

**VAASAN YLIOPISTO
KAUPPATIETEELLINEN TIEDEKUNTA
JOHTAMISEN YKSIKKÖ**

Aino Innilä

**TOIMITUSJOHTAJIEN KÄSITYKSIÄ STRATEGISEN
HENKILÖSTÖJOHTAMISEN TILASTA JA KEHITYSTARPEISTA
PK-YRITYKSISSÄ**

Johtaminen ja organisaatiot

Pro gradu -tutkielma

Henkilöstöjohtamisen maisteriohjelma

VAASA 2018

SISÄLLYSLUETTELO	sivu
TAULUKKO- JA KUVIOLUETTELO	5
TIIVISTELMÄ	7
1. JOHDANTO	9
1.1. Tutkimuksen taustaa	9
1.2. Tutkimuksen keskeiset käsitteet	11
1.3. Tutkimuksen tavoitteet ja aiheen rajaus	13
1.4. Tutkimuksen rakenne	15
2. HENKILÖSTÖJOHTAMISEN STRATEGISUUS PK-YRITYKSESSÄ	17
2.1. Henkilöstöjohtamisen merkitys yrityksen menestymisessä	17
2.2. Henkilöstöjohtamisen strategisuus	21
2.3. Henkilöstöjohtamisen prosessit ja käytännöt	26
2.3.1. Resursointi	28
2.3.2. Osaamisen kehittäminen	30
2.3.3. Suorituksen johtaminen ja palkitseminen	31
2.3.4. Työhyvinvointi	32
2.3.5. Viestintä ja osallistaminen	34
2.3.6. Esimiestyön johtaminen	34
2.4. Strategisen henkilöstöjohtamisen haasteet pk-yrityksessä	37
2.5. Johdon rooli pk-yritysten strategisessa henkilöstöjohtamisessa	39
3. TUTKIMUSPROSESSI	42
3.1. Tutkimusmenetelmä	42
3.2. Tutkimusstrategia	44
3.3. Tutkimusaineiston hankinta	45
3.3.1. Haastattelu aineistonkeruumenetelmänä	45
3.3.2. Tutkimuskontekstin esittely	47
3.4. Tutkimusaineiston analyysi	49

4. TUTKIMUKSEN TULOKSET	54
4.1. Henkilöstöjohtamisen strategisuus ja tavoitteellisuus pk-yrityksissä	54
4.2. Henkilöstökäytäntöjen strategisuus pk-yrityksissä	58
4.2.1. Resursointi	58
4.2.2. Osaamisen kehittäminen	62
4.2.3. Suorituksen johtaminen ja palkitseminen	66
4.2.4. Työhyvinvointi	70
4.2.5. Viestintä ja osallistaminen	71
4.2.6. Esimiestyön johtaminen	72
4.3. Henkilöstöjohtamisen kehittäminen	76
4.4. Toimitusjohtajien strategiapuheet henkilöstöjohtamisen yhteydessä	78
5. JOHTOPÄÄTÖKSET	82
5.1. Yhteenveto tuloksista ja tärkeimmät löydökset	82
5.2. Tutkimuksen tulosten pohdintaa kirjallisuuden valossa	87
5.3. Suositukset pk-yritysten henkilöstöjohtamisen kehittämiseen	89
5.4. Tutkimuksen laadun ja luotettavuuden arviointi	92
5.5. Ehdotukset jatkotutkimukselle	95
LÄHDELUETTELO	96
LIITTEET	105

TAULUKKO- JA KUVIOLUETTELO	sivu
Taulukko 1. Pk-yritysten määrittely	12
Taulukko 2. Suoritusastoa nostavat HRM-käytännöt	28
Taulukko 3. Tutkittavien yritysten perustiedot.	49
Taulukko 4. Sisällönanalyysin prosessi	53
Kuvio 1. Tutkimusongelman selvittämisen rakenne tutkielmassa	14
Kuvio 2. Henkilöstöjohtamisen tehtävät	19
Kuvio 3. Henkilöstöjohtamisella kilpailukykyä –edellytykset pk-yritykselle	21
Kuvio 4. Strategisen henkilöstöjohtamisen malli	24
Kuvio 5. Henkilöstövoimavarojen strategisen suunnittelun malli	25

VAASAN YLIOPISTO
Kauppätieteellinen tiedekunta

Tekijä:	Aino Innilä	
Tutkielman nimi:	Toimitusjohtajien käsityksiä strategisen henkilöstöjohtamisen tilasta ja kehitystarpeista pk-yrityksissä	
Ohjaaja:	Riitta Viitala	
Tutkinto:	Kauppätieteiden maisteri	
Oppiaine:	Johtaminen ja organisaatiot	
Koulutusohjelma:	Henkilöstöjohtamisen maisteriohjelma	
Aloitusvuosi:	2013	
Valmistumisvuosi:	2018	Sivumäärä: 112

TIIVISTELMÄ

Pk-yritykset edustavat tärkeää osaa työelämän kehityksessä. Yksityisen puolen työpaikoista suuri osa on pk-yrityksissä ja uudetkin työpaikat pääosin syntyvät niihin. Pk-yrityksiin kohdistuu myös merkittäviä kasvun ja innovatiivisuuden odotuksia, joiden johdosta pk-yrityksissä tarvitaan yhä enenevässä määrin valmiutta muutoksiin ja osaamisen kehittämiseen. Henkilöstövoimavarat ovat pk-yrityksille tärkeässä asemassa kilpailuedun säilyttämisessä ja kehittämisessä. Aiemmat tutkimukset kuitenkin korostavat, että pk-yritysten henkilöstöjohtamisen kehittämiseksi on tarvetta. Toimitusjohtajalla on aiempien tutkimusten valossa suuri rooli pk-yrityksen strategisessa henkilöstöjohtamisessa. Tämä tutkimus täten pureutuu tarkastelemaan toimitusjohtajien käsityksiä strategisen henkilöstöjohtamisen tilasta ja kehitystarpeista pk-yrityksissä.

Tutkimuksessa muodostetaan käsitystä henkilöstöjohtamisen kokonaisuudesta, merkityksestä yrityksen menestystekijänä, strategisen henkilöstöjohtamisen käytännöistä sekä toimitusjohtajien roolista pk-yritysten henkilöstöjohtamisessa perehtymällä tutkimuskirjallisuuteen. Tutkimuksen empiirisessä osuudessa puolestaan selvitetään toimitusjohtajien käsityksiä asioista, mitkä nousevat strategisessa henkilöstöjohtamisessa tärkeiksi ja mitä pk-yrityksissä painotetaan tällä hetkellä sekä missä löytyy vielä kehityskohtia. Tutkimuksen tuloksia analysoidaan myös syvemmin pyrkimällä selvittämään toimitusjohtajien strategiapuheista merkittävämpiä huomioita, jotka vaikuttavat osaltaan strategisen henkilöstöjohtamisen olemassaololle ja kehittymiselle. Tutkimuskontekstina on kymmenen suomalaista pk-yritystä, joissa jokaisessa toteutettiin toimitusjohtajien haastattelut tutkimusaineiston keräämiseksi.

Tutkimuksen tulokset vahvistavat tutkimuskirjallisuudessa esitettyjä näkemyksiä siitä, että strategisella henkilöstöjohtamisella voidaan saavuttaa positiivisia vaikutuksia yrityksessä. Strateginen henkilöstöjohtaminen on riippuvainen yrityksen liiketoimintastrategiasta. Pk-yritykset kohtaavat strategisessa henkilöstöjohtamisessa haasteita etenkin henkilöstöjohtamisen resurssien ja osaamisen riittävyyden osalta. Tulosten mukaan pk-yrityksissä henkilöstöjohtamisen strategisuus vaihtelee siinä missä toimitusjohtajien asenne sekä käsityksetkin henkilöstöjohtamista kohtaan. Toimitusjohtajilla on vahva rooli henkilöstöjohtamisessa ja he painottavat yleisesti ottaen systemaattisempien henkilöstökäytäntöiden sekä esimiestyön kehittämistä. Pk-yrityksissä painotettiin ennen muuta henkilöstön hyvinvointia, tyytyväisyyttä ja sitoutumista edistäviä henkilöstöjohtamisen tekoja.

AVAINSANAT: pk-yritykset, strateginen henkilöstöjohtaminen, henkilöstökäytännöt, henkilöstöjohtamisen kehittäminen

1. JOHDANTO

Tämä Pro gradu -tutkielma käsittelee henkilöstöjohtamisen strategisuu den tilaa ja kehitystarpeita toimitusjohtajien käsitysten pohjalta suomalaisissa pk-yrityksissä. Tutkielman ensimmäisessä luvussa esitellään tutkimuksen taustaa, motiivia ja tutkimusaukkoa, jota havainnoidaan esittämällä lyhyesti aiheeseen liittyen edeltäviä tutkimuksia. Näiden lisäksi tutkielman johdannossa perustellaan tutkimuksen tärkeyttä yrityksille ja yhteiskunnalle. Ensimmäinen luku etenee tutkimuksen taustan ja keskeisten käsitteiden esittelyiden jälkeen tutkimusongelman ja tutkimuksen tavoitteiden määrittelyyn sekä lopulta tutkielman rakenteen esittelyyn.

1.1. Tutkimuksen taustaa

Pienet ja keskisuuret yritykset muodostavat vahvan ja merkittävän taloudellisen ja työllistävän roolin niin maailmalla kuin Suomessakin (Cassel 2002; Fahr-Seid 2018). Pk-yritykset ovat yksityisen puolen suurin työllistäjä ja niiden osuus Suomen yrityskannasta oli vuonna 2016 jopa 99,8 prosenttia. Uudet työpaikat syntyvät myös pääosin pk-yrityksiin. (Pk-yritysbarometri 2018.) Pk-yritysten tärkeä yhteiskunnallinen rooli ylittää myös elintärkeään yrittäjyyden perustan rakentamiselle (Rogoff & Heck 2003). Pk-yritykset kohtaavat tutkimusten mukaan vakavia ongelmia ja haasteita henkilöstövoimavarojen johtamisessa huolimatta niiden laajuudesta ja tärkeästä työllistävästä roolistaan. Samaan aikaan henkilöstöressurit ovat pk-yrityksissä hyvin merkittävässä asemassa kilpailuetujen kehittämisessä ja ylläpidossa. (Brand & Bax 2002.) Henkilöstö on pk-yrityksien tärkeä voimavara ja pk-yrityksillä on ollut tapana pitää henkilöstöstään kiinni huonoimpienkin taloustilanteiden aikana. Pk-yritysten on yritystoiminnan jatkuvuuden varmistamisen vuoksi tärkeää huolehtia realistisesta kilpailukyvyystään, jossa huomioidaan parhaimmillaan muun muassa yrityksen toiminnan ja henkilöstön osaamisen jatkuva kehittäminen ja oikeanlainen resursoiminen. (Pk-yritysbarometri 2018.)

Henkilöstöjohtaminen on jäänyt pk-yrityksissä selkeästi liian vähälle huomiolle (Luoma, Heilmann & Viitala 2017: 97), vaikkakin tutkimukset osoittavat, että pk-yrityksissä havaitaan ja pidetään henkilöstöjohtamisen haasteita etusijalla (Brand & Bax 2002). Tutkimukset puhuvat sen puolesta, että pk-yrityksissä tarvitaan lisää tietämystä, osaamista ja resursseja henkilöstöjohtamiseen. Tässä tutkimuksessa kiinnitetään henkilöstöjohtamisen kokonaisuuden ymmärtämisen lisäksi erityistä huomiota henkilöstöjohtamisen strategisuuteen pk-yrityksissä. Henkilöstöjohtamisen strategisuus on ollut kokonaisuudessaan tieteellisen tutkimuksen kohteena vielä vähäistä (Dawn, Upton & Seaman 2006).

Henkilöstöjohtamisen olennaisin idea on siinä, että kasvattamalla ja kehittämällä organisaation työntekijöiden kyvykkyyttä, tietämystä ja osaamista sekä osallistamalla ja motivoimalla työntekijöitä saavutetaan koko yrityksen laajuisesti parempia tuloksia (Guest 1997, 2011; Huselid 1995; Kauhanen 2007: 16). Henkilöstöjohtaminen sisältää tiivistetysti johtamiskäytäntöjen suunnittelua, kehittämistä ja toteutusta, joiden avulla voidaan vaikuttaa siihen, kuinka hyvin organisaatio voi houkutelaa työntekijöitä ja varmistaa työntekijöiden riittävä osaaminen, hyvinvointi ja motivaatio, jotka lopulta vaikuttavat yrityksen suorituskykyyn ja organisaation tehokkuuteen (Hargis & Bradley 2011). Henkilöstöjohtamisen käytäntöjen ja liiketoiminnan välinen yhteys on tutkimusten valossa selkeä: mitä enemmän HR-käytäntöjä käytetään ja kehitetään, sitä suurempi positiivinen vaikutus niillä on liiketoiminnan menestymiseen (Ulrich 1997 b). Henkilöstöjohtamisen kehittyminen yhä enemmän strategisempaan rooliin ja täten aikaansaaden yrityksissä vahvemmin vaikutuksia tulokselliseen toimintaan on herättänyt viimeisten vuosikymmenien aikana huomiota tutkimuskentällä (Darwish, Singh & Mohamed 2013). Eikä syyttä, sillä yhä useammat tutkimukset vahvistavat ja todistavat henkilöstökäytänteiden ja yrityksen suorituksen välistä positiivista yhteyttä (Dawn, Upton & Seaman 2006).

Tänä päivänä pk-yrityksillä korostuu tarve työn uudelleen organisoimiselle teknologian kehittyessä nopeasti. Toimintatapojen kehittämistä ja kansainvälistymistä tukevat käytännöt nousevat pk-yrityksissä myös arvoon arvaamattomaan, kun innovaatioiden kansainvälistyminen ja kansallinen ulottuvuus kietoutuvat yhä tiiviimmin toisiinsa.

Keskeisimmät osaamisalueet pk-yrityksillä liittyvätkin toimintaympäristöihin, nopeisiin päätöksiin, markkinointiin ja myyntiin. (Pk-yritysbarometri 2018.) Siinä missä pk-yritysten toimintaympäristö muuttuu, tapahtuu yleisesti työelämässä ja meidän ihmisten jokapäiväisessä elämässä paljon muutoksia. Syntyy uusia tehtäviä ja uusia työpaikkoja, samalla kun osa työtehtävistä häviää teknologian, automaation ja robotiikan kehittyessä. Puhutaan, että työelämä on murroksessa (Työn Tuuli 2018). On kuitenkin hyvä kiinnittää huomiota erityisesti niihin tehtäviin, joissa ohjelmoidut robotit eivät toistaiseksi voi yltää ihmisten osaamisen tasolle – nimittäin asiat, joissa tarvitaan tehtävän syvää ymmärrystä asioiden syy-seuraussuhteiden arvioinnissa. (Huselid 2018.) Tässä tutkimuksessa selvitetään ja syvennyttään ymmärtämään toimitusjohtajien näkemysten pohjalta henkilöstövoimavarojen johtamista pk-yrityksissä ja erityisesti strategisen henkilöstöjohtamisen kehittämistä, jonka keinoin organisaatioissa kyetään vastaamaan ympäristön muutoksiin ketterästi ja joustavasti.

1.2. Tutkimuksen keskeiset käsitteet

Tässä luvussa esitellään tutkimuksen keskeisimmät käsitteet. Tutkimuksen tutkittava alue on strateginen henkilöstöjohtaminen pk-yrityksissä ja toimitusjohtajien näkemykset henkilöstöjohtamisen käytännöistä, kokonaisuudesta sekä strategisuudesta. Keskeisimmät käsitteet ovat tässä tutkimuksessa täten pk-yritys, strateginen henkilöstöjohtaminen ja henkilöstökäytännöt.

Pk-yritykset

Pienet ja keskisuuret yritykset eli pk-yritykset määritellään yrityksiksi, joissa työskentelee alle 250 henkilöä ja joiden vuotuinen liikevaihto on enintään 50 miljoonaa euroa ja/tai vuotuinen tase on enintään 43 miljoonaa euroa (Komission suositus 2003, ks. taulukko 1). Pk-yritykset muodostavat Euroopan unionin talouden selkärangan, kun pk-yritysten osuus EU:n kaikista yrityksistä on jopa 99 prosenttia. Ne luovat kaksi kolmasosaa kaikista EU-alueen työpaikoista. Vuonna 2013 eri puolella EU:ta yli 21 miljoonaa pk-yritystä tarjosi lähes 90 miljoonaa työpaikkaa. (Euroopan komissio 2018a.)

Taulukko 1. Pk-yritysten määrittely (mukaiillen Euroopan komissio 2018b)

Yritysluokka	Henkilöstömäärä	Liikevaihto	tai	Tase
Mikro	< 10	≤ 2 miljoonaa €		≤ 2 miljoonaa €
Pieni	< 50	≤ 10 miljoonaa €		≤ 10 miljoonaa €
Keskisuuri	< 250	≤ 50 miljoonaa €		≤ 43 miljoonaa €

Strateginen henkilöstöjohtaminen

Strateginen henkilöstöjohtaminen (Strategic Human Resource Management, SHRM) määritellään usein yhdistäväksi tekijäksi liiketoimintastrategian ja henkilöstöjohtamisen välille. Se on näkökulma, jonka kautta yrityksen toimintaa on mahdollista tarkastella. (Esim. Luoma 2009: 49). Strategisessa henkilöstöjohtamisessa kyse on ennen kaikkea siitä, miten henkilöstön toiminta on yhteydessä yrityksen kokonaisjohtamiseen ja miten se edistää yrityksen menestymistä. Se käsittää suunniteltuja toimenpiteitä henkilöstövoimavarojen sijoitteluun ja hyödyntämiseen liittyen. Strategisen henkilöstöjohtamisen toimenpiteiden tavoitteena on henkilöstövoimavarojen tehokas ja tarkoituksenmukainen käyttö, jonka avulla yritys voi saavuttaa kilpailuetua.

Henkilöstökäytännöt

Henkilöstöjohtamiseen kuuluu erilaisia käytäntöjä, joiden hyödyntäminen tuo yritykseen vaikutuksia sekä henkilöstöjohtamiseen että organisaatioon kokonaisuudessaan (Guest 1987). Henkilöstöjohtamisen käytännöistä käytetään usein lyhennettä HRM-käytännöt (Human Resource Management Practices), ja niitä hyödynnetään yrityksissä useaan tarkoitukseen ja tavoitteiden saavuttamiseen. Perinteisesti henkilöstökäytäntöihin lukeutuu muun muassa henkilöstön hankinta, osaamisen kehittäminen, suorituksen johtaminen ja arviointi, palkitseminen ja viestintä (Ulrich 1997; Guest 1987). Kaikissa yrityksissä toteutetaan henkilöstöjohtamista ja henkilöstökäytäntöjä jollakin tavalla, mutta henkilöstöjohtamisen laatu ja henkilöstökäytäntöjen kehittyneisyys vaihtelevat etenkin pk-yrityksissä paljon (Viitala, Kultalahti & Luoma 2016: 23).

1.3. Tutkimuksen tavoitteet ja aiheen raja

Tämän tutkimuksen tavoitteena on tutkia toimitusjohtajien käsityksiä strategisen henkilöstöjohtamisen tilasta ja kehitystarpeita suomalaisissa pk-yrityksissä. Tutkimuksen tavoitteena on selvittää, minkälaista roolia henkilöstöjohtamisen strategisuus edustaa pk-yrityksissä, mitkä ovat toimivia henkilöstöjohtamisen käytäntöjä ja mitkä asiat pk-yritysten henkilöstöjohtamisessa kaipaavat vielä kehittämistä sekä millainen rooli toimitusjohtajilla on pk-yritysten henkilöstöjohtamisessa. Henkilöstöjohtamisen strategisuuden tilaa ja kehittymistä arvioidaan kymmenessä kohdeorganisaatioissa kuuden henkilöstöjohtamisen prosessin ja käytännön kautta, joihin lukeutuvat resursointi, osaamisen kehittäminen, suorituksen johtaminen ja palkitseminen, työhyvinvointi, viestintä ja osallistaminen sekä esimiestyön johtaminen (Posthuma, Campion, Masinova & Campion 2013; Viitala, Kultalahti & Kantola 2016).

Tutkimuksen viitekehys rakentuu henkilöstöjohtamisen strategisuuden kokonaisuuteen, henkilöstöjohtamisen merkitykseen yrityksen menestystekijänä, henkilöstöjohtamisen käytäntöihin ja haasteisiin sekä toimitusjohtajien rooliin henkilöstöjohtamisessa pk-yrityksissä. Tutkimuksen tarkoituksena on ymmärtää henkilöstöjohtamisen strategisuutta ja erityisesti toimitusjohtajien roolia pk-yritysten henkilöstöjohtamisessa, mitä analysoidaan tutkimuskirjallisuuden valossa. Tutkimuksen aineisto on kerätty haastattelemalla toimitusjohtajia kymmenessä suomalaisessa pk-yrityksessä. Tutkimusaineistoa analysoimalla esitetään tutkimuksen tuloksia, joissa pyritään tekemään katsaus toimitusjohtajien käsityksistä henkilöstöjohtamisen strategisuuden nykytilasta ja kehitystarpeista. Empiirisen tutkimuksen tuloksien avulla pyritään nostamaan esille myös onnistuneita käytännön esimerkkejä strategisesta henkilöstöjohtamisesta kohdeorganisaatioissa ja perehdytään toimitusjohtajien strategiapuheisiin henkilöstöjohtamisen yhteydessä.

Tutkimukselle on asetettu tutkimuskysymyksiä, jotka toimivat suunnan näyttäjinä tutkimusongelmien ratkaisemisessa ja auttavat hahmottamaan sekä ymmärtämään tutkimuksen keskeisiä aihealueita paremmin. Tutkimuksen kirjallisuuskatsauksen osalta vastataan ensin kahteen seuraavaan tutkimuskysymykseen, joiden avulla halutaan

selvittää sekä henkilöstöjohtamisen strategisuutta henkilöstökäytäntöineen että toimitusjohtajan roolia henkilöstöjohtamisen yhteydessä pk-yrityksessä. Tutkimuskysymykset ovat:

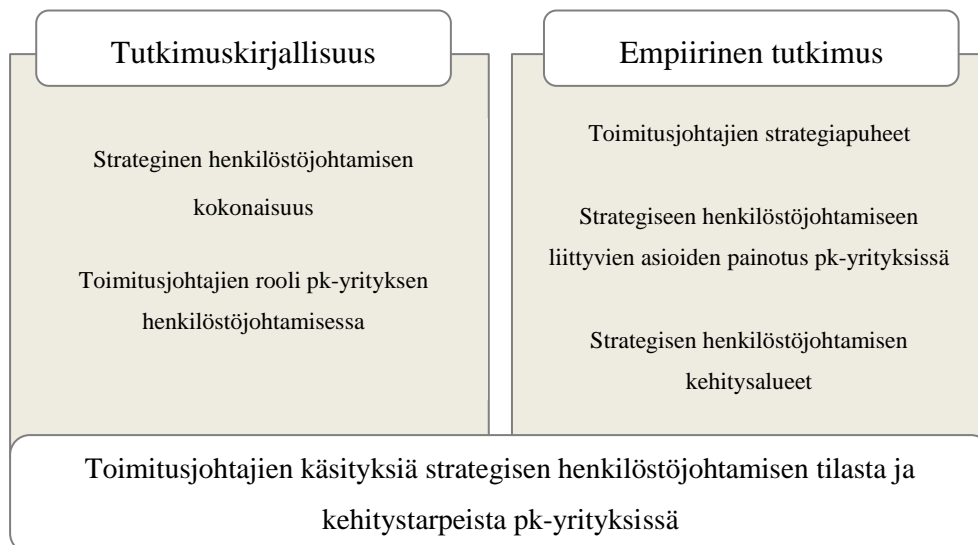
1) Millainen on strategisen henkilöstöjohtamisen kokonaisuus?

2) Millainen rooli toimitusjohtajalla on pk-yrityksen henkilöstöjohtamisessa?

Myöhemmin tutkimuksen empiirisessä osuudessa tarkastellaan toimitusjohtajien näkemyksiä henkilöstöjohtamisen tilasta ja kehitystarpeista entistä tarkemmin ja vastataan seuraaviin tutkimuskysymyksiin:

3) Mitä asioita toimitusjohtajat pitävät tärkeinä strategisessa henkilöstöjohtamisessa yrityksissään?

- *Mitä strategiseen henkilöstöjohtamiseen liittyviä asioita pk-yrityksissä painotetaan tällä hetkellä?*
- *Mitä toimitusjohtajat pitävät strategisen henkilöstöjohtamisen kehitysalueina?*



Kuvio 1. Tutkimuksen keskeiset tutkimustavoitteet ja teemat

Oheisessa kuviossa 1 havainnollistetaan tutkimuksen rakennetta huomioiden tutkimustavoitteisiin liittyvät teemat, joita käsitellään tutkimuksessa sekä tutkimuskirjallisuusvaiheessa että empiirisen tutkimuksen analyysissa ja tuloksissa.

1.4. Tutkimuksen rakenne

Tämä tutkimus pitää sisällään neljä päälukua. Tutkimus alkaa johdannolla, jossa esitellään aiheen ajankohtaisuutta ja merkityksellisyyttä. Johdannon alussa käydään läpi henkilöstöjohtamisen tärkeyttä osana liiketoimintastrategian toteutumista turbulenteissa markkinaympäristöissä, jossa on tärkeää, että henkilöstöjohtamisen keinoin pystytään reagoimaan nopeasti liiketoiminnassa tapahtuviin muutoksiin. Johdannossa suunnataan katse erityisesti pk-yritysten henkilöstöjohtamisen tilaan ja esitellään samalla tutkimuksen taustaa. Johdannon alaluvuissa esitellään tutkielman keskeisintä käsitteistöä, tutkimuksen tavoitteita, aiheenrajausta ja tutkimuskysymyksiä. Johdanto päättyy tutkielman rakenteen esittelyyn.

Johdantoa seuraa teoria- ja kirjallisuuskatsaus, joka käsittelee henkilöstöjohtamisen merkitystä yrityksen menestystekijänä ja strategisen henkilöstöjohtamisen kokonaisuutta pk-yrityksissä. Teoriaosuus jakautuu alalukuihin, joissa syvennytään määrittelemään henkilöstöjohtamisen periaatteita, henkilöstöjohtamisen strategisuutta sekä sen prosesseja ja käytäntöjä. Henkilöstöjohtamisen käytännöt jaetaan tässä tutkimuksessa kuuteen alalukuun, jotka ovat resursointi, osaamisen kehittäminen, suorituksen johtaminen ja palkitseminen, työhyvinvointi, viestintä ja osallistaminen sekä esimiestyön johtaminen. Tutkimuksen kirjallisuuskatsauksessa käsitellään niin ikään henkilöstöjohtamisen haasteita pk-yrityksissä että johdon roolia pk-yritysten strategisen henkilöstöjohtamisen kentässä.

Tutkimukseen liittyvän tutkimuskirjallisuuteen tutustumisen jälkeen siirrytään tarkastelemaan tutkielman empiirisiin osuuden toteutusta. Tutkielman kolmas luku alkaa esittelemällä ja perustelemalla tutkimuksessa käytettyä tutkimusmenetelmää sekä

tutkimusstrategiaa. Tämän jälkeen kuvataan tutkimusaineiston hankintaa, arvioidaan ja esitellään haastattelua aineistonkeruumenetelmänä sekä esitellään tutkimuskohteet. Luvun lopussa seuraa tutkimusaineiston analyysi, jossa esitellään ja perustellaan tutkimuksen analysoinnissa käytettyjä menetelmiä ja luokitteluja.

Tutkielman neljännessä luvussa esitellään tutkimusaineiston analyysiin pohjautuvan empiirisen tutkimuksen tulokset. Luvun alussa esitetään tutkimuksen ensimmäisen tason analyysin tulokset, jotka käsittelevät aineiston sisällöllisiä tuloksia. Ensimmäisen tason analyysiin kuuluvat aiheet henkilöstöjohtamisen kokonaisuudesta, strategisuudesta ja kehitystarpeista sekä toisessa alaluvussa henkilöstökäytäntöjen strategisuuteen liittyvät havainnot, jotka esitellään saman rakenteen avulla kuin aiheita käsiteltiin tutkimuskirjallisuuden osuudessa, toisessa luvussa. Neljännen luvun lopussa käsitellään tutkimuksen toisen tason analyysin tuloksia, joita ovat toimitusjohtajien merkittävimmät strategiapuheet sekä merkitysten luominen koskien pk-yrityksissä henkilöstöjohtamisen strategisuutta.

Viimeinen eli viides luku kerää yhteen tutkielman merkittävimmät tulokset sekä johtopäätökset. Luvun alussa tehdään yhteenveto tuloksista ja esitetään tärkeimmät löydökset. Tässä kohtaa annetaan vastauksia tutkimuksen alussa esitetyille tutkimuskysymyksille, joista kahteen ensimmäiseen pyritään löytämään vastaukset tutkimuksen tutkimuskirjallisuudesta ja viimeisiin kysymyksiin empiirisen tutkimuksen tuloksista. Tämä tutkielman viimeinen luku jatkuu seuraavaksi tutkimuksen tulosten peilaamisella kirjallisuuteen löytäen niiden väliltä sekä yhtäläisyyksiä että eroavaisuuksia. Sen lisäksi, että tässä luvussa tehdään tulosten pohdintaa aiemman tutkimuskirjallisuuden valossa, tämän tutkimuksen valossa halutaan antaa myös näkemyksiä ja suosituksia pk-yritysten henkilöstöjohtamisen kehittämiseen. Tämän jälkeen seuraa tutkimuksen laadun ja yleistettävyyden arviointi. Aivan tutkielman lopussa käännetään katseet tulevaan ja pohditaan jatkotutkimusaiheita tämän tutkimuksen pohjalta.

2. HENKILÖSTÖJOHTAMISEN STRATEGISUUS PK-YRITYKSESSÄ

Tässä kirjallisuus- ja teoriaosuudessa syvennyttään henkilöstöjohtamisen kokonaisuuden hahmottamiseen, strategisen henkilöstöjohtamiseen ja yrityksen suorituskykyä parantaviin henkilöstökäytäntöihin. Tutkielman tutkimuskohteena on henkilöstöjohtamisen strategisuus pienissä ja keskisuurissa yrityksissä. Tutkielmassa tutkitaan henkilöstöjohtamisen merkitystä yrityksen menestymistekijänä, henkilöstöjohtamisen strategisuutta ja strategisen henkilöstöjohtamisen toteutumista ja haasteita sekä toimitusjohtajien roolia pk-yrityksissä.

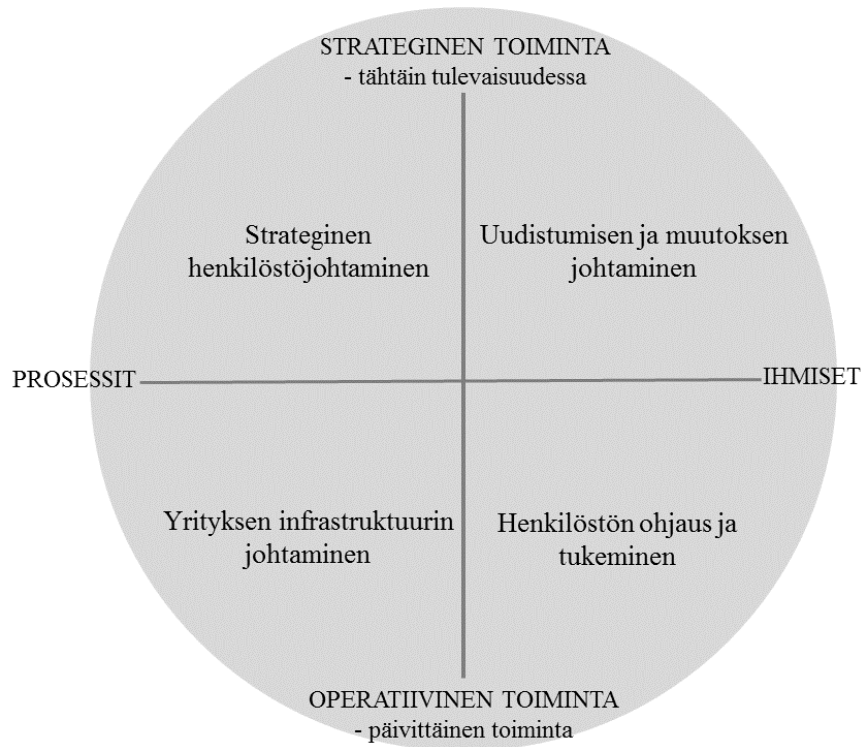
2.1. Henkilöstöjohtamisen merkitys yrityksen menestymisessä

Henkilöstöjohtaminen nähdään yrityksen menestystekijänä (Posthuma 2013; Darwish ym. 2013; Sparrow & Cooper 2014). Organisaatiossa työskentelevä henkilöstö on toiminnan kivijalka. Heistä riippuu pitkälti se, miten nopeasti, missä määrin ja millaisena organisaation perustehtävä ja kilpailustrategia toteutuvat. Henkilöstö vaikuttaa ja on ratkaisevassa asemassa yrityksen moneen liiketoimintaan liittyvään pyrkimykseen, kuten tehokkuuteen, laatuun, innovatiivisuuteen sekä joustavuuteen. (Viitala, 2014.) Organisaatioiden tulisi siis kyetä nähdä henkilöstö voimavarana siten, että organisaatioon palvelukseen houkutellaan haluamiaan henkilöitä, sitoutetaan henkilöt organisaatioon motivoimalla, kannustamalla sekä luomalla edellytyksiä onnistuneisiin työsuorituksiin, joista henkilöstöä palkitaan. Edellisten lisäksi henkilöstöjohtamisen tavoitteisiin ensisijaisesti kuuluu henkilöstön osaamisen kehittäminen ja työkyvyn ylläpitäminen. (Kauhanen 2007: 16.)

