



Vaasan yliopisto  
UNIVERSITY OF VAASA

Anna Alajoki

**Pk-yritysten henkilöstöjohtamisen kehittyminen  
HR-valmennuksen tuella**

Case-tutkimus

Johtamisen yksikkö  
Pro Gradu -tutkielma  
Henkilöstöjohtamisen koulutusohjelma

Vaasa 2020

---

**VAASAN YLIOPISTO****Kauppateiteellinen tiedekunta**

<b>Tekijä:</b>	Anna Alajoki	
<b>Tutkielman nimi:</b>	Pk-yritysten henkilöstöjohtamisen kehittyminen HR-valmennuksen tuella : Case-tutkimus	
<b>Tutkinto:</b>	Kauppateiden maisteri	
<b>Oppiaine:</b>	Henkilöstöjohtaminen	
<b>Työn ohjaaja:</b>	Riitta Viitala	
<b>Valmistumisvuosi:</b>	2020	<b>Sivumäärä:</b> 110

---

**TIIVISTELMÄ:**

Yrityksissä tarvittavaa osaamisesta kehitetään usein erilaisissa koulutuksissa tai valmennuksissa, jotka voivat olla joko lyhyempiä tai pitkäkestoisempia. Valmennuksissa keskitytään tiettyihin teemoihin jotka vastaavat yritysten tarpeita. Valmennuksissa pyritään usein viemään teoriaa käytäntöön esimerkiksi pohtimalla osallistujien kanssa, miten opittua voidaan hyödyntää oman työn arjessa. Valmennusten arjen vaikuttavuutta varsinkin pitkällä aikavälillä kuitenkin harvoin arvioidaan, vaan yleisempiä ovat niin sanotut koulutuspäivän ”fiilis” –arviot. Todellista vaikuttavuutta ovat muutokset koulutukseen tai valmennukseen osallistujan käytännön työssä, jotka parantavat, helpottavat, tehostavat ja/tai sujuvoittavat jotakin organisaation toiminnassa.

Tässä tutkimuksessa tutkittiin, miten erään kehittämishankkeen vuoden pituinen HR-valmennus tuki valmennukseen osallistuneiden viiden case-yrityksen henkilöstöjohtamisen kehittymistä. Tutkimuksessa pyrittiin selvittämään, miten henkilöstöjohtaminen case-yrityksissä kehittyi, millaisia muutoksia heidän HR-käytännöissään tapahtui valmennuksen aikana, ja mitä on suunniteltu vielä kehitettäväksi myöhemmin. Case-yritykset ovat pk-yrityksiä. Teoriaosuudessa käsitellään pk-yritysten henkilöstöjohtamista ja sen kehittymistä koskevaa kirjallisuutta ja tieteellisiä artikkeleita. Tutkimus oli kvalitatiivinen ja se tehtiin taustakartoituslomakkeen ja kahden haastattelun pohjalta. Case-yrityksiä haastateltiin sekä valmennuksen alussa että lopussa, jotta saatiin hyvä kuva yritysten lähtötilanteesta sekä muutoksista.

Kehittyminen ja muutosten määrä case-yrityksissä vaihteli. Eniten muutoksia oli suuremmissa yrityksissä, joiden valmennettavat osallistuivat valmennuspäiviin kattavasti ja jotka oli nimetty yrityksessä henkilöstötehtäviin. Tuloksista voi myös nähdä johdon tuen merkityksen henkilöstöjohtamisen kehityksen tasoon. Eniten yritykset kehittivät henkilöstöjohtamisen suunnitelmallisuutta ja strategisuutta, sisäistä viestintää, esimiestoiminnan selkeyttä, perehdytystä ja työhyvinvointiin liittyviä asioita. Valmennuksen suoraa vaikuttavuutta on kuitenkin vaikeaa arvioida, koska yritysten tuloksiin ja muutoksiin voivat vaikuttaa lukuisat valmennuksen ulkopuoliset tekijät.

---

**AVAINSANAT:** henkilöstöjohtamisen kehittäminen, HR-valmennus, pk-yritysten henkilöstöjohtaminen, valmennuksen vaikuttavuus

## Sisällys

### Tiivistelmä

1	Johdanto	6
1.1	Tutkimuksen merkitys	6
1.2	Tutkimusongelma ja –menetelmät	9
1.3	Tutkimuksen rakenne	10
2	Pk-yritysten henkilöstöjohtamisen kehittymishaasteet	11
2.1	Tutkimustuloksia henkilöstöjohtamisesta pk-yrityksissä	12
2.1.1	Henkilöstöjohtamisen merkitys pk-yrityksen menestykselle	12
2.1.2	HR-käytäntöjen taso pk-yrityksissä	18
2.1.3	Henkilöstöjohtamisen tyypillisiä heikkouksia pk-yrityksissä	26
2.2	Henkilöstöjohtamisen kehittymiseen vaikuttaminen	30
2.2.1	Henkilöstöammattilaisen rooli	30
2.2.2	Henkilöstöjohtamisen kehittymisen porrasmalli	33
2.3	Kehittämistoimien vaikuttavuus ja arviointi	35
2.4	Muutosjohtaminen	36
3	Tutkimus case-yritysten henkilöstöjohtamisen kehittämisestä HR-valmennuksen aikana	41
3.1	Kehittämishankkeen ja HR-valmennuksen esittely	41
3.2	Aineiston hankinta	42
3.3	Case-tutkimusten tuloksia	43
3.3.1	Yritys A	43
3.3.2	Yritys B	48
3.3.3	Yritys C	52
3.3.4	Yritys D	57
3.3.5	Yritys E	61
3.4	Yhteenveto tuloksista	65
4	Yhteenveto ja johtopäätökset	70

4.1	Yhteenveto ja pohdintaa case-yritysten henkilöstöjohtamisen kehittymisestä	70
4.2	Tutkimuksen käytännöllinen merkitys	76
4.3	Tutkimuksen arviointi	77
4.4	Jatkotutkimusehdotuksia	77
	Lähdeluettelo	79
	Liitteet	103
	Liite 1. HR-käytäntöjen taustakartoituslomake	103

**Kuvat**

Kuva 1.	Henkilöstöjohtamisen kehitystasot (Luoma 2009).	34
---------	---	----

**Taulukot**

Taulukko 1.	Yritys A:n henkilöstöjohtamisen muutokset valmennuksen aikana.	67
Taulukko 2.	Yritys B:n henkilöstöjohtamisen muutokset valmennuksen aikana.	67
Taulukko 3.	Yritys C:n henkilöstöjohtamisen muutokset valmennuksen aikana.	68
Taulukko 4.	Yritys D:n henkilöstöjohtamisen muutokset valmennuksen aikana.	68
Taulukko 5.	Yritys E:n henkilöstöjohtamisen muutokset valmennuksen aikana.	69
Taulukko 6.	Case –yritysten henkilöstöjohtamisen yleiset muutokset valmennuksen aikana.	75

# 1 Johdanto

## 1.1 Tutkimuksen merkitys

Erilaisten koulutusten tarjonta lisääntyy koko ajan, ja osaamisen ylläpitäminen ja jatkuva kehittäminen on yhä tärkeämpää. Myös viimevuosina voimaan tullut verovähennys kannustaa yrityksiä kouluttamaan henkilöstöään (Verohallinto, 2014). Viime vuosikymmenen aikana koulutukseen osallistuneiden määrä on kasvanut myös pk-yrityksissä, erityisen voimakkaasti pienissä, alle 50 henkilön yrityksissä (Suomen virallinen tilasto, 2015).

Suomessa pk-sektori työllistää runsaasti ihmisiä, ja siellä usein henkilöstötyön merkittävyyttä ei tunnusteta. Monissa yrityksissä HR-asioita ”ei hoideta käytännössä lainkaan” erään 2010 HR-barometrin vastaajan mukaan. (Järleström 2011.) Mm. kauppalehti uutisoi Vaasan yliopiston tekemästä tutkimuksesta, jonka mukaan pk-yritysten henkilöstöjohtamista ja esimiestyötä olisi varaa parantaa. Esimerkiksi esimiestyötä parantamalla, toimintojen selkeyttämisellä ja osaamisen kehittämisellä pk-yritykset voisivat nostaa reilusti tuottavuuttaan. (Semkina 2015.) 2017 tutkimuksesta todettiin, että henkilöstöjohtamisen strategisuus puuttuu pk-yrityksiltä lähes kokonaan tai se on hyvin alkeellisella tasolla. Useiden yritysten ylimmällä johdolla ei ole selkeää visiota siitä, mikä on yrityksen henkilöstöjohtamisen tavoite. Sitä ei myöskään nähdä samanarvoisena toimintona, kuin vaikka markkinointia tai taloutta. HR nähdään enemmän hallinnollisena tukitoimintona. Puutteellinen henkilöstöjohtaminen näkyy sekä työntekijöiden että esimiesten työhyvinvoinnissa ja jaksamisessa. Epäjohdonmukaiset ja erilaiset esimieskäytännöt taas näkyvät työn laadussa. (Rydman 2017.)

Koulutusta valittaessa on tärkeää yrittää arvioida sen todellista vaikuttavuutta käytännön työhön. Ei riitä, että koulutuksen jälkeen on inspiroitunut olo ja hyvä fiilis, joka kuitenkin unohtuu päivissä tai viikoissa. Usein erilaisissa koulutuksissa kysytään mielipidettä koulutustilaisuudesta tai valmennuspäivästä, ja myöhemmin sitä mainostetaan sillä,

että tilaisuus tai puhuja/kouluttaja on saanut aiemmin esimerkiksi 4/5 tähteä. Tällaisen reaktiokyselyn tulokset voivat jossain määrin auttaa kehittämään koulutuspäivää ja itse tapahtumaa. Tulokset eivät kuitenkaan kerro mitään koulutuksen arjen vaikuttavuudesta, eli seurasiko siitä esimerkiksi jotain konkreettisia muutoksia yrityksessä tai henkilön jokapäiväisessä työssä, tai oliko koulutuksella positiivista vaikutusta liiketoimintaan. Tutkimusten mukaan vasta muutokset arjessa korreloivat taloudellisten hyötyjen kanssa. Arjen muutokset voivat olla esimerkiksi uuden järjestelmän tai toimintamallin käyttöönotto, strategisen osaamisen kehittäminen ja hyödyntäminen, tai organisaatiokulttuurin tai muun muutoksen tukeminen. Jos kerätään vain reaktioita koulutustapahtumasta, se voi ohjata koulutuksen kehitystä väärään suuntaan. Kouluttajan tai valmentajan on tärkeämpää keskittyä kehittämään osaamisen kehittämisestä vaikuttavaa, kuin vain mukavaa valmennuspäivää. Omien toimintatapojen kyseenalaistaminen, vanhoista rutiineista poisoppiminen ja uusien asioiden kokeilu voi olla epämukavaa, joten vaikuttava valmennuspäivä ei välttämättä jätä hyvää ”fiilistä” (Van der Beek 2019). (Vättö 2019.)

Vaikuttavan valmennuksen pohjalla täytyy olla aito tarve kehittymiselle. Vaikuttavassa valmennuksessa opitaan uutta, soveltamaan uusia asioita käytäntöön sekä kehitytään oppijoina. Yleensä koulutustilaisuuden lopussa pohditaan opitun viemistä käytäntöön. Sitä voi olla usein helpompi miettiä yhdessä muiden osallistujien kanssa. On hyvä miettiä, minkälaisia mahdollisia esteitä uuden soveltamiselle voi omassa organisaatiossa olla. Jos valmennuksen vaikuttavuutta halutaan mitata, tulee etukäteen päättää mittarit ja selvittää ja mitata lähtötilanne. Sen jälkeen mittaus voidaan tehdä lyhyemmän valmennuksen lopussa, tai pidemmän välissä ja lopussa. Täytyy muistaa, ettei pelkkä mittaaminen syvennä oppimista, mutta siitä voi olla hyötyä osallistujille oppimisen oman oppimisen ja palautteen kannalta. (Van der Beek 2019.)

Tämä Pro gradu –tutkielma on tehty yhteistyössä työpaikkani kanssa. Työpaikkani järjesti vuoden kestävä, ei-tutkintoon-johtavan HR-valmennuksen. Valmennuksessa oli mukana erikokoisia pk-yrityksiä. Henkilöstömäärä näissä vaihtelee noin reilu kymme-

nestä lähes kahteen sataan. Aiheeni on tutkia, miten valmennuksen vaikutti osallistuvien yritysten henkilöstöjohtamisen kehittymiseen. Käytän tutkimuksessani valmennukseen osallistuvia case-yrityksiä, ja tutkin mitkä HR-käytänteet ovat muuttuneet ja/tai kehittyneet valmennuksen myötä, tai onko mitään muutosta tai kehitystä tapahtunut. Lopuksi pohdin, mitkä asiat muutoksiin ovat vaikuttaneet ja miten valmennus on tukenut yritysten henkilöstöjohtamisen kehittymistä. Esitän myös johtopäätöksiä, miten samankaltaisen valmennuksen vaikuttavuutta voitaisiin tulevaisuudessa kehittää.

HR tulee sanoista englanninkielen sanoista human resources, minkä voi kääntää sanaksi henkilöstöresurssit. HR-termiä käytetään Suomessa yleisesti tarkoittamaan henkilöstöjohtamista. Henkilöstöjohtaminen on yksinkertaistettuna ihmisten johtamista, esimiestyön kehittämistä, ja kaikkea mikä liittyy työntekijäpuolen ja työnantajapuolen suhteisiin (Viitala 2014). Se perustuu teorioihin ihmisten käyttäytymisestä ja organisaatioista ja sen lähtökohtana on parantaa organisaatioiden tehokkuutta vaikuttamalla ihmisiin (Armstrong & Taylor 2014).

Pk-yrityksellä tarkoitetaan pieniä ja keskisuuria yrityksiä, jotka työllistävät alle 250 henkilöä ja joiden vuosiliikevaihto on enintään 50 miljoonaa euroa tai taseen loppusumma on enintään 43 miljoonaa euroa. Pk-yritystä määriteltäessä otetaan huomioon sen koon lisäksi sen resurssit, eli omistus, kumppanuussuhteet sekä kytkökset. Yli puolet kaikkien yritysten liikevaihdosta Suomessa syntyy pk-yrityksissä. (Suomen yrittäjät 2019; Tilastokeskus; Euroopan komissio 2015.) Pk-yritykset ovat yleisesti myös riippumattomia. Riippumattomuudella tarkoitetaan, että niiden ”pääomasta tai äänivaltaisista osakkeista 25% tai enemmän ei ole yhden sellaisen yrityksen omistuksessa tai sellaisen yritysten yhteisomistuksessa, joihin ei voida soveltaa tilanteen mukaan joko PK-yrityksen tai pienen yrityksen määritelmää”. (Tilastokeskus.) On tärkeää, että pk-yritykset määritellään oikein, koska ne voivat saada tukia valtiolta ja EU:lta. EU:n yhteinen määritelmä torjuu kilpailun vääristymistä. Pk-yritykset tarvitsevat tukea esimerkiksi markkinoiden toimintapuutteiden tai rakenteellisten esteiden takia. (Euroopan komissio 2015.)

Valmennus- ja koulutus -sanaa tunnutaan käytettävän suomen kielessä eri lailla eri yhteyksissä. Bachkirovan & Kauffmanin (2009) mukaan valmennus (coaching) -sanaa on hyvin vaikea määrittää ja sen erilaisille määritelmille löytyy paljon erilaisia perusteluita. Cainen (2019) mukaan koulutus on muodollinen prosessi, jossa välitetään tietoa. Valmennuksessa on taas hänen mukaansa enemmän kyse siitä, että rohkaistaan ja avustetaan henkilöitä oppimaan heidän haluamansa taito erilaisilla tehtävillä. Tässä tutkimuksessa tullaan käyttämään molempia termejä.

## 1.2 Tutkimusongelma ja –menetelmät

Tavoitteena on saada selville, miten vuoden kestävä HR-valmennus vaikuttaa pk-yrityksessä heidän käytäntöihinsä henkilöstöjohtamiseen liittyen. Selvitän myös tarkemmin, mitä henkilöstöjohtamiseen liittyviä muutoksia on tapahtunut, mitkä käytännöt ovat muuttuneet ja mitkä eivät, ja miten ne ovat muuttuneet.

Tutkimusongelma on siis miten henkilöstöjohtaminen kehittyy pk-yrityksissä valmennuksen aikana. Kyseiseen tutkimusongelman asettamaan tavoitteeseen pyritään seuraavien alaongelmien muodostamisen kautta:

1. Minkälaisia kehityshaasteita pk-yritysten henkilöstöjohtamisessa yleensä on?
2. Mitkä asiat tukevat henkilöstöjohtamisen kehittymistä?
3. Miten HR-valmennus vaikutti tutkituissa yrityksissä?

Tutkimuksen aineistoksi muodostuvat viiden case-yrityksen henkilöstövastaavien täytämät esitietolomakkeet heidän yrityksensä HR-käytäntöjen tilasta sekä kaksi haastattelua. Esitietolomake pohjautuu Vaasan yliopiston HERMES-hankkeen kyselylomakkeeseen. Tähän tutkimukseen kyselyn alkuun liitettiin muutama tarkentava taustakysymys, sekä vastausportaikko muutettiin seitsemänportaisesta viisiportaiseksi(1-5, en tiedä). Ensimmäinen haastattelukierros pidettiin valmennuksen alkuvaiheilla esitietolomak-

keen pohjalta. Toinen haastattelukierros pidettiin valmennuksen loppuvaiheilla, ja siinä käytiin läpi myös ensimmäisessä haastattelussa käydyt henkilöstöjohtamisen eri osa-alueet ja käytännöt läpi ja pyrittiin selvittämään, missä oli tapahtunut muutoksia.

Eri asioiden vaikutuksia henkilöstöjohtamiseen ja henkilöstöjohtamisen vaikutuksia organisaatioiden muihin asioihin on tutkittu paljon. Tämä tutkimus keskittyy tiettyyn yritysryhmään ja kehittämishankkeen järjestämään valmennuskokonaisuuteen. Viiden yrityksen otanta on melko pieni, joten tulokset eivät todennäköisesti ole yleistettävissä.

### **1.3 Tutkimuksen rakenne**

Tutkimusraportti on jaettu neljään päälukuun. Ensimmäinen luku johdattelee aiheeseen. Samassa luvussa käydään läpi myös tutkimusongelma, tutkimuksen aineisto, menetelmät ja rakenne. Toisessa luvussa käydään läpi henkilöstöjohtamisen vaikutuksia, tutkimustuloksia ja kehittymistä pk-yrityksissä. Teorialuvussa käydään läpi myös henkilöstöjohtamisen tasoja, henkilöstöammattilaisten rooleja, johdon kehittämistä ja muutosjohtamista, joka on oleellista aina kun yritys haluaa kehittää tai muuttaa jotakin.

Kolmas luku kertoo tutkimuksen empirian. Siinä esitellään vielä tarkemmin tutkimuksen taustaa, kehittämishanketta ja HR-valmennusta. Lisäksi esitellään aineistonhankintamenetelmä, case-yritykset yksitellen ja niiden valmennuksen aikaiset ja suunnitelmassa olevat muutokset. Lopuksi vedetään yhteen tulokset. Viimeinen luku käsittelee tutkimuksen johtopäätöksiä ja pohdintaa, tutkimuksen merkitystä ja arviointia ja esitetään jatkotutkimusehdotuksia.

## 2 Pk-yritysten henkilöstöjohtamisen kehittymishaasteet

Henkilöstöjohtaminen on vuosien saatossa noussut tukitoiminnosta yhdeksi organisaation tunnustetuksi menestystekijäksi, ja organisaatiot korostavat henkilöstöä tärkeimpänä resurssinaan (Schmidt & Vanhala 2010). ”Organisaatio on yhtä kuin ihmiset, jotka siihen kuuluvat” (Armstrong ym. 2014). Inhimillinen pääoma, eli henkilöstön tiedot, taidot ja kyvyt, on myös määritelty yhdeksi tärkeimmäksi tekijäksi, millä organisaatiot voivat erilaistaa heidän tuotteensa tai palvelunsa sekä rakentaa kilpailuetua (Hargis & Bradley 2011).

Henkilöstöjohtaminen voidaan määritellä eri tavoilla. Ulrichin mallissa (1997) henkilöstöjohtamisen ulottuvuudet jaetaan neljään ulottuvuuteen; strateginen henkilöstöjohtaminen, yrityksen infrastruktuurin johtaminen, henkilöstön ohjaus ja tukeminen sekä uudistumisen ja muutoksen johtaminen. Viitalan (2014) mukaan henkilöstöjohtaminen voidaan jakaa kolmeen tehtäväkenttään; henkilöstövoimavarojen johtaminen, työelämän suhteiden hoitaminen, sekä johtajuus ja esimiestyö. Henkilöstöjohtamiseen kuuluu työyhteisön kehittäminen ja ihmisten johtaminen ja se kattaa kaiken, mikä liittyy työntekijäpuolen ja työnantajapuolen suhteisiin. Esimiehet ja johtajat taas tekevät päivittäistä käytännön henkilöstöjohtamista, kuten arviointia, palkitsemista ja motivointia. (Viitala 2014.)

Armstrongin ym. (2014) mukaan henkilöstöjohtaminen on kokonaisvaltainen ja johdonmukainen lähestymistapa ihmisten työllisyyttä ja kehittymistä kohtaan. Se voidaan nähdä filosofiana, kuinka ihmisiä pitäisi johtaa. Se perustuu teorioihin ihmisten käyttäytymisestä ja organisaatioista ja sen lähtökohtana on parantaa organisaatioiden tehokkuutta vaikuttamalla ihmisiin. Yhtälailla painopisteenä tulisi olla myös eettinen näkemys; ihmisiä pitäisi kohdella tiettyjen moraalisten arvojen mukaan. (Armstrong ym. 2014.)

Yksinkertaisuudessaan henkilöstöjohtaminen koostuu toisiinsa liittyvistä toiminnoista, joilla pyritään systemaattisesti parantamaan työntekijöiden suoritusta ylimmän johdon strategisten tavoitteiden mukaan (Collings & Wood 2009). Henkilöstöjohtamisen tehtävä on esimerkiksi huolehtia, että organisaatiolla on riittävästi työvoimaa, sekä työvoiman osaamisen tasosta ja ylläpitää ja kehittää sitä tarpeen mukaan. Henkilöstöjohtamisella pyritään varmistamaan henkilöstön työkyky, hyvinvointi ja motivaatio sekä sitouttaa heidät yritykseen ja pitää huoli, että organisaatio noudattaa henkilöstöön liittyvää lainsäädäntöä. (Viitala 2014.) Henkilöstöjohtamisen osa-alueita ovat myös esimerkiksi rekrytointi, kouluttaminen, oppimisen ja osaamisen kehittäminen, suorituksen johtaminen, palkitsemiskäytännöt sekä hyvinvointia edistävien käytäntöjen tarjoaminen (Armstrong ym. 2014).

Suomessa henkilöstöjohtamisen prosesseja ovat kehittäneet yleensä suuret yritykset, jotka taas ovat ottaneet mallia kansainvälisiltä markkinoilta. Pk-yritykset voivat yrittää kopioida suurten yritysten malleja, mutta usein ne eivät toimi pienemmissä organisaatioissa samalla tavalla. Pk-yrityksissä ei välttämättä tarvitse yhtä laajasti kaikkia henkilöstöjohtamisen osa-alueita, vaan niihin voidaan keskittyä yrityksen tarpeiden mukaan. Henkilöstöjohtaminen on myös usein käytössä vain tarpeen mukaan, kun erilaisia tilanteita tulee eteen, eikä se katso tulevaisuuteen tai ole osa yrityksen strategiaa. Henkilöstöjohtamisen suunnitelmallisuutta pk-yrityksissä pitäisi kehittää. (Luoma & Viitala 2017.)

## **2.1 Tutkimustuloksia henkilöstöjohtamisesta pk-yrityksissä**

### **2.1.1 Henkilöstöjohtamisen merkitys pk-yrityksen menestykselle**

Useat tutkijat ovat yhtä mieltä siitä, että yrityksen henkilöstöjohtaminen on potentiaalisesti yksi merkittävimmistä kestävästä kilpailuedun lähteistä organisaatioille. Henkilöstöjohtaminen vaikuttaa yrityksen tulokseen parantamalla työntekijöiden käyttäytymis-

tä. (Kok & Hartog 2006; Zheng, Morrison & Neill 2009; Pardo & Moreno 2009; Becker & Gerhart 1996; Delery & Doty 1996; Ferris, Hochwater, Buckley, Harrell-Cook & Frink 1999; Huselid 1995; Pfeffer 1994). Valitettavasti kuitenkin useimmat empiiriset tutkimukset jättivät huomiotta HR-käytäntöjen ja HR:n lopputulosten välisen linkin (Kok ym. 2006). Tutkimukset antavat myös usein ristiriitaista tietoa henkilöstökäytänteiden yhteydestä pk-yritysten suoriutumiseen ja tulokseen (Huang 2012.).

Erään tutkimuksen mukaan, jossa oli mukana yli 200 Kiinalaista pk-yritystä, kaikilla tutkimuksessa mukana olleilla HR-käytännöillä oli vahva vaikutus yrityksen tulokseen. Tutkimuksessa tutkittiin koulutusta, rekrytointia, suorituksen arviointia ja tiedon jakamista. Tutkimuksessa löydettiin palkitsemisen sekä suorituksen arvioinnin vaikuttavan merkittävästi työtyytyväisyyteen ja vaihtuvuuteen. Koulutus ja rekrytointi taas vaikuttivat merkittävästi asiakastytyväisyyteen. Koulutus vaikutti myös merkittävästi tehokkuuteen. Tiedon jakaminen vaikutti yrityksen tulokseen kaikista eniten verrattuna muihin HR-käytäntöihin. Syitä tähän haettiin pk-yrityksen rajatusta koosta, jolloin tietoa voidaan jakaa nopeammin ja vähin kustannuksin. Säännöllinen viestintä yrityksen tärkeistä asioista taas voi parantaa työntekijöiden yhteenkuuluvuuden tunnetta sekä tuottavuutta, mikä edesauttaa koko yrityksen suorituskykyä. (Huang 2012.)

Toinen, tutkimus, johon osallistui lähes 700 Unkarilaista pk-yritystä, taas ei löytänyt yksittäisten HR-käytäntöjen yhteyttä liiketoiminnan tuloksellisuuteen. Tutkimuksessa mainitaan, että aiempien tutkimusten perusteella aihetta koskevat tulokset voivat riippua tutkimuksen otoksen koosta ja käytetyistä metodeista. Kuitenkin tutkijoiden keskuudessa vallitsee myös yhteisymmärrys, että HR-käytännöt voivat parantaa liiketoiminnan tuottavuutta. Tutkijat arvioivat, että voi olla, että erilaiset HR-käytäntöjen niput voivat olla vaikuttavampia kuin yksitaiset käytännöt, joita tässä tutkimuksessa tutkittiin. Toiseksi syyksi tutkijat tarjoavat Unkarin pk-yritysten HR-käytäntöjen yleisestä heikkoa tasoa, sekä epäsuotuisia ulkoisia tekijöitä toimintaympäristössä. (Richbell, Szerb & Vitai 2010.)

Karibianmeren Trinidadissa tehdyssä tutkimuksessa, jossa oli mukana 177 yritystä, erottui selkeästi muutama tietty HR-käytäntö, jotka vaikuttivat positiivisesti tulokseen. Tutkimuksen regressioanalyysi myös osoitti, että henkilöstöjohtamisen käytännöt ja pk-yritysten tulokset olivat hieman yhteydessä toisiinsa. Muodolliset suorituksen johtamisen ja palkitsemisen käytännöt vaikuttivat merkittävästi yrityksen tulokseen. Tulokset ovat hyvin samankaltaisia kuin Jonesin, Morrisin ja Rockmoren vuonna 1995 sekä Chandlerin ja McEvoyin vuonna 2000 tehdyissä tutkimuksissa. Koulutus ei vaikuttanut tulokseen merkittävästi. Rekrytoinnilla oli sen sijaan negatiivinen korrelaatio yrityksen tulokseen. Tämä voi johtua siitä, että pk-yritysten rekrytointikäytännöt ovat usein epämuodollisia ja mahdollisimman kustannustehokkaita. Pk-yrityksissä luotetaan usein ”puskaradioon” ja henkilövalinnat työhön sopivuudesta tehdään yleensä omistaja/johtajan henkilökohtaiset arvion mukaan. Tarkoin valitut rekrytointikanavat, tehtävää kuvaava realistinen työpaikkamainonta, jäsennellyt, säännönmukaiset haastattelut, persoonallisuustestit ja määritellyt rekrytointiprosessit houkuttelevat päteviä työntekijöitä, sekä tutkimusten mukaan vaikuttavat positiivisesti yrityksen tulokseen (kts. esim. Obasan 2012). (Singh, Rigsby & Ramgulam 2017.)

Edellä mainitun tutkimuksen mukaan myöskään yrityksen iällä tai koolla ei löydetty olevan yhteyttä tulokseen. Suorituksen johtamisen ja palkitsemisen käytäntöjen merkittävää vaikutusta tulokseen selitetään sillä, että ne ovat tärkeitä käytäntöjä, joilla sitoutetaan tehokkaat ja pätevät työntekijät ajan kuluessa. Erityisen merkittävää on suoriutumisen arvioinnin käytäntö, jota tutkimuksen pk-yrityksissä käytettiin laajasti johtamaan yrityksen avaintyöntekijöitä. Tutkimuksessa pyrittiin löytämään myös HR-käytäntöjen yhteyksiä alisuoriutumiseen. Työntekijöiden ja yrityksen alisuoriutuminen voi johtua siitä, ettei johto tunnista, että työntekijöiden suoritusta täytyy johtaa ja palkita jäsennellysti ja oikeudenmukaisesti. Käytäntöjen täytyy myös muuttua kun työntekijöiden roolit ja yritys muuttuu. (Singh ym. 2017.)

