003, 235) ovatkin todenneet henkilöstöjohtamisessa esiintyvien ongelmien ja yrityksen elinkaaren suhdetta käsittelevässä tutkimuksessaan, että HRM-käytäntöjen kehittämiseen liittyvät ongelmat ovat yhteydessä pikemmin kasvun luonteeseen kuin yrityksen ikään. Pk-yritysten HRM-käytäntöjen virallisuuden asteen ja muutosajankohdan määrittämistä hankaloittaa se, että osa HRM-käytännöistä muuttuu virallisiksi jo kasvun alkuvaiheessa ja osa vasta huomattavasti myöhemmin. (Kotey & Sheridan 2004, 474.) Tutkimusten tulokset riippuvatkin siitä, millaisilla kriteereillä virallisuus on kussakin tapauksessa määritelty.

Käytännössä siirtymä vanhasta johtamismallista uuteen ei kuitenkaan aina suju vaivattomasti. Muutoksen onnistuminen riippuu pitkälti johtajan persoonallisuudesta ja johtamistyylistä, joiden vaikutus korostuu erityisesti pienimmissä yrityksissä. (Mazarol 2003, 29.) Formichellin (1997, 50–52) mukaan yrityksen kasvaessa osa pk-yritysten johtajista epäonnistuu jättämään alkuvuosille tyypillisen mikrotavan johtaa. Hän kutsuu ongelmaa nanojohtamiseksi. Riskinä nanojohtamisessa on, että johtajalle ei jää tarpeeksi aikaa keskittyä tärkeisiin johtamisen osa-alueisiin kuten tulevaisuuden suunnitteluun ja liiketoiminnan kehittämiseen. Kiireen ja sen luoman liian ison paineen keskellä omistajat saattavat palaa loppuun ja he eivät todennäköisesti kykene motivoimaan myöskään työntekijöitään antamaan parasta työpanostaan. (Formichelli 2007, 50–52.) Ongelmia saattaa tuottaa myös se, että virallisten käytäntöjen soveltaminen johtotasolla laahaa huomattavasti operatiivista tasoa jäljessä. (Kotey & Sheridan 2004, 484; Kotey & Slade 2005, 25).

Ongelmia voi tuottaa myös pk-yritysten päätöksenteon lyhytjänteisyys, joka on seurausta pk-yritysten suuresta alttiudesta markkinoiden vaihteluille. Vaikka lyhytjänteinen päätöksenteko tuo pk-yritysten toimintaan joustavuutta, vähentää se samanaikaisesti mahdollisuutta pitkäjänteiseen suunnitteluun, joka mahdollistaa toiminnan tehokkuuden maksimoinnin sekä ammattitaitoisien työntekijöiden houkuttelemisen, säilyttämisen ja motivoinnin pitkällä aikavälillä. (Beawer &

Hutchings 2004, 78–79.) Lyhytjänteinen suunnittelu ja suurten yritysten suosimien HRM-käytäntöjen puute ilmentää, ja samalla edistää, strategisen ajattelun puuttumista pk-yrityksistä. Kasvun myötä laajentuva ja monimutkaistuva henkilöstövoimavarojen johtamisen kenttä asettaa haasteita henkilöstöä koskevien asioiden suunnitteluun pidemmällä aikavälillä. Uusien HRM-käytäntöjen toimeenpano on tärkeää, sillä Mazzarolin (2005, 27–29) mukaan yrityksissä, jotka eivät kehitä HRM-käytäntöjään kasvun edellyttämällä tavalla, kohdataan keskimääräistä enemmän henkilöstöön liittyviä ongelmia.

Mitä nopeampaa kasvu on, sitä todennäköisempää on, että yrityksessä ilmenee HRM-käytäntöihin liittyviä ongelmia. Tämä on ymmärrettävää, sillä pk-yritysten johtajien tulisi omaksua suuri määrä uusia HRM-toimintoja, vaikka heillä ei välttämättä ole niiden implementointiin tarvittavia taitoja. Johtajia rajoittaa usein myös delegointiin liittyvä kontrollin menettämisen pelko. Heidän on vaikea luottaa siihen, että delegoidut tehtävät hoidetaan kunnolla, eikä laiminlyönnistä aiheudu yritykselle haitallisia seurauksia. Molemmat edellä mainitut seikat vaikuttavat siihen, että pk-yritysten johtajat kokevat HRM-kysymyksiin puuttumisen hankalaksi siitä huolimatta, että tietävät virallisuuden puutteen tuovan mukanaan merkittäviä riskejä. (Mazzarol 2003, 31; Wilkinson 1999, 209–210.)

HRM-käytäntöihin liittyvät muutokset alulle panevat voimat ovat pk-yrityksissä suuria yrityksiä vaihtelevampia. Pelkkä kiristynyt kilpailutilanne ei useimmissa tapauksissa riitä kehittämään HRM-käytäntöjä. (Bacon ym. 1996, 96–97; Katz ym. 2000, 9; Kotey & Sheridan 2004, 474.) Kasvun lisäksi myös erillisen toimitusjohtajan palkkaaminen tai yrityksen myynti kokonaan uudelle omistajalle, saattaa toimia kimmokkeena muutokselle (Baconin ym. 1996, 96). Mitä pienemmästä yrityksestä on kyse, sitä enemmän se heijastaa omistajansa ajatusmaailmaa ja näin ollen vallan vaihtuminen tarjoaa oleellisen mahdollisuuden muutokselle (Bacon ym 1996, 96). Muutoksen suunta taas riippuu pitkälti uuden johtajan tavoitteista, taidoista ja kyvyistä. Baconin ym. (1996, 90–91) havaitsivat tekemässään tutkimuksessa, että monessa yrityksessä, jossa HRM:ään oli panostettu enemmän, johtajana toimi etupäässä sellaisia henkilöitä, jotka olivat aiemmin urallaan toimineet johtajana suuremmassa organisaatiossa ja olivat tätä kautta sitoutuneet saavuttamaan menestystä ja laatua ihmisten johtamisen avulla. (Bacon ym 1996, 90–91.) Muutos voi kuitenkin lähteä myös yrityksen sisältä mm. johtoasemassa olevia henkilöitä kehittämällä. Esimerkiksi erilaiset HRM:n taitoja ja valmiuksia parantavat ulkoiset koulutukset tai kurssit, saattavat tuoda uusia ideoita ja näkemyksiä ja käynnistää siten merkittäviäkin kehittämisprosesseita. (Bacon ym. 1996, 97.)

Vaikka yrityksen kasvu ja koko vaikuttavat osaltaan HRM-käytäntöjen kehittymiseen ja muuttumiseen, on mahdoton löytää yksiselitteistä tekijää sille, miksi toisissa yrityksissä on omaksuttu virallisempia HRM-käytäntöjä kuin toisissa.

Duberleyn ja Walley'n (1995, 904) mukaan pelkkä yritys tehdä näin olisi turhan yksinkertaistettu ja kieltäisi kokonaan organisaatioiden monimutkaisuuden ja monimuotoisuuden. HRM-käytäntöihin vaikuttavat koon ja kasvun ohella aina myös omistaja-johtajan henkilökohtaiset ominaisuudet, yrityksen rakenne, yrityksen sisällä vallitsevat suhteet sekä markkinoilla vallitseva tilanne (Mazzarol 2003, 45–46.). Keskustelu HRM-käytäntöjen virallisuuden lisäämisestä on mielenkiintoinen, sillä HRM-käytäntöjen ja organisaation suorituskyvyn välistä kausaalista tai korrelatiivista yhteyttä ei ole pystytty tutkimuksissa pitävästi todistamaan. Siten myös HRM-käytäntöjen virallisuuden asteen ja yrityksen menestyksen välinen yhteys ei ole teoreettisesti pitävä, vaikka joidenkin tutkimusten tulokset yhteyteen vahvasti viittaavatkin. Kyseiset tulokset pohjautuvatkin usein objektiivisen arvioinnin sijaan lähinnä johtajien subjektiiviseen tuntemukseen siitä, että yrityksen suorituskyky on parantunut. (Nguyen & Bryant 2004, 604; Taylor ym. 2004, 29; Baconin ja Hoquen 2005, 1997.) Vaikka virallisten HRM-käytäntöjen ja yrityksen suorituskyvyn välisestä yhteydestä on olemassa vain vähän näyttöä, virallisten HRM-käytäntöjen kehittäminen on pk-yritysten edun mukaista lukuisien hyötyjen vuoksi.

Kuten tämän luvun perusteella voidaan havaita, kasvu on eräs merkittävimmistä pk-yritysten HRM-käytäntöjen kehittymiseen vaikuttavista tekijöistä, vaikka se ei yksinään selitäkään kaikkia pk-yritysten välisiä eroja. Kasvu kuitenkin haastaa pk-yritykset muuttamaan ja kehittämään käytäntöjään toisissa yrityksissä äkillisemmin ja toisissa hitaammin. Kasvun edellyttämät HRM-muutokset eivät kuitenkaan aina ole pk-yrityksen johdon näkökulmasta toivottuja ja se, vaikuttavatko ne positiivisesti vai haitallisesti yrityksen toimintaan riippuu suuresti määrin johdon kyvystä ja halusta sitoutua muutokseen. Koska tämän tutkimuksen tutkimusaineisto koostuu sekä kasvuyrityksistä että ei-kasvavista yrityksistä, on kasvuun liittyvien vaikutuksien ja haasteiden tarkastelu hyvin keskeistä tutkimustuloksissa mahdollisesti esille nousevien erojen selittämisen kannalta.

### **3.5 HRM-muutoksien implementointi**

Pk-yrityksen johdon kyky ja halu jakaa vastuuta työntekijöille ja mahdolliselle johtotiimille sekä sitoutua rakenteiden ja käytäntöjen muuttamiseen, ovat tärkeitä edellytyksiä HRM-muutoksien onnistumiselle. (Mazzarol 2003, 47.) Kuitenkaan ne eivät vielä yksin takaa muutosprosessin onnistumista. Ongelma HRM-käytäntöjen kehittämisessä ja muutoksen läpiviennissä on, että niitä koskeva pk-yritysten johdon koulutus ja neuvonta perustuu suurelta osin suuremmille yrityksille tarkoitettuihin oppikirjoihin, joissa virallisten menetelmien käyttöönottoa suositellaan yritykseen kuin yritykseen sen toiminnasta riippumatta. Johtajat, samoin kuin usein myös kouluttajat ja



asiantuntijatkin, lähtevät liian usein soveltamaan kyseisiä oppeja suoraan ja pyrkivät muuttamaan yrityksen menetelmiä oppikirjoja vastaaviksi perehtymättä ja tutkimatta kunnolla yrityksessä ja sen käytännössä jo mahdollisesti ilmenevää virallisuutta ja sen suhdetta yrityksen kilpailukykyyn. (Kotey & Slade 2005, 16.) Vaarana tämän kaltaisessa toteutuksessa on resurssien kuluttaminen johonkin, joka saattaa olla yrityksen kannalta hyödytöntä tai jopa vaikeuttaa yrityksen toimintaa entisestään. Bairdin ja Meshoulamin (1988, 116) mukaan henkilöstövoimavarojen johtamisen ja siihen liittyvien käytäntöjen tulisi aina sopia yrityksen tarpeisiin, jotka riippuvat kehityksen ja kasvun vaiheesta.

HRM-käytäntöjen kehittäminen on Baconin ym. (1996, 98) mukaan kuitenkin monella tapaa ideaalista myös pk-yrityksissä. Suuria yrityksiä suuremman kommunikaation ja matalahierarkkisen valtarakenteen ansiosta johdon on helpompi lähteä toteuttamaan suunniteltua muutosta käytännössä. Muutoksen suunnittelua helpottaa myös se, että kunkin työntekijän vaikutus organisaation suorituskykyyn on selvemmin nähtävissä. Pienen koon vuoksi myös muutoksen vaikutukset on yleensä nähtävissä suuria yrityksiä selkeämmin ja nopeammin. Muutosohjelmilla onkin pk-yrityksissä suhteellisesti suurempi merkitys kuin suurissa yrityksissä. Monella pk-yrityksellä onkin käytössä selkeitä HRM-käytäntöjen kehittämiseen ja kulttuurin muuttamiseen tähtäviä ohjelmia. Niitä ei välttämättä toteuteta yhtä suuressa skaalassa kuin suurissa yrityksissä, eivätkä ne ole luonteeltaan yhtä monimutkaisia, mutta niiden tarkoituksena on yhtä lailla juurruttaa ammattimaiset käytännöt osaksi yritystä, säilyttäen silti pk-yrityksen ainutlaatuiset elementit. Pk-yritysten muutosohjelmat ovat myös epävirallisempia ja orgaanisempia ilmentäen autenttisempaa lähestymistapaa kuin suurten yritysten suhteellisen byrokraattiset ohjelmat. Virallisten ja laajojen muutosohjelmien puuttuminen pk-yrityksistä voidaankin heikkoutena mieltämisen sijaan nähdä vaihtoehtoisesti kilpailuetua luovana vahvuutena. (Bacon ym. 1996, 98; Wilkinson 1999, 213.)

Kaikkien HRM-käytäntöihin tähtäävien muutosohjelmien implementoinnissa tulee kuitenkin olla varovainen, sillä muutoksella voi olla sekä positiivisia että negatiivisia vaikutuksia muun muassa työntekijöiden vaihtuvuuteen, tuottavuuteen ja sitoutuneisuuteen. Implementoinnissa tulee ottaa huomioon HRM-käytäntöjen integrointi liiketoiminnan muihin osa-alueisiin siten, että niiden avulla olisi mahdollista saavuttaa synergiaetuja ja siten edistää koko yrityksen arvoa. Jos käytäntöjen muuttaminen ei tuo yritykselle mitään todellista hyötyä, ei muutosta myöskään kannata toteuttaa. HRM:ään liittyvien toimintojen muuttamisen takana ei koskaan saisi olla syynä vain se, että yrityksessä halutaan siirtyä noudattamaan tiettyjä käytäntöjä, joiden on todettu olevan best practise -käytäntöjä. Epätarkoituksenmukainen virallisten henkilöstökäytäntöjen käyttöönotto pk-yrityksissä saattaa vaikuttaa itseään vastaan vähentämällä yrityksen joustavuutta, syömällä yrityksen rahallisia resursseja, estämällä

nopean reagoinnin ympäristössä tapahtuviin muutoksiin sekä strategisten suuntausten ja vision muuttamiseen. Ennen kuin uudet HRM-käytännöt on saatu implementoitua ja niiden vaikutukset ovat nähtävissä, yrityksissä on koettu monta vaihetta ja ongelmaa. Parhaan mahdollisen lopputuloksen saavuttamiseksi johtajat saattavat kokeilla eri strategioita ja vaihtoehtoja, mikä tarkoittaa oppimista ja lopullisen toimintatavan löytämistä kokeilun ja erehdyksen kautta. (Kotey & Slade 2005, 36–37.) Mazzarol 2003, 45–46.)

Yhtälailla kuin analysoitaessa ja tutkittaessa pk-yrityksiä, myös HRM-käytäntöjen soveltamisessa tulee ottaa huomioon toiminnan konteksti. Kaikissa yrityksissä virallisten HRM-käytäntöjen implementointi ei ole tarpeellista eikä kannattavaa. Suurimpia virallisten HRM-käytäntöjen implementoinnin kustannuksia yrityksen kannalta ovat vähentynyt joustavuus, rahallisten resurssien kuluminen sekä lisääntynyt organisatorinen inertia. (Kotey & Slade 2005, 36–37.) Epätarkoituksenmukainen virallistaminen voi lisäksi alentaa henkilöstön suorituskykyä. Muun muassa Kaman, McCarthy, Gulbro ja Tucker (2001, 41) ovat tutkimuksessaan löytäneet positiivisen korrelaation byrokraattisten henkilöstökäytäntöjen ja työntekijöiden poissaolojen välillä. Tarkoituksenmukaisesta HRM-käytäntöjen virallistamisesta saatavia hyötyjä ovat kuitenkin laillisten vaatimusten täyttäminen, tilastojen pidon päätöksenteolle tarjoama tuki, työntekijöiden oikeuden- ja yhdenmukainen kohtelu sekä kasvanut tehokkuus. (Kotey & Slade 2005, 36–37.) Sopivan kombinaation löytäminen HRM-käytäntöjen virallisuuden ja vapaamuotoisuuden välillä on pitkälti sidonnainen yrityksen kokoon ja strategiaan ja se tulisi harkita kunkin yrityksen kohdalla sen tavoitteita vastaaviksi. Pk-yrityksien haasteena onkin virallistamisprosessin käyttöönotto ja johtaminen siten, ettei pk-yritykselle tyypillinen vapaamuotoisuus ja kulttuuri tuhoudu kokonaan. (Bacon ym. 1996, 90.)

Uusien HRM-käytäntöjen implementointiin liittyvän teorian tarkastelu syvemmin ei ole tarkoituksenmukaista tämän tutkimuksen kannalta, koska tutkimus keskittyy pääasiassa kuvailemaan sekä vertailemaan pk-yritysten HRM-käytäntöjä ja selittämään niissä ilmeneviä eroavaisuuksia. Implementointiin liittyvät asiat haluttiin kuitenkin ottaa esille siksi, että pk-yritysten johto välttyisi tekemästä sitä yleistä virhettä, että HRM-käytäntöjä lähdetään soveltamaan yritykseen huomioimatta yrityksen todellisia tarpeita.

## 4 TUTKIMUSAINEISTO JA -MENETELMÄT

### 4.1 Laadullisen tutkimuksen lähtökohdat

Tämän tutkimuksen ote on kvalitatiivinen eli laadullinen. Laadullisen tutkimuksen tavoitteena ei ole totuuden löytäminen, vaan todellisen elämän kuvaaminen. Laadullisessa tutkimuksessa pyritään tutkimaan kohdetta mahdollisimman kokonaisvaltaisesti tarkastellen ihmisten välisinä suhteina ilmeneviä merkityksiä ja niiden muodostamia merkityskokonaisuuksina (Vilka 2005, 97–98; Hirsjärvi, Remes ja Sajavaara 2007, 157.) Lähtökohtana ei siis ole teorian tai hypoteesin testaaminen, vaan aineiston monitahoinen ja yksityiskohtainen tarkastelu (Hirsjärvi ym. 2007, 160). Tarkoituksena on sen sijaan löytää ihmisten kuvaamien kokemusten ja käsitysten, sekä niiden perusteella tehtyjen tulkintojen, avulla ihmisten toiminnasta jotakin sellaista, joka on välittömän havainnon tavoittamattomissa (Vilka 2005, 98; Alasuutari 1994, 34). Laadulliselle tutkimukselle on myös tyypillistä, että tutkimussuunnitelma elää ja muotoutuu jatkuvasti tutkimuksen edetessä (Hirsjärvi ym. 2007, 160).

Laadullisessa tutkimuksessa korostuvat kolme näkökulmaa tutkimuskohteeseen: konteksti, ilmiön intentio ja prosessi. Kontekstilla tarkoitetaan sitä, että tutkijan on otettava huomioon ja kuvattava tutkimustekstissään, millaisia sosiaalisia, kulttuurisia tai historiallisia yhteyksiä tutkittavaan ilmiöön liittyy. Konteksti viittaa myös sen tutkimustilanteen kuvaamiseen, jossa aineisto kerättiin. (Vilka 2005, 99, Anttila 1996, 184). Molemmat auttavat osaltaan ymmärtämään tutkittavaa asiaa ja siitä tehtyjä tulkintoja. Intention huomioonottaminen viittaa puolestaan siihen, että tutkija tarkkailee tutkimustilanteessa, millaisia motiiveja ja tarkoitusperiä tutkittavan ilmaisun tai tekemisen takana piilee. Tavoitteena on kiinnittää huomiota siihen, milloin tutkittava mahdollisesti liioittelee, vähättelee, kaunistelee, peittelee tai muuntelee toisasioita. Näiden takana piilevien motiivien huomioiminen on erittäin tärkeää tutkittavan antamien merkityksien kuvaamisessa sekä tulkintojen muodostamisessa. Vilka 2005, 99; Anttila 1996, 184–185.)