Henkilöstövoimavarojen johtaminen viittaa yrityksen kaikkiin toimintoihin, joita tarvitaan tarvittavan osaamisen varmistamiseen, henkilöstön hyvinvoinnin ja motivaation ylläpitoon. Henkilöstövoimavarojen johtaminen nähdään yhtenä johtamisen alueena, jota voidaan johtaa kokonaisuutena. (Viitala, 2013.)

Yritysten henkilöstöjohtamisen osastot tai toiminnot koetaan liian usein hallinnollisina funktioina, joissa ei riittävästi keskitytä yrityksen toiminnan kannalta keskeisiin haasteisiin, joihin kuuluu asioita aina tuottavuuden kehittämisestä, laadun parantamiseen, muutosten läpivientiin, liiketoimintastrategioiden kehittämiseen tai organisaation kykyyn toteuttaa strategioita ja tavoitteita (Boudreau & Lawler 2014).

Ulrich (1997) jakaa henkilöstöjohtamisen päätehtävät ja roolit neljään alueeseen aikajänteen ja toiminnan kohteen perusteella, kuten oheisessa kuviossa esitetään (ks. kuvio 2). Aikajänne vaihtelee lyhyen tähtäimen operatiivisesta tarkkailusta aina pitkän aikavälin strategiseen tarkasteluun. Neljä henkilöstöjohtamisen keskeistä roolia ovat Dave Ulrichin (1997) tutkimuksen mukaan strateginen henkilöstöjohtaminen, yrityksen infrastruktuurin johtaminen, henkilöstön ohjaus ja tukeminen sekä uudistaminen (muun muassa esimiestyö, henkilöstötoiminnot, -prosessit ja -käytännöt) ja muutoksen johtaminen. Kahdessa ensimmäisessä roolissa toiminnan kohteena ovat prosessit, kun taas kahdessa jälkimmäisessä roolissa ihmiset ovat toiminnan kohteina. Roolien jako aikajänteen perusteella on tehty siten, että ne henkilöstöjohtamiseen liittyvät tehtävät ja roolit, jotka liittyvät strategiseen henkilöstöjohtamiseen, uudistamiseen ja muutoksen johtamiseen ovat strategista toimintaa, jolloin toiminnan tähtäin on tulevaisuudessa. Vastaavasti työsuhdeasioiden hoitamiseen liittyvät tehtävät henkilöstöä ohjatessa ja tukiessa sekä yrityksen infrastruktuurin johtaminen ovat operatiivista eli päivittäistä toimintaa yrityksissä.(Ulrich 1997; Viitala 2014.)



Kuvio 2. Henkilöstöjohtamisen tehtävät (Ulrich 1997).

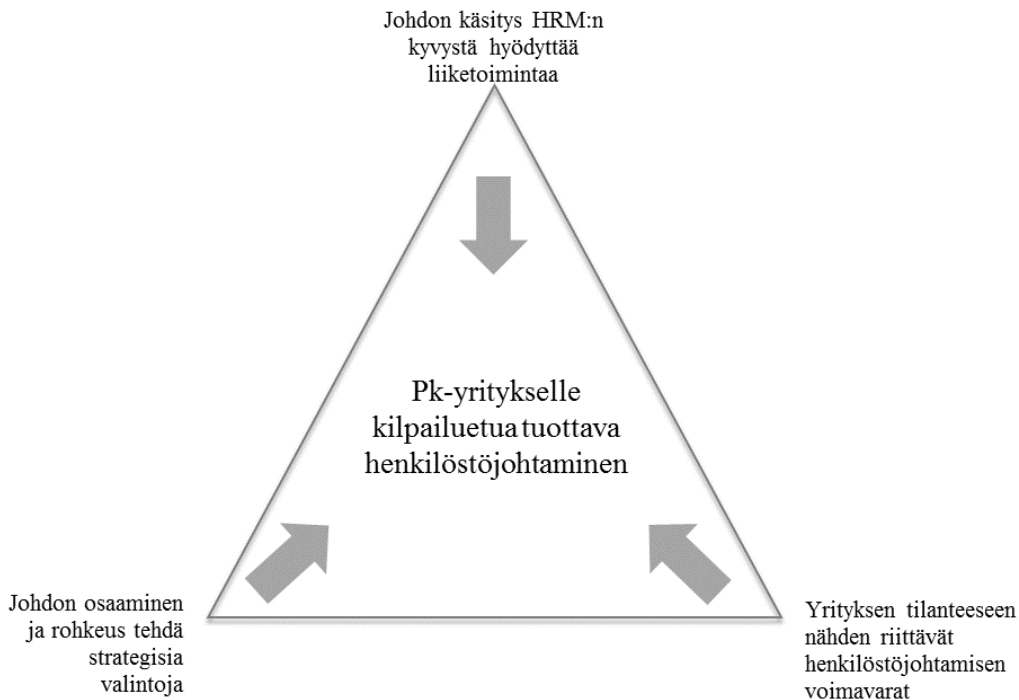
Huomioitaessa henkilöstöjohtamista pienissä ja keskisuurissa yrityksissä on saatu selville, että hyvällä henkilöstövoimavarojen johtamisella eli HRM-käytännöillä (Human Resource Management) on vaikutuksia perheyrityksessä innovatiivisiin kyvykkyyksiin sekä toimintoihin (Fahd-Sreih 2018). Tutkimukset ovat osoittaneet, että henkilöstöjohtamisen käytäntöjen toimiva ja tehokas käyttö perheyrityksessä on positiivisessa yhteydessä yrityksen menestyksen kanssa. Samaisessa tutkimuksessa korostui myös toimivien HR-käytäntöjen yhteys yrityksen saamaan kilpailuetuun markkinoilla. (Astrachan & Kolenko 1994.)

Mitä tulee henkilöstöjohtamisen, liiketoiminnan strategian ja yrityksen toiminnan välisiin suhteisiin pk-yrityksissä, voidaan mainita kolme keskeistä huomiota. Ensinnäkin henkilöstöjohtamisen keinoin pyritään yrityksen houkuttelevan, kehittävän ja ylläpitävän inhimillisiä resursseja. Monille pienille yrityksille juurikin henkilöresurssit ovat ratkaiseva kilpailuedun ydin. Toisekseen modernien johtamismallien hyödyntäminen ja toteuttaminen riippuvat suurilta osin HRM-tekijöistä yrityksessä. Tällaisten

lähestymistapojen toteuttaminen on yritykselle strateginen valinta, joka puolestaan johtaa strategisen henkilöstöjohtamisen tarpeeseen. Henkilöstöjohtamisen ja strategian välinen jatkuva vuoropuhelu edellyttää henkilöstöjohtamisen resurssia ja käytäntöjä osallistumaan kumppanina täysipainotteisimmin strategiseen päätöksentekoon ja kehittämiseen. (Brand & Bax 2002.) Viitala (2014) korostaa samaa todetessaan, että henkilöstöjohtamisen tulee olla johdonmukaista liiketoimintastrategiaan nähden. Sen täytyy olla myös ehyt kokonaisuus, jolloin eri HR-toiminnot, kuten rekrytointi, kehittäminen, arviointi, palkitseminen, työn ja toimintojen suunnittelu, osallistaminen sekä työturvallisuuden tulee olla sopusoinnussa keskenään.

Henkilöstöjohtaminen voi tuottaa pk-yritykselle kilpailuetua mikäli kuvion 3 mukaisesti kolme seikkaa toteutuvat samanaikaisesti. Kolmion kärkenä on pk-yrityksen strategisen henkilöstön välttämätön reunaehto: johdon käsitys henkilöstöjohtamisen kyvystä vaikuttaa merkittävästi yrityksen liiketoimintaan. Pelkkä *henkilöstömyönteinen johtamisfilosofia* ei riitä, vaan yrityksen johto tarvitsee myös käsityksiä siitä, mistä osista henkilöstöjohtamisen kokonaisuus muodostuu ja millaiset ovat henkilöstöjohtamiseen liittyvät taloudelliset näkökulmat. (Luoma, Heilmann & Uotila 2017: 19-20.)

Kuten oheinen kuvio 3 havainnollistaa, johdolla tulee olla myös osaamista ja rohkeutta luoda strategisia, joka sisältää pk-yrityksen toimintaan sopivia valintoja. Tärkeää olisi huomioida strategiaa laadittaessa strategian laatu ja henkilöstön toiminta sekä osaaminen. Kolmion kolmas kulma korostaa yrityksen riittävien henkilöstöjohtamisen voimavarojen turvaamista. Riittävä henkilöstöjohtamisen voimavarojen määrä riippuu yrityksen silloisesta tilanteesta. (Luoma ym. 2017:19-21.)



Kuvio 3. Henkilöstöjohtamisella kilpailukykyä –edellytykset pk-yritykselle (mukaiillen Luoma, Heilmann & Uotila 2017: 20).

Henkilöstöjohtamisen tehtäväkentällä onnistutaan, kun henkilöstöratkaisujen avulla on mahdollistettu yrityksen strategian mukainen toiminta ja liiketoiminnan tavoitteiden saavuttaminen sekä henkilöstö on vastannut sekä määrällisesti että laadullisesti toiminnan tarpeita ja lisäksi mahdollistanut yrityksen kehittymisen. Sen lisäksi, että henkilöstöjohtamisen onnistumista voidaan arvioida tavoitteiden saavuttamisilla ja taloudellisilla luvuilla, tulee ottaa huomioon myös henkilöstön työssä kokema mielekkyys, tavoitteiden saavuttamisen mahdollisuus, riittävä, suoritusta tukeva osaaminen ja palkkioiden oikeudenmukaisuus sekä hyvä työilmapiiri. (Viitala 2014.)

2.2. Henkilöstöjohtamisen strategisuus

Strategiaa on joka puolella ja yritystoiminnoissa se on saattanut vaikuttaa pisimpään. Yrityksillä on olemassa lukuisia erilaisia strategioita eri liiketoimintoihin aina markkinointistrategiasta tuotantostrategiaan. (Juuti & Luoma 2009: 25.)

Henkilöstöjohtamiseen liittyvät keskustelut ovat 1990-luvulta lähtien muuttuneet myös selvemmin strategisempaan suuntaan ja rooliin (Viitala 2014). Strategia liittyy vahvasti yrityksen johdon työhön, mutta se ei missään nimessä ole pelkästään johdon yksinoikeus taikka rasite. Strategia on organisaation pitkän tähtäyksen suunta ja menestyksen resepti. Tämän lisäksi strategia nähdään myös tapana, jolla organisaatio hyödyntää resurssejaan muuttuvassa toimintaympäristössä. Strategia on siis tärkeää niin organisaation toiminnan, menestymisen kuin resurssien käytönkin suhteen, mutta se on myös olennaisilta osin tapa, jolla organisaatio täyttää ja vastaa markkinoiden ja sidosryhmien odotuksiin. Strategialle annetaan suuria merkityksiä luonnehdittaessa sitä *ainutlaatuisuuden, kilpailuedun ja ylivoimaisuuden lähteenä*. (Juuti & Luoma 2009: 25-26.)

Niin kansallisella kuin kansainvälisellä tasolla tarkasteltuna suurin osa organisaatioista pitää strategian suunnitteluun ja toteutukseen käytettyä aikaa ja rahaa toimintansa kannalta hyödyllisenä sekä välttämättömänä. On huomattu, että strategialla on väliä ja merkitystä. Johtamistutkija Henry Mintzberg (1987) näkee strategian olemassaololle monia syitä. Ensinnäkin strategia antaa organisaatiolle suunnan. Strategia voidaan Mintzbergin (1987) mukaan nähdä organisaation johtotähtenä, joka vie organisaatiota kohti sen tavoitteita, vaikka lähtötilanne olisi huonompi kuin kilpailijoilla. Toiseksi organisaation tekemisille tarvitaan strategiaa kohdistamaan ja yhtenäistämään niitä. Kun strategiaan suhtaudutaan organisaatiossa riittävän vakavasti, se parhaimmillaan yhdistää samassa organisaatiossa toimivia. Ilman strategiaa organisaatio voisi olla vain joukko yksilöitä, joista kukin tekisi omia asioitaan. Kolmantena strategian olemassaolon perusteluna on se, että strategia määrittelee organisaatiota sekä rakentaa sille identiteettiä. Neljänneksi strategia on olemassa siksi, että organisaation toiminta olisi johdonmukaista. Se nähdään myös vastauksena ihmisten tarpeisiin tulla johdetuiksi. (Juuti & Luoma 2006: 26-27.)

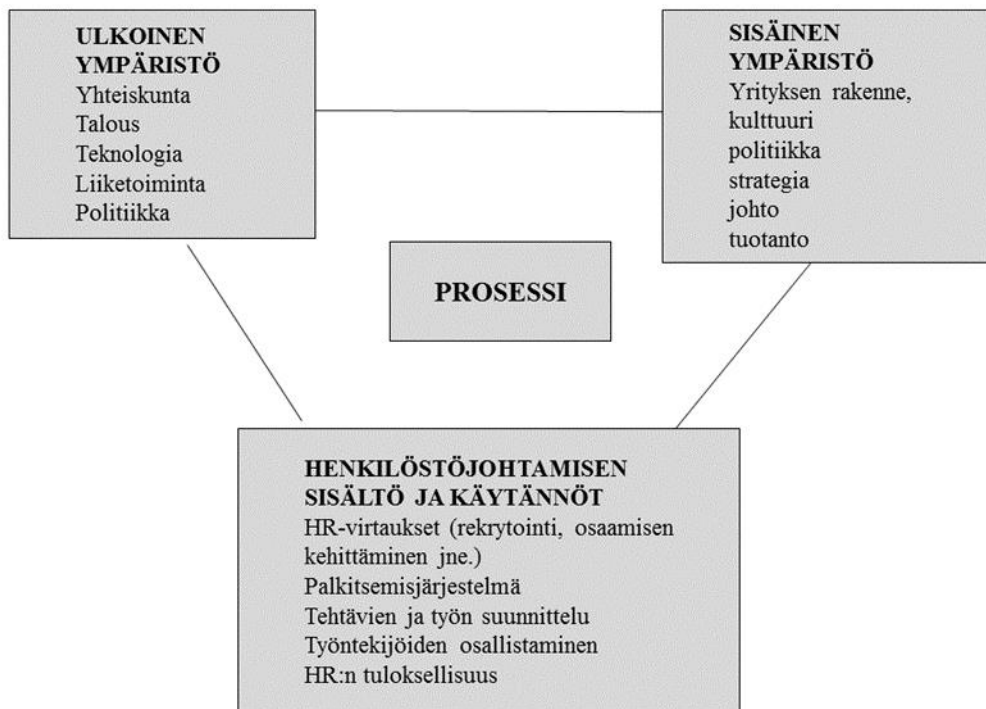
Yrityksen strategian muotoutumiseen liittyy ensinnäkin yrityksen voimakas riippuvuus olemassa oleviin resursseihin ja ennen kaikkea osaamisiin sekä toisekseen ne ehdot, joita yrityksen toimiala ja markkinat sanelevat (Viitala 2008: 71). Liiketoimintaa koskevassa strategia-ajattelussa on vähitellen vahvistunut resurssiperustainen lähestymistapa eli ajatus siitä, että yrityksen kilpailukyky on sitä vahvempaa, mitä vaikeammin kopioitavaa

ja harvinaisempaa kyvykkyyttä ja osaamista se kykenee luomaan liiketoimintansa perustaksi. Resurssiperustaista ajattelutapaa pidetään strategia-ajattelun yhtenä näkyvänä valtavirtana. Jo 50-luvulla tutkijat Selznick (1958) ja Penrose (1959) painottivat, että yrityksen menestys on pitkälti kiinni sen käytössä olevista voimavaroista, kuten henkilöstön osaamisista ja kokemuksista. (Viitala 2014.)

Henkilöstövoimavarojen johtamista ohjaavat parhaillaan liiketoimintastrategia ja sen taustalla olevat päämäärät ja tavoitteet (Kauhanen 2010: 22-23). Strateginen henkilöstövoimavarojen johtaminen on kuitenkin käytännössä mahdollista vasta, kun yrityksellä on näkemys liiketoimintastrategiastaan. Liiketoimintastrategia asettaa reunaehdoja ja vaatimuksia henkilöstövoimavarojen johtamiselle. Yhtäläillä on luonnollista, että olemassa olevat henkilöstövoimavarat vaikuttavat strategisten valintojen tekemiseen. Vaikka henkilöstöjohtamisen rooli perustuu ja on vahvasti sidoksissa taustalla olevaan yritysstrategiaan, on välttämätöntä, että myös organisaation johto ymmärtää yrityksessä henkilöstöjohtamisen strategisen roolin (Becker & Huselid 1999). Ei ole siis yksiselitteistä, että selkeän liiketoimintastrategian kautta yrityksessä nähtäisiin henkilöstövoimavarat aidosti strategisessa valossa. Henkilöstöjohtamisen strateginen rooli tarvitsee siis panostusta ja ajattelutapojen muutosta. (Viitala 2014.)

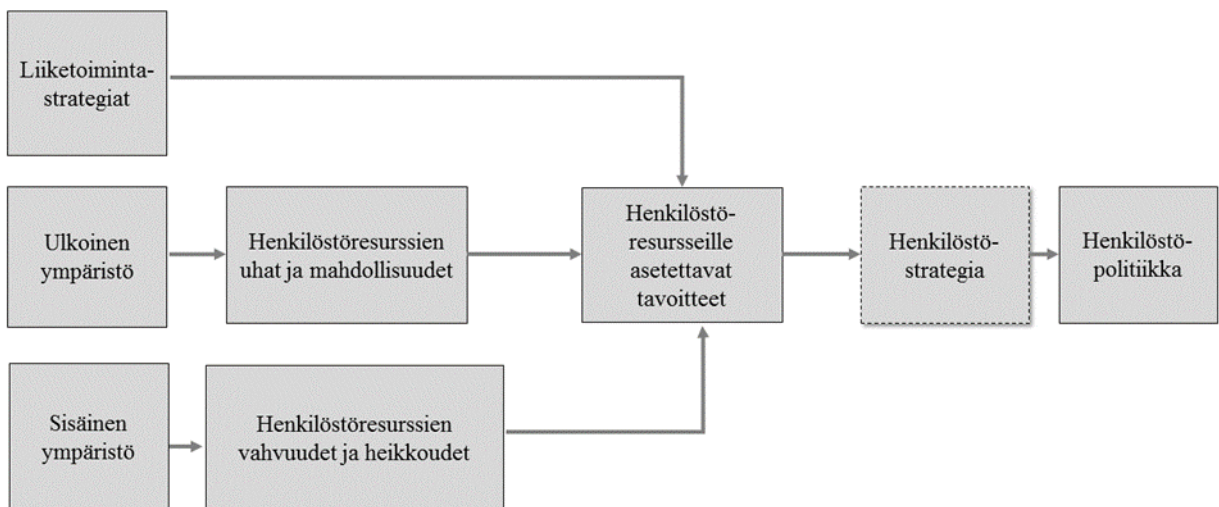
Becker ja Huselid (1999) ovat selvittäneet strategisen henkilöstöjohtamisen tilaa viidessä yrityksessä. He saivat tutkimuksessaan jäseneltyä henkilöstöjohtamisen lisäarvon tuottamisen kolmeen teemaan. Ensimmäisen mukaan henkilöstöjohtamisen tuottaman lisäarvon perustana on yrityksen strategia, joka on toteutuakseen riippuvainen yrityksen ihmisistä kilpailukyvyn lähteinä sekä johtamisen kulttuurista, joka tukee tätä uskomusta. Toisekseen HR-toiminta on tuottavaa, kun se tuottaa erinomaisella operatiivisella tasolla palveluitaan yrityksen yksittäisille työntekijöille sekä johtajille – mahdollisimman matalin kustannuksin. Kolmantena lisäarvoa tuottava henkilöstötoiminto edellyttää henkilöstöjohtajia, jotka ymmärtävät liiketoimintaongelmien vaikutukset inhimilliseen pääomaan eli henkilöstöön ja voivat käyttää tai kehittää HR-työkaluja näiden ongelmien ratkaisemiseksi. (Becker & Huselid 1999.)

Strategisen henkilöstöjohtamisen malli kuvataan oheisessa kuviossa (ks. kuvio 4) Sparrowin ja Pettigrewn (1988) teorian mukaisesti kehään, jossa prosessin ympärillä ovat yrityksen ulkoinen ympäristö, sisäinen ympäristö sekä henkilöstöjohtamisen sisältö käytäntöineen ja tavoitteineen. Liiketoimintastrategiaan ja lopulta henkilöstöstrategiaan vaikuttavat täten sisäinen ympäristö henkilöstöresurssien vahvuksineen ja heikkouksineen sekä ulkoinen ympäristö henkilöstöresurssien uhkineen ja mahdollisuksineen (Kauhanen 2010: 22-23). Mallin mukaan ulkoiseen ympäristöön kuuluu muun muassa yhteiskunnan muutokset ja kehitys, taloustilanne, teknologian kehittyminen ja poliittiset tapahtumat. Sisäiseen ympäristöön nimetään muiden muassa yrityksen rakenne, kulttuuri, strategia ja johto. Henkilöstöjohtaminen sisältää puolestaan käytäntöjä, kuten rekrytointi, osaamisen kehittäminen ja palkitsemisjärjestelmät. (Sparrow & Pettigrew 1988.)



Kuvio 4. Strategisen henkilöstöjohtamisen malli (mukaihen: Sparrow & Pettigrew 1988).

Henkilöstövoimavarojen strateginen suunnittelu pohjautuu puolestaan prosessiin, jota havainnollistetaan seuraavassa kuviossa (ks. kuvio 5). Henkilöstövoimavarojen strategisen suunnittelun avulla voidaan määritellä henkilöstölle asetettavat tavoitteet ja kehittää henkilöstöstrategiaa tavoitteiden saavuttamiseksi. Edellä mainittujen lisäksi strategiseen suunnitteluun kuuluu henkilöstöpolitiikan laadinta henkilöstövoimavarojen johtamisen eri osa-alueille. Henkilöstöstrategian merkitys on siinä, että se täydentää liiketoimintastrategiaa huolehtien, että henkilöstövoimavarojen osalta liiketoimintastrategialle on olemassa onnistumisen edellytykset. Henkilöstöstrategialla otetaan kantaa tarvittavaan henkilöstön määrään, rakenteeseen ja osaamiseen muutamien vuosien aikajänteellä sekä siihen, miten ne aiotaan varmistaa. Parhaimmillaan henkilöstöstrategia edesauttaa yritystä ennakoimaan tulevia henkilöstötarpeita niin määrän kuin laadunkin puitteissa. (Viitala 2014; Kauhanen 2010: 22; Vanhala ym. 2002:320.)



Kuvio 5. Henkilöstövoimavarojen strategisen suunnittelun malli (mukaillen: Vanhala, Laukkanen & Koskinen 2002: 320; Kauhanen 2010: 22).

Strategisen henkilöstöjohtamisen käytäntöjen myönteiset vaikutukset koskettavat muun muassa henkilöstön vaihtuvuutta ja yrityksen taloudellista suorituskykyä (Ulrich 1997 b; Darwish ym. 2013). Työntekijöiden vaihtuvuuden vähenemiselle on vahva myönteinen

vaikutus rekrytointien, osaamisen kehittämisen ja sisäisten urapolkujen luomisella. Työntekijöiden vähentynyt vaihtuvuus puolestaan vaikuttaa positiivisesti yrityksen liiketalouteen. Yhtä lailla tutkimukset osoittavat, että aktiivinen osaamisen kehittäminen ja koulutusten tarjoaminen henkilöstölle vaikuttaa työntekijöiden vaihtuvuuden vähenemiseen vuosittain. (Darwish ym. 2013.)

2.3. Henkilöstöjohtamisen prosessit ja käytännöt

Liiketoimintaympäristöissä tapahtuvat muutokset ovat usein nopeita ja ennalta arvaamattomia, mikä korostaa organisaatioiden tarvetta kehittää prosessejaan ja käytäntöjään entisestään. Käytänteitä tulee kehittää siten, että ne tukisivat organisaation kykyä vastata ja reagoida ympäristön muutoksiin ketterästi. Sitä kehitystyön ja muutoksiin ennakkoinnin olisi ylettävä henkilöstöjohtamiseen liittyviin prosesseihin ja käytäntöihin asti. (Sparrow & Cooper 2014.) Siinä missä liiketoimintaa on alettu johtaa prosessimaisesti, henkilöstötoimintoja on ryhdytty myös tarkastelemaan prosesseina yksittäisten toimintojen tai toimenpiteiden sijaan. Olennaista prosessitarkasteluun siirtymisessä on se, että henkilöstöjohtamisen prosessit hahmotetaan liiketoiminnan ydinprosessin tukitoimintoina ja niitä tarkastellaan ajallisesti pitkäaikaisina toimintoketjuina, joissa eri vaiheiden yhteensopivuutta sekä liittymäkohtia kehitetään jatkuvasti. (Viitala 2014.)

Yhä useammat henkilöstöjohtamisen tutkijat ja ammattilaiset ovat havainneet, että organisaation suorituskykyä parantavat merkittävästi sellaiset henkilöstökäytännöt, jotka hyödyntävät inhimillistä pääomaa hankkimalla, kehittämällä ja motivoimalla parhaita lahjakkuuksia (Posthuma, Champion, Masinova & Champion 2013). Tutkimukset ovat nimenneet parhaiksi henkilöstökäytänteiksi (ns. *best practices*) muun muassa rekrytointin, osaamisen kehittämisen, palkitsemisen, henkilöstön osallistamisen, viestinnän, työtehtävien joustavuuden, tehtävillä kehittämisen, urasuunnittelun, aloitejärjestelmän ja suorituksen arvioinnin. Oikeilla ja oikein käytetyillä henkilöstökäytännöillä on todistettu olevan lukuisia positiivisia vaikutuksia yritykselle. (Posthuma ym. 2013.)

Henkilöstökäytäntöjen tehokkaalla soveltamisella on huomattu olevan vaikutuksia yrityksen tuloksellisuuden paranemiseen (Posthuma ym. 2013). Siinä missä henkilöstöjohtamisen käytänteillä voidaan saavuttaa parempaa tuloksellisuutta yrityksessä, niin henkilöstökäytännöt vaikuttavat positiivisella tavalla myös henkilöstövoimavarojen joustavuuteen. Joustava henkilöstövoimavarojen käyttö on avainasemassa, kun yritykset kohtaavat kilpailutilanteita toimintaympäristössään yhä enemmän ja enemmän. (Beltrán-Martín ja Roca-Puig 2013.)

Henkilöstökäytäntöjen etuja ovat myös henkilöstön parantunut suorituskyky, jonka kautta tuottavuus voi lisääntyä, joka johtaa taas tehokkaampaan johdon päätöksentekoon. Johdon tehokkuuden näyttäytyminen organisaatiolle puolestaan lisää henkilöstön ja työnantajan välille harmoniaa sekä mahdollisuuden palautekulttuurille, joka tukee tasa-arvoisuutta ja osallistamista organisaatiossa. (Wiesner & Innes 2010.) Henkilöstöjohtamisen käytännöillä on merkittävä rooli niin ikään työntekijöiden osaamisen ja käyttäytymisen kehittämisessä (Beltrán-Martín ja Roca-Puig 2013).

Yrityksen suorituskykyä lisäävien ja työntekijöiden kyvykkyyttä, sitoutumista ja tuotteliaisuutta parantavien henkilöstökäytänteiden kohdalla puhutaan tuloshakuisista henkilöstökäytänteistä eli toisin sanoen HPWP-käytänteistä (High Performance Work Practices). Posthuma ym. (2013) luokittelee tutkimuksessaan kuusikymmentäyksi HR-käytäntöä yhdeksään eri kategoriaan ja arvioi luokittelujen hyödyllisyyttä. Useat tutkimukset ovat todistaneet, että yrityksissä, joissa omaksutaan nämä ”huippusuoriutumisen työkalut” eli toisin sanoen tuloshakuiset henkilöstökäytänteet (HPWP), paranee yrityksen sekä operatiivinen että taloudellinen suoriutuminen. (Posthuma ym. 2013.) Tuloshakuisilla henkilöstökäytänteillä oletetaan lisäävän työntekijöiden motivaatiota ja suorituskykyä, mikä johtaa siihen, että motivoituneet ja paremmin toimivat työntekijät parantavat yrityksen suorituskykyä (Den Hartog, Boon, Verbug & Croon 2013).

Taulukko 2. Suoritustasoa nostavat HRM-käytännöt (mukaiillen: Posthuma ym. 2013).

Suoritustasoa nostavat HRM-käytännöt
Palkitseminen ja kompensatio
Työn ja työtehtävien suunnittelu
Koulutus ja kehittäminen
Rekrytointi ja henkilöstövalinnat
Työsuhdeasiat
Viestintä
Suorituksen johtaminen ja arviointi
Ylennykset, urakehitys ja urasuunnittelu
Henkilöstön vaihtuvuus ja sitouttaminen

Tässä tutkimuksessa pk-yritysten henkilöstöjohtamisen strategisuutta tutkitaan kuuden henkilöstökäytännön valossa, jotka ovat lueteltu oheisessa taulukossa (ks. taulukko2.). Tutkimukseen valitut henkilöstökäytännöt: resursointi, osaamisen kehittäminen ja perehdyttäminen, suorituksen johtaminen ja palkitseminen sekä viestintä ja osallistaminen, ovat valikoituneet Posthuman ym. (2013) tekemää luokittelua mukaiillen. Tässä tutkimuksessa merkittävien henkilöstökäytäntöjen joukossa ovat työhyvinvointi ja esimiestyön johtaminen, jotka ovat Hermes-tutkimuksen raportin valossa saaneet selvää vahvistusta sille, että niiden pitää olla mukana hr-käytännöissä tutkittaessa pk-yrityksien henkilöstöjohtamisen strategisuutta (Viitala, Kultalahti & Kantola 2016). Seuraavissa alaluvuissa esitellään nämä kuusi henkilöstökäytäntöä yksitellen kirjallisuuden valossa sekä kunkin alaluvun lopussa henkilöstöjohtamisen strategisuuden näkökulmassa.

2.3.1. Resursointi

Resursointiin eli toisin sanoen rekrytointiin, josta käytetään myös nimitystä henkilöstöhankinta, sisältyy kaikki ne toimenpiteet, joiden avulla paikannetaan ja kartoitetaan työnhakijoita, rekrytoidaan sekä lopulta valitaan yritykseen sen tarvitsemat

henkilöt. Se on yritykselle usein kauaskantoinen ja merkittävä päätös sekä taloudellisesti iso investointi. Rekrytointi vaikuttaa aina tavalla tai toisella yrityksen sisäisen tai ulkoisen palvelun laatuun, toiminnan sujuvuuteen ja tehokkuuteen. (Posthuma ym. 2013; Viitala 2014; Kauhanen 2010: 70). Resursointiin eli rekrytointiin liittyvä alue on yritykselle todella tärkeää, koska sillä voidaan saada aikaan merkittäviä positiivisia tuloksia, kuten kannattavuuden parantumista ja työn tuottavuuden edistymistä (Michie & Sheeman 2005; Posthuma ym. 2013). Rekrytoinnin seurauksena - inhimillisen pääoman lisääntyessä - yrityksessä saavutetaan myös usein yleisesti parempi suorituskyky (Takeuchi, Lepak, Wang & Takeuchi 2007; Posthuma ym. 2013).

Rekrytointi kuuluu Posthuman ym. (2013) mukaan yrityksen suorituskykyä parantaviin henkilöstökäytäntöihin, joihin lukeutuu rekrytoinnin osalta muun muassa innovatiiviset rekrytointikäytännöt ja täsmälliset ja harkitut sekä yrityksen strategiaan perustuvat valintakriteerit. Pk-yritysten rekrytointi- ja valintaprosessien kohdalla on tutkittu, osoittavatko nämä prosessit pk-yrityksessä strategista sopivuutta ja toisekseen tutkittaessa laajemmin, onko rekrytointiprosesseissa pk-yrityksille rakennetta, innovatiivisuutta ja joustavuutta. (Abraham, Kaliannan, Mohan & Thomas 2015.) Rekrytoinnin rooli yhtenä henkilöstökäytäntönä, joka yhdistää yrityksen ja henkilöstöstrategian, voi olla yrityksen henkilöstöjohtajalle tai henkilöstöjohtamisen asioista vastaavalle henkilölle epäselvää, vaikka strateginen henkilöstöjohtaminen olisi yrityksessä muuten huomioitu (Abraham ym. 2015).

Resursoinnin strateginen näkökulma liittyy henkilöstövoimavarojen suunnitteluun. Kauhanen (2010: 62, 70-71) tähdentää, että henkilöstöhankinta perustuu vuosisuunnittelun yhteydessä laadittavaan henkilöstösuunnitelmaan. Henkilöstösuunnitelmassa tarkastellaan ja arvioidaan organisaation näkökulmasta työvoiman kysyntää ja tarjontaa. Henkilöstösuunnittelua voidaan pitää merkittävässä roolissa myös siinä, että organisaatio tähtää tehokkuuteen ja menestykseen, kun sen palveluksessa ovat oikeat henkilöt oikeissa tehtävissä ja oikeaan aikaan sekä oikealla palkkatasolla. Henkilöstösuunnittelun avulla organisaation tulisi tuottaa ennusteita siitä, millainen on ulkoinen työvoiman tarjonta, työvoiman tarve yksiköittäin ja alueittain sekä sisäisen työvoiman tarjonta. (Kauhanen 2010: 62-64.)

2.3.2. Osaamisen kehittäminen

Yritysten tehtävänä on tarjota henkilöstölleen mahdollisuuksia oman osaamisensa kehittämiseen (Ulrich 1997). Osaamisen kehittämisen kategoriaan kuuluvat tehtävät, joiden avulla koulutetaan ja perehdytetään työntekijöiden osaamista, jota he tarvitsevat nykyisissä ja tulevaisuuden työtehtävissä. Osaamisen kehittäminen on tärkeä henkilöstökäytäntö, sillä se on suorassa yhteydessä organisaation toiminnalliseen kykyyn (Truss 2001). Suorituskykyä nostattaviin henkilöstökäytäntöihin kuuluva osaamisen kehittäminen sisältää monipuolista ja yrityksen toimintaan perustuvaa koulutusta. (Posthuma ym. 2013.)

