



Turun yliopisto
University of Turku

SUORITUSKYKYÄ TUKEVA HENKILÖSTÖ- JOHTAMINEN PK-YRITYKSISSÄ

Liiketaloustiede, johtamisen ja organi-
soinnin pro gradu -tutkielma

Laatija:
Sari Lehtinen

Ohjaaja:
KTT Harri Virolainen

19.04.2016
Pori



Turun kauppakorkeakoulu • Turku School of Economics

Turun yliopiston laatu­järjestelmän mukaisesti tämän julkaisun alkuperäisyys on tarkastettu Turnitin OriginalityCheck –järjestelmällä.

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	7
1.1	Tutkimuksen tavoite, tutkimusongelmat ja -rajaus	10
1.2	Tutkimuksen rakenne	10
2	AINEISTON KERUU	12
2.1	Tutkimusmenetelmät	12
2.2	Tutkimuskohteet	13
2.2.1	Yritykset	14
2.2.2	Henkilöstöjohtamisen asiantuntijat	17
2.3	Tutkimusaineiston keruu	19
2.3.1	Laadullisen tutkimusaineiston keruu	19
2.3.2	Määrällisen tutkimusaineiston keruu	20
2.4	Tutkimusaineiston analysointi	21
3	HENKILÖSTÖJOHTAMINEN	24
3.1	Henkilöstöjohtamisen monimuotoisuus	24
3.1.1	Henkilöstöhallinnollinen ja henkilöstöjohtamisen näkökulma	25
3.1.2	Henkilöstötoiminnot	27
3.2	Guestin henkilöstöjohtamisen malli	35
3.2.1	Henkilöstöstrategian yhteys toimintastrategiaan	36
3.2.2	Henkilöstökäytäntöjen muotoutuminen	39
3.2.3	Henkilöstöjohtamisen tavoitteet	43
3.2.4	Henkilöstöjohtamisen tulokset henkilöstössä	45
3.2.5	Toiminnalliset ja taloudelliset tulokset	47
3.3	Henkilöstöjohtamisen toimijat	50
3.3.1	Toimitusjohtaja ja esimiehet henkilöstöjohtajina	52
3.3.2	Henkilöstöjohtaja	54
4	YRITYKSEN SUORITUSKYKY	59
4.1	Näkökulmia suorituskykyyn	59
4.2	Suorituskyvyn mittaamisen ja kehittämisen liitto	61
4.2.1	Suorituskyvyn todentaminen	62
4.2.2	Mittaaminen johtamisen välineenä	64
4.2.3	Osaava organisaatio	67
4.3	Aineettoman pääoman suorituskyky	71

4.4	Yksilö suorituskyvyn tuottajana.....	76
5	YRITYKSEN KONTEKSTIN MERKITYS HENKILÖSTÖJOHTAMISEEN...	80
5.1	Toimintaympäristön monet vaikuttajat	80
5.2	Yrityksen koon vaikutuksia.....	82
5.3	Markkina-asema ja toimiala	85
5.4	Ulkoiset sidosryhmät.....	88
5.5	Yrityksen omat erityispiirteet.....	90
5.6	Johtajan johtamisfilosofia	94
6	POHDINTA JA JOHTOPÄÄTÖKSET	99
6.1	Tutkimuksen keskeiset tulokset	99
6.2	Tutkimuksen luetettavuuden tarkastelu.....	108
6.3	Jatkotutkimusehdotukset	109
	LÄHTEET:.....	111
	LIITTEET	120

KUVIOT

Kuvio 1	Tutkimusasetelma ja lähtökohta	13
Kuvio 2	Kyselytutkimuksen vastaukset henkilöstötoimintojen tärkeysjärjestyksestä suorituskykyä ajateltaessa	32
Kuvio 3	Mukaellen Guestin henkilöstöjohtamisen malli	35
Kuvio 4	Henkilöstöjohtamisen tulos ja näyttäytyminen henkilöstölle, asiakkaille ja johdolle	49
Kuvio 5	Henkilöstöjohtamisen roolit	51
Kuvio 6	Suorituskyvyn mittaaminen johdon ja henkilöstön näkökulmasta.....	65
Kuvio 7	Liiketoimintaosaamisen talo.....	68
Kuvio 8	Pk-yrityksen hyvien henkilöstökäytäntöjen luominen sekä mittaaminen	82
Kuvio 9	Henkilöstöjohtamisen käytännöt ja organisaation suorituskyky	97
Kuvio 10	Suorituskykyä tukeva henkilöstöjohtaminen.....	106

TAULUKOT

Taulukko 1	Tutkimukseen osallistuneet yritykset ja niiden ulkoiset kontekstitekijät	16
Taulukko 2	Tutkimuksessa mukana olleet henkilöstöjohtamisen asiantuntijat. ...	18
Taulukko 3	Henkilöstöhallinnon ja henkilöstöjohtamisen stereotypioita.	25
Taulukko 4	Henkilöstötoimintojen sopivuus.....	27
Taulukko 5	Kyselyn vastaajaryhmät sekä lähetettyjen kyselyiden ja vastausten määrät	28
Taulukko 6	Kyselytutkimuksen tulokset, moodit.....	30
Taulukko 7	Kyselytutkimuksen tulokset, pisteytystaulukko.	34
Taulukko 8	Tilastokeskuksen Yritysrekisterin vuositilaston mukaan vuonna 2012 Suomessa olevien yritysten lukumäärä, työntekijämäärä, liikevaihto sekä HR-henkilöstön määrä.....	55
Taulukko 9	Aineettoman pääoman lajit sekä niiden ilmeneminen työelämässä ja tulokset ja vaikutukset organisaatiolle	73
Taulukko 10	Normatiivisen johtamisen tunnusmerkkejä.....	93

1 JOHDANTO

Useat tutkimukset osoittavat, että hyvillä henkilöstöjohtamisen käytännöillä voidaan nähdä yhteys yrityksen parempaan suorituskykyyn (Guest & Bos-Nehles 2013, 79; Järström 2011, 23; Lumijärvi 2009, 109; Viitala 2007, 11; Storey, Saridakis, Sen-Gupta, Edwards & Blackburn 2010, 305.) Tutkimusten tulokset tukevat henkilöstöjohtamisen ja suorituskyvyn välisen yhteyden positiivista merkitystä. Toisaalta, tutkimukset eivät kuitenkaan pysty yksiselitteisesti avaamaan syitä siitä, miksi ja mistä tämä yhteys syntyy. Tämä on johtanut niin sanotun mustan laatikon (black box) tutkimiseen, jonka tavoitteena on selvittää, millä tavoin henkilöstöjohtaminen ja suorituskyky liittyvät toisiinsa. (Guest & Bos-Nehles 2013, 79.) Mustan laatikon tutkimisella yleisesti viitataan henkilöstöjohtamisen tai henkilöstökäytäntöjen, ja suorituskyvyn yhteyttä välittävien mekanismien tunnistamiseksi (Vanhala 2013, 7).

Stenius ja Vanhala (2013, 54–56) raportoivat tutkimuksestaan, että henkilöstökäytännöt selittivät merkittävästi työhyvinvoinnin tiloja, kuten työtyytyväisyyttä, henkistä hyvinvointia ja työuupumusta. Nämä puolestaan selittivät muun muassa työkykyä. Steniuksen ja Vanhalan mukaan henkilöstön havaitsemat henkilöstökäytännöt myös jonkin verran selittivät organisaation tuloksellisuutta. Tutkimuksensa pohjalta Stenius ja Vanhala ottivat kantaa myös henkilöstökäytäntöjen ja organisaation suorituskyvyn yhteyteen. Heidän mukaan tulokset vahvistivat oletusta siitä, että henkilöstökäytännöt ovat yhteydessä organisaation suorituskykyyn kuitenkin toimialakohtaisesti vaihdellen. He pitivät myös merkittävänä havaintona osallistavien henkilöstökäytäntöjen ja esimiestyön roolia välittävänä mekanismina henkilöstökäytäntöjen ja organisaation tuloksellisuuden suhteen.

Työministeri Ihalainen tuo Työelämä 2020 videotervehdyksessään esiin, että ”työ ihmisten kokemisessa on enemmän kuin keino tulla toimeen, se on tapa kuulua johonkin tärkeään yhteisöön” (Työelämä 2020). Työ merkitseekin ihmiselle muutakin kuin paikkaa hankkia toimeentulonsa. Työn kautta ihminen saa työyhteisössään arvostusta osaanavana työntekijänä. Hyvämaineisen työpaikan työntekijänä ihminen myös vahvistaa henkilökohtaista yleistä arvostustaan. (Pohjanheimo 2012, 118.) Hyvin toimiakseen, ja tulakseen arvostetuksi työpaikaksi, työyhteisö tarvitsee hyvää johtamista. Johtamisella vaikutetaan yrityksen toimintaan niin suoraan kuin välillisesti. (Alasoini 2013, 16–17; Lumijärvi 2009,10). Johtamista ei voi kuvaila yksiselitteiseksi toiminnaksi. Lumijärvi (2009, 101) tuokin esiin, että johtaminen on kontekstisidonnaista toimintaa, ja että kontekstitekijöitä, jotka johtamiseen vaikuttavat, on useampia. Siihen miten ihminen paikkansa työelämässä kokee ja näkee vaikutetaan kuitenkin hyvin paljon johtamisella – henkilöstöjohtamisella. Työelämä 2020 -hanke on ottanut tavoitteekseen nostaa Suomen työelämän Euroopan parhaaksi. Hankkeen perusajatus on, että Suomen kilpailukyvyn perustan luovat toimivat, tulokselliset ja uutta työtä luovat työpaikat. (Työelämä 2020.)

Jo edellä viitatussa videotervehdyksessään Ihalainen tuo esiin, että hankkeen tavoite on yhdistää hyvinvointi työssä ja työn tuottavuus toisiaan tukevinä asioina. Tähän pääsemiseksi hän nimeää hyvän johtamisen yhdeksi avaintekijäksi. (Työelämä 2020.)

Hyvinkin pelkistäen henkilöstön toiveena johtamisen osalta voisi todeta olevan inhimillisen kohtelun kaipuun. Työelämässä normaalit käytökseen liittyvät pienet asiat, kuten tervehtiminen ja toisten kohtelias huomioonottaminen, ovat monille täysin tuntematonta, vaikka ne työelämän ulkopuolella ovat luonnollinen osa kanssakäymistä. (Antila 2006, 67.) Stenius ja Vanhala (2013, 55) tuovat esiin työelämässä inhimillisyyden ja arvostuksen kokemisen merkityksen todetessaan, että ”keskeisiä työhyvinvoinnin lähteitä työntekijöille olivat säännöllinen, ystävällinen ja työntekijän näkemykset huomioonottava vuorovaikutus esimiehen kanssa, samoin kuin esimieheltä saatu oikeudenmukainen ja tasapuolinen kohtelu”. Järvensivu (2014, 180–180) puolestaan tarkastelee työelämätarinatutkimuksessaan suomalaista työelämää sisältä päin, työntekijän kertomana. Järvensivu nostaa esiin hyvinvointitekijänä työelämän rakenteet sekä yksilön mahdollisuuden vaikuttaa niihin. Järvensivu toteaa tutkimuksessaan, että yritykset pyrkivät liian monesti tekemään ratkaisujaan hyvinkin kapea-alaisesti, laskelmien pohjalta. Tällöin unohtuvat muut kuin toiminnan taloudelliset vaikutukset ja tekijät. Antila (2006, 68) puolestaan nostaa esiin proaktiiviset työpaikat. Hänen mukaansa silloin, kun organisaatioissa otetaan huomioon ihmiset ihmisinä, ja kun toimintaa määrittävät taloudellisten seikkojen lisäksi myös pragmaattiset normit, on ihmisten potentiaalia kyetty hyödyntämään tehokkaasti. Proaktiivisissa työpaikoissa työntekijä kokee itsensä työntekijänä arvostetuksi sekä työntekemisen mielekkääksi.

Suoritus, suorituskyky, suoriutumisen johtaminen ja suoriutumisen ohjaaminen – rakkaalla lapsella on monta nimeä. Näiden kaikkien termien ytimessä voidaan kuitenkin nähdä sama lähde, kyky siihen toimintaan, johon yrityksen olemassaolo perustuu. Kiinnostus yritysten suorituskykyä kohtaan on kasvanut huomattavasti viimeisimmän kahdenkymmenen vuoden aikana. Muuttuva ja kehittyvä elinympäristömme on luonut yrityksiin tarpeen tarkkailla ja ymmärtää muutosten merkitystä suoritukseen. Tarkasteltaessa suorituskykyä siihen liitetään erilaisia yrityksen kyvykkyyttä kuvaavia termejä kuten kannattavuus, tehokkuus ja tuottavuus. Taticchi, Tonelli ja Cagnazzo (2010, 4) tuovat esiin, että samanaikaisesti lisääntyneen tutkimuksen kanssa, kiinnostuksen painopiste on siirtynyt taloudellisesta ei-taloudelliseen suorituskyvyn tarkastelunäkökulmaan. Tarkastelu voidaan toteuttaa myös eri suunnista. Perinteisesti suorituskykyä on tarkasteltu, ikään kuin taustapeiliin katsoen, jo toteutuneen toiminnan lukujen valossa. Ukko, Karhu, Pekkola, Rantanen ja Tenhunen (2007a, 2–3) sen sijaan näkevät, että suorituskykyä tulisi tarkastella ensisijaisesti proaktiivisesti, potentiaalın sekä asioiden aikaansaamiskyvyn näkökulmasta eli eteenpäin katsoen.

Vaikka Guestin (1989), vielä tänä päivänäkin useasti viitattu artikkeli, on yli kaksikymmentä vuotta vanha ja käsittelee Britanniaa, voi tämän artikkelin nähdä hyvinkin

ajankohtaisena Suomalaisen työelämän kannalta vielä tänäänkin, kun yritykset kamppailevat tuottavuusongelmien kanssa ja yhteiskunnallisella tasolla pohditaan kolmikannan modernisointia. Guest (1989, 55) päättää artikkelinsa pohtimalla henkilöstöjohtamisen ja tuottavuuden välistä rajapintaa Britannian teollisuudessa. Hän toteaa, että monissa vakiintuneissa tehtaissa näkemyksenä oli, että ei ole tarvetta jatkaa kovinkaan nopeassa tahdissa tai pitkälle henkilöstöjohtamisen kanssa, koska on mahdollista toimia kyllin hyvin ilmankin. Huolimatta tehdyistä parannuksista tuottavuuteen, Guest näki Britannian teollisuuden kulkevan selvästi kilpailijoidensa takana. Siksi hän näki, että edelleenkin on siis tartuttava mahdollisuuksiin henkilöstövoimavarojen parempaan käyttöön. Kuten tällä hetkellä Suomessa pohditaan, pohti myös Guest, muutoksen vaikutusta ammattiyhdistysliikkeeseen sekä henkilöstöjohtamiseen.

Henkilöstöjohtamista on tutkittu jo useampia vuosikymmeniä eri näkökulmista, mutta tutkimuskohteena ovat yleensä olleet suuryritykset. (Järnlström 2011, 26; Saru 2009, 12; Vanhala & Kotila 2006, 78; Winne & Sels 2013, 173.) Taticchi ym. (2010, 11–12, 14–15) toteavat review-tutkimuksessaan, että pienten ja keskisuurten yritysten osalta johtamisen ja suorituskyvyn välinen tutkimus on kehittymätöntä. He tuovatkin tutkimuksessaan esiin, että suuryritysten osalta johtamisen ja suorituskyvyn välistä yhteyttä on tutkittu monipuolisesti. Sen sijaan tutkimus pienten ja keskisuurten yritysten osalta on jäänyt vähäisemmäksi. Lisäksi tutkimusagendat pienyritysten kohdalla ovat olleet painottuneempia kuin suuryrityksiin keskittyneissä tutkimuksissa. Suuryrityksissä tutkimuskiinnostus on jakautunut mallien kehittämisen ja implementoinnin osalta tasaisesti. Kun taas pienten ja keskisuurten yritysten osalta tutkimus on fokusoitunut pitkälti siihen, kuinka suuryrityksissä käytössä olevia malleja voidaan implementoida pieniin ja keskisuuriin yrityksiin. Nämä yritysryhmät eroavat toisistaan, eivätkä pienet ja keskisuuret yritykset ole pienoismalleja suuryrityksistä. Se mikä toimii suuryrityksessä, ei välttämättä toimi pienissä ja keskisuurissa yrityksissä. (Brännback, Carsrud & Kiviluoto 2014, 7.)

1.1 Tutkimuksen tavoite, tutkimusongelmat ja -rajaus

Tämän pro gradu -tutkimuksen tavoitteena on tutkia henkilöstöjohtamisen keinoja tukea keskisuuren yrityksen suorituskykyä. Tutkimuksessa näitä henkilöstöjohtamisen keinoja tarkastellaan kolmesta eri tehtävästä käsin: yrityksen ylimmän johdon, operatiivisen johdon sekä henkilöstötyön ammattilaisten näkökulmista käsin. Tutkimustavoitteen kautta päätutkimuskysymykseksi muotoutui:

- Miten suomalaisissa pk-sektorin case yrityksissä nähdään henkilöstöjohtamisella tuettavan yrityksen suorituskykyä?

Päätutkimuskysymystä lähestytään alatutkimuskysymysten avulla:

- Mitä henkilöstöjohtamisen koetaan olevan case organisaatioissa?
- Millaisena case organisaatioissa nähdään henkilöstöjohtamisen ja yrityksen suorituskyvyn yhteys?
- Millaisena nähdään henkilöstöjohtajan rooli?
- Millaisena case organisaatioissa koetaan kontekstin vaikutus henkilöstöjohtamiselle?

Tutkimuksessa oli mukana viisi yritystä, joista jokaisesta ylimmän johdon edustajana olivat toimitusjohtajat sekä operatiivisen johdon osalta yritysten lähiesimiehet. Lisäksi tutkimuksessa oli mukana viisi, tutkimuksessa mukana oleviin yrityksiin liittymätöntä henkilöstötyön ammattilaista. Monitapaukselliseksi tutkimukseksi (multiple-case study). voidaan kutsua tutkimusta, jossa tutkittavien kohteiden kontekstit ovat erilaiset. Monitapauksellinen tutkimus on relevantti silloin, kun halutaan tarkastella useampia tapauksia näiden välillä olevien samankaltaisuuksien tai eroavaisuuksien hahmottamiseksi. (Baxter ja Jack 2008, 550.) Tämän tutkimuksen voi katsoa täyttävän monitapauksellisen tutkimuksen piirteet.

Tutkimuksen tavoitteena oli tunnistaa eri positioista tarkasteluna näkemyksiä siitä, millaisina tutkittavat tahot näkevät henkilöstöjohtamisen mahdollisuudet ja toiminnollisuudet sekä keinot vaikuttaa keskisuuren yrityksen toimintaan ja suorituskykyyn. Tutkimuksessa ei siis ole tarkoitus mitata yritysten käytössä olevien henkilöstötoimintojen tehokkuutta tai vaikuttavuutta. Sen sijaan tavoitteena on tutkia kolmen eri toimijaryhmän näkemyksiä siitä, millaisena he näkevät henkilöstöjohtamisen keskisuuressa yrityksessä ajateltaessa yrityksen suorituskykyä. Tutkimuksessa keskitytään tarkastelemaan suomalaisia keskisuuria yrityksiä.

1.2 Tutkimuksen rakenne

Tämän tutkimuksen rakenne jakaantuu kuuteen päälukuun. Luvussa yksi käsitellään tutkimuksen tavoitetta, tutkimusongelmaa sekä rajausta. Luvussa yksi myös kuvataan

tutkimusmenetelmät sekä perustellaan niiden valinta. Johdannon jälkeinen luku käsittelee tutkimuksen toteutusta. Luvussa kaksi esitellään sekä tutkimuskohteet että aineiston keruu. Kolme seuraavaa lukua käsittelevät teoriaa ja empiriaa rinnakkain niin sanotun vetoketjumallin mukaisesti. Tavoitteena luvuissa kolme, neljä ja viisi on peilata tämän tutkimuksen tuloksia olemassa oleviin teoreettisiin näkökulmiin. Viimeisessä luvussa vastataan tutkimusongelmiin ja esitetään tutkimuksen keskeiset tulokset sekä johtopäätökset. Luvussa kuusi myös arvioidaan tutkimuksen luotettavuutta sekä esitetään mahdollisia jatkotutkimusaiheita.

Rakenteena päädyttiin vetoketjumalliin, koska tutkimus voitiin tehdä puhtaasti tutkijan omasta mielenkiinnosta sekä halusta syventää omaa osaamistaan valittujen aiheiden osalta. Tällöin ei ollut tarvetta erikseen korostaa tutkimuksen tuloksia omana, teoriasta erillisenä kokonaisuutena, vaan sen sijaan voitiin luoda tiivis yhteys viitekehyksen ja empirian välille.

2 AINEISTON KERUU

2.1 Tutkimusmenetelmät

Tässä tutkimuksessa käytettiin triangulaatiota niin tietolähteiden, menetelmien kuin aineiston keruun osalta. Triangulaatioon päädyttiin, koska tutkimuksessa haluttiin saada pro gradututkimuksen puitteissa mahdollisimman kattava kuva eri henkilöstöjohtamisen toimijoiden näkemyksistä henkilöstöjohtamisen keinoista yrityksen suorituskyvyn tukemisessa. Inspiraationa triangulaatiolle toimi Langevin Heavey, Beijer, Federman, Hermans, Klein, Mcclean ja Martinsonin (2013) tutkimus henkilöstöjohtamisen ja suorituskyvyn välisestä tutkimuksesta. Heidän mukaansa henkilöstöjohtamisen ja yrityksen suorituskyvyn yhteyden tutkimuksessa tulisi huomioida sekä organisaation taso, että henkilöstöjohtamisen toimintojen määritelmä.

Päätutkimusmenetelmänä pidettiin laadullista menetelmää, joka tässä tutkimuksessa oli haastattelu. Määrällinen tutkimusmenetelmä, kyselytutkimus, nähtiin tukitutkimusmenetelmänä, jonka tarkoituksena oli täydentää haastatteluun kerättyä tietoa. Langevin Heavey ym. (2013) suosittavat, että henkilöstöjohtamisen ja suorituskyvyn välisessä tutkimuksessa huomioidaan tietolähteet, käytäntöjen mittaamisen asteikko sekä se, tutkitaanko aiottuja vai toteutuneita henkilöstöjohtamisen toimintoja. Langevin Heavey ym. tuovat esiin, että henkilöstöjohtamisen politiikka ja käytännöt ovat kaksi eri asiaa. Aiotut käytännöt viittaavat henkilöstöstrategiaan kun taas toteutuneet toiminnot viittaavat käytäntöön. Tässä tutkimuksessa pää tietolähteinä olivat toimitusjohtajat sekä asiantuntijat, kun sen sijaan operatiivinen johto nähtiin tutkimuksen kannalta tukevana tietolähteenä. Näin ollen tutkimuksen painopiste oli henkilöstöstrategiassa sekä sitä kautta aiotuissa käytännöissä. Tavoitteena oli kuitenkin myös havainnoida sitä, heijastuvatko johdon ja asiantuntijoiden haastatteluissa esiin nostamat, suorituskyvyn kannalta tärkeiksi koetut henkilöstöjohtamisen tekijät, myös operatiivisen johdon näkemyksiin henkilöstöjohtamisen tärkeistä toiminnoista toteutuneissa käytännöissä. Pro gradu tutkimuksen puitteissa ei kuitenkaan voitu haastatella näin kattavaa joukkoa, joten operatiivista johtoa päädyttiin tutkimaan lomakekyselyllä.

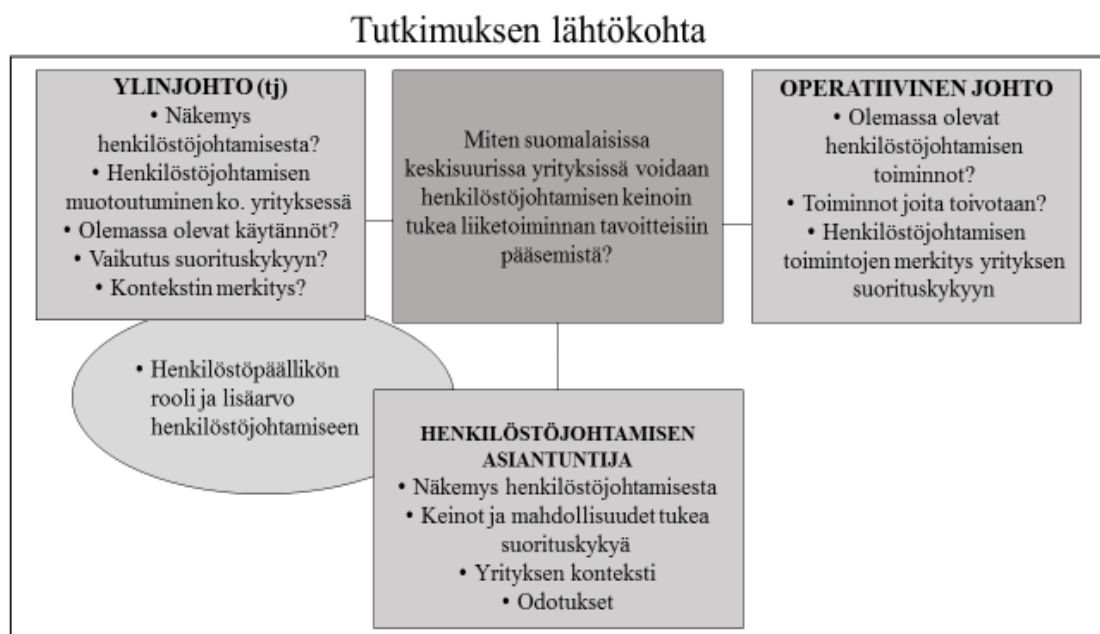
Tutkimuksessa viitekehystenä käytettiin Guestin (1997) henkilöstöjohtamisen mallia. Valittu viitekehys tuki triangulaatiota niin lähteiden, menetelmien kuin aineiston keruun osalta. Guestin mallissa yhdistyvät henkilöstöstrategia ja henkilöstöjohtamisen käytännöt, joten se antaa myös mahdollisuuden tarkastella sekä aiottuja että toteutuneita henkilöstöjohtamisen käytäntöjä.

Kvantitatiivinen ja kvalitatiivinen aineisto yhdistettiin tutkimuksessa. Näiden kahden erityyppisen aineiston yhdistämisellä pyrittiin syventämään ymmärrystä siitä, miten tutkittavat kohteet näkivät henkilöstöjohtamisen keinot tukea yrityksen suorituskykyä

sekä sitä, miten puheen tasolla esitetyt asiat käytännössä järjestetään henkilöstötoimintojen osalta. Tarkastelun painopisteenä pidettiin sen tutkimista, nähtiinkö aioitut ja toteutuneet henkilöstökäytännöt samoin. Näyttäytyikö henkilöstöjohtaminen suorituskyvyn näkökulmasta tarkasteltuna sekä haastatteluissa että käytetyissä henkilöstötoiminnoissa samanlaisina, sekä painottuvatko käytännön toiminnossa samat asiat kuin haastattelijan puheessa.

2.2 Tutkimuskohteet

Tutkimuskohteina olivat viiden yrityksen toimitusjohtajat ja operatiivinen johto, sekä viisi tutkimusyhtiöön liittymätöntä henkilöstöjohtamisen asiantuntijaa. Tässä tutkimuksessa henkilöstöjohtamisen asiantuntijuuden ajateltiin muodostuvan useammalla tavalla, kuten esimerkiksi aihetta paljon tutkimalla tai pitkään henkilöstöjohtamisen asiantuntijatehtävissä työskentelemällä. Yrityksen ylemmän johdon ja henkilöstöjohtamisen asiantuntijoiden näkemyksiä tutkittiin sekä teemahaastatteluin että kyselyn avulla. Kun taas tutkimuksessa mukana olevien yritysten operatiiviselle johdolle toteutettiin vain määrällisiin menetelmiin perustuva kyselytutkimus. Tutkimusasetelmaa kuvataan kuviossa 1.



Kuvio 1 Tutkimusasetelma ja lähtökohta

Tutkimuksen lähtökohtana oli sama näkökulma kuin Työelämä 2020 – hankkeella siitä, että Suomen kilpailukyvyn perustan luovat toimivat, tulokselliset ja uutta työtä luovat työpaikat. Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää ylimmän ja operatiivisen johdon

sekä asiantuntijoiden näkemyksiä siitä, miten henkilöstöjohtamisella voidaan tukea pienen ja keskisuuren yrityksen suorituskykyä. Kuviossa 1 havainnollistetaan kysymysten asettelun kautta tutkimusasetelmaa ja lähtökohtaa kolmesta eri tehtävästä käsin: yrityksen ylimmän johdon, operatiivisen johdon sekä henkilöstötyön ammattilaisten näkökulmista käsin.

Tutkimuksessa oli mukana viisi yritystä sekä viisi henkilöstöjohtamisen asiantuntijaa. Tutkimus rajattiin koskemaan pieniä ja keskisuuria yrityksiä (myöhemmin pk –yritys). Tilastokeskuksen (Tilastokeskus 2014b) mukaan pk –yrityksen määritelmän mukaan yrityksen palveluksessa on vähemmän kuin 250 työntekijää ja yrityksen vuosiliikevaihto on enintään 50 miljoonaa euroa tai taseen loppusumma on enintään 43 miljoonaa. Lisäksi yrityksen tulee olla riippumaton. Riippumattomuus tarkoittaa yritystä, jonka pääomasta tai äänivaltaisista osakkeista 25 prosenttia tai enemmän ei ole yhden sellaisen yrityksen omistuksessa tai sellaisten yritysten yhteisomistuksessa, joihin ei voida soveltaa tilanteen mukaan joko pk –yrityksen tai pienen yrityksen määritelmää. Pieneksi yritys määritellään silloin, kun sen palveluksessa on vähemmän kuin 50 henkilöä ja vuosiliikevaihto on enintään 10 miljoonaa euroa ja se täyttää aiemmin kuvatun määritelmän riippumattomuudesta. Tilastokeskuksen Yritysrekisterin (Tilastokeskus 2014a) mukaan Suomessa työskenteli pk -yrityksissä vuonna 2012 lähes miljoonaa henkilöä.

2.2.1 Yritykset

Yritykset valittiin niin, että ne olivat mahdollisimman erilaisia, mutta kuitenkin täyttävät keskisuuren yrityksen määritelmän. Tässä tavoitteessa onnistuttiinkin hyvin. Kaikki yritykset edustavat eri toimialoja, ja ne ovat hyvin erilaisia taustoiltaan. Tutkimuksessa mukana olevien yritysten elinkaaret sijoittuvat pitkälle aikavälillä. Vanhin yritys on 87 vuotta, ja iältään nuorin yritys on toiminut 7 vuotta. Tutkimukseen osallistuvista yrityksistä Vincit Oy:llä (myöhemmin Vincit) on asiantuntijaorganisaatio. Linkosuon Leipomo Oy (myöhemmin Linkosuon Leipomo), Tapola Oy (myöhemmin Tapola) sekä Pipeline Finland Oy (myöhemmin Pipelife) ovat valmistavaa teollisuutta, kun taas Linkosuon Kahvila Oy (myöhemmin Linkosuon Kahvila) on palveluorganisaatio. Tapolan toimintaan kuuluvat tuotteiden valmistuksen lisäksi kolme myyntipistettä, joiden toiminta tapahtuu kuitenkin alihankintana erillään Tapolan toiminnasta. Tutkimukseen osallistuneista yrityksistä vain Vincitillä työskentelee henkilö, jonka nimikkeenä on henkilöstöjohtaja. Pipelifellä työskentelee henkilö, joka vastaa yrityksen henkilöstön kehittämisestä, mutta tämä työ on vain osa hänen toimenkuvansa. Muissa yrityksissä erikseen henkilöstötoiminnoista tai -johtamisesta vastaavaa henkilöä ei ole.

Neljän yrityksistä voidaan todeta olevan Tilastokeskuksen ja EU:n virallisen määritelmän mukaisesti keskisuuri yritys. Virallisen määritelmän mukaan Pipelife on suuryri-

tys, sillä sen omistus on 100 prosenttisesti konserniyhtiöllä, joka taas on suuryritys. PipeLife voidaan kuitenkin tämän tutkimuksen osalta katsoa täyttävän pk -yrityksen kriteerit, sillä Pipelife -konserni ei millään muotoa ohjaa Pipelife Finlandia henkilöstöjohtamisen osalta, vaan yrityksessä kaikki toiminnot ja käytännöt on luotu suomen yrityksessä. Lisäksi Pipelifen henkilöstömäärä ja liikevaihto ovat määritelmän mukaiset. Tutkimukseen osallistuneet yritykset esitellään haastatteluhetken mukaisine kontekstitekijöineen taulukossa 1.

Kaksi tutkimuksessa mukana olevaa yritystä, Vincit ja Pipelife, ovat menestyneet erinomaisesti Great Place to work –kilpailussa. Vincit oli vuonna 2014 yleisen sarjan paras yritys ja Pipelife yleisen sarjan viides ja ensimmäinen teollisten yritysten sarjassa. Vuonna 2015 Vincit voitti yleisen sarjan ja Pipelife oli toinen. Vincit voitti myös Henry ry:n vuoden 2014 henkilöstöteko –palkinnon Utopia –hankkeellaan. Tutkimukseen osallistuneet yritykset muodostivat henkilöstöjohtamisen tutkimisen kannalta mielenkiintoisen joukon. Kahdessa yrityksessä oli nähty johtamisen kehittämisen kannalta tärkeäksi osallistua kilpailuihin, joissa julkisesti arvioidaan niiden henkilöstöjohtamista. Kun taas kolmessa yrityksessä ei ollut nähty tarpeelliseksi osallistua tällaisiin kilpailuihin.

Taulukko 1 Tutkimukseen osallistuneet yritykset ja niiden ulkoiset kontekstitekijät

Yritys	Henkilöstömäärä (2013) Kauppalehden tietojen mukaan (Kauppalehti, yritysroku)	Liikevaihto (2013) Kauppalehden tietojen mukaan	Toimiala (Teollisuuden toimialaluokittelun mukaan)	Informantti / haastattelun kesto (h:mm)
Linkosuon Leipomo Oy / Toimitusjohtaja Timo Jänne haastateltu 30.1.15	Linkosuon (sekä Leipomo oy että Kahvila oy) tiedot Kauppalehdessä yhtenä tietona 185	21 081 000 €	C Teollisuus, 10 Elintarvikkeiden valmistus	TJ1 / 0:58
Linkosuon Kahvila Oy / Toimitusjohtaja Kimmo Nurmi haastateltu 6.2.15	katso tiedot yllä	katso tiedot yllä	I Majoitus- ja ravitsemistoiminta, 56 Ravitsemistoiminta	TJ2 / 0:59
Pipelife Finland Oy / Toimitusjohtaja Kimmo Kedonpää haastateltu 16.2.15	60 (omilla sivuilla 120)	36 387 000 €	C Teollisuus, 22 Kumi- ja muovituotteiden valmistus	TJ3 / 1:14
Vincit Oy/ Toimitusjohtaja Mikko Kuitunen haastateltu 11.2.15	73	(9 kk) 4 082 000€	J Informaatio ja viestintä, 62 Ohjelmistot, konsultointi ja siihen liittyvä toiminta	TJ4 / 1:18
Tapola Oy Lihanjalostustehtäjä / Toimitusjohtaja Kristian Tapola, haastateltu 13.3.2015	85	11 831 000 €	C Teollisuus, 10 Elintarvikkeiden valmistus	TJ5 / 1:34

Tutkimuksen lähtökohtana oli olettamus, että yrityksen henkilöstöjohtamiseen vaikuttavat myös erilaiset kontekstitekijät. Tällaisina ulkoisina kontekstitekijöinä ajateltiin olevan muun muassa yrityksen koko sekä toimiala. Yllä olevassa taulukossa 1 on esitetty tutkimuksessa mukana olevista yrityksistä nämä ulkoiset kontekstitekijät. Henkilöstömäärä sekä liikevaihto ovat Kauppalehden internethaulla löydettävissä olevaa tietoa (Kauppalehti). Toimiala on määritelty Tilastokeskuksen Toimialaluokittelun mukaisesti (Tilastokeskus 2015a). Taulukosta 1 löytyvät myös haastateltujen toimitusjohtajien nimet sekä haastattelun kesto.

2.2.2 Henkilöstöjohtamisen asiantuntijat

Haastateltujen kokemus henkilöstöjohtamisesta oli laaja-alaista. Haastatellut henkilöstöjohtamisen asiantuntijat esitellään taulukossa 2. Taulukossa haastateltavasta tuodaan esiin haastatteluhetken mukainen tieto.

Taulukko 2 Tutkimuksessa mukana olleet henkilöstöjohtamisen asiantuntijat

Nimi	Toimi	Taustatiedot	Informantti / haastattelun kesto (h:mm)
Katriina Hälikkä /haastateltu 9.1.15		Nykyisessä toimessa ollut yli 7 v., jonka aikana yritys kasvanut henkilömäärältä huomattavasti.	AT1 / 1:30
Lea Hartikainen /haastateltu 19.1.15		Pitkä kokemus henkilöstöjohtamisesta niin yksityiseltä kuin julkiselta sektorilta, kaikkiaan kokemusta henkilöstöjohtamisesta lähes 30v.	AT2 / 0:59
Anne Haggrén, /haastateltu 19.1.15	Toimitusjohtaja / Virvo Oy	Perustanut ja omistaa Virvo Oy:n joka on henkilöstöjohtamisen asiantuntijatalo. Tehnyt koko työuransa henkilöstöjohtamisen saralla.	AT3 / 0:38
Pauli Juuti / haastateltu 9.2.15		Kirjoittanut useita kirjoja johtamisesta eri näkökulmista. Dosenttina Tampereen yliopistossa.	AT4 / 1:12
Mona Rundberg, / haastateltu 9.2.15	Toimitusjohtaja / Great Place to work Suomi	Great Place to work on kansainvälinen organisaatio, joka tarjoaa johtamisen kehittämisspalveluja ja järjestää vuosittain parhaat työpaikat kilpailun. Tätä ennen on toiminut useita vuosia kehittämisspällikkönä eräässä ministeriöissä.	AT5 / 0:56

Osa asiantuntijoista halusi esiintyä tutkimuksessa yksityishenkilönä, näin ollen heidän kohdallaan yritys on jätetty mainitsematta. Taulukosta 2 löytyvät myös haastateltujen asiantuntijoiden nimet, asema ja yritys (mikäli haastateltava sen halusi tuoda esiin) sekä haastattelun kesto. Asiantuntijoiden asiantuntemus henkilöstöjohtamisen osalta on erityyppistä ja muotoutunut hyvin eri tavoin. Kaksi asiantuntijoista työskenteli haastatteluhetkellä henkilöstöjohtajana. Heillä molemmilla on useiden vuosien kokemus henkilös-

tötyöstä, toisella noin kymmenen vuoden ja toisella kolmenkymmen vuoden kokemus. Yksi asiantuntijoista työskenteli toimitusjohtajana henkilöstöjohtamisen asiantuntijapalveluita tarjoavassa yrityksessä (Virvo Oy), hän on myös yrityksen perustaja. Yksi asiantuntijoista työskenteli toimitusjohtajana yrityksessä joka järjestää vuosittain Suomen parhaat työpaikat –kilpailun (Great Placet to work). Viides asiantuntija on Tampereen yliopiston henkilöstöasioiden ja johtamisen dosentti Pauli Juuti. Juuti on kirjoittanut useita kirjoja johtamisesta.

2.3 Tutkimusaineiston keruu

Tutkimuksessa yhdistettiin laadullista ja määrällistä tutkimusaineistoa. Yhtä lukuun ottamatta kaikki haastateltavat vastasivat myös kyselytutkimukseen. Näin ollen tutkittavien näkemykset suorituskykyä tukevasta henkilöstöjohtamisesta saatiin kartoitettua monipuolisesti. Pääpaino aineistossa oli kuitenkin selkeästi haastatteluin kerätyssä aineistossa.

Aineiston keruun haasteena näyttäytyi määrällisen aineiston kerääminen. Yrityksiä tutkimukseen etsittäessä, moni toimitusjohtaja perääntyi siinä vaiheessa kun hän kuuli, että tutkimukseen kuuluu myös operatiiviselle johdolle suunnattu kyselytutkimus. Toimitusjohtajat olisivat olleet valmiita haastatteluun, mutta eri syistä johtuen he eivät halunneet operatiivisen johdon osallistuvan kyselytutkimukseen. Tällaiseksi syyksi mainittiin esimerkiksi se, että yrityksessä on jo osallistuttu moniin erilaisiin henkilöstöä koskeviin kyselyihin.

2.3.1 Laadullisen tutkimusaineiston keruu

Laadullinen aineisto kerättiin haastatteluin, joita tehtiin yhteensä kymmenen, viisi toimitusjohtajahaastattelua ja viisi asiantuntijahaastattelua. Haastatteluiden kestot vaihtelivat 38 minuutista 94 minuuttiin. Toimitusjohtajien haastatteluiden tarkat kestot löytyvät taulukosta 1 ja asiantuntijoiden haastatteluiden kestot löytyvät taulukosta 2. Haastattelut toteutettiin teemahaastatteluina. Tuomi ja Sarajärvi (2009, 75–77) toteavat, että avoimessa teemahaastattelussa ei voida kysellä ihan mitä tahansa. Tuomi ja Sarajärvi opastavat pohtimaan huolellisesti miten teemat ohjaavat haastattelua. Tässä tutkimuksessa tähän haasteeseen pyrittiin vastaamaan siten, että jokaisen haastattelun aluksi haastateltavalle esitettiin kuvio 1 jonka avulla avattiin lyhyesti tutkimuksen tarkoitus sekä teemat. Tuomi ja Sarajärvi (2009, 75–77) tuovat esiin, että teemahaastattelun sekä avoimen syvähaastattelun välinen ero saattaa olla hyvinkin häilyvä. Tämän tutkimuksen haastattelumenetelmän voidaan kuitenkin todeta olevan lähempänä teemahaastattelua

kuin syvähaastattelua. Tämä arvio perustetaan siihen, että jokaisessa haastattelussa käsiteltiin kaikkia neljää etukäteen esitettyä teemaa. Nämä teemat olivat henkilöstöjohtaminen, suorituskyky, yrityksen kontekstin merkitys henkilöstöjohtamiseen sekä henkilöstöjohtajan rooli henkilöstöjohtamisessa.

Haastatteluiden lähtökohtana oli saada esiin haastateltavien omia tulkintoja sekä tunnistaa heidän antamiaan merkityksiä asioille. Tuomi ja Sarajärvi (2009, 75) toteavat sen olevan makuasian, että pitääkö kaikille haastateltaville esittää samat kysymykset, samassa järjestyksessä ja pitääkö sanamuotojen olla samat. Tämän tutkimuksen haastatteluissa tutkija pyrki antamaan tilaa haastateltavien, jolloin kysymysten esittämisjärjestystä, eikä sanamuotoa, pidetty merkityksellisenä. Liitteessä 1 esitetään haastattelukysymysrunko. Tutkija kuitenkin ohjasi haastattelun tarvittaessa takaisin teemoihin viittamalla haastattelun aluksi esitettyyn tutkimusasetelmaan. Haastatteluissa teemoja käsiteltiin muun muassa seuraavin kysymyksiin. Mitä koet henkilöstöjohtamisen olevan? Millaisista asioista teidän yrityksessä puhutaan kun käsitellään suorituskykyä? Millaiseksi arvioit henkilöstöjohtamisen toimintojen vaikutuksen yrityksen suorituskykyä tarkasteltaessa? Vaikuttaako yrityksen konteksti, esimerkiksi koko tai toimiala, johtamiseen? Mikä ja millaiset tekijät saavat sinut näkemään henkilöstöjohtajan tarpeelliseksi? Tai miksi henkilöstöammattilaista ei yritykseen haluta?

2.3.2 Määrällisen tutkimusaineiston keruu

Kyselytutkimus toteutettiin Webropol –järjestelmällä sähköisesti. Lisäksi kysely lähetettiin paperimuotoisena viidelle esimiehelle, sillä heillä ei ollut mahdollisuutta vastata sähköiseen kyselyyn. Kysely rakennettiin henkilöstöjohtamisen käytäntöjen ympärille. Kyselyssä mukana olevien henkilöstöjohtamisen toimintojen lähtökohtana käytettiin Langevin Heavey ym., (2013) tutkimuksessa tunnistettuja henkilöstöjohtamisen toiminnollisuuksia. Langevin Heavey ym tutkimuksessa esitetyt toiminnollisuudet olivat englanninkielisiä, joten ne käännettiin suomeksi. Toiminnollisuudet pyrittiin nimeämään mahdollisimman hyvin vastaamaan suomalaisessa kirjallisuudessa käytettyjä termejä, sekä pyrittiin löytämään niille mahdollisimman hyvin suomalaiseen työelämään sopivia esimerkkejä.

Vastaajaa pyydettiin tunnistamaan ne henkilöstöjohtamisen käytännöt, jotka he tunnistivat yrityksessä olevan käytössä, sekä merkitsemään ne käytännöt, jotka heidän mielestä tulisi hyvää suorituskykyä ajatellen olla käytössä. Vastaajia pyydettiin myös nimeämään ne henkilöstöjohtamisen käytännöt, jotka ovat heidän mielestään merkityksetömiä yrityksen suorituskyvyn kannalta. Lisäksi vastaajia pyydettiin arvioimaan tärkeysjärjestykseen omasta mielestään viisi tärkeintä henkilöstöjohtamisen toimintoa suorituskyvyn näkökulmasta tarkasteltuna, sekä lyhyesti perustelemaan valintansa. Kysely

oli täysin identtinen toimitusjohtajille ja yrityksen operatiiviselle johdolle. Asiantuntijoiden kysely erosi yhden kysymyksen osalta toimitusjohtajien ja operatiivisen johdon kyselystä. Asiantuntijoilta ei kysytty mitä toimintoja yrityksessä on käytössä, vaan sitä, mitkä toiminnot ovat heidän näkemyksensä mukaan hyvin johdetussa yrityksessä suorituskyyä ajateltaessa käytössä ja mitkä toiminnot ovat merkityksettömiä.

Kyselytutkimus pyrittiin pitämään mahdollisimman lyhyenä sekä helppona vastata. Liitteessä 2 esitetään kyselytutkimus ja kysymykset. Kysely lähetettiin kaikkiaan 79 vastaajalle, ja vastauksia saatiin 55. Toimitusjohtajia vastaajissa oli viisi, ja kaikilta saatiin vastaus. Asiantuntijoita vastaajissa oli viisi, ja heistä neljä vastasi kyselyyn. Operatiivisia esimiehiä oli 69 ja vastauksia operatiivisilta esimiehiltä saatiin 46.

2.4 Tutkimusaineiston analysointi

Perinteinen perusanalyysimenetelmä laadullisessa tutkimuksessa on sisällönanalyysi (Tuomi & Sarajärvi 2009, 91). Triangulaation käyttö monitasoisesti pro gradu tutkimuksessa oli haastava lähtökohta. Tutkimuksen luotettavuuden vuoksi niin sanottua vaikeuskerrointa ei haluttu lisätä ja siksi analyysiosuus pyrittiin pitämään mahdollisimman selkeänä. Hirsjärvi, Remes ja Sajavaara (2007, 219) näkevät, että analyysitavat voidaan tiivistää kahdella tavalla, selittämään pyrkiviin ja ymmärtämiseen pyrkiviin tapoihin. Tässä tutkimuksessa sisällön analyysillä tarkoitetaan Tuomea ja Sarajärveä (2009, 108) mukaillen tutkijan pyrkimystä luoda aineistostaan tutkittavaa ilmiötä kuvaava sanallinen ja selkeä kuvaus tiivistämänsä ja järjestämänsä aineiston pohjalta. Voitanee siis todeta, että tämän tutkimuksen analyysitapa on ymmärtämään pyrkivä. Hirsjärvi, Remes ja Sajavaara (2007, 224–225) toteavat, että tutkimuksen tulkintaa on aineiston analyysissa esiin nousevien merkitysten selkiyttäminen ja pohdinta. He toteavat, että tuloksista pitäisi pyrkiä laatimaan synteesejä, jotka kokoavat yhteen tulosten pääseikat ja antavat vastauksia asetettuihin ongelmiin. Tässä tutkimuksessa keskeiset analyysissa esiin nousseet tulokset pyrittiin eskaloimaan yhteen kuvioon (kuvio 10) ja sen tulkinta esitellään luvussa 6.1.