Laadullinen tutkimus ja siinä käytettävät menetelmät mahdollistavat tutkijan pääsyn mahdollisimman lähelle tutkittavaa kohdetta. (Kiviniemi 2001, 68.) Laadullisessa tutkimuksessa aineiston analysointi on aineistolähtöistä ja se pyrkii kokonaisvaltaisuuteen. Tämä tarkoittaa, että aineistosta voidaan nostaa esille tutkijan mielestä mielenkiintoisia ja merkityksellisiä asioita, eikä analysointia rajoita ennalta määritellyt kriteerit. (Kiviniemi 2001, 68.) Vaikka laadullisessa tutkimuksessa **ei testata** etukäteen hahmoteltua teoriaa, vaan pyritään käsitteellistämään tutkittavaa ilmiötä vähitellen, tutkija ei suinkaan ole tyhjä taulu, vaan tutkijan teoreettiset näkökulmat ja vähitellen

muodostuvat näkemykset tarkasteltavasta ilmiöstä suuntaavat vahvasti tutkimuksen kulkua. (Kiviniemi 2001, 72.) Koska tutkielmassa halutaan päästä käsiksi pk-yrityksen johdon omiin näkemyksiin ja kokemuksiin henkilöjohtamisesta sekä hahmottaa pk-yritysten henkilöstöjohtamisen haasteiden moninaisuutta, laadullinen tutkimusstrategia on luonteva valinta tutkimukselle.

## 4.2 Aineisto ja analyysimenetelmät

Tutkimusmenetelmäksi valittiin teemahaastattelu, joka toteutettiin yksilöhaastatteluna. Teemahaastattelussa haastattelu kohdennetaan ja haastattelukysymykset pohjautuvat aina tutkimusongelman kannalta keskeisiin teema-alueisiin, mutta kysymysten tarkka muoto ja esittämisjärjestys voivat vaihdella haastattelusta toiseen. Teemahaastattelun tavoitteena on antaa vastaajalle mahdollisuus kertoa oma kuvauksensa kustakin teemasta. (Hirsjärvi & Hurme 2001, 47; Hirsjärvi ym. 2007, 203; Vilka 2005, 101–102.) Haastattelun etuna onkin joustavuus aineiston keruussa. Suora kielellinen vuorovaikutustilanne antaa mahdollisuuden suunnata tiedonhankintaa ja vaikuttaa haastattelun kulkuun muuttamalla kysymysten järjestystä tai esittämällä tarkentavia kysymyksiä. Se luo myös mahdollisuuden saada esiin vastausten taustalla piileviä motiiveja, sillä haastattelutilanteessa on mahdollista tehdä tulkintoja sanojen lisäksi myös eleistä ja siitä, miten sanotaan. Haastattelu valitaan tutkimusmenetelmäksi usein esimerkiksi silloin, kun halutaan korostaa ihmistä tutkimustilanteessa subjektina, joka toimii tutkimuksessa merkityksiä luovana aktiivisena osapuolena tai tiedetään jo etukäteen tutkimuksen aiheen tuottavan monitahoisia ja moniin suuntiin johtavia vastauksia. (Hirsjärvi ym. 2007, 200.) Vaikka haastattelut ja erityisesti niiden litterointi on aikaa vievää ja työlästä, on niiden avulla kuitenkin mahdollista saada syvällisempää tietoa tutkimusongelmasta kuin esimerkiksi lomakehaastattelulla tai kyselyllä. (Hirsjärvi & Hurme 2001, 34; Vilka 104–105.)

Samoihin seikkoihin, joita pidetään haastattelun etuina, liittyy myös ongelmia. Ensinnäkin haastattelu vie aikaa ja edellyttää huolellista suunnittelua ja kouluttautumista haastattelijan rooliin. (Hirsjärvi ym. 2007, 201.) Toiseksi haastatteluun sisältyy Hirsjärven ym. (2007, 201) mukaan monia virhelähteitä, jotka aiheutuvat sekä haastateltavasta että haastattelijasta. Jo kysymysten asettelu itsessään saattaa paljastaa haastateltavalle tutkijan ennakkokäsityksiä aiheesta, mikä johtaa helposti vastaamiseen tutkijan toivomalla tavalla. Luotettavuutta saattaa heikentää myös haastateltavien taipumus antaa sosiaalisesti suotavia vastauksia. Haastateltava voi myös kokea tilanteen uhkaavaksi tai pelottavaksi, jolloin rehellisten ja avoimien vastausten saaminen voi olla hankalaa. Haastateltava saattaa lisäksi kertoa liiaksi tutkimuksen kannalta epäolennaista tietoa, joka vie huomion pois itse asiasta. Kaikki nämä vaikuttavat osaltaan siihen, että

todelliset kokemuksen ja käsitykset tutkimusaiheesta eivät aina pääse esille ja aineiston perusteella saatu kuva tutkittavan ilmiön tilasta voi olla vääristynyt. Haastatteluun liittyy myös vahvasti konteksti- ja tilannesidonnaisuus. Tällä tarkoitetaan sitä, että tutkittavat saattavat puhua haastattelutilanteessa toisin kuin jossakin toisessa tilanteessa. Luotettavuutta puolestaan parantaa lomakehaastatteluun verrattuna se, että haastattelutilanteessa on mahdollisuus tarkistaa, onko haastateltava ymmärtänyt oikein kysymykset ja niissä käytetyt sanat. (Hirsjärvi ym. 2007, 201–202; Vilkkä 2005, 104–105.)

Tutkimusaineisto koostuu kolmesta Varsinais-Suomessa toimivasta pk-yrityksestä. Aineiston valinnassa käytettiin kvalitatiiviselle tutkimukselle tyypillistä harkinnanvaraista näytettä, joka tarkoittaa sitä, että kohdeyritykset valittiin sen perusteella, miten hyvin niiden uskottiin edustavan tutkittavaa ilmiötä ja pystyvän vastaamaan asetettuihin tutkimusongelmiin. Valintaan vaikutti myös se, että kyseisiin yrityksiin oli mahdollista päästä tekemään haastattelua eli johdolta löytyi halukkuutta kertoa omista henkilöstökäytännöistään. Kohdeyrityksiksi valittiin sekä kaupan, teollisuuden, että palvelualan yrityksiä, jotta tutkimuksessa voitaisiin tutkia toimialan vaikutusta henkilöstökäytäntöihin ja niihin liittyviin ongelmiin. Toimialan lisäksi kohdeyritysten valinnassa kriteereinä olivat yritysten koko henkilöstömäärällä mitattuna ja elinkaarivaihe. Tutkimukseen haluttiin mukaan erikokoisia ja elinkaareltaan eri vaiheessa olevia yrityksiä, jotta voitaisiin tarkastella myös sitä, miten henkilöstökäytännöt muuttuvat yrityksen kasvun ja kehityksen myötä.

Näillä kriteereillä tutkimukseen valikoitui **yksi vähittäiskaupan alan yritys, yksi leipomoalan yritys ja yksi optisen alan yritys**. Kyseiset yritykset löydettiin yhteistyössä tutkielman ohjaajien sekä Varsinais-Suomen yrittäjien toimitusjohtajan Henri Wibomin kanssa. Kohdeyrityksiä kutsutaan jatkossa lukemisen helpottamiseksi nimillä päivittäistavarakauppa, leipomokonditoria ja optiikkayritys. Päivittäistavarakauppa kuuluu K-ryhmään ja myy nimensä mukaisesti ruokatuotteita ja muita päivittäistavaroita työllistäen noin 20 henkeä. Päivittäistavarakauppa on toiminut nykyisen yrittäjän vetämänä vasta 1,5 vuotta ja yritys pyrkii jatkuvasti liikevaihdon kasvuun. Leipomokonditoria on jo lähes 20 vuotta vanha perheyritys ja laajentanut toimintaansa yhdestä leipomomyymälästä yhdeksään toimipaikkaan Turussa ja sen lähikunnissa. Leipomokonditoriolla on leipomon lisäksi myös kahvilatoimintaa eli se on samalla sekä palvelu- että valmistustoimintaa harjoittava yritys. Leipomotuotteiden ohella yrityksen kahvilamyymälöissä on tarjolla nykyään myös lounasruokia. Henkilöstöä leipomokonditoriassa on tällä hetkellä noin kuusikymmentä henkeä. Optiikkayritys on kohdeyrityksistä vanhin 30 vuoden iällään ja sen toimialaan kuuluu optisten tuotteiden valmistus ja tukkukauppa. Yrityksellä on myös sekä vienti- että tuontitoimintaa ja se on kasvanut piilolinssien hoitonesteiden tuotekehitys- ja valmistusyrityksestä optisen alan moniosajaksi. Vajaa vuosi sitten vastuu aikaisemmin

yrittäjävetoisen noin 45 henkeä työllistävän perheyriksen johtamisesta siirrettiin talon ulkopuolelta palkatulle toimitusjohtajalle.

Kustakin kohdeyrityksestä valittiin haastateltava henkilö tutkimusaihetta koskevan asiantuntemuksen perusteella. Tämä tarkoittaa käytännössä sitä, että kustakin yrityksestä haastateltiin henkilöä, joka pääasiallisesti haastatteluhetkellä vastasi henkilöstöjohtamisesta ja siihen liittyvistä käytännöistä. Tällä tavoin pyrittiin takaamaan se, että haastateltavilla henkilöillä on tarpeeksi tietoa ja omakohtaista kokemusta tutkittavasta ilmiöstä. Päivittäistavarakaupasta haastateltiin yrittäjää, leipomokonditoriasta henkilöstöasioista vastaavaa henkilöä ja optiikkayrityksestä toimitusjohtajaa. Optisen alan toimitusjohtajalla ja ruokakaupan yrittäjällä oli molemmilla aikaisempaa kokemusta vastaavista tehtävistä. Kauppias oli toiminut toisen kaupparyhmän kauppiana 9 vuotta ennen kyseisen yrityksen kauppiaksi ryhtymistä. Vaikka optiikkayrityksen toimitusjohtaja ei haastatteluhetkellä ollut toiminut yrityksen palveluksessa vielä vuottakaan, oli hänellä kuitenkin 28 vuoden yrittäjätusta samalta alalta, vaikka näkökulma toimintaan olikin aikaisemmin ollut hieman erilainen. Leipomokonditorian henkilöstöasioista vastaava henkilö oli puolestaan ollut kyseisen yrityksen palveluksessa lähestulkoon alusta asti, mutta aiempaa kokemusta pk-yrityksen johtamisesta ei hänellä ollut, sillä hän oli tätä aiemmin työskennellyt yksinyrittäjänä. Kullekin haastateltavalle esitettiin teemahaastattelurungon (ks. liite) mukaiset kysymykset, joihin vastaajilla oli mahdollisuus vastata omilla sanoillaan. Vastajien annettiin kertoa vapaasti omista näkemyksistään, jotta tutkittavasta ilmiöstä saataisiin mahdollisimman kattavaa tietoa. Tarkentavia syventäviä kysymyksiä tehtiin silloin, kun ne nähtiin tiedon keruun kannalta tarpeelliseksi. Kaikki haastattelut toteutettiin toukokuussa 2008. Haastattelut myös nauhoitettiin sekä litteroitiin nauhalta analyysin helpottamiseksi.

Kerätyn aineiston analyysi, tulkinta ja johtopäätösten teko on tutkimuksen ydinasia, johon koko tutkimus tähtää (Hirsjärvi ym. 2007, 216). Laadullisessa tutkimuksessa aineiston analysointi on luonteeltaan toisaalta analyttistä, toisaalta synteettistä. Analyttisuudeksi voidaan katsoa aineiston luokittelu ja jäsentely systemaattisesti teema-alueisiin. Keskeistä on kuitenkin löytää temaattinen kokonaisrakenne, joka luo synteesiä ja kannattaa koko aineistoa, jotta raportoinnista ei tule liian sirpalemaista. Tästä näkökulmasta katsottuna analysoinnin eräänä tavoitteena on löytää keskeiset ydinkategoriat, jotka kuvaavat tutkimuskohdetta ja joiden varaan analysointi voidaan rakentaa. (Kiviniemi 2001, 78.) Hirsjärvi ym. (2007) jakavat analyysitavat karkeasti kahteen eri tapaan: selittämiseen pyrkivään lähestymistapaan, jossa käytetään usein tilastollista analyysia sekä ymmärtämiseen pyrkivään lähestymistapaan, joka puolestaan viittaa päätelmien tekoon laadullisen analyysin pohjalta. Laadullisen aineiston tavallisimpia analyysimenetelmiä ovat teemoittelu, tyypittely, sisällön erittely, diskurssianalyysi ja keskusteluanalyysi. (Hirsjärvi ym. 2007, 216.) Laadullisessa

tutkimuksessa aineiston analysointi on aineistolähtöistä, jolloin analysoinnissa jäsennetään aineistosta käsin teemat, jotka ovat tulkittavissa tutkittavan ilmiön kannalta merkityksellisiksi. Laadullista aineistoa tarkastellaan usein kokonaisuutena (Alasuutari 1999, 28) ja aineiston tulkinnassa ja käsittelyssä pyritään kokonaisvaltaisuuteen siinä mielessä, että ilmiötä pyritään ymmärtämään suhteessa kontekstiin. Koska laadullinen tutkimus on prosessiluonteista ja aineistonkeruun väline on inhimillinen eli tutkija itse, voidaan näkökulmien ja tulkintojen katsoa kehittyvän tutkijan tietoisuudessa vähitellen tutkimusprosessin edetessä. (Kiviniemi 2001, 68.) Lähestymistapa edellyttää tutkijalta oman tietoisuutensa kehittymisen tiedostamista tutkimuksen aikana sekä valmiuksia tehdä tutkimuksellisia uudelleenlinjauksia. (Kiviniemi 2001, 69.)

Tässä tutkimuksessa analyysimenetelmänä käytettiin sekä teemoittelua että aineistolähtöistä sisällön analyysia. Käytettäessä teemoittelua analyysivaiheessa tarkastellaan sellaisia aineistosta nousevia piirteitä, jotka ovat yhteisiä usealle haastateltavalle. Ne saattavat pohjautua teemahaastattelun teemoihin tai ainakin nostaa lähtökohtateemat esiin. Näiden lisäksi analysoinnin edetessä syntyy lukuisia muita teemoja, jotka ovatkin usein lähtöteemoja mielenkiintoisempia, ja joihin voi kuulua myös alkuperäisten teemojen väliset yhteydet. Kaikki analyysista esiin nostetut teemat pohjautuvat tutkijan tulkintoihin niistä asioista, joita haastateltavat ovat sanoneet. Vaikka kaksi haastateltavaa tuskin ilmaisee samaa asiaa täysin samoin sanoin, tutkija saattaa tehdä tulkinnan, että vastaajat tarkoittavat silti samaa. (Hirsjärvi & Hurme 2001, 173.)

Sisällön analyysillä tarkoitetaan tutkimusaineiston kuvaamista sanallisesti. Sisällönanalyysin avulla etsitään tutkimusaineistosta merkityssuhteita ja merkityskokonaisuuksia. (Anttila 1996, 254–256; Tuomi ja Sarajärvi 2002, 107–108.) Aineistolähtöisessä sisällönanalyysissä tutkimusaineistosta pyritään löytämään jokin toiminnan logiikka tai tyypillinen kertomus. Tutkija päättää aineiston keräämisen jälkeen mistä tätä logiikkaa tai kertomusta lähdetään etsimään. (Tuomi ja Sarajärvi 2002, 102, 110–115). Teorialähtöisessä sisällönanalyysissä tutkimus nojaa puolestaan jo lähtötilanteessa jonkin auktoriteetin teoriaan, malliin tai ajatteluun. (Tuomi ja Sarajärvi 2002, 116–117). Alasuutarin (2004, 79) mukaan tutkimuksessa havaintoja, esimerkiksi haastattelua, tarkastellaan aina vain tietystä määritellystä näkökulmasta, jota nimitetään teoreettiseksi viitekehyyksi. Myös tässä tutkielmassa haastatteluaineistoa on analysoitu suhteessa teoreettiseen viitekehyyseen. Samoin kun muodostettaessa haastattelukysymyksiä, analysoinnissa käytettiin apuna teemoittelua ja aineisto jaettiin rekrytointia, palkkausta ja koulutusta koskeviin asioihin. Koska kvalitatiiviselle aineistolle on ominaista ilmaisullinen rikkaus, monitasoisuus ja kompleksisuus (Alasuutari 2004, 84), on näiden teemojen mukaisesti aineistosta nostettu esille kaikki haastatteluissa esille tulleet aiheen kannalta mielenkiintoiset näkemykset, vaikka niitä ei alun perin olisikaan kysytty. Alasuutarin (2004, 81) mukaan haastateltavien vastauksia

ei tule pitää sellaisenaan tutkimuksen tuloksena, sillä ne eivät itsessään todista jotakin teoriaa oikeaksi.

### 4.3 Tutkimuksen luotettavuus

Tutkimusprosessin luotettavuudella tarkoitetaan Eskolan ja Suorannan (2000, 210–211, 213) mukaan sitä, vastaavatko tutkijan käsitteellistäminen ja tutkijan tekemät tulkinnat tutkittavan käsityksiä. Hirsjärven ym. (2007, 157) mukaan laadullisessa tutkimuksessa ei ole mahdollista saavuttaa objektiivisuutta perinteisessä mielessä, koska tutkija ja se, mitä tiedetään, kietoutuvat saumattomasti toisiinsa. Samasta syystä tutkimuksen toteuttamista ja tutkimuksen luotettavuutta ei voi erottaa toisistaan, vaan luotettavuutta arvioidaan koko tutkimusprosessin ajan suhteessa teoriaan, tutkimusaineistoon, analyysiin, tulkintaan ja johtopäätöksiin. (Vilka 2005, 159). Tutkimuksen luotettavuutta arvioidaan usein reliabiliteetin ja validiteetin avulla, vaikka ne perustuvatkin oletukselle, että tutkija voi päästä käsiksi objektiiviseen todellisuuteen ja objektiiviseen totuuteen. (Hirsjärvi & Hurme 2001, 185; Hirsjärvi ym. 2007, 226–227.) Reliaabeliutta voidaan pitää hyvänä, jos kaksi arvioijaa päätyy tutkimuksessa samanlaiseen tulokseen tai tutkittaessa samaa henkilöä eri tutkimuskerroilla saadaan sama tulos. Validius puolestaan viittaa siihen, miten hyvin valittu mittari tai tutkimusmenetelmä mittaa juuri sitä, mitä on tarkoituskin mitata. Termit validius ja reliaabelius on alun perin kehitetty kvantitatiiviseen tutkimuksen luotettavuuden arvioinnin työkaluiksi (Hirsjärvi ym. 2007, 226–227.), minkä vuoksi Hirsjärven ym. (2007, 207) mukaan niitä tulisi välttää laadullisessa tutkimuksessa. Tästä huolimatta niitä voidaan käyttää myös laadullisessa tutkimuksessa ja ne tarjoavat yhden näkökulman laadullisen tutkimuksen luotettavuuden arviointiin muiden tapojen ohella.