Osaamisen johtaminen vastaa siitä, minkälaisen osaamisen varassa yritys pyrkii etenemään kohti strategian mukaisia tavoitteitaan ja kilpailukyvyyn saavuttamista. Strategisesta osaamisesta voidaan puhua, kun kyse on valitun kilpailustrategian toteutumiseksi elintärkeästä osaamisesta. Osaamisen johtamisen lähtökohtina ovat siis yrityksen toiminnan suuntaviivat kaikilla sen organisaatiotasolla. Yrityksen missio, visio ja strategia johdattelevat osaamisen johtamisen suuntaa pidemmälle tulevaisuuteen. Osaamisen kehittäminen on yhä merkittävämmässä roolissa, kun markkinoilla kilpaillaan tuotteiden paremmuuden tai markkinaosuuksien lisäksi organisaation osaamisesta, muutoskyvykkyydestä sekä kehitysnopeudesta. Kokonaisvaltaisen strategiatyön kannalta osaamisen ja kilpailustrategian välisen yhteyden ymmärtäminen on tärkeää. (Viitala 2008: 61-67.)

Tutkimuksessa, jossa tutkittiin pk-yritysten kestävä kasvun kehitystä ja osaamisen johtamisen välistä yhteyttä huomattiin, että niissä yrityksissä, joissa toteutettiin suunnitelmallisesti ja tietoisesti osaamisen johtamisen prosesseja, yrityksen pitkän aikavälin kasvu näytti olevan kestävä. Pk-yrityksillä oli tutkimuksen mukaan tietoisuus osaamisen johtamisesta melko hyvällä tolalla. Huomionarvoisena voidaan kuitenkin pitää sitä, että kokonaisvaltainen ja strateginen lähestymistapa osaamiseen sekä aineettomiin kilpailutekijöihin ovat keskiössä, kun yritys haluaa hyödyntää markkinoillaan kaiken potentiaalisuutensa. (Salojärvi, Furu & Sveiby 2005) Hyvä suorituskyky edellyttää

riittävää osaamista, tietoa tavoitteista, hyviä työolosuhteita ja välineitä, motivoivia kannusteita sekä fyysistä ja psyykkistä hyvinvointia. Dynaamisessa toimintaympäristössä yksilöiden suorituskyky on useimmiten kuitenkin kiinni enemmän osaamisesta kuin esimerkiksi siitä, että tavoitteet olisivat epäselvät. (Viitala 2008: 91).

Osaamisen kehittämisen strateginen merkitys yrityksessä korostuu sillä, että koko osaamisen kehittämis- ja johtamistoiminta kytetään yrityksen tulevaisuuden tavoitteisiin. Pelkästään se ei tee osaamisen johtamista strategista, että yrityksessä pidetään henkilöstön osaamista tärkeimpänä kilpailutekijänä ilman, että osaamista johdettaisiin systemaattisesti. (Salojärvi, Furu & Sveiby 2005.)

2.3.3. Suorituksen johtaminen ja palkitseminen

Suoritusta parantaviin henkilöstökäytänteihin kuuluu suorituksen johtaminen ja arviointi sekä palkitseminen, joita käsitellään tässä tutkielmassa samassa osiossa. Suorituksen johtamisen ja arvioinnin kategoriaan listataan Posthuman ym. (2013) mukaan kaikki sellaiset käytännöt, jotka käsittelevät, mittaavat ja parantavat yksilön sekä tiimin suoriutumista. Suorituksen johtamisen käytäntöön kuuluu suorituksen arviointi ja säännöllinen palaute, joka perustuu muun muassa tiimi- ja organisaatiotason tavoitteisiin. Suorituksen johtaminen on tärkeä osa-alue henkilöstöjohtamisen käytännöissä, koska sen avulla voidaan kohdistaa yksilön ja tiimin suoriutumista organisaation strategian mukaisesti. (Posthuma ym. 2013.)

Suorituksen johtamiseen liittyvää suorituksen arviointia tehdään kehityskeskusteluiden yhteydessä. Siinä missä kehityskeskustelut kuuluvat esimiesten tehtäväkenttään, ovat keskustelut työntekijöiden näkökulmasta tärkeitä tilaisuuksia ja mahdollisuuksia saada muun muassa palautetta omasta suoriutumisestaan ja tietoa yrityksen tulevaisuudesta sekä omista mahdollisuuksistaan yrityksessä. Kehityskeskusteluilla on lukuisia etuja, kuten se, että yrityksessä paranee tietämys henkilöstön osaamisesta ja kehittämistarpeista. Kehityskeskustelut voivat lisätä myös yrityksessä yhteisiin tavoitteisiin sitoutumista, tiedonkulkua ja yhteistyötä. (Viitala 2008: 361.)

Suorituksen arviointia ja kehityskeskusteluita seuraa suorituksen johtamiseen niin ikään kuuluva palkitseminen, joka kuuluu henkilöstövoimavarojen johtamisen keskeisempiin osa-alueisiin (Kauhanen 2010: 109-110). Palkitseminen on tutkimusten mukaan tärkeä osa-alue henkilöstöjohtamisessa, sillä se auttaa keskittämään työntekijöiden aktiivisuutta ja energiaa tuottaviin käyttäytymismalleihin (Posthuma ym. 2013). Kauhanen (2010: 109-110) korostaa palkitsemista myös yhtenä johtamisen välineenä, koska sen avulla voidaan tukea sekä organisaation menestymistä että kannustaa henkilöstöä parempiin suorituksiin.

Palkitsemiseen katsotaan kuuluvan mukaan sellaiset käytännöt, jotka käsittelevät niin suoraa kuin epäsuoraa palkitsemista, jota työntekijät työnantajaltaan saavat (Posthuma ym. 2013). Kokonaispalkitsemiseen kuuluu Kauhasen (2010: 116) mukaan aineettomat palkkiot ja taloudelliset palkkiot. Aineettomiin palkkioihin kuuluu urapalkkiot, joihin lukeutuu työ sinänsä, itsensä kehittäminen ja urakehitys sekä sosiaaliset palkkiot, joita ovat muun muassa statussymbolit, kiitokset ja tunnustukset, sosiaaliset kontaktit ja julkinen tunnustus. Taloudelliset palkitsemiskeinot puolestaan jaetaan suoriin ja epäsuoriin palkitsemiskeinoihin. Työstä saatava peruspalkka ja tulospalkkio tai henkilökohtainen lisä ovat suoraa palkitsemista. Epäsuoriin palkitsemiskeinoihin taas lukeutuu niin lakisäätteiset kuin vapaaehtoiset työnantajan maksamat vakuutukset tai edut, kuten puhelinetu. (Kauhanen 2010: 115-116; Posthuma 2013.)

Arvioidaan seuraavaksi suorituksen johtamisen strategisuutta. Suorituksen johtamiseen kuuluvan suorituksen arvioinnin katsotaan olevan yrityksissä lähestulkoon pakollista, sillä ilman palautetta on lähes mahdotonta muuttaa käyttäytymistä tai suoritusta. Suorituksen arviointia voidaan yrityksessä tehdä jo rekrytointivaiheessa. Suorituksen arviointiin liittyvät vahvasti palkitseminen sekä osaamisen kehittäminen. Suoritusarviointi kuuluu esimiestyöhön, jonka kautta taataan yritykseen entistä parempaa suoriutumista ja osaamista. (Helsilä 2009: 196-210.)

2.3.4. Työhyvinvointi

*"Jos haluat tietää, miten yritykselläsi meni eilen, katso tilinpäätöstä;
jos haluat tietää, miten yritykselläsi menee tänään, katso asiakkaitasi;*

*jos haluat tietää, miten yritykselläsi menee huomenna, katso
työntekijöitäsi."
(Ravistajat 2014.)*

Yrityksen kilpailukyvyyn ja tuloksellisuuden tärkeät elementit ovat henkilöstövoimavarojen johtaminen ja siihen kuuluvan työhyvinvoinnin merkityksen ymmärtäminen sekä kehittäminen. Edellä mainittu poiminta Ravistajat -kirjasta kuvaa yrityksen menestymistä eilen, tänään ja huomenna. Tulevaisuuden menestymisestä vastaa tämän sanoman mukaan työntekijöiden tyytyväisyys ja hyvinvointi, jotka ovat yrityksen menestymisen kannalta tärkeässä asemassa. Työhyvinvointi voidaan määritellä monipuolisin tavoin. Se voidaan määritellä tarkoittamaan turvallista, terveellistä ja tuottavaa työtä, jota tehdään hyvin johdetussa organisaatiossa, jossa työyhteisö ja työntekijät kokevat työnsä mielekkääksi ja palkitsevaksi sekä työ nähdään tukevan omaa elämänhallintaa (Työterveyslaitos 2018).

Asioita, jotka liittyvät työntekijöiden työhyvinvointiin ovat muun muassa johtaminen, palkitseminen, osaamisen kehittäminen, vastuullinen liiketoiminta, työn ja muun elämän yhteensovittaminen, työajat, tasa-arvo, työkyky ja työterveys sekä työturvallisuus. Työhyvinvointi tähtää työolojen kehittämisen, työn sisällön rikastuttamisen sekä töiden järjestämisen ja johtamisen kautta tulokseen, jossa huomioidaan niin yksilöt kuin organisaatio. (Kauhanen 2010: 200.) Työn luonteen muuttuessa on huomioitava myös erilaiset ja uudet haasteet työhyvinvoinnin edistämisessä. Yhä useammalle työ on muuttunut työajoiltaan ja suorituspaikoiltaan väljemmäksi – myös työnmuodot ovat ajansaatossa muuttuneet. Muuttunut työelämä vaikuttaa työn ja vapaa-ajan yhteensovittamiseen sekä yhtäläillä erottamiseen. Työ, jossa tarvitaan yhä vahvemmin itsensä johtamista, tuo omat haasteensa työhyvinvoinnista huolehtimiseen. Työelämässä tulee kokea yhä enemmän onnistumisia ja arvostuksen saamista niin esimiehiltä kuin työnjohdolta. (Hakanen 2005: 291-292.)

Työhyvinvoinnin rooli henkilöstöjohtamisen strategisena käytäntönä korostuu, kun työhyvinvointia koskevat tavoitteet ja lähtökohdat ovat merkittynä ja huomioituna henkilöstöstrategian yhteydessä, jota tulisi seurata säännöllisesti pitäen työhyvinvointia yrityksessä yhtenä prosessina yksittäisten projektien sijaan. (Vesterinen 2009: 269-278.)

2.3.5. Viestintä ja osallistaminen

Viestintään kuuluvat ne kanavat ja käytännöt, joiden avulla yrityksessä tiedonvaihto on mahdollista. Viestintä kuuluu merkittävien henkilöstökäytänteiden joukkoon, sillä sen on todettu olevan positiivisessa yhteydessä organisaation suoritukseen ja suorituskykyyn. Viestinnän ja tiedonjakamisen käytäntöjen avulla voidaan organisaatiossa vähentää epävarmuutta, selventää yrityksen tavoitteita ja auttaa yhdistämään työtä organisaatiostrategiaan. Yrityksen suorituskykyä parantava viestintäkäytäntö sisältää muodollisen tiedonvaihdon tavan, joka tarjoaa yrityksen työntekijöille tärkeää ja yritysstrategiaan liittyvää tietoa yrityksestä. (Posthuma ym. 2013.) Laadukas viestintä auttaa työntekijöitä ymmärtämään tehtävänsä ja sen, mitä heiltä odotetaan ja näkemään, mitä käytäntöjä ja toimintatapoja organisaatio tarjoaa sekä ymmärtämään syitä organisaation tekemille päätöksille ja menettelyille (Den Hartog ym. 2013; Gittel, Seidner & Wimbush 2010).

Esimiehet ja johtajat ovat usein ensisijaisesti vastuussa viestinnästä työntekijöiden kanssa koskien työntekijöiden työtä tai sitten organisaatiossa tapahtuvia asioita liittyen päätöksiin, menettelytapoihin, kulttuuriin tai toimintatapoihin. Johtajat ja esimiehet ovat myös organisaatiossa niitä, jotka ovat mukana henkilöstökäytänteiden suunnittelussa ja toteuttamisessa. Mikäli organisaation johto toteuttaa henkilöstökäytäntöjä eri lailla, se välittyy myös kommunikaatioon sekä lopulta myös siihen, millaiset käsitykset ja tiedot työntekijöillä on henkilöstökäytänteistä sekä toteutuvasta strategisesta henkilöstöjohtamisesta. (Den Hartog ym. 2013.)

2.3.6. Esimiestyön johtaminen

Suomalaisia pk-yrityksiä tarkastelevassa HERMES-tutkimushankkeessa korostetaan, että esimiestyöllä on henkilöstökäytäntöjen soveltamisessa ja laadun varmistamisessa suuri merkitys (Viitala 2016). Esimiestyön johtaminen nostetaan täten tarkasteluun tässäkin tutkimuksessa ja seuraavaksi selvitetään, mitä esimiestyö pitää sisällään, mitkä ovat sen suurimmat haasteet, millainen rooli sillä on henkilöstöjohtamisen kentässä ja millä tavoin esimiestyötä voitaisiin johtaa sekä kehittää strategisen henkilöstöjohtamisen mukaisesti.

Pk-yritysten henkilöstöjohtamisen tilaa ja kehitystarpeita tutkivassa hankkeessa korostetaan esimiehen roolin tärkeyttä henkilöstökäytäntöjen lisäksi ylipäänsä henkilöstövoimavarojen tilan sekä henkilöstön kokeman työhyvinvoinnin osalta (Viitala 2016). Hyvällä esimiestyöllä on Harney ja Jordanin (2008) tekemän tutkimuksen mukaan positiiviset vaikutukset henkilöstön sitoutumiseen, työhyvinvointiin ja osaamiseen, mihin McColl-Kennedy ja Anderson (2002) lisäävät myös työssä suoriutumisen. Yrityksissä henkilöstöjohtamiseen liittyvä haaste onkin ennen muuta esimiestyön kehittäminen suuntaan ja päämäärään, missä hyvän esimiestyön avulla saavutettaisiin näitä edellä mainittuja tavoitetiloja, eli korkeatasoisesta työhyvinvointia ja suoriutumista sekä menestystekijänä hyviä tuloksia (Juuti 2009: 113).

Mitä esimiehen rooli pitää sisällään? Ensinnäkin esimiehen työpöydälle kuuluu paljon muutakin kuin johtamista. Se on jatkuvaa vuoropuhelua, vastuunkantoa ja tulkintaa (Heilmann, Forsten-Astikainen & Kosola 2017: 83). Esimiehen tärkeänä tehtävänä on saada vastuualueellaan olevien ihmisten parhaat puolet esille työskentelyssä sekä innostaa koko tiimiä yhteisten tavoitteiden saavuttamiseen. Esimiestyö ja johtaminen ovat ennen kaikkea luottamussuhteiden rakentamista ihmisten välille, mutta myös ilmapiirin rakentamista sekä vahvistamista työyhteisössä. (esim. Juuti 2009: 106-107). Esimiesten tehtäväkenttään kuuluvat useiden henkilöstöasioiden hoito, jolloin esimiehet vastaavat pitkälti henkilöstökäytäntöjen toteutuksesta yrityksissä (Purcell & Hutchinson 2007).

Henkilöstöjohtamisen ja organisaation suorituskyvyn välisiä yhteyksiä käsittelevissä tutkimuksissa on Purcellin ja Hutchinsonin (2007) mukaan laiminlyöty esimiesten roolia, vaikkakin esimiehet ovat organisaatioissa niitä, joiden vastuulle henkilöstökäytäntöjen käytäntöön pano yhä enenevässä määrin kuuluu. Esimies saattaa olla yksittäisen työntekijän pääasiallinen kosketuspinta henkilöstöjohtamisen toimintoihin. Ja täten esimiehen rooli henkilöstötyön toteuttajana korostuu. (Heilmann ym. 2017: 89.) Informaatioteknologian kehittyminen ja joustavammat IT-järjestelmät ovat saaneet aikaan sen, että henkilöstötyö on siirtynyt konkreettisella tasolla etenevässä määrin esimiesten hoidettavaksi. Niissä organisaatioissa, joissa on erikseen

henkilöstöjohtamiseen keskittynyt funktio, esimiehet ovat myös henkilöstöammattilaisten tärkein yhteistyökumppani sekä asiakasryhmä. (Viitala 2014; Heilmann ym. 2017: 89.)

Purcell ja Hutchinson (2007) esittävät tutkimuksessaan, että esimiesten ja HR-käytäntöjen välillä on symbioottinen suhde. Henkilöstökäytäntöjen menestyksekkäs toteuttaminen tarvitsee esimieheltä aktiivisuutta, mikä johtaa myös työntekijöiden aktiivisuuteen vastavuoroisesti. Esimiehen tulee hyödyntää ja soveltaa henkilöstökäytäntöjä mikäli hän haluaa toimia vaikuttavana ihmisten johtajana. On myös huomioitavaa, että työntekijöiden kokemus henkilöstökäytännöistä ja niiden hyödyllisyydestä liittyvät oleellisesti suhteeseen esimiehen kanssa, sillä työntekijät näkevät esimiehensä pääasiallisesti organisaation edustajana ja useimmiten myös HR-käytäntöjen toteuttajana. (Purcell & Hutchinson 2007.)

HERMES-tutkimuksessa (Kultalahti & Viitala 2016) luetellaan tutkimukseen osallistuneelle pk-yritykselle esimiestyön kehittämisen tueksi erilaisia keinoja. Esimiestyön kehittämiseen listataan muun muassa viestinnän kehittäminen, jonka avulla päästäisiin yhtenäisempiin viestintäprosesseihin ja palaverikäytäntöihin, palkitsemisjärjestelmän kehittäminen, jolla tarkoitetaan tehtäväkuvien yhtenäistämistä palkitsemisen perustaksi ja palkkakeskustelujen systematisointia, esimiespalavereiden kautta vertaistukea esimiehille sekä työyhteisötaito- ja valmennusta koko henkilöstölle tarkentaen, että ilmapiiri on kaikkien vastuulla. Heilmann ym. (2017: 83) ehdottavat ratkaisuna esimiestyön kehittämiseksi johdon ja esimiesten keskuudessa tehtyjä pelisääntöjä, joihin kaikki sitoutuvat. Esimiestyö vaatii myös osaamista ja sen kehittämistä sekä ennen kaikkea riittävää aikaresurssia tehtävän hoitamiseen. Mitä koulutukseen tulee, esimiestehtävissä tarvitaan yleisesti ottaen liiketoiminnan, strategisen suunnittelun, taloudellisuuden ja työolainsäädännön lisäksi perehdytystä henkilöstöjohtamiseen ja sen eri käytäntöihin. Hyvä lähijohtaminen kasvattaa työtyytyväisyyttä ja työhyvinvointia, joten koulutukset, joissa käsitellään vuorovaikutustaitoja ja ihmiskäsityksiä ovat niin ikään esimiestyölle olennaisia. (Heilmann ym. 2017: 83.)

Esimiestehtävässä onnistuminen on pitkälti kiinni esimiehen kyvystä tai kyvyttömyydestä ymmärtää oma roolinsa ja tehtäväkenttensä, johon kuuluu esimiestyössä vaadittava luonne sekä esimiestyöhön kuuluvat vastuut ja velvoitteet. (Heilmann, Forsten-Astikainen & Kosola 2017: 83.) Esimiestyön laatuun ja tehtävässä menestymiseen liittyy esimiestyötä tekevän yksilön lisäksi vahvasti myös yrityksessä vallitseva johtamiseen ja esimiestoimintaan pohjautuva kulttuuri (Viitala, Kultalahti & Kantola 2016). Kun puhutaan esimiestyöstä henkilöstöjohtamiseen liittyvien tehtävien hoitamisessa, esimiesten osaaminen ja aktiivisuus vaihtelee, mikä näkyy lopulta henkilöstöjohtamisen laadussa (Purcell & Hutchinson 2007). Esimiestyötä tulisi täten johtaa ja kehittää yrityksessä tärkeänä strategisena resurssina entistä vahvemmin esimiestoiminnan vahvasta henkilöstöjohtamisen roolista johtuen (Viitala, Kultalahti & Kantola 2016).

Johtajuus ja esimiestyö voidaan katsoa olevan henkilöstöjohtamisen strategisuuden keskeistä aluetta. Henkilöstöjohtamisen asioiden hoito käytännössä kuuluukin johtajille ja esimiehille. Esimiehille ja johtajille kuuluu organisaatiossa monia tärkeitä tehtäviä, kuten henkilön valinta, palkitseminen, auttaminen kehittymisessä, ohjaus, irtisanominen, motivointi, innostaminen ja työntekijöiden arvioiminen sekä kannustaminen. Heillä on vastuuta myös yrityskulttuurin ylläpitämisessä. Henkilöstötyö tapahtuu tai jää toteuttamatta esimiesten kautta. (Viitala, 2014.)

2.4. Strategisen henkilöstöjohtamisen haasteet pk-yrityksessä

Tämä alaluku käsittelee seuraavaksi strategisen henkilöstöjohtamisen haasteita tarkemmin pk-yrityksissä. Henkilöstöjohtaminen koetaan pienissä ja keskisuurissa yrityksissä usein epäselvänä tai jopa ristiriitaisena sen sijaan, että se koettaisiin yksinkertaisena ja kiinnostavana liiketoiminnan kumppanina (Wiesner & Innes 2010), johon liittyy useimmiten pk-yrityksissä oleva henkilöstöjohtamisen resurssien puute.

On huomattu, että useissa pienissä ja keskisuurissa yrityksissä kohdataan vakavia henkilöstöjohtamisen ongelmia yhtä aikaa, kun henkilöstöön liittyvät asiat ovat

organisaatioissa yrityksen kilpailukyvyyn kehittämisen ja ylläpitämisen kannalta yhä tärkeämmässä roolissa. Henkilöstöjohtamista kuvaillaan pk-yrityksissä korkealentoisena ja katkonaisena kokonaisuutena. (Brand & Bax 2002.) Kaiken kaikkiaan siihen, minkälainen henkilöstöjohtamisen käytäntöjen kokonaisuus yrityksellä on, vaikuttaa ilmeisen paljon sen koko. Mitä suurempi yritys on kyseessä, sitä useampi systemaattinen käytäntö sillä on (Viitala 2013). Henkilöstöjohtamisen käytännöt ovat suurissa organisaatioissa laajemmin käytössä, mikä on johtanut myös siihen, että henkilöstöjohtamisen käytännöt ovat suurissa organisaatioissa myös kehittyneempiä kuin pienissä tai keskisuurissa yrityksissä (Bacon & Hoque 2005). Pk-yritysten strategian kehittäminen tarkoituksenmukaisena ja suunniteltuna prosessina noudattaa henkilöstöjohtamisen kannalta nurinkurista prosessia, sillä henkilöstöjohtamisen toiminnot tulevat tutkimusten mukaan pk-yrityksissä näkyviin vasta strategisten päätösten jälkeen siinä missä henkilöstöjohtaminen voisi olla yrityksessä strateginen kumppani ja päätöksenteoissa mukana yhtenä näkökulmana (Brand ja Bax 2002).

Wiesner ja Innes (2010) toteuttivat Australiassa empiirisen pitkittäistutkimuksen, jossa tarkasteltiin vuosien myötä muuttuneita henkilöstöjohtamisen käytäntöjä yli tuhannessa australialaisessa pk-yrityksessä. Tutkimuksessa esitetään, kuinka Aasian ja Tyynenmeren maiden talousjärjestö, APEC, oli esittänyt lausunnon, jonka mukaan pk-yritykset eivät menesty nykyisessä muodossaan, vaan niiden tulee tehdä huomattavia muutoksia laatuun, kustannusten kilpailukykyyn ja johtamiskäytäntöihin. Pk-yritykset edustavat Australian ja Aasian taloudessa merkittävää osaa. Tutkimuksen tulokset osoittavat, että pk-yritysten ei odoteta vain selviytyvän, vaan niiden toivotaan ennen kaikkea kasvavan entisestään. Huomiota on siis annettu liian vähän yritysten kykyyn kohdata odotuksiaan taloudellisessa roolissaan, ja ennen kaikkea kykyyn hyödyntää ja jalkauttaa henkilöstökäytänteitään, johon Volberda (1998) väittää myös, että pk-yritykset eivät käytä joustavuutensa potentiaalia tarpeeksi hyvin hyödyksi. (Wiesner & Innes 2010.)

Yksi suurimmista haasteista, mitä pienet tai keskisuuret perheyrietykset toiminnassaan kohtaavat on Fahd-Sreihin (2018) mukaan perheen ulkopuolisten työntekijöiden tehokas johtaminen ja kontrolli, mitkä olisi mahdollista saada aikaan henkilöstöjohtamisen

käytännöillä. Tärkeänä pidetään tutkimuksen valossa sitä, että perheyriyksissä tulisi omaksua sellaisia käytäntöjä, jotka voivat auttaa haasteiden voittamisessa, kuten ei-perhetaustaisen johtajan tai esimiehen palkkaaminen ja liiketoiminnan kehittäminen innovatiivisemmaksi, missä muutoksiin sekä uusiin ideoihin suhtaudutaan hyväksyvästi. (Fahd-Sreih & El-Kassar 2018; Ward 1997.)

On oleellista huomioida, että strategisen johtamisen ja henkilöstöjohtamisen erilaiset kytkennät ovat mahdollisia kaikille organisaatioille. Yrityksen koko ei ole aina ratkaisevin tekijä strategisen johtamisen ja henkilöstöjohtamisen kytkennälle. Erityisesti pienissä ja keskisuurissa yrityksissä johdon tulee hahmottaa henkilöstöjohtamiseen vaikuttavat erityispiirteet mahdollisimman selvästi. (Luoma, Heilmann & Uotila 2017: 15.) Lisäksi useat tutkimukset täsmentävät, että yrityksen tuloksellisuuden kannalta merkitsevintä on se, että henkilöstöjohtaminen kokonaisuus on yrityksessä hoidettu hyvin ja systemaattisesti, kuin se, onko yrityksessä sovellettu joitain yksittäisiä *huippusuoriutumisen henkilöstökäytäntöjä* erityisen hyvin. (Nguyen & Bryant, 2004; Saru, 2009.) Pk-yritysten tulisi henkilöstöjohtamisen käytäntöjä hyödyntämällä vahvistaa kilpailukykyisyyttään myös kansainvälisesti ja tehostaa toimintaansa, mikä puolestaan johtaisi tuottavuuden parantumiseen (Wiesner 2010).

2.5. Johdon rooli pk-yritysten strategisessa henkilöstöjohtamisessa

Teorialuvun aiemmassa kohdassa käsiteltiin esimiestyön johtamista henkilöstöjohtamiseen liittyvissä asioissa, niin nyt katseet käännetään pk-yritysten johtoon, joille myös tutkimukset osoittavat henkilöstöjohtamisen asioiden hoitoa (Viitala 2014). Seuraavaksi selvitetään tarkemmin, millainen rooli johdolla on pk-yritysten strategisessa henkilöstöjohtamisessa.

Vaikka yrityksen liiketoimintastrategia olisi selkeä, henkilöstövoimavarojen näkeminen strategisessa valossa on usein haastavaa. Muutos strategiseen henkilöstöjohtamiseen edellyttää yrityksen johdolta aitoa kiinnostusta henkilöstöasioita kohtaan. Johdolta odotetaan henkilöstöjohtamisen asioihin tasavertaista suhtautumista muiden johtamisen

alueiden kanssa. (Viitala 2014.) Olennaista on myös se, että johdon henkilöstöjohtamisajattelua saataisiin voimakkaammin juhlapuheista arkielämään, sillä henkilöstön tärkeys lähes jokaisen organisaation menestymisen kannalta on kiistaton (Kauhanen 2007: 16).

Tutkimuskirjallisuudessa on selvitetty, miksi yrityksistä osa käyttää ja osa ei käytä hyödykseen tehokkaita henkilöstöjohtamisen käytäntöjä, joiden avulla yrityksen on mahdollista vahvistaa menestymistään sekä saavuttaa parempaa suorituskykyä. Syitä näihin eroavaisuuksiin on jäljitelty ja yhdeksi syyksi on korostunut yrityksen ylimmän johdon arvot ja koetut johtamiskäsitykset, mitkä puolestaan vaikuttavat yrityksessä henkilöstöjohtamisen käytäntöihin ja strategisuuteen. (Arthur, Herdman & Yang 2016.) Ylimmän johdon rooli strategisessa päätöksenteossa korostuu etenkin pk-yrityksissä, missä organisaatio on rakenteeltaan sekä hierarkialtaan kevyempi ja selkeämpi verrattuna suurempiin yrityksiin. Siinä missä ylimmän johdon vastuu kasvaa, se antaa myös johdolle vapauksia päättää ja toimia. (Nankervis, Compton & Savery 2002; Luoma, Heilmann & Uotila 2017: 17.)

Ylimmän johdon, esimerkiksi toimitusjohtajan, rooli henkilöstöjohtamiseen liittyvien asioiden päättäjänä on tärkeä, sillä usein, varsinkin pienissä, tai keskisuurissa yrityksissä ei ole erikseen henkilöstöjohtamisen asiantuntijaa saatikka kokonaista HR-organisaatiota. Olennaista on myös se, että mikäli pk-yrityksessä on henkilöstöjohtamisesta vastaava asiantuntija, on toimitusjohtajan rooli edelleen tärkeä muun muassa kunnioituksen ja henkilöstöjohtamisen arvostamisen suhteen. (Kotey & Slade 2005; Marlow, Taylor & Thompson 2010; Psychogios, Szamosi, Prouska & Brewster 2016.) Jotta pk-yrityksissä saataisiin henkilöstöjohtamisesta kaikki hyöty irti, toimitusjohtajan tulee koota yhteen henkilöstöjohtamisesta vastaava yhteisö, johon kuuluu toimitusjohtajan lisäksi yrityksen ylimmät johtajat ja siten suunnitella yhdessä pk-yritykselle kohdennettuja henkilöstöjohtamisen käytäntöjä, mitä käytäisiin yhdessä läpi työpajoissa ja seminaareissa. Toimitusjohtajien tulee toimia aktiivisesti ja yhteistyössä muun johdon kanssa halutessaan tuoda henkilöstöjohtamisen keinoja käyttöön yritykseensä. (Nankervis ym. 2002.)

Pk-yrityksessä ylimmän johdon rooli strategisen henkilöstöjohtamisessa mukautuu lopulta sen mukaan, millaiset asiat saavat johtajan huomion (Luoma ym. 2017: 17-20). Mitä johtajien strategiseen ajatteluun tulee, niin siihen tarvitaan laajaa tietopohjaa ja proaktiivista sekä analyyttistä ajattelukykyä (Viitala 2008: 67). Johdon työpöydälle voi tulla pohdittavaksi asioita aina muutoksista markkinatilanteesta, teknologiassa tai koko toimialalla. Muutoksiin reagoinnin uskotaan menevän sen mukaan, millaisen painoarvon ne johtajan ajatuksissa alun perin saavat. Siihen, millaisena toimitusjohtaja näkee henkilöstöjohtamisen, liittyy oma historia eli aikaisemmat kokemukset. Kokemukset voivat olla saman yrityksen johtamisesta, kun esimerkiksi yritys on menestynyt ilman sen suurempia henkilöstöjohtamisen käytäntöjä tai nykyiseen yritykseen otetaan toimintatapoja aiemman yrityksen johtamisesta ja toimitaan saman kaavan mukaan. Tällöin yrityksessä on voitu teettää henkilöstöön välttämättömästi liittyviä tehtäviä, kuten rekrytointi, työsopimukset, palkanlaskenta, perehdyttäminen ja työterveyspalvelut ilman, että näitä asioita olisi mietitty yhtenäistä johtamista vaativiksi alueiksi. Ympäristö on toinen johtajien ajattelua ohjaava voima. Yrityksen toimitusjohtaja voi poimia vihjeitä omasta liiketoimintaympäristöstään, mikä saa aikaan toiminnan muuttumisen yhden suuntaiseksi. (Luoma ym. 2017: 17-20.)

Pk-yrityksessä omistajalla tai toimitusjohtajalla ei välttämättä ole olemassa resursseja laajojen henkilöstökäytäntöjen toteuttamiseen. Mutta omistajan tai toimitusjohtajan olisi tärkeää pyrkiä säilyttämään tasapainoa HR-käytännöissä siten, että niiden avulla täytetään lakisääteiset vaatimukset ja ne tarjoaisivat riittävästi joustavuutta vastaamaan muuttuviin strategioihin. (Kotey & Slade 2005). Henkilöstökäytäntöjen hyödyntäminen edellyttää ylimmältä johdolta ymmärrystä henkilöstöjohtamisen tarjoamista mahdollisuuksista. Mikäli ylin johto ei näe henkilöstöjohtamista merkityksellisenä tekijänä yrityksen menestymisessä, henkilöstöjohtamisen tarjoama potentiaali ei välttämättä tule hyödynnetyksi. Henkilöstöjohtamisen rooli ylimmän johdon ajattelussa on siis merkittävässä roolissa. (Luoma ym. 2017: 18-19).

3. TUTKIMUSPROSESSI

Edeltävissä luvuissa on esitelty henkilöstöjohtamisen kokonaisuutta pk-yrityksissä aiemman tutkimuskirjallisuuden valossa. Tarkasteluun on erityisesti otettu, tutkielman teoreettisen viitekehyksen mukaisesti, henkilöstöjohtamisen strategisuus pk-yrityksissä. Kirjallisuuskatsauksessa esiteltiin myös henkilöstöjohtamisen merkitystä yrityksen menestymisessä, henkilöstöjohtamisen prosesseja ja käytäntöjä sekä määriteltiin strategisuuden kriteerejä, hahmotettiin henkilöstöjohtamisen haasteita pk-yrityksissä sekä tarkasteltiin johdon roolia pk-yritysten henkilöstöjohtamisessa.

