

Henkilöstöhallinnon käsikirja pk-yrityksille



Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union

SHARPEN

Sisällys

Lista kuvioista	6
Lista taulukoista	7
SHARPEN-kyselyn tulokset: Kainuun alue, kuviot ja taulukot	8
Kiitokset	9
Alkusanat	12
SHARPEN-projektin esittely	15
Metodologia	20
Kainuun alueen kuvaus	22
Luku 1: Strateginen henkilöstösuunnittelu	27
1.1 Mitä pk-yritykset ovat?	28
1.2 Strateginen henkilöstösuunnittelu	29
1.3 Strategisen henkilöstösuunnittelun hyödyt pk-yrityksille	34
1.4 Strategisen henkilöstösuunnittelun käyttökohteita	35
1.5 Käytännön työkalut	35
Tarkastuslista	36
Sanasto	36
Lähteet, lisää lukemista ja videolinkit	36
Luku 2: Rekrytointi	39
2.1 Rekrytointi pk-yrityksissä	40
2.2 Erilaisia rekrytointimenetelmiä	42
2.3 Sosiaalinen media rekrytointityökaluna	43
2.3.1 Facebook	43
2.3.2 LinkedIn	44
2.3.3 Instagram	44
2.4 Kysymyksiä pohdittavaksi	46

2.5 Lopuksi	46
Esimerkkitapaus 2.1 Suomi ja käytännön työkalu	46
Tarkistuslista	48
Sanasto	49
Lähteet , lisää lukemista ja videolinkit	49
Luku 3: Henkilöstön vaihtuvuus ja henkilöstön pysyvyyden hallinta	53
3.1 Mitä on henkilöstön vaihtuvuus?	54
3.2 Mikä aiheuttaa henkilöstön vaihtuvuutta?	57
3.3 Henkilöstön vaihtuvuuden mittaaminen	57
3.4 Vaihtuvuuden ennustaminen	58
3.5 Työntekijöiden pysyvyys	59
3.6 Pysyvyydenhallintasuunnitelman kehittäminen	59
3.7 Pysyvyystrategiat	60
3.7.1 Palkka	61
3.7.2 Työntekijöiden odotukset	61
3.7.3 Perehdyttäminen	61
3.7.4 Työelämän tasapaino (perheystävälliset käytännöt)	61
3.7.5 Sosiaalinen tuki	62
3.7.6 Koulutus- ja kehittymismahdollisuudet	62
3.7.7 Esimiestyön laatu	62
3.7.8 Työolosuhteet	62
3.7.9 Työpaikan sosiaaliset suhteet	62
3.8 Lopuksi	63
Esimerkkitapaus 3.1 Liettua ja käytännön työkalu	63
Esimerkkitapaus 3.2 Tšekki ja käytännön työkalu	65
Tarkistuslista	75
Sanasto	76
Lähteet, lisää lukemista ja videolinkit	76
Luku 4: Työntekijöiden motivoiminen ja palkkiojärjestelmän johtaminen	79

4.1 Motivoiminen ja kannustaminen	81
4.1.1 Mitä on motivaatio?	82
4.1.2 Luontainen ja ulkoapäin tuleva motivaatio	82
4.2 Palkkiojärjestelmän johtaminen	83
4.3 Palkitsemistapoja	84
4.4 Työntekijöiden motivoiminen ja palkitseminen pk-yrityksissä	84
4.5 Lopuksi	85
Esimerkkitapaus 4.1 Suomi ja käytännön työkalu	85
Tarkistuslista	88
Sanasto	89
Lähteet ja lisää lukemista	89
Luku 5: Työsuorituksen hallinta	91
5.1 Mitä työsuorituksen hallinta on?	92
5.2 Työsuorituksen hallinnan tavoitteet	94
5.3 Työsuorituksen hallinnan ohjaavat periaatteet	96
5.4 Työsuorituksen hallinnan kierto pk-yrityksissä	96
5.5 Miksi työsuorituksen hallinta on tärkeää pk-yrityksissä?	97
5.6 Kuinka hallita työsuorituksia pk-yrityksissä?	98
5.7 Lopuksi	99
Esimerkkitapaus 5.1 ja käytännön työkalu	99
Tarkistuslista	102
Sanasto	103
Lähteet, lisää lukemista ja videolinkit	103
Luku 6: Työnantajabrändi	105
6.1 Työnantajabrändi	107
6.2 Työnantajabrändin hyödyt pk-yrityksille	108
6.3 Työnantajabrändäyksen käyttökohteita	110
6.4 Lopuksi	112
Esimerkkitapaus 6.1 Suomi ja käytännön työkalu	112

Esimerkkitapaus 6.2 Saksa ja käytännön työkalu	115
Esimerkkitapaus 6.3 Saksa ja käytännön työkalu	117
Tarkistuslista	119
Sanasto	119
Lähteet, lisää lukemista ja videolinkit	119
SHARPEN-kyselyn tulokset: Kainuun alue	122
Johtopäätökset	135
Taulukko esimerkkitapauksista	138
Kirjoittajat	156

Lista: Kuviot ja taulukot

Lista kuviosta

Kuvio 0.1 Henkilöstöhallinnon käytänteet pk-yrityksissä

Kuvio 0.2 Huonon henkilöstöhallinnon seuraukset

Kuvio 0.3 Iloisten työntekijöiden vaikutus

Kuvio 0.4 Eurooppalaisten pk-yritysten avainhaasteet

Kuvio 0.5 Julkaisun vaiheet

Kuvio 0.6 Kainuun ikärakenne verrattuna Suomeen ja Euroopan unioniin

Kuvio 0.7 Kainuun taloudellinen rakenne vuonna 2012

Kuvio 1.1 Tiekartta strategiseen henkilöstösuunnitteluun

Kuvio 1.2 Strategisen henkilöstösuunnittelun malli

Kuvio 1.3 Strategisen henkilöstösuunnittelun liittyminen yrityksen muihin strategioihin

Kuvio 1.4 Tehokkaan strategisen henkilöstösuunnittelun komponentit

Kuvio 2.1 Rekrytinnin tiekartta

Kuvio 2.2 Näin rekrytoit Facebookissa

Kuvio 2.3 Perusohjeet Instagramin käyttämiseen

Kuvio 3.1 Tiekartta työntekijöiden vaihtuvuuden hallintaan

Kuvio 3.2 Henkilöstön vaihtuvuus

Kuvio 3.3 Miksi työntekijät lähtevät? – pysyvyyteen vaikuttavat tekijät

Kuvio 3.4 Tarkistuslista avaintekijöistä työntekijöiden pysyvyyssasteen nostamiseksi

Kuvio 4.1 Tiekartta työntekijöiden motivoimiseksi ja palkkiojärjestelmän johtamiseksi

Kuvio 4.2 Kuinka pk-yritykset voivat palkita työntekijöitään?

Kuvio 4.3 Motivaation vaikutus työntekijän ponnistuksiin

Kuvio 4.4 Palkkiojärjestelmän pelillistäminen

Kuvio 5.1 Työsuorituksen hallinnan määritelmä

Kuvio 5.2 Työsuorituksen hallinnan tiekartta

Kuvio 5.3 Työsuorituksen hallinnan kierto

Kuvio 6.1 Työnantajabrändäyksen tiekartta

Kuvio 6.2 Työnantajabrändäyksen prosessi

Kuvio 6.3 Työnantajabrändin sisäiset hyödyt

Kuvio 6.4 Työnantajabrändin ulkoiset hyödyt

Kuvio 6.5 Y-sukupolven houkuttelevuus pk-yrityksiin

Kuvio 6.6 Tiivistelmä kansainvälisten työntekijöiden houkuttelemisen vaiheista pk-yrityksille

Lista taulukoista

Taulukko 1.1 Euroopan unionin määritelmä pk-yrityksistä

Taulukko 4.1 Erilaiset palkitsemistavat

Taulukko 5.1 Mitä hyötyä toimivasta työsuorituksen hallinnasta on yksilöille ja johdolle?



SHARPEN-kyselyn tulokset: Kainuun alue, kuviot ja taulukot

Lista kuviosta

Kuvio 1 Henkilöstöhallinnon päätoimintojen vastualueet Kainuun alueen pk-yrityksissä (1/3)

Kuvio 2 Henkilöstöhallinnon päätoimien vastualueet Kainuun alueen pk-yrityksissä (2/3)

Kuvio 3 Henkilöstöhallinnon päätoimien vastualueet Kainuun alueen pk-yrityksissä (3/3)

Kuvio 4 Henkilöstöhallinnon toimenpiteiden merkitys Kainuun alueen pk-yrityksissä

Kuvio 5 Kainuun alueen pk-yritysten käyttämät rekrytointimenetelmät

Kuvio 6 Henkilökohtaisen työsuorituksen arvioinnin tulosten käyttökohteet Kainuun alueen pk-yrityksissä

Kuvio 7 Henkilöstöhallinnon tietojärjestelmien käyttö kainuulaisissa pk-yrityksissä

Kuvio 8 Mielipiteet yrityksen sosiaalisesta vastuusta Kainuun alueen pk-yrityksissä

Kuvio 9 Kainuun alueen pk-yritysten kohtaamien henkilöstöhallinnon haasteiden merkitys yrityksille

Lista taulukoista

Taulukko 1 Vastanneiden yritysten koko työntekijämäärien mukaan Kainuun alueella

Taulukko 2 Yrityksen tyyppi

Taulukko 3 Yhtiömuodot Kainuun alueen yrityksissä

Taulukko 4 Henkilöstöhallinnon osastot kainuulaisissa pk-yrityksissä

Taulukko 5 Työsuorituksen arviointi Kainuun alueen pk-yrityksissä

Kiitokset

Tämä käsikirja on tulos yhteistyöstä, jossa on ollut mukana akateemista henkilöstöä, kumppaneita yksityiseltä ja julkiselta sektorilta sekä yhdistyksistä ja opiskelijoita viidestä eri SHARPEN-partnerikorkeakoulusta Euroopan alueelta.

Tämän projektin tavoitteena oli tuottaa tietoa yritysten tarpeisiin. Yksi keino tavoitteen saavuttamiseksi ovat kirjassa esiteltävät esimerkkitapaukset, jotka perustuvat henkilöstöhallinnon vastuuhenkilöiden työn seuraamiseen valituissa pk-yrityksissä. Näitä pk-yrityksiä kaikilla viidellä Euroopan alueella haluamme erityisesti kiittää. Ne ovat vieraanvaraisesti tarjonneet opiskelijoillemme ja henkilökunnallemme pääsyn tietoihinsa ja antaneet käyttöömmme paitsi aikaansa, myös kokemuksensa ja ammattitaitonsa. Lisäksi haluamme osoittaa kiitoksemme upeille opiskelijoillemme, jotka kovalla työllään ja vastuuntuntoisella asenteellaan osallistuivat SHARPEN-projektiin kolmen vuoden aikana.

Projektin rahoitti Erasmus+ KA2 Strategic Partnership -ohjelma. Projektin sopimusnumero on: 2016-1-CZ01-KA203-023916.

Erityisesti haluamme kiittää seuraavia organisaatioita ja yksityisiä henkilöitä heidän tuestaan SHARPEN-projektille:

Organisaatiot ja yritykset, jotka olivat mukana mahdollistamassa tämän julkaisun:

Tšekki: Lasvit, s.r.o., Lucid, s.r.o., EWM Hightec Welding, s.r.o., Pivovar Rohozec, a.s., Praktik System, s.r.o., Crytur, s.r.o., Yritys X (haluaa pysytellä nimettömänä), Severochema, družstvo pro chemickou výrobu, Liberec, Šroubárna Turnov, a.s., Associated Weavers, s.r.o., Pekařství a cukrářství Jiří Bláha, s.r.o., Sundisk, s.r.o., Association of Small and Medium-Sized Enterprises and Crafts of the Czech Republic (AMSP CZ), Chamber of Commerce (Liberec, Jablonec nad Nisou), CzechInvest, Michal Seidl - OpenTechLab company (Jablonec nad Nisou)

Suomi: ABC Oy (HiTech Oy ja Neitti Oy), Kajaanin kaupunki, Oulun kauppakamarin Kajaanin kauppakamariosasto, Kainuun Yrittäjät Ry, Kainuun-Etu Oy, Aikuis- ja täydennyskoulutuspalvelut AIKOPA

Saksa: Chambers of Commerce: IHK Zwickau and Chemnitz, City of Zwickau, nimettömänä pysytteleviä kumppaniyrityksiä

Liettua: Klaipėda Chamber of commerce, industry and crafts, City of Klaipėda, S. Jokužio publishing and printing house, Association of Personnel Management Professionals

Iso-Britannia: Chris Newberry, Michael Crowther and Ana Chiru, Kirkwood Hospice; Helen Lovack, Distinction Doors; the Chartered Institute of Personnel and Development in

Wimbledon and the West Yorkshire branch; Magic Rock Brewing; Martin Hathaway, Mid Yorkshire Chamber of Commerce

Muu henkilökunta, opettajat ja avustaneet opiskelijat

Tšekki: tämän julkaisun kirjoittajien ja toimittajien lisäksi erityiskiitokset kuuluvat: Jaroslav Demel (senior lecturer TUL), Tereza Semerádová (graphic designer, lecturer TUL), Vendula Macháčková (TUL, GDPR manager - Liberec Hospital), Světlana Myslivcová (senior lecturer TUL), Eva Šírová (senior lecturer TUL), Zbyněk Hubínka (IT specialist TUL) ja kaikki muut kollegat, jotka ovat tukeneet SHARPEN-projektia.

Suomi: Päivi Auno (lehtori KAMK), Janus Pitkänen (tuntiopettaja, KAMK), Tuula Rajander (tuntiopettaja ja suunnittelija, KAMK, AIKOPA), Juha Puuronen (IT-asiantuntija, KAMK)

Liettua: Jūratė Martinkienė, Inga Medžiūnienė, Daiva Viningienė, Giedrė Rimkienė, Viktorija Palubinskienė, Indrė Srėbaliūtė, Henrika Ruginė, Reda Mikalauskaitė, Donata Dulkė

Saksa: Thomas Escher (student, WHZ), Sven Pommer (student, WHZ), Markus Haubold (Career Service, WHZ), Carsten Müller (student, WHZ)

Iso-Britannia: Prof. John Anchor, Prof. Chris Cowton, Peter Emsell, Dr Muhibul Haq, Dr Dinuka Herath, Julia Lattimer, Dr Viviana Meschitti, Liz Rivers, Dr Fran McGregor, Dorra Jebali, Harriet Lockwood at Huddersfield Business School; Dr Alex Kevill, Leeds University Business School; Dr Rob Wapshott, University of Sheffield Management School; Prof. Alex Psychogios, Birmingham City Business School, Dr Ria Deakin, Manchester Metropolitan University Business School and SME and student participants.

SHARPEN-opintojaksolle osallistuneet: Marie Antonia Thomsenová, Petra Čubová, Hana Kořínková, Kateřina Pinková, Adéla Fejfarová, Karolína Kapounová, Karolína Palečková, Barbora Paterová, Pavel Doubek, Gabriela Prokopová, Tereza Horáková, Mukelabai Mundia, Renáta Holcová, Barbora Homolová, Anastasiia Mazurchenko, , Doan Chi, Iikka Yli-Kuivila, Tatiana Petrova, Ngo Quang, Jasper Woertman, Yulia Emelianova, Violet Mwakoi, Marika Pöllä, Aleksandra Suslova, Aile Ha, Yasir Adnan, Marc Lewis, Jalmari Kunnari, Nikke Marjomaa, Valtteri Lamberg, Nishita Bhadwaj, Sylvia Wilson, Sina Hoffren, Minna Nuulamo, Mia Korhonen, Heli Helenius, Ahmed Al-Kawa, Ifedayo Olaleye, Anssi Heikkinen, , Viktorija Pervainyte, Migle Seputyte, Vaiva Legenzovaite, Erika Juozapaityte, Greta Ieva Mackeviciute, Gabija Šukytė, Viktoras Mišlinskas, Dovydas Šaulys, Ignas Jankevičius, Dovilė Valantinienė, Rokas Ašmonas, Kiril Kuperin, Džiugas Kučinskas, Žygimantas Brilius, Vidmantas Sipas, Gabrielė Liatukaitė, Gintarė Mataitė, Roberta Rekašiūtė, Irma Vilčiauskaitė, Jovita Stonkutė, , Lukasz Powroznik, Jeremias Jokele, Josepha Goßmann, Nicole Ritter, Katharina Schulz, Carolin Zeh, Lara Elosge, Nadja Bauer, Tatjana E. Eldag, Jessica Melzer, Kathrin Focht, Anna Wollner, Gero Jahn, Lena Hantzsche, Matthias Schwarzenberger, Joachim Nötzold, Maximilian Pallat, Andreas Pettermann, Isabel Hauptmann, Julia Lattimer, Kenicia Griffith, Bright Ogheneovo Ovbiovbio, Ruchi, Magdalena Dys, Dorra Jebali, Izabela Michalczyk, Kerry Lunn, David Foster, Luke Oldridge, Ana Chiru, Antony Edwards, Lydia Davidson, Jenny Janssen, Ellis King

Oikeudellinen ilmoitus:

Tässä julkaisussa esitetyistä näkemyksistä ovat vastuussa kirjoittajat, ja ne eivät välttämättä vastaa Euroopan unionin, ERASMUS-ohjelman kansallisten toimistojen tai projektin partnerien näkemyksiä. EU, kansalliset toimistot ja korkeakoulut eivät ole vastuussa tässä julkaisussa esitettyjen tietojen käyttämisestä.

Alkusanat

Pk-yritysten vaikutus Euroopan liiketoimintaympäristössä on ratkaiseva. Useissa Euroopan maissa pk-yrityksillä on kuitenkin pulaa ammattitaitoisesta työvoimasta. Tämän vuoksi henkilöstöhallinto on tärkeä aihe myös pk-yrityksille. Viisi eurooppalaista maata yhdistävässä SHARPEN-projektissa käsiteltiin pk-yritysten henkilöstöhallinnon avainasioita. Projekti rohkaisi yrityksiä, oppilaitoksia, opiskelijoita ja paikallisia sekä kansainvälisiä organisaatioita yhteistyöhön koulutuksessa ja käytännön työn kehittämisessä. Yksi projektin tuloksista on tämä julkaisu, joka on tarkoitettu pk-yritysten lisäksi henkilöstöhallinnosta vastaaville ja itseään alalla kehittäville henkilöille. Julkaisussa keskitytään käytäntöön: suurimmat henkilöstöhallinnon haasteet käsitellään kirjallisuuden sekä käytännön tapaustutkimusten avulla. Uusin tieto henkilöstöhallinnon haasteista ja niiden ratkaisemisesta voikin auttaa yrityksiä saavuttamaan todellista kilpailuetua.

Prof. Ing. Ivan Jáč, CSc., Chamber of Deputies Parliament of the Czech Republic. Member of Committee on Science, Education, Culture, Youth and Sport and Committee on European Affairs

Tseki



Saksa



Alueemme on hyötynyt Erasmus+ SHARPEN-projektista. Projektin nimi tulee sanoista "SMEs HRM Attraction, Retention and Performance Enhancement Network" (suom. Pk-yritysten henkilöstöhallinto; vetovoimaa, jatkuvuutta ja suorituskkyä tukeva verkosto). Erityisesti projektissa osallisina olleet pk-yritykset pääsivät kehittämään henkilöstöhallintoaan, mutta Zwickaun ammattikorkeakoulussa järjestetyissä konferensseissa ja työpajoissa muutkin paikalliset yritykset pääsivät henkilöstöhallinnon ongelmien ytimeen. Projektin toimenpiteet edistivät nykyaikaisia HR-käytäntöjä sekä digitaalista osaamista ja kasvattivat kulttuuriosaamisen mukanaan tuomaa kilpailukykyä. The Chamber of Commerce and Industry Chemnitzissä (Chemnitzin kauppakamari) uskotaan, että yritykset hyötyvät projektista tulevinakin vuosina. Projektin tulokset, eKäsikirja ja kyselyn tulokset auttavat tiedon levittämisessä akateemisesta maailmasta teollisuuden ja kaupan alan toimijoille.

Hr. Martin Witschaß, Head of Unit Location Analysis / Labor Market Policy and Deputy Managing Director Site Policy, Chamber of Commerce and Industry Chemnitz

Alkusanat

Suomi



SHARPEN-projekti oli tärkeä organisaatiollemme, koska se antoi lisäresursseja kehittämiseen. Pystyimme toteuttamaan työntekijöiden palkitsemiseen ja työnantajabrändiin liittyviä HR-projekteja, jotka muuten olisivat lykkääntyneet muiden, ensisijaisten HR-tehtävien vuoksi. Extraresurssien lisäksi olimme iloisia, kun saimme tuoreita ajatuksia nuorilta, tulevilta ammattilaisilta. Samalla nämä nuoret pääsivät tutustumaan käytännön HR-tehtäviin ja haasteisiin. Viimeisen kolmen vuoden aikana yrityksemme liikevaihto on noussut 30 % ja henkilöstön tyytyväisyys työnantajaan nousi kyselytulosten mukaan 3,67:stä 4:ään asteikolla yhdestä viiteen.

Ms H. Turunen, HR Manager, ABC Oy Finland

Iso-Britannia



Pk-yritykset työllistävät Euroopassa runsaasti työntekijöitä. Silti monet henkilöstöhallinnon osa-alueet näissä yrityksissä ovat kehittämisen tarpeessa. Yritysten johto ja esimiehet voivat kokea henkilöstöhallinnon asiat stressaavina, mikä taas vaikuttaa muuhunkin henkilöstöön. Monet olemassa olevat henkilöstöhallinnon ohjeistukset on suunnattu suurille yrityksille, joten ne eivät välttämättä sovi suoraan pk-yrityksille. Kuluneiden vuosien aikana tässä projektissa SHARPEN-tiimi on keskittynyt nimenomaan pk-yritysten henkilöstöhallinnon tehtäviin. Tässä julkaisussa projektitiimi esittää tulokset käytännöllisellä ja helposti lähestyttävällä tavalla.

Dr Robert Wapshott, Senior Lecturer in Entrepreneurship, Centre for Regional Economic and Enterprise Development, Sheffield University Management School

Alkusanat

Klaipėda on yksi Liettuan johtavimmista alueista, kun verrataan bruttokansantuotetta asukasta kohden sekä keskivertopalkkoja. Suurin osa Klaipėdan alueen BKT:stä on kuljetus-, tuotanto- ja kaupan alan ansiota. Liettualaiset yritykset (näin myös Klaipėdassa) ovat enimmäkseen pienyrityksiä, jotka työllistävät 0 - 9 työntekijää. Nämä edustavat yli 80 % kaikista maan yrityksistä. Tämän vuoksi pk-yritykset ovat erityisen tärkeitä Liettuan talouden kehittymisen kannalta. SHARPEN-projekti toteutettiin yhteistyössä liettualaisen SMK ammattikorkeakoulun (Socialiniu mokslu kolegija) sen yhteistyökumppaneiden kanssa. Projekti on vaikuttanut merkittävästi henkilöstöhallinnon kehitykseen pk-yrityksissä. Liettuassa projektin osana järjestetty kansainvälinen Työn tulevaisuus -foorumi herätti suurta mielenkiintoa Klaipėdan alueen pk-yritysten HR-asiantuntijoiden keskuudessa. Osallistujat arvostivat sekä kansainvälisiä puhujia että käytännönläheistä keskustelua henkilöstöhallinnosta. Klaipėdan kauppakamarissa uskotaankin alueen aidosti hyötyvän projektista.

*Ms. Lina Kavaliauskienė, Head of Foreign Relations Department,
Klaipėda Chamber of Commerce, Industry and Crafts.*

Liettua



SHARPEN-projektin esittely

SHARPEN on lyhenne sanoista “SMEs HRM Attraction, Retention and Performance Enhancement Network” (suom. Pk-yritysten henkilöstöhallinto; vetovoimaa, jatkuvuutta ja suorituskkyä tukeva verkosto). Tämä kolmevuotinen projekti toteutettiin Erasmus-ohjelman rahoituksella 1.9.2016 - 31.8.2019. Projekti toteutettiin viiden korkeakoulun yhteistyönä. Nämä korkeakoulut ovat Kajaanin Ammattikorkeakoulu (KAMK) Suomesta, Technical University Liberec (TUL) Tšekistä, Zwickau Westächsische-Hochschule (ZUAS) Saksasta, The University of Huddersfield (UoH) Iso-Britanniasta ja Socialiniu Mokslu Kolegija Klaipėda (SMK) Liettuasta.

Monet näiden oppilaitosten alueilla sijaitsevista pk-yrityksistä kohtaavat samankaltaisia haasteita henkilöstöhallinnossa. Tämän vuoksi projektin päätarkoituksena oli hyödyntää yhteistyökorkeakoulujen osaamista, kokemuksia sekä valmiuksia ja luoda näiden avulla henkilöstöhallintoon liittyvää oppimateriaalia. Projekti tukee myös opetussuunnitelmien mukauttamista työmarkkinoiden nykyisiin ja tuleviin vaatimuksiin yhteistyöalueilla tutkimuksen ja yritysten sekä organisaatioiden yhteistyön kautta. Mukana olleita organisaatioita ovat esimerkiksi kauppakamarit, yrittäjien yhdistykset ja paikalliset pk-yritykset. Projektin tarkoituksena on myös tukea yhteistyökorkeakoulujen työntekijöiden ja opiskelijoiden digitaalista, kulttuurillista sekä kielellistä osaamista, jotta heillä olisi paremmat mahdollisuudet toimia globalisoituneessa ja digitalisoituneessa maailmassa.

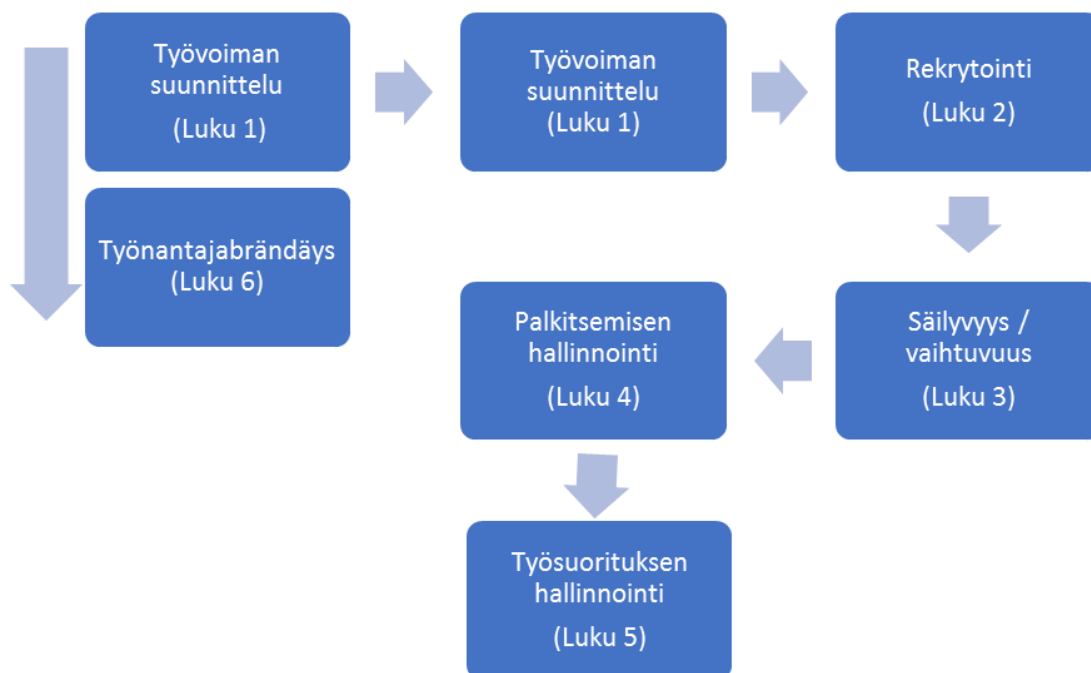


Intensiivinen kolmen vuoden yhteistyö korkeakoulujen, opiskelijoiden ja paikallisten pk-yritysten välillä johti tämän eKäsikirjan luomiseen. Viiden mukana olleen alueen tutkimustulosten lisäksi projekti pyrkii tarjoamaan ainutlaatuista, kansainvälisesti vertailukelpoista tietoa pk-yritysten henkilöstöhallinnon prosesseista. Tarkoituksena on ymmärtää yritysten toimiympäristöä paremmin ja kehittää työkaluja, joilla pk-yritykset voivat houkutella työntekijöitä. Kuviossa 1 on esitelty pk-yritysten henkilöstöhallinnon käytänteet.