On mielenkiintoista, että edellä mainittu tutkimus ei löytänyt yhteyttä koulutuksen ja yrityksen tuloksen välillä, toisin kuin tutkimuksen alussa ennustettiin. Kuitenkin, myös

kaksi muuta merkittävää tutkimusta tuli samaan tulokseen (Cardon & Stevens 2004; Sharharin 2012). Trinidadiin sijoittuvan tutkimuksen pk-yrityksissä käytettiin joitakin muodollisen koulutuksen käytäntöjä, enimmäkseen kuitenkin vain avain-/huipputyöntekijöille. Näyttää siltä, että jäseneltyjä koulutuskäytäntöjä ei systemaattisesti linkitetty organisaation strategioihin ja tavoitteisiin, niin kuin pitäisi, jos halutaan vaikuttaa suoriutumiseen. Tutkimuksessa huomioitiin myös, että monet pk-yritykset, jotka suosivat perinteistä, muodollista koulutusta, kokevat vaihtuvuutta sekä alhaista sitoutumista ja suoriutumista. (Singh ym. 2017.)

Suurin osa olemassa olevasta koulutukseen ja kehittämiseen liittyvästä kirjallisuudesta keskittyy suuriin yrityksiin, ja ehdottaa positiivista suhdetta koulutuksen ja yrityksen tuloksen kanssa (Huang 2001; Loan-Clarke, Boocock, Smith & Whittaker 1999; Marshall, Alderman, Wong & Thwaites 1995). Pk-yrityksissä koulutus nähdään kuitenkin usein kustannuksena, johon ei haluta investoida pitkän takaismaksuajan takia (Storey 1994; Westhead & Storey 1996). Koulutus nähdään kustannuksena myös siksi, että koulutus kehittää työntekijöistä houkuttelevampia isoille yrityksille, jotka voivat napata heidät itselleen. Pk-yritykset näkevät koulutuksen enemmän työntekijävetoisena kuin työnantajavetoisena. (Singh ym. 2017.)

Koulutuksen alhainen merkitys voi johtua pk-yritysten rakenteesta, jonka vuoksi se ei ehkä pysty tarjoamaan niin paljon ylennysmahdollisuuksia, verrattuna isompiin organisaatioihin (Sun, Aryee & Law 2007). Pienet yritykset näyttävät suosivan epämuodollisia koulutusmetodeja muodollisten kurssien sijaan, sekä kustannussyistä, että siksi, että ne voidaan helpommin istuttaa osaksi yrityksen päivittäisiä toimia, ja siksi, että ne voidaan paremmin kohdentaa työntekijän erityisiin tarpeisiin (Koch & Van Straten 1997; Chi, Wu & Lin 2008; Curran, Rutherford & Smith 1997).

Vuonna 2014 tehdyssä monivuotisessa tutkimuksessa, jossa tutkittiin tuhansien englantilaisten pk-yritysten dataa, löydettiin yhteys henkilöstöjohtamisen ja yrityksen tuloksen välillä. Henkilöstöjohtaminen vaikutti positiivisesti tuottavuuteen ja innovaati-

oon ja vähensi vaihtuvuutta. Kun henkilöstöjohtamisen käytäntöjä lisättiin, yrityksen tulos parani. Parantunut suorituskyky myös pystyttiin pitämään ajan kuluessa. (Sheehan 2014.) Jos pk-yritys pystyy tarjoamaan kasvumahdollisuuksia työntekijöille, koulutuskäytännöt kannustaisivat ja motivoisivat työntekijöitä parantamaan osaamistaan ja pysymään yrityksessä. Asia näyttääkin siltä, että mitä enemmän pk-yrityksellä on mahdollisuuksia sisäiseen kasvuun ja kehitykseen, sitä houkuttelevampaa sellaisen muodollisen koulutuksen tarjoaminen työntekijöille on, jolla voitaisiin parantaa suoriutumista ja tulosta. (Sharharin 2012.)

Tiettyjen henkilöstökäytänteiden vaikutus suoritukseen/tulokseen lisääntyy ajan kuluessa. 2007 löydettiin, että 8/18 henkilöstöressurssien interventioista oli positiivisesti ja merkittävästi yhteydessä suoriutumisen mittareihin; yksi suhteessa taloudelliseen tulokseen, kaksi suhteessa innovaatioon ja viisi suhteessa vaihtuvuuteen. 2011, 13/18 interventioista oli positiivisesti ja merkittävästi yhteydessä suoriutumiseen/tulokseen; neljä suhteessa taloudelliseen tulokseen ja innovaatioon, eli yhteensä kahdeksan, sekä viisi suhteessa vaihtuvuuteen. Näyttää siis siltä, että tietyt henkilöstöressurssien interventiot ovat kasvaneet tärkeämmäksi suhteessa pk-yritysten tulokseen ajan kuluessa. (Sheehan 2014.)

Koska pk-yrityksillä harvoin on varaa implementoida kaikkia HR-käytänteitä, varsinkaan yhtä aikaa, tutkimuksessa selvitettiin myös tarkasti, mitkä HR-käytännöt vaikuttivat minkäkin osa-alueen suorituksen paranemiseen liiketoiminnassa. Taloudelliseen suorituskykyyn eniten vaikuttavia HR-käytäntöjä olivat palkka, koulutus, kehittäminen ja strateginen ihmisten johtaminen, jonkin verran vaikuttivat positiivisesti myös rekrytointiin ja valintaprosessiin panostaminen. Innovaatioon eniten vaikuttavia HR-käytäntöjä olivat koulutus, kehittäminen ja strateginen ihmisten johtaminen, sekä jonkin verran rekrytointi, valintaprosessit, henkilöstön kuuleminen, konsultointi ja tiedon jakaminen. Vaihtuvuuteen eniten vaikuttavia HR-käytäntöjä olivat rekrytointi- ja valintaprosessit, suorituksen arvioiminen, koulutus, kehittäminen ja strateginen ihmisten johtaminen, jonkin verran vaikuttivat myös työntekijöiden kuuleminen, konsultointi ja tiedon

jakaminen. Ehkä analyysin tärkein tulos on, että strateginen ihmisten johtaminen liittyy merkittävästi kaikkiin kolmeen suorituksen mittariin (taloudellinen tulos, innovaatio, vaihtuvuus). Sen vaikutus pk-yritysten suorituskykyyn on noussut ajan kuluessa. Tämä todistaa, että muodollisempien henkilöstöjohtamisen käytäntöjen rooli tulee vain kasvamaan. Analyysin mukaan HR-käytäntöjä pitäisi kuitenkin ottaa käyttöön ”paketteina”, eikä yksitellen. (Sheehan, 2014.) Tätä suosittelivat myös Khan, Awang & Zulkifli (2013) sekä Richbell ym. (2010). Myös MacDuffien (1995) runsaasti siteerattu analyysi henkilöstöjohtamisen nippujen tärkeydestä soveltuu tämän tutkimuksen pk-yritysten näyteryhmään.

Kaikista henkilöstöjohtamisen käytännöistä koulutus ja kehittäminen yhdistetään yleisimmin merkittävimmän suorituksen mittareihin. Koulutukseen ja kehittämiseen investointi tuottaa taloudellisesti ajan kuluessa. Tutkimuksessa investoinnin tuotot eivät näkyneet ensimmäisen vuoden jälkeen, mutta ne näkyivät neljän vuoden jälkeen. Pitkän aikavälin tutkimus tuotti merkittäviä tuloksia. Selvisi, että yhteydet käytäntöjen ja tulosten välillä pysyivät ajan kuluessa, ja henkilöstöjohtamiseen investointi näyttää olevan avain pk-yritysten kestävään kilpailuetuun. Pk-yritysten omistajien täytyy kuitenkin sijoittaa huolellisesti, koska henkilöstöjohtamiseen investoinnin lyhyen aikavälin kustannukset voivat olla merkittäviä. Investoinnin keskipitkän ja pitkän ajan tuotoilla näyttää kuitenkin olevan merkittävä positiivinen vaikutus kestävään kilpailuetuun. (Sheehan 2014.)

Suomessa tehdyssä tutkimuksessa, johon osallistui 111 yritystä, ei tutkittu tiettyjen HR-käytäntöjen vaikutusta pk-yritysten tulokseen, vaan enemmän työpaikkaan ja työntekijöihin liittyvien tekijöiden vaikutuksia. Tutkimus löysi, että yksikkötason suoriutumiseen vaikuttivat esimiestoiminnan laatu, vuorovaikutus esimiesten ja alaisten välillä, työntekijöiden kokemus työn imusta, työpaikan ilmapiiri, yksikkötason osaaminen ja yksilötason osaaminen. Yksikkötason osaamiseen vaikuttivat samat asiat kuin yksikkötason suoriutumiseen. Yksilötason osaamiseen taas vaikuttivat myös vuorovaikutus esimiehen ja alaisen välillä, työn imun kokemus, työpaikan ilmapiiri ja toimivuus. Yllättävää

tutkimuksessa kuitenkin oli, että ainut yksilötason suoriutumiseen vaikuttava tekijä oli yksilötason osaaminen. Tutkijat arvioivatkin, että yksilön suoriutuminen on henkilökohtainen asia, joka riippuu yksilöstä, ja on jossain määrin riippumaton esimiehen toiminnasta. Tutkijat viittaavat tulkinnassaan myös tunnettuun Decin ja Ryanin (1985) motivaatioteoriaan, jonka mukaan ”ihmisillä on sisäinen tarve kokea itsensä päteväksi ja pystyväksi”. Näin voidaan katsoa, että yksilöllä on tarve tehdä työnsä niin hyvin kuin mahdollista, vaikka hän olisikin tyytymätön työyhteisön ilmapiiriin ja/tai esimieheen. (Viitala, Kultalahti & Kantola (toim.) 2016.)

### **2.1.2 HR-käytäntöjen taso pk-yrityksissä**

Useimmiten käytetyt henkilöstöjohtamisen käytänteet pienissä yrityksissä liittyvät operationaalisiin ja käytännönläheisiin tarpeisiin. Tällaisia käytänteitä on esimerkiksi tietojen dokumentointi, henkilöstön yhteiset aktiviteetit, rekrytointi sekä motivaatioon liittyvät asiat kuten palkan määrittäminen ja palkitsemiskäytännöt. (Deshpande & Golhar 1994; Duberley & Walley 1995; Heneman & Berkely 1999; Hornsby & Kuratko 2003; Kotey & Sheridan 2001; McEvoy 1984.) Henkilöstöjohtamisen käytänteitä voidaan parhaiten ajatella välineinä, joita voidaan käyttää auttamaan tukemaan missiota, visiota ja organisaation tarkoitusta. (Hargis ym. 2011.)

Monien tutkimusten mukaan epämuodolliset henkilöstöjohtamisen käytänteet ovat tyypillisiä pienissä yrityksissä (Psychogios, Szamosi, Prouska & Brewster 2016; Benmore & Palmer 1996; Heneman ym. 1999; Hornsby & Kuratko 1990; Kotey & Slade 2005; Marlow 2000; Marlow & Patton 1993; Nguyen & Bryant 2004; McEvoy 1984; Ram 1999). Jos pienet yritykset ovat kuitenkin kasvuorientoituneita, ne käyttävät todennäköisemmin muodollisia henkilöstöjohtamisen käytäntöjä kuin yritykset, jotka eivät tavoittele kasvua. Muodollisilla henkilöstöjohtamisen käytännöillä tarkoitetaan käytäntöjä, jotka on kirjoitettu ylös ja joita käytetään säännöllisesti. (Barret & Mayson 2007.) Kasvuorientoituneissa pienissä yrityksissä muodolliset henkilöstöjohtamisen käytänteet

ovat välttämättömiä, jotta keitetään lisääntyvä monimutkaisuus, joka nousee kun työntekijämäärä kasvaa (Arthur 1995).

HR-käytännöiksi katsotaan esimerkiksi rekrytointi, koulutus ja kehitys, suorituksen johtaminen, työn suunnittelu, palkitseminen, ja urasuunnittelu, kuvastavat johdon ja työntekijöiden suhdetta (Pardo ym. 2009; Zheng ym. 2009; 2006; Chew & Chan 2008; Kok ym. 2006; Oakland & Oakland 2001; Delery ym. 1996; Jackson & Schuler 1995; Schuler 1997; Guest 1997; 1987; Devanna, Fombrun & Tichy 1984). Käytännöt auttavat myös yrityksiä parantamaan HR:n tuloksia. Henkilöstöjohtaminen voi kuitenkin olla kilpailuetu ja henkilöstöjohtamisen käytännöt, jotka ovat linjassa liiketoimintastrategian kanssa, ovat organisaatioissa kestävän kilpailuedun lähde (Barney 1991; Boxall 1996; Delaney & Huselid 1996; Dyer & Reeves 1995; Huselid, Jackson & Schuler 1995; Lado & Wilson 1994). HR:n tuloksiin kuuluvat henkilöstön sitoutuminen, osaaminen ja joustavuus, jotka vuorostaan johtavat parantuneeseen henkilöstön suoriutumiseen. (Zheng, Morrison & Neill 2006; Koch & McGrath, 1996.) HR-käytännöt voivat siis suoraan vaikuttaa HR:n tuloksiin, mutta tähän tarvitaan vielä lisää empiiristä tutkimusta, jotta yhteys voidaan tilastollisesti todistaa. Kirjallisuudesta ei myöskään löydy vielä tietoa, millä keinoin ja millä HR-käytännöillä saataisiin aikaan halutut HR:n tulokset. Vuonna 2013 tehty tutkimus toteaa, että HR-käytäntöjen arviointi on monimutkaista pk-yritysten kontekstissa, ja ehdottaa, että kustomoitu HR-käytäntöjen ”nippu” voi saada parhaat tulokset pk-yritysten usein niukista resursseista. Myös toinen tutkimus ehdotti HR-käytäntöjen ”niputtamista”, koska niiden vaikutus yrityksen tulokseen voi olla suurempi kuin yksittäisten HR-käytäntöjen (Richbell ym. 2010). (Khan ym. 2013.)

Englannissa tehdyssä tutkimuksessa tunnistettiin tekijöitä, jotka vaikuttivat hyvien HR-käytäntöjen luomiseen pk-yrityksissä. Tutkimuksessa tutkittiin kolmen vuoden ajan yhtä leipomoalan yritystä, mutta teoreettinen malli rakentui kuitenkin aiempien eri alojen monien tutkimusten teorioille ja malleille. Tunnistettuja tekijöitä olivat yrityksen koko, markkina-asema, erilaisilta verkostoilta, kuten ammattiliitoilta, tuleva painostus,

yrittäjien merkittävät ongelmat, johdon ideologia, sekä HR-asioita yrityksessä ajavan ihmisen ”energia”. (Doherty & Norton 2014.)

Useat tutkimukset ovat osoittaneet että pk-yritykset eroavat merkittävästi suurista yrityksistä, ja HR-käytännöt, mitkä toimivat isossa yrityksessä, eivät välttämättä toimi pk-yrityksessä, ja toisinpäin (Richbell ym. 2010; Doherty ym.2014; Nyamubarwa & Chipunza 2019). Vuonna 2019 tehty laaja kirjallisuustutkimus tutki, miten ”Best Practice Approach”, eli parhaiden käytäntöjen lähestymistapa henkilöstöjohtamiseen toimii pk-yritysten kontekstissa. BPA:ta on pidetty näkökulmana, joka sopii kaikkiin yrityksiin. Uuden tutkimuksen mukaan se ei kuitenkaan ota huomioon pk-yritysten HR-käytäntöjen ”omituisuuksia”. Pk-yritysten erilaiset ja uniikit piirteet sallivat niiden ottaa käyttöön selkeästi erottuvia HR-käytäntöjä. Pk-yritysten HR-käytäntöjen uniikkia luonnetta selitetään sillä, että HR-käytännöt ovat pk-yrityksissä usein epämuodollisia ja reaktiivisia. (Nyamubarwa ym. 2019; Singh ym. 2017.) Henkilöstöjohtaminen on yleisesti myös kalliimpaa pienemmille yrityksille kuin isoille, niin rahallisesti kuin ajallisesti (McEvoy 1984; Reid, Morrow, Kelly & McCartan 2002). Pienet yritykset eivät voi hyödyntää samalla lailla mittakaavaetuja eikä heillä ole samanlaista johtamista koskevaa erityisosaamista (Chandler ym. 2000; Hornsby ym. 1990; Klaas, McClendon & Gainey 2000; Kotey ym. 2001; McEvoy 1984; McLarty 1999).

Vuonna 2011 tehdyssä tutkimuksessa, johon osallistui yli 1500 yhdysvaltalaisen pk-yrityksen johtajaa, paljastui että useimmat yritykset käyttivät aktiivisesti henkilöstöjohtamisen käytäntöjä, mutta käytäntöjä ei välttämättä toimeenpantu strategisesti, tai niin että ne auttaisivat tuomaan kilpailuetua, esimerkiksi kehittämällä inhimillistä pääomaa. Strateginen henkilöstöjohtamisen aloitteiden toteuttaminen vaatii johdolta kahden strategisen linjauksen muodostumisen ajattelemista: sisäinen linjaus (jokaisen yksittäisen henkilöstöjohtamisen aloitteen välillä) ja ulkoinen linjaus (koko henkilöstötoiminnon ja yrityksen kokonaisvaltaisen kilpailustrategian välillä), sekä miten nämä linjausten muodostumiset auttavat muovaamaan sellaisia työntekijöitä, jotka pystyvät tekemään

heidän päätyötehtävänsä tavalla, joka auttaa yritystä kehittämään vahvan kilpailuedun. (Hargis ym. 2011.)

### **Rekrytointi ja palkitseminen**

Eryteisesti rekrytointiin liittyvät käytännöt ovat heikkoja pienillä yrityksillä. Monet työnantajat ovat kokevat, että osaavia työntekijöitä on vaikea löytää, mutta silti heidän rekrytointimenetelmänsä ovat hyvin perinteisiä ja yksinkertaisia, ”mielikuvituksettomia” (McEvoy 1984). Pienissä yrityksissä luotetaan käytännöllisiin, edullisiin ja helposti kontrolloitaviin käytäntöihin, kuten perinteiseen työhaastatteluun, mutta myös ”puskaradioon” (Heneman ym. 1999; Singh ym. 2017). Tutkimukset osoittavat, että pienillä yrityksillä on vaikeuksia jäsenellä rekrytointi- ja valintaprosessit, ja ne käyttävät usein epämuodollisia haastatteluita, jotka eivät ole vertailukelpoisia keskenään. Määrämuotoiset haastattelut, jossa on kaikille samat kysymykset olisivat luotettavampia. (Hargis ym. 2011.) Yrityksen kasvaessa epämuodolliset rekrytointikeinot (esim. tuttavat, suosittelut) on usein jo käytetty, ja tällöin yrityksen täytyy viimeistään kehittää muodollisempia rekrytointimetodeja, jotta se pystyy edelleen kasvamaan (Williamson 2000). Myös 2017 tehdyssä tutkimuksessa arvioitiin, että pk-yrityksissä rekrytointi on useimmiten epämuodollista ja siinä pyritään kustannustehokkuuteen. Hargiksen ym. (2011) mielestä juuri siksi, että haastattelut ovat hyvin kustannustehokas keino valintaprosessissa, siihen tehdyillä pienilläkin muutoksilla voi olla iso vaikutus.

Pienten yritysten kyky houkutella, motivoida ja pitää työntekijöitä tarjoamalla kilpailukykyisiä palkkoja ja oikeanlaista palkitsemista, on yhteydessä yrityksen suorituskykyyn ja kasvuun. Pienet yritykset turvautuvat tässäkin useimmiten epämuodollisiin käytänteisiin. McEvoy (1984) tutkimuksessa vain harvat suorittivat palkkatutkimuksia asettaakseen palkkatason tai käyttivät työn arviointia palkanmäärityksen pohjana. Useimmiten käytettyjä palkitsemiskeinoja olivat tunnustuksen ja vahvistuksen antaminen, palkankorotus ja työn vakituisuuden turvaaminen. (McEvoy 1984.) Pienissä yrityksissä pääasialliset ongelmat henkilöstön suhteen liittyvät laadukkaiden työntekijöiden löytämiseen ja henkilöstöetujen tarjoamiseen (Hornsby ym. 2003). Positiivisen palautteen

antaminen suorituksesta on pienissä yrityksissä epämuodollista, jatkuvaa, ja sitä käytetään enemmän valvontaan ja kontrolliin kuin kehittämiseen (Cassell, Nadin, Gray & Clegg 2002; Gilbert & Jones 2000).

Useimmat henkilöstömäärältään kasvavat pienet yritykset käyttävät enemmän määriteltyjä rekrytointimenetelmiä kuin pienet yritykset jotka eivät kasva. Kasvuorientoituneiden pienten yritysten täytyy panostaa huolelliseen rekrytointiin, työntekijöiden valintaan, sekä heidän motivoimiseensa ja sitouttamiseensa, jos he haluavat kasvun olevan pysyvää. Kasvavat pienet yritykset myös käyttävät todennäköisesti erilaisia palkitsemiskeinoja työntekijöidensä sitouttamiseen. Käytettyjä palkitsemiskeinoja ovat esimerkiksi ylimääräiset vapaat, bonukset, koulutukset ja ylennykset. Jotta ylennyksiä voidaan tarjota, pienillä kasvuyrityksillä täytyy olla jonkinlainen muotoiltu organisaatiokerenke, joka mahdollistaa ylennykset. Kasvavat pienet yritykset myös kouluttavat työntekijöitään todennäköisemmin kuin ei-kasvavat pienet yritykset. Jos pieni yritys käyttää koulutuksia ja ylennyksiä, nämä indikoivat, että sillä on määriteltyjä HR-käytänteitä. Kasvavien pienten yritysten pitäisi käyttää enemmän määriteltyjä henkilöstöjohtamisen käytäntöjä, jos he aikovat saavuttaa tai ylläpitää kilpailuetua. (Barret ym. 2007.)

### **Koulutus ja kehittäminen**

Koulutus on myös hyvin tärkeä osa henkilöstöjohtamista pienissä yrityksissä, mutta silti ne harvoin tarjoavat muodollista koulutusta (Storey 2004). Jos muodollista koulutusta hyödynnetään, sitä tarjottiin vain valituille avainhenkilöille organisaatiossa (Singh ym. 2017.) Yhdeksi syyksi on ehdotettu, että pienet yritykset aliarvioivat koulutuksen hyötyjä. Toinen syy voi olla, että he kokevat koulutuksen liian kalliiksi. (Storey & Westhead, 1997.) Koulutus voi myös maksaa itsensä takaisin vasta liian pitkän ajan kuluttua pk-yrityksen näkökulmasta (Storey 1994; Westhead ym. 1996). Koulutus voi myös tehdä työntekijöistä houkuttelevampia muille työntekijöille, ja jotkut pk-yritykset kokevatkin, että koulutuksesta on enemmän hyötyä työntekijöille kuin työnantajille (Singh ym. 2017).

Pk-yritysten omistaja-johdon enemmistö ei osallistu muodolliseen koulutukseen. Johdon kehittämistä ja koulutusta voitaisiin vielä merkittävästi lisätä, koska kirjallisuus osoittaa, että pk-yritysten omistaja-johtajien johtamistaitojen kehittäminen edistää yritysten selviytymistä ja kasvua. Pk-yrityksissä johdon kehittäminen on yleensä enemmänkin liiketoiminnan -, organisaation - ja johdon kehittämisen prosessien onnistunutta yhteen linkittämistä, kuin muodollista koulutusta. (Coetzer, Battisti, Jurado & Massey 2011.) Irlannissa ja Skotlannissa vuonna 2015 tehty tutkimus, johon osallistui 350 pk-yritystä, löysi kolme korrelaattia, jotka ennustavat johtamisen kehittämisen käytönten omaksumista pk-yrityksissä. Nämä korrelaatit olivat: miten linjassa henkilöstöjohtaminen ja liiketoimintastrategia ovat, henkilöstöjohtamisen ja johdon kehittämisen asiantuntijuus sekä johtajuusosaamisen kuilut. Omistaja/johdolla löydettiin olevan positiivinen asenne johtamisen kehittämistä kohtaan ja he näkevät sen strategisesti tärkeänä, joten johdon kehittämisen käytäntöjä tullaan todennäköisesti omaksumaan enemmän tulevaisuudessa. (Garavan & Watson 2015.)

2010 tehty tutkimus, johon osallistui 185 pk-yritystä, osoitti että työntekijät, jotka osallistuvat enemmän koulutukseen ja kehitystapahtumiin miettivät vähemmän yrityksestä lähtemistä eivätkä todennäköisesti toimi huolimattomasti/piittaamattomasti. Tutkimus paljasti myös, organisaation tuen ja työtyytyväisyyden käsitykset välittyvät täysin koulutukseen ja kehittämiseen osallistumisen vaikutuksiin. Osallistuminen koulutukseen ja kehittämiseen assosioidaan näkemykseen organisaation tarjoamasta paremmasta tuesta, ja positiivinen käsitys tuesta taas assosioidaan työtyytyväisyyden lisääntymiseen, ja lisääntynyt työtyytyväisyys linkittyy vähentyneisiin aikeisiin lähteä organisaatiosta tai pienempään todennäköisyyteen käyttäytyä huolimattomasti. (Pajo, Coetzer & Guenole 2010.)

### **HR-käytännöt ja sitoutuminen/vaihtuvuus**

Eräessä vuonna 2013 tehdyssä kirjallisuustutkimuksessa todetaan, useiden tutkimusten todistaneen, että HR-käytäntöjen ja työntekijöiden sitoutumisen asteella on yhteys. Myös Sheehan (2014), on sitä mieltä että HR-käytännöt vaikuttavat todennäköisesti

henkilöstön sitoutumiseen. HR-käytännöt vaikuttavat HR:n tuloksiin, joihin luetaan esimerkiksi työntekijöiden pysyvyys, osaaminen ja tyytyväisyys. Parhaat HR-käytännöt nostavat työntekijöiden sitoutumista, mikä taas vuorostaan maximoi HR:n tulokset (Meyer & Allan 1997; Huselid 1995; Youndt, Snell, Dean & Lepak 1996).

Brittiläisten yliopistojen tutkijoiden vuonna 2019 julkaistussa tutkimuksessa tutkittiin työntekijöiden näkemyksiä HR-käytännöistä, sekä miten näkemykset vaikuttivat työntekijöiden tulokseen, kuten sitoutumiseen. Tutkimuksessa oli mukana 227 työntekijää 24 yrityksestä itäisestä ja läntisestä Kiinasta. Tässä tutkimuksessa HR-käytännöiksi listattiin henkilöstöresursointi, koulutus ja kehitys, suorituksen johtaminen, palkitsemisen johtaminen ja HR-suunnittelu. Selvisi, että työntekijöiden näkemyksillä ja sitoutuneisuudella/vaihtuvuudella oli yhteys. Jos työntekijöillä oli negatiivinen näkemys HR-käytännöistä yrityksessä, se lisäsi heidän vaihtuvuuttaan. Jos työntekijät taas kokivat HR-käytännöt ”sivistyneiksi”, se lisäsi heidän sitoutumistaan. Tulokset ovat osittain linjassa vuonna 2000 tehdyn tutkimuksen kanssa (Meyer & Smith 2000), johon osallistui lähes 300 työntekijää pienistä yrityksistä Kanadasta, sekä vuonna 2008 tehdyn tutkimuksen kanssa (Chew ym. 2008), johon osallistui lähes 500 työntekijää yhdeksästä isosta Australialaisesta yrityksestä. (Li, Rees & Branine 2019.)

Vaihtuvuutta ja lähtöaikeita voidaan vähentää, jos työntekijät kokevat, että aiemmin listattuja viiden ryhmän HR-käytäntöjä käytetään enemmän. Tulokset ovat linjassa aiempien tutkimusten kanssa, erityisesti mitä tulee palkitsemisen johtamiseen (Chew ym. 2008, Dhiman & Mohanty 2010; Juhdi, Pa’wan & Hansaram 2013). Kiinalaisissa yrityksissä toteutettu tutkimus esittää, että erityisesti sillä on iso merkitys, miten koulutuksen ja kehityksen käytännöt nähdään. Chewin ym. (2008) ja Kuvaasin (2008) tutkimukset päättyivät samaan tulokseen. Juhdi ym. (2013) taas olivat päinvastaista mieltä, eikä nähnyt niillä merkittävää vaikutusta vaihtuvuuteen. Aiemmat tutkimukset ovat tunnustaneet myös palkitsemisen johtamisen yhteyden sitoutumiseen ja vaihtuvuuteen (Chew ym. 2008; Juhdi ym. 2013; Nazir, Shafi, Qun, Nazir & Tran 2016.) Palkitseminen tuntuu olevan kynnyksysymys pk-yritysten työntekijöille, koska pk-yritysten maine, ke-

hitysmahdollisuudet tai työn varmuus ei vedä vertoja isoille organisaatioille. (Li ym. 2019.)

### **Tiedon johtaminen ja innovaatio**

Vuonna 2019 julkaistussa, Jordaniaan sijoittuvassa tutkimuksessa, jossa oli mukana 250 Jordaniaalaista yritystä, tutkittiin miten tietoon perustuvat HR-käytännöt vaikuttavat tiedon johtamisen kykyyn, älylliseen pääomaan sekä tuote- ja prosessi-innovaatioon. Huomattiin, että yhteys oli positiivinen. Tutkimus pohjautui Knowledge-Based View (KBV) –teoriaan, ja vahvisti teorian viitekehyksen myös ei-länsimaisessa kontekstissa. Tutkimuksessa selvennettiin, että tietoon perustuvat HR-käytännöt ovat sisäisiä toimintoja, jotka varmistavat kyvykkäiden yksilöiden identifioimisen ja rekrytoimisen, siis sellaisten yksilöiden, joilla on tiettyjä potentiaaleja, mitä voidaan hyödyntää tiedon johtamisen kyvykkyyden parantamisessa. Näin voidaan parantaa myös organisaation kilpailukykyä. Tutkimuksessa sanotaan myös, että tietoon perustuvat henkilöstöjohtamisen käytännöt on tarkoituksellisesti suunniteltu parantamaan organisaation tietoprosessia. (Al-Tal & Emeagwali 2019.)