Tässä tutkielman kolmannessa luvussa esitellään empiirisen tutkimuksen toteutusta. Luvun alussa käydään läpi tutkimusmenetelmää ja tutkimusstrategiaa, joiden määräytymiseen vaikuttavat tutkimuksen tutkimusongelma, tutkimuskysymykset sekä tutkimuksen tekoon osallistuneet tekijät (Hirsjärvi & Hurme 2006: 13, 27-28). Tämän jälkeen tarkastellaan tutkimusaineiston hankintaa, esitellään erityisesti haastattelua aineistonkeruumenetelmänä ja lopulta pureudutaan tutkimuskontekstin esittelyyn. Luvun lopussa esitellään tutkielmassa käytetyt tutkimusaineiston analyysi- ja luokittelumenetelmät sekä niihin liittyneitä valintoja.

3.1. Tutkimusmenetelmä

Tämän Pro gradu -tutkielman tavoitteena on tutkia henkilöstöjohtamisen strategisuuden tilaa kymmenessä suomalaisessa pk-yrityksessä. Tutkimuksessa halutaan selvittää, millainen käsitys pk-yritysten toimitusjohtajilla on strategisen henkilöstöjohtamisen tilasta ja kehitystarpeista sekä siitä, mitkä asiat edistävät ja mitkä heikentävät henkilöstöjohtamisen strategisuuden toteutumista pk-yrityksessä. Tämän tutkimuksen tavoitteisiin ja tutkimusongelmaan peilaten on perusteltua valita kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimusmenetelmä, jossa pyritään kontekstuaalisuuteen, tulkintaan ja toimijoiden sekä tapausten näkökulmien ymmärtämiseen (Hirsjärvi & Hurme 2006: 21-22).

Tutkimusmenetelmät voidaan yleisesti ottaen jaotella kvalitatiivisen eli laadullisen tutkimuksen lisäksi kvantitatiiviseen eli määrälliseen tutkimukseen, jossa tutkimus pyrkii sen sijaan yleistettävyyteen, ennustettavuuteen ja kausaalisuuteen sekä selvittämään syy-seuraus-suhteita (Hirsjärvi & Hurme 2006: 21-22, 27). Liiketaloustieteissä kvantitatiivinen tutkimus on ollut kvalitatiivista tutkimusta tyypillisempää (Eriksson & Kovalainen 2008: 4). Hirsjärven ja Hurmeen (2006: 27) mukaan tutkimusstrategian ja tutkimusmenetelmän valintaa määrää selkeimmin tutkimuksen tutkimusongelma. Koska tutkimuksessa voi olla useantyyppisiä ongelmia, voidaan tutkimuksessa käyttää myös monenlaisia menetelmiä. Kvalitatiivisen ja kvantitatiivisen tutkimuksen voi täten sovittaa yhtäläillä yhteen. (Hirsjärvi & Hurme 2006: 26-27.)

Tutkimuksessa tutkimusmenetelmän valintaa ohjasi se, että tässä tutkimuksessa halutaan selvittää käyttäytymisen merkitystä ja sen kontekstia, mikä tarkoittaa tutkimuksessa pk-yritysten toimitusjohtajien haastatteluvastauksien perusteella saatuja mielikuvia, käsityksiä ja selityksiä yrityksen henkilöstöjohtamisen strategisuudesta. Kvalitatiivisen eli laadullisen tutkimuksen ontologiset odotukset eli odotukset todellisuuden luoteesta antavat niin ikään suuntaa valitulle tutkimusmenetelmälle. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa todellisuus nähdään subjektiivisena ja moninaisena, sellaisena minä haastateltavat sen kokevat. Ontologisten oletusten mukaan on olennaista huomioida ihminen biologisena ja sosiaalisena oliona. Todellisuus muodostuu tutkimuksessa sosiaalisen vuorovaikutusten välillä, mikä johtaa siihen, että todellisuus on subjektiivinen, ainutlaatuinen ja moninainen eli todellisuuksia on yhtä paljon kuin haastateltaviakin ja tutkimuskohteena olevia pk-yrityksiä (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2007: 157). Aivan kuten Eriksson ja Kovalainen (2008: 13-14) korostavat, tutkimuksen kohteina olevien toimitusjohtajien käsitykset ja näkemykset voivat erota toisistaan, muuttua ajan myötä ja ne ovat erityisesti riippuvaisia niiden kontekstistaan. (Hirsjärvi & Hurme 2006: 22; Eriksson & Kovalainen 2008: 13-14.)

Laadullisen tutkimuksen keinoin saadaan tutkimuksessa esille tutkittavien havainnot tilanteesta eli toimitusjohtajien käsitykset pk-yritysten henkilöstöjohtamisen strategisuudesta. Laadullisessa tutkimuksessa valitaan kohdejoukko tarkoituksenmukaisesti eikä esimerkiksi satunnaisotoksen menetelmää käyttäen.

Tutkimuksen kohteena suositaan laadullisessa tutkimuksessa usein ihmistä, jota pyritään tutkimaan mahdollisimman kokonaisvaltaisesti. (Hirsjärvi & Hurme 2006: 27; Hirsjärvi ym. 2007: 157-160.) Tässä tutkimuksessa halutaan vastauksia ja näkemyksiä henkilöstöjohtamisen strategisuuden tilasta valikoiduilta pk-yritysten toimitusjohtajilta enemmän sanallisina kuin numeerisena datana, mikä jälleen korostaa kvalitatiivisen metodin sopivuutta juuri tämän tutkimuksen tutkimusmenetelmäksi. Hirsjärvi ja Hurme (2006: 23) viittaavat epistemologisilla oletuksilla oletuksiin tiedon luonteesta ja tutkittavan sekä tutkijan suhteesta, jolloin olennaista on Erikssonin ja Kovalaisen (2008: 14) mukaan se, kuinka tieto on tutkimukseen tuotettu ja perusteltu. Tässä tutkimuksessa on haastattelumenetelmää käyttäen tutkijakin ollut luomassa tutkimaansa kohdetta. (Hirsjärvi & Hurme 2006: 23.)

3.2. Tutkimusstrategia

Tässä alaluvussa tarkastellaan tutkimuksen kokonaisvaltaista strategiaa eli tutkimuksen menetelmällisten ratkaisujen muodostamaa kokonaisuutta. Tutkimuksen tarkoitus ja yhtä lailla tutkimusongelma ohjaavat tutkimusstrategisia valintoja. Tutkimus voi tarkoitukseltaan olla kartoittava, selittävä, kuvaileva tai ennustava. On kuitenkin mahdollista, että tutkimuksessa on useampi kuin yksi tarkoitus ja tarkoitus voi myös tutkimuksen edetessä muuttua. Perinteisiä ja käytettyjä tutkimusstrategioita ovat kokeellinen tutkimus, survey-tutkimus ja tapaustutkimus. (Hirsjärvi ym. 2007: 133-135.)

Tämä tutkimus on tapaustutkimus, sillä tapaustutkimuksessa, kuten myös tässä tutkimuksessa on tavoitteena yksityiskohtainen ja intensiivinen tiedon keruu yksittäisestä tapauksesta tai pienestä joukosta toisiinsa suhteessa olevia tapauksia. Tapaustutkimuksessa tutkitaan perinteisesti joko yhtä tai useampaa kohdetta erilaisin metodein, kuten havainnoimalla, haastattelemalla tai tutkimalla dokumentteja. Tapaustutkimuksen tavoitteena on tapausten määrittely, kuvailu ja ratkaisu. (Hirsjärvi ym. 2007: 130-131.) Erikssonin ja Kovalaisen (2008: 116) mukaan tapaustutkimukset ovat yleisiä yritystutkimuksissa muun muassa sen vuoksi, että tapaustutkimusten avulla on mahdollista esitellä monimutkaisempiakin asioita yksinkertaisemmin ja

persoonallisemmin. Tapaustutkimuksissa pyritään tapauksia kuvaamaan, tutkimaan ja selittämään pääasiassa *miten* ja *miksi* -kysymysten avulla (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006).

3.3. Tutkimusaineiston hankinta

Tässä luvussa tarkastellaan tähän laadulliseen tutkimukseen valittua aineistonkeruumenetelmää ja syvennytään muutoinkin tutkimusaineiston hankintaan sekä tutkimuskohteen esittelyyn.

Laadullisen tutkimuksen tunnetuimmat ja käytetyimmät aineistonkeruutavat ovat haastattelu, kysely, havainnointi ja erilaisiin dokumentteihin perustuva tieto (Hirsjärvi ym. 2007: 186-187; Tuomi & Sarajärvi 2009: 71). Metodologia-kirjallisuudessa tutkimusaineistot on jaoteltu ensisijaisiin (*primary data*), joissa aineisto kerätään tutkijan toimesta sekä toissijaisiin (*secondary data*), joissa aineisto on jo olemassa (Eriksson & Kovalainen 2008: 77; Hirsjärvi ym. 2007: 186; Hirsjärvi & Hurme 2006: 34-37). Tuomi ja Sarajärvi (2009: 71) täsmentävät, että mitä vapaampi tutkimusmenetelmä on käytössä, sitä luontevampaa on käyttää havainnointia, keskustelua tai omaelämäkertoja aineistonkeruumenetelmänä sekä puolestaan mitä formaalimpi ja jäsennellympi tutkimusasetelma on, sitä enemmän edellytetään kokeellisia menetelmiä ja strukturoituja kyselyjä. (Hirsjärvi ym. 2007: 186).

3.3.1. Haastattelu aineistonkeruumenetelmänä

Tämän tutkielman tavoitteena on selvittää henkilöstöjohtamisen strategisuuden tilaa ja kehitystarpeita suomalaisissa pk-yrityksissä. Tutkimuskohteena ovat pk-yrityksissä toimivat toimitusjohtajat, joiden kautta halutaan tutkimusongelmaa tarkastella. Tälle tutkimukselle tutkimuksen tavoitteen ja tutkittavan aiheen mukaan luonnollisin valinta aineistonkeruumenetelmäksi on haastattelu. Haastatteluilla halutaan syventää saatavia tietoja, saada toimitusjohtajilta aiheeseen liittyen kuvaavia esimerkkejä (Hirsjärvi & Hurme 2006: 35-36) ja rinnastaa olemassa olevaan teoriaan.

Haastattelu on yksi käytetyimpiä tiedonkeruunmuotoja ja se sopii moniin erilaisiin tutkimustarkoituksiin. Haastattelu voidaan toteuttaa joko yksilö-, pari- tai ryhmähaastatteluna (Hirsjärvi ym. 2007: 205). Haastattelua pidetään ainutlaatuisena aineistonkeruumenetelmänä sen vuoksi, että siinä tutkija on haastateltavan kanssa suorassa kielellisessä vuorovaikutuksessa. Joustavuus koetaan haastatteluiden merkittävänä etuna. Tutkija voi tarvittaessa toistaa kysymyksen uudelleen, oikaista väärinkäsityksiä, selventää ilmaisten sanamuotoa sekä käydä keskustelua haastateltavan kanssa (Tuomi & Sarajärvi 2009:73). Tutkija voi saada haastattelussa esille vastauksien taustalla olevia motiiveja. Haastatteluissa tutkijalla on myös mahdollisuus suunnata tiedonhankintaa itse tilanteessa ja esittää kysymykset siinä järjestyksessä kuin katsoo aiheelliseksi (Hirsjärvi ym. 2007: 199; Hirsjärvi & Hurme 2006: 34; Tuomi & Sarajärvi 2009: 73.) Haastatteluaineisto on aina myös konteksti- ja tilannesidonnaista (Hirsjärvi ym. 2007: 202).

Haastattelulla on tutkimuksen teossa tavoitteet, joiden avulla pyritään siihen, että haastatteluiden avulla saataisiin mahdollisimman luotettavia ja päteviä tietoja. Tutkimushaastattelua on kirjallisuudessa jaoteltu moniin ryhmiin ja tavallisesti sen mukaan, miten strukturoitu eli muodollinen haastattelutilanne on. Tutkimushaastattelu voidaan jakaa seuraavasti kolmeen alalajiin: strukturoitu haastattelu eli lomakehaastattelu, puolistrukturoitu haastattelu eli teemahaastattelu ja avoin haastattelu. (Tuomi & Sarajärvi 2009: 75-76; Hirsjärvi ym. 2007: 202; Hirsjärvi & Hurme 2006: 43.)

Lomakehaastattelu eli strukturoitu haastattelu tapahtuu nimensä mukaisesti lomaketta käyttäen ja määrättyjä kysymysten ja väitteiden muotoja sekä esittämisjärjestystä noudattaen. Lomakehaastattelussa kysytään tutkimuksen tarkoituksen ja ongelmanasettelun kannalta merkityksellisistä kysymyksistä. Jokaiselle kysymykselle löytyy siis perustelu tutkimuksen viitekehystä. Strukturoidussa haastattelussa haasteellisinta on haastattelulomakkeen ja kysymysten muotoilu, kun taas itse haastattelu on helppo toteuttaa ja kuhunkin vastaukseen kuluu melko lyhyt aika. (Hirsjärvi & Hurme 2006: 44-45; Tuomi & Sarajärvi 2009: 74-75; Hirsjärvi ym. 2007: 202-203.) *Avoin haastattelu* on haastattelun muodoista lähimpänä keskustelua. Avoimelle haastattelulle on myös toisenlaisia nimityksiä, kuten vapaa haastattelu, strukturoimaton haastattelu,

syvähaastattelu ja informatiivinen haastattelu. Siinä haastattelija selvittelee haastateltavan ajatuksia, mielipiteitä, tunteita ja käsityksiä sen mukaan, miten ne tulevat haastattelussa aidosti ilmi. Strukturoimattomassa haastattelussa käytetään avoimia kysymyksiä (Hirsjärvi & Hurme 2006: 45) ja niiden sisältö liitetään tutkimuksen tarkoitukseen ja ongelma-asetteluun tai tutkimustehtävään (Tuomi & Sarajärvi 2009:76).

Tässä tutkimuksessa käytetään *puolistrukturoitua haastattelua* eli *teemahaastattelua*. Verraten teemahaastattelua kahteen edellä mainittuun haastattelumuotoon, teemahaastattelu on enemmän strukturoimaton kuin strukturoitu haastattelu (Hirsjärvi & Hurme 2006: 48). Tutkimuksen haastatteluissa teemat olivat kaikille haastateltaville samat, mutta kysymykset ja niiden järjestykset saivat vaihdella haastattelun mukaan (Hirsjärvi ym. 2007: 203). Tutkimuksessa käytetyssä haastattelulomakkeessa on mukana sekä strukturoituja kysymyksiä että avokysymyksiä. Strukturoitujen kysymysten kohdalla haastateltavalla oli mahdollisuus perustella vastauksiaan ja kertoa asioista laajemmin. Haastattelu rakentuu teemojen mukaan, joiden kohdalla esitetään tarkentavia kysymyksiä strukturoidussa ja avoimessa muodossa. Haastattelukysymykset on esitetty tutkielman lopussa liitteenä (ks. liite 1). Tutkimuksen aineiston rajauksessa huomioidaan erityisesti ne teemat haastattelussa, jotka ovat tämän tutkimuksen kannalta oleellisia, kuten HRM:n strategisuus ja resursointi, henkilöstövoimavarojen muodostaminen, työn organisointi, henkilöstön hankinta, osaamisen kehittäminen, suoriutumisen johtaminen, palkitseminen, työhyvinvointi, viestintä ja osallistaminen, ura- ja seuraajasuunnittelu, lähtevät henkilöt, esimiestoiminta sekä HRM-järjestelmät. Tutkimukseen osallistuneiden kymmenen toimitusjohtajien haastattelujen kestot vaihtelivat noin puolesta tunnista reiluun tuntiin ja litterointien pituudet vaihtelivat muutamasta sivusta lähes kymmeneen sivuun riippuen haastateltavan ja haastattelijan aktiivisuudesta.

3.3.2. Tutkimuskontekstin esittely

Tämä Pro gradu -tutkielma on osa Vaasan yliopiston ja Lappeenrannan teknillisen yliopiston "Henkilöstöjohtamisen tila, tarpeet ja tulosvaikutukset" -tutkimushanketta, joka kuuluu Työsuojelurahaston rahoittamaan, laajempaan HRM in SME's eli HERMES-tutkimusohjelmaan. Tutkimushankkeen päämääränä on ollut selvittää suomalaisissa pk-

yrityksissä henkilöstöjohtamisen tilaa ja kehitystarpeita, jotta yrityksen kilpailukykyä ja tuloksellisuutta voitaisiin parantaa. Tutkimus toteutettiin 111 pk-yrityksen kanssa 1.9.2014–30.6.2016 välisenä aikana. Sadassa tutkimushankkeeseen osallistuneessa yrityksessä suoritettiin 3-4 haastattelua sekä koko henkilöstölle suunnattu kyselytutkimus. Haastatteluita ja kyselytutkimusta edelsi Vaasan yliopiston toteuttama pilottihanke 11 yritykselle, mistä selvisi, että pk-yrityksissä on henkilöstöjohtamisen kehittämiseksi selkeää tarvetta. Haastattelut toteutettiin 100 yrityksessä siten, että haastateltiin jokaisesta yrityksestä toimitusjohtajaa, henkilöstöjohtamisesta vastaavaa henkilöstöpäällikköä tai muuta henkilöä, esimiestä ja työntekijää. (Viitala ym. 2016.)

Tähän tutkimukseen on valittu kymmenen pk-yrityksen toimitusjohtajien haastattelut, jotka on saatu tutkimushankkeelta tutkijan litteroitavaksi. Tutkimushankkeen teettämien haastattelujen kautta kerätty aineisto on litteroitu tutkijan toimesta mahdollisimman tarkasti tutkimuksen luotettavuuden takaamiseksi. Tutkimuskohteena olevat pk-yritykset edustavat eri toimialoja, kuten huonekalujen valmistus, sovellukset ja ohjelmistot, maanrakennus ja maansiirto sekä pankki- ja vakuutusala. Tutkimukseen osallistuneista yrityksistä suuri osa, yhdeksän yritystä, sijaitsee ympäri Pohjanmaata, kun taas yksi yritys kymmenestä sijaitsee pääsääntöisesti Etelä-Suomessa, Uudellamaalla. Henkilöstömäärät vaihtelevat yrityksissä alle kymmenestä jopa yli kahteensataan työntekijään. Lisäksi yrityksistä osa on perinteikkäitä perheyrityksiä. Kohdeorganisaatioiden perustiedot esitellään vielä oheisessa taulukossa (katso taulukko 3) kootusti yleisellä tasolla.

Taulukko 3. Tutkittavien yritysten perustiedot.

Yritykset	Toimiala	Sijainti	Henkilöstömäärä
A	Huonekalujen valmistus	Pohjanmaa	70
B	Rauta- ja rakennustarvikkeiden vähittäiskauppa	Pohjanmaa	250
C	Sovellukset ja ohjelmistot	Etelä-Pohjanmaa	30
D	Moottoriajoneuvojen osien ja varusteiden tukkukauppa	Uusimaa	8
E	Päivittäis- ja käyttötarvikkeiden vähittäiskauppa	Pohjanmaa	114
F	Maanrakennus ja maansiirto	Pohjois-Pohjanmaa	30
G	Pankki- ja vakuutusala	Etelä-Pohjanmaa	104
H	Autoliike	Pohjanmaa	300
I	Metallin alihankintateollisuus	Pohjanmaa	44
J	Keksinnöt, kehitystyö, yritysneuvonta.	Etelä-Pohjanmaa	30

3.4. Tutkimusaineiston analyysi

Empiirisen tutkimuksen aineiston analyysillä tarkoitetaan käytännössä aineiston huolellista lukemista, tekstimateriaalin järjestelyä, sisällön ja rakenteen erittelyä, pohtimista ja jäsentelyä. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa aineiston analysointi on hyvä aloittaa jo aineistoa kerättyä (Hirsjärvi & Hurme 2006: 136). Aineistoa analysoitaessa voidaan miettiä, mitä aineisto sisältää, mistä siinä kerrotaan, missä määrin ja millä tavoin. Tutkimusaineiston analyysissä voidaan luokitella sisällöllistä ainesta eri aiheiden ja teemojen perusteella pyrkien saamaan kokonaiskuvaa aineistosta. Lisäksi on oleellista

tarkastella tutkimusongelmien kannalta keskeisten asioiden ilmentymistä ja esiintymistä teksteissä. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.)

Aineiston analysointi jo aineiston keräysvaiheessa ei ole ollut mahdollista tässä tutkimuksessa, jossa tutkija on saanut haastatteluaineiston vasta jälkikäteen eikä osallistunut itse haastatteluiden tekoon. Sen sijaan tutkija on paneutunut litterointityöhön huolella ja tehnyt aineiston analysointia sen yhteydessä jo. Analyysin etenemistä määrittelee tutkimusongelman lisäksi se, ollaanko kiinnostuneita aineiston sisällöstä eli siitä, mitä aineistossa on ja mitä kerrotaan vai suunnataanko huomiota pikemminkin ilmaisuun ja kielenkäyttöön eli siihen, miten aineistossa puhutaan ja millä tavalla perustellaan (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006). Tässä tutkimuksessa aineistoa analysoidaan systemaattisesti ja objektiivisesti, sisällönanalyysin keinoin (Tuomi & Sarajärvi 2009: 103).

Sisällönanalyysi on tekstianalyysia, jossa aineistoa tarkastellaan eritellen, yhtäläisyyksiä ja eroja etsien ja tiivistäen sekä sillä pyritään kuvaamaan dokumenttien sisältöä sanallisesti (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006; Tuomi & Sarajärvi 2009: 106). Sisällönanalyysillä pyritään siihen, että tutkittavasta ilmiöstä saataisiin kuvaus tiivistetyssä ja yleisessä muodossa, minkä tutkija voi puolestaan kytkeä suurempaan kontekstiin ja aihetta koskeviin muihin tutkimustuloksiin (Tuomi & Sarajärvi 2009: 103; Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006). Tutkimusaineistoa analyysivaiheessa on huomioitavaa, että sisällönanalyysillä saadaan kerättyä aineisto vain järjestetyksi johtopäätöksiä varten, mutta se ei vielä takaa mielekkäitä johtopäätöksiä, vaan siihen tarvitaan erikseen työtä (Tuomi & Sarajärvi 2009: 103). Laadullinen sisällönanalyysi voidaan tehdä aineistolähtöisesti, teorialähtöisesti tai teoriaohjaavasti (Tuomi & Sarajärvi 2009: 108-117; Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006).

Kvalitatiivisen tutkimuksen analyysille on olemassa kirjallisuudessa erilaisia jaotteluita. Aineiston analyysin yhteydessä puhutaan *induktiivisesta* ja *deduktiivisesta* analyysistä, mikä viittaa tutkimuksessa käytettyyn päättelyn logiikkaan. Aineiston tulkinnessa induktiivisella tarkoitetaan aineistolähtöisyyttä, jossa aineiston analyysissa tehdään huomioita ja päättelyitä yksittäisestä tapauksesta yleiseen väitteeseen. Deduktiivisella

tavalla tarkoitetaan teorialähtöisyyttä, jossa päättelyn logiikka menee päinvastaisesti eli tulkinta tapahtuu yleisestä väitteestä yksittäiseen tapaukseen. (Tuomi & Sarajärvi 2009: 95; Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.)

Aineistolähtöisessä analyysissa on olennaista pyrkiä luomaan tutkimusaineistosta teoreettinen kokonaisuus. Asiat, joita aineistosta valitaan analysoitavaksi perustuvat tutkimuksen tarkoitukseen ja tehtävänasetteluun. Aineistolähtöisessä analyysissa aikaisemmillä havainnoilla, tiedoilla tai teorioilla tutkittavasta ilmiöstä ei pitäisi olla merkitystä. Aineistolähtöisen sisällönanalyysin prosessissa edetään ensin aineiston pelkistämisestä aineiston ryhmittelyyn ja lopulta aineiston teoreettisten käsitteiden luomiseen. Aineistolähtöinen analyysi on yleensä haastava toteuttaa nimenomaisesti jos sen vuoksi, että havaintojen teoriapitoisuus on yleisesti hyväksytty periaate. (Tuomi & Sarajärvi 2009: 95-96, 108-113.) *Teorialähtöisessä analyysissa* on perinteinen analyysimalli, joka nojaa tiettyyn teoriaan, malliin tai auktoriteetin esittämään ajatteluun. Teorialähtöisen analyysin mukaan tutkimuksessa kuvaillaan ensin tämä tietty malli ja sen perusteella määritellään muun muassa tutkimuksessa kiinnostavat käsitteet. Aineiston analyysia ohjaa valmis aikaisemman tiedon perusteella luotu kehys. Teorialähtöistä analyysia käytetään usein, kun halutaan testata jotain aikaisemmin luotua tietoa uudessa kontekstissa. (Tuomi & Sarajärvi 2009: 97, 113-117.)

Tämän tutkimusaineiston analyysissa käytetään *teoriaohjaavaa sisällönanalyysia*. Teoriaohjaava sisällönanalyysi muistuttaa lähtökohdiltaan aineistolähtöistä sisällönanalyysia, mutta merkittävin ja kirjallisuudessa huomioitu ero syntyy näiden kahden päättelyn logiikan avulla, kun empiirinen aineisto yhdistetään teoreettisiin käsitteisiin. Siinä missä aineistolähtöisessä sisällönanalyysissa teoreettiset käsitteet luodaan aineistosta, niin teoriaohjaavassa ne tuodaan valmiina tarkasteltuun, ikään kuin ilmiöstä jo tiedettynä. Taulukossa 4 esitellään tutkimuksen teoriaohjaavalla sisällönanalyysilla muodostetut luokat, jotka kuvaavat toimitusjohtajien näkemysten mukaan pk-yritysten henkilöstöjohtamisen strategisuuden tilaa sekä kehitystarpeita. Tuomi ja Sarajärvi (2009) korostavat, että merkittävintä aineistolähtöisen ja teoriaohjaavan sisällönanalyysissa on myös se, poimiiko tutkija haastatteluaineistosta asioita tai ilmauksia tietynlaisten teorioiden mukaan vai lähestyykö tutkija aineistoa sen

omilla ehdoilla ja aineiston analyysin edetessä ohjaa sen sopivaksi katsomaan teoriaan. (Tuomi & Sarajärvi 2009: 117.)

Tutkimuksen teoriaohjaavan sisällönanalyysin prosessi eteni alkuun aineistolähtöisesti ja lopulta teoriaohjaavasti. Sisällönanalyysi lähti siitä, että tutkimukseen valitut kymmenen haastattelua kuunneltiin ja kirjoitettiin auki eli litteroitiin sana sanalta. Litterointivaiheessa on mahdollista suunnata huomio vain niihin asioihin, jotka ovat tutkimuksen tarkoituksen, tutkimusongelman ja tutkimustehtävän kannalta olennaisia (Tuomi & Sarajärvi 2009: 92), mutta tässä tapauksessa, kun tutkija ei ollut osallistunut haastatteluiden tekoon itse, oli ensisijaisen tärkeää, että litterointi tehtiin mahdollisimman huolellisesti, ja haastatteluäänitteet kuunneltiin vielä kertaalleen läpi varsinaisen litteroinnin jälkeenkin.

Litterointia seurasi haastattelujen lukeminen ja sisältöön perehtyminen, jonka jälkeen ryhdyttiin aineiston pelkistämiseen eli redusointiin. Pelkistämisessä haastatteluaineistosta halutaan karsia tutkimuksen kannalta epäolennainen pois. Aineiston pelkistäminen voi olla joko informaation tiivistämistä tai pilkkomista osiin. Tutkimuksen tutkimustehtävä, eli henkilöstöjohtamisen strategisuuden selvittäminen suomalaisissa pk-yrityksissä toimitusjohtajien näkemysten mukaan, ohjasi litteroinnin suorittamista. Litteroiduista haastatteluista poimittiin ja korostettiin ensin kaikki tutkimuksen kannalta oleellisemmat asiat henkilöstöjohtamisen strategisuuden tilasta ja kehitystarpeista pk-yrityksissä. Korostettujen litterointitekstien viereen lisättiin teksti pelkistetyimmässä ilmaisumuodossa. Nämä pelkistetyt ilmaisut vietiin sen jälkeen taulukkoon, jossa niitä ryhmiteltiin erilaisiin sopiviin alaluokkiin. Alaluokat muodostivat puolestaan yläluokkia, joita tässä tapauksessa oli seitsemän. Tutkimuksen teoriaosuuden viitekehys sekä haastattelurungon teemat johdattelivat tutkijaa tutkimusanalyysin teossa. (Tuomi & Sarajärvi 2009: 101, 108-113.)

Taulukko 4. Sisällönanalyysin prosessi (mukaiillen Tuomi & Sarajärvi 2009: 118).

Alkuperäinen ilmaus/lausuma	Pelkistetty ilmaus	Alaluokka	Yläluokka	Yhdistävä
<i>"[...] Ehkä tämän johtamisen tuominen tähän päivään. Meilläkin tämä johtaminen on vähän vanhanaikaista, kun se kuitenkin muuttaa kaiken aikaa muotoaan, ettei enää pelkästään ole sitä, että "mä sanon mitä sä teet" vähän niin kuin nykyaikaisempaa kanssakäymistä."</i>	Johtamista tulee kehittää modernimpaan suuntaan ja parempaan kanssakäymiseen.	Esimiestyön ja johtamisen kehittäminen	Esimiestoiminnan johtaminen	Strategisen henkilöstöjohtamisen tila ja kehitystarpeet pk-yrityksessä
<i>"[...]toimihenkilötasolla esimies-alaiskeskustelut. Ei olla viety tuonne lattiatasolle."</i>	Kehityskeskustelut pidetään vain toimihenkilöille.	Kehityskeskustelut	Osaamisen johtaminen	
<i>"Henkilökohtaisten tavoitteiden asettaminen on ollut todella haastavaa. Edellisellä kehityskeskustelukierroksella tuli ilmi, että se on koettu vaikeaksi [...]".</i>	Henkilökohtaisten tavoitteiden asettaminen haasteellista	Suorituksen mittaaminen ja tavoitteiden asettaminen	Suorituksen johtaminen ja palkitseminen	

Aineiston analyysi ja tulkinta muodostavat yhdessä tutkimustulokset, joita edeltää aineiston sisällön jäsentäminen esimerkiksi luokittelun ja teemoittelun keinoin (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006). Tutkimuksen tuloksia esitellään seuraavassa luvussa.

4. TUTKIMUKSEN TULOKSET

Tutkielman tavoitteena oli tarkastella strategisen henkilöstöjohtamisen tilaa ja kehitystarpeita suomalaisissa pk-yrityksissä. Tutkielmassa pyrittiin selvittämään toimitusjohtajien käsityksiä henkilöstöjohtamisen strategisuudesta yrityksissään. Tässä luvussa esitetään tutkimuksen tulokset, joissa nostetaan esille kohdeorganisaatioiden välisiä eroavaisuuksia ja yhtäläisyyksiä sekä nostetaan esiin mielenkiintoisimpia havaintoja, joita haastatteluissa ilmeni. Tuloksia analysoidaan kahdessa tasossa. Tutkimuksen tuloksissa otetaan huomioon pk-yritysten erityiset piirteet ja ominaisuudet. Tutkimustulosten avulla pyritään myös korostamaan niitä strategisen henkilöstöjohtamisen teemoja, joita toimitusjohtajien näkemyksissään painotetaan tällä hetkellä ja vastaavasti mitkä osa-alueet strategisessa henkilöstöjohtamisessa kuuluvat yrityksen kehitysalueisiin.

Luvun alussa esitetään ensimmäisen tason analyysin eli teoriaohjaavan sisällönanalyysin tuloksia, jotka on kuvattu tutkimuksen keskeisten teemojen kautta. Ensimmäisessä alaluvussa tuloksia tarkastellaan henkilöstöjohtamisen strategisuuden, tavoitteiden asettamisen ja arvioinnin näkökulmista. Tätä lukua seuraa henkilöstöjohtamisen käytäntöjen ja prosessien tarkastelu Posthuman (2013) teorian johdattelemien teemoitusten mukaisesti. Kolmannessa alaluvussa tarkastellaan vielä yleisemmin henkilöstöjohtamisen kehittämiseen ja innovatiivisiin tai ketteriin henkilöstökäytäntöihin liittyviä tuloksia. Tutkimuksen tulosten toisen tason analyysi seuraa pääluvun loppupuolella. Tulosten toisen tason analyysissä halutaan selvittää toimitusjohtajien strategiapuheita ja niiden taustalla olevia asenteita ja ajatuksia.

4.1. Henkilöstöjohtamisen strategisuus ja tavoitteellisuus pk-yrityksissä

Toimitusjohtajien haastatteluissa selvitettiin pk-yrityksen henkilöstöjohtamisen kokonaisuutta ja strategisuutta aina henkilöstöstrategiasta henkilöstöjohtamisen tavoitteiden asettamiseen ja arviointiin.

Henkilöstöstrategia pk-yrityksissä

Haastatteluissa kysyttiin toimitusjohtajilta yrityksen henkilöstöstrategian dokumentoinnista ja haastatteluaineistosta voidaan nostaa esille huomio, jonka mukaan henkilöstöstrategian olemassaolo vaihtelee pk-yrityksissä merkittävästi. Henkilöstöstrategian laatiminen on myös sidoksissa siihen, millä tavoin henkilöstöjohtamisen rooli yrityksessä yleisesti nähtiin. Haastatteluissa ilmeni, että kohdeyritykset jakautuvat kahteen kategoriaan: niihin pk-yrityksiin, joilta löytyy henkilöstöstrategia tai ainakin kirjattu suunnitelma henkilöstöjohtamisen toteuttamisesta sekä sitten puolestaan niihin, joilla ei ole henkilöstöstrategiaa olemassa eikä henkilöstöjohtaminen ole mukana liiketoimintastrategiaa suunniteltaessa. Tutkimuksessa nousee selkeästi esille myös se, että suurimmassa osassa kohdeyrityksiä henkilöstöjohtamisen näkeminen selkeästi yhtenä strategisena yritystoiminnon alueena tuntuu vieraalta.

"Henkilöstöstrategia...kuulostaa niin vaikealta, että ei ole." (Yritys I)

"No... onko meillä varsinaista strategiaa, mutta on meillä suunnitelma, kuinka me henkilöstöhallinto toteutetaan. Se on kyllä ihan kirjattuna." (Yritys A)

Vaikka yrityksessä A todetaan, että jonkinlainen suunnitelma henkilöstöhallinnon toteutuksesta tehdään, niin yrityksen toimitusjohtaja avaa kuitenkin haastattelussa yrityksen linjaa henkilöstöjohtamisen huomioimisesta liiketoimintastrategiaa luodessa kriittisesti ja korostaa asioita, joiden mukaan yrityksen menestyksen suuntaa ohjaillaan.