Projektiryhmä toivoo, että tulokset tuovat uutta näkökulmaa ja tietoutta, joka auttaa pk-yrityksiä ympäri maailman ymmärtämään henkilöstöhallinnon haasteita. Toivomme myös, että yhteistyöyritystemme positiiviset toimet ja muutostarinat inspiroivat lukijoita.

Projektin sopimusnumero: 2016-1-CZ01-KA203-023916

Kuten kuviosta 0.1 nähdään, strateginen henkilöstösuunnittelu on kaiken lähtökohta. Selkeä henkilöstöstrategia mahdollistaa työvoimaresurssien suunnittelun ja muut tarvittavat toimenpiteet. Se on myös perusta työnantabrändin luomiselle ja yrityksen sosiaaliselle vastuulle.



Kuvio 0.1. Henkilöstöhallinnon käytänteet pk-yrityksissä (lähde: oma tulkinta.)

Kuvittelepa kaaos, joka syntyy, jos yritys rekrytoi ja kehittää työntekijöitään ilman selkeää strategiaa tai suunnitelmaa? Työntekijöitä voi olla liikaa tai liian vähän tai työntekijöiden tiedot ja taidot eivät olekaan soveltuvia yrityksen tarpeisiin. Nämä ovat vain pari esimerkkiä ongelmista, jotka kohtaavat yrityksiä, joiden henkilöstöhallinto ei ole kunnossa. Seuraukset voivat olla vakavia: työntekijöiden työmotivaatio kärsii, irtisanoutumisia tulee entistä enemmän tai yritykselle kehittyy huono työnantajabrändi (kts. kuvio 0.2).

"Voit unelmoida, luoda ja keksiä maailman parhaita ideoita, mutta tarvitset muita ihmisiä saadaksesi unelmat toteutumaan." – Walt Disney



Kuvio 0.2. Huonon henkilöstöhallinnon seuraukset (lähde: oma tulkinta.)

Yrityksen kaikkien päätösten pohjalla tulisi olla strategiset tavoitteet. Kaikilla yrityksillä, myös pienillä ja keskisuurilla, tulee olla selkeät visiot ja tavoitteet. Käytännön tavoitteet kuten myös HR-strategia tulee asettaa niin, että ne tukevat yrityksen strategisia tavoitteita. HR-strategiaa tulee myös aika ajoin tarkastella kriittisesti ja kehittää yrityksen tarpeiden mukaan.

Suurissa yrityksissä onkin yleensä selkeät HR-strategiat ja tavoitteet. Sen sijaan pk-yrityksissä HR-toiminnot eivät yleensä ole yhtä virallisia ja systemaattisia. Ongelmiin puututaan ehkä vasta, kun ne ilmaantuvat. Yrityksen koosta riippumatta henkilöstöhallinto on kuitenkin tärkeä osa yrityksen menestymistä. Usein pk-yritykset kohdistavat resurssinsa myymiseen, markkinointiin ja tuotteiden kehittämiseen; SHARPEN-tiimin mielestä onnistunut ja yrityksen strategiaa tukeva henkilöstöhallinto on kuitenkin aivan yhtä tärkeä osa menestystä. Kovassa kilpailussa erinomaiset tiimit ja henkilöstö on hyvä mahdollisuus erottua joukosta.

Henkilöstöhallinto ei ole rakettitiedettä. Olemme kaikki ihmisiä, esimiehenä voimme itse asettua työntekijän asemaan ja pohtia, miten itse haluaisimme tulla kohdelluksi, mitkä ovat tarpeeni työntekijänä, mikä motivoi minua ja millaisessa työympäristössä haluaisin työskennellä. Näiden pohdintojen pohjalta voimme kehittää asioita. Tämän käsikirjan tavoite on esitellä käytännön ideoita nimenomaan pk-yrityksiä ajatellen. Tämä on pidetty mielessä käsikirjaa kirjoitettaessa, ja kirjan asiat on testattu kumppaniyritysten kanssa viidellä eurooppalaisella alueella.

Alla on käsikirjan rakenteen tiivistelmä:

- Luku 1 korostaa pk-yritysten selkeiden tavoitteiden tärkeyttä. Ne auttavat henkilöstöhallinnossa ja työntekijöiden kehittymisessä. Luku sisältää myös kysymyksiä, joihin vastatessaan pk-yritykset voivat arvioida henkilöstöhallintonsa ja yrityksensä strategian nykyistä tilannetta.
- Luku 2 keskittyy rekrytointiin. Oikean henkilön saaminen oikeaan työtehtävään on ratkaisevaa yrityksen menestykselle. Tässä luvussa tutkitaan uusia rekrytointitapoja, kuten kustannustehokkaan sosiaalisen median käyttöä, joka auttaa nuorten työntekijöiden löytämisessä. Pk-yritysten kanssa kehitetyt käytännön vinkit löytyvät luvun lopusta.
- Luku 3 etenee työntekijöiden vaihtuvuuteen ja sitouttamiseen yritykseen. Luvussa tutkitaan tekijöitä, jotka vaikuttavat henkilöstön vaihtuvuuteen. Niihin tarjotaan vinkkejä, jotka auttavat yrityksiä säilyttämään henkilönsä.
- Luku 4 liittyy työntekijöiden motivaatioon ja sen parantamiseen tehokkaalla palkitsemisjärjestelmällä.
Työntekijät tekevät työtä rahasta, mutta heitä voi motivoida muillakin tavoilla. Tässä luvussa korostetaan ei-taloudellisten palkkioiden tärkeyttä ja tekijöitä, jotka parantavat työntekijöiden sisäistä motivaatiota. Tutkimuksen mukaan ei-taloudelliset palkkiot, kuten tunnustus, hyvin suunniteltu työtehtävä, hyvä työympäristö ja työntekijöiden rohkaiseminen vastuunottoon, ovat kestävämpiä ja tehokkaampia motivoijia kuin palkka ja edut.
- Luku 5 otetaan esille työsuorituksen hallinnointi. Tärkeä osa yrityksen menestymistä on, selkeiden, mitattavien työtavoitteiden asettaminen. Ne auttavat yksilöä parantamaan työsuoritusta ja tukevat yrityksen liiketoimintastrategiaa. Yrityksellä tulee olemaan haasteita, mikäli sillä ei ole käytössään selkeää työpanoksen ja työsuorituksen mittausta selkeisiin tavoitteisiin peilaten.
- Luku 6 korostaa työnantajabrändäyksen tärkeyttä. Houkutellakseen oikeat työnhakijat, säilyttääkseen hyvät työntekijät ja auttaakseen työntekijöitään tuntemaan olevansa tärkeitä pk-yritysten tulee miettiä brändiään. Hyvä työnantajabrändi kuvaa selkeästi yrityksen arvoja ja edesauttaa tuotteiden ja palveluiden markkinoimista. Hyvä työnantajabrändi myös antaa työnhakijoille kuvan siitä, että ”tämä on hyvä työpaikka”. Pk-yritysten tulee kehittää brändiään erottuakseen kilpailussa ja pärjätäkseen suuremmille yrityksille.

SHARPEN-tiimi toivoo, että tämä käsikirja inspiroisi ja rohkaisisi pk-yrityksiä miettimään ja kehittämään henkilöstöhallintoaan. Tässä käsikirjassa myös jaetaan kumppaniyritysten menestystarinat, joissa onnistuneesti otettiin käyttöön henkilöstöhallinnon työkalut.

Älä kiirehdi tätä käsikirjaa lukiessasi. Pohdi yrityksesi tilannetta tarkistuslistoja lukiessasi. Kirjoita muistiinpanoja ja ajatuksiasi niille varattuihin kohtiin. Lisää tietoa löydät seuraavista linkeistä:

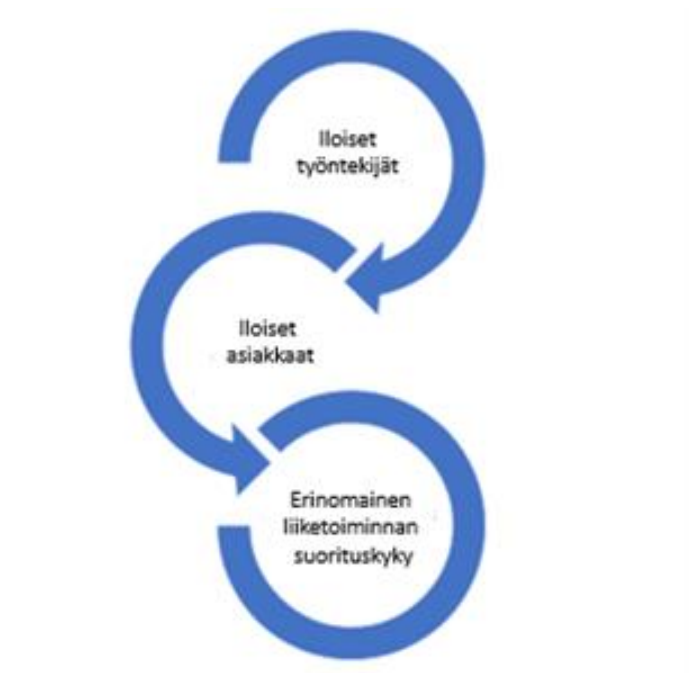
- Internetsivu: <https://sharpen.ef.tul.cz/>



- Facebook: <https://www.facebook.com/sharpenproject/>



Onnittelut ensimmäisen askeleen ottamisesta! Tutkiskele vinkkejä, joiden avulla voit nostaa henkilöstösi tehokkuutta. Kun pystyt ilahduttamaan työntekijäsi, he ilahduttavat asiakkaitasi (katso kuvio 0.3). Toimi siis heti!



Kuvio 0.3. Iloisten työntekijöiden vaikutus (lähde: oma tulkinta.)

"Asiakkaat eivät ole etusijalla. Työntekijät ovat etusijalla. Jos pidät huolta työntekijöistäsi, he pitävät huolta asiakkaista." – Richard Branson

Metodologia

Tämän julkaisun taustalla on vertailu viiden eri eurooppalaisen alueen pk-yritysten tarpeista, joita tunnistettiin jo ennen SHARPEN-projektin virallista käynnistymistä. Yhteistyön alkuvaiheessa tunnistettiin seuraavat avainhaasteet (kuvio 0.4):

1. Kohdealueet eivät ole kiinnostavia työ- ja asuinpaikkoja nuorille työntekijöille.
2. Väestö vanhenee.
3. Tekniset alat eivät kiinnosta nuoria.
4. Pk-yritysten merittävä rooli kohdealueilla.
5. Pienten kuntien väestön määrä vähenee.
6. Kohdealueen väestön koulutusrakenne vinoutunut (esim. pula osaajista).
7. Koulutus- ja tutkimusorganisaatioiden ja liike-elämän (erityisesti pk-sektorin) vähäinen yhteistyö.

Kuvio 0.4. Eurooppalaisten pk-yritysten avainhaasteet (lähde: oma tulkinta.)

Tämän kirjan tarkoituksena ei ole esitellä henkilöstöhallinnon ja työntekijöistä huolehtimisen historiaa, vaan keskittyä alan uusimpaan tietoon. Kirja ei myöskään listaa alan teorioita tai henkilöstöhallinnon tehtäviä, vaan se keskittyy erityisesti kahteen henkilöstöhallinnon tavoitteeseen eli työsuorituksen hallintaan ja HR:n sosiaalisiin tavoitteisiin. Niin SHARPEN-projektin kuin tämän kirjankin kohderyhmänä ovat pääasiassa pk-yritykset, mutta myös opettajat, tutkijat, opiskelijat, julkishallinto ja muut henkilöstöhallinnon organisaatiot.

Kirjan valmisteluun liittyi useita vaiheita (katso kuvio 0.5).



Kuvio 0.5. Julkaisun vaiheet (lähde: oma tulkinta.)



Kainuun alueen kuvaus

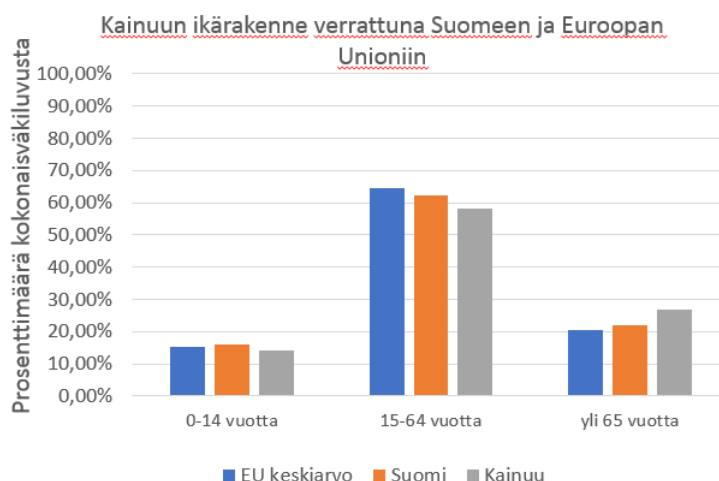
Alueen koko ja sijainti

Kainuu sijaitsee Itä-Suomessa, suurin piirtein keskellä Suomea. Maakunnalla on yhteistä rajaa Pohjois-Pohjanmaan, Pohjois-Savon ja Pohjois-Karjalan kanssa. Tämän lisäksi Kainuu jakaa myös kansallista rajaa Venäjän kanssa. (Kainuun liitto 2019.)

Maakunnan koko on vain 22 687 km², mikä on suurin piirtein verrattavissa Belgiaan. Kainuussa on 73 959 asukasta (31.12.2017). (Tilastokeskus 2018a.) Ennusteiden mukaan Kainuun väkiluku laskee tulevaisuudessa positiivisesta maahanmuutosta huolimatta (Tilastokeskus 2018b; Kalliokoski 2018). Vuonna 2036 Kainuussa odotetaan olevan noin 67 100 asukasta (Tilastokeskus 2018b).

Työvoimarakenne ja työttömyys

Kainuun väkiluku on yksi nopeimmin pieneneviä Suomessa. Ennusteiden mukaan trendi jatkuu tulevaisuudessakin. (Tilastokeskus 2013.) Tämä selittyy osin poismuutolla, joka koskee etenkin 15–24-vuotiaita. Vuonna 2018 Kainuun väestöstä 14 % oli 0–14-vuotiaita. 15–64-vuotiaita oli 58 % ja yli 65-vuotiaita 27 %. Kainuun ja koko EU:n ikäjakaumalukujen välillä on merkittävä ero. Esimerkiksi Euroopan unionissa 65-vuotiaita oli 20,4 %. (Katso kuvio 0.6). (Tilastokeskus 2019; Statista 2019.)



Kuvio 0.6. Kainuun ikärakenne verrattuna Suomeen ja Euroopan unioniin (Tilastokeskus 2018a; Tilastokeskus 2019; Statista 2019.)

Tällä hetkellä vanhempi sukupolvi on saavuttamassa eläkeiän, mikä tarkoittaa merkittävää muutosta työvoimarakenteeseen. Tarvitaan suuri määrä maahanmuuttoa, jotta muutos saadaan estettyä. (Tilastokeskus 2018b; Kalliokoski 2018.)

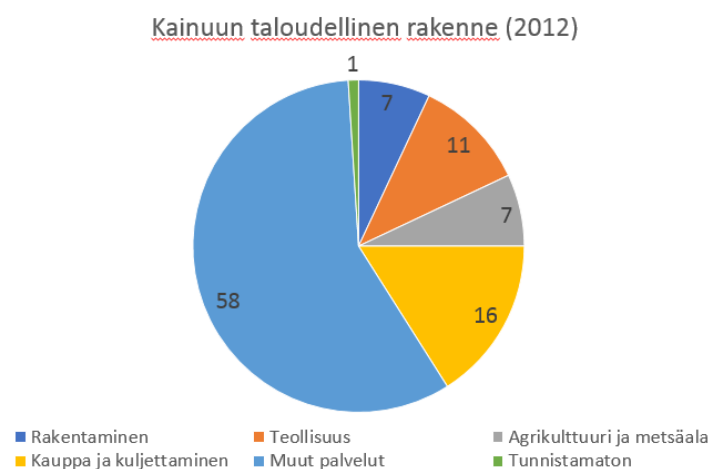
Kainuun työllisyysaste vuonna 2017 oli 65,1 %, kun taas koko Suomessa se oli 70,5 %. Ero on huomattavasti pienempi verrattuna vuosituhannen alkuun, jolloin eroa oli noin 10 prosenttiyksikköä. Työttömyysaste alkoi kasvaa 2011 ja saavutti 19 % vuonna 2014. Tämän jälkeen työttömyysaste on pienentynyt. Vuonna 2017 työttömyysaste oli 14,7 %. (Tilastokeskus 2017.)

Muuttotrendit

Vuonna 2017 Kainuun väkiluku pieneni 832 asukkaalla, joista 509 muutti Suomen sisällä. Tämän seurauksena väkiluku oli vuoden lopussa 73 971. (Kalliokoski 2018.) Vuonna 2016 Kainuun väestön määrä väheni 534 asukkaalla, mikä tarkoittaa sitä, että väestön määrän pieneneminen kiihtyy (Ponnikas 2017). Maahanmuuttajien määrä Kainuussa on kasvussa väkiluvun pienenemisestä huolimatta. Vuonna 2017 Kainuuseen tuli 152 maahanmuuttajaa. (Kalliokoski 2018.) Vaikka Kainuuseen saapuu maahanmuuttajia, väkiluku jatkaa ennusteiden mukaan pienenemistä tulevaisuudessakin. Kainuussa odotetaan olevan noin 67 000 asukasta vuoden 2036 lopussa. (Tilastokeskus 2018b.)

Kainuun teollisuuden rakenne ja pk-yritysten määrä ja rakenne

Kainuussa oli 4 109 yritystä vuonna 2016. Pk-yritykset ovat tärkeä osa Kainuun taloutta, sillä ne työllistivät yli 60 % Kainuun työikäisestä väestöstä vuonna 2016. (Kainuun liitto n.d.a.) Kainuun merkittävimpiin toimialoihin palvelualan lisäksi kuuluvat teknologia-ala, turismi, kaivosteollisuus ja biotalous (Kainuun liitto n.d.a; Kainuun liitto n.d.b). Teknologia-ala on kriittinen työllistäjä, sillä se vastaa yli 50 % Kainuun viennistä. Turismi on tärkeää Kainuun pk-yrityksille, sillä yli 80 % turisteista vierailee Vuokatissa, Paljakassa ja Ukkohallassa. Kaivosteollisuus työllistää Kainuussa suoraan ja epäsuorasti, sillä alueella on neljä kaivosta. Biotalous eri sektoreita ovat muun muassa uusiutuva energia, ruoka ja sininen biotalous, metsäperäinen biotalous sekä turismi hyvinvointipalveluiden osalta. Kainuu-ohjelman mukaan biotalous on Kainuun laajin yksityisen sektorin toimiala (katso kuvio 0.7). (Kainuun liitto n.d.a.)



Kuvio 0.7. Kainuun taloudellinen rakenne vuonna 2012 (Kainuun liitto 2015.)

Kuten kuviosta 0.7 nähdään, suurin osa Kainuun taloudellisesta rakenteesta on muita palveluja. Kauppa ja kuljettaminen sekä teollisuus olivat seuraavaksi suurimpia. Agrikulttuuri ja metsäala sekä rakentaminen molemmat vastasivat 7 % osuudesta Kainuun taloudellisesta rakenteesta. 1 % on tunnistamattomia.

Päätelmät ja tulevaisuuden näkemys Kainuusta

Kainuun väestömäärä pienentyy, nuoret muuttavat pois maakunnasta ja vanhempi väestö siirtyy eläkkeelle. Tämä aiheuttaa Kainuun työvoimarakenteessa valtavan muutoksen. Muutoksesta huolimatta työttömyysaste pienenee Kainuussa jatkuvasti. Kainuu-ohjelman mukaan on tärkeää ylläpitää jo olemassa olevien yritysten tehokkuutta ja samalla tukea uusien yritysten perustamista. Tämän lisäksi koulutukseen keskittyminen ja tehokas rekrytointiprosessi ennaltaehkäisee työikäisten asukkaiden poismuuttamista. (Kainuun liitto n.d.b.)

Lähteet

- Branson, R. (2019). Quote. Saatavilla 14.5.2019.
<https://www.goodreads.com/quotes/7356284-clients-do-not-come-first-employees-come-first-if-you>
- Kainuun liitto. (2019). *Kainuu Facts*. Saatavilla 1.8.2019.
https://www.kainuunliitto.fi/sites/default/files/kainuufacts_a5.pdf
- Kainuun liitto. (2015). Kainuu tilastoina 2015. Saatavilla 1.8.2019.
https://www.kainuunliitto.fi/sites/default/files/kainuu_taskutieto2015_sivujarjestys_kaannetty.pdf
- Kainuun liitto. (N.d.a). THE KAINUU PROGRAMME in a nutshell. Kajaani: Regional Council of Kainuu. Saatavilla 1.8.2019.
https://www.kainuunliitto.fi/sites/default/files/kainuu_programme_in_a_nutshell.pdf
- Kainuun liitto. (N.d.b). Kainuu-ohjelma. Maakuntasuunnitelma 2035. Maakuntaohjelma 2018-2021. Saatavilla 1.8.2019.
https://www.kainuunliitto.fi/sites/default/files/kainuu_ohjelma_netti.pdf
- Kalliokoski, M. (2018). Väestökatoa paikkaa vain maahanmuutto. Kainuun Sanomat, p.A4.
- Ponnikas, J. (2017). Kainuu-ohjelman seuranta- ja ennakointiraportti 2016. Saatavilla 1.8.2019. <http://kuiskintaa.fi/kainuu-ohjelman-seurantaraportti-tammikuu-2017/>
- Statista. (2019). Europäische Union: Altersstruktur in den Mitgliedsstaaten im Jahr 2018. Saatavilla 1.8.2019.
<https://de.statista.com/statistik/daten/studie/248981/umfrage/altersstruktur-in-den-eu-laendern/>
- Tilastokeskus. (2019). Kuntien väestö ja ikärakenne 31.12.2018. Saatavilla 1.8.2019.
<https://www.kuntaliitto.fi/asiantuntijapalvelut/talous/kuntien-vaesto-ja-ikarakenne>
- Tilastokeskus. (2018a). *Väestötietoja maakunnittain*. Saatavilla 1.8.2019.:
https://www.stat.fi/tup/suoluk/suoluk_vaesto.html
- Tilastokeskus. (2018b). Kainuun väestörakenne. *Kainuun Sanomat*, p.1.

- Tilastokeskus. (2017). Kuntien avainluvut. Saatavilla 1.8.2019:
<https://www.stat.fi/tup/alue/kuntienavainluvut.html#?year=2017&active1=2020MK18&active2=SSS>
- Tilastokeskus. (2013). Väestöennuste kunnittain 2012-2040. Saatavilla 1.8.2019:
https://www.stat.fi/tup/julkaisut/tiedostot/julkaisuluettelo/yvrm_vaenn_2012-2040_2013_9843_net_p2.pdf



*** MUISTIINPANOT ***

Luku 1

Strateginen henkilöstösuunnittelu



Luku 1: Strateginen henkilöstösuunnittelu

Henkilöstöjohtaminen on osa yrityksen strategista johtamista, ja se integroi yrityksen johdon ja työntekijät. Tämä asettaa henkilöstöjohtajat kaksoisrooliin: henkilöstöjohtajalla on strategisen kumppanin rooli yrityksen johdossa ja toisaalta hänen tehtävänäään on pitää työntekijöiden puolia. Työntekijät näkevät henkilöstöjohtajan usein viestintäkanavanaan yrityksen johdon suuntaan. (Ulrich 2014.)

Henkilöstöhallinto auttaa yrityksen tuottavuutta optimoimalla inhimillisen pääoman käyttöä työvoiman analysoinnin ja suunnittelun avulla. Inhimillisen pääoman optimoimiseksi on ensin määriteltävä tulevaisuudessa tarvittavat työntekijöiden tiedot ja taidot. Seuraava askel on luoda motivoiva työnantajalupaus ja tarjota työntekijöille tarkoituksellisuuden ja hyödyllisyyden tunne. Joissakin pk-yrityksissä haasteena on tunnistaa, milloin on tarpeen nimittää kokopäivätoiminen ja omistautunut henkilöstöjohtamisen ammattilainen. (Ulrich 2014.)



- Mitä ominaispiirteitä pk-yrityksillä on?
- Miksi kannattaa käyttää aikaa strategiseen henkilöstösuunnitteluun?
- Mitä strategiseen henkilöstösuunnitteluun kuuluu?
- Miten paikallinen korkeakoulu voi tukea pk-yrityksiä niiden henkilöstöhallinnossa?
- Miten pk-yritys voi ottaa huomioon yhteiskuntavastuun henkilöstösuunnittelussaan?

1.1 Mitä pk-yritykset ovat?

Yrityksiä jaotellaan koon mukaan, koska eri kokoiset yritykset suunnittelevat, organisoivat ja tekevät päätöksiä eri tavalla. Yritykset voidaan jaotella koon mukaan joko määrällisten indikaattorien perusteella (esim. työntekijöiden määrä, liikevaihdon koko) tai laadullisten määritelmien perusteella (niiden käyttäytyminen). Pk-yritysten määritelmä EU:ssa on tärkeää esimerkiksi yritysten tilastollisessa seurannassa, niiden suorituskkyvertailussa tai erilaisten tukien jakamisessa. EU:n määritelmä sisältää kolme eri osaa: työntekijöiden lukumäärä, taloudelliset perusteet ja autonomia.

EU määrittelee pk-yritykset seuraavilla perusteilla (Euroopan komissio 2019):

- Työntekijöiden määrä

- Joko liikevaihto tai taseen loppusumma
- Autonomia
- Yritys on autonominen, jos se on täysin itsenäinen, toisin sanoen sillä ei ole osakkuutta muihin yrityksiin ja muilla yrityksillä ei ole osakkuutta siihen tai sillä on vähemmän kuin 25 % pääomasta tai äänivallasta (sen mukaan kumpi on suurempi) yhdessä tai useammassa yrityksessä ja/tai ulkopuolisilla osapuolilla on enintään 25 % osuus yrityksen pääomasta tai äänimäärästä (sen mukaan kumpi on suurempi) tai se ei ole sidoksissa toiseen yritykseen luonnollisen henkilön kautta.
- Yritys voi olla myös kumppani, jos omistusosuus muiden yritysten kanssa nousee vähintään 25 %:iin, mutta enintään 50 %:iin.
- Yritys voidaan myös yhdistää, jos omistus muiden yritysten kanssa ylittää 50 % kynnyksen.

Euroopan komissio (2019) määrittelee pk-yrityksen yrityksenä, joka on autonominen, jonka työntekijöiden määrä ei ylitä 249 ja jonka liikevaihto ei ylitä 50 miljoonaa euroa tai jonka taseen loppusumma on vähemmän kuin 43 miljoonaa euroa. Jotkut maat määrittelevät pk-yritykset eri tavalla omien tarpeidensa mukaan. Pk-yritykset käsittävät 99 % kaikista yrityksistä EU:ssa ja ovat merkittäviä työnantajia. Tämänhetkinen EU:n määritelmä pk-yrityksestä on esitelty taulukossa 1.1 (Euroopan komissio 2019).

Taulukko 1.1. Euroopan unionin määritelmä pk-yrityksistä (Euroopan komissio 2019.)

Yrityskategoria	Henkilöstön määrä	Liikevaihto	Tai	Taseen loppusumma
Keskikokoinen	< 250	≤ 50 milj. €		≤ 43 milj. €
Pieni	< 50	≤ 10 milj. €		≤ 10 milj. €
Mikro	< 10	≤ 2 milj. €		≤ 2 milj. €

Henkilöstöhallinnon kannalta tärkein kriteeri on henkilöstön määrä. Monilla talousalueilla pk-yritykset ovat tärkeitä uusien työpaikkojen luoja. Liberton (2019) mukaan 80 % nopeasti kehittyvien talouksien uusista työpaikoista on pk-yrityksissä. Sama suuntaus näkyy myös kehittyneissä talouksissa.