Aiemmat tutkimukset ovat esittäneet, että innovaation mahdollistaa suurimmaksi osaksi juuri tietoon perustuvat henkilöstöjohtamisen käytännöt (Inkinen, Kianto, & Vanhala 2015; Kianto, Sáenz & Aramburu 2017). Vuoden 2019 tutkimus esittää, että johdon pitäisi luoda sellainen työympäristö, joka hyödyntäisi tiedon johtamisen systeemin etuja tietoperusteisten henkilöstöjohtamisen käytäntöjen kautta. Kun tietoperustaisia henkilöstöjohtamisen käytäntöjä laajennetaan riittäväällä tiedon johtamisen kyvyillä ja älyllisellä pääomalla, prosessi- ja tuote-innovaatio voi saavuttaa huippunsa. Johdon pitäisi myös kannustaa henkilöstöä tiimityöhön, koska se edistää lopulta tiedon tutkimista, kehittämistä ja jakamista työntekijöiden kesken. (Al-Tal ym. 2019.)

### 2.1.3 Henkilöstöjohtamisen tyypillisiä heikkouksia pk-yrityksissä

Henkilöstöjohtamisen taso ja käytännöt vaihtelevat paljon eri yrityksissä. Erityisesti henkilöstöjohtamisen kehittämistä hidastaa HR-osaajien pieni määrä pk-yrityksissä. Hyödyntämällä henkilöstöjohtamisen potentiaalia yritykset voisivat parantaa merkittävästi työhyvinvointia ja tuottavuutta. (Viitala ym. 2016.) Yrityksen alkuvaiheilla tehdyt päätökset henkilöstöjohtamiseen liittyen voivat vaikuttaa suurestikin organisaation menestykseen myöhemmin. Niin HR-ammattilaiset kuin yrittäjätäkään eivät keskity tarpeeksi miettimään heidän valintojensa pitkäaikaisia vaikutuksia. Aina kun tehdään uusi liiketoimintasuunnitelma, pitäisi tehdä myös suunnitelma, miten kehitetään organisaatiokulttuuria ja HR-toimintoa. Suunnitelman pitää kulkea linjassa taloudellisten, teknologisten ja kasvun merkkipylväiden kanssa (Baron & Hannan 2002, s. 30). Lähes kaikki yritykset sanovat, että ihmiset ovat heidän kilpailuetunsa lähde. Teknologisen kehityksen aikana, juuri henkilöstöjohtaminen muodostaa menestyksen tai epäonnistumisen kaikille yrityksille. (Katz, Aldrich, Welbourne & Williams 2000, s. 7.) Usein yritykset kuitenkin huolehtivat enemmän esimerkiksi heidän puhelinsysteemeistään tai it-ratkaisuista, kuin heidän kulttuuristaan tai johtamiskäytännöistään, samaan aikaan kun he julistavat ihmisten olevan heidän kilpailuetunsa ydin (Baron ym. 2002). (Cardon ym. 2004.)

Useammassa tutkimuksessa on todettu pk-yritysten olevan vähemmän houkuttelevia työnantajia kuin suurten yritysten (Williamson 2000; Huang 2012; Li ym. 2019). Esimerkiksi palvelualoilla osaavat työntekijät ovat haluttuja, ja suuret yritykset houkuttelevat parhaat työntekijät. Pk-yritysten olisikin viisasta luoda oma koulutusohjelma, jonka avulla ne voisivat kouluttaa omista työntekijöistään sellaisia kuin he tarvitsevat. Pk-yritykset kuitenkin harvoin panostavat kovin paljoa koulutukseen ja kehitykseen, esimerkiksi toimien pitkäaikaisuuden, kulujen ja mahdollisten hyvin koulutettujen työntekijöiden lähdön takia, tai siksi, etteivät he näe työntekijöidensä osaamisvajeita (Cunningham 2010; Richbell ym. 2010). (Li ym. 2019.)

Joustavien työjärjestelyiden tarjoaminen pk-yrityksissä on usein alhaisella tasolla. Varsinkin pienemmillä yrityksillä on rajalliset resurssit tarjota joustavia työjärjestelyitä. Monet silti tarjoavat niitä tavoitellessaan toimialan normeja ja/tai heidän työntekijöidensä profiilien tuloksena. Joillakin toimialoilla joustavien työjärjestelyiden tarjoaminen on helpompaa kuin toisissa ja internetin käyttö helpottaa joustavien työjärjestelyiden tarjoamista. Joustavien työjärjestelyiden tarjoaminen on yleisempää palvelu-aloilla ja niissä työpaikoissa, missä työntekijän ei tarvitse olla läsnä työpaikalla tarjotakseen palveluita. Yleisimpiä tarjottuja joustavan työjärjestelyn muotoja ovat joustavat ”vapaajaksot” ja joustava työaika. Nämä ovat hyvin yleisiä, ja jos yritys ei tarjoaisi näitä, se rajoittaisi osaavan työvoiman saatavuuttaan. Joustavia työjärjestelyitä miettään kustannusten ja kilpailuedun näkökulmasta. Yrityksen koon kasvaessa joustavien työjärjestelyiden tarjoaminen kasvaa. Pk-yritykset tarjoavat harjoin joustavia työjärjestelyitä johtajilleen/esimiehilleen, koska esimiehiä on vähän ja heidän täytyy olla koko ajan läsnä valvoakseen liiketoimintoja. Tulokset tukevat myös johdon ja esimiesten pitkiä työtunteja ja vähän mahdollisuuksia pitää lomaa (Scarborough 2012). Heidän pitäisi silti käyttää joustavia työjärjestelyitä tehokkaaseen /vaikuttavaan työ- ja vapaa-ajan tasapainoon. Työstä poissa vietetyt jaksot voivat myös parantaa strategista ajattelua. Tutkimuksessa käytettiin dataa Australian tilastoviraston pitkäaikaisen liiketoiminnan tietokannasta vuosilta 2007-2011 (n = 2788). (Kotey & Sharma 2016.)

Uusilla ja pienillä yrityksillä on usein vaikeuksia rekrytoida työntekijöitä, eikä niillä ole muodollisia HR-käytäntöjä tai systeemejä (Markman & Baron 2003). Rekrytointivalinnat ovat hyvin tärkeitä pienille yrityksille ja muodostavat yhden tärkeän tekijän yrityksen tehokkaassa henkilöstöjohtamisessa (Heneman ym. 1999). 25% pienistä yrityksistä näkevät pätevien työntekijöiden puutteen uhkana niin heidän suunnitelmilleen kasvaa kuin myös heidän selviytymiselleen (Mehta 1996). Rekrytoinnin haasteellisuus kumpuaa rajallisista taloudellisista ja materiaalisista resursseista, kuin myös miten työntekijät näkevät yrityksen kelpoisuuden ja oikeellisuuden, haluavatko he valita sitä työnantajakseen (Gupta & Tannenbaum 1989; Hannan & Reeman 1984; Williamson 2000). Pienessä yrityksessä työntekijät joutuvat myös useimmiten suorittamaan monia erilaisia roo-

leja, ilman selkeitä rajoja tai vastuualueita (May 1997). Rekrytointivalinnoissa pienet yritykset korostavat hyvin paljon normeja, arvoja, uskomuksia organisaatiosta ja hakijoista sekä henkilön ja organisaation sopivuudesta. Monet esimiehet keskittyvät löytämään hakijan, jonka osaaminen sopii organisaation yleisiin tarpeisiin, enemmän kuin tietyn työtehtävän vaatimukseen. (Williamson 2000; Williamson, Cable & Aldrich 2002; Chatman 1991; Heneman, Tansky & Camp 2000.)

Vaasan yliopiston tekemän monivuotisen tutkimusten tulosten mukaan reilusti yli puolet toimitusjohtajista arvioi, että henkilöstönäkökulma huomioitiin liiketoimintastrategiaa laadittaessa kohtalaisesti tai melko hyvin, ja neljänneksen mielestä se huomioitiin hyvin tai erittäin hyvin. Niissä yrityksissä, joissa oli henkilöstöpäällikkö, kumpikaan toimitusjohtaja tai henkilöstöpäällikkö ei kokenut, että henkilöstöjohtaminen olisi kovin hyvin onnistuttu kytkemään liiketoimintastrategiaan. Tästä tuloksesta voidaan päätellä, henkilöstöpäällikkö yrityksessä lisää henkilöstöjohtamisen strategisuutta, mutta myös itsekriittisyyttä asiaan. Usein henkilöstöpäällikkö myös palkataan sellaisiin yrityksiin, jossa on tiedostettu henkilöstöjohtamisen tärkeys ja strateginen merkitys. Henkilöstöpäälliköistä hieman yli puolet koki, että henkilöstöjohtaminen on kytketty strategiaan kohtalaisesti tai melko hyvin ja vain reilu kymmenennes oli asiaan tyytyväinen. Toimitusjohtajien ja henkilöstöpäälliköiden vastaukset erosivat toisistaan. Tähän varmasti vaikuttaa se, että henkilöstöpäälliköillä on osaamisensa vuoksi hyvin täsmällinen käsitys, mitä henkilöstöjohtamisen huomioiminen strategiassa ja sitä laadittaessa tarkoittaa, mikä lisää heidän kriittisyyttään myös aihetta arvioidessa. (Viitala ym. 2016.)

Esimiestyöhön liittyen pk-yrityksissä on heikolla tasolla työsuorituksista keskusteleminen ja se, että huolehditaan että jokaisella on tarvittava osaaminen hoitaa työtehtävänsä. Myös palautteenanto on heikolla tasolla. Noin neljännes tutkimukseen vastaajista ei kokenut saavansa lainkaan palautetta esimieheltään, ei tiedä mitä esimies ajattelee työsuorituksista, eikä koe että esimies keskustelee tarpeeksi työsuorituksista. Nämä liittyvät suorituksen johtamiseen, joka oli myös kokonaisuudessaan heikoimmalla tasolla olevia henkilöstöjohtamisen ulottuvuuksia. (Viitala ym. 2016.)

Tutkimukset ja alan kirjallisuus osoittavat, että osaaville ulkoisille neuvonantajille, jotka voisivat auttaa pieniä yrityksiä henkilöstöjohtamiseen liittyvissä asioissa, esimerkiksi osa-aikaisesti tai projektikohtaisesti, on merkittävä tarve. Monilla pienillä yrityksellä ei ole tarvetta tai resursseja palkata kokoaikaista henkilöstöpäällikköä (Viitala ym. 2016.). Pienten yritysten johtajat tai omistajat yleensä kysyvät neuvoa ihmisiltä, joihin he luottavat, kuten heidän kirjanpitäjältään tai lakimiehiltään. Se voi kuitenkin olla ongelmallista, koska kirjanpitäjän tehtävä on tarjota rahoitukseen ja kirjanpitoon liittyviä palveluita, ei henkilöstöjohtamisen palveluita. Vaikka apu ja neuvot voivat olla kalliita, ne voivat myös olla sijoitus, jolla vältetään kuluja, jotka muuten voivat seurata esimerkiksi huonosta rekrytointipäätöksestä. (Hornsby ym. 2003; Marlow 2000; Harris 2000; Jay & Schaper 2003.) Useimmilla pienillä yrityksillä ei ole myöskään seuraajasuunnitelmia. Kuitenkin niillä pienillä yrityksillä, jotka ovat kasvavia, se on todennäköisempää, mikä osoittaa, että ne ajattelevat yrityksen tulevaisuutta. (Barret ym. 2007.)

Vaikka viime vuosina henkilöstöpalveluala on alkanut tarjoamaan myös vuokrahenkilöstöpäällikköpalveluja, vain hyvin harva tutkimukseen osallistuneista Suomen pk-yrityksistä on käyttänyt niitä. Apua ja palveluita on ostettu enemmän tiettyihin tarpeisiin, kuten työnohjaukseen, esimiestyön kehittämiseen, henkilöstön työtapojen kehittämiseen ja liikuntapalveluihin. Palveluja ostetaan hyvin reaktiivisesti, kun tarve ilmenee, ei proaktiivisesti ja ennakoivasti. Jos erilaisia henkilöstöpalveluita ostetaan useilta eri tahoilta, henkilöstöjohtamisen strategisuus ja suunnitelmallisuus kärsii. (Viitala ym. 2016.)

## 2.2 Henkilöstöjohtamisen kehittämiseen vaikuttaminen

### 2.2.1 Henkilöstöammattilaisen rooli

Henkilöstöfunktio voisi tuottaa enemmän lisäarvoa yritykselle toimimalla enemmän strategisessa kuin operatiivisessa roolissa (Ulrich 1997). Roolin muutos voi kuitenkin osoittautua vaikeaksi ja aikaa vieväksi. Työn rakennetta ja prosesseja saatetaan joutua muuttamaan, sekä opettelemaan esimerkiksi uuden teknologian käyttöä, jolla työtä voitaisiin automatisoida. Erään HENRY Ry:n HR Barometriin (2010) vastaajan mukaan ”Tarvitaan tehokkaita ja ketteriä järjestelmiä, joiden avulla niin esimiehet, henkilöstö kuin HR:kin pystyvät hoitamaan operatiiviset tehtävät mahdollisimman tehokkaasti”. Henkilöstöfunktio voi toimia strategisesti vasta, kun hallinnolliset HR-tehtävät voidaan tehdä tarpeeksi kustannustehokkaasti. Henkilöstöammattilaisilla tulee olla myös riittävästi ja tarpeellista osaamista. (Järleström 2011.) HR:n strategista roolia kuvaavat muiden muassa seuraavat: HR on aktiivinen strategian suunnittelussa ja toimeenpanossa sekä muutosjohtamisessa ja henkilöstötoimintojen onnistumisen mitaamisessa. HR tuo myös esiin uusia ideoita ja luo käytänteitä, jotka edistävät innovatiivisuutta organisaatiossa. (Lawler & Mohrman 2003.) Monet henkilöstöammattilaiset ymmärtävät myös itse muutostarpeen, ja pohtivat, tuottavatko he riittävästi lisäarvoa organisaatiolle ja miten henkilöstöfunktio organisaatiossa nähdään (Lawler, Boudreau & Mohrman 2006; Wright, Gardner, Moynihan, Park, Gerhart & Delery 2001).

Yksi haaste HR:n strategisemmalle roolille voi olla bisnesosaamisen puute. HR barometrimissa monet tunnistivat selkeän tarpeen kehittää henkilöstöfunktion osaamista. Liiketoimintaa pitää ymmärtää syvällisemmin ja siitä pitää olla aidosti kiinnostunut. Tämä auttaa myös parempaan vuorovaikutukseen johdon ja esimiesten kanssa. On hyvä pysyä kartalla ajankohtaisista liiketoiminnan haasteista, jotta HR pystyy tarjoamaan apua asioiden ratkaisemiseksi henkilöstöön liittyvissä asioissa. Muista tehtävistä saatu kokemus voi olla hyvinkin hyödyllistä HR-työssä. (Järleström 2011.) Jos HR epäonnistuu strategisella tasolla, siihen on useimmiten syynä juuri liiketoiminnan ymmärtämisen heik-

kous (Harris 2002; Guest & King 2004; Sheehan 2005). Henkilöstöammattilaiset voivat kehittää omaa osaamistaan esimerkiksi työkierrolla. Myös esimiehet ja johto voisivat olla työkierrossa henkilöstöfunktiossa, jotta heidän hankkimansa liiketoimintaosaaminen siirtyisi HR:lle. (Järnlström 2011.)

Yleensä strategisuudella viitataan pitkántähtäimen ajatteluun. Henkilöstöjohtamisessa strategisuuden voidaan ajatella tarkoittavan henkilöstö- ja liiketoimintastrategian integroitua ja tulevaisuuden suunnittelua. (Hendry & Pettigrew 1986; Tyson 1995; Ulrich 1997; Truss, Gratton, Hope-Hailey, Stiles & Zaleska 2002). Esimerkiksi henkilöstöresurssien suunnittelu strategisesti voi kuitenkin olla haasteellista liiketoiminnan nopeatempoisuuden vuoksi. Yrityksissä tarvitaan kokeneita ja sitoutuneita työntekijöitä ja avainhenkilöitä, mutta välillä taloudellinen tilanne saattaa pakottaa irtisanomaan henkilöstöä. (Järnlström 2011.) Strategisesti toimivan henkilöstöfunktion täytyy kuitenkin toimia proaktiivisesti, ei reaktiivisesti (Lawler & Boudreau 2009).

Henkilöstöfunktion strategisuuteen yrityksessä vaikuttavat monet asiat, kuten esimerkiksi johdon odotukset ja organisaation resurssit. Erityisesti ylimmän johdon näkemys henkilöstötoiminnasta vaikuttaa siihen merkittävästi (Järnlström 2011). Isommissa ja kansainvälisissä organisaatioissa henkilöstötoiminnalla on usein strategisempi rooli. (Truss ym. 2002; Evans, Pucik & Barsoux 2002; Lawler ym. 2003; Scullion & Starkey 2000; Schuler 1990; Sparrow, Brewster & Harris 2004; Truss 2003; Ulrich 1997.) Myös organisaation henkilöstöammattilaisten osaaminen, persoonallisuus ja uratausta vaikuttavat henkilöstöfunktion strategisuuteen (Sheehan 2005; Truss ym. 2002; Truss 2003, Ulrich & Brockbank 2005).

HR:n strategisuuteen vaikuttaa tietysti paljon, kuinka hyvin henkilöstöstrategia onnistutaan integroimaan liiketoimintastrategiaan (Järnlström 2011). Henkilöstöfunktion ja strategian välille on myös esitetty erilaisia integraation asteita. Hallinnollisessa integroinnissa henkilöstötoiminnat nähdään vain kuluina. Yhdensuuntaisessa integroinnissa HR kehittää käytänteitä, jotka tukevat liiketoimintastrategian toteuttamista. Rooli on reaktiivista.

tiivinen; HR toimii vasta strategian suunnittelun jälkeen. Kahdensuuntaisessa integraatiossa henkilöstöresurssit nähdään tärkeinä, ja henkilöstöfunktion ja johdon välillä on vastavuoroinen suhde. Tällöin myös henkilöstöjohto on liiketoiminnan johdon strateginen kumppani. Vahvin integraation aste on, kun henkilöstöstrategia ja organisaation strategia sulautuvat yhteen. Molemmat strategiat luodaan samanaikaisesti ja HR:n rooli on organisaatiossa keskeinen. (Golden & Ramanujamin 1985.) Yleisesti voidaan sanoa, että integraatio on sitä vahvempi, mitä strategisesti tärkeämpänä johto näkee henkilöstöresurssit (Bennett, Ketchen & Schultz 1998). Tutkimusten mukaan integraatio on myös vahvempaa palvelusektorilla kuin tuotannossa (Boxall & Purcell 2008). Henkilöstöstrategia saatetaan jopa laatia ennen liiketoimintastrategiaa esimerkiksi konsultoinnissa tai muilla ”osaamisvaltaisilla aloilla” (Järnlström 2011).

Jotta HR voi vaikuttaa strategiseen päätöksentekoon, on tärkeää että HR-vastuullinen kuuluu johtoryhmään. Paikka johtoryhmässä korreloi vahvasti sen kanssa, kuinka strateginen rooli henkilöstöfunktiolla on. (Brewster 1995; Hope-Hailey, Gratton, McGovern & Truss 1997; Lähteenmäki, Storey & Vanhala 1998; Wright, McMahan, McCormick & Sherman 1998.) Johtoryhmä pitkälti määrittelee, mikä asema henkilöstöfunktiolla yrityksessä on (Järnlström 2011). Johtoryhmäpaikka yleensä annetaan, jos toimitusjohtaja ja muu johtoryhmä uskoo henkilöstöresurssien merkittävyyteen ja henkilöstöfunktion tuottamaan lisäarvoon (Beer, Spector, Lawrence, Quinn & Walton 1985; Purcell & Ahlstrand 1994; Kelly & Gennard 1996; 2001; Khatri & Budhwar 2002; Becker & Huselid 1998; Sheehan 2005; Ulrich 1997; Truss 2003). Paikka johtoryhmässä myös haastaa koko henkilöstöfunktiota tuottamaan strategista lisäarvoa (Golden ym. 1985).

Tutkimukset ovat osoittaneet, että henkilöstöammattilaiset näkevät henkilöstötoiminnot paljon tehokkaampina ja vaikuttavampina kuin miten yritysjohto ne näkee (Lawler, Ulrich, Fitz-enz & Madden 2004; Wright ym. 2001). Strategista lisäarvoa saadaan etenkin seuraavista henkilöstötoiminnoista: seuraajasuunnittelu, johdon kehittäminen, palkitsemissysteemit, osaamisen johtaminen ja henkilöstöresurssien varmistaminen (Spencer 1995; Scullion ym. 2000; Järnlström 2011).

### 2.2.2 Henkilöstöjohtamisen kehittymisen porrasmalli

Mikko Luoma on kehittänyt vuonna 2009 neliportaisen henkilöstöjohtamisen kehittämistaso -mallin. Vuonna 2014 Järnlström ja Luoma ovat kirjoittaneet yhdessä artikkelin, joka käsittelee tätä mallia. Alimmaista tasoa kutsutaan alkeelliseksi tasoksi, jolloin henkilöstöjohtaminen ei ole mitenkään kytköksissä strategiaan. Organisaatiossa ei välttämättä ole ollenkaan strategista johtamista, eikä henkilöstöjohtamistakaan voi tällöin siihen liittää. Alkeellisella tasolla henkilöstöjohtaminen on hyvin hallinnollista toimintaa, joka varmistaa jokapäiväisten rutiinien hoitumisen. Henkilöstöjohtamista ei ole eroteltu varsinaiseksi toiminnan alueeksi, kuten esimerkiksi markkinointia tai taloutta, eikä sitä pidetä tärkeänä liiketoiminnalle. Jos organisaation henkilöstöjohtaminen on alkeellisella tasolla, kannattaisi perustaa henkilöstöosasto ja päättää sen resursseista, sekä määrittää vastuut henkilöstöosaston ja esimiesten välillä. Sitten voidaan keskittyä henkilöstöpalveluiden ja sisäisen viestinnän kehittämiseen. (Järnlström & Luoma 2014.)

Seuraavaa tasoa kirjoittavat kutsuvat perustasoksi. Silloin henkilöstöjohtamisessa on jo merkkejä suunnitelmallisuudesta ja henkilöstöjohtamisen eri toimintoja hyödynnetään. Henkilöstöjohtamisen toiminnot eivät kuitenkaan vielä muodosta vahvaa organisaatioon integroitunutta kokonaisuutta. Tällä tasolla organisaatio toimii, mutta kehittämisalueita on vielä paljon. Jos organisaatio on tällä perustasolla, sen kannattaa panostaa henkilöstösuunnitteluun, määrittellä henkilöstöpolitiikkaa, tehdä työtyytyväisyyskartoituksia sekä kehittää tulokseen ja/tai tuottavuuteen perustuvaa palkkausmallia. (Järnlström ym. 2014.)

Kolmas taso on nimetty kehittyväksi tasoksi, jossa henkilöstöjohtaminen on jo johdonmukaista ja kokonaisvaltaista, sekä henkilöstöjohtamisen prosessit on kytketty osaksi organisaation strategista johtamista. Henkilöstöjohtaminen tukee organisaatiota tavoitteiden saavuttamisessa. Tällä tasolla myös esimiehet osallistuvat aktiivisesti henkilöstöjohtamisen toteuttamiseen. Henkilöstöjohtamisessa käytetään monipuolisesti erilaisia

toimintoja ja käytänteitä, jotka täydentävät toisiaan. Tällä tasolla oleva organisaatio tekee tai sen kannattaisi tehdä henkilöstöstrategia, henkilöstötoimen auditointeja, sekä tuottaa henkilöstöraportteja. Tällä tasolla on hyödyllistä myös järjestää esimiehille järjestelmällisiä johtamisvalmennuksia ja panostaa tutkintotavoitteiseen ammatilliseen kehittymiseen. (Järnlström ym. 2014.)

Korkein henkilöstöjohtamisen taso on määritelty edistykselliseksi tasoksi. Tällöin henkilöstöjohtamisen keinot muodostavat selkeän kilpailuedun organisaatiolle. Tällä tasolla myös liiketoimintastrategia korostaa hyvin paljon ”ihmisten toiminnasta juontuvia vahvuuksia”, esimerkiksi osaamista, hyvinvointia ja oppimista. Kirjoittavat kuitenkin mainitsevat, kirjallisuuteen perustuen, että tämän tason saavuttaminen tai ylläpitäminen voi olla haastavaa (ks. Legge 1995; Collings ym. 2009). Tällä tasolla oleva organisaatio esimerkiksi arvioi henkilöstöjohtamisen tuloksellisuutta, kehittää HR-tietojärjestelmiä, käy jatkuvaa arvokeskustelua ja hyödyntää osaamista yli yksikkörajojen. Myös esimiestyön arviointi on kytketty palkkaukseen. (Järnlström ym. 2014.)



**Kuva 1.** Henkilöstöjohtamisen kehitystasot (Luoma 2009).

### 2.3 Kehittämistoimien vaikuttavuus ja arviointi

Hyvin usein johdon kehittämisen arviointiin on käytetty ns. ”tyytyväisyyskyselyä”. Siitä saadaan informaatiota koulutustapahtumaan osallistujien välittömistä kokemuksista liittyen kouluttajaan, valmennuksen kokonaisuuteen, materiaaleihin tai muihin järjestelyihin. Tällaisten kyselyiden tulokset ovat hyvin subjektiivisia eivätkä kerro todellisesta oppimisesta, tavoitteiden saavuttamisesta tai opittujen asioiden vaikuttamisesta organisaatiossa. Tulokset eivät siis ole riittäviä, kun arvioidaan kehittämistä. (Hamblin 1974; Hussey 1988; Adams & Waddle 2002.) Ongelmana on, kehittämisen vaikuttavuuden arviointiin ole olemassa mitään yksiselitteistä menetelmää (Rowe 1992; Peltonen, Laitinen & Juuti 1993; Garavan, Bamicle & O’Suilleabhain 1999; Winterton & Winterton 1999; Conger & Xin 2000). Syy-seuraussuhteita on vaikea osoittaa, koska toimintaympäristö ja muut ulkopuoliset tekijät vaikuttavat johdon toimintaan samaan aikaan kun kehittämistoimet, joten ei voida todeta, että muutokset johtuisivat aidosti vain kehittämistoimista (Kakkonen & Viitala 2007).

Toimintaympäristö vaikuttaa johtoon tai kehittämistoimintaan osallistujaan myös siinä, tukeeko se muutosta. Jos toimintaympäristö tukee muutosta, osallistuja, joka on motivoitunut ja aktiivinen, voi tehdä muutoksia hyvinkin nopeasti, kun taas työympäristö joka on muutosta vastustava, voi viedä motivoituneeltakin osallistujalta kauan aikaa viedä muutos läpi. Koulutuksen ja kehittämisen tuloksiin vaikuttavia tekijöitä voivat olla myös yksilön kyvyt, asenteet ja motivaatio. Jos yksilöllä myös liian kiireinen työ ja paljon yhtäkkiä tulevia, heti reagointia vaativia työtehtäviä, opitun siirtäminen käytäntöön on haastavaa, koska sille ei ole mahdollisuutta. Tämän takia on myös vaikea määrittää, milloin on sopiva ajankohta arvioida kehittämistoimien vaikuttavuutta, koska eri ihmisillä eri organisaatioissa voi mennä muutosten luomiseen kauemmin kuin toisilla ja toisissa. Arviointia vaikeuttaa myös monet koulutuksen ulkopuoliset tekijät, joita ei voi mitenkään kontrolloida. On vaikea arvioida koulutuksen aikaansaamia tuloksia, koska niihin on voinut vaikuttaa myös muut ulkopuoliset tekijät. (Rowe 1992; Kakkonen ym.

2007.) Arvioinnin vähäisyyteen vaikuttaa myös sen kustannukset ja sen vaatimat resurssit, eli lähinnä arviointiin menevä aika. Jotkut tutkimukset ovat myös osoittaneet, ettei johdon kehittämisen vaikuttavuutta yrityksen toimintaan ole voitu osoittaa. (Rothwell 1999; Conger ym. 2000; Winterton ym 1999; Brown 2003; Cromwell & Kolb 2004.)

Jotta arviointi olisi mahdollista ja onnistunutta, se edellyttää tavoitteiden selkeää määrittelyä ja sellaisen mittaustavan löytämistä, jolla voidaan mitata tavoitteiden saavuttamista. Onnistuneessa arvioinnissa arvioijalla pitäisi olla kyky erottaa kehittämistoimien vaikutukset muista asioista, jotka ovat saattaneet vaikuttaa johdon toimintaan tai yritykseen. Jotta arviointi olisi onnistunutta, sitä pitää miettiä jo valmennusta suunniteltaessa. On hyvin tärkeää valita oikeat kehittämismenetelmät. (Kakkonen ym. 2007.) Valmennuksen alussa on selkeästi määriteltävä, mitkä ovat sen tavoitteet, mitä sillä halutaan saavuttaa, ja että se kannattaa myös informoida osallistujille. Usein johdon kehittämisessä näin ei tapahdu (Hussey 1988; Traycey & Tews 1995).

Yhtenä onnistuneen kehittämisen edellytyksenä nähdään olevan ylimmän johdon tuki ja organisaation sitoutuminen. Onnistunutta kehittämistä edesauttaa myös osallistujan itsearviointi, eli olemassa olevien tietojen ja taitojen, sekä tulevien tarpeiden tiedostaminen, esimiehen kanssa käydyt keskustelut aiheesta sekä kehittämisen avoin seuranta. (Margerison 1993; McClelland 1994.)

## **2.4 Muutosjohtaminen**

Kehittämisen seurauksena tulisi aina olla jokin muutos tai muutoksia. Nykyään jatkuva muutos on monen yrityksen arkipäivää ja muutosjohtaminen välttämätöntä jokaisen organisaation terveille kasville ja oikeastaan jopa selviytymiselle (Ajmal, Farooq, Sajid & Awan 2012). Muutosjohtaminen on yhä tärkeämpi alati muuttuvan toimintaympäristön vuoksi. Vaikka muutosjohtaminen on yhä tärkeämpi osa henkilöstöjohtamista, se kuitenkin usein unohdetaan. (Viitala, Järnlström & Uotila 2014.) Usein muutoksen myötä

organisaation henkilöstöfunktio saa lisää päätösvaltaa ja sitä kuunnellaan enemmän esimerkiksi johtoryhmissä (Järlström ym. 2014). Henkilöstöfunktio voi muutosagentin roolissa huolehtia organisaation toimintojen sujuvuudesta muutosprosessien ajan ja varmistaa, että muutoksessa pysytään mukana ja sitä ylläpidetään (Jolkkonen & Järlström 2014). Muutosagentti nimensä mukaisesti keskittyy edistämään ja johtamaan organisaation muutoksia (Ulrich 1997). HR voi uudistajana kyseenalaistaa organisaation vallitsevan tilan proaktiivisesti tai osallistua ongelmien ratkaisemiseen asiantuntemuksensa kautta reaktiivisesti (Legge 1978). Henkilöstöjohtamisella voidaan pyrkiä vaimentamaan muutosten negatiivisia vaikutuksia ja suojella työntekijöitä niiltä (Long & Ismail 2012). Muutoksen aloittamiseen henkilöstöammattilaiset tarvitsevat osaamista (Jolkkonen ym. 2014).