Eräs tapa arvioida luotettavuutta laadullisessa tutkimuksessa on tutkimuksen toistettavuus. Toistettavuudella tarkoitetaan sitä, että toistamalla tutkijan valinnat ja ratkaisut sekä käyttämällä samoja tulkintasääntöjä, toisen tutkijan pitäisi löytää muiden tulkintojen ohella se tulkinta, johon tutkimuksen tekijä on tutkimuksessaan päätenyt. Toistettavuudesta puhuttaessa on kuitenkin syytä pitää mielessä se, että jokainen laadullisella tutkimusmenetelmällä tehty tutkimus on kokonaisuutena ainutkertainen ja siksi on mahdollista, että toinen tutkija voisi samoja valintoja seuraamalla päätyä toisenlaiseen tulokseen. Tähän vaikuttaa kunkin tutkijan oma teoreettinen perehtyneisyys eli esiyymmärrys tutkittavaan aiheeseen. Tästä huolimatta tutkijan tulisi aina pystyä kuvaamaan, mitä ratkaisuja hän on tutkimusprosessin aikana tehnyt, mistä joukosta nämä on tehty ja miten hän on näihin ratkaisuihin päätenyt, jotta tutkimuksen toistaminen ylipäänsä olisi mahdollista. Tutkijan tarkka selostus tutkimuksen toteuttamisen eri vaiheista ja uskottavat perustelut käyttämillensä menetelmille



parantavat huomattavasti tutkimuksen luotettavuutta. (Syrjälä ym. 1995, 130–131; Vilka 2005, 159–160; Eskola & Suoranta 2000, 216; Hirsjärvi & Hurme 2001, 189; Hirsjärvi ym. 2007, 227.) Laadukas tutkimusraportti onkin yksi keskeinen alue arvioitaessa tutkimuksen luotettavuutta. Raportointia voidaan pitää laadullisen tutkimuksen kulmakivenä, joka vaikuttaa siihen, millaisen kuvan lukija tutkimuksesta kokonaisuutena saa. (Kiviniemi 2001, 81.)

Myös tutkijan omat intressit ja näkökulmat vaikuttavat sekä aineiston keruuseen että kerätyn aineiston luonteeseen. Aineisto ei siis välttämättä kuvaa todellisuutta, vaan todellisuus välittyy tulkinnallisten tarkasteluperspektiivien välittämänä (Kiviniemi 2001, 71–72.) Vilkan (2005, 98) mukaan tutkittavan kokemukset eivät koskaan voi tulla täysin ymmärretyksi, koska tutkija sekä laatii kysymykset että ymmärtää sekä tulkitsee tutkimuskohdetta oman kokemuksensa ja ymmärryksensä kautta. Vaikka tutkijan merkitysmaailma muuttuu ja ymmärrys lisääntyy tutkimuksen aikana, tutkijan ja tutkittavan ymmärryshorisontit pysyvät erillisenä, mikä aiheuttaa väistämättä tulkintaongelmia. (Vilka 2005, 98, Laine 2001, 34, Varto 1992, 59–61.) Tämä edellyttää tutkijalta herkkyyttä ja kykyä kyseenalaistaa ilmeisimmiltä tuntuja tulkintoja ja ratkaisuja sekä ottaa mukaan tarkasteluun yhden tai kahden sijasta aina myös kolmas ja neljäskin vaihtoehto (Vilka 2005, 98). Aineistonkeruuseen liittyvää vaihtelua ei kuitenkaan Kiviniemen (2001, 79) mukaan voida pitää puutteena, vaan tutkimukseen ja sen kehitykseen liittyvänä luontaisena elementtinä (Kiviniemi 2001, 79–80).

Tässä tutkimuksessa validius voidaan todeta hyväksi, sillä aineistosta saatiin vastauksia juuri niihin kysymyksiin, mitä alun perin kysyttiin. Validiutta parantaa myös se, että haastateltavat olivat innostuneita vastaamaan kysymyksiin ja kertomaan asioistaan, minkä perusteella haastateltavien voidaan olettaa vastanneen rehellisesti. Jo suostuminen haastatteluun viestii osaltaan siitä, että haastateltavilla ei ollut syytä peitellä asioita. Jos näin olisi, haastateltavien olisi ollut helppo kieltäytyä haastattelusta jo puhelimesta ja vedota vaikka ajanpuutteeseen. Myös tutkimuksen reliabelius voidaan katsoa hyväksi siitä huolimatta, että on mahdotonta arvioida varmaksi, päätyisikö toinen tutkija juuri samanlaiseen tulokseen. Jos haastattelut toteutettaisiin uudestaan lähitulevaisuudessa, haastateltavien vastaukset eivät muuttuisi ja näin ollen tutkimuksessa päädyttäisiin samanlaiseen tulokseen molemmilla kerroilla. Tutkimuksessa on kiinnitetty huomiota tutkimuksessa tehtyjen valintojen huolelliseen raportointiin, jotta tutkimuksen toistettavuus olisi mahdollista ja toinen tutkija voisi näitä valintoja seuraamalla päätyä samantapaisiin johtopäätöksiin omista intresseistä ja näkökulmista huolimatta.

Laadullisessa tutkimuksessa ei pyritä yleistettävyyteen siinä mielessä kuin määrällisessä tutkimuksessa. Sen sijaan, että tutkimuksen tuloksia yritettäisiin yleistää koskevaksi isompaa joukkoa, Eskolan ja Suorannan (2000, 67) mukaan laadullisessa tutkimuksessa tutkijan on osoitettava taitonsa yleistää jo tutkimuksen aikana

tarkastelemalla tutkittavaa ilmiötä yksittäistapausta yleisemmällä tasolla. Myöskään tämän tutkimuksen kohdalla tulokset eivät ole yleistettävissä koskemaan suurempaa joukkoa. Kolmessa yrityksessä tehtyjen haastattelujen perusteella ei ole mahdollista tehdä johtopäätöksiä koko pk-yrityssektorista. Lisäksi yleistettävyyttä heikentää huomattavasti se, että kaikki kohdeyritykset olivat halukkaita osallistumaan tutkimukseen ja kaksi yritystä on saanut jopa valtakunnallisia yrittäjäpalkintoja, minkä perusteella tutkimuksen kohdeyritykset edustavat vain murto-osaa pk-yrityksistä. Varton (1992, 103–104, 107–108) mukaan tutkimus on yleistettävä, kun sen tulokset vastaavat tematisointia sekä tutkimukselle asetettuja päämääriä ja tutkimuskohdetta. Fenomenologisen lähestymistavan perusteella yleistettävyydellä tarkoitetaan sitä, että tutkijan on siirrettävä tuloksensa siihen kokonaisuuteen, josta hän lähti liikkeelle. Tällä voidaan tarkoittaa mm. kannanottoa aiempiin tutkimuksiin, vertailua muihin tutkimuksiin tai tieteelliseen keskusteluun. (Varto 1992, 103–104, 107–108.) Tällä tavoin arvioituna tutkimuksen yleistettävyys taas voidaan katsoa hyväksi, sillä johtopäätöksissä ja läpi tutkimuksen on pyritty käymään keskustelua aiempien tutkimusten kanssa. Myös tutkimustulokset vastaavat asetettuihin tutkimuskysymyksiin ja vastaavat tutkimuskohdetta.

Myös Alasuutari (2004, 236) kritisoi yleistettävyyden vaadetta. Hän esittää, että tutkimuksen tarkoituksena voisi pikemminkin olla vanhojen ajatusmallien kyseenalaistaminen ja tajunnan laajentaminen kuin hypoteesien oikeellisuuden todistaminen. Hänen mukaansa huoli tutkimustulosten yleistettävyydestä johonkin perusjoukkoon on tärkeää vaan tietyn tieteen ihanteen mukaisesti. Alasuutarin (1999, 237) mukaan kvalitatiivisessa tutkimuksessa tulisi pyrkiä ottamaan kohteeksi sellainen ilmiö, joka ei vaadi yleistettävyyttä tai jossa yleistämiseen ei pyritä. Näin ollen olennaiseksi nousee jonkin ilmiön olemassaolon paljastamisen tai todistamisen sijaan pyrkimys selittää kyseistä ilmiötä ja lisätä ymmärrystä kyseiseen ilmiöön. (Alasuutari 1999, 237.)

*Toisaalta, kun siis kulttuuritutkimus hakeutuu mielellään tutkimaan ilmiöitä, jotka ovat yleisesti tiedossa mutta huonosti tiedostettuja, ei kyse ole vain haluttomuudesta osoittaa tulosten yleistettävyyttä. Jos esitetyn kuvauksen perusteella kaikki tutkimuksen lukijat tunnistavat ilmiön, yleistettävyyttä ei ole ongelma. Kiinnostavaa on vain se, miten pätevältä ilmiölle annettu selitys vaikuttaa.*

(Pertti Alasuutari, teoksessa Laadullinen tutkimus 3. uudistettu painos)

Kyseinen ajattelutapa sopii hyvin juuri tähän tutkimukseen, jonka ensisijainen tavoite on pyrkiä lisäämään ymmärrystä pk-yritysten monimuotoisuudesta.

## 5 TULOKSET

### 5.1 Strateginen suunnittelu ja kasvu kohdeyrityksissä

Kaikissa kolmessa yrityksessä toiminnalla tavoiteltiin kasvua. Päivittäistavarakauppa ei kuitenkaan täytä niitä kasvuyrityksen kriteereitä, joihin tukeuduttiin tutkielman alussa, sillä sen kasvu on pääasiassa liikevaihdon kasvu. Henkilöstömäärä on liikevaihdon kasvusta huolimatta pysynyt lähes samana koko yrityksen eliniän. Tämä johtuu yksinkertaisesti päivittäistavarakaupan toiminnan luonteesta, sillä sen tarkoituksena ei olekaan kasvaa sanan varsinaisessa merkityksessä. Leipomokonditoria ja optiikkayritys olivat puolestaan laajentaneet toimintaansa ja kasvaneet henkilöstömäärällä mitattuna vuosikymmenten aikana huomattavasti. Molemmat ovat kasvaneet pienestä perheyrityksestä yli 50 henkeä työllistäviksi yrityksiksi. Leipomokonditoria on laajentunut lisäämällä uusia toimipaikkoja ja optiikkayritys on kotimaan markkinoiden lisäksi kasvanut myös kansainvälisten markkinoiden avulla. Kasvu näkyy molemmissa yrityksissä tunnuslukujen ohella vahvasti myös toiminnan laadullisena muutoksena, joka on otettava huomioon kasvua arvioitaessa. Kasvuun ei kuitenkaan ole pyritty kaikin mahdollisin keinoin, vaan se on syntynyt kiinnostuksesta ja halusta kasvaa aina silloin, kun siihen on tarjoutunut mahdollisuus.

*Kyl se on varmaan joku tauti ollu... Et ku kysyntää tavallaan on, ni sit vaa jotenki on niin hullu, et sit vaan aina laitetaan uutta... Sit aina ku uus paikka tule, ni mä joka kerta päätän, et nyt tää on viimeinen, mä en yhtään enää halua, mut sit taas... yhdes vaihees mä sanoinki, et se on ku kevät lisääntyy, ni meil lisääntyy myymälät, et kevätaika on semmonen...*  
(Henkilöstövastaava, leipomokonditoria)

Kasvuhaluukkuuden lisäksi sekä leipomo-konditorialla että optiikkayrityksellä on ollut tarpeeksi resursseja kasvun mahdollistamiseksi. Molemmissa yrityksissä laadukkaat tuotteet ja niihin perustuva kysyntä ja asema markkinoilla ovat mahdollistaneet kasvuun liittyvän riskin ottamisen. Leipomokonditorian henkilöstövastaavan vastauksesta kävi ilmi, että vaikka kasvu ei välttämättä ole ollut toiminnan päällimmäinen tavoite, se on siitä huolimatta ollut useimmiten kuitenkin tietoinen strateginen valinta. Myös optiikkayrityksessä on pyritty tietoisesti kasvuun ja liiketoiminnan kehittämiseen. Yritys on kasvanut 30 vuoden aikana piilolasinesteitä valmistavasta yrityksestä niin sanotuksi täyden palvelun optiikkataloksi.

Toiminnan suunnittelujänne vaihteli kaikissa kolmessa yrityksessä riippuen tarkastelun kohteena olevasta asiasta. Päivittäistavarakaupassa budjetti tehtiin kuluvalle vuodelle tai seuraavalle vuodelle. Leipomokonditorian henkilöstövastaava totesi yleisellä tasolla, että toisia asioita pohditaan kauemmin ja toiset taas päätetään ja toteutetaan heti, kun idea syntyy. Esimerkiksi päätös laajentamisesta oli usein syntynyt ripeästi ja lähtenyt siitä, että yritys oli kuullut jostakin sopivasta tilasta. Vaikka laajentamispäätös näin esitettynä kuulostaa enemmän sattumalta kuin suunnitelmalta, sitä se ei kuitenkaan ole. Kuten henkilöstösuunnitteluakin (Strömmer 1999, 233), myös strategista suunnittelua voi yrityksessä tapahtua, vaikka siitä ei strategia-nimellä puhuttaisikaan. Tämä on tavallista pk-yrityksille, joissa tavoitteita ei aina dokumentoida, vaikka ajatus tulevaisuudesta ja toimintalinjoista olisi selkeänä omistaja-johhtajan päässä. Leipomokonditoriassa ei siis luultavasti lähdetty hetken mielijohteesta laajentamaan toimintaa, vaan ajatus kasvusta oli vaikuttanut taustalla jo pidempään. Sopivan liiketilan löytyminen tarjosi mahdollisuuden kasvaa.

Optiikkayrityksen toimitusjohtajalla oli puolestaan selkeät tulevaisuuden suunnitelmat vuoteen 2010 asti, joiden toteutumisen hän tosin uskoi siirtyvän jonkin verran eteenpäin optisella alalla jo muutamia haastattelua edeltäviä kuukausia vallinneen turbulenssin vuoksi. Hänen mukaansa kuitenkin juuri mahdollisuus siirtää ja muuttaa tavoitteita muuttuneiden tilanteiden mukaisesti on yrittämisen lähtökohta. Kaikissa kohdeyrityksissä toiminta oli joustavaa ja sitä muokattiin sitä mukaa, kun tilanne markkinoilla tai yrityksessä muuttui.

*Toimintoi suunnitellaan, miten sen nyt sanois, semmonen tajunnan virta tekniikka toimii vallan hyvin nyt, et asiat tapahtuu ja niit suunnitellaan ja muutetaan suunnitelmii sen mukaan ku asiat tapahtuu. Eikä niin et katotaan ROI tai joku muu mittari, joka on kiintee ja kaikilla ehdoilla ajetaan sitä kohti, koska käytän täs tota rumaa sanontaa et rahottajat puristaa munista, ni on pakko tehdä niin.*

(Toimitusjohtaja, optiikkayritys)

*Kun sä ymmärrät alan dynamiikan, niin ne pilkun takana olevat numerot ei pk-yritykses... jos ne merkitsee, niin sit on väärällä alalla tai tekee väärin toimia.*

(Toimitusjohtaja, optiikkayritys)

Pk-yrityksien reagointi suuria yrityksiä vahvemmin työntekijämarkkinoilla ja kysynnässä tapahtuviin muutoksiin selittää pitkälti tarvetta joustavuuteen suunnittelussa. Optiikkayrityksen toimitusjohtajan mukaan erityisesti perheyrityksen ajattelumalli eroaa huomattavasti suurista kansainvälisistä yrityksistä, koska lähes

kaikki päätökset on mahdollista tehdä itse. Kun yrittäjä tai yrittäjäporukka asettaa itsensä tavoitteet, joihin pyritään, on niitä mahdollista muuttaa matkan varrella aina tarpeen tullen. Vaikka toimitusjohtaja totesi humoristisesti perheyriksen kvartaalin olevan 25 vuotta, tarkempia suunnitelmia tehtiin kuitenkin myös tilikauden sisällä ja näitä suunnitelmia arvioitiin uudelleen noin kolmen kuukauden jaksoissa.

Optiikkayrityksessä strategia-ajattelu nousi haastattelun perusteella kolmesta yrityksestä selkeimmin esille. Tämä ei tietenkään tarkoita, että muissa yrityksissä ei olisi strategista ajattelua, mutta optiikkayrityksen toimitusjohtaja oli ainoa, joka käytti muuan muassa termejä visio ja strategia puhuessaan yrityksen toiminnasta. Myös ulkopuolisen toimitusjohtajan palkkaaminen yritykseen, joka oli alusta asti ollut puhtaasti perheyritys, voidaan nähdä selkeänä strategisena siirtona. Mielenkiintoista on myös, että optiikkayrityksessä oltiin juuri siirtymässä balanced scorecardin eli tasapainotetun mittariston käyttöön, jonka tarkoituksena on ohjata henkilöstöä ja arvioida toimintaa talouslaskelmien ja budjetoinnin ohella myös pehmeämpien arvojen näkökulmasta.

## 5.2 Rekrytointikäytännöt

### 5.2.1 Työvoimatoimistosta taitavaa väkeä

Yhdessäkään kohdeyrityksistä ei tutkimushetkellä ollut meneillään rekrytointiprosessia eikä sellaista ollut suunnitteilla lähitulevaisuudessa. Kaikki kolme yritystä olivat tyytyväisiä nykyiseen henkilöstömääräänsä. Päivittäistavarakauppaan ja leipomokonditoriaan oli kuitenkin muutama kuukausi ennen haastattelua rekrytoitu uutta työvoimaa. Kaikissa kolmessa yrityksessä oli aiempien rekrytointiprosessien yhteydessä käytetty pk-yrityksille tyypillisiä rekrytointikanavia, kuten yrityksen Internet-sivuja, lehti-ilmoittelua sekä viidakkorumpua. Päivittäistavarakaupalle ja leipomokonditorialle työvoimatoimiston Internet-sivut olivat kuitenkin pääasiallinen ja selkeästi tärkein kanava haettaessa uusia työntekijöitä. Päivittäistavarakauppa hyödynsi tämän lisäksi työvoimatoimiston palvelua, joka esivalitsee ja karsii hakijoita asetettujen kriteerien perusteella ja suosittelee näiden perusteella lopulliset kandidaatit työnantajalle. Valtion työvoimatoimiston palveluiden runsaan hyödyntämisen takana voidaan kirjallisuuden perusteella olettaa olevan alhaiset kustannukset, mikä on tärkeää pk-yrityksille. Kuten aiemmin todettiin, työvoimatoimisto toimii lisäksi hyvänä rekrytointilähteenä erityisesti niin sanotuille suorittavan työn työläisille, mikä oli

selkeäsi suurin henkilöstöryhmä niin päivittäistavarakaupassa kuin leipomokonditoriassakin.

Päivittäistavarakauppa käytti jonkin verran myös työvoimanvuokraustoimistoa, joka oli erikoistunut vuokraamaan henkilöstöä kyseisen kaupparyhmän kauppoihin Turun alueella. Työvoiman vuokraus nähtiin käteväksi vaihtoehdoksi, sillä sen kautta oli mahdollisuus saada nopeasti työntekijöitä, joille kassajärjestelmät ja plussaominaisuudet olivat valmiiksi tuttuja. Tämä tukee kirjallisuudessa esitettyä väittämää siitä, että työnvälitystoimistot toimivat erinomaisena kanavana silloin, kun yrityksessä ei ole HRM-osastoa, paikan täyttämisenä on kiire tai johdolla ei ole aikaa paneutua haastatteluihin, jotka kaikki sopivat päivittäistavarakaupan tilanteeseen. Päivittäistavarakauppa oli ainoa yritys, jossa ilmeni, että työntekijöitä rekrytoitiin myös omasta perheestä ja tuttavapiiristä. Tämän perusteella väitteen, että rekrytointikanavat tulevat sitä virallisemmiksi, mitä suuremmaksi yritys kasvaa, voidaan katsoa pitävän paikkansa. Vaikka tuttavapiiristä rekrytoitujen määrä ei välttämättä ole kovin suuri suhteessa kokonaistyöntekijämäärään, kyseessä on kuitenkin varteenotettava ja tavallinen rekrytointikanava, koska haastateltava toi sen esille täysin oma-aloitteisesti ja tasavertaisesti suhteessa muihin kanaviin.

Mielenkiintoista on, että optiikkayritys oli ainoa, joka mainitsi rekrytointikanavaksi myös suorahaun. Suorahaun käyttö optiikkayrityksessä saattaa johtua ainakin osittain siitä, että ala on kohtalaisen suppea ja siinä toimivat yritykset ja henkilöt tuntevat hyvin toistensa toiminnan ja tilanteet, jolloin usein tiedetään mistä tarvittavaa osaamista voisi löytyä ja olla saatavissa. Suorahaun käyttöön voi vaikuttaa myös se, että osa työtehtävistä saattaa vaatia muita kohdeyrityksiä enemmän erityisosaamista ja aikaisempaa kokemusta alan työtehtävistä, jolloin kilpailijoiden henkilöstö on varteenotettava rekrytointilähde.