1.2 Strateginen henkilöstösuunnittelu

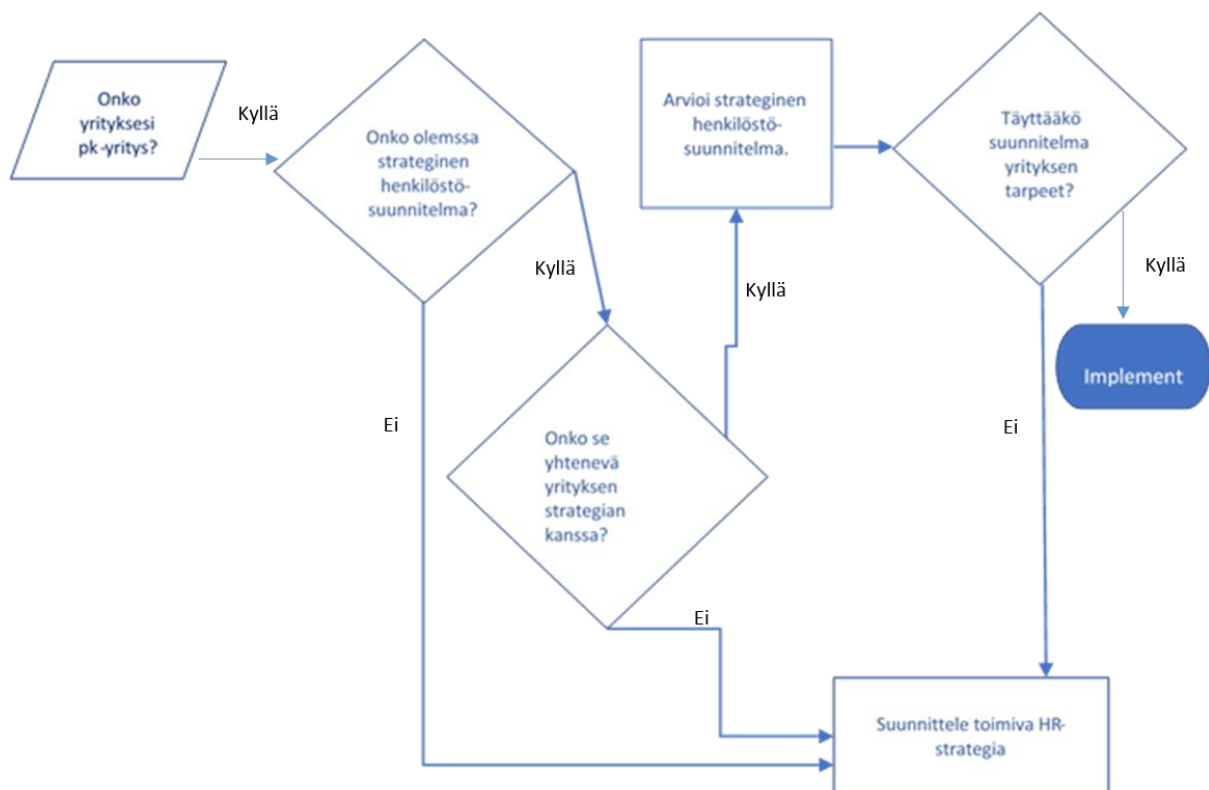
Pienten ja keskisuurten yritysten henkilöstöjohtamista luonnehditaan usein epäviralliseksi ja tapauskohtaiseksi. Pk-yritysten olisi hyvä verkostoitua eri organisaatioiden ja korkeakoulujen kanssa. Näin ne pystyvät kehittämään henkilöjohtamisen menetelmiä ja varmistamaan, että ne noudattavat työlainsäädäntöä sekä kansallisia ja kansainvälisiä määräyksiä. Henkilöstöjohtamisen ongelmiin ei välttämättä ole yhtä yleistä ratkaisua. Ongelmat vaihtelevat esimerkiksi yrityksen koon mukaan. Tämän vuoksi suurissa yrityksissä käytettäviä työkaluja ja käsitteitä tulisi muokata pk-yrityksille sopiviksi.

Strategisella henkilöstösuunnittelulla tarkoitetaan nykyisen ja tulevan työvoiman ja resurssien tarpeen suunnittelua yrityksen tavoitteet ja tarpeet huomioon ottaen. Tavoitteena on tunnistaa resurssitarpeet käyttämällä tarkkoja ja asianmukaisia analyysejä. Strateginen henkilöstösuunnittelu sisältää myös edellä mainittuun analyysitietoon pohjautuvien päätösten tekemisen sen varmistamiseksi, että oikeat taidot omaavat henkilöt ovat töissä oikeaan aikaan ja oikeassa paikassa.

Rekrytointi- ja henkilöstön valintaprosessiin tulee kiinnittää huomiota. Joskus yrityksissä toteutetaan suunnittelemattomia, niin sanottuja reagoivia rekrytointeja tai pois lähtenyt työntekijä korvataan uudella ilman, että mietitään tarvitsisiko työhön todella palkata ketään. Tämä voi johtaa tilanteeseen, jossa yrityksen henkilöstöstrategia ei enää vastaa sen ulkoista ympäristöä.

Rekrytointi sekä olemassa olevien työntekijöiden tietotaidon kehittäminen yrityksen tavoitteiden mukaisesti kuuluvat oleellisina osina strategiseen henkilöstösuunnitteluun. Strategiaan voidaan sisällyttää myös niin sanotut epätyypilliset työsuhteet, kuten vaikkapa harjoittelijoiden tai vapaaehtoisten rekrytointi tai iältään vanhempien työntekijöiden palkkaaminen. Lisäksi strategiassa suunnitellaan, miten yllättävät sairauspoissaolot ja vaikkapa kausiluontoiset ruuhkat hoidetaan. Kuviossa 1.1 on esitetty strategisen henkilöstösuunnittelun tiekartta.

Strategisen henkilöstösuunnittelun tiekartta



Kuvio 1.1. Tiekartta strategiseen henkilöstösuunnitteluun (lähde: oma tulkinta.)

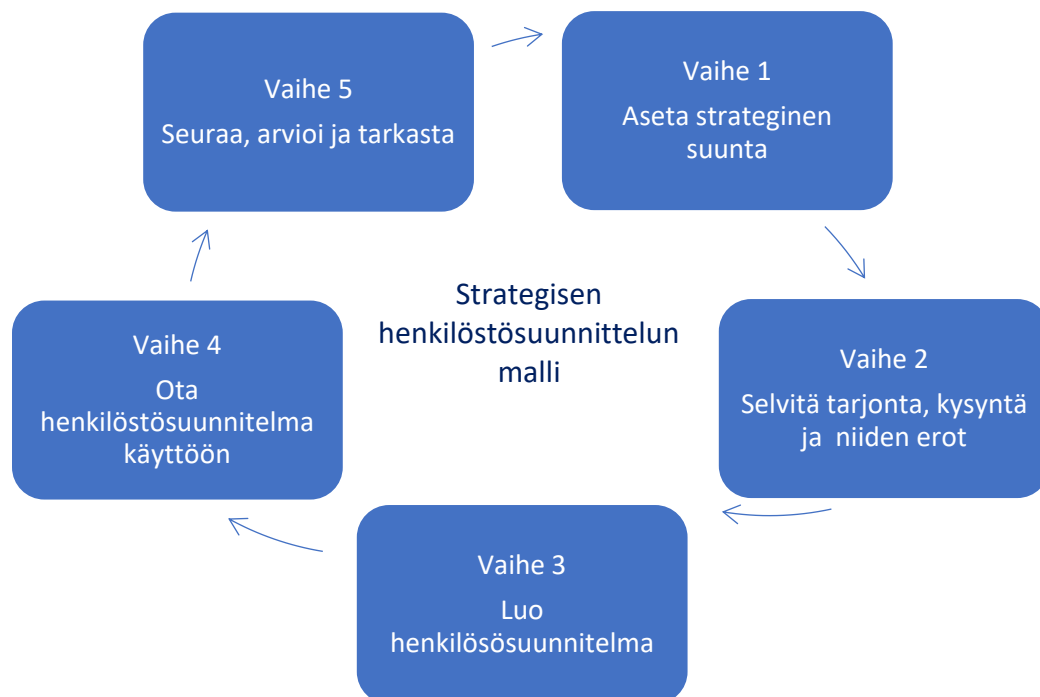
Seuraavat kysymykset ovat oleellisia, kun yritykseen laaditaan henkilöstösuunnitelmaa:

- Tarvitseeko yritys satunnaisia, osa-aikaisia ja joustavia työntekijöitä?
- Aikooko yritys kouluttaa olemassa olevia työntekijöitä, palkata taidot jo omaavia uusia työntekijöitä vai kenties ulkoistaa töitä?
- Seuraako yritys työntekijöiden sitoutuneisuutta, ja onko se valmis tekemään vastatarjouksen, mikäli kilpaileva yritys tarjoaa työntekijälle parempaa palkkaa?
- Millaista työvoimaa yritys tarvitsee tulevaisuudessa menestyäkseen?

Yrityksen henkilöstöjohtamisesta vastuussa olevien tulisi ennakoivasti keskustella nykyisen henkilöstön taitotasosta ja siitä, mitä taitoja tulevaisuudessa tarvitaan.

Henkilöstöresursointi on prosessien integroimista. Näitä prosesseja ovat rekrytoiminen sekä henkilöstön työsuorituksen, potentiaalin ja lahjakkuuden hallinta sekä henkilöiden poistuminen yrityksen palveluksesta. Jotta koko henkilöstöresursoinnin prosessi olisi tehokas, tulee henkilöstön valinta olla laadukasta. Huomiota tulee myös kiinnittää siihen, kuinka yrityksen työntekijöitä palkitaan, kehitetään sekä arvioidaan, miten heidän palkkansa muodostuu ja kuinka heidän terveyttään ja turvallisuuttaan tuetaan. Myös mahdollisia konflikteja tulee pystyä hallitsemaan.

Kuviossa 1.2 esitelty viisivaiheinen malli voi auttaa pk-yrityksiä strategisen henkilöstösuunnittelun käyttöönotossa.



Kuvio 1.2. Strategisen henkilöstösuunnittelun malli (lähde: oma tulkinta.)

Mallin tarkoituksena on auttaa yrityksiä vastaamaan seuraaviin kysymyksiin:

1. Mikä yrityksen strategia on?

Yritysstrategian ja henkilöstöstrategian tulisi olla samassa linjassa. Henkilöstöstrategia riippuu paljon siitä, keskittyykö yritys kasvuun, työvoiman vähentämiseen vai kansainvälistymiseen. Kuviossa 1.3 on esitetty se, miten henkilöstöstrategia yhdistyy yrityksen muihin strategioihin.



Kuvio 1.3. Strategisen henkilöstösuunnittelun liittyminen yrityksen muihin strategioihin (lähde: oma tulkinta.)

2. Tunteeko yritys työvoimansa?

Millainen ennuste on työvoiman tarjonnalle ja kysynnälle? Yrityksen olisi hyvä kerätä tarkkaa tietoa yrityksen sisästä ja ympäristöstä, jotta se kykenee vastaamaan seuraaviin kysymyksiin: Mitkä ovat yrityksen kriittiset työt? Millaista kaavaa palkkauksen ja muiden kulujen osuus yrityksen menoista on noudattanut? Millainen tämän hetkinen työmarkkinatilanne on?

Yrityksessä olisi hyvä kiinnittää huomiota niihin alueisiin, joilla työntekijöiden vaihtuvuus on joko huomattavan korkea tai toisaalta huomattavan matala. Onko ongelmana kenties se, että työntekijät lähtevät huonolaatuisen rekrytoinnin tai heikon esimiestyön vuoksi? Vievätkö kilpailijat henkilökuntaa? Millä tasolla henkilöstön sitoutuminen on? Kuinka yritys voisi pitää työntekijän, joka suunnittelee lähtevänsä?

Yrityksen tulisi pystyä ennakoimaan nykyinen ja tuleva työvoiman kysyntä sekä työmarkkinatilanne niin, että mahdollistetaan yrityksen kasvu ja tehokas toiminta. Yrityksen johdon ja henkilöstöhallinnon tulisi konsultoida esimiehiä, jotta pystytään tunnistamaan

henkilöstöresursseihin tai henkilöstön tietoihin ja taitoihin liittyviä puutteita tai tarvittavia muutoksia. Tässä tunnistamisessa apuna kannattaa käyttää seuraavia henkilöstötietoja: henkilöstön määrä, kyvyt, taidot, tietämys, sukupuoli, ikä, lahjakkuudet, työntekijöiden tyytyväisyys, turvallisuus ja sitoutuminen, sairauspoissaolot, aiheet lähteä sekä ulkoinen työvoimatilanne.

3. Kuinka muotoilla henkilöstösuunnitelma?

Henkilöstösuunnitelmassa yritys kuvaa sen, kenen työpanosta se aikoo kehittää, keitä työntekijöitä se kouluttaa tai sijoittaa uudelleen, kuinka työntekijöitä ohjataan ja kuinka uusia työntekijöitä palkataan yrityksen tavoitteiden mukaisesti. Suunnitelmassa otetaan kantaa myös siihen, kuinka työntekijöiden johtamista voitaisiin parantaa. Henkilöstösuunnitelman tulisi kuitenkin olla joustava ja ottaa huomioon mahdolliset muutokset yrityksessä ja sen toimintaympäristössä.

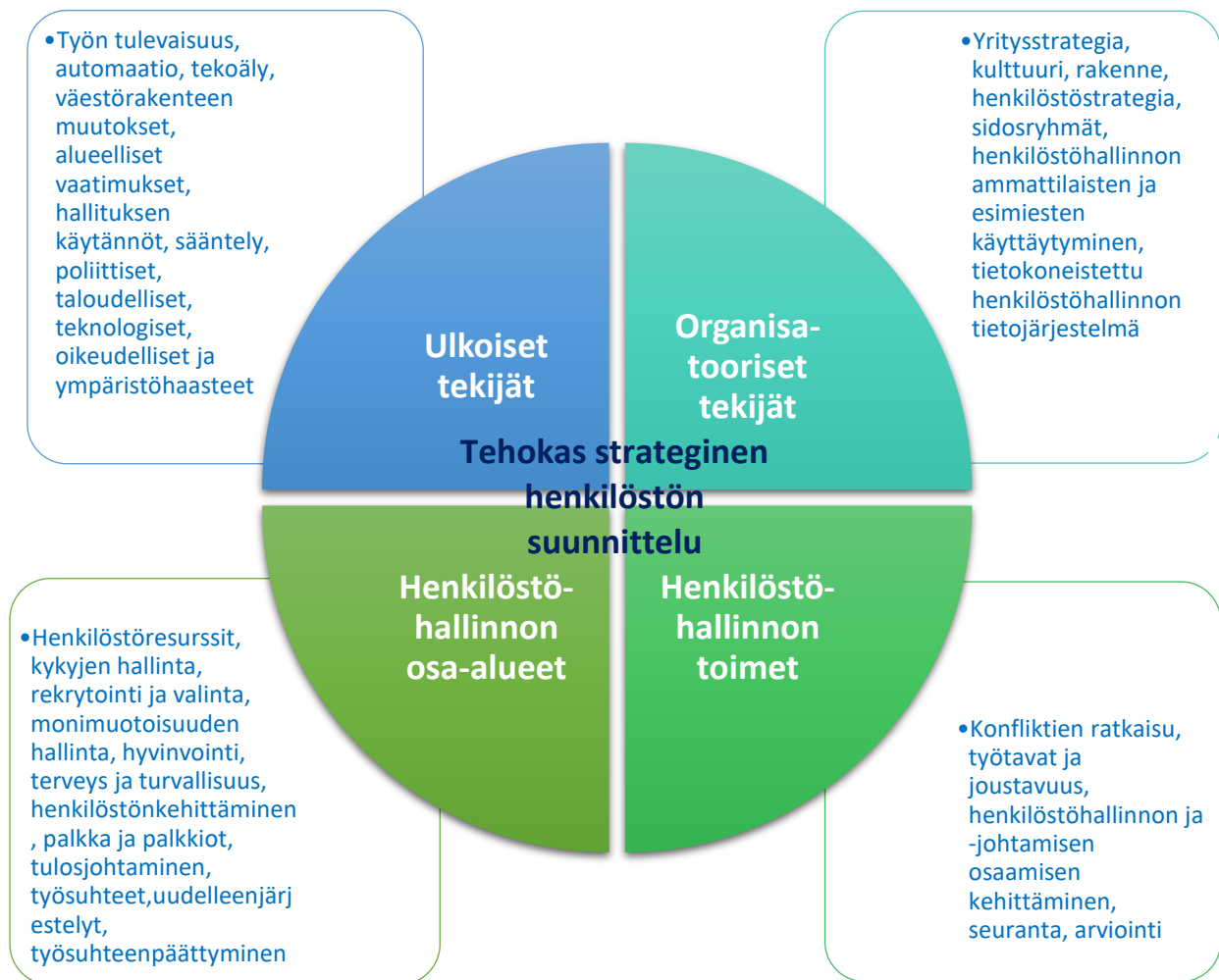
4. Kuinka henkilöstösuunnitelma otetaan käyttöön?

Ennen henkilöstösuunnitelman käyttöönottoa on hyvä ottaa huomioon oikea ajoitus ja käyttöönotosta mahdollisesti aiheutuvat kulut. Käyttöönottoon voivat vaikuttaa myös henkilökunnan, ammattijärjestöjen tai lainsäädännön asettamat esteet.

5. Kuinka henkilöstösuunnitelmaa arvioidaan?

Henkilöstösuunnitelmaa on hyvä arvioida niin, että otetaan huomioon kaikki yrityksessä kulloinkin meneillään olevat muutokset. Arvioinnissa henkilöstösuunnitelma on hyvä rinnastaa yritysstrategiaan ja miettiä, onko suunnitelma ajankohtainen ja tehokas ja sisältääkö se oleelliset asiat? Yrityksen tulee päättää, kuinka usein suunnitelmaa tarkastetaan ja kuinka se linkittyy muuhun yritystoiminnan suunnitteluun.

Kuviossa 1.4 on esitelty tehokkaan strategisen henkilöstösuunnitelman osa-alueet. Kuten kuviosta huomataan, strategiassa tulee ottaa huomioon niin yrityksen ulkoiset kuin sisäisetkin haasteet ja reunaehdot ja sen tulee kattaa kaikki henkilöstöhallinnon osa-alueet.



Kuvio 1.4. Tehokkaan strategisen henkilöstösuunnittelun komponentit (lähde: oma tulkinta.)

1.3 Strategisen henkilöstösuunnittelun hyödyt pk-yrityksille

Pk-yritysten henkilöstöhallinto toimii usein pikemminkin reaktiivisesti kuin ennaktoivasti. Strategisella henkilöstösuunnittelulla voisi olla kuitenkin paljon positiivisia vaikutuksia yritykselle, kuten esimerkiksi yrityksen kyky mukautua muutoksiin ja ulkoisiin epävarmuuksiin suunnittelun avulla. Henkilöstöstrategian puute voi johtaa siihen, että yritys on alttiimpi keskeisten lahjakkuuksien ja osaamisen menetykselle sekä kykenemätön hallitsemaan työvoimaan liittyviä epävarmuustekijöitä tai henkilöstökustannuksia.

Miten sitten korkeakouluyhteistyö voi hyödyttää yritystä sen henkilöstösuunnittelussa? Pk-yritykset voivat olla vastahakoisia palkkaamaan juuri korkeakoulusta valmistuneita (Woods & Dennis 2009). Nämä yritykset voisivat kuitenkin tarjota arvokkaita oppimiskokemuksia korkeakouluopiskelijoille ja vastavalmistuneille (Walmsley, Thomas & Jameson 2006). Yritykset hyötyvät paikallisten korkeakoulujen kanssa työskentelystä myös tiedonsiirron sekä julkisen tutkimusrahoituksen muodossa (Freeman 2000). Pk-yritysten ja korkeakoulujen tulisiakin yhdessä kehittää yritystoiminnan taitoja koulutuksissa, jotka hyödyttävät molempia osapuolia (Westhead & Matlay 2005).

1.4 Strategisen henkilöstösuunnittelun käyttökohteita

Edellä esitellystä strategisen henkilöstösuunnittelun mallista on hyötyä erityisesti pk-yrityksille, jotka ovat ottamassa suunnittelua käyttöön ensimmäistä kertaa. Strateginen henkilöstösuunnittelu sopii kaikille yrityksille, jotka haluavat kehittää henkilöstöjohtamistaan tehokkaammaksi. Henkilöstösuunnittelu auttaa yrityksiä muun muassa reagoimaan odottamattomiin muutoksiin, kuten keskeisiä taitoja omaavien työntekijöiden irtisanoutumisiin tai äkillisiin sairauspoissaoloihin.



1.5 Käytännön työkalut

Alla olevaa kysymyspatteristoa voi käyttää työvoiman analysointiin sekä henkilöstöjohtamisen suunnitteluun.

1. Mihin yritys on suuntaamassa?

- Miten yrityksen muut toimintasuunnitelmat sivuavat työvoimakysymyksiä?
- Missä yritys on nyt ja missä yritys toivoo olevansa kolmen vuoden päästä?

2. Millaisia mahdollisia poliittisia, ympäristöön liittyviä, sosiaalisia, teknologisia, lainsäädännöllisiä tai eettisiä muutoksia yrityksen toimintaympäristössä on tapahtumassa (PESTLE-analyysi)? Miten nämä mahdolliset muutokset tulevat vaikuttamaan yrityksen tarvitseman työvoiman kysyntään ja tarjontaan?

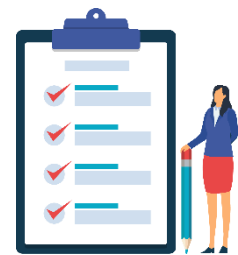
- Missä määrin yritys on valmistautunut näihin tilanteisiin?

3. Onko yrityksellä tarpeeksi tietoa henkilöstösuunnitelman tekemiseen ja toteuttamiseen?

- Kuinka yritys ottaa huomioon puutteet henkilöstön tietotaidoissa? Kehittääkö se olemassa olevan henkilöstön taitoja vai rekrytoiko se ulkoisia taitoja?
- Mitkä ovat henkilöstösuunnitelman vaikutukset budjetteihin ja muihin organisaation toiminnan osa-alueisiin?

Tarkastuslista

- ✓ Onko yrityksen henkilöstösuunnitelma linjassa yritysstrategian kanssa?
- ✓ Onko yritys valmis palkkaamaan ei-perinteisiä työntekijöitä (kuten harjoittelijat, vapaaehtoistyöntekijät, ikääntyneet)?
- ✓ Käyttääkö yritys paikallista korkeakoulua resurssina?
- ✓ Mitkä ovat yrityksen keskeiset haasteet ihmisten resursoinnissa?



Sanasto

Henkilöstön resursointi	Henkilöstön ja muiden työntekijöiden, kuten vapaaehtoisten ja harjoittelijoiden hankinta, kehittäminen, säilyttäminen ja lähteminen yrityksen palveluksesta.
Strateginen henkilöstösuunnittelu	Henkilöstön suunnittelua huomioon ottaen tuleva kysyntä ja tarjonta.
Työnantajalupaus	Työnantajalupaus käsittää työntekijän palkan, korvaukset ja edut, jotka organisaatio tarjoaa vastineeksi työntekijän taidoille, kyvyille ja kokemukselle. Työnantajalupauksessa yritys käyttää työntekijäkeskeistä lähestymistapaa, joka auttaa yritystä erottautumaan työnantajabrändinsä avulla.
Työvoima	Ryhmä ihmisiä, jotka työskentelevät joko yrityksessä, alueella tai maassa.

Lähteet

- Euroopan komissio (2019). What is an SME? Saatavilla 20.7.2019. http://ec.europa.eu/growth/smes/business-friendly-environment/smedefinition_en.
- Liberto, D. (2019). Small and mid-size enterprise (SME). Saatavilla 20.7.2019. <https://www.investopedia.com/terms/s/smallandmidsizeenterprises.asp>.
- Ulrich, D. (2014). Nová éra řízení lidských zdrojů – ze servisu partnerem: Šest kompetencí pro HR budoucnosti. Prague: Grada.

- Walmsley, A., Thomas, R. & Jameson, S. (2006). Surprise and sensemaking: Undergraduate placement experiences in SMEs. *Education and Training*, 48(5): 360–372.
- Westhead, P. & Matlay, H. (2005). Graduate employment in SMEs: A longitudinal perspective. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 12(3): 353–365.

Lisää lukemista

- Beaver, G. & Hutchings, K. (2005). Training and developing an age diverse workforce in SMEs: The need for a strategic approach. *Education+Training*, 47(8/9), 592–604. doi: 10.1108/00400910510633134.
- Dodgson, L. (2018). 9 'future-proof' careers, according to the world's largest job site. Saatavilla 26.1.2019. <https://www.independent.co.uk/news/business/future-proof-careers-what-jobs-survive-future-robots-a8179746.html>.
- Durst, S. & Wilhelm, S. (2012). Knowledge management and succession planning in SMEs. *Journal of Knowledge Management*, 16(4), 637–649. doi: 10.1108/13673271211246194.
- Greiner, L. E. (1972). Evolution and revolution as organisations grow. *Harvard Business Review*, 50(4), 37–46. Saatavilla 1.7.2019. <https://ssrn.com/abstract=1504482>.
- Harrison, R. (2009). *Learning and development* (2nd ed.). London, United Kingdom: CIPD.
- Liberto, D. (2019). Small and mid-size enterprise (SME). Saatavilla 20.7.2019. <https://www.investopedia.com/terms/s/smallandmidsizeenterprises.asp>.
- Motwani, J., Levenburg, N. M., Schwarz, T. V. & Blankson, C. (2006). Succession planning in SMEs: An empirical analysis. *International Small Business Journal*, 24(5), 471–495. doi: 10.1177/0266242606067270.
- Psychogios, A. & Prouska, R. (2019). *Managing people in small and medium enterprises in turbulent contexts*. New York, United States: Routledge.
- Rivers, E. (2019). Navigating emotion in HR work: Caring for ourselves? *Personnel Review*. doi: 10.1108/PR-07-2018-0244.
- Taylor, S. (2008). *People Resourcing* (4th ed.). London, United Kingdom: CIPD.

Videolinkit

- Dr. Julie Davies, Huddersfield UK:
<https://www.youtube.com/watch?v=RRUKMQKc9fU>



- SHARPEN Team 2019: https://edukainuu-my.sharepoint.com/:v:/g/personal/ruey_komulainen_kamk_fi/EOVoN8aMSKhNGk6fv8FzuGjIBtz_GMtZ74q9S4scbj0jyAg?e=UzNtPr



*** MUISTIINPANOT ***

Luku 2

Rekrytointi



Luku 2: Rekrytointi

Yrityksen koko voi vaikuttaa usealla tavalla sen rekrytointimahdollisuuksiin. Verrattuna isompiin kilpailijoihin pienellä yrityksellä on usein rajallinen budjetti varattuna työntekijöiden houkutteluun ja rekrytointiin. Pk-yritysten brändi ei ole välttämättä myöskään kovin hyvin tunnettu. Yksi työntekijä voi olla kuitenkin suuri tekijä pienessä työyhteisössä, joten virherekrytoinnit voivat aiheuttaa ongelmia. Tärkeä rekrytointi voi joko rakentaa tai heikentää yrityksen menestystä.

Mutta muista:

’Jokainen yritys – jopa tunnistettavimmat brändit maailmassa – aloittaa pienestä. Ei ole väliä, millaisia kasvusuunnitelmia yrityksellä on, tärkeintä menestyksen kannalta on palkata oikeita taitoja.’

(Lock & Reilly 2018.)