Muutos voi monimutkaistaa suunnittelua ja päätöksentekoa ja tehdä ympäristöstä epävarmempaa, mutta voi toisaalta myös tehostaa kilpailua. Tämä kaikki tekee muutoksessa johtamisesta haasteellisempaa. Muutosjohtamisessa saatetaan joutua muokkaamaan yrityksen strategiaa, organisaation työvoiman kokoonpanoa tai organisaation palkkiojärjestelmää. Täytyy myös ehkä esitellä työntekijöille uusia työvälineitä ja teknologiaa. On tärkeää, että työntekijät ovat tietoisia muutoksesta kaikilla organisaation tasoilla ja he myös oikeasti ymmärtävät muutoksen tarpeen ja syyn, koska aina, kun yritetään tehdä jotain uudella tavalla, se herättää vastustusta tai jopa pelkoa ihmisissä joihin se vaikuttaa. Muutoksessa jokin muuttuu ihmisissä, yrityksen rakenteessa tai teknologiassa. (Murthy 2007.) Henkilöstöammattilaisilla ja henkilöstöpäälliköllä on muutoksen toimeenpanossa organisaatioissa suuri rooli.

Tehokas organisaatiomuutos ei ole mahdollinen ilman vahvaa johtoa, ja henkilöstöammattilaisten ja esimiesten kaikilla tasoilla tulee olla kyvykkäitä havaitsemaan tarpeen muutokselle (Hayes 2014). Useimmat esimiestason edustajat kyllä tunnistavat tarpeen sopeutua ja mukautua tämän päivän alati muuttuvaan maailmaan, mutta tämä ei kuitenkaan aina näy heidän teoissaan ja toiminnassaan. Tämä tietoisuus pitää muuttaa motivaatioksi faktojen avulla ja sitten toiminnaksi suunnittelun kautta. (Lazlo 2004.)

Tietoisuus muutoksen tarpeellisuudesta on koko muutosprosessin alku. Jotta organisaation muutos menestyy, se täytyy toteuttaa kolmeen eri tasoon, yksilöihin, ryhmiin ja organisaatioon. Jokaisella tasolla johto ja henkilöstöfunktio on erilaisessa roolissa. Liiketoiminnassa on tärkeää, että organisaatio rakentaa sellaisen lähestymisen muutosjohtamiseen, jonka avulla he voivat vähentää niin odotettua kuin odottamatontakin muutosta. (Ajmal ym. 2012.)

Muutosjohtajilla pitää olla päättäväisyyttä saada muutos tapahtumaan. Heidän pitää olla sinnikkäitä, kärsivällisiä sekä hyvin älykkäitä (Ajmal ym. 2012). Työ vaatii alituista kehittymistä ja oppimista. Hyvä muutosjohtaja laatii sellaiset työskentelyolosuhteet, joissa on edellytykset omaksua uutta, oppia ja kehittyä. Oppivan organisaation ja hyvinvoivan työyhteisön tunnusmerkkejä ovat esimerkiksi joustavuus, avoin sisäinen vuorovaikutus, oppimiselle myönteinen ilmapiiri, erilaiset kannustinjärjestelmät, yksilöllisten kehittymismahdollisuuksien tarjoaminen, sekä taito ratkaista erimielisyydet yhteisöllisesti. Muutoksen johtajien tulisi tunnistaa nämä ominaispiirteet ja aktiivisesti pyrkiä edistämään ja luomaan näitä piirteitä siihen organisaatioon ja työyhteisöön, jossa hän toimii. (Manka 2007: 58.)

Muutosjohtamisen tekniikoilla voidaan parantaa henkilöstön ja organisaation onnistumisia ja menestymistä (Lazlo 2004). Vaikka henkilöstö on erittäin tärkeä tekijä organisaation muutoksessa, se voi olla myös sen suurimpana esteenä. Yleensä muutos saa ihmisissä aikaan ahdistusta ja sen takia henkilöstö on tärkeässä roolissa muutosjohtamisessa. Jos johto ja henkilöstöfunktio eivät keskity muutoksen monimutkaisuuteen, organisaatiolla on keho strategia ja rakenne, eikä ihmisten asenteeseen muutosta koskien kiinnitetä huomiota, se voi tehdä muutosjohtamisesta tehotonta. Muutosjohtamisessa tärkeää on jatkuva kannustaminen ja motivoiminen, jotta henkilöstö on mukana muutoksen toteuttamisessa ja kokee sen merkityksellisenä, eikä lannistu tai luovuta. Pienet, lyhytaikaiset tavoitteet auttavat tässä. Kaikkein tärkeintä on kuitenkin saada ihmisten luottamus. (Lazlo 2004; Ajmal ym. 2012.)

Muutoksen prosessina esitteli ensimmäisen kerran Kurt Lewin vuonna 1947. Hänen mukaansa, kun puhutaan siitä, että tahdotaan siirtyä johonkin haluttuun tilaan, ei pitäisi ajatella muutosta saavutettavana määränpäänä, vaan muutoksena nykytilasta haluttuun tilaan. Hänen kokemustensa perusteella muutoksessa on helpompaa muuttaa ryhmän ajattelua ja käytöstä, kuin yksittäisten yksilöiden. Muutosvastarinta pitäisi pysytellä kukistamaan, jos käytetään keinoa, joka muuttaa ryhmän arvoja. Niin kauan kuin ryhmän arvot eivät muutu, yksilöt vastustavat muutosta. Kun ryhmien arvoja muutetaan, vastustus katoaa. (Lewin 1947.) Muutosmallin onnistuminen riippuu pitkälti organisaation kulttuurista. Kulttuuri on esimerkiksi sitä, miten organisaatio tekee asioita ja sisällyttää arvojaan, tuntemuksiaan ja uskomuksiaan tekemisiinsä. Nämä tulevat ilmi siinä, miten johto kommunikoi työntekijöiden kanssa, miten henkilöstö otetaan huomioon päätöksenteossa ja miten eettisiä ja laillisia käytäntöjä organisaation sisällä harjoitetaan. (Nixon 2004.)

Tunnetuimman organisaation kulttuurin määritelmän toivat esille Lundy ja Cowling (1996). Heidän mukaansa kulttuuri määritellään yksinkertaisesti ”miten asiat tehdään täällä”. Organisaation kulttuuri voidaan myös määritellä syvälle juurtuneina, usein alitajuisina, arvoina ja uskomuksina, jotka organisaation henkilöstö jakaa. Rutiinikäyttäytyminen, normit, arvot, filosofia, säännöt ja tunteet, nämä kaikki muodostavat osan organisaation kulttuuria ja tämä vaikuttaa olennaisesti kaikkeen yleiseen toimintaan. Organisaation kulttuuri vaikuttaa organisaatiossa olevaan luovuuteen ja innovaatioiden kannustukseen. Kulttuuria voi tarkastella esimerkiksi miettimällä, mikä on sen rooli organisaatiossa, miten organisaation kulttuurin eri tasoja voidaan tarkastella, miten organisaatiossa ymmärretään luovuus ja innovatiivisuus sekä mikä on luovuuden, innovatiivisuuden ja kulttuurin suhde. (Martins & Terblanche 1998.)

Hyvä muutosjohtaja kiinnittää huomiota kiireen taltuttamiseen ja pyrkii eliminoimaan mahdollisia muutoksen aiheuttamia riittämättömyyden tunteita henkilöstössä. On tärkeää rakentaa oikeudenmukaisuuden tunne ja mahdollistaa palautteellisuus. Erityisen tärkeää on onnistunut muutosviestintä ja vuorovaikutuksellinen kommunikaatio. (Luo-

mala 2008.) 2008-luvulla tehdyn tutkimuksen tulokset kannattavat mallia, että johdon ja alaisten väliseen vuorovaikutukseen ja työntekijöiden muutoksen vastustukseen vaikuttivat kolme muutosprosessin piirrettä; informaatio, osallistavuus sekä luottamus johtoon. Näiden lisäksi muutosvastarintaan vaikuttivat myös avoimuus työn muutoksille ja organisaation ilmapiiri. Organisaatioilla on monia keinoja, joilla muutoksen tehokkuutta voidaan lisätä. (Van Dam, Oreg & Schyns 2008.) Tehokas viestintä ja kommunikatio ovat avaimia menestyksekkääseen muutokseen ja muutosvastarinnan vähentämiseen (Paton & McCalman 2008).

### **3 Tutkimus case-yritysten henkilöstöjohtamisen kehittymisestä HR-valmennuksen aikana**

#### **3.1 Kehittämishankkeen ja HR-valmennuksen esittely**

Tässä tutkimuksessa arvioidaan kehittämishankkeessa toteutettavan vuoden kestäväen HR-valmennuksen vaikuttavuutta pk-yritysten henkilöstötyöhön ja asenteisiin henkilöstötyötä kohtaan organisaatioissa. Kehittämishanke on ESR-rahoitteinen ja sen tarkoituksena on tukea työelämä- ja henkilöstölähtöistä tuottavuutta. Hankkeen tavoitteena on, että kokeilu- ja pilottitoiminnan kautta saadaan yrityksiä ja työyhteisöjä näkemään ja arvottamaan henkilöstövoimavarat ja niihin kohdennettu laatutyö yrityksen kannattavuuden, kestäväen kasvun, kilpailukyvyen ja hyvinvoinnin menestystekijänä. Toiminta kohdistetaan henkilöstötuottavuutta tukevaan HR-toimintaan ja sen laatutyöhön sekä työssä olevien työelämävalmiuksien tukemiseen. Hankkeessa on hankittu tietoa, karotettu palveluja ja palveluntuottajia, sekä selvitetty ja testattu työkaluja ja verkostoiduttu palveluntuottajien kanssa. Hankkeen palveluita ovat erilaiset räätälöidyt koulutukset, osaamiskartoitukset, uraohjaus, HR-valmennus ja verkostojen koonti. HR-valmennuksessa otetaan huomioon myös laatuäkökulma.

Valmennus kestää noin vuoden, siihen kuului 24 valmennuspäivää ja sen tarkoituksena on antaa kokonaiskuva tulevaisuuden henkilöstön ja työhyvinvoinnin johtamisesta muutostilanteissa. Valmennuksen aikana pilottiyritykset toteuttavat asiantuntijoiden ohjauksessa johonkin HR:n osa-alueeseen liittyvän uudistusprojektin. Valmennukseen osallistujille on myös tarjottu C&Q -osaamiskartoitusta. Valmennukseen osallistuu viisi yritystä, jotka edustavat eri toimialoja; kuten maanrakennus-, toimistopalvelut, kaivos-toiminta sekä teollisuuden kone- ja laiterakennus. Yritysten henkilöstömäärä vaihtelee 10 ja 200 välillä ja ne sijaitsevat eri puolilla hankkeen toiminta-alueetta.

### 3.2 Aineiston hankinta

Tutkimusaineiston hankinta aloitettiin keväällä 2019. Tutkimusmenetelmänä käytettiin sekä kyselylomaketta että tarkentavaa haastattelua. Haastattelu oli puolistrukturoitu. Toinen haastattelukierros pidettiin helmikuussa 2020. Tähän mennessä kaikki valmennuspäivät oli pidetty, ja HR-uudistumisprojektit olivat suurimmalla osalla ainakin lähes valmiita. Valmennuksen suuri päätöstapahtuma oli tarkoitus olla maaliskuun lopussa, mutta se peruuntui kevään 2020 maailmantilanteen johdosta. Todistukset valmennukset jaetaan kesäkuussa.

Kyselylomake oli melko pitkä ja hyvin kattava kartoitus yritysten HR-käytäntöjen tasosta. Kyselylomakkeena käytettiin Vaasan yliopiston HERMES-hankkeessakin käytettyä kyselyä. Hankkeen kyselyssä käytetty vastausportaikko käytänteiden tasosta oli yhdestä seitsemään, mutta selkeyden vuoksi tähän tutkimukseen se muutettiin viisiportaiseksi. Lisäksi kysymyksissä oli vaihtoehtona ”en tiedä”. Joissakin kysymyksissä vaihtoehtoina oli vain ”kyllä” tai ”ei”. Ensimmäinen taustakartoitushaastattelu kesti noin tunnin ja siinä käytiin läpi eri HR-käytänteitä tarkemmin valmennetun täyttämän kyselylomakkeen pohjalta. Haastattelussa käytiin läpi tarkemmin esimerkiksi *millaisia* organisaation eri HR-käytännöt olivat milläkin tasolla. Loppukartoitushaastattelu kesti puolesta tunnista tuntiin riippuen organisaation muutosten laajuudesta. Pohjana käytettiin samaa kyselylomakepohjaa kuin taustakartoitushaastattelussakin. Haastattelussa käytiin läpi kohta kohdalta, minkälaisia muutoksia missäkin HR-käytännöissä oli ollut.

### 3.3 Case-tutkimusten tuloksia

*Tekstin luettavuuden takia suorat puhelainaukset on muutettu yleiskieliseen muotoon.*

#### 3.3.1 Yritys A

##### **Lähtötilanne:**

Yritys A on toiminut maanrakennusalalla yli 50 vuotta, ja tällä hetkellä sen henkilöstömäärä on 150-250 henkilöä. Yrityksessä aloitti alkuvuodesta 2019 henkilöstöpäällikkö, joka näin alkoi työskennellä sukunsa omistamassa perheyrityksessä. Hän aloitti HR-valmennuksen samaan aikaan. Tätä aiemmin yrityksessä ei ollut ketään vastaamassa henkilöstöasioista, muuta kuin palkanlaskija. Koulutus- ja työhyvinvointipalvelut ostettiin ulkopuolisilta palveluntarjoajilta. Valmennettava osallistui valmennukseen alusta lähtien, ja oli läsnä reilusti yli puolella valmennuspäivistä.

Henkilöstöjohtamisen lähtötilanne oli heikko. Osittain dokumentoitu henkilöstöstrategia oli, mutta henkilöstöjohtamista ei ollut huomioitu esimerkiksi liiketoimintastrategiaa laadittaessa. Henkilöstösuunnitelmia tehtiin hyvin yleisluontoisesti, eikä henkilöstöä otettu mukaan yrityksen kehittämiseen. Työn organisointi ja työaikaan liittyvät käytännöt olivat melko joustavia. Yrityksellä oli suuntaa antava rekrytointimalli olemassa, jota sovellettiin erilaisissa rekrytoinneissa. Pehdytyskäytännöt olivat hyvällä tasolla. Yrityksessä ei ollut tehty osaamiskartoituksia, eikä koulutuksia juuri ollut, lähinnä erilaisen työkorttien päivittämiskoulutuksia. Osaamisen kehittämissuunnitelmia ei tehty eikä kehityskeskusteluja käyty. Kehityskeskusteluista henkilöstöpäällikkö oli tuolloin tätä mieltä aiemman esimiestyökokemuksensa perusteella: ”en usko siihen, että istutaan alas kerran tai kaksi kertaa vuodessa johonkin kehityskeskusteluun, vaan uskon siihen että dialogi on auki koko ajan”. Hänen mielestään kehityskeskusteluita voisi kyllä olla, mutta koska heillä on niin paljon henkilöstöä, ”se voisi olla vaikka ryhmäkehityskeskusteluita”. Palkitsemisen havaittiin olevan epä johdonmukaista. Joitakin henkilöitä palkittiin ja joitakin ei, ja koko yrityksen kattavaa mallia ei ollut. Työhyvinvointiohjelma oli

laadittu ja työtyytyväisyyskyselyitä tehtiin. Ilmapiiriä rakentavia tapahtumia oli pidetty kohtuullisesti.

Yrityksessä tehtiin melko vähän seuraaja- tai sisäisiä urasuunnitelmia. Seuraajasuunnitelmia tehtiin lähinnä eläköitymisen lähestyessä. Työntekijät olivat kyllä edenneet yrityksessä, siihen ei vain ollut ennalta tehty mitään urasuunnitelmia. Suunnitelmallinen osaamisen siirto lähteviltä henkilöiltä oli heikkoa. Varahenkilöjärjestelmää ei ollut, mutta riskit oli tiedostettu. Työkierto oli melko hyvällä tasolla.

Johtamisen ja esimiestyön kehittämiseen ei panostettu lainkaan. Esimiesvalmiuksiin esimiesten valinnassa kiinnitettiin kohtuullisesti huomiota, mutta esimiehiä ei koulutettu tai valmennettu esimiestyöhön eikä heitä perehdytetty henkilöstöasioiden hoitoon. Esimiehet eivät juurikaan pitäneet palavereita henkilöstön kanssa, eivätkä he saaneet palautetta omasta esimiestoiminnastaan. Esimiesten vastuut ja päätösvalta eivät olleet selkeästi määriteltyjä, eivätkä he välttämättä olleet tietoisia omasta päätösvalastaan. Valmennettava toivoisi, että yrityksessä otettaisiin käyttöön säännölliset palaverit. Esimiestyön yhtenäistäminen on myös tärkeä projekti. HR-prosesseja pitää kehittää ja viestintää parantaa.

#### **Mitä on tehty valmennuksen aikana:**

Isoin muutos HR-päällikön mielestä yrityksessä on yhtenäisempi linja työntekijöitä kohtaan, koskien esim. palkanlaskentaa. Siinä oli ollut epäkohtia. Asiat ovat nyt selkeämpiä ja oikeudenmukaisempia kaikkia kohtaan. Nyt ihmiset tietävät miten asiat menevät. Päällikkö on myös tyytyväinen miten esimiehet ja työmaapäälliköt ovat ottaneet hänet vastaan. Soittelevat ja kyselevät paljon, esimerkiksi Tes:istä. Hän arvelee, että he kokevat hänestä jotain hyötyä olevan. Myös työntekijät soittelevat.

Henkilöstöstrategiaa on päivitetty osittain. Yritys tulee uudistamaan organisaatorakennettaan ja uusi henkilöstöstrategia tehdään sen jälkeen. Valmennettavalla on hyvin selkeä näkemys siitä. Henkilöstö- ja koulutussuunnitelmia on myös päivitetty. Hanke

tarjosi valmennusyrityksille mahdollisuuden ostaa kumppanuushintaan Ossi Auran henkilöstötuottavuusanalyysin. Yritys A osti sen ja se toteutettiin. HR-päällikkö ajattelee, että se voisi olla hyvä mittari toteuttaa uudestaan ensi vuonna. Sen avulla voitaisiin mitata johtamisen onnistumista ylipäättään, myös henkilöstöjohtamisen. Analyysi vahvisti mitä he olivat yrityksessä jo arvioineet; moni asia johtuu johtamisesta. ”Kun saadaan esimiehet mallilleen, niin varmasti moni asia paranee”, hän sanoo.

Palkkahallinnon kehittäminen on siirtynyt HR-päällikölle, ja nyt palkkahallintoon ollaan juuri ottamassa käyttöön uutta järjestelmää. Aiemmin tuntikirjaukset kirjoitettiin johonkin mikä sattui käteen ja yrityksessä on paljon tekemistä digitalisaation kiinni ottamisessa. Tuntikirjaus-/palkkahallintojärjestelmän lisäksi he ovat hankkineet lainsäädäntöön liittyvän järjestelmän/alustan. Alustalle saa luotua omia rekistereitä, tiedot yleisistä edellytyksistä lainsäädäntöön liittyen ja sille voi kirjata, miten he ne täyttävät. Siellä on myös esillä nähtävillä oleva lainsäädäntö, jonka jokainen työntekijä pystyy näkemään. Ennen tämä pakollinen nähtävillä oleva lainsäädäntö oli jossain vihossa työmaalla. Nyt kaikki tarvittava lainsäädäntötieto on samassa paikassa sähköisesti.

Varahenkilöitä on yrityksessä pohdittu ja tilannetta on koetettu parantaa. Nykyään henkilöstöpäällikkö voisi tarvittaessa ottaa palkanlaskennan kokonaan itselleen tilapäisesti. Henkilöstöpäällikkö pystyy tekemään myös it-järjestelmissä joitakin asioita. Kirjanpito on sellainen kriittinen osa-alue, jota kukaan muu ei voi hoitaa.

Yritys A:lla HR-uudistusprojektin aihe oli rekrytointiprosessin uudistaminen. Prosessin eri osa-alueet oli loppukartoitushaastattelun aikaan jaettu projektin vastuuhenkilöille ja ne ovat suhteellisen valmiita, alueet pitää vain koota vielä yhdessä kokonaiseksi selkeäksi prosessiksi. Haastattelulomake on myös valmis. Henkilöstöpäällikkö on tehnyt uuden toimihenkilöiden perehdyttämissuunnitelman. Kun laatupäällikkö hyväksyy sen, hän tekee sen pohjalta myös jonkinlaisen kriteeristön, mitä toimihenkilöiltä vaaditaan missäkin tehtävissä. Henkilöstöpäällikkö on suunnitellut hankkeen kanssa myös yritykselle järjestettävää laajempaa koulutusta. Johto on ottanut idean vastaan ihan hyvin.

Yrityksessä ei ole aiemmin ollut minkäänlaisia käytäntöjä kehityskeskusteluihin. Yksi tytäryhtiöistä on toiminut henkilöstöpäällikön sopivan kokoisena ”koekaniiniryhmänä”. Siinä esimiehellä on noin 15 alaista. Heillä on kokeiltu kehityskeskusteluja osaamiskeskustelun nimellä, ja niistä on tullut hyvää palautetta. Henkilöstöpäällikkö kehitti keskustelut yhdessä esimiehen kanssa. Samaan tytäryhtiöön on myös tehty bonusmalli (palkitsemiseen liittyen), jonka ulkopuolinen kokenut ja luotettu konsultti auttoi laatimaan. Siitä on sitten kerätty palautetta työntekijöiltä. Niiden perusteella bonusmallia pitäisi nyt muokata. Jotkut pitävät esimerkiksi enemmän tiimi-, jotkut yksilöpalkitsemisesta. Henkilöstöpäälliköllä on kuitenkin nyt ristiriitaisia ajatuksia tulospalkitsemisesta/bonusmallista Riitta Viitalan valmennuspäivän jälkeen. Hän kommentoi, että ”minä olen ollut kokoajan sitä mieltä, että ei sellaista, että vuoden lopussa kaikki saa yhtä paljon, mutta sitten istuin Viitalan päivässä... Olin tosi yllättynyt siitä, se oli vastoin kaikkea mitä olen kuullut ja ajatellut itsekin, ja sitä mitä meillä on ollut ja mitä olen nähnyt edellisissä työpaikoissa.” Henkilöstöpäällikkö vielä lisäsi, että ”ajattelin sitten, että ehkä minun pitää torpata tämä minun ajattelutapa. Olen aina ajatellut, että se on tosi huono (että kaikkia palkitaan samalla lailla saman verran), mutta... sitä sanoin meidän esimies X:lle juuri, että mehän voimme testata, katsotaan miltä tuntuu, minkälaisia tuloksia saadaan”. Tavoitteena on koko yrityksen kattava malli.

Johtamis- ja esimiestyö on kehittynyt ainakin siinä, että heidän vastuitaan on painotettu. Henkilöstöpäällikkö voi selvittää asioita, mutta esimiesten täytyy itse keskustella esimiehenä työntekijöiden kanssa. Henkilöstöpäällikkö on alkanut viikoittain lähettää esimiehille ”HR-viestiä” jossa hän infoaa erilaisista tärkeistä asioista. Myös intraan on selkiytetty vastuu- ja päätösalueita. Laativastaava vastasi tästä selkiyttämisestä.

Henkilöstöpäällikkö sanoisi, että ”avoimempi viestintä ja parempi henkilöstön informointi on vaikuttanut positiivisesti työhyvinvointiin.” Hän on ottanut roolikseen perehdyttää toimihenkilöt, ja korostaa että vaikka eri ihmiset tekee täällä eri asioista, niin kaikki ovat yhtä tärkeitä, ja kaikki ovat osa kokonaisuutta, riippuvaisia toisistaan. Toissa

vuonna yhteen henkilöstötapahintaan jaettiin lippuja vain toimihenkilöille, mutta muutoksena viime vuonna lippuja oli enemmän ja kaikki halukkaat saivat niitä. Työyhteisössä on tehty muutoksia myös esimerkiksi työhuoneisiin, jotka ovat vain olleet samanlaisia vuodesta toiseen. Yhdessä huoneessa oli esim. pitkään kolme, mutta kun yksi heistä lähti, kaksi muuta jäivät paikoilleen, ja huoneeseen jäi valtava tyhjä tila. Näistä kahdesta toinen puhuu paljon puhelimesta ja toinen tekee keskittymistä ja tarkkuutta vaativaa työtä. Huone jaettiin, ja tehtiin oma työhuone toiselle heistä. Muutoksena tulehtuneisiin työyhteisötilanteisiin, henkilöstöpäällikkö yrittää saada esimiehet ymmärtämään niiden selvittämisen tärkeyden ja puskee heitä toimimaan. Esimiehet saavat nyt palautetta henkilöstöpäälliköltä. Palautetta hän taas saa heistä työntekijöiden yhteydenotoista. Kertoo myös aina kun kuulee jotain, varsinkin positiivista.

Ensimmäisessä taustakartoituksessa henkilöstöpäällikkö nimesi kolme tärkeintä kehitettävää asiaa HR:ssä; 1) yhtenäinen esimiestyö, 2) yhteiset hr-prosessit, 3) parempi viestintä. Niissä kaikissa on hänen kertomansa mukaan onnistuttu aika hyvin. Yhteisiä prosesseja on tullut esimerkiksi tuntikirjanpitoon ja rekrytointimalliin.

#### **Mitä on tulossa:**

Valmennettava on ajatellut, että tarvitsisi ehkä assistentin. Hänellä on pitkä tehtävälista, assistentteja voisi olla "vaikka kolme". Kun palkkajärjestelmä kuitenkin otetaan käyttöön, sen pitäisi säästää työaika 60-70 %, joten ehkä järjestelmän käyttöönoton jälkeen nykyinen palkanlaskija voisi auttaa valmennettavaa HR-tehtävissä.

Liiketoimintastrategian uusiminen tulee ajankohtaiseksi tänä vuonna (2020). Siinä tullaan hyvinkin paljon huomioimaan henkilöstöjohtaminen, koska nyt on henkilöstöpäällikkö mukana vetämässä strategian tekemistä. Seuraavassa strategian luonnissa tullaan myös hyvin paljon osallistamaan henkilöstöä. Seuraaja-, sekä sisäistä urasuunnittelmita tullaan informoimaan sen jälkeen kun organisaatorakenteen uudistus on tehty. Sen jälkeen on tavallaan valmis kartta, ja henkilöstön on helpompi ymmärtää se. Organisaat-

tiorakenteen muutos on ja tehdään erillään strategiasta, ja se tehdään ennen liiketoimintastrategian päivittämistä.

Kun rekrytointiprosessi on mietitty loppuun asti, henkilöstöpäällikkö aikoo aloittaa suunnittelemaan jonkinlaista nettiperheytystä, jossa uusille työntekijöille esitellään yritys ja kerrotaan sen yleiset asiat. Se tuo kustannuksia, mutta pitkällä aikavälillä säästäisi todella paljon työnjohtajien aikaa. Se tulee kuitenkin vasta pidemmällä aikavälillä.

Osaamisen kehittämiseen liittyen henkilöstöpäällikkö on pohtinut, että jonkinlaista kartoitusta yrityksessä pitäisi tehdä, jotta selvitetäisiin, minkälaista osaamista tarvitaan lisää ja millä tasolla nykyinen osaaminen on. Esimerkiksi digitalisaatioon liittyvä osaamisen on todennäköisesti hyvin eri tasoilla eri henkilöillä, ja pitäisi selvittää siihen liittyen tarkemmin, kuka tarvitsee lisäkoulutusta. Henkilöstöpäällikkö ei ole kuitenkaan vielä pohtinut tarkemmin kuinka kartoitus toteutettaisiin. Tulevaisuudessa on yhtenä tavoitteena myös laajentaa kehityskeskustelut jollain tavalla koko organisaatioon. Suunnitteilla on myös muita muutoksia toimistoon, työhuoneisiin ja työergonomiaan liittyen.

### **3.3.2 Yritys B**

#### **Lähtötilanne:**

(Yritys B:n valmennettava ei antanut nauhoittaa haastatteluita.)

Yritys B on toiminut kone- ja laiterakennusalaalla yli 30 vuotta, ja sen henkilöstömäärä on 20-60 henkilöä. Valmennettava on yrityksessä talouspäällikkö, hän esimerkiksi huolehtii palkanmaksusta, mutta vastaa myös jonkin verran henkilöstöasioita. Hän on ollut yrityksessä 4-10 vuotta, ja nykyisessä tehtävässään 6-10 vuotta. Yrityksessä on myös nimetty vastuhenkilö henkilöstöasioille, mutta se tiedetään vain sisäisesti, yrityksen nettisivuilla tällä henkilöllä on toinen titteli. Yhteistyö näiden henkilöiden välillä ei ole ollut aivan sujuvaa. Molemmat hoitavat ”vähän kaikkea”, tehtäviä ei ole jaettu. Valmennettava nimesi henkilöstöjohtamisen tehtäväalueiksi heillä rekrytointin, palkanlas-

kennan/-maksun ja työsuhdeasiat. Valmennettava osallistui valmennukseen alusta lähtien, ja oli läsnä noin neljäosassa valmennuspäiviä. Valmennettava oli selvästi aktiivisempi valmennuksen alussa. Loppua kohti osallistuminen väheni. Hän tuli silloin tällöin valmennuspäivään muutamaksi tunniksikin, jos ei kerennyt olla koko päivää. Loppukartoitushaastattelussa valmennettava kertoi, ettei koe valmennuksen olleen hänelle kovin hyödyllinen. Hänen mielestään monista asioista puhuttiin turhan monimutkaisesti ja korkealentoisesti, liikaa hienoja sanoja käyttäen, tavoittamatta arkielämää yrityksessä.