Tuomi ja Sarajärvi (2009, 91–92) esittelevät rungon laadullisen tutkimuksen analyysin etenemisestä. Ensimmäinen vaihe analyysiprosessissa on tehdä päätös siitä, mikä aineistossa tutkijaa kiinnosta. Toisena askeleena on läpikäydä aineisto, sekä erottaa ja merkitä kiinnostuksen kohteet. Tämän jälkeen merkityt asiat kerätään yhteen ja erotetaan muusta aineistosta. Kolmannessa vaiheessa luokitellaan, teemoitetaan tai tyypitellään aineisto. Lopuksi kirjoitetaan yhteenveto. Tässä tutkimuksessa aineiston analyysiprosessi eteni tämän rungon mukaisesti. Yhdeksän haastattelua litteroitiin. Litterointi toteutettiin kuuntelemalla äänitteet SoundScriber –ohjelmalla ja kirjoittamalla haastattelut sanasta sanaan, jokainen omaksi tiedostokseen. Litteroitaessa puhe kirjoitettiin do-

kumentteihin kuten haastatellut sen tuottivat. Litteroidun tekstin luottavuuden vuoksi pois jätettiin kuitenkin haastateltavien usein toistamat puhekielen täytesanat, kuten esimerkiksi ”niinku”. Yhden haastattelun teknisten ongelmien vuoksi sitä ei voitu litteroida, sen sijaan haastattelusta kirjoitettiin kolmen sivun mittaiset muistiinpanot, joita käsiteltiin analysoinnissa kuten litteroitua aineistoa. Aineiston kiinnostuksen kohteeksi valittiin tutkimusasetelmassa esitetyt kolme asiakokonaisuutta. Aineisto läpikäytiin useaan kertaan. Ensimmäisellä kerralla äänitteet kuunneltiin ja litteroitiin. Litteroitaessa tehtiin myös muistiinpanoja asiakokonaisuuksista. Tämän jälkeen litteroidut aineistot luettiin uudelleen läpi ja aineistosta merkittiin kiinnostuksen kohteet värikynillä asiakokonaisuuksien eli luokkien mukaan. Henkilöstöjohtamisen luokkaan liittyvät asiat merkittiin punaisella, suorituskyky luokkaan liittyvät asiat keltaisella ja konteksti -luokkaan liittyvät asiat vihreällä värillä. Seuraavassa vaiheessa näin luokitellut asiat teemoitettiin teoriasta johdettujen viidentoista eri teeman mukaan ja vietiin erilliseen excel -taulukkoon. Aineisto oli tässä vaiheessa vielä lajiteltu haastateltavien mukaan. Kaikkiaan näihin viidentoista teemaan litteroidusta aineistosta löydettiin yhteensä 218 eri esiin tullutta asiaa. Tämän jälkeen teemoitetut asiat jaettiin omiin, luokkiensa mukaisiin tiedostoihin sekä aineisto järjestettiin uudelleen teemojen mukaan. Näin toimien pyrittiin löytämään asioiden samankaltaisuuksia ja yhteenkuuluvuuksia sekä tunnistamaan niiden liittymät teoriaan. Tämän jälkeen yhteenvedot kirjoitettiin tutkimusdokumenttiin.

Analysoinnin voidaan näin ollen katsoa tehdyn teoriaohjaavasti. Teoriaohjaavassa analyysitavassa on teoreettisia kytkentöjä, mutta teoria toimii ennemminkin analyysin tekemisen apuna kuin ohjaavana tekijänä. Teoriaohjaavassa analyysissä on monesti kyse abduktiivisesta päättelystä, jolloin aineistolähtöisyys sekä mallit vaihtelevat prosessin aikana ajattelua suuntaavina tekijöinä. Teoriaohjaavassa analyysissä myös tutkijan aikaisempi tieto ohjaa ja auttaa analyysin teossa, jopa eklektisestikin. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 95–97.) Teoriaohjaava analyysi voi kallistua joko induktiivisen tai deduktiivisen päättelyn suuntaan, riippuen pitkälti siitä, missä vaiheessa tutkija ottaa mukaan teorian ohjaamaan päättelyään. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 100). Tässä tutkimuksessa jo litterointivaiheessa tunnistettiin joitakin esiin nousevia teemoja. Teoriat otettiin mukaan heti aineiston litteroinnin päätyttyä, ennen varsinaisen systemaattisen analyysin alkamista sillä jo luokittelun lähtökohtana oli tutkimuksessa käytetty teoria. Tämän voitaneen todeta olevan varhainen analysointivaihe. Näin ollen, vaikka päättely on siis abduktiivista, on siinä paljon vaikutteita deduktiivisesta päättelystä.

Kyselytutkimuksen osalta tulosten käsittelyssä keskityttiin analysoimaan vastaajien mielestä tärkeimmät suorituskykyä tukevat henkilöstöjohtamisen keinot. Vastaajia pyydettiin arvioimaan henkilöstötoiminnot järjestysasteikolla tärkeysjärjestykseen siten, että kaikista tärkein toiminto sai arvon 1, toiseksi tärkein arvon 2, kolmanneksi tärkein arvon 3, neljänneksi tärkein arvon 4 ja viidenneksi tärkein arvo 5. Annetut arvot koodattiin siten, että arvolle ”1. tärkein” annettiin viisi pistettä, arvolle ”2. tärkein” annettiin

neljä pistettä, arvolle ”3. tärkein” annettiin kolme pistettä, arvolle ”4. tärkein” annettiin kaksi pistettä ja arvolle ”5. tärkein” annettiin yksi piste. Tämän jälkeen koodauksen kautta saadut pistemäärät laskettiin yhteen. Eskola ja Suoranta (1998, 69) toteavat, että useamman tutkimusmenetelmän käytöllä voidaan pienentää mahdollisesti syntyvää luotettavuusvirhettä. Tutkimuksen luotettavuuden vuoksi järjestettyä aineistoa analysoitiin myös sijaintilukujen avulla. Tutkimuksen luotettavuuden lisäämiseksi vastauksista etsittiin myös tyyppiä eli moodit.

3 HENKILÖSTÖJOHTAMINEN

3.1 Henkilöstöjohtamisen monimuotoisuus

Henkilöstöjohtamisen monimuotoisuus vaikuttaa pitkälti myös sen tarkasteluun. Henkilöstöjohtamista voidaan tarkastella niin strategisen tason toimintana kuin operatiivisen tason toimintana. Henkilöstöjohtamista voidaan tarkastella myös eri työelämän toimijoiden näkökulmasta kuten esimerkiksi ylimmän johdon, operatiivisen johdon tai henkilöstön näkökulmasta. Myös aikaperspektiivi muuttaa henkilöstöjohtamisen tarkastelua, eri aikakaudet tuovat henkilöstöjohtamisen määritelmään erilaisia painotuksia. Henkilöstöjohtamiselle ei olekaan olemassa yhtä, kaiken kattavaa määritelmää. (Guest 1987, Juuti & Luoma 2013, Saru 2009, Viitala 2007.)

”Henkilöstö on yrityksen tärkein voimavara” on tuttu hokema. Henkilöstöjohtamiseen ovat aikojen saatossa vaikuttaneet monen eri tieteen alan teoriat ja mallit. Tämä voidaankin nähdä yhtenä syynä siihen, miksi henkilöstöjohtamisen tarkasteleminen näyttää sirpaleisena. (Viitala 2007, 37.) Käsitellessään henkilöstöjohtamisen historiaa Luoma (2006, 71–72) tuokin esiin, että vaikka henkilöstöressurssien tunnustetaan olevan yrityksen yksi keskeisimmistä sisäisistä resursseista, näkemykset siitä, mitä henkilöstöjohtaminen oikeastaan on, ja miten se kytkeytyy osaksi kokonaisjohtamista, on edelleenkin jatkuvan tarkastelun alla.

Henkilöstöjohtamisen ja yrityksen suorituksen välistä yhteyttä on pyritty selvittämään jo 1980 –luvulta lähtien. Aihetta on tutkittu monista eri näkökulmista ja tutkijat ovat julkaisseet useita artikkeleita sekä kirjoja tutkimuksien tuloksena. (Paauwe ym. 2013, 2; Vanhala, 2013, 3–4.) Vaikka yksiselitteistä yhteyttä ei ole kyetty todistamaan, on eri tutkimuksissa todettu, että henkilöstöjohtamisella on vaikutusta yrityksen suorituskykyyn. (Guest & Bos-Nehles 2013, 79; Järnlström 2011, 23; Lumijärvi 2009, 109; Viitala 2007, 11, Storey, Saridakis, Sen-Gupta, Edwards & Blackburn 2010, 305.) Tutkimustulokset henkilöstöjohtamisen vaikutuksista ovat kuitenkin ristiriitaisia (Storey ym. 2010, 321 – 322). Storey ym. (2010, 305–306) tuovatkin esiin, että tutkimuksissa on rajoitteita, jotka vaikeuttavat yksiselitteisen yhteyden todentamista. Tällaisina rajoitteina Storey ym. näkevät esimerkiksi sen, että tutkimuksissa ei tuoda esiin henkilöstön reaktioita henkilöstökäytäntöihin, eikä tutkimus ole kohdentunut pieniin yrityksiin. Pieniin yrityksiin kohdistuvan tutkimuksen puutteen he näkevät merkittävänä sekä pk-yritysten suuren työllistämisaikutuksen vuoksi, että pk-yritysten selvästi erottuvan johtamistyylin ja henkilöstöjohtamisen tapojen vuoksi. Langevin Heavey ym. (2013, 147) puolestaan tuovat esiin, että johtuen perustavaa laatua olevista eroavaisuuksista ymmärryksessä, sekä ajatuksissa henkilöstöjohtamisen toiminnollisuuden kokonaisuudesta, on myös henkilöstöjohtamista koskevien tutkimustulosten vertailu vaikeaa. Joissakin tut-

kimuksissa henkilöstöjohtamisen toiminnoiksi luetaan vain työvoimaan (eng. employment practice) liittyvät käytännöt, kun taas toisissa laajennetaan käsitys koskemaan kaikkia työntekemiseen (eng. work practice) liittyviin käytäntöihin.

3.1.1 Henkilöstöhallinnollinen ja henkilöstöjohtamisen näkökulma

Guest (1987, 507 – 508) määrittää henkilöstöjohtamista vertaamalla henkilöstöhallinnollisuuteen ja henkilöstöjohtamiseen liittyviä kirjallisuudesta löytyviä stereotyyppisiä olettamuksia. Näitä stereotyyppisiä näkemyksiä henkilöstöhallinnon ja henkilöstöjohtamisen välillä esitetään taulukossa 3.

Taulukko 3 Mukaalle Guest (1987, 507) henkilöstöhallinnon ja henkilöstöjohtamisen stereotyyppioita.

	Henkilöstöhallinto	Henkilöstöjohtaminen
Aika ja suunnitelma perspektiivi	Lyhyt tähtäin reaktiivinen ad hoc (tilapäinen tarkoitus) marginaalinen (epäoleellinen)	Pitkä tähtäin proaktiivinen strateginen kokonaisvaltainen
Psykologinen sopimus	Noudattaminen	Sitoutuminen
Kontrollointi	Ulkoinen	Itsekontrolli
Työtekijäsuhteiden perspektiivi	Pluralistinen (moniarvoinen) kollektiivisyys matala luottamus	Unitaristinen (yhtä persoonaa korostava) yksilöllisyys korkea luottamus
Ensisijainen rakenne	Byrokraattinen / mekanistinen keskitetty muodolliset määritellyt roolit	Orgaaninen hajautettu joustavat roolit
Roolit	Asiantuntijuus / ammattilaisuus	Laaja-alaisesti linjajohtoon integroidut roolit
Arviointi kriteerit	Kustannustehokkuus	Maksimaalinen hyödyntäminen (inhimillisen pääoman merkitys)

Taulukossa 3 Guest (1987, 507) kuvaa stereotyyppisten käsitysten pohjalta näkemyksellisiä eroja henkilöstöhallinnon ja henkilöstöjohtamisen välillä. Henkilöstöhallinnollinen toiminta nähdään tässä vertailussa lyhyen tähtäimen toimintana, jonka psykologinen

sopimus perustuu noudattamiseen. Sen sijaan henkilöstöjohtaminen nähdään pitkántähtäimen strategisena toimintana, jonka psykologinen sopimus muodostuu sitoutumisen tematiikasta. Myös Luoma (2006, 72–73) tekee eron henkilöstöhallinnolliselle ja henkilöstöjohtamisen toiminnalle. Kuten Guest, myös Luoma määrittelee henkilöstöjohtamisen kokonaisvaltaiseksi toiminnaksi. Hän näkee, että henkilöstökäytäntöjen avulla henkilöstöjohtamisella pyritään vaikuttamaan laaja-alaisesti yrityksen toimintaan, ohjaten sitä strategisesti valittuun suuntaan. Henkilöstöjohtaminen edellyttää henkilöstön suoriutumiseen vaikuttavien toimenpiteiden, kuten palkistamisen ja työsuorituksen arvioinnin samanaikaista ja -suuntaista hyödyntämistä.

Taulukossa 3 esiintyvien eroavaisuuksien mukaan henkilöstöhallinto nähdään byrokraattisena, kun sen sijaan henkilöstöjohtaminen nähdään orgaanisen rakenteen mukaisesti joustavana toimintana. Henkilöstöhallinnon roolit ovat asiantuntija rooleja, ollen henkilöstöjohtamisen liiketoimintaan integroituneita rooleja irrallisempia organisaation keskeisistä rooleista. (Guest 1997.) Henkilöstöjohtamisessa työntekijä nähdään unitarisesti, jonka mukaan yksilö on henkilöstöjohtamisen lähtökohta. Myös Luoma (2006, 72–73) nostaa esiin henkilöstöjohtamisen periaatteena arvomaailman, jossa henkilöstöllä itsessään on arvoa johtamisen elementtinä. Henkilöstöjohtamisen tuloksena esiin saavat yksilön piirteet kuten esimerkiksi sitoutuminen, joustavuus ja aloitteellisuus, koetaan hyödyllisiksi ja organisaatiota palveleviksi ominaisuuksiksi.

Taulukko 3 tuo esiin, että henkilöstöhallintoa arvioidaan sen kustannustehokkuuden kautta, kun sen sijaan henkilöstöjohtamisen taloudellinen intressi on löytää tuottavuutta aineettoman pääoman kautta. Henkilöstöjohtamisen teorioissa näitä eroja pidetään tyypillisesti tunnusomaisina silloin, kun tarkastellaan henkilöstöhallinnon kehittymistä henkilöstöjohtamiseksi. Guest (1997, 508) kuitenkin tuo esiin, että helposti ymmärretään väärin koettaessa henkilöstöjohtaminen jollakin tavoin suotavampana, tai jopa parempana toimintana, kuin henkilöstöhallinnollinen toiminta. Näin yksioikoista päätelmää ei kuitenkaan Guestin mukaan tule tehdä, sillä yrityksen kontekstista saattaa nousta tarpeita hyvinkin byrokraattiselle, tai muuten vahvasti henkilöstöhallinnolliselle toiminnalle. Henkilöstöjohtamisen piirteet jotka korostavat sekä kokonaisvaltaisuutta että arvomaailmaa, missä henkilöstöllä itsessään on arvoa johtamisen elementtinä, luo helposti idealistista kuva siitä, mitä henkilöstöjohtamisen pitäisi olla, kuin mitä se todellisuudessa oikeastaan on (Luoma 2006, 72–73).

Aaltonen, Luoma ja Rautiainen (2004, 109–120) puolestaan jakavat henkilöstöjohtamisen neljään eri kehitysvaiheeseen yrityksen kasvuvaiheen mukaan. Ensimmäistä tasoa, alkeellista henkilöstöjohtamista, Aaltonen ym. kutsuvat nolla-tasoksi. Ensimmäisen vaiheen henkilöstöjohtamiselle on tyypillistä, että se ei ole kovinkaan hyvin yhteydessä yrityksen strategiaan. Tälle vaiheelle on myös tyypillistä, että vain pakolliset henkilöstöhallinnolliset toiminnot, kuten esimerkiksi palkanmaksu, tulevat hoidetuksi. Toista vaihetta Aaltonen ym. kutsuvat perustasoksi, tällöin henkilöstöjohtaminen on jo

jossain määrin koordinoitua ja tukee yrityksen strategiaa. Henkilöstöhallinto nähdään kuitenkin ennen kaikkea palvelufunktiona, vaikka organisaatiossa on havaittavissa jo selkeitä, tunnistettavia muotoja. Kolmannessa eli kehittyneessä vaiheessa henkilöstöjohtaminen koetaan muun johtamisen kanssa tasaveroiseksi johtamisen toiminnaksi. Henkilöstöjohtamisella on kaksisuuntainen kytkeä strategiaan, se toteuttaa strategiaa henkilöstötoimintojen kautta ollen kuitenkin myös mukana määrittelemässä strategiaa. Tällä kolmannella tasolla henkilöstöjohtamisen asiantuntemuksen on jo oltava erittäin kehittyntä ja henkilöstöjohtamisessa tuleekin nähdä organisaation koko toimintakenttä sekä kytkeä rakentamaan kaikkiin sen osa-alueisiin liittyviä käytäntöjä. Aaltonen ym. (2004) tuovat esiin, että henkilöstöjohtamisen kehittyneemmillä tasoilla siirtyminen tasolta toiselle ei ole mahdollista pelkästään henkilöstöjohtamisen varassa, vaan siirtyminen vaatii kaikilta johtamisen toimijoilta ymmärryksen johtamisen kokonaisuudesta. Neljäs vaihe eli edistyneellinen taso tarkoittaa henkilöstötoimintojen ja strategian saumatonta yhteensovittamista. Tällöin henkilöstö nähdään ja sitä hyödynnetään strategisena kilpailuetuna.

3.1.2 Henkilöstötoiminnot

Guestin (1997, 270–273) mukaan yrityksen suorituskykyä tukevat henkilöstötoimintojen kokonaisuus voi muotoutua usealla eri tavalla. Guest tuo esiin, että erilaisia näkemyksiä siitä, millainen on parhaiten suorituskykyä tukeva henkilöstötoimintojen kokonaisuus, erottavat erilaiset sopivuuden lähestymistavat. Guest erottelee näkemykset lähestymistavoista neljään pääluokkaan, joista yksi on jakaantunut kahteen osa-alueeseen. Nämä viisi näkemystä eroavat sisäisen ja ulkoisen ulottuvuuden sekä kriteeristön (arvosteluperuste) merkityksellisyyden osalta. Taulukko 4 esittää Guestin mallin mukaiset tekijät pohdittaessa yritykseen sopivaa henkilöstötoimintojen kokonaisuutta.

Taulukko 4 Mukaellen Guest (1997, 271) henkilöstötoimintojen sopivuus

	Tietyt kriteerit	Ei kriteereitä
Sisäinen	Sopivuus parhaisiin käytäntöihin	Sopivuus kokonaisuuteen Sopivuus ”nippuun”
Ulkoinen	Sopivuus strategiseen vuorovaikutukseen	Sopivuus kontingenssiin

Yritykseen suorituskykyä tukevat henkilöstötoiminnot voidaan määrittää joko strategisen vuorovaikutuksen, kontingenssin, parhaiden käytäntöjen, kokonaisuuden tai niin sanotun nipun sopivuuden näkökulmasta. Strategisen vuorovaikutuksen lähestymistavan mukaan henkilöstötoiminnot pyritään luomaan siten, että ne heijastavat yrityksen strategiaa. Oleellista henkilöstötoiminnoissa on myös huomioida vuorovaikutus henkilöstö-

toimintojen ja ympäristön välillä. Tämän lähestymistavan mukaan suunnittelun keskipisteenä on strategian ja toimintojen yhteensopivuus. Kontingenssilähestymistapa heijastaa perinteistä kontingenssiteoriaa. Tämän lähestymistavan mukaan ne organisaatiot, joissa henkilöstötoimintojen kautta voidaan reagoida herkästi ulkoisiin muuttuviin tekijöihin, menestyvät ja saavuttavat hyvän suorituskyvyn. Ulkoisina tekijöinä voidaan nähdä esimerkiksi markkinoiden muutokset tai toimialojen lainsäädännölliset piirteet. Parhaiden käytäntöjen lähestymistavan mukaan, mitä lähemmäksi ihanteellisinta yhdistelmää eri toimintojen osalta yrityksessä päästään, sitä parempi on yrityksen suorituskyky. Kokonaisuudenlähestymistavan mukaan toimintojen summa on enemmän kuin sen yksittäiset osat. Tämän lähestymistavan mukaan oleellista onkin löytää sopiva yhdistelmä eri henkilöstötoimintoja. Kokonaisuuden kannalta yhdenkin tärkeän henkilöstötoiminnon puuttuminen vaikuttaa näkemyksen mukaan suorituskykyyn. Niin sanotun nippulähestymistavan mukaan avaintekijänä on sen määrittäminen, millainen on yrityksen kannalta tehokkain konstruktio henkilöstötoiminnoista. Henkilöstötoiminnoista voidaan luoda useita erilaisia yhdistelmiä, mutta oleellista on tunnistaa suorituskyvyn kannalta tehokkain yhdistelmä toimintoja eli nippu. (Guest 1997, 270–273.)

Tässä tutkimuksessa toteutettiin kysely, jossa pyydettiin valitsemaan ja laittamaan järjestykseen viisi suorituskyvyn kannalta tärkeintä henkilöstötoimintoa. Kysely lähetettiin kaikille haastatelluille sekä haastateltujen toimitusjohtajien yrityksessä työskenteleville operatiivisille esimiehille (taulukko 5). Kyselyitä lähetettiin kaikkiaan 79 ja vastauksia saatiin 55.

Taulukko 5 Kyselyn vastaajaryhmät sekä lähetettyjen kyselyiden ja vastausten määrät

Vastaajaryhmä	lähetetyt kyselyt	vastaukset
Henkilöstöjohtamisen asiantuntijat	5	4
Toimitusjohtajat	5	5
Linkosuon kahvila operatiiviset esimiehet	25	17
Linkosuon leipomo operatiiviset esimiehet	7	5
Pipelife operatiiviset esimiehet	23	16
Tapola operatiiviset esimiehet	6	4
Vincit operatiiviset esimiehet	8	4
YHTEENSÄ	79	55

Taulukossa 5 esitetään lähetettyjen kyselyiden sekä saatujen vastausten määrät vastaajaryhmittäin. Kaikkien vastaajien vastausprosentti oli 70. Aktiivisimpia vastaajia olivat toimitusjohtajat, he vastasivat sata prosenttisesti. Sen sijaan Vincitin operatiiviset esimiehet olivat passiivisimpia vastaajia, heistä vastasi vain puolet eli 50%.

Taulukoissa 6 ja 7 sekä kuviossa 2 selvitetään kyselytutkimuksen tuloksia. Kaikkiaan kyselyssä esitettiin 36 eri henkilöstöjohtamisen toimintoa, joista pyydettiin valitsemaan viisi tärkeintä ajateltaessa yrityksen suorituskykyä. Tarkasteltaessa vastauksia voidaan todeta, että viisi tärkeintä henkilöstöjohtamisen toimintoa suorituskykyä tarkasteltaessa muodostuvat alle kymmenen toiminnon joukosta. Yksitoista vastaajaa nimensi tärkeimmäksi toiminnoksi ilmapiirin ja kymmenen vastaajaa puolestaan henkilövalinnat. Kuusi vastaajaa näki tärkeimmäksi rekrytointin, jolla tarkoitettiin esimerkiksi työhaastatteluja soveltuvuusarviointia. Muut tärkeimmäksi nimetyt toiminnollisuudet, palkkausjärjestelmä, työnsuunnittelu, suorituksen johtaminen, kehityskeskustelut, kehittäminen, koulutus, osallistuminen, itsenäisyys, vastuut, työturvallisuus, työhyvinvointi, viestintä, organisaatiostrategia hajottivat näkemyksiä tärkeimmästä henkilöstötoiminnosta suorituskykyä ajateltaessa.

Kyselyyn vastasi kaikkiaan 55 henkilöä, näistä 37 vastaajaa valitsi ilmapiirin viiden tärkeimmän toiminnon joukkoon. Mikäli taas lasketaan yhteen henkilövalinnat ja rekrytointi, nousevat nämä henkilöstön palkkaamiseen liittyvät toiminnollisuudet toiseksi tärkeimmäksi henkilöstötoiminnollisuudeksi 26 vastaajan näkemyksissä. Kolmanneksi tärkeimmäksi toiminnoksi valikoitui näin tarkastellen osallistuminen. Vastaajista 22 valitsi osallistumisen viiden tärkeimmän toiminnon joukkoon.

Tarkasteltaessa vastuksia jakauman keskilukujen, tässä tapauksessa moodin, kautta, näyttäytyy ilmapiiri tärkeimpänä toimintona. Ilmapiiri on nimetty tärkeimmäksi, toiseksi tärkeimmäksi sekä kolmanneksi tärkeimmäksi henkilöstöjohtamisen toiminnoksi. Moodijakauma näkyy taulukossa 6. Mikäli rekrytointi ja henkilövalinnat lasketaan yhdeksi henkilöstön palkkaamisen toiminnollisuudeksi, on tämä toiminnollisuus moodin kautta tarkastellen tärkein toiminto yrityksen suorituskykyä ajateltaessa. Ilmapiirin voi tällöin todeta toiseksi tärkeimmäksi henkilöstötoiminnoksi.

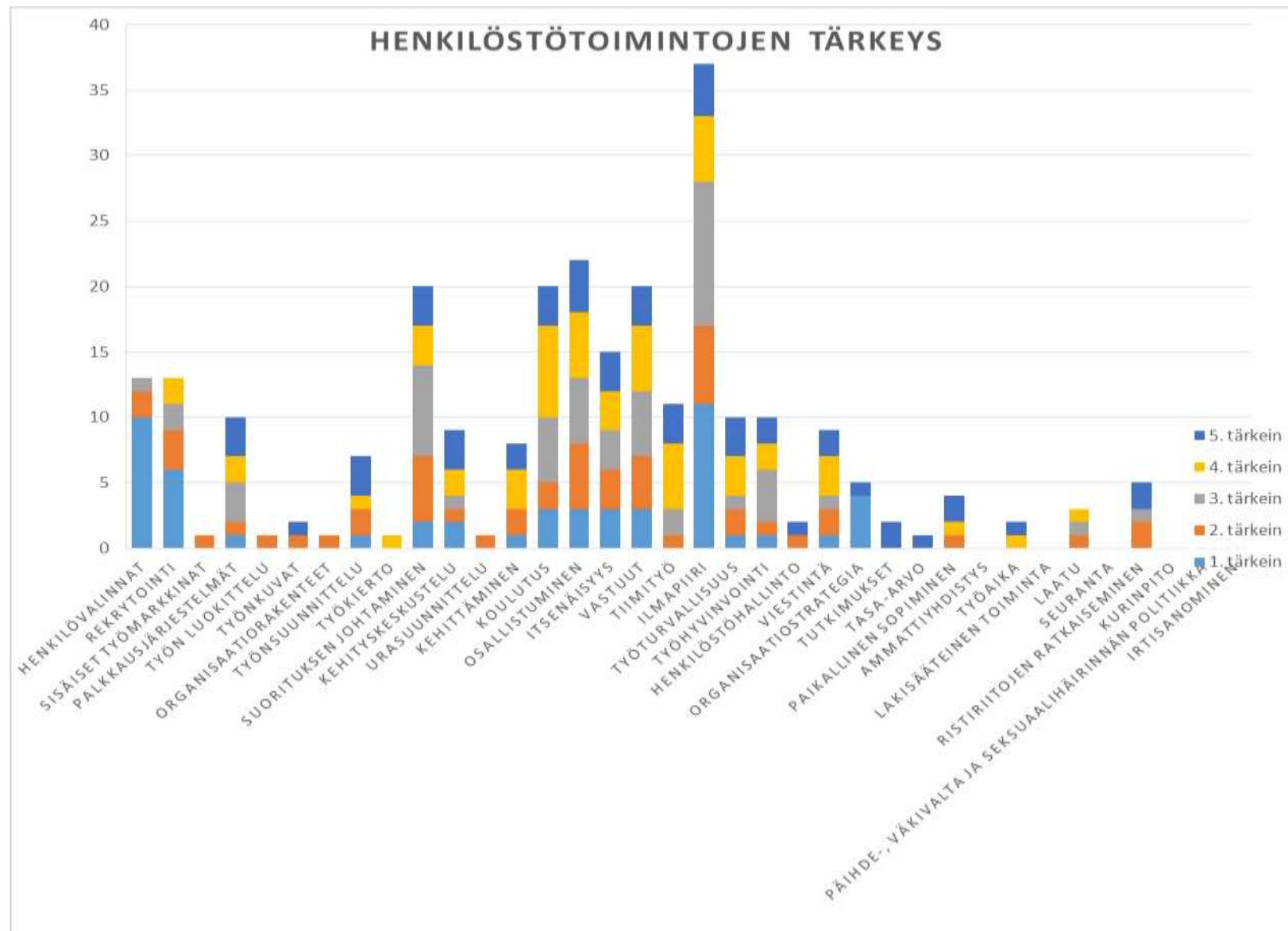
Kyselyn voi todeta olevan harhaanjohtava siltä osin, että siinä on jaoteltu kaksi hyvin samankaltaiseksi katsottavaa toimintoa kahdeksi eri toiminnoksi. Mikäli nämä kaksi toimintoa, henkilövalinnat ja rekrytointi, olisi käsitetty yhdeksi henkilöstön palkkaaminen -toiminnollisuudeksi, saattaisi lopputulos olla erilainen. Tämä tekijä huomioidaan jonkin verran tässä analyysissä. On kuitenkin muistettava, että mikäli tämä olisi ollut oikea vastausvaihtoehto, olisi se saattanut vaikuttaa muihin valintoihin.

Taulukko 6 Kyselytutkimuksen tulokset, moodit

	1. tärkein	2. tärkein	3. tärkein	4. tärkein	5. tärkein
Irtisanominen	0	0	0	0	0
Päihde-, väkivalta ja seksuaaliväkivallan politiikka	0	0	0	0	0
Kurinpito	0	0	0	0	0
Ristiriitojen ratkaiseminen	0	2	1	0	2
Seuranta	0	0	0	0	0
Laatu	0	1	1	1	0
Lakisääteinen toiminta	0	0	0	0	0
Työaika	0	0	0	1	1
Ammattiyhdistys	0	0	0	0	0
Paikallinen sopiminen	0	1	0	1	2
Tasa-arvo	0	0	0	0	1
Tutkimukset	0	0	0	0	2
Organisaatiostrategia	4	0	0	0	1
Viestintä	1	2	1	3	2
Henkilöstöhallinto	0	1	0	0	1
Työhyvinvointi	1	1	4	2	2
Työturvallisuus	1	2	1	3	3
Ilmapiiri	11	6	11	5	4
Tiimityö	0	1	2	5	3
Vastuut	3	4	5	5	3
Itsenäisyys	3	3	3	3	3
Osallistuminen	3	5	5	5	4
Koulutus	3	2	5	7	3
Kehittäminen	1	2	0	3	2
Urasuunnittelu	0	1	0	0	0
Kehityskeskustelu	2	1	1	2	3
Suorituksen johtaminen	2	5	7	3	3
Työkierto	0	0	0	1	0
Työnsuunnittelu	1	2	0	1	3
Organisaatorakenteet	0	1	0	0	0
Työnkuvat	0	1	0	0	1
Työn luokittelu	0	1	0	0	0
Palkkausjärjestelmät	1	1	3	2	3
Sisäiset työmarkkinat	0	1	0	0	0
Rekrytointi	6	3	2	2	0
Henkilövalinnat	10	2	1	0	0

Taulukko 6 osoittaa, että tarkasteltaessa moodien kautta annettuja tärkeysjärjestyksiä, tärkeimmäksi suorituskyyä tukevaksi henkilöstöjohtamisen keinoksi nimetään ilmapiiri. 11 vastaaja näki sen kaikkien tärkeimpänä. 10 vastaaja nimesi kaikkien tärkeimmäksi henkilöstötoiminnoksi henkilövalinnat. Rekrytoinnin nimesi kuusi vastaaja tärkeimmäksi henkilöstötoiminnoksi.

Kuviossa 2 havainnollistetaan graafisesti viiden tärkeimmän henkilöstötoiminnon jakautumista vastauksissa. Kuvion 2 kautta tarkasteltaessa ilmapiiri näyttäytyy selkeästi tärkeimpänä henkilöstötoimintona. Kaikkiaan 37 vastaajaa nostaa ilmapiirin viiden tärkeimmän henkilöstöjohtamisen toiminnoksi yrityksen suorituskyyä tarkasteltaessa. Osallistuminen, joka nousee toiseksi tärkeimmäksi tätä kautta tarkasteltuna, jää selkeästi ilmapiirin jälkeen. Vastaajista 22 nimeää osallistumisen viiden tärkeimmän henkilöstötoiminnon joukkoon kysyttäessä henkilöstöjohtamisen toimintojen merkitystä suorituskyyyn kannalta. Seuraavat kolme henkilöstötoimintoa (vastuut, koulutus ja suorituksen johtaminen) jäävät vain hieman pienemmiksi kannatukseltaan kuin osallistuminen.



Kuvio 2 Kyselytutkimuksen vastaukset henkilöstötoimintojen tärkeysjärjestyksestä suorituskykyä ajateltaessa

Tutkimuksen reliabiliteettia pyrittiin nostamaan siten, että tuloksia tarkasteltiin myös toisella tavoin. Taulukossa 7 vastauksia on tarkasteltu järjestysasteikkotyypillisesti. Tässä tutkimuksessa tulosten arvioinnissa sovellettiin järjestysasteikon käyttöä samalla tavoin kuin esimerkiksi mielipidemittauksissa. Järjestysasteikolla voidaan tavoitella yleiskuvan aikaan saamista, sen sijaan että pyrittäisiin aritmeettisen laskutoimituksen antamiin tarkkoihin tuloksiin. (Holopainen & Pulkkinen 2012, 15.) Vastaajat antoivat arvionsa suorituskyvyn kannalta tärkeimmistä henkilöstöjohtamisen keinoista siten, että tärkein toiminto sai arvon 1, toiseksi tärkein arvon 2, kolmanneksi tärkein arvon 3, neljänneksi arvon 4 ja viidenneksi tärkein arvon 5. Tulokset analysoitiin siten, että järjestysasteikko käännettiin toisin päin jolloin arvolle muodostui pistemäärä. Tällöin arvo 1 (eli tärkein toiminto) sai viisi pistettä, arvo 2 sai neljä pistettä, arvo 3 sai kolme pistettä, arvo 4 sai kaksi pistettä ja arvo 5 sai yhden pisteen. Tällöin kyettiin laskemaan aritmeettisesti yhteenlaskun avulla se toiminto, joka on saanut eniten kannatusta ja siten nähtiin tärkeimpänä henkilöstötoimintona suorituskykyä ajatellen. Esimerkiksi monissa hintavertailuissa käytetään arvojen yhteenlaskua, (Holopainen & Pulkkinen 2012, 196), hinnat yhteen laskemalla saadaan ostoskorin hinta. Tässä tutkimuksessa laskettiin järjestyksen kautta saadut pisteet yhteen, samalla tavoin kuin tuotteiden hinnat ostoskoriin. Tällainen arvojen yhteen laskeminen ei kuitenkaan välttämättä anna oikeaa kuvaa, johtuen siitä, että arvot eivät ole normaalisti jakautuneet (Holopainen & Pulkkinen 2012, 196). Reliabiliteetin kasvattamiseksi tuloksia tutkittiin myös jakauman keskilukujen avulla siten, että tarkasteltiin arvojen 1, 2, 3, 4 ja 5 moodia suhteessa eri henkilöstötoimintoihin. Täten pyrittiin saamaan esiin yleisin mielipide siitä, mikä on vastaajien mielestä henkilöstöjohtamisen toiminnoista tärkein ajateltaessa yrityksen suorituskykyä.

Kuten taulukosta 7 voi todeta, näkemykset suorituskyvyn kannalta merkityksellisistä henkilöstötoiminnoista olivat eri ryhmien välillä melkoisen yhteneväisiä. Operatiiviset esimiehet valitsivat ilmapiirin tärkeimmäksi toiminnoksi suorituskykyä ajatellen. Toimitusjohtajat arvottivat tärkeimmäksi toiminnoksi henkilövalinnat ja niiden valintakriteeristöt. Sen sijaan henkilöstöjohtamisen asiantuntijat valitsivat tärkeimmäksi suorituksen johtamisen, kuten esimerkiksi palautteen annon. Tosin, mikäli asiantuntijoiden vastauksissa lasketaan henkilövalinnat ja rekrytointi yhdeksi toiminnollisuudeksi, myös he näkivät henkilöstön palkkaamisen tärkeimpänä henkilöstötoimintona yrityksen suorituskykyä ajateltaessa.

Taulukko 7 Kyselytutkimuksen tulokset, pisteytystaulukko.

Henkilövalinnat (valintakriteeristö, valintamenetelmät)
Rekrytointi (työhaastattelut, soveltuvuusarviointi)
Sisäiset työmarkkinat (sisäiset hakumenetelmät)
Palkkausjärjestelmät (palkkaluokitus, bonusjärjestelmä, suorituksen perustuva palkka)
Työn luokittelu (työn vaativuuden luokittelu, työtehtävien luokittelu)
Työnkuvat (kirjalliset työnkuvat, työnkuvien päivittäminen)
Organisaatorakenteet (tehtävänimikkeet, raportointisuhteet)
Työnsuunnittelu (työtehtäviin tarvittavien taitojen määrittäminen, työtehtävän resursointi)
Työkierto (pelisäännöt työkierrosta, osaamista kehittävä työkierto)
Suorituksen johtaminen (tavoitteiden asettaminen, palautteen anto)
Kehityskeskustelu (määrämuotoinen ja säännöllinen kehityskeskustelu, suorituksen arviointiprosessi)
Urasuunnittelu (urapolkujen suunnittelu, uraohjaus)
Kehittäminen (yksilölliset kehittämissuunnitelmat, kehittämispanostukset)
Koulutus (perehdytys, sisäinen koulutus, ulkoinen koulutus, koulutussuunnitelma)
Osallistuminen (henkilöstön osallistuminen päätöksentekoon, keskitetty osallistuminen)
Itsenäisyys (mahdollisuus päättää itse työtä koskevista asioista, mahdollisuus vaikuttaa päätöksentekoon)
Vastuut (työntekijän vastuu tavoitteiden saavuttamisesta)
Tiimityö (tiimityö työn organisoiminen muotona, itseohjautuva tiimi)
Ilmapiiri (työhön sitoutuminen, arvot, organisaatiokulttuuri)
Työturvallisuus (työsuojeluorganisaatio, työterveyshuolto, työturvallisuus ohjeet)
Työhyvinvointi (virkistystoiminta, työhyvinvointisuunnitelma)
Henkilöstöhallinto (henkilöstösuunnittelu, henkilöstöraportointi)
Viestintä (viestintäsuunnitelma, tiedotteet, infotilaisuudet)
Organisaatiostrategia (yrityksen vision ja henkilöstöpolitiikan yhteensovittaminen)
Tutkimukset (henkilöstötyytyväisyyskyselyt, 360 arviointi ja palaute)
Tasa-arvo (ikäjohtaminen, tasa-arvosuunnitelma)
Paikallinen sopiminen (palkkaan liittyvät sopimukset kuten esim. hälytysraha, työaikaan liittyvät sopimukset)
Ammattiyhdistys (yhteistyö ammattiyhdistysten ja liittojen kanssa)
Työaika (liukuva työaika, työvuorosuunnittelu, vuorojärjestelmät)
Lakisääteinen toiminta (yt- neuvottelukunta, lainsäädännön edellyttämät toimet)
Laatu (laatuksiiri, sertifikaatit)
Seuranta (työajan- ja kulunvalvonta, kameravalvonta)
Ristiriitojen ratkaiseminen (varhainen puuttuminen, työpaikan pelisäännöt)
Kurinpito (huomautus- varotusmenettely)
Päihde-, väkivalta ja seksuaaliväkivallan politiikka (päihdeohjelma, nollatoleranssi)
Irtisanominen (työsuhteen päättäminen, koeaikapurku)

Kaikki vastaajat		Toimitusjohtajat		Asiantuntijat		Operatiiviset esimiehet	
pisteet	viisi tärkeintä	pisteet	viisi tärkeintä	pisteet	viisi tärkeintä	pisteet	viisi tärkeintä
61	3. tärkein	15	1. Tärkein	9	3. tärkein	37	
52		4		8	4. tärkein	40	
4		0		0		4	
25		4		3		18	
4		0		0		4	
5		0		0		5	
4		0		0		4	
18		2		5	5. tärkein	11	
2		2		0		0	
60	4. tärkein	1		12	1. tärkein	47	4. tärkein
24		0		5	5. tärkein	19	
4		0		0		4	
21		4		4		13	
55		6	4. tärkein	2		47	4. tärkein
64	2. tärkein	8	3. tärkein	1		55	2. tärkein
45		4		1		40	
59	5. tärkein	6	4. tärkein	4		49	3. tärkein
23		2		0		21	
126	1. Tärkein	11	2. tärkein	5	5. tärkein	110	1. tärkein
25		0		1		24	
27		1		0		26	
5		0		0		5	
24		0		4		20	
21		1		10	2. tärkein	10	
2		0		0		2	
1		0		0		1	
8		4		3		1	
0		0		0		0	
3		0		0		3	
0		0		0		0	
9		0		0		9	
0		0		0		0	
13		0		0		13	
0		0		0		0	
0		0		0		0	
0		0		0		0	
0		0		0		0	

Kun tuloksia tarkastellaan (taulukko 7) kaikkien vastaajien antamien arvojen ja niiden kartuttamien pisteiden kautta, tärkeimmäksi henkilöstöjohtamisen toimenpiteeksi suorituskyykyä ajatellen nimettiin ilmapiiri. Ilmapiiriin luetaan sellaiset toimenpiteet, joilla pyritään vaikuttamaan ja tuodaan esiin yrityksen arvoja sekä organisaatiokulttuuria. Nämä ovat niitä toimenpiteitä, joilla pyritään edistämään esimerkiksi työhön sitoutumista sekä motivaatiota. Kyselytutkimuksen tuloksia tarkasteltiin kolmella eri tavalla. Jokaisessa tarkastelussa ilmapiiri nähtiin tärkeimpänä henkilöstötoimintona ajateltaessa yrityksen suorituskyykyä.

Useampi henkilöstötoiminto jäi tässä kyselyssä täysin vaille vastaajien huomiota. Nämä olivat yhteistyö ammattiyhdistysten kanssa, lakisääteinen toiminta kuten yt-neuvottelukunnat, seuranta kuten työajanseuranta, kurinpitotoiminnot kuten huomautus- ja varoitusmenettely sekä päihde-, väkivalta- ja seksuaalihäirinnän politiikat. Näiden edellä lueteltujen henkilöstötoimintojen ei siis katsottu vaikuttavan yrityksen suorituskyykyyn.

3.2 Guestin henkilöstöjohtamisen malli

Kuten edellä on todettu, yhtä yhtenäistä henkilöstöjohtamisen teoriaa, tai sitä selittävää tieteen alaa, ei ole olemassa. Toisaalta, henkilöstöjohtamista voidaankin näin ollen tarkastella monesta eri näkökulmasta. Tässä tutkimuksessa henkilöstöjohtamisen tarkastelun viitekehyksenä käytetään Guestin mallia (Guest 1989 ja 1997), joka esitellään kuviossa 3.

Henkilöstöstrategia	Henkilöstökäytännöt	Henkilöstöjohtamisen tulokset	Henkilöstössä näkyvät tulokset	Suorituskyyvyssä näkyvät tulokset	Taloudelliset tulokset
Differointi (Innovaatiot)	Osaamisen-kehittäminen	Sitoutuminen	Motivaatio	Korkeat: Tuottavuus Laatu Innovatiivisuus	Voitto
	Arviointi		Yritteliäisyys		
Keskittyminen (Laatu)	Palkitseminen	Laatu	Yhteistyö	Matalat: Poissaolot Vaihtuvuus Ristiriidat Asiakasvalitukset	Pääoman tuottavuus
	Työn suunnittelu				
Kustannus (Kustannus-Tehokkuus)	Osallistaminen	Joustavuus	Osallistuminen		
	Urapolut		Yhteenkuuluvuus		
	Turvallisuus				

Kuvio 3 Mukaellen Guestin henkilöstöjohtamisen malli (Guest 1997, 270)

Storey (1989, 11) esittää, että Guestin kehittämässä mallissa henkilöstöjohtamisen tavoitteiden, käytäntöjen ja tuloksien välille piiryy yhteys. Storey avaa mallia havainnollistavan esimerkin avulla. Oletetaan, että henkilöstöjohtamisen tavoitteena on laatu, joustava työskentely tai korkea sitoutuminen. Tällöin henkilöstöjohtamisen tärkeinä käytäntöinä voidaan pitää esimerkiksi rekrytointiin liittyviä käytäntöjä. Nämä käytännöt puolestaan perustuvat erityisiin valintakriteeristöihin sekä kehittyneisiin arviointimenetelmiin. Henkilöstöjohtamisen tuloksena näin ollen voidaan olettaa olevan pieni vaihtuvuus sekä sitoutuminen yritykseen. Guestin mallin lähtökohdista on ajatus siitä, että yrityksen toiminnan kanssa yhteensopivilla ja kehittyneillä henkilöstötoiminnoilla voidaan parantaa yksilöiden ja organisaation suoritusta.

Kuvio 3 havainnollistaa Guestin (1997) mallia henkilöstöjohtamisen lähtökohdista, henkilöstökäytäntöjen sekä tuloksien välisiä yhteyksiä. Malli lähtee ajatuksesta, että henkilöstöjohtamisen tulee olla lähtöisin yrityksen omista erityispiirteistä ja sen strategiasta. Henkilöstöstrategiaa luotaessa mallin mukaan pohditaan yrityksen liiketoimintaa ja sen erityispiirteitä. Henkilöstötoimintoja suunniteltaessa Guest näkee tärkeänä huomioida yrityksen kannalta merkitykselliset näkökulmat. Guest toteaa, että merkitystä ei ole sillä onko yrityksellä koulutusta, vaan merkitystä on sillä, millaisesta näkökulmasta koulutuksen tarvetta lähestytään. Liiketoiminnan tarpeiden tulisikin määrittää koulutuksen liittyvät käytänteet. Yrityksen henkilöstökäytäntöjen sopivuus taas voi Guestin mukaan määräytyä eri tavoin. Hän näkee tähän sopivuuteen vaikuttavan kriteeristön tai sen puuttumisen, sekä sisäisen ja ulkoisen soveltuvuuden. Mallin mukaan henkilöstöjohtamisen vaikutukset ja tulokset näkyvät eri tasoilla. Kuviossa 3 vaikutukset on kuvattu henkilöstössä näkyvinä, toiminnallisina ja taloudellisina tuloksina. Guest kuitenkin tuo esiin, että yrityksestä riippuen, tulokset voisivat olla erilaisia, ollen kytköksissä siihen millaisia vaikutuksia yrityksessä halutaan seurata, kuten esimerkiksi tuottavuutta. Kuvion 3 mukaan henkilöstöjohtamisen tuloksena on sitoutuminen, toiminnan laadukkuus sekä joustavuus. Henkilökohtaisella tasolla onnistuminen näyttäytyy esimerkiksi motivaationa, yhteistyöhaluna ja -kyknä. Yrityksen toiminnallisina tuloksina ovat tällöin korkea tuottavuus ja laatu sekä vähäiset ristiriidat työyhteisössä ja matalat sairauspoissaolot. Näiden seurauksena yritystasolla tuloksena saavutetaan hyvä voitto sekä pääoman tuotto. (Guest 1997.)