- Miten löydät oikeat ihmiset oikeaan aikaan?
- Miten tunnistat avoimissa työpaikoissa tarvittavat taidot ja kompetenssit?
- Miten houkuttelet lahjakkaat henkilöt hakemaan yritykseen?
- Mitä rekrytointimenetelmiä ja -kanavia yrityksesi pitäisi käyttää?
- Miten hoidat rekrytoinnin taloudellisesti ja resursseja säästäen?
- Miten hyödynnät parhaiten sosiaalisen median tehoa rekrytoinnissa?

2.1 Rekrytointi pk-yrityksissä

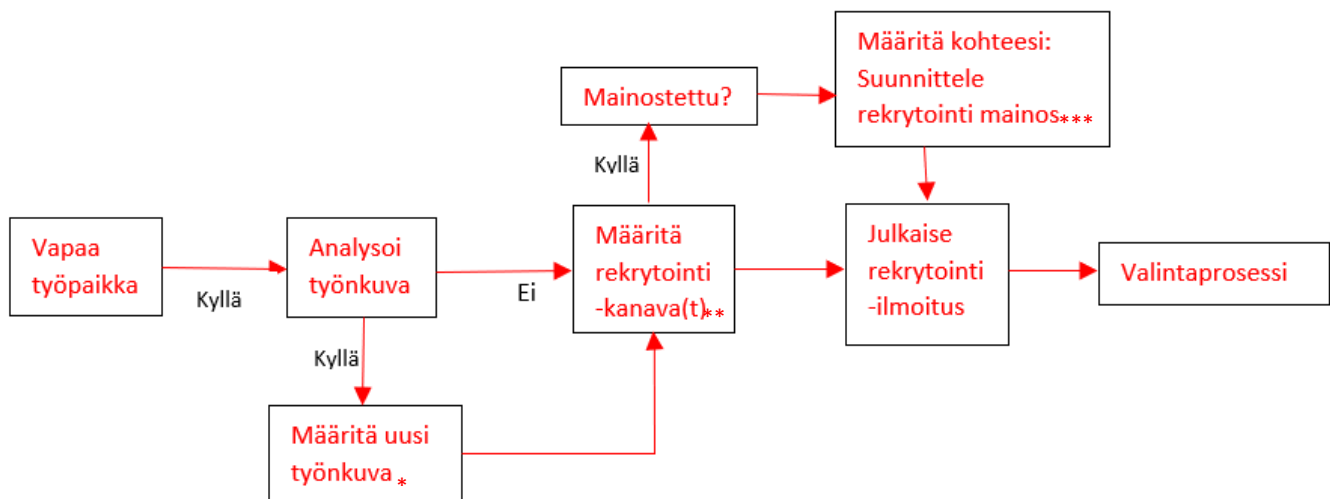
Pk-yritysten on tärkeää suunnitella henkilöstön rekrytointiprosessi tehokkaasti. Päämääränä rekrytointi- ja valintaprosessissa on saavuttaa kustannustehokkaasti oikea määrä päteviä työntekijöitä vastaamaan yrityksen henkilöstötarvetta. Osana rekrytointiprosessia yrityksessä tulee analysoida avoin tehtävä ja miettiä, tarvitseeko tehtävä uudelleensuunnittelua. Mikäli tehtävää aiotaan markkinoida, tulee arvioida tarkoituksenmukaisimmat markkinointikeinot.

Mikäli yritys aikoo rekrytoida työntekijän ulkopuolelta, tulee ensin miettiä ja määritellä oikeat kanavat potentiaalisten hakijoiden löytämiseksi. Kaikilla rekrytointimenetelmillä on etunsa ja

heikkoutensa. Onkin tärkeää harkita, mikä menetelmistä on kaikkein tehokkain auttamaan oikeiden henkilöiden löytämisessä.

Pk-yrityksissä henkilöstön rekrytointi tapahtuu usein verkostojen ja epävirallisten kontaktien kautta. Joskus yritykset myös palkkaavat omistajan sukulaisia sosiaalisen sitoumuksen vuoksi. Pienemmät organisaatiot käyttävätkin usein epävirallisia rekryointikanavia (Wapshott & Mallett 2016). Yleensä on niin, että mitä isompi yritys on kyseessä, sitä useampia ja kalliimpia metodeja se käyttää. Kuviossa 2.1 on esitelty rekrytoinnin kartta.

Rekrytoinnin tiekartta



* Työnkuvan määrittäminen: Määritä tehtävän laajuus, kelpoisuudet, taidot, minimivaatimukset, vaadittava työkokemus ja raportointivelvollisuudet.

** Rekrytointikanavien määrittely: Sanomalehdet, korkeakoulut, te-toimisto, työntekijöiden omat verkostot, sisäiset siirrot, internetin ja/tai sosiaalisen median rekrytointikanavat.

*** Rekrytoinnin mainostaminen: Analysoi mainospaikan vahvuudet ja heikkoudet. Mainos vaikuttaa työnantajamielikuvaan ja brandiin. Sen tulee olla yrityksen arvojen mukainen.

Kuvio 2.1. Rekrytoinnin tiekartta (lähde: oma tulkinta; mukaillen Armstrong & Taylor 2014; Koubek 2012.)

2.2 Erilaisia rekryointimenetelmiä

TE-PALVELUT

- **Hyödyt** – ilmainen, voit löytää työntekijän nopeasti laajasta tietokannasta.
- **Haitat** – vaikea löytää tietyn alan osaajaa.

TE-toimisto on yleinen väylä rekryoinnissa. Avoimen paikan ilmoittaminen on helppoa ja ilmaista. Se ei kuitenkaan ole tehokasta kaikkia työtehtäviä ajatellen.

HENKILÖSTÖ- PALVELU- YRITYKSET

- **Hyödyt** – tarjoaa valmiiksi valitut ehdokkaat, voi olla nopea, säästää aikaa vähentämällä hallinnollisia töitä.
- **Haitat** – kallis, voi tuoda epäsoivia ehdokkaita, toisinaan tarjoaa vain määräaikaista työntekijöitä.

Henkilöstöpalveluyritysten palvelut ovat hyödyllisiä silloin, kun etsit amattitaitoisia ja hyvinkoulutettuja työntekijöitä.

SUORAHAKU/ KONSULTIT

- **Hyödyt** – tuovat soveliaat ehdokkaat ylimmän johdon paikoille, nopeat tulokset, rekrytoi myös ulkoimailta, voi olla kustannustehokas.
- **Haitat** – erittäin kallis, vain ylimmälle johdolle, ehdokkaat kykyjenetsijän verkoston ulkopuolelta voidaan hylätä.

Jos etsit erittäin päteviä ehdokkaita, valitse suorahakupalvelu ylemmälle johdolle (headhunting). Ole valmis maksamaan siitä, että suorahaku voi auttaa sinua oikeiden henkilöiden löytämiseksi.

REKRYTOINTI INTERNETISSÄ

- **Hyödyt** – runsaasti hakijoita, edullinen tapa, saat helposti paljon tietoa hakijoista, helppo tapa viestiä, kasvattaa työnantajabrändiä.
- **Haitat** – ei henkilökohtaista kontaktia hakijoihin, voi tulla paljon epäpäteviä hakijoita, hakemusten käsittelyyn menee paljon aikaa, yrityksen pitäisi olla koko ajan läsnä urasivustoilla ja sosiaalisessa mediassa.

Tämä on hyvin käyttökelpoinen kanava, jolla tavoitetaan runsaasti hakijoita pienin kustannuksin. Internet ei ole kuitenkaan sopiva kanava, jos rekrytoinnin kohteena ovat erityisen pätevät ja erikoistuneet työntekijät. Hakijoita tulee yleensä paljon, jolloin täytyy olla valmis käsittelemään hakemuksia ja varaamaan siihen aikaa. Lisää tietoja sosiaalisen median hyödyntämisestä rekryoinnissa löytyy tämän käsikirjan esimerkkitaapauksista.

**YHTEISTYÖ
KORKEAKOULUJEN
KANSSA**

- **Hyödyt** – pääkanava vastavalmistuneille tulevaisuuden kyvyille.
- **Haitat** – aikaa vievää, voi olla kallista, valmistuneet ilman työkokemusta eivät välttämättä sovi kaikkiin tehtäviin.

Näiden lisäksi ilmoitustaulut, paikalliset tai kansalliset sanomalehdet, ammatilliset erikoislehdet tai rekrytointitapahtumat ovat vartenotettavia keinoja etsiä parhaita ehdokkaita työhön.

2.3 Sosiaalinen media rekrytointityökaluna

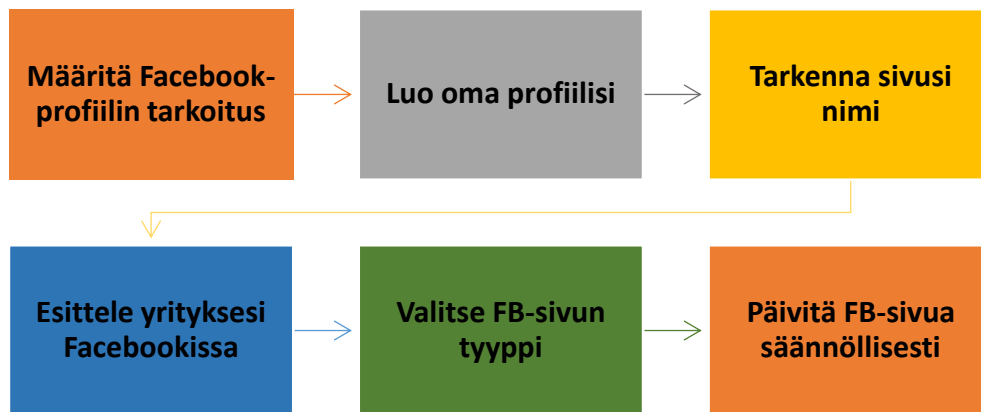
Tänä päivänä sosiaalinen media on osa jokapäiväistä elämää. Sosiaalisen median työkalut ovat tärkeitä verkostoitumisessa ja rekrytoinnissa (Horvátová, Bláha & Čopíková 2016). Käyttäjien määrä kasvaa nopeasti, myös aikuisten ja vanhempien henkilöiden keskuudessa. Sosiaalinen verkosto voi palvella organisaation sisällä kommunikointikanavana ja myös yrityksen ja asiakkaiden välillä.

Ainutlaatuisen sosiaalisesta mediasta tekee se, että sinne on mahdollisuus luoda oma profiili ja tehdä omasta sosiaalisesta verkostosta julkinen. Sosiaalisen median kautta tapahtuvissa rekrytointiprosesseissa voi tulla esiin kuitenkin myös ongelmia. Organisaation maine voi tuhoutua helposti sosiaalisessa mediassa. Myös pätevien hakijoiden määrä voi siellä vaihdella runsaasti. Jos halutaan kohdistaa rekrytointi nuoreen sukupolveen (Y- ja Z-sukupolvet), sosiaalisen median käyttäminen on toimiva tapa. Rekrytointiin sopivia sosiaalisen median kanavia ovat mm. Facebook, LinkedIn ja Instagram.

Sosiaalista mediaa voi myös käyttää saadakseen tietoa hakijoista. Rekrytoija voi käydä läpi hakijoiden profiileja Facebookissa, Twitterissä, Instagramissa tai LinkedInissä. Hakijoiden seulonta voi auttaa nopeasti hankkimaan lisätietoa, jota ei ole mainittu CV:ssä. Tietojen hakemisessa kannattaa kuitenkin huomioida se, että ei syrji ketään ja kunnioittaa hakijoiden yksityisyyttä. (Foot, Hook & Jenkins 2016.)

2.3.1 Facebook

Facebook on yksi parhaista työkaluista houkutella nuoria työntekijöitä. Maksullinen mainostila auttaa suoraan kohdeyleisön saavuttamisessa, yritys voi helposti valita, kenelle mainos näytetään. Kohdentamisen mahdollistamiseksi Facebook kerää käyttäjädataa. Kuviossa 2.2 on esitelty kaavio Facebookin hyödyntämisestä rekrytoinnissa.



Kuvio 2.2. Näin rekrytoit Facebookissa (Foot, Hook & Jenkins 2016; Prokopová 2018.)

2.3.2 LinkedIn

LinkedIn on sosiaalisen median kanava ammattilaisille. Sen käyttämistä rekrytoinnissa puoltaa, että useat ammattilaiset ovat niin sanotusti työnhaun passiivisessa tilassa. Tällä tarkoitetaan sitä, etteivät he ole aktiivisesti etsimässä töitä, mutta harkitsevat kyllä mielellään tarjottuja mahdollisuuksia. LinkedInin kautta pystyy helpommin kontaktoimaan tällaisia henkilöitä. Yrityksen LinkedIn-profiiliin tulisi olla houkutteleva ja kertoa mahdollisimman paljon yrityksen toiminnasta, jolloin ihmisten on helpompi kiinnostua yrityksestä ja harkita, olisiko juuri se sopiva mahdollisuus heille (LinkedIn 2018).

Toinen vaihtoehto on käyttää LinkedIn Jobsia. Se etsii potentiaalisia ehdokkaita automaattisesti yhteensopivuutta mittaavien algoritmien avulla ja ammatillisten yhteisöjen kautta. LinkedInin käyttämisestä rekrytoinnissa voi lukea lisää täältä: <https://business.linkedin.com/#>.

2.3.3 Instagram

Instagram on sosiaalinen verkosto kuvien jakamiseen. Pääperiaate on että ihmiset jakavat kuvia tai enintään minuutin pituisia videoita (usein käytetään erilaisia filtereitä, joilla saadaan lisättyä kiinnostavuutta). Instagramia ei ole mahdollista käyttää ilman kuvia.

Perusohjeet Instagramin käyttämiseen



Kuvio 2.3. Perusohjeet Instagramin käyttämiseen (lähde: oma tulkinta.)

Kuinka luot Instagram-profiilin?

1) Pidä käyttäjänimi yksinkertaisena

Käyttäjänimen tulisi olla mahdollisimman helppo ja helposti löydettävissä. Älä käytä symboleja tms.

2) Käytä koko nimeä

Ihmiset löytävät yrityksen koko nimen perusteella, joten älä käytä lyhenteitä.

3) Lisää yksinkertainen profiilikuva

Yleisin yritysten profiilikuva on yrityksen logo.

4) Lisää yksinkertainen esittely

Voit mainita, että kyseessä on yrityksesi aito profiili, mutta muuten anna kuvien puhua puolestaan. Ketään ei kiinnosta, että tuotteesi ovat parhaita ja halpoja, jos kuvasi ovat huonoja.

5) Luo oma uniikki hashtag

Yrityksellä on hyvä olla oma ja omaperäinen hashtag. Näin ihmiset voivat myös käyttää sitä omissa kuvissaan (esim. Nike #justdoit).

6) Linkit nettisivuille ja muiden sosiaalisten medioiden tileille

On tärkeää, että profiilissa on linkit yrityksen nettisivuille ja muille sosiaalisen median tileille, mutta varmista, että nettisivusi toimivat mobiililaitteissa.

7) SISÄLTÖ, SISÄLTÖ, SISÄLTÖ!

Profiilisi voi olla paras, mutta se on hyödytön, jos et jaa laadukasta sisältöä.

Vinkki: **käytä kiinnostavia kuvia, jaa usein ja säännöllisesti, sitouta yhteisö** (vaadi palautetta äläkä unohda vastata seuraajiesi kommentteihin).

2.4 Kysymyksiä pohdittavaksi

1. Kun rekrytoit, käytätkö systemaattisia askeleita luodessasi työpaikkailmoitusta?
2. Otatko huomioon hyödyt ja haitat markkinointityökalusta, jota käytät työpaikan mainostamisessa?
3. Annatko aina vastauksen tai annatko palautetta kaikille hakijoille, jotka ottavat sinuun yhteyttä myös sosiaalisen median kautta?

2.5 Lopuksi

Pk-yritykset voivat käyttää joko useita erilaisia tai vain yhtä valittua työkalua rekrytointeihinsa. Näitä työkaluja on kuvailtu lisää monissa henkilöstöhallinnon oppaissa. Hakijoiden tarpeisiin ja odotuksiin tulevaa työpaikkaa kohtaan vaikuttavat mm. perhetausta ja -tilanne, kulttuuri ja kokemukset. Siksi onkin tarpeen säännöllisesti miettiä ja tarkastella juuri niiden työnhakijoiden tarpeita ja toiveita, joista yrityksessä ollaan kiinnostuneita.

Maailma muuttuu tänä päivänä nopeasti. Mikä on tehokasta tänään, ei välttämättä ole sitä huomenna. Verkostot kuitenkin ovat usein kestäviä. Nykyiset sukupolvet käyttävät tiettyjä sosiaalisen median kanavia ja tulevat sukupolvet taas joitakin toisia. Yritykset, jotka eivät käytä sosiaalisia verkostoja hyväkseen, eivät pääse hyödyntämään niiden kaikkea potentiaalia.



Pysähdyspaikka: Esimerkkitapaus 2.1 Suomi

SHARPEN-ryhmä 2019: Tämä tutkimus keskittyy pk-yritysten korkeakoulusuhteisiin. Tutkimuskirjallisuuden perusteella Z-sukupolven tarpeita on verrattu aiempien sukupolvien tarpeisiin. Nämä eroavaisuudet kannattaa ottaa huomioon nuoria kykyjä rekrytoitaessa. Suositukset sisältävät pk-yrityksille käytännön keinoja nuorten työntekijöiden houuttelemiseen. Näitä keinoja ovat mm. korkeakoulujen tapahtumissa luennoiminen ja työpaikkojen mainostaminen opiskelijoille suunnatuissa sovelluksissa. Lisäksi esitellään tarkistuslista yrityksen näkyvyydestä potentiaalisten työntekijöiden keskuudessa.

Linkki tutkimukseen: <https://sharpen.ef.tul.cz/upload/CH2case7a.docx>



Käytännön työkalu esimerkkitapauksesta 2.1

Tarkistuslista yrityksen näkyvyydestä korkeakouluopiskelijoiden keskuudessa.

Vuosittain	
	Osallistu korkeakoulun uramessuille.
	Tiedota opiskelijoita uramahdollisuuksista.
	Tiedota opiskelijoita yrityksesi tarjoamista eduista.
	Lähetä yrityksestäsi vierailevia luennoitsijoita korkeakoulun tapahtumiin.
	Tiedota opiskelijoita uramahdollisuuksista
	Tiedota opiskelijoita työmahdollisuuksista ja vaadittavista pätevyyksistä.
	Maaliskuu: Ilmoita kesätyöpaikoista.
	Järjestä työpajoja kohderyhmille.
	Osallistu yhteisjulkaisuihin valituilla kanavilla.

Puolivuosittain	
	Järjestä yritysvierailuja opiskelijoille.
	Tiedota opiskelijoita uramahdollisuuksista.
	Tiedota opiskelijoita yrityksesi tarjoamista eduista.
	Lokakuu, maaliskuu: Tarjoa opiskelijoille harjoittelupaikkoja.
	Tarjoa opiskelijoille projekteja yhdessä korkeakoulun kanssa.

Tarvittaessa	
	Tarjoa opiskelijoille projekteja yhdessä korkeakoulun kanssa.
	Pidä yrityksen sosiaalinen media ja nettisivut ajan tasalla.
	Päivitä kaikki tarvittava tieto työpaikoista ja muista mahdollisuuksista yrityksen nettisivuille.
	Tarjoa työpaikkoja Tuudo-sovelluksessa tai muissa opiskelijoiden käyttämissä sovelluksissa.
	Osallistu yhteisjulkaisuihin valituilla kanavilla.

Tarkistuslista korkeakouluopiskelijoiden rekrytoimiseen	
	Ilmoita avoimista työpaikoista sosiaalisessa mediassa.
	Ilmoita avoimista työpaikoista korkeakoulujen opettajille.
	Tarjoa työpaikkoja Tuudo-sovelluksessa tai muissa opiskelijoiden käyttämissä sovelluksissa.
	Ilmoita avoimista työpaikoista verkossa esim. mol.fi, monster.fi, ovi.fi.
	Järjestä viestintäkanava hakijoiden ja työnantajan välille.
	Jaa avoimista työpaikoista kaikki tarvittava tieto.

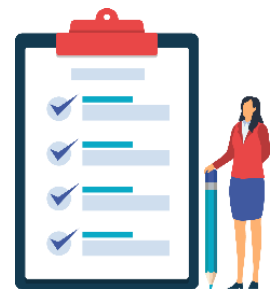
Painota erityisesti näitä asioita:

	ystävällinen, avoin ja mukava työympäristö
	tilaa luovalle ajattelulle
	uramahdollisuudet yrityksessä ja alalla
	koulutustuki ja -mahdollisuudet, jotka auttavat työntekijöitä kehittymään
	yrityksen arvot (työntekijäkeskeisyys, vihreät arvot ja ympäristöarvot).

Tarkistuslista

- ✓ Oletko määrittänyt, minkälaisia työntekijöitä etsit (työnkuvaukseen sopivat henkilöt)?
- ✓ Oletko valinnut oikean tehtävänimikkeen?
- ✓ Tiedätkö, mitä uudet työntekijäsi tai hakijat odottavat?
- ✓ Oletko päättänyt, mitkä rekrytointityökalut ovat kaikista tehokkaimmat (minne laittaa työpaikkailmoitus)?
- ✓ Sisältääkö työpaikkailmoituksesi kunnollisen informaation (työtehtävät, vaadittavat taidot, palkan, yhteystiedot jne.)?
- ✓ Jos käytät sosiaalista mediaa rekrytoinnissa, oletko luonut työnantajabrädiä tukevan profiilin esim. LinkedIniin, Facebookiin tai Instagramiin? Jos et ole, käytä esimerkkitapaustamme apunasi.

Huomaa, että vastaessasi näihin kysymyksiin kannattaa harkita eri lähestymistapaa tavoittaaksesi XYZ-sukupolvet.



Sanasto

Rekrytointikanavat	Rekrytoinnissa käytettävät kanavat sisältäen sanomalehdet, aikakauslehdet, internetin rekrytointitoiminnot, TE-toimiston, sosiaalisen median, korkeakoulusuhteet ym.
Sisäinen rekrytointi	Työpaikkojen täyttäminen jo yrityksessä työsuhteessa olevilla työntekijöillä.
Sosiaalinen media	LinkedIn, Facebook, Instagram ym.
Ulkoinen rekrytointi	Työpaikkojen täyttäminen yrityksen ulkopuolisilla henkilöillä.
Työn analysointi	Prosessi, jossa tunnistetaan kaikki tieto, jota tarvitaan työpaikkailmoituksen luomiseen.
Työnantajabrändi	Positiivisen työnantajamielikuvan luominen työntekijöiden houkuttamiseksi.
Työn kuvaus	Tarkka kuvaus työtehtävistä haettavassa paikassa (sisältää tehtävät, vastuut, työmäärän, vaatimukset ym. työhön liittyvät asiat).
Työntekijän suositus	Nykyinen työntekijäsi suosittelee yritystäsi mahdolliselle hakijalle, jonka hän tuntee.

Lähteet

- Armstrong, M. & Taylor, S. (2014). Armstrong's handbook of human resource management practice (13th ed.). London, United Kingdom: Kogan Page.
- Foot, M., Hook, C. & Jenkins, A. (2016). Introducing Human Resource Management. 7th ed. Harlow: Pearson.
- Horvátová, P., Bláha, J. & Čopíková, A. (2016). Řízení lidských zdrojů: Nové trendy. Prague: Management Press.
- Koubek, J. (2012). Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky (4th ed.). Prague, Česko: Management Press.
- LinkedIn (2018). Recruiting for Small Businesses: The Ultimate LinkedIn Guide. Saatavilla. <https://business.linkedin.com/talent-solutions/recruitment-tool-reviews#smb-hiring>.
- Lock, M. & Reilly, K. (2018). Recruiting for small businesses: The Ultimate LinkedIn Guide. Saatavilla 19.8.2019. <https://business.linkedin.com/talent-solutions/c/14/8/modernrecruitersmb>.
- Prokopová, G. (2018). Získávání pracovníků ve vybraném podniku. Bakalářská práce. Technická univerzita v Liberci.

- Wapshott, R. & Mallett O. (2016). Managing Human Resources in Small and Medium-Sized Enterprises. Abingdon and New York: Routledge.

Lisää lukemista

- Anderson, M. & Jiang. J. (2018). Teens, social media & technology 2018. Saatavilla 16.8.2018. <http://www.pewinternet.org/2018/05/31/teens-social-media-technology-2018/>.
- Facebook. (2019). Facebook business centrum nápovědy pro reklamy. Saatavilla 14.8.2018. <https://www.facebook.com/business/help>.
- Geck, C. (2006). The generation Z connection: Teaching information literacy to the newest net generation. Teacher Librarian, 33(3), 19-23. Saatavilla 17.8.2018. <http://connection.ebscohost.com/c/articles/19832337/generation-z-connection-teaching-information-literacy-newest-net-generation>.
- Joos, J. G. (2008). Social media: New frontiers in hiring and recruiting. Employment Relations Today, 35(1), 51-59. doi: 10.1002/ert.20188.
- Sivertzen, A. M., Nilsen, E. R. & Olafsen, A. H. (2013). Employer branding: Employer attractiveness and the use of social media. Journal of Product & Brand Management, 22(7), 473-483. doi: 10.1108/JPBM-09-2013-0393.



Videolinkit

Tšekki

- SHARPEN Case 2017 (Prokopova) Lisätietoja rekrytoinnista saat osoitteesta: <https://www.powtoon.com/online-presentation/g7LI2FOGrkS/?mode=movie#/>



Saksa

- SHARPEN Case 2019: Vastuullisen rekrytoinnin työkalun käyttö: https://www.youtube.com/watch?v=Ec4Qand_Xq0&t=59s



Suomi

- SHARPEN Cases 2019: Nuorten kykyjen rekrytointi korkeakoulusuhteiden avulla:
- 1. SHARPEN team 1: <https://youtu.be/b2x48EpWF34>
 2. SHARPEN team 2: <https://youtu.be/b6-eRhC9ALA>



*** MUISTIINPANOT ***

Luku 3

Henkilöstön vaihtuvuus ja henkilöstön pysyvyyden hallinta



Luku 3: Henkilöstön vaihtuvuus ja henkilöstön pysyvyyden hallinta

KUINKA SAADA TYÖNTEKIJÄT PYSYMÄÄN YRITYKSESSÄ?

Godalle oli erittäin vaikea päivä, kun hän sai kaksi eroanomusta. Surullisinta on, että tämä on neljäs kerta kahden kuukauden aikana, kun työntekijöitä on eronnut.

Yritys on pieni vapaa-aika- ja urheilukeskus. Yrityksen tavoitteena on tarjota asiakkaille laadukkaita erityispalveluita urheiluun ja terveyteen. Sen tavoitteena on olla paras yritys aktiivisen vapaa-ajan palveluille Klaipeðassa.

Tällä hetkellä yritys keskittyy kuitenkin enemmän uusien työntekijöiden etsimiseen ja kouluttamiseen kuin omien tavoitteidensa saavuttamiseen. Yritys tarvitsee asiantuntijoita, jotka tuntevat yrityksen tarjoamien palveluiden erityispiirteet, joten työntekijän eroaminen on yritykselle kallista ajallisesti, rahallisesti sekä taidollisesti. Tiheä työntekijöiden vaihtuvuus lannistaa työntekijöitä ja vähentää tuottavuutta.

Yritys ei ole koskaan aikaisemmin kokenut näin suurta työntekijöiden vaihtuvuutta.

Kuinka pk-yritykset voivat vastata tähän haasteeseen?