Kanavien vaihtelut saattavat siis osittain johtua myös kullekin alalle ominaisista käytännöistä. Päivittäistavarakaupalle on luontaista ja helppoa käyttää vuokratyövoimaa, siinä missä suorahaku ei välttämättä ole toimivin vaihtoehto. Kanavien käytössä esiintyi vaihtelua osittain myös sen mukaan, millaisiin tehtäviin henkilöstöä oltiin hakemassa. Erityisesti leipomokonditoriassa esiintyi selvä ero siinä, että perushenkilöstöä, kuten myyjiä, leipureita ja kokkeja, haettiin yksinomaan työvoimatoimiston ja yrityksen omien Internet-sivujen kautta kun taas johtoryhmää, eli myymälävastaavia, pyrittiin tavoittamaan lehti-ilmoitusten välityksellä. Syynä lehti-ilmoitusten käyttöön oli se, että niiden avulla toivottiin saatavan myös sellaisia hakijoita, jotka eivät muuten olisi aktiivisesti vaihtamassa työpaikkaa. Optiikkayrityksen toimitusjohtaja totesi puolestaan, että mitä vähemmän osaamista kyseinen työtehtävä vaatii, sitä vähemmän kanavavalintoihin tarvitsee kiinnittää huomiota.

### 5.2.2 Pula leipureista ja lihamestareista

Toisin kuin Henemanin ym. (2000, 11) saamien tulosten perusteella voisi olettaa, **työvoiman saatavuutta ei kohdeyrityksissä koettu yleisesti suureksi ongelmaksi.** Ongelmana nähtiin pikemminkin se, että liiallinen hakijamäärä hankaloittaa juuri sopivien ihmisten löytämistä, mikä käy hyvin ilmi seuraavasta lainauksesta:

*Mut se meil tavallaan on, et ku puhutaan et on työvoimapula, ni meillä se on ongelma, et ku sä pistät paikan auki, ni hakijoit tulee nii paljon, et sä oot niinku ihan hukassa niitten kans et sä ehdit ne lukemaa ja valitsemaa niistä ihmiset, ketä sä otat haastattelu...*

(Henkilöstövastaava, leipomokonditoria)

Osittain suuresta hakijamäärästä johtuen leipomokonditorian työnhakuilmoituksissa ei varsinaisesti pyritty houkuttelemaan työntekijöitä mainostamalla yritystä tai sen vahvuuksia työnantajana, vaan keskityttiin pääasiassa siihen, mitä tulevalta työntekijältä yrityksessä odotetaan ja vaaditaan. Myös päivittäistavarakaupan yrittäjällä oli samansuuntainen lähestymistapa rekrytointiprosessissa, jonka aikana työpaikkailmoituksesta haastatteluun asti keskityttiin turhia kaunistelematta siihen faktasisältöön, mitä työ on ja mitä se tekijältään vaatii.

Optiikkayrityksen toimitusjohtajan mukaan optisella alalla vallitsi haastatteluhetkellä työvoimapula. Hän koki sen kohdistuvan kuitenkin vahvemmin vähittäiskaupan puolelle, eikä nähnyt sen juurikaan vaikuttavan yrityksen rekrytointiin. Sen sijaan hän piti Strömmerin (1999, 243–244) lailla yritys- ja työnantajaimagoa kriittisenä tekijänä osaavan työvoiman houkuttelemisessa ja korosti yrityksen maineen merkitystä työvoiman saannissa.

*Mut tää ala ja maine ratkasee alan sitä dynamiikkaa paljon. Jos sul on niinku kohtuullinen maine ni sä saat henkilöit, jos sul on huono maine ni sä et saa henkilöit. Ja siihen ei kanavat auta.*

(Toimitusjohtaja, optiikkayritys)

Maine onkin ehdottomasti tärkein henkilöstön saatavuuteen vaikuttavista tekijöistä optiikkayrityksessä. Yritys on yksi alansa tunnetuimmista kotimaisista yrityksistä ja edustaa pysyvyyttä optisella alalla. Toimitusjohtaja kuvaili yrityksen vahvuudeksi potentiaalisena työnantajan myös hyvin monipuolisen toimintaympäristön, joka mahdollistaa laajan oppimisen ja kokemuksen kartuttamisen optisella alalla.

*Tää on sillai monitoimintaympäristö, et jos on kiinnostunu semmosesta ni semmoselle henkilölle tää on mukavaa, koska täällä on kaikennäköst puuhaa. Vientitoimintaa, tuontitoimintaa, valmistusta, vähittäiskaupan sektoriikkaa ja kaikkee tämmöstä.*

(Toimitusjohtaja, optiikkayritys)

Kyseinen optiikkayritys on saanut tunnustusta toiminnastaan myös valtakunnallisen yrittäjäpalkinnon muodossa. Julkinen tunnustus toiminnasta sekä mahdollisuus kehittyä ovat asioita, jotka vaikuttavat työnantajaimagoon huomattavasti pelkkää markkinointiviestintää vahvemmin ja leviävät viidakkorummun lailla alalla.

Siitä huolimatta, että työvoiman saatavuutta ei kohdeyrityksissä koettu ongelmaksi, päivittäistavarakaupassa ja leipomokonditoriassa löytyi tiettyjä työtehtäviä, joihin oli ajoittain vaikea löytää ammattitaitoista työvoimaa. Työvoiman saatavuuden ongelmat kohdistuivat siis vain määrättyihin ammattiryhmiin, kuten leipureihin ja palvelutiskihenkilökuntaan. Leipomokonditoriassa oli vaikeuksia saada päteviä hakijoita erityisesti määräaikaisiin leipurin työsuhteisiin, esimerkiksi kesälomasijaisuuksiin. Myös päivittäistavarakaupassa, jossa kokonaisuudessaan suuria hakijamääriä pidettiin jonkinasteisena ongelmana, ammattitaitoisen kalan- ja lihankäsittelytaitoisen palvelutiskihenkilökunnan löytämisen kanssa jouduttiin kamppailemaan jatkuvasti.

*Sellast porukkaa, joka pystyis tohon palvelutiskil menemää, ni niit ei löydy mistää. Et kassatyöntekijöit, hyllyttäjii ja tän tyyppist löytyy paljon et erilaisii ihmisii, mut semmosii, jotka tosiaan vois jo käsitellä ja kertoo et täs on tämmönen ja tämmönen ja sit myydä ja suositella tai osaa jo tehdä noit taustatöit, ni ei löydy.*

*...ja se porukka, kuka osaa, ni niil on niin hyvät työpaikat, ei ne lähde sit kiertelemää.*

(Yrittäjä, päivittäistavarakauppa)

Yrittäjän kommentista voisi päätellä, että lihan ja kalan käsittelytaitoista alan koulutuksen omaavaa työvoimaa on olemassa hyvin vähän ja suurimmalla osalla näistä on jo vakituinen työpaikka. Tämän perusteella kyseiset työntekijät tulisi saada yrityksen palvelukseen jo ennen, kuin he ovat sitoutuneet muualle. Tällä perusteella rekrytointi suoraan oppilaitoksista voisi olla vastaus päivittäistavarakaupan saatavuusongelmaan. Vaikka suurissa yrityksissä rekrytointia oppilaitoksista pidetään kirjallisuuden perusteella yhtenä tärkeänä rekrytointikanavana, päivittäistavarakaupassa sitä ei vielä ollut kokeiltu. Rekrytointi suoraan oppilaitoksista voisi toimia, koska vastavalmistuneet



ovat yleensä innokkaita ottamaan vastaan työtarjouksia ja ovat lisäksi usein valmiita tekemään töitä pienemmällä palkalla, kuin pitkän kokemuksen omaavat lihamestarit.

### 5.2.3 Palkka suhteellinen motivaatiotekijä

Palkkaa ei kohdeyrityksissä pidetty työntekijöiden houkuttelemisen tai motivaation kannalta keskeisenä tekijänä, eikä sen avulla pyritty kilpailemaan edes vaikeasti saatavista työntekijöistä, kuten palvelutiskihenkilökunnasta tai leipureista. Sekä päivittäistavarakaupan yrittäjä että leipomokonditorian henkilöstövastaava näkivät palkkakilpailun mahdottomana. Leipomokonditorian henkilöstövastaava perusteli palkkakilpailun mahdottomuutta sillä, että henkilöstömäärä suhteessa liikevaihtoon on niin suuri, että palkoilla kilpaileminen saattaisi lopulta kaataa koko yrityksen ja totesi henkilöstökulujen olevan jo nyt yrityksen ylivoimaisesti suurin kuluerä.

Syyt työntekijöiden motivaatioon ja yritykseen hakeutumiseen nähtiin pääasiassa muissa kuin rahallisissa tekijöissä, kuten Beawer ja Hutchings (2004, 91) sekä Marlow ja Patton (2002, 528; 530) esittävät. Yrityksen ilmapiiri sekä mahdollisuus oppia ja kehittyä nousivat vahvasti esille sekä päivittäistavarakaupassa että optiikkayrityksessä. Päivittäistavarakaupan yrittäjä mainitsi yrityksen vahvuuksiksi ja motivaatiota nostattaviksi tekijöiksi tiiviin yhteishengen, oman reiluuden ja joustavuuden johtajana, sekä normaalia ruokakauppaa laajemmat valikoimat, joiden ansiosta myös mahdollisuus oppia ruokakaupan tekemisestä ovat suuremmat. Reiluus, joustavuus sekä pk-yritykselle ominainen yhteishenki ovat juuri sellaisia työstä saatavia sisäisiä palkkiota, jotka Beawerin ja Hutchingsin (2004,90) mukaan vaikuttavat työn valintaan yhtä suuressa määrin kuin ulkoisetkin palkkiot, kuten palkka. Myös optiikkayrityksen toimitusjohtaja näki palkan sijaan yritykseen hakeutumisen syinä sekä motivaatiota synnyttävinä tekijöinä mahdollisuuden kehittää omaa osaamista. Myös optiikkayrityksen maine varmana työnantajana jatkuvuutensa puolesta nähtiin merkittävänä tekijänä yritykseen hakeutumisessa. Kuten seuraavasta lainauksesta käy ilmi, hän ei kuitenkaan nähnyt työntekijöiden motivointia näin yksiselitteisenä ilmiönä.

*Vaikeeta on... yks tärkein asia maailmassa on ihmisten motivaatio ja siihen vaikuttaminen positiivisella tavalla.*

(Toimitusjohtaja, optiikkayritys)

Myös leipomokonditoriassa löytyi yhtymäkohtia muiden yritysten vahvuuksien kanssa, kuten yritysimage ja viihtyvä henkilöstö, joka nähtiin erityisen ratkaisevana tekijänä halukkuuteen hakea töihin yritykseen. Henkilöstön iloisuuden ja palvelualltiuden uskottiin houkuttelevan muun muassa asiakkaita hakeutumaan

yrityksen palvelukseen. Kuten seuraavasta lainauksesta käy ilmi, muiden yritysten lailla myös leipomokonditorian henkilöstövastaava uskoi motivaation ja yritykseen hakeutumisen takana vaikuttavan pääasiassa muita kuin palkkaan liittyviä tekijöitä.

*Kuitenki sit taas ku ajatellaan et kahvila-alal myydää halpaa tuotet ja palkkataso ei oo kovin kova, ni sen täytyy olla niinku viihtyy tämmöses työssä et palkka ei oo niinku se asia, minkä takia tälle alalle tullaa. Et kyl se asiakkaan kohtaaminen et jollet sä siit nauti ni ei täl alal voi olla.*

(Henkilöstövastaava, leipomokonditoria)

Optiikkayrityksen toimitusjohtaja näki palkan omien sanojensa mukaan pikemminkin hygientehtäjänä, kuin todellisena motivointikeinona. Tällä hän tarkoitti sitä, että jos yksilö kokee tehdystä työstä saatavan korvauksen olevan perustasoltaan riittävän korkea, sen motivoivuus on hyvin heikko. Motivaation ja työstä saatavan palkan välinen suhde ei ole suora, vaan yksilökohtainen kokemus, johon vaikuttavat myös työstä saadut sisäiset palkkiot sekä yksilön omat tarpeet ja arvot.

*Se on henkilökohtainen tuntemus ja subjektiivinen. Siihen vaikuttaa tietysti se, mikä osuus sillä ihmisellä on siin ajattelus. Et mikä ohjaa, mikä on se suoritus, suurin tekijä. Jos ajatellaan Maslowin tarvehierarkiaa, niin fiksujen ihmisten pitäis ajatella paljon muuta. Jos ajattelee. Mut se riippuu siitä, mihin asti sä oot päässy, että jos sä oot just alottanu duunin, eikä juuri mitään ole, ni on sil aika iso merkitys. Sit taas jos sä olet ehtiny duunaa kaikennäköistä ni ei sil enää sit kauheest... Et se muuttuu.*

(Toimitusjohtaja, optiikkayritys)

Palkkakilpailuun ei siis lähdetty houkuteltaessa uusia työntekijöitä, vaan kaikissa kohdeyrityksissä palkan maksu perustui pääasiassa alalla noudatettuun työehtosopimukseen, mikä on Baconin (1996, 95) mukaan varsin yleistä pk-yrityksissä. Leipomokonditoriassa ja päivittäistavarakaupassa palkan suuruuteen vaikutti kuitenkin vastuun määrä siten, että leipomokonditorian myymälävastaavilla sekä päivittäistavarakaupassa esimerkiksi tavararyhmän hoitajilla palkka oli työehtosopimus-palkkaa korkeampi. Optiikkayritys oli kolmesta yrityksestä ainoa, jossa oli käytössä myös suoriteperusteinen provisiopalkka. Provisiopalkka koski kuitenkin vain osaa työntekijöistä, toimitusjohtajan sanojen mukaan myyntimiehiä.

Vapaaehtoisia palkitsemisjärjestelmiä, kuten bonus- tai kannustejärjestelmiä ei ollut käytössä yhdessäkään kohdeyrityksessä. Optiikkayrityksen toimitusjohtaja koki bonusjärjestelmän käyttöönoton ongelmallisena yhteismitallisuuden puuttumisen

vuoksi. Muita syitä vapaaehtoisten palkitsemisjärjestelmien puuttumiselle ei haastatteluissa noussut esille eikä niitä myöskään ymmärretty kysyä. Todennäköisenä syynä voitaisiin kuitenkin pitää sitä, että koska palkkaa ei kyseisissä yrityksissä koettu tärkeäksi motivaatiotekijäksi, ei myöskään panostaminen kalliisiin kannustejärjestelmiin ole järkevää. Kuten Kotey ja Sheridan (2004, 475) esittävät syynä voi joissakin yrityksissä olla myös se, että pk-yritysten johdolla ei ole virallisia käytäntöjä eikä tarvittavaa osaamista työsuorituksen systemaattiseen arviointiin, jotka molemmat ovat perusedellytyksiä tehokkaan ja oikeudenmukaisen palkitsemisjärjestelmän luonnille ja käyttöönnotolle. Kannustejärjestelmien puuttumisen syistä ei kuitenkaan kohdeyritysten osalta voida tehdä luotettavia johtopäätöksiä, koska aiheesta ei syvennytty sen tarkemmin.

#### 5.2.4 Työhaastattelulla töihin

Kaikissa tutkittavissa yrityksissä joko koko hakijoiden joukosta tai työnvälityspalveluiden jo esivalitsemista hakijoista valittiin haastatteluihin mielenkiintoisimmat hakijat. Perinteinen työhaastattelu oli vallitseva menetelmä valittaessa uusia työntekijöitä. **Haastattelua tukevia valintamenetelmiä, kuten psykologisia testejä tai persoonallisuustestejä ei ollut käytössä yhdessäkään haastatelluista yrityksistä.** Tulos ei ole yllättävä, kun ottaa huomioon pk-yritysten rekrytointia koskevat aikaisemmat tutkimustulokset, joiden mukaan suurin osa valintapäätöksistä tapahtuu yksinomaan haastattelujen perusteella. Syy siihen, että erilaisia testejä ei käytetä pk-yrityksissä, löytyy niiden suurista kustannuksista. Pk-yrityksistä ei myöskään löydy testien suorittamiseen vaadittavaa ammattitaitoa, vaan se on hankittava ulkopuolisilta asiantuntijoilta, mikä on suhteellisen kallista.

Kuten suuressa osassa pieniä yrityksiä, myös päivittäistavarakaupassa haastattelut hoiti yrittäjä itse ja hakijoiden arviointi perustui yksin yrittäjän mielipiteeseen. Leipomoalan yrityksessä haastattelut olivat rekrytoinnista vastaavan henkilön vastuulla. Optisen alan yrityksessä valintaprosessi ja siitä vastaava henkilö riippui puolestaan pitkälti siitä, mihin tehtävään henkilöä oltiin hakemassa, kuten seuraavasta haastateltavan kommentista käy ilmi:

*Et tota ei meil oo mitää HR-osastoo ja mä ite osallistun vaan semmoseen päätöksentekoon et mä hain yhtä henkilöö tähän meidän myyntisihteeriks ni silloin mä hoidin haastattelun ite, koska mul oli ajatuksii, mitä mä tarviin, henkilökohtaisen työkaverin itselleni, silloin mä haluun osallistua siihen huomattavan paljon ihan persoonaa myöten. Kun sit taas otetaan tonne sorvin ääreen henkilö, jota mä en montakaan kertaa vuodes nää, ni*

*mua kiinnostaa enemmän et se homma toimii sinne ja ne , jotka toimii siel hoitaa sitä asiaa.*

(Toimitusjohtaja, optiikkayritys)

Hieman samantapaista ajattelua löytyi myös leipomoalan yrityksessä, jossa rekrytoinnista vastaava henkilö valitsi haastattelujen perusteella yleensä 3–4 henkilöä päiväksi tai pariksi harjoitteluun siihen toimipaikkaan, jossa kyseinen työpaikka oli avoinna. Harjoittelun avulla haluttiin varmistaa, että palkattava henkilö pärjää käytännön työssä sekä sopii kyseiseen työyhteisöön eli tulee hyvin toimeen siellä jo työskentelevien ihmisten kanssa. Toimipaikkojen vastaavien mielipiteillä oli suuri vaikutus lopulliseen henkilövalintaan, vaikka he eivät varsinaisesti päätöstä tehneetkään ja harjoittelu kokonaisuudessaan koettiin erittäin tärkeäksi osaksi rekrytointiprosessia. Leipomokonditoriassa käytössä ollutta työharjoittelua voisi verrata luvussa 2.3.3 esiteltyyn työnäytteeseen, jossa työnhakijat joutuvat suoriutumaan työhön liittyvistä tehtävistä kontrolloidussa tilanteessa. Harjoittelu on pk-yrityksille jokseenkin erikoinen valintamenetelmä, mutta kuten työnäytteen, sen ennustavuus työssä menestyksellisyydestä on korkea ja vähentää olennaisesti virhevalinnan riskiä. Sekä leipomoalan yrityksen että optisen alan yrityksen valintaprosessissa ja siihen liittyvässä päätöksenteossa nousi siis tärkeään osaan ne ihmiset, joiden kanssa tulevan työntekijän oli tarkoitus työskennellä. Vaikka leipomo-konditoriassa lopullisen valinnan tekikin henkilöstövastaava, päivittäistavarakauppa oli yrityksistä ainoa, jossa yrittäjä valitsi täysin itsenäisesti haastattelujen pohjalta yritykseen palkattavat henkilöt.