3.2.1 Henkilöstöstrategian yhteys toimintastrategiaan

Juuti ja Luoma (2013, 35) tuovat esiin, että Guestin malli mukaan organisaation strategisilla valinnoilla ja henkilöstöjohtamisella tulee olla selkeä yhteys. He näkevät, että henkilöstöjohtamisen lähteenä tulee olla sama strateginen näkemys, kuin organisaation strategisilla perusvalinnoilla siitä, pyritäänkö menestymään erilaistumisen, erikoistumi-

sen vai kustannusjohtajuuden keinoin. Henkilöstöjohtamista ei nähdä erillisenä tehtäväkokonaisuutena, vaan henkilöstöjohtamisen ja organisaation kokonaisjohtamisen välisenä kytkenä, ikään kuin näkökulmana, joka liittyy henkilöstöjohtamisen sen kaikilta osa-alueilta ja tehtäviltä osaksi liiketoiminnan laajempaa kokonaisuutta. (Luoma 2006, 76.) Myös tässä tutkimuksessa nousi esiin tätä näkemystä tukevat ajatusmallit. Haastateltavat kokivat hyvän henkilöstöjohtamisen integroituvan tiukasti yrityksen strategisiin valintoihin ja toimintaan. Käytännössä yrityksen strategian ja henkilöstöjohtamisen sama lähtökohta näyttäytyi tutkittavien puheessa siten, että haastateltavien mukaan henkilöstöjohtamista ei voi nähdä erillisenä johtamisen osa-alueena. Osa haastateltavista jopa näki, että termi henkilöstöjohtaminen johtaa harhaan, luoden mielikuvaa siitä, että henkilöstöjohtaminen olisi irrotettavissa omaksi erilliseksi johtamisen osa-alueeksi.

”se täytyy olla se henkilöstöjohtaminen just sen näköistä mitä me ollaan, että sen pitää luikertaa siihen bisnekseen.” TJ4

”että ei ole erikseen asiaa henkilöstöjohtamista, jota sä tarkastelet irrallisena juttuna muusta, vaan kyse on kokoajan siellä maindsetistä ja arvomaailmasta joka ohjaa sun arkipäivästä johtamista.” AT5

Sädevirta (2004, 118) kutsuu tällaista strategisen ajattelun ja henkilöstöjohtamisen voimakasta yhteyttä täydelliseksi yhdentymiseksi. Henkilöstöjohtaminen pääasiallisesti on siten strategian vaikuttavaa toimeenpanoa sekä strategisesti tarkoituksenmukaisten psykologisten sopimusten solmimista (Mcdermott, Conway, Rousseau & Flood 2013, 307).

Näkemyksen siitä, mitä henkilöstöä tarkasteltaessa yrityksen strategia käytännössä tarkoittaa ja miten strategian luomiin tarpeisiin henkilöstöjohtamisella voidaan vastata, tulisi olla realistinen. Haastateltavat toivatkin esiin, että ellei jo strategian pohdintavaiheessa synny ymmärrystä siitä, mitä strategia käytännössä henkilöstönäkökulmasta tarkasteltuna tarkoittaa, jää henkilöstöjohtaminen irralliseksi osaksi yrityksen muusta toiminnasta. Käytännön ymmärrys strategian luomista vaatimuksista henkilöstöjohtamisen suhteen on laaja kysymys, joka kattaa kaikki ne toimenpiteet, joilla yritys pyrkii hankkimaan, kehittämään sekä sitouttamaan osaamista (Salojärvi 2009, 149). Henkilöstöressurssien määrittäminen tulee olla lähtöisin liiketoiminnasta ja osaamisen painotusalueet tulee johtaa strategiasta. Täten määrittäytyy se, millaista ja kuinka paljon henkilöstöä yrityksen eri toiminnoissa on. Eräs haastateltavista totesikin, että tämä olisi tärkeä tekijä ymmärtää jo yrityksen strategiaa luodessa.

”tietyllä tavalla, sen ymmärryksen lisääminen jollakin tavalla, se että voi olla vaikka miten hurja, huippuhieno etunojastrategia niin kun yritystoiminnassa,

mutta jos todellakin se perusosaaminen puuttuu aivan täysin, aivan täysin, niin sit niin kun semmosta gianthyppyä ei tehdä.” AT3

Ylimmän johdon tehtävänä on luoda näkemys tulevaisuudesta sekä ymmärrys siitä, mitä muodostettu tulevaisuuden kuva tarkoittaa konkreettisesti. Arkipäivän toiminnassa strategia kytkeytyy läheisesti henkilöstöjohtamiseen esimerkiksi rekrytoinnin kautta. Österberg (2014, 92–93) tuo esiin strategian ja henkilöstöjohtamisen yhteyden rekrytointiprosessin kautta toteamalla, että viimeistään rekrytointitilanteessa tulisi pohtia sitä, millaista osaamista ja kompetensseja organisaatiossa on tällä hetkellä, suhteessa siihen, millaisia kompetensseja tulevaisuudessa tarvitaan. Strategiset linjaukset pitäisi viedä käytännön tasolle sen pohdinnan kautta, onko yrityksessä oleva osaaminen relevanttia myös tulevaisuuden toimintaympäristössä, vai tarvitaanko mahdollisesti jotain muuta strategian toteutumiseksi. Tukeeko nykyinen henkilöstö osaamisellaan ja ominaisuuksillaan sitä suuntaa johon strategiassa organisaatiota halutaan kehittää. Österberg (2014) toteaaakin, että rekrytoinnissa harkinnan painopiste pitäisi suunnata ennakoimaan toimintaympäristön muutoksia, sen sijaan että automaattisesti rekrytoidaan lähteneen henkilön tilalle samalla osaamisella ja ominaisuuksilla oleva henkilö. Erityisen merkityksellistä ennakointi on pk-yrityksissä, joissa henkilöstöriskit ovat suuremmat kuin suuryrityksissä. Väärä rekrytointi vaikuttaa pk-yrityksen toimintaan suhteessa huomattavasti enemmän kuin suuryrityksessä. (Saru 2006b, 34.)

Mikäli strategia, tai sen tulkinta, on hyvin epämääräinen, on siihen vaikea kytkeä käytännön henkilöstötoimenpiteitä. Mikäli henkilöstöjohtaminen ei ole sopusoinnussa strategian kanssa, Guestin mallin mukainen strategian ja henkilöstöjohtamisen ulkoinen yhteensopivuus jää toteutumatta (Juuti & Luoma 2013,35). Epämääräiset strategiset linjaukset näyttäytyvät käytännön henkilöstöjohtamisessa esimerkiksi siten, että henkilöstötoimintoja ei voida kohdentaa tai toimintoja saatetaan ylläpitää liian laajasti. Tällöin resurssien käyttö hajaantuu, eikä haluttua suorituskykyä saada aikaiseksi. Eräs haastatelluista toikin esiin, että käytännössä epämääräiset strategiset linjaukset näkyvät henkilöstöjohtamisessa siten, että henkilöstöresursseista vastaava henkilö joutuu ikään kuin tuomariksi sen suhteen kuinka paljon henkilöstöä missäkin on.

Salojärvi (2009, 148) näkee osaamisen strategisesti merkittävänä tekijänä, koska se kytkeytyy voimakkaasti tulevaisuuteen. Haastateltavien näkemys osaamisesta kriittisenä tekijänä tukee Salojärven (2009) näkemystä. Haastatteluissa nousikin esiin useasti strategisen ymmärryksen tärkeys. Tällä haastateltavat tarkoittivat esimerkiksi ymmärrystä siitä, millaisella panostuksella tavoiteltu osaaminen voidaan realistisesti ajatellen saada aikaiseksi. He myös toivat esiin, että aikajänteen ymmärrys on merkittävä osa strategista ymmärrystä. Tällä he tarkoittivat sitä, millaisessa aikajaksossa tavoiteltu osaaminen yritykseen voidaan saada aikaan. He toivat esiin sen, että tiedon muuttuminen osaamiseksi vaatii aikaa sekä paljon käytännön työtä. Hagman (2015, 178) toteaa

väitöskirjassaan, että vaikka osaamisen kehittäminen nähdään tärkeänä tekijänä yrityksen kilpailukyvyn kannalta, aina ei tunnisteta aikajännettä minkä osaamisen kehittäminen vaatii. Muutoksia odotetaan tapahtuvan liian nopeasti. Yrityksissä voisikin monesti olla tarpeen peilata kehitystarpeita tulevaisuuden tavoitteisiin, ja siten luoda ymmärrys strategisten päätösten vaikutuksista. Haastateltujen mukaan näin voitaisiin luoda ymmärrys siitä, millaista kehittämistä sekä johtamista tarvitaan tavoitteisiin pääsemiseksi.

Strategian näkökulmasta henkilöstöjohtaminen voidaan siis nähdä kahdensuuntaisena toimintana yrityksessä. Henkilöstöjohtaminen tukee ja antaa impulsseja strategiaan, ja taas toisaalta, strategia antaa toimintaraameja henkilöstöjohtamiseen. Haastatellut toivatkin esiin, että parhaimmillaan toimintastrategian ja henkilöstöstrategian suunnittelu eivät ole erilliset prosessit, vaan pohdintaa siitä, millä tavoin suorituskykyä yrityksessä rakennetaan henkilöstön kautta. Tällöin henkilöstöstrategia ikään kuin sisään rakentuu yrityksen toimintastrategiaan, ja ilmenee tietyllä ajanjaksolle sijoitettuna toimintasuunnitelmana. Haastateltavien näkemykset tukevatkin Guestin (1997) teoriaa siitä, että henkilöstöjohtamisen lähtökohta tulee olla yrityksen strategissa valinnoissa.

3.2.2 Henkilöstökäytäntöjen muotoutuminen

Langevin Heavey ym. (2013,146–147) listaavat tutkimuksensa tuloksena henkilöstöjohtamisen käytännöt. Tässä tutkimuksessa näitä Langevin Heavey ym:n listaamia henkilöstökäytäntöjä käytettiin kyselytutkimuksen lähtökohtana ja pohjatietona. Kyselyn tulokset käytiin läpi tarkemmin luvussa 3.1.2. Tässä luvussa tarkastellaan niitä henkilöstöjohtamiseen liittyviä ilmiöitä, joiden tässä tutkimuksessa nähtiin vaikuttavan yrityksessä muotoutuviin henkilöstöjohtamisen käytäntöihin ja tapoihin.

Boselie, Graham ja Boon (2005, 78–80) tuovat esiin eräitä tekijöitä, jotka vaikuttavat henkilöstöjohtamisen ja suorituskyvyn väliseen kausaalisuuteen, näistä he korostavat kahta. Ensimmäisenä tekijänä sen sijaan, että henkilöstöjohtamisen lähtökohtana nähdään yrityksen strategia, voidaankin henkilöstöjohtamista pitää lähtökohtana esimerkiksi tuotestrategialle. Tältä osin Boselie ym. näkemys eroaa Guestin (1997) mallista, ollen käytännössä päinvastainen näkemys. Toisena tekijänä Boselie ym. tuovat esiin, että oleellista suorituskyvyn kannalta on se, miten henkilöstötoiminnot implementoidaan, ei niinkään se, millaisia henkilöstötoiminnot ovat. Tämä näkemys puolestaan on samansuuntainen Guestin (1997) mallin kanssa. Boselie ym. näkevät, että henkilöstötoimintojen välittäjäsuorituskykyyn nähden muodostuu kolmesta henkilöstöön liittyvästä tekijästä, kyvykkyydestä, motivaatiosta ja mahdollisuudesta osallistua. Boselie ym. toteavat, että motivaatio on selvästi HR -sukuinen tekijä, mutta kahden muun tekijän niin sanottu suora vaikutus suorituskykyyn on sen sijaan vielä tutkinnassa. Kausaalisuuden löytymisen esteenä tutkijat näkevät sen, että selitykset usein jäävät korrelaation tasolle,

eikä tutkimuksissa päästä kiinni kausaalisuuteen. Tällä hetkellä onkin ristiriitaisia näkemyksiä siitä, kumpi on syy ja kumpi on seuraus, johtaako hyvä taloudellinen tulos henkilöstön tyytyväisyyteen vai henkilöstön tyytyväisyydestä seuraa hyvä taloudellinen tulos. Tässä tutkimuksessa esiin tulleet seikat tukevat Boselie ym. näkemystä siitä, henkilöstötoimintojen välittäjyys suorituskykyyn nähden muodostuu osallistumisen, vuorovaikutuksen, kautta.

Ilmapiirin tärkeitä tekijöitä ovat esimerkiksi viestintä sekä osallistumisen mahdollisuus (Schein 2001, 77). Vuorovaikutus nähtiin tärkeänä - osa nimesi sen tärkeimmäksi - elementtinä määriteltäessä hyvää henkilöstöjohtamista, sekä lähtökohdaksi hyvin toteutetuille henkilöstökäytännöille. Vuorovaikutus suorituskykytekijänä nousi esiin myös kyselytutkimuksen vastauksissa. Operatiiviset esimiehet pitivät kaikkein tärkeimpänä henkilöstöjohtamisen toimintona ilmapiiriä ja siihen vaikuttavia tekijöitä. Vastaustensa perusteluissa he nostivat esiin, että ilmapiiri syntyy arvostuksesta ja luottamuksesta, jotka puolestaan tarvitsevat syntyäkseen vuorovaikutusta. Haastateltavat näkivät, että tarkasteltaessa henkilöstöjohtamista yksilön näkökulmasta, sen ytimenä ja lähteenä on vuorovaikutus johdettavan ja johtajan kesken.

”Että semmosta vuoropuhelua. (...) henkilöstön kanssa. Ei pelkästään esimiesten kanssa. Ei, vaan ihan siinä on kaikki.”TJ1

”niin se on hämmentävää siinä mielessä, että keskeisin syy minkä takia alkaa mennä pieleen ihmisten välillä organisaatiossa, on se, että ne ei jotenkin saa kommunikointia (...)AT3

Yhteisen näkemyksen luominen edellyttää kuuntelemista, mielipiteiden vastaanottamista sekä yhteistä pohdiskelua. Monet kuvasivat vuorovaikutusta kuulluksi tulemisen tunteena. Vuorovaikutusprosessissa kuunteleminen on oleellinen tekijä, joka vaatii keskittymistä. Kuuntelemisen katsotaan viestivän suvaitsevaisuutta ja avoimuutta ja se edellyttää kuuntelijalta aktiivista läsnäoloa, keskittymistä sekä avoimuutta uusia asioita kohtaan. Ilman näitä elementtejä tiedon jakaminen ja asioiden yhteiseksi tekeminen ei onnistu. (Ahmas 2014, 62–63.) Haastattelussa kuunteleminen vuorovaikutuksen osamistekijänä nostettiin esiin tärkeänä seikkana. Ahmaksen näkemystä aktiivisesta kuuntelemisesta osana vuorovaikutusta tuki haastateltavien näkemys siitä, että pelkkä kuunteleminen toimintona ei riitä. Haastateltavat totesivatkin, että vuorovaikutuksessa pitää pystyä luomaan toiselle kuulluksi tulemisen tunne, sekä luomaan niin avoin ilmapiiri, että vaikeatkin asiat uskalletaan ja voidaan tuoda esiin. Haastateltavat näkivät, että tähän pääsemiseksi vuorovaikutusta tulee olla paljon. Käytännössä vuorovaikutuksella tarkoitettiin keskustelujen käymistä hyvinkin erilaisissa tilanteissa ja eri työntekijöiden kanssa. Keskustelua katsottiin olevan sekä virallisia, kuten esimerkiksi kehityskeskustelut,

että epävirallisia. Näiden epävirallisten, pääsääntöisesti spontaanien, keskustelujen merkitystä korostettiin erityisesti. Erityisesti toimitusjohtajat korostivat haastatteluissa sitä, kuinka tärkeitä on luoda kulttuuri, joka jo itsessään tukee vuorovaikutusta ja avoimuutta. Tärkeänä tekijänä luotaessa avointa yrityskulttuuria pidettiin sitä, että kuka tahansa voi keskustella kenen tahansa kanssa. Kaikki toimitusjohtajat toivatkin esiin toiveensa siitä, että koko henkilöstö kokee heidät helposti lähestyttävänä, ja että heille puhutaan suoraan asioista.

”(...) ne haluaa saada tietoo mitä tehdään ja kuinka tehdään ja muuta. kyllä ne tekee sitten ja on motivoituneita.”TJI

”Työpaikan ilmapiiri vaikuttaa tosi paljon työtehoon ja sitoutumiseen, samoin vastuun antaminen. Sovitaan etukäteen yhdessä tavoitteet ja annetaan palaute niistä, niin oman työn arvostus nousee ja pystytään kehittämään sitä. Sama pätee viestinnässä, joka toteutetaan oikein.” Operatiivinen esimies

Haastateltujen mukaan johdon liikkuminen henkilöstön keskuudessa, samalla keskustellen, viestii avoimesta organisaatiokulttuurista. Samanaikaisesti se tarjoaa mahdollisuuden sekä johdolle että henkilöstölle viestiä niin vertikaalisesti kuin horisontaalisesti.

Vuorovaikutuksen osatekijänä nousi esiin luottamus. Henkilöstön ja johdon välinen luottamus koettiin olevan avainasemassa sen suhteen, millaiseksi henkilöstöjohtamisen käytännöt muodostuvat. Luottamuksen tai luottamuksen puutteen nähtiin jopa sanelevan käytännön henkilöstötoimenpiteitä. Alasoini (2009, 49) toteaa, että luottamus johdon ja työntekijöiden välillä mahdollistaa kevyiden, joustavien ja itseohjautuvuuteen perustuvien toimintatapojen käyttämisen organisaatiossa. Hagman (2015, 177) puolestaan toteaa, että luottamus työyhteisössä tarkoittaa sitä, ettei kumpikaan osapuoli käytä hyväksien toisen heikkoutta tai tarkoituksellisesti vahingoita toista. Luottamuksen rakentamisen merkitys nousi esiin myös haastatteluissa hyvän työpaikan rakennuselementtinä. Luottamuksen nähtiin ilmenevän siinä kokeeko henkilöstö johdon kyvykkääksi ja voivatko he luottaa johdon tekemiseen, ja samoin toisin päin, luottaako johto henkilöstön kyvykkyyteen. Kysymys ei ollut niinkään siitä, kykeneekö johto tai henkilöstö, vaan enemmänkin nähtiin olevan kysymys tahtotilasta. Kokeeko johto omakseen ja helpommaksi tyyliksi sellaisen johtamistavan, jossa vain kerrotaan kuinka asiat ovat, eikä oteta henkilöstöä mukaan suunnitteluun ja yhdessä haeta ratkaisuja. Vai uskaltaudutaanko mennä ehkä jopa epämukavuusalueelle, ja heittäytyä vuoropuheluun.

Toimivien henkilöstökäytäntöjen luominen on myös pk-yrityksissä hyvän henkilöstöjohtamisen kivijalka (Saru 2009, 126). Tässä tutkimuksessa esiin tuli kuitenkin pelko liiallisesta byrokratiasta ja hierarkkisuudesta henkilöstötoimintojen osalta. Byrokraattis-

ten henkilöstötoimintojen nähtiin helposti murentavan erittäin tärkeänä pidettyä vuoro-vaikutusta ja luottamusta. Turhalla byrokralialla käytännössä tarkoitettiin määrämuo-toisten prosessien ylläpitämistä. Moni haastatelluista toi esiin, että pahimmillaan henki-löstöjohtaminen yrityksessä eriytyy kahteen linjaan, esimiesten toteuttamaan ihmisten johtamiseen sekä henkilöstöyksikössä suunniteltuihin henkilöstöjohtamisen prosesseihin. Tällöin henkilöstötoiminnot jäävät yrityksen toiminnan todellisuudesta ja arkipäi-västä irralliseksi toiminnaksi, jota kuvaa seuraava pitkäkö haastattelun ote:

”no odotetaan aika paljon että sieltä tulee valmiina prosesseja ja käytäntöjä muita mihin sä vaan täytät lappuihin tiettyjä juttuja ja sä suoritat kehityskeskus-telut jotka joku muu on suunnitellut sun puolesta ja raportoit mitä ikinä lukuja, teet sääntöjen ja ohjeiden mukaan rekrytointijuttuja. se on varmaan semmosta mikä esimiehelle näyttäytyy. henkilöstölle se on se yksi joka kuuntelee sua henki-löstöasioissa enemmän kun sun esimies, kun se ei nyt mikään ainakaan harmil-lista tai ainakaan ylinjohto että ajattelis, ja ylimmälle johdolle se hr on se joka tuo tiettyä semmosta uskottavuutta että me ajatelaan myös teitä ihmiset, meillä on erikseen tämmönen seitsemän hengen osasto joka tekee just teidän juttu, pyö-rittää palkkoja ja kaiken näköistä. se on se niin kun karrikoidusti se nykyti-la.”AT5

Huonona henkilöstöjohtamisena koettiin johtaminen, jossa henkilöstötoiminnot ovat johtamisen ajureita. Haastateltavat toivat esiin, että henkilöstöjohtamisen muotou-tumisen lähtökohtana tulisi ennemminkin olla yrityksen ja yksilön tarpeiden symbioosi, kuin määritellyt prosessit. Vanhaa sananlaskua hieman aiheeseen soveltaen, voisi tode-ta, että tutkimuksen perusteella henkilöstökäytännöt ovat hyvä renki, mutta huono isän-tä. Henkilöstökäytännöt koettiin enemmänkin toimintaa ohjaavina pelisääntöinä, kuin pilkun tarkkana johtamisen ohjenuorana. Tätä kuvastavat seuraavat haastatteluiden ot-teet:

”kyllä se tota täytyyhän meillä säännöt olla, muutenhan jokainen keksii omat sääntönsä. se terävöittää sitä toimintaa. pitää sitä kasassa.”TJ2

”että on yhteismitallisia asioita, ja että kaikilla on selvää miten, että miten toi-mitaan. niin siinä tulee tietynlainen lean ajattelukin semmoinen, että pyritään pitää sellaista punasta lankaa...”AT1

3.2.3 Henkilöstöjohtamisen tavoitteet

Henkilöstöjohtamisen teorioiden ja tutkimuksen sirpaleisuuden voidaan tulkita kertovan myös siitä, että henkilöstöjohtamisen tavoitteet muodostuvat yleensä konteksti- ja tilannesidonnaisesti. Tavoitteet myös konstruoituvat monesti niiden määrittelijän mukaan. Eräs haastatelluista nostikin esiin odotusten merkityksen strategian ja käytännön toimintojen yhdistämisessä. Hän totesi, että jos yrityksessä ei koskaan keskustella siitä, millaisia odotuksia henkilöstöjohtamista kohtaan yrityksessä on, toimitaan oletusten varassa.

”sehän pitääkin kysyä, että mitkä ne odotukset on, koska nehän on erilaisia. ja jos ei koskaan kysytä niin voidaan aika paljon tehdä olettamuksilla.”AT2

Ulrichin (1997, 24–27) mukaan strategisen henkilöstövoimavarojen johtamisen tavoitteena on sovittaa henkilöstöstrategiat ja henkilöstötoimintatavat yhteen liiketoimintastrategian kanssa. Luoma (2006, 74–75) puolestaan määrittelee henkilöstöjohtamisen tavoitteet yrityksen toiminnan kautta. Luoman mukaan henkilöstöjohtamisessa on kyse tuotantoprosessien toimivana pitämisestä, yleisestä pyrkimyksestä järjestäytyneisyyteen, tavoitteelliseen toimintaan sekä työnteoa säätelevien lakien ja sopimusten noudattamiseen ja toimintamallien tunnistamisesta näiden ylläpitämiseksi ja kehittämiseksi. Tässä tutkimuksessa henkilöstöjohtamisen tavoitteiden nähtiin määrittävän yrityksen strategian, arvojen ja vision kautta. Vaikka haastateltavat näkivät tavoitteiden määrittävän strategiasta, yhtä oleellisena tekijänä koettiin myös se, että yritystä koskevat asiat kerrotaan henkilöstölle avoimesti ja selkeästi, sekä annetaan mahdollisuus keskustelemiseen ja vaikuttamiseen.

”Että ei tää niinkun myhäilemällä tuu.”TJ1

”Minun mielestä henkilöstön johtamisessa on tärkeää motivoida ja kannustaa työntekijöitä ottamaan vastuuta omasta työstään. Viestintä yrityksen asioista luo työntekijälle pohjan arvostaa omaa työtään. Perehdytys ja jatkuva oppiminen (koulutus) pitää työntekijät tietoisina yrityksen vaatimuksista laadun suhteen.”
Operatiivinen esimies

Käytännössä tällä tarkoitettiin sitä, että yrityksen strategiaa ei vain valuteta henkilöstölle, vaan prosessi on kaksisuuntainen. Tosin sanoen annetaan henkilöstölle mahdollisuus vaikuttaa asioihin. Haastateltavat näkivät, että henkilöstön sitoutuminen ja joustavuus saavutetaan silloin, kun henkilöstölle muodostuu näkemys siitä, mitä ja miksi tapahtuu. Haastateltavat näkivät, että ymmärrys strategiasta pitää pystyä viestimään niin, että henkilöstölle syntyy ymmärrys siitä, mihin suuntaan yritystä ollaan ohjaamassa

sekä mistä tavoitteet juontuvat. He näkivät, että tällöin henkilöstölle ymmärryksen myötä syntyy luottamus johtamista kohtaa. Näkemys siitä, että yritystä johdetaan tiedostaen, sekä tunne siitä, että johtamiseen voi luottaa. Haastateltavat näkivät, että käytännössä tämä näkyy siten, että työntekijät ovat ylpeitä työpaikastaan, kokevat sen turvallisena ja vakaana, sekä uskovat yritysjohdon kyvykkyyteen ohjata toimintaa. Haastateltavat sanoittivat tätä tilannetta esimerkiksi siten, että työntekijät tulevat mielellään töihin ja haluavat sitoutua työpaikkaansa. Tämä näkemys tukee Guestin (1997) teoriaa henkilöstöjohtamisesta, mutta korostaa henkilöstöjohtamisen kaksisuuntaisuutta. Kaksisuuntaisuudella tässä tarkoitetaan sitä, että asioita ei anneta valmiina henkilöstölle, vaan heille samanaikaisesti annetaan myös mahdollisuus vaikuttaa asioihin. Tämän vaikuttamisen haastellut näkivät tapahtuvan vuorovaikutuksessa. Tämän tutkimuksen mukaan henkilöstöjohtamisen tuloksellisuus vaatii vahvaa vuorovaikutusta, jopa dialogisuutta, johdettavan ja johtajan välillä. Johtaminen nähtiin ikään kuin iteraatiomaisena toimintana. Ajatus tuodaan esiin avoimesti, ja muiden sitä koskevat ajatukset huomioidaan ja annetaan niiden muokata omaa ajatusta eteenpäin.

Henkilöstöjohtamisen kaksisuuntaisuuden esteenä nähtiin yhteisen kielen puuttuminen. Yhteisen kielen puute koettiin merkittävänä haittana suorituskykyä tarkasteltaessa.

”(...)johto elää siellä omassa maailmassaan vielä tiiviimmin, eikä se murskaa sitä. nyt me tarvittaisiin taas ja mä lyön vetoa että seuraava murros on joku tämmönen murskaava murros, että se tosiaan särkee tän linnakkeen.” AT4

Dialogilla luodaan yhteistä kieltä. Yhteinen kieli voidaankin nähdä perusedellytyksenä yhteisen ymmärryksen muodostumisessa. Yhteisellä ymmärryksellä taas haetaan näkemystä siitä, mitä esimerkiksi strategia, visio ja arvot tässä yrityksessä tarkoittavat. Mitä esimerkiksi strategia käytännössä tarkoittaa, mitä asioita siihen kuuluu ja mitä asioita on rajattu pois. (Kamensky 2014, 32.)

Henkilöstöjohtamisen tuloksellisuuden yhtenä haittatekijänä koettiin myös hierarkkisuuden. Käytännössä hierarkkisuus näyttäytyi esimerkiksi kommunikoinnin vaikeutena, yhteisen kielen puuttumisena. Osa haastateltavista näki hierarkkisuuden suuremmassa kontekstissa, osana suomalaista johtajuutta. He tunnistivat muutoksen tarpeen perinteisen suomalaisen johtajuuden osalta. Nykyistä johtamista yleisesti kritisoitiin liian autoritäärisenä sekä hierarkkisena. Haastateltavat toivat esiin, että muutoksen tulisi kuitenkin olla ennemminkin ajattelutavan muutos, kuin organisaatiomuutos. Haastateltavilla oli erilaisia keinoja tähän muutokseen, mutta tavoite näillä keinoilla oli sama, halu löytää yhteinen ajattelu- ja toimintatapa sen uskomuksen suhteen, että kaikilla organisaation toimijoilla yrityksessä on halu saada organisaatio menestymään. Varsinaisesti vain yksi asiantuntijoista sanallisesti nimesi muutokseen syyksi yhteisen kielen puuttumisen. Muiden haastateltavien osalta nousi esiin yhteisen kielen tavoittelu erilaisten toiminta-

tapojen kautta. Pipelifessä uudenlaista johtajuutta haettiin esimerkiksi oivallustoiminnan kautta, Vincitillä unelmien kautta, Linkosuolla yhteisöllisyyden kautta. Tapolassa puolestaan oltiin aloittelemassa kehityskeskustelutapaa jonka tavoitteena oli juuri tämä yhteisen tavoitetilän ja kielen saavuttaminen.

3.2.4 Henkilöstöjohtamisen tulokset henkilöstössä

Guestin mallissa taustalogiikkana on ajatus siitä, että työsuoritus riippuu sekä osaamisesta että työmotivaatiosta. Henkilöstöjohtamisella onkin tällöin pyrittävä vaikuttamaan näihin molempiin. Nämä kaksi tekijää, osaaminen ja motivaatio nousivat voimakkaasti esiin myös tässä tutkimuksessa.

Langevin Heavey ym. (2013, 135–136) esittävät, että yrityksissä henkilöstöjohtamisen toiminnot muokkautuvat sekä toiminnan, että sen tason mukaan. Tämä sama ilmiö nousi esiin myös haastatteluissa. Vaikka yrityksessä on käytössä määritellyt toimintatavat henkilöstöjohtamisen osalta, niitä kuitenkin voidaan sopeuttaa yksiköiden toiminnan ja johtamisen tarpeen mukaan.

”Tarkotatko sä, että vaikka on yhtenäiset prosessit läpi yrityksen, niin kuitenkin niitä jotenkin räätälöidään sen bisneksen mukaan? [haastattelija]

Siellä on pieniä nyansseja että perusputki on samanlainen, se ei siinä. Se liiketoiminnan luonne niin hieman vaihtelee, niin tietyssä toleranssissa voidaan sitten.”AT1

Pitkänen (2007, 219) listaa menestyvän organisaation tunnusmerkkejä. Hänen mukaansa menestyvä organisaatio on osallistuva ja avoin, siellä kyseenalaistetaan toimintatapoja, kuri ja vapaus yhdistetään. Menestyvässä organisaatiossa hiljainen ja kirjattu tieto ovat vuorovaikutuksessa ja päätökset perustuvat tietoon, kokonaiskuvaan sekä ymmärrykseen. Menestyvässä organisaatiossa tehdään tietoisia valintoja ja asioihin halutaan vaikuttaa. Nämä Pitkäsen mainitsevat tunnusmerkit tulivat esiin myös haastattelujen puheessa.

Yrityksissä oli tunnistettu, että toiminnan vaatimukset henkilöstöjohtamiselle ovat erilaisia eri ryhmien ja jopa yksilöiden osalta. Eräs haastatelluista kuvasi tätä vaatimusten erilaisuutta seuraavan tapauksen kautta. Silloin kun yksikön toiminnan lähtökohtana on asiakas, niin koulutuksessa painotetaan enemmän vuorovaikutuksellisia asioita. Silloin taas kun toimiala vaatii senioritasoista substanssiosaamista, rekrytointiprosessiin kiinnitetään normaalia enemmän huomiota. Henkilöstöjohtamisen prosessit ovat tällöin kaikille samat, mutta painotukset sekä yksityiskohdat ovat erilaisia. Kesti (2014, 141) korostaa, että prosesseja tulee jatkuvasti arvioida ja kehittää havaittujen tarpeiden mu-

kaan. Prosessien merkitystä myös toisin päin on Kestin mukaan suositeltavaa tarkastella. Pohtia, mitä prosessit ja niiden käyttäminen kertovat yrityksestä ja sen toiminnasta. Prosessit tuottavat tietoa organisaation toiminnasta, ja tällä tiedolla on merkitystä suoriutuskyvyn kehittämisen kannalta. Henkilöstöjohtamisessa yksilölähtöisyys olisi suositeltavaa huomioida edes jollakin tapaa. Työsuorituksiin vaikuttavat tekijät eri henkilöillä ovat erilaisia, joten henkilöstöjohtamisen keinoja onkin oltava monenlaisia ja niitä tulee pystyä käyttämään yhtä aikaisesti kulloiseenkin tilanteeseen soveltaen. (Juuti & Luoma 2013, 36.)

Tarkasteltaessa henkilöstöjohtamista, huomioitavaa on myös se, että ei pelkästään johtaminen, vaan myös henkilöstön asema sekä rooli, ovat viimeisen sadan vuoden aikana muuttuneet ja ovat siten tuoneet oman lisänsä henkilöstöjohtamisen kenttään. Viitala ja Jylhä (2011, 216–220) tarkastelevat henkilöstöjohtamista henkilöstön näkökulmasta ja toteavat, että nykyään työntekijältä vaaditaan luotettavuuden ja tehokkuuden lisäksi kehityskykyä, niin itsensä, kuin työn ja työympäristönsä suhteen. Viitala ja Jylhä näkevät henkilöstön osaajajoukkona, jonka osaamisen tulee pysyä kehityksen vauhdissa ja vauhdissa pysymisen lisäksi myös tehdä ja toteuttaa kehitystä omalta osaltaan. Henkilöstöjohtamisen tehtävä on varmistua siitä, että yrityksellä on käytettävissään oikeaa osaamista riittävästi ja että henkilöstö voi hyvin ja pystyy vastaamaan sille asetettuihin vaatimuksiin. Useat haastateltavat toivat esiin, että henkilöstöjohtamisella on suoriutuskykyyn suora yhteys henkilöstön osaamisen kautta. Tietoa voidaan tuoda yritykseen sisään eri tavoin, koulutuksella, konsultoinnilla, rekrytoinnilla. Haaste on siinä, miten tieto jalostetaan juuri omassa yrityksessä tarvittaviksi taidoiksi ja osaamiseksi. Kirjavainen ja Laakso-Manninen (2000, 17) tuovatkin esiin, että oikeiden työkalujen tai järjestelmien luominen ei ole haaste, vaan todellinen haaste on se, miten uudet näkökulmat saadaan yrityksessä elämään käytännössä.

Deci ja Ryan (1985) jakavat motivaation sisäiseen ja ulkoiseen motivaatioon. Silloin kun toiminnan lähteenä on sisäinen motivaatio, ihminen kokee toiminnan lähtevän itsestään. Sisäisellä motivaatiolla tarkoitetaan ihmisen omaa sisäistä, luonnollista ominaisuutta joka saa ihmisen toimimaan mielenkiintonsa mukaisesti. Tällöin ensisijaisena motivaationa ovat sisäiset kokemukset jotka yhdistyvät hänen käyttäytymiseensä. Sisäinen motivaatio perustuu ihmisen haluun olla itsenäinen ja riippumaton. Itsenäinen ihminen voi itse tehdä valintansa, jolloin hänellä on mahdollisuus tulla niin sanotusti sinuiksi toimintansa kanssa. (Deci & Ryan, 1985.) Ymmärrys sisäisen motivaation merkityksestä suhteessa tuloksiin, välittyi myös haastatteluissa. Se näkyi esimerkiksi toimitusjohtajien omassa intohimossa luoda mahdollisuudet jokaisen työntekijän henkilökohtaiselle kehittymiselle sekä työssä onnistumiselle. Toimitusjohtajat näkivät, että halu kehittymiseen ja työssä onnistumiseen on valmiina jokaisessa työntekijässä sisäänrakennettuna. He näkivät, että heidän tehtävänä johtajina oli luoda otolliset puitteet niin onnistumisen kokemuksille kuin kehittymiselle. Tämä näkyi myös yritysten toimintatavoissa. Erityi-

sesti tämä oli huomioitu sekä Vincitissä että Pipelifessä. Toimitusjohtaja toi esiin, että Vincitissä uskotaan siihen, että kun ihminen saa itse päättää omat tavoitteensa ja unelmansa työelämässä, hänelle myös samalla muodostuu sisäinen motivaatio saavuttaa nämä. Haastateltavat näkivät itse synnytetyn motivaation kantavan ihmisen toimintaa huomattavasti pidemmälle, sekä tehokkaammin, kuin ulkoa asetettujen motivointitekijöiden. Deci ja Ryan (1985) näkevät, että ulkoiset, yksilöön vaikuttavat motivointikeinot ovat enemmänkin informatiivisia, ja pahimmillaan kontrolloivia sekä epämotivoivia. Pipelifen toimitusjohtaja puolestaan toi esiin, kuinka hän oli joskus ihmetellyt sitä, mitä tapahtuu luoville, koulutustilaisuuksissa mehupilleistä Eifel-torneja rakentaville älykkäille ihmisille, kun he palaavat takaisin omaan työhuoneeseensa. Hän tuli pohdinnoissaan siihen tulokseen, että ihmisen innostuksen ja luovuuden tukahduttavat yritysten tiukat toimintatavat ja toimintoihin rakennettu byrokratia. Tällä oivalluksella oli ollut suuri vaikutus hänen johtamisfilosofiansa muodostumiseen. Kedonpää on osoittanut omalla johtamisellaan ajatuksensa siitä, että vastuun antaminen ihmiselle itselleen, sekä vapaa, arvostava ja näkemyksiä kunnioittava ilmapiiri, kehittävät yritykseen suorituskykyä voimakkaasti. Tästä esimerkkinä hän haastattelussa mainitsee erään Pipelifen suomen tehtaista, joka oli konsernin huonoiten tuottava yksikkö hänen ottaessaan toimitusjohtajan tehtävän vastaan. Tällä hetkellä tämä samainen tehdas on yksi konsernin parhaiten tuottavista yksiköistä.

3.2.5 Toiminnalliset ja taloudelliset tulokset

Ulrich (1997, 17) tuo esiin, että henkilöstöjohtamisen tuloksia tulisi mitata ennemminkin liiketoiminnan kilpailukyvyn kautta, kuin henkilöstön mukavuuden osalta. Haastateltavat puolestaan näkivät asian hyvin toisin. Heidän mukaansa liiketoiminnan kilpailukyky ei ole johtamisen lähtökohta, vaan ennemminkin tulos hyvästä henkilöstöjohtamisesta. Haastateltavien mukaan henkilöstön hyvinvointi luo kilpailukykyä. Useampi haastateltavista toi voimakkaasti esiin sen, että nykypäivän kilpailuetu saavutetaan sillä, että toiminta lähtee asiakkaasta ja henkilöstöstä. Kun lähtökohtana liiketoiminnalle ovat nämä kaksi ryhmää, myös liiketoiminta muodostuu kokonaisuudessaan kannattavaksi.

”hyvin tyypillinen tarina kun mä kysyin ihan tällain, että mikä sä laitit niin kun ykköseksi että onko niin kun omista, vai onko se asiakas vai onko se henkilöstö. niin hyvin tyypillinen tarina on siis sellainen, että se on joko asiakas tai henkilöstö joka on ykkönen. omistaja on aina kolmonen. näissä menestyvissä.”AT4

Haastateltavat näkivätkin, että yrityksen liiketoiminnallinen kilpailukyky sekä henkilöstön hyvinvointi voidaan molemmat sisällyttää yrityksen tavoitteisiin, eikä niitä nähdä

toisensa poissulkevinä. Viime vuosituhatosen loppupuolelta lähtien tutkimus henkilöstöjohtamisen, henkilöstön hyvinvoinnin ja yrityksen suorituskyvyn yhteyksistä on lisääntynyt. Huolimatta kasvaneesta tutkimuksesta, vielä on huomattavia näkemuseroja siitä, mikä todellisuudessa on näiden kolmen tekijän yhteys. (Peccei, Van de Voorde & Van Veldhoven 2013, 15.) Tässä tutkimuksessa asiakkaan palvelu ja henkilöstöjohtaminen kytkeytyivät yhteen. Seuraava haastattelun ote kuvastaa asiakaspalvelun ja henkilöstöjohtamisen yhteyttä.

”se tavoite [henkilöstöjohtamisen] yleensä on hyvä asiakaspalvelu ja kyllä se asiakaspalveluun näkyy jos siellä on hyvä työskennellä ja hyvä olla. Se tavoite että siellä tehdään oikeita asioita ja siellä on mukava tehdä”TJ2

Eräs asiantuntijoista nosti esiin, että asiantuntijaorganisaatiossa ei ole koneita jotka tuotetta valmistavat, vaan kaiken työn tekee ihminen. Tällöin koko suorituskyky on kiinni ihmisen tuottamasta suorituksesta. Mikäli ihminen ei voi hyvin, se vaikuttaa yksilön suoritukseen ja sitä kautta koko yrityksen suorituskykyyn. Käytännössä tämä huonovointisuus voi näkyä esimerkiksi asiakastytyväisyys tuloksissa, henkilöstötytyväisyystuloksissa, kasvavina poissaoloina tai kasvaneina sairauseläkkeinä. Nämä ovat niitä lukuja, joita organisaatiossa perinteisesti seurataan. Eräs haastateltavista totesi, että hänen mielestään paras mittari työhyvinvoinnin tarkkailuun on esimies. Esimies näkee ja aistii työpaikan ilmapiirin. Esimiehellä on myös välineet vaikuttaa asioihin. Haastateltavien mukaan oleellista on, että esimiehet uskaltavat puuttua huomaamiinsa ja aistimiinsa asioihin. Esimiehiltä vaaditaan uskallusta luottaa omiin havaintoihinsa ja uskallusta ottaa asiat esiin, ja luottamusta siihen, että yrityksessä käytettävät välineet, kuten varhaisen välittämisen malli, toimivat ja ovat hyviä työkaluja. Tämän tutkimuksen tuloksena henkilöstöjohtamisen tulos ja tuloksen näyttäytyminen henkilöstölle, asiakkaalle ja johdolle on kuvattu kuviossa 4.



Kuvio 4 Henkilöstöjohtamisen tulos ja näyttäytyminen henkilöstölle, asiakkaille ja johdolle

Kuviossa 4 kuvataan sitä, miten hyvä henkilöstöjohtaminen näkyy kolmen eri toimijaryhmän näkökulmasta, sekä mikä henkilöstöjohtamisen tulos kunkin ryhmän näkökulmasta tarkasteltuna on. Henkilöstön näkökulmasta hyvän henkilöstöjohtamisen tuloksena on tyytyväinen ja hyvinvoiva henkilöstö. Tämä näyttäytyy henkilöstölle mahdollisuutena tehdä työnsä hyvin. Eräs haastateltava kuvasi tämän timekkäästi:

”no ihan varmasti se niin kun hyvänä työilmapiirinä ja työmotivaationa. se nyt on varmaa se. miten se parhaiten sit näkyy. ja ehkä toki sekin että sitten niitä riittä tilanteita ei edes synny.”TJ5

Tämän tutkimuksen mukaan tyytyväisyys ja hyvinvointi pohjautuvat perusasioihin. Tällaisena perusasiana nähtiin esimerkiksi henkilöstön tietoisuus heihin kohdistuvista odotuksista, käytössä olevista työkaluista ja resursseista sekä tietoisuus oman työpanoksen arvostamisesta. Asiakkaan näkökulmasta tarkasteltuna hyvän henkilöstöjohtamisen tulos on tyytyväinen asiakas. Eräs haastatelluista totesikin, että hierarkioiden sijaan fokukseen tulisi nostaa asiakkuudet ja asiakkaiden tarpeiden täyttäminen. Seuraavassa kuvaava ote haastattelusta:

”(...)itse asiassa sen sijaan että pönkitetään hierarkikoita meidän pitäis pönkitää asiakkuuksia.”AT4

Hyvä henkilöstöjohtaminen näyttäytyy hyvänä palveluna, asiakkaan kokemuksena siitä, että hän saa rahalleen vastinetta. Johdon näkökulmasta tarkasteltuna hyvän henki-

löstöjohtamisen tuloksena on toiminnan hyvä tulos. Kuten eräs haastateltava tässä otteessakin toteaa, vasta toiminnan tuloksellisuus määrittää sen, onko yrityksen johto onnistunut johtamisessaan.

”toiminnan tulos määrittää vasta sen että ollaanko me onnistuttu.”TJ4

Tämä näyttää johtajalle, että yrityksessä saavutetaan asetetut tavoitteet. Kuten toimitusjohtaja totesi, kaiken toiminnan pitää lopulta tähdätä siihen, että yritystoiminta on kannattavaa. Onkin siis oleellista huomioda se, että riippumatta siitä millaisena yrityksessä henkilöstöjohtaminen koetaan, henkilöstöjohtamista ei tule nähdä ihmeläkkeenä, joka siivittää yrityksen uskomattomiin tuloksiin, vaikkakin vakuuttavaa logiikkaa sen toimintojen taustalle ja tavoitteisiin on löydettävissä. (Storey 2007, 17.) Kuten haastateltavat useaan otteeseen totesivat, henkilöstöjohtaminen on osa kokonaisjohtamista, eikä se toimi pelkästään omana osa-alueenaan, vaan tarvitsee tuekseen muuta johtamista pystyäkseen tukemaan yrityksen toimintaa.