Lähde: SHARPEN-tutkimus, 2018



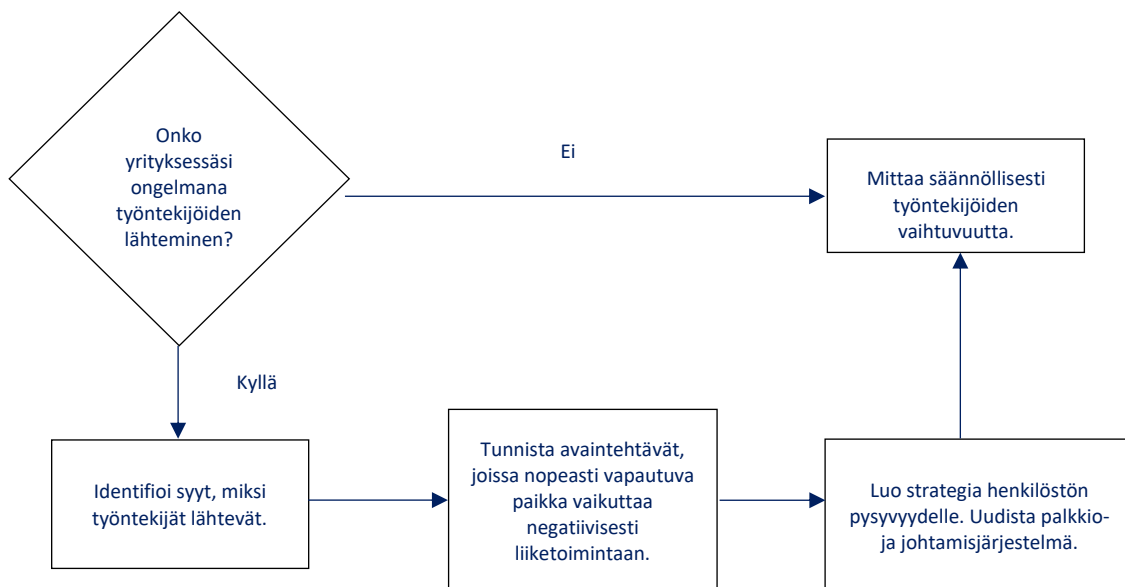
- Onko organisaatiossasi henkilöstön vaihtuvuuden ongelma?
- Mitkä ovat suurimpia syitä henkilöstön irtisanoutumisille?
- Miten voit vähentää henkilöstön vaihtuvuutta tai lisätä sen pysyvyyttä?

3.1 Mitä on henkilöstön vaihtuvuus?

Henkilöstön vaihtuvuus on yksi henkilöstöhallinnon peruskäsitteistä, ovathan työntekijät organisaation tärkein voimavara (Furssu 2015). Avainhenkilön menettämisellä voi olla erittäin suuri vaikutus organisaatioon. On sanottu, että ei ole olemassa koko elämän kestäväää työtä ja toisaalta työntekijät, jotka yritys eniten haluaa pitää itsellään, ovat usein valmiimpia lähtemään paremman työtarjouksen perään (Armstrong 2017).

Organisaatioiden haasteena onkin se, kuinka saada henkilöstö, eli yrityksen tärkein rakennuspalikka, pysymään yrityksessä ja näin kasvattamaan sen kilpailukykyä. Henkilöstön vaihtuvuus korreloi nimittäin suoraan tuottavuuden ja tavoitteiden saavuttamisen kanssa (Fursso 2015). Kuviossa 3.1 on esitetty tiekartta siitä, miten hallita työntekijöiden vaihtuvuutta.

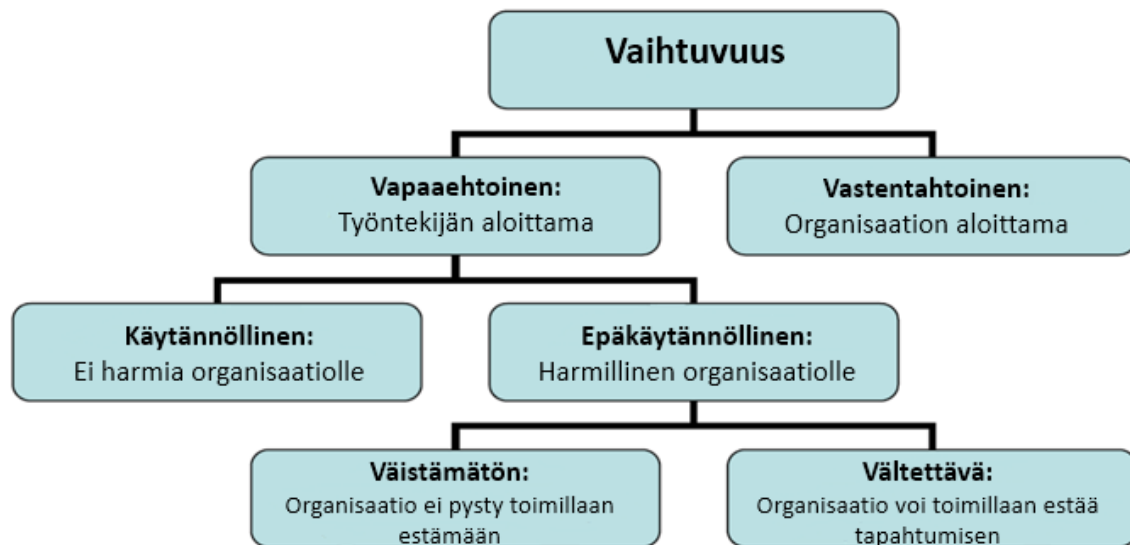
Työntekijöiden vaihtuvuuden hallinnan tiekartta



Kuvio 3.1. Tiekartta työntekijöiden vaihtuvuuden hallintaan (lähde: oma tulkinta.)

Henkilöstön vaihtuvuuden käsitteelle on useita määritelmiä, mutta yksinkertaistettuna se voidaan määritellä niiden työntekijöiden prosentuaalisena määränä, jotka lähtevät yrityksestä tietyssä ajanjaksona ja korvataan uusilla työntekijöillä (Armstrong 2017). Vaihtoehtoisesti (Abassi & Hollman 2000) se voidaan määritellä työntekijöiden kiertona työmarkkinoilla, töiden, yritysten ja ammattien välillä sekä työttömyyden ja työllistymisen välillä.

Ihmiset lähtevät organisaatioista useista syistä, ja henkilöstön vaihtuvuutta voi ilmetä jokaisessa yrityksessä. Henkilöstön vaihtuvuus organisaatiossa voi olla vapaaehtoista tai vastentahtoista. Tutkimusten mukaan jälkimmäinen on yleensä organisaatiolle paras vaihtoehto, mutta vapaaehtoinen vaihtuvuus sen sijaa voi olla vahingollista (Loquécio ym. 2005).



Kuvio 3.2. Henkilöstön vaihtuvuus (Allen ym. 2010.)

Kuten kuvio 3.2 osoittaa, vaihtuvuus voidaan jaotella vapaaehtoiseen ja vastentahtoiseen. Vapaaehtoisen vaihtuvuuden aloittaa työntekijä: hän esimerkiksi irtisanoutuu ottaakseen toisen työn. Vastentahtoisesta vaihtuvuudesta aloittaa organisaatio: yritys esimerkiksi irtisanoa työntekijän organisaation muuttumisen vuoksi. Epäkäytännöllinen vaihtuvuus on harmillista organisaatiolle ja se voi esiintyä usealla tavalla, kuten ahkerien tai harvinaisten taitojen omaavien työntekijöiden lähtemisenä, naisten tai vähemmistöjen edustajien lähtemisen seurauksena kaventuneena diversiteettinä ja suurten lähtömäärien aiheuttamina korkeina kuluina. Vastakohtaisesti käytännöllinen vaihtuvuus ei vahingoita organisaatiota. Esimerkkejä tämänkaltaisesta vaihtuvuudesta ovat sellaisten heikosti suoriutuvien työntekijöiden lähteminen, jotka ovat helposti korvattavissa. Osaa vapaaehtoisesta vaihtuvuudesta pidetään vältettävänä ja osaa väistämättömänä. Esimerkiksi työntekijän tyytymättömyys työhön on organisaation hallittavissa, mutta työntekijän päätökseen lähteä terveysongelmien vuoksi ei voida vaikuttaa merkittävästi. (Allen ym. 2010.)

3.2 Mikä aiheuttaa henkilöstön vaihtuvuutta?

Sille, miksi ihmiset lähtevät organisaatioista, voidaan esittää kaksi eri mallia. Allen (2010) kutsuu näitä organisatorisen tasapainon teoriaksi ja laajentuvaksi malliksi.

Ensimmäisen mallin mukaan monet työntekijät, jotka lähtevät, vertaavat nykyistä työtään omiin mahdollisuuksiinsa. Sen pohjalta he tekevät suunnitelmia ja mahdollisesti aloittavat työnhaun. Jos työntekijä kokee saavansa työltä enemmän kuin hän sille antaa, hän todennäköisemmin jää yritykseen. Lähtemiseen vaikuttaa myös työntekijän halu ja se, miten helppoa hänelle on lähteä organisaatiosta.

Laajentuvan mallin mukaan työntekijän päätökseen jättää nykyinen työnsä on olemassa neljä erilaista polkua: tyytymättömyys, paremmat vaihtoehdot, suunnitelman seuraaminen ja lähteminen ilman suunnitelmaa. Tyytymättömyyden koetaan olevan tavallisin syy henkilöstön vaihtuvuuteen. Tyytymättömyyteen voi johtaa esimerkiksi heikko sitoutuminen organisaatioon, huonot välit esimiehen kanssa, roolien epäselvyys, huono yhteishenki työpaikalla tai päätöksentekoon osallistumattomuus. Paremmat vaihtoehdot taas tarkoittavat sitä, että työntekijä vaihtaa houkuttelevampaan työhön riippumatta siitä, onko hän tyytyväinen senhetkiseen tehtäväänsä. Suunnitelman seuraaminen viittaa työntekijään, joka lähtee ennaltsuunnitellun tapahtuman seurauksena, esimerkiksi raskauden vuoksi. Ilman suunnitelmaa toimiminen on vaihtuvuutta, joka johtuu impulsiivisesta reaktiosta tai toiminnasta. Usein se on työntekijän vastaus negatiiviseen shokkiin, kuten esimerkiksi tilanteessa, jossa haviteltu ylennys annettiin kollegalle.

”On sanottu että työntekijät eivät jätä yrityksiä, he jättävät ihmiset.” – Dale Carnegie

3.3 Henkilöstön vaihtuvuuden mittaaminen

Henkilöstön vaihtuvuutta mitataan työvoiman vaihtuvuuden indeksillä. Joskus termiin viitataan ”työvoiman tuhlauksen indeksinä”. Perinteinen indeksi lasketaan yleensä vuosittain, ja se mahdollistaa tulevaisuuden tappioiden laskemisen, mikä auttaa suunnittelemisessa ja vaihtuvuuden syiden selvittämisessä. (Armstrong 2017.) Organisaation tulevaisuuden suunnittelun kannalta on tärkeää mitata työvoiman vaihtuvuutta ja selvittää syyt ihmisten lähtemiseen. Työvoiman vaihtuvuuden mittaamiseen on useita menetelmiä. Yksi näistä on alla esitelty työvoiman vaihtuvuuden indeksi. Se on perinteinen laskukaava, jossa lähtijöiden määrä tietyllä ajanjaksolla jaetaan työntekijöiden määrän keskiarvolla samalla ajanjaksolla. Tämä tulos kerrotaan sadalla. Tuloksena saadaan lähtövaihtuvuus prosentteina.

$$\frac{\text{Lähtijöiden määrä tietyllä aikana} \\ \text{(yleensä yksi vuosi)}}{\text{Työntekijämäärän keskiarvo samana} \\ \text{ajanjaksona}} \times 100$$

Toinen tärkeä suunnittelun apuväline on selviytymisasteen laskeminen. Selviytymisaste mittaa niiden työntekijöiden määrää, jotka tietyn ajan jälkeen ovat yhä organisaation palveluksessa. Esimerkiksi, jos organisaatiossa on kymmenen harjoittelijaa ja vuoden jälkeen heitä on enää viisi, selviytymisaste on 50 %. Selviytymisaste on myös käytännöllinen rekrytoinnin tehokkuuden mittaamisessa.

Henkilöstön vaihtuvuus on yhteydessä taloudelliseen tilanteeseen. Kun talous voi hyvin, työvoiman vaihtuvuus lisääntyy, koska silloin on enemmän mahdollisuuksia vaihtaa työpaikkaa. Taantuman aikana työvoiman vaihtuvuus vähenee, koska avoimia työtehtäviä on vähemmän.

Vaihtuvuusaste voi olla erilainen eri toimialoilla. Jälleenmyynti ja ravitsemispalvelut ovat suurimman vaihtuvuusasteen aloja (vaihtuvuus yli 40 % viime vuosina). Julkisten palveluiden vaihtuvuusaste taas on yksi alhaisimmista (noin 10–11 %).

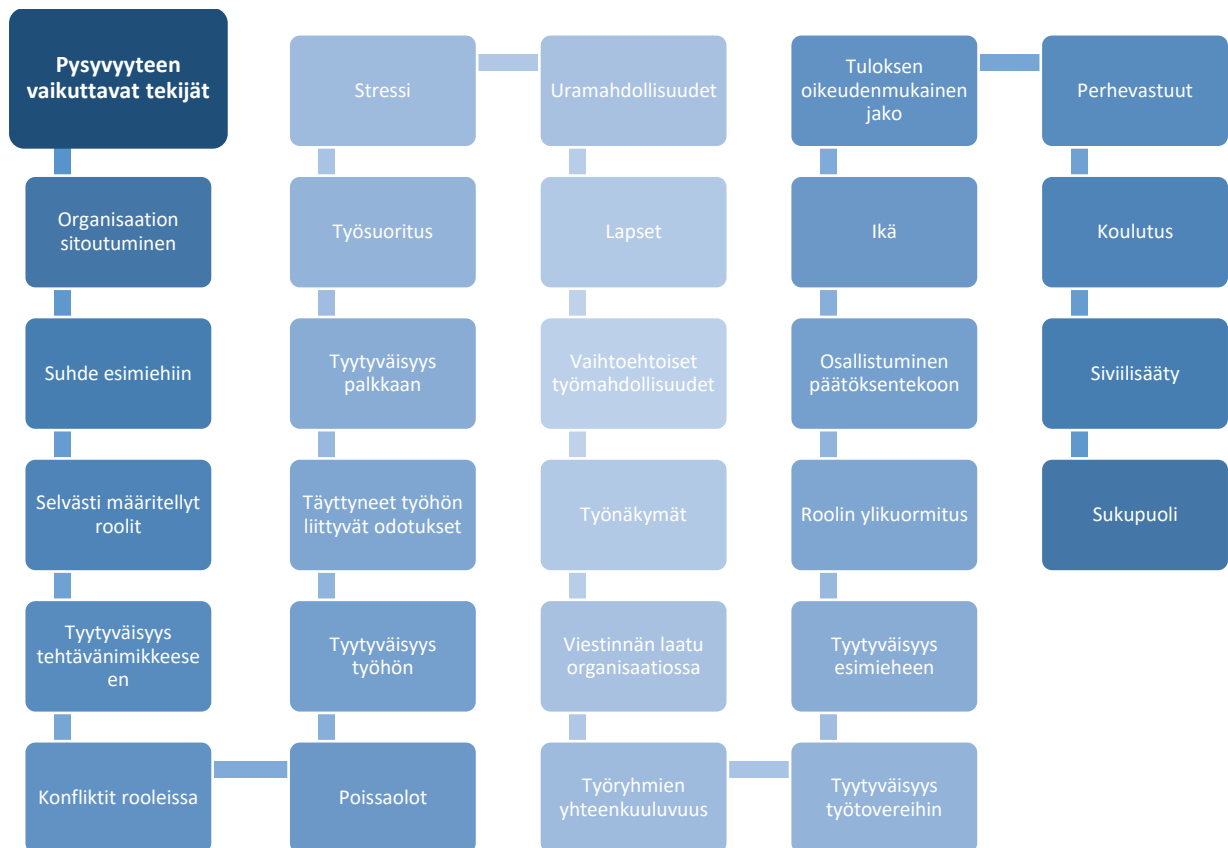
3.4 Vaihtuvuuden ennustaminen

Joskus on mahdotonta saada sellainen työntekijä jäämään, joka on jo päättänyt lähteä. On kuitenkin mahdollista ennakoida työntekijän lähtöpäätös ja toimia sen estämiseksi.

Kuvio 3.3 tiivistää vaihtuvuuden tekijät. Ennusteet on listattu heikoimmasta vahvimpaan. Vaikka näiden ennusteiden vahvuus voi vaihdella työn, yritysten, toimialojen ja yksilöllisten tilanteiden mukaan, on listaus kuitenkin hyödyllinen. Organisaation johdon kannattaakin seurata erityisesti vahvoja muuttujia vaikkapa työntekijäkyselyiden avulla.

Kaavion mukaan palkalla ei välttämättä ole niin suurta painoarvoa henkilöstön vaihtuvuuteen kuin voisi luulla; palkkatyytyväisyys on suhteellisen heikko ennuste työntekijän jäämiselle. Tämän vuoksi palkankorotuksien ja bonuksien antaminen houkuttamina organisaatioon jäämiselle ei välttämättä ole tehokkain tapa kohdata vaihtuvuutta. Myös demografiset taustat, kuten koulutus, siviilisäät, sukupuoli tai kansallisuus, ovat heikkoja ennusteita vaihtuvuudesta. (Allen ym. 2010.)





Kuvio 3.3. Miksi työntekijät lähtevät? – pysyvyyteen vaikuttavat tekijät (mukaillen Allen, Bryant & Vardaman 2010.)

3.5 Työntekijöiden pysyvyys

Pysyvyys määritellään niiden työntekijöiden määränä, jotka jatkavat työntekeään organisaatiossa vuosittain (Armstrong 2017). Vähäinen työvoiman vaihtuvuus kertoo tehokkaasta henkilöstöhallinnosta (Wapshottin 2015 mukaan Sheehan 2014). Toisaalta kaikilla työntekijöillä ei ole vaihtoehtoja työmarkkinoilla ja nämä tapaukset, joissa tyytymätön työntekijä jää jumiin johonkin organisaatioon, voivat aiheuttaa jopa henkilöstön pysyvyysongelman. Tyytymättömät ja tuottamattomat työntekijät, jotka pysyttelevät kuitenkin yrityksen palveluksessa, heikentävät erityisesti pienten yritysten tulosta (Wapshott 2015).

Työntekijät päättävät jäädä organisaatioon useista eri syistä. Näitä ovat mm.

- arvostuksen tunne
- työpaikan edut, esimerkiksi lomien ja vapaapäivien määrä
- sitoutuminen työnantajaan tai organisaatioon
- työpaikan tarjoamat vaihtoehdot.

3.6 Pysyvyydenhallintasuunnitelman kehittäminen

Yamamoton (2011) mukaan kaikki organisaation henkilöstöhallinnon käytännöt tähtäävät siihen, että nykyiset, tehokkaat työntekijät pysyisivät organisaatiossa mahdollisimman pitkään. Tämä mahdollistaa näiden työntekijöiden taitojen kehittämisen työssä.

Henkilöstöstrategiassa otetaan huomioon organisaation henkilöstön pysyvyyteen liittyvät ongelmat ja esitetään erilaisia lähestymistapoja niiden korjaamiseksi. Henkilöstöstrategian kuuluisi ratkaista ongelmat, jotka aiheuttavat työntekijöiden pois lähtemisen. Se ei kuitenkaan poissulje työntekijöille esitettyjä ulkopuolisia mahdollisuuksia. Näin ollen organisaation reagointimahdollisuudet ovat rajalliset. Strategian tavoite ei kuuluisi olla vain henkilöstön vaihtuvuuden minimointi, vaan myös vaikuttaminen siihen, kuka lähtee ja milloin. Strategian tulisikin pohjautua irtisanoutumisen riski -analyysiin.

Irtisanoutumisen riski -analyysia käytetään avainhenkilön lähtemisen vaikutusten arvioinnissa. Analyysi nostaa esille potentiaaliset riskialueet ja sen, miten todennäköisesti riskit toteutuvat, kuinka vakavia seuraamukset olisivat, kuinka korvaaminen tehtäisiin ja mitkä olisivat sen kulut. Kaikki osatekijät esitetään mitta-asteikolla esim. *hyvin korkea – korkea – keskiverto – matala – hyvin matala*. Analyysissa tulisi ottaa huomioon myös henkilöstön lähtemisen syyt. Esimerkkejä ovat korkeampi palkka, parempi turvallisuus, paremmat kehittymismahdollisuudet tai huonot suhteet kollegojen tai esimiesten kanssa. Strategiaan tulisi sisältyä myös ehdotuksia vastatoimiksi, jos tyytymättömyyttä ilmenee.

3.7 Pysyvyysstrategiat

Henkilöstön pysyvyydenhallinnassa voidaan käyttää esimerkiksi seuraavanlaisia strategioita (Al-Emadi ym. 2015):

- tehokas rekrytointiprosessi / henkilöstön valinta
- miellyttävä työympäristö
- esimiesten tuki
- inhimillinen henkilöstön kohtelu rohkaisemalla heitä
- yhteishengen luominen
- täydennyskoulutus ja urakehitysmahdollisuudet
- taloudelliset kannustimet ja edut
- työn kehittäminen
- etenemismahdollisuudet
- joustava työ
- työsuorituksen huomiointi ja työn arviointi
- tasa-arvoiset koulutusmahdollisuudet
- työkierto
- perheystävälliset edut.

Henkilöstön pysyvyysstrategioiden tulisi perustua henkilöstön jäämiseen tai lähtemiseen vaikuttavien tekijöiden ymmärtämiseen. Näitä tekijöitä ovat mm:

- yrityksen imago tai työnantajan brändäys
- mitä työnantaja voi tarjota (esimerkiksi työsuhteen ehdot ja työelämän laatu)
- potentiaalisten tulokkaiden tehokas rekrytointi ja valinta sopivaan työtehtävään
- johtajuus – ”Hyvät työntekijät eivät lähde hyvistä organisaatioista, he jättävät huonot esimiehet.”
- sosiaaliset tekijät, miten hyvin henkilöstö tulee toimeen keskenään
- kehittämis- ja uramahdollisuudet.

Moni tärkeä tekijä vaikuttaa henkilöstön sitoutumiseen. Nykyään HR-tehtävät liittyvät enemmän ja enemmän työelämän laatuun sekä henkilöstön kehittymiseen ja tyytyväisyyteen. Myös seuraavassa esiteltävät tekijät vaikuttavat henkilöstön sitoutumiseen.

3.7.1 Palkka

Yksi tärkeimmistä henkilöstön pysyvyyttä edistävästä työkaluista on palkka. Toisaalta on myös tutkimustuloksia siitä, että palkka on muita tekijöitä merkitykseltömämpi. Palkankorotus on tyydyttävää työntekijöille, jotka pitävät valmiiksi työstään. Jos työntekijät eivät sen sijaan viihdy työssään, palkankorotus ei vaikuta organisaatioon jäämiseen. Haastava työ voidaan korvata palkalla, mutta palkka ei korvaa tylsän työn tekemistä (Struges & Guest 1999, 19).

Toinen ongelma palkankorotuksissa on se, että kilpailijat pystyvät helposti samaan. Pohjapalkkojen maksamista tehokkaampaa on luoda etupaketti, joka sisältää esim. henkilöstöalennuksia, lisää lomaa tai henkilökohtaisia terveydenhuolto-ohjelmia. Paras tapa etupakettien käyttämisessä on luoda ne työntekijäkohtaisesti.

3.7.2 Työntekijöiden odotukset

Toinen tekijä, johon kannattaa kiinnittää huomiota, ovat potentiaalisten työntekijöiden odotukset ennen kuin he tulevat yritykseen. On tärkeää antaa työnhakijoille totuudenmukainen kuva työstä. Tämän voi toteuttaa vaikkapa niin, että antaa opiskelijalle mahdollisuuden osa-aikaiseen työhön opiskelujen ohella ja näin tutustuttaa hänet töihin ja työympäristöön. Jos uusi työntekijä on saanut väärää tietoa yrityksestä tai työtehtävästä, on mahdollista, että hän ei halua jäädä yritykseen pitkäksi aikaa.

3.7.3 Perehdyttäminen

Heikko perehdytys voi myös aiheuttaa henkilöstön vaihtuvuutta työsuhteen alkaessa. Uusien työntekijöiden täytyy olla valmiita töihin ja organisaation tulee tukea heitä tässä mahdollisimman paljon. Ensiksi työntekijälle täytyy perehdyttää perustiedot, kuten missä eri asiat ja tavarat ovat, missä heidän työpisteensä on ja kuka heitä tarvittaessa opastaa. HR-osasto auttaa tavallisesti perehdyttämisessä, mikäli yrityksessä sellainen on. Uusien työntekijöiden tulee myös saada tietoa organisaation tavoitteesta, tehtävistä ja siitä, mitä mahdollisia ongelmia organisaatiolla on. Perehdytys sisältää myös tietoa terveys- ja turvallisuuskäytännöistä. Uusille työntekijöille on hyvä luoda perehdyttämisohjelma. Perehdyttämisaika riippuu tulevasta työtehtävästä. Joissakin työtehtävissä se kestää muutaman päivän, joissakin toisissa muutaman viikon. Useimmiten perehdyttäjänä on lähin esimies, mutta perehtyminen voi myös sisältää kollegoiden seuraamista. Perehdyttämisen sisällön voi esittää suullisesti, mutta tiedot voi myös sijoittaa intranetiin, mikä mahdollistaa uusien työntekijöiden tietoon tutustumiseen omaan tahtiinsa.

3.7.4 Työelämän tasapaino (perheystävälliset käytännöt)

Useat ihmiset lähtevät organisaatiosta henkilökohtaisista tai perhesyistä, koska työ- ja arkielämän tasapainottaminen tuottaa hankaluuksia. Tästä syystä organisaatiot pyrkivät löytämään tapoja olla perheystävällisempiä. Työelämän tasapainon löytymiseen on olemassa vaihtoehtoja, mutta kaikki niistä eivät sovi kaikkiin työtehtäviin. Tasapainottamistoimenpiteet voivat olla esim. osa-aikatyötä, joustavia työaikoja tai työtehtävien jakamista. Suuremmat organisaatiot saattavat tarjota työntekijöilleen myös lastenhoitoa.

3.7.5 Sosiaalinen tuki

Sosiaalinen tuki sisältää henkilöstön elämänlaadusta huolehtimista (kuten asuminen, virkistyminen, vapaa-ajan aktiviteetit, perheestä huolehtiminen, lainat, henkilökohtaisissa ongelmissa auttaminen, yrityselahe jne.). Kyseiset aktiviteetit ovat hyvin tehokas tapa niin henkilöstön pysyvyyden takaamisessa kuin uusien työntekijöiden rekrytoinnissakin.

3.7.6 Koulutus- ja kehittymismahdollisuudet

Koulutus- ja kehittymismahdollisuudet ovat yleisin keino henkilöstön pysyvyyden varmistamisessa. Se on myös hyvä tapa lisätä organisaation houkuttelevuutta työnhakijoille. Jos organisaatio tarjoaa henkilöstölleen mahdollisuuden koulutukseen ja kehittymiseen, se koetaan kunnianosoituksena. Se myös osoittaa, että organisaatio ei heti hankkiudu eroon työntekijöistä, joiden taidoille ei juuri sillä hetkellä löydy käyttöä. Henkilöstökoulutus on tärkeää sekä potentiaalisille työnhakijoille että nykyisille työntekijöille. On kuitenkin niin, että kun organisaatio kehittää työntekijöiden taitoja, se myös lisää työntekijöiden houkuttelevuutta työmarkkinoilla muiden työnantajien silmissä. Yksi näkemys on, että henkilöstön koulutus ja kehittäminen kiihdyttää työntekijöiden lähtemistä ja urakehitystä muualla. Näin koulutukseen ja kehittämiseen käytetty raha olisi heitetty hukkaan ja se saattaisi jopa hyödyttää muita työnantajia. On kuitenkin tutkimuksin todettu, että koulutus ja henkilöstön kehittäminen liittyvät matalaan henkilöstön vaihtuvuuteen, kun se yhdistetään henkilöstösuunnitteluun.

3.7.7 Esimiestyön laatu

Usein työntekijä tekee lähtöpäätöksen huonon esimiestyön vuoksi. Tehokas tapa vähentää henkilöstön vaihtuvuutta on varmistaa, että esimiehet omaavat tarvittavat esimiestaidot. Heitä täytyy kouluttaa, ja heidän soveltuvuuttaan tulee arvioida säännöllisesti.