"[...] Henkilöstö edellä ei suunnitella liiketoiminnan kehittämistä, vaan liiketoiminnan kehittämistä suunnitellaan markkinat edellä. Joudutaan resursoimaan sitten markkinoiden vaatimusten mukaisesti, että tokikin niin, että kun joitakin toimenpiteitä suunnitellaan, niin totta kai siinä mietitään kuka niitä sitten toteuttaa, mutta se ei ole kyllä edellä. [...]" (Yritys A)

Pk-yritys A:n toimitusjohtaja tiivisti, että henkilöstöjohtaminen huomioidaan liiketoimintastrategiaa luodessa pakollisessa mittakaavassa, mutta kuitenkin ilmaisee sen,

että on pohdittava asioita suunniteltaessa, millä resurssilla niitä saadaan tehdyksi. Yritys E:n toimitusjohtaja totesi puolestaan ytimekkäällä tavalla, ettei liiketoimintastrategiaa suunniteltaessa mietitä henkilöstöjohtamista. Yritys G:n toimitusjohtaja taas kertoi haastattelussa, että henkilöstöjohtaminen on heillä aina mukana strategiaa suunniteltaessa ja henkilöstöjohtamisen strategian periaatteetkin löytyvät yrityksestä kirjattuna. Yritys B:n toimitusjohtaja korosti niin ikään henkilöstöjohtamisen roolia liiketoimintastrategian yhteydessä ja henkilöstöjohtamisen tärkeyttä.

"[...] mä näen johtamisen kaiken kaikkiaan myös henkilöstöjohtamisena. Mä en ajattele johtamista sellaisena, mikä olisi irti kaikesta muusta. Johtaminen ylipäänsä tapahtuu ihmisten kautta. [...] huolimatta minkälaista strategiaa laadit ja kun toimintastrategiasta puhutaan, niin siinä täytyy ottaa ihmiset huomioon. Ilman niitä ei tule mitään." (Yritys B)

Henkilöstöjohtamisen strategisuus on kymmenessä pk-yrityksessä hyvin vaihtelevaa. On yrityksiä, joiden toimitusjohtaja kertoo henkilöstöstrategian olemassa olosta varmaan ja huolelliseen sävyyn, mutta tuloksissa ilmenee myös suuri joukko niitä, joille yrityksen strategiaan ei nähdä kuuluvan henkilöstöjohtamisen aluetta. Henkilöstöstrategiakysymyksen kohdalla oli huomattavissa ajatusta siitä, että pahimmillaan henkilöstöjohtaminen nähdään pakollisena pahana, muttei suinkaan strategisena alueena, jonka keinoin uskottaisiin saavutettava markkinoilla menestymistä.

Henkilöstöjohtamisen tavoitteet ja arviointi

Siinä missä kirjatun ja suunnitellun henkilöstöstrategian esiintyvyys oli pk-yrityksissä erittäin vaihtelevaa, niin yhtä lailla henkilöstöjohtamiselle asetettavat tavoitteet antoivat erilaisia vastauksia pk-yritysten välillä, kun haastattelussa tiedusteltiin miten tarkasti henkilöstöjohtamiselle asetettavat vuosittaiset tavoitteet määritellään. Haastatteluista voidaan nostaa esimerkkejä esille muutamien yrityksen osalta. Yritys J:n henkilöstöjohtamisen tavoitteet määräytyvät henkilöstötyytyväisyydelle asetettujen tavoitteiden kanssa rinnakkain, kun taas yritys B:ssä tavoitteet määräytyvät kulloisenkin tilanteen ja liiketoiminnan osa-alueen mukaan. Yrityksessä A henkilöstöjohtamisen

tavoitteiden asettaminen välittyy siitä, mitä henkilöstöjohtamisen suunnitelmallisuus ylipäänsä yrityksessä on.

"[...]nyt vastaan ihan rehellisesti, että me emme pidä vuosittain palavereita, joissa suunniteltaisiin, että miten henkilöstöjohtaminen toteutetaan [...]" (Yritys A)

Tutkimuksessa nousee esille kuitenkin tapauksia, joissa henkilöstöjohtamisen tavoitteiden suunnittelua pidetään integroituneena yrityksen liiketoimintaan. Aineistosta nousi esille se, että tavoitteisiin pääseminen edellyttää pk-yrityksissä suunnitelmaa resurssien käytöstä ja tarpeista.

"Johtoryhmän agendassa on henkilöstöjohtamiseen liittyviä asioita, jotka käydään kuukausittain johtoryhmässä läpi, kuten ajankohtaisia asioita, resurssitarpeet sekä koulutukset." (Yritys D)

"[...]Käydään esimies-alaiskeskusteluja kyllä, joissa käydään yksilöllisesti läpi akuutimmat (henkilöstöjohtamisen) asiat, tulokset ja odotukset läpi. [...] sitä (henkilöstöjohtamista) mitataan esimies-alaiskeskusteluissa, jossa työntekijä täyttää perusformaatin mukaisen lomakkeen ennen palaveria, siinä arvioidaan työntekijän omaa onnistumista, organisaation onnistumista ja esimiehen onnistumista." (Yritys A)

Henkilöstöjohtamisen onnistumista arvioidaan tutkimuksen mukaan ja yleisesti ottaen esimies-alaiskeskusteluissa, vuosittaisten henkilöstötilinpäätösten, työhyvinvointikyselyiden tai henkilöstölukujen valossa. Mutta eroavaisuudet ovat juurikin siinä, millä syklillä henkilöstöjohtamiseen liittyviä asioita ja tavoitteita arvioidaan ja uusia asetetaan. On huomattavaa, että toisissa yrityksissä tavoitteiden seuranta ja asettaminen on hyvinkin reaktiivista, siinä missä toisaalla tavoitteiden asettamista tehdään aina vuodelle kerrallaan ja tähtäin on pidemmällä, kuin tässä päivässä. Henkilöstöjohtamisen arviointiin ja tavoitteiden asettamiseen tarvittaisiin toimitusjohtajienkin mukaan kehitystä, mikä on liitoksissa puolin ja toisin jälleen henkilöstöstrategian olemassa oloon.

4.2. Henkilöstökäytäntöjen strategisuus pk-yrityksissä

Tässä alaluvussa esitetään tutkimuksen tuloksia teoriaohjaavan sisällönanalyysin keinoin, missä Posthuman (2013) teoria suorituskykyä kasvattavista henkilöstökäytänteistä johdattelee tutkimuksen rakennetta. Tämän luvun rakenne muotoutuu edellisessä luvussa esitetyn taulukon (ks. taulukko 4) mukaisesti, jossa kuvattiin aineiston analyysin prosessia luokittelun menetelmin. Aineiston analyysin prosessin mukaiset yläluokat muodostavat seuraavien alalukujen otsikot, joiden sisältöä puolestaan alaluokat täydentävät.

4.2.1. Resursointi

Resursointi pitää sisällään haastatteluissa esille nousseita asioita, jotka liittyvät henkilöstösuunnitteluun, sisäiseen resursointiin, työnkiertoon ja varahenkilöjärjestelyihin sekä henkilöstön hankintaan eli rekrytointiin.

Henkilöstösuunnittelu

Haastatteluissa toimitusjohtajilta kysyttiin henkilöstösuunnittelun tekemisestä, mihin yleinen vastaus oli: *"mitä se on?"*. Tutkija kertoi haastattelutilanteessa henkilöstösuunnittelun merkityksestä ja tavoitteista, jolloin asiasta epävarmatkin haastateltavat saivat langan päästä kiinni. Henkilöstösuunnittelua yleisesti ottaen tehdään pk-yrityksissä. Henkilöstösuunnittelua tehdään huomaamattakin ja luonnollisena osana liiketoiminnan suunnittelua, pääsääntöisesti sitä tehdään osana vuosisuunnittelua ja -budjetointia, mikä jossakin suuremmassa pk-yrityksessä mainittiin olevan kunkin eri liiketoiminnan vastuulla.

"Teemme joka vuosi henkilöstötilinpäätöksen. Sieltä katsotaan, että mitä muutoksia sieltä tulee. Pyritään siihen, että henkilö mahdollisimman aikaisin ilmoittaisi mahdollisen eläköitymisen." (Yritys G)

"Henkilöstömäärän muutoksia ennakoidaan heikosti. Oletetaan olevan suurin piirtein sama porukka." (Yritys I)

"[...] liiketoiminnan kehittämistä suunnitellaan markkinat edellä. Joudutaan siis resursoimaan sitten markkinoiden vaatimusten mukaisesti, että tokikin niin, että kun joitakin toimenpiteitä suunnitellaan, niin mietitään kuka niitä sitten toteuttaa. Mutta se (henkilöstöjohtaminen) ei ole kyllä edellä." (Yritys A)

Henkilöstösuunnittelu on tutkimuksen aineiston pohjalta parhaimmillaan ennakoivaa ja esimerkiksi eläköityvät huomioon ottavaa. Toisaalta henkilöstösuunnittelu on pk-yrityksissä myös vähäisempää, jolloin henkilöstön merkittävään vaihtuvuuteen ei uskota eikä sellaiseen varauduta merkittävästi. Henkilöstösuunnittelu on tällöin pikemminkin reaktiivista. Siinä missä markkinat sanelevat liiketoiminnan suunnan, henkilöstöjohtaminen ja erityisesti tässä yhteydessä henkilöstösuunnittelu huomioidaan vain pakollisessa mittakaavassa.

Sisäinen resursointi, työkierto ja varahenkilöjärjestelmä

Kohdeorganisaatioissa työkierto yleisesti ottaen huomioidaan, mutta sitä pidetään haasteellisena toteuttaa. Työnkierron haasteellisuuteen yhdistetään esimerkiksi henkilöstön pelko muutoksia kohtaan ja tarve turvallisuuden kokemiseen. Yleisesti ottaen voidaan todeta, että kyvykkäät henkilöt huomioidaan, mutta urakehitykselle on rajoitteensa pienissä yrityksissä. Yritys B:n toimitusjohtaja kuvaa työkiertoa seuraavalla tavalla:

"Jossain määrin, mutta aivan liian vähän. Sekin (työnkierto) on vaikeaa kevyessä organisaatiossa. ja kun pääsee tekemään organisaation sisällä nimityksiä ja organisaatiomuutoksia, niin se tuntuu todella hyvältä, jos yksi kun toinenkin työntekijä saa uuden työn ja uusia haasteita työhön. Oikein suunnitelmallista työkiertoa ei ole ollut.[...]Voisi olla enemmän." (Yritys B)

Haastattelun mukaan yhdessä pk-yrityksessä uskotaan avoimeen kulttuuriin ja täten pidetään yrityksen ovet auki molempiin suuntiin, millä halutaan varmistaa, että yrityksessä työskentelee sellaiset henkilöt, jotka aidosti haluavat olla töissä kyseisessä organisaatiossa. Tulokset osoittavat, että seuraajasuunnittelua tehdään pk-yrityksissä

silloin, kun sellaisia tilanteita alkaa tulla. Seuraajasuunnittelussa huomioidaan aina ensin sisäiset resurssit, ennen kuin avataan rekrytointia ulos.

"Totta kai me tiedetään, koska ihmisiä eläköityy ja täytyyhän meidän ennakoida sitä asiaa." (Yritys A)

"[...] Me ollaan pieni organisaatio. Meidän täytyy pysyä kevyenä. Se on mahdotonta löytää kaikkien kohdalle varahenkilöä. Valitettavasti ylemmällä tasolla se on vaikeampaa." (Yritys B)

Varahenkilöjärjestelyjä mietitään, mutta niille on haastavaa rakentaa prosessia tai järjestelmää kevyessä pk-yrityksessä. Suositaan myös ajatusta siitä, että lähtökohtaisesti henkilöstö osaa tehdä laajasti erilaisia työtehtäviä, joita yrityksessä tehdään. Henkilöstövoimavarojen ja resursoinnin mahdollisuuksia hyödynnetään myös aktiivisesti yhdessä yrityksessä siten, että lomautusten sijaan henkilöstölle teetetään muuta työtä, kuten koneiden huoltoa ja kunnossapitoa tai vastaavasti ehdotetaan pitämättömien lomien pitämisestä. Tämä on esimerkki pk-yrityksissä tapahtuvasta ketterästäkin resursoinnin ja työtehtävien suunnittelusta, mitä helpottaa yrityksen kevyt organisaatorakenne.

Rekrytointi

Tutkimuksen kohdeorganisaatioissa suhtaudutaan rekrytointiin eli henkilöstön hankintaan yleisesti ottaen vakavasti. Rekrytointia pidetään pk-yrityksissä paitsi yhtenä isoimpana riskinä myös selvästi yhtenä yrityksen tärkeimpänä toimintona. Selvästi kahdessa kohdeorganisaatiossa henkilöstön hankintaan suhtaudutaan tarkasti ja kaikki rekrytointiin liittyvät päätökset hyväksytään joko osana kulubudjettia tai sitten ne käyvät hallituksessa saakka. Nämä käytännöt vahvistavat kyseisissä yrityksissä rekrytoinnin tärkeää merkitystä strategisen henkilöstöjohtamisen osana. Yleisesti ottaen, tutkimukseen osallistuneissa pk-yrityksissä rekrytointi nähdään vaativana henkilöstöjohtamisen toimintona, joissakin yrityksissä jopa toimitusjohtajan mukaan oman työkenttensä vaativimpana tehtävänä tai sellaisena, jossa on kokenut joskus tehneensä selvän virheen.

"Rekrytointiin ei ole systemaattista tapaa hoitaa [...] Rekrytointi on vaikein homma, mitä meikäläisellä on, löytää motivoituneita ja päteviä ihmisiä." (Yritys D)

Vaikka rekrytoinnit koetaan haastavina ja vaativina, niin niitä varten ei välttämättä kuitenkaan ole olemassa systemaattista prosessia tai järjestelmää tukena. Yritys J:n toimitusjohtaja mainitsi kuitenkin, että heillä käytetään aina rekrytoinneissa ulkopuolista testausohjelmaa, joka kuvasti rekrytoinnin olevan suunnitellumpaa. Yleinen vastaus haastatteluissa oli joka tapauksessa se, että rekrytoinnit suoritetaan eri tehtäviin eri tavalla eikä systemaattista tapaa rekrytointiin ole olemassa. Johdonmukaiseen ja järjestelmälliseen rekrytointiin toimitusjohtajat kaipasivat selkeästi apua.

"[...] eri tehtäviin rekrytoidaan eri tavalla. Vähän riippuu siitä, minkälaista tyyppiä kulloinkin haetaan." (Yritys A)

"Rekrytointeihin ei ole tietynlaista mallia, riippuu tietysti aina tehtävästä, mihin haetaan, ei ole työkaluja olemassa." (Yritys I)

Yrityksen B kohdalla voidaan huomata se, että vaikkei yrityksessä ole olemassa valmiita järjestelmiä tai systeemejä rekrytoinnille, niin voidaan silti toimia johdonmukaisesti noudattaen sovittua kaavaa huomioiden myös yt-lainsäädännön osana rekrytointeja. Yrityksessä C puolestaan rekrytoinnin haasteet ulottuivat aina yritysostoista asti. Yrityksen toimitusjohtaja haastattelussaan toteaa rekrytoinnin olevan erityisen haastavaa yrityksessään, jossa on yhdistetty kahden toisestaan poikkeavan yrityskulttuurin henkilöitä yhden yrityksen alle.

"Ensin aina tarkastellaan rekrytointia talon sisältä, jos löytyy potentiaalisia talosta. Jos ei löydy, niin sitten rekrytoimme ulkoa ja jos on pidetty yt-neuvotteluja, otamme yt-hakijat huomioon. Noudatamme sovittua kaavaa." (Yritys B)

"Rekrytointi on yksi yrityksen tärkein toiminto. Ja henkilöstöjohtamisen kannalta on todella haasteellinen tilanne yritysostojen kohdalla, kun silloin sä et ole päässyt valitsemaan henkilöitä, vaan ne tulee mitkä tulee. Se asia, missä olen eniten

epäonnistunut on rekrytointi. Kun saat aivan uuden yrityskulttuurin, niin siinä on haastetta." (Yritys C)

Rekrytoinnin haasteellisuus koetaan myös siinä, että hyvistä osaajista on pulaa. Osaajien saatavuuden vaikeutta ei nähdä toisaalta kuitenkaan maantieteellisesti vaan erityisesti tehtäväkohtaisesti eli ajatellaan, että esimerkiksi ammattitaitoisen hitsaajan löytäminen niin Helsingissä kuin pienemmässä kaupungissa Pohjanmaalla on suunnilleen yhtä vaikeaa. Pk-yrityksissä luotetaan siihen, että rekrytoinnin sujuvuuteen vaikuttaa lopulta paljon yrityksen maine – puhutaan siis niin kutsutusta työnantajamielikuvasta. Rekrytoinneissa suositaan aidosti verkostoja ja luotetaan työntekijöiden suosituksiin.

"Ei ole helppoa, mutta on ehkä helpompaa, kuin muilla. Maine. Tiedetään, että täällä ei lomauteta. [...] Ensin tehdään rästit, laitetaan koneet kuntoon ja katsotaan onko pitämättömiä lomia." (Yritys F)

"Viimeiset viisi vuotta kaikki rekrytoinnit on tehty itse. Maailma on aika pieni. Monesti tietää, missä ne kyvykkäät henkilöt ovat." (Yritys B)

Yhteenvetona voidaan rekrytoinneista mainita tutkimuksen mukaan se, että ne puhuttelevat pk-yritysten toimitusjohtajia. Rekrytoinnit kuuluvat selkeästi toimitusjohtajien työpöydälle ja joissakin tapauksissa vastuuta voidaan jakaa myös muille johtajille sekä esimiehille. Rekrytointeja suoritetaan pitkälti verkostoja hyödyntäen eikä työkaluja rekrytointeihin ole liiaksi. Jossakin yrityksessä toimitusjohtaja nosti esille myös toiveen, että rekrytointiin ja vastaavasti irtisanomisiin tuotaisiin helppoutta pk-yrityksille.

4.2.2. Osaamisen kehittäminen

Seuraavaksi pureudutaan osaamisen kehittämisen eri osa-alueisiin, joita tutkimuksessa ovat koulutusmahdollisuudet ja niiden tarjoaminen, perehdyttäminen, kehityskeskustelut sekä osaamisen kehittämisen johtaminen.

Koulutusmahdollisuudet ja niiden tarjonta

Osaamisen kehittämiseen ja kouluttautumiseen suhtaudutaan yleisesti varsin myönteisesti tutkittavissa pk-yrityksissä. Kohdeorganisaatioissa tarjotaan henkilöstölle laajasti koulutusmahdollisuuksia. Henkilöstöä kannustetaan kouluttautumaan ja yritys on valmis maksamaan kurseja. Suuressa osassa tutkimuksen pk-yrityksiä keskitytään lähtökohtaisesti vain sisäisiin, työtehtäviä ja liiketoimintaa tukeviin tai ammatillista osaamista edistäviin koulutuksiin. Yritys D:n toimitusjohtaja linjaa koulutustarjontaan liittyviä linjauksiaan selkeästi:

"Minulle on hyvin selvää, ettei ole järkevää nyt lähettää henkilöä Helsinkiin 1000 euroa maksavaan koulutukseen, vaan on parempi keskittyä kouluttautumiseen täällä neljän seinän sisällä ja jakaa tietoa ja osaamista toinen toisillemme [...]"
(Yritys D)

Toisaalla kouluttautumista puolestaan kannustetaan silloinkin, vaikkei se liittyisi aina yrityksen ydinliiketoimintaan. Voidaan sanoa, että pk-yrityksissä koulutusmahdollisuuksien tarjonnassa suositaan yleisesti järkevää harkintaa ja suunnitelmallisuutta. Suunnitelmallisuus näkyy muun muassa siinä, että koulutusten tarjonta on harkittua ja siinä hyödynnetään esimerkiksi yritys D:n tavoin koulutuskalenteria. Koulutuskalenterin avulla ennakoidaan ja perustellaan koulutustarpeita ja lopulta arvioidaan kurssien hyödyllisyyttä. Tämä

"Meillä on sellainen koulutuskalenteri olemassa, johon ei merkitä mitä vain, että missä kurssilla on käynyt, vaan siihen merkitään ennakoivasti, minkälaista koulutusta tarvitaan ja tavoite sille kurssille. Jälkeenpäin analysoidaan myös, mitä kurssista saatiin.[...]" (Yritys D)

Perehdyttäminen

Perehdyttämiseen ei ole yleisesti ottaen panostettu pk-yrityksissä merkittävästi. Sitä ei koeta niinkään strategisen henkilöstöjohtamisen toimintona, vaan lähinnä tuttua ja välttämättömänä asiana, jotta työntekijä uudessa tehtävässään suoriutuu tehtävästään ja

yrittäjien tuotanto toimii. Sen enempää suunniteltua tai järjestelmällistä perehdytysprosessia ei suurimmalla osalla haastatteluihin osallistuneista yrityksistä ole.

"Tuotannossa on selkeämpi proseduuri perehdytysasioissa, mutta toimihenkilöiden kohdalla se on vähän erilailla ja johtanutkin epäonnistumisiin." (Yritys D)

Edellä oleva ote yritys D:n haastattelussa kuvastaa yleiselläkin tasolla pk-yritysten tilannetta perehdyttämisen suhteen. Työntekijöiden osalta perehdyttämisen tilanne on eri kuin useassa pk-yrityksessä asiantuntija- tai toimihenkilöpuolella. Perehdyttäminen koetaan toisaalta tuttuuna asiana henkilöstön osaamisen kehittämisessä ja rekrytoinnin jälkeisenä asiana. Perehdyttämiseen on pääsääntöisesti olemassa myös joitakin tehtyjä ohjeistuksia, mutta ohjeistuksiin taikka perehdyttämisen toteutuksen valvontaan ei pk-yrityksissä panosteta merkittävästi.

Osaamisen kehittämisen johtaminen

Osaamisen kehittämisen strategisuuden ja sen mukana tuomion mahdollisuuksien tiedostaminen ei ole kaikissa tutkimukseen osallistuneissa yrityksissä järin selkeää ja suunnitelmallista. Osaamisen kehittämisen toimenpiteet kulminoituvat useassa pk-yrityksessä siihen, että osaamisen kehittämiselle on varattu budjettia ilman sen suurempia suunnitelmia kuitenkaan siitä, mihin kaikkeen budjettia on käytettävissä ja millaista osaamista yrityksessä tarvitaan. Yritys A on esimerkki sellaisesta yrityksestä, jossa kouluttautumiseen suhtaudutaan yleisesti ottaen myönteisesti, mutta erillisiä koulutussuunnitelmia tai tarkempaa budjetointia ei tehdä.

"No meillä on budjetti, josta joka momentilla pannaan joku summa, mutta se perustuu enemmän historiaan, kuin suunnitelmallisuuteen, että mitä tänä vuonna tarvittaisiin. Joku määrä rahaa on aina olemassa." (Yritys A)

Osassa haastatteluun osallistuneissa yrityksissä tehdään budjetin lisäksi vuosittaiset koulutussuunnitelmat osaamisen kehittämiselle. Yrityksessä D osaamisen kehittämiseen liittyvät tarpeet otetaan säännöllisesti johtoryhmän agendalle arvioitavaksi. Yritys G:ssä on sen sijaan pyritty organisaatiomuutosten myötä siihen, että toiminta on entistä

suunnitellumpaa ja systemaattisempaa. Tässä yrityksessä henkilöstöjohtamisen strategisuus on arkipäivää, ja sen halutaan myös ulottuvan osaamisen kehittämisen johtamiseen.

"[...] olemme pyrkineet siihen, että toiminta on entistä suunnitellumpaa ja systemaattisempaa. Ja sitä kautta saadaan ohjaavammaksi kaikella tavalla myös henkilöstön kehittäminen [...]" (Yritys G)

Yrityksessä J tehdään puolestaan vuosittaiset tasa-arvo- ja koulutussuunnitelmat, jonka tulokset yrityksen oma henkilöstön kehittämisen tiimi esittelee. Osaamisen kehittyminen ja kehittäminen nähdään pk-yrityksissä poikkeustapauksista lukuun ottamatta pääsääntöisesti henkilöstön vastuuna motivoitua itse omaan osaamisensa kehittämiseen. Haastatteluissa nousi esille, että osaamisen kehittäminen tulee näkyä pitkälti henkilön omana asenteena, tahtona ja haluna kehittyä.

"Se on ylipäänsä positiivista, jos ihminen haluaa kehittää itseään jollain tavalla. [...]" (Yritys C)

"[...]Kehittäminen täytyy tapahtua ennen kaikkea osaamisen tasolla, mutta myös tahdon ja halun kohdalla. Meillä täytyy olla tahto ja halu kehittyä. Se täytyy lähteä henkilöstä itsestään. Mä en voi mennä pakottamaan, että sun pitää nyt mennä sinne kurssille tai kehittää sitä tai tätä. [...] Se täytyy se halu olla ihmisellä itsellä. [...] ihmisen pitää itse oivaltaa, silloin se toiminta on tehokasta." (Yritys C)

Pk-yrityksissä suhtauduttiin tulevaisuuteen pääasiassa uteliain mielin. Osaamisen kehittymiselle annettiin paljon painoarvoa, kun arvioitiin yrityksen menestymistä markkinoilla tulevaisuudessa.

"[...] Tarvitaan sitä, että pitää pystyä muuttumaan ja olemaan uudistuskykyinen. Me tarvitaan muutosta [...] Tarvitaan muutosvalmiutta." (Yritys H)

"[...] Missään ei lue, mitä me tehdään. Me voidaan tehdä sitä, mitä meidän miehet osaavat. Tutka on auki kokoajan." (Yritys F)

Tärkeintä osaamisen kehittämisen alueina nähdään tulevaisuuden osaamistarpeisiin vastaaminen tarkoittaen muun muassa parempaa kielitaitoa, muutosvalmiutta ja itsensä johtamista. Pk-yrityksissä osaaminen nähdään monipuolisena ja henkilöstöä kannustetaan ja heiltä myös vaaditaan moniosaamista. Kuten yrityksen F toimitusjohtaja toteaa, pienillä ja keskisuurilla yrityksillä on myös avoin asenne omaan tekemiseen ja sen suhteen, mitä yrityksessä tehdään, voidaan vain taivasta pitää rajana.

4.2.3. Suorituksen johtaminen ja palkitseminen

Seuraavaksi esitetään haastattelun tuloksia suorituksen johtamisen temasta, johon lukeutuu suorituksen mittaaminen ja tavoitteiden asettaminen sekä suorituksen johtamisen kehittäminen. Tämän alaluvun lopussa esitellään pk-yritysten kokonaispalkitsemista aineistosta saatujen tuloksien valossa.

Suorituksen mittaaminen ja tavoitteiden asettaminen

Toimitusjohtajat kuvailivat haastatteluissa, että tavoitteiden asettaminen koetaan yleisesti ottaen haastavana yrityksissään. Kohdeorganisaatiossa tavoitteiden määrittely yksilötasolla on aiheuttanut työntekijöissä pohdintaa, että minkä tyyllisiä tavoitteita voisi itsellensä asettaa.

"Henkilökohtaisten tavoitteiden asettaminen on ollut todella haastavaa. Edellisellä kehityskeskustelukierroksella tuli ilmi, että se on koettu vaikeaksi. Jollain lailla se on koettu ongelmaksi, että minkä tyyppisiä ne tavoitteet voivat olla. [...]" (Yritys I)

Kohdeorganisaatiossa B asetetaan henkilökohtaisia tavoitteita suuressa määrin, sillä myyntiorganisaatiolla suoritus on toiminnalle erittäin tärkeää. Myös yrityksissä, joissa tehdään urakkatyötä, tavoitteiden asettaminen on selkeää ja hyvin määriteltyä. Suoritusta mitataan ja arvioidaan pk-yrityksissä vaihtelevasti. Tyypillisesti suoritusta arvioidaan joko kehityskeskusteluissa, suunnittelu- tai vuosibudjettiprosessin yhteydessä tai sitten

urakkatyön osalta palkanlaskennan yhteydessä. Suoritusta arvioidaan osassa yrityksistä sekä yksilötasolla että yksikkö- tai tiimikohtaisesti. Pk-yrityksiin kaivattaisiin tavoitteiden asettamiseen ja suorituksen seurantaan ryhtiä ja apuvälineitä.

"Suoriutumista käydään kehityskeskusteluissa läpi. Kyllä me näitä meidän aikaansaannoksia nostetaan viikkopalaverissa esille. Nostetaan esille yksiköiden tekemisiä ja yksittäisiä asioita." (Yritys J)

Suorituksen johtamisen kehittäminen

Pk-yrityksissä suhtaudutaan suorituksen johtamisen kehittämiseen ja suoriutumisen tärkeyteen kunnianhimoisesti sekä yrityksissä seurataan aktiivisesti henkilöstötunnuslukuja muiden liiketoimintaan liittyvien tunnuslukujen lisäksi. Hyvää suoriutumista pidetään tärkeänä ja myös osassa yrityksissä huomataan ne työntekijät, jotka eivät suoriudu vaaditulla tasolla. Suorituksen johtamiseen yhdistetään innovatiivista johtamista, henkilöstön arvostusta, henkilöstön huomioimista ihmisinä, kehityskeskusteluiden roolia sekä yhteisten toimintatapojen noudattamista.

Kehityskeskustelut

Kehityskeskustelujen toteuttamiseen on tehdyn sisällönanalyysin perusteella pk-yrityksissä selkeästi kahta eri tapaa: säännöllisyys ja epäsäännöllisyys. Epäsäännöllistä tapaa edustaa muun muassa yritys A, jonka toimitusjohtaja kertoo, että kehityskeskusteluja järjestetään yrityksessä toimihenkilöpuolella esimiesalaiseskustelujen muodossa, mutta kehityskeskusteluja ei ole toimitusjohtajan mukaan viety *"lattia tasolle"* tarkoittaen tällä työntekijöitä.

Säännöllisien kehityskeskustelukäytäntöjen joukkoon kuuluu yritys B, missä kehityskeskusteluihin on olemassa ohjeistus, jonka mukaan esimiehen tulee käydä kehityskeskustelu työntekijänsä kanssa. Yrityksessä on pidetty kehityskeskusteluita varten jopa ulkopuolisen konsultin toimesta koulutuksia, osin siitä syystä, että kehityskeskusteluiden pitämiseen saataisiin säännöllisyyttä. Toimitusjohtajan mukaan yrityksessä osa käy kehityskeskusteluita säännöllisesti, toiset satunnaisesti ja loput käyvät niitä huonosti. Haastattelussa toimitusjohtaja kuitenkin arvioi, että yrityksessään käytäntö

on enemmän positiivinen kuin negatiivinen, eli kehityskeskusteluja enemmän käydään. Kehityskeskustelujen rooli on yritys B:ssä pysähtymistä, tavoitteiden ja suunnitelmien yhteenvedoa varten, tärkeän päivittäisjohtamisen lisänä. Yhtä lailla yrityksessä D käydään kehityskeskusteluja, joiden tavoitteena on seurata kunkin henkilökohtaisia kehitystarpeita.

"Pyrkimys on kova, että kehityskeskustelut pidettäisiin joka vuosi, mutta viimeisestä on nyt kaksi vuotta." (Yritys I)

Kuten yrityksellä I on huomattu, kehityskeskusteluiden säännöllisyys on jäänyt puuttumaan eivätkä kehityskeskustelut ole mukana yrityksen vuosittaisissa suunnitelmissa. Yritys J edustaa asiassa vastakohtaa, kun siellä kehityskeskustelut käydään jopa kaksi kertaa vuodessa. Huomiota herättävä kehityskohde kehityskeskusteluille oli se, että ne saataisiin pois kalenterisidonnaisuudesta ja pidettäisiin silloin, kun tilanteelle on sopiva hetki ajasta ja paikasta riippumatta

"[...] Tällä hetkellä ne kehityskeskustelut ovat niitä kahdenkeskisiä kahvihetkiä, joiden varmistan toteutuvan. Tilanne pitää olla oikea, ei sitä voi kalenteriin merkitä, sen pitää olla sellainen, että voi jutella asioista.[...]" (Yritys F)

Yleisellä tasolla voidaan todeta, että kehityskeskustelujen haasteet ja epäsäännöllisyydet kumpuavat ajatuksesta, jossa kehityskeskusteluja ei yleisesti ottaen nähdä strategisena prosessina osana yrityksen vuosikelloa. Siinä missä kehityskeskustelut ovat pk-yritysten toimitusjohtajille tuttuja käsitteenä, tulee kehityskeskusteluiden tavoitteita selkiyttää ja kehittää entisestään pk-yrityksissä.

Palkitseminen

Yrityksissä palkan määräytymiseen on yleisesti ottaen käytössä joko työehtosopimusten mukainen taulukkopalkkaus, tehtävän vaativuuden mukainen palkitseminen tai palkallisesti sovittu palkka. Hyvästä suorituksesta palkitaan lähtökohtaisesti aina erikseen kohdeyrityksissä. Haastatteluaineistosta on aistittavissa, että esimerkiksi yrityksessä F on ollut tapana muistaa koko henkilöstöä hyvästä tulosvuodesta rahallisesti sen sijaan, että

se menisi "verottajalle". Osassa yrityksistä hyödynnetään myös tietynlaisessa mittakaavassa säännöllistä joko yksilö- tai ryhmäkohtaista tulospalkitsemista. Tulospalkitsemiseen toivottaisiin yleisesti ottaen selkeämpää kannustejärjestelmää. Yrityksessä E tulospalkitsemiseen ei työntekijällä ole mahdollisuutta niinkään vaikuttaa, sillä tulospalkkion suuruus määräytyy oman palkkatason mukaan. Tulospalkitsemiseen ei kohdeyrityksissä ollut yleisesti ottaen olemassa järjestelmiä tukena. Yritys F:n toimitusjohtaja korostaa maanläheisyyttä yrityksessään, jossa ei ole totuttu ainakaan vielä kaavoihin ja järjestelmiin tulospalkitsemisessa.