Uusien työntekijöiden valinnassa kriteerit ja painotukset vaihtelivat jonkun verran yritysten välillä. Eräs suhteellisen vahvasti esiin nousseista eroissa oli se, missä määrin painotettiin hakijan osaamista ja yritykseen kulttuuriin sopivuutta. Leipomokonditoriassa sekä päivittäistavarakaupassa työntekijän persoona ja sen sopivuus yrityksen kulttuuriin nousi arvostusasteikolla korkeimmalle, kun taas optiikkayrityksessä tehtävään tarvittavan osaamisen arviointi korostui valintaprosessissa. Toki myös ryhmädynaamiset kysymykset otettiin optiikkayrityksessä huomioon valittaessa uusia henkilöitä, mikä toteutui sitä kautta, että sen osaston henkilöstö, jossa työtehtävä oli avoinna, osallistui tiiviisti uuden työntekijän valintaprosessiin. Tarkemmin määritellyt valintakriteerit leipomokonditoriassa olivat iloinen asiakaspalvelu ja yrityksen ilmeeseen sopiva ulkonäkö. Varsinaista leipomoalan kokemusta ei hakijoilta edellytetty, vaan keskityttiin löytämään persoonia, joilta löytyi edellytyksiä ja intoa asiakaspalveluun. Silti kokemus asiakaspalvelusta ei ollut välttämätöntä, vaan kuten seuraavasta käy ilmi, valintoja tehtiin pitkälti vaiston varassa.

*Rekrytointi on sellainen musta tuntuu -asia. Todistukset kyl katotaa, mut sanotaanko et opiskelutodistukssti ei niinkää olla kiinnostuneit. Matikan numeron mä katon aina jos onkoulutodistuksii, et se on.*

(Henkilöstövastaava, leipomokonditoria)

Myös päivittäistavarakaupassa tärkeimpänä valintakriteerinä oli hakijasta välittyvä mielikuva, vaikka työkokemusta edellytettiin leipomokonditoriaa vahvemmin.

*Enempi mä kuitenkin itse painotan sitä, että minkälainen se ihminen on, et jos sil on keskikoulun päästötodistuksen keskiarvo vaikka huono, ni se ihminen tuntuu ihan loistavalt, sil ei oo siin kohtaa arvo, vaan se on se mielikuva, mitä siit tulee. Ja tietenkkin hänen työkokemus ja muu sit sen jälkeen.*

(Yrittäjä, päivittäistavarakauppa)

Uuden työntekijän sopivuus yritykseen ja siinä jo työskentelevien ihmisten joukkoon korostui näissä kahdessa yrityksessä. Tämän voisi katsoa johtuvan siitä, että päivittäistavarakaupassa työskennellään aika tiiviisti yhdessä johtuen pienestä henkilöstömäärästä. Myös leipomoalan yrityksessä työskennellään suuremmasta kokonaisyhteisöstä huolimatta erittäin läheisessä kontaktissa, sillä vaikka yrityksellä on useampi toimipaikka, yhdessä toimipaikassa työskentelee vain muutamia henkilöitä, jolloin henkilökemioiden toimivuus korostuu. Erityisesti leipomokonditorian sekä päivittäistavarakaupan haastatteluista huokuikin mielestäni tietynlainen vahva ”me”- tai ”perhe”-henkisyys, mikä heijastui vahvasti koko rekrytointiprosessiin. Valintaa koskevat tulokset tukevat mm. Marlowin ja Pattonin (2002, 530) sekä Koteyn ja Sladen (2005, 18) tutkimuksissa saatuja tuloksia, joiden mukaan yksilöiden sopivuus ja sopeutuvuus yrityksen kulttuuriin on tärkein valintakriteeri pk-yrityksissä, kun rekrytoidaan uutta työvoimaa.

### **5.2.5 Aikapula ja hermot rekrytoinnin kustannuksia**

Rekrytointikustannusten määrittäminen tuotti vaikeuksia kaikille haastateltaville. Yhdelläkään vastaajista ei ollut tiedossa tarkkoja lukuja kustannuksista eikä kukaan vastaajista kyennyt arvioimaan suoralta kädeltä vuotuisia rekrytointikustannuksia. Rekrytoinnista syntyviä kustannuksia ei kohdeyrityksissä koettu ongelmaksi, tai ainakaan primääriksi ongelmaksi, sillä haastatteluista saadun kuvan perusteella niitä ei kyseisissä yrityksissä ollut ylipäänsä selvitetty.

*En osaa, ne on niin matalat. Ei oo laskettu. Jos tehdään diagrammi ni ei ylety pohjaviivaan. Ei edes paksune. Tarttis käyttää jotain merkillistä kaavaa et sais näkyvii. Ei oo laskettu koska ne ei oo, niinku pienien yritysten, tietty se riippuu vähän tietty yrittäjästäkin ja toiminnast muutenkin, ni työsuhteet on suhteellisen pitkät.*

(Toimitusjohtaja, optiikkayritys)

Leipomokonditorian henkilöstövastaava nimesi suurimmaksi rekrytointikustannukseksi omat hermonsansa ja rekrytointityön muilta työtehtäviltä viemän ajan. Rekrytointiin uppoava aika onkin yksi suuremmista ongelmista pk-yrityksissä, joissa usein yrittäjä tai johtaja vastaa yksin liiketoiminnan johtamisen lisäksi myös rekrytoinnista.

**Suurimmiksi rekrytointiin liittyviksi ongelmiksi haastatteluissa mainittiin tiettyjä ammattiryhmiä koskeva työvoimapula sekä toisaalta suurista hakijamääristä johtuva valinnan vaikeus ja rekrytointiin kuluvan ajan suuruus.**

*...vaikeus on et mist sä löydät ne omat ihmiset, et kylhän se et se vaikeus just on se, et kyl niit on siellä mut ku hakijoit on nii paljon ni se et sä oikeesti löydät ne mis on kaikki palaset kohdallaan.*

(Henkilöstövastaava, leipomokonditoria)

Vaikka hakemuksien tulva koettiin ongelmaksi, ulkopuolisten tahojen käyttö, joista olisi apua hakijoiden seulomisessa ja valinnassa, oli hylätty harkinnan jälkeen kustannussyistä. Henkilöstövastaava näki asian siten, että hän joutuisi kuitenkin itse osallistumaan jonkun verran rekrytointiprosessiin varmistaakseen, että myös saa sellaisen työntekijän kuin haluaa, jolloin kustannus-hyöty -suhde jää alhaiseksi. Vaikka rekrytointikustannuksia pidettiin kohdeyrityksissä alhaisina, ainakin tältä osin leipomokonditoriassa kustannukset vaikuttivat rekrytoinnissa käytettyihin kanava-valintoihin. Myös päivittäistavarakaupassa työvoimatoimiston nettisivuja ja palveluita käytettiin runsaasti toimivuuden lisäksi niiden maksuttomuuden vuoksi. Optiikkayrityksessä sitä vastoin kustannuksia ei nähty relevanttina asiana kanavavalintoja päätettäessä, mikä ilmenee selkeästi seuraavasta toimitusjohtajan kertomuksesta.

*Tää on sillai varmaan tärkeä kysymys, mut tommosel ei oo pk-yrityksil niin suurta relevanssii tämmösen niinku henkilöstökanavan harkinnassa. On se sillon, jos sä et henkilöstöö saa, sä joudut levittämään paljon panostustaa ja näi.*

(Toimitusjohtaja, optiikkayritys)

Vastaus herättää kysymyksen siitä, onko kustannuksilla kuitenkin vaikutusta, jos rekrytointi vaatii suurempaa panostusta. Vaikka kaikki haastateltavat mielsivät rekrytointikustannukset hyvin pieniksi, silti rekrytointiin panostettujen kustannusten suhteen oltiin jokseenkin varovaisia. Esimerkiksi päivittäistavarakaupan yrittäjä mainitsi muutamaankin otteeseen henkilökunnan vuokrauksen välitystoimiston kautta olevan kalliimpaa omaan rekrytointiin verrattuna. Hän myös totesi napakasti valtion työvoimatoimiston käytöstä ja sen edullisuudesta:

*Nyt ku työvoimatoimistos on sitä populaa meiän kaikkien veronmaksajien työllistämänä ni antaa heiän tehdä se työ.*

(Yrittäjä, päivittäistavarakauppa)

Työntekijöiden vaihtuvuutta tai juuri rekrytoitujen työntekijöiden menettämistä ei kohdeyrityksissä koettu suureksi ongelmaksi. Vain leipomokonditoriassa vaihtuvuutta pidettiin jonkin asteisena ongelmana. Syyksi vaihtuvuuteen nähtiin työntekijöiden suhteellisen nuori keski-ikä, sillä nuoret työntekijät eivät aina välttämättä tiedä, mitä elämältä haluavat ja monet päättävät vuoden tai parin työskentelyn jälkeen lähteä opiskelemaan. Ongelman vakavuutta vähentää kuitenkin se, että uusia työnhakijoita on enemmän kuin tarpeeksi ja rekrytointikustannukset eivät ole merkittävät. Silti rekrytointiprosessi vie aina oman aikansa ja siinä on oma vaivansa, jolta varmasti jokainen omistaja ja johtaja haluaisi välttyä.

Kysyttäessä mihin haastateltavat kaipaivat eniten muutosta rekrytointiin liittyvissä asioissa, vastaukset poikkesivat selvästi toisistaan. Kaikki haastateltavat olivat ilmeisen tyytyväisiä nykyiseen rekrytointiprosessiinsa, eivätkä nähneet tarpeelliseksi tehdä suurien linjojen muutoksia. Päivittäistavarakaupan yrittäjä pohti kysymystä työnantajan kannalta siten, että hän toivoi vielä enemmän tietoa siitä, miten esimerkiksi työvoimatoimiston rekrytointipalveluja voisi veloituksetta käyttää hyväkseen ja arveli, että suurin osa pk-yritysten johtajista ei välttämättä tiedä senkään vertaa kuin hän itse. Leipomokonditorian henkilöstövastaava heitti kysymykseen humoristisen vastauksen, johon kuitenkin sisältyi totuuden siemen.

*Et sais pyytää valokuvalliset hakemukset. ...et tämmönen ihminen ei välttämättä itte ymmärrä ettei sovellu asiakaspalveluun ku kuitenkin suurin osa meiän paikoist on sillä puolella, et mel on varmaant kolme kertaa enemmän myyjii ku sit taas tuotannon ihmisii... nii tää harmittaa, ku sovit vaikka Turkuun treffit ja meet haastattelemaan ihmist ja sä näät sen jo ulkopuolelta ku sä oot siel et tost ei tuu meiän ihmistä, et jo ois ollu se valokuva ni sit... ei ois tarvinnu turhaa lähtee sinne.*

(Henkilöstövastaava, leipomokonditoria)

Optiikkayrityksen toimitusjohtaja toivoi eri toiminnoista vastaavilta henkilöiltä kykyä ajatella rekrytointia kokonaisvaltaisemmin. Tällä hän tarkoitti käytännössä sitä, että aina sopivissa kohdin yritys pyrki rekrytoimaan moniosaajia. Hänen näkemyksensä mukaan suurimpana rekrytoinnin puutteena, samoin kuin yritystoiminnan puutteena, on kyvyttömyys nähdä kokonaisuuksia.

*Monta kertaa tarpeet syntyvät sellä tavalla, jolloin on vaikeaa ajatella, mikä on niinku vaarallista optimointia, kun on monia eri toimintoja, niin kumminkin toiminnon vastuuhenkilö katsoo sitä hommaa, juttuaan, eikä kykene tai halua nähdä kokonaisuutta.*

*Et moni osaa niinku laskea sektoria, mut sitä pitää nähdä vähän yli ja ohi semmosen, mitä ei vielä ole, ni sitä loppuu. Et ajattelun puute loppujen lopuksi on se suurin puute. Ajattelu tekee aika harvalla, koska se on raskasta hommaa.*

(Toimitusjohtaja, optiikkayritys)

Näkemyks on mielenkiintoinen, sillä se kuvastaa sitä, kuinka tärkeää moniosaaminen on juuri pk-yrityksissä, joissa yhden työntekijän työnkuva saattaa koostua hyvinkin monipuolisista tehtävistä, ja joissa tarvitaan korostuneesti joustavuutta.

## **5.3 Koulutuksen tärkeys ja koulutusmenetelmät**

### ***5.3.1 Sekoitus opiskelijoita ja rautaisia ammattilaisia***

Päivittäistavarakaupassa työntekijöiden koulutustausta oli hyvin vaihteleva. Suuri osa työntekijöistä oli opiskelijoita eri aloilta. Yritykseen hakeutuvilta työntekijöiltä ei edellytetty tiettyä tutkintoa tai koulutusta, vaan ehdottomasti tärkeämpänä koettiin kiinnostus ruokakaupassa työskentelyä kohtaan sekä ahkeruus. Poikkeuksena oli kuitenkin palvelutiskin henkilöstö, jolta edellytettiin kalan- ja lihankäsittely- sekä myyntitaitoa jo palkattaessa. Ahkeruuden ja ruokaan liittyvän kiinnostuksen osoittamisen kautta oli myös mahdollista edetä yrityksessä pitkälle ilman alan koulutusta. Myös leipomokonditoriassa koulutustausta ei merkinnyt kovin paljon, vaan ratkaisevaa oli myyntipuolella kunkin työntekijän persoona ja asiakaspalveluvalmius,



jotka nousivat vahvasti esille jo rekrytoinnin yhteydessä. Myöskään leipomopuolella ei vaadittu välttämättä leipurinkoulutusta, vaan siellä käytettiin runsaasti oppisopimusta, jonka oli todettu toimivan hyvin yrityksen toiminnan luonteen kannalta. Oppisopimukseen oli päädytty, koska talon tuotanto nähtiin moniin suurempiin leipomoihin verrattuna niin monipuolisena ja erilaisena, että kokeneeltakaan leipurilta ei välttämättä uskottu löytyvän juuri kyseisessä yrityksessä tarvittavaa osaamista. Näin ollen koulutus olisi joka tapauksessa tarpeellista ja alusta asti oppisopimuksella kouluttamisen nähtiin luovan hyvät lähtökohdat yrityksen toimintatapojen sisäistämiseksi ja hyvien työntekijöiden kouluttamiselle. Syynä oppisopimuksen käyttöön saattoi edellä mainittujen seikkojen ohella olla myös sen alhaiset kustannukset verrattuna siitä saatavaan hyötyyn. Kuten Hollidayn (1995, 144) tutkimuksessakin nousi esille, oppisopimusta hyödynnettiin koulutusmenetelmänä valtion rahoituksen ansiosta. (Holliday 1995, 144.)

Optiikkayrityksessä työntekijöillä oli enemmän koulutusta, mikä johtuu osittain alasta ja siinä esiintyvistä työtehtävistä. Tavallisimpia koulutustaustoja oli opisto- tai korkeakoulututkinnot, mistä huolimatta yrityksestä löytyi myös pelkän peruskoulutaustan omaavia työntekijöitä. Tuotannonsuunnittelupuolella työskenteli paljon kemistejä ja insinöörejä, kun taas myynti- ja vientihommista löytyi muun muassa kauppatieteilijöitä. Optiikkayrityksen toimitusjohtaja näki jo yrityksessä työskentelevän henkilöstön jatkuvan kouluttamisen tärkeänä. Hän viittasi niin sanottuun elä ja opi - ajatteluun ainoana oikeana tapana toimia. Hänen vastauksensa kuvastivat hyvin koulutusintensiivistä ajattelua, mikä heijastuu seuraavasta kommentistakin.

*Jotta me voisimme asiat saavuttaa, ni jonkun täytyis nähdä, mitä täytyy osata. Sitä käppiä voidaan täyttää, se on niinku mun mielestä se johdonmukaisin tapa tehdä, et täytetään sitä käppiä, joka on jo olemassa. Joko uusin rekrytoinnein tai sit koulutetaan sitä ja yhtäkaa tietysti. Sit kokonaan toinen asia on se et meil on monta toimialaa, et sun täytyy nähdä et se tekninen osaaminen täs sisäl ja sen kehityksen eteenpäin vieminen tapahtuu ja sit on tää muu, joka liittyy myyntiin ja markkinointiin, henkilöstöosaamiseen.*

(Toimitusjohtaja, optiikkayritys)

Leipomokonditoriassa koulutusta ei puolestaan pidetty jokapäiväisen toiminnan säilymisen kannalta ensisijaisen tärkeänä, vaan johto koki tärkeämmäksi keskittyä asioihin, jotka auttaisivat henkilöstöä jaksamaan, parantamaan työsuoritusta ja säilyttämään positiivisen asenteen työhönsä. Koulutus nähtiin kuitenkin tarpeelliseksi silloin, kun toimintaa kehitettiin tai vastuuta jaettiin enemmän yksittäisille työntekijöille. Tällaisissa tilanteissa koulutuksella pyrittiin vaikuttamaan uusien

teknisten taitojen sijaan enemmänkin tapaan ajatella työhön ja yrityksen toimintaan liittyviä asioita ja kysymyksiä eli henkilöstövastaavan sanoin avaamaan silmiä. Päivittäistavarakauppa asettui koulutukseen suhtautumisessa kahden edellisen yrityksen välimaastoon, sillä kouluttaminen koettiin jokapäiväisen työn ja kehittymisen kannalta tärkeäksi, joskaan ei kriittiseksi tekijäksi. Koulutuksella tähdättiin ensisijaisesti palvelun laadun parantamiseen.

Yhdessäkään haastattelussa ei käynyt ilmi, että kohdeyrityksillä olisi olemassa jonkinlainen koulutussuunnitelma tai koulutusbudjetti, mikä tukee Beawerin ja Hutchingsin (2004, 85) näkemystä siitä, että niiden löytyminen pk-yrityksistä on harvinaista. Jamesonin (2000, 44) kriteereillä mitattuna koulutusta kohdeyrityksissä ei siis tällä perusteella voida pitää kovin systemaattisena. Toisaalta voidaan käydä keskustelua siitä, onko esimerkiksi pienillä yrityksillä, joissa koulutus ei ole kriittinen tekijä ja se on hyvin vähäistä, tarkoituksenmukaista olla olemassa erillistä koulutussuunnitelmaa tai -budjettia. On myös ymmärrettävää, että koulutuksen laajuus ja systemaattisuus vaihtelevat yrityksestä ja toimialasta toiseen. Tämän tutkimuksen tulokset koulutusasenteessa havaituissa eroissa selittyvät osittain sillä, että optisella alalla vallitsevat käytännöt muuttuvat ja kehittyvät huomattavasti leipomo- ja kaupan alaa nopeammin, jolloin myös ammattitaidon säilyminen ja henkilöstön kehittäminen on yrityksen toiminnan ja kilpailukyvyn kannalta ehdottoman tärkeää.

### ***5.3.2 Tuotteiden tuntemus koulutuksen lähtökohta***

Päivittäistavarakaupassa tietty määrä työntekijöitä osallistui joka vuosi erilaisiin kaupan sisäisiin tai ulkopuolelta järjestettäviin koulutuksiin. Koulutuksia järjestettiin liittyen eri tuoteryhmiin, kuten lihaan, kalaan, leipomotuotteisiin ja hedelmä- ja vihannestuotteisiin. Lisäksi järjestettiin veikkaukseen ja plussaominaisuuksiin liittyvää koulutusta sekä palvelu- ja esimieskoulutusta. Kaupparyhmän oma koulutusyksikkö (K-instituutti) oli tärkeässä asemassa vakituisten työntekijöiden koulutuksessa ja vastasi lisäksi kaikkien kauppojen kesätyöntekijöiden kouluttamisesta. Työntekijöille järjestettiin alueellista koulutusta, joka tarkoitti käytännössä sitä, että jonkun tietyn osaston hoitajat, esim. kalaosastojen, kaikista Turun tai Varsinais-Suomen kaupoista, kokoontuivat pariksi päiväksi yhteen ja valmistivat ruokaa kaloista, käsittelivät tuotteita ja kävivät läpi myös osaston tuotteisiin liittyvää teoriaa. Koulutuksen tarkoituksena oli avata omaa tuoteryhmää paremmin yhteisen keskustelun ja tekemisen kautta. Myös optisen alan yrityksessä järjestettiin sekä sisäistä, että ulkoista koulutusta. Ulkoinen koulutus tarkoitti osallistumista esimerkiksi Markkinointi-instituutin tai eri korkeakoulujen järjestämille kursseille. Sisäistä koulutusta järjestettiin mm. myyntihenkilöstölle, jotta heidän kyky kertoa tuotteista ja myydä niitä kehittyisi.