Yrityksellä oli tehty vuosia sitten osittainen henkilöstöstrategia, ja henkilöstöjohtaminen huomioitiin liiketoimintastrategiaa laadittaessa jonkin verran. He ostivat suurimman osan HR-palveluista ulkopuolisilta palveluntarjoajilta palkanlaskentaa lukuun ottamatta. Henkilöstösuunnitelma tehtiin toisinaan. Valmennettava ei ehkä täysin erota, mitä eroa on henkilöstö- ja koulutussuunnitelmalla, ja kertoo henkilöstösuunnitelmasta, että niitä tehdään, mutta aina ei esimerkiksi huomata, jos jokin kortti vanhenee tms. Kortilla hän tarkoittaa erilaisia ”työelämän lupakortteja”; tietyin vuosien välein uusittavia koulutuksia, millä työntekijät todistavat pätevyytensä erilaisiin tehtäviin.

Varahenkilöitä on mietitty siltä kannalta, että kuka voisi sijaistaa, kun toinen on lomalla. Työnkiertoa ei havaittu olevan käytössä. Yrityksessä ei ollut liukuvaa työaikaa millään tasolla. Rekrytoinneille oli olemassa osittainen toimintamalli, mutta sitä ei ollut kirjallisenä missään. Yritys laati osaamisen kehittämisen budjetin. Perehdytyskäytännöt olivat hyvällä tasolla, ainakin tehtaan puolella. Perehdytykseen oli olemassa kirjallinen perehdytyslomake ja esimies kävi sen uuden työntekijän kanssa läpi. Esimiehille on ehkä joskus käyty läpi, miten perehdyttäminen hoidetaan, mutta jokainen painottaa siinä omia tärkeinä pitämiään asioita. Toimihenkilöpuolella perehdytys ei ollut niin kehittynyt, esimerkiksi valmennettavalla ei ollut ollut perehdytystä lainkaan.

He tekivät koulutussuunnitelman. Yritys ei ollut tehnyt osaamiskartoituksia. Tuotannossa kehityskeskusteluita pidettiin ehkä kahden vuoden välein, toimihenkilöillä sellainen oli ollut viimeksi kolme vuotta sitten. Valmennettava arvelee tämän johtuvan siitä, että

vastuualueet eivät ole kovin selkeät ja jämäkät toimintaohjeet puuttuvat. ”Ei tehdä jos ei käsketä”. Yrityksessä palkittiin johtoa, toimihenkilöitä ja työntekijöitä. Toimihenkilöt voivat saada bonuksen, jos esimerkiksi jokin projekti viedään hyvin läpi. Palkitsemista ei ollut kuitenkaan mitenkään määritelty, mitä pitää tehdä jotta palkitaan. Palkitseminen ei kannustanut, koska sen saamiseen ei asetettu tavoitteita.

Työhyvinvointi oli hyvällä tasolla muuten, paitsi työtyytyväisyyskyselyssä nousseihin epäkohtiin ei puututtu. Seuraajasuunnitelmia mietittiin, jos joku työntekijä oli eläköitymässä. Yrityksessä oli asenne, että jos joku henkilö haluaa edetä tehtävissään ja yrityksessä, hän ottaa sen itse esille, muuten sisäisiä urasuunnitelmia ei mietitä. Esimiehiä oli erittäin hyvin työntekijöiden määrään nähden, mutta heille oli varattu vain kohtalaisesti aikaa esimiestyölle. Esimiehiä perehdytettiin henkilöstöasioiden hoitoon kohtalaisesti. Esimiesosaamiseen pyritään jatkossa kiinnittämään enemmän huomiota. Valmennettava toivoisi tehtävänkuviiin selkeyttä. Henkilöstöjohtaminen ei kehity, kun sitä tehdään päätoimen sivussa vasemmalla kädellä. Henkilöstökäsikirja pitäisi päivittää.

#### **Mitä tehty valmennuksen aikana:**

Taluspäällikkö on aika lailla sitä mieltä, että HR-valmennus ei ole vaikuttanut yrityksen HR-käytäntöihin. Enemmänkin yrityksessä ollut sisäisiä asioita, jotka ovat pakottaneet tekemään ratkaisuja. Joitakin muutoksia kuitenkin on tapahtunut. HR:n vastuualueissa on ollut epäselvyyksiä ja ne on nyt otettu puheeksi ja asioiden ja vastuualueiden pitäisi selvitä piakkoin. Yrityksessä selvitetään tällä hetkellä, kuka henkilöstö- ja koulutus-suunnitelmasta jatkossa vastaa.

Yksi muutos, jonka valmennettava on itse saanut aikaan yrityksessä, on johtoryhmän kokousten herättäminen. Kokouksia ei ole pidetty ainakaan vuoteen. Se halutaan nyt saada aktiiviseksi. Seuraava kokous on sovittu ja sen aiheet on määritelty. Aiheita on työntekijöiden ja johtoryhmän jäsenten roolituksen selkiyttäminen, sekä vasta tehdyn työtyytyväisyyskyselyn läpikäynti.

Kaksi esimestä, kenellä on eniten alaisia, heidän vastuualuettaan ja päätösvaltaansa on selkiytetty. Asia käytiin läpi suullisesti kokouksessa, jossa korostettiin eniten päätösvaltaa. Kokous pidettiin jonkin yrityksen sisäisen tapauksen takia. Valmennettava on ottanut enemmän vastuuta esimiesten perehdyttämisessä henkilöstöasioihin. Tämä liittyy yrityksen sisäisiin asioihin, jotka ovat vaikuttaneet asiaan. Valmennettava on esimerkiksi antanut enemmän tietoa asiasta esimiehille.

Sisäiseen viestintään liittyen infonäyttöön on tulossa parannuksia. Infonäyttö ei ole juuri ollut käytössä käyttöongelmien takia. Sitä on hankala päivittää, koska tietokoneen ja näytön yhteys ei toimi. Jos laittaa sinne jonkin viestin tietokoneelta, se ei välttämättä näytä samalta infonäytössä, mikä ei houkuttele käyttämään sitä. Nyt valmennettava on kuitenkin menossa katsomaan erilaista ratkaisua toiseen yritykseen, jossa se on käytössä. Jos se vaikuttaa lupaavalta, se otetaan heille käyttöön.

Vähän aikaa sitten heillä pidettiin ensimmäistä kertaa lähtökeskustelu, esimiehen ja eläkkeelle jäävän välillä. Se koettiin molemmin puolin hyödylliseksi keskusteluksi. Eläkkeelle jäävä henkilö oli sitä mieltä, että esimiehiä ei tarvita ja piti esimerkiksi kaikenlaisia kokouksia ja palavereita turhina. Keskustelun myötä hän oli ilmeisesti vihdoinkin ymmärtänyt, että kyllä esimiehiä tarvitaan. Ainakin jotkut tarvitsevat. Myös nuorempi esimies sai näkemystä siitä, miksi jotkut kokevat näin. Hän ymmärtää nyt, miksi jotkut eivät ymmärrä. Jatkossa on ehkä helpompi perustella muille ”jääräpäille”. Yritys käytti vakuutusyhtiön lähtökeskustelupohjaa.

Yritys B:n HR-uudistusprojektin aiheena oli henkilöstökäsikirjan uudistaminen. Sitä ryhtyi uudistamaan valmennettavan kanssa kaksi yrityksen esimestason edustajaa. Hanke auttoi projektin alkuun pitämällä starttityöpajan, jossa käytiin läpi projektin vaiheita, ja jaettiin vastuualueita. Alku oli hieman kankeaa, mutta yhteistyö on valmennettavan mukaan sujunut kuitenkin hyvin. Tiimi on hahmotellut sisällysluettelo ja jakanut vastuualueet tähän mennessä. Palaveri koonnille on sovittu. Talouspäällikkö arvioi, että projekti on valmis huhti-toukokuussa.

Yritys B:n valmennettava kokee roolinsa hankalaksi, koska hänellä ei ole tiimiä tai oikeastaan ketään, jonka kanssa puhua HR-asioista ja pallorella ideoita. Hänelle on annettu vastuu tietyistä asioista, mutta hänellä ei ole näistä asioista päätösvaltaa. Tämä nakertaa, ja hän yrittää saada selvyyttä asiaan. Hän on tuonut asian esille, mutta hän kokee tulleen väärin ymmärretyksi.

### 3.3.3 Yritys C

#### **Lähtötilanne:**

Yritys C on toiminut toimisto- ja it-palveluiden alalla yli 20 vuotta, ja tällä hetkellä sen henkilöstömäärä on 100-200 henkilöä. Yrityksen päätoimipiste on Länsi-Suomessa, mutta sillä on toimipaikkoja ympäri Suomea. Yrityksen HR-asioita ovat hoitaneet toimitusjohtaja ja hallintopäällikkö yhdessä. Vastuualueita heidän kesken ei ole varsinaisesti jaettu, toimitusjohtajalla kuitenkin päävastuu. Mikään alue ei ole kokonaan hallintopäällikön vastuulla, paitsi palkka-asiat. Hallintopäällikkö vastasi henkilöstöjohtamisen tehtäväkokonaisuuksiin liittyen: ”mitään kokonaisuuksia ei ole oikeastaan minun vastuullani, koska minä olen tavallaan jokaisessa jollain tavalla mukana”. Yritys on kasvanut nopeasti ja ostaa paljon HR-palveluita myös ulkopuolelta. Hallintopäällikön kommentti: ”sanotaan näin, että kun palvelu ostetaan, kyllähän se toimii. Mutta haluaisin itse että olisi se henkilö, joka hoitaisi tätä kokonaisuutta, joka olisi myös yrityksen sisällä ja tuntisi yrityksen paremmin. Nyt joutuu aika paljon itse olemaan tiedonvälittäjä ja kyselemään muualta jos ei itse tiedä, ja se vie aikaa”. Hallintopäällikkö haluaisi yritykseen henkilöstöpäällikön, sekä selkeyttä henkilöstöasioiden vastuun- ja työnjakoon.

Hallintopäällikkö on ollut yrityksessä 11-20 vuotta ja nykyisessä tehtävässään 6-10 vuotta, toimitusjohtaja on ollut yrityksessä 21-30 vuotta ja nykyisessä tehtävässä 6-10 vuotta. Valmennettavat osallistuivat valmennukseen alusta lähtien, ja hallintopäällikkö oli läsnä noin kolmasosassa valmennuspäiviä ja toimitusjohtaja noin neljäsosassa. Valmennuksessa oli mukana ajoittain myös työttömiä työnhakijoita opiskelijoina. Yksi heis-

tä aloitti yrityksessä työssä oppijana syksyllä 2019 HR-assistenttina ja hänet palkattiin lopulta yritykseen HR-koordinaattoriksi. Hän oli läsnä kaikilla valmennuspäivillä aloittamisensa jälkeen.

Yrityksessä ei ollut dokumentoitua henkilöstöstrategiaa. Henkilöstökäsikirjassa kuitenkin käsiteltiin siihen liittyviä asioita. Yrityksessä on puhuttu, että kun seuraavan kerran laaditaan uusi strategia, siinä otetaan enemmän henkilöstöjohtamista huomioon. Aiemmin henkilöstöä oli otettu mukaan yrityksen kehittämiseen jonkin verran, lähinnä esimiehet olivat tuoneet esiin henkilöstön mielipiteitä. Osalle henkilöstöä oli mietitty varahenkilöitä. Työkiertoa ei ollut, eikä yrityksessä ollut käytössä liukuvaa työaikaa. Yrityksellä oli hyvä, systemaattinen ja toimiva rekrytointimalli käytössä. Markkinointiammattilainen ja aluepäälliköt ovat lisäksi rekrytoinnissa mukana. Perehdytys oli huomommalla tolalla, ja alue, jota pitäisi ehdottomasti kehittää. Perehdytykseen oli vanha käsikirja, jossa oli lueteltu perusasiat työpaikalla. Valmennettavat totesivat loppukartoitushaastattelussa myöhemmin, että ongelmia oli muun muassa se, että perehdytys vedettiin läpi liian nopeasti, ja koulutuksia oli liikaa lyhyessä ajassa. Perehdytys on ollut yrityksen koko historian se heikoin kohta, jolle ei oikeastaan varattu lainkaan aikaa.

Koulutussuunnitelma tehtiin ja koulutusten määrää seurattiin. Enimmäkseen eri yksiköt suunnittelivat koulutuksia tarpeidensa mukaan. Osaamiskartoituksia oli tehty ainakin jonkin verran suullisesti hallinnon puolella. Eri yksiköillä oli tietoja enemmän ja tarkemmin kirjattuna kuin toisilla. Kehityskeskusteluja käytiin säännöllisesti. Johdolle ja esimiehille järjestettiin säännöllisesti koulutuksia. Yrityksessä palkittiin henkilöstöä melko runsaasti kaikilla tasoilla, ja useimmat pystyivät vaikuttamaan sen suuruuteen suorituksellaan, erityisesti mainittuna myyntihenkilöstö. Seuraaja- ja sisäisiä urasuunnitelmia ei juuri tehty, jollei joku työntekijä tuonut tarvetta esiin. Esimiesten esimiesvalmiuksiin kiinnitettiin melko paljon huomiota. Yrityksessä luotettiin ihmistuntemukseen esimiehiä valittaessa ja esimiehiin oltiin tyytyväisiä. Henkilöstöasioihin heitä ei juurikaan perehdytetty. Esimiesten vastuualueisiin kaivattiin selkeyttä.

Yritys laati työhyvinvointiohjelman ja siihen oli varattu budjetti. Työtyytyväisyyskyselyitä tehtiin, ja toimitusjohtaja puuttui ilmenneisiin epäkohtiin. Ilmapiiriä rakentavia tapahtumia järjestettiin kohtuullisesti. Esimiehet pitivät palavereita henkilöstönsä kanssa säännöllisesti.

**Mitä muutoksia valmennuksen aikana:**

Nyt yrityksessä on tekeillä toimenkuvien tarkentaminen. On jo tehty työnkuvakortit – pohja. Yrityksessä on otettu käyttöön HR-järjestelmä, johon he voivat itse koodata tarpeellisia palikoita. Koordinaattori on suunnitellut sinne rekrytointiin liittyen monenlaisia, esimerkiksi hakemusten ohjautuminen järjestelmään nettisivuilta, ja automaattinen hakijaviestintä järjestelmän kautta, pitäisi vain enää saada koodari ehtimään istua alas ja saada muutokset järjestelmään tehtyä. Koordinaattorilla on vastuu rekrytointiprosessista, muuten rekrytoinnin hoitavat aluepäälliköt ja toimitusjohtaja.

Yritys C:llä HR-uudistusprojektin aiheena oli perehdytys. Se on nyt suunniteltu kaksivaiheiseksi. Koordinaattori vastaa ensimmäisen vaiheen suunnittelusta, eli osuus, minkä kaikki uudet henkilöt käyvät läpi, tehtävästä riippumatta. Sen suunnittelu on melko valmista. Toisen vaiheen suunnittelu on vielä enemmän kesken. Perehdyttämisen toiseen vaiheeseen tullaan valitsemaan mentorit kanavittain. Heitä ole vielä valittu. Mentorit otetaan sitten mukaan kakkosvaiheen suunnitteluun, jotta he sitoutuvat siihen paremmin, kun joutuvat itse suunnittelemaan perehdytystä minkä vetävät. Mentorit valitaan, kunhan toimitusjohtajalla on aikaa keskustella asioista. Ykkös vaiheen perehdytystäkään ei voi ottaa käyttöön ennen kuin mentorit on valittu, koska he ovat siinä mukana. Aluepäälliköt vastaavat perehdytyksen alusta, varsinkin ensimmäisestä kahdesta viikosta, ja ottavat uuden työntekijän vastaan siinä toimipisteessä missä tämä aloittaa. Sitten myös työntekijä menee mentorin toimipisteelle tutustumaan työhön.

Tämä uudistus on suuri muutos ja kaikki ovat tämän muutoksen puolella, se on todella tarpeellinen. Koordinaattorin sanoin: ”Sitouttaa varmasti henkilöstöä ettei ole niin paljon vaihtuvuutta”. Koordinaattori on myös aloittanut tekemään raporttia esimerkiksi

siitä, paljonko on rekrytoitu uusia henkilöitä kahtena viime vuotena. Perehdytys suunnitelmaan liittyen tietää vähän valmistella mentoreita tehtävään.

Yritykseen on palkattu myös toinen henkilö, joka vastaa ilmeisesti ainakin jonkin verran koulutukseen ja osaamiseen liittyvistä asioista. Työnjaosta pitää vielä sopia tämän henkilön ja koordinaattorin kanssa. Kuka jatkossa suunnittelee koulutussuunnitelman, jäi vielä avoimeksi.

HR-koordinaattori on antanut esimiehille paljon ohjeistuksia ja infoa. HR-koordinaattori yrittänyt tiedottaa esimiehiä ajankohtaisista asioista, esimerkiksi keskeneräisistä muutoksista, väliajan toimintaohjeista, mitä tehdään, kuka vastaa mistäkin. Koordinaattori on tiedottanut esimiehiä enemmän myös liittyen henkilöstöasioiden hoitoon. Hallintopäällikkö ei ole oikein kerennyt tiedottaa asioista, nyt koordinaattori ottaa vastuun sisäisestä viestinnästä. Intraan on nyt laitettu tiedotteita. Koordinaattori on myös ollut mukana suunnittelemassa, että olisi jokin paikka, josta näkisi mitä projekteja kenelläkin meneillään. Sinne voisi myös laittaa esimerkiksi mitä HR tekee tänä vuonna. Viedään myös eteenpäin muutosta, että aluepäälliköt tiedottaisivat toimipisteissään mm. käynnissä olevista rekrytoinneista. Tiedotus on ollut heikkoa.

Hallintopäällikkö esitti, että voisiko ajatella, että työyhteisön toiminta- ja ajattelutapojen kehittämisessä on tapahtunut muutosta esimerkiksi siinä, kun uuden strategian suunnitteluun otettiin henkilöstöä mukaan: ”no voiko sitä ajatella, että kun me otettiin henkilöstöä mukaan tekemään strategiaa, niin kyllähän se on kehitystä... Että työntekijätkin nyt enemmän ajattelevat yrityksen strategiaa. He ovat päässeet oikeasti käymään läpi, että mitä me haluamme että tämä firma on viiden vuoden päästä, mitkä ovat ne periaatteet miten toimitaan”. Aiheeseen liittyen, on myös painotettu työntekijöille, että he myyvät enemmän palveluita kuin laitteita. Se vaatii ajattelutavan muutosta. Uusi HR-koordinaattori sekoitti pakkaa joka vuotuisessa tilinpäätöstilaisuudessa: jokainen nosti paikkansa arpalipukkeella, ”ei saanut” istua mihin haluaa. Näin pyrittiin että po-

rukka tutustuisi eri toimipisteissä oleviin työntekijöihin. Yksi uudistus oli myös, että jokainen toimipiste laittoi videojoulutervehdyksen kaikille.

Yrityksessä on ollut käynnissä liiketoimintastrategian päivitys ja siinä on otettu henkilöstö huomioon aiempaa enemmän. Henkilöstöä halutaan ottaa enemmän mukaan myös yrityksen kehittämiseen muutenkin, mutta miten, on vielä epäselvää. Esimiesten vastuiden ja päätösvallan selkiyttäminen on työn alla. Toimenkuvakorteilla pyritään myös sitä selkiyttämään. Koordinaattorin ohjeistus ja tiedotus on myös selkeyttänyt.

Viimeksi hallintopäällikkö nimesi tärkeimmiksi kehityskohteiksi HR:ssä henkilöstöpäällikön saamisen sekä työnkulku HR kuvioissa. Työnkulku selkeytyy koko ajan, nyt kun HR-koordinaattori on palkattu. Hallintopäälliköltä yritetään saada henkilöstötehtävät pois, ja hänelle jää vain palkat. Koordinaattorilla on vastuu hallinnollisista HR-tehtävistä, kuten työterveysasioista, eläkevakuutusyhtiöjutut, työsopimusten käsittely ja tiedottaminen. Toimitusjohtaja on myös vielä vahvasti mukana yrityksen henkilöstöjohtamisessa.

Hallintopäällikkö kertoo valmennuksen avanneen sekä hänelle että toimitusjohtajalle, mitä kaikkea HR on: ”Kun ajattelee sitä aikaa, kun aloitti vuosi sitten, niin ei itsekään tiennyt, että mitä kaikkea se HR oli, ja sitten ku niitä asioita rupesi tulemaan... aa, onko tämäkin minun työnkuvaani, olisiko tämäkin kuulunut minulle”.

#### **Tulossa:**

HR-koordinaattori tekee henkilöstösuunnitelman, kun ehtii. Kun perehdytysuunnitelma on kokonaan valmis, se otetaan käyttöön toimitusjohtajan hyväksynnän jälkeen. Intranetissä ei ole vielä määritelty henkilöiden nimiä ja vastuita, sinne on aikomus vielä viedä tiedot, kuka yrityksessä vastaa mistäkin asiasta. Monet asiat vain ohjautuvat hallintopäällikölle, kun ihmiset eivät tiedä kenelle muulle laittaa viestiä. Myös kehityskeskustelujen uudistaminen on työn alla. Henkilöstöltä on tullut niihin toiveita, että niitä muutettaisiin useammin toistuviksi ja kevyemmiksi.

Koordinaattorin yksi tehtävä on päivittää henkilöstökäsikirja, johon tulee myös esimiesten "käsikirja". Tällä hetkellä on ollut pieni vihko esimiehille, mutta se on hyvin vanha, eikä sitä ole päivitetty vaikka asiat ovat muuttuneet. Nyt kun työterveyshuolto on keski- tetty yhteen paikkaan, tullaan seuraamaan esim. sairauspoissaoloja, kun se on hel- pompaa. Myös HR-järjestelmästä on mahdollisuuksia saada erilaisia raportteja jatkossa, kunhan vaan saadaan koodattua. HR-koordinaattori tulee tiedottamaan enemmän työ- terveyshuoltoon liittyvistä asioista, tällä hetkellä henkilöstö on aika huonosti tietoinen erilaisista palveluista. Tieto lisätään myös henkilöstökäsikirjaan.

### **3.3.4 Yritys D**

#### **Tilanne nyt:**

Yritys D on oikeammin yhdistys, joka toimii lastensuojelualalla. Heillä on 20-60 työntekijää, ja he ovat toimineet alalla yli 20 vuotta. Yrityksen HR-asioita olivat aiemmin hoitaneet pääosin toiminnanjohtaja sekä toimistos sihteeri vähäisemmässä määrässä. Alkuvuodesta 2018 yrityksessä aloitti talous- ja henkilöstöpäällikkö. Talousasiat kuitenkin olivat ensisijalla. Toiminnanjohtaja ja talous- ja henkilöstöpäällikkö eivät olleet vielä saaneet jaettua henkilöstöjohtamisen tehtäväalueita keskenään, vaan molemmat hoitivat "kaikkea", välillä yhteistyössä ja jakoivat yksittäisiä tehtäviä keskenään. Palkanlaskenta, koulutus- ja työhyvinvointipalvelut ostettiin ulkopuolelta. Yritys osallistui valmennukseen hieman muita myöhemmin, loppukevästä 2019 ja toiminnanjohtaja ja talous- ja henkilöstöpäällikkö osallistuvat valmennukseen molemmat. Talous- ja henkilöstöpäällikkö on ollut valmennettavista kaikkein aktiivisin, ja hän on osallistunut suurimpaan osaan valmennuspäivistä sen jälkeen kun hän valmennukseen liittyi. Myös toiminnanjohtaja on ollut aktiivinen osallistuja, ja osallistunut melkein puoleen kaikista valmennuspäivistä, huolimatta myöhemmästä valmennukseen liittymisestä.

Henkilöstöstrategian teko oli tehtävälisällä, ja se toisi selkeyttä moniin asioihin. Henkilöstösuunnitelmia ja/tai -strategiaa on kuitenkin vaikea tehdä koska: "meillä on aika tarkat määritelmät kun me haetaan avustuksia. Avustuspäätös voi sisältää esimerkiksi

yhdelle ja puolelle työntekijälle työpaikan. Tämä rajaa meitä tietysti hirveästi ja myös ohjaa. Tieto voidaan saada hyvin myöhään, esimerkiksi ihan loppuvuodesta, joulukuun loppupuolella, ja sitten pitäisi jo kuitenkin tietää mitä tammikuun ensimmäinen päivä tekee, niin sitä on hirveän hankala johtaa etukäteen. Voimme toki tehdä suunnitelmia tietyistä avustuksista, mutta tulos voi olla toinen ja sen mukaan täytyy mennä. Joissakin yksiköissä myös laatukriteerit vaativat, että siellä on esimerkiksi viisi työntekijää niin sekin ohjaa, ja me emme pysty siihen vaikuttamaan”.

Henkilöstöä otettiin mukaan yrityksen kehittämiseen hyvin aktiivisesti, koko ajan oli vuoropuhelua, ja heillä oli esimerkiksi erilaisia foorumeja ja työryhmiä. ”Kokoonnutaan paljon, meillä on esimerkiksi tällainen kansalaistoiminnan foorumi, jossa työryhmä käy läpi että miten voisi kehittää kansalaistoimintaa, sitten meillä on some-tiimi, eli toinen työryhmä joka keskittyy someen, ja meillä on vaikka kuinka paljon erilaisia, ja niissä olevat henkilöt vaihtuu säännöllisesti. Näin henkilöstö pääsee osallistumaan toimintaan hyvinkin paljon”. Henkilöstösuunnitelmia tehtiin hyvin vähän, tarpeen vaatien. Varahenkilöitä, tai sijaisia, oli mietitty ympärivuorokautisille hoitajille. Ura- ja seuraajasuunnitelmia ei juuri tehty.

Rekrytointiin oli toimintamallit, jotka kattoivat joitakin rekrytointiin liittyviä toimia ja huomioitavia asioita, ja ne olivat ainakin osittain kirjallisina. Malli ei kuitenkaan kattanut kaikkia rekrytointiin liittyviä asioita. Perehdytys oli todella hyvällä tasolla. Esimiehiä kuitenkin perehdytettiin henkilöstöasioiden hoitoon liian vähän, eikä esimiesvalmiuksiin välttämättä kiinnitetty tarpeeksi huomiota esimiehiä valittaessa. Osa esimiehistä on tällä hetkellä esimieskoulutuksessa. Päällikkö totesi että, esimiehillä on melko vähän vastuuta, eikä heiltä vaadita paljoa.

He laativat osaamisen kehittämiseen budjetin ja kattavan koulutus suunnitelman, mutta osaamiskartoitukset jäivät tekemättä. Valmennettava sanoi, että: ”Haluaisin että tehtäisiin, koska olen ollut niin vähän aikaa, että minulla ei ole sitä pohjatietoa, että mitä osaamista meillä on. Helpottaisi hirveästi jos meillä olisi joku, mistä näkisi mitä jokai-

nen henkilö osaa... mutta se ei ole ollut puheissa että sellainen tulisi eikä ole resursseja tällä hetkellä sitä tehdäkään.” Koulutuksia järjestettiin paljon ja kehityskeskusteluja pidettiin säännöllisesti. Työkierto oli hyvällä tasolla, ja siitä koettiin olevan hyötyä osaamisen kehittämässä ja tiedon lisäämisessä. Yhdistyksen toiminnan luonteen vuoksi rahallisia kannustinpalkkioita yrityksessä ei juuri ole ollut käytössä. Työhyvinvointikyselyitä toteutettiin epäsäännöllisesti, viimeksi useampi vuosi sitten. Yritys järjesti paljon ilmapiiriä rakentavia tapahtumia. Valmennettava toivoisi yritykseen HR-järjestelmää, selkeyttä esimiesten vastuihin ja oikeuksiin yleisesti sekä henkilöstöasioissa.

### **Mitä on muuttunut valmennuksen aikana:**

Yleisesti valmennettava kokee, he ovat alkaneet kiinnittämään aiempaa enemmän huomiota HR:ään. Valmennettava toteaa, että ”ollaan ryhdytty enemmän miettimään niitä prosesseja, tapoja tehdä, ja kyseenalaistamaan että onko meidän vanhat tavat välttämättä niin hyviä, pitäisikö niitä uudistaa ja mitä näkökulmia voitaisiin ottaa, ja ketä ihmisiä voitaisiin osallistaa.” Kaksoisroolissa kuitenkin edelleen henkilöstörooli jää pienemmäksi ja henkilöstötehtävät tulevat toisena. Valmennettava kokee, että tehtäviä on siinä mielessä paljon, ehkä väliaikaisesti liikaa, koska yhdistyksessä ei ole aiemmin ollut HR-ammattilaista, eli kaikki asiat ja prosessit pitäisi käydä läpi. ”Kun ne saisi tehtyä, niin työ varmasti sujuisi. Henkilöstösuunnitelma on nyt ollut puheissa mukana” hän toteaa. Varahenkilöjärjestelmään liittyen päällikkö on miettinyt tiettyjä kuvioita mielessään, mutta ei ole kirjallisesti missään.

Myös yritys D:llä oli HR-uudistusprojektin aiheena rekrytointi. Jokainen prosessin osa-alue on käyty nyt työryhmässä pareittain läpi. Työryhmä oli melko laaja, siihen otettiin monia eri henkilöitä mukaan kehittämään. Enää on käymättä koko prosessi porukalla läpi ja kommentoida ja tehdä vielä mahdollisia muutoksia. Tämä prosessi oli päällikölle hyvin ”silmiä avaava”. ”Siinä peilaa meidän nykyisiin tapoihin hirveästi, ja sitten miettii että miksi näinkin on tehty...” Hän arvioi että projekti valmistuu maalisi-

kuun puolella. Samoin kuin yritys A, myös yritys D osti Ossi Auralta hankekumppanuushintaan henkilöstötuottavuusanalyysin.