"[...] Tätä mennään mututuntumalla ja maalaisjärjellä. Varmasti löytyy kaavoja kaikenlaiseen, mutta täällä mennään ihmisten kanssa." (Yritys F)

"[...] toivon, että ihmiset meillä ajattelevat saavansa muutakin meiltä, kuin toimeentuloa. Mä ymmärrän, että se on tärkeää, mutta toivon, että me ollaan sellainen työnantaja, jossa ihminen kokee, että me ollaan jotain suurempaa. Tulee tunne siitä, että voi vaikuttaa asioihin. [...] Kiitetään ja annetaan palautetta. Ymmärretään ja jaksetaan puhua." (Yritys B)

Yritys B:n toimitusjohtaja kiteyttää hienolla tavalla palkitsemisen kokonaisuutta eli sitä, että se on ja sen halutaan olevan muutakin kuin rahapalkka. Yrityksessä B aidosti toimitusjohtaja toivoo, että vanhassa ja perinteikkäässä yrityksessä työskentely itsessäänkin tuottaisi ylpeyttä työntekijöissään ja tuntuisi palkitsevalta. Toimitusjohtajat halusivat yleisesti ottaenkin korostaa haastatteluissa erityisesti palkitsemisen kokonaisuutta ja aineettoman palkitsemisen tärkeää merkitystä yrityksissään. Aineettomina palkitsemisen muotoina toimitusjohtajat mainitsevat oleellisiksi muun muassa työssä työn varmuuden, luotettavuuden ja asianmukaiset sekä ajantasaiset työvälineet.

"[...] Vapaus valita, mistä, milloin ja miten työnsä tekee. Ei ole paikka- eikä aikasidonnaista. [...] Halutaan korostaa yksilön vapautta päättää itse työstään. Henkilöä kannustetaan kaikin mahdollisin tavoin osaamisensa kehittämiseen. [...]" (Yritys C)

Haastatteluaineisto osoittaa esimerkiksi yritys C:n kohdalla, että vastuun ja vapauden antaminen työntekijöille on työnantajalta merkittävä teko, joka on yksi palkitsemisen muoto siinä missä muutkin. Samoin oman osaamisen kehittäminen nähdään myös yhtenä tärkeänä palkitsemisen muotona, mitä toteutettiin useassa tutkimukseen osallistuneessa pk-yrityksessä. Haastatteluissa nousi esille, että palkitsemiselle kaivataan yleisesti ottaen kehitysokaluja, jotta saataisiin palkitsemiseen lisää johdonmukaisuutta.

4.2.4. Työhyvinvointi

Huolimatta siitä onko pk-yrityksillä olemassa viimeiseen saakka hiottua hyvinvointiohjelmaa, henkilöstön hyvinvointi nähdään kohdeyrityksissä erittäin tärkeänä osana yrityksen toimintaa ja menestymistä. Yritys B:ssä on haastatteluaineiston mukaan työhyvinvointi kokenut selkeän kohennuksen henkilöstöjohtamisen asiantuntijan johdosta, sillä nykyisin on niin kutsuttuja tykypäiviä sekä joulujuhlia. Yleisesti useassa kohdeyrityksessä järjestetään vuosittain erilaisia työhyvinvointitapahtumia henkilöstölle, mitkä koetaan erityisen tärkeiksi. Yrityksessä C työhyvinvointiin panostetaan selvästi ja sille annetaan yrityksen kulttuurissa suurta painoarvoa. Työhyvinvointiin panostamisen uskotaan olevan yritykselle aina lopulta voittoa.

"Ei se maksa meille, vaan se tuottaa. Se lisää tuottavuutta, se lisää kannattavuutta, se lisää kasvua." (Yritys C)

Tutkimuksessa tehdyt haastattelut kuitenkin osoittavat sen, että vaikka jossakin yrityksessä ei olisi olemassa erillistä työhyvinvointiohjelmaa saatikka budjettia sellaiseen, voidaan työhyvinvointiin kuitenkin keskittyä yhtä lailla ja järjestää suunnitelmista tai strategisuudesta huolimatta vuosittain pikkujouluja ja sählyturnauksia, jotka selvästi kasvattavat yrityksessä ilmapiiriä. Haastattelijoukko korostaa yleisestikin, ettei työhyvinvoinnille ole olemassa useinkaan erikseen määrättyä budjettia. Työhyvinvointiin yleisesti ottaen kuitenkin panostetaan, rahallisestikin merkittävästi, ja uskotaan että ihmiset ovat tuottavampia tämän seurauksena. Myös kiusaamiseen ja epäasialliseen käytökseen puututaan pk-yrityksissä vakavasti. Yhdessä

kohdeorganisaatiossa kerrottiin hyvästä henkilöstökäytännöstä, *varhaisen valittamisen mallista*, jonka avulla valittamisen aiheet ja kehittämisen kohteet pääsevät nopeasti oikeille foorumeille käsiteltäväksi, eikä työyhteisöön kehity negatiivisen keskustelun ilmapiiriä.

4.2.5. Viestintä ja osallistaminen

Yleisesti ottaen viestintää ja henkilöstön osallistamista toteutetaan pk-yrityksissä aktiivisesti. Pk-yrityksen kevyttä organisaatorakennetta pidetään yhtenä perustana viestinnän läpinäkyvyyden ja aktiiviselle osallistamisen mahdollistajana. Useat toimitusjohtajat mainitsivat, että erilaisia kokouksia, kuten viikko-, kuukausi-, tiimi- ja yhteistoimintapalavereita sekä henkilöstöinfoja järjestetään säännöllisesti yrityksissä erilaisin kokoonpanoin.

Haastattelussa kysyttiin toimitusjohtajilta, osallistuvatko työntekijät yrityksen visio- ja strategiatyöhön. Vastauksena saatiin muun muassa se, että työntekijöitä tai tuotannossa työskentelevää henkilöstöä ei suoranaisesti oteta mukaan strategiseen suunnitteluun, vaan se kuuluu enemmän yrityksen johdolle ja yhdessä yrityksessä toimitusjohtaja mainitsi, että *"päätökset tehdään aika pienessä piirissä"*. Toisaalta taas, tässä kyseisessä yrityksessä kehityskohtana mainittiin juurikin se, että viestintää ja osallistamista tulisi lisätä esimerkiksi säännöllisempien palaverien muodossa tuotannon työntekijöille. Työntekijöiden osallistamista ja huomioimista pidettiin tärkeänä myös yrityksen F toimitusjohtajan mukaan, jossa päätöksentekoon otettiin työntekijöitä mukaan, jos kyseessä oli vaikka uuden koneen hankinta.

"[...] Heidän (työntekijöiden) mielipiteitä pitää kuunnella. Monesti mä laitan heidät miettimään asioita, vaikka minulla olisi vastaus valmiina. Näin se lisää heidän motivaatiotaan.[...]" (Yritys F)

Henkilöstön osallistaminen strategiatyöhön nähtiin puolestaan niissä yrityksissä, missä oli tällainen käytäntö käytössä, toiminnan kulmakivenä, jotta henkilöstön ymmärrys tulevaisuudesta olisi entistä parempi. Yrityksessä B visio- ja strategiatyöhön osallistuvat

toimitusjohtajan mukaan epäsuorasti koko henkilöstö, minkä hän uskoi johtavan hyvin ja koko organisaatiota hyödyttäviin tuloksiin.

"[...] Mikä johtaa siihen, että ymmärretään meidän (yrityksen) tulevaisuus ja se miten kaikki johtaa kaikkeen." (Yritys B)

Yrityksen C toimitusjohtaja korosti haastattelussaan jatkuvan kehittämisen kulttuurin yhteydessä viestinnän ja yhteydenpidon tärkeyttä yrityksessään, missä sen henkilöstö työskentelee osittain eri puolella maata.

"Tietysti me puhutaan paljon keskenämme, järjestetään niitä kohtaamisia, niin paljon kuin on mahdollista. Koitan kaikin mahdollisin keinoin perustella ihmisille, että maailma on muuttunut ja tulee muuttumaan seuraavien kahdenkymmenen vuoden aikana enemmän, kuin mitä se on muuttunut viimeisen 100 vuoden aikana." (Yritys C)

Tutkimuksen tulokset myös osoittavat, että pk-yrityksissä annetaan yrityskohtaisesti laajasti vapautta tehdä työtä itsenäisesti ja käyttää omia näkemyksiä ja ajatuksia hyväksi.

4.2.6. Esimiestyön johtaminen

Esimiestyöhön ja johtamiseen liittyvät näkökulmat jaoteltiin haastatteluaineiston analyysivaiheessa alaluokkiin, joita ovat *esimiesten osaamisen kehittäminen, esimiestyön arviointi* sekä *esimiestyön ja johtamisen kehittäminen*. Haastatteluissa käsiteltiin esimiestyötä monessa yhteydessä ja monesta eri näkökulmasta sekä ennen kaikkea esimiestyön ydintä ja tarkoitusta.

"[...]Mitä on se johtaminen? Onko johtaminen sitä, että sä tutkit numeroita vai mitä se oikein on? Se on niin vaikeaa määrittää. Se on niinkuin kokonaisvaltaista. Joskus voi johtaa pelkällä sillä, että olet samassa tilassa jonkun kanssa. Jos sä teet tiimityötä, niin tiimityö on sitä johtamista varsinaisesti.[...]" (Yritys A)

Esimiestyön tarkka määrittely osoittautui haastatteluiden perusteella vaikeaksi tehtäväksi. Esimiestyö koetaan aidosti kokonaisvaltaisena ja jatkuvana yhteistyön rakentamisena puolin ja toisin. Esimiestyö osoitettiin myös olennaiseksi tekijäksi tiimityön ytimessä ja tiimityön onnistumisessa. Toimitusjohtajat näkevät esimiestyön useasti myös roolina, jossa esimerkiksi johdetaan ja osallistutaan esimiestyön ohella tiimin toimintaan. Esimiestyön tehtäväkenttää pidetään lähellä työntekijäpintaa.

"Esimieshän tekee esimiestyötä omalla tavallaan koko sen ajan mitä hän töitä tekee. Se on työhön osallistuvaa tiimityötä. En osaa eriyttää näitä asioita. No jotkut sanovat, ettei ole aikaa johtamiselle. Mutta se johtaminen on kokonaisvaltaista, mun mielestä." (Yritys A)

Esimiesten osaamisen kehittäminen

Pk-yrityksissä esimiesten osaamisen kehittämisen panostetaan erilailla eri kohdeorganisaatioissa. Toisissa nähdään tärkeänä kehitysalueena erityisesti ne esimiehet, jotka ovat nousseet työntekijästä tai asiantuntijasta esimieheksi. Esimiehet ovat pk-yrityksissä tärkeässä asemassa ja vastuussa henkilöstöasioiden hoitamisessa sekä henkilöstöjohtamisen käytäntöjen jalkauttajana liiketoimintaan. Vaikka vastuu henkilöstöjohtamisessa on kirjaimellisesti suuri, ei esimiesten osaamiseen henkilöstöjohtamiseen liittyvissä asioissa suuremmin vaikuteta organisaatiosta käsin, vaan pk-yrityksissä haastatteluiden perusteella oli yleinen uskomus siitä, että esimiehet kyllä oppivat HR-tehtäviä itsekseen ja työn arjessa. Ja aivan kuten yritys A:n toimitusjohtaja luonnehtii, esimiehiin luotetaan ja ylläpidetään osaamiskulttuuria, jossa tekemällä opitaan ja kasvetaan erilaisiin vastuisiin ja tehtäviin.

"Kyllä kaikki on kasvanut siihen. Meillä on kuitenkin niin pitkiä työsuhteita näissä. Sanotaan näin, että lattiatason lähiesimiehet, he eivät tee henkilöstöjohtamistyötä. He vain hoitavat töiden organisointia ja sitten jos on jotakin sellaisia asioita, jotka pitää neuvotella jonkun kanssa, niin se kuuluu sitten esimiehelle, jotka sitten asioita hoitaa." (Yritys A)

"[...] ei ole ollut aktiivista perehdyttämistä (henkilöstöasioiden hoitoon). Kysymysten ja tilanteiden kautta esimies on oppinut. Passiiviset perehdytykset ovat toimivia." (Yritys B)

Ihmistuntemus ja tunneosaaminen nähtiin myös tärkeänä osana esimiehisyttä, kun useat toimitusjohtajat korostivat yrityksen henkilöstöä, ihmisiä, toiminnan ja suoriutumisen lähtökohtana.

"[...] tunneosaaminen ja eri käyttäytymismallien niinkun parempi ymmärrys siitä, miksi jossain tilanteessa tapahtuu niin kuin tapahtuu ja ihmisethän motivoituu kaikki eri asioista... ja kiinnostuu eri asioista [...]. Että meillä olisi parempi ymmärrys niistä ihmisistä, jotka meillä on töissä, sillä ne ihmiset ovat meille kaikki kaikessa. Jokaisen sisältä pitäisi saada se kukka puhkeamaan omalla tavallaan, ei suhteessa muihin vaan suhteessa itseensä. [...]"Yritys C

Joka tapauksessa esimiesten osaamisen kehittäminen on aidosti pk-yrityksissä heikosti näkyvillä oleva käytäntö, huolimatta siitä, että esimiesten rooli nähdään yrityksissä erittäin tärkeänä ja mikä näkyy aina erityisenä tarkkuutena esimiehiä rekrytoitaessakin.

Esimiestyön arviointi

Yleisesti esimiestyöstä ei anneta järkevästi säännöllisesti palautetta pk-yrityksissä. Esimiestyön arvioinnista puuttuu yrityksissä työkaluja sekä kehityskeskusteluissa tulisi arvioida esimiestyötä selkeämmin, kun tällä hetkellä on totuttu kehityskeskusteluissa pääasiassa arvioimaan vain henkilökohtaisia tavoitteita. Esimiesten saama palaute nähdään tärkeänä kehityskohteenä useassa yrityksessä. Yritys I:n toimitusjohtaja mainitsee muiden haastateltujen toimitusjohtajien tavoin esimiesten saaman palautteen kehityskohteeksi, mutta kuitenkin kertoo, että palautetta voi tulla esimiestyöstä matalallakin kynnyksellä päivittäin eri sidosryhmiltä.

"[...] Systeemiä esimiesten arviointiin ei ole, mutta palautetta voi kuulua päivittäin niin asiakkailta kuin alaisiltakin." (Yritys I)

"Hyvä tyyppi yleensä pystyy olemaan myös hyvä esimies. Sen pitää istua tähän porukkaan, totta kai sen pitää olla myös olla jämäkkä. Mikä on hyvä esimiestyyppi? Onko hyvä esimies sellainen joka pystyy sanomaan suoraan ääneen, mutta kukaan ei tykkää tehdä sen kanssa töitä. Ei oo! Jos pitää käskää kauheesti, kukaan ei halua tehdä sen kanssa töitä. Mutta toisilla esimiehillä on sitten taas sellainen aura, jonka kanssa henkilöstö haluaa tehdä parhaansa sen tyyppin tiimissä. Sellaista tyyppiä me etsitään joka kerta. Se ei ole helppo asia löytää sellaisia!" (Yritys A)

Esimiehisyttä ja siihen sopivuutta kommentoitiin suhteellisen yksimielisesti ja painotettiin erityisesti vaaranpaikkoja tilanteissa, joissa asiantuntijasta nousee esimieheksi. Esimiestyön onnistumisessa painotettiin erityisesti hyvää tyyppiä eli sellaista, jonka kanssa on hyvä tehdä yhteistyötä ja jonka kanssa tiimiin kuuluvat haluavat tehdä aina parhaansa.

Esimiestyön kehittäminen

Esimiestyössä kehitettävää riitti haastatteluiden mukaan. Haastatteluissa nousi esille, että muun muassa esimiestyön roolien ja vastuiden selkiyttäminen ovat yksi esimiestyön kehittämisen osa-alue etenkin useissa tilanteissa, joissa pk-yrityksessä asiantuntija nousee esimiesasemaan, milloin roolin haltuunotto tuottaa haasteita.

"[...] On paljon esimiehiä joiden tausta on siellä asiantuntijatausta. Kun siirtyy esimieheksi, niin sen roolin muutos on todella joskus vaikeaa sisäistää ja jatketaan siinä asiantuntijatyössä ja esimiestyö pidetään siinä sivussa. Ja tämän roolinmuutoksen ymmärtäminen on ollut meillä yksi hankalampia juttuja tässä esimiestyössä. Esimies ei ole yksikkönsä paras luottoneuvottelija, ei ole paras yksikkönsä myyjä ja tämmöinen ja tätä on ollut tosi vaikeeta sisäistettyä. Se on meillä tullut vastaan." (Yritys G)

Esimiestyön merkittävimpinä kehityskohtina ja asioina mainittiin myös laajasti esimiestyöhön liittyvä ajankäyttö ja läsnäolo. Uskottiin, että esimerkillä johtamisen kautta saataisiin läsnä olevalta esimieheltä läsnäoloa koko muuhunkin organisaatioon. Toimitusjohtajat painottivat lisäksi sitä, että esimiehillä tulee olla itsellään oma vastuu

työnsä suunnittelussa ja aikataluttamisessa, että aikaa on käytettävissä riittävästi myös esimiestyöhön.

"[...]Mä uskon, että [...], esimerkillä johdetaan. [...] Meidän esimiesten pitäisi siis olla parempia myyjiä ja olla läsnä niinkun niitten alaisten arjessa. Se on hirvu haastavaa, että on etäorganisaatio, mitä johdetaan. Käytännössä lähestulkoon kaikilla on mahdollisuus tehdä etätöitä jos ne halua tehdä. Meillä on sellaisia ihmisiä, jotka tekevät sitä lähes yksinomaan ja se muutta tällaisen ihmisten välisten kohtaamisien ja kommunikaation aika haastavaksi, sillä nämä sähköpostit sun muut sosiaaliset mediat korvaavat jotain muttei ne kaikkea ratkaise." (Yritys C)

Esimiestyö nähtiin myös vahvana sidoksena henkilöstöjohtamisen strategisuuteen, sillä hyvä esimiestyö ja siinä onnistuminen on tae asioiden kehittymiseen myös koko organisaation tasolla.

4.3. Henkilöstöjohtamisen kehittäminen

Tässä alaluvussa kootaan yhteen henkilöstöjohtamisen kehittämialueita, joita nousi toimitusjohtajien haastatteluissa esille. Kehittämisen rinnalle otetaan tarkasteluun innovatiiviset henkilöstökäytännöt, joita haastatteluiden mukaan joistakin kohdeorganisaatiosta löytyi.

Henkilöstöjohtamisen rooli nähtiin pk-yrityksissä vahvasti viestinnällisenä ja osallistavana toimijana sekä kulttuurin kehittäjänä, minkä kautta kehityskohtiakin haastatteluissa pohdittiin. Pääsääntöisesti kohdeyrityksiltä ei löytynyt henkilöstöjohtamisesta vastaavaa asiantuntijaa. Henkilöstöjohtamiseen liittyvät vastuut ja työtehtävät täten kuuluivat useimmiten esimiehille ja toimitusjohtajille. Mikäli pk-yrityksestä löytyi henkilöstöjohtamisesta vastaava henkilö, hoiti se usein myös yrityksen talousasioita tai tekee täysin oman työn ohessa HR-työtä. Haastattelut osoittivat sen, että asiantuntijaorganisaatioissa ja sellaisissa, joissa on selkeästi enemmän väkeä töissä eli on lähempänä keskisuurta organisaatiota, löytyy henkilöstöjohtaja. Kokonaisuudessaan voidaan sanoa, että henkilöstöjohtamisen resursointiin ei panosteta pk-yrityksissä

riittävästi. Henkilöstöjohtamisen käytettäviin tämän hetkisiin resursseihin ei oltu pääasiallisesti tyytyväisiäkään, mutta yritys C:n toimitusjohtaja mainitsi haastattelussa jo suunnitelmista henkilöstöjohtamisen resurssien kasvattamiselle ja täten henkilöstöjohtamisen kehittämiseksi.

"[...] olen luvannut, että kun meitä on 100 niin sitten palkataan HR-asioista vastuussa oleva henkilö. En mä sano sitä, että byrokratian tai henkilöstöhallinnon tai prosessien lisääminen tuo mitään lisäarvoa meidän yritykseen. Vaan sen henkilön pitäisi saada tuotua lisäarvoa yritykselle, että hän laittaisi kaiken aikansa henkilöstöjohtamiseen työssä." Yritys C

Henkilöstöjohtamisen kehittäminen kattoi pk-yrityksissä laajan skaalan, johon lueteltiin kuuluvan muun muassa motivoiva ja yritykselle järkevä kannustejärjestelmä ja palkitsemisjärjestelmä, kehityskeskustelut, tuki muutostilanteissa, henkilöstökäytäntöjen kokonaisuus sekä tehtävien ja roolien selkiyttämien. Henkilöstökäytänteiden osalta pk-yrityksissä on kohdattu käytäntöön, jossa pieniin yrityksiin viedään järjestelmiä isoista yrityksistä, jotka ovat varsin järeitä ja ketteryudesta kaukana. Haastattelujoukkoa voidaan yksimielisesti kuvailla siten, että henkilöstöjohtamiseen liittyvien asioiden suunnitelmallisuudelle, dokumentoinnille ja esilletuomiselle sekä henkilöstöstrategian avaamiselle ja kirjaamiselle on yleisesti ottaen tarvetta pk-yrityksissä. Aineistosta ilmenee kuitenkin joustavien henkilöstökäytänteiden esimerkkejä, milloin hyvänä saavutuksena pidetään matalahierarkkista organisaatiota, joustavuutta työajoissa, joustavuutta muutoksille sekä muutoksiin ketterä reagointikyky.

Kun pohditaan vielä pk-yrityksissä henkilöstöjohtamiseen liittyviä kehittämiskohteita, yhä vahvemmin nousee esille myös sekä esimiesten osaamisen että koko esimiestoiminnan kehittäminen. Toimitusjohtajat ajattelivat myös lähes kautta linjan, että johtamista tulisi kehittää modernimpaan suuntaan, missä ihmisten johtaminen ja eritoten yksilöllinen johtaminen korostuisi.

"[...] ihmiset ovat erilaisia. Eli ensinnäkin sen erilaisuuden ymmärtäminen, että ihmiset ovat erilaisia ja sitten sen jälkeen sen ymmärtäminen, että eri ihmisten

kanssa täytyy käyttää erilaisia keinoja ihmisten johtamisessa. Se on siinä mielessä todella hieno ja haasteellinen tehtävä, koska siihen ei ole valmista sapluunaa, eikä koskaan tule olemaankaan. Ei tule kukaan sanomaan, että kun näin teen, niin menee kaikki hyvin. Että siinä on ehkä se, mitä on koitettu korostaa." (Yritys G)

Toisaalta taas haastatteluissa annettiin painoarvoa esimiestoiminnan johtamisenkin yhteydessä sille, minkälainen kulttuuri ja millaiset arvot yrityksellä on. Yrityksen toimintatavat voivat yritys B:n tavoin muotoilla toivottua johtamistapaa myös.

"[...] Eikö se pitäisi olla jokaisen omassa päässä, jos on saanut kohtuullisen kasvatuksen. Ja tietää kuinka käyttäytyä toisten ihmisten kanssa. Ja toisaalta se tulee firman kulttuurin ja toimintatapojen kautta. Meillä on aika laajasti määritelty meidän toimintatavat, että mitä me ollaan ja mitä me halutaan olla [...]" (Yritys B)

Vaikka kohdeorganisaatiot viestivät hyvin monipuolisella tavalla henkilöstöjohtamisen tärkeydestä, huomioimisesta nyt ja tulevaisuudessa sekä ylipäänsä henkilöstövoimavarojen johtamisesta aina prosesseista käytännön arkeen, voidaan haastattelijoukosta kuitenkin tiivistää sanomaa, jossa henkilöstön yksilöllistä suoriutumista ja ennen kaikkea hyvinvointia pidetään erityisen tärkeässä roolissa.

4.4. Toimitusjohtajien strategiapuheet henkilöstöjohtamisen yhteydessä

Tässä aluvussa tarkastellaan, toisen tason analyysin muodossa, mitkä strategiseen henkilöstöjohtamiseen liittyvät asiat korostuvat, nousevat erityisellä tavalla pinnalle tai näyttävät erityisen tärkeinä haastatteluun osallistuneilla toimitusjohtajilla. Tulosten analysoinnissa nousee hieman korkeammalle perspektiiviin katsomaan, mitä isompia havaintoja ja linjoja voidaan aineistossa havaita. Etsitään vastausta muun muassa siihen, millainen näyttää olevan toimitusjohtajien ymmärrys ja tietämys henkilöstöjohtamisen strategisuuteen ja kokonaisuuteen liittyvistä asioista.

Toimitusjohtajat ilmensivät haastatteluissaan yksi toisensa jälkeen suurta sitoutuneisuutta yritystään kohtaan. Oli se sitten kasvussa oleva, pitkän historian omaava tai sukupolvenvaihdoksen kokenut pk-yritys. Kunnioitus, intohimo ja motivaatio yritystä ja yrityksen liiketoimintaa sekä markkinoilla pärjäämistä kohtaan oli aidosti huomattavissa. Puheissaan he vaikuttivat kaiken kaikkiaan rohkeilta ja rehellisiltä, jotka seisoivat sanojensa takana. Moni mainitsi huolensa ympäristössä tapahtuvista muutoksista ja epävarmuustekijöistä, jotka vaikuttavat enemmän tai vähemmän yrityksen toimintaan. Kun mietitään asioita, jotka vaikuttivat suuresti henkilöstöjohtamiseen ja ennen kaikkea sen strategisuuteen, niin kantavana voimana voidaan pitää ajatusmallia, jonka yrityksen F toimitusjohtajakin haastattelussaan mainitsi:

"Meillä ei ole numeroita, meillä on ihmisiä töissä. [...]" (Yritys F)

Lähes jokaisessa haastattelussa korostui vahvasti ihmisyyys ja inhimillisyys. Erityisesti monen eri vaiheen ja muutoksen läpikäyneessä perhey yrityksessä, henkilöstövoimavaroihin suhtauduttiin erityisen herkästi ja siten, että henkilöstöön haluttiin panostaa, oli budjettia tai ei. Sama henkilöstön hyvinvointiin panostamisen teema toistui haastattelusta toiseen. "Ilman hyvinvoivaa henkilöstöä ei saavuteta tuloksia" -ajattelu toistui suorasti ja epäsuorasti useassa haastattelussa. Toimitusjohtajien strategiapuheet henkilöstövoimavaroista siis kumpusivat pitkälti siitä, että he halusivat työntekijöidensä viihtyvän, voivan hyvin ja sitoutuvan. Haastatteluaineisto kuitenkin viitanee siihen, että vaikka toimitusjohtajat luettelivat hienoja asioita ja toiveita henkilöstönsä suhteen, ratkaisevinta oli kuitenkin se, tuotiinko haluttu kulttuuri organisaatiossa osaksi jokapäiväistä tekemistä, suunniteltujen henkilöstökäytäntöjen muodossa.

Toimitusjohtajien käsitykset henkilöstöjohtamisesta olivat hallinnolliset ja prosessimaiset, eli siis rajalliset. Henkilöstöjohtamisen kehittämiseksi annettiin ideoita usein henkilöstöjohtamiseen liittyvien, hallinnollisten asioiden dokumentoinnista, suunnitelmallisuudesta tai paremmasta kehityskeskustelukäytännöstä taikka kannustejärjestelmästä. Toimitusjohtajilla saattoi olla käsityksiä suurien yritysten valtavista henkilöstöhallinnon kokonaisuuksista koko työsuhteen elinkaaren ajalta.

Haastatteluista voidaan kuitenkin aistia se, etteivät pk-yritysten toimitusjohtajat halunneet yrityksiinsä kopioita isojen yritysten toiminnoista, vaan he ennen kaikkea peräänkuuluttivat ketteryyttä ja joustavuutta. Toimitusjohtajilla oli siis aidosti mututuntumaa erilaisista, kenties päivittäistä työtä helpottavista, henkilöstökäytännöistä, mutta käsitykset niiden tavoitteista, merkityksistä ja mahdollisista saavutettavista tuloksista organisaatioissa jäivät hämärän peittoon. Kuitenkin yleisempi ratkaisu ketterällä organisaatiolle näytti olevan se, ettei henkilöstökäytäntöjä liioin ollut, vaan henkilöstöjohtaminen hoidettiin reaktiivisesti, mikä tarkoitti esimieskenttään vastuuta oppia henkilöstöjohtamisesta työn ohella ja huomioida työntekijöidensä tarpeet esimerkiksi koulutukselle. Kuten edellä mainittiin, henkilöstöjohtaminen vaikutti olevan reaktiivista, niin kuitenkin työntekijöiden toiveet osaamisen kehittamisestä tai muusta tarkasteltiin lähtökohtaisesti aina liiketoimintalähtöisesti.

Henkilöstöjohtaminen oli toimitusjohtajille siinä mielessä tuttua, että henkilöstö nähtiin suurimmassa osin voimavarana, johon haluttiin panostaa kehittämällä ja palkitsemalla. Henkilöstölle useammassa tapauksissa annettiin ilmiselvästi paljon vastuuta työhönsä. Eräs toimitusjohtaja uskoi vahvasti niin sanottuun *heinäntekojärkeen*, eli siihen, että työntekijän uskottiin olevan oman työnsä paras asiantuntija ja täten tekevänsä työssä päätöksiä parhaaksi katsomallaan tavalla. Tämä käytäntö näyttäytyi ennen kaikkea luottamuksen osoituksena sekä työnantajalta työntekijöitä kohtaan että työntekijöiltä työnantajaa kohtaan. Lojaaliutta sekä arvostusta haluttiin selvästi pk-yritysten toimitusjohtajien puheiden mukaan vaalia. Mutta kääntäessä ajattelun pk-yritysten henkilöstöjohtamisen strategisuuksiin, niin tullaan taas epävarmojen tekijöiden kohdalle. Toimitusjohtajat antoivat puheessaan pitkälti ymmärtää, että esimiehet ovat suunnannäyttäjiä, esimiehet ovat esimerkillä johtajia ja lisäksi hyvä esimiestyö on avain työssä onnistumiseen sekä asioiden etenemiseen. Toimitusjohtajat antavat suuren vastuun esimiehille organisaatioissaan, joissa ei suurimmassa osassa ollut nimettyä henkilöstöjohtamisesta vastaavaa henkilöä saatiikka aina suunniteltua henkilöstöstrategiaa olemassa. Jälleen huomiota herättävää on se, että niissä organisaatioissa, joissa esimiestyölle annetaan suurta vastuuta, mutta ei välttämättä suunnitelmaa, yhdessä läpikäytyjä tavoitteita tai työkaluja, on henkilöstövoimavarojen johtaminen sen strategisessa mielessä jälleen haastavaa.

Lopuksi voidaan vielä palata toimitusjohtajan ajatuksiin ja asenteisiin. Haastatteluaineiston perusteella voidaan sanoa, että niiden toimitusjohtajien kohdalla, joiden puheesta huokui omistaneisuus henkilöstöjohtamista kohtaan ja usko siitä, että henkilöstöjohtaminen on yksi osa johtamisen kokonaisuutta, voitiin huomata haastatteluiden edetessä, että järjestelmällisesti lähes jokaisen henkilöstökäytännön tai muun strategiseen henkilöstöjohtamiseen liittyvän teeman kohdalla vastauksina annettiin suunniteltuja ja tavoitteellisia henkilöstökäytänteitä. Toimitusjohtajat mainitsivat itse ja antoivat haastatteluissa ymmärtää, että haluavat ylläpitää yrityksessään tietynlaista kulttuuria, johon toivovat koko henkilöstön sitoutuvan. Henkilöstöjohtamisen strategisuuden puitteissa erityisen olennaista on siis se, otetaanko kulttuurissa huomioon ihmiset osaavina, oppivina ja tulosta tuottavina voimavaroina, vai lähteekö yrityksessä tekeminen pelkästään tai voimakkaan lähtökohtaisesti ulkoa tulevan markkinan ohjaamana, jolloin henkilöstöjohtaminen huomioitaisiin vain pakollisessa ja, toimitusjohtajan johdosta, puutteellisessa, mittakaavassa.

5. JOHTOPÄÄTÖKSET

Tässä tutkielman viimeisessä luvussa esitetään tutkimuksen johtopäätökset ja yhteenveto empiirisen tutkimuksen tuloksista. Tutkimuksen tulosten ja tärkeimpien löydösten yhteenveto toteutetaan vastaamalla ensin tiivistetysti tutkimuksen tutkimuskysymyksiin, jotka esiteltiin tutkimuksen alussa. Tämän jälkeen siirrytään tarkastelemaan empiirisen tutkimuksen tuloksia aiemmin käsitellyn tutkimuskirjallisuuden valossa nostaten esille keskeisimpiä yhtäläisyyksiä ja eroavaisuuksia empiirisen tutkimuksen ja kirjallisuuden välillä. Luvun kolmannessa osuudessa esitetään näkemyksiä ja suosituksia pk-yritysten henkilöstöjohtamisen kehittämiseksi tämän tutkimuksen tulosten valossa. Neljännessä alaluvussa arvioidaan tutkimuksen laatua ja luotettavuutta. Tutkielman lopussa käännetään katseet tulevaan ja annetaan ehdotuksia jatkotutkimukselle.

5.1. Yhteenveto tuloksista ja tärkeimmät löydökset

Tämän tutkimuksen tavoitteena oli tutkia toimitusjohtajien käsityksiä henkilöstöjohtamisen strategisuuden nykytilasta ja kehitystarpeista suomalaisissa pk-yrityksissään. Strategisen henkilöstöjohtamisen kenttää peilattiin Posthuman ym. (2013) tekemään tutkimukseen, jossa tehdään suorituskykyä nostattaville henkilöstökäytänteille luokittelua. Henkilöstökäytänteiden joukkoon nostettiin tutkimuksessa myös muutama käytäntö HERMES-tutkimushankkeen (Viitala ym. 2016) pohjalta. Näiden tutkimusten valossa haastattelumateriaalia pääosin analysoitiin teoriaohjaavan sisällön analyysin menetelmin. Tutkimuksen pääasiallisena tavoitteena oli antaa kokonaisvaltainen katsaus strategisten henkilöstökäytäntöjen nykytilasta ja kehitystarpeista suomalaisissa pk-yrityksissä tarkastellen niitä toimitusjohtajien näkökulmista.