3.3 Henkilöstöjohtamisen toimijat

Ulrich (1997, 24–27) tarkastelee henkilöstöjohtamista tavoitelähtöisesti ja määrittelee tavoitteiden näkökulmasta henkilöstöjohtamisen roolit. Ulrichin mukaan henkilöstöjohtaminen vaatii sekä operatiivista että strategista johtamista, jolloin tavoitteet tulee asettaa niin lyhyelle kuin pitkälle aikavälille. Henkilöstöjohtamisen tehtävät sijoittuvat kahdelle eri ulottuvuudelle, prosessien ja ihmisten johtamisen ulottuvuuteen. Näiden neljän ulottuvuuden mukaan Ulrich määrittelee henkilöstöjohtamisen neljä pääroolia, strategisten henkilöstövoimavarojen johtaminen, yrityksen perusrakenteiden johtaminen, henkilöstön ohjaus ja sitouttaminen sekä neljäntenä muutoksen ja uudistumisen johtaminen. Kuviossa 5 esitetään Ulrichin mallin mukaiset henkilöstöjohtamisen roolit



Kuvio 5 Henkilöstöjohtamisen roolit (Ulrich 1997, 24)

Yrityksen perusrakenteiden johtaminen sisältää tehokkaiden henkilöstötoimenpiteiden ja -prosessien suunnittelun sekä toteutuksen. Perinteisesti näitä edellä mainittuja toimintoja on pidetty henkilöstöhallinnon tehtävinä. Kun taas henkilöstön ohjaus ja sitouttaminen on nähty lähinnä lähiesimiesten tehtävänkenttänä. Henkilöstön ohjaus ja sitouttamisroolin tavoitteena on sitoutuneempi ja osaavampi henkilöstö. Muutoksen ja uudistumisen johtamisen roolin tavoitteena nähdään muutoskykyinen organisaatio. Tässä roolissa tavoitellaan prosessia, jolla muutos voidaan toteuttaa sekä edistää. (Ulrich 1997, 24–27.) Myös haastatteluissa nostettiin esiin näkemys siitä, että henkilöstöstrategia on yhteydessä yrityksen strategiaan myös sen kautta, millaisiksi yrityksessä eri henkilöstöjohtamisen roolit ja tehtäväkentät muodostuvat. Tämä tarkoittaa käytännössä esimerkiksi linjauksia toimitusjohtajan, henkilöstöjohtajan ja lähiesimiesten tehtävistä ja päätösvaltaisuudesta. Millaisiin asioihin esimiehelle annetaan itsenäistä päätösvaltaa, sekä millaisissa asioissa esimiehen tulee hakea päätöksilleen vahvistus esimerkiksi henkilöstöjohtajalta tai toimitusjohtajalta. Onko henkilöstöjohtajalla päätösvaltaa operatiivisiin henkilöstöasioihin ja millaisiin käytännön toimintoihin hän osallistuu? Esimerkiksi rekrytointia tarkasteltaessa tämä tarkoittaa käytännön tasolla päätöstä siitä, tekeekö henkilöstöjohtaja rekrytoinnista prosessikuvauksen ja päättää työkalut rekrytointia varten, vai osallistuuko hän itse rekrytointitapahtumaan. Tällaisella johtamisjärjestelmällä otetaan kantaa sekä yrityksen kulttuuriin, että myös organisaation kehittämiseen. Tämä tarkoittaa myös linjausta siitä, millaista osaamista eri rooleissa tarvitaan, sekä millaisia henkilöitä eri rooleihin halutaan. Tätä roolien määrittelyä kuvastaa seuraava ote haastatteluista:

”Ihan peruslähtökohta aina on se, että se on määriteltävä, et miten nää roolit nähdään.” AT2

Standardit toimintatavat henkilöstöjohtamisessa voidaan kokea kaventavan esimiehen omia toimintatapoja. Kuitenkin esimiehet usein kokevat tällaiset vakio- tai muotoiset tavat helpottavina ja selkeyttävinä. Henkilöstökäytäntöjen määrämuotoistaminen on pääsääntöisesti mahdollista työsuhteasioissa sekä työsuhteen elinkaaren eri vaiheisiin liittyvissä tapahtumissa. Tällaisena voidaan pitää esimerkiksi rekrytointia. Henkilöstöjohtamisessa on kuitenkin lukuisia joukko toimintatapoja ja periaatteita, joita ei voida ohjeistaa kuin rajoitetusti. Tällaisena toimintatapana voidaan pitää esimerkiksi palautteen antamista päivittäistyöstä. Näiden periaatteiden ja toimintatapojen osalta henkilöstöjohtajan rooli onkin edistää johtamiskulttuurin kehittymistä sekä tukea esimiesten johtamistaitoa. (Viitala 2007, 268–269.) Haastatteluiden mukaan esimiehiltä odotettiin sitä, että he pystyvä tekemään päätöksiä ja olemaan päätöksissään oikeudenmukaisia. Tämä koettiin tärkeäksi osaksi henkilöstöjohtamista. Yhteisten toimintatapojen ja pelisääntöjen koettiin tasa-arvoistavan henkilöstön kohtelua, mutta myös auttavan esimiestä hänen johtamistyössään. Henkilöstötoimintojen oikeutus nähtiinkin sitä kautta, että ne ohjaavat esimiesten työtä yhteisten pelisääntöjen noudattamiseen, työntekijöiden tasa-arvoiseen kohteluun sekä auttavan päätöksen teossa.

3.3.1 Toimitusjohtaja ja esimiehet henkilöstöjohtajina

Avainhenkilöksi henkilöstöjohtamisessa tutkimuksen mukaan nousi toimitusjohtaja, se henkilö jolla on yrityksen nimenkirjoitusoikeus. Haastateltavat näkivät, että toimitusjohtaja oikein tuettuna pystyy hyvinkin pitkälle luomaan itse erilaisia toimintoja ja periaatteita, jotka koskevat henkilöstöjohtamista. Parhaimmillaan toimitusjohtajalla on näkemys siitä, mihin kasvu haetaan ja millaista osaamista tämä kasvu vaatii eli millaisia ihmisiä yritykseen haetaan pitkällä tähtäimellä. Seuraavasta haastattelun katkelmasta välittyy näkemys siitä, että toimitusjohtaja on avainhenkilö henkilöstöjohtamisen osalta. Hänellä on niin sanotusti avaimet vaikuttaa henkilöstöön sekä tavoitteisiin. Hän on avainroolissa määriteltäessä, mitkä tekijät ovat tärkeitä ja millaisin keinoin tavoitteisiin pyritään.

”Just sen takia, että sieltähän tulee tää. jos mennään heti sun teemaan, suorituksen johtamiseen, niin se näkyy myös siitä, että millä tavalla siihen hyvään suoritukseen päästään. Mitkä ne keinot on ja mitkä asiat on tärkeitä.”AT2

Haastatteluista heijastui ajatus siitä, että avainhenkilyyden nähtiin myös ikään kuin valuvan organisaatiossa alaspäin, kuten seuraava esimerkki osoittaa.

”Jokaisen yksikön päällikkö on se. [avainhenkilö henkilöstöjohtamisessa]. No tottakai mä oon kokonaisvastuussa, kyllä he ovat vastuussa siitä henkilöstöjohtamisesta juuri sen takia, että heillä on, nää on jokainen itsenäisiä tulosvastuullisia yksiköitä ja hoitavat aika itsenäisesti homman.”TJ2

Toiminnan sirpaleisuus sekä yksiköiden tulosvastuullisuus vaikuttivatkin näkemyksiin henkilöstöjohtamisen avainroolista. Tämä näkyi esimerkiksi siten, että hajautetussa toiminnassa yksikön päälliköillä oli hyvin laajat oikeudet vaikuttaa yksikkönsä henkilöstömääriin ja he myös vastasivat itsenäisesti rekrytoinneista. Toimitusjohtajat luottivat vahvasti päälliköidensä osaamiseen. Pitkien työsuhteiden nähtiin olevan keskeisessä asemassa rakennettaessa luottamussuhdetta. Eräs toimitusjohtaja toi esiin luottamussuhteen rakentumisen siten, että vaikka yritykseen halutaan koulutettua esimieskuntaa, niin pääsääntöisesti päällikötaso pyritään rekrytoimaan omasta yrityksestä. Päällikön persoonan lisäksi haastateltava näki työsuhteen historian aikana kertyneen osaamisen ja ymmärryksen organisaation kulttuurista olevan merkityksellistä johtamistaitojen kehitymisessä.

Toisaalta esimiehen roolia henkilöstöjohtamista pohdittaessa tuotiin esiin myös ajatus oikeasta henkilöstä oikealla paikalla. Haastateltavat totesivatkin, että aina oikea ihminen esimiesrooliin ei ole se omasta joukosta nostettu asiantuntija. Seuraava kommentti kuvaa hyvin näkemystä sekä johtajuuden että sovittujen toimintojen noudattamisen vaatimuksen sisältymisestä esimiestyöhön.

”Niin se ei oo niinkun oikeeta työtä, et kyllä se täytyy lähteä sieltä. Ja sitten toisaalta taas sitä, että saa sitä koulutusta ja yhdenmukaisia asioita lähetään toteuttaa, eikä sooloilla, pitää pystyy myöskin sitoutuun niihin asioihin. Ja se että, et jos sitten taas on jotain omia arvoja vastaisia asioita tekemässä, tai esimiestyössä ei pysty tekemään päätöksiä, on ne sitten kivoja tai vähän huonompiakin. Niin silloin se henkilö ei ehkä oo oikeessa paikassa. eikä pysty sitä hyvää johtajuutta”.AT1

Esimiehen ei tulisi keskittyä pelkästään asioiden johtamiseen, vaan myös ihmisten johtaminen tulee huomioida. Eräs haastateltava totesi, että aina välillä valitettavasti törmää tilanteisiin, joissa esimiehen tekemää henkilöstöjohtamista ei koeta niin sanotuksi "oikeaksi työkse". Tällaisessa tilanteessa haastateltava näkee tärkeäksi käydä esimiehen kanssa keskustelun siitä, millainen rooli esimiehen henkilöstöjohtamisen rooli on. Myös Saru (2013, 274) tuo esiin tutkimuksessaan, että esimiesten tärkeä taito henkilöstöjohtamisen osalta on viedä henkilöstötoimintojen kautta asioita niin hyvin eteenpäin, että luottamus johtoon ja yritykseen voi rakentua esimiesten kautta. Saru toteaaakin esimiesten olevan avainasemassa heidän luodessa positiivisia kokemuksia niin organisaatiosta

kuin työstä. Ellei esimies kykene toimintansa kautta synnyttämään luottamusta ja sitoutumista, voi esimiehen henkilöstöjohtajuuden asettaa kyseenalaiseksi.

Haastateltavat toivat esiin, että esimiestehtävä vaatii tekijältään kiinnostusta henkilöstöjohtamiseen, se ei voi olla vain sivutyönä hoidettava pakollinen velvollisuus. Esimiestehtävää nähtiinkin tarpeellisena tarkastella myös roolin asettamien vaatimusten kautta. Eräs haastateltava kuvasi tätä siten, että jos esimiestehtävässä oleva henkilö esimerkiksi haluaa olla hyvä ystävä omien alaistensa kanssa, voi esimiesroolin vaatimukset ikävissä tilanteissa käydä ylivoimaiseksi. Toisaalta taas toinen haastateltava näki, että esimiehen osallistuminen henkilöstön yhteisiin vapaa-ajan tapahtumiin lisää vuorovaikutteisuutta ja luottamusta esimiehen ja työntekijöiden välille. Luottamuksellinen ja arvostava ilmapiiri mahdollistaa kehittymisen (Hagman 2015, 177). Työnrajojen muuttuessa epämääräisemmiksi on esimiehillä enää harvoin valmiita vastauksia työn ongelmakohtiin. Tällainen tilanne vaatii esimiehiltä henkilökohtaisempaa ja kokonaisvaltaisempaa sitoutumista johtamisprosessiin. Esimiesten ja työntekijöiden on vuorovaikuttaisesti ja dialogisesti pystyttävä luomaan kulttuurinen yhteisymmärrys toiminnasta. (Alasoini 2009, 35.)

Tutkittavat näkivät henkilöstötoimintojen parhaimmillaan olevan esimiehen henkilöstöjohtamista ohjaava tekijä. Viitala (2007, 267–268) tuo esiin, että esimiesten ja henkilöstöhallinnon yhteistyön tavoitteena on varmistaa, että toiminta tapahtuu asetettujen kehysten mukaan. Henkilöstöjohtamisen kehukset, eli henkilöstöstrategia, luodaan yhteistyössä henkilöstöammattilaisten ja ylemmän johdon toimesta. Vastuu toimivista henkilöstötoiminnan periaatteista, toimintamalleista sekä työkaluista on henkilöstöjohtamisesta vastaavilla tahoilla. Esimiehet omalla toiminnallaan kuitenkin ratkaisevat kuinka näitä periaatteita ja toimintatapoja noudatetaan ja käytetään käytännön henkilöstöjohtamistyössä. Tästä näkökulmasta tarkastellen voidaan todeta, että käytännön henkilöstöjohtaminen toteutetaan yrityksissä pitkälti esimiesten kautta, vaikka toimintatavat suunnitellaan ja päätetään muualla.

3.3.2 Henkilöstöjohtaja

Tutkimukseen osallistuvista yrityksistä vain yhdessä työskenteli henkilöstöjohtaja. Yhdessä yrityksessä yhden henkilön työhön sisältyi henkilöstönkehittämistehtäviä. Muissa yrityksissä asiaa oli harkittu, mutta tällä hetkellä kokopäiväisesti työskentelevää henkilöstötyön asiantuntijaa ei muissa yrityksissä ollut. Muiden yritysten osalta henkilöstöjohtamiseen liittyvät tehtävät kuuluivat toimitusjohtajan toimenkuvaan. Matemaattisesti tarkastellen tutkimuksessa mukana olleissa yrityksissä työskenteli samassa suhteessa henkilöstötyön ammattilaisia kuin mitä Tilastokeskuksen Yritysrekisterin mukaan tämän kokoisissa yrityksissä suomalaisissa keskisuurissa yrityksissä on kaikkiaan HR-

henkilöstöä (taulukko 8). Tutkimuksessa mukana olleiden neljän asiantuntijan työ liittyi eritavoin, mutta erittäin kiinteästi, käytännön henkilöstöjohtamiseen. Kaksi asiantuntijoista työskenteli haastatteluhetkellä henkilöstöjohtajan tehtävissä.

Taulukko 8 Tilastokeskuksen Yritysrekisterin vuositilaston mukaan vuonna 2012 Suomessa olevien yritysten lukumäärä, työntekijämäärä, liikevaihto sekä HR-henkilöstön määrä.

	yrityksiä	henkilöä yrityksessä	liikevaihto 1 000€	liikevaihto / henkilö	HR-henkilöstö yhteensä - tilastokeskuksen luokat 1212, 2423, 2424, 4416
... - 4 henkilöä työllistäviä yrityksiä:	285 351	286 069	45 471 138	159 000	461
5 - 9 henkilöä työllistäviä yrityksiä:	18 580	119 354	21 486 389	180 000	275
10 - 19 henkilöä työllistäviä yrityksiä:	9 644	128 590	25 637 431	199 400	379
20 - 49 henkilöä työllistäviä yrityksiä:	5 439	162 620	39 808 256	244 800	736
50 - 99 henkilöä työllistäviä yrityksiä:	1 630	110 628	31 905 159	288 400	523
100 - 249 henkilöä työllistäviä yrityksiä	918	139 184	45 344 967	325 800	657
PK-yritykset yhteensä	321 562	946 445	209 653 340	221 500	3031
250 - 499 henkilöä työllistäviä yrityksiä	347	120 959	37 626 509	311 100	797
450 - 999 henkilöä työllistäviä yrityksiä	159	110 920	37 357 418	336 800	550
1000 - ... henkilöä työllistäviä yrityksiä	116	296 197	110 311 464	372 400	1476
Kaikki yritykset suomessa vuonna 2012	322 184	1 474 520	394 948 731	267 800	5854

Taulukosta 8 käy ilmi, että pk-yrityksissä henkilöstötyöntekijöitä on suhteessa harvemmassa kuin suuryrityksissä. Suuryrityksissä (yli 250 henkeä työllistävät yritykset), joita vuonna 2012 oli 622, työskenteli yhteensä 2823 henkilöstöalan ammattilaista. Sen sijaan keskisuurissa yrityksissä, joita yllä olevan taulukon mukaan oli 2548, työskenteli vain 1180 henkilöstöalan ammattilaista. Vaikka siis suuryrityksiä on vain neljännes keskisuurista yrityksistä, niissä kuitenkin työskentelee yli kaksinkertainen määrä henkilöstötyön ammattilaisia. Tämä tutkimuksen tulos vahvistaakin Sarun (2006a, 102) näkemystä siitä, että pk-yritys eroaa henkilöstöjohtamisen osalta suuresta yrityksestä pääsääntöisesti siinä, että suurissa yrityksissä työskentelee erikseen nimetty henkilöstöjohtamisesta vastaava asiantuntija. Sen sijaan pienissä organisaatioissa henkilöstöjohtamisen ammattilaisia ei ole. Niinpä strategiset päätökset, koskien niin henkilöstöä kuin muuta liiketoimintaa, tehdään joko yhden tai kahden ihmisen voimin. Käytännössä tämän voi katsoa tarkoittavan myös sitä, että pienissä yrityksissä henkilöstöjohtamista koskevat päätökset tehdään ilman ammattimaista näkemystä henkilöstöjohtamisesta.

Haastatteluissa tuli ilmi, että syyt siihen, miksi yrityksessä on tai ei ole henkilöstöjohtajaa olivat hyvin erityyppisiä. Haastateltavat korostivat henkilöstöjohtajan rekrytoinnissa yrityksen omien tarpeiden ja kulttuurin merkitystä. Yritysten erilaiset tarpeet

ja näkemykset henkilöstöjohtamisesta näkyivät myös tässä tutkimuksessa. Haastateltavat pitivätkin vaikeana määritellä sitä, milloin yrityksen tulisi palkata erillinen henkilöstöjohtaja. Eräs asiantuntija toi haastattelussa esiin, että hyvänä indikaattori voisi pitää sitä, kun yrityksessä nousee ajatus johtamisen riittämättömyydestä. Tällainen ajatus johtamisen riittämättömyydestä on hyvin tilanne- ja yrityskohtaista. Se voi olla esimerkiksi kokemus siitä, että nykyisellä johtamisella ei enää saada uudenlaista toimintaa aikaiseksi, vaan tarvittaisiin jotain lisää tai enemmän. Tälliselle tilanteelle hän näki tyypillisenä sen, että ei osata tarkemmin määrittää sitä, mitä tarvittaisiin lisää.

Toisin kuin Brännback ym (2014,7) tuovat esiin, tässä tutkimuksessa yrityksen koko ei noussut määrittäväksi tekijäksi henkilöstöjohtamisen osalta. Sen sijaan toimitusjohtajan avainrooli henkilöstöjohtamisessa nousi hyvin voimakkaasti esiin. Maseyn ja Campbellin (2013, 82–83) tutkimuksessa tuli esiin, että pienissä yrityksissä henkilöstöjohtamista tärkeämmäksi johtamisen toiminnollisuuksiksi arvotetaan monesti talous, tuotanto ja markkinointi. Kuitenkin ollakseen menestynyt globaaleilla markkinoilla, yritys tarvitsisi korkeasti motivoitunutta, osaavaa ja tyytyväistä henkilöstöä kyetäkseen toimimaan laadukkaasti ja tehokkaasti. Tämä puute ymmärryksessä henkilöstöjohtamisen merkityksestä on Maseyn ja Campbellin mukaan iskenyt voimakkaasti pieniin yrityksiin. Myös eräs haastateltava totesi, että vaikka yrityksessä ei ole henkilöstötyön ammattilaista, yrityksissä voidaan toki henkilöstöjohtamiseen liittyviä asioita miettiä ja jopa asettaa tavoitteita, mutta ne saattavat jäädä liian yleiselle tasolle. Tämän asiantuntijan kokemuksen mukaan pk-yrityksissä ei osata hahmottaa kokonaisuutta, sitä ketjua, miten asiat ovat toisiinsa kytköksissä ja miten ne vaikuttavat keskenään ja toisiinsa.

Tässä tutkimuksessa tuli ilmi, että myös toimitusjohtajan omista henkilökohtaisista ominaisuuksista sekä kiinnostuksen kohteista pitkälti riippuu se, kuinka paljon ja kuinka pitkään hän itse haluaa yksinään vastata henkilöstöjohtamisesta. Haastatteluissa tuli esiin kolme hyvin erilaista näkemystä henkilöstöjohtajan tarpeellisuudesta. Haastateltavan mukaan eräs toimitusjohtaja oli hyvinkin pitkään jaksanut ja halunnut kantaa itse vastuuta. Tässä yrityksessä oli jo 250 työntekijää ennen kuin sinne palkattiin henkilöstöjohtaja. Kun taas esimerkiksi Vincitissä haluttiin jo huomattavasti pienemmän henkilöstömäärän kohdalla panostaa henkilöstöjohtamiseen ja palkata henkilöstöjohtaja. Vincitissä henkilöstöjohtajan, kuten myös muiden johtajien, odotettiin kuuntelevan henkilöstöä, toimitusjohtajan sanoja lainaten, ”herkällä korvalla”. Yrityksessä jokainen tuo omasta näkökulmastaan tarkastelleen yhteiseen toimintaan näkemyksensä siitä, mikä edesauttaa hänen näkökulmasta tarkastellen kokonaisuutta. Henkilöstöjohtajan tehtävänä on siten kuunnella henkilöstöä ja pohtia kokonaisuuden kannalta henkilöstöjohtamisen keinoja edesauttaa kokonaisuuden toimimista. Pipelifessä taas ei tällä hetkellä nähdä tarvetta henkilöstöjohtajan palkkaamiseen lainkaan. Henkilöstönkehittämiseen liittyviä toimintoja on keskitetty osaksi yhden henkilön työtä ja henkilöstötoiminnot on määritetty yrityksessä yhteistyössä eri toimijoiden kesken. Erillisen henkilöstöjohtajan sijaan

Pipelifessä uskotaan siihen, että vahva henkilöstöjohtaminen ei tarvitse erillistä roolia esimiesten ja työntekijöiden väliin. Tällaisen roolin nähtiin ennemminkin sotkevan ihmisen ihmiselle tekemää johtamista. Näissä kahdessa yrityksessä oli käytännössä päinvastaiset ajatukset henkilöstöammattilaisen tarpeellisuudesta yrityksessä. Mielenkiintoiseksi tämän asetelman tekee se, että vuoden 2014 Great Place to work –kilpailussa nämä kaksi hyvin erilaisen näkemyksen omaavaa yritystä sijoittuivat ensimmäiseksi ja toiseksi. Molemmissa siis henkilöstö kokee henkilöstöjohtamisen hyvin positiivisesti. Henkilöstöammattilaisen palkkaamista yritykseen täytynee tarkastella hyvin yrityskohteisesti.

”Mä luulen, et se täytyy löytyä sieltä itsestä, se tarve tulla, että nyt tää ei enää riitä(...). Se on hirveen vaikee kysymys.”AT1

Henkilöstöammattilaisen tarpeen tulee nousta yrityksen omista tarpeista, sen kulttuurisista tekijöistä. Tämän tutkimuksen mukaan yleispäteviä näkemyksiä tai indikaattoreita siitä, milloin yritykseen olisi tarpeellista palkata henkilöstöjohtaja, ei voidakaan määrittää.

Haastateltavat tunnistivat kuitenkin joitakin kriteerejä henkilöstöjohtajan palkkaamiseen. Edellä jo mainittiin ajatus, joka saattaa yrityksessä olla hyvin epämääräinenkin, että nykyinen johtaminen koetaan jollakin tavalla riittämättömäksi tai vajavaiseksi. Muina indikaattoreina haastateltavat tunnistivat esimerkiksi kasvun sekä pitkäaikaisten esimiesten eläköityminen. Pitkään toimineiden esimiesten katsottiin olevan henkilöstöjohtamisen voimavara. Kun tällainen henkilöstöjohtamisen osaaminen poistuu yrityksestä, nähtiin henkilöstöjohtajan voivan omalla ammattitaidollaan luoda korvaavia toimintatapoja esimiesosaamisen varmistamiseksi. Haastateltavat toivat kuitenkin selvästi esiin, että henkilöstöjohtamisen tulee lähteä yrityksen kulttuurista ja heijastaa yrityksen tarpeita sekä tavoitteita. Ulkopuolelta määritellyt toimintamallit ja tavat eivät kuitenkaan voi olla kokemuksen kautta syntyneen osaamisen ”paikkaamista”. Hagman (2015, 181) toteaaakin, että myös kokemuseräistä tietoa ja taitoa tulisi arvostaa ja käyttää hyväksi organisaatiossa samoin kuin tietopohjaista ja teoreettista osaamistakin.

Henkilöstöjohtajaan kohdistuvat odotukset liittyivät pitkälti hänen näkemykseensä ja osaamiseensa ihmisten kanssa toimimiseen. Sanders ja Frenkel (2011, 1615) tuovat esiin, että henkilöstöjohtajan ja muun yritysjohdon väliset hyvät suhteet heijastuvat organisaatiossa eteenpäin. Tässä tutkimuksessa henkilöstöjohtajaa kuvailtiin sparrauskumppanina, joka sekä reflektoi niin toimitusjohtajan kuin esimiestenkin ajatuksia henkilöstöjohtamisesta. Henkilöstöjohtajan rooliin katsottiin kuuluvan myös johdon ja esimiesten näkökulman laajentaminen johtamisen osalta. Käytännössä tämän katsottiin tarkoittavan esimerkiksi sitä, että henkilöstöjohtajan tulee osata soveltaa henkilöstötoimintoja oman yrityskulttuurin mukaisiksi.

”Ehkä enemmän hän hakee multa sellasta niinkun tukea siihen, että onks tää sun mielestä”AT1

”Pelko oli tietysti se, että meille tulee hirvee kasa kaikkia malleja. (...) Se toi semmosen sparrauskumppanin”TJ4

Perusteluita henkilöstöjohtajan palkkaamiseen löytyi haastateltavilta useanlaisia. Henkilöstöjohtajan nähtiin tuovan helpotusta toimitusjohtajan työpaineisiin, esimerkiksi rekrytoinnin kautta. Samoin esimerkiksi työsopimusten ja palkka-asioiden hoidon siirtyminen henkilöstöjohtajalle nähtiin tuovan helpotusta muiden johtajien työmäärään ja luovan mahdollisuuden keskittyä ihmisten ja työsuorituksen johtamiseen. Samanaikaisesti henkilöstöjohtajan roolin nähtiin kuitenkin kaikkiaan olevan laajempi kuin pelkästään operatiivisten tehtävien hoitaminen. Haastateltavat liittäisivät henkilöstöjohtajan tehtäviin työhyvinvointiasioita, kuten esimerkiksi varhaisen tuen malliin liittyviä asioita sekä työterveyshuoltoasiat. Haastateltavat näkivät, että ennen kaikkea henkilöstöjohtaja toisi lisäarvoa yrityksen johtamiseen ihmistenjohtamisen erityisosaamisensa kautta. Useampikin haastatelluista vierasti nimikettä henkilöstöjohtaja. Heidän mukaansa nimitys viestii vanhakantaisuutta ja viittaa vahvasti henkilöstöhallinnolliseen toimintaan. Haastateltavat näkivät tämän päivän henkilöstöjohtajan roolina perinteistä roolia laajemmin ja liittivät henkilöstöjohtajaan esimerkiksi yrityskulttuurin vahvistamiseen liittyviä tehtäviä.

4 YRITYKSEN SUORITUSKYKY

4.1 Näkökulmia suorituskykyyn

Suorituskykyä käsitteenä voidaan lähestyä useammalta suunnalta. Ajallinen lähestyminen esiin tuo suorituksen ja suorituskyvyn käsitteellistä eroa. Suoritus keskittyy lähinnä jo toteutuneeseen suoritukseen ja näin ollen kuvaa mennyttä toimintaa. Kun taas suorituskyky liittyy parhaaseen mahdolliseen suoritukseen ja kykyyn saada asioita tai suorituksia aikaan ja kuvaa tulevaisuutta. (Ukko ym 2007a, 3.)

Tenhunen (2001, 11–12) taas puolestaan jakaa suorituskyvyn kahteen osa-alueeseen, sisäiseen ja ulkoiseen suorituskykyyn. Sisäisen suorituskyvyn osa-alueita voidaan nimensä mukaisesti tarkastella yrityksen sisältä käsin, jolloin Tenhusen mukaan tarkastelu keskittyy erityisesti yrityksen eri osien suorituskykyyn. Ulkoinen suorituskyvyn tarkastelu kohdistuu puolestaan yritykseen kokonaisuutena. Sisäisessä suorituskyvyn tarkastelussa on käytössä tarkempaa yrityksen sisäistä informaatiota ja tarkastelun suorittaa yleensä yritys itse. Kun taas ulkoisessa suorituskyvyn tarkastelussa nojataan julkiseen tietoon kuten vuosikertomuksiin ja tilinpäätöstietoihin, jolloin ulkoista suorituskykyä voidaan tarkastella monista eri tahoista käsin.

Lönnqvist, Kujansivu ja Antikainen (2006) nostavat suorituskyvyn määritelmään mukaan mittaamisen. Heidän mukaansa suorituskyky on mitattavan kohteen kyky saavuttaa asetettuja tavoitteita. Laamanen (2005, 18–19) puolestaan määrittelee suorituskyvyn seuraavasti: ”Suorituskyky on osoitettua kykyä toimia tarkoituksenmukaisella tavalla”. Laamanen tuo esiin suorituskykyyn ja sen käyttöyhteyteen liittyen viisi ominaisuutta. Ensimmäinen ominaisuus liittyy suorituskyvyn tarkastelun kohteeseen. Organisaation suorituskykynä voidaan tarkastella esimerkiksi eri osia organisaatiosta tai sen prosesseista. Esimerkkinä tarkastelun kohteista voidaan nostaa esiin kannattavuus, asiakastyytyväisyys tai yksittäisen prosessin osalta läpimenoaika. Suorituskyky voi näin ollen liittyä joko koko organisaatioon tai sen eri kohtiin, prosesseihin, henkilöihin, tuotteisiin tai palveluihin. Toinen suorituskykyyn liitettävä ominaisuus kytkeytyy osoittamiseen eli toteen näyttämiseen. Osoittamisella Laamanen tarkoittaa tarkastelua siitä, suoritettiinko jokin tehtävä siten, että tavoite saavutettiin tai jokin tarkoitus toteutui. Näin tarkastellen suorituskykynä käsitellään aina menneisyydessä tapahtuneita asioita. Laamanen mukaan suorituskyky viittaa aina pysyvyyteen ja toistettavuuteen. Olettamuksena on, että olosuhteet ovat tietynlaiset. Suorituskyvystä eivät siis kerro sattumalta syntyneet tulokset. Neljäs ominaisuus ”toimia” liittyy vahvasti henkilöstöön, joka käsitteenä viittaa tekemiseen ja suoriutumiseen. Voimavarojen ja resurssien tehokas käyttö liittyy henkilöstön suorituskykyyn tiiviisti. Näin ollen suorituskyky syntyy tehokkaan toiminnan tuloksena. Viides ominaisuus, tarkoituksenmukaisuus, lähtee ajatuksesta, että orga-

nisaatiolle on annettu tehtävä, joka perustuu tavoitteeseen. Tavoite puolestaan on määritelty esimerkiksi aiempien suoritusten mukaan. Tavoite perustuu antajansa näkemykseen ja odotuksiin tehtävästä. Ukko ym. (2007a, 3) sekä Lönnqvist, Kujansivu ja Antikainen (2006, 14) määrittelevät ajatuksellisesti samalla tavoin suorituskyvyn, kyvyksi saada aikaan asetettujen tavoitteiden mukaisia tuotoksia. Laamasen määrittelystä nämä määritelmät eroavat siinä, että niissä ei korostu toteennäyttäminen, joka Laamasen määrittelyssä on yksi suorituskyvyn ominaisuus. Voitaisiinkin ajatella, että Ukko ym. (2007a) ja Lönnqvist ym. (2006) näkevät suorituskyvyssä myös niitä ulottuvuuksia, joita ei voida mitata tai toteen näyttää. Tällaisena suorituskyvykkyytenä voisi ajatella olevan esimerkiksi kyky uusiutua.

Vaikka suorituskyvynä on yleisesti käsitetty yrityksen talousprosessiin ja sen tehokkuuteen liittyviä toimintoja, on näkökulmaa hiljalleen myös laajennettu. Yrityksen tasapainoinen kokonaiskuva, sekä menestyminen pitkällä tähtäimellä, on tunnistettu merkittäviksi johtamisen apuvälineiksi sekä kilpailutekijöiksi. (Rantanen 2001, 4.) Yrityksen toimintaa tarkastellaan enenevässä määrin taloudellisen tuloksellisuuden lisäksi organisatorisen tuloksellisuuden mukaan. Laajempialaisessa organisatorisessa tarkastelussa huomioidaan esimerkiksi asiakaspalvelun ja tuotannon laatu, sekä henkilöstöjohtamisen indikaattoreita, kuten organisaatioon sitoutuminen, vähäiset poissaolot ja pysyvyysaikomukset (Vanhala 2013, 2–3). Pitkätähtäimen menestyminen vaatii ymmärrystä eri tekijöistä, jotka yrityksen suoritukseen vaikuttavat. Pelkkiin taloudellisiin faktoreihin luottaminen saattaa johtaa lyhytnäköiseen toimintaan, puutteisiin strategisen näkemyksen osalta sekä ohjata keskittymään yksittäisten asioiden korjaamiseen. Tällainen kapea-alainen johtaminen saattaa johtaa pahimmillaan toiminnan osa-optimointiin. (Ukko ym. 2007a, 9).

Tässä tutkimuksessa keskitytään pk-yrityksiin. Taticci ym. (2010) review-tutkimuksen mukaan suorituskyvyn mittaamisen ja johtamisen tutkimusta pk-yrityksistä on tehty vähemmän kuin suuryrityksissä. He tunnistivat pk-yritysten osalta tutkimuksessa olleen kaksi linjaa. Ensimmäinen, ja päälinja, on ollut tutkia suuryrityksille kehitettyjen suorituskykymittareiden implementointia pk-yrityksiin. Tässä päälinjassa on tutkittu esimerkiksi BSCn (eng. Balanced Scorecard), BEM (eng. Business Excellence Models) ja ABC (eng. Activity Based Costing) -mallien mukauttamista pieniin ja keski-suuriin yrityksiin. Taticci ym. korostavat, että pelkkä suorituksen mittaaminen ei vielä tuo niitä ominaisuuksia esiin, mitä tulee, kun siirrytään suorituksen mittaamisesta suorituksen johtamiseen. Saru (2006a, 102) käsittelee artikkelissaan pk-yritysten tuloksellisuuden, ja siten myös suorituskyvyn, määrittämisen ongelmallisuutta. Pienessä organisaatiossa menestyksen ja epäonnistumisen määrittely näyttäytyy monimutkaisempana kuin suuryrityksissä, joissa menestyminen määritellään hyvin pitkälti laskennallisilla mittareilla. Pienemmissä organisaatioissa onnistumisen mittarina sen sijaan saattaa olla esimerkiksi sidosryhmän näkemys. Yritys voikin olla samanaikaisesti menestynyt jolla-

kin tietyllä osa-alueella ja epäonnistunut jollain toisella. Saru toteaaakin, että menestystä ei voi pitää synonyyminä optimaaliselle toiminnalle. Pienemmissä yrityksissä menestys voidaan nähdä yksittäisten määriteltyjen tavoitteiden saavuttamisena. Storey, Saridakis, Sen-Gupta, Edwards ja Blackburn (2010, 321 – 322) nostavat esiin myös kontekstiteki-jät. Heidän näkemyksensä mukaan henkilöstöjohtamisen ja suorituskyvyn välinen yhteys muotoutuukin kontekstisidonnaisesti, eikä näin ollen ole yleistettävissä.

4.2 Suorituskyvyn mittaamisen ja kehittämisen liitto

Ukko ym. (2007a, 4) tuovat esiin, että suorituskykyyn liittyviä eri termejä, kuten esimerkiksi tuottavuus, taloudellisuus, tehokkuus ja kannattavuus käytetään hyvin väljästi kuvaamaan organisaation toiminnan menestyksellisyyttä. Näille, joskus myös rinnakkaisille käsitteille, ei ole olemassa täsmällisiä ja ainoita oikeita määrittelyjä. Ukko ym. (2007a, 2) näkevätkin, että termit tuottavuus, kannattavuus, tehokkuus ja taloudellisuus ovat suorituskyvyn osa-alueita. Heidän mukaansa termit kuvaavat yrityksen toiminnan kyvykkyyttä. Suorituskyky voidaan siis nähdä sateenvarjokäsitteenä kaikille yrityksen menestymiseen ja toimintojen tuloksellisuuteen liittyvään käsitteistöön ja taas toisaalta, suorituskyky käsitteenä muokkautuu hyvin tapauskohtaisesti (Jääskeläinen 2010, 7). Myös haastateltavat lähestyivät suorituskykyä laajasti. Sen ajateltiin kertovan niin yrityksen tuottavuudesta kuin myös yrityksen uudistumiskyvystä. Eräs haastateltavista kuvasi osuvasti suorituskyvykkyyttä henkivakuutukseen. Hän näki suorituskyvyn olevan se tekijä, joka kantaa yrityksen tulevaisuuteen eri tavoin.

”Se on meillä semmonen henkivakuutus, että meidän täytyy ideoida ja meillä täytyy olla maksukykyä ja rahaa investoida niihin uusiin asioihin, jotka kiinnostaa kuluttajaa.”TJ1

Eräs tapa vertailla omaa yritystä ja sen toimintaa muihin on benchmarkkaus. Suomenkielessä ei ole täsmällistä termiä englanninkieliselle termille, vaan suomeksikin käytetään samaa benchmarking-termiä. Benchmarking on vertailemiseen perustuva menetelmä, jossa tarkoituksena on oppia hyvistä käytännöistä. Nimi juontuu sanasta kiintopistettä tai mittapuuta tarkoittavasta sanasta benchmark. (Pitkänen 2007, 209.) Kontio (2001, 176–177) esittää, että benchmarkata voidaan kolmella eri osa-alueella. Hän määrittää benchmarkattaviksi osa-alueiksi suorituskyvyn, prosessien ja toimintojen sekä strategisten valintojen ja strategioiden toimeenpanon benchmarkkauksen. Kontio myös tuo esiin, että benchmarkkausta voidaan toteuttaa eri tavoin, sisäisesti, kilpailijoihin vertaamalla, toimintoja vertaamalla tai generisesti käyttämällä luovuutta benchmarkingumppanien etsinnässä. Tämän tutkimuksen haastateltavat näkivät benchmarkkaa-

misen laajasti. Sen ajateltiin käsittävän työvälineiden sekä oman toiminnan arvioinnin että oman yrityksen suorituskyvyn kehittämisen. Haastateltavat toivat esiin toteuttavansa benchmarkkausta hyvinkin eri tavoin. Yrityksillä oli esimerkiksi useita erilaisia verkostoja. Nämä verkostot koettiin hyväksi paikoksi peilata niin omaa suorituskykyä kuin myös toimintatapoja. Samalla myös saatiin ideoita hyvinkin laaja-alaisesti sekä itse toiminnan että myös suorituskyvyn johtamisen kannalta tarkasteltuna. Haastateltavat kuitenkin korostivat, että toimintatapoja tai ajatuksia ei suoraan voi tuoda sellaisenaan omaan yritykseen, vaan ne on sopeutettava sopimaan omaan kulttuuriin ja yritykseen. Verkostot koettiin myös oman johtamisen kannalta merkityksellisiksi. Verkostoista koettiin saatavan tukea myös omille näkemyksille ja ajatuksille. Keskustelut muiden samassa asemassa toimivien kanssa koettiin esimerkiksi auttavan eri tilanteiden hahmottamisessa, sekä toimivan hyvänä reflektioalustana erilaisille ajatuksille ja suunnitelmille. Pitkänen (2007, 212) tuo esiin, että benchmarkatessa oleellista onkin ymmärtää, onko menettely tai menestystekijä yhtä menestyksenkäs myös oman liiketoiminnan näkökulmasta. Pitkäsen mukaan mekaanisesti kopioitu toimintatapa pahimmillaan huonontaa omaa suorituskykyä.

Tutkittavat näkivät suorituskyvyn mittaamisen ja kehittämisen liittyvän voimakkaasti yhteen. Ilman mittaamista ei löydetä kehittämisen kohteita. Mittaaminen siis nähtiin tietyllä tapaa kehittämisen lähtökohtana. Toisaalta haastateltavat toivat kuitenkin esiin, että heidän mukaansa liiallinen mittaaminen ja formalisointi kadottavat työntekijän luovuuden ja on siten este kehittymiselle. Tämän tutkimuksen perusteella mittaamisen ja kehittämisen yhteyttä voisi kuvailla liitoksi. Molemmat ovat omia kokonaisuuksia, mutta toista on vaikea tarkastella ilman toisen läsnäoloa. Tasa-arvoinen liitto vaatii työstämistä ja tasapainon löytämistä. Toisen liian suuri valta tai painotus tässä liitossa kaventaa toisen elintilaa.

4.2.1 Suorituskyvyn todentaminen

Näkemykset suorituskyvyn todentamisesta mittaamisen avulla erottivat haastateltavien näkemykset kahteen ryhmään, mittaamisen kannattajiin ja mittaamiseen epäilevämmiin suhtautuviin. Molemmissa näkökulmissa kuitenkin tunnustettiin, että mittaamisella on merkitystä. Mittaamiseen epäilevämmiin suhtautuvat eivät kyseenalaistaneet niinkään mittaamista, vaan sitä, millaisena johtamisen ajurina mittaaminen nähdään. Haastateltavat näkivät merkityksellisenä sen, kuinka paljon ja millaisia muita ulottuvuuksia mittaamiseen liitetään.

Ukko ym. (2007b, 39) mukaan mittaamisen tarkoituksena on tuottaa luotettavaa tietoa päätöksenteon ja suorituksen ohjaamisen tueksi. Suorituskykyä tarkasteltaessa myös yrityksen sidosryhmät sekä niiden tarpeet voivat määrittää mittaamisen kohteita. Nämä

tarpeet saattavat olla hyvinkin erilaisia, jolloin suorituskyvyn mittaamiseen kohdistuu myös erilaisia vaatimuksia. Eri sidosryhmien näkökulmasta jo itse suorituskyky saattaa merkitä hyvinkin erilaisia asioita, jolloin organisaation tavoitteetkin voivat keskenään muotoutua jopa ristiriitaisiksikin. (Lönqvist, Kujansivu & Antikainen 2006, 19 – 20.) Eräs haastateltavista ilmaisee osuvasti ajatuksen mittaamisen merkityksestä ja vaikeudesta. Seuraava pitkäkö ote haastattelusta kuvaa tätä näkemystä:

”Niin kyllä se olis niin kun hyvä väline. Tää on vähän samanlainen kun painon mittaaminen ihmiselle itteleen. että jos liikaa rupee kattoon sitä painoo niin se on vähän neuroottista, mutta ilman puntariakin olis tietysti hankala saada semmosta terveellisiä mittoja. (...) että ei voi sanoa, että suoritus kannattaa mitata sillä fordilaisella periaatteella, kun hän sanoo, että on se niin ikävää, kun hän palkkaa kädet, niin tulee koko ihminen mukana. AT4

Tämä haastattelun ote kuvastaa tasapainon löytämisen vaikeutta yrityksen erilaisten mittaamisten osalta. Sellaisen mittaamiskokonaisuuden löytämistä, jolla saadaan tarpeellinen määrä tietoa, mutta ei hukuteta oleellista massaan eikä tehdä mittaamisesta itsetarkoitusta. Sellaisen mittaamiskokonaisuuden toteutumista, jolloin mittaaminen tukee ja ohjaa yrityksen toimintoja, mutta sitä ei nähdä toimintaa haittaava tekijä. Haastateltujen näkemys oli, että johdon tulee ymmärtää se, mitä ja kuinka paljon on viisasta mitata. Tätä ”viisautta” tulisi tarkastella useammasta näkökulmasta. Mikä on optimaalinen määrä mittareita, että ne ohjaavat toimintaa yrityksen tarpeiden mukaan. Milloin mittaaminen kääntyy ikään kuin, ”kyttämiseksi” jolloin vaikutukset saattavat olla toiminnan kannalta jopa negatiivisia. Milloin taas mittaamista on liian vähän, eikä ei synny kuvaa siitä, onko toiminta optimaalista.

Haastateltavat myös toivat esiin, että mitattaessa tulee muistaa lisäksi suorituksen epälineaarisuus. Onkin oleellista ymmärtää se millaista kokonaisuutta, sekä millaisella aikajänteellä mittaaminen todellisuudessa ohjaa toimintaa. Haastattelussa nousi esiin myös näkemys siitä, että on asioita, joita ei voida saattaa mitattavaan muotoon ja että asioihin vaikuttavat yleensä useammat tekijät. Näiden seikkojen vuoksi, haastateltavat näkivät erityisen tärkeänä pohtia yrityksissä syvällisemmin sitä, millainen mittaamisen kokonaisuus palvelee juuri tätä yritystä parhaiten. Mikäli mitataan lähestulkoon kaikkea ja vain varmuuden vuoksi, voidaan synnyttää illuusio tasalaatuisuudesta tai hyvästä suorituskyvystä, kuten eräs haastateltava toi esiin:

”Tää asettaa sille organisaatiolle aika kovat paineet siitä, että sen pitää aidosti tietää, että mikä on se ulostulo, minkä se haluaa. Koska vakioimalla kaiken nii silloinhan se tavallaanhan, sulle tulee illuusio siitä tasalaatuisuudesta. ja sitten

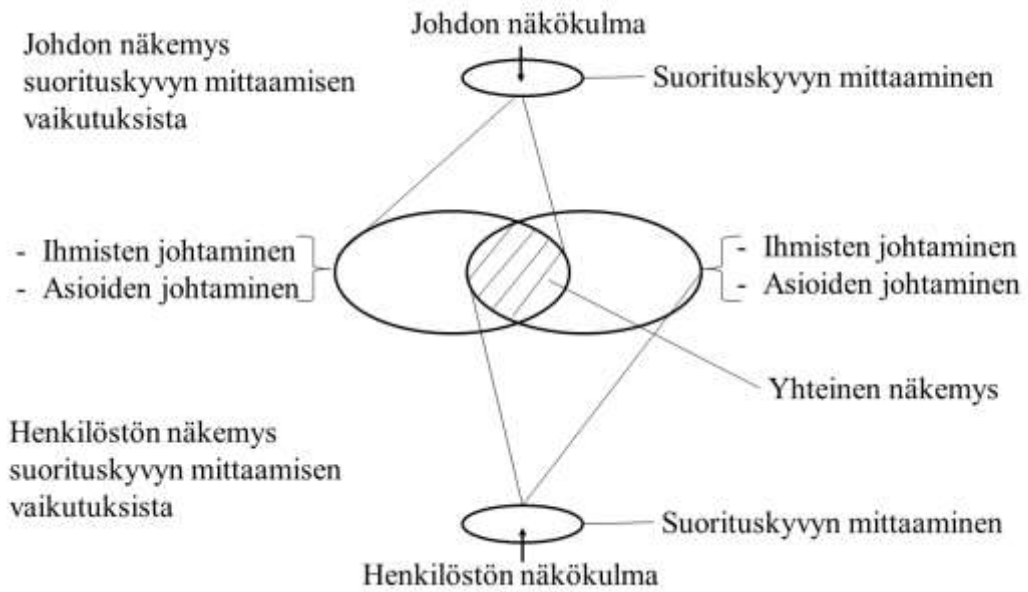
sulla ei tarvi nii tarkkaa olla mietinnässä, et mikä sen arvon oikeesti tuottaa.”TJ4

Oleellista tämän tutkimuksen mukaan hyvän suorituskyvyn saavuttamiseksi on ymmärtää ne tekijät, jotka juuri kyseistä yritystä auttavat saavuttamaan hyvän suorituskyvyn ja keskittyä mittaamaan vain niitä. Useampikin haastatelluista toi esiin, että paras mittari voi olla hyvinkin yksinkertainen, kuten esimerkiksi se, että työntekijät keskustelvat paljon asiakkaiden kanssa ja näin pystyvät muodostamaan oman näkemyksensä siitä, millaisena asiakkaat asiat kokevat. Haastateltavat toivatkin esiin, että myös mittaamisen tulee sekä kuvastaa yrityksen kulttuuria, että sopia yrityksen toimintatapoihin.

4.2.2 Mittaaminen johtamisen välineenä

Ukko ym. (2007b, 39) tuovat esiin, että mittaamista ja sen tuloksia kannattaa käyttää myös vuorovaikutteisuuden luomiseen johdon ja johdettavien välillä tavoiteltaessa parempaa suorituskykyä. Myös haastateltavat olivat yksimielisiä sen suhteen, että mittaamista ja mittaamisen tuloksia tulee avata henkilöstölle ja tarkastella sitä vuorovaikutuksessa henkilöstön kanssa. Osa haastatelluista näki, että suorituskykyä on hyvä tarkastella hyvinkin perinteisillä tavoilla, kuten esimerkiksi sairauspoissaoloilla, toimitusvarmuudella ja myynnillä. Osa taas kannatti ajatusmallia, jonka mukaan henkilöstön toimiessa tehokkaasti, on yrityksen suorituskykykin maksimaalinen. Tällöin mittaamista ei tarvita suorituskyvyn parantamiseksi. Vaikka myös näissä yrityksissä seurattiin muutamia perinteisiä tunnuslukuja, kuten myyntiä, ne eivät olleet johtamisen päätyökaluja. Haastateltavat korostivat sitä, että hyvä suorituskyky vaatii vapaan ja arvostavan ilmapiiirin, jota tarkka mittaaminen ei tue. Mittaamattomuuden ei kuitenkaan nähty tarkoittavan sitä etteikö toiminnan tavoite olisi tuottaa voittoa yritykselle.