Päällikkö on lähtenyt kokoamaan eräänlaista taulukkoa/kartoitusta ihmisten koulustaustasta ja käydyistä kursseista. Se on aluillaan, yksilöt voi sitten tarkentaa ja täydentää, kun hän ei voi heistä kaikkea tietää. Esimiestyöryhmän työskentelyä on yritetty kehittää, esimerkiksi muuttaa mitä siellä käsitellään. Joskus käsitellyt asiat ovat arjen epärelevantteja asioista, ja niiden sijasta kokouksissa voitaisiin käsitellä isompia kokonaisuuksia ja viedä keskusteluja enemmän strategiseen ajatteluun. Hyvän johtamisen periaatteita on käyty läpi, työstetty aika paljonkin. Nyt ne ovat tilinpäätöksen ajan taulolla. Ei ole vielä hyväksytetty. Esimiesten perehdytys henkilöstöasioiden hoitoon on ollut enemmän puheissa.

Työhyvinvointi on ollut enemmän puheissa, sitä mietitään enemmän. Yritetään todella löytää ratkaisuja, esimerkiksi jos joku työntekijä haluaa tehdä vaikka osa-aikaista työaika. Ajattelutapaa ja mahdollisuuksia tähän liittyen on laajennettu. Henkilöstölle järjestettyjä tapahtumia mietitään aiempaa enemmän, että mitä ne voisivat olla, yritetään uudistaa niitä ja miettiä uudenlaisia ratkaisuja ja tapahtumia. Halutaan enemmän henkilöstön mielipiteitä näihin, että mitä he haluavat.

Viime tapaamisella valmennettava ilmaisi havainneensa kolme tärkeintä kehitettävää asiaa HR:ssä: "HR-järjestelmät, selkeyttä vastuuasioihin ja oikeuksiin, ja esimiesten osuus selkeäksi henkilöstöasioissa." Hän on itse pyytänyt keskusjärjestöltä, jos he voisivat pyytää tarjousta jostain järjestelmästä, johon yhdistys saa halutessaan mennä mukaan. Varmasti ottavat jos he saavat jonkun hyvän. Selkeyttä vastuualueisiin ja oikeuksiin ei hänen mielestään vielä ole tullut, mutta ainakin asia on työn alla. Pitäisi selkiyttää varsinkin esimiestasolla. Rekrytointiprosessi on tukenut valmennettavaa myös tässä asiassa, koska siinä määritellään esimiesten roolit asian suhteen. Sisäisten roolien selkiytyminen on vielä kesken. Päällikön ja toimistosihteerin toimenkuvat on selvitetty ja käyty läpi, mutta vielä pitäisi käydä läpi toiminnanjohtajan työnkuva ja sitten katsoa miten

nämä istuvat yhteen. Kaiken kaikkiaan moni asia on saatu kiinnitettyä ja ovat ajatuksissa. Valmennettava on luottavainen, että asiat menevät jossakin vaiheessa eteenpäin.

#### **Mitä on tulossa:**

Johtajan, toimistosihteerin ja talous- ja henkilöstöpäällikön roolit ja vastuunjako tulevat selkeytymään. On ollut myös puhetta, että esimiesten vastuita ja päätösvaltaa pitää selkiyttää, ja niitä selkiytetään varmasti samalla, kun tehtäviä siirtyy heille. Esimiesten osaamista mm. henkilöstöasioiden suhteen pitäisi vahvistaa, ja heille tulee siirtymään jatkossa enemmän tehtäviä. ”Nyt on paljo hoidettu tässä toimistossa periaatteessa asioita mitkä kuuluisi esimiehen hoitaa, niin niitä siirretään hiljalleen sinne esimiestasolle, mutta se vaatii sitten sen että heillä on se tarvittava osaaminen ja koulutustaus-ta”. HR-järjestelmä saattaa olla tulossa käyttöön.

### **3.3.5 Yritys E**

#### **Tilanne nyt:**

Yritys E toimii kaivostoiminta-alalla. Yrityksen henkilöstömäärä on 10-40. He ovat olleet toimialallaan yli 15 vuotta. Heillä oli iso projekti tulossa, joka toteutuessaan aiheuttaa haasteita muun muassa suunnittelussa, koska joissakin asioissa ei voi edetä ennen kuin projektiin liittyviä linjaavia päätöksiä tulee. Yritys hankki kaikkia HR-palveluita ulkopuolisilta palveluntarjoajilta. Itse he järjestivät tempauksia ja tapahtumia henkilöstölle. Valmennettava on johdon assistentti ja hoitanut jonkin verran HR-asioita yrityksessä. Hän on työskennellyt yrityksessä 1-3 vuotta, ja tekee HR-tehtäviä mitä muilta töiltään ehtii. Hän osallistui valmennukseen alusta asti ja on ollut läsnä jonkin verran alle puolella valmennuspäivistä. Myös hän on joskus tehnyt niin, että on ollut läsnä muutaman tunnin joistakin päivistä.

Henkilöstöstrategiasta oli luonnos olemassa. Valmennettava piti oletusarvona, että kaikki työntekijät pyrkivät ottamaan henkilöstöjohtamisen huomioon päivittäisessä työssä. Hänellä oli tällainen kokemus aiemmasta esimiestyöstä. Henkilöstökokouksia

pidettiin säännöllisesti, ja henkilöstöä kannustettiin ilmaisemaan mielipiteensä, heitä otettiin mukaan yrityksen kehittämiseen ja heidän ideoitaan kuunneltiin. Strategian laatimisessa esimiehet olivat tuoneet henkilöstön mielipiteet mukaan. Yrityksessä ei tehty henkilöstösuunnitelmaa, rekrytointisuunnitelmaa kyllä. Henkilöstön kirjalliset tehtäväkuvaukset olivat hyvin suppeat, ja niistä oli ollut puhetta, että niitä pitäisi listata tarkemmin.

Yrityksessä ei ollut suoranaisesti käytössä varahenkilöjärjestelmää, tuuraavista henkilöistä on puhuttu tarpeen mukaan. Työkierto ei ollut käytössä, eikä valmennettava uskosi sen heillä toimivan. Heillä oli käytössään erittäin hyvä rekrytointimalli, ja rekrytoinnit hoidettiin yhteistyössä eri rekrytointiyritysten kanssa. Kirjallinen perehdytys-suunnitelma oli myös melko hyvällä tasolla, vaati vielä muutamia muutoksia, esimerkiksi aikataulun voisi lisätä. Esimiehiä ei perehdytetty juurikaan henkilöstöasioiden hoitoon eikä heitä ollut koulutettu esimiestyöhön. Kehityskeskusteluja käytiin kattavasti ja säännöllisesti. Yrityksessä ei ollut työhyvinvointiohjelmaa, mutta työhyvinvoinnin budjetti oli laadittu. Työhyvinvointikyselyitä ei ollut tehty; ”enemmän mennään sillä avoimella, päivittäisellä keskustelulla”. Työhyvinvointikyselyitä ei myöskään sen takia ole vielä pidetty, koska ”on ihan turhaa laittaa kysely nyt, kun kukaan ei kerkeä siihen reagoida, olisi enemmän negatiivista pitää kysely jos siihen ei sitten reagoitaisi. Mutta yritetään pitää linja että kaikki saa kertoa, on vapaa sana ja kyllä meillä sanotaankin aika suoraan, ja sitten niihin asioihin pyritään reagoimaan”, assistentti sanoo. Ilmapiiriä rakentavia tapahtumia järjestettiin melko paljon.

Osaamisen kehittämisen budjettia ei laadittu. Koulutussuunnitelmasta oli luonnos ole-massa. Osaamiskartoituksia ei ole tehty. Koulutuksia oli yrityksessä kohtuullisesti ja henkilöstö sai itse ehdottaa, mitä kokee tarpeelliseksi. Ura- ja seuraajasuunnitelmia tehtiin melko vähän. Johtamiseen ja esimiestyöhön ei ollut sovittuja toimintatapoja, vaan esimiesten luotettiin toimivan oikein. Toiminta ei ollut yhtenäistä, eikä vastuut ja päätösvalta olleet selkeitä kaikilla tasoilla, ”ei ole yhtenäisyyttä, kaikilla on omat tavat ja mielipiteet asioista”. Palkitsemista oli yrityksen kaikilla tasoilla, eikä se aina ollut rahal-

lista. Palkitseminen sidottiin yleensä johonkin tavoitteeseen, ja toimi kannustimena. Se koettiin myös motivoivana. Esimerkkejä ei-rahallisesta palkitsemisesta kerrottiin: ”juuri tähän terveyteen liittyen, siihen on panostettu, esimerkiksi jos täytti liikuntapäiväkirjan niin kaikki sai käydä ostamassa lenkkarit. Yleensä palkitseminen toki rahallista... Pyritään tekemään kannustavaa, että esimerkiksi tehdään meidän työ turvallisesti, että panostetaan turvallisuuteen, niin palkitaan sitten jollain, saatetaan pistää siihen joku porkkana, vaikka arvotaan, että jos meillä on vaikka turvallisuusluvut tai siisteysluvat kohdallaan vuoden lopussa, niin arvotaan kaikkien kesken joku palkinto.” On koettu, että toimintatapa on ollut motivoivaa.

Valmennettava toivoi toiminnan yhdenmukaistamista ja tapojen ja ohjeiden luomista, mitä kyllä tehdään koko ajan. Henkilöstöpäällikön rekrytointi oli käynnissä, yrityksen suurten kasvusuunnitelmien johdosta.

#### **Mitä muuttunut valmennuksen aikana:**

Monia (myös) henkilöstödokumentteja on tehty ja viety eteenpäin, mutta niitä ei ole hyväksytty vielä. Yritykseen on palkattu turvallisuuspäällikkö ja hän on työstänyt dokumentteja yhdessä johdon assistentin kanssa. Henkilöstösuunnitelmaa on päivitetty, ”aikalailla se kulkee käsi kädessä rahojen suhteen. Silloin palkataan kun on rahaa ja se aina viivästyy jos rahoitus viivästyy”. Yritykseen oli tulossa valtavaa kasvua, mutta projektin/tuotannon alkaminen on viivästynyt vuodella. Henkilöstöpäällikön rekrytointi jäädytettiin kunnes toiminnan alkaminen on lähempänä.

Yritys E:llä oli HR-uudistusprojektin aiheena työhyvinvointikysely. Se toteutettiin riipeällä aikataululla ja se on jo käyty läpi. He ovat keränneet tulokset, laskeneet keskiarvon, ja verranneet sitä yleisesti muiden alojen keskiarvoihin. He ovat miettineet miten kehityskohteisiin reagoidaan ja millä aikataululla, ja jakaneet vastuut jatkotoimenpiteistä. Seurauksena on nyt esimerkiksi tehtävänkuvausten tarkentaminen ja uudistaminen. Niillä pyritään vaikuttamaan myös vastuunjaon ja päätösvallan selkeyteen. Tarkoitus on,

että tämä tullaan toistamaan, tarpeen mukaan puolen vuoden tai vuoden päästä. Se todettiin hyväksi. Kehityskeskusteluihin lisättiin muutama kysymys kyselyn perusteella.

Työtyytyväisyyskyselyn seurauksena päätettiin hoitaa viimein tehtäväkuvaukset kuntoon, deadline on asetettu huhtikuulle. Kaikki esimiehet katsovat omien alaisten työnkuvat ja miettivät mihin pitää pyrkiä, kenellä on vastuu mistäkin, ja jätetään kaikki ”turha” työ pois (”työ mitä ei priorisoida, kun kaikkea ei vain kerkeä”). Turvallisuuspäällikön avulla tämän pitäisi hoitua, hän on tehokas ja ehtii tehdä. Rekrytoinneista vastannut työntekijä lähti yrityksestä. Nyt yrityksessä sovittu, että esimiehet hoitavat asian rekrytointifirman kanssa ja assistentti avustaa tarpeen mukaan. Valmennettava päivittää perehdytyslistaa koko ajan, ottaen huomioon muiden kommentit.

Ohjeistuksia on tullut enemmän, esimerkiksi liukuma- ja joustotyöaikaohje, joka kaikkien pitäisi allekirjoittaa. Yritys on ottamassa käyttöön varhaisen puuttumisen mallin, se on nyt työterveydellä kommentoitavana. Ne on ihan vasta hyväksytetty johtoryhmässä. Johdolle/esimiehille on tulossa räätälöity lean-koulutus. Henkilöstöpalavereita vähennettiin kahden viikon väleistä kuukauden välisiksi. Aiemmin tuntuivat liian aikaa vieviltä, eikä niissä ollut niin paljon uutta asiaa. Seurataan miltä tämä tuntuu.

Viimeksi kolme tärkeintä kehitettävää asiaa HR:ssä oli: yhdenmukaisuus, valmiuksien kartoitus, tavat ja ohjeet sekä valmistautuminen ison työntekijäryhmän rekrytointiin. Ohjeet ja säännöt ovat assistentin mielestä hieman auttaneet yhdenmukaisuudessa. Ne tosin otetaan vasta tämän vuoden puolella käytäntöön. Tapoja ja ohjeita on kehitetty. Valmiuksien kartoitus ei ole edennyt. Valmistautuminen rekrytointeihin on jäissä koko yritystoiminnan alkamisen viivästymisen vuoksi.

Assistentilla on liikaa tehtäviä, eikä HR-asioita voi tällä hetkellä priorisoida. ”Kaikki muu menee edelle niin kauan kunnes on pakko”. HR-päällikkö tullaan kyllä rekrytoimaan myöhemmin. ”Teen kahdeksasta neljään töitä, teen mitä kerkeän. Nyt jätän tekemättä kaiken mahdollisen minkä pystyn. Jonkun aikaa näin pystyy tekemään, priorisoimaan.”

**Tulossa:**

Varahenkilöjärjestelmän aikaansaaminen on tehtävälisällä, ja valmennettava pitää sitä hyvin tärkeänä. Siitä on puhuttu ihan vastikään. Lisää ohjeistuksia tehdään koko ajan kun ehditään. Henkilöstöraportteihin liittyen tullaan käymään läpi, ovatko nykyiset raportit tarpeellisia ja/tai riittäviä, ja jatketaanko samalla linjalla vai muutetaanko. Aina-kin tullaan asiaa yksinkertaistamaan, ettei tule toistoa.

**3.4 Yhteenveto tuloksista**

Yrityksessä A muutoksia oli ehdottomasti eniten ja muutokset olivat melko laajoja. Kun muutoksia kaikissa yrityksissä katsoo kokonaisuudessa, nousee esiin viisi eri osaluuetta, joissa muutoksia on ollut eniten. Ensinnäkin monissa yrityksissä on päivitetty henkilöstöstrategiaa ja/tai henkilöstö- ja/tai koulutussuunnitelmaa. Muutamissa yrityksissä on myös joko ollut aiemmin tai tulossa myöhemmin tänä vuonna uuden liiketoimintastrategian laatiminen, jossa on otettu tai tullaan ottamaan henkilöstöjohtaminen sekä henkilöstö huomioon aiempaa enemmän sekä osallistettu tai tullaan osallistamaan henkilöstöä strategian laadinnassa aiempaa enemmän.

Myös perehdytykseen liittyen on tehty paljon muutoksia. Yhdessä yrityksessä perehdytys oli HR-uudistusprojektin aihe, ja koko perehdytysprosessi uudistettiin todella laajasti ja kokonaisvaltaisesti. Valmennettavat ovat myös ottaneet enemmän rooleja perehdytyksessä, tunnistaneet esimiesten henkilöstöasioihin perehdyttämisen tärkeyden ja tuoneet heille tietoa asiasta. Perehdytysuunnitelmaa on myös päivitetty ja yhdellä on tarkoitus suunnitella myöhemmin nettiperehdytys uusille työntekijöille.

Esimiesten vastuuta ja päätösvaltaa oli tarve selkiyttää lähes kaikissa yrityksissä. Esimiehille on painotettu ja selkeytetty, mikä on heidän vastuualuettaan ja minkälainen päätösvalta heillä on. Joillakin tämä on vielä työn alla. Selkeytystä on tehty esimerkiksi ohjeistuksella ja tiedotuksella ja toimenkuvien kartoituksella ja uudistamisella. Johdon

ja HR-vastaavien työnjakoa ja rooleja oli selkiytetty useammassa yrityksissä, yhdessä oli myös käyty läpi hyvän johtamisen periaatteita.

Sisäiseen viestintään oli tehty monia muutoksia. Useammat HR-vastaavat olivat alkaneet säännöllisesti tiedottaa henkilöstöä ja esimiehiä erilaisista tärkeistä asioista. Yrityksen sisäiseen intraan oli lisätty tiedotteita ja henkilöiden vastuualueita. Palaverikäytäntöihin oli tehty erilaisia muutoksia ja myöskin ihan viestintäkanaviin ja välineisiin.

Työhyvinvointiin liittyviä muutoksia oli myös tehty paljon. Avoimemman viestinnän ja tiedottamisen sekä henkilöstön laajemman ja paremman osallistamisen esimerkiksi strategian laadinnassa koettiin vaikuttaneen positiivisesti ilmapiiriin ja sitä kautta työhyvinvointiin. Yrityksen yhteisiin tapahtumiin liittyen tiedusteltiin enemmän henkilöstön mielipiteitä, mitä he haluavat, tapahtumista haluttiin koko henkilöstön kattavia ja muutoksia oli tehty esimerkiksi, jotta henkilöstö tutustuisi laajemmin toisiinsa. Jotkut pyrkivät lisäämään tapahtumia. Työhyvinvointi on ollut enemmän puheissa, ja halutaan kuulla henkilöstön toiveita ja pyritään löytämään ratkaisuja. Yhdellä yrityksellä HR-uudistusprojektin aiheena oli työhyvinvointikysely, jonka pohjalta he ovat myös tunnustaneet kehityskohteita, ja esimerkiksi kehityskeskustelua muokattiin sen pohjalta. Yksi yritys tulee tiedottamaan enemmän työterveyspalveluista, ja toinen on ottamassa käyttöön varhaisen puuttumisen mallia.

**Yhteenveto muutoksista yrityksittäin:****Taulukko 1.** Yritys A:n henkilöstöjohtamisen muutokset valmennuksen aikana.

- **Yritys A:**
  - Palkitsemismallin ja osaamiskeskustelujen testaaminen
  - Hankkineet kaksi eri järjestelmää helpottamaan henkilöstötyötä
  - Selkeytetty yhteisiä prosesseja, kuten tuntikirjanpitoa
  - Rekrytointiprosessi uudistettu
  - Varahenkilöitä mietitty ja nimetty toimihenkilöiden keskuudessa
  - Henkilöstöpäällikkö lähettää säännöllisesti "HR-viestin" esimiehille.  
Myös yleisesti viestintä on avoimempaa ja kattavampaa

**Taulukko 2.** Yritys B:n henkilöstöjohtamisen muutokset valmennuksen aikana.

- **Yritys B:**
  - johtoryhmän kokouksia on pyritty saamaan aktiiviseksi
  - HR:n vastuualueiden selkiyttäminen otettu puheeksi
  - merkittävimpien esimiesten vastuualueita ja päätösvaltaa on selkiytetty
  - Henkilöstökäsikirjan perusteellinen uudistaminen aloitettu
  - Valmennettava on ottanut enemmän vastuuta esimiesten perehdytyksessä henkilöstöasioihin ja informoinut heitä niihin liittyen

**Taulukko 3.** Yritys C:n henkilöstöjohtamisen muutokset valmennuksen aikana.

- **Yritys C:**
  - HR-koordinaattori palkattiin
  - Strategian suunnitteluun otettiin henkilöstöä mukaan aiempaa enemmän. Strategiassa henkilöstö on huomioitu aiempaa enemmän.
  - Otettiin käyttöön HR-järjestelmä, jota voidaan itse muokata
  - Perehdytysuunnitelmaa uudistettiin kokonaisvaltaisesti
  - Esimiesten vastuita ja päätösvaltaa pyritään selkiyttämään mm. toimenkuvien tarkentamisella.
  - esimiehille on viestitty paljon ohjeistuksia ja infoa ajankohtaisista asioista, muutoksista ja henkilöstöasioiden hoidosta.

**Taulukko 4.** Yritys D:n henkilöstöjohtamisen muutokset valmennuksen aikana.

- **Yritys D:**
  - Monet HR-asiat ovat nousseet enemmän johdon ja esimiesten ajatuksiin ja puheisiin.
  - Työhyvinvoinnissa yritetään yhä enemmän vastata työntekijöiden toiveisiin ja löytää ratkaisuja.
  - Kartoitetaan HR-järjestelmän mahdollisuutta
  - Rekrytointiprosessi on uudistettu kokonaisvaltaisesti
  - Päällikkö kokoaa taulukkoa/kartoitusta työntekijöiden koulutustaustasta ja käydyistä kursseista.
  - Hyvän johtamisen periaatteita on käyty läpi ja työstetty paljon
  - Johdon rooleja ja vastuita on selkeytetty

**Taulukko 5.** Yritys E:n henkilöstöjohtamisen muutokset valmennuksen aikana.

- **Yritys E:**

- Monia henkilöstödokumentteja ja –ohjeistuksia päivitettiin ja luotiin uusia
- Varahenkilöjärjestelmän tärkeys tunnistettiin
- Meneillään on tehtävänkuvauksien tarkennus ja uudistus, jolla pyritään vaikuttamaan myös vastuunjaon ja päätösvallan selkeyteen.
- Yrityksessä tehtiin ensimmäistä kertaa työhyvinvointikysely. Siitä ollaan tunnistettu kehityskohteita
- Kehityskeskusteluihin lisättiin muutama kysymys työhyvinvointikyselyn perusteella

## 4 Yhteenveto ja johtopäätökset

### 4.1 Yhteenveto ja pohdintaa case-yritysten henkilöstöjohtamisen kehittymisestä

Jotta koulutus ja kehitys onnistuvat, sillä on oltava takanaan ylimmän johdon tuki ja organisaation sitoutuminen. Myös organisaation kulttuuri vaikuttaa siinä mielessä, että tukeeko se yleensäkin kehittymistä, muutoksia, luovuutta ja innovaatioita. Jos HR haluaa kehittyä, organisaation henkilöstöammattilaisten pitää myös aidosti tunnistaa ja ymmärtää tarpeet ja syyt, miksi sen pitää kehittyä.

Ensimmäisenä tuloksia arvioidessa huomio kiinnittyy siihen, että eniten muutoksia on tapahtunut niissä yrityksissä, missä valmennettavat osallistuivat valmennuspäiviin kaikkein aktiivisimmin. Niissä yrityksissä, joissa aktiivisuus oli alhaisempaa, myöskään muutoksia ei ole niin paljon. Ne valmennettavat, jotka osallistuivat valmennukseen aktiivisimmin, myös kertoivat saaneensa siitä enemmän hyötyä. Valmennus oli avannut heidän silmiään henkilöstöjohtamisen kentän laajuudelle ja tärkeydelle ja joitakin mielenmuutoksia tuli ilmi valmennettavien toisella haastattelukierroksella. Aktiivinen osallistuminen valmennukseen selkeästi korreloi yritysten henkilöstöjohtamisen kehittymisen asteen kanssa.

Muutoksia eniten tehneissä yrityksissä (A, C ja D) on kaikissa kuitenkin myös nimetty henkilöstöasioista vastaava työntekijä, ainakin valmennuksen lopussa (C). Tällöin henkilöstöjohtamiselle on siis myös varattu enemmän resursseja, ja henkilöstöjohtamisen tärkeys on yrityksessä tunnistettu. Tietysti usein myös yrityksen pieni koko voi vaikuttaa siihen, ettei yrityksessä ole virallisesti nimetty henkilöstöasioista vastaavaa henkilöä. Yrityksissä B ja E valmennettavat hoitivat henkilöstöasioita muun työnsä ohessa. Tämä vaikuttaa asiaan todennäköisesti melko paljon. Yrityksessä E valmennettavalla oli täysi työ ja kiire jo muutenkin, joten aikaa muutosten suunnitteluun ja toimeenpanoon ei varmasti juuri ollut. Yritys B:n sisäinen yhteistyö ei ollut aina aivan toimivaa. On siis

positiivista että silti joitakin muutoksia vietiin läpi ja valmennuksen aikana joidenkin henkilöstöjohtamiseen liittyvien asioiden tärkeys tunnistettiin.

Valmennuksen suoraa vaikutusta muutoksiin on vaikea arvioida, koska taustalla vaikuttavia yrityksen ulko- ja sisäpuolisia tekijöitä voi olla lukemattomasti. Esimerkiksi johdon ja toimintaympäristön tuki vaikuttaa tutkimusten mukaan paljon. Yrityksissä A, C ja D johto oli sitoutunut muutoksiin ja tuki valmennettavia muutosten edistämässä. Varsinkin yrityksessä A omassa perheyrityksessä valmennettavan samaa johdon tuki on merkittävää. C:ssä muutokset etenivät nopeasti heti kun yritykseen otettiin työssäoppija tekemään nimenomaan HR-tehtäviä. Näissä yrityksissä kaikki valmennettavat myös kuuluivat johtoryhmään. Myös yrityksen B valmennettava kuului johtoryhmään, mutta oli melko selvää että johdon tuki oli puutteellista. Johtoryhmän kokouksiakaan ei ollut pidetty pitkään aikaan, mutta valmennettava oli valmennuksen aikana saanut ne aktiiviseksi, joten ehkä asiat tässä suhteessa paranevat. Henkilöstöjohtamisen kehittymiseen vaikutti olennaisesti varmasti myös valmennettavien aiempi HR-osaaminen työn tai mielenkiinnon kautta, sekä oma kiinnostus oppia lisää ja kehittyä omassa työssään.

Tutkimuksen otos on niin pieni, että on hankala sanoa, onko yrityksen koolla merkitystä siihen, miten valmennus tuki case-yrityksiä henkilöstöjohtamisen kehittymisessä. Kaikista isoimmassa yrityksessä muutoksia oli kuitenkin eniten. B ja D ovat suunnilleen samankokoisia mutta sekä lähtötilanne että kehittyminen erosi näissä paljon.

Aiempien tutkimusten mukaan rekrytointi on usein pk-yrityksissä melko huonolla tasolla. Pk-yrityksillä on rajallisesti rekrytointiin käytettäviä resursseja, ne eivät ehkä ole yhtä houkuttelevia työnantajia kuin suuremmat yritykset, ne eivät pysty tarjoamaan laajasti joustavia työjärjestelyitä, ja työnkuvat ja roolit voivat olla pk-yrityksissä hyvin laajoja. Rekrytoinnissa käytetään usein perinteistä haastattelua, haastattelut ovat epämuodollisia, työntekijöitä kysellään tuttavilta ja ”puskaradion” kautta. Alkeelliset rekrytointikäytännöt voivat jopa vaikuttaa negatiivisesti yrityksen tulokseen. Rekrytoinnin yritykset näkivät alkukartoituksessa olevan suhteellisen hyvällä tasolla (ka. ~3,6). Kuitenkin yri-

tyksistä kaksi valitsi rekrytointiprosessin valmennuksen HR-uudistumisprojektinsa aiheeksi. Ehkä rekrytointin kriittisyys henkilöstöjohtamisessa ja tarve kehitykselle paljastui vasta valmennuksen edetessä.

Suorituksen johtaminen on usein toinen pk-yritysten henkilöstöjohtamisen kompastuskivi. Johto ei aina tunnista että työntekijöiden suoritusta täytyy johtaa ja palkita jäsennellysti ja oikeudenmukaisesti. Esimiestyössä on puutteita; esimerkiksi työsuorituksista keskusteleminen, työntekijän riittävästä osaamisesta huolehtiminen ja palautteenanto ovat heikolla tasolla. Suorituksen johtamiseen liittyvät asiat olivat case-yrityksissä alkutaustakartoituksessa keskimäärin heikohkolla tasolla (~2,5).

Useimmat nimesivät erilaiset esimiestyöhön liittyvät asiat keskeisiksi kehittämiskohteiksi, ja se olikin yksi aiheista, joissa tapahtui eniten muutoksia valmennukseen osallistuneissa yrityksissä. Tarkemmin yritykset selkeyttivät esimiesten vastuita ja päätösvaltaa. Tutkimusten perusteella voidaan todeta, että esimiestoiminnan laadun parantamisen pitäisi tulevaisuudessa vaikuttaa positiivisesti yritysten yksikötason suoriutumiseen ja osaamiseen. Myös useat muut keskeiset muutokset caseyrityksissä, kuten sisäisen viestinnän ja työhyvinvoinnin kehittäminen ovat yhteydessä yrityksen parempaan suoriutumiseen.

Yksi iso haaste on se, että henkilöstöjohtaminen ei usein ole pk-yrityksissä strategista, vaan HR-käytännöt liittyvät enemmän käytännönläheisiin tarpeisiin, kuten tietojen dokumentointiin, henkilöstön yhteisten tapahtumien järjestämiseen, rekrytointiin ja palkkaan liittyviin asioihin. Suurin osa pk-yritysten johdosta ja omistajista sanoo henkilöstön olevan sen tärkein resurssi ja kilpailuedun lähde, mutta se ei aina näy henkilöstöjohtamisessa, vaikka sen on myös todettu olevan kilpailuetu. Tutkimuksen ensimmäisestä taustakartoitushaastattelusta kävikin ilmi case-yritysten henkilöstöjohtamisen heikkouksia, kuten että useimmilla ei ollut valmennuksen alkaessa henkilöstöstrategiaa ja henkilöstöjohtaminen huomioitiin liiketoimintastrategiassa heikosti. Suurimmalla

osalla ei ollut käytössä varahenkilöjärjestelmää ja ura- ja seuraajasuunnittelu oli heikkoa.