Tutkimuksen tavoitteena oli myös selvittää toimitusjohtajien strategiapuheita henkilöstöjohtamisen yhteydessä ja tarkastella niiden yhdenmukaisuutta ja vaihtelua. Halutaan selvittää millaisia ajatuksia toimitusjohtajilla on henkilöstöjohtamisen kokonaisuuden kehittämiseen erityisesti strategisella näkökulmalla, millaisia ketteriä henkilöstöjohtamisen käytäntöjä pk-yrityksissä on käytössä sekä millaisena

toimitusjohtajat näkevät henkilöstöjohtamisen arvioinnin yrityksissään. Tutkimuksen tulokset ja tärkeimmät löydökset esitellään seuraavaksi vastaten tutkielman alussa esitettyihin tutkimuskysymyksiin. Ensimmäiseen kahteen tutkimuskysymykseen vastaukset löytyivät tutkimuskirjallisuudesta ja loppuihin tutkimuskysymyksiin vastauksia saadaan empiirisen tutkimuksen tuloksista.

Mitä on strateginen henkilöstöjohtaminen?

Strateginen henkilöstöjohtaminen kehittyy pitkälti tavoitteellisuuden näkökulmasta, kun henkilöstöjohtamisen uskotaan luovan lisäarvoa niin organisaatiolle kuin sen kilpailukyvyillekin (Posthuma ym. 2013; Salojärvi 2009: 25). Strateginen henkilöstöjohtaminen on toisaalta myös riippuvainen siitä, että yrityksellä on näkemys liiketoimintastrategiastaan. Liiketoiminnan strategisiin valintoihin uskotaan niin ikään vaikuttavan henkilöstövoimavarojen johtaminen. Strategisen henkilöstöjohtamisen käytännöiksi nimettiin tässä tutkimuksessa osin Posthuman ym. (2013) teorian mukaan osaamisen kehittäminen, resursointi, suorituksen johtaminen ja palkitseminen, työhyvinvointi, viestintä ja osallistaminen sekä esimiestyön ja johtamisen kehittäminen. Edellä mainitut henkilöstökäytännöt ovat tärkeitä henkilöstöstrategian osa-alueita, joiden avulla on mahdollista niin sujuvoittaa työntekoa, parantaa suoriutumista, työhyvinvointia ja osaamista sekä lopulta saavuttaa parempaa tulosta. Menetelmät ja resurssit, joilla yrityksen henkilöstöasioista hoidetaan, määritellään henkilöstöstrategiassa. (esim. Viitala 2014; Kauhanen 2010:22.) Henkilöstöjohtamisen kokonaisuus ja sen rooli perustuvat ja ovat sidoksissa vahvasti taustalla olevaan yritysstrategiaan, jonka vuoksi on välttämätöntä, että organisaation johto ymmärtää yrityksessä henkilöstöjohtamisen strategisen roolin (Becker & Huselid 1999).

Millainen rooli toimitusjohtajalla on pk-yrityksen henkilöstöjohtamisessa?

Aikaisempien tutkimusten mukaan pienten ja keskisuurten ylimmällä johdolla on merkittävä rooli hahmottaa henkilöstöjohtamisen erityispiirteet mahdollisimman selvästi. Pk-yrityksissä ylimmän johdon, esimerkiksi toimitusjohtajan, rooli korostuu henkilöstöjohtamisen kunnioituksen ja arvostamisen suhteen, huolimatta siitä oliko yrityksessä resursoitu henkilöstöjohtamisesta vastaavaan työntekijään vai ei (esim. Kotey & Slade 2005; Marlow, Taylor & Thompson 2010; Psychogios, Szamosi, Prouska &

Brewster 2016). Pk-yrityksessä toimitusjohtajalla ei välttämättä ole olemassa resursseja laajojen henkilöstökäytäntöjen toteuttamiseen, mutta toimitusjohtajan olisi tärkeää pyrkiä säilyttämään tasapainoa HR-käytännöissä siten, että niiden avulla täytetään lakisääteiset vaatimukset ja ne tarjoaisivat riittävästi joustavuutta vastaamaan muuttuviin strategioihin ja muuttuviin markkinatilanteisiin (Kotey & Slade 2005). Toimitusjohtajien henkilöstöjohtamisen osaamisen kehittäminen nähdään yhtä lailla oleellisena asiana ja kehityskohtana pk-yritysten henkilöstöjohtamisessa.

Mitä asioita toimitusjohtajat pitävät tärkeinä strategisessa henkilöstöjohtamisessa yrityksissään?

Toimitusjohtajien arviot henkilöstöjohtamisen strategisuudesta tai siihen liittyen tärkeistä asioista riippuivat pitkälti siitä, millä tavoin strateginen henkilöstöjohtaminen oli tähän saakka yrityksessä huomioitu ja hoidettu. Haastatteluun osallistuneista toimitusjohtajista osalla henkilöstöjohtamisen kokonaisuus ja siihen yhdistettävä strategisuus oli ajatuksena varsin vieras eikä henkilöstöjohtamisen roolia nähty strategisena kumppanina liiketoimintaa suunniteltaessa. Toisaalta taas, haastatteluissa ilmeni, että pk-yritysten toimitusjohtajilla saattaa olla usein varsin vähän tietämystä strategisen henkilöstöjohtamisen sisällöstä saatikka sen tarjoamista mahdollisuuksista yrityksen liiketoiminnalle. Vahvasti liiketoiminta-ajattelulähtöisten toimitusjohtajien kohdalle strateginen henkilöstöjohtaminen sopisi kuvioon selkeänä liiketoiminnan kehittämisen partnerina ja toiminnan mahdollistajana.

Niissä yrityksissä, joissa toimitusjohtajat suhtautuivat henkilöstöjohtamiseen ja sen strategisuuteen kiinnostuneina, henkilöstön kehittämistä ja muutosvalmiutta pidettiin erityisen tärkeänä. Henkilöstöjohtamiselle oli harvoin tehty kirjattua suunnitelmaa, jolle olisi annettu painoarvoa ja tärkeyttä. Toimitusjohtajat pitivät tärkeänä esimiestyön kehittämistä ja sitä, että modernin esimiestyön ja johtamisen kautta saataisiin aikaseksi hyviä tuloksia koko organisaatiotasolla. Siinä missä esimiestyötä pidettiin tärkeässä roolissa strategisen henkilöstöjohtamisen kannalta, oli yhtä tärkeää saada yritykseen ja ylläpidettyä oikeanlainen ja osaava sekä motivoiva henkilöstö. Toimitusjohtajat näkivät, että henkilöstöjohtamisen rooli on vahvimmillaan muutostilanteissa tukena, henkilöstökäytänteiden kehittäjänä sekä henkilöstön tehtävien ja roolien selkeyttäjänä.

Mitä strategiseen henkilöstöjohtamiseen liittyviä asioita pk-yrityksissä painotetaan tällä hetkellä?

Strateginen henkilöstöjohtaminen oli tutkimukseen osallistuneissa pk-yrityksissä toteutettu hyvin vaihtelevasti. Yritysten liiketoiminta-alueet, kulttuurit ja johtamistavat vaihtelivat siinä missä myös yritysten koot ja esimerkiksi henkilöstöjohtamiseen käytettävät resurssit. Lähtökohdista riippuen pk-yrityksissä painotettiin erilaisia asioita. Pk-yrityksissä painotetaan vahvasti osaamisen kehittämistä, sillä yrityksissä tahdotaan kyetä vastaamaan muuttuviin tilanteisiin markkinoiden johdattelemana. Osaamisen kehittämiseen ei useinkaan ollut olemassa järeää järjestelmää tai systemaattisuutta, mutta asenne ratkaisi tässä asiassa, sillä pk-yritysten henkilöstöä haluttiin aidosti kehittää ja kouluttaa. Osaamisen kehittämisessä painotettiin työntekijöiden omaa aktiivisuutta ilmoittaa ja ehdottaa koulutusmahdollisuuksista. Selvää oli kuitenkin se, että lähes poikkeuksetta koulutusten tuli liittyä liiketoimintaan ja päätökset tehtiin liiketoiminta ensisijaisesti huomioiden. Kehityskeskusteluiden järjestämistä painotettiin niin ikään suurimmassa osassa haastattelijoukkoa. Ne koettiin tärkeänä foorumina keskustelulle tavoitteista, suoriutumisesta ja työssä viihtymisestä, mutta samaan aikaan se oli osassa yrityksiä lähes ainoita henkilöstökäytänteitä, joille oli ajateltu aikataulua ja rakennetta.

Toimitusjohtajat korostivat ennen muuta myös henkilöstön tyytyväisyyden, hyvinvoinnin ja sitoutumisen merkitystä koko yrityksen menestymisen kannalta. Työhyvinvointiin panostaminen nähtiin erittäin oleellisena asiana henkilöstöjohtamisen sujuvuudessa. Siinä missä työhyvinvointiin keskittyminen nähtiin henkilöstön motivaatiota parantavana asiana, korostui palkitsemisen täsmällisyys myös yhtenä seikkana, jota painotettiin pk-yrityksissä toimitusjohtajien mukaan.

Ennen kaikkea toimitusjohtajien puheet korostivat henkilöstökäytäntöihin joustavuutta ja ketteryyttä. Kevyt rakenteiset, joskus matalahierarkkisetkin, pk-yritykset eivät kuitenkaan halua muuttua raskaaksi yritykseksi, jossa henkilöstöä johdetaan erilaisten järjestelmien kautta, vaan henkilöstökäytännöiltä haluttiin ennen muuta joustavuutta edistäviä ja tukevia ominaisuuksia.

Mitä toimitusjohtajat pitävät strategisen henkilöstöjohtamisen kehitysalueina?

Tämän tutkimuksen mukaan toimitusjohtajat pitivät strategisen henkilöstöjohtamisen kehitysalueina ennen muuta henkilöstöjohtamisen roolin vahvistamista yrityksissä yhä enenevässä määrin viestinnällisenä, osallistavana sekä kulttuurin kehittäjänä. Strategisella henkilöstöjohtamisella toivottiin kulttuurin kehittämistä ja vahvistamista ennen kaikkea muutostilanteissa, kuten esimerkiksi sukupolvenvaihdos- tai yritysostotilanteissa. Toimitusjohtajat kokivat, että henkilöstöjohtamisen vahvempi strateginen rooli niin viestinnällisissä ja kulttuuriin liittyvissä asioissa antaisivat selkärankaa omalle työlleen.

Toimitusjohtajat toivat haastatteluissa esille myös toiveita paremmista ja pk-yritykselle sopivimmista kannustejärjestelmistä sekä palkitsemisjärjestelmistä. Osassa pk-yrityksiä kehityskohteeksi nousi myös säännöllisen kehityskeskustelukäytäntö. Strategisen henkilöstöjohtamisen kehitysalueisiin kuului myös tavoitteiden asettaminen niin organisaatiotasolla henkilöstöjohtamiseen liittyvissä asioissa, mutta myös yksilö- ja tiimitasolla osana suorituksen johtamista. Yleisesti ottaen, useat toimitusjohtajat kokivat henkilöstöjohtamisen strategisuuden toteutuvan yrityksissään *lahoin eväin*, minkä johdosta toivoivat enemmän struktuuria, järjestelmien tukea ja dokumentointia henkilöstöjohtamiseen muuttumatta kuitenkaan liian raskaaksi organisaatioksi ja pysyen joustavana. Enemmistö toimitusjohtajista kommentoi tai antoi ymmärtää, että henkilöstöjohtamisen strategisuudesta suunnitelmallisuus oli hyvin vähäistä tai puuttui kokonaan. Myös ongelmallisena nähtiin tilanteet, joissa yritysostojen jälkeen henkilöstöjohtamisen käytännöt ja strategisuus ovat olleet toimitusjohtajille epäselviä. Tulokset osoittavat, että henkilöstöstrategiaa oli vain ani harvassa tutkimukseen osallistuneessa yrityksessä, mikä toisaalta puoltaa toimitusjohtajien huolta henkilöstöjohtamisen vähäisestä suunnitelmallisuudesta ja strategisuudesta.

Pk-yritysten toimitusjohtajat näkivät esimiestyön yhtenä kehityskohteena myös. Esimiestyölle annettiin pk-yrityksissä paljon vastuuta ja sitä pidettiin olevan sidoksissa henkilöstöjohtamisen strategisuuteen, sillä hyvän sekä onnistuneen esimiestyön tulokset uskottiin vaikuttavan asioiden kehittymiseen laajemminkin. Esimiestyön kehittämiseen toimitusjohtajat luettelivat esimiesten osaamisen kehittämisen, esimiestyölle enemmän

aikaa ja johtamiskäytäntöjen sekä roolien ja vastuiden selkiyttämisen koko yrityksen tasolla.

5.2. Tutkimuksen tulosten pohdintaa kirjallisuuden valossa

Seuraavaksi tehdään tiivis katsaus tutkielman luvussa kaksi esitettyihin aiempien tutkimusten sekä tämän tutkimuksen tulosten mahdollisista yhteyksistä, eroavaisuuksista ja toisiaan täydentävistä asioista. Tämän alaluvun tavoitteena on selvittää, saavatko aiemmissa tutkimuksissa esitetyt näkökulmat henkilöstöjohtamisen strategisuudesta, suorituskykyä nostavista henkilöstökäytännöistä ja toimitusjohtajien roolista strategisessa henkilöstöjohtamisessa pk-yrityksissä vahvistusta tämän tutkimuksen tuloksista.

Aikaisemmat tutkimukset osoittivat, että strategisen henkilöstöjohtaminen keinoin on mahdollista saavuttaa yrityksen tuloksessa positiivisia muutoksia (Ulrich 1997 b). Strategisen henkilöstövoimavarojen johtamisen sanotaan kuitenkin olevan käytännössä mahdollista vasta silloin, kun yrityksellä on selkeä näkemys liiketoimintastrategiastaan. Liiketoiminnan strategia asettaa siis tutkimusten mukaan reunaehdot ja vaatimuksia henkilöstövoimavarojen johtamiselle. Yksin liiketoimintastrategian olemassa olo ei takaa henkilöstöjohtamisen strategisuutta, vaan organisaation johdon on nähtävä ja ymmärrettävä yrityksessä henkilöstöjohtamisen strateginen rooli. (Becker & Huselid 1999.) Tutkimukset puhuivat myös sen puolesta, että henkilöstöstrategia voi yrityksissä, joissa henkilöstövoimavarojen johtamista pidetään toiminnan ytimessä, vaikuttaa ja ohjata myös liiketoimintastrategian rakentumista ja suunnittelua.

Edellä kuvailut tutkimustulokset saivat vahvistusta tämän tutkimuksen tuloksista ainakin osittain, sillä haastatteluissa nousi esille henkilöstöstrategian olemassa ololle selvästi kahta erilaista tyyliä. Haastattelijoukossa oli niitä toimitusjohtajia, jotka totesivat selkeästi, että henkilöstöjohtamiselle on suunniteltu oma strategiansa ja kaikki liiketoiminta sekä siihen kuuluva strategia syntyy henkilöstövoimavarat edellä. Toiset toimitusjohtajat puolestaan kuvailivat, että yrityksen strategiassa tai liiketoiminnan

suunnittelussa ei oteta huomioon henkilöstöjohtamista strategisena kumppanina ja jos otetaan, niin henkilöstöjohtaminen huomioidaan yrityksessä vain pakollisessa mittakaavassa, lakisääteiset asiat huolehtien. Arthur, Herdman ja Yang (2016) saivat tutkimuksessaan selville, että yrityksen johdon arvot ja koetut johtamiskäsitykset ovat yksi syy sille, miten henkilöstöjohtamisen strategisuuteen ja käytäntöihin erilaisissa, tässä tapauksessa pk-yrityksissä, suhtaudutaan. Tämä edellä mainittu seikka saa vahvistusta tämän tutkimuksen tuloksista, sillä toimitusjohtajille tehdyissä laajoissa koko henkilöstöjohtamisen tilaa ja kehitystarpeita tutkivissa haastatteluissa saatiin selville toimitusjohtajien asenteita henkilöstöjohtamisen kokonaisuutta kohtaan. Kohdeorganisaatioista puolella oli palkattu henkilöstöjohtamisesta vastaava henkilö, mutta haastattelujen perusteella erillistä henkilöstöjohtamiseen keskittyntä resurssia suurempi painoarvo esimerkiksi henkilöstökäytänteiden olemassaololle vaikutti olevan toimitusjohtajan käsitykset ja asenteet henkilöstöjohtamiseen.

Siihen, minkä vuoksi aiempien tutkimusten tulokset henkilöstöjohtamisen strategisuudesta eivät saa tästä tutkimuksesta täyttä vahvistusta, lienee syynä se, ettei pk-yritysten johdolla ole välttämättä alkuunkaan tietämystä, mitä strategisella henkilöstöjohtamisella tai ylipäänsä henkilöstöjohtamisen kokonaisuudella tarkoitetaan ja tavoitellaan. Tämä tutkimus osoittaa, että on olemassa niitä pk-yrityksiä, joissa toimitusjohtaja ymmärtää ja on tietoinen henkilöstöjohtamisen strategisuudesta sekä on täten halukas huomioimaan siihen vaikuttavat tekijät jo liiketoimintaa suunniteltaessa. Tämä tutkimus vahvistaa käsitystä, joka aiempien tutkimusten tuloksissa esitettiin siitä, että ylimmän johdon rooli strategisessa päätöksenteossa korostuu etenkin pk-yrityksissä, jossa organisaatio on rakenteeltaan sekä hierarkialtaan kevyempi ja selkeämpi verrattuna suurempiin yrityksiin. Vastuun mukana ylin johto saa myös vapauksia päättää ja toimia omien mieltymysten mukaisesti. (Nankervis, Compton & Savery 2002; Luoma, Heilmann & Uotila 2017: 17.)

Tutkimuksen aiemmissa luvuissa mainittiin muun muassa Sparrow'n sekä Cooperin (2014) tekemän tutkimuksen mukaisesti, että liiketoimintaympäristöissä tapahtuvat muutokset ovat tällä hetkellä nopeita ja jopa arvaamattomia, joka korostaa jälleen organisaatioissa tarvetta prosessien ja käytäntöjen kehittämiseksi entisestään. Niitä tulisi

kehittää tutkimusten mukaan siten, että ne tukisivat yrityksen kykyä vastata ja reagoida ympäristön muutoksiin ketterästi. Tämä tarkoittaa sitä, että organisaation kehitystyön ja muutoksiin ennakkoinnin tulisi yltää henkilöstöjohtamisen prosesseihin ja käytäntöihin asti.

Edellä esiteltyt tutkimustulokset saivat tästä tutkimuksesta vahvistusta ja poikkeavia ilmiöitä. Lähes jokainen toimitusjohtaja mainitsi liiketoimintaympäristön muutokset, haasteet yrityksen toiminnalle ja ennen kaikkea yrityksen henkilöstön osaamisille. Tämän tutkimuksen tulokset vahvistavat sitä, että muutoksiin tulisi reagoida nyt ja tulevaisuudessa mahdollisimman ketterästi, sillä ketteryys ja tietynlainen joustavuus henkilöstöjohtamiseen liittyvissä asioissa oli monen toimitusjohtajan mielestä yrityksessään tärkeä ominaisuus, josta haluttiin pitää kiinni. Sen sijaan ympäristössä tapahtuviin muutoksiin vastaaminen ja reagoiminen siten, että se huomioitaisiin systemaattisesti ja aina käytäntöjä kehittämällä osoittautui tämän tutkimuksen tuloksissa epävakaaksi. Pk-yrityksissä muuttuviin tilanteisiin reagoitiin tehdyn empiirisen tutkimuksen perusteella varsin reaktiivisesti. Osalla toimitusjohtajista oli kuitenkin selkeä käsitys henkilöstöjohtamisen strategisuuden kehittamisestä senkin osalta, että henkilöstöjohtamista saataisiin muutettua pk-yrityksessä yhä enemmän systemaattisempaan sekä suunnitellumpaan muotoon, mikä auttaisi sekä toimitusjohtajia että koko organisaatiota työssään alati muuttuvan työympäristön keskellä.

5.3. Suositukset pk-yritysten henkilöstöjohtamisen kehittämiseen

Tässä luvussa annetaan ehdotuksia tämän tutkimuksen tulosten hyödyntämiseen käytännön työssä eli suosituksia henkilöstöjohtamisen kehittämiseen pk-yrityksissä. Tutkimuksen kohdeorganisaatioiden toimitusjohtajien näkemykset henkilöstöjohtamisen strategisuudesta yrityksissään ja tutkimuksen tulosten peilaaminen sekä analysointi tutkimuksen teoreettisiin viitekehyksiin voivat auttaa myös muita pk-yritysten henkilöstöjohtamisen kehittämistä kiinnostuneita. Suositukset ovat osoitettu pääasiallisesti pk-yrityksissä toimiville toimitusjohtajille, ylimmälle johdolle, henkilöstöjohtamisesta vastaaville asiantuntijoille sekä pk-yrityksiin johdon ja

liiketoiminnan konsultaatiota tekeville ammattilaisille. Seuraavaksi annetaan suosituksia sille, miten rakentaa pk-yritykselle toimiva, innostava ja motivoiva henkilöstöjohtamisen kokonaisuus huomioiden erityisesti sen strateginen rooli. Nämä suositukset perustuvat ennen kaikkea tutkimuksessa toimitusjohtajien nostamiin aihioihin henkilöstöjohtamisen strategisuuden tärkeydestä, painotuksista ja erityisesti kehityskohteista.

Ensimmäinen askel henkilöstöjohtamisen kehittämisessä olisi pk-yrityksissä erityisesti toimitusjohtajan ja mahdollisesti johtoryhmän tai hallituksen pysähdyttävä tarkastelemaan yrityksen kulttuurin kulmakiviä. Pk-yritystä tulisi tarkastella syväluotaavasti huomioiden sen historia, mahdolliset sukupolvenvaihdokset taikka yritysostot, ja miettiä millainen tapa yrityksellä on toimia saavuttaakseen tavoitteet, pärjätäkseen markkinoilla ja kehittääkseen toimintaa tänään ja huomenna. Mikäli kulttuuri on vahvasti sellainen, että markkinat sanelevat tahdin muutokselle ja täysin sen mukaan yrityksen toimintaa muutetaan, on siinä kohtaa irralliselta vaikuttavan henkilöstöjohtamisen vaikea puuttua peliin. Puolestaan vastakohtana on sellainen yritys, jossa toiminnan lähtökohtana pidetään yrityksen henkilöstöä ja yrityksen ihmisläheisen kulttuurin mukaisesti myös ympäristön muutoksiin vastataan henkilöstövoimavarat huomioiden. Tällaisessa yrityksessä on todennäköisempää myös muutostilanteissa strategisen henkilöstöjohtamisen huomioon ottaminen. Eli toisin sanoen ideaalitalanteessa henkilöstöstrategia kulkisi käsi kädessä liiketoimintastrategian kanssa, jolloin kummatkin puolet huomioitaisiin niin mahdollisuuksina kuin haasteinakin. Tämän tutkimuksen osalta voidaan vahvistaa ajatusta, jossa pk-yrityksen toimitusjohtajan vastuulla on paitsi yrityksen koko toiminta, niin myös arvomaailman sekä kulttuurin johtaminen. Yksin ei kuitenkaan kulttuuria voi kukaan kehittää, siksi suosituksena on se, että toimitusjohtaja pohtisi yrityksen kulttuuria ja arvoja ajavia asioita yhteistyössä muiden yrityksen ammattilaisten kanssa.

Toinen tärkeä asia henkilöstöjohtamisen kehittämisessä on henkilöstöjohtamisen kompetenssit. Tällä tarkoitetaan sitä, millainen osaaminen pk-yrityksessä on henkilöstöjohtamisen hoitamiseen saatikka kehittämiseen. Yritystoiminnan päätöksenteossa on vaikeaa huomioida henkilöstöjohtamisen strategisuus, ellei ole varmuutta siitä, mitä sillä edes tarkoitetaan. Henkilöstöjohtamisen resurssit lähtevät siis

pitkälti siitä, että varmistettaisiin riittävä osaamistaso henkilöstöjohtamisen asioiden hoitamiseen yrityksen sisällä. Mikäli yrityksessä ei ole palkattu erikseen hr-ammattilaista, tulisi toimitusjohtajan varmistaa, että ne henkilöt, esimerkiksi esimiehet, jotka henkilöstöasioita hoitavat oman työnsä ohella saavat tehtävään tarvittavaa koulutusta ja osaamisen kehittämistä. Mikäli puolestaan yritykseen on resursoitu erillinen hr-toiminto, tulee edelleen varmistaa kouluttaminen ja osaamisen kehittäminen sekä se, että resurssit ovat edelleen riittävät henkilöstöjohtamiselle asetettaviin suunnitelmiin nähden. Huolimatta siitä, onko yrityksessä erillistä hr-resurssia tai ei, on toimitusjohtajan ja koko ylimmän johdon asenteet, näkemykset ja arvot henkilöstöjohtamisen strategisuuksiin kohtaan ratkaisevassa asemassa henkilöstöjohtamisen toteutumiseen. Tämä taas korostaa toimitusjohtajien ja ylimmän johdon osaamisen kehittämistä henkilöstöjohtamiseen, mikä rakentaisi jälleen perustaa henkilöstöjohtamisen strategisille valinnoille yrityksessä.

Kolmantena suositukseksi on henkilöstöjohtamisen strategisen roolin arvioiminen yrityksessä. Onko henkilöstöjohtaminen lakisääteisten hallinnollisten töiden hoitoa? Vai onko henkilöstöjohtaminen tiukasti osa yrityksen johtamista, mikä kulkee mukana yrityksen strategisessa toiminnassa? Henkilöstöjohtamisen roolin arvioimisessa olisi hyvä ottaa tarkasteluun kaikki yrityksessä sillä hetkellä käytössä olevat henkilöstökäytännöt. Tämän jälkeen olisi hyvä arvioida henkilöstökäytäntöjen suunnitelmallisuutta ja systemaattisuutta, ovatko ne esimerkiksi huomioitu osana yrityksen vuosikelloa? Hahmottelemalla yrityksen henkilöstökäytännöt vuosikellolle saadaan käsitystä siitä, kuinka aidosti järjestelmällisiä ne ovat yrityksessä. Kun vuosikello alkaa täyttymään erilaisista henkilöstökäytännöistä, ollaan askeleen lähempänä henkilöstöstrategiaa, johon voidaan osoittaa henkilöstöjohtamiselle oma vuosikellonsa. Tämän jälkeen, kun henkilöstökäytänteitä on käyty läpi, on aika pohtia niiden toimeenpanoon tarvittavaa resursointia, järjestelmän tukea ja raportointia sekä ennen kaikkea tavoitteita. Mihin kullakin henkilöstökäytännöllä tähdätään ja miten sillä voitaisiin saavuttaa liiketoiminnan tuloksissa?

Tämän tutkimuksen pohjalta voidaan luetella muutamia oleellisiä asioita, joiden avulla on mahdollista kehittää henkilöstöjohtamista askel askeleelta:

- 1) *Yrityksen toimintatavat ja kulttuuri – tukevatko ne henkilöstöjohtamisen strategisuutta?*
- 2) *Henkilöstöjohtamisen kompetenssit ja osaamisen kehittäminen (toimitusjohtaja, ylin johto, esimiehet, HR)*
- 3) *Henkilöstökäytäntöjen tarkastelu ja henkilöstöjohtamisen strategisuuden arvioiminen*

5.4. Tutkimuksen laadun ja luotettavuuden arviointi

Tutkimustoiminnassa pyritään aina mahdollisimman virheettömään ja luotettavaan tulokseen, jonka vuoksi seuraavaksi arvioidaan tutkielmassa tehdyn tutkimuksen luotettavuutta. Yleiset tutkimuksen luotettavuuden arviointiin käytettävät mittarit ovat tutkielman reliaabelius ja validius. Tutkimuksen *reliaabelius* tarkoittaa mittaustulosten toistettavuutta eli tutkimuksen kykyä antaa ei-sattumanvaraisia tuloksia. Tutkimuksen reliaabelius voidaan todeta esimerkiksi sillä, että kaksi arvioijaa pääsevät samanlaiseen tulokseen. *Validius* tarkoittaa puolestaan tutkimusmenetelmän tai mittarin kykyä mitata tutkimuksessa juuri, sitä mitä on tarkoituskin mitata. Reliaabelius ja validius ovat käytössä erityisesti määrällisissä eli kvantitatiivisissa tutkimuksissa. (Hirsjärvi 2009: 232; Hirsjärvi & Hurme 2006: 188-189.)

Nämä eivät niinkään sovi laadulliseen tutkimukseen, jossa tutkija usein vaikuttaa saatavaan tietoon jo tiedonkeruuvaiheessa esimerkiksi haastattelujen lomassa. Laadullisten tutkimusten kuvaamat ilmiöt ovat usein myös kontekstisidonnaisia sekä tutkijan subjektiivisia tulkintoja todellisuudesta, jolloin voidaan todeta, ettei ole olemassa kahta samanlaista, vertailtavissa olevaa tapausta mittausten luotettavuuden todentamiseksi. (Hirsjärvi 2009: 232; Hirsjärvi & Hurme 2006: 188-189.) Laadullisen tutkimuksen piiristä löytyy useita erilaisia käsityksiä tutkimuksen luotettavuuteen liittyvistä kysymyksistä sekä tutkimuksen luotettavuuden arviointiin monia erilaisia mittareita (Tuomi & Sarajärvi 2009: 134). Tämän laadullisen tutkimuksen luotettavuutta voidaan arvioida Lincolnin ja Guban 1985 kehittämän ja Erikssonin ja Kovalaisen (2008: 294-295) esittämän neljäportaisen mallin mukaan. Mallin mukaan tutkimuksen

luotettavuutta voidaan arvioida uskottavuuden (credibility), varmuuden (dependability), siirrettävyyden (transferability) sekä vahvistettavuuden (confirmability) mukaan.

Uskottavuus

Tutkimuksessa uskottavuudella tarkoitetaan sitä, että tutkija osoittaa olevansa kuvannut ja tulkinnut tutkittavien käsitykset niin, että ne vastaavat tutkittavien alkuperäisiä käsityksiä (Eskola & Suoranta 2001: 211-212). Tähän tutkielmaan on saatu kymmenen valmiiksi tehtyä haastattelua, jotka ovat osa suurempaa tutkimushanketta, missä on tutkittu yli sadan suomalaisen pk-yrityksen henkilöstöjohtamisen tilaa ja kehitystarpeita. Tämän tutkielman uskottavuutta lisää se, että tutkielmaan saadut haastatteluäänitteet oli äänitetty haastattelutilanteissa ja puolistrukturoitu haastattelurunko oli valmisteltu tutkimustyötä tekevien ammattilaisten keskuudessa. Tässä tutkimuksessa, jossa tutkija ei ollut itse osallistunut haastatteluiden tekoon, tarkkuus korostuu ennen kaikkea haastattelujen oikeanlaiseen litterointiin sekä sitä seuranneeseen tutkimusaineiston analyysin tekoon.

Varmuus

Tutkimuksessa käytettyihin toimitusjohtajien haastattelutilanteisiin toi varmuutta ennalta suunniteltu ja yliopiston tutkijoiden keskuudessa tarkoin suunniteltu haastattelurunko, joka oli suunnattu kyseessä olevalle henkilöstöryhmälle sopivaksi. Kuten Eriksson ja Kovalainen (2008: 294-295) esittelevät kirjassaan, tutkimuksen varmuus lisääntyy esimerkiksi sillä, että tutkija on ottanut huomioon tutkimusta tehdessä mahdolliset yllättävät ja ennustamattomat tekijät. Laadulliselle tutkimukselle varmuutta lisäävät niin ikään tutkijan johdonmukainen, harkitseva ja avoin ote koko tutkimusprosessin aikana. Tässä tutkimuksessa tutkija on litteroinut tarkasti kymmenen haastattelua, joissa kysyttiin jopa 128 kysymystä puolistrukturoidulla haastattelulomakkeella. Vaikka tutkija oli pääosin kiinnostunut avoimista vastauksista ja tutkimuksen teemojen mukaisista vastausalueista, litterointi suoritettiin tarkasti ja siitä tuli yhteensä 86 sivuinen tekstitiedosto. Tämän jälkeen on seurannut aineiston analyysivaihe, jossa aineistolle tehtiin luokitteluja. Luokittelujen alkujuuret sekä perusteiden kerrointa on esitelty tässä tutkimuksessa perusteellisemmin luvussa kolme.

Siirrettävyys

Kolmas Erikssonin ja Kovalaisen (2008: 294) esittelemä luotettavuuden arviointikriteeri on siirrettävyys, jolla tarkoitetaan tutkijan kykyä osoittaa mahdollisten muiden tutkimusten tuki tämän tutkimuksen tuloksia kohtaan. Tässä tutkimuksessa tutkittiin kymmentä erikokoista ja eri toimialalla olevaa pk-yritystä ja haastateltiin näiden yritysten toimitusjohtajia. Vaasan yliopiston ja Lappeenrannan teknillisen yliopiston tekemä HERMES-tutkimus (Viitala, Kultalahti & Kantola 2016) toimii tämän tutkimuksen suunnan näyttäjänä ja nämä tutkimukset tukevat sekä täydentävät keskenään toisiaan. Tutkija uskoo, että mikäli tälle tutkimukselle olisi valittu eri kymmenen yrityksen joukko HERMES-tutkimusprojektista olisi tulokset voineet olla samankaltaisia. Olennaista tutkimuksen siirrettävyydessä on tutkittava joukko, joka tässä tutkimuksessa oli pk-yritysten toimitusjohtajat. Tutkija siis uskoo, että haastatteluissa olisi voinut tulla erilaisia vastauksia ja tutkimuksessa erilaisia tuloksia mikäli tutkimuskohteena olisivat olleet yritysten mahdolliset hr-ammattilaiset tai esimiehet.