Ukko ym. (2007b, 45–46) tuovat esiin, että johdon ja työntekijöiden näkemykset suorituskyvyn mittaamisesta eroavat jonkin verran toisistaan. Kuvio 6 havainnollistaa johdon ja henkilöstön näkemyksiä suorituskyvyn mittaamisesta.



Kuvio 6 Mukailten Ukko ym. 2007b, Suorituskyvyn mittaaminen johdon ja henkilöstön näkökulmasta

Kuvio 6 tuo esiin, että yhteistä pinta-alaa johdon ja henkilöstön näkökulmista tarkastellen suorituskyvyn mittaamisen osalta näyttäisi olevan hyvin vähän. Ukko ym. (2007b, 45–46) tutkimuksessa tuli esiin, että mikäli työntekijät eivät ymmärrä mittaamisen yhteyttä tuloksiin ja suorituskykyyn, mittaamisen tarkoitusta ja merkitystä ei nähdä. Jo mittaamisen suunnittelussa tulisi huomioida henkilöstön sitouttaminen sekä kouluttaminen. Ukko ym. tutkimuksen mukaan johdolla on monesti liian positiivinen käsitys työntekijöiden ymmärryksestä ja omaksumisesta. He tuovatkin esiin, että kouluttamisen roolina ei siis ole pelkästään toiminnan kouluttaminen, vaan myös ymmärryksen ja yhteyksien, ja sitä kautta kokonaiskäsityksen luominen. De Waalin (2010) tutkimuksessa taas tuli esiin, että mitä monipuolisemmin johtamisessa käytettiin erilaisia johtamisen elementtejä, sitä parempi organisaation suorituskyky oli. De Waal tutki yhdeksän erilaisen johtamiseen liittyvän dimension (vastuurakenteet, sisältö, yhtenäisyys, johtamiskyky, vastuullisuus, johtamistyyli, toimintaorientaatio, viestintä ja suuntautuminen) merkitystä suorituskyvyn kannalta. Hän näki yhteyden johtamisessa käytettyjen dimensioiden määrän ja yrityksen suorituskyvyn välillä. Alhaisen suorituskyvyn organisaatioissa käytettiin vähemmän kuin neljää dimensiota. Keskinäisen suorituskyvyn organisaatioissa dimensiota oli käytössä neljästä seitsemään, kun sen sijaan korkean suorituskyvyn organisaatioissa oli käytössä yli seitsemän johtamisen dimensiota. (De Wall 2010, 85 – 89.)

Tässä tutkimuksessa esiin tulleet näkemykset tukevat edellä esitettyjä tutkimustuloksia siitä, että suorituskyvyn johtamisen kannalta yhtä merkityksellistä kuin hyvin suunnitellut mittarit on se, että henkilöstö ymmärtää miksi ja miten mitataan sekä näkee yhteyden mittaamisen ja suorituksen välillä. Tämän tutkimuksen mukaan tällaisen ymmär-

ryksen saavuttamiseksi tulee henkilöstöjohtamisessa käyttää useita eri keinoja ja väyliä, joista vuorovaikutukseen liittyvät keinot nousivat ehkäpä korostuneestikin esiin.

Haastatelluista Vincitin toimitusjohtajalla oli ehkä kaikkein liberaalein näkemys mitaamisen suhteen. Hän näki vuorovaikutuksen ja tavoitteista keskustelemisen suoraan yksittäisen työntekijän kanssa tehokkaampana, kuin yhden osa-alueen mitaamisen. Yrityksessä on käytössä vain muutama keskeinen mittari, joita koko henkilöstö pääsee tarkastelemaan milloin vain. Toimitusjohtaja kertoo, että hän näkee suorituskykyä mittaavan esimerkiksi sen, miten on pystytty auttamaan muita onnistumaan. Tai sen, miten on onnistuttu auttamaan sitä, "joka koko lystin maksaa" eli asiakasta. Hänen mukaansa suorituskyky voi tulla esiin monin eri tavoin. Työntekijä on esimerkiksi antanut taustatukea toiselle työntekijälle tämän pyrkiessään löytämään vastausta asiakkaan ongelmaan tai työntekijä on viestinyt organisaatiossa asioita hyvin ja siten auttanut koko organisaatiota menestymään. Toimitusjohtaja toteaa, että nämä ovat vaikeita asioita mitattaviksi, eikä hän edes näe syytä mitata niitä. Kuitenkin tällaiset asiat ovat organisaation menestymisen kannalta erittäin oleellisia. Hän avaa ajatustaan toisella esimerkillä. Miten mitata sitä, kun työntekijältä on vapautunut aikaa ja hän on ehtinyt auttamaan työkaveria, joka puolestaan tästä avusta johtuen on pystynyt tekemään asiakkaalle sellaisen ratkaisun, jonka seurauksena tuottavuus nousee? Näiden mitaamisen vaikeuksien vuoksi toimitusjohtaja sanookin olevansa perinteisen mitaamisen vastustaja. Yleisen mitaamisen sijaan toimitusjohtaja toivoo, että jokainen löytää itse oman onnistumisen polkunsa ja peilaa itse omaa onnistumistaan omia asioitaan vasten.

*"Mutta et sä tarvi mitaamista siihen, et sä saat sitä mistä sä puhut. Sä saat sitä, minkä osoitat, että se on sulle tärkeä. Niin muut sulle antaa."*TJ4

Toimitusjohtaja näki, että sen sijaan, kun viestii hyvin sen, mitä haluaa, niin sen myös työntekijät tekevät ja antavat yritykselle. Hän näki, että mikäli johtaja osoittaa selkeästi sen, mikä hänelle on tärkeitä, siihen suuntaa työntekijät lähtevät pyrkimään. Mutta jos toimintaa johtaa vain mittareiden avulla, työntekijät antavat vain sen, mitä mitataan. Jolloin paljon potentiaalia jää hyödyntämättä. Kuviossa 6 johdon ja työntekijöiden yhteinen näkemys mitaamisen vaikutuksista suorituskykyyn kattaa hyvin pienen pinta-alan. Tämä edellä kuvattu haastatellun toimitusjohtajan ajatusmalli mitaamisesta selkeästi suurentaa johdon ja henkilöstön välistä yhteistä pinta-alaa mitaamisen vaikutuksista.

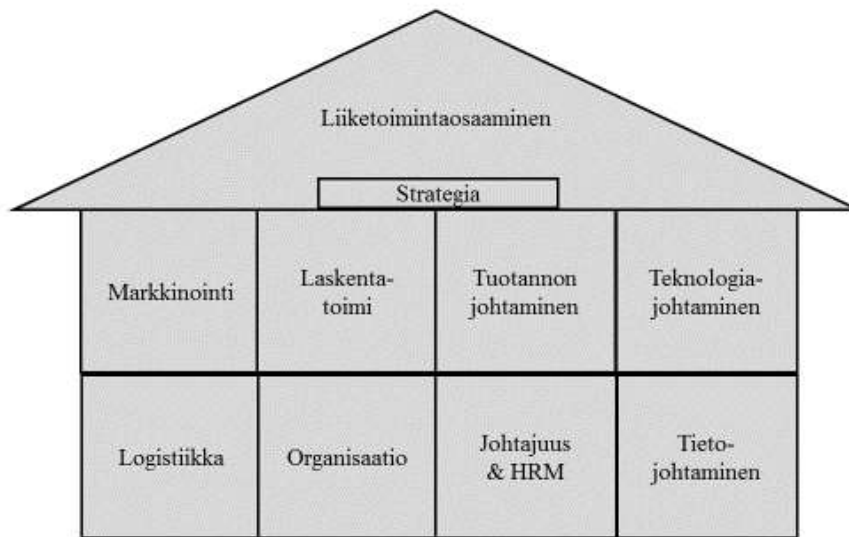
4.2.3 Osaava organisaatio

Liiketoimintaosaaminen

Yritysten toimintaympäristöt ovat muuttuneet, ja tulevat tulevaisuudessakin muuttumaan nopeaan tahtiin. Pysyäkseen kilpailussa mukana on yritysten kyettävä vastaamaan eri sidosryhmiensä muuttuviin vaatimuksiin sekä tarpeisiin. Myös haastateltavat ottivat esiin yrityksen toimintaympäristön nopean muutoksen ja sitä kautta syntyvän tarpeen niin henkilöstöjohtamisen, organisaation rakenteiden kuin toimintatapojen kehittämiseen. Seuraava haastattelun ote kuvaa haastateltavan ajatusta tilanteesta, kun johto on kadottanut näkemyksensä käytännön liiketoiminnasta ja sen vaatimuksista liiketoiminnalle.

”Nyt ollaan siinä tilanteessa, että johto on joskus ollut käytännön töissä ja ne tekee semmosia päätöksiä, jotka nyky maailmassa suunnilleen estää sen asiakaspalvelun. Sitten taas asiakkaat on semmosessa maailmassa, jossa kaikki tietomistä hyvänsä asiakaspalvelusta on saatavilla netistä. Elikkä siis yksittäisen palvelutapahtuman merkitys on äärimmäisen suuri, mutta johto elää aivan eri maailmassa.”AT4

Suorituskyvyn johtamisen lähtökohtana haastateltavat näkivät ymmärryksen yrityksen omasta liiketoiminnasta sekä sen suhteesta niin sisäiseen kuin ulkoiseen ympäristöönsä. Ymmärryksellä liiketoiminnasta tarkoitettiin näkemystä siitä, mitä yrityksessä käytännössä tehdään, miten asiat tehdään todellisuudessa, toiminnan tehokkuudesta sekä siitä, millaisilla toimilla tekeminen varmistetaan jatkossa. Haastateltavat nostivat esiin asenteen merkityksen suhteessa ympäristön tuomiin haasteisiin. Haastatellut näkivät, että ympäristön muutosta ei kannata vastustaa, vaan sen sijaan pitää ymmärtää muutosten vaikutus omaan liiketoimintaan. Muutoksen ymmärtäminen parhaimmillaan luo tilaisuuksia hyödyntää ajoissa muutoksen tuomia mahdollisuuksia omassa liiketoiminnassaan. Näsi ja Neilimo (2006) kuvaavat liiketoimintaosaamista talolla, jossa liiketoimintaosaaminen muodostaa talon katon (kuvio 7).



Kuvio 7 Liiketoimintaosaamisen talo, mukaellen Näsi ja Neilimo (2006, 64)

”Liiketoimintaosaaminen on yrityskohtaista ja räätälöityä tietotaitoa, jonka johtaminen edellyttää osien, niiden välisen suhteen ja niiden muodostaman kokonaisuuden yhteisen tekemisen hallintaa” (Näsi & Neilimo, 2006, 65). Kuten kuviossa 7 esitetään kokonaisuuteen kuuluvat yrityksen kaikki eri toiminnot, kuten markkinointi, tuotannon johtaminen, organisaatio ja henkilöstöjohtaminen. Tämän kokonaisuuden päällä lepää katto, jota Näsi ja Neilimo (2006) kutsuvat liiketoimintaosaamiseksi. He toteavatkin, että oleellista ei ole tarvittavien funktioiden hallitseminen sinänsä, vaan toimintojen käsittäminen osana kokonaisuutta sekä niiden keskinäisten kytkentöjen ymmärtäminen. Tämä Näsin ja Neilimon määritelmä liiketoimintaosaamisesta on hyvin pitkälle samansuuntainen kuin haastatteluista välittynyt näkemys pienen organisaation toimitusjohtajan johtamisnäkemystä. Haastateltavat näkivät liiketoimintaosaamisen syntyvän eri osa-alueiden muodostamasta kokonaisuudesta, sekä niiden välisten riippuvuussuhteiden ymmärtämisestä ja näiden viestimisestä henkilöstölle. Haastateltavat toivatkin esiin monessa kohdassa, että henkilöstöjohtamista ei voi erottaa kokonaisjohtamisesta, vaan se koetaan sisäänrakennettuna, jatkuvasti läsnä olevana osana kokonaisjohtamista.

”Pienet yritykset on ollut johtokeskeisiä, että niin kun katotaan, mitä se johtaja tekee ja tottakai kun on henkilönäkin läsnä, niin se vaikuttaa paljon(...) Mutta ne ei puhu henkilöstöjohtamisesta. Että se on jollain muulla sanalla” AT4

”...mitä se tekee, se johtaa liiketoimintaa. No kuka sitä liiketoimintaa tekee, no ihmiset. ...että meillä on yrityksessä, on tietty tapa johtaa ja se kattaa sen kaiken...” TJ4

Kesti (2014, 77) tarkastelee tuottavuuden ja kilpailukyvyn välistä eroa. Hän toteaa, että tuottavuus on kykyä tehdä asiat tehokkaasti. Kun taas kilpailukyky edellyttää, että tehdään oikeita asioita tehokkaasti. Kesti liittää strategian tiiviisti kilpailukykyiseen organisaatioon. Menestyvän organisaation tulee hänen mukaansa löytää tasapaino tehokkuuden sekä kehittymisen välillä. Yrityksen arvoa määriteltäessä tutkimusten mukaan yrityksen arvoon vaikuttavat varsin vähän uudet koneet, rakennukset tai muut aineelliset resurssit. Sen sijaan yrityksen arvoon vaikuttavat markkinoille tulevat uudet tuotteet, innovaatiot, kilpailijoita tehokkaammat prosessit ja niiden avulla kyky toimia kustannustehokkaammin kuin kilpailijat, sekä imago ja brändi. Aineettomien resurssien muutokseen toiseksi resurssiksi, kuten esimerkiksi tehokkaammaksi toimintatavaksi, vaikuttaa se, kuinka hyvin näitä asioita osataan johtaa ja kehittää. Tämän aineettoman pääoman luomisessa keskeisessä roolissa on osaamispääoma. Uuden osaamisen luomiseen tarvitaan rakenteita: prosesseja, toimintatapoja, johtamisperiaatteita, kehittämistapoja ja oikeaa ilmapiiriä. Tuloksena tästä on osaamispääomaa, joka on organisaation varallisuutta. (Ojala 2008, 29 – 30.) Haastateltavien näkemykset tukivat tulkintaa siitä, että tärkeä osa liiketoimintaosaamista on strateginen näkemys liiketoimintaympäristön muutosten vaikutuksista yrityksen toimintaan sekä suorituskykyyn.

”Se [suorituskyky] riippuu mikä se strategia on ja missä se yritys liikkuu, mitä pitäisi saada aikaan.”AT2

Ratkaisevaa yrityksen liiketoimintaosaamisen kannalta on johdon kyky luoda yhteys strategian ja toiminnan välille, ymmärrys erilaisista kytkennöistä ja niiden vaikutuksista. Näsin ja Neilimon (2006, 64) toteamus, että kun ”vintti pimenee, yritystä viedään” kuvastaa liiketoimintaosaamisen ja strategisen näkemyksen merkitystä. Liiketoimintaosaaminen johdon osalta konkretisoituu suorituskyvyn näkökulmasta tarkastellen sen ymmärtämiseen, millaista osaamista juuri tässä yrityksessä tarvitaan nyt ja tulevaisuudessa. Millaisista osista tarvittava kokonaisuus muodostuu. Eri yrityksissä tarvitaan erilaisia asioita, niin suorituskyvyn mittaamisessa kuin sen toteutuksessa. Näin ollen yrityksen osaamista, ja siten suorituskykyä, ei voidakaan monistaa. (Näsi & Neilimo 2006, 63–65.) Pitkänen (2007, 212) toisaalta tuo esiin, että vaikka lopulta jokainen organisaatio luo itse omat tapansa toimia ja siten omat menestystekijänsä, mallia sekä tietoa siitä, miten muut toimivat, kannattaa kuitenkin etsiä myös muualta.

Organisaation osaaminen

Organisaatio itsessään ei osaa mitään, mutta sen sijaan ihmiset organisaatiossa osaavat. Organisaation osaaminen muodostuu ihmisten erilaisista osaamisista. Organisaation kehittämisen lähtökohtana voidaankin pitää työntekijöiden omaa halua kehittää omaa työtään sekä ammattitaitoaan. (Hagman 2015, 177–180.) Kesti (2014, 66–69) tuo esiin,

että arkipäivän työssä on monesti vaikea löytää aikaa kehittymiseen ja halua poistua mukavuusalueeltaan. Nämä tekijät saattavat muodostua esteeksi kehittämiseksi. Ratkaisuna hän näkee, että kehittämistoimet tulee juurruttaa osaksi organisaatiota, jotta kehittäminen ei ole irrallista ja hetkellistä toimintaa vaan osa organisaation kulttuuria. Organisaation kehittymistä saattaa estää myös se, että kulttuuriin ei kyetä muodostamaan luottamuksen ilmapiiriä, varmuutta siitä, että kaikkien toiminta pyrkii kohti samaa tavoitetta. Luottamuksen ilmapiirin syntymisessä luottamus ja johtaminen kytkeytyvät yhteen. (Hagman 2015, 177.) Haastateltavat tarkastelivat kehittämistä henkilöstöjohtamisen näkökulmasta työsuhteiden keston kautta. Kun yrityksessä viihdytään, se yleensä näyttäytyy pitkänä työsuhteina, jolloin osaamisen kehittäminen olisi suotavaa saada luontevaksi osaksi organisaation toimintaa. Haastatellut nostivat suorituskyvyn kehittämisen esiin tällaisten pitkien työsuhteiden yrityksessä, tuoden esiin hiljaisen tiedon merkityksen suorituskyvyn kehittymisen kannalta. Kuten Kesti (2014, 62) myös haastateltavat toivat esiin, että jokaisella työntekijällä on valtava tietopääoma, näkemyksiä ja ajatuksia siitä, miten suorituskykyä voidaan tehostaa

Tapolassa oli muista yrityksistä poikkeava tilanne siten, että haastatteluhetkellä toimitusjohtajan ja tuotantojohtajan vaihdoksesta oli kulunut vasta muutama kuukausi. Tapolassa oltiin tilanteessa, jossa yritys on toiminut pitkään tiettyjen toimintatapojen mukaan, mutta uusi johto näki tarpeen toiminnan kehittämiseksi. Uudella toimitusjohtajalla oli tavoitteena uudistaa ja päivittää käytäntöjä vastaamaan nykypäivän haasteita, kuten esimerkiksi joustavuutta. Kuitenkin toimitusjohtaja oli tunnistanut yrityksessä olevan valtavan tietopääoman. Hän halusikin kehittää toimintaa niin, että tämä tietopääoma ja olemassa oleva osaaminen saadaan paremmin näkyväksi, osaamista entisestään laajennettua sekä hyödynnettyä monipuolisesti eri tavoin toimintoja kehittämällä. Hän siis näki vanhan toiminnan arvon, mutta myös tunnisti useita kehittämiskohteita. Hänen ajatuksenaan oli hyödyntää hiljainen tieto, mutta kuitenkin samalla luoda tehokkaampia prosesseja sekä jakaa yhdelle työntekijälle kertynyttä tietoa ja osaamista mahdollisimman laajasti. Yrityksessä oli aloitettu osana suorituskyvyn kehittämistä sekä keskustelut työnkierrosta, että lisäksi suunnitteilla oli erilaisia tasoja sisältävät esimiesalaiseskustelut.

Sengen (2006) mukaan oppiva organisaatio koostuu viidestä peruseriaatteesta: henkilökohtaisen osaamisen hallinnasta (eng. personal mastery), sisäisistä, toimintaa ohjaavista malleista (eng. mental models), jaetun vision rakentamisesta (eng. building shared vision), tiimioppimisesta (eng. team learning) sekä systeemiajattelusta (eng. systems thinking). Sengen mukaan menestyvät organisaatiot nauttivat hetkellisesti onnistumisistaan, mutta pikaisesti niin sanotusti palaavat riviin ja jatkavat kehittämistään ja kehittymistään. Kehittämällä kaikkia viittä periaatetta yhtäläisesti lopputuloksena on enemmän kuin osiensa summa. Myös Kesti (2014, 63) tuo saman jatkuvuuden periaatteen esiin. Hän toteaaakin, että jatkuva voimavarojen kehittäminen erottaa menestyvän yrityksen

keskiverto yrityksistä. Organisaation suorituskyvyn kehittäminen ei ole projekti, vaan prosessi, jota tulee toistaa jatkuvasti. Ojala (2008, 78) puolestaan määrittää oppivaa organisaatiota niin, että hänen mukaansa oppiva organisaatio on enemmän kuin uudistavaa oppimista toteuttava organisaatio. Se toteuttaa eri oppimismuotoja ja käyttää kaiken mahdollisen tiedon toimintansa jatkuvaan uudistamiseen arvioiden itseään ja toimintonsa sekä hyödyntää tätä tietoa toimintansa kehittämisessä. Osana suorituskyvyn kehittämistä, haastateltavat toivat esiin, että myös koko henkilöstön pitäisi pystyä muodostamaan jonkinlainen näkemys siitä, miten yritys kokonaisuutena toimii. Tämä tarkoittanee sitä, että haastateltavat näkivät systeemiajattelun tärkeänä jokaisen organisaation jäsenen kannalta. Ennen kaikkea he korostivat sellaisen näkemyksen luomista, miten oma työ vaikuttaa muiden työhön, sekä miten muiden työ vaikuttaa omaan työhön. Tämän voi käsittää myös ymmärryksenä siitä, mistä suorituskyky yrityksessä kaikkiaan muodostuu. Haastateltavat pitivät tärkeänä, että myös työntekijöille muodostuu käsitys siitä, millainen toiminta on yrityksen kokonaissuorituskyvyn kannalta järkevää. Eräs toimitusjohtaja kuvasi haastattelussa tällaista kokonaisnäkökulman puuttumista ”laput silmillä” toimimiseksi.

”Mitä tää kaveri tekee ja mitä mun työ vaikuttaa tän kaverin työhön... Ettei ne vaan kato laput silmillä, että mä teen tätä.”TJ1

Tällainen syy-seuraussuhteiden ymmärtäminen on keskeinen tekijä systeemiajattelussa. Kokonaisuuksien hahmottaminen auttaa näkemään ja ymmärtämään osaamisen tarpeita ja merkityksiä. Yhden osa-alueen ymmärtäminen ja kehittäminen ei auta yritystä kokonaisuutena saavuttamaan huippu suorituskykyä. (Hagman 2015, 68–69.) Tämän tutkimuksen tulos tukeekin näiltä osin Hagmanin tutkimuksen tulosta luottamuksen ja vuorovaikutuksen merkityksestä organisaation osaamisen tekijöinä.

4.3 Aineettoman pääoman suorituskyky

Niin suoritus kuin suorituskyky vaativat johtamista. Ilman yhteistä tavoitetta ei toteudu organisaation määritelmä, jonka mukaan organisaatio rakentuu toistensa kanssa työskentelevistä ihmisistä, joilla on yhteinen tavoite. Ilman selkeää yhteistä tavoitetta, organisaatioon muodostuu joukko yksilösuorituksia, mikä organisaationäkökulmasta ei luo edellytyksiä organisaation parhaaseen mahdolliseen suoritukseen. (Kesti 2014, 133.) Avaimena organisaation suorituskykyyn Kesti (2013, 11–15) näkee organisaatioon kuuluvat inhimilliset menestystekijät. Tällaisina inhimillisinä menestystekijöinä hän mainitsee esimerkiksi yrityksen arvot ja niiden toteuttamisen, esimiestoiminnan, toimintakulttuurin sekä sisäisen viestinnän. Kesti toteaa, että kun nämä inhimilliset menestystekijät

on organisaatiossa tunnustettu, oikein johtamalla ja kannustamalla inhimillisistä menestystekijöistä muodostuu tuottavuuspotentiaali, joka näin vapautuu tavoitteiden saavuttamiseksi. Haastateltavat näkivät samoin kuten Kesti (2013, 15), että henkilöstön kokemana työelämän laatu kertoo organisaation suorituskyvystä. Työntekijöiden kokiessa, että työelämän laatu on hyvää, ylimääräinen stressiä aiheuttava epätietoisuus ja virheiden tekeminen jää vähäiseksi. Moni haastatelluista puki tämä sanonnaksi ”kiva tehdä työtä”, jonka voikin katsoa kuvastavan Kestin tarkoittamaa hyvää työelämän laatua. Moni operatiivisista esimiehistä sanoitti hyvin saman tyyppisesti sitä, mitä he olivat ajatelleet, kun valitsivat ilmapiirin suorituskyvynkannalta merkityksellisimmäksi henkilöstötoiminnoksi.

”Kyllä se on justiin se, että on niin kun kiva tehdä sitä työtä, että on kiva tulla sinne ja kiva tehdä.”AT4

”Siellä on hyvä fiilis ja reipas meininki ja sinne on kiva tulla uudestaan, siellä on niin kun hyvä olla. Se johdetaan sillain.”TJ2

*”Huono ilmapiiri tappaa kaiken innon / hauskuuden / tahdon työtä kohtaan”
Operatiivinen esimies*

Hyvinvointi työssä näkyy haastateltujen mukaan siten, että työntekijä kokee, että töihin on kiva tulla ja siellä on kiva työskennellä. Eräs operatiivinen esimies esitti tämän käänteisesti, huono ilmapiiri saa aikaan huonon työsuorituksen. Jos töihin ei ole kiva tulla, ei myöskään ole halua ponnistella työssä. Haastateltavat näkivät, että varsinkin suorassa asiakaspalvelutyössä hyvän tunteen kokeminen ja ennen kaikkea sen välittäminen asiakkaalle, ovat tärkeitä kilpailutekijöitä. ”Hyvän fiiliksen” luomista työpaikalla henkilöstöjohtamisen keinoin tulisikin pitää erittäin tärkeänä suorituskykyä ajatellen. Kuten Kesti (2013, 11) myös Larjovuori, Manka ja Nuutinen (2015,9) näkevät, että inhimillinen pääoma vaikuttaa ja edistää yrityksen tavoitteiden saavuttamista. Larjovuori ym. näkevätkin, että yrityksen näkökulmasta tarkastellen työntekijöiden hankkiminen, palkitseminen, kehittäminen ja hyvinvointiin sijoittaminen on investoimista inhimilliseen pääomaan. He kuitenkin tuovat esiin, että inhimillinen pääoma on vain osa yrityksen aineetonta pääomaa, johon kuuluu inhimillisen pääoman lisäksi rakennepääoma sekä sosiaalinen eli suhdepääoma. Taulukossa 9 esitetään nämä kaikki kolme aineettoman pääoman lajia, inhimillinen-, rakenne- ja suhdepääoma. Taulukossa havainnollistetaan myös niiden ilmeneminen työelämässä sekä niiden tuloksia ja vaikutuksia organisaatiolle.

Taulukko 9 Aineettoman pääoman lajit sekä niiden ilmeneminen työelämässä ja tulokset ja vaikutukset organisaatiolle, mukailten Larjovuori, Manka ja Nuutinen (2015)

Aineettoman pääoman lajit	Ilmeneminen työelämässä	Tulokset ja vaikutukset
Inhimillinen pääoma	Yksilöiden osaaminen, tiedot, taidot ja asenteet (Becker 1962). Psykologinen pääoma, jolla tarkoitetaan toiveikkuuden ja optimismin kaltaisia psykologisia resursseja (Luthans ym. 2006).	Mahdollistavat tuottavan ja tarkoituksenmukaisen toiminnan
Rakennepääoma	Infrastruktuuri, joka mahdollistaa inhimillisen pääoman säilyttämisen ja kehittämisen. Esimerkiksi organisaation järjestelmät, toimintaprosessit, patentit ja dokumentaatiot, työn hallinta ja vaikutusmahdollisuudet (esim. Bontis 1998)	Mahdollistavat sellaisten päämäärien saavuttamisen, joita ei voitaisi saavuttaa ilman ko. resursseja
Sosiaalinen pääoma	Ilmenee yksilöiden ja ryhmien välisissä suhteissa, esimerkiksi yhteisinä arvoina ja normeina, luottamuksena, tiedonjakamisena ja aktiivisena toimintana yhteiseksi hyväksi (Coleman 1990; Oksanen 2009).	

Myös haastatteluissa nousivat inhimillisen pääoman lisäksi esiin rakenne- ja sosiaalinen pääoma, vaikka haastateltavat eivät niitä tuki näin suoranaisesti nimittäneetkään. Rakennepääomalla Larjovuori ym. (2015, 10; 12) tarkoittavat niitä rakenteita, prosesseja ja toimintatapoja, joilla pyritään hyödyntämään ja turvaamaan yrityksen inhimillisen pääoman tuoman kilpailuedun jatkuvuus. Rakennepääoma käsitteenä yhdistää hyvinkin erityyppisiä tekijöitä organisaatiosta. Rakennepääoma sisältää elementtejä ympäristökijöistä, strategiasta, valta- ja riippuvuussuhteista, organisaatorakenteista ja hallinnosta. Käytännössä nämä elementit tarkoittavat esimerkiksi esimiestyötä ja henkilöstöjohtamisen käytäntöjä. Rakennepääomaa voisikin kuvailla yrityksen turvaverkoksi, niiksi keinoiksi, joilla yritys pyrkii suojelemaan inhimillistä pääomaansa ja niistä muotoutuvaa erityisyyttään sekä varmistamaan toimintansa erilaisissa tilanteissa. Jossain määrin inhimillistä pääomaa voi pyrkiä suojaamaan esimerkiksi patenteilla ja mallioikeuksilla tai lisäämällä rajoittavia ehtoja työsopimuksiin. Haastatellut kuitenkin näkivät henkilöstön sitouttamiseksi edellä mainittujen sopimusteknisten keinojen sijaan merkityksellisempänä ja tehokkaampana keinona johtamisen, joka tukee yrityksen kulttuuria. Rakenteel-

lisen pääoman merkitys tämän päivän sekä tulevaisuuden yrityksen suorituskyvyn kannalta tarkasteltuna tunnistettiin erittäin suureksi.

”Että me saadaan tänne parhaat ihmiset, me pystytään kehittään niitä ja pitää ne”TJ4

Suorituskyvyn kannalta vaikuttavaksi tekijäksi nousi inhimillisen pääoman hankkimista, kehittämistä ja säilyttämistä tukevat rakenteellisen pääoman tekijät. Yrityksen kulttuuri nähtiinkin yhtenä rakennepääoman menestystekijänä.

Larjovuori ym. (2015, 11) käsittävät sosiaalisena pääomana yrityksessä olevia sosiaalisia suhteita ja verkostoja sekä niistä saatavan hyödyn. Sosiaalisen pääoman merkitys osana aineetonta pääomaa nousi esiin erityisesti Pipelifessä ja Linkosuon kahvilassa. Pipelifen oivallustoiminta perustui ajatukseen, jossa yksi työntekijä havaitsee epäkohdan. Hän tuo tämän epäkohdan esiin ja sen jälkeen erilaisissa kokoonpanoissa siihen haetaan ratkaisuja. Oleellista tässä oivallustoiminnassa oli, että havaitessaan epäkohdan työntekijän ei yksin tarvinnut osata osoittaa siihen ratkaisua, vaan ratkaisut haettiin erilaisten verkostojen ja ryhmien kautta. Sosiaalisen pääoman keinona Pipelifessä käytettiin paljon myös Tuplatiimi-työtappaa, joka perustuu osallistamiseen. Kuten inhimillinen pääoma, myös sosiaalinen pääoma ilmenee organisaatiossa eri tasoilla. Se voidaan jakaa kahteen osaan. Vertikaaliseen, joka käsittää esimiehen ja työntekijän välisen suhteen, sekä horisontaaliseen, joka käsittää työntekijöiden väliset suhteet. (Larjovuori ym. 2015, 10.) Haastatteluissa esiin nousivat sekä vertikaalinen, että horisontaalinen sosiaalinen pääoma. Varsinkin Linkosuon Kahvilan toimitusjohtaja toi esiin, että työntekijöiden osalta yrityksessä oli paljon vertikaalista sosiaalista pääomaa. Sitä myös jonkin verran haluttiin virallisesti kannustaa eri tavoin, kuten esimerkiksi tukemalla rahallisesti työyhteisön harrastustoimintaa.

Haastateltavat näkivät sosiaaliset suhteet hyvin laajasti, yli yritysrajojen. Heidän näkemyksissään sosiaaliset suhteet kattoivatkin myös muita yrityksiä ja verkostoja. Tällainen laajakulmainen näkemys sosiaalisista suhteista tukee Larjovuori ym:en (2012, 10) näkemystä siitä, että sosiaaliset suhteet voivat työyhteisön sisällä tapahtuvan vuorovaikutuksen lisäksi käsittää asiakas- ja muut yhteistyösuhteet. Laajimmin sosiaalisia suhteita yrityksen ulkopuolelta oli sidottu yrityksen toimintaan Linkosuon Leipomossa, joka oli perustanut muutaman leipomon kanssa yhteisyrityksen. Tämä yhteisyritys esimerkiksi suoritti kaikkien verkostoon kuuluvien leipomoiden hankinnat alusta loppuun asti. Muissa yrityksissä sosiaalisten suhteiden laajentaminen yrityksen ulkopuolelle tarkoitti lähinnä ajatusten vaihtoa sekä toimintojen vertailua. Yksittäisiä toimeksiantoja oli toki käytössä joissain yrityksissä, esimerkiksi rekrytoinnin ja koulutuksen osalta.

Sosiaalisen pääoman merkitys elää murroskautta ja tulee mitä todennäköisemmin muuttumaan jo sosiaalisen median muotoutumisen kautta. Åhman (2014, 37) tuo esiin,

että samanaikaisesti sosiaalisen pääoman muutoksen kanssa käsitys vallasta on myös muutoksessa. Hän näkee tämän rakenteelliseen pääomaan sinänsä kuuluvan tekijän liittyvän voimakkaasti myös sosiaaliseen pääomaan. Åhman (2014, 37–39) toteaa, että merkityksellistä suorituskyvyn kannalta onkin pohtia tulevaisuudessa sitä ”mikä motivoi meitä jakamaan jotain sellaista, minkä koemme arvokkaaksi”. Muutoksia tiedon jakamisessa Åhmanin mukaan tuleekin tarkastella, yksilön näkökulman lisäksi, myös sosiaalisen verkoston muutoksina. Åhmanin mukaan valtakäsityksen muutos vaikuttaa myös siihen mitä tavoitellaan. Myös eräs asiantuntijoista nosti esiin yrityksen toiminnan tavoitteen merkityksen työntekijälle. Seuraavalla haastattelun otteella kuvataan hänen näkemystään siitä, että eettisesti toimivat yritykset, jotka esimerkiksi antavat voitostaan osan, tai jopa voiton kokonaan, yritykseen tai yhteiskuntaan takaisin, ovat tulevaisuudessa vahvoilla kilpailtaessa osaavasta ja motivoituneesta työvoimasta.

”Kyllä mä uskon, että se olisi se kestävä, ja silloin häipyisi pohja siltä, että tarvii ihmisiä motivoida, koska se motiivi tulee itsestään, kun tekee jotakin hyvää johonkin.”AT4

Asiantuntija näki, että työntekijälle tulevaisuudessa on enenevässä määrin merkitystä sillä, millainen on yrityksen tavoite ja miten se voittonsa jakaa. Tämä asiantuntijan näkemys on hyvin pitkälle yhteneväinen Åhmanin (2014, 37–39) näkemyksen kanssa. Åhman näkee, että tulevaisuudessa voitot seuraavat enenevässä määrin vastuuntuntoista toimintaa. Kun tuntee tekevänsä työtä, joka jättää tuleville sukupolville paremman maailman, sen koetaan tuovan työhön merkitystä. Niitamo (2002, 46–49) puolestaan tuo esiin, että kun tunneperäiset motivaatiotekijät kyetään kanavoimaan tietoisuuden tasolla tapahtuvan toiminnan kanssa yhdensuuntaisiksi, voidaan ohjata ihmistä toimimaan ulkoisten tavoitteiden mukaisesti. Nämä näkemykset saattavat indikoida sitä, että tällä hetkellä vielä kaksi vastakkaiseksi koettua näkökulmaa, voiton ja rahan tavoittelu sekä vastuuntuntoinen toiminta, yhdistyvät.

Porter ja Kramer (2011) julkaisivat artikkelin jaetusta arvosta (eng. shared value). Jaetun arvon ajatuksena on, että samanaikaisesti kun yrityksen kilpailukykyä parannetaan, samalla myös edistetään taloutta sekä sosiaalisia olosuhteita yhteisössä. Etsitään sellaisia rajapintoja, joiden kautta voidaan luoda yhteys, yhteiset arvot, niin taloudellisen kuin sosiaalisen kehityksen osalta. Porter ja Kramer (2011, 77) näkevät, että tällainen jaettujen arvojen toimintatapa on seuraava yritysmaailmaa muokkaava aalto. He näkevät tarpeen sofistikoitummalle kapitalismille, sellaiselle, jossa on sosiaalinen tavoite. Sosiaalisella tavoitteella he eivät tarkoita hyväntekeväisyyttä, vaan syvempää yhteyden luomista kilpailun, taloudellisten arvojen ja hyvinvoinnin välille. Myös muut haastateltavat tarkastelivat yrityksen arvomaailmaa, mutta eivät nostaneet esiin yrityksen tavoitteiden yhteiskuntavastuullisuutta. He tarkastelivat kyllä yrityksen sisäistä ar-

vomaailmaa, mutta lähinnä arvojen yrityskulttuuriksi muotoutunutta merkitystä yksilölle.

”Koska se on sitten se, millä pystyy erottautumaan kaikista muista alan toimijoista ja luomaan jotain mahtavia erityisiä kokemuksia, (...) Semmosia, että sulla on jotakin muutakin sanottavaa ja koettavaa siellä työelämässä, et sä teet vaan sitä arkista perusduunia.”AT5

Haastateltavat toivat eritavoin esiin sen, että työn pitää edustaa ihmiselle muutakin kuin paikkaa ansaita elantonsa. Tähän haasteeseen vastaamiseen nähtiin erilaisia keinoja, mutta niiden tavoite oli sama. Työn pitää tuottaa ihmiselle sisäistä tyydytystä ja yrityksen ja työntekijän arvomaailmojen tulee kohdata. Työpaikan kulttuurin nähtiin heijastavan arvoja. Vaikka tämä yksilön ja yrityksen arvomaailman kohtaaminen ei vaatinut aivan niin selkeästi hyvän tekemistä yhteisölle, kuin Porterin ja Kramerin (2011) jaetun arvon toimintatapaa, on ajatuksissa nähtävissä kuitenkin paljon samaakin. Molemmissa korostuu arvomaailma toiminnan lähteenä ja molemmissa ihminen näkemyksineen on keskiössä suorituskyvyn luomisessa.

4.4 Yksilö suorituskyvyn tuottajana

Monissa henkilöstöjohtamisen ja suorituksen välisen yhteyden tutkimuksissa on keskitytty tutkimaan organisaation ylintä tasoa ja unohdettu yksilöt, jotka kuitenkin muodostavat toiminnan polttopisteen (Paauwe ym. 2013, 10). Tulevaisuuden menestyjäyrityksiksi onkin arvioitu niitä yrityksiä, joissa yksilö saadaan innostettua toimimaan yrityksen tavoitteiden hyväksi (Martela & Jarenko 2014, 10).

McDermott, Conway, Rousseau ja Flood (2013, 295–296) vertaavat yrityksen ja työntekijän välillä tehtäviä psykologisia sopimuksia. Tutkimuksessa oli mukana taloudellisiin tekijöihin perustuvia sopimuksia (eng. monetary psychological contract), sosioemotionaalisiin (eng. socioemotional) tekijöihin, että vuorovaikutukseen (eng. relational) perustuvia sopimuksia. McDermott ym tuovat esiin, että mikäli suorituskyvyn motivaationa pidetään taloudellisiin tekijöihin perustuvia keinoja, on sitouttava vaikutus lyhytaikainen. Sen sijaan, mikäli sitouttamiskeinoina olivat sosioemotionaaliset ja vuorovaikutukselliset keinot, oli vaikutus pidempiaikainen. Sekä työntekijän että yrityksen näkökulmasta tarkastellen taloudellisiin tekijöihin perustuvilla keinoilla oli vain vähäinen vaikutus sitoutumiseen. Tutkimuksessa sosioemotionaalisina keinoina nähtiin esimerkiksi suullinen tuki ja huolenpito puolin ja toisin. Korkean sitoutumisen työsuhteissa sosiaaliset ja ihmissuhdetekijät olivat hallitsevina keinoina erilaisissa järjestelyissä työnantajan ja työntekijän välillä. Psykologiset sopimukset olivat vuorovaikutuksellisia

sekä laajempia ehdoissaan. Ne myös sisälsivät monimuotoista palkitsemista työnantajan taholta. Niihin kuului yksittäiseen ihmiseen panostusta, ja ne sijoituivat aikaperspektiivistä tarkastellen pitkälle aikavälille. Tällaiset relationaaliset sopimukset myös sisälsivät työntekijän kehittymisen ja kasvun mahdollisuudet, ennakoiden sen lisäarvon, joka työnantajalle syntyy tulevaisuudessa työntekijän ulkoisilla työmarkkinoilla noteerattavan työmarkkina-arvon suhteen. McDermot ym. tuovat esiin, että näitä erilaisia keinoja, niin rahallisia kuin relationaalisia, voidaan yhdistää lukemattomin eri tavoin. Oleellista onkin löytää omaan yritykseen ja sen kulttuurin sopivat suorituskykyä tukevat keinot.

Martela ja Jarenko (2014, 64) toteavat sisäinen motivaatio on vahvimmillaan, kun ihminen kokee voivansa toimintansa kautta sekä toteuttaa itseään, että osallistuvansa yhteisten tavoitteiden saavuttamiseen. Deci ja Ryan (2000, 233–236) puolestaan tuovat esiin, että sisäinen motivaatio voidaan jakaa kahteen erityyppiseen motivaatioon, sisäsyntyiseen ja sisäistettyyn motivaatioon. Sisäsyntyisessä motivaatiossa tekeminen on itsessään nautinnollista, kun sisäistetyssä motivaatiossa tekeminen tuntuu arvokkaalta sen kytkeytyessä itselle tärkeisiin päämääriin ja arvoihin. Yrityksen näkökulmasta tarkastellen tavoitteiden selkeä esiin tuominen sekä mahdollisuuksien luominen sisäistäisten motivaatitekijöiden yhdistämiseen yrityksen tavoitteisiin, voidaan nähdä avaintekijänä yksilön ja yrityksen suorituskyvyn välillä.

Tämän tutkimuksen haastateltavien näkemykset vahvistivat näkemystä siitä, että sisäisellä motivaatiolla on keskeinen rooli työn tekemisen innostajana. Haastateltavat näkivät useita erilaisia tapoja aktivoida sisäistä motivaation työssä. He toivat kuitenkin esiin, että näiden keinojen tulee lähteä yrityksestä, sen kulttuurista sekä toimintatavoista. Keinojen tulee olla myös luontevia suhteessa yrityksen toimintatapoihin, sekä heijastaa yrityksen arvoja ja tavoitteita. Sisäisen motivaation merkityksellisyys näkyi esimerkiksi sen korostamisena, että motivoinninkin tavoitteena tulee olla yrityksen hyöty. Motivointia ei haastateltavien mukaan tule nähdä pelkästään työhön innostajana, vaan sen avulla tulee tähdätä suorituskyvyn parantamiseen.

Kahdessa yrityksessä, Pipelifessä ja Vincerissä, yksilön omat kehitystarpeet ja suunnitelmat nähtiin merkittävänä tekijänä yrityksen suorituskyvyn kannalta. Nämä kehitystarpeet nähtiin sekä osaamistekijöinä että sisäisen motivaation lähteinä. Pipelifessä niin yksilön kehitystarpeita kuin yrityksen tavoitteita käsitellään erityyppisissä keskusteluissa. Haastatteluissa Pipelifen toimitusjohtaja toi esiin, että hän näkee, ettei kerran vuodessa pidettävä kehityskeskustelu ole riittävä. Yrityksessä kehityskeskusteluja pidetäänkin useita vuodessa. Näistä kaksi on virallista, dokumentoitavaa keskustelua ja kaksi epävirallista keskustelua. Toimitusjohtaja perusteli näkemystään esimerkiksi sillä, että mikäli keskusteluja on vain yksi vuodessa, kadotetaan paljon siitä, mitä työntekijällä on sanottavaa. Kerran vuodessa toteutettavan kehityskeskustelun nähtiin myös jäävän irralliseksi yrityksen suorituskyvyn näkökulmasta tarkasteltuna. Tämä näkemys perustui siihen, että yrityksen toiminnassa vuoden mittainen sykli on pitkä ajanjakso. Mikäli

tavoitteet asetetaan ja henkilökohtaisia kehitysajatuksia tarkastellaan vain kerran vuodessa, jää yksilön toiminta ja kehitys yrityksen toiminnasta jälkeen. Näin ollen tällainen harvakseltaan tapahtuva kehityskeskustelu ei auta työntekijää hänen omista tavoitteistaan ja kehittymisestään, eikä myöskään näin ollen lisää yrityksen suorituskykyä.

Vincitin malli vie kehityskeskusteluformaatin pidemmälle kuin mitä sillä perinteisesti tarkoitetaan. Vincitin mallissa jokaiselle tunnustetaan hänen oma unelmansa, pitkän tähtäimen näkemys siitä, missä työntekijä haluaa vuosien kuluttua olla. Unelmaa pohdittaessa jokainen miettii, mitä hän uraltaan ja elämältään haluaa ja asettaa tavoitteensa itse tämän mukaan. Tätä unelmanetsintää sekä etenemistä unelmaa kohti autetaan eri tavoin. Työntekijöiden on mahdollista käyttää ulkopuolista coachia, mentoria tai valmentajaa sekä lisäksi hyödyntää Vincitin omaa sisäistä osaamista. Unelma tehdään yrityksen sisällä julkiseksi, mikäli työntekijä niin haluaa. Toimintatapa muistuttaa yrityksen strategiaproessia. Toimintamallissa visio, missio ja strategia laaditaan jokaiselle yksilölle henkilökohtaisesti, sen sijaan että yrityksen strategiasta johdetaan henkilön tavoitteet.

Sekä Vincitin että Pipelifen ajatusmaailmassa voi tunnistaa saman toiminnan ytimen. Tällaisen näkemyksen mukaan työntekijää ei motivoida ulkoisilla tekijöillä. Tällaisen ajatusmaailman mukaan motivaation tulee lähteä ihmisestä itsestään, mutta motivaationlähde tulee kyetä kytkemään yrityksen tavoitteisiin ja yhdistää työn tekemiseen. Tällaisen näkemyksen mukaan työn tekemisen motivaatio ja halu omien resurssien hyödyntämiseen tulee löytyä ihmisestä itsestään, omista sisäisistä motivaatiotekijöistä. Haastateltavat totesivat, että he näkevät ihmisen haluavan tehdä työnsä hyvin sekä antaa sitä, mitä häneltä odotetaan. Haastateltavien mukaan johtaminen onkin näiden yksilöllisten motivaatiotekijän löytämistä, tunnistamista sekä hyödyntämistä yrityksen kontekstissa. He näkivät henkilöstöjohtamisen olevan työn tekemisen mahdollistamista hyödyntäen työntekijän omia motivaatiotekijöitä.

Sisäisen motivaation kannalta merkityksellistä on, kenelle työntekijä näkee työtänsä tekävän, sekä millaisten asioiden eteen hän ponnistelee. Kokemus työn merkityksellisyydestä sekä työn sisältö koetaan tärkeämmiksi tekijöiksi kuin työstä maksettava palkka (Martela & Jarenko 2014, 66). Deci ja Ryan (1985, 58) toteavat, että sisäinen motivaatio perustuu ihmisen pätevyyden- ja itsemääräämistarpeeseen. Jos työntekijä voi työssään kokea, että hänet nähdään pätevänä työssään ja että hän voi itse määrittää työn tekemiseen liittyviä tekijöitä, ihminen motivoituu sisäisesti. Eräs haastatelluista kuvasi tätä niin, että mikäli työntekijän osaamiseen luotetaan ja hänelle annetaan se arvostus, joka työntekemisestä hänelle kuuluu, aktivoidaan ihmisen sisäistä motivaatiota.