Samoin kuin päivittäistavarakaupassa, myös leipomokonditorian työntekijöille järjestettävä koulutus oli lähinnä tuotteisiin liittyvää koulutusta, johon liittyi useasti myös myyntikoulutusta. Koulutus järjestettiin tyypillisesti tavarantoimittajien toimesta. Lisäksi oli tiettyin väliajoin ostettu ulkopuolelta koulutusta, joka tähtäsi työyhteisön toimivuuden ja hyvinvoinnin sekä asiakaspalvelun parantamiseen. Viimeksi tällainen koulutus oli toteutettu kaksi vuotta sitten. Yrityksessä pidettiin kaksi kertaa kuukaudessa johtoryhmän palaverieja, jotka johto näki jatkuvana ja yrityksen kannalta tärkeänä koulutuksena. Kokouksissa käytiin läpi kaikkia jo tapahtuneita asioita ja ongelmia sekä tulevia asioita. Kokoukseen osallistuivat kaikki myymälävastaavat ja tuotantopuolen vastaavat ja kokouksessa esiintyneistä tärkeistä asioista jaettiin kooste kuhunkin toimipaikkaan, jossa asioita käytiin läpi toimipisteen sisällä.

Uusien työntekijöiden perehdytys oli kaikissa yrityksissä järjestetty pääosin pk-yrityksille hyvin tyypillisellä tavalla eli työssä oppimisen kautta seuraamalla yrityksessä jo työskenteleviä työntekijöitä tai työtä tekemällä ohjauksen alaisena. Leipomokonditoriassa perehdytyksen voidaan katsoa alkavan jo ennen työsuhteen alkua koepäivien aikana. Päivittäistavarakaupassa perehdytyksestä vastasi mentoreiden lisäksi osittain myös kaupparyhmä, joka perehdytti erityisesti kesätyöntekijät K-ryhmään ja sen toimintaan. Optiikkayrityksessä uusien työntekijöiden perehdyttäminen hoidettiin sisäisesti step-by-step -ajattelun mukaisesti, jossa uusi työntekijä tutustutettiin eri osastoihin vastuuhenkilön opastamana. Päivittäistavarakaupassa ja optiikkayrityksessä perehdyttäminen oli siis jonkin verran laaja-alaisempaa kuin leipomokonditoriassa.

Verrattaessa koulutusmenetelmistä saatuja tuloksia Hollidayn (1995, 144) tutkimukseen, jonka mukaan vain minioriteetti pk-yrityksistä tarjosi koulutusta työntekijöilleen, kohdeyritysten voidaan katsoa olevan koulutuksen suhteen hyvinkin aktiivisia. Arvioitaessa asennetta ja halua panostaa koulutukseen tulee kuitenkin huomioida se, että koulutus kohdeyrityksissä oli kustannuksiltaan kohtalaisen alhaista. Esimerkkinä mainittakoon tuotekoulutus, joka kohdeyrityksissä oli usein tuotteita valmistavan ja markkinoiman yrityksen, esimerkiksi Hartwallin, tarjoamaa, ei todennäköisesti aiheuta yrityksille varsinaisia koulutuskustannuksia, jos siihen kulunutta aikaa ei lasketa mukaan. Samoin oppisopimus, jota leipomo-konditoriassa käytettiin kouluttaessa leipureita työhön, on yritykselle valtion rahoituksen vuoksi edullinen vaihtoehto, kuten Holliday (1995, 144) esittää. Tätä vastoin koulutusmenetelmiä ja -ohjelmia, kuten simulaatioita tai tietokonepohjaisia kehittämisohjelmia, jotka edellyttävät suurempia ja kalliimpia investointeja, ei haastattelujen perusteella ollut käytössä kohdeyrityksissä, mikä tukee Hollidayn (2005, 146) väitettä siitä, että pk-yritykset eivät ole halukkaita investoimaan koulutukseen suurten yritysten tavoin toiminnan epävarmuuden vuoksi.

Samoin kuin rekrytointikustannusten kohdalla, vuotuisten koulutuspäivien ilmoittaminen tuotti hankaluuksia. Optiikkayrityksessä tilannetta vaikeutti se, että

kyseinen toimitusjohtaja oli toiminut tehtävässään vasta puolen vuoden verran ja yrityksessä ei aiemmin ollut kerätty tietoa asiasta. Tästä syystä vuotuisten koulutuspäivien määrää ei ollut tiedossa. Hän näki myös kysymyksen siinä mielessä epärelevanttina, että koulutuspäivien määrä mittarina ei kerro mitään niiden sisällöstä ja hyödyllisyydestä yrityksen strategian kannalta. Hän mainitsi tärkeämmäksi mieltää, mihin tarpeeseen koulutus perustuu eli mitä koulutusta tarvitaan ja kuka sen on suunnitellut. Koulutusta järjestettäessä tulisi myös hänen mielestään punnita se hierarkia, että miten tärkeää todellisuudessa jokin koulutus on yrityksen toiminnan kannalta. Päivittäistavarakaupan yrittäjä arveli ulkoista koulutusta olevan n. 3 päivää vuodessa työntekijää kohden, mutta tarkkoja lukuja ei hänelläkään ollut antaa. Sisäisten koulutusten määrää hän ei uskaltanut lähteä veikkaamaan, koska ne eivät useastikaan olleet koko päivän mittaisia, vaan kestivät muutaman tunnin kerrallaan. Leipomokonditorian henkilöstövastaava koki vaikeaksi rajan vetämisen sen välille, mikä ylipäänsä lasketaan koulutukseksi ja mikä ei, mutta päätyi lopulta yhteen päivään vuodessa työntekijää kohden. Koulutuspäivien lukumäärän perusteella kohdeyritysten koulutusta voisi pitää vähäisenä. Arviointia vaikeuttaa kuitenkin juuri se, että pienissä yrityksissä työssä oppiminen on koulutusmenetelmänä hallitseva ja koulutukseksi laskettavan toiminnan raja on epäselvä. Samoin, kuten optiikkayrityksen toimitusjohtaja esitti, koulutuspäivien määrä henkilöstön kehittämisen mittarina ei välttämättä ole kovin relevantti.

Leipomokonditoriassa yrityksessä oltiin kokonaisuudessaan tyytyväisiä nykyisiin koulutusmenetelmiin. Henkilöstövastaava totesi, että jos hän olisi keksinyt, mitä koulutusta haluaisi lisää, niin hän olisi jo tehnyt jotain sen hyväksi. Päivittäistavarakaupan yrittäjällä oli toiveissa niin sanotun näytelmäkoulutuksen pitäminen palvelutiskin henkilökunnalle, jossa osa henkilökunnasta asettuu myyjään ja toiset asiakkaan asemaan ja tätä kohtaamista analysoidaan jälkeenpäin videolta. Hän näki, että itse toimiminen ja oman toiminnan analysointi on tehokkaampaa, kuin samojen asioiden kuuleminen jonkun toisen tahon suusta. Mitään suurempaa estettä kyseisen koulutuksen toteuttamiselle ei ollut ja samantapainen koulutus oli joskus pidettykin ja koettu hyödylliseksi. Syy siihen, miksi koulutusta ei ollut toteutettu uudestaan, oli puhtaasti ajan puute sekä yrittäjän sanojen mukaan ”se vaan, että se tehdään”, mikä viittaa siihen, että ryhdyttäisi toimeen pelkän ajatuksen sijasta. Optiikkayrityksen toimitusjohtajalla oli mielessä useita vielä toteuttamattomia koulutusideoita, joita hän piti hyödyllisinä, mutta totesi samaan hengenvetoon näiden järjestämisen olevan monella tapaa resursointikysymyksiä. Tällä hän tarkoitti sitä, että kunkin koulutuksen järjestämistä tulee aina ennen toteuttamista punnita monesta lähtökohdasta, kuten seuraavasta kommentista käy ilmi.

*...et sehän on yksilötason ja kokonaiskehittymisen väline tämä. Täytyy perustuu strategiaan ja kehityskeskusteluihin, et mitä nyt kukin haluaa. Et mikä se kontribuutio tulee myöhemmin olemaan ja millä haluaisin olla mukana. Sehän on yks motivaation lähde. Et jos on kehittymiskiinnostusta ni sit pitää hoitaa. Ja tehtävän suunnittelu, jos se tekee oikein, ni se pakottaa kouluttautumaan.*

(Toimitusjohtaja, optiikkayritys)

Tässä kiteytyy hyvin ajatus siitä, että kaikessa yrityksen toiminnassa, niin rekrytoinnissa kuin koulutuksessakin, tulee ottaa huomioon se, mikä on yrityksen tavoitteiden ja strategian kannalta tarpeellista. Tämä on hyvä pitää mielessä puhuttaessa pk-yritysten HRM-käytäntöjen virallisuudesta, sillä kuten Kotey ja Slade (2005, 36–37) toteavat, joidenkin henkilöstöjohtamiseen liittyvien best practise -käytäntöjen implementointi pieniin yrityksiin ei ole tarkoituksenmukaista vaan pikemminkin puhdasta resurssien haaskaamista.

### **5.3.3 Kouluttautuminen ja kehittymishalu luonnollinen osa työtä**

Koulutukseen osallistumisen vapaaehtoisuus ja toisaalta pakollisuus oli osittain tulkinnanvaraista kaikissa kolmessa kohdeyrityksessä. Leipomokonditoriassa kouluttautuminen oli aikaisemmin ollut vapaaehtoista, mutta nykyään se on enimmäkseen pakollista, kun koulutus tapahtuu pääasiassa työajalla. Myös päivittäistavarakaupan yrittäjän mielestä koulutus kuului luonnollisena osana työnkuvaan ja totesi, että jokaisella työpaikalla työhön kuuluu koulutusta joko isommassa tai pienemmässä mittakaavassa. Hän erotteli koulutuksen pakottavuuden sillä perusteella, järjestetäänkö koulutus työajalla vai ei.

*No sanotaan niin, et ei varmaan siel henkilökunnan työsopimukses lue sitä et mahdolliset koulutukset, vaan se on niinku vaan työnantajan direktio-oikeudes et... ja siitähän maksetaan palkka. Se on sillon pakollinen. Jos ei siit makseta palkkaa ja se on vapaa-ajal, ni sit se on vapaaehtonen.*

(Yrittäjä, päivittäistavarakauppa)

Optiikkayrityksen toimitusjohtajan näki puolestaan selkeästi, että koulutuksen tulisi aina perustua vapaaehtoisuuteen. Toisaalta hän kuitenkin totesi, että jos työtehtävä edellyttää tiettyä osaamistasoa, niin silloin tilanne on toinen. Kysyttäessä perustuuko koulutus

yrityksessä vapaaehtoisuuteen, saatiin vapaaehtoisuuden kaksijakoisuutta kuvaava vastaus.

*Kyllä kyllä, niinhän sen täytyy aina olla. Se on maailman pahin virhe...Siis tietysti nyt me tullaan siihen, et jos on tehtävä, joka edellyttää tiettyä pätevyystasoo, ni jollei se halua sitä pätevyystasoo hankkii, ni sit on ongelma. Semmoseen mä en oo ikinä törmänny.*

(Toimitusjohtaja, optiikkayritys)

**Yksikään kolmesta yrityksestä ei palkinnut työntekijöitään kouluttautumisesta.**

Kouluttautuminen ei vaikuttanut palkan suuruuteen, eikä käytössä ollut muitakaan koulutukseen liittyviä palkitsemisjärjestelmiä. Yritykset näkivät kouluttautumisen etuna työntekijän kannalta omien taitojen kehittämisen ja sitä kautta uralla etenemisen ja työntekijäarvon nousemisen työmarkkinoilla. Optiikkayrityksen toimitusjohtaja totesi, että omien taitojen kehittämisen etuna on se, että pätevöitymällä tietyissä asioissa on yrityksessä perheyritysmäisen luonteen ansiosta mahdollista edetä myös ilman muodollisia koulutuksia. Hän totesi kuitenkin samaan hengenvetoon, että ihmisille, joille työ on vain pakollinen suoritus elannon hankkimiseksi, ei tämän tyyppisellä kouluttautumisesta palkitsemisella ole minkäänlaista motivointiarvoa, eikä sitä kyseisissä ihmisissä saa millään synnytettyäkään. Mutta yleisesti uskottiin siihen, että niiden ihmiset, motivaationa, jotka haluavat kouluttautua, ei ole raha, vaan nimenomaan itsensä ja oman osaamisensa kehittäminen.

## 6 JOHTOPÄÄTÖKSET

Tutkimuksesta saadut tulokset tukivat useita aiemmissä tutkimuksissa esitettyjä väitteitä pk-yrityksistä. Tuloksien perusteella myös tutkimuksessa mukana olleiden pk-yritysten henkilöstövoimavarojen johtamisen käytäntöjen voidaan todeta vastaavan hyvin pitkälti kirjallisuudessa annettua kuvaa pk-yrityksistä, vaikka joitain eroavaisuuksiakin löytyi. Muun muassa HRM-käytäntöjen virallisuus ja eri osa-alueiden painotukset vaihtelivat kuitenkin sekä yritysten välillä, että niiden sisällä. Tulosten perusteella esimerkiksi rekrytoinnissa käytettävät menetelmät vastasivat huomattavasti koulutusmenetelmiä enemmän suuria yrityksiä. Erityisesti rekrytointikanavia hyödynnettiin kohdeyrityksissä yllättävän monipuolisesti. Kaikissa kohdeyrityksissä **rekrytoinnissa käytetyt kanavat koostuivat pääasiassa työvoimatoimistoista, yrityksen omista Internet-sivuista sekä sanomalehti-ilmoittelusta**, jotka ovat yleisiä kohdeyritysten kokoluokassa. Lisäksi osassa kohdeyrityksiä käytettiin myös yksityisiä työnvälitystoimistoja sekä yhdessä jopa suoraan, mikä ei ole kyseisen kokoluokan pk-yrityksille kovinkaan tavallinen menetelmä. Kokonaisuudessaan kohdeyrityksissä käytettyjen rekrytointikanavien voidaan siis katsoa olevan jo suhteellisen virallisia. Jopa pienimmässä yrityksessä, eli päivittäistavarakaupassa, oli suusta suuhun -menetelmän ohella käytössä monia samoja menetelmiä kuin yli 50 hengen yrityksissäkin.

Täysin uusien rekrytointimenetelmien käyttöönoton suhteen oltiin kaikissa yrityksissä hieman varovaisia, mikä selittyy pitkälti sillä, että nykyisin menetelmin ja kanavin oli löydetty tarpeeksi potentiaalisia työntekijöitä. Vain tiettyjen työtehtävien täyttämässä ilmeni haasteita, jotka nekin olivat osittain kausiluontoisia. Vastoin kuin aiemmat tutkimukset ja yleinen kirjallisuus antavat ymmärtää, pk-yrityksille tyypillinen ongelma houkuttaa osaavaa työvoimaa yritykseen ei tämän tutkimuksen tulosten perusteella pidä paikkansa. Eri kohdeyrityksillä tulos olisi kuitenkin saattanut olla toisenlainen. Näin positiiviseen tulokseen vaikuttaa se, että päivittäistavarakaupassa ja leipomokonditoriassa työntekijöiltä ei vaadittu mitään tiettyä koulutusta, jolloin potentiaalisten työntekijöiden määrä on huomattavasti suurempi kuin vahvaa erikoisosaamista vaativilla aloilla. Tästä huolimatta spekuloitu tulevaisuuden työvoimapula voi vaikuttaa myös kyseisten yritysten kykyyn löytää tarvittavaa työvoimaa. Optiikkayrityksessä puolestaan hyvä maine ja tunnettuus alalla tekivät siitä halutun työnantajan ja säästivät sitä kautta yrityksen merkittävilä työvoiman saatavuuteen liittyviltä ongelmilta.

Asenne koulutuksen ja henkilöstön kehittämiseen oli suhteellisen avoin, vaikka oppiminen kokonaisuutena oli suurimmaksi osaksi vapaamuotoista. Kaikissa kohdeyrityksissä koulutusta pidettiin kuitenkin tärkeänä ja löydettiin sellaisia koulutusmenetelmiä, joita ei kyseisellä hetkellä ollut käytössä, mutta joiden uskottiin olevan hyödyllisiä. Se, että koulutuskäytännöt ja niihin kiinnitetty huomio jäivät tämän

tutkimuksen perusteella osittain rekrytoinnin varjoon, johtuu siitä, että jatkuva kouluttautuminen ei valtaosassa kohdeyrityksistä ollut toiminnan kannalta kriittinen tekijä, jolloin valtaosa työntekijöistä oli helposti korvattavissa uusilla. Erityisesti päivittäistavarakaupassa sekä leipomokonditoriassa työntekijöiden vaihtuvuus oli toimialaan liittyvästä ja työntekijöiden rakenteesta johtuvista syistä kohtalaisen suurta. Koulutus päivittäistavarakaupassa oli pitkälti oman kaupan tai kaupparyhmän sisäistä tuote- tai kassajärjestelmäkoulutusta. Tilanne oli jokseenkin samankaltainen leipomokonditoriassa, vaikka sillä ei tosin ollut takana suurta kaupparyhmää tukemassa koulutusta. Leipomokonditoriassa koulutus koostui lähinnä uusien työntekijöiden perehdytyksestä työssä oppimisen keinoin sekä ulkopuolisten toimittajien, esimerkiksi Hartwallin, järjestämästä tuotekoulutuksesta.

Optiikkayrityksessä koulutuksen tärkeys korostui ja siellä hyödynnettiin myös joitakin virallista oppimista edustavia koulutusmenetelmiä, kuten yliopiston järjestämää koulutusta. Koska ala on suppea ja ammattitaitoisia työntekijöitä on rajallisesti tarjolla, oppimis- ja kehittymismahdollisuuksien tarjoaminen työntekijöille on erityisen tärkeää motivoinnin ja sitoutumisen kannalta. Myös optisen alan jatkuva nopea kehittyminen edellyttää niin työntekijöiden kuin johdonkin kouluttautumista. Kuten Bacon ja Hoque (2005, 1978) ovat todenneet, henkilöstöjohtamisen käytäntöihin panostetaan enemmän yrityksissä, joissa henkilöstön löytäminen, kehittäminen ja säilyttäminen on liiketoiminnan kannalta kriittinen tekijä. Koulutusta painotettiin optiikkayrityksessä muita kohdeyrityksissä enemmän myös rekrytoinnin yhteydessä, koska monet tehtävät edellyttivät teknistä, kemiallista tai kaupallista erityisosaamista. Optiikkayrityksen HRM-käytännöt olivat muiltakin osin jonkin verran päivittäistavarakauppaa ja leipomokonditoriaa virallisempia, mikä selittyy pitkälti juuri toimialakohtaisilla eroilla. Valtaosa päivittäistavarakaupan ja leipomokonditorian työtehtävistä ei edellytä harvinaista erityisosaamista tai tiettyä koulutusta, jolloin työntekijät on tarpeen vaatiessa helposti korvattavissa uusilla. On luonnollista, että helppo korvattavuus ei kannusta mittaviin panostuksiin ja muutoksiin rekrytointi-, koulutus- tai palkkauskäytännöissä.

Tuloksista ilmenevät erot rekrytointi- ja kehittämiskäytäntöjen virallisuuden asteessa selittyvät sillä, että toiset HRM-käytännöt virallistuvat aikaisemmassa vaiheessa kasvua kuin toiset. Tämän tutkimuksen tulosten valossa näyttäisikin siltä, että **rekrytointikäytännöt, ja erityisesti rekrytointikanavat kehittyvät ja virallistuvat HRM-käytännöistä ensimmäisinä**. Tämä on ymmärrettävää, sillä yrityksen kasvaessa yrityksen on ensimmäisenä huolehdittava siitä, että sillä on tarpeeksi työntekijöitä tehtävien hoitamiseen. Kun henkilöstöä ei ole löydettävissä tarpeeksi totuttujen rekrytointimenetelmien avulla, yrityksen on etsittävä myös virallisempia kanavia. Se, että koulutus- ja palkitsemiskäytännöt laahaavat hieman rekrytointia perässä, johtuu puolestaan siitä, että ne eivät ole yhtä kriittisiä tekijöitä vielä varhaisessa vaiheessa



kasvua. Pk-yrityksen on tiettyyn pisteeseen asti mahdollista olla kouluttamatta työntekijöitään virallisin menetelmin ja hankkia tarvittava osaaminen esimerkiksi juuri rekrytoinnin keinoin. Palkitsemisjärjestelmien kehittämiseen puolestaan ei juurikaan panosteta sen vuoksi, että sitä ei nähdä kriittisenä motivaatiotekijänä eikä pk-yritykseen hakeutumisen syynä. Kuten tuloksistakin kävi ilmi, pk-yritysten johto näkee palkkakilpailun mahdottomana, mikä vaikuttaa omalta osaltaan kiinnostukseen kehittää palkitsemisjärjestelmää.