3.7.8 Työolosuhteet

Organisaatioiden tulee pyrkiä poistamaan riskialttiit ja hankalat työolosuhteet. Viikonloppu- ja vuorotyöt sekä fyysisesti haastavat tai epämiellyttävät työtehtävät eivät aina ole haluttuja palkkatasosta huolimatta. Henkilöstön pysyvyyttä voi edistää parantamalla työympäristön sosiaalisia olosuhteita ja hygieniaa. Työntekijöiden viihtyvyydestä huolehtiminen sisältää asianmukaiset pukuhuoneet, pesuhuoneet, WC:t, lepohuoneet, ruokailutilat, parkkialueet ja ylipäänsä siistit työtilat.

3.7.9 Työpaikan sosiaaliset suhteet

Työpaikan sosiaalinen ilmapiiri on kytköksissä organisaation johtamistapaan. Osallistava johtamistyyli on yleistymässä. Osallistavalla tyylillä tarkoitetaan sitä, että kaikilla henkilöstön jäsenillä on mahdollisuus osallistua jollakin tavalla päätöksentekoon. Tämä tarjoaa myös mahdollisuuden yksilöllisempään päätöksentekoon ja työhön. Tässä johtamistyyllissä komentaminen ja kontrollointi vähenevät ja roolit muuttuvat esimiehestä ja alaisesta päällikköön ja kollegaan. Työntekijöiden mielipiteet ja vaatimukset otetaan huomioon ja heitä tiedotetaan organisaation oleellisista asioista. Tärkeää on ottaa huomioon myös henkilöstön keskinäiset suhteet. Potentiaaliset tulevat työntekijät ovat usein kiinnostuneita siitä, millaista organisaation henkilöstö on. Hyvä työilmapiiri parantaa henkilöstön pysyvyyttä. (Armstrong 2014; Torrington ym. 2005.)

3.8 Lopuksi

Vaikka organisaatio voi tehdä työympäristönsä miellyttäväksi ja palkitsevaksi, on silti olemassa tekijöitä, jotka voivat ajaa työntekijät lähtemään. Valitettavasti aina organisaatiot eivät pysty vastaamaan sen ulkopuolisten työmarkkinoiden houkuttelevuuteen. Näin ollen, henkilöstöressurssien hallinnan tavoitteena ei voida enää pitää perinteistä vaihtuvuuden minimoimista, vaan tärkeäksi nousee se, että voidaan vaikuttaa siihen, kuka lähtee ja milloin.



Pysähdyspaikka: Esimerkkitapaus 3.1 Liettua

Tämän esimerkin yrityksessä työntekijöiden vaihtuvuus oli korkeaa, millä oli merkittävä vaikutus jäljelle jääneiden työntekijöiden motivaatioon ja työtehoon. Tutkimustuloksia on käytetty kehittämään käytännön työkalu, joka on tarkistuslista työntekijöiden arvostamista tekijöistä pk-yrityksissä ”PI Scala” -yritystä esimerkkinä käyttäen (kts. kuvio 3.4).



Käytännön työkalu esimerkitapauksesta 3.1



Kuvio 3.4. Tarkistuslista avaintekijöistä työntekijöiden pysyvyysasteen nostamiseksi (lähde: oma tulkinta.)



Pysähdyspaikka: Esimerkkitapaus 3.2 Tsekki

Tämä tapaustutkimus pohjautuu keskisuuren yrityksen yhteistyöhön SHARPEN-projektin kanssa vuonna 2017. Työntekijöiden lähtemisen estämiseksi ja työvoiman pysyvyyden takaamiseksi on tärkeää kiinnittää huomiota perehdytykseen. Tarkastelimme yrityksen uusia työntekijöitä koskevia ohjeistuksia ja ehdotimme järjestelmällisempää perehdyttämisprosessia ja työkalujen käyttöä. Seuraavassa käytännön työkalussa on esimerkkejä, joita suosittelemme käyttämään perehdytysprosessissa (työntekijän arviointilomake ja työntekijän itsearviointilomake perehdytysprosessin jälkeen). Nämä ehdotetut työkalut otettiin käyttöön yrityksessä ja koko prosessi arvioitiin sen jälkeen onnistuneeksi.

Linkki tapaustutkimukseen: <https://sharpen.ef.tul.cz/upload/CH3case3.docx>



Käytännön työkalu esimerkkitapauksesta 3.2

Arviointilomakkeiden käyttö perehdytysprosessissa.

TYÖNTEKIJÄN ARVIOINTILOMAKE – PEREHDYTYSPROSESSI

1. Selitä ja esittele arviointijärjestelmä perehdytysprosessin aikana uusille työntekijöille ja heidän esimiehilleen tai ohjaajilleen.
2. Täytä lomaketta perehdytyksen puolivälissä ja lopussa.
3. Lomakkeen täyttää uuden työntekijän esimies tai hänelle määrätty ohjaaja.
4. Vertaa tuloksia puolivälissä ja lopussa täytettyjen lomakkeiden kesken.
5. Vertaa tuloksia esimiehen tai ohjaajan täyttämien lomakkeiden ja työntekijän täyttämien lomakkeiden välillä.
6. Ehdota ratkaisuja uuden työntekijän työn tai käytöksen parantamiseen.
7. Ota ehdotukset käyttöön.
8. Tarkasta ja arvioi ehdotuksia jälkeinpäin.
9. Arkistoi lomakkeet.

➔ Katso ”Työntekijän arviointilomake – perehdytysprosessi” alempana

TYÖNTEKIJÄN ITSEARVIOINTILOMAKE – PEREHDYTYSPROSESSI

1. Selitä ja esittele arviointijärjestelmä perehdytysprosessin aikana uusille työntekijöille ja heidän esimiehilleen tai ohjaajilleen.
2. Täytä lomaketta perehdytyksen puolivälissä ja lopussa.
3. Lomakkeen täyttää uusi työntekijä.
4. Vertaa tuloksia puolivälissä ja lopussa täytettyjen lomakkeiden kesken.
5. Vertaa tuloksia esimiehen tai ohjaajan täyttämien lomakkeiden ja työntekijän täyttämien lomakkeiden välillä.
6. Ehdota ratkaisuja uuden työntekijän työn tai käytöksen parantamiseen.
7. Ota ehdotukset käyttöön.

8. Tarkasta ja arvioi ehdotuksia jälkeinpäin.
9. Arkistoi lomakkeet.

➔ Katso ”Työntekijän itsearviointilomake – perehdytysprosessi” alempana

PEREHDYTYSPROSESSIN ARVIOINTILOMAKE

1. Selitä ja esittele perehdytysprosessin arviointijärjestelmä uusille työntekijöille ja heidän esimiehilleen tai ohjaajilleen.
2. Lomakkeen täyttää uusi työntekijä perehdytyksen jälkeen.
3. Arvioi palautetta, esim. mitkä alueet perehdytysprosessissa on arvioitu hyvin ja mitkä eivät?
4. Kiinnitä huomiota vastauksiin, jotka ilmenevät usein. Ne kertovat mahdollisista ongelmista.
5. Ehdota parannuksia perehdytysprosessiin saatujen vastausten perusteella.
6. Tarkista ja arvioi ehdotukset jälkeinpäin.
7. Laadi vastauksista tilastoja, joita on mahdollista käyttää tulevaisuudessa perehdytysprosessin parantamiseen.
8. Arkistoi lomakkeet.

➔ Katso ”Perehdytysprosessin arviointi -lomake” alempana

TYÖNTEKIJÄN ARVIOINTILOMAKE – PEREHDYTYSPROSESSI

Työntekijä:

Nimi:	Tehtävänimike:
Työalue/osasto:	

Esimies:

Esimiehen nimi:	Ohjaajan nimi:
-----------------	----------------

Täytä arviointilomake perehdytysprosessin aikana. Harkitse omaa mielipidettäsi esimiehenä, mutta käytä myös määrällisiä ja laadullisia tietoja työntekijän työsuorituksesta. Arvioinnin tulee vastata työntekijän taitojen nykytilaa.

TAVOITTEIDEN SAAVUTTAMINEN

Tavoitteet	Saavutettu	Kommentti

Merkitse taso, joka mielestäsi kuvaa parhaiten uuden työntekijän taitoja ja käyttäytymistä:

Työn järjestelmällisyys

- | | |
|---|--|
| ☐ systemaattinen työn järjestelmällisyys | ☐ suunnittelee joskus |
| ☐ suunnittelee harvoin | ☐ ei suunnittele |

Työtahti

- | | |
|--------------------------------|--|
| ☐ nopea | ☐ riittävä työtahti |
| ☐ hidas | ☐ nopea, laatu kärsii |

Taidot ja kätevyys

- | | |
|---|---|
| ☐ korkea taito ja kätevyys | ☐ normaali taito ja kätevyys |
| ☐ matala taito ja kätevyys | ☐ taidoton |

Reaktiot vaativissa ja kriisitilanteissa

- | | |
|---|---|
| ☐ nopea selviytymään tilanteesta | ☐ hidas selviytymään tilanteesta |
| ☐ epävarma selviytymään, hidas reagointi | ☐ ei selviydy tilanteesta |

Käytös työtovereita kohtaan

- | | |
|---|---|
| ☐ valmis auttamaan | ☐ auttaa vain joskus |
| ☐ ei mielenkiintoa | ☐ suvaitsematon |

Aloitteellisuus

- | | |
|--|---|
| ☐ keskivertoa parempi aloitteellisuus | ☐ keskiverto aloitteellisuus |
| ☐ alhainen aloitteellisuus | ☐ ei aloitteellisuutta |

Vastuullisuus

- | | |
|--|---------------------------------------|
| ☐ erittäin vastuullinen | ☐ vastuullinen |
| ☐ ei kovin vastuullinen | ☐ vastuuton |

Yhteistyö ryhmässä

- | | |
|--|---|
| ☐ työskentelee ryhmän kanssa | ☐ työskentelee, ei tee aloitetta |
| ☐ passiivinen, ei häiritse ryhmää | ☐ yhteistyö ei onnistu, häiritsee ryhmää |

Vain hallintohenkilöstölle ja päälliköille**Teoreettisen tiedon käyttö käytännössä**

- | | |
|---|--|
| ☐ käyttää usein | ☐ keskiverto käyttö |
| ☐ käyttää joskus | ☐ ei käytä |

Kohtelu ja käyttäytyminen

- | | |
|---|--|
| ☐ riittävä, kunnioittava kohtelu | ☐ riittävä käyttäytyminen vain joidenkin kanssa |
| ☐ ei havaitse puutteita | ☐ käyttäytymistaidot lähes olemattomat |

Viestintätaidot

- | | |
|--|--|
| ☐ kuuntelee kärsivällisesti | ☐ kärsimätön kuunnellessaan |
| ☐ ärsyyntynyt reagointi | ☐ kyvyttömyys kuunnella muita |

Mitkä ovat työntekijän tärkeimmät vahvuudet?

Millä alueilla työntekijän tulisi tehdä parannuksia?

Esimiehen tai ohjaajan allekirjoitus:

Päiväys:

Työntekijän allekirjoitus:

Päiväys:

TYÖNTEKIJÄN ITSEARVIOINTILOMAKE - PEREHDYTYSPROSESSI

Työntekijä:

Nimi:	Tehtävänimike:
Työalue/osasto:	

Esimies:

Esimiehen nimi:	Ohjaajan nimi:
-----------------	----------------

Täytä työntekijän itsearviointilomake mielipiteesi mukaan nykyisistä taidoistasi ja käyttäytymisestäsi, jotka on saatu perehdyttämisprosessin seurauksena.

TAVOITTEIDEN SAAVUTTAMINEN

Tavoitteet	Saavutettu	Kommentti

Merkitse taso, joka mielestäsi parhaiten kuvaa taitojasi ja käyttäytymistäsi:

Työn järjestelmällisyys

- | | |
|---|--|
| ☐ systemaattinen työn järjestelmällisyys | ☐ suunnittelee joskus |
| ☐ suunnittelee harvoin | ☐ ei suunnittele |

Työtahti

- | | |
|--------------------------------|--|
| ☐ nopea | ☐ riittävä työtahti |
| ☐ hidas | ☐ nopea, laatu kärsii |

Taidot ja kätevyys

- | | |
|---|---|
| ☐ korkea taito ja kätevyys | ☐ normaali taito ja kätevyys |
| ☐ matala taito ja kätevyys | ☐ taidoton |

Reaktiot vaativissa ja kriisitilanteissa

- | | |
|---|---|
| ☐ nopea selviytymään tilanteesta | ☐ hidas selviytymään tilanteesta |
| ☐ epävarma selviytymään, hidas reagointi | ☐ ei selviydy tilanteesta |

Käytös työtovereita kohtaan

- | | |
|---|---|
| ☐ valmis auttamaan | ☐ auttaa vain joskus |
| ☐ ei mielenkiintoa | ☐ suvaitsematon |

Aloitteellisuus

- | | |
|--|---|
| ☐ keskivertoa parempi aloitteellisuus | ☐ keskiverto aloitteellisuus |
| ☐ alhainen aloitteellisuus | ☐ ei aloitteellisuutta |

Vastuullisuus

- | | |
|--|---------------------------------------|
| ☐ erittäin vastuullinen | ☐ vastuullinen |
| ☐ ei kovin vastuullinen | ☐ vastuuton |

Yhteistyö ryhmässä

- | | |
|--|---|
| ☐ työskentelee ryhmän kanssa | ☐ työskentelee, ei tee aloitetta |
| ☐ passiivinen, ei häiritse ryhmää | ☐ yhteistyö ei onnistu, häiritsee ryhmää |

Vain hallintohenkilöstölle ja päälliköille**Teoreettisen tiedon käyttö käytännössä**

- | | |
|---|--|
| ☐ käyttää usein | ☐ keskiverto käyttö |
| ☐ käyttää joskus | ☐ ei käytä |

Kohtelu ja käyttäytyminen

- | | |
|---|--|
| ☐ riittävä, kunnioittava kohtelu | ☐ riittävä käyttäytyminen vain joidenkin kanssa |
| ☐ ei havaitse puutteita | ☐ käyttäytymistaidot lähes olemattomat |

Viestintätaidot

- | | |
|--|--|
| ☐ kuuntelee kärsivällisesti | ☐ kärsimätön kuunnellessaan |
| ☐ ärsyyntynyt reagointi | ☐ kyvyttömyys kuunnella muita |

Mitkä ovat tärkeimmät vahvuutesi?

Millä alueilla voisit tehdä parannuksia?

Oletko tyytyväinen nykyiseen tehtävänimikkeeseesi? Jos ET, mikä toinen nimike voisi sopia sinulle paremmin?

Työntekijän allekirjoitus:

Päiväys:

Esimiehen allekirjoitus:

Päiväys:

PEREHTYMISPROSESSIN ARVIOINTI

Työntekijä:

Nimi:	Tehtävänimike:
Työalue/osasto:	

Esimies:

Esimiehen nimi:	Ohjaajan nimi:
-----------------	----------------

VASTAA SEURAAVIIN KYSYMYKSIIN:

- 1. Onko työllesi tärkeät käytännöt ja menettelytavat (esim. työterveys- ja turvallisuusmääräykset, työprosessit, esimiehet jne.) näytetty ja selitetty sinulle?**

☐ KYLLÄ ☐ EI

Kommentti: _____

- 2. Esiteltiinkö sinut henkilökohtaisesti uusille työtovereillesi, esimiehillesi ja muille henkilöille ensimmäisten päivien aikana?**

☐ KYLLÄ ☐ EI

Kommentti: _____

- 3. Tuntuuko, että olet tervetullut yritykseen ja/tai osastollesi?**

☐ KYLLÄ ☐ NO

Kommentti: _____

- 4. Oletko tavannut kaikki työryhmäsi jäsenet, ja muut henkilöt joiden kanssa työskentelet läheisesti?**

☐ KYLLÄ ☐ EI

Kommentti: _____

- 5. Tunnetko olevasi osa ryhmää?**

☐ KYLLÄ ☐ EI

Kommentti: _____

6. Onko perehdytyksesi auttanut ymmärtämään työtäsi, vastuutasi ja suorituskystandardeja?

☐

KYLLÄ

☐

EI

Kommentti: _____

7. Onko perehdytysprosessi tehnyt työstäsi tehokkaampaa?

☐

KYLLÄ

☐

EI

Kommentti: _____

8. Mitkä aiheet perehdytyksessäsi olivat hyödyllisimpiä ja miksi?

Vastaus: _____

9. Tuntuuko, että perehdytysprosessissa oli osia, joita voisi parantaa tai jotka puuttuivat?

☐

KYLLÄ

☐

EI

Jos vastaus oli KYLLÄ, selittäisitkö: _____

10. Tunnistatko tietoja/neuvoja/resursseja, jotka olisivat olleet hyödyllisiä sinulle perehdytyksesi aikana?

Vastaus: _____

11. Mikä on kokonaisvaikutelmasi perehdytysprosessista?

☐

huono

☐

keskiverto

☐

hyvä

12. Muita kommentteja: _____

Työntekijän allekirjoitus:

Päiväys:

Esimiehen allekirjoitus:

Päiväys:

Ohjaajan allekirjoitus:

Päiväys:

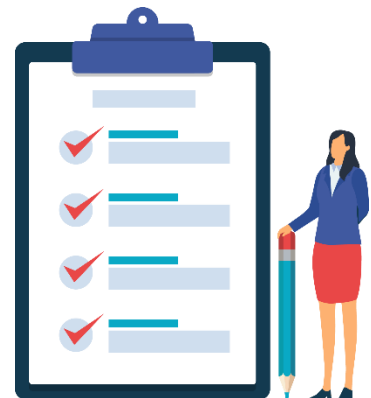


Tarkistuslista

Jos henkilöstön vaihtuvuus ja pysyvyyden hallinta ovat yrityksellesi ajankohtaisia huolia, käytä tätä tarkistuslistaa mahdollisten strategioiden valitsemiseksi.

- ✓ Tunne henkilöstösi. Suunnittele ja käytä hyödyksi työntekijäkyselyitä, koska ne auttavat ymmärtämään työntekijöiden aikomuksia, suunnitelmia ja odotuksia. Kyseisten asioiden ymmärtäminen helpottaa henkilöstön pysyvyystrategioiden suunnittelemisessa.
- ✓ Tarkasta esimiesten sitoutuminen ja kommunikaatiokanavien toimivuus.
- ✓ Tarkasta palkkaus- ja valintaprosessit, perehdytyksen ja oppisopimuksen toimivuus.
- ✓ Tarkasta yrityksesi terveys-, työ- ja hyvinvointistrategiat ja niiden tehokkuus.
- ✓ Katso palkitsemispakettisi kokonaiskuvaa ja pohdi, kuinka esittelisit sen työnhakijoille sekä nykyisille työntekijöillesi.

Tarkasta henkilöstösuunnitelma ja sen toimivuus, parantele sitä tarvittaessa. Yrityksesi henkilöstösuunnitelman kuuluisi olla aina ajan tasalla ja työntekijälähtöinen.



Sanasto

Kannustaminen	Houkutin, joka saa jonkun toimimaan.
Organisaatioilmapiiri	Työntekijän käsitys työympäristön psykologisista vaikutuksista omaan työhyvinvointiin.
Pysyvyyden hallintasuunnitelma	Työnantajien järjestelmällinen pyrkimys luoda ja vaalia ympäristöä, joka kannustaa nykyisiä työntekijöitä pysymään samalla työnantajalla, joka vastaa heidän moninaisia tarpeitaan.
Pysyvyystrategiat	Käytännöt, joita organisaatiot noudattavat vähentääkseen työntekijöiden vaihtuvuutta sekä varmistaa työntekijöiden sitoutumisen ja pitkän aikavälin tuottavuuden.
Työntekijöiden pysyvyys	Nykyinen henkilöstö organisaatiossa.
Työntekijöiden vaihtuvuus	Organisaatiosta poistuneiden työntekijöiden lukumäärän mittaaminen tietyn ajanjakson, tyypillisesti yhden vuoden, aikana.
Vaihtuvuuden ennuste	Tietoanalyysi työntekijöiden vaihtuvuuden ennustamiseksi.
Vapaaehtoinen vaihtuvuus	Työntekijä päättää aktiivisesti poistua organisaatiosta omasta tahdostaan. Tämä voi tapahtua muualla tarjoutuvien parempien työllistymismahdollisuuksien, työpaikan konfliktien, irtaantumisen tai muun seurauksena.
Vastentahtoinen vaihtuvuus	Työnantaja päättää irtisanoa työntekijän työsopimuksen mahdollisesti huonojen suoritusten, käyttäytymisen tai muiden syiden vuoksi.

Lähteet

- Abassi, S.M. & Hollman, K.W. (2000). Turnover: The real bottom line. Public Personnel Management, 2(3), PP, 333-342.
- Al-Emadi, A.A.Q., Schwabenland, C. & Wei Q. (2015). The Vital Role of Employee Retention in Human Resource Management: A Literature Review. The IUP Journal of Organizational Behavior, Vol. XIV, No. 3.
- Allen, D.G., Bryant, P.C. & Vardman, J.M. (2010). Retaining talent: Replacing misconceptions with evidence-based strategies. Academy of Management Perspectives, 24, 48-64.
- Armstrong, M. (2014). Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practise. 13. London: KoganPage.
- Fursso, A.R. (2015). Causes and effects of employee turnover; A case study of Oromia water works, design and supervision enterprise.

- Loquécio, D. (2005). Staff Turnover: How it affects humanitarian aid agencies, what can be done. Unpublished MSc dissertation, University of Manchester.
- Torrington, D., Hall, L. & Taylor, S. (2005). Human Resource Management. 6. Harlow: Pearson Education Limited.
- Wapshott, R. & Mallet, O. (2015). Managing Human Resources in Small and Medium-Sized Enterprises; Entrepreneurship and Employment Relationships.
- Yamamoto, H. (2011). The Relationship Between Employee Benefit Management and Employee Retention, The International Journal of Human Resource Management, Vol. 22, No. 17, pp. 3550-3564.

Lisää lukemista

- Alfes, K., Shantz, A. & Truss, C. (2012). The link between perceived HRM practices, performance and well-being: The moderating effect of trust in the employer. Human Resource Management Journal, 22(4), 409-427. doi: 10.1111/1748-8583.12005.
- Halvorson, C. (2018). 7 great employee retention strategies. Saatavilla 7.4.2019. <https://wheniwork.com/blog/7-great-employee-retention-strategies/>
- Horváthová, P., Bláha, J., & Čopíková, A. (2016). Řízení lidských zdrojů. Nové trendy. 1. vyd. Praha.
- HR Zone. (2019). What is a retention strategy? Saatavilla 7.4.2019. <https://www.hrzone.com/hr-glossary/what-is-a-retention-strategy>
- Innovative National Value Outsourcing. (2019). Why are employee retention strategies important? Saatavilla 7.4.2019. <https://www.invopeo.com/employee-retention-strategies-important/>
- Kumar, A. (2018). Tools of employee retention. Saatavilla 7.4.2019. <http://bwpeople.businessworld.in/article/Tools-of-Employee-Retention/05-06-2018-151134/>.
- Rise, S. (2019). 8 essential employee retention factors modern employers ignore. Saatavilla 7.4.2019. <https://risepeople.com/blog/employee-retention-factors/>
- Robert, H. (2018). Effective employee retention strategies. Saatavilla 7.4.2019. <https://www.roberthalf.com/blog/management-tips/effective-employee-retention-strategies>
- Saba. (2019). Establishing an effective employee turnover and retention strategy. Saatavilla 7.4.2019. <https://www.saba.com/uk/resources/how-tos/establishing-an-effective-employee-turnover-and-retention-strategy>
- Šikýř, M. (2014). Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů. Grada Publishing, as.
- Sturges, J. & Guest, D. (1999). Should I stay or should I go? Warwick, United Kingdom: Association of Graduate Recruiters.
- Svobodová, D. (2015). Profesní poradenství: vybrané kapitoly. Grada, Publishing, as.

Videolinkki

- Luvun video: <https://youtu.be/kSEcl0gULRE>



*** MUISTIINPANOT ***

Luku 4

Työntekijöiden motivoiminen ja palkkiojärjestelmän johtaminen



Luku 4: Työntekijöiden motivoiminen ja palkkiojärjestelmän johtaminen

RAKASTAN ITSEÄNI, RAKASTAN TYÖTÄNI

Janus ei olisi voinut olla paremmalla tuulella. Hänellä oli leveä, korvasta korvaan ulottuva hymy kasvoillaan. Hän oli juuri tullut tapaamisesta pomonsa Pekan kanssa. Tapaamisessa Pekka oli tarjonnut hänelle kahta tuntia palkallista vapaata hyvin tehdystä työstä.

Janus työskentelee pienessä 40 työntekijän tietotekniikkayrityksessä pienellä alueella Suomessa. Yritys maksaa minimipalkkaa, sillä se ei pysty maksamaan kilpailukykyisempää palkkaa tai vuosittaisia palkankorotuksia. Janus kuitenkin rakastaa työtään ja yritystä. Yksi tärkeimmistä syistä tähän on hänen esimiehensä, joka on myös yksi yrityksen perustajista. Esimies osoittaa arvostustaan ja tunnustaa työntekijöidensä työpanokset. Pekka ymmärtää, ettei yritys voi tarjota taloudellisia korvauksia tai palkkioita, mutta käyttää harkintavaltaansa joustavasti vastatakseen työntekijöidensä tarpeisiin.

Esimerkiksi Januksella on pieni lapsi ja töissäkäyvä vaimo. Hän nauttii myös ulkoilusta, joten hieman ylimääräistä vapaa-aikaa lakisääteisen vapaa-ajan lisäksi on aina bonus. Lisäksi hänestä tuntuu hyvältä, kun hänen työtään arvostetaan. Näiden maksettujen vapaapäivien ja tunnustuksen ansiosta hän on entistä motivoituneempi antamaan kaikkensa yritykselle.

Kävellessään työpisteelleen Janus suunnittelee jo huomiseksi hauskaa aamua tyttärensä kanssa, ennen kuin tämä menee päiväkotiin. Tyytyväinen hymy on jälleen hänen kasvoillaan, ja positiivinen henki tarttuu työtovereihin, kun hän kertoo hyvät uutiset.

Lähde: SHARPEN tutkimus, kevät 2017



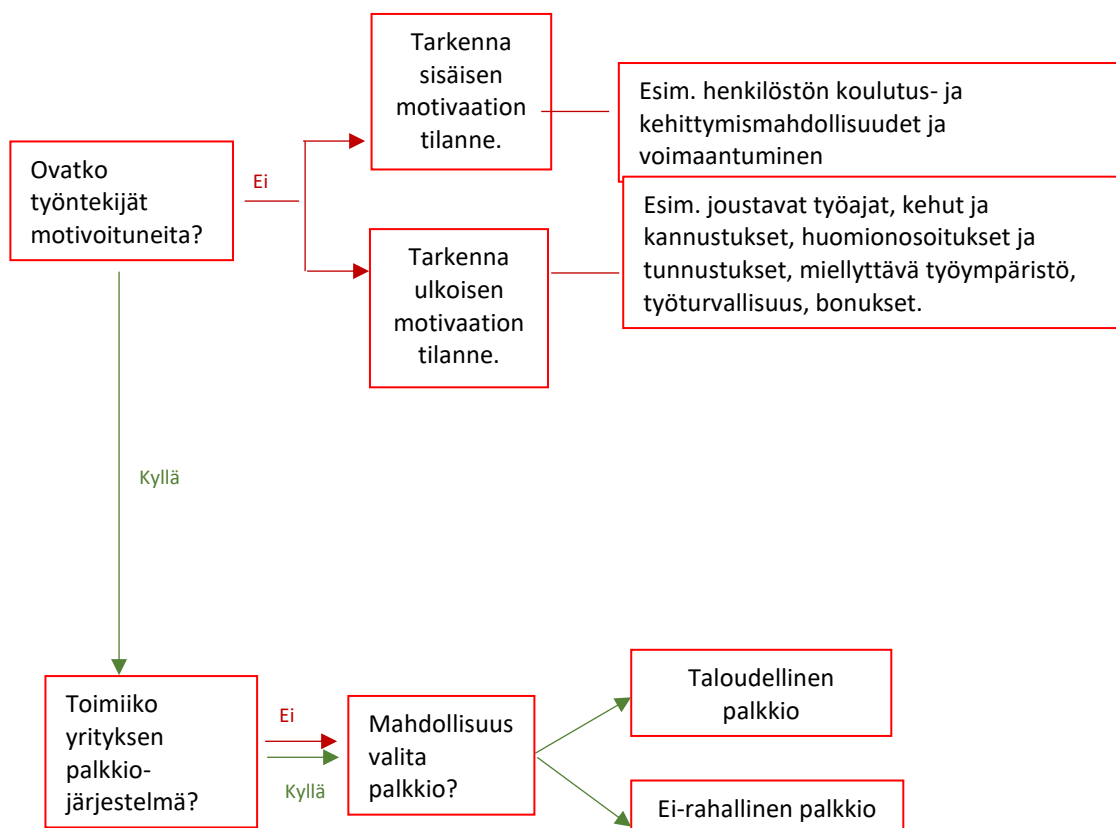
- Mitä työntekijöiden motivointi tarkoittaa?
- Kuinka sinä motivoit työntekijöitäsi?
- Mitä eroa on sisäisellä ja ulkoisella motivaatiolla?
- Millainen palkkiojärjestelmä motivoi työntekijöitä parhaiten?
- Millaisia ei-rahallisia palkkioita voit tarjota työntekijöillesi?