”Että onks tää vaan sitä, että hoida hommas ja ei muuta, vai onks sillä jotain merkityksiä sillä asialla, tiedät, että sun esimies nostaa sua framille ja tukee sun kehittymistä ja halua oikeesti kuulla sun ideoita ja kaikkee”AT5

Sisäistä motivaatiota vähentää kontrollointi. Sen sijaan tunne siitä, että itse voi määrätä ja ohjata toimintaa, lisää sisäistä motivoitumista. (Deci & Ryan 1985, 32–35.) Tällaisen itsemääräämisen voi katsoa tarkoittavan myös sitä, että luotetaan työntekijän tekemiseen. Tällaisessa luottamuksen tilanteessa organisaation toiminnot eivät perustu valvontaan vaan luottamukseen. Haasteltavat näkivät organisaatioon vapautuvan paljon suorituskykyä, kun luottamus johdon ja työntekijöiden välillä on saumatonta. Käytännössä saumaton luottamus ilmenee siten, että johto kuuntelee ja arvostaa työntekijän näkemyksiä ja ajatuksia. Työntekijän pätevyys tunnustetaan esimerkiksi siten, että johto antaa julkista tunnustusta ja arvostusta työntekijöiden ajatuksia ja ideoita kohtaan. Tällainen toiminta vahvistaa luottamusta, jolloin työntekijä myös uskaltaa ja haluaa niin sanotusti laittaa itsensä likoon. Tällä haastateltavat tarkoittivat sitä, että työntekijä avoimesti kertoo ajatuksiaan ja haluaa aidosti osallistua yrityksen ja sen toiminnan kehittämiseen.

Näiden näkemysten voi katsoa vahvistavan Guestin (1997) teoriaa siitä, että henkilöstöjohtamisen käytännön ilmentymät vaikuttavat henkilöstössä näkyviin tuloksiin, jotka taas puolestaan näkyvät yrityksen toiminnallisina tuloksina. Tämä voidaan nähdä myös tutkimuksen kannalta merkittävänä asiana, linkkinä henkilöstöjohtamisen ja suorituskyvyn välillä. Kun toiminta yrityksessä on kaikkia arvostavaa ja luottamusta rakentavaa, toiminta näkyy suorituskyynä siten, että ihmiset uskaltavat ja haluavat ottaa vastuun omasta tekemisestään. Tämä vastuun ottaminen omasta työstään katsottiin tarkoittavan käytännössä esimerkiksi sitä, että työntekijät tuovat esiin omia ajatuksia sekä ideoitaan ja vievät niitä itsenäisesti eteenpäin. He myös uskaltavat tehdä itsenäisesti päätöksiä. Halu saada yritys menestymään näyttäytyi siten työntekijästä itsestään lähtevänä, hänen omasta motivaatiostaan, ei ulkoisesta kuten esimerkiksi voitosta maksettavasta bonuksesta. Tutkimuksessa tuli esiin näkemys siitä, että työntekijät haluavat itse tehostaa toimintaansa etsimällä parempia tapoja toimia tuomalla esiin näkemyksiään ja ideoitaan uusista tuotteista. Myös kyselytutkimuksen tulos tukee tätä haastatteluissa esiin tullutta näkemystä. Kyselytutkimuksen mukaan tärkein henkilöstöjohtamisen toiminto suorituskykyä ajatellen oli ilmapiiri, sellaiset henkilöstöjohtamisen toiminnot, jotka liittyvät työhön sitoutumiseen, organisaation arvoihin ja kulttuuriin.

5 YRITYKSEN KONTEKSTIN MERKITYS HENKILÖSTÖJOHTAMISEEN

5.1 Toimintaympäristön monet vaikuttajat

Pk-yritykset poikkeavat toimintaympäristöltään suuryrityksistä (Doherty & Norton 2013; Storey ym. 2010; Tenhunen 2001). Brännback ym. (2014, 7) korostavat, että toisin kuin usein on väitetty, yrityksen strategiassa tulisi huomioida yrityksen koko. Se mikä toimii suuryrityksessä, ei välttämättä pidä paikkaansa pienemmän mittakaavan yrityksessä.

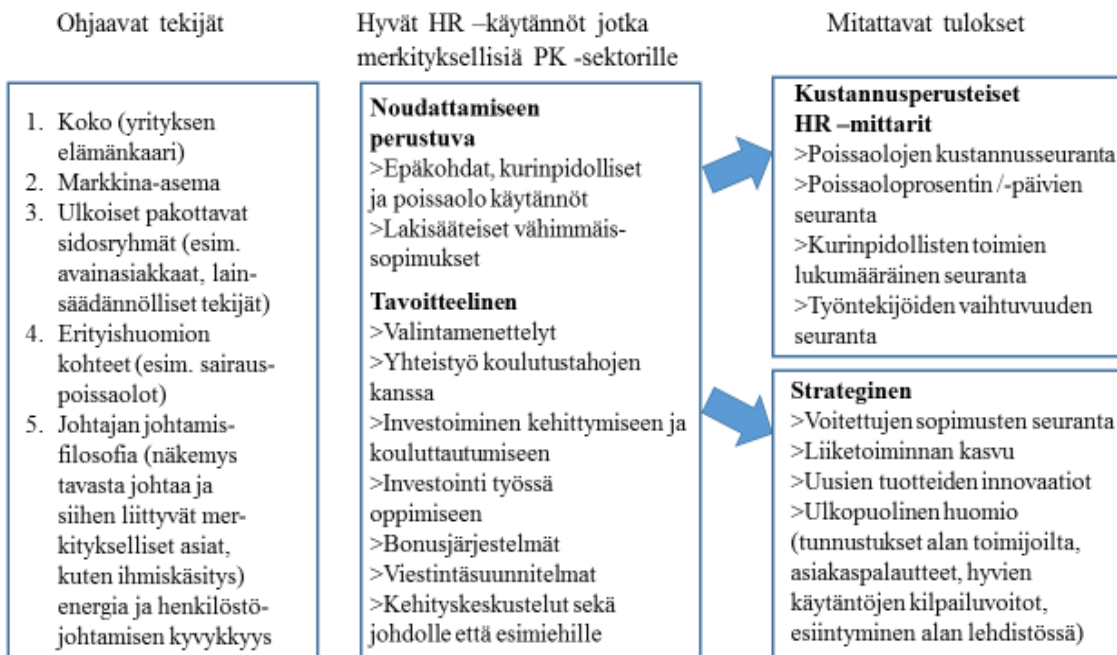
Tässä luvussa tarkastellaan niitä erityisiä tekijöitä, jotka pk-yrityksissä vaikuttavat henkilöstöjohtamiseen. Lähtökohtaisesti voidaan todeta, että pienet ja keskisuuret yritykset eivät ole pienoismalleja suuryrityksistä. Eroavaisuuksina voidaan nähdä esimerkiksi organisaatiokulttuurissa, sekä sen muotoutumisessa. Pk-yrityksissä mahdollisuus resurssointiin on yleensä erilainen kuin suuryrityksissä. Pk-yrityksissä myös johtajien johtamistyyli eroaa suuryritysten johtajien johtamistyylistä. (Tenhunen 2001, 36.) Doherty ja Norton (2013, 142–143) puolestaan toteavat, että merkittävät eroavaisuudet suuryrityksen ja pk-yrityksen välillä syntyvät resurssien muodostuksesta, omistajan tai yrittäjän roolista sekä osallisuudesta toimintaan, toiminnan muodollisuudesta ja joustavuudesta. Pk-yrityksissä yrittäjän roolia päätöksentekijänä, jolle valta keskittyy, voidaan pitää leimaa antavana johtamisen osalta (Tuominen 2013, 17). Johtamisen prosesseja pienessä ja suuressa yrityksessä kaikkiaan voidaankin pitää erilaisena (Storey ym. 2010, 305).

Vanhala ja Kotila (2006, 78) korostavat henkilöstöjohtamisen tutkimuksen kohdentamista enemmän pk-yrityksiin. He perustelevat tätä sillä, että Suomessa valtaosa yrityksistä on pieniä ja keskisuuria. Vanhala ja Kotila muistuttavatkin, että Suomessa kaikista yli 10 henkeä työllistävistä yrityksistä suuria, yli 500 henkeä työllistäviä suuryrityksiä, on vain 1,6 prosenttia. Pk-yritysten merkitystä kansantalouden kannalta korostavat myös Brännback ym. (2014, 7–8) nostamalla esiin Birchin (1987) klassikotutkimuksen, joka osoitti vääräksi myytin suuryritysten merkityksestä talouden vetureina. Birchin tutkimuksessa todettiinkin, että luomalla suurimman osan työpaikosta pienet yritykset olivat Yhdysvaltojen talouden todellisia vetureita. Myös suomalaisessa tutkimuksessa pk-yritysten merkitys talouden merkittävänä tekijänä on huomioitu. Niittykangas (2003, 31–32) nostaa kahdeksan erilaista toimintaympäristöstä lähtöisin olevaa syytä esiin pohtiessaan sitä, miksi pk-yritykset ovat merkittäviä toimijoita Suomen talouselämässä. Niittykangas näkee pk-yritykset tehokkaana vaihtoehtona organisoitua ja toimia. Hän näkee pk-yritysten lisäävän kuluttajan valinnan mahdollisuuksia ja pk-yritysten olevan vastavoima suuryrityksille. Niittykangas myös tuo esiin, että pk-

yritykset ovat tärkeä lähde tuote-, teknologia-, ja palveluinnovaatioille. Näiden lisäksi pk-yritykset myös monesti toimivat kehittymisperustana sekä väylänä uusille toimialoille ja ajatuksille.

Pk-yritykset eroavat myös keskenään. Yhden yhteisen henkilöstöjohtamisen mallin esittäminen ei olekaan siksi mielekäästä. Tarkasteltaessa henkilöstöjohtamisen ja henkilöstöhallinnollisen toimintatavan malleja Guest (1987, 508) tuo esiin myös sen, että kumpakaan, henkilöstöjohtamista tai henkilöstöhallintoa toimintatapana ei voida lähtökohtaisesti pitää toistaan parempana. Tällä Guestin näkemyksellä voidaan ajatella tarkoitettavan myös sitä, että konteksti muokkaa henkilöstöjohtamisen laajuutta, monimuotoisuutta sekä toiminnollisuuksia. Näin olen sitä, millainen henkilöstöjohtaminen on tarkoituksenmukaista, kulloiseenkin yritykseen ja sen kulttuuriin sopivaa, on vaikea yksiselitteisesti määritellä. Guestin (1987, 508) mukaan kontekstin merkitystä ei tulekaan jättää huomiotta pohdittaessa henkilöstöjohtamista. Kontekstista nousevat variaatiot voivat jopa rajoittaa henkilöstöjohtamisen toivottuja vaikutuksia. Tällaisesta esimerkkinä hän mainitsee organisaation, jossa on voimakas perinne ammattiyhdistystoiminnasta. Tällaisessa yrityksessä perinteisempi henkilöstöhallinnon toimintoihin nojautuva malli voi tuottaa parempia tuloksia verrattuna vapaamieliseen, yksilön vapauksia korostavaan henkilöstöjohtamisen malliin. Yksiselitteisesti ei voida näin ollen esittää henkilöstöjohtamisen mallia, joka toimii ja tuottaa parhaat tulokset jokaisessa yrityksessä samanlaisena ja samalla tavoin. Storey ym. (2010, 321–322) osoittavatkin tutkimuksessaan, että menestyksekkäät henkilöstöjohtamisen toimintatavat ovat hyvin kontekstisidonnaisia. He kuitenkin myös korostavat, että tarkempaa tutkimusta aiheesta tarvittaisiin. Erityisesti lisätutkimusta tarvitaan, jotta voitaisiin tunnistaa faktoreita, jotka vaikuttavat yritysten päätöksiin formalisoida henkilöstöjohtamisensa toimintoja. Tässä tutkimuksessa pyritään osaltaan vastaamaan edellä esitettyihin tutkimusaukkoihin.

Seuraavassa viidessä luvussa tarkastellaan soveltaen Dohertyn ja Nortonin (2013) esittelemän mallin mukaisesti (kuvio 8) jaoteltuja ohjaavia tekijöitä, jotka nousevat pk-sektorin erityislaatuudesta.



Kuvio 8 Mukaellen Doherty ja Norton (2013) pk-yrityksen hyvien henkilöstökäytäntöjen luominen sekä mittaaminen

Doherty ja Norton (2013) nimeävät mallissaan viisi tekijää, jotka ohjaavat pk-yritysten henkilöstöjohtamisen muotoutumista. Nämä tekijät ovat yrityksen koko, asema markkinoilla, ulkoisista sidosryhmistä tulevat pakottavat tekijät, kuten lainsäädäntö, yrityksen erityishuomionkohteet, esimerkiksi sairauspoissaolot sekä viidentenä ohjaavana tekijänä johtajan johtamisfilosofia.

5.2 Yrityksen koon vaikutuksia

Pk-yritysten voidaan katsoa olevan olennaisesti erilainen toimintaympäristönsä kannalta verrattaessa niitä suuryrityksen. Näin ollen suuryritysten toimintatavat ja mallit eivät voi suoraan sellaisenaan olla esikuvia pk-yrityksiin omaksuttavista toimintatavoista. (Doherty & Norton 2013, 142.) Pk-yritysten palvelut tai tuotteet usein rakentuvat omistaja-johtajan osaamisen, kokemuksen sekä ammattitaidon ympärille (Rantanen 2001, 8). Pienissä ja keskisuurissa yrityksissä omistaja on myös yleensä johtaja. Omistajan omassa elämässään tärkeinä pitämät asiat heijastuvat myös hänen yrityksensä toimintaan ja johtamiseen. Pk-yrityksille ominaista onkin omistaja-johtajan näkyminen kaikessa yrityksen toiminnassa. (Niittykangas 2003, 29.) Omistaja-johtajan osaaminen sekä asenteet luovat pitkälti pohjaa yrityksen strategialle, mikä vaikuttaa yrityksen toiminnan organisoituihin (Storhammar 2010, 28; Maseyn & Campbell 2013, 86–87). Pk-yritysten erityispiirre usein on, että toimitaan hyvin pienillä resursseilla sekä vähäisellä pääomalla.

Vaikka kansainvälistyvässä maailmassa ja kiristyvien markkinoiden toimintaympäristössä vaadittaisiin jatkuvaa uudistumista ja osaamisen päivittämistä, ei pienissä yrityksissä aina ole tähän valmiuksia tai kykyä. Esteeksi muodostuvat monesti resurssien, ajan tai osaamisen puute. (Rantanen 2001,8.) Tämän resurssitekijän toi esiin myös eräs haastatelluista. Hän totesi, että koska yritys on suhteellisen pieni, ei kaikkea mahdollista osaamista voi, eikä ole järkevääkään olla itsellä.

”Ostetaan sitä tietoa, että ok, meidän täytyy haalia sitä tietoa”TJ1

Kehityshankkeet pienessäkin yrityksessä voivat olla suhteessa suuria kuten nyt haastatellussa yrityksessä. Toimitusjohtaja oli ratkaissut tilanteen siten, että yritykseen oli ostettu ulkopuolista osaamista sekä haettu hankkeeseen erilaisia yhteistyökumppaneita. Pk-yritykset ovatkin merkityksellisiä myös elinkeinoelämän kehittymisen näkökulmasta. Pk-yrityksiä pidetään monesti kansantalouden moottoreina. Niiden nähdään tuovan talouden ja alueiden kehitykseen tarvittavaa dynamiikkaa sekä jatkuvuutta. Pienet yritykset voidaan jopa määrittää välttämättömäksi osaksi suomalaista elinkeinoelämää niin innovaatioiden, kehittymisen kuin yleisen vaurastumisen kannalta. Pk-yritykset myös uudistavat elinkeinoelämää hitaasti reagoivia suuryrityksiä nopeammin. (Storhammar 2010, 22.) Myös tämä tutkimuksessa mukana ollut yritys teki verkostoitunutta kehitystyötä, jossa oli mukana useita yhteistyökumppaneita, myös ulkomailta.

Niittykangas (2003, 30) tuo esiin, että myös työyhteisöinä tarkastellen pk-yritykset poikkeavat suuryrityksistä. Pienemmille yrityksille tunnusomaista on, että asiat voidaan hoitaa suoraan ihmisten kesken, jolloin tiedot välittyvät nopeasti sekä helposti niin tahdottaessa. Pk-yritysten etuna onkin matala hierarkia, joustavat toiminnot, suora kommunikaatio sekä työntekijän henkilökohtaisen työpanoksen näkyvyys organisaation tuloksessa (Saru 2006b, 33). Tällainen jatkuva vuorovaikutus ihmisten välillä lisää yhteenkuuluvuuden tunnetta, sitoutumista sekä työtyytyväisyyttä. Pienemmissä yrityksissä työtehtävät voidaan laatia laaja-alaisiksi sekä vaihtuviksi. Näin työ saadaan paremmin motivoivaksi kuin kapea-alaisilla, yksitoikkoisilla tehtävänkuvilla. Näin toimien pienissä yrityksissä myös säilyy paremmin kokonaisnäkemys yrityksen toiminnasta ja tarkoituksesta.

”Olisi tärkeää saada työt järkevästi suunniteltua ajatuksella ”puhalletaan samaan hiileen”. Töistä puhutaan töinä ja järjestellään yhdessä niin, että eri osastoiden työntekijöitä voidaan kierrättää osastojen välillä. Tiimiään pitää pystyä johtamaan kannustamalla ja motivoimalla, palautetta pitää myös pystyä antamaan asiallisesti. Kun tämä toimii, on se yrityksen etu, kun omiaan voidaan kierrättää ja työntekijöillä pysyy motivaatio yllä kun välillä näkee jotain muutakin.” Operatiivinen esimies

”Se [pieni koko] on vahvuus, se on eittämätön vahvuus. Ja siinä myöskin se, johto usein, se niin kun näkee tuskaisemmin sen maailman missä asiakkaatkin on.”AT4

Kuten sekä operatiivisen esimiehen että asiantuntijan näkemyksestä tulee esiin, pieni koko voidaan nähdä myös vahvuutena. Sen sijaan, että koko koetaan suurten resurssien puutteena. Haastateltavat toivat esiin pienen koon hyötyinä esimerkiksi se, että koko edesauttaa organisaation matalaa hierarkiaa sekä täten vahvistaa vuorovaikutuksellisia tekijöitä. Nämä tekijät koettiin tärkeinä suorituskyvyn kannalta.

Niittykangas (2003, 30) tunnistaa myös pienten yritysten toiminnan käänntöpuolen, ne ominaisuudet, jotka tekevät pienistä yrityksistä helposti haavoittuvia. Ihmisten välisistä ristiriidoista voi helposti muodostua läpi koko organisaation heijastuvia ongelmia. Myös tässä tutkimuksessa tämä ongelma oli tunnistettu. Pieni yritys tarjoaa otollisen maaperän ilmapiirille, jossa niin positiivinen kuin negatiivinenkin viesti ristiriitoineen välittyy helposti. Eräs toimitusjohtaja toikin esiin, että johtamiseen pitäisi pystyä niin sanotusti juurruttamaan sellaisia toimintatapoja, ettei pienistä asioista pääse muodostumaan suuria asioita.

”Nii kuitenkin, vaikka on kyse aika mitättömistäkin asioista, sitten periaatteessa, niin ne työllistää paljon, ja sotketaan monta ihmistä siihen. Ja ne niiku pakka sekaisin, ja siellä voi sitten vähän niin kun tulla jotain säröä, ryppyä rakkauteen. ehkä siellä voi sitten, voi jollakin motivaatio laskee (...)”TJ5

Runsas vuorovaikutus sekä niin sanotut pelisäännöt nähtiin keinona estää ristiriitatilanteiden syntyminen. Kun asioihin voidaan ottaa kantaa ja hakea yhteistä näkemystä jo silloin, kun asiat tuntuvat pieniltä, eivät ne pääse kasvamaan suuriksi ja merkitykselliseksi.

”Työpaikalla pitää olla pelisäännöt minkä puitteissa toimitaan ja ristiriitoihin on puututtava.” Operatiivinen esimies

Niin haastatteluissa kuin operatiivisten esimiesten kommentoissa näkyi pelisääntöjen tärkeys. Työpaikan pelisäännöt ja uskallus puuttua vaikeisiin asioihin nähtiin erittäin tärkeänä tekijänä hyvän ilmanpiirin luojana ja säilyttäjänä. Kuitenkaan kukaan ei asettanut ristiriitojen ratkaisemista, johon työpaikan pelisäännöt toimintona kuului, tärkeimmäksi henkilöstötoiminnoksi suorituskyvyn kannalta. Tämän voisi tulkita niinkin, että tutkimuksessa mukana olevilla työpaikoilla ei ole paljoakaan ristiriitatilanteita, jolloin pelisääntöihin jouduttaisiin tukeutumaan erityisen voimakkaasti. Sen sijaan voisi

olettaa, että työpaikoilla toimitaan hyvässä yhteishengessä sovittujen pelisääntöjen mukaisesti. Tätä näkemystä voisi katsoa tukevan myös sen, että yksitoista vastaajaa oli nimennyt ilmapiiriin liittyvät toiminnot tärkeimmiksi henkilöstötoiminnoiksi ajateltaessa yrityksen suorituskykyä. Storey ym. (2010, 322) tuovat omissa johtopäätöksissään ilmi, että heidän näkemyksensä mukaan ohjaavana tekijänä määrämuotoisiin henkilöstöjohtamisen toimintoihin on jokin eksogeeninen faktori eli yrityksen ulkopuolelta määrittyvä tekijä. He ehdottavatkin, että tällainen ohjaava tekijä voisi olla esimerkiksi lainsäädäntö tai kasvu itsessään. Toisin kuin Storey ym. (2010) tässä tutkimuksessa kaikki ulkoisista ohjaavista tekijöistä, kuten esimerkiksi ammattiyhdistystoiminnasta ja yt-laista, lähteviä faktoreita ei nähty kyselytutkimuksessa lainkaan tärkeänä henkilöstöjohtamisen toimintana. Tässä tutkimuksessa tällaisena ohjaavana tekijänä nähtiin ennemminkin yrityksen sisältä nousevia faktoreita, kuten esimerkiksi tasapuolisuuden kokemus ja henkilöstön osallistuminen päätöksentekoon.

5.3 Markkina-asema ja toimiala

Kun todetaan, että pk-yritykset luovat kasvullaan uusia työpaikkoja, on muistettava että kasvuhakuisuus ei päde kaikkiin pk-yrityksiin automaattisesti (Brännback ym. 2014, 36). Monesti oletetaan itsestään selvästi, pk-yritysten haluavan aina kasvaa, vähintään pitää tavoitella suurempaa markkinaosuutta, suurempaa voittoa tai liikevaihtoa. Kuitenkin on suuri määrä yrityksiä, joiden omistaja ei tavoittele yrityksensä kasvattamista suuryritykseksi eikä tavoitteena ole pörssiin listautuminen. Tällöin kasvu ei ole se ohjaava tekijä, joka saa yrittäjän tekemään yrityksensä eteen työtä. Brännback ym (2014,12) tuovat esiin, että Aldrichin (1999) tutkimuksen mukaan vain kolme prosenttia aloittavista yrityksistä kasvaa yli 100 henkeä työllistäviksi ja 97 % yrityksistä jää pk-yrityksiksi. Kasvu keskisuurille yritykselle on kuitenkin merkittävä tekijä. Kasvu kertoo esimerkiksi uudistumiskyvykkyydestä sekä panostuksesta kehitystoimintaa. Kasvu myös viestii asiakkaille uskottavuudesta ja lisää haluttavuutta työmarkkinoilla. (Simons & Hyötyläinen 2009, 36.)

Haastateltavat olivat tunnistaneeet kasvuun tähtäävät faktorit. Kaikilla haastatelluilla yrityksillä oli yrityksen kasvuun liittyviä suunnitelmia. Kyselytutkimuksessa henkilöstöhankintaan liittyvät toiminnot nähtiinkin suorituskyvyn kannalta merkittävänä tekijänä. Toimitusjohtajat näkivät henkilöstövalintoihin liittyvät henkilöstötoiminnot kaikista tärkeimpänä toimintona suorituskykyä ajateltaessa. Kyselyssä oli kaksi kohtaa, jotka liittyivät henkilöstön palkkaamiseen – henkilövalinnat ja rekrytointi. Yhteensä nämä saivat operatiivisilta esimiehiltä 77 pistettä. Näin yhteenlaskettuna se olisi ollut toiseksi tärkein toiminto suorituskykyä ajatellen. Henkilöstön valintaa liittyvät toiminnot heijastuvat myös runsaista henkilöstön palkkaukseen liittyvistä kommentteista:

”Tärkeää on, että oikeat ihmiset valitaan työhön jo rekrytointi vaiheessa ja että ihminen viihtyy työssään.” Operatiivinen esimies

”Rekrytoinnista kaikki lähtee. Onnistuneella rekrytoinnilla saadaan taloon osaavaa ja muuhun porukkaan sopivaa väkeä. Tällöin ristiriitojen ja konfliktien todennäköisyys pysyy matalampana.” Operatiivinen esimies

Kirjallisuuden mukaan huolellinen rekrytointi ja henkilövalinnat ovat merkittävien henkilöstökäytäntö tarkasteltaessa henkilöstöjohtamisen ja tuloksellisuuden suhdetta (Schmidt & Vanhala 2010, 52). Erityisen merkittäväksi henkilövalinnat muodostuvat pk-yrityksissä koska niiden resurssit ovat suuryritysten henkilöresursseja pienemmät. Tällöin virherekrytoinnin merkitys kasvaa suhteessa suuremmaksi kuin suuryrityksissä. (Saru 2006b, 34.)

Schmidt ja Vanhala (2010, 124) tuovat esiin, että Cranet –tutkimuksessa vuonna 2004 ja 2008 henkilöstön valintaan ja väestömuutoksiin liittyvät kysymykset nousivat henkilöstöjohtamisen suurimmiksi haasteiksi tulevaisuudessa. Tässä tutkimuksessa haastateltavat nostivat rekrytoinnin esiin esimerkiksi puhuessaan henkilöstöjohtajan roolista. He näkivät, että yksi henkilöstöjohtajan merkittävimmistä rooleista on olla mukana rekrytoinneissa asiantuntijan ominaisuudessa. Eräs asiantuntija toi tämän esiin toteamalla, että esimiehet eivät välttämättä osaa ajatella kokonaisuutta, vaan keskittyvät vain yhteen osa-alueeseen, kuten yhden sektorin osaamiseen. Toinen asiantuntija korosti voimakkaasti sitä, että rekrytoinneissa pitää ennen kaikkea löytää organisaatioon sopiva tyyppi. Hän totesikin, että substanssia voi kyllä opettaa, mutta oikeata asennetta ja näkemystä ei. Rekrytoinnin haasteena haastatteluissa nähtiinkin oikean henkilön löytäminen oikeaan paikkaan, ongelmana ei niinkään koettu ehdokkaiden puutetta tai vääränlaisen osaamisen tarjontaa. Eräs haastatelluista kuvasi tätä ongelmaa siten, että on helppo valita samanlaisia ihmisiä kuin on itse, vaikka rekrytoinnin kohteena oleva tehtävä eroaa hyvin paljon omasta tehtävästä. Saru (2006b, 34) toteaa, että pk-yrityksissä strategiset henkilöstöön liittyvät päätökset keskittyvät yhdelle tai kahdelle henkilölle, ja siksi usein jäävät ajanpuutteen vuoksi muiden asioiden alle. Hän myös nostaa esiin tämän tematiikan kanssa tutkimustuloksen, jossa henkilöstöammattilaiset nähdään keskinäisissä vaikutuksissa suorituskyvyn ja henkilöstön kehittämisen välissä suhteessa. Useampikin haastatelluista toi esiin, että henkilövalintaa pitäisi ajatella tehtävän kautta, sitä millaiseen rooliin haettavaa henkilöä organisaatiossa ajatellaan. Eräs haastatelluista toikin esiin, että mikäli valitaan myyntipäälliköksi ihminen joka vaatii paljon ohjausta, selkeät tehtävänkuvat eikä pidä esillä olosta, ollaan ongelmissa jo ennen kuin koeaika on päättynyt, vaikka tuote itsessään olisi äärimmäisen hyvin hallussa.

Simons ja Hyötyläinen (2009, 40) tuovat esiin, että pk-yritysten haaste kasvun osalta liittyy pitkälti niiden erityispiirteisiin ja historialliseen kehitykseen. Simons ja Hyötyläi-

nen toteavat, että myös toimiala määrittää alan yleisen markkinatilanteen kautta kasvua. Tämän yleisen markkinatilanteen nostivat esiin myös haastateltavat. Varsinkin kahvilan toimitusjohtaja totesi nykyisen yleisen taloudellisen tilanteen vaikuttavan hyvin herkästi sekä nopealla syklillä toimintaan. Hän totesi, että vaikka asiakkaita käy määrällisesti yhtä paljon kuin aiemmin, on keskiostos selkeästi pienentynyt. Brännback ym. (2014, 61) tuovat esiin, että kasvuyritykset monesti hakevat kasvua välittämättä kannattavuudesta ja voitosta (eng. profitability). Kun taas iän myötä yritykset näyttävät oppineen, että toiminnan tulee olla voittoa tavoittelevaa. Kasvun hakeminen kannattavuuden kustannuksella voi olla lyhyt tie. Brännback ym. (2014, 61) tuovat esiin, että toimintatapojen muuttaminen voi olla vaikeata, mikäli niihin ei kiinnitetä heti alusta lukien huomiota.

Haastateltavat toivat esiin muitakin omasta toimialasta nousevia johtamisen haasteita. Elintarviketeollisuudesta tuotiin esiin se, kuinka herkkää ja tarkkaa on toimia alalla, johon vaikuttavat sekä kuluttajan nopeasti muuttuvat tottumukset, että lainsäätäjän toiminta. IT-yrityksessä nähtiin erityispiirteenä yleinen näkemys siitä, että työntekijät ovat nuoria ja innokkaita koodareita. Stereotyyppisen ajattelun mukaan työntekijöiden nähtiin työskentelevän pelkästä intohimosta ja lähestulkoon harrastelijamaisesti, tuskin palkkaa vaatien. Kahvilayrittämistä taas leimaa Suomeen syntynyt kahvilatrendi. Uusia kahviloita Tampereellekin tulee jatkuvasti ja kilpailu uusien paikkojen myötä kiristyy. Toimialojen erityispiirteet ovatkin erilaisia ja siten tuovat yrityksen toimintaan sen omia tyypillisiä lainalaisuuksia. Toimiala vaikuttaa niin liiketoimintaolosuhteisiin kuin tuotavuuteenkin. Näiden lisäksi toimialalla on vaikutusta yritysten kannattavuuteen, pääomaintensiivisyyteen sekä innovaatiotoimintaan. Se, kuinka nämä toimialalla vaikuttavat tekijät nähdään ja ymmärretään, voi osaltaan vaikuttaa henkilöstöjohtamiseen sekä sitä kautta toiminnan menestyksellisyyteen. (Simons & Hyötyläinen 2009, 29.)

”No kyllä se varmaan on ehkä herkempää, koska tota tää on vähän semmosta. koska tää, on syötävää. (...) On takasin vetoja joka päivä melkein lehdessä näkee, että joku firma vetää takas jonkun tuotteen. TJ1

”Koska ne luulee, että tää on nii ku hippihommaa, että tää on joku hippileiri, jengi vähän duunaa, pelaa pleikkaa tekee sit vähän koodia, kun se on nii helpoo, kun ne haluaa. Ja laskuttaa sitte satasen tunti. No okei joo, että jos se olis noin, niin miksei näitä olis miljoona, jos kuka tahansa vois tehdä niin.” TJ4

”se on trendiala, näitähän tulee kokoajan kilpailu on kiristynyt ihan hirveesti joka paikassa.” TJ2

Haastateltavat näkivät, että ihminen on kuitenkin aina ihminen, riippumatta alasta, millä hän työskentelee. Toisaalta he kuitenkin tunnistivat joitakin toimialasta syntyviä erityistekijöitä, jotka heijastuvat myös henkilöstöjohtamiseen. Haastateltavat nostivat esiin, että toimialaa aina tietyllä tavalla määrittää, ainakin osittain, henkilöstön koulutustaso. Vaikka periaatteessa ihmisten kanssa toimiminen onkin samanlaista alasta riippumatta, tuo koulutustaso joitakin erityispiirteitä toimintaan. Esimerkkinä tästä eräs haastatelluista totesi, että pääsääntöisesti akateemisesti koulutetun työntekijän kanssa asioista todennäköisesti on mahdollista keskustella hyvin abstraktillakin tasolla. Akateemisesti koulutettu henkilö on myös koulutuksensa johdosta tottunut käsittelemään laajoja tietomääriä. Toimialan mukaan muotoutuu myös mielikuvia siitä, millaista työn tekeminen kyseisellä alalla on. Tietotekniikka-alan työntekemisestä on helposti hyvinkin karikatyyrinen mielikuva siitä, että työntekijät juovat coca-colaa ja pelaavat konsolipelejä. Vaikka tämä ei pidä paikkaansa absoluuttisesti, on mielikuvissa kuitenkin elementtejä, jotka ovat läsnä myös todellisuudessa. Tietotekniikka-alan työntekijän alanvalinnan takana saattaa hyvinkin olla harrastus, joka työpaikalla näyttäytyy tietynlaisena intohimona omaa työtä kohtaan. Kun taas esimerkiksi teollisuustyöntekijän ammatin takana hyvin harvoin on harrastuksesta kehittynyt ammatti, eikä tällöin intohimon elementti ole läsnä työelämässä. Kuten haastateltavat toivat esiin, kahden näin erityyppisen työntekijän motivointi on hyvin erilaista, jolloin tarvitaan erilaisia henkilöstöjohtamisen keinoja.

5.4 Ulkoiset sidosryhmät

Haastateltavien mukaan henkilöstöjohtamisen perustana voidaan pitää lainsäädäntöä ja työehtosopimuksia. Lainsäädännön ja työehtosopimusten lisäksi myös eri yhteiskunnalliset vaiheet ovat muokanneet henkilöstöjohtamista. Eräs haastatelluista pohdiskeli, että suomalaiseen henkilöstöjohtamiseen tuo oman erityispiirteensä sen historia.

”Ihan niin kun perusta varmaan on laki ja työehtosopimus. Jja sen pohjalta sitten ihmetellä sitä että mitä tässä pitäisi saada aikaiseksi.” AT3

”Mutta kyllä suomella on ihan oma tämmönen, nää tammikuun kihlaukset ynnä muut on hyvin ainutkertaisia.” AT4

Suomalainen henkilöstöjohtaminen on kokenut monia vaiheita. 1960-luvulla koulutettiin sosiaali- ja koulutuspäälliköitä, joiden työtehtäviin kuuluivat hallinnollisen työn ja koulutuksen lisäksi järjestää esimerkiksi asuntoja, terveydenhoitoa, työntekijöiden harrastustoimintaa ja muistaa henkilöstöä heidän merkkipäivinään. 1970-luvulla alkoi

varsinaisten henkilöstöpäälliköiden koulutus Johtamistaidon opistolla. Tästä voi katsoa alkaneen myös ammattikunnan kehityksen. 1980-luvulla henkilöstöasioissa painottui kehittämisen rooli. Vasta 1990-luvulta lähtien henkilöstöjohtamisen rooliin on liitetty liikkeenjohdolliset ja strategiset näkökulmat. (Salojärvi 2009, 23–24.) Historiasta kumpuavat toiminnot, kuten yt-laki, määrittävät vielä tänä päivänäkin henkilöstöjohtamista. Myös haastateltavat toivat tämän esiin.

Massey ja Campbell (2013, 77) toteavat, että pienissä yrityksissä omistajajohtajalla on usein merkittäviä aukkoja tietämyksessään työlainsäädännön noudattamisen osalta. Massey ja Campbell (2013, 82–83) tuovat esiin, että heidän näkemyksensä mukaan ymmärtämättömyys henkilöstöjohtamisesta ilmenee hyvin käytännön läheisissä asioissa. Heidän tutkimuksessa havaittiin puutteita palkkausta sekä koulutusta koskevissa dokumenteissa. Massey ja Campbellin tutkimukseen osallistuvissa yrityksissä ei myöskään ollut henkilöstökäsikirjoja, asianmukaisia työntekijärekistereitä tai suoritukseen liittyviä kriteereitä työntekijöiden osalta. Tällaisia huomioita ei tämä tutkimuksen osalta tehty. Haastateltavat kuitenkin toivat esiin, että varsinkin suoritukseen liittyvissä asioissa yrityksissä koetaan epävarmuutta esimerkiksi siitä, mitä työntekijältä voidaan vaatia. Haastateltavat toivat myös esiin, että heikon tietämyksen lisäksi kynnystä ottaa asia esille nostaa se, että asioihin puuttuminen koetaan jollakin tapaa epämiellyttävänä ja vaikeana.

”(...)että miten puuttua alisuoriutumiseen. Et aika pitkään on hoidettu sillä tavalla että, on ehkä, sitä ei ole sanottu ääneen, mutta koettu, että ei semmoseen voi puuttua. Et onko sulla oikeus vaatia jotain suoritusta?” AT2

”Niin uskaltaa puuttua. ja sen takia me ollaan tätä varhaisen välittämisen mallia., (...) Että ollaan yritetty viestiä sitä niin esimiehille, että tässä ei ole kysymys mistään kyttämisestä, eikä tässä ole kysymys mistään tota tämmösestä niinkun rangaistuksesta.” AT1

Ympäröivästä yhteiskunnasta nousevat asiat tunnistettiin myös toimintaa ohjaavina tekijöinä. Tällaisena tekijänä mainittiin esimerkiksi ihmisten tietoisuus asioista, niin omien työntekijöiden, kuin yrityksen ulkopuolisten henkilöiden. Ympäröivät trendit koettiin myös merkittäviksi tekijöiksi sen suhteen, miten ja mihin suuntaan yritystä kehitetään. Trendejä sekä signaaleja trendeistä, etsittiin esimerkiksi verkostoitumalla sekä olemalla aktiivinen useilla sektorilla. Yrityksissä verkostoiduttiin eri tavoin sekä saman tyyppisiksi koettujen yritysten kanssa että ulkoisten koulutuksien kautta. Verkostoitumista toteutettiin myös olemalla aktiivisesti mukana erilaisissa järjestöissä, jopa niiden hallintoelimissä. Verkostoituminen on yksi oleellinen tapa pysyä niin sanotusti ajan hermolla eli tietoisena siitä, millaisia ovat uudet trendit ja mitä nämä vaativat oman or-

ganisaatiolta. (Korppoo 2009, 84.) Ajassa kiinni pysymisen tärkeys näkyi toimitusjohtajien puheissa niin suorituskyvyn kuin henkilöstöjohtamisen osalta. Verkostoitumisen hyötynä nähtiin uusien hyvien ajatusten sekä toimintatapojen löytäminen, jotka sitten voidaan soveltaa oman yrityksen käyttöön. Jokainen toimitusjohtaja kertoi erilaisista verkostoistaan, joita he pitivät tärkeinä paikkoina niin vaikuttamisen, kuin omaan johtamiseen ja yrityksen toimintaan saatavien impulssien vuoksi. Kyky nähdä ja poimia ympäristöstään oman yrityksen toiminnalle tärkeät tekijät, on yrityksen suorituskyvyn kannalta pitkällä tähtäimellä tarkastellen erittäin merkittävä ja tärkeä tekijä. Sen ymmärtämisen luominen, millaisessa vuorovaikutuksessa ympäristö sekä yritys ovat. Millaiset aika ja tilatekijät yritykseen ja ympäristöön vaikuttavat. Muutoskyvykkyyteen, yrityksen toiminta-ajatukseen kuin ajallisuuteen liittyvät tekijät ovat keskeisiä faktoreita yrityksen ja ympäristön vuorovaikutuksessa. (Kuhmonen 2010, 72–74.) Myös haastateltavat olivat tunnistaneeet tämän ympäristön ja yrityksen välisen vuoropuhelun merkityksen.

”Joo kyllä se on tärkeempi tänä päivänä. Että saa semmosta, sanotaan semmosta tukee omille toimilleen ja ajatuksillee., Sitäkin se on paljon, että sä tutustut siellä tiettyihin asioihin ja voit keskustella kumppaneiden kanssa.”TJ1

Haastateltavat näkivätkin erittäin tärkeänä olla aktiivisesti mukana ympäröivässä yhteiskunnassa hyvinkin erityyppisten foorumeiden kautta, ei pelkästään oman alan toimijoiden kanssa. Verkostoista nähtiinkin olevan myös hyötyä omien näkemysten ja ajatusten testaamisessa. Mitä erilaisempia toimijoita verkostoihin kuuluu, sen paremmin saa ajatuksia oman toimialan ulkopuolesta. Tämä auttaa myös kyseenalaistamaan oman toimialan itsestäänselvyksiä ja totuttuja toimintatapoja. (Korppoo 2009, 86.)

5.5 Yrityksen omat erityispiirteet

Yrityksen kulttuuri on moninainen asia. Se sisältää kaiken sen, mitä organisaatio on kokenut ja oppinut historiansa aikana (Schein 2001, 77). Yrityksen omat erityispiirteet näkyvät esimerkiksi niin, että yrityskohtaisen kulttuuriin sisälle pääseminen vaatii aikaa. Ymmärrys yrityksen toiminnasta ja sen erityispiirteistä syntyy hiljalleen. Eräs haastatelluista totesi, että vie aikaa ymmärtää yrityksen kulttuuria. Sekä myös toisin päin, vie aikaa, että saa yrityksen kulttuuriin tuotua uudenlaisia ajatuksia.

”(...)Silloin kun mä tulin tänne, niin siinä katto aika kapeestikin niitä asioita. Oli niitä perusjuttuja laitettava kuntoon. Se tulee sitten ajansaatossa, se että pystyy sitten sitä kokonaisuutta kattoon (...)”AT1

Edellä oleva haastattelun ote kertoo siitä, miten aikaa vievää on, että pystyy ensin itsellensä muodostamaan kuvan yrityksen erityispiirteistä ja vasta oman ymmärryksen luomisen jälkeen voi aloittaa henkilöstöjohtamisen toimintojen muuttamisen. Haastateltavien mukaan hyöty henkilöstöjohtamisesta saadaan vasta silloin, kun henkilöstöjohtaminen on pystytty integroimaan yrityksen tarpeita vastaavaksi sekä sopimaan yrityksen erityispiirteisiin, sen kulttuuriin. Schein (2001, 79–80) toteaa, että kulttuurin todellinen muuttaminen on äärimmäisen vaikeata ja hidasta. Yrityksessä saatetaan puhua paljonkin yhteistyön tekemisestä, viestinnän avoimuudesta ja luottamuksesta. Kuitenkin henkilöstöjohtamiseen liittyvät monet artefaktit puhuvat täysin toisenlaista kieltä. Näitä artefakteja edustavat lakko-oikeus ja yt-menettelyt. Pk-yrityksissä nämä artefaktit voivat olla vähäisempiä kuin suuryrityksissä, kuten myös Scheinin (2001, 79) mainitsevat kulttuuriin syvälle juurtuneet oletukset hierarkiasta, tiukasta valvonnasta, johdon etuoikeuksista sekä rajallisesta viestinnästä. Matalammasta hierarkiasta, niin viestinnän kuin rakenteiden osalta, puhuisi näkemys avoimuudesta ja luottamuksesta, joka nousi esiin niin operatiivisten esimiesten vastauksissa kuin haastatteluissa.

”Kun annetaan työntekijöille vastuuta, niin ei mene aikaa ja rahaa turhaan esimiestyöhön ja holhoamiseen.” Operatiivinen esimies.

*”Lähtökohtaisesti jos niitä uusia suuntauksia tehdään yhdessä henkilöstön kanssa ja henkilöstöstä lähtien, niin sulle ei es tuu asetelmaa, et sä alat miettiin, että mitä mä voin kertoa, vaan koko ajan yhdessä pohditaan mihin suuntaan mennään ja mitä kokeiltais.”*AT5

Toimintatapojen muuttamisen osalta nousivat esiin myös erilaiset niin sanotut muotivillitykset. Näillä muotivillityksillä haastateltavat tarkoittivat paljon esillä olleiden, jollakin tavoin menestyksekkäiden yritysten omaleimaisia toimintatapoja, menetelmiä tai prosesseja. Alasoini (2013, 17) tuo esiin, että Suomessa on vahva perinne johtamisessa. Kuitenkin vuosien varrella on integroitu johtamiseen erilaisia aikansa niin sanottuja ”parhaita käytäntöjä”. Haastateltavat toivat voimakkaasti esiin, että toimintatapojen tulee olla johdettu omasta strategiasta ja niiden tulee tukea yrityksen omaa toimintaa sekä tarpeita. Haastateltavat näkivätkin erittäin huonona henkilöstöjohtamisena erilaisten ismien tai muuten muodikkaiden toimintatapojen tuomisen yrityksen kulttuuriin ilman pohdintaa siitä, mitä näillä toimintatavoilla yrityksessä tavoitellaan ja kuvitellaan saavutettavan.

”Jos joku tavallaan päättää ottaa sen semmosen rovon kaltaisen lepohuoneen jonnekin kohtaan, sit kohta kaikilla on se. Et plagioidaan ikään kuin semmoisia

käytäntöjä jotka ei niin kun kuulu ollenkaan, tai jotka ei oikein sovi. Mutta halutaan niin kun jotenkin silleen olla trendikkäitä ja sullotaan sitten kaikki ne semmoset käytännöt itselle miettimättä sen kummemmin, onko tässä mitään järkeä.”AT3

”...ja siten sinne tuodaan kaiken maailman ismejä, henkilöstöalan ammattilaiset. On kaikkia erilaisia ismejä mitä pyörii tuolla ja puhutaan sitoutumisesta sun muista ja sitten lähetään pyörittään niitä organisaatiossa, mutta he jää yhtäläillä pyörittään ylintä johtoa, keskijohtoa kun työntekijöitäkin, sillä mitä heidän niin kun hr-ammattikunnalta pyörii niit juttuja versus että ne olis oikeesti sen yrityksen liiketoiminnan kannalta ne olennaiset jutut.”AT5

Haastateltavat toivat myös esiin, että henkilöstöjohtaminen ei voi olla muilta yrityksiltä kopioituja toimintatapoja, muissa yrityksissä hyväksi havaittuja toimintoja, joita esimerkiksi mediassa tai henkilöstöalan ammattilaisten kesken keuhataan hienoiksi ja tehokkaiksi. Heidän mukaansa oleellista on, että tavat ja toiminnot sopivat yrityksen kulttuuriin sekä muihin toimintatapoihin ja että toimintatavat lähtevät yrityksestä itseltään, sen strategiasta, lähtökohdista ja tavoitteista. Johdon olisi hyvä nähdä ja analysoida oman strategiansa sekä toimintaympäristönsä vaatimukset henkilöstöjohtamiselle ja tätä kautta luoda oman näköiset toimintatavat. Doherty ja Norton (2013, 143) tuovatkin esiin, että pk-yritykset eivät voi adoptoida suuryrityksissä käytössä olevia henkilöstökäytäntöjä suoraan. Toimintojen kopiointi sellaisenaan saattaa pahimmillaan jopa vahingoittaa liiketoimintaa.