Henkilöstöjohtamisen strategisuuteen yrityksessä vaikuttavat monet asiat; esimerkiksi johdon odotukset ja ylimmän johdon näkemys henkilöstöjohtamisesta, organisaation resurssit, yrityksen koko, liiketoiminnan nopeatempoisuus, henkilöstöammattilaisten osaaminen, persoona ja uratausta, sekä se, miten hyvin HR-strategia onnistutaan integroimaan liiketoimintastrategiaan. Myös HR:n kuuluminen johtoryhmään edistää sen strategisuutta. Jos HR:n palveluita ostetaan ulkopuolelta, mikä on vielä melko vähäistä, niitä ostetaan reaktiivisesti, tarpeen tullen. Usein eri palveluita myös ostetaan eri tahoilta. HR:n strategisuus kärsii myös tämänkaltaisen suunnitelmallisuuden ja strategisuuden puuttumisesta. On tärkeää miettiä henkilöstöjohtamiseen liittyvien valintojen pitkäaikaisseuraamuksia. Aina, kun tehdään liiketoimintasuunnitelma, pitäisi tehdä myös suunnitelma, miten kehitetään kulttuuria ja henkilöstöjohtamista, jotta tavoitteet saavutetaan. HR:n strategisuuteen ja henkilöstö- ja koulutussuunnitelmiin liittyen muutoksia olikin jokaisella case-yrityksellä, ainakin jossain määrin, mikä kertoo siitä että osallistujat näkivät tarpeen kehittää asiaa.

Kaikissa case-yrityksissä kehittyi henkilöstöjohtamisen strategisuus ja suunnitelmallisuus. Kirjallisuudesta ja aiemmista tutkimuksista ilmeni, että strateginen ihmisten johtaminen onkin ehkä kaikkein vaikuttavin HR-käytäntö. Se on yhteydessä yrityksen taloudelliseen suoriutumiskykyyn, innovaatioon ja vaihtuvuuteen. On siis hyvä että useammassa yrityksessä joko otettiin henkilöstöjohtaminen paremmin huomioon uuden liiketoimintastrategian laatimisessa valmennuksen aikana tai suunnitellaan niin tehtävän kun strategia seuraavan kerran laaditaan. Koko HR-valmennuskokonaisuus varmasti tuki tätä kehittymistä. Myös sisäisen viestinnän paranemisella case-yrityksissä pitäisi olla tutkimusten mukaan jonkin verran positiivisia vaikutuksia innovaatioon ja vaihtuvuuteen, joita käytetään myös suoriutumisen mittareina.

Kahdella tai useammalla yrityksissä oli myös järjestelmiin, varahenkilöihin, rekrytointiin, dokumentteihin, osaamiseen, kehityskeskusteluihin ja raportointiin liittyviä muutoksia. Suorituksen johtamiseen ja osaamisen kehittämiseen liittyvät muutokset olivat vähäisiä. Vain yhdellä yrityksellä oli muutoksia liittyen palkitsemiseen ja ura- ja seuraajasuunnitteluun. Muilla yrityksillä ei ollut muutoksia tavoiteasetannassa tai suoriutumisen arvioinnissa. Esimiestyöhön liittyen muutoksia oli toki kaikilla jossain määrin. Osaamisen kehittämiseen liittyen yhdellä oli muutoksia koulutuksessa ja yhdellä osamiskartoituksissa. Kenelläkään ei ollut muutoksia työnkiertoon. Perustuen Järllströmin ja Luoman (2014) henkilöstöjohtamisen tasojen teoriaan, kaikki case-yritykset ovat jossain alkeellisen – ja perustason välimaastossa. Valmennuksen jälkeen osa saattaa olla jopa matkalla kolmannelle, kehittyvälle tasolle.

Jos samankaltainen valmennus järjestetään jatkossa, osallistujien valinnoissa voisi tiedustella heidän lähtökohtiaan tiettyihin asioihin liittyen. Voitaisiin kysyä esimerkiksi sitä, ja kuinka paljon he ovat valmiita järjestämään aikaa valmennukselle, kuinka kiireinen ajanjakso heillä on töissä meneillään ja tuleeko heille paljon yllättäen tehtäviä, jotka vaativat välitöntä reaktiota. Näin saataisiin ehkä varmistettua, että osallistujat pystyvät osallistumaan suurimpaan osaan valmennusta. Osallistujilta voitaisiin myös etukäteen tiedustella mikä on heidän arvionsa organisaation ja johdon tuelle heidän kehittämistoimilleen. Jos valmennuksen halutaan olevan vaikuttava, osallistujiksi kannattaa valita osallistujia, joilla on takanaan oman organisaationsa ja johdon tuki.

Valmennuksen alkaessa olisi hyvä kannustaa jokaista osallistujaa pohtimaan oman organisaationsa lähtötasoa ja kehittämistarpeita. Tämän lisäksi olisi varmasti hyödyllistä käydä läpi muutosjohtamisen periaatteita, miten osallistaa henkilöstöä muutoksiin, miten viedä muutokset läpi onnistuneesti, miten rakentaa muutoksista kestäviä sekä miten perustella niiden tärkeys johdolle ja avainhenkilöille. Jokaisen teeman käsittelyssä voitaisiin varata aikaa pohdinnalle, miten käsiteltyjä asioita voitaisiin viedä käytäntöön osallistujien omissa organisaatioissa, ja olisivatko ne tarpeellisia vai eivät.

**Taulukko 6.** Case-yritysten henkilöstöjohtamisen yleisimmät muutokset valmennuksen aikana.

**Mitä muutoksia lähes kaikkien case-yritysten henkilöstöjohtamisessa tapahtui:**

- Henkilöstöjohtamisen strategisuutta ja suunnitelmallisuutta on vahvistettu
- Henkilöstöjohtaminen ja henkilöstö on otettu enemmän huomioon liiketoimintastrategiassa
- Pehdytys; henkilöstölle sekä esimiesten pehdyttäminen henkilöstöasioihin
- Esimiesten vastuiden ja oikeuksien selkeytys sekä johdon roolien selkiytyminen
- Sisäinen viestintä ja esimiesten informointi tärkeistä HR-asioista
- Työhyvinvointi; henkilöstön kattavampi huomiointi ja kuuleminen, työterveyshuollon palveluiden esilletuonti, työhyvinvointikyselyn tuottaminen, varhaisen puuttumisen malli
- **Lisäksi kahdessa tai useammassa yrityksessä oli tai on lähitulevaisuudessa tulossa muutoksia:**
  - HR-järjestelmissä
  - Varahenkilöjärjestelmässä
  - Rekrytoinnissa
  - HR-dokumenteissa
  - Koulutuksessa
  - Osaamiskartoituksissa
  - Kehityskeskusteluissa
  - HR-raportoinnissa
- Vain yhdellä yrityksellä havaittiin muutoksia palkitsemisessa sekä ura- ja seuraajasuunnittelussa

## 4.2 Tutkimuksen käytännöllinen merkitys

Tutkimuksia pk-yritysten tyypillistä HR-käytännöistä on paljon, sekä siitä, mitkä HR-käytännöt vaikuttavat eniten pk-yritysten suorituksen mittareihin ja tulokseen. Tämä tutkimus toteutettiin tietyn organisaation toiveesta, ja tässä tutkittiin tietyn tilanteen tuottamia tuloksia pienessä viiteryhmässä. Tutkimus on katsaus näiden tiettyjen yritysten tekemiin muutoksiin kehittämishankkeen järjestämän HR-valmennuksen aikana. Tutkimuksesta selvisi, minkälaisia muutoksia valmennuksen aikana näissä yrityksissä tehtiin eniten. Tutkimuksesta voi olla hyötyä muille samankaltaisen koulutuksen tai valmennuksen järjestäjille. Tutkimuksesta saatiin myös tietoa millä tasolla henkilöstökäytänteet olivat ennen sekä jälkeen valmennuksen tutkimuksessa käytetyissä yrityksissä. Tutkimus voi antaa tietoa siitä, millaiset olosuhteet yrityksissä ovat suotuisimmat henkilöstöjohtamisen kehittämiseen. Teoria tukee näkökulmaa, että organisaation henkilöstöjohtamisen kehittämiseen vaikuttivat myös monet valmennuksen ulkopuoliset tekijät.

Tutkimuksesta käy ilmi esimerkiksi se, kuinka tärkeää johdon ja organisaation tuki muutostoinnille ja kehittämiselle on. Pk-yritysten toimitusjohtajien kannattaa huomioida tämä seikka, jos harkitaan HR-tekijän lähettämistä koulutukseen tai valmennukseen, ja pohtia, ovatko he itse sekä organisaatio valmis tukemaan henkilöä kehittämisessä ja muutoksissa, ja kuinka paljon. Jos eivät, koulutuksen hyöty voi jäädä vähäiseksi. Myös kaikenlaisten kehittämistoimien onnistuminen on ainakin jossain määrin kiinni johdon ja organisaation tuesta.

Kouluttajia tämä tutkimus voi auttaa suunnittelemaan valmennuksista vaikuttavampia varsinkin pitkällä aikavälillä. Case-yritysten tekemät muutokset voivat olla suuntaa antavia, millaisia muutoksia minkäkin kokoiset ja milläkin tasolla olevat yritykset tekevät. Nämä tulokset voivat auttaa suunnittelemaan koulutuksen suuntaa ja painotuksia. HR-ammattilaiset voivat saada tästä tutkimuksesta inspiraatiota omaan työhönsä, esimerkiksi vertaamalla omaa yritystään case-yrityksiin ja mitä muutoksia he toteuttivat. Tut-

kimuksesta voidaan nähdä mitkä asiat yritykset ja valmennettavat kokivat tärkeimmiksi kehittää ja mitä kehitettiin eniten.

### **4.3 Tutkimuksen arviointi**

Tutkimuksen tavoitteet saavutettiin. Tutkimuksessa saatiin selville, mitä ja minkä laajuisia henkilöstöjohtamiseen liittyviä muutoksia case-yrityksissä tapahtui vuoden kestävä valmennuksen aikana. Tutkimuksessa selvitettiin myös case-yritysten henkilöstöjohtamiseen liittyviä haasteita. Teoreettisesta viitekehiksestä ja tutkimuksen tuloksista voidaan myös päätellä jonkin verran, mitkä asiat tukevat henkilöstöjohtamisen kehittymistä.

Tutkimuksen tarkoitus oli saada tietoa tietyistä kohdeyrityksistä, tutkittava ryhmä oli pieni ja tutkimusaika verrattain lyhyt. Olisi ollut mielenkiintoista palata yrityksiin vaikka vuoden kuluttua valmennuksen päättymisestä, ja nähdä miten asiat ovat siinä ajassa kehittyneet. Tutkimuksen tulokset eivät ole yleistettävissä, mutta se ei ollut myöskään tutkimuksen tarkoitus. Tutkimusryhmän pienen koon vuoksi tuloksista on vaikea tehdä johtopäätöksiä, mutta niistä voi silti juontaa suuntaa antavia tulkintoja. Tutkimuksessa ei ollut mahdollisuutta esimerkiksi mitata henkilöstötuottavuutta tai -tyytyväisyyttä valmennuksen alussa ja lopussa tai mitata kaikkien HR-käytäntöjen taso täysin todennäköisesti ja sitten katsoa, miten se olisi suhtautunut tutkimuksen tuloksiin. Tutkimuksen arvioinnissa tulee myös ottaa huomioon että tuloksiin todennäköisesti vaikuttivat monet valmennuksen ulkopuoliset tekijät.

### **4.4 Jatkotutkimusehdotuksia**

Tutkimustulokset luovat varmasti pohjan monille mielenkiintoisille jatkotutkimuksille. Jatkossa voitaisiin esimerkiksi tutkia enemmän sitä, millaiset asiat tukevat henkilöstöjohtamisen kehittymistä (pk-)yrityksissä. Pk-yritysten henkilöstöjohtamisessa on vielä

paljon parannettavaa, joten sen kehittymistä tukevien toimintojen tutkiminen olisi varmasti hyödyllistä. Henkilöstöjohtamisen käytännöillä voidaan myös parantaa pk-yritysten suoriutumista ja tulosta, joten henkilöstöjohtamisen kehittämisen luulisi kiinnostavan hyvin monia eri tahoja. Erialaisten kehittämistoimien vaikuttavuutta olisi hyvä tutkia myös pidemmällä aikavälillä, koska koulutuksen vaikutukset suoriutumiseen näkyvät yleensä vasta pidemmän ajan, useiden vuosienkin kuluttua. Tutkimus voitaisiin suorittaa myös laajemmalle henkilöstöjohtamisen koulutuksessa olevalle tutkimusryhmälle. Jotta saataisiin tarkempaa ja täsmällisempää tietoa koulutuksen vaikutuksista, yritysosallistujien käytäntöjen tasoa voitaisiin mitata ja määritellä tarkemmin. Näitä tietoja voitaisiin verrata esimerkiksi talouslukuihin, henkilöstötyytyväisyyteen, sairauspoissaoloihin tai muihin vastaaviin tietoihin.

## Lähdeluettelo

- Adams, D. & Waddle (2002). Evaluating the return from management development programmes: individual returns versus organizational benefits. *International Journal of Contemporary Hospitality Management* 14:1, 14-20.
- Ajmal, Sidra, Zuhair Farooq, Noman Sajid & Sajid Dr. Awan (2012). Role of Leadership in Change Management Process. *Abasyn University Journal of Social Sciences* 5:2, 111-124.
- Al-Tal, Mohammad Jaber Yousef & Okechukwu Lawrence Emeagwali (2019). Knowledge-based HR Practices and Innovation in SMEs. *Organizacija*, Volume 52, Issue 1, February 2019, 6-21.
- Armstrong, Michael & Stephen Taylor (2014). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*. 13. painos. Kogan Page Publishers, 2014.
- Arthur, D. (1995), *Managing Human Resources in Small and Mid-Sized Companies*, American Association of Management, New York, NY.
- Bachkirova, Tatiana & Kauffman, Carol (2009). The blind men and the elephant: using criteria of universality and uniqueness in evaluating our attempts to define coaching. *Coaching: An International Journal of Theory, Research and Practise* Vol. 2, No. 2, September 2009, s. 95-105.
- Barney, J. (1991), "Firm resources and sustained competitive advantage", *Journal of Management*, Vol. 17 No. 1, pp. 99-120.
- Baron, J. N. & Hannan, M. T. (2002). Organizational blueprints for success in high-tech start-ups: Lessons from the Stanford project on emerging companies. *California Management Review*, 44(3), 8–36.

- Barret, Rowena & Mayson, Susan (2007). Human resource management in growing small firms. *Journal of Small Business and Enterprise Development*. Vol 14, no. 2, 2007. S. 307-320.
- Beer, M., Spector, B., Lawrence, P., Quinn, M. & Walton, R. (1985). *Human Resource Management: A General Manager's Perspective*. New York: Free Press.
- Becker, B. & Gerhart, B. (1996). The impact of human resource management on organizational performance: Progress and prospects. *Academy of Management Journal*, 39 (4), 779–801.
- Becker, B. & Huselid, M. (1998). High performance work systems and firm performance: A synthesis of research and managerial implications. *Research in Personnel and Human Resources Journal* 16:1, 53–101.
- Benmore, G. and Palmer, A. (1996). Human resource management in small business: keeping it strictly informal. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, Vol.3, pp.109-18.
- Bennett, N., Ketchen, D. Jr. & Blanton Schultz, E. (1998). An examination of factors associated with the integration of human resource management and strategic decision making. *Human Resource Management* 37:1, 3–16.
- Boxall, P. (1996), "The strategic HRM debate and the resource-based view of the firm", *Human Resource Management Journal*, Vol. 6 No. 3, pp. 59-75.
- Boxall, P. & Purcell, J. (2008). *Strategy and Human Resource Management*. Palgrave, Macmillan.

- Brewster, C. (1995). Toward a “European” model of human resource management. *Journal of International Business Studies* 26:1, 1–21.
- Brown, P. (2003). Seeking success through strategic management development. *Journal of European Industrial Training* 27:6, 292-303.
- Caine, Samantha (2019). Coaching – the new HR craze. *Strategic HR Review*; Bingley Vol. 18, issue 1. S. 38-39.
- Cardon, Melissa S. & Stevens, Christopher E. (2004). Managing Human Resources in Small Organisations: What Do We Know? *Human Resource Management Review*, 14 (3): 295–324.
- Cassell, C., Nadin, S., Gray, M. & Clegg, C. (2002). Exploring human resource management practices in small and medium sized enterprises. *Personnel Review*, Vol. 31 No. 6, pp. 671-92.
- Chandler, G. & McEvoy, G. (2000). Human resource management, TQM and firm performance in small and medium-sized enterprises. *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol. 25 No. 1, pp. 43-58.
- Chatman, J. A. (1991). Matching people and organizations: Selection and socialization in public accounting firms. *Administrative Science Quarterly*, 36(3), 459–484.
- Chew, J. & Chan, C. (2008). Human Resource Practices, Organizational Commitment and Intention to Stay. *International Journal of Manpower*, 29(6), 503-522.
- Chi, Nai-Wen, Wu, Chih-Yun & Lin, Yeh-Yun (2008). Does Training Facilitate SME's Performance? *The International Journal of Human Resource Management*, 19 (10): 1962-197

- Coetzer, Alan, Martina Battisti, Tanya Jurado & Claire Massey (2011). The reality of management development in SMEs. *Journal of Management and Organization*; Lyndfield Vol. 17, Iss. 3, (May 2011) : 290-306.
- Collings, David G. & Geoffrey Wood (2009). *Human resource management – A critical approach*. Routledge, New York, USA. Taylor & Francis e-Library, 2009.
- Conger, J. A. & K. Xin (2000). Executive education in the 21st century. *Journal of Management Education* 24:1, p. 73-101.
- Cromwell, S. E. & J. A. Kolb (2004). Work-environment support factors affecting transfer of supervisory skills training to the workplace. *Human Resource Development Quarterly* 15:4, 449-471.
- Cunningham, L. X. (2010). Managing human resources in SMEs in a transition economy: evidence from China, *The International Journal of Human Resource Management*, Vol. 21 No. 12, pp. 2120-2141.
- Curran, J., Rutherford, R. & Smith, L. (1997). *Is There a Local Business Community? Explaining The Non-Participation of Small Business in Local Economic Development*. *Local Economy*, 15: 128–143.
- Deci, E. L. & R. M. Ryan (1985). *Intrinsic motivation and selfdetermination in human behavior*. New York: Plenum.
- Delaney, J. & Huselid, M. (1996), The impact of human resource management practices on perceptions of organizational performance, *Academy of Management Journal*, Vol. 39 No. 4, pp. 949-69.

- Delery, J. E. & Doty, D. H. (1996). Theoretical frameworks in strategic human resource management: Universalistic contingency and configurational perspectives. *Academy of Management Journal*, 39, 802 – 835.
- Deshpande, S. & Golhar, D. (1994). HRM practices in large and small manufacturing firms: a comparative study, *Journal of Small Business Management*, Vol. 32 No. 2, pp. 49-56.
- Devanna, M.A., Fombrun, C.J. & Tichy, N.M. (1984). *A Framework for Strategic Human Resource Management*. In Fombrun, C.J., Tichy, N.M. and Devanna, M.A. (eds) *Strategic Human Resource Management*. New York: John Wiley and Sons.
- Dhiman, G.R. & Mohanty, R.P. (2010). HRM practices, attitudinal outcomes and turnover intent: an empirical study in Indian oil and gas exploration and production sector, *South Asian Journal of Management*, Vol. 17 No. 4, pp. 74-104.
- Doherty, Liz & Ann Norton (2014). Making and measuring “good” HR practice in an SME: the case of a Yorkshire bakery. *Employee Relations*, Vol. 36 No. 2, 2014, pp. 128-147.
- Duberley, J. & Walley, P. (1995). Assessing the adoption of HRM by small and medium sized manufacturing organizations, *International Journal of Human Resource Management*, Vol. 6 No. 4, pp. 891-909.
- Dyer, L. & Reeves, T. (1995). Human resource strategies and firm performance: what do we know and where do we need to go?. *The International Journal of Human Resource Management*, Vol. 6 No. 3, pp. 656-70.
- Euroopan komissio (2015). *Käyttöopas – Pk-yrityksen määritelmä*. Euroopan unioni. Luxemburg: Euroopan unionin julkaisutoimisto, 2015.

- Evans, P., Pucik, V. & Barsoux, J-L. (2002). *The global Challenge: Frameworks for International Human Resource Management*. New York: McGraw-Hill.
- Ferris, G.R., Hochwater, W.A., Buckley, M.R., Harrell-Cook, G., & Frink, D.D. (1999). Human resources management: Some new directions. *Journal of Management*, 25(3), 385–415.
- Garavan, T. N., B. Bamicle & F. O’Suilleabhain (1999). Management Development : Contemporary trends, issues and strategies. *Journal of European Industrial Training* 23:4/5, 191-207.
- Garavan, Thomas N. & Sandra Watson (2015). The antecedents of leadership development practices in SMEs: The influence of HRM strategy and practice. *International Small Business Journal* 34(6):1-21 · July 2015.
- Gilbert, J. & Jones, G. (2000), Managing human resources in New Zealand small business, *Asia Pacific Journal of Human Resources*, Vol. 38 No. 2, pp. 55-68.
- Golden, K. & Ramanjudam, V. (1985). Between a dream and a nightmare: on the integration of the human resource management and strategic planning processes. *Human Resource Management* 24, 429–452.
- Guest, D.E. (1987). Human Resource Management and Industrial Relations. *Journal of Management Studies*, 25(5), 503–21.
- Guest, D.E. (1997). Human Resource Management and Performance: A Review and Research Agenda. *International Journal of Human Resource Management*, 8(3), 263–76.

- Guest, D. & King, Z. (2004). Power, innovation and problem-solving: The personnel managers' three steps to heaven? *Journal of Management Studies* 41:3, 401–423.
- Gupta, U., & Tannenbaum, J. A. (1989). Enterprise: Labor shortages force changes at small firms. *Wall Street Journal*, June 27, B -2.
- Hamblin, A. C (1974). *Evaluation and Control of Training*. London: McGraw Hill.
- Hannan, M. T., & Freeman, J. (1984). The population ecology of organizations. *American Sociological Review*, 49, 149–164.
- Hargis, Michael B. & Don B. Bradley (2011). Strategic human resource management in small and growing firms: aligning valuable resources. *Academy of Strategic Management Journal*, Volume 10, Number 2, pp. 105-125.
- Harris, L. (2000). Employment regulation and owner-managers in small firms: seeking support and guidance, *Journal of Small Business and Enterprise Development*, Vol. 7 No. 4, pp. 352-62.
- Harris, L. (2002). Achieving the balance in approaches to human resourcing between the 'employee rights' agenda and care for the individual. *Business and Professional Ethics Journal* 21:2, 45–60.
- Hayes, Jones (2014). *The Theory and Practice of Change Management* [online]. 4th edition. Palgrave Macmillan. [siteerattu 18.10.2017]. Saatavana World Wide Webistä: <URL: <https://books.google.fi/books?hl=fi&lr=&id=jMdBQAAQBAJ&oi=fnd&pg=PP1&dq=change+management+models&ots=51Rm8Ap>

CPv&sig=7YwqEPI2QlAlogiZd7WuAEwnhak&redir\_esc=y#v=onepage&q=change%20management%20models&f=false> ISBN 978-1-137-27534-9.

Hendry, C. & Pettigrew, A. (1986). The practice of strategic human resource management, *Personnel Review* 15:5, 3–8.

Heneman, H. & Berkely, R. (1999), Applicant attraction practices and outcomes among small businesses, *Journal of Small Business Management*, Vol. 37 No. 1, pp. 53-74.

Heneman, R. L., Tansky, J. W., & Camp, S. M. (2000). Human resource management practices in small and medium-sized enterprises: Unanswered questions and future research perspectives. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 11–26.

Hope-Hailey, V., Gratton, L., McGovern, P. & Truss, C. (1997), A chameleon function: HRM in the 90s. *Human Resource Management Journal* 7:3, 5–18.

Hornsby, J. & Kuratko, D. (1990), Human resource management in small business: critical issues for the 1990s, *Journal of Small Business Management*, Vol. 28 No. 3, pp. 9-18.

Hornsby, J. & Kuratko, D. (2003), Human resource management in US small business: a replication and extension, *Journal of Developmental Entrepreneurship*, Vol. 8 No. 1, pp. 73-92.

Huang, Ailin (2012). *The effect of human resource practices on firm performance in Chinese SMEs: An empirical study in service sector*. ProQuest Dissertations Publishing, Ann Arbor, United States.

- Huang, Tung-Chun (2001). The Relation of Training Practices and Organisational Performance in Small and Medium-Sized Enterprises. *Education and Training*, 43 (8): 437-445.
- Huselid, M. A. (1995). The impact of human resource management practices on turnover, productivity and corporate financial performance. *Academy of Management Journal*, 38(1), 635-672.
- Huselid, M., Jackson, S. & Schuler, R. (1997). Technical and strategic human resource management effectiveness as determinants of firm performance, *Academy of Management Journal*, Vol. 40 No. 1, pp. 171-88.
- Hussey, D. E. (1988). *Management Training and Corporate Strategy. How to Improve Competitive Performance*. Oxford: Pergamon Press.
- Inkinen, H. T., Kianto, A., & Vanhala, M. (2015). Knowledge management practices and innovation performance in Finland. *Baltic Journal of Management*, 10(4), 432–455.
- Jackson, S.E. & Schuler, R.S. (1995). Understanding human resource management in the context of organizations and their environments, in Spence, J.T., Darley, J.M. and Foss, D.J.(Eds). *Annual Review of Psychology*, 46, Annual Reviews, Palo Alto, CA, 237-64.
- Jay, L. & Schaper, M. (2003). Which advisors do micro-firms use? Some Australian evidence, *Journal of Small Business and Enterprise Development*, Vol. 10 No. 2, pp. 136-43.
- Jolkkonen, Karoliina & Maria Järnlström (2014). *Henkilöstöfunktion kehittyvät roolit*. Viitala, Riitan ja Maria Järnlströmin (toim.) teoksessa *Henkilöstöjohtaminen uuden*

edessä - Henkilöstöbarometrin nostamat kehityshaasteet. Vaasan yliopiston julkaisuja, tutkimuksia 302, liiketaloustiede 107, johtaminen ja organisaatiot. Vaasan yliopisto.

Jones, F. F., Morris, M. H., & Rockmore, W. (1995). HR Practices that Promote Entrepreneurship. *HR Magazine*, 40 (5): 86.

Juhdi, N., Pa'wan, F. & Hansaram, R. M. K. (2013). HR practices and turnover intention: the mediating roles of organizational commitment and organizational engagement in a selected region in Malaysia, *The International Journal of Human Resource Management*, Vol. 24 No. 15, pp. 3002-3019.

Järnlström, Maria (2011). *Henkilöstöfunktion strateginen rooli*. Viitala, Riitan, Vesa Suutarin ja Maria Järnlströmin (toim.) teoksessa Ikkunoita henkilöstötyön tulevaisuuteen - tutkimuksia henkilöstöbarometrin 2010 tuloksista. Vaasan yliopiston julkaisuja. Vaasan yliopisto.

Järnlström, Maria & Mikko Luoma (2014). *Henkilöstöjohtamisen strategisuus – retoriikka vai reaalityodellisuutta?*. Riitta Viitalan ja Maria Järnlströmin (toim.) Henkilöstöjohtaminen uuden edessä - henkilöstöbarometrin nostamat kehityshaasteet. Vaasan yliopiston julkaisuja, tutkimuksia 302, liiketaloustiede 107, johtaminen ja organisaatiot. Vaasan yliopisto

Kakkonen, Anne & Viitala, Riitta (2007). Johdon kehittämisen strategisuus. Valmennusohjelman vaikuttavuus esimiesten kokemana. Vaasan yliopiston julkaisuja. Tutkimuksia. Liiketaloustiede. Vaasan yliopisto.

Katz, J., Aldrich, H., Welbourne, T. M. & Williams, P. M. (2000). Guest editor's comments special issue on human resource management and the SME: Toward a new synthesis. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 7–10.

- Kelly, J. & Gennard, J. (1996). The role of personnel directors on the board of directors. *Personnel Review* 25:1, 7–24.
- Kelly, J. & Gennard, J. (2001). *Power and Influence in the Boardroom: the Role of the Personnel/HR Director*. London: Routledge.
- Khan, Naveed R., Awang, Marinah & Zulkifli, Che Mohd (2013). Enhancing HR Outcomes Through Best HR Practices and Organisational Commitment: A Conceptual Schema for SMEs. *Indian Journal of Commerce and Management Studies; Nasik* Vol. 4, Iss. 1, (Jan 2013): 24-32.
- Khatri & Budhwar (2002). A study of strategic HR issues in an Asian context, *Personnel Review* 31, ½, 166–188.
- Kianto, A., Sáenz, J., & Aramburu, N. (2017). Knowledge-based human resource management practices, intellectual capital and innovation. *Journal of Business Research*, 81, 11–20.
- Klaas, B., McClendon, J. & Gainey, T. (2000). Managing HR in the small and medium enterprise: the impact of professional employer organizations, *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol. 25 No. 1, pp. 107-23.
- Koch, M.J., & McGrath, R.G. (1996). Improving Labor Productivity: Human Resource Management Policies Do Matter. *Strategic Management Journal*, 17(5), 335–54.
- Koch, C. L. Y. & Straten, Van (1997). *Personnel Management within a Few SMEs*. EIM, Strategic study B 9703.

- Kok De, J.M.P. & Hartog Den, D. (2006). *Is human resource management profitable for small firms? The impact of high performance work systems on labour productivity and profit of small and medium-sized enterprises*. Published under the SCALES-initiative as part of the SMEs and Entrepreneurship programme financed by The Netherlands Ministry of Economic Affairs (September), Zoetermeer, The Netherlands. <http://www.entrepreneurship-sme.eu/pdfez/H200621.pdf> (assessed November 19, 2011)
- Kotey, Bernice & Sharma, Bishnu (2016). Predictors of flexible working arrangement provision in small and medium enterprises (SMEs). *The International Journal of Human Resource Management*; London Vol. 27, Iss. 22, (Dec 2016).
- Kotey, B. & Sheridan, A. (2001). Gender and the practice of HRM in small business, *Asia Pacific Journal of Human Resources*, Vol. 39 No. 3, pp. 23-40.
- Kotey, B. & Slade, P. (2005). Formal human resource management practices in small growing firms, *Journal of Small Business Management*, Vol. 43 No. 1, pp. 16-40.
- Kuvaas, B. (2008). An exploration of how the employee-organization relationship affects the linkage between perception of developmental human resource practices and employee outcomes, *Journal of Management Studies*, Vol. 45 No. 1, pp. 1-25.
- Lado, A. & Wilson, M. (1994). Human resource systems and sustained competitive advantage: a competency based perspective, *Academy of Management Review*, Vol. 19 No. 4, pp. 699-727.
- Lawler, E., Boudreau, J. & Mohrman, S. (2006). *Achieving strategic excellence. An assessment of human resource organizations*. Stanford, California: Stanford Business Books.