Koko ja kasvu vaikuttavat osaltaan eroihin HRM-käytännöissä ja niihin liittyvien ongelmien kokemiseen. Vaikka päivittäistavarakauppa pyrki liikevaihdon jatkuvaan kasvattamiseen, se ei juuri kasva henkilöstömäärällä mitattuna, jolloin rekrytointitarve on kahta muuta yritystä vähäisempi. Kasvun mukanaan tuoma volyyymi ja siitä seuraava liikevaihdon kasvu vapauttaa lisää rahallisia resursseja henkilöstöjohtamiseen ja sen käytäntöjen kehittämiseen. Toisaalta kasvu tuo mukanaan myös henkilöstöjohtamisen haasteita, joihin on onnistuttava vastaamaan. Kasvun myötä yritykseen tarvitaan lisää henkilöstöä ja entistä monipuolisempaa osaamista. Kohdeyrityksissä esiintyvät erot ja toisaalta yhtäläisyydet HRM-käytännöissä eivät kuitenkaan selity pelkällä henkilöstömäärällä, kasvulla tai toimialallaan, vaikka se mielestäni oli tässä tutkimuksessa hyvin merkittävä selittävä tekijä. Muista eroja luovista tekijöistä sekä omistajapohja, organisatorinen kypsyyt, organisaatorakenne että johdon ajatusmallit ja asenteet vaikuttivat myös suurelta osin HRM-käytäntöjen luonteeseen kussakin yrityksessä.

**Suurimmaksi HRM-käytäntöihin ja niiden kehittämiseen liittyväksi ongelmaksi osoittautui resurssien, lähinnä ajan ja rahan, puute,** mikä on tavallista pk-yrityksissä, joissa vastuu henkilöstöasioiden hoidosta on liiketoiminnan kehittämisen ohella operatiivisella johdolla. On luonnollista, että tällaisessa tapauksessa aikaa ja voimavaroja ei ole kohdistettavissa kaiken muun toiminnan ohella henkilöstöasioihin siinä määrin, kuin yrityksessä, jossa on olemassa henkilö vain ja ainoastaan hoitaakseen näitä asioita. Tilannetta kuvastaa se, että syy siihen, miksi hyväksi uskottuja koulutusmenetelmiä ei ollut kohdeyrityksissä otettu käyttöön, oli hyvin pitkälti resurssien puute. Tämän lisäksi vastauksista oli pääteltävissä, että ennen uusien rekrytointi- tai koulutusmenetelmien käyttöönottoa, haluttiin olla varmoja niiden toimivuudesta ja hyödyllisyydestä. Myös tämä johtuu pitkälti pk-yrityksiin liittyvistä resurssien rajallisuudesta, sillä aikaa ja voimavaroja ei haluta käyttää asioihin, joista saatu hyöty on hyvin epävarmaa. Tulokset tukevat väitettä, jonka mukaan pk-yritykset suosivat jo hyväksi ja toimivaksi koettuja käytäntöjä uusien menetelmien käyttöönoton sijaan (Carroll ym. 1999, 248). Pitäytyminen hyväksi todetuissa käytännöissä on kustannusten kannalta turvallisempi vaihtoehto talouden muutoksiin vahvasti reagoiville pienille yrityksille kuin riskin ottaminen, vaikka riskin avulla yritys voisi kehittää käytäntöjään ja saavuttaa entistä parempia tuloksia.

Jos tutkimuksen tuloksia arvioidaan Nguyenin ja Bryantin (2004, 601) kriteereillä, HRM-käytännöt eivät tutkimuksen perusteella ole pk-yrityksissä kovin virallisia, sillä yhdestäkään tutkittavasta yrityksestä ei löytynyt erillistä HRM-osastoa tai -asiantuntijaa, vaan vastuu henkilöstöjohtamisen käytännöistä oli yrittäjällä tai johtajalla. Vaikka leipomo-konditoriassa haastateltava vastasi pääasiassa henkilöstöasioista, hänellä ei ollut tehtävien edellyttämää koulutusta, eikä myöskään aiempaa kokemusta vastaavista tehtävistä. Myös HRM-käytäntöihin liittyvien käytäntöjen ja sääntöjen dokumentointi yrityksissä oli vähäistä, jos sitä ylipäänsä oli olemassa. Epäviralliset HRM-käytännöt yhdistetään usein tutkijoitakin paljon puhuttaneeseen *bleak house* -ilmiöön. Tämän tutkimuksen perusteella on kuitenkin mahdoton tehdä johtopäätöksiä *bleak house* -ilmiön esiintymisestä Suomessa, sillä kaksi kolmesta kohdeyrityksestä ovat saaneet julkista tunnustusta toiminnasta alallaan, ja edustavat siten keskiverta pk-yritystä menestyneempää yritystä. Myös kolmas yritys on alallaan hyvin tunnettu, vaikka ei virallista tunnustusta ole toiminnastaan saanutkaan.

Kaikissa kolmessa yrityksessä myös tuotteiden sekä toiminnan laadun avulla saavutettu maine ja imago vahvistavat niiden asemaa työnantajamarkkinoilla ja helpottavat rekrytointia, mikä vaikuttaa koulutus- ja palkkauskäytäntöihin niin positiivisessa kuin negatiivisessakin mielessä. Sen lisäksi, että kohdeyritykset edustavat mahdollisesti pk-yritysten eliittiä, kolmen yrityksen HRM-käytäntöjen pohjalta ei ole ylipäänsä mahdollista tehdä koko suomea koskevia johtopäätöksiä. Kuten muuallakin maailmassa, myös Suomessa pk-yrityskenttä on hyvin laaja ja moninainen toiminnan luonteelta ja näin suppean yksittäisen tutkimuksen perusteella olisi suorastaan tyhmän rohkeaa lähteä tekemään niitä koskevia yleistyksiä. Johtopäätöksiä tekeminen *bleak house* -ilmiötä koskien edellyttäisi huomattavasti laajemman kohdeaineiston keräämistä niin yritysten määrän, koon, toimialan ja sijainnin suhteen, mikä ei tässä tutkimuksessa ollut valitettavasti ajallisista rajoitteista johtuen mahdollista.

Tutkimus olisikin mielenkiintoista toteuttaa uudestaan siten, että mukana olisi laajempi ja kattavampi otos suomalaisia pk-yrityksiä, jotta pystyttäisiin muodostamaan mahdollisimman totuudenmukainen kuva suomalaisten pk-yritysten henkilöstökäytännöistä. Myös haastattelukysymysten asetteluun olisi syytä kiinnittää tätä tutkimusta enemmän huomiota, sillä jälkikäteen ajateltuna uskon, että joidenkin haastattelukysymysten uudelleenmuotoilulla sekä muutamien kokonaan uusien lisäkysymysten avulla olisi saatu vielä mielenkiintoisempi ja rikkaampi tutkimusaineisto ja pystytty vastaamaan paremmin ainakin osaan alussa asetetuista tutkimuskysymyksistä. Erityisesti henkilöstövoimavarojen suunnittelun ja käytäntöjen strategisuutta koskevien johtopäätösten tekeminen olisi vaatinut tarkempaa tietoa joistakin osa-alueista. Sekä tutkielman että omankin mielenkiinnon kannalta olisin halunnut keskittyä enemmän muun muassa suorituksen arviointimenetelmien virallisuuteen ja palkitsemisen perusteisiin sekä niihin liittyvään kysymykseen

työntekijöiden yhdenmukaisesta kohtelusta. Pk-yritysten kasvun ja HRM-käytäntöjen muuttumisen sekä ongelmien välisen yhteyden tarkastelun kannalta tutkimus olisi mielenkiintoista toteuttaa myös pidemmällä aikavälillä, jotta HRM-käytäntöjen kehittymisestä kasvun myötä olisi saatavissa vertailtavissa olevaa aineistoa. Tulevaisuudessa kysyisin tarkemmin myös koulutusbudjetin sekä koulutussuunnitelman tai -politiikan olemassaoloa, joita voitaisiin Jamesonin (2000, 44) tavoin käyttää koulutuksen osalta eräänlaisina henkilöstöjohtamisen käytäntöjen virallisuutta osoittavina mittareina tutkimuksessa.

Tutkimuksen voitaisiin todeta herättävän enemmän kysymyksiä kuin mihin se voi vastata. Pk-yritysten monimuotoisuudesta johtuen jo pelkästään yhden osa-alueen, saati koko HRM-käytäntöjen kentän, tutkiminen nostaa aina esille uusia ongelmia. Tästä huolimatta, tai pikemminkin juuri tästä syystä, tutkimus oli hyvin mielenkiintoinen ja syvensi omaa käsitystäni pk-yritysten toiminnasta. Kuten laadullisen tutkimuksen tarkoituksena onkin, tutkielma auttaa ymmärtämään paremmin pk-yritysten HRM-käytäntöihin liittyviä erityispiirteitä, kysymyksiä ja ongelmia. Tutkielma auttaa myös pk-yritysten johtajia tarkastelemaan kriittisesti omia HRM-käytäntöjään.

## 7 YHTEENVETO

Vaikka pk-yritykset muodostavat 89 prosenttia koko Suomen yrityskannasta ja niiden rooli työllistämässä sekä talouden kasvussa ymmärretään, erityisesti pk-yritysten henkilöstöjohtamista koskeva kirjallisuus ja tutkimus on toistaiseksi ollut vähäistä. Tämä saattaa johtua osittain siitä, että pk-yrityssektoriin lukeutuvien yritysten erikokoisuus ja toiminnan monimuotoisuus tekee niiden tutkimisen hyvin haasteelliseksi. Jo pelkkä pk-yrityksen määritelmä saattaa vaihdella tutkimuksesta toiseen ja siten kaikkien pk-yritysten henkilöstöjohtamisen tarpeita palvelevan teorian luominen on käytännössä lähes mahdotonta. Toinen syy saattaa löytyä siitä, että pk-yrityksien toiminnan epävarmuudesta ja herkkyydestä johtuen rahoitusta ja markkinointia on pidetty henkilöstöjohtamista tärkeämpinä alueina. Pk-yritysten henkilöstöjohtamisen ja siihen liittyvien käytäntöjen tutkiminen antaa kuitenkin arvokasta tietoa niiden toiminnasta ja tarjoaa pk-yritysten johdolle uusia näkökulmia johtamisen kehittämiseen.

Koska henkilöstö on liiketoiminnan tavoitteiden saavuttamisen kannalta välttämätön resurssi, tulisi kaikilla yrityksillä liiketoiminta- ja kilpailustrategian ohella olla myös erillinen henkilöstöstrategia, jossa on määritelty henkilöstövoimavaroja koskevat määrälliset ja laadulliset pitkän aikavälin tavoitteet. Henkilöstöstrategia ilmenee käytännön johtamistyössä henkilöstöpolitiikan kautta, joka määrittää rajat henkilöstöä koskeville hyväksyttävillä ja ei-hyväksyttävillä päätöksillä ja toimii esimiesasemassa olevien henkilöiden ohjenuorana päätöksenteossa. Kaikkien henkilöstöön liittyvät asiat, kuten sen suunnittelu, organisointi, kontrollointi ja johtaminen muodostavat yhdessä yrityksen henkilöstövoimavarojen johtamisen, joka ilmenee ja toteutuu erilaisten henkilöstövoimavarojen johtamisen käytäntöjen kautta. Tällaisia ovat esimerkiksi yrityksen käyttämät rekrytointikanavat, valintamenettelyt, koulutus- ja kehittämismenetelmät sekä palkitsemiskeinot ja -perusteet.

Pk-yritysten toiminta ja johtaminen eroaa suurista kansainvälisistä yrityksistä, vaikka toki joitakin yhtäläisyyksiäkin löytyy. Aivan pienimmissä eli mikroyrityksissä henkilöstöjohtamista toteuttaa usein omistaja-johtaja päivittäisen liiketoiminnasta huolehtimisen ohella, kun taas suurista yrityksistä löytyy erillinen henkilöstöosasto tai ainakin vastuhenkilö, joka vastaa kaikista henkilöstöä koskevistä asioista. Resurssien rajallisuus sekä johdon motiivit ja toiminnan tavoitteet ohjaavat vahvasti pk-yritysten toimintaa. Esimerkiksi vain murto-osa suomalaisista pk-yrityksistä pyrkii toiminnallaan kasvuun. Toiminnan tavoitteena on kasvun ja rahallisten tekijöiden sijaan monessa tapauksessa mahdollisuus itsenäiseen työskentelyyn ja itsensä toteuttamiseen tai yksikertaisesti itsensä työllistäminen. Kuitenkin niiden yritysten, joissa kasvuhalukkuutta ilmenee, on syytä kiinnittää yhä enemmän huomiota henkilöstöjohtamiseen ja siihen liittyviin käytäntöihin, jotta ne pystyisivät houkuttelemaan kasvun

mahdollistavaa, osaavaa ja ammattitaitoista, työvoimaa myös tulevaisuudessa yhä kiristyvässä kilpailussa.

Henkilöstöjohtamisen käytännöt pk-yrityksissä ovat suuriin yrityksiin verrattuna epävirallisia ja suppeampia, mikä johtuu pääasiassa resurssien tai johdon osaamisen puutteesta. Monessa pk-yrityksessä henkilöstövoimavarojen johtamista ei nähdä tärkeänä tekijänä liiketoiminnan menestymisessä ja siksi sen kehittäminen jää taka-alalle muihin johtamisen osa-alueisiin nähden yrityksen kasvaessa. Kasvu asettaa kuitenkin haasteita henkilöstöjohtamisen kehittämiseksi. Henkilöstömäärän lisääntymisen myötä vastuuta on jaettava yhä enemmän esimiehille, koska johtaja ei liiketoiminnan johtamisen ohella enää kykene vastaamaan päivittäisistä asioista. Henkilöstömäärän ja jakaantuneen vastuun myötä myös organisaatorakenne usein muuttuu. Toiminnan ja vastuun laajentumisen sekä henkilöstömäärän lisääntymisen myötä henkilöstöjohtamisen käytäntöjen yhtenäisyyden ja dokumentoinnin merkitys korostuu entisestään, sillä selkeän kaikkien tiedossa olevan henkilöstöpolitiikan puuttuminen yrityksessä herättää kysymyksiä työntekijöiden oikeudenmukaisesta kohtelusta. Selkeiden henkilöstöjohtamiseen liittyvien käytäntöjen olemassaolo ja erityisesti dokumentointi myös auttaa rekrytointiin, koulutukseen, suorituksen arviointiin ja palkkaukseen liittyvien epäselvyyksien ja ongelmien ratkaisemista ja palvelee näin yrityksen omaa etua pitkällä aikavälillä.

Pienissä yrityksissä HRM-käytäntöjen dokumentointi on kuitenkin ajan puutteen vuoksi usein vajavaista ja HRM-käytännöt kaikkea muuta kuin yhtenäisiä. Pienet yritykset onkin kirjallisuudessa usein yhdistetty vahvasti niin kutsuttuun *bleak house* -ilmiöön, jolla viitataan henkilöstöjohtamisen ja siihen liittyvien käytäntöjen köyhyyteen sekä huonoihin työehtoihin ja työskentelyolosuhteisiin. Ilmiötä selitetään sillä, että pienissä yrityksissä henkilöstö nähdään tuotannon kannalta pakollisena kustannustekijänä, johon ei haluta panostaa enempää, kuin on pakollista. *Bleak house* -ilmiölle tyypillinen henkilöstökäytäntöjen köyhyyteen liittyvä johdon suora kontrollointi sekä vähäiset urallaetenemis- ja kouluttautumismahdollisuudet ilmenevät pk-yrityksissä henkilöstön korkeana vaihtuvuutena. Monissa tutkimuksissa on kuitenkin saatu *bleak house* -ilmiön kanssa ristiriitaisia tuloksia, jotka ovat osoittaneet pk-yritysten henkilöstökäytäntöjen olevan huomattavasti luultua kehittyneempiä ja virallisempia. Lisäksi pk-yrityksissä niiden pienestä koosta ja henkilöstömäärän suppeudesta johtuen henkilöstön väliset suhteet ovat suuria yrityksiä harmonisempia ja läheisempiä, minkä nähdään helpottavan ja parantavan yhteistyötä. Näkemys onkin *bleak house* -ilmiön vastakohta, jonka mukaan pk-yrityksessä työskentelevät ihmiset ovat kuin yhtä onnellista perhettä ilman turhaa byrokratiaa ja virallisuuksia.

*Bleak house* -ilmiön esiintymisen ohella tutkielmassa haluttiin selvittää, minkälaisia henkilöstöjohtamisenkäytäntöjä suomalaisissa pk-yrityksissä on käytössä, miten kasvu vaikuttaa näiden käytäntöjen kehittämiseen ja minkälaisia ongelmia ja haasteita HRM-

käytäntöihin liittyy johdon näkökulmasta. Tutkimuksen avulla pyrittiin arvioimaan myös henkilöstösuunnittelun strategisuutta pk-yrityksissä. Tutkimus toteutettiin haastatteleamalla kolmea varsinaissuomalaisen pk-yrityksen johtajaa tai henkilöstökäytännöistä vastuussa olevaa henkilöä. Haastattelumuodoksi valittiin teemahaastattelu, jossa pääteemoja olivat henkilöstösuunnittelu sekä rekrytointi-, koulutus- ja palkkauskäytännöt. Kaikista HRM:n osa-alueista valittiin juuri nämä neljä, sillä ne ovat asioita, jotka on hoidettava tavalla tai toisella yrityksen koosta riippumatta. Laadullinen tutkimusote oli luonnollinen valinta, koska tutkimuksen avulla haluttiin syventää ymmärrystä pk-yrityksissä käytössä olevista henkilöstöjohtamisen käytännöistä ja niihin vaikuttavista tekijöistä. Kohdeyritykset olivat henkilöstömäärältään 20–60 henkilöä työllistäviä, eri toimialoilla toimivia yrityksiä. Harkinnanvaraisen näytteen kautta tutkimuksen kohdeyrityksiksi valikoituivat päivittäistavarakauppa, leipomokonditoria sekä optiikkayritys. Kaksi yritystä, leipomokonditoria sekä optiikkayritys, olivat kasvuyrityksiä henkilöstömäärän kasvulla mitattuna. Päivittäistavarakauppakin kasvoi liikevaihdolla mitattuna, mutta se ei täyttänyt kaikkia tutkimuksen alussa kasvulle määriteltyjä kriteereitä.

Haastattelut toteutettiin toukokuussa 2008 ja ne nauhoitettiin litterointia varten. Haastattelujen avulla saatiin mielenkiintoisia tuloksia pk-yritysten henkilöstökäytännöistä, joita arvioitiin ja pohdittiin aiempien aiheeseen liittyvien tutkimustulosten valossa. Tulosten perusteella henkilöstöjohtamisen käytännöt kohdeyrityksissä olivat kirjallisuuteen verrattuna suhteellisen monipuolisia ja pitkälle kehittyneitä, joskaan niiden toteuttaminen ei ollut kovin systemaattista. Rekrytoinnille ja koulutukselle ei ollut olemassa kirjallista suunnitelmaa tai erillistä budjettia, eikä niiden aiheuttamia tarkkoja kustannuksia ollut tiedossa. Rekrytointikanavat osoittautuivat kuitenkin odotettua monipuolisemmiksi myös pienimmässä kohdeyrityksessä. Erot kanavavalinnoissa kolme yrityksen välillä olivatkin yrityksen kokoeroista huolimatta varsin pieniä. Valintamenettelyt, erityisesti päivittäistavara-kaupassa ja leipomokonditoriassa, heijastivat vahvasti kirjallisuuden maalamaa kuvaa siitä, että koulutustaustaa ja kokemusta tärkeämpiä kriteereitä uuden työntekijän valinnassa ovat hakijan persoonallisuus ja sopivuus yrityksen kulttuuriin ja toimintatapoihin. Vastauksista huokui vahva ”me”-henkisyys, mikä on hyvin tavallista pk-yrityksille.