Alasoini (2013, 17–19) tarkastelee johtamista normatiivisena ja rationaalisena toimintana. Hän näkee rationaalisen toiminnan lähtevän ajatuksesta, jossa organisaatio nähdään ikään kuin koneena. Sen sijaan normatiivisessa johtamisessa organisaatio nähdään ihmisten muodostamana arvoyhteisönä. Alasoini toteaa, että varsinkin taloudellisesti epävarmoina aikoina normatiivinen johtaminen näyttää saavuttavan rationaalista johtamista suuremman suosion. Tämän tutkimuksen haastatteluissa johtamiseen liittyvä puhe näyttäytyi hyvin normatiivisena. Alasoinin teoriaa siitä, että normatiivinen johtaminen on voimakasta juuri taloudellisesti vaikeana aikana, tukee se, että haastatteluhetkellä Suomen taloudellinen tilanne oli hyvin vaikea. Tutkimuksen perusteella ei voi kuitenkaan ottaa kantaa siihen, onko tutkimuksessa esiin noussut voimakas normatiivinen johtamisajatus riippuvainen Suomen vaikeasta taloudellisesta tilanteesta vai jostakin muusta tekijästä. Yhteiskunnan vaikea taloudellinen tila on hyvin epäsuora vaikuttaja, mutta toisaalta sen heijastus yritykseen saattaa olla hyvinkin suora. Taulukossa 10 esitetään Alasoinia (2013, 18) mukailleen normatiivisen johtamisen oppeja. Taulukossa esitetään normatiivisen johtamisen ihmiskäsitys, organisaatiokäsitys sekä keskeisiä kä-

sitteitä ja kohteita kehittämässä. Se myös ottaa kantaa normatiivisen johtamisen asemaan johtamisessa sekä arvio tyypillisiä normatiivisen johtamisen edustajia.

Taulukko 10 Mukaellen Alasoini (2013) normatiivisen johtamisen tunnusmerkkejä

Ihmiskäsitys	Yhteiset arvot ja sosiaaliset ja kulttuuriset piirteet motivoivat ihmisiä hyviin suorituksiin
Organisaatiokäsitys	Arvoyhteisö
Keskeisiä käsitteitä ja kohteita kehittämässä	Yhteisöt, kulttuurit, tietämys, oppiminen, valtauttaminen, hajauttaminen, sosiaaliset suhteet, osallistuminen, yhteistoiminta, sitoutuminen jne.
Asema osana johtamista	Merkitys nousee aika ajoin johtamisoppien suosion vaihdellessa ja usein taloudellisesti epävakaina aikoina
Tyypilliset edustajat	Henkilöstöhallinto, markkinointi ja myynti, viestintä

Haastateltavien lisäksi kyselyyn vastanneet operatiiviset esimiehet näkivät suorituskykyä tukevan hyvän johtamisen hyvinkin normatiivisesti. Kuten haastateltavat, myös operatiiviset esimiehetkin korostivat yrityksen arvomaailmaa sekä yksilölähtöistä johtamista.

”Yrityksen menestys perustuu pitkälti henkilöstön pätevyydestä ja innostuneisuudesta. Pidän tärkeänä, että henkilöstö kokee voivansa vaikuttaa yritystä koskeviin asioihin ja heidänkin mielipiteitään kuunnellaan.” Operatiivinen esimies

”Kaikki valitsemani liittyvät kiinteästi hyvin sisäistettyyn arvomaailmaan joka on helppo yhdistää myös ihmisen omiin arvoihin. Jokainen voi osallistua yrityksen arvojen pohjalta laadittavan strategian suunnitteluun. Johtaa siitä omat tavoitteensa ja saa ja voi vapaasti antaa palautetta yhteisestä onnistumisesta. Kaiken taustalla on avoin ja riittävä tiedottaminen.” Operatiivinen esimies

Kuten ylläolevista sitaateista voi nähdä, myös operatiiviset esimiehet näkivät, että motivoituminen lähtee yksilön omista sisäisistä tekijöistä. Tähän viitataan esimerkiksi sillä, että jokainen voi johtaa omat tavoitteensa itse yrityksen strategisen suunnitteluprosessin aikana tai että menestys perustuu innostuneisuuteen. Sosiaalisuuteen ja yhteisölli-

syyteen viitataan esimerkiksi sillä, että saa ja voi antaa vapaasti palautetta ja että mielipiteitä kuunnellaan ja asioihin voi vaikuttaa. Alasoini (2013, 19) näkee neljä aluetta, jotka muodostavat agendan tällaiselle uudelle normatiiviselle johtamisella. Ne ovat innostavien päämäärien ja arvojen luominen, yhteisten merkitysten rakentaminen, osallistaminen innovointiin sekä yksilöllisten työnteon ehtojen ja tapojen hyödyntäminen. Yllä olevissa sitaateissa tulevat esiin nämä kaikki neljä osa-alueita. Innostaviin päämääriin viittaa henkilöstön innostuneisuus. Yhteisten merkitysten rakentamiseen viittaa yrityksen ja henkilökohtaisten arvojen yhdistäminen. Osallistamiseen viittaa henkilöstön mahdollisuus vaikuttaa asioihin. Neljäs tekijä yksilöllisten työtapojen osalta otetaan kantaa mielipiteiden kuuntelemisella ja palautteen antamisella yhteisestä onnistumisesta.

Haasteltavat toivat voimakkaasti esiin yrityksen kulttuurin merkitystä henkilöstöjohtamiseen.

”Sillähän [yrityskulttuurilla] on hirveen iso merkitys. Se on oikeestaan se ensimmäinen raami, joka piirtää ne rajat. Että mitä on mahdollista tehdä ja mitä ei ole mahdollista tehdä.”AT3

”Jos siellä johdossa ei ollenkaan ajatella että meillä on ihmisiä täällä töissä, niin sitten saattaa syntyä ihan omanlaatuisensa yrityskulttuuri.”AT2

Ihmisten merkitystä yrityskulttuurin luojina ei voi väheksyä. Eräs haastateltava toteikin, että jos yrityksen johdossa ei lainkaan ajatella sitä, että yrityksessä on ihmisiä töissä, muodostuu yrityksen kulttuuri itsestään, ilman mitään ohjausta. Tällaisessa tilanteessa vaikka olisi kuinka hyvät hallinnolliset prosessit, kulttuuri saattaa muodostua esteeksi hyvällä suorituskyvyllä. Koska ihmiset muodostavat yrityksen kulttuurin, on se myös jatkuvasti muuttuva. Siksi johdon pitää myös jatkuvasti arvioida sitä, missä mennään sekä miten asioita halutaan viedä eteenpäin. Haastateltavat toivat esiin, että ihmiset joka tapauksessa luovat yrityksen kulttuuria, joko omilla olettamuksillaan tai sitten organisaatiosta käsin tulleilla odotuksilla. Kulttuurin syntyminen ja muuttuminen vaativat siis määrätietoista ohjaamista ja valintoja.

5.6 Johtajan johtamisfilosofia

Doherty ja Norton (2013, 143) toteavat, että omistajan dynaamisuus ja arvot luovat pk-yritykselle sen luonteenomaisuuden sekä joustavuuden. Nämä kaksi tekijää muodostavat useasti pk-yrityksen kilpailukyvyn lähteen. Haastattelut tukivat tätä Dohertyn ja Nortonin näkemystä. Dynaamisuus ja arvot välittyivät myös haastateltavien toimitusjoh-

tajien puheen intensiivisyydestä. Kyselytutkimuksessa myös operatiivinen johto nosti yrityksen arvot esiin tärkeänä tekijänä perusteluissaan suorituskykyä tukeville henkilöstöjohtamisen toimintatavoille. Seuraava operatiivisen esimiehen sitaatti kiteyttää näemyksen siitä, kuinka johtamisfilosofia heijastuu organisaation ajatusmaailmaan.

”Voi olla ylpeä työstään/työpaikastaan. Laadukkaat tuotteet ja mahdollisuus vaikuttaa päätöksentekoon, arvot ovat kohdallaan! Hyvä yhteishenki, puhalletaan yhteen hiileen!” Operatiivinen esimies

Esimies yhdistää ajatuksessa ylpeyden työpaikasta, joka näyttäytyy hänelle siten, että hän kokee yrityksen tuotteet laadukkaiksi, mikä puolestaan on saatu aikaan hyvällä johtamisella. Hyvä johtaminen hänelle tarkoittaa mahdollisuutta osallistumiseen ja hyväksyttävää arvomaailman. Täten haastateltavan mukaan syntyy hyvä työpaikka.

Mikäli omistaja haluaa keskittää päätöksentekoa ja jättää jälkensä kaikkeen toimintaan, pienetkin asiat helposti kasautuvat hänen ratkottavakseen. Niittykangas (2003, 30) tuo esiin että, monesti taitoa tai tietoa ihmissuhde- ja henkilöstöasioiden hoitamiseen löytyy valitettavan vähän. Tässä tutkimuksessa toimitusjohtajat selkeästi halusivat jättää niin sanotusti jäljen yrityksen johtamiseen. Tosin tämä jälki näyttäytyi hyvin eritavoin kuin mitä Niittykangas kuvaa. Kaksi asiantuntijaa nosti esiin, että henkilöstöjohtamisen taustalla ei voi olla motivaationa oma menestyminen, vaan ennemminkin halu saada muut onnistumaan ja niin sanotusti kukoistamaan.

*”Jolloin niin ku halu olla esimiesasemassa on jo arvo aina siitä et nyt mä haluan tehdä palveluammattia suhteessa mun työntekijöihin. Ja siitä mä saan kikit, kun mä nään et noi kasvaa viistoista senttii vuoden aikana. Kun alkaa nii ku selkä suoristuun ja ammattillinen identiteetti kasvaa ja kaikkee.”*AT5

Toimitusjohtajilla tuntui olevan hyvin selvillä oma johtamisfilosofiansa. Eräs toimitusjohtajista esimerkiksi kertoi, että kun häntä oli pyydetty nykyiseen toimitusjohtajan tehtävään, oli hänen ehtonsa ollut, että hän saa toteuttaa omaa johtamistaan siten, kuin hän itse haluaa. Kaikkien toimitusjohtajien johtamisfilosofiat toki erosivat keskenään, mikä näkyi myös yritysten erilaisissa kulttuureissa ja toimintatavoissa, mutta niissä oli havaittavissa yksi yhteinen piirre. Kaikki uskoivat halun suoritukseen nousevan yksilöstä itsestään, yksilön erilaisuuden kunnioittamisesta ja hyväksymisestä.

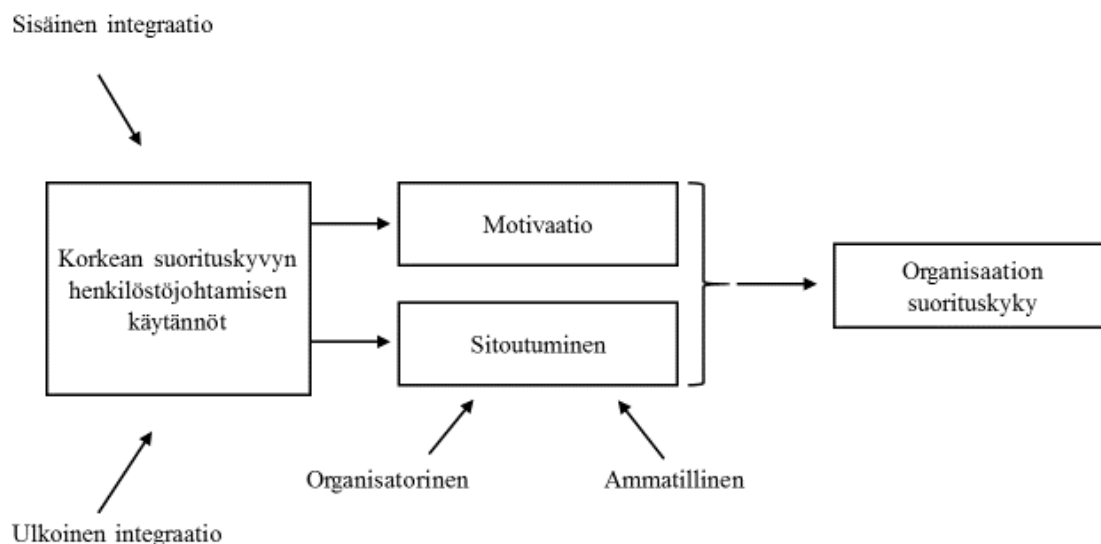
*”Musta tuntuu, kun jossain kattoo, kun joku esittelee jotain hr-juttuja, tai sitten jotain kursseja, että miten vaikeeks tehdään (...) Että keskustelua se vaan on.”*TJ1

”Mikä tahansa, mikä aikaan saa sen, että ihmiset tekee asioita nopeemmin tai paremmin on johtamista.”TJ4

”Kaikki liittyy kaikkeen, niihin ihmisiin ja siihen ihmisten johtamiseen.”TJ5

Toimitusjohtajat hyväksyivät ihmisten erilaisuuden sekä ymmärsivät ihmisten tarvitsevan motivoitua erilaisia asioita. Aaltonen, Kirjavainen ja Pitkänen (2014, 137–141) käsittelevät arvostusta, nöyryyttä ja luovuutta johtamisessa. Arvostus lähtee johtajan ihmiskuvasta, siitä millainen käsitys hänellä on työntekijöistään. Karkeasti sanottuna, näkeekö hän työntekijän ihmisenä vai resurssina. Aaltonen, Kirjavainen ja Pitkänen toteavat, että nöyryys ei tarkoita nöyristelyä työntekijöiden edessä, vaan kunnioittavaa asennetta. Omien rajojen tunnistamista, totumuksiensa ja uskomuksiensa kyseenalaistamista tarvittaessa, sekä virheiden myöntämistä ja niistä opiksi ottamista. Luovuudella Aaltonen, Kirjavainen ja Pitkänen tarkoittavat yksilön ainutlaatuisuuden ymmärtämistä, ja että siksi he myös tarvitsevat erilaista johtamista. Luovuus näyttäytyy johtamisessa siten, että johtaja osaa muuntaa johtamistapaansa tilanteiden mukaan.

Haastateltavat olivat myös oivaltaneet, että mitä erilaisemmin samaa asiaa, eli suoritusta, katsotaan, sitä monipuolisemmin sitä myös voidaan parantaa. Toisin sanoen, he olivat ymmärtäneet oman yrityksensä kohdalta sen, miten juuri siinä yrityksessä erilaisuutta voidaan hyödyntää. Tausta-ajatuksena oli, että ikään kuin useammat aivot saavat yhdessä aikaan enemmän kuin yhdet. Ei pidä niin sanotusti kangistua kaavoihin, vaan tehdä asiat siten, kun ne juuri tässä tilanteessa ja tässä yrityksessä parhaiten sopii. Kuitenkin asiat tulee tehdä selkeästi yrityksen strategiaan ja kulttuuriin nojaten. Tällainen johtamisfilosofia näyttäisi tukevan ajatusta henkilöstökäytäntöjen merkityksestä yrityksen suorituskyvyn lähteenä. Viljanen (2003, 217–219) tuo esiin, että yritykseen sopivat henkilöstökäytännöt, kuten esimerkiksi rekrytointikäytännöt, osallistamiseen liittyvät käytännöt sekä suorituksen arviointiin liittyvät käytännöt, vaikuttavat positiivisesti henkilöstön sekä sitoutumiseen että motivaatioon. Sitoutuminen organisaation tavoitteisiin ja omaan ammatilliseen kehittymiseen vaikuttavat positiivisesti työsuoritukseen. Kuviossa 9 kuvataan henkilöstöjohtamisen käytäntöjen ja suorituksen välistä yhteyttä.



Kuvio 9 Henkilöstöjohtamisen käytännöt ja organisaation suorituskyky, mukaelen Viljanen (2003, 218)

Kun henkilöstöjohtamisen käytännöt ovat samansuuntaisia ja linjassa keskenään, voidaan henkilöstöjohtamisen käytäntöjen kautta motivoida henkilöstöä tekemään parhaansa organisaation tavoitteiden saavuttamiseksi (Viljanen 2003, 217–219). Kuviossa 9 ulkoinen eli vertikaalinen integraatio tarkoittaa henkilöstöjohtamisen käytäntöjen ja yrityksen strategian välistä yhdenmukaisuutta. Sisäinen eli horisontaalinen integraatio puolestaan tarkoittaa yrityksen kaikkien henkilöstöjohtamisen käytäntöjen yhdenmukaisuutta. (Viljanen 2003, 211.) Ulkoinen integraatio ohjaa henkilöstöä toimimaan tarkoituksen mukaisella tavalla suorituskykyä ajateltaessa. Kun taas sisäinen integraatio varmistaa sen, että käytännöt tukevat toinen toisiaan ja ohjaavat toimintaa haluttuun suuntaan. (Viljanen 2003, 217.)

”Konkreettinen esimerkki voisi olla vaikka semmonen, että hirveen yleinen, tämmöset pitkän palveluksen käytännöt, jos tavallaan toiminnan strategiassa haetaan just muutosta, nopeaa muutosta. Ja kohtuullista henkilöstön vaihtuvuutta vaikka silleen että uusia tuulia tulis kokoajan yritykseen. Ja sitten henkilöstöstrategiassa on naulattu sitten pitkän palveluksen erikoispalkitseminen.”AT3

Eräs asiantuntija otti haastattelussa esiin tämän integraatiotekijän esimerkin kautta. Yrityksen strategiassa haetaan nopeaa muutosta, joka vaatii uudenlaista osaamista yritykseen. Kuitenkin yrityksessä palkitaan vain pitkistä työurista. Tällöin ei ulkoinen integraatio toimi tässä kohdin, eivätkä strategia ja henkilöstötoiminnot tue toisiaan.

Luvun alussa analysoitiin operatiivisen esimiehen olevan ylpeä työpaikastaan. Viljanen (2003, 218–219) toteaa, että yrityksen menestys kilpailussa osaavista ja motivoituneista työntekijöistä ei ole yksiselitteistä ja riippuvaista yksittäisistä tekijöistä, kuten esimerkiksi palkkatasosta ja palkkioista, vaan kyse on monimutkaisista ja monisyisistä seikoista. Hän näkee, että kysymys voi olla myös siitä, että yritys onnistuu luomaan sellaisen työilmapiirin, joka saa henkilöstön motivoitumaan ja hyödyntämään omaa osaamistaan sekä kehittämään yrityksen kokonaistavoitteen sisäistämistä ja saavuttamista. Haastatteluissa mukana olleista yrityksistä kaksi on osallistunut ja myös menestynyt erinomaisesti Great place to work -kilpailussa. Tässä kilpailussa suuri painoarvo on myös sillä, miten henkilöstö kokee työhyvinvointinsa. Tämän pohjalta voisi olettaa, että näissä kahdessa yrityksessä on onnistuttu luomaan sellainen työilmapiiri, joka saa työntekijän motivoitumaan ja ponnistelemaan yrityksen suorituskyvyn eteen. Kuten Viljanen (2003, 219) toteaa, tällainen työilmapiiri on taatusti arvokas ja harvinainen kilpailukykytekijä yritykselle. Se lienee myös pitkälti sidoksissa johtajan johtamisfilosofiaan. Tätä ajatusta tukee myös tämän tutkimuksen tulos, jonka mukaan ilmapiiri nähtiin kaikista tärkeimpänä henkilöstöjohtamisen keinona yrityksen suorituskykyä tarkasteltaessa.

6 POHDINTA JA JOHTOPÄÄTÖKSET

6.1 Tutkimuksen keskeiset tulokset

Tämän tutkimuksen tavoitteena oli tarkastella ja luoda käsitys siitä, miten henkilöstöjohtamisella suorituskykyä voidaan pk-yrityksissä tukea. Tämän tutkimuksen mukaan lähtökohtana suorituskykyä tukevalle henkilöstöjohtamiselle on yrityksen strategia ja kulttuuri. Suorituskykyä tukevassa henkilöstöjohtamisessa työntekijät nähdään menestyksen tekijöinä, ja henkilöstöjohtamisen keinoin toimintaa ja osaamista ohjataan kohti strategian toteuttamista. Suorituskykyä tukevan henkilöstöjohtamisen nähtiinkin integroituvan saumattomasti niin yrityksen strategiaan kuin sen kulttuuriin. Johtamisessa tärkeäksi koettiin se, että toiminnassa annetaan tilaa vuorovaikutukselle eri toimijoiden välillä. Suorituskyvyn kannalta tärkeimmäksi henkilöstöjohtamisen toiminnoksi nimettiin ilmapiiri. Kyselylomakkeessa ilmapiiriin kuuluviksi käytännön toiminnoiksi mainittiin työhön sitouttamiseen, yrityksen arvoihin ja organisaatiokulttuuriin liittyvät toiminnot.

Tutkimuksessa tarkasteltiin toimitusjohtajien, henkilöstötyön ammattilaisten sekä operatiivisten esimiesten näkemyksiä ja ajatuksia henkilöstöjohtamisesta ja sen mahdollisuuksista tukea yrityksen suorituskykyä. Tutkimuksen päätutkimusongelma oli: miten suomalaisissa pk-yrityksissä nähdään henkilöstöjohtamisella tuettavan yrityksen suorituskykyä. Tutkimuksen empiirinen aineisto kerättiin teemahaastatteluin sekä kyselylomakkeella. Teemahaastatteluja toteutettiin yhteensä kymmenen. Viisi haastateltavista olivat pk-yritysten toimitusjohtajia. Toiset viisi haastateltavaa olivat henkilöstöjohtamisen erilaisia ammattilaisia. Kyselylomake lähetettiin niiden yritysten operatiiviselle johdolle, joiden toimitusjohtajat osallistuivat teemahaastatteluun. Kyselyyn vastasivat myös haastatellut toimitusjohtajat sekä henkilöstöjohtamisen ammattilaiset. Kaikkiaan kyselylomakkeita lähetettiin yhteensä 79, ja vastauksia tuli yhteensä 55.

Henkilöstöjohtaminen yrityksessä

Tutkimuksen pääongelman selvittämiseksi tutkimukselle oli määritelty neljä alatutkimuskysymystä. Ensimmäinen näistä alakysymyksistä oli: *Mitä pk-yrityksissä henkilöstöjohtamisen koetaan olevan?* Vaikka henkilöstöjohtamisen perustana tutkittavat näkivät määritellyt, kaikille yhteiset toimintatavat, ei henkilöstöjohtamista nähty omana erillisenä johtamisen toimintona, vaan sen koettiin olevan kiinteä osa kokonaisjohtamista. Tutkimuksessa nousikin voimakkaasti esiin näkemys siitä, että henkilöstöjohtamisen erottaminen muusta johtamisesta omaksi osa-alueekseen koetaan keinotekoiseksi. Henkilöstöjohtaminen nähtiin tutkimuksessa strategian toimeenpanona sekä psykologisten sopimusten tekemisenä henkilöstön ja johdon välillä. Esiin tulleiden näkemysten mu-

kaan hyvä henkilöstöjohtaminen integroituu yrityksen strategiaan ja toimintaan saumattomasti. Tällaista strategian ja henkilöstöjohtamisen voimakasta yhteyttä voi kuvailla täydelliseksi yhdentymiseksi (Sädevirta 2004, 118). Tämän tutkimuksen pohjalta voidaan todeta, että pk-yrityksissä henkilöstöjohtamista ei edes haluta nähdä omana johtamisen osa-alueenaan, vaan se koetaan kiinteäksi osaksi jokapäiväistä johtamista.

Yhteisenä piirteenä tutkimuksessa esiin tulleille näkemyksille oli, että määrämuotoisten henkilöstöhallinnollisten toimintatapojen tarpeellisuuden tunnistamisesta huolimatta henkilöstöjohtamisen tavoitteet nähtiin enneminkin hyvän ilmapiirin luomisessa kuin määriteltyjen toiminnollisuuksien toteuttamisessa. Hyvän ilmapiirin luomisessa luottamus nostettiin avaintekijäksi. Luottamus nähtiin moniulotteisesti, luottamuksena työntekijöiden kesken sekä luottamuksena työntekijöiden ja johdon välillä. Luottamus työntekijöiden kesken koettiin olevan esimerkiksi varmuutta siitä, että jokainen kykenee hoitamaan oman osuutensa ja tehtävänsä hyvin. Luottamuksen rakentuminen johdon ja henkilöstön välille nähtiin kahdensuuntaisena toimintana. Henkilöstön tulee voida luottaa johtoon ja takaisin toisin päin, johdon tulee voida luottaa henkilöstöön. Tällaisen luottamuksen saavuttamisen tuloksena henkilöstöhallinnolliset toiminnot voidaan pitää keveinä ja joustavina (Alasoini 2009, 49), koska luottamus saa aikaan tilanteen, jossa kumpikaan osapuoli ei pyri hyötymään toisesta eikä käytä väärin luottamukseen perustuvia etuja (Hagman 2015, 177). Kahdensuuntainen luottamus nähtiin tärkeänä tekijänä hyvän työilmapiirin rakentamisessa ja siten se myös koettiin tärkeänä osana henkilöstöjohtamista.

Haasteltavat toivat esiin, että keskeistä henkilöstöjohtamisessa on sen ymmärtäminen, miten erilaisia ihmistä tulee johtaa. Ymmärryksenä siitä, mitä kukin tarvitsee kyttäkseen antamaan hyvän suorituksen organisaatiolle. Saadakseen oikeanlaisen viestin läpi vaaditaan johdolta johtamisensa sopeuttamista. Johdettavat vaativat erilaisia psykologisia sopimuksia. Se miten hyvin implementoituja ja ylläpidettyjä nämä eri psykologiset sopimukset ovat, riippuu pitkälti siitä, miten hyvin johto pystyy viestimään eri ryhmille. (Mcdermott, Conway, Rousseau & Flood 2013, 307.)

Luottamuksen ja vuorovaikutuksen nähtiin kytkeytyvän yhteen. Asioiden syvälinen tarkastelu ja niihin sitoutuminen vaatii vahvaa ja lujaa ilmapiiriä. Tällainen vahva ja luja ilmapiiri rakennetaan työyhteisön yhteisesti hyväksymistä toimintavoista ja -malleista, sitkeästä luottamuksesta sekä tiiviistä vuorovaikutuksesta (Tuominen 2014, 63). Henkilöstöjohtamisen koettiin olevan käytännössä hyvin pitkälti monimuotoista vuorovaikutusta. Huomioitavaa on, että vuorovaikutuksen nähtiin olevan enemmän kuin puhumista. Siihen luettiin kuuluvan sellaisia tekijöitä kuten oikeudenmukaisuuden tunne, luottamus, avoimuus, osallistuminen ja vaikutusmahdollisuudet. Ihmisten väliseen kanssakäymiseen liittyy paljon asioita, joihin työyhteisön toimijat perustavat mielikuvansa molemminpuolisista lupauksista, yhteisestä vastuun ottamisesta sekä luottamuksen rakentamisesta eri osapuolten kesken (Saru 2013, 276). Nämä edellä mainitut ovat

myös tekijöitä, joihin psykologiset sopimukset perustuvat (McDermott, Conway, Rousseau & Flood 2013, 295–296).

Henkilöstöjohtamisen ja suorituskyvyn yhteys

Tutkimuksen toisena alatutkimuskysymyksenä oli: *Millaisena henkilöstöjohtamisen ja yrityksen suorituskyvyn yhteys nähdään?* Guest (1997) tuo mallissaan esiin, että merkitystä ei ole sillä onko yrityksessä jokin tietty henkilöstötoiminto, vaan merkitystä on sillä, millaisesta näkökulmasta näitä toimintoja lähestytään. Tässä tutkimuksessa tuli esiin, että toimintojen luomisen näkökulman lisäksi merkityksellistä on myös se, kuinka käytännön johtamistyössä näitä toimintoja toteutetaan. Yrityksen suorituskyvyn kannalta pitkäaikaisia vaikutuksia kyetään saamaan aikaiseksi sekä sosioemotionaalisiin että vuorovaikutuksellisiin tekijöihin perustuvien psykologisten sopimusten kautta (McDermott ym. 2013, 295–296). Henkilöstöjohtamisen ja suorituskyvyn välisen yhteyden voisi tämän tutkimuksen mukaan nähdä siinä, miten johto ja työntekijät yhdessä kykenevät saamaan aikaiseksi jaetun ymmärryksen yrityksen tarpeista sekä keinoista saavuttaa nämä.

Johtaessaan johdon tulee olla hyvin perillä keskustelusta mitä organisaation sisällä käydään (Autio, Juuti & Wink 2011, 14). Tämän päivän liiketoiminnan tarpeet ja ongelmatilanteet ovat monimutkaisia, jolloin tilanteiden ratkomiseen tarvitaan usein monen ihmisen ammattitaitoa sekä osaamista. Yhtenä henkilöstöjohtamisen ja suorituskyvyn välisenä linkkinä voidaankin nähdä se, kuinka hyvin eri ihmisten osaamisen avulla voidaan selvitä erilaisissa tilanteissa menestyksellisesti. Vanhaa sanontaa mukaillen, kuinka hyvin työyhteisö saadaan puhaltamaan yhteen hiileen. Tällöin keskeiseksi henkilöstöjohtamisen tekijäksi muodostuvat vuorovaikutustaidot, joiden avulla osataan johtaa henkilöstö sellaiseen keskusteluun, jossa eri työntekijöiden asiantuntemuksen avulla ongelmia ja tilanteita kyetään ratkomaan (Autio, Juuti & Wink 2011, 20). Kuten myös Aaltonen, Kirjavainen ja Pitkänen (2014) tuovat esiin, vuorovaikutustaidot itsessään eivät ole oleellisia suorituskyvyn kannalta, vaan oleellista sen sijaan on ymmärrys siitä, millainen jälki johtajan ja johdettavan välillä olevasta vuorovaikutuksesta johdettavaan jää.

Suorituskyvyn kannalta tärkeimmäksi henkilöstöjohtamisen toiminnoksi nimettiin ilmapiiri. Kyselylomakkeessa ilmapiiriin kuuluviksi käytännön toiminnoiksi mainittiin työhön sitouttamiseen, yrityksen arvoihin ja organisaatiokulttuuriin liittyvät toiminnot. Tässä tutkimuksessa tuli esiin näkemys siitä, että johtajuus muodostuu ihmisten välisessä kanssakäymisessä, tilanteissa joissa vuorovaikutuksen seurauksena syntyy oivalluksia. Johtajuus ikään kuin lunastetaan psykologisesti vuorovaikutuksen seurauksena. Ahmas (2014) toteaa johtajuuden muodostumisessa korostuvan johtamisen relationaalisuus. Ahmas tarkoittaa tarkoittavansa johtamisen relationaalisuudella vuorovaikutuksellisia riippuvuussuhteita, toimijoiden välistä tilaa ja tilannekohtaisia tekijöitä sekä olo-

suhteita. Näiden seurauksena johtajuus rakentuu johdettavien havainnoissa, tulkinnoissa ja intuitiossa. Tutkittavat korostivat johtamisen relationaalisuuden merkitystä, esimerkiksi tuomalla esiin sitä, että numeroiden mittaamisen sijaan he näkivät tärkeämpänä johtamisen työkaluna henkilökohtaiset keskustelut. Erityisesti toimitusjohtajat nostivat tämän esiin siten, että he näkivät tärkeänä olla mukana ja näkyä yrityksen arkipäivässä. Samalla he toivat esiin sitä, että haluavat antaa itsestään johtajana sellaisen kuvan, että ovat helposti tavoitettavia ja että heidän kanssaan voi keskustella mistä tahansa yritykseen liittyvästä asiasta.

Haastateltavat toivat esiin, että johtaminen lähtee yksilöstä ja näkyy työntekijän huomaamisena, huomioimisena ja ainutlaatuisuuden arvostamisena. Ehkäpä tärkeimmäksi ja johtamisen ytimeksi koettiin se, että työntekijälle tulee kuulluksi tulemisen tunne. Ihmiselle ei riitä, että häntä vain kuunnellaan, vaan hänelle pitää myös muodostua tunne siitä, että hänet on kuultu ja ymmärretty. Että hänen näkemyksiinsä ja ajatuksiinsa reagoidaan. Ihmiselle pitää muodostua tunne siitä, että hän tärkeä ja arvokas organisaatiolle, että hänet on aidosti nähty ja ymmärretty sellaisena kuin hän on, sekä ihmisenä että työntekijänä. Tämä aidon näkemisen ja kuulemisen vaatimus asettaa henkilöstöjohtamiselle vaatimuksen siitä, että johtajan täytyy ymmärtää ja osata reagoida johdettavan tarpeisiin ja viesteihin. Vaatimus kohdentuu käytännössä sosiaalisiin taitoihin. Åhman (2014) toteaaakin, että työyhteisössä ihmissuhteet eivät ole pelkästään mukavuusasia, vaan perusta hyvälle suorituskyvyille. Toisiin suhtautumisella on suuri merkitys suoritukselle. O'Boyle, Humphrey, Pollack, Hawve ja Story (2010) ovat tutkimuksessaan todenneet, että yleisälykkyyden jälkeen tunneäly selittää toiseksi parhaiten työssä menestymistä. Åhman (2014) puolestaan tuo esiin, että ryhmien sosiaalisen älykkyyden on todettu ennustavan suoriutumista. Merkityksellisiä tekijöitä sosiaalisessa älykkyydessä ovat sosiaalinen tilanteenlukutaito sekä keskustelujen tasa-arvoisuus. Vuorovaikutukseen luottava johtaja luottaa samalla myös organisaationsa kyvykkyyteen toiminnan suunnittelussa sekä sopeutumisessa liiketoiminnan muutoksin. Johtaja myös näkee luottaessaan vuorovaikutustaitoihin oman johtamiskäyttätymisensä tavoitteellisenä vuorovaikutuksena (Tuominen 2013, 213). Haastateltavat myös näkivät tavoitteellisuuden vuorovaikutuksessa tärkeänä elementtinä. Toiminnan tulee samanaikaisesti pyrkiä sekä tehokkaampaan toimintaan, mutta myös tyytyväisempään henkilöstöön. Molemmat tavoitteet tulee täyttyä, yksinään kumpikaan tavoite ei riitä onnistumiseksi johtamisen osalta.

Henkilöstöjohtajan rooli

Kolmas tutkimuksen alakysymys oli: *Millaisena henkilöstöjohtajan rooli nähdään henkilöstön johtamisessa?* Tässä tutkimuksessa tuli esiin, että vaikka suuryrityksiä on vain neljännes keskisuurista yrityksistä, niissä kuitenkin työskentelee yli kaksinkertainen määrä henkilöstötyön ammattilaisia verrattuna pk-yrityksiin. (Ks. taulukko 8.) Tämän

tutkimuksen tulos vahvistaakin Sarun (2006a, 102) näkemystä siitä, että pk-yritys eroaa henkilöstöjohtamisen osalta suuryrityksistä pääsääntöisesti siinä, että pk-yrityksissä ei työskentele erikseen nimettyä henkilöstöjohtamisesta vastaava asiantuntija. Täten strategiset päätökset, niin henkilöstöä kuin muutakin liiketoimintaa koskevat, tehdään joko yhden tai kahden ihmisen voimin, ilman ammattimaista näkemystä henkilöstöjohtamisesta.

Tutkimuksessa nousi esiin näkemys, jonka mukaan työntekijän sisäisten motivaatiotekijöiden tunnistaminen ja niiden avulla työntekijän motivointi on suorituskyvyn kannalta tehokkaampaa kuin ulkoisten motivointitekijöiden hyödyntäminen. Johtaminen nähtiin yksilöllisten motivointitekijöiden löytämisenä, tunnistamisena ja hyödyntämisenä oman organisaation kontekstissa. Tällainen johtamisen tulkinta seuraa hyvin pitkälle Decin ja Ryanin (1985) näkemystä sisäistä motivaatiotekijöistä, jotka perustuvat ihmisen pätevyyden ja itsemääräämisoikeuden tarpeeseen.

Guestin (1997) teorian mukaan henkilöstöjohtamisen käytännöt vaikuttavat henkilöstössä näkyviin tuloksiin, kuten yritteliäisyyteen ja yhteistyön tekemiseen. Ulrichin (1997) mukaan henkilöstöjohtamisen toiminnot sijoittuvat kahteen ulottuvuuteen, ihmisten ja prosessien johtamiseen. Henkilöstöjohtajan roolia tarkasteltaessa tässä tutkimuksessa ihmisten johtaminen ja ihmisyyden ymmärtäminen nostettiin merkittävään asemaan. Organisaatioissa, missä suorituskyky on kiinni ihmisen tekemästä suorituksesta, ymmärrys ihmisen hyvinvointiin vaikuttavista tekijöistä nousee tärkeään asemaan. Tämän ymmärryksen tuominen organisaatioon nähtiin henkilöstöjohtajan tehtävänä. Henkilöstöjohtajan rooliin katsottiin kuuluvan näkemyksen luominen siitä, mitkä tekijät ovat tärkeitä sekä millaisin henkilöstöjohtamisen keinoin juuri tämän organisaation tavoitteisiin pyritään. Henkilöstöjohtajalta odotettiin kykyä osata sopeuttaa ja muokata nämä henkilöstöjohtamisen keinot oman yrityksen kulttuuriin sopiviksi. Henkilöstöjohtajan odotettiin osallistuvan laajasti strategiseen johtamiseen, ikään kuin katselevan organisaation kaikkea toimintaa ”ihmissilmälasiin” läpi. Tällä tarkoitettiin sitä, että henkilöstöjohtajan odotettiin tuovan esiin näkemyksensä eri tilanteissa siitä, mitä mikäkin tavoite ja tilanne vaativat juuri tässä organisaatiossa ihmisten johtamisen kannalta. Henkilöstöjohtajan roolin nähtiin olevan hyvin voimakkaasti sidoksissa yrityksen kulttuurin sekä heijastelevan yrityksen tarpeita ja tavoitteita.

Henkilöstöjohtajan ja muun johdon hyvät suhteet sekä sosiaalinen yhteenkuuluvuus heijastuvat positiivisesti henkilöstöön. Tällaisen hyvän yhteistyön johdon ja henkilöstöjohtajan välillä on todettu esimerkiksi edesauttavan hiljaisen tiedon siirtymistä, vahvistavan ryhmäytymistä, kasvattavan työtyytyväisyyttä sekä sitoutumista yritykseen. (Sanders & Frenkel 2011, 1613.) Tässä tutkimuksessa henkilöstöjohtajan roolin nähtiinkin linkittyvän vahvasti muun johdon johtamisrooleihin. Henkilöstöjohtaja nähtiin muun johdon sparrauskumppanina, jonka kanssa johto voi reflektoida ja käsitellä henkilöstöjohtamisen näkemyksiään ja ajatuksiaan. Henkilöstöjohtajaan kohdistuikin odotuksia

siitä, että hän tuo johdon kautta yritykseen näkemystä ja osaamista ihmisyydestä ja ihmisen toiminnasta. Kuten Sanders ja Frenkel (2011, 1615) tutkittavat näkivät hyvien suhteiden henkilöstöjohtajan ja muun johdon välillä siirtyvän myös seuraavalle organisaatiotasolle, johdon ja henkilöstön välille.

Tilastokeskuksen yritysrekisterin (taulukko 8) mukaan Suomessa työskenteli suuryrityksissä suhteessa paljon enemmän henkilöstöjohtamiseen liittyvillä nimikkeellä työntekijöitä kuin pk-yrityksissä. Tämä tulos tukee sitä näkemystä, että henkilöstöjohtaminen eroaa pk- ja suuryrityksissä siten, että henkilöstöjohtamisesta pk-yrityksissä ei vastaa ammattilainen (Saru 2006a, 102), vaan henkilöstöjohtamista koskevat näkemykset muotoutuvat ja niitä toteutetaan ilman ammattimaista näkemystä siitä, miten johtaminen näkyy henkilöstössä sekä millaisia ovat henkilöstöjohtamisen tulokset suorituskyvyyssä. Tämä tarkoittanee käytännössä sitä, että Guestin (1997) mallin mukaisen mekanismin tiedostettu ja suunnitelmallinen hyödyntäminen suorituskyvyn lisäämiseksi voi olla pk-yrityksissä hyvinkin vähäistä, ja riippuvan paljon toimitusjohtajan omista henkilökohtaisista johtamisintresseistä.

Kontekstin merkitys henkilöstöjohtamisessa

Neljäs tutkimuksen alakysymys oli: *Millaisena koetaan kontekstin vaikutus henkilöstöjohtamiselle?* Tämä tutkimus vahvisti aiempien tutkimusten tulosta siitä, että pk-yritysten konteksti koetaan erilaisena kuin suuryritysten konteksti (Doherty & Norton 2013; Storey ym. 2010; Tenhunen 2001; Niittykangas 2003). Näitä eroavaisuuksia nähtiin esimerkiksi toimintaympäristössä, organisaatiokulttuurissa, johtajien johtamistyyllisissä sekä resursoinnissa. Henkilöstöjohtamisen tutkimuksessa onkin jo aiemmin tuotu esiin, että pk-yrityksiin pitäisi kohdentaa enemmän tutkimusta (Vanhala & Kotila, 2006; Taticchi ym. 2010). Tässä tutkimuksessa pk-yritysten erityispiirteitä ja niiden merkitystä henkilöstöjohtamiseen tarkasteltiin Dohertyn ja Nortonin (2013) luoman mallin mukaisesti. Malli huomioi viisi eri tekijää, yrityksen koon, markkina-aseman, ulkoiset sidosryhmät, erityishuomion kohteet ja johtajan johtamisfilosofian.

Tämän tutkimuksen haastateltavat näkivät henkilöstöjohtamisen kannalta organisaation pienen koon pääsääntöisesti enemmän vahvuutena kuin heikkoutena. Pk-yrityksissä omistaja on yleensä näkyvästi mukana yrityksen toiminnassa (Niittykangas 2003, 29) ja hierarkiat ovat yleensä hyvin matalia, toiminnot joustavia, kommunikointi henkilöstön ja johdon välillä suoraa ja välitöntä. Työntekijän on tällaisessa ympäristössä helppo todeta oman työpanoksensa vaikutus yrityksen suorituskyvyyteen. (Saru 2006b, 33.) Toisin sanoen, oman merkityksen havaitseminen ja siten merkityksellisyyden kokemuksen saaminen tapahtuu pk-yrityksissä lähes itsestään, ikään kuin sen olosuhteiden pakottamana. Nämä samat tekijät nousivat esiin tässä tutkimuksessa. Esimerkiksi sitouttaminen merkityksellisyyden kokemuksen kautta nähtiin helpompana pk-yrityksen ympäristössä kuin suuryrityksessä. Henkilöstöjohtamisen toimintojen kautta tarkasteltaessa tämä asia

nousi esiin myös siten, että pk-yrityksissä kilpailuetua nähtiin saavutettavan matalan organisaatorakenteen kautta, koska matalan organisaatorakenteen vuoksi asioissa ei tapahdu suodattamista. Johdon ajateltiin täten olevan lähempänä työntekijöitä, jolloin he ilmaisevat sekä näkevät asiat samalla tavoin kuin henkilöstö. Matalan hierarkian johdosta henkilöstön ja johdon koettiin puhuvan samaa kieltä.

Pk-yritysten kasvun haasteet liittyvät pitkälti niiden erityispiirteisiin sekä historialliseen kehitykseen (Simons & Hyötyläinen 2009). Tässä tutkimuksessa mukana olleilla yrityksillä oli kasvuun liittyviä suunnitelmia. Tämä lienee osasy s siihen, että henkilöstön hankintaan liittyvät henkilöstötoiminnot nähtiinkin erittäin merkittävänä henkilöstöjohtamisen toimintona. Haastateltavat näkivät kasvun sekä toimialan vaikuttavan hyvin voimakkaasti henkilöstöjohtamiseen. Kasvua tarkasteltiin oman toimialan mukaisen erityispiirteiden kautta. Tällaisina henkilöstöjohtamiseen vaikuttavina erityispiirteinä omalla alalla nähtiin esimerkiksi kuluttajien nopeasti muuttuvat tottumukset tai stereotyyppinen käsitys alan työntekijöistä.

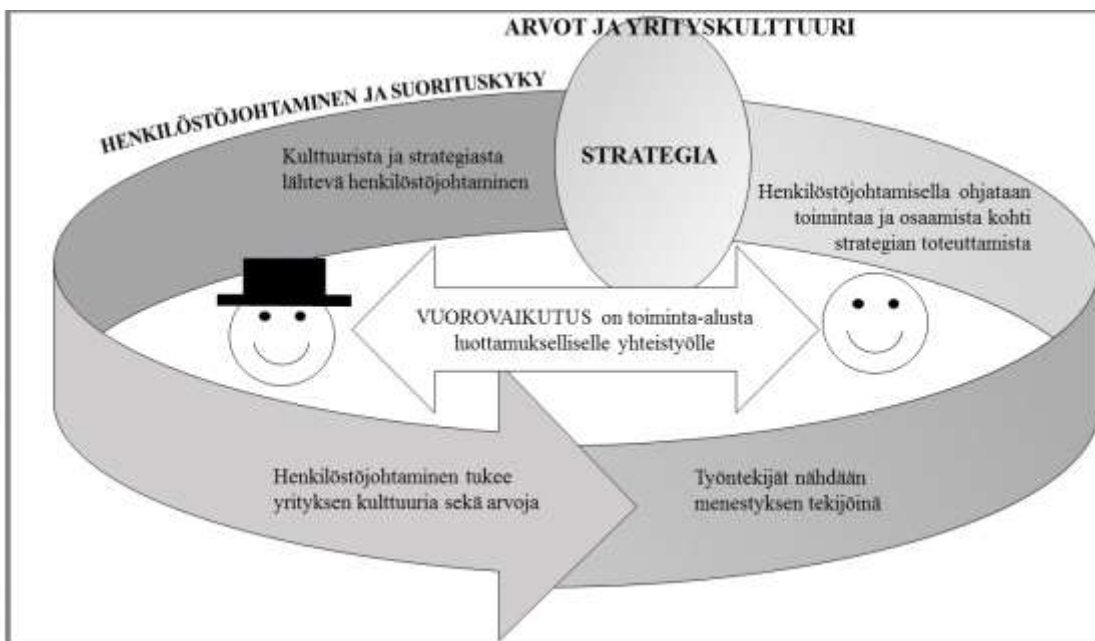
Tutkittavat näkivät henkilöstötoimintojen muotoutumiseen vaikuttavat oleellisesti kunkin yrityksen erityispiirteet sekä organisaatiolle sillä hetkellä tärkeät strategiset tekijät. Guestin (1989 ja 1997) malli lähtee ajatuksesta, että henkilöstöjohtamisen tulee olla lähtöisin yrityksen omista erityispiirteistä ja sen strategiasta. Tämän tutkimuksen tulos vahvistaa siten mallin ajatusta strategiasta henkilöstöjohtamisen lähtökohtana.

Määriteltyjen henkilöstöhallinnollisten toimintatapojen nähtiin muodostavat rungon ja perustan, jonka päälle strategista henkilöstöjohtamista voi rakentaa. Saru (2009, 126) tuo tutkimuksessaan pk-yritysten osalta esiin näkemyksen, jonka mukaan henkilöstöjohtaminen pk-yrityksissä ei ole suoraviivaista ja rationaalista. Henkilöstöjohtamisen toimintoja implementoidaan Sarun mukaan pk-yrityksiin hyvinkin satunnaisten tekijöiden johdosta ja niiden oikeutusta pohditaan vasta myöhemmin. Tätä Sarun näkemystä voisi katsoa tukevan sen, että tutkimuksessa mukana olleiden toimitusjohtajien näkemys viidestä tärkeimmästä henkilöstötoiminnoista hajaantui. Tärkeimmäksi henkilöstöjohtamisen toiminnoiksi suorituskyyä tarkasteltaessa nimettiin kolme eri toimintoa (henkilövalinnat, osallistuminen ja ilmapiiri). Vielä enemmän näkemykset hajosivat toiseksi tärkeimmän henkilöstöjohtamisen toiminnon osalta, jokainen toimitusjohtaja nimesi eri toiminnon toiseksi tärkeimmäksi henkilöstöjohtamisen keinoksi tukea yrityksen suorituskyyä (rekrytointi, palkkausjärjestelmät, kehittäminen, itsenäisyys ja paikallinen sopiminen). Haastateltavien mukaan henkilöstöjohtamisen hyöty konkretisoituukin vasta silloin, kun henkilöstöjohtaminen vastaa yrityksen tarpeisiin ja tukee yrityksen erityispiirteitä, sen kulttuuria.