- Lawler, E. & Boudreau, J. (2009). What makes HR a strategic partner? *People & Strategy* 32:1, 14–22.
- Lawler, E. & Mohrman, S. (2003). *Creating a Strategic Human Resources Organization: An Assessment of Trends and New Directions*. Stanford, Stanford University Press.
- Lawler, E., Ukrich, D., Fitz-enz J. & Madden, J. (2004). *Human Resource Business Process Outsourcing*. San Fransisco: Jossey-Bass.
- Lazlo, George (2004). Change Management. *ASQ World Conference on Quality and Improvement Proceedings*; Milwaukee. 58, 55-57.
- Legge, K. (1978). *Power, Innovation and Problem-Solving in Personnel Management*. London: McGraw Hill.
- Legge, K. (1995). *HRM: Rhetorics and Realities*. Basingstoke: Macmillan Business.
- Lewin, Kurt (1947). Frontiers in Group Dynamics: Concept, Method and Reality in Social Science; Social Equilibria and Social Change. *Human Relations* 1:5.
- Li, Shaoheng, Christopher J. Rees & Mohamed Branine (2019). Employees' perceptions of human resource management practices and employee outcomes. Empirical evidence from small and medium-sized enterprises in China. *Employee Relations: The International Journal* Vol. 41 No. 6, 2019 pp. 1419-1433.
- Loan-Clarke, J., Boocock, G., Smith, A., & Whittaker, J. (1999). Investment in Management Training and Development by Small Business. *Employee Relations*, 21 (3): 296-310.

- Long, C.S. & Ismail, W.K.W. (2012). The HR specialist as an agents of change: Skills that open up a place at the company's top table. *Human Resource Management International Digest* 20:2, 24–28.
- Luoma, Mikko & Riitta Viitala (2017). *Katveesta kilpailukyvyyn ytimeen – kehittyvä henkilöstöjohtaminen pk-yrityksissä*. Books on Demand, Helsinki, Suomi.
- Luomala, Anne (2008). *MUUTOSJOHTAMISEN ABC – Ajatuksia muutoksen johtamisesta ja ihmisten johtamisesta muutoksessa*. Ihmisten ja työhyvinvoinnin johtamisen tutkimus- ja kehittämisryhmä HYWIN, Tutkimus- ja koulutuskeskus Synergos, Tampereen yliopiston kauppakorkeakoulu 2008. [online] [siteerattu 4.12.2017] Saatavana World Wide Webistä: <URL: <http://www.uta.fi/jkk/synergos/tyohyvinvointi/oppaat/muutoskirja.pdf>>
- Lähteenmäki, S., Storey, J. & Vanhala, S. (1998). HRM and company performance: the use of measurement and the influence of economic cycles. *Human Resource Management Journal* 8:2, 51–66.
- Manka, Marja-Liisa (2007). *Työrauhan julistus. Miten olla ihmisiksi alaisena ja esimiehenä*. Kirjapaja, Helsinki. 176 s.
- McClelland, S. (1994). Gaining competitive advantage through strategic management development. *Journal of Management Development* 13:5, 4-13.
- MacDuffie, J. (1995) Human resource bundles and manufacturing performance: Organisational logic and flexible production systems in the world auto industry. *Industrial and Labor Relations Review* 48(2): 197–221.

- McEvoy, G. (1984), "Small business personnel practices", *Journal of Small Business Management*, Vol. 22 No. 4, pp. 1-8.
- McLarty, R. (1999). The skills development needs of SMEs and focus on graduate skills application, *Journal of Applied Management Studies*, Vol. 8 No. 1, pp. 103-12.
- Margerison, C. (1993). Success factors in management development. *Management Development Review* 6:2, 6-20.
- Markman, G. D., & Baron, R. A. (2003). *Individual differences and the pursuit of new ventures: A model of person-entrepreneurship fit*. In T. M. Welbourne (Ed.), *Managing people in entrepreneurial organizations*, vol. 5 (pp. 23–54). Amsterdam: JAI Press.
- Marlow, S. & Patton, D. (1993). Managing the employment relationship in the smaller firm: possibilities for human resource management, *International Small Business Journal*, Vol. 11 No. 4, pp. 57-64.
- Marlow, S. (2000). Investigating the use of emergent strategic human resource management activity in the small firm, *Journal of Small Business and Enterprise Development*, Vol. 7 No. 2, pp. 135-48.
- Marshall, Neill J., Alderman, Neil, Wong, Cecelia & Thwaites, Ann. (1995). The Impact of Management Training and Development on Small and Medium Sized Enterprises. *International Small Business Journal*, 13 (4): 73-90.
- Martins, E. C. & F. Terblanche (1998). Building Organizational Culture that Stimulates Creativity and Innovation. *European Journal of Innovation Management* 6:1, 64-74. ISSN 1460-1060.

- May, K. (1997). Work in the 21st century: Understanding the needs of small businesses. *Industrial and Organizational Psychologist*, 35(1), 94–97.
- Mehta, S. N. (1996). Worker shortages continue to worry about a quarter of small businesses. *Wall Street Journal*, B-2. June 27<sup>th</sup>.
- Meyer, J. P., & Allen, J. J. (1997). *Commitment in the Workplace: Theory, Research and Application*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Meyer, J.P. & Smith, C.A. (2000). HRM practices and organizational commitment: test of a mediation model, *Canadian Journal of Administrative Sciences*, Vol. 17 No. 4, pp. 319-331.
- Murthy, C. S. V. (2007). *Change Management* [online]. Volume 1. Himalaya Publishing House. [siteerattu 10.10.2017]. Saatavana World Wide Webistä: <URL: <https://ebookcentral.proquest.com/lib/tritonia-ebooks/reader.action?docID=588098&ppg=28>>
- Nazir, S., Shafi, A., Qun, W., Nazir, N. & Tran, Q.D. (2016). Influence of organizational rewards on organizational commitment and turnover intentions, *Employee Relations*, Vol. 38 No. 4, pp. 596-619.
- Nguyen, T. & Bryant, S. (2004). A study of the formality of HRM practices in small and medium sized firms in Vietnam, *International Small Business Journal*, Vol. 22 No. 6, pp. 595-618.
- Nixon, Len (2004). Change Management: Theory and practice. *Businessdate*, 12:1, 1-5. ISSN 1320-971X

Novicevic, M. M. & Harvey, M. (2001). The changing role of the corporate HR function in global organizations of the twenty-first century. *International Journal of Human Resource Management* 12:8, 1251–1268.

Nyamubarwa, Willard & Chipunza, Crispen (2019). Debunking the one-size-fits-all approach to human resource management: A review of human resource practices in small and medium-sized enterprise firms. *SA Journal of Human Resource Management*; Tygervalley Vol. 17.

Oakland, S. and Oakland, J.S. (2001). Current people management activities in world-class organizations. *Total Quality Management*, 12, 773-9.

Obasan, Kogawa (2012). The Impact of Human Resource Management On Small Business Performance In Nigeria: An Empirical Juxtaposition. *International Journal of Business and Management Tomorrow*, 6 (2): 1-6.

Pajo, Karl, Alan Coetzer & Nigel Guenole (2010). Formal Development Opportunities and Withdrawal Behaviors by Employees in Small and Medium-Sized Enterprises. *Journal of Small Business Management* 2010 48(3), s. 281-301.

Pardo, I. P. G. & Moreno, M. V. F. (2009). Looking into the black-box: analysis of the effectiveness of human resources strategy. *Journal of Economics and Business*, 27(1), 31-56.

Paton, Robert A. & James McCalman (2008). *Change Management: A Guide to Effective Implementation* [online]. Lontoo: SAGE Publications Ltd 2008. [siteerattu 27.11.2017] Saatavana World Wide Webistä: <URL: [https://books.google.fi/books?hl=fi&lr=&id=HA0FQOWx8ngC&oi=fnd&pg=PR5&dq=change+resistance+management&ots=DVtgZpUo9c&sig=YRB3pCEx9-6EoHrpvS6LL\\_YJR18&redir\\_esc=y#v=onepage&q=resistance&f=false](https://books.google.fi/books?hl=fi&lr=&id=HA0FQOWx8ngC&oi=fnd&pg=PR5&dq=change+resistance+management&ots=DVtgZpUo9c&sig=YRB3pCEx9-6EoHrpvS6LL_YJR18&redir_esc=y#v=onepage&q=resistance&f=false)>

- Peltonen, M., J. Laitinen & P. Juuti (1993). *Koulutuksen tuloksellisuus*. Tampere: TammerPaino Oy.
- Pfeffer, J. (1994). *Competitive advantage through people: Unleashing the power of the work force*. Boston: Harvard Business School press.
- Psychogios, Alexandros G., Leslie T. Szamosi, Rea Prouska & Christopher Brewster (2016). A three-fold framework for understanding HRM practices in South-Eastern European SMEs. *Employee Relations* Vol. 38 No. 3, 2016 s. 310-331
- Purcell, J. & Ahlstrand, B. (1994). *Human Resource Management in the MultiDivisional Company*. Oxford University Press, Oxford.
- Ram, M. (1999). Managing autonomy: employment relations in small professional services firms, *International Small Business Journal*, Vol. 17 No. 2, pp. 13-30.
- Razouk, A. (2011) High-performance work systems and performance of French small- and medium-sized enterprises: Examining causal order. *International Journal of Human Resource Management* 22(2): 311–330.
- Reid, R., Morrow, T., Kelly, B. & McCartan, P. (2002). People management in SMEs: an analysis of human resource strategies in non-family business, *Journal of Small Business and Enterprise Development*, Vol. 9 No. 3, pp. 245-59.
- Richbell, Suzanne, László Szerb & Zsuzsanna Vitai (2010). HRM in the Hungarian SME sector. *Employee Relations* Vol. 32 No. 3, pp. 262-280.

- Rothwell, W. J. (1999). *Building In-House Management & Leadership Development Programs: Their Creation, Management & Continuous Improvement*. Westport, CT, USA: Greenwood Publishing Group.
- Rowe, C. (1992). How useful was it? The problem of evaluating in-house training programmes. *Industrial and Commercial Training* 24:7, 14-18.
- Rydman, Arno (2017). *Henkilöstöjohtaminen voi puuttua pk-yrityksiltä kokonaan*. Verkko-uutiset.fi. 22.3.2017.
- Scarborough, M. N. (2012). *Effective small business management: An entrepreneurial approach* (10th ed.). Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall
- Schmidt, Tiina & Sinikka Vanhala (2010). *Henkilöstöjohtaminen Suomessa 1992-2009 - Tutkimus suurten yritysten ja julkisten organisaatioiden henkilöstökäytäntöjen omaksumisesta ja konvergoitumisesta*. Cranet –projekti, Helsingin kauppakorkeakoulun julkaisuja. Aalto-yliopiston kauppakorkeakoulu. ISBN 978-952-60-1021-2.
- Schuler, R. (1990). Repositioning the human resource function: transformation or demise? *Academy of Management Executive* 4:3, 49–59.
- Schuler, R.S. (1997). *Human Resource Management*. In Warner, M. (ed.) *Concise International Encyclopedia of Business and Management*. London: International Thomson Business Press.
- Scullion, H. & Starkey, K. (2000). In search of the changing role of the corporate human resource function in the international firm. *International Journal of Human Resource Management* 11:6, 1061–1081.

- Semkina, Soili (2015). *Tutkimus: Pk-yrityksissä on henkilöstöjohtaminen hukassa*. Kaupalehti 16.12.2015.
- Sharharin, Sulaiman. 2012. *Exploring Human Resources Practices in Small and Medium Sized Enterprises and Firm Performance*. University of Amsterdam, 3-28.
- Sheehan, C. (2005). A model for HRM strategic integration. *Personnel Review* 34:2, 192–209.
- Sheehan, Maura (2014). Human Resource Management and Performance: Evidence from small and medium-sized firms. *International Small Business Journal* 2014, Vol. 32(5) 545-570.
- Sihvonen, T. & Lehti, L. (2018). *Keinotekoiset kommentit? Astroturffaus digitaalisen vaikuttamisen keinona. Lähikuva – audiovisuaalisen kulttuurin tieteellinen julkaisu*, 31(2), 10-28. doi:<https://doi.org/10.23994/lk.75046>
- Singh, Riann, Jairzinho Rigsby & Narendra Ramgulam (2017). A Study of Small and Medium-Sized Enterprises (SMEs) in Trinidad: Formal Human Resource Management Practices and the Performance of SMEs. *Journal of Eastern Caribbean Studies* Vol. 42 , No. 2 , August 2017 pp. 53 – 80.
- Sparrow, P., Brewster, C. & Harris, H. (2004). *Globalizing Human Resource Management*. London: Routledge.
- Spencer, L. (1995). *Reengineering Human Resources*. New York: Wiley.
- Storey, John (1994). *Understanding the Small Business Sector*. University of Illinois at Urbana-Champaign's Academy for Entrepreneurial Leadership Historical Research Reference in Entrepreneurship.

Storey, D. (2004). Exploring the link among small firms, between training and firm performance: a comparison between UK and other OECD countries, *International Journal of Human Resource Management*, Vol. 15 No. 1, pp. 112-30.

Storey, D. & Westhead, P. (1997). Management training in small firms: a case of market failure?, *Human Resource Management Journal*, Vol. 7 No. 2, pp. 61-71.

Sun, Li-Yun, Aryee, Samuel & Law, Kenneth S. (2007). High Performance Human Resource Practices, Citizenship Behavior, and Organisational Performance: A Relational Perspective. *Academy of Management Journal*, 50 (3): 558577.

Suomen virallinen tilasto (SVT): CVTS, Yritysten henkilöstökoulutus [verkojulkaisu]. ISSN=1797-9471. Kurssikoulutukseen Osallistuminen 2015. Helsinki: Tilastokeskus [viitattu: 11.1.2020].  
Saantitapa: [http://www.stat.fi/til/cvts/2015/01/cvts\\_2015\\_01\\_2017-10-18\\_tie\\_001\\_fi.html](http://www.stat.fi/til/cvts/2015/01/cvts_2015_01_2017-10-18_tie_001_fi.html)

Suomen yrittäjät (2019). Yrittäjyys Suomessa.

Tilastokeskus

Traycey, J. B. & M. J. Tews (1995). Trainings effectiveness: Accounting for individual characteristics and the work environment. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly* (December), 36-42.

Tsai, C., S. Sengupta & P. Edwards (2007). When and Why is Small Beautiful? The Experience of Work in the Small Firm. *Human Relations* 60 (12), 1779-1807.

- Truss, C., Gratton, L., Hope-Hailey, V., Stiles, P. & Zaleska, J. (2002). Paying the piper: Choice and constraint in changing HR functional roles. *Human Resource Management Journal* 12:2, 39–63.
- Truss, C. (2003). Strategic HRM: enablers and constraints in the NHS. *The International Journal of Public Sector Management* 16:1, 48–60.
- Tyson, S. (1995). *Human Resource Strategy*. London: Pitman.
- Ulrich, D. (1997). *Human Resource Champions: The Next Agenda for Adding Value and Delivering Results*. Boston: Harvard Business School Press.
- Ulrich, D. & Brockbank, W. (2005). *The HR Value Proposition*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Van Dam, Karen; Shaul Oreg & Birgit Schyns (2008). Daily Work Contexts and Resistance to Organisational Change: The Role of Leader – Member Exchange, Development Climate, and Change Process Characteristics. *Applied Psychology: An International Review* 57:2, 313-334. ISSN 0269-994X.
- Van der Beek, Piritta (2019). *Miten tehdä koulutuksesta tai seminaarista vaikuttavampi?* Henry Ry: blogit, 9.7.2019. [noudettu verkosta 30.3.2020] <https://www.henry.fi/ajankohtaista/blogit/2019/07/miten-tekda-koulutuksesta-tai-seminaarista-vaikuttavampi.html>
- Verohallinto (2014). Noudettu 11.1.2020 vero.fi ([https://www.vero.fi/syventavat-vero-ohjeet/ohje-hakusivu/48458/tyonantajan\\_koulutusvahenny/](https://www.vero.fi/syventavat-vero-ohjeet/ohje-hakusivu/48458/tyonantajan_koulutusvahenny/))
- Viitala, Riitta (2014). *Henkilöstöjohtaminen: Strateginen kilpailutekijä*. Helsinki: Edita 2014.

- Viitala, Riitta, Maria Järnlström & Timo-Pekka Uotila (2014). Henkilöstöjohtamisen työ-  
kenttä. Viitala, Riitan ja Maria Järnlströmin (toim.) teoksessa Henkilöstöjohtami-  
nen uuden edessä - Henkilöstöbarometrin nostamat kehityshaasteet. Vaasan  
yliopiston julkaisuja, tutkimuksia 302, liiketaloustiede 107, johtaminen ja orga-  
nisaatiot. Vaasan yliopisto.
- Viitala, Riitta, Susanna Kultalahti & Jenni Kantola (toim.) (2016.) *Henkilöstöjohtamisen  
tila, tarpeet ja tulosvaikutukset pk-yrityksissä*. Työsuojelurahaston hankkeen nro  
114136 loppuraportti. Vaasan yliopiston julkaisuja, selvityksiä ja raportteja 211.
- Vättö, Kimmo (2019). *Resepti osaamisen kehittämisen vaikuttavuuden mittaamiseen?*  
Henry Ry: Blogit, 23.9.2019. [noudettu verkosta 30.3.2020]  
[https://www.henry.fi/ajankohtaista/blogit/2019/09/resepti-osaamisen-  
kehittamisen-vaikuttavuuden-mittaamiseen.html](https://www.henry.fi/ajankohtaista/blogit/2019/09/resepti-osaamisen-kehittamisen-vaikuttavuuden-mittaamiseen.html)
- Westhead, Paul & Storey, David (1996). "Management Training and Small Firm Perfor-  
mance: Why The Link Is Weak." *International Small Business Journal*, 14 (4): 13-  
25.
- Williamson, I. (2000). Employer legitimacy and recruitment success in small businesses,  
*Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol. 25 No. 1, pp. 27-42.
- Williamson, I. O., Cable, D. M., & Aldrich, H. E. (2002). *Smaller but not necessarily  
weaker: How small businesses can overcome barriers to recruitment*. In J. Katz,  
& T. M. Welbourne (Eds.), *Managing people in entrepreneurial organizations:  
Learning from the merger of entrepreneurship and human resource manage-  
ment* (pp. 83–106). Amsterdam: JAI Press.

- Winterton, J. & R. Winterton (1999). *Developing Managerial Competence*. London: Routledge.
- Wright, P., Gardner, T., Moynihan, L., Park, H., Gerhart, B. & Delery, J. (2001), Measurement error in research on human resources and firm performance: Additional data and suggestions for future research. *Personnel Psychology* 54, 875-901.
- Wright, P., McMahan, G., McCormick, B. & Sherman, W. (1998). Strategy, Core Competence, and HR Involvement as Determinants of HR Effectiveness and Refinery Performance. *Human Resource Management* 37:1, 17–29.
- Youndt, M. A., Snell, S. A., Dean, J. W., and Lepak, D. P. (1996). Human resource management, manufacturing strategy, and firm performance. *Academy of Management Journal*, 39, 836-65.
- Zheng, C., M. Morrison & G. O'Neill (2006). An Empirical Study of High Performance HRM Practices in Chinese SMEs. *International Journal of Human Resource Management*, 17(10), 1772-1803.
- Zheng, C., Neill, G. O', Morrison, M. (2009). Enhancing Chinese SME performance through innovative HR practices. *Personnel Review*, 38(2), 175 – 194.

## Liitteet

### Liite 1. HR-käytäntöjen taustakartoituslomake

#### HR-vastaava

1. Yrityksen nimi ja koko (hlö määrä): \_\_\_\_\_

2. Haastateltava on:

6. Kauanko on ollut nykyisen työnantajan palveluksessa?

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

7. Kauanko ollut nykyisessä tehtävässä?

<u>alle 1 vuoden</u>	<u>1-2 vuotta</u>	<u>3-5 vuotta</u>	<u>6-10 vuotta</u>	<u>10-15 vuotta</u>	<u>16-20 vuotta</u>	<u>21-30 vuotta</u>	<u>yli 30 vuotta</u>
<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?

<u>Ei lainkaan</u>	<u>1</u>	<u>2</u>	<u>3</u>	<u>4</u>	<u>5</u>	<u>Erittäin hyvin</u>	<u>En tiedä</u>
<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?

<u>Ei lainkaan</u>	<u>1</u>	<u>2</u>	<u>3</u>	<u>4</u>	<u>5</u>	<u>Erittäin hyvin</u>	<u>En tiedä</u>
<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?

<u>Ei lainkaan</u>	<u>1</u>	<u>2</u>	<u>3</u>	<u>4</u>	<u>5</u>	<u>Erittäin hyvin</u>	<u>En tiedä</u>
<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. rekrytointipalvelut Kyllä Ei En tiedä

15. koulutuspalvelut Kyllä Ei En tiedä

16. palkanlaskenta Kyllä Ei En tiedä

17. konsultointipalvelut esimerkiksi organisaatiomuutostilanteissa  Kyllä  Ei  En tiedä
18. työhyvinvointipalvelut  Kyllä  Ei  En tiedä
19. HR-päällikköpalvelut  Kyllä  Ei  En tiedä
20. Jos 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  Erittäin usein  En tiedä
27. Milloin / missä tilanteissa?
- 
- 

#### Käytetäänkö teillä seuraavia työpanoksen joustavuutta lisääviä keinoja:

28. kiireapulaisia / tuntityöntekijöitä kuormitustilanteisiin  Ei lainkaan  1  2  3  4  5  Erittäin paljon  En tiedä
29. tilapäistä työvoimaa (esim. projektityöntekijöitä)  Ei lainkaan  1  2  3  4  5  Erittäin paljon  En tiedä
30. vuokratyöntekijöitä  Ei lainkaan  1  2  3  4  5  Erittäin paljon  En tiedä
31. kesätyöntekijöitä ym. lomatuuraajia  Ei lainkaan  1  2  3  4  5  Erittäin paljon  En tiedä
32. työaikapankkia  Ei lainkaan  1  2  3  4  5  Erittäin paljon  En tiedä
33. alihankkijoita  Ei lainkaan  1  2  3  4  5  Erittäin paljon  En tiedä

34. ylitöitä Ei lainkaan 1 2 3 4 5 Erittäin paljon En tiedä
35. harjoittelijoita Ei lainkaan 1 2 3 4 5 Erittäin paljon En tiedä

### Työn organisointi

36. Onko yrityksenne henkilöstöllä kirjalliset tehtäväkuvaukset? Kyllä Ei En tiedä
37. Tarjotaanko työntekijöille mahdollisuus etätööhön? Ei lainkaan 1 2 3 4 5 Erittäin paljon En tiedä
38. Tarjotaanko työntekijöille joustomahdollisuuksia työaikoihin? Ei lainkaan 1 2 3 4 5 Erittäin paljon En tiedä
39. Voiko teillä työntekijä halutessaan saada työajan lyhennystä? Kyllä Ei En tiedä
40. Onko teillä käytössä liukuva työaika? Kyllä Ei En tiedä
41. Onko teillä käytössä varahenkilöjärjestelmä? Ei lainkaan 1 2 3 4 5 Erittäin kattava En tiedä
42. Onko teillä käytössä työkierto? Ei lainkaan 1 2 3 4 5 Erittäin kattava En tiedä

### Mitkä seuraavista työaikamuodoista teillä on käytössä?

43. osa-aikatyö Kyllä Ei En tiedä
44. vuorotyö Kyllä Ei En tiedä
45. määräaikainen työ Kyllä Ei En tiedä
46. viikonlopputyö Kyllä Ei En tiedä
47. tiivistetty työviikko Kyllä Ei En tiedä
48. osa-aikaeläke Kyllä Ei En tiedä
49. työnteko eläkkeellä, esim. sijaisuudet Kyllä Ei En tiedä

### Henkilöstön hankinta

50. Missä määrin ennakoitte henkilöstömäärän muutoksia osana vuosisuunnittelua? Ei lainkaan 1 2 3 4 5 Erittäin hyvin En tiedä
51. Tehdäänkö yrityksessänne kirjallisia työsopimuksia? Kyllä Ei En tiedä
52. Jos teette, oletteko räätälöineet työsopimuksen omia erityisiä tarpeitanne vastaaviksi? Kyllä Ei En tiedä
53. Onko rekrytointeja varten olemassa systemaattinen toimintamalli? Ei lainkaan 1 2 3 4 5 Erittäin perusteellinen En tiedä



Suorituksen johtaminen

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

Palkitseminen

72. Palkitaanko yrityksenne johtoa tuloksen perusteella (tulospalkkiot)? Kyllä Ei En tiedä
73. Palkitaanko yrityksenne esimiehiä tuloksen perusteella (tulospalkkiot)? Kyllä Ei En tiedä
74. Palkitaanko yrityksenne toimihenkilöitä tuloksen perusteella (tulospalkkiot)? Kyllä Ei En tiedä
75. Palkitaanko 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 suoriutuminen vaikuttaa palkkaan? Ei lainkaan 1 2 3 4 5 Erittäin merkittävästi En tiedä
78. Missä määrin palkitsemisen keinoissa on valinnaisuutta? Ei lainkaan 1 2 3 4 5 Erittäin paljon 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 Erittäin paljon En tiedä
81. Missä määrin yrityksenne palkat määritellään yrityksenne tilanteiden ja tarpeiden perusteella? Ei lainkaan 1 2 3 4 5 Erittäin paljon 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 En tiedä

86. Mitä ne sisältävät (lakisääteisiä laajemmat työterveyspalvelut)?

---



---

87. Missä määrin teillä järjestetään ilmapiiriä rakentavia tapahtumia?

<u>Ei lainkaan</u>	1	2	3	4	5	<u>Erittäin usein</u>	<u>En tiedä</u>
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		<input type="radio"/>

88. Mitä ne ovat?

---



---

89. Kuinka aktiivisesti teillä puututaan tulehtuneisiin työyhteisötilanteisiin?

<u>Ei lainkaan</u>	1	2	3	4	5	<u>Erittäin usein</u>	<u>En tiedä</u>
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		<input type="radio"/>

90. Missä määrin teillä omaehtoisesti tuetaan henkilöstön työkykyä kehittävää ja/tai varmistavaa toimintaa?

<u>Ei lainkaan</u>	1	2	3	4	5	<u>Erittäin paljon</u>	<u>En tiedä</u>
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		<input type="radio"/>

#### Viestintä ja osallistaminen

91. Pitävätkö esimiehet aktiivisesti palaverieita henkilöstönsä kanssa?

<u>Ei lainkaan</u>	1	2	3	4	5	<u>Erittäin paljon</u>	<u>En tiedä</u>
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		<input type="radio"/>

92. Otetaanko henkilöstöä aktiivisesti mukaan yrityksen kehittämiseen?

<u>Ei lainkaan</u>	1	2	3	4	5	<u>Erittäin paljon</u>	<u>En tiedä</u>
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		<input type="radio"/>

93. Osallistuvatko työntekijät teillä visio- ja strategiatyöhön?

<u>Ei lainkaan</u>	1	2	3	4	5	<u>Erittäin paljon</u>	<u>En tiedä</u>
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		<input type="radio"/>

94. Hyödynnetäänkö teillä henkilöstön aloitejärjestelmää?

<u>Ei lainkaan</u>	1	2	3	4	5	<u>Erittäin paljon</u>	<u>En tiedä</u>
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		<input type="radio"/>

95. Mitä sisäisen viestinnän keinoja käytätte?

---



---

#### Ura- ja seuraajasuunnittelu

106. Missä määrin teillä tehdään seuraajasuunnitelmia?

<u>Ei lainkaan</u>	1	2	3	4	5	<u>Erittäin paljon</u>	<u>En tiedä</u>
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		<input type="radio"/>

107. Missä määrin teillä laaditaan kyykkäille henkilöille sisäisiä urasuunnitelmia?

<u>Ei lainkaan</u>	1	2	3	4	5	<u>Erittäin paljon</u>	<u>En tiedä</u>
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		<input type="radio"/>

Lähtevät henkilöt

108. Missä määrin teillä selvitetään omaehtoisesti lähtevien lähdön syitä? Ei lainkaan 1 2 3 4 5 Erittäin paljon En tiedä
109. Missä määrin teillä tehdään suunnitelmallista osaamisen siirtoa lähteviltä henkilöiltä? Ei lainkaan 1 2 3 4 5 Erittäin paljon En tiedä
110. Missä määrin teillä tarjotaan työnhaku- yms. tukea irtisanotuille henkilöille? Ei lainkaan 1 2 3 4 5 Erittäin paljon 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 Erittäin hyvin En tiedä
113. Onko esimiehille varattu aikaa esimiestyölle? Ei lainkaan 1 2 3 4 5 Erittäin paljon En tiedä
114. Perehdytetäänkö esimiehiä henkilöstöasioiden hoitoon? Ei lainkaan 1 2 3 4 5 Erittäin paljon En tiedä
115. Paljonko teillä kiinnitetään huomiota esimiesvalmiuksiin esimiesten valinnassa? Ei lainkaan 1 2 3 4 5 Erittäin hyvin En tiedä
116. Koulutetaanko/valmennetaanko esimiehiä esimiestyöhön? Ei lainkaan 1 2 3 4 5 Erittäin hyvin En tiedä
117. Saavatko esimiehet systemaattisesti palautetta omasta esimiestoiminnasta? Ei lainkaan 1 2 3 4 5 Erittäin paljon En tiedä
118. Miten?
- 
- 

119. Missä määrin teillä palkitaan esimiehiä esimiestyössä onnistumisesta? Ei lainkaan 1 2 3 4 5 Erittäin usein En tiedä

120. Miten?

---



---

121. Ovatko esimiesten vastuut ja päätösvalta selkeitä kaikilla tasoilla? Ei lainkaan 1 2 3 4 5 Erittäin selkeitä En tiedä

**HRM-järjestelmät**

**122.** Mitä henkilöstöjohtamisen tietojärjestelmiä käytätte?

---

---

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

---

---

---

---

---

---

---

---