4.1 Motivoiminen ja kannustaminen

Suurin osa yritysten johdosta mieltää, että työntekijät ovat heidän yrityksensä menestyksen avaintekijä. Yritys ei voi selviytyä markkinoilla tulevaisuudessa ilman, että se hyödyntää riittävästi työntekijöiden tietotaitoa ja tehtäväkohtaista kokemusta. Työntekijöiden pätevyys ja osaaminen tulee hyödyntää mahdollisimman tehokkaasti.

Yrityksen tavoitteet, odotukset, visiot ja kiinnostuksen kohteet tulee olla linjassa yhtiön rakenteen kanssa. Koska nykypäivän työelämä on hyvin tuloskeskeistä, on työntekijöiden motivaatiolla todella suuri merkitys. Yrityksen tärkein markkinoilla pysymisen edellytys on halu menestyä, mutta sen lisäksi tarvitaan paljon muitakin: lupaava tuote, kansantaloudelliset toimet sekä systemaattinen teknisten sovellutusten hyödyntäminen ovat yhtä tärkeitä onnistumisen edellytyksiä kuin käytettävissä olevat henkilöresurssit. Henkilöstön motivaatioon vaikuttaa usein merkittävästi hallitseva yrityskulttuuri, johtaminen ja johtamistyyli. Kuviossa 4.1 on esitetty tiekartta työntekijöiden motivoimiseen ja palkkiojärjestelmän johtamiseen.

Työntekijöiden motivoimisen ja kannustamisen tiekartta



Kuvio 4.1. Tiekartta työntekijöiden motivoimiseksi ja palkkiojärjestelmän johtamiseksi (lähde: oma tulkinta.)

4.1.1 Mitä on motivaatio?

Motivaatiolla viitataan motiivien kokonaisuuteen, jotka johtavat haluun toimia. Ihminen haluaa saavuttaa päämääriä ja tavoitteita tunteidensa ja tietojensa kannustamana. Motivaatio tarkoittaa, että ihmisen käyttäytyminen on tarkoituksellista. Siitä, miten motivoituneita ihmiset ovat, voidaan tehdä monenlaisia päätelmiä. Niin arki- kuin työelämässäkin motivaation merkitystä toimintojen suorittamiselle ei voida kiistää.

4.1.2 Luontainen ja ulkoapäin tuleva motivaatio

Luontaisella motivaatiolla ymmärretään motivaatiota, joka syntyy tehtävästä itsestään, koska se mielletään merkityksellisenä ja sen koetaan tarjoavan mm. mahdollisuuksia päätöksentekoon. Tällä tarkoitetaan sitä, että tehtävää suoritettaessa luontainen mielihyvä luo positiivista intoa joko työn sisällöstä, haasteesta tai näiden yhdistelmästä johtuen.

Luontaisen motivaation omaavat ihmiset ovat usein tyytyväisempiä työhönsä kuin ulkoapäin motivoituneet ihmiset. Luontaisesti motivoituneet henkilöt tavoittelevat päämääriä määrätietoisesti, ovat kiinnostuneempia tavoitteiden saavuttamisesta ja käsittelevät paremmin vastoinkäymisiä. Näiden syiden perusteella on syytä luottaa luontaiseen motivaatioon.

Ulkoapäin tuleva motivaatio on seurausta ulkoisista tekijöistä, joita ovat tyypillisesti kannustimet kuten raha tai vastavuoroisesti sanktiot. Myös kehuminen ja tunnustuksen antaminen ovat ulkoisia kannustimia.

Kuvio 4.2 kertoo siitä, miten yritys voi palkita työntekijöitään ja näin nostaa heidän työmotivaatiotaan.



Henkilöstöhallinto:

Hei pk-yritys, kuinka työntekijäsi voivat?

Pk-yritys:

He ovat sitoutumattomia ja motivoitumattomia.

Henkilöstöhallinto:

Tarkastele palkkiojärjestelmääsi.

Käytä ulkoista motivaatiota, esim. aseta selkeät tavoitteet, tarjoa kilpailukykyistä palkkaa ja bonuksia, kiitä ja osoita tunnustusta hyvin tehdystä työstä, luo positiivinen työympäristö.

Kannusta heidän luontaista motivaatiotaan tarjoamalla tarkoituksenmukaisia tehtäviä, tarjoa mahdollisuuksia oppia ja kehittyä.



Pk-yritys:

Olet oikeassa! Jokaisella ihmisellä on erilaisia tarpeita. Voin tarjota luovia ja joustavia palkitsemisvaihtoehtoja, kuten kiitosta, tunnustusta, valmennusta, työtehtävien muuttamista mielenkiintoisemmaksi ja haastavammaksi sekä lisätä heidän vastuitaan.

Kuvio 4.2. Kuinka pk-yritykset voivat palkita työntekijöitään? (lähde: oma tulkinta.)

4.2 Palkkiojärjestelmän johtaminen

On esitetty, että palkkiojärjestelmällä on suuri vaikutus organisaation kykyyn vetää puoleensa, säilyttää ja motivoida työntekijöitä suoriutumaan yhä paremmin tehtävistään (Barber & Bretz 2000). Toisaalta tutkittaessa työntekijöiden suoriutumista on todettu, että tunnustus ja

työntekijän palkitseminen johtavat työntekijöiden tuottavuuden erilaistumiseen (Bishop 1987).

Palkkiojärjestelmissä tulee ottaa huomioon organisaation toimintatavat, prosessit ja käytännöt. Palkkiojärjestelmiä käytetään palkittaessa työntekijöitä heidän työpanoksensa ja kykyjensä perusteella. Kun tämä hallinnoidaan huolellisesti, voidaan sillä myötävaikuttaa työntekijän tehokkuuteen ja sitä kautta koko organisaation suorituskyykyyn.

4.3 Palkitsemistapoja

Palkkiot voidaan jakaa kahteen kategoriaan, jotka ovat rahalliset palkkiot ja muut kuin taloudelliset kannustimet (katso taulukko 4.1) (Armstrong & Taylor 2014).

Taulukko 4.1. Erilaiset palkitsemistavat (mukaillen CIPD 2013; Armstrong & Taylor 2014.)

Rahalliset palkkiot	Muut kuin taloudelliset kannustimet
• peruspalkka	• työnkuvan rikastaminen
• bonuspalkkiot	• työtehtävien kierrättäminen
• osakeoptiot	• liukuva työaika
• liikevoiton jakosuunnitelmat	• hyvä työilmapiiri
• alennukset yrityksen tai yhteistyökumppanin tuotteista tai palveluista	• miellyttävä ja turvallinen työympäristö
• ilmainen kahvi	• delegoimalla valtuuttaminen
• edullisempi tai ilmainen kuntosali tai muu jäsenyys	• työturvallisuus
• lounassetelit	• kehu ja tunnustukset
	• työn ja muun elämän tasapainottaminen
	• koulutus- ja kehittymismahdollisuudet

Kun perustarpeet on saatu tyydytettyä, useimmat työntekijät alkavat etsiä ylemmän tason tarpeita, jotka usein nousevat henkilöstä itsestään. Näitä ovat esimerkiksi työtyytyväisyys, saavuttamisen tuntemukset, tunnustus, yhteenkuuluvuuden tunne ja samaistuminen. On todettu, että palkkio ja sen tavoitteet tulee asettaa sellaiseksi, että työntekijä väistämättä joutuu parantamaan tehokkuuttaan saavuttaakseen täyden palkkion. Näin työntekijät saadaan motivoitua haluttuun suoritustasoon. (Langton & Robbins 2007.)

4.4 Työntekijöiden motivoiminen ja palkitseminen pk-yrityksissä

Pienet ja keski-suuret yritykset jättävät usein huomioimatta työntekijöiden motivoimisen tärkeyden. Pk-yrityksissä ei ole välttämättä tietoa eikä työkaluja työntekijöiden motivoimiseksi, kuten monessa suuressa yrityksessä on. Pienemmissä yrityksissä olisi kuitenkin valtavasti potentiaalia. Käyttämällä näitä motivointityökaluja saadaan työntekijät

sitoutumaan työnantajaan pitkällä aikajänteellä ja näin tuottamaan lisäarvoa yrityksen menestymiseen.

Vaikka on olemassa sekä luontaisia että ulkoisia tekijöitä, jotka vaikuttavat motivaatioon, voi työnantaja kohentaa motivaatiota seuraavin keinoin:

- Käyttämällä oikeaa henkilöä oikeassa tehtävässä ja huolehtimalla, että työntekijän kyvyt, luonne ja mieltymykset sopivat tehtävään.
- Tarjoamalla mahdollisuuksia henkilökohtaiseen kehittymiseen.
- Varmistamalla hyvän työilmapiirin.
- Vaikuttamalla työn ja työyhteisön joustavuuteen.

Ulkoapäin tulevalla motivoinnilla on helpompi vaikuttaa työn tulosten kautta. Tällaisia motivointikeinoja ovat tyypillisesti rahalliset palkkiot, joita voidaan myös yhdistää luontaisen motivaation kehittämiseen henkilökohtaisen kehittymisen kautta. Työn tuloksiin liittyviä motivointikeinoja ovat myös kehuja ja tunnustukset hyvin tehdystä työstä. Säännöllinen palaute auttaa työntekijöitä ymmärtämään, mitä heiltä odotetaan.

4.5 Lopuksi

Työntekijät arvostavat joustavia kannustimia, kuten liukuva työaika tai vapaat tunnit kesken päivän. He kokevat tärkeäksi myös työn rikastuttamisen, valtuuttamisen sekä vaikuttamismahdollisuudet. Kaikessa, mitä työnantaja tekee, on syytä olla reilu ja yhdenmukainen, palkkiojärjestelmän on syytä olla selkeästi määritelty sekä esitelty ja päämäärät sekä tavoitteet on oltava saavutettavissa.

Pienissä ja keskisuurissa yrityksissä taloudelliset resurssit ovat yleensä rajalliset. Yksinkertaisin keino on panostaa muihin kuin taloudellisiin kannustimiin. Kehut ja tunnustukset ovat paikallaan, kun työntekijä on selkeästi suoriutunut tehtävässään niin hyvin, että organisaatio on taas askeleen lähempänä tavoitteitaan.



Pysähdyspaikka: Esimerkkitapaus 4.1 Suomi

SHARPEN-ryhmän 2017 tutkimus: En vain työskentele täällä, kuulun tänne!

- Ensimmäiseen tutkimukseen osallistuneen pk-yrityksen kanssa tehtiin jatkotutkimus. SHARPEN-tutkimuksen jälkeen toukokuussa 2017 on tapahtunut seuraavaa edistymistä:
 - Esimiehet antavat asianmukaista tunnustusta ja kiitosta henkilöstölle, kun nämä ovat saavuttaneet tavoitteensa. Kiitokset ja tunnustukset annetaan henkilökohtaisesti, ilmoituksena työryhmälle ja sähköpostin välityksellä.
 - Palkkiojärjestelmä on avoin ja työntekijät ymmärtävät sen.
 - Strateginen visio, mission ja tavoitteet ovat tarkempia, ja sen seurauksena palkkioita käytetään nyt vahvistamaan strategiaan liittyviä saavutuksia.

- Muita kuin taloudellisia palkkioita käytetään laajasti, kuten joustavat työajat, yksi tai kaksi tuntia palkallista vapaata, kiitokset ja tunnustukset, johdon tietoiset pyrkimykset luoda tasa-arvoinen, avoin, turvallinen ja ystävällinen työilmapiiri, sosiaaliset perjantait.
- Toimitusjohtaja antoi lausunnon tästä hankkeesta (23.8.2018): ”Tutkimukseenne on tarjonnut paljon tietoa palkkiojärjestelmän puutteista, systemaattisesta lähestymistavasta järjestelmän toteuttamiseen ja ei-rahallisten palkkioiden hyödyllisestä, joita me voimme tarjota henkilöstöllemme, jotta he tuntevat olonsa arvostetuiksi. Äskettäinen työntekijöiden tyytyväisyyskysely osoittaa selviä paranemisen merkkejä ja teemme jatkossakin töitä ollaksemme parempi työpaikka työntekijöillemme. Pyrimme olemaan alan paras työnantaja.”
- Kuvio 4.3 esittelee tämän tapaustutkimuksen moton.



Kuvio 4.3. Motivaation vaikutus työntekijän ponnistuksiin (lähde: Pixabay.com Free Photos.)

Linkki tapaustutkimukseen: <https://sharpen.ef.tul.cz/upload/CH4case1.pdf>



4.5 Käytännön työkalut palkkiojärjestelmän luomiseen

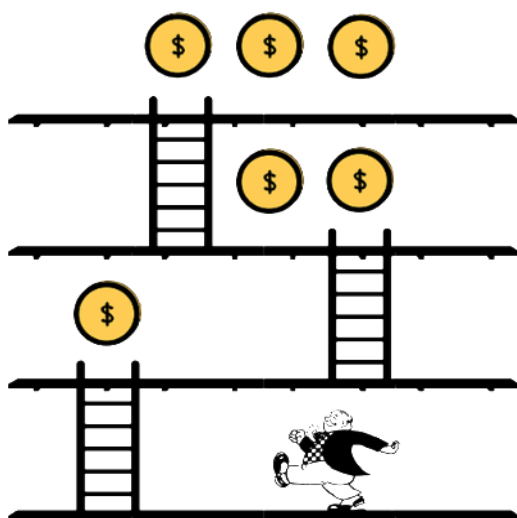


Vaihe 0: Valmistelu

Varaa vähintään kuukausi kehittämiseen ja 2 - 4 kuukautta testaamiseen.

- Määrittele valmistelevaan testaukseen sopiva työryhmä tai osasto.

- Muodosta työn tavoitteet ja suoriutumiskriteerit jokaiselle työntekijälle ja työryhmälle yrityksen vision, mission ja strategian perusteella.
- Ota selvää kaikkien työntekijöiden mielipiteistä.
- Kehitä joustavia kannustimia ja palkkioita, jotka tukevat päämääriä.
- Määritä selkeät ja mitattavissa olevat tavoitteet.
- Käy läpi palkkiojärjestelmä, käsittele ja määrittele se uudelleen yhdessä työryhmän kanssa.
- Valmistele ja valmenna esimiehet järjestelmän valmisteluhankkeen vetämiseen.
- Kerää palautetta ja pidä seurantapalavereja järjestelmän toimivuudesta.
- Säädä ja paranna mikäli tarpeellista.



Kuvio 4.4. Palkkiojärjestelmän pelillistäminen (lähde: Pixabay.com Free Photo.s)

Vaihe 1: Esittely

Esittely tapahtuu, kun valmistelu on onnistunut ja siihen ollaan tyytyväisiä.

- Määrittele ja suunnittele palkkiojärjestelmän toimeenpano. Toteutetaanko se työryhmä vai useampi ryhmä kerrallaan vai samalla kertaa koko organisaatiossa?
- Valmistele ja valmenna esimiehet toimeenpanemaan uudistettu palkkiojohtamisjärjestelmä.
- Jalkauta järjestelmä ja tue esimiehiä toimeenpanossa.
- Kerää palautetta ja pidä seurantapalavereja järjestelmän toimivuudesta.
- Säädä ja paranna mikäli tarpeellista.

Vaihe 2: Käyttöönotto

- Kiinnitä erityistä huomiota järjestelmän käyttöön. Kuinka toistuvasti, sujuvasti ja reilusti toimitaan. Kerää palautetta virallisten raporttien, työntekijäkyselyjen,

kehityskeskustelujen ja työryhmäpalaverien kautta, mutta myös epävirallisemmin kuten kahvipöytäkeskusteluissa.

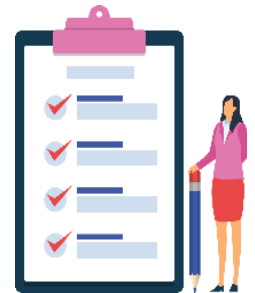
- Ylemmän johdon tuki ja sen antama roolimalli on erittäin tärkeä onnistumisen edellytys.
- Kerää palautetta, säädä ja paranna mikäli tarpeellista

Vaihe 3: Arviointi

- Arvioi palkkiojärjestelmän käyttö ja sen tulokset odotuksiin nähden.
- Käy läpi prosessi yhdessä työryhmien ja työntekijöiden kanssa.
- Kerää palautetta ja pidä palavereja järjestelmän toimivuudesta.
- Arvioi saavutuksia verrattuna tavoitteisiin yksilö-, työryhmä- ja yritystasolla.
- Säädä, määrittele uudelleen ja paranna mikäli tarpeellista.
- Apukysymyksiä arviointiin:
 - o Onko järjestelmä esitelty työntekijöille? Ovatko kaikki tietoisia järjestelmän olemassaolosta?
 - o Ovatko esimiehet ja työntekijät käyttäneet järjestelmää?
 - o Onko sitä käytetty reilulla tavalla?
 - o Arvostavatko työntekijät kannustimia?
 - o Ovatko kannustimet linjassa yhtiön tavoitteiden kanssa?
 - o Ovatko tavoitteet toteutettavissa ja mitattavissa?

Vaihe 4: Uudet käytännöt

- Jatka järjestelmän käyttöä ja kehitä sitä.
- Ota osaksi jokapäiväistä toimintaa.



Tarkastuslista

- ✓ Onko yrityksesi asettanut selkeän vision, mission ja strategiset tavoitteet?
- ✓ Oletko esitellyt nämä työntekijöillesi?
- ✓ Onko teillä käytössä palkkiojärjestelmä, joka parantaa suorituskyykyä ja tukee vision, mission ja strategian saavuttamista?
- ✓ Oletko tutkinut ja käyttänyt muita kuin rahallisia kannustimia motivoidaksesi henkilökuntaasi. Jos KYLLÄ, niin mitä niistä? Jos EI, miksi?
- ✓ Oletko kehunut tai antanut tunnustusta ainakin yhdelle työntekijöistäsi viimeisen neljän viikon aikana?
- ✓ Kuinka motivoit henkilökuntaasi tekemään parhaansa? Esitä rehellinen arvio.
- ✓ Onko henkilökuntasi sitoutunut ja tyytyväinen työhönsä? Miksi tai miksi ei? Esitä rehellinen pohdinta.

Jos vastauksesi oli EI ainakin yhteen ylläolevista kysymyksistä, on syytä harkita käytännön työkalupakin käyttämistä palkkiojärjestelmän kehittämiseen.

Sanasto

Luontainen motivaatio	Sisäiset tekijät, kuten tyytyväisyys haasteesta suoriutumisen jälkeen tai lopputulos, johon henkilö on tyytyväinen.
Motivaatio	Tekijät, jotka ajavat yksilöä toimimaan tai käyttäytymään tietyllä tavalla.
Palkkiot	Palkkiot voivat olla rahallisia tai muita kuin taloudellisia kannustimia, joita työntekijöille jaetaan. Esimerkiksi tunnustus, kehuminen, ylennys, itsenäisyyden ja päätöksentekovallan lisääminen jne.
Ulkoapäin tuleva motivaatio	Ulkoiset tekijät, jotka vaikuttavat henkilön motivaatioon, kuten tunnustuksen saaminen, kehut, tulosperusteiset palkkiot.

Lähteet

- Armstrong, M. & Taylor, S. (2014). Armstrong's handbook of human resource management practice, 13th edition. London: Kogan Page.
- Barber, A.E. & Bretz, R.D.Jr. (2000). Compensation, attraction, and retention. In S.L. Rynes and B. Gerhart (Eds.), Compensation in organisations (pp. 32-60). San Francisco, CA: Jossey-Boss.
- Bishop, J. (1987). The Recognition and Reward of Employee Performance, Journal of Labor Economics, 5(4), p.2.
- CIPD. (2013). Reward management annual survey report 2013. Saatavilla 19.8.2018. https://www.cipd.co.uk/Images/reward-management_2013_tcm18-11381.pdf
- Langton, N. & Robbins, S. (2007). Organisational Behaviour Concepts, Controversies and Application. Toronto, Ontario: Pearson Prentice Hall.

Lisää lukemista

- Business Dictionary. (2018). Motivation. Saatavilla 12.6.2018. <http://www.businessdictionary.com/definition/motivation.html>
- Güngör, P. (2011). The relationship between reward management system and employee performance with the mediating role of motivation: A quantitative study on global banks. Procedia Social and Behavioral Sciences, 24, 1510–1520. doi: 10.1016/j.sbspro.2011.09.029.
- Ramm, M. (2007). Who does money really motivate? Saatavilla 2.9.2017. <http://pmstories.com/2007/10/24/who-does-money-really-motivate/>
- Robbins, S. P., Odendaal, A. & Roodt, G. (2003). Organisational behavior: Global and South African perspectives (1st ed.). Cape Town, South Africa: Pearson.
- SHARPEN. (2017). I don't just work here, I belong here! Motivating employees through rewards and incentives. Saatavilla 14.6.2018. <http://fliphtml5.com/kpig/zslj>
- Steers, R. M. & Porter, L. W. (1991). Motivation and work behavior (5th ed.). New York, United Kingdom: McGraw-Hill.
- Vroom, V. H. (1964). Work and motivation. New York, USA: Wiley.

*** MUISTIINPANOT ***



Luku 5

Työsuorituksen hallinta



Luku 5: Työsuorituksen hallinta

TYÖNTEKIJÄN MENESTYS TARKOITTAÄ YRITYKSEN MENESTYSTÄ: JOHTAMISTA ILMAN YLLÄTYKSIÄ

Työntekijä A: Minulla oli juuri kehityskeskustelu.

Työntekijä B: Mikä se on?

Työntekijä A: Se on yleensä vuosittainen tapaaminen työryhmän esimiehen kanssa, jossa vertaamme suorituksiani alkuvuodesta asettamiimme tavoitteisiin. Meillä on kuitenkin myös tarpeen mukaan välitapaamisia, esimerkiksi projektien tai tiettyjen tehtävien lopussa tai kun olen saavuttanut tai jäänyt jälkeen tavoitteistani. Käytkö samoja keskusteluja esimiehesi tai alaistesi kanssa?

Työntekijä B: En, minulla ei ole koskaan ollut tämän tapaista keskustelua virallisesti esimieheni kanssa. En ole myöskään ottanut tätä käyttöön työntekijöideni kanssa. Ehkä voisit kertoa minulle lisää, se kuulostaa erittäin mielenkiintoiselta mutta en vain tiedä, mistä ja miten aloittaa.

Työntekijä A: Toki! Jaan kanssasi joitakin vinkkejä kumppanikorkeakoululta saamieni materiaalien pohjalta, korkeakoulu on yksi pk-yritysten henkilöstöhallinnon ongelmiin keskittyvän SHARPEN-projektin jäsen!



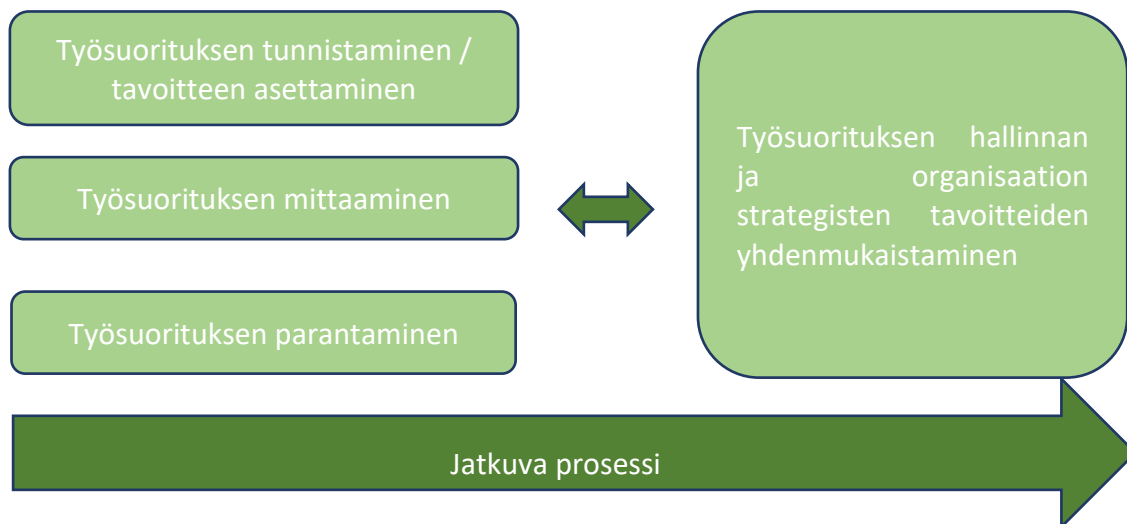
- Mitä työsuorituksen hallinnalla tarkoitetaan?
- Miksi on tärkeää hallita työntekijöiden työsuoritusta ajoissa sen sijaan, että arvioisi sitä vain kerran vuodessa?
- Mitä työkaluja/tekniikoita/menetelmiä käytetään työsuoritusten tehokkaassa ja toimivassa hallinnassa?
- Mitkä ovat työntekijän työsuorituksen arvioinnin vaiheet (valmistelu, toteutus, seuranta)?

5.1 Mitä työsuorituksen hallinta on?

Työsuorituksen hallinta on jatkuva systemaattinen prosessi organisaation suorituskyvyn parantamiseksi. Se keskittyy yksilöiden ja työryhmien suorituskyvyn kehittämiseen sovitujen

tavoitteiden, standardien ja pätevyysvaatimusten puitteissa, jotta varmistetaan organisaation tavoitteiden saavuttaminen tehokkaasti ja toimivasti.

Yksinkertaisesti sanottuna työsuorituksen hallinta voidaan määritellä prosessiksi, jolla ylläpidetään ja parannetaan työntekijöiden työsuoritusta ja yhdenmukaistetaan henkilökohtainen suorituskky organisaation strategisten tavoitteiden kanssa (katso kuvio 5.1).



Kuvio 5.1. Työsuorituksen hallinnan määritelmä (mukaillen Armstrong & Taylor 2014.)