Suorituskyyyn tukeminen henkilöstöjohtamisella

Edellä esitettyjen tutkimuksen alaongelmien kautta pyrittiin vastaamaan tutkimuksen pääongelmaan: *Miten suomalaisissa pk-yrityksissä nähdään henkilöstöjohtamisella tuet-*

tavan yrityksen suorituskykyä? Kuviossa 10 esitetään tiivistetysti ja visuaalisesti vastaus tutkimuksen pääongelmaan. Keskeisenä tuloksena on ilmapiirin merkitys suorituskykytekijänä. Hyvää ilmapiiriä taas katsottiin luovan työntekijät yksilöinä huomioiva ja vuorovaikutukseen perustuva johtaminen. Kuviossa arvot, yrityskulttuuri ja strategia esitetään lähtökohtana henkilöstöjohtamiselle. Vuorovaikutus muodostaa alustan luottamukselliselle yhteistyölle johdon ja henkilöstön välille ja henkilöstö koetaan menestyksen tekijöinä. Suorituskykyä tukevan henkilöstöjohtamisen nähdään tukevan myös organisaation kulttuuria ja arvoja sekä ohjaavan henkilöstön toimintaa ja osaamista kohti strategian toteuttamista. Tämän tutkimuksen tuloksen voi katsoa tukevan Guestin (1997) mallin mukaista ajattelua. Erityisesti esiin nousi strategian sekä organisaation erityispiirteiden huomioimisen merkitys henkilöstöjohtamisen lähtökohtana.



Kuvio 10 Suorituskykyä tukeva henkilöstöjohtaminen

Kuviossa 10 henkilöstöjohtamisen lähtökohtana nähdään strategian lisäksi myös yrityksen arvot ja kulttuuri. Yrityksen kulttuuria ei ole olemassa ilman yrityksessä työskenteleviä ihmisiä. Aaltonen, Luoma ja Rautiainen (2004, 105) siteeraavat Karl Weickiä, ”Organisaatioilla ei ole kulttuureja, organisaatiot ovat kulttuureja”. Tämän voi tulkita tarkoittavan myös sitä, että organisaatiossa toimivat ihmiset luovat organisaation kulttuuriin, eikä kulttuuri ole mikään muualla määritelty asia, vaan ihmisten luoma eri tekijöistä muodostuva lopputulema.

Tässä tutkimuksessa nähtiin parhaiten suorituskykyä tukevana henkilöstöjohtamisen keinona, niin kyselytutkimuksessa kuin haastatteluissa, hyvään työilmapiiriin liittyvät toiminnot. Ilmapiirin on yksi organisaatiokulttuurin ilmentymänä. Schein (2001) kuitenkin varoittaa yksinkertaistamasta organisaatiokulttuuria käsitteenä sen yksittäisellä

ilmentymällä, kuten ilmapiirillä. Organisaation kulttuurin ydintä ohjaavat opitut, yhteiset, piilevät oletukset, joihin ihmiset perustavat arkipäivän käyttäytymisensä ja joka näyttäytyy ilmaistuna arvona, kuten ilmapiirinä (Schein, 2001). Eräänä tallaisena asioiden tekemisen tapana, eli kulttuurisena oletuksena, nousi tutkimuksessa esiin vahva näkemys siitä, että halu hyvään suoritukseen nousee ihmisestä itsestään. Eräs haastatelluista totesikin kuvaavasti, että mikäli joku ei halua tehdä työtänsä hyvin, on jotain perustavaa laatua olevaa vialla.

Kuviossa 10 henkilöstöjohtamisen ja strategian saumatonta yhteensovittamista kuvataan kehällä, joka ”pyöriessään” ikään kuin muodostaa suorituskyvyn henkilöstöjohtamisen toteuttamisen tuloksena. Monet haastatelluista kuvasivat suorituskykyä tukevana henkilöstöjohtamisena useita Aaltonen ym.:n (2004) kuvaamia henkilöstöjohtamisen edistykseellisen tason indikaattoreita. Haastateltavat esimerkiksi korostivat organisaation strategian, kulttuurin ja henkilöstöjohtamisen yhteen kytkeytymistä sekä tiivistä vuoropuhelua. He myös toivat voimakkaasti esiin, että henkilöstöjohtamisella ei niinkään tule tukea strategiaa vaan henkilöstöjohtamisen sinällään pitäisi toteuttaa strategiaa. Monet haastatelluista totesivat, että liiketoiminnan ytimessä olevista aisoista ei voi puhua ilman, että puhuu samanaikaisesti henkilöstöasioista, ja päinvastoin. Suorituskykyä tukeva henkilöstöjohtaminen hyödyntää hyvin luontevasti erilaisia kehittyneitä henkilöstöjohtamisen toimintoja, ja kilpailukykytekijät nähdään henkilöstöjohtamisen tekijöinä. Tällöin liiketoimintastrategian ja henkilöstöstrategian välinen rajapinta näyttäytyy tarpeettomana, ja ne ikään kuin integroituvat toisiinsa.

Pohjanheimo (2012) tuo esiin, että johtajuus rakentuu johtamisroolissa olevan ja johdettavan välille vuorovaikutuksessa. Kuviossa 10 henkilöstöjohtamisen nähdään luovan ja tukevan vuorovaikutusta johtajan ja johdettavan välillä ja siten mahdollistavan toiminta-alustan luottamuksellisen yhteistyön syntymiselle eri toimijoiden kanssa. Johtamisfilosofian näkökulmasta tarkastellen tämän tutkimuksen tuloksen voisikin kiteyttää erään haastatellun toteamukseen siitä, kuinka on väärä lähtökohta johtaa ihmistä siten kuin itseään haluaisi johdettavan. Asia on oikeastaan juuri päinvastoin. Ihmistä pitäisi johtaa siten kuin johdettava itse haluaa, eikä siten kuinka johtaja itse haluaa itseään johdettavan. Sen miten ihminen haluaa itseään johdettavan saa selville vain kuuntelemalla ja keskustelemalla.

Tämän tutkimuksen mukaan suorituskykyä nähtiin tuettavan sellaisella johtamisella, jossa ajatellaan ihmistä yksilönä, kuunnellaan häntä ja mukautetaan johtamista ihmisen mukaan. Johtamisen nähtiin tapahtuvan johdettavan mielessä, eikä johtajan ja johdettavan välillä. Henkilöstöjohtamisen filosofian punaisena lankana nähtiin halu saada työntekijät onnistumaan ja niin sanotusti kukoistamaan omassa työssään. Kirjallisuudessa johtamistyyliä, jossa johtamisen olemassa olon oikeutus tulee palvelusta alaisia kohtaan, on nimetty kutsumusjohtamiseksi (Aaltonen, Kirjavainen ja Pitkänen, 2014). Kutsumusjohtaja arvostaa työntekijöitä yksilöinä, ja näkee alaisissaan vahvuuksia ja kehitty-

mismahdollisuuksia. Kutsumusjohtaja kokee, että ihmisten kanssa vietetty aika on tärkeintä ajankäyttöä.

Kuviossa 10 ovat kehämäisesti toisiinsa liittyneet arvoista, yrityksen kulttuurista ja strategiasta lähtevä henkilöstöjohtaminen sekä työntekijöiden näkeminen yrityksen menestyksen tekijöinä. Toiminnanvapaus, kyvykkyys ja yhteisöllisyys ovat kolme ratkaisevan tärkeitä psykologista perustarvetta ihmisen hyvinvoinnin, motivaation ja henkisen kasvun kannalta (Deci & Ryan 2010; Martela & Jarenko 2014). Työyhteisö on paikka, jossa nämä kolme perustarvetta ovat aina läsnä. Martela ja Jarenko (2014, 28–35) korostavat koettu sanaa näiden kolmen perustarpeen kohdalla. Koettu kyvykkyys johtaa työntekijän suorituskyvyn parantumiseen. Toiminnanvapautta työntekijä voi heidän näkemyksensä mukaan kokea vaikka hän olisikin osa isompaa ryhmää. Martela ja Jarenko (2014) tuovatkin esiin, että toiminnanvapaus eli autonomia on eri asia kuin itsekkyys tai itsenäisyys. Kun työntekijä sisäistää ja kokee omikseen organisaation tavoitteet ja arvot, hän ei koe noudattavansa käskyjä, vaan halutessaan noudattaa ohjeita hän kokee tehneensä itsenäisen valinnan. Olennaista ei ole se mistä tavoitteet ovat lähtöisin, vaan se, kokevatko työntekijä nämä tavoitteet omikseen. Koettu kyvykkyys, koettu yhteisöllisyys ja koettu toiminnanvapaus ovat yhteydessä suorituskykyyn. Tämän tutkimuksen tulokset ovatkin samansuuntaiset Martelan ja Jarengon näkemyksen kanssa. Tutkimuksessa nousi esiin näkemys siitä, että suorituskyky on yhteydessä siihen, näkeekö ihminen itsensä merkityksellisenä osana merkityksellistä ja arvostettua työpaikkaa. Silloin kun työntekijä kokee oma työnsä merkitykselliseksi ja arvokkaaksi, hän myös tuntee itsensä merkitykselliseksi työntekijänä ja haluaa ponnistella sekä tehdä kaikkensa työnsä eteen.

6.2 Tutkimuksen luotettavuuden tarkastelu

Tämä pro gradu -tutkimuksen luotattavuutta tarkasteltaessa on hyvä huomioida, että tutkimuksen tulokset eivät pyri olemaan yleistäviä. Alasuutari (1999, 231) tuo esiin, että standardin näkemyksen mukaan määrällisillä menetelmillä saadaan luotettavaa, mutta pinnallista tietoa. Laadullisilla menetelmillä sen sijaan katsotaan saatavan huonosti yleistettävää, mutta syvällistä tietoa. Vaikka tässä tutkimuksessa tulosten luotattavuutta pyrittiinkin lisäämään tarkastelemalla tutkittavaa ilmiötä sekä laadullisin että määrällisin menetelmin, on tutkittavien kohteiden määrä pro gradu -tutkimuksen puitteissa mahdollista tehdä niin kattavasti, että tulokset voisivat olla yleistettävissä. Alasuutari (1999, 40) toteaa, että havaintojen kuvaaminen sekä selittäminen toteutetaan usein raakahavaintojen yhdistämisen kautta. Tämä ei kuitenkaan tarkoita sitä, että tuloksia pyrittäisiin yleistämään, vaan että etsimällä havaintojen yhteinen piirre tai nimittäjä, päästään muotoilemaan sääntö, joka pätee koko aineistoon. Näin ollen mitään tämän tutkimuksen

tuloksia ei voidakaan pitää yleistettävänä suomalaisiin pk-yrityksiin, vaan tulokset esitetään ja käsitellään tapauskohtaisena.

Eskola ja Suoranta (1998, 210–211) tuovat esiin, että laadullisen tutkimuksen arviointi usein kulminoituu tutkimusprosessin luotettavuuteen. He jatkavat toteamalla, että laadullisen tutkimuksen lähtökohtana onkin tutkijan avoin subjektiviteetti ja tutkijan tunnistaminen keskeiseksi tutkimusvälineeksi. Tuomi ja Sarajärvi (2009, 20) puolestaan toteavat, että tutkimustulokset eivät ole irrallisia suhteessa havaintomenetelmään ja käyttäjään. Heidän mukaansa ei olekaan olemassa puhtaasti objektiivista tietoa, vaan kaikki tieto on subjektiivista, sillä tutkija päättää tutkimusasetelmasta oman ymmärryksensä mukaisesti. Tässä tutkimuksessa luotettavuutta pyrittiin lisäämään esittelemällä yksityiskohtaisesti käytetyt tutkimusmenetelmät, aineiston keruu sekä aineiston analysointi. Tällä pyrittiin osoittamaan tutkijan pyrkimys puolueettoman ja objektiivisen näkemyksen luomiseen.

Tässä tutkimuksessa haluttiin tutkimuskysymystä lähestyä kolmesta eri näkökulmasta, ylemmän johdon, operatiivisen johdon sekä asiantuntijoiden näkökulmasta. Tämä monimuotoinen lähestymistapa asetti jonkin verran haasteita aineiston analysoinnille. Baxter ja Jack (2008, 555) tuovat esiin, että tapaustutkimuksen tuloksia voi olla vaikea raportoida johtuen tutkimuksen monimuotoisesta lähestymistavasta. Tutkimustulosten saattaminen luettavaan ja ymmärrettävään muotoon voi olla vaikeata. Kuitenkin tulosten saattaminen ymmärrettäväksi ja luettavaksi on tutkijan yksi merkittävimmistä tehtävistä. Tässä tutkimuksessa tutkijan esittämät kysymykset ja teemat olivat kaikille haastatelluille samat. Analysoinnin aikana nousivat kuitenkin esiin haastateltavien taustoista johtuen erilaiset ilmaisut sekä käytetyt käsitteet tutkittavan aihepiirin osalta. Eskola ja Suoranta (1998, 211) tuovat esiin käsitteiden osalta sen, että niinkään sanat eivät sinällään ole tärkeitä. Sen sijaan tärkeitä on se, millainen sisältö sanoille annetaan. Tässä tutkimuksessa haastatteluissa saadun tiedon luotettavuutta pyrittiin lisäämään kysymällä haastateltavilta runsaasti tarkentavia kysymyksiä. Tällä haettiin varmuutta siitä, että tutkija ymmärsin mitä haastateltava tarkoitti. Tutkimustuloksissa myös nostettiin esiin runsaasti sitaatteja litteroidusta aineistosta tukemaan tutkijan tulkintaa siitä, mitä haastateltava on haastattelutilanteessa halunnut kertoa.

6.3 Jatkotutkimusehdotukset

Tämä tutkimus tarkasteli henkilöstöjohtamista yrityksen ylemmän ja operatiivisen johdon, sekä henkilöstötyön ammattilaisten näkökulmasta. Näin ollen tutkimuksesta rajautui pois henkilöstön näkökulma. Mielenkiintoinen jatkotutkimusmahdollisuus olisikin tutkia organisaation eri tasojen näkemyksiä sekä niiden yhteneväisyyksiä henkilöstöjoh-

tamisen ja suorituskyvyn yhteydestä case -tutkimuksena. Olisi mielenkiintoista, ja myös käytäntöä hyödyttävää, saada tietoa siitä, sanoittavatko ja nostavatko ylin johto, operatiivinen johto ja henkilöstö esiin samoilla tavoin ja samat tekijät suorituskyyä tukevaa henkilöstöjohtamista tarkasteltaessa. Mielenkiintoista olisi myös tutkia, millaisen henkilöstöjohtamisen henkilöstö näkee aktivoivan yksilön sisäisen motivaation ja halun antaa parhaan suorituksensa organisaatiolle.

Myös ilmapiiristä henkilöstöjohtamisen toimintona olisi löydettävissä monia mielenkiintoisia jatkotutkimusaiheita. Eräs käytännön johtamistakin hyödyttävä tutkimusaihe olisi sen lähempi tarkastelu, kuinka henkilöstö vastaa johtamiseen ilmapiiriin vaikuttavien tekijöiden kautta. Millä tavoin henkilöstö kokee voivansa vaikuttaa ilmapiiriin, ja toisin päin, miten johto kokee millaisin keinoin henkilöstö vaikuttaa ilmapiiriin.

LÄHTEET:

- Aatonen, T. – Kirjavainen, P. – Pitkänen, E. (2014) *Kutsumusjohtaja*. Talentum, Helsinki.
- Aaltonen, T. – Luoma, M. – Rautiainen, R. (2004) *Vastuullinen johtaminen inhimillistä tuloksentekeä*. WSOY, Helsinki.
- Ahmas, K. (2014) *Norsunluutornin purkajat jaettu johtajuus ja asiantuntijuus museossa*. Acta Wasaensia 318, Liiketaloustiede 130, Johtaminen ja organisaatiot. Vaasan yliopisto.
- Alasuutari, P. (1999) *Laadullinen tutkimus*. Osuuskunta vastapaino, Tampere.
- Alasoini, T. (2009) *Henkilöstön sitoutuminen johtamisen haasteena innovaatiokilpailun aikakaudella. Näkökulmia parempaan työelämään*. Tykes, raportteja 68. Tekes, Helsinki.
- Alasoini, T. (2013) Miltä näyttää Euroopan paras työelämä henkilöstöjohtamisen näkökulmasta. Teoksessa: *Henkilöstöjohtaminen kurkiauran kärkeen: uudistumisen sykkettä palveluihin*, toim. Pakarinen, T. – Mäki, T., 16 – 26. Edita, Helsinki.
- Antila, J. (2006) *Työn mielekkyydestä ja mielettömyydestä*. Työpoliittinen tutkimus 305. Työministeriö, Helsinki.
- Autio, V-M. – Juuti, P. – Wink, H. (2011) *Kehityskeskustelut ja keskusteleva johtaminen tuloksellisen ja työhyvinvointia tuottavan johtamisen perusta*. JTO-palvelut Oy, Vantaa.
- Baxter, P. – Jack, S. (2008) Qualitative Case Study Methodology: Study Design and implementation for Novice Researches. *The Qualitative Report*. Vol. 13 (4 Dec.), 544 – 559.
- Boselie, P. – Graham, D. – Boon, C. (2005) Commonalities and contradictions in HRM and performance research. *Human resource management journal*, Vol. 15 No. 3, 2005, 67–94.
- Brännback, M. – Carsrud, A.L. – Kiviluoto, N. (2014) *Understanding the myth of high growth firms. The theory of the greater fool*. Springer, New York.

- Deci, E. – Ryan, R. (1985) *Intrinsic motivation and self-determination in human behavior*. Plenum Press, New York.
- Deci, E. – Ryan, R. (2000) The “What” and “Why” of Goal Pursuits: Human needs and Self-Determination of Behavior. *Journal of Social and clinical Psychology*, Vol. 29 No.1, 2010, 95–122.
- Deci, E. – Ryan, R. (2010) Weekends, work, and well-being: psychological need satisfactions and day of the week effects on mood, vitality, and physical symptoms. *Psychological Inquiry*, Vol. 11 No.4, 2000, 227–268.
- Doherty, L. – Norton, A. (2013) Making and measuring “good” HR practice in an SME: the case of Yorkshire bakery. *Employee Relations*, Vol. 36 No. 2, 2014, 128–147.
- Eskola, J. – Suoranta, J. (1998) *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. Vastapaino, Tampere
- Great Place to Work, Suomen parhaat työpaikat. <<http://www.greatplacetowork.fi/best-companies/suomen-parhaat-tyoepaikat-listat>>, haettu 27.1.2015
- Guest, D.E. (1987) Human resource management and industrial relations. *Journal of management studies*, Vol. 24 No. 5, September 1987, 503-521.
- Guest, D.E. (1989) Human resource management: its implications for industrial relations and trade unions. Teoksessa: *New perspectives on human resource management*, toim. Storey, J. 41-55. Routledge, London.
- Guest, D.E. (1997) Human resource management and performance: a review and research agenda. *The International Journal of Human Resource Management*, 8:3 June 1997, 263 – 276.
- Guest, D. – Bos-Nehles, A. (2013) HRM and performance: The role of effective implementation. Teoksessa: *HRM & Performance Achievements & challenges*, toim. Paauwe, J. – Guest, D.E. – Wright, P.M., 1 – 13, Wiley, Chichester, West Sussex.

- Hagman, S. (2015) *Oppivan organisaation kehittäminen osaavaksi organisaatioksi. Tapaustutkimus suomalaisessa teollisuusyrityksessä*. Väitöstutkimus. Tampereen teknillinen yliopisto, julkaisu 1296, Tampere.
- Hirsjärvi, S. – Remes, P. – Sajavaara, P. (2007) *Tutki ja kirjoita*. Tammi, Helsinki. 13., osin uudistettu painos.
- Holopainen, M. – Pulkkinen, P. (2012) *Tilastolliset menetelmät*. Sanoma Pro Oy, Helsinki. 5.–7. painos.
- Juuti, P. – Luoma, M. (2013) *Henkilöstöjohtaminen ja innovatiivisuus*. Management Institute of Finland MIF, Henkilöstöjohtamisen ryhmä HENRY ry ja Palje –ryhmä. Julkaistu Työsuojelurahaston tuella.
- Järnlström, M. (2011) Henkilöstöfunktion strateginen rooli. Julkaisussa: *Ikkunoita henkilöstötyön tulevaisuuteen. Tutkimuksia henkilöstöbarometrin 2010 tuloksista*, toim. Viitala, R. – Suutari, V. – Järnlström, M., 22 – 44. Vaasan yliopiston julkaisuja selvityksiä ja raportteja 171. Vaasa.
- Järvensivu, A. (2014) *Tarinoita suomalaisesta työelämästä*. Työterveyslaitos, Helsinki.
- Jääskeläinen, A. (2010) *Productivity measurement and management in large public service organization*. Väitöstutkimus. Tampereen teknillinen yliopisto. Julkaisu 927, Tampere.
- Kauppalehti, *yrityshaku*
 <<http://www.kauppalehti.fi/5/i/yritykset/yrityshaku/?gclid=CMuxuPrFxcMCFSSCwwodJwMAOw>>, haettu 3.2.2015
- Kamensky, M. (2014) *Strateginen johtaminen: menestyksen timantti*. Talentum, Helsinki.
- Kesti, M. (2014) *Henkilöstövoimavarat tuottaviksi*. Finanssi- ja vakuutus kustannus Oy, Finva, Helsinki.
- Kesti, M. (2013) *Hiljaiset signaalit esimiestyössä*. Finanssi- ja vakuutus kustannus Oy, Finva, Helsinki.

- Kirjavainen, P. – Laakso-Manninen, R. (2000) *Strategisen osaamisen johtaminen Yrityksen tieto ja osaaminen kilpailuedun lähteeksi*. Oy Edita Ab, Helsinki.
- Korppoo, L. (2009) Henkilöstöjohtamisen toimijat: roolit, vastuut ja sidosryhmät. Teoksessa: *Strategisen henkilöstöjohtamisen käytännöt*, toim. Helsilä, M. – Salojärvi, S., 75–88. Talentum, Helsinki.
- Kontio, A. (2001) *PK-yrityksen itsearviointi käytännönläheinen työväline toiminnan kehittämiseen*. Laatu keskus, Helsinki.
- Kuhmonen, T. (2010) *Metatheory of small firm performance and entrepreneurship*. Väitöstutkimus, Jyväskylän yliopiston taloustieteiden tiedekunta, Jyväskylä.
- Laamanen, K. (2005) *Johda suorituskkyä tiedon avulla – ilmiöstä tulkintaan*. Suomen laatu keskus oy, Helsinki.
- Langevin Heavey, A.- Beijer, S. – Federman, J. – Hermans, M. – Klein, F. – Mcclean, E. – Martinson, B. (2013) Measurement of human resource practices: issues regarding scale, scope, source and substantive content. Teoksessa: *HRM & Performance Achievements & challenges*, toim. Paauwe, J. – Guest, D.E. – Wright, P.M., 129 – 148, Wiley, Chichester, West Sussex.
- Larjovuori, R-L. – Manka, M-L. – Nuutinen, S. (2015) *Inhimillinen pääoma: työhyvinvointia, tuloksellisuutta ja pidempiä työuria?* Sosiaali- ja terveysministeriön raportteja ja muistioita 2015:5, Helsinki.
- Lumijärvi, I., (2009) *Johtamisen vaikutus organisaation tuloksellisuuteen. Mikä on johtamisen vaikutus organisaation korkean tuloksellisuuden synnyttämisessä ja miten vaikutus ilmenee?* Tampere University Press, Tampere.
- Luoma, M. (2006) Lyhyt historia, värikäs nykyisyys ja lupaava tulevaisuus – katsaus henkilöstöjohtamiseen osana liiketoiminnan kokonaisuutta. Teoksessa: *Johtaminen eilen, tänään, huomenna*, toim. Juuti, P., 71 – 87. Otavan Kirjapaino Oy, Keuruu
- Lönnqvist, A. – Kujansivu, P. – Antikainen, R. (2006) *Suorituskyvyn mittaaminen – tunnustukset asiantuntijaorganisaation johtamisvälineenä*. Edita Publishing Oy, Helsinki.

- Martela, F. – Jarenko, K. (2014) *Sisäinen motivaatio, Tulevaisuuden työssä tuottavuus ja innostus kohtaavat*. Eduskunnan tulevaisuusvaliokunnan julkaisu 3/2014.
- Massey, K.B. – Campbell, N. (2013) Human resources management: big problem for small business? *Entrepreneurial Executive*, Vol. 18, 77 – 88.
- McDermott, A.M. – Conway, E. – Rousseau, D.M. – Flood, P.C. (2013) Promoting effective psychological contracts through leadership: the missing link between hr strategy and performance. *Human Resource Management*. March-April, Vol. 52, No.2, 289–310.
- Niitamo, P. (2002) Tunneperäinen ja tietoperäinen motivaatio. Teoksessa: *Mikä meitä liikuttaa*, toim. Salmela-Aro, K. – Nurmi, J-E., 40 – 52. PS-kustannus, Jyväskylä.
- Niittykangas, H. (2003) *Yrittäjä ja yrityksen toimintaympäristö*. Jyväskylän yliopisto, Taloustieteiden tiedekunta N:o 134/2003, Jyväskylä.
- Näsi, J. – Neilimo, K. (2006) *Mitä on liiketoimintasoaminen*. WSOYpro, Helsinki
- O’Boyle E.H. jr. – Humphrey, R.H. – Pollack, J.M. – Hawver, T.H. – Story, P.A. (2011) The relation between emotional intelligence and job performance: A meta-analysis. *Journal of Organizational Behavior*. Vol. 32, 788–818.
- Otala, L. (2008) *Osaamispääoman johtamisesta kilpailuetu*. WSOYpro, Helsinki
- Paauwe, J. - Wright, P.M - Guest, D.E. (2013) HRM and performance: what do we know and where should we go?. Teoksessa: *HRM & Performance Achievements & challenges*, toim. Paauwe, J. – Guest, D.E. – Wright, P.M., 1 – 13, Wiley, Chichester, West Sussex.
- Peccei, R. – Van de Voorde, K. – Van Veldhoven, M. (2013) HRM, well –being and performance: a theoretical and empirical review. Teoksessa: *HRM & performance achievements and challenges*, toim. Paauwe, J. – Guest, D. – Wright, P. 15 – 45. John Wiley & Sons Ltd, Chichester, West Sussex.
- Pitkänen, R. (2007) *Mahdollisuuksien johtaminen – kehittämisestä metakehittämiseen*. Laatukeskus, Helsinki.

- Pohjanheimo, E. (2012) *Johda ihmistä sosiaalipsykologiaa johtajille*. Talentum, Helsinki.
- Porter, M.E. – Kramer, M.R. (2011) Creating shared value. *Harvard Business Review*. January 2011, 62 – 77.
- Rantanen, H. (2001) *Suorituskyvyn osa-alueiden mittaaminen ptk-yrityksissä*. Tutkimusraportti 3. Lappeenrannan teknillinen korkeakoulu Lahden yksikkö LIITU-Liiketoiminnan tutkimusyksikkö, Lahti.
- Salojärvi, S. (2009) Osaamisen johtaminen ja kehittäminen. Teoksessa: *Strategisen henkilöstöjohtamisen käytännöt*, toim. Helsilä, M. – Salojärvi, S. 145 – 172. Talentum, Helsinki.
- Sanders, K. - Frenkel, S. (2011) Introduction HR – line management relations: characteristics and effects. *The International Journal of Human Resource Management*, Vol. 22 NO. 8 April 2011, 1611 – 1617.
- Saru, E. (2006a) *Henkilöstövoimavarojen kehittäminen ja organisatorinen oppiminen Kirjallisuuskatsaus henkilöstön merkityksestä pk –yritysten tuloksellisuuteen*. Työelämän tutkimus 2006:2, 97 – 108
- Saru, E. (2006b) *Pk-yritykset ja henkilöstöjohtamisen problematiikka – pienillä resursseilla tuloksellisuuteen*. Työn tuuli 2006:1, 33 – 39.
- Saru, E. (2009) *Sewn as a patchwork: How bits and pieces from the HRM, HRD and OL perspectives can improve performance in small enterprises*. Väitöstutkimus Sarja A – 16:2009, Turun kauppakorkeakoulu, Turku.
- Saru, E. (2013) *Henkilöstöjohtajien näkemyksiä suomalaisten yritysten henkilöstöjohtamisen merkityksestä ja käytännöistä*. Työelämän tutkimuspäivät 2013, Työn tulevaisuus, Työelämän tutkimuspäivien konferenssijulkaisu 5/2014, 269 – 279, Tampereen yliopisto, Yhteiskunta- ja kulttuuritieteiden yksikkö, Työelämän tutkimuskeskus.
- Schein, E.H. (2001) *Yrityskulttuuri – selviytymisopas - tietoa ja luuloja kulttuurimuutoksesta*. (alkuteos The corporate culture survival guide – sense and nonsense about culture change 1999, käänös Rosti, P.) Suomen laatu keskus koulutuspalvelut Oy, Helsinki.

- Schmidt, T. – Vanhala, S. (2010) *Henkilöstöjohtaminen Suomessa 1992 – 2009 Tutkimus suurten yritysten ja julkisten organisaatioiden henkilöstökäytäntöjen omaksumisesta ja konvergoitumisesta*. Helsingin kauppakorkeakoulun julkaisu- ja B -115, Helsinki
- Senge, P.M., (2006) *The Fifth Discipline The art & practice of the learning organization*. Random House Business Books, London. alkup. 1990
- Simons, M. – Hyötyläinen, R. (2009) *Keskisuuren yrityksen dynaaminen kasvumalli*. Talentum, Hämeenlinna.
- Stenius, M. - Vanhala, S. (2013) Henkilöstökäytännöt, työhyvinvointi ja tuloksellisuus. Teoksessa: *Hyöty – Hyvinvointia ja tuloksellisuutta hyvällä henkilöstöjohtamisella*. Toim. Vanhala, S. Aalto-yliopisto, Kauppakorkeakoulu, Johtamisen ja kansainvälisen liiketoiminnan laitos, Hyöty-projekti, 25 – 60. Aalto-yliopiston julkaisusarja 5/2013
- Storey, J. (toim.) (1989) *New perspectives on human resource management*. Routledge, London.
- Storey, J. (2007) Human resource management today: an assessment. Teoksessa: *Human Resource management: a critical text* (3rd edition), toim. Storey, J., 3 – 19, Thomson Learning, London.
- Storey, D.J. – Saridakis, G. – Sen-Gupta, S. – Edwards, P.K. – Blackburn, R.A. (2010) Linking hr formality with employee job quality: the role of firm and workplace size. *Human Resource Management*. March – April, Vol. 49 (2), 305 – 329.
- Storhammar, E. (2010) *Toimintaympäristö ja pk- yritykset Havaintoja yritysten toimintaan vaikuttavista tekijöistä*. Väitöstutkimus, Jyväskylän yliopisto, Jyväskylä.
- Sädevirta, J. (2004) *Henkilöstöjohtamisen ja sen tutkimuksen kehittyminen. Henkilöstöhallinnollisesta johtamisesta ihmisvoimavarojen strategiseen johtamiseen*. Työministeriö, Tykes raportteja 35, Helsinki
- Taticchi, P. - Tonelli, F.- Cagnazzo, L. (2010) Performance measurement and management: a literature review and a research agenda. *Measuring business excellence*, Vol. 14 NO. 1 2010, 4 – 18.

- Tenhunen, J. (2001) *Suorituskyvyn analysointijärjestelmän implementointi pkt-yrityksessä*. Diplomityö. Lappeenrannan teknillinen korkeakoulu, Tuotantotalouden osasto, Teollisuustalouden laitos. Lahti.
- Tilastokeskus (2014a), *Taulukot tilastossa: Yritysrekisterin vuositilasto -1. Yritystiedot TOL 2008*
<http://pxweb2.stat.fi/Database/StatFin/yri/syr/010_yr_tol08/010_yr_tol08_fi.asp>, haettu 6.11.2014
- Tilastokeskus (2014b), *Tietoa tilastoista, käsitteet ja määritelmät*
<http://www.stat.fi/meta/kas/pienet_ja_keski.html>, haettu 8.10.2014
- Tilastokeskus (2015a), *Tietoa tilastoista, toimialaluokitus 2008*
<<http://www.stat.fi/meta/luokitukset/toimiala/001-2008/index.html>> haettu 3.2.2015
- Tuomi, J. – Sarajärvi, A. (2009) *Laadullinen tutkimus ja sisällön analyysi*. Kustannusosakeyhtiö Tammi, Helsinki.
- Tuominen, E.A.O (2013) *Yritysjohtajien arvo ja johtamiskäsitykset. Empiirinen pitkittäistutkimus Lahden seudun Pk – huonekaluteollisuudesta*. Väitöskirja, Lapin yliopisto, Acta Universitatis Lapponiensis.
- Työelämä 2020, *Työelämä 2020 –hanke: Suomen työelämästä Euroopan paras*.
<http://www.tyoelama2020.fi/tyoelama_2020_-hanke>, haettu 24.10.2014
- Ukko, J. – Karhu, J. – Pekkola, S. – Rantanen, H. – Tenhunen, J. (2007a) *Suorituskyknousuun! Hyödynnä henkilöstösi osaaminen*. Tykes raportteja 57, Työministeriö, Helsinki.
- Ukko, J. – Tenhunen, J. – Rantanen, H. (2007b) Performance measurement impacts on management and leadership: Perspectives of management and employees. *Int. J. Production Economics* 110 (2007) 39–51.
- Ulrich, D. (1997) *Human Resource Champions the next agenda for adding value and delivering results*. Harvard business school press, Boston, Massachusetts.

- Vanhala, S. (toim.) (2013) *Hyöty – Hyvinvointia ja tuloksellisuutta hyvällä henkilöstöjohtamisella*. Aalto-yliopisto, Kauppakorkeakoulu, Johtamisen ja kansainvälisen liiketoiminnan laitos, Hyöty-projekti, Aalto-yliopiston julkaisusarja 5/2013
- Vanhala, S., - Kotila, O. (2006) *Korkean tuloksellisuuden ja työhyvinvoinnin kytännät henkilöstövoimavarojen johtamisen tutkimuksessa*. Työelämän tutkimus 2006:2, 69 – 82
- Viitala, R. (2007), *Henkilöstöjohtaminen strateginen kilpailutekijä*. Edita Publishing Oy, Helsinki.
- Viitala, R. – Jylhä, E. (2013), *Liiketoimintaosaaminen menestyvän yritystoiminnan perusta*. Edita Publishing Oy, Helsinki.
- Viljanen, M. (2003) Henkilöstöresurssi organisaation kilpailukyvyn lähteenä. Teoksessa: *Johtaminen ja organisointi*. toim. Nurmi, R., 205–222. Turun kauppakorkeakoulun julkaisuja C/200: Turku.
- Åhman, H. (2014) *Mielen johtaminen organisaatiossa*. Talentum, Helsinki.
- Wall de, A. (2010) Performance-driven behavior as the key to improved organizational performance. *Measuring business excellence*, Vol. 14 NO. 1 2010, 79 – 95.
- Winne de, S. – Sels, L. (2013) Progress and prospects for HRM-performance research in small and medium –sized businesses. Teoksessa: *HRM & Performance Achievements & challenges*, toim. Paauwe, J. – Guest, D.E. – Wright, P.M., 174 – 196, Wiley, Chichester, West Sussex.
- Österberg, M. (2014) *Henkilöstöasiantuntijan käsikirja* 4. uud. p. Meedia Zone OÜ, Viro.

LIITTEET

Liite 1, Haastattelukysymysrunko

Saako tutkimuksessa tuoda tietosi esiin nimellä: kyllä / ei

ASiantuntijalle

Taustatiedot

Nimi:

Tämän hetkinen tehtävä ja organisaatio:

Tausta henkilöstöjohtamisessa:

Toimitusjohtajalle

Taustatiedot

Nimi:

Työtausta:

Yrityksen nimi:

Yrityksen henkilöstömäärä:

Liikevaihto / taseen loppusumma:

Yrityksen omistajat: (riippumattomuus – osakkeiden omistus onko yli 25% osakkeista yhden tai useamman yrityksen omistuksessa jota ei voida pitää pk –yrityksenä):

operatiivisten esimiesten lukumäärä:

tietoja yrityksestä:

Haastattelukysymykset:

Kerro mitä sinun mielestäsi tarkoitetaan kun puhutaan yrityksen henkilöstöjohtamisesta?

Mitä tarkoitetaan hyvällä henkilöstöjohtamisella?

Kenellä yrityksessä on avainrooli / suurin vaikutus siihen, mitä ja millaista on henkilöstöjohtaminen?

Mikä merkitys yrityksen kontekstilla on henkilöstöjohtamiseen? Millainen merkitys?

Miten näkyy yrityksen toiminnassa / arkipäivässä?

Arkipäivän henkilöstöjohtaminen, mitä se on mielestäsi?

Kun yritykseen alkaa muodostumaan vakiintuneita käytäntöjä henkilöstöjohtamisen osalta, mitä näille tapahtumille on ominaista?

Miksi mielestäsi yrityksessä tulisi olla henkilöstöjohtaja (tai ei tulisi olla)?

Jos sinulla olisi oma yritys milloin sinä palkkaisit hj:n? (tai jos on milloin on palkannut, tai palkkaat?)

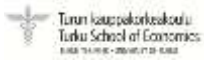
Kuvaile omaa näkemystäsi henkilöstöjohtajan roolista yrityksessä?

Millaisia odotuksia henkilöstöjohtamiseen yrityksessä kohdistuu?

Kun puhutaan yrityksen suorituskyvystä, mistä silloin puhutaan? Entä kun puhutaan henkilöstöjohtamisen vaikutuksesta suorituskykyyn? Mitä se voi tarkoittaa?

Miten sinun näkemyksesi / kokemuksesi mukaan henkilöstöjohtamisen keinoin voidaan tukea ja vaikuttaa yrityksen suoritukseen? Kuka voi vaikuttaa näillä keinoin?

Liite 2, Kysely esimiehille ja toimitusjohtajille



Henkilöstöjohtaminen ja yrityksen suorituskyky

Hei,

Teen pro gradu -tutkimusta Turun kauppakorkeakoulussa. Tutkimukseni aiheena on: "Miten henkilöstöjohtamisen keinoin voidaan tukea yrityksen suorituskykyä". Tutkimuksessani pyrin selvittämään millaisia henkilöstöjohtamisen toiminnollisuuksia yrityksissä on käytössä, sekä miten yrityksissä arvioidaan näiden toimintojen tukevan yrityksen suorituskykyä.

Olen todella iloinen, että yrityksenne on lähtenyt mukaan tutkimukseen. Tutkimukseen kuuluu toimitusjohtajanne haastattelu sekä tämä sinulle tullut kysely. Kyselyiden saajat on sovittu yhdessä toimitusjohtajanne kanssa.

Toivottavasti ehdit ja haluat osallistua tutkimukseen. En kysy nimeäsi, eikä vastauksia pysty kohdentamaan kehenkään henkilöön. Kyselyyn vastaaminen vie aikasi arviolta 15 minuuttia.

Kiitos ajastasi ja vaivannäöstä. Mukavaa vuodenjatkoa toivottaen,

Sari Lehtinen

1. Yrityksen henkilöstöjohtaminen

Valitse kohtaan "A - on käytössä", ne henkilöstöjohtamisen osa-alueet, joista teillä on toimintoja käytössä tällä hetkellä.

Valitse kohtaan "B - pitäisi olla käytössä", ne henkilöstöjohtamisen osa-alueet, joista mielestä teillä pitäisi olla toimintoja käytössä, jotta yrityksen suorituskyky olisi hyvä.

Jos koet, että jokin luetelluista osa-alueista on merkityksetön tai jopa haitallinen yrityksen suorituskyvyn kannalta, valitse tämä toiminto kohtaan "C - ei merkitystä".

HUOM!! Voit valita kohtiin A ja B samoja osa-alueita, kuten myös kohtiin A ja C jo koet.

Osa-alueen perässä on suluisissa esitetty muutama käytännön esimerkki toiminnoista. Teillä ei juuri tätä esimerkkitointia olisikaan käytössä, valitse osa-alue jos teillä on muu otsikon alle sopiva toiminto käytössä.

	A - On käytössä	B - Pitäi- si olla käytössä	C - Ei merki- tystä
Henkilövalinnat (valintakriteeristö, valintamenetelmät)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Rekrytointi (työhaastattelut, soveltuvuusarviointi)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sisäiset työmarkkinat (sisäiset hakumenetelmät)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Palkkausjärjestelmät (palkkaluokitus, bonusjärjestelmä, suoritukseen perustuva palkka)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Työn luokittelu (työn vaativuuden luokittelu, työtehtävien luokittelu)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Työnkuvat (kirjalliset työnkuvat, työnkuvien päivittäminen)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Organisaatorakenteet (tehtävänimikkeet, raportointisuhteet)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Työsuunnittelu (työtehtäviin tarvittavien taitojen määrittäminen, työtehtävän resursointi)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Työkierto (pelisäännöt työkierrosta, osaamista kehittävä työkierto)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Suorituksen johtaminen (tavoitteiden asettaminen, palautteen anto)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kehityskeskustelu (määrämuotoinen ja säännöllinen kehityskeskustelu, suorituksen arviointiprosessi)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Urasuunnittelu (urapolkujen suunnittelu, uraohjaus)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kehittäminen (yksilölliset kehittämissuunnitelmat, kehittämispanostukset)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Koulutus (perehdytys, sisäinen koulutus, ulkoinen koulutus, koulutussuunnitelma)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Osallistuminen (henkilöstön osallistuminen päätöksentekoon, keskitetty osallistuminen)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Itsenäisyys (mahdollisuus päättää itse työtä koskevista asioista, mahdollisuus vaikuttaa päätöksentekoon)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Vastuut (työntekijän vastuu tavoitteiden saavuttamisesta)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Tiimityö (tiimityö työn organisoinnin muotona, itseohjautuva tiimi)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ilmapiiiri (työhön sitoutuminen, arvot, organisaatiokulttuuri)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Työturvallisuus (työsuojeluorganisaatio, työterveyshuolto, työturvallisuus ohjeet)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Työhyvinvointi (virkistystoiminta, työhyvinvointisuunnitelma)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Henkilöstöhallinto (henkilöstösuunnittelu, henkilöstöraportointi)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Viestintä (viestintäsuunnitelma, tiedotteet, infotilaisuudet)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Organisaatiostrategia (yrityksen vision ja henkilös-	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

töpolitiikan yhteensovittaminen)

Tutkimukset (henkilöstötyytyväisyyskyselyt, 360 arviointi ja palaute)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Tasa-arvo (ikäjohtaminen, tasa-arvosuunnitelma)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Paikallinen sopiminen (palkkaan liittyvät sopimukset kuten esim. hälytysraha, työaikaan liittyvät sopimukset kuten esim. työaikapankki)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ammattiyhdistys (yhteistyö ammattiyhdistysten ja liittojen kanssa)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Työaika (liukuva työaika, työvuorosunnittelu, vuorojärjestelmät)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Lakisääteinen toiminta (yt- neuvottelukunta, lain-säädännön edellyttämät toimet)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Laatu (laatupiiri, sertifikaatit)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Seuranta (työajan- ja kulunvalvonta, kameravalvonta)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ristiriitujen ratkaiseminen (varhainen puuttuminen, työpaikan pelisäännöt)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kurinpito (huomautus- varotusmenettely)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Päihde-, väkivalta ja seksuaalihäirinnän politiikka (päihdeohjelma, nollatoleranssi)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Irtisanominen (työsuhteen päättäminen, koeaikapurku)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

2. Henkilöstöjohtamisen merkitys yrityksen suorituskyvyn kannalta

Alla on samat henkilöstöjohtamisen osa-alueet kuin edellisellä sivulla.

Valitse ja laita järjestykseen omasta mielestäsi viisi (1 - 5) tärkeintä ja merkityksellisintä osa-alueetta, kun ajattelet henkilöstön johtamista yrityksen suorituskyvyn kannalta.

1 = kaikkein merkityksellisin, 2 = seuraavaksi merkityksellisin jne. 5= viiden-

neksi merkityksellisin

Henkilövalinnat (valintakriteeristö, valintamenetelmät)

Rekrytointi (työhaastattelut, soveltuvuusarviointi)

Sisäiset työmarkkinat (sisäiset hakumenetelmät)

Palkkausjärjestelmät (palkkaluokitus, bonusjärjestelmä, suoritukseen perustuva palkka)

Työn luokittelu (työn vaativuuden luokittelu, työtehtävien luokittelu)

Työnkuvat (kirjalliset työnkuvat, työnkuvien päivittäminen)

Organisaatorakenteet (tehtävanimikkeet, raportointisuhteet)

Työnsuunnittelu (työtehtäviin tarvittavien taitojen määrittäminen, työtehtävän resursointi)

Työkierto (pelisäännöt työkierrosta, osaamista kehittävä työkierto)

Suorituksen johtaminen (tavoitteiden asettaminen, palautteen anto)

Kehityskeskustelu (määrämuotoinen ja säännöllinen kehityskeskustelu, suorituksen arviointiprosessi)

Urasuunnittelu(urapolkujen suunnittelu, uraohjaus)

Kehittäminen (yksilölliset kehittämissuunnitelmat, kehittämispanostukset)

Koulutus (perehdytys, sisäinen koulutus, ulkoinen koulutus, koulutussuunnitelma)

Osallistuminen (henkilöstön osallistuminen päätöksentekoon, keskitetty osallistuminen)

Itsenäisyys (mahdollisuus päättää itse työtä koskevista asioista, mahdollisuus vaikuttaa päätöksentekoon)

Vastuut(työntekijän vastuu tavoitteiden saavuttamisesta)

Tiimityö(tiimityö työn organisoinnin muotona, itseohjautuva tiimi)

Ilmapiiri(työhön sitoutuminen, arvot, organisaatiokulttuuri)

Työturvallisuus(työsuojeluorganisaatio, työterveyshuolto, työturvallisuus ohjeet)

Työhyvinvointi(virkistystoiminta, työhyvinvointisuunnitelma)

Henkilöstöhallinto(henkilöstösuunnittelu, henkilöstöraportointi)

Viestintä(viestintäsuunnitelma, tiedotteet, infotilaisuudet)

Organisaatiostrategia(yrityksen vision ja henkilöstöpolitiikan yhteensovittaminen)

Tutkimukset (henkilöstötyytyväisyyskyselyt, 360 arviointi ja palaute)

Tasa-arvo(ikäjohtaminen, tasa-arvosuunnitelma)

Paikallinen sopiminen(palkkaan liittyvät sopimukset kuten esim. hälytysraha, työaikaan liittyvät sopimukset kuten esim. työaikapankki)

Ammattiyhdistys(yhteistyö ammattiyhdistysten ja liittojen kanssa)

Työaika(liukuva työaika, työvuorosuunnittelu, vuorojärjestelmät)

Lakisääteinen toiminta(yt- neuvottelukunta, lainsäädännön edellyttämät toimet)

Laatu(laatupiiri, sertifikaatit)

Seuranta(työajan- ja kulunvalvonta, kameravalvonta)

Ristiriitöiden ratkaiseminen(varhainen puuttuminen, työpaikan pelisäännöt)

Kurinpito(huomautus- varotusmenettely)

Päihde-, väkivalta ja seksuaalihäirinnän politiikka(päihdeohjelma, nollatoleranssi)

Irtisanominen(työsuhteen päättäminen, koeaikapurku)

3. Perustele lyhyesti, miksi valitsit tärkeimmäksi osa-alueiksi ne viisi toimintoa mitkä valitsit.

Vinkki: jos et muista mitä valitsit edellisellä sivulla, voit palata edelliseen sivuun alareunassa olevan "edellinen" - painikkeen kautta.