Henkilöstön kouluttamista ja kehittämistä koskevat asenteet sekä koulutuksessa käytetyt menetelmät vastasivat pitkälti aiempien tutkimusten tuloksia. Yritykset kouluttivat henkilöstöään jonkin verran, mutta ajan ja rahan puute rajoittivat tiettyjen koulutusmenetelmien toteuttamista. Koulutuksen välttämättömyydestä ja sen positiivisesta vaikutuksesta haluttiin olla varmoja ennen uusien koulutusmenetelmien käyttöönottoa. Kokonaisuudessaan asenne koulutukseen ja uusiin menetelmiin oli kuitenkin avoin ja kiinnostunut. Palkkaa ei missään kolmesta kohdeyrityksestä pidetty

ensisijaisena motivaatiotekijänä, eikä sen avulla myöskään pyritty kilpailemaan työntekijämarkkinoilla. Muiden kuin rahallisten motivaatiotekijöiden uskottiin vaikuttavan palkkaa enemmän pk-yrityksissä työskentelemiseen.

Vaikka rekrytointiin ja koulutukseen liittyvät käytännöt olivat kohdeyrityksissä odotettua kehittyneempiä, henkilöstösuunnittelu, erityisesti strateginen henkilöstösuunnittelu, oli tulosten perusteella heikommissa kantimissa. Vaikka henkilöstöä toki rekrytoitiin ja koulutettiin aina tarpeen vaatiessa, henkilöstösuunnittelu oli pääasiassa vain lyhyen aikavälin suunnittelua liiketoimintastrategiaan vahvasti yhteydessä olevan pitkän aikavälin suunnittelun sijaan. Suunnittelun lyhytjänteisyyttä kuvaa hyvin se, että kohdeyrityksissä ei ollut olemassa budjettia eikä virallista suunnitelmaa rekrytoinnille tai henkilöstön kehittämistoimille. Suunnittelun vajavaisuus johtuu luultavasti siitä, että hyödyke- ja työntekijämarkkinoilla tapahtuvilla nopeilla kysynnän ja tarjonnan vaihteluilla on suuri vaikutus pk-yritysten toimintaan ja selviytymiseen, mikä edellyttää kaikessa suunnittelussa äärimmäisen suurta joustavuutta. Toimintaa samoin kuin henkilöstön osaamisen kehittämisen tarvetta ei uskalleta tai nähdä järkeväksi suunnitella kovin pitkälle tulevaisuuteen. Suunnitelmat ovat kuitenkin hyödyllisiä myös pk-yrityksille, sillä ne auttavat kartoittamaan paremmin tulevaisuuteen liittyvää henkilöstötarvetta ja ennakoimaan henkilöstöön liittyviä kustannuksia ja lisäämään näin omalla tavallaan myös joustavuutta.

Vaikka kaikki kolme kohdeyritystä olivat HRM-käytännöiltään monelta osin odotettua kehittyneempiä, tuloksia on mahdotonta yleistää koskeväksi suomalaisia pk-yrityksiä kokonaisuutena, sillä tutkimukseen osallistuneiden yritysten voitaisiin sanoa edustavan omien toimialojensa kärkiyrityksiä. Ne ovat tunnettuja sekä tuotteidensa laadusta että toiminnastaan ja ne tunnetaan myös luotettavina työnantajina, mikä saattaa vaikuttaa suurestikin niiden HRM-käytäntöihin. Vaikka tämän tutkimusten tulosten perusteella pienen voitaisiin todeta olevan kaunista, tutkimus ei todista sitä, ettei bleak house -ilmiötä esiintyisi myös Suomessa. Asian selvittämiseksi tarvittaisiinkin huomattavasti laaja-alaisempia tutkimuksia. Tutkielman tulosten perusteella voitaisiin kuitenkin väittää, että toimialalla on vähintään yhtä suuri vaikutus pk-yritysten HRM-käytäntöihin kuin niiden koolla. Esimerkiksi tietyllä toimialalla toimivien yritysten määrä ja kilpailun luonne sekä toimialalla vallitseva taantuma tai esimerkiksi työvoimapula, vaikuttavat eittämättä yrityksen henkilöstökäytäntöihin.

## LÄHTEET

- Alasuutari Pertti (1994) *Laadullinen tutkimus*. 2. uud. p. Vastapaino: Tampere.
- Alasuutari, Pertti (1999) *Laadullinen tutkimus*. 3. uud. p. Vastapaino: Tampere.
- Amba-Rao, Sita C. – Pendse, Dilip (1985) Human resource compensation and maintenance practises, *American Journal of Small Business*, Vol. 10, No: 2, 19–29.
- Anttila, Pirkko (1996) *Tutkimisen taito ja tiedonhankinta: taito-, taide- ja muotoilualojen tutkimuksen työvälit*. Akatiimi: Helsinki.
- Bacon, Nicolas – Hoque, Kim (2005) HRM in the SME sector: valuable employees and coercive networks. *The International Journal of Human Resource Management*. Vol. 16, No: 11, 1976–1999.
- Bacon, Nicolas – Ackers, Peter – Storey, John – Coates, David (1996) It's a small world: managing human resources in small businesses. *The International Journal of Human Resource Management*, Vol. 7, No: 1, 82–100.
- Baird, Lloyd – Meshoulam, Ilan (1988) Managing two fits of strategic human resource management. *Academy of management review*, Vol. 13, No: 1, 116–128.
- Beawer, Graham – Hutchings, Kate (2004) *The Big business of strategic human resource management in small business*. Teoksessa: HRD in small organisations: research and practice, toim. Jim Stewart – Graham Beawer, 74–101. Routledge: London/ New York.
- Bratton, John – Gold, Jeff (2007) *Human Resource Management: theory and practice*. 4<sup>th</sup> edition. Palgrave Macmillian: Hampshire.
- Carroll, Marilyn – Marchington, Mick – Earnshaw, Jill – Taylor, Stephen (1999) Recruitment in small firms: processes, methods and problems. *Employee Relations*, Vol. 21, No: 3, 236–250.
- Clark, Greg (2005) *Performance management strategies*, teoksessa: Strategic human resource management: theory and practise, second edition, toim. Graeme Salaman – John Storey – John Billsberry, 318–341. SAGE: London.
- Curran, James – Blackburn, Robert A. (2001) *Researching the small enterprise*. SAGE: London.
- Dessler, Gary (2003) *Human Resource Management*, 9<sup>th</sup> ed. Prentice Hall: New Jersey.
- Duberley, Joanne – Walley, Paul (1995) Assessing the adoption of HRM by small and medium-sized manufacturing organizations. *The International Journal of Human Resource Management*, Vol. 6, No: 4, 891–908.



- Elinkeinoelämän keskusliitto EK (2008) Pk-yrityksen määritelmä. [http://www.ek.fi/www/fi/yrittajyys\\_ja\\_pk/pk\\_yritykset/index.php](http://www.ek.fi/www/fi/yrittajyys_ja_pk/pk_yritykset/index.php), haettu 3.11.2008.
- Elinkeinoelämän keskusliitto EK (2007) Palkkatilastokatsaus 2007. [http://www.ek.fi/www/fi/tutkimukset\\_julkaisut/2008/NET\\_PalkkaTilastoKatsaus\\_2007.pdf](http://www.ek.fi/www/fi/tutkimukset_julkaisut/2008/NET_PalkkaTilastoKatsaus_2007.pdf), haettu 17.5.2009.
- Elinkeinoelämän keskusliitto EK (2006) Kasvun ajurit 2 – Kasvuyrittäjyyden jatkuvuus Suomessa. [http://www.ek.fi/ek\\_suomeksi/ajankohtaista/tutkimukset\\_ja\\_julkaisut/ek\\_julkaisuarkisto/2006/Kasvun\\_ajurit2\\_laaja.pdf](http://www.ek.fi/ek_suomeksi/ajankohtaista/tutkimukset_ja_julkaisut/ek_julkaisuarkisto/2006/Kasvun_ajurit2_laaja.pdf), haettu 28.1.2009.
- Elinkeinoelämän keskusliitto EK (2005) Kasvun ajurit. [http://www.ek.fi/ek\\_suomeksi/ajankohtaista/tutkimukset\\_ja\\_julkaisut/ek\\_julkaisuarkisto/12092005Kasvun\\_ajurit.pdf](http://www.ek.fi/ek_suomeksi/ajankohtaista/tutkimukset_ja_julkaisut/ek_julkaisuarkisto/12092005Kasvun_ajurit.pdf), haettu 28.1.2009.
- Formichelli, Linda (1997) Letting go of the details, *Nation's Business*, Vol. 85, No: 11, 50–52.
- Greening, Daniel W. – Barringer, Bruce R.– Granger, Macy (1996) A Qualitative study of managerial challenges facings small business geographic expansion, *Journal of business venturing* Vol. 11, No: 4, 233–256.
- Helsingin kauppakorkeakoulu JONOKA (2006–2008) Kasvuyritystutkimus. [http://www.hse.fi/FI/research/t/p\\_12/jonoka/program/](http://www.hse.fi/FI/research/t/p_12/jonoka/program/), Haettu 28.1.2009.
- Heneman, Robert L. – Tansky, Judith W. – Camp, Michael S. (2000) Human Resource Management Practises in Small and Medium-Sized Enterprises: Unanswered Questions and Future Research Perspectives. *Entrepreneurship Theory and Practise*, Fall.
- Heneman, Herbert G. & Berkeley, Robyn A. (1999) Applicant attraction practises and outcomes among small business, *Journal of small business management*, Vol. 37, No: 1, 53–74.
- Hill, Rosemary – Stewart, Jim (2000) Human resource development in small organizations. *Journal of European Industrial Training*, vol. 24, No: 2/3/4, 105–117.
- Hirsjärvi, Sirkka – Remes, Pirkko – Sajavaara, Paula (2007) *Tutki ja kirjoita*. Otavan Kirjapaino: Keuruu.
- Hirsjärvi, Sirkka – Hurme, Helena (2001) *Tutkimushaastattelu: Teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Yliopistopaino: Helsinki.
- Holliday, Ruth (1995) *Investigating small firms: Nice work?* Routledge: London.
- Hornsby, Jeffrey S. – Kuratko, Donald F. (2003) Human resource management in U.S small business: A replication and extension. *Journal of developmental entrepreneurship*, Vol. 8, No: 1, 73–92.

- Hornsby, Jeffrey S. – Kuratko, Donald F. (1990) Human resource management in small business: critical issue for the 1990's. *Journal of Small Business Management*, Vol. 28, No: 3, 9–18.
- Ivancevich, John M. (1995) *Human Resource Management*, 6<sup>th</sup> edition. Irwin: Chicago.
- Jameson, Stephanie M. (2000) Recruitment and training in small firms, *Journal of European Industrial Training*, Vol. 24, No: 1, 43–49.
- Kaman, Vicky – McCarthy, Anne M. – Gulbro, Robert D. – Tucker, Mary L. (2001) Bureaucratic and high commitment human resource practices in small service firms. *Human resource planning*, Vol. 24, No: 1, 7–10.
- Katz, Jerome A. – Aldrich, Howard E. – Welbourne, Theresa M. – Williams, Pamela M. (2000) Guest editor's comments special issue on human resource management and SME: Toward a new synthesis. *Entrepreneurship theory and practise*, Vol. 25, No: 1, 7–10.
- Kerr, Annette – McDougall, Marilyn (1999) The Small business of developing people, *International Small Business Journal*, Vol. 17, No: 2, 65–74.
- Kiviniemi, Kari (2001) Laadullinen tutkimus prosessina. Teoksessa: *Ikkunoita tutkimusmetodeihin II*, toim. Juhani Aaltola – Raine Valli, 68–84. Gummerrus: Jyväskylä.
- Komission suositus (2003) Commission recommendation of 6 May 2003 concerning the definition of micro, small and medium-sized enterprises. *Official Journal of the European Union*. L 124/36. [http://europa.eu/eur-lex/pri/en/oj/dat/2003/l\\_124/l\\_12420030520en00360041.pdf](http://europa.eu/eur-lex/pri/en/oj/dat/2003/l_124/l_12420030520en00360041.pdf), haettu 3.12.2007.
- Kotey, Bernice – Slade, Peter (2005) Formal Human Resource Management Practises in Small Firms. *Journal of small business management*, Vol. 43, No: 1, 16–40.
- Kotey, Bernice – Sheridan, Allison (2004) Changing HRM practices with firm growth. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, Vol. 11 No: 4, 474 – 485.
- Little, Beverly L. (1986) The Performance of personnel duties in small Louisiana firms: a research note, *Journal of Small Business Management*, Vol. 24, No: 4, 66–69.
- MacMahon, Juliet – Murphy, Eamonn (1999) “Managerial effectiveness in small enterprises: implications for HRD”, *Journal of European Industrial Training*, Vol. 23, No: 1, 25–35.
- Mazzarol, Tim (2003) A model of small business HR growth management. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*, Vol. 9, No: 1, 27–49.
- McEvoy, Glenn M. (1984) Small business personnel practises, *Journal of small business management*, Vol. 22, No: 4, 1–8

- Marlow, Susan – Patton, Dean (2002) Minding the gap between employers and employees: the challenge for owner-managers of smaller manufacturing firms. *Employee relations*, Vol. 24, No: 5, 523–539.
- Megginson, William L. – Byrd, Mary J. – Megginson, Leon C. (2000) *Small business management: an entrepreneur's guidebook*. McGraw-Hill: Boston.
- Nguyen, Thang V. – Bryant, Scott E. (2004) A Study of the formality of human resource management practices in small and medium-size enterprises in Vietnam, *International small business journal*, Vol. 22, No: 6, 595–618.
- Rutherford, Matthew W. – Buller, Paul F. – Mc Mullen, Patrick R. (2003) Human resource management problems over the life cycle of small to medium-sized firms. *Human Resource Management*, Vol. 42, No: 4, 321–335.
- Storey, John – Sisson, Keith (2005) Performance-related pay. Teoksessa: *Strategic human resource management: theory and practise, second edition*, toim. Graeme Salaman – John Storey – John Billsberry, 177–184. SAGE: London.
- Storey, David J. – Westhead, Paul (1997) Management training in small firms: a case of market failure? *Human resource management journal*, Vol. 7, No: 2, 61–71.
- Schuler, Randall S. – Jackson, Susan E. (1996) *Human Resource Management: Positioning for 21<sup>st</sup> Century*. 6<sup>th</sup> ed.
- Strömmer, Riitta (1999) *Henkilöstöjohtaminen*. Edita: Helsinki.
- Suomen yrittäjät (2006) Pk-yrittäjäbarometri 2. Yrittäjät.fi. [http://www.yrittajat.fi/fi-FI/pk\\_yrittaja\\_barometri\\_1\\_2006/](http://www.yrittajat.fi/fi-FI/pk_yrittaja_barometri_1_2006/), haettu 28.1.2009.
- Syrjälä Leena – Ahonen, Sirkka – Syrjäläinen, Eija – Saari, Seppo (1995) *Laadullisen tutkimuksen työtapoja*. Kirjayhtymä: Helsinki.
- Taylor, Scott – Shaw, Sue – Thorpe, Richard (2004) *Neither market failure nor customer ignorance: The organisational limitations of employee training and development*. Teoksessa: HRD in small organisations: research and practice, toim. Jim Stewart – Graham Beawer, 26–45. Routledge: London/ New York.
- Torrington, Derek – Hall, Laura (1991) *Personnel Management: A new approach*, 2nd ed. Prentice Hall: New York.
- Tuomi, Jouni – Sarajärvi, Anneli (2002) *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Tammi: Helsinki.
- Varto, Juha (1992) *Laadullisen tutkimuksen metodologia*. Kirjayhtymä: Helsinki.
- Vilkkä, Hanna (2005) *Tutki ja Kehitä*. Otavan kirjapaino, Keuruu.

- Walker, Elizabeth – Brown, Alan (2004) What success factors are important to small business owners? *International small business journal*, Vol. 22 No: 6, 577–594.
- Wilkinson, Adrian (1999) Employment relations in SMEs. *Employee Relations*, Vol. 21, No: 3, 206–217.
- Wright, Patrick M. – Dunford, Benjamin B. –Snell, Scott A. (2005) *Human resources and the resource based view of the firm*, Teoksessa: Strategic human resource management: theory and practise, second edition, toim. Graeme Salaman – John Storey – John Billsberry, 17–39. SAGE: London.
- Yt-laki (2007) Laki yhteistoiminnasta yrityksissä, annettu Helsingissä 30 päivänä maaliskuuta 2007. Finlex.  
<http://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2007/20070334>, haettu 23.4.2009
- Vähittäistavarakaupan yrittäjän haastattelu 19.5.2008
- Leipomokonditorian henkilöstövastaavan haastattelu 20.5.2008
- Optiikkayrityksen toimitusjohtajan haastattelu 27.5.2008

## **LIITE HAASTATTELUJEN TEEMARUNKO**

### **Taustatiedot**

1. yrityksen historia ja haastateltavan ura yrityksessä
2. kokemus vastaavista tehtävistä
3. yrityksen nykyiset toimialat
4. suunnittelujänne ja kasvutavoitteet

### **Rekrytointi**

5. henkilöstömäärä, henkilöstön riittävyys, tyytyväisyys henkilöstön laatuun, tarve rekrytoida/ irtisanoa henkilöstöä
6. käynnissä tai suunnitteilla olevat rekrytointiprosessit
7. rekrytointikanavat
8. kanavien valintaan vaikuttavien tekijät (raha/aika/osaaminen/onnistumiset)
9. avoimen työtehtävän laadun merkitys kanavan valinnassa
10. muut harkitut kanavat ja syyt siihen, miksi näitä ei käytetä
11. valintaprosessi, valintamenetelmät ja valintakriteerit
12. tärkein uuden työntekijän valintaan vaikuttava kriteeri?
13. aiemmin rekrytoitujen henkilöiden kyky onnistua työtehtävässä ja täyttää asetetut vaatimukset?
14. uusien työntekijöiden vaihtuvuus
15. rekrytointikustannukset
16. rekrytointiin liittyvät suurimmat haasteet tai muutostarpeet?

### **Palkkaus ja kilpailu**

17. työvoiman tarjonta/ yrityksen tarvitseman osaamisen riittävyys markkinoilla
18. tarve ja keinot houkutella työntekijöitä yritykseen
19. johdon käsitys yrityksen vahvuuksista työnantajana verrattuna suurempiin alan yrityksiin
20. palkan maksun peruste
21. palkan merkitys motivaatiokeinona suhteessa muihin motivaatiotekijöihin

## **Koulutus ja kehittäminen**

22. työtehtävien edellyttämä koulutustausta
23. jatkuva kouluttautumisen tärkeys ammattiosaamisen säilymisen kannalta
24. koulutusmenetelmät
25. uusien työntekijöiden perehdyttämismenetelmät
26. koulutuksesta vastaava(t) henkilö(t)
27. koulutuksen lakisääteisyys/ vapaaehtoisuus
28. keinot kannustaa työntekijöitä osallistumaan koulutukseen
29. kouluttautumisesta palkitseminen
30. koulutuspäivät per työntekijä vuodessa
31. haastateltavan näkemys kilpailukyvyn kannalta hyödyllisimmästä koulutuksesta
32. esteet tällaisen koulutuksen toteuttamiselle
33. vapaa sana edellä mainittuihin kysymyksiin liittyvistä asioista