Vahvistettavuus

Viimeisenä tutkimuksen luotettavuutta arvioitavana kriteerinä on tutkimuksen vahvistettavuus, millä tarkoitetaan aikaisempien tutkimusten mahdollisuutta vahvistaa tämän tutkimuksen tuloksia ja siten osoittaa, että tutkija on päättelyissään toiminut luotettavasti ja johdonmukaisesti (Eriksson & Kovalainen 2008: 294). Tutkimus toteutettiin teoriaohjaavasti. Tutkimuksen teoreettinen viitekehys ja tutkimuksen empiriaosuuden rakenne nojaavat pitkälti Posthuman (2013) teoriaan suorituskykyä nostavista henkilöstökäytännöistä, mutta myös HERMES-tutkimusprojektiin. Aineiston analyysi eteni alkuun aineistolähtöisesti ja lopuksi teorialähtöisesti. Tutkija korosti haastatteluaineistosta tutkimusongelman kannalta oleellisia asioita ja huomioita, joita luokiteltiin teorian mukaisiin ala- ja yläluokkiin.

Hirsjärven ym.(2009: 232-233) korostaman mukaisesti tässä laadullisessa Pro gradu-tutkielmassa luotettavuutta pyrittiin lisäämään mahdollisimman tarkalla ja totuudenmukaisella kuvauksella tutkimuksen eri vaiheista, aina haastattelutilanteesta aineiston luokitteluperusteluihin sekä tulosten tulkintoihin, joissa suorilla haastatteluotteilla haluttiin lisätä tutkimuksen luotettavuutta.

5.5. Ehdotukset jatkotutkimukselle

Tässä tutkimuksessa käytetty tutkimusaineisto kymmenen pk-yrityksen osalta tarjoaa edelleen mahdollisuuden tutkia näitä kyseisiä yrityksiä lisää. Tälle tutkimukselle valittiin tutkimusaineisto, joka oli valmiiksi haastateltu parin edellisen vuoden aikana. Tässä tutkimuksessa tutkijan vastuulle jäi haastatteluaineiston litterointi sekä kokonaisuudessaan aineiston analyysityö. Haastattelut olivat rakenteeltaan puolistrukturoituja, joiden avulla voitiin kerätä tietoa sekä kvantitatiivisesti että avoimien kysymysten kohdalla kvalitatiivisesti. Haastattelujen laajuus ja monipuolisuus antavat siis mahdollisuuden tutkia samojen kohdeorganisaatioissa vaikka vain yhden henkilöstökäytännön toimivuutta ja kehitystarpeita.

Tämän tutkimuksen pohjalta jatkotutkimusehdotukseksi nousee diskurssianalyysiin perustuva tutkimus, jossa tutkittaisiin toimitusjohtajien asenteita, ajatuksia ja näkemyksiä henkilöstöjohtamisen strategisuudesta pk-yrityksissä entistä syväluotaavammin ja sanavalinnat sekä nyanssit huomioiden. Toinen ehdotus jatkotutkimukselle olisi selvittää toimitusjohtajien haastatteluiden avulla toimitusjohtajien näkemysten ja henkilöstöjohtamisen strategisuuden olemassaolon vaikutuksia pk-yrityksen kasvuun, taloudelliseen kehitykseen sekä kilpailukyvyn kasvattamiseen.

LÄHDELUETTELO

- Abraham, Mathew, Manian Kaliannan, Avvari Mohan & Susan Thomas (2015). A Review of SMEs Recruitment and Selection Dilemma: Finding a "Fit". *The Journal of Developing Areas*. 49:5, 335-342.
- Arthur, Jeffrey, Andrew Herdman & Jaewan Yang (2016). How top management HR beliefs and values affect high-performance work system adoption and implementation effectiveness. *Human Resource Management*. 55:3, 413-435.
- Astrachan, Joseph & Thomas Kolenko (1994). A Neglected Factor Explaining Family Business Success: Human Resource Practices. *Family Business Review*. 7:3.
- Bacon, Nicolas & Kim Hoque (2005). HRM in the SME sector: valuable employees and coercive networks. *The International Journal of Human Resource Management*. 16:11, 1976-1999.
- Becker, Brian E. & Mark A. Huselid (1999). Overview: Strategic Human Resource Management in Five Leading Firms. *Human Resource Management*. 38:4, 287-301.
- Beltrán-Martín, Inmaculada & Vicente Roca-Puig (2013). Promoting Employee Flexibility Through HR Practices. *Human Resource Management*. 52:5, 645-674.
- Boudreau, John & Edward Lawler (2014). Stubborn traditionalism in HRM: Causes and consequences. *Human Resource Management Review*. 24:3, 232-244.
- Brand, Maryse J. & Erik H. Bax (2002). Strategic HRM for SMEs: implications for firms and policy. *Education + Training*. 44: 8/9, 451-463.

- Cassel, Catherine, Sara Nadin, Melanie Gray & Chris Clegg (2002). Exploring human resource management practices in small and medium sized enterprises. *Personnel Review*. 31:6, 671-692.
- Darwish, Tamer, Satwinger Singh & Fattaah Mohamed (2013). The role of strategic HR practices in organisational effectiveness: an empirical investigation in the country of Jordan. *The International Journal of Human Resources Management*. 24:17, 3343-3362.
- Dawn, Carlson, Nancy Uptom & Samuel Seaman (2006). The Impact of Human Resource Practices and Compensation Design on Performance: An Analysis of Family-Owned SMEs. *Journal of Small Business Management*. 44:4, 531-543.
- Den Hartog, Deanne N, Corine Boon, Robert M. Verbug & Marcel A. Croon (2013). HRM, Communication, Satisfaction, and Perceived Performance: A Cross-Level Test. *Journal of Management*. 39:6, 1637-1665.
- Euroopan komissio (2018a). Mikroyritysten sekä pienten ja keskisuurten yritysten määritelmä [online]. [siteerattu 23. syyskuuta 2018]. Saatavana World Wide Webistä: <URL:<https://eur-lex.europa.eu/legal-content/FI/LSU/?uri=CELEX:32-003H0361>>.
- Euroopan komissio (2018b). What is an SME? [online] [siteerattu 23. syyskuuta 2018]. Saatavana verkossa: < URL: <http://ec.europa.eu/growth/smes/business-friendly-environment/sme-definition>.>
- Eriksson, Päivi & Anne Kovalainen (2008). *Qualitative Methods in Business Research*. London: SAGE Publications Ltd. ISBN 978-1-4129-0616-5.
- Eskola, Jari & Suoranta Juha (2001). *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. 5.painos. Jyväskylä: Gummerus kirjapaino Oy.

- Fahd-Sreih, Josiane & Abdul-Nasser El-Kassar (2018). HRM and Innovative Capabilities of Family Businesses. *Journal of promotion management*. 1-23.
- Gittel, Jody Hoffer, Rob Seidner & Julian Wimbush (2010). A Relational Model of How High-Performance Work Systems Work. *Organization Science*. 21:2, 490-506.
- Guest, David (1987). Human Resource Management and Industrial Relations. *Journal of Management Studies*. 24:5, 503-521.
- Guest, David (1997). Human resource management and performance: a review and research agenda. *The International Journal of Human Resource Management*. 8:3, 263-276.
- Guest, David (2011). Human resource management and performance: still searching some answers. *Human Resource Management Journal*. 21:3, 313.
- Hakanen, Jari (2005). *Työuupumuksesta työn imuun: työhyvinvointitutkimuksen ytimessä ja reuna-alueilla*. Työ ja ihminen, Tutkimusraportti 27. Helsinki: Työterveyslaitos.
- Hargis, Michael & Don Bradley (2011). Strategic Human Resource Management in Small and Growing Firms: Aligning Valuable Resources. *Academy of Strategic Management Journal*. 10:2, 105-125.
- Harney, Brian & Claire Jordan (2008). Unlocking the black box: line managers and HRM-performance in a call centre context. *International Journal of Productivity and Performance Management*. 57:4, 275-296.
- Heilmann, Pia, Riitta Forsten-Astikainen & Helena Kosola (2017). Esimiesten rooli henkilöstöjohtamisessa. Teoksessa: *Katveesta kilpailukyvyn ytimeen - Kehittyvä*

henkilöstöjohtaminen pk-yrityksissä, 83-95. Toim. Mikko Luoma & Riitta Viitala. Helsinki: BoD™ – Books on Demand. ISBN 978 951 568 152 2.

Helsilä, Martti (2009). *Suorituksen johtaminen - suoritusarviointi*. Teoksessa: *Strategisen henkilöstöjohtamisen käytännöt*, 196-210. Toim. Martti Helsilä & Sari Salojärvi. Helsinki: Talentum Oy.

Hirsjärvi, Sirkka & Helena Hurme (2006). *Tutkimushaastattelu - Teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. 4. painos. Helsinki: Yliopistopaino.

Hirsjärvi, Sirkka, Pirkko Remes & Paula Sajavaara (2007). *Tutki ja Kirjoita*. 13. painos. Helsinki: Kustannososakeyhtiö Tammi.

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

Huselid, Mark. (2018). The Science and Practice of Workforce Analytics: Introduction to the HRM Special Issue. *Human Resource Management*. 57:3, 679-684.

Juuti, Pauli & Mikko Luoma (2006). *Strateginen johtaminen*. Helsinki: Otavan kirjapaino Oy. ISBN 978-951-1-23639-9.

Juuti, Pauli (2009). *Johtaminen ja esimiestyö*. Teoksessa: *Strategisen henkilöstöjohtamisen käytännöt*, 98-113. Toim. Martti Helsilä & Sari Salojärvi. Helsinki: Talentum Oy. ISBN 978 952 14 1412 1.

Kauhanen, Juhani (2007). *Henkilöstövoimavarojen johtaminen*. Helsinki: WSOY Oppimateriaalit Oy. ISBN 978-951-0-31347-3.

- Komission suositus (2003). *Komission suositus 6. toukokuuta 2003 mikroyritysten sekä pienten ja keskisuurten yritysten määritelmästä*. Euroopan unionin virallinen lehti. 124, 36- 41.
- Kotey, Bernice & Peter Slade (2005). Formal human resource management practices in small growing firms. *Journal of Small Business Management*. 43:1, 16-40.
- Kultalahti, Susanna & Riitta Viitala (2016). Case-tutkimuksen tuloksia. Teoksessa: *Henkilöstöjohtamisen tila, tarpeet ja tulosvaikutukset pk-yrityksissä*, 53. Toim. Viitala, Riitta, Susanna Kultalahti & Jenni Kantola. Työsuojelurahaston hankkeen nro 114136 loppuraportti. Vaasan yliopiston julkaisuja. Selvityksiä ja raportteja 211. Vaasa: Vaasan yliopisto. ISBN 978-952-476-723-1.
- Luoma, Mikko (2009). Liiketoiminnan suurista suunnista henkilöstön toimintaan. Teoksessa: *Strategisen henkilöstöjohtamisen käytännöt*, 37-72. Toim. Martti Helsilä & Sari Salojärvi. Helsinki: Talentum Oy. ISBN 978 952 14 1412 1.
- Luoma, Mikko, Pia Heilmann & Timo-Pekka Uotila (2017). Strateginen henkilöstöjohtaminen pk-yrityksissä. Teoksessa: *Katveesta kilpailukyvyn ytimeen - Kehittyvä henkilöstöjohtaminen pk-yrityksissä*, 17-19. Toim. Mikko Luoma & Riitta Viitala. Helsinki: BoD™ – Books on Demand. ISBN 978 951 568 152 2.
- Luoma, Mikko, Pia Heilmann & Riitta Viitala (2017). Lopuksi: askeleet henkilöstöjohtamisen kehittämisessä. Teoksessa: *Katveesta kilpailukyvyn ytimeen - Kehittyvä henkilöstöjohtaminen pk-yrityksissä*, 97-107. Toim. Mikko Luoma & Riitta Viitala. Helsinki: BoD™ – Books on Demand. ISBN 978 951 568 152 2.
- Marlow, Susan, Scott Taylor & Amanda Thompson (2010). Informality and Formality in Medium-sized Companies: Contestation and Synchronization. *British Journal of Management* 21, 954-966.

- McColl-Kennedy, Janet & Ronald Anderson (2002). Impact of leadership style and emotions on subordinate performance. *The Leadership Quarterly*. 13:3, 545-559.
- Michie, Jonathan & Maura Sheeman (2005). Business strategy, human resources, labour market flexibility and competitive advantage. *International Journal of Human Resource Management*, 16:3, 445-464.
- Mintzberg, Henry (1987). The Strategy Concept I: Five Ps For Strategy. *California Management Review*.
- Nankervis, Alan, Robert Compton, Lawson Savery (2002). Strategic HRM in small and medium enterprises: A CEO's perspective? *Asia Pacific Journal of Human Resources*. 40:2, 260-273.
- Pk-yritysbarometri (2018). Pk-yritysbarometri syksy 2018 [online]. [Siteerattu 23. syyskuuta 2018]. Helsinki: Suomen Yrittäjät, FinnVera Oyj, työ- ja elinkeinoministeriö. Saatavana World Wide Webistä:<URL:https://www.yrittajat.fi/sites/default/files/sy_pk_barometri_syksy2018.pdf>.
- Psychogios, Alexandros, Leslie Thomas Szamosi, Rea Prouska & Christopher Brewster (2016). A three-fold framework for understanding HRM practices in South-Eastern European SMEs. *Employee Relations*. 38:3, 310-331.
- Posthuma, Richard, Michael C. Campion, Malika Masinova & Michael A. Campion (2013). A High Performance Work Practices Taxonomy: Integrating the Literature and Directing Future Research. *Journal of Management*. 39:5, 1184-1220.

- Purcell, John, Sue Hutchinson (2007). Front-line managers as agents in the HRM-performance causal chain: theory, analysis and evidence. *Human Resource Management Journal* 17:1, 3-20.
- Rogoff, E. & R. Heck (2003). Evolving research in entrepreneurship and family business: Recognizing family as the oxygen that feeds the fire of entrepreneurship. *Journal of Business Venturing*. 18:5, 559-566.
- Saaranen-Kauppinen, Anita & Anna Puusniekka (2006). Menetelmäopetuksen tietovaranto - KvaliMOTV. Kvalitatiivisten menetelmien verkko-oppikirja. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto, Tampereen yliopisto. Saatavana verkosta: <URL:http://www.fsd.uta.fi/fi/julkaisut/motv_pdf/KvaliMOTV.pdf>.
- Salojärvi, Sari (2009). Henkilöstöjohtamisen kehittyminen: sosiaaliasioista strategiseen henkilöstöjohtamiseen. Teoksessa: *Strategisen henkilöstöjohtamisen käytännöt*, 23-33. Toim. Martti Helsilä & Sari Salojärvi. Helsinki: Talentum Oy.
- Salojärvi, Sari, Patrick Furu & Karl-Erik Sveiby (2005). Knowledge Management and Growth in Finnish SMEs. *Journal of Knowledge Management*. 9:2, 103-122.
- Sparrow, Paul R., Andrew M. Pettigrew (1988). Strategic human resource management in the UK computer supplier industry. *Journal of Occupational Psychology*. 61: 25-42.
- Sparrow, Paul, Cary Cooper (2014). Organizational effectiveness, people and performance: new challenges, new research agendas. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*. 1:1, 2-13.
- Truss, Catherine (2001). Complexities and Controversies in Linking HRM with Organizational Outcomes. *Journal of Management Studies*. 38:8, 1120-1149.

- Tuomi, Jouni & Anneli Sarajärvi (2009). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Jyväskylä: Kustannusosakeyhtiö Tammi. ISBN 978-951-31-4865-2.
- Työterveyslaitos (2018). Työhyvinvointi [online] [siteerattu 14.10.2018]. Saatavana World Wide Webistä: <URL: <https://www.ttl.fi/tyoyhteiso/tyohyvinvointi/>>.
- Työn Tuuli (2018). *Tekoäly ja robotiikka*. [online] Henkilöstöjohdon ryhmä - HenRy ry. [siteerattu 11.11.2018]. Saatavana World Wide Webistä: <URL: https://www.-henry.fi/media/ajankohtaista/tyon_tuuli/tyontuuli_012018-_2-0180521_1.pdf>.
- Ulrich, Dave (1997). *Human Resource Champion*. Harvard Business School Press, Boston.
- Ulrich, Dave (1997b). Measuring Human Resources: An Overview of Practice and a Prescription for Results. *Human Resource Management*. 36:3, 303-320.
- Vanhala, Sinikka, Mauri Laukkanen & Antero Koskinen (2002). *Liiketoiminta ja johtaminen*. 3. painos. Helsinki: KY-Palvelu Oy. ISBN 952-951-0-35364-6.
- Viitala, Riitta (2014). *Henkilöstöjohtaminen - strateginen kilpailutekijä*. [online]. 4.painos. Helsinki: Edita Publishing Oy, 2014 [siteerattu 4.9.2018]. Saatavana World Wide Webistä: <URL:<https://www.ellibslibrary.com/reader/9789513764111>>. ISBN 978-951-37-6411-1.
- Viitala, Riitta (2008). *Johda Osaamista! Osaamisen johtaminen teoriasta käytäntöön*. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy. ISBN 978-952-5123-2-3.
- Viitala, Riitta (2016). Henkilöstöjohtamisen arvoprosessi pk-yritysten kilpailukykytekijänä. Teoksessa: *Henkilöstöjohtamisen tila, tarpeet ja tulospaikutukset pk-yrityksissä*, 7-28. Toim. Viitala, Riitta, Susanna Kultalahti & Jenni Kantola. Työsuojelurahaston hankkeen nro 114136 loppuraportti.

Vaasan yliopiston julkaisuja. Selvityksiä ja raportteja 211. Vaasa: Vaasan yliopisto. ISBN 978-952-476-723-1.

Viitala, Riitta, Susanna Kultalahti & Jenni Kantola (2016). *Henkilöstöjohtamisen tila, tarpeet ja tulosvaikutukset pk-yrityksissä*. Työsuojelurahaston hankkeen nro 114136 loppuraportti. Vaasan yliopiston julkaisuja. Selvityksiä ja raportteja 211. Vaasa: Vaasan yliopisto. ISBN 978-952-476-723-1.

Ward, J. (1997). Growing the family business: Special challenges and best practices. *Family Business Review*. 10:4, 323-337

Vesterinen, Pirkko-Liisa (2009). *Työhyvinvoinnin edistäminen*. Teoksessa: *Strategisen henkilöstöjohtamisen käytännöt*, 269-278. Toim. Martti Helsilä & Sari Salojärvi. Helsinki: Talentum Oy.

LIITTEET

Liite 1. Haastattelurunko toimitusjohtajille

Haastattelulomake: TJ, HRM-vastaava, esimies ja luottamushenkilö

1. Yrityksen nimi: _____

2. Haastateltava on: Toimitusjohtaja HR-vastaava Esimies Luottamushenkilö

3. Jos esimies, montako alaista: _____

4. Sukupuoli Mies Nainen

5. Ikäluokka

	-1950	1951-1960	1961-1970	1971-1980	1981-1990	1991-2000	2001-
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

6. Kauanko on ollut nykyisen työnantajan palveluksessa

	alle 1 vuoden	1-3 vuotta	4-10 vuotta	11-20 vuotta	21-30 vuotta	yli 30 vuotta
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

7. Kauanko ollut nykyisessä tehtävässä?

	alle 1 vuoden	1-2 vuotta	3-5 vuotta	6-10 vuotta	10-15 vuotta	16-20 vuotta	21-30 vuotta	yli 30 vuotta
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

HRM:n strategisuus ja resurssointi

8. Onko yrityksessänne dokumentoitu henkilöstöstrategia? Kyllä Ei En tiedä

9. Missä määrin teillä huomioidaan henkilöstöjohtaminen liiketoimintastrategiaa laadittaessa?

Ei lainkaan	1	2	3	4	5	6	7	Erittäin hyvin	0	En tiedä
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		<input type="radio"/>	

10. Miten tarkasti teillä määritellään henkilöstöjohtamisen vuosittaiset tavoitteet?

Ei lainkaan	1	2	3	4	5	6	7	Erittäin hyvin	0	En tiedä
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		<input type="radio"/>	

11. Miten tarkasti teillä mitataan henkilöstöjohtamisen onnistumista?

Ei lainkaan	1	2	3	4	5	6	7	Erittäin hyvin	0	En tiedä
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		<input type="radio"/>	

12. Onko teillä päätoiminen/päätoimisia henkilö/henkilöitä henkilöstöjohtamisen tehtävissä? Kyllä Ei En tiedä

13. Mitä henkilöstöjohtamisen tehtäväkokonaisuuksia he hoitavat?

Ostetaanko seuraavia HR-palveluita ulkopuolelta:

14. rekryointipalvelut Kyllä Ei En tiedä
15. koulutuspalvelut Kyllä Ei En tiedä
16. palkanlaskenta Kyllä Ei En tiedä
17. konsultointipalvelut esimerkiksi organisaatiomuutostilanteissa Kyllä Ei En tiedä
18. työhyvinvointipalvelut Kyllä Ei En tiedä
19. HR-päällikköpalvelut Kyllä Ei En tiedä
20. Jos ostate muita, mitä ne ovat?
-

21. Onko teillä viimeisten kolmen vuoden aikana ollut sellaisia organisaatiomuutoksia, joissa on vähennetty henkilöstöä? Kyllä Ei

22. Onko teillä viimeisten kolmen vuoden aikana ollut sellaisia organisaatiomuutoksia (esim. yrityskauppojen takia), joissa on liitetty toisen yrityksen henkilöstöä osaksi yrityksen henkilöstöä? Kyllä Ei

23. Onko teillä edellisten kaltaisten henkilöstövahvuuden muutosten hoitamiseen olemassa toimintamalli (YT-lakia kattavampi)? Kyllä Ei En tiedä

24. Onko yrityksellä alihankkijoiden tai asiakkaiden kanssa HRM-yhteistyötä? Kyllä Ei En tiedä

25. Minkälaista?

Henkilöstövoimavarojen muodostaminen

26. Tehdäänkö yrityksessänne henkilöstösuunnitelmia? Ei lainkaan 1 2 3 4 5 6 7 Erittäin usein 0 En tiedä

27. Milloin / missä tilanteissa?

Käytetäänkö teillä seuraavia työpanoksen joustavuutta lisääviä keinoja:

28. kiireapulaisia / tuntityöntekijöitä kuormitustilanteisiin Ei lainkaan 1 2 3 4 5 6 7 Erittäin paljon 0 En tiedä

29. tilapäistä työvoimaa (esim. projektityöntekijöitä) Ei lainkaan 1 2 3 4 5 6 7 Erittäin paljon 0 En tiedä

30. vuokratyöntekijöitä Ei lainkaan 1 2 3 4 5 6 7 Erittäin paljon 0 En tiedä

31. kesätyöntekijöitä ym. lomatuuraajia Ei lainkaan 1 2 3 4 5 6 7 Erittäin paljon 0 En tiedä

55. Mitä valintamenettelyjä käytätte?

Osaamisen kehittäminen

56. Onko osaamisen kehittämistä varten olemassa budjetti? Kyllä Ei En tiedä
57. Onko teillä systemaattiset perehdytyskäytännöt? Ei lainkaan 1 2 3 4 5 6 7 Erittäin hyvät 0 En tiedä
58. Tehdäänkö teillä koulutussuunnitelma? Kyllä Ei En tiedä
59. Tehdäänkö teillä muunlaisia osaamisen kehittämissuunnitelmia? Ei lainkaan 1 2 3 4 5 6 7 Erittäin paljon 0 En tiedä
60. Käydäänkö kehityskeskusteluja säännöllisesti? Ei lainkaan 1 2 3 4 5 6 7 Erittäin kattavasti 0 En tiedä
61. Tehdäänkö teillä osaamiskartoituksia? 0 1 2 3 4 5 6 7 Erittäin kattavasti 0 En tiedä
62. Järjestetäänkö yrityksessä koulutuksia? Ei lainkaan 1 2 3 4 5 6 7 Erittäin paljon 0 En tiedä
63. Mitä muita osaamisen kehittämisen keinoja käytätte?
-

Kuinka paljon yrityksessänne panostetaan seuraaviin osaamisen kehittämisen alueisiin?

64. ammatillisen osaamisen kehittäminen Ei lainkaan 1 2 3 4 5 6 7 Erittäin paljon 0 En tiedä
65. työyhteisön toiminta- ja ajattelutapojen kehittäminen Ei lainkaan 1 2 3 4 5 6 7 Erittäin paljon 0 En tiedä
66. johtamisen ja esimiestyön kehittäminen Ei lainkaan 1 2 3 4 5 6 7 Erittäin paljon 0 En tiedä

Suoriutumisen johtaminen

67. Missä määrin yrityksessänne asetetaan henkilökohtaisia tavoitteita? Ei lainkaan 1 2 3 4 5 6 7 Erittäin kattavasti 0 En tiedä
68. Missä määrin yrityksessänne tehdään yksilötason suoriutumisen arviointia? Ei lainkaan 1 2 3 4 5 6 7 Erittäin kattavasti 0 En tiedä
69. Missä määrin teillä käsitellään määrällisiä ja laadullisia aikaansaannoksia yksiköissä/työryhmissä? Ei lainkaan 1 2 3 4 5 6 7 Erittäin paljon 0 En tiedä
70. Laaditaan teillä henkilöstön tilaa ja/tai toimintaa kuvaavia henkilöstöraportteja tai muista vastaavia dokumentteja? Kyllä Ei En tiedä
71. Seurataan yrityksen tuottavuutta ja tuloksellisuutta säännöllisesti henkilöstötunnusluvuilla? Kyllä Ei En tiedä

Palkitseminen

72. Palkitaan yrityksenne johtoa tuloksen perusteella (tulospalkkiot)? Kyllä Ei En tiedä
73. Palkitaan yrityksenne esimiehiä tuloksen perusteella (tulospalkkiot)? Kyllä Ei En tiedä
74. Palkitaan yrityksenne toimihenkilöitä tuloksen perusteella (tulospalkkiot)? Kyllä Ei En tiedä
75. Palkitaan yrityksenne työntekijöitä tuloksen perusteella (tulospalkkiot)? Kyllä Ei En tiedä

76. Onko teillä ryhmäkohtaisia (tiimi, osasto tms.) tulospalkitsemista? Kyllä Ei En tiedä
77. Missä määrin henkilökohtainen suoriutumisen vaikuttaa palkkaan? Ei lainkaan 1 2 3 4 5 6 7 Erittäin merkittävästi 0 En tiedä
78. Missä määrin palkitsemisen keinoissa on valinnaisuutta? Ei lainkaan 1 2 3 4 5 6 7 Erittäin paljon 0 En tiedä
79. Mitä palkitsemisen muotoja teillä käytetään palkan lisäksi?
-

80. Missä määrin yrityksenne palkat määritellään puhtaasti työehtosopimusten perusteella? Ei lainkaan 1 2 3 4 5 6 7 Erittäin paljon 0 En tiedä
81. Missä määrin yrityksenne palkat määritellään yrityksenne tilanteiden ja tarpeiden perusteella? Ei lainkaan 1 2 3 4 5 6 7 Erittäin paljon 0 En tiedä

Työhyvinvointi

82. Onko teillä laadittu työhyvinvointiohjelma? Kyllä Ei En tiedä
83. Onko työhyvinvointia varten olemassa budjetti? Kyllä Ei En tiedä
84. Tehdäänkö teillä ilmapiiri- tai työhyvinvointikyselyitä? Kyllä Ei En tiedä
85. Tarjotaanko teillä lakisääteistä laajempia työterveyspalveluita? Kyllä Ei
86. Mitä ne sisältävät (lakisääteisiä laajemmat palvelut)?
-

87. Missä määrin teillä järjestetään ilmapiiriä rakentavia tapahtumia? Ei lainkaan 1 2 3 4 5 6 7 Erittäin usein 0 En tiedä
88. Mitä ne ovat?
-

89. Kuinka aktiivisesti teillä puututaan tulehtuneisiin työyhteisötilanteisiin? Ei lainkaan 1 2 3 4 5 6 7 Erittäin usein 0 En tiedä
90. Missä määrin teillä omaehtoisesti tuetaan henkilöstön työkykyä kehittävää ja/tai varmistavaa toimintaa? Ei lainkaan 1 2 3 4 5 6 7 Erittäin paljon 0 En tiedä

Viestintä ja osallistaminen

91. Pitävätkö esimiehet aktiivisesti palavereita henkilöstönsä kanssa? Ei lainkaan 1 2 3 4 5 6 7 Erittäin paljon 0 En tiedä
92. Otetaanko henkilöstöä aktiivisesti mukaan yrityksen kehittämiseen? Ei lainkaan 1 2 3 4 5 6 7 Erittäin paljon 0 En tiedä
93. Osallistuvatko työntekijät teillä visio- ja strategiatyöhön? Ei lainkaan 1 2 3 4 5 6 7 Erittäin paljon 0 En tiedä
94. Hyödynnetäänkö teillä henkilöstön aloitejärjestelmää? Ei lainkaan 1 2 3 4 5 6 7 Erittäin paljon 0 En tiedä
95. Mitä sisäisen viestinnän keinoja käytätte?
-

Ammattijärjestöyhteistyö

96. Missä määrin olette tehneet työehtoja koskevia dokumentoituja paikallisia sopimuksia? Ei lainkaan 1 2 3 4 5 6 7 Erittäin paljon 0 En tiedä

97. Mitä ne koskevat?

98. Onko teillä suunnitteilla uusia paikallisia sopimuksia? Kyllä Ei En tiedä

99. Mitä ne koskevat?

100. Oletteko luopuneet joistakin paikallisista sopimuksista? Kyllä Ei En tiedä

101. Mitä ne koskivat ja miksi luovuitte niistä?

102. Missä määrin pystytte sopimaan työsuhteen ehdoista joustavasti työntekijöiden kanssa? Ei lainkaan 1 2 3 4 5 6 7 Erittäin paljon 0 En tiedä

103. Minkälaisia asioita ne ovat?

104. Kuinka toimivaa yhteistyö johdon ja luottamushenkilöiden välillä on? Ei lainkaan 1 2 3 4 5 6 7 Erittäin toimivaa 0 En tiedä

105. Kuinka montaa työehtosopimusta noudatatte?

Ura- ja seuraajasuunnittelu

106. Missä määrin teillä tehdään seuraajasuunnitelmia? Ei lainkaan 1 2 3 4 5 6 7 Erittäin paljon 0 En tiedä

107. Missä määrin teillä laaditaan kyvykkäille henkilöille sisäisiä urasuunnitelmia? Ei lainkaan 1 2 3 4 5 6 7 Erittäin paljon 0 En tiedä

Lähtevät henkilöt

108. Missä määrin teillä selvitetään omaehtoisesti lähtevien lähdön syitä? Ei lainkaan 1 2 3 4 5 6 7 Erittäin paljon 0 En tiedä

109. Missä määrin teillä tehdään suunnitelmallista osaamisen siirtoa lähteviltä henkilöiltä? Ei lainkaan 1 2 3 4 5 6 7 Erittäin paljon 0 En tiedä

110. Missä määrin teillä tarjotaan työnhaku- yms. tukea irtisanotuille henkilöille? Ei lainkaan 1 2 3 4 5 6 7 Erittäin paljon 0 En tiedä

Esimiestoiminta

111. Onko yrityksessänne määritelty erityisiä hyvän johtamisen periaatteita? Kyllä Ei En tiedä

112. Onko teillä tarpeeksi esimiehiä työntekijöiden määrään nähden?	Ei lainkaan	1	2	3	4	5	6	7	Erittäin hyvin	0	En tiedä
		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		<input type="radio"/>	
113. Onko esimiehille varattu aikaa esimiestyölle?	Ei lainkaan	1	2	3	4	5	6	7	Erittäin paljon	0	En tiedä
		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		<input type="radio"/>	
114. Pehdytetäänkö esimiehiä henkilöstöasioiden hoitoon?	Ei lainkaan	1	2	3	4	5	6	7	Erittäin paljon	0	En tiedä
		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		<input type="radio"/>	
115. Paljonko teillä kiinnitetään huomiota esimiesvalmiuksiin esimiesten valinnassa?	Ei lainkaan	1	2	3	4	5	6	7	Erittäin hyvin	0	En tiedä
		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		<input type="radio"/>	
116. Koulutetaanko/valmennetaanko esimiehiä esimiestyöhön?	Ei lainkaan	1	2	3	4	5	6	7	Erittäin hyvin	0	En tiedä
		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		<input type="radio"/>	
117. Saavatko esimiehet systemaattisesti palautetta omasta esimiestoiminnasta?	Ei lainkaan	1	2	3	4	5	6	7	Erittäin paljon	0	En tiedä
		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		<input type="radio"/>	

118. Miten? _____

119. Missä määrin teillä palkitaan esimiehiä esimiestyössä onnistumisesta?	Ei lainkaan	1	2	3	4	5	6	7	Erittäin usein	0	En tiedä
		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		<input type="radio"/>	

120. Miten? _____

121. Ovatko esimiesten vastuut ja päätösvalta selkeitä kaikilla tasoilla?	Ei lainkaan	1	2	3	4	5	6	7	Erittäin selkeitä	0	En tiedä
		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		<input type="radio"/>	

HRM-järjestelmät

122. Mitä henkilöstöjohtamisen tietojärjestelmiä käytätte?

123. Mitkä kolme asiaa nimeäisit tärkeimpien kehittävien HRM-asioiden listalle teidän yrityksessänne ja miksi?

124. Mitä toivoisit työolainsäädännön ja työehtosopimusjärjestelmän kehitykseltä tulevaisuudessa?

125. Mitkä ovat yrityksessänne joustavia / toimivia / innovatiivisia henkilöstökäytäntöjä?

126. Mitä yleisesti ottaen ajattelet yrityksenne kyvystä vastata markkinoiden vaatimuksiin?

127. Miten arvioit henkilöstön teillä yleisesti (määrä ja osaaminen) kykenevän vastaamaan yrityksenne tulevaisuuden haasteisiin??

128. Miten arvioit henkilöstöjohtamisen resurssien (määrä ja asiantuntemus) kykenevän vastaamaan yrityksenne tulevaisuuden haasteisiin?