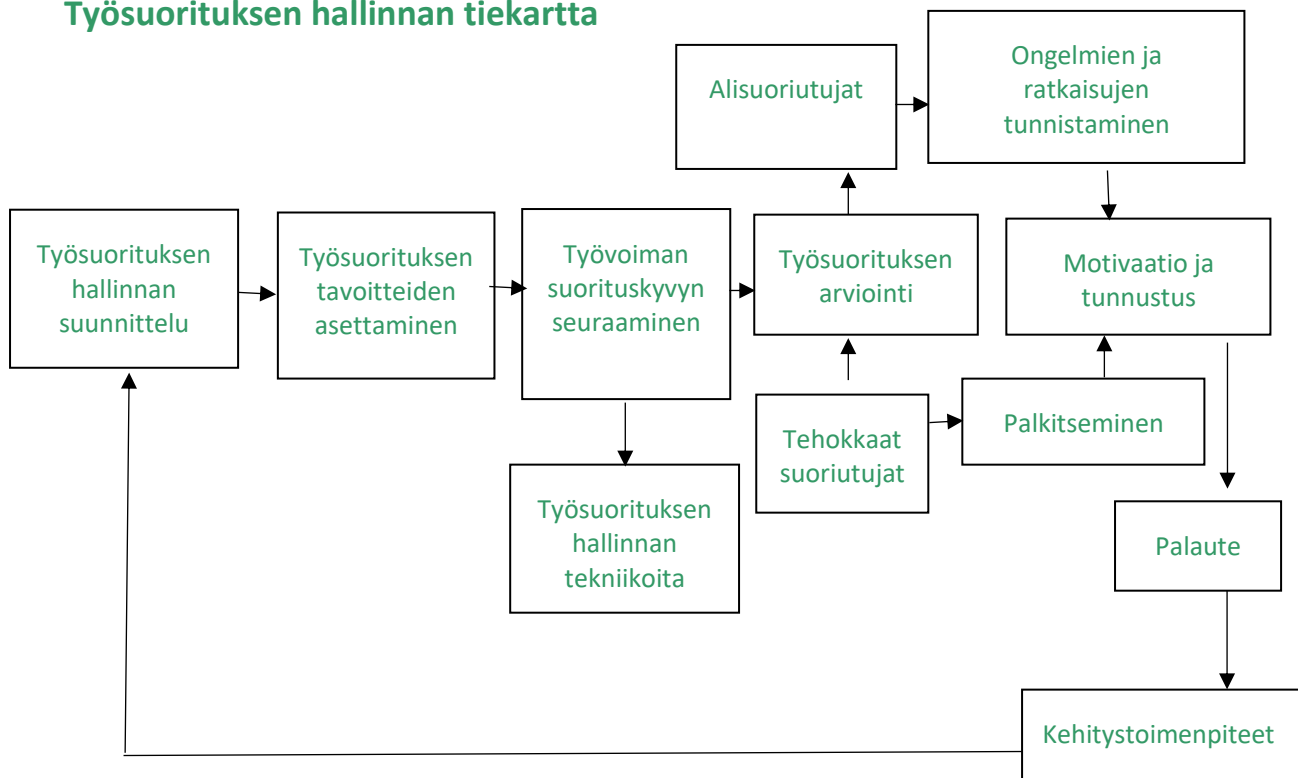
Työsuorituksen hallinnassa on viisi elementtiä: **sopimus, mittaus, palaute, positiivinen vahvistus** ja **vuoropuhelu** (Ahmad & Alaskari 2014).

Työsuorituksen hallinta on pääasiassa

- yksittäisten työntekijöiden tavoitteiden yhdenmukaistamista organisaation tavoitteiden kanssa ja yksilöiden kannustamista ylläpitämään yrityksen arvoja
- mahdollisuus odotusten määrittelemiseen ja sopimiseen roolivastuiden sekä taitojen ja käyttäytymisen suhteen
- mahdollisuuksien tarjoamista yksilöille, jotta he voivat tunnistaa omat tavoitteensa ja kehittää taitojaan ja osaamistaan.

Työsuorituksen hallinta ja palkkiojärjestelmä liittyvät läheisesti toisiinsa. Toimiva palkkiojärjestelmä keskittyy tulosperusteiseen palkkaan ja tarjoaa työntekijöille hyviä kehittymismahdollisuuksia. Vaihtelevalla palkalla voi olla ratkaiseva merkitys työsuorituksen parantamiseen. Katso työsuorituksen hallinnan tiekartta kuviosta 5.2.

Työsuorituksen hallinnan tiekartta



Kuva 5.2. Työsuorituksen hallinnan tiekartta (lähde: oma tulkinta.)

5.2 Työsuorituksen hallinnan tavoitteet

Työsuorituksen hallinnan tavoitteena on kehittää yksilöiden kapasiteettiä niin, että heillä on mahdollisuus täyttää ja ylittää organisaation asettamia odotuksia sekä saavuttaa täysi potentiaalinsa itsensä sekä organisaation parhaaksi.

Muita merkittäviä tavoitteita on (Garengo, Biazzo & Bititci, 2005)

- antaa työntekijöille mahdollisuus saavuttaa korkeammat työn suoritustason vaatimukset
- auttaa työntekijöitä tunnistamaan työn tehokkaaseen suorittamiseen tarvittavat tiedot ja taidot
- parantaa työntekijöiden suorituskyyä kannustamalla työntekijöiden voimaantumista ja motivaatiota sekä ottamalla käyttöön tehokas palkitsemismekanismi
- edistää kaksisuuntaista viestintäjärjestelmää esimiesten ja työntekijöiden välillä roolien ja vastuiden selventämiseksi, tavoitteiden viestimiseksi, säännöllisen ja avoimen palautteen tarjoamiseksi sekä jatkuvan valmennuksen aikaansaamiseksi
- tunnistaa tehokkaan työsuorituksen esteet ja poistaa ne jatkuvan seurannan, valmennuksen ja kehitystoimien avulla
- luoda perusta hallinnollisille päätöksille, kuten strategiselle suunnittelulle, seuraajasuunnittelulle, ylennyksille ja tulospohjaiselle palkkaukselle
- edistää henkilökohtaista kasvua ja työntekijöiden uria auttamalla heitä hankkimaan halutut tiedot ja taidot

Taulukossa 5.1 on esitetty työsuorituksen hallinnasta niin yksittäiselle työntekijälle kuin yrityksen johdollekin tarjoutuvat hyödyt.

Taulukko 5.1. Mitä hyötyä toimivasta työsuorituksen hallinnasta on yksilöille ja johdolle? (Armstrong 2015.)

Yksilöt	Johto
He • ymmärtävät, mitä heiltä odotetaan • tietävät, mikä heidän tilanteensa on • tietävät, mitä heidän tulee tehdä saavuttaakseen tavoitteensa • kykenevät keskustelemaan esimiehensä kanssa nykyisestä työstään, kehitys- ja koulutustarpeistaan sekä tulevaisuuden toiveistaan.	Mahdollisuus • yhdenmukaistaa yksilöiden, työryhmien ja yrityksen tavoitteet • ohjata yksilön ja työryhmän toimet vastaamaan liiketoiminnan tarpeita • motivoida ja sitouttaa työntekijöitä • tunnistaa henkilökohtainen panos • suunnitella henkilökohtaisia työuria • ottaa käyttöön olennaisia ja tehokkaita oppimis- ja kehittämisohjelmia vastaamaan tunnistettuja tarpeita.

”Useimmat työntekijät haluavat ohjausta, vapautta tehdä työnsä sekä rohkaisua, eivät hallintaa. Työsuorituksen hallintajärjestelmän tulisi olla hallintaa vain poikkeuksellisesti.” – Egan 1995

5.3 Työsuorituksen hallinnan ohjaavat periaatteet

On tärkeää ensin tunnistaa työn ulkopuoliset seikat, joihin esimies tai työntekijä ei voi vaikuttaa. Tämän jälkeen voidaan ottaa huomioon tekijät, joihin työntekijä tai esimies voi vaikuttaa.

Koko työsuorituksen hallinnan prosessin – **sopimus, mittaus, palaute, positiivinen vahvistus** ja **vuoropuhelu** – tulisi rohkaista kehittymistä. Ihannetapauksessa työryhmän jäsenet kasvavat ja kehittyvät prosessin avulla.

Työsuorituksen hallinnan käyttäjät antavat seuraavia suosituksia (Tutorials Point 2019):

- Se on työkalu, joka auttaa esimiehiä johtamisessa.
- Sitä ohjaavat yrityksen arvot ja tavoitteet.
- Sillä saa aikaan toimivia ratkaisuja.
- Selvitä, mitä asioita työntekijä jo hallitsee ja mihin voidaan vaikuttaa.
- Keskity käyttäytymisen muuttamiseen paperityön sijaan.
- Se on ihmisten johtamista – ei rasti ruutuun -harjoitus
- Työsuorituksen hallinta on sitä, mitä esimiehet tekevät: luonnollista johtamista.
- Se perustuu hyväksyttyihin periaatteisiin, mutta toimii joustavasti ja oikeudenmukaisesti.
- Menestys riippuu organisaation suorituskulttuurista.
- Anna alalistesi päättää itse, miten he saavuttavat tavoitteet.

Työsuorituksen hallinta **ei ole** vain työsuorituksen arviointia. Työsuorituksen arviointi voidaan määrittellä esimiehen toteuttamaksi työntekijän muodolliseksi arvioinniksi, yleensä vuosittaisessa kehityskeskustelussa. Kun taas työsuorituksen hallinta on jatkuva, paljon laajempi, kattavampi ja luonnollisempi johtamisen prosessi. Se selkeyttää keskinäisiä odotuksia ja korostaa esimiesten tukevaa roolia, jossa he toimivat valmentajina eivätkä tuomareina. Työsuorituksen hallinnan prosessi keskittyy tulevaisuuteen.

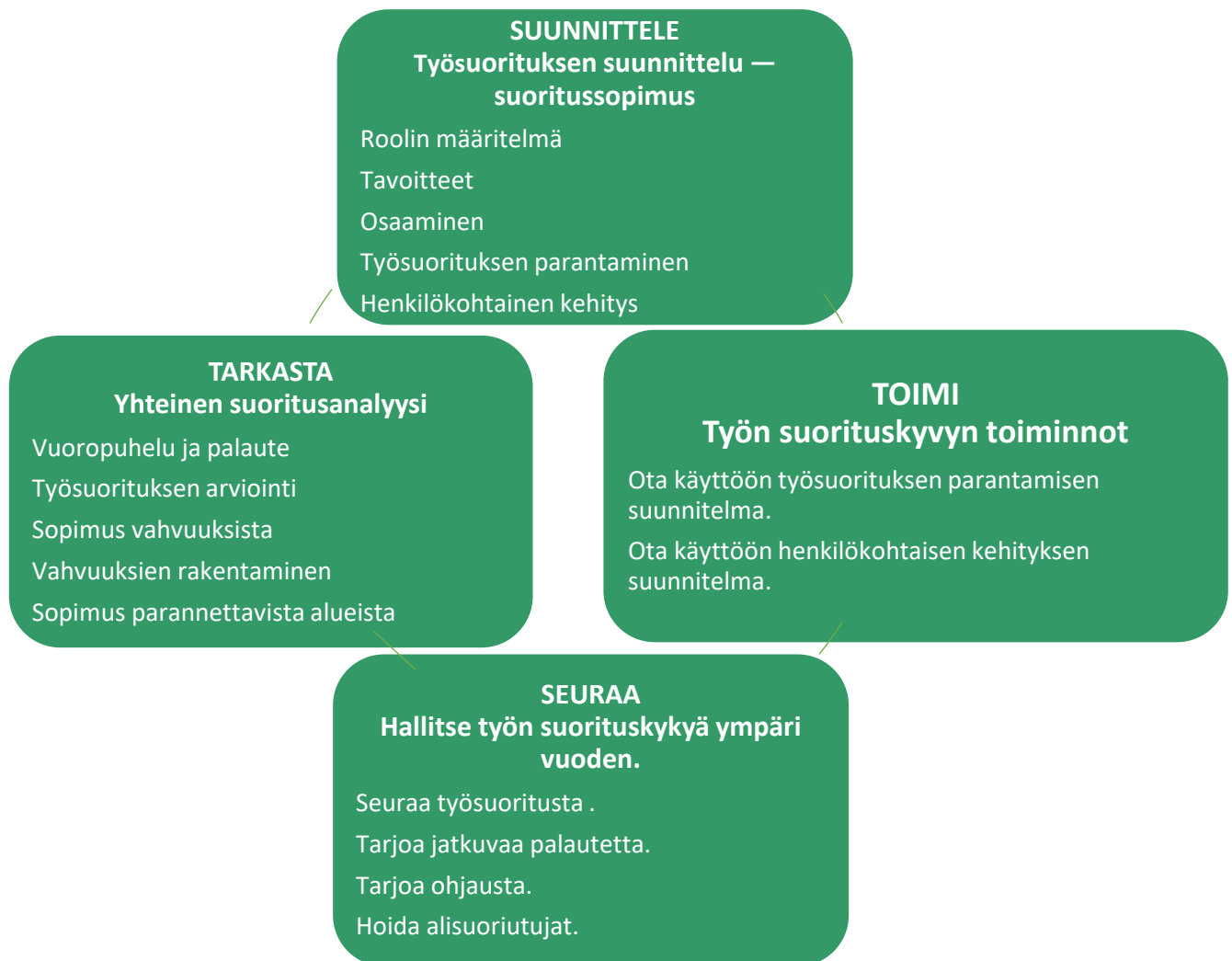
5.4 Työsuorituksen hallinnan kierto pk-yrityksissä

Luovuus ja innovatiiviset johtamisratkaisut ovat keskeisiä pk-yritysten onnistuneelle kehitykselle. Resurssipulan vuoksi monet pk-yritykset luovat uusia ratkaisuja ilman suuria investointeja. Pk-yritykset keskittyvät usein lyhyen aikavälin suunnitelmiin ja ongelmiin, kuten kassavirtaan, sen sijaan, että ottaisivat huomioon pitkän aikavälin tavoitteet (Ates, Garengo, Cocca & Bititci 2013). Siksi suunnittelu on tärkeää. Pk-yrityksillä voi olla vaikeuksia resursoida aikaa tehokkaan ja toimivan tavoitteen, vision ja arvojen kehittämiseen. Monet pk-yritykset eivät koskaan luo virallista strategiaa. Pk-yrityksiä tulisi rohkaista kehittämään pitkän aikavälin missio ja visio, joita tukevat oikeanlaiset johdon käytännöt ja pk-yritysten luonteeseen sopivat menetelmät. (Garengo, Biazzo & Bititci 2005.)

Toinen keskeinen este, joka pk-yritysten tulisi poistaa, on puutteet niin sisäisessä kuin ulkoisessakin viestinnässä. Yritysten kannattaisi käyttää hyväkseen erilaista tietoa ja dataa, jotta ne voisivat vaikuttaa työntekijöiden työsuoritukseen.

Kolmanneksi erityistä huomiota tulisi kiinnittää ennakointiin. Pk-yritysten olisi hyvä pystyä tekemään ennakoivasti tarvittavia muutoksia strategiaan ja toimintaan. (Ates ym. 2013.) Kuviossa 5.3 on esitelty työsuorituksen hallinnan kierto.

Työsuorituksen hallinnan kierto



Kuvio 5.3. Työsuorituksen hallinnan kierto (Armstrong 2015.)

5.5 Miksi työsuorituksen hallinta on tärkeää pk-yrityksissä?

Henkilöstöjohtamisen prosessina työsuorituksen hallinta voi luvata enemmän kuin sillä saavutetaan. Vaikka työsuorituksen hallintajärjestelmä olisi hyvin suunniteltu, sen toimivuus riippuu esimiehistä.

Suurimpia ongelmia, joita pk-yrityksen kohtaavat työsuorituksen hallinnassa, ovat kykenemättömyys johtamiseen, rajalliset taloudelliset resurssit, reaktiivinen lähestymistapa,

tilapäiset prosessit ja väärinkäsitykset työsuorituksen hallinnasta. Tämän vuoksi pk-yritykset voivat käyttää oikoteitä työsuorituksen hallinnassa, mutta silloin riskeinä ovat alisuoritukset, kurinpidolliset ja valitusasiat sekä jopa työtuomioistuimet.

Tehokas ja säännöllinen työsuorituksen hallinta on tärkeää pk-yritysten kasvun parantamiseksi. Seuraavassa on muutamia tärkeitä huomioitavia seikkoja (Ahmad & Alaskari 2014):

- Työsuorituksen hallintakäytäntöjen tulisi sisältää SMART-tavoitteiden asettaminen (Specific, Measurable, Achievable, Realistic and Time bound eli konkreettisia, mitattavia, saavutettavia, realistisia ja aikaan sidottuja).
- Työsuorituksen hallinnassa reaaliaikaisen palautteen vastaanottaminen työntekijöiltä mahdollistaa työympäristön välittömän parantamisen.
- Työsuorituksen hallinnan avulla on mahdollista parantaa yhteistyötä ja koordinointia työntekijöiden ja esimiehen välillä.
- Ei-rahalliset työsuorituksen hallinnan käytännöt voivat auttaa parantamaan pk-yritysten sisäistä ilmapiiriä ja työntekijöiden moraalia.

5.6 Kuinka hallita työsuorituksia pk-yrityksissä?

Monilla pk-yrityksillä ei ole huomattavia taloudellisia resursseja, joten on tärkeää löytää potentiaalisia ja kestäviä tapoja hallita työsuorituksia.

Alisuorituksia voidaan kannustaa tehokkaasti työsuorituksen hallinnan tai ohjaamisen avulla. Prosessiin kuuluvat seuraavat vaiheet (Armstrong 2015):

- työntekijän kohtaaman ongelman tunnistaminen ja siitä yksimielisyyden saavuttaminen siitä
- suoritusvajeiden syiden selvittäminen
- ongelman ratkaisuun tarvittavien toimien päättäminen ja sopiminen
- sovittujen toimenpiteiden täytäntöönpanot
- työsuorituksen seuranta ja palautteen saaminen työntekijältä.

Työsuorituksen arviointi on tärkeää, jotta työntekijöiden kehitystä voi seurata ja heitä voi rohkaista hyviin suorituksiin jatkossa.

On tärkeää, että esimies seuraa ja kiinnittää huomiota alaistensa työhön ja antaa positiivista palautetta säännöllisesti. Tämä nostaa työmoraaia. Esimiesten tulisi myös antaa työntekijöille mahdollisuus osallistua päätöksentekoon. Työntekijöiltä kannattaa kysyä mahdollisista ongelmista ja luoda ystävällinen mutta vastuullinen työympäristö.

Monet pk-yritykset eivät pysty tarjoamaan suuria bonuksia palkinnoksi hyvästä työsuorituksesta. Kuitenkin yksinkertainen ”Kiitos” voi antaa työntekijälle tunteen siitä, että hän on saavuttanut jotakin työssään. (Ahmad & Alaskari 2014.) Tämä auttaa työntekijää sitoutumaan organisaatioon.

Japanilaisessa kulttuurissa on tavanomaista kiittää työntekijöitä heidän työstään päivittäin riippumatta heidän ammatistaan tai työpaikastaan. Tämä ylläpitää työntekijöiden moraalia ja työmotivaatiota.

5.7 Lopuksi

Työsuorituksen hallinta on jatkuva, työntekijöiden työsuorituksen parantamiseen ja ylläpitämiseen keskittyvä prosessi. Toimiva palkkiojärjestelmä ja työsuorituksen hallinta kulkevat käsi kädessä työmoraalin parantamisessa. Työsuorituksen hallintaa toteutetaan läpi vuoden, ja se auttaa saavuttamaan organisaation strategiset tavoitteet, arvioimaan työntekijöiden edistystä sekä kehittämään heidän kykyjään, tietojaan ja taitojaan.

Työsuorituksen hallinnan käyttöönotto voi auttaa pk-yrityksiä parantamaan kasvua ja yhteistyötä työntekijöiden kanssa. Pk-yritykset kuitenkin kohtaavat monia työsuorituksen hallintaan liittyviä ongelmia, kuten ongelmat johtamistaidoissa, reaktiiviset lähestymistavat, rajalliset taloudelliset resurssit, lyhyen aikavälin visio ja väärät käsitykset työsuorituksen mittaamisesta ja käytännöistä.

Siksi on tärkeää ymmärtää ei-rahallisten työsuorituksen hallintamenetelmien arvo sekä niiden tehokas ja toimiva käyttäminen. Alisuorittavien työntekijöiden työsuorituksen hallintaprosessia ilman lisäinvestointeja on käsitelty jo aiemmin. Koska pk-yritysten koko on suhteessa pienempi kuin suurempien organisaatioiden, niiden on helpompaa seurata yksittäisten työntekijöidensä ponnisteluja ja ylläpitää työmoraalia osoittamalla säännöllisesti arvostusta.

Työsuorituksen hallintakäytäntöjen käyttöönotto voi olla haasteellista pk-yrityksissä, mutta kun se on tehty, pk-yritysten työsuorituksen hallintakäytäntöjen tulokset ovat selvästi havaittavissa.



Pysähdyspaikka: Esimerkkitapaus 5.1

- SHARPEN-team 2018 -tutkimus: Työsuorituksen hallintajärjestelmä
- Tämän tutkimuksen tavoitteena on selvittää yrityksessä olemassa oleva henkilöstön työsuorituksen hallintajärjestelmä ja löytää sen kehittämismahdollisuudet.
- Yhtiöllä on vakiintunut henkilöstön työsuorituksen hallintajärjestelmä, mutta se on epävirallinen, sääntelemätön ja työntekijöille tuntematon. Siksi se ei ole aina tehokas. Henkilöstön suorituskyvyn parantamiseksi on tärkeää selvittää puutteet yrityksen nykyisessä järjestelmässä ja löytää parannusmahdollisuuksia.
- Paras ratkaisu useimpiin HR-haasteisiin tässä yrityksessä on työsuorituksen hallinnan virallistaminen, koska se voi johtaa parempaan viestintään ja ymmärrykseen yrityksen ja sen työntekijöiden välillä.



Käytännön työkalu esimerkkitapauksesta 5.1:

1. Kehitä virallinen työsuorituksen arviointijärjestelmä vastaamalla näihin kysymyksiin.
 - a. Kuinka usein arviointi tapahtuu?
 - b. Kuka arvioi ja kenet työntekijät?
 - c. Mitkä kriteerit ovat tärkeimpiä arvioinnissa?
 - d. Mitkä ovat tuloksista aiheutuvat toimet?

2. Tiedota näistä vastauksista kaikkia työntekijöitä.
3. Tutustu jokaisen työntekijän työnkuvaan.
4. Käytä vakiotyökalua työntekijöiden arviointiin. Esimerkkinä kuvio 5.4.
5. Harkitse työntekijöiden itsearviointia.
6. Anna palautetta henkilökohtaisesti ja luo työntekijöiden kanssa sovitut tavoitteet.



TYÖNTEKIJÄN TIEDOT			
TYÖNTEKIJÄN NIMI		ARVIOIJAN NIMI	
TYÖNIMIKE		ARVIOIJAN NIMIKE	
VIIMEISIN ARVIOINTI		PÄIVÄMÄÄRÄ	
TÄMÄNHETKISET VASTUUT			
OMINAISUUDET			
PIIRRE	EPÄTYDYTTÄVÄ	TYDYTTÄVÄ	ERINOMAINEN
Koko potentiaalin käyttö			
Työn laatu			
Työn johdonmukaisuus			
Viestintä			
Itsenäinen työskentely			
Aloitteiden tekeminen			
Ryhmätyöskentely			
Luovuus			
Rehellisyys			
Työtoverisuhteet			
Tekniset taidot			
Täsmällisyys			
Läsnäolo			
SUORITUKSEN ARVIOINTI			
Arvioi suoritusta ja saavutettuja tavoitteita.			
Pohdi suorituskyvyn erinomaisia osaamisalueita.			
Pohdi suorituskyvyn parannettavia osaamisalueita.			
Laadi tulevaisuuden tavoitteet.			
KOMMENTIT JA HYVÄKSYMINEN			
Työntekijän kommentit		Arvioijan kommentit	
TYÖNTEKIJÄN ALLEKIRJOITUS		ARVIOIJAN ALLEKIRJOITUS	

Kuvio 5.4. Työntekijän arviointilomake (Lähde: oma tulkinta.)



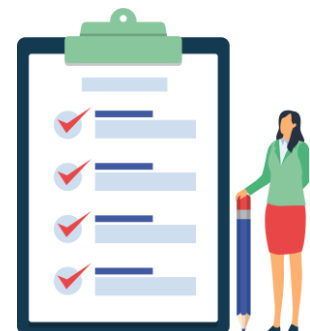
Tarkistuslista

- ✓ Käyttääkö yrityksesi virallista työsuorituksen hallintajärjestelmää?
 - Onko yritykselläsi henkilö, joka on vastuussa työsuorituksen hallinnan prosesseista?
 - Tietävätkö työntekijäsi, mitä työsuorituksen hallintaprosesseja on käytössä ja kuka niistä on vastuussa?
- ✓ Onko yrityksessäsi työsuorituksen hallintakierto käytössä ympäri vuoden?
 - Suunnitteletko työntekijöiden työsuoritusta ja keskusteletko tavoitteista heidän kanssaan?
 - Suunnitteletko työntekijöidesi työsuorituksen parantamista ja henkilökohtaista kehitystä?
 - Seuraatko työntekijöiden työsuoritusta ympäri vuoden? Seurannan tulee olla jatkuva prosessi, jossa on mahdollisuuksia välittömälle ja säännölliselle palautteelle.
 - Annatko työntekijälle palautetta kasvotusten jokaisen seurantatoimen jälkeen, jotta voitte luoda kehityssuunnitelman hänelle?

Jos vastasit 'Ei' yhteenkään kysymykseen, harkitse käytännön työkalumme käyttämistä helpottaaksesi palkitsemisjärjestelmäsi kehittämistä tai parantamista.

Kysymyksiä pohdintaa varten

1. Onko sinulla työsuorituksen hallinnan suunnitelmaa?
2. Oletko seurannut työntekijöidesi työsuoritusta viimeisen neljän viikon aikana?
3. Tiedätkö työntekijöidesi vahvuudet ja heikkoudet? Onko sinulla suunnitelmaa työntekijöidesi työsuorituksen parantamiseen?
4. Oletko antanut palautetta ja tukea työntekijöillesi viimeisen neljän viikon aikana?



"Suorituskyvyn hallinnan tulee olla ympärivuotinen prosessi ilman loppua, jotta se olisi tehokas ja tuottaisi tulosta yrityksellesi." - Teala Wilson

Sanasto

Palkkiojärjestelmän hallinta	Työntekijöiden palkitsemisstrategioiden laatiminen ja toteuttaminen niin, että siinä otetaan huomioon heidän organisaatiolle tuomansa arvo oikeudenmukaisella, tasapuolisella ja johdonmukaisella tavalla.
Sisäinen viestintä	Tiedonsiirto organisaation jäsenten tai osien välillä.
Strateginen suunnittelu	Strateginen suunnittelu on organisaation johtamista. Siinä määritellään asioiden tärkeysjärjestys ja se, mihin organisaation resursseja käytetään. Sillä vahvistetaan organisaation toimintaa ja varmistamaan, että työntekijät ja muut sidosryhmät pyrkivät kohti yhteisiä, pitkän aikavälin tavoitteita.
Strategiset tavoitteet	Tarkat taloudelliset ja ei-taloudelliset tavoitteet ja tulokset, joita yritys tavoittelee tietyllä aikavälillä. Kutsutaan myös organisaation tavoitteiksi.
Toiminnalliset tavoitteet	Nämä liittyvät organisaation tiettyihin toimintoihin (esim. markkinointi, tuotanto, henkilöstöjohtaminen, talous) ja niiden on tarkoitus tukea organisaation kokonaistavoitteiden saavuttamista.
Ulkoinen viestintä	Tiedonsiirto yrityksen ja sen ulkoisessa ympäristössä olevan henkilön tai yhteisön välillä.

Lähteet

- Ahmad, M.M. & Alaskari, O. (2014). Development of assessment methodology for improving performance in SMEs. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 63(4), 477-498. doi: 10.1108/IJPPM-06-2013-0108.
- Armstrong, M. & Taylor, S. (2014). *Armstrong's handbook of human resource management practice* (13th ed.). London, United Kingdom: Kogan Page.
- Armstrong, M. (2015). *Armstrong's handbook of performance management. An evidence-based guide to delivering high performance* (5th ed.). London, United Kingdom: Kogan Page.
- Ates, A., Garengo, P., Cocca, P. & Bititci, U. (2013). The development of SME managerial practice for effective performance management. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 20(1), 28-54. doi: 10.1108/14626001311298402.
- Garengo, P., Biazzo, S. & Bititci, U. S. (2005). Performance measurement systems in SMEs: A review for a research agenda. *International Journal of Management Reviews*, 7(1), 25-47. doi: 10.1111/j.1468-2370.2005.00105.x.
- Tutorials Point. (2019). Performance mnmgmt - guiding principles. Saatavilla 16.5.2019. https://www.tutorialspoint.com/performance_management/performance_management_guiding_principles.htm

Lisää lukemista

- Armstrong, M. (2006). A Handbook of human resource management practice (10th ed.). London, United Kingdom: Kogan Page.
- Beardwell, J. & Thomson, A. (2017). *Human resource management: A contemporary approach* (8th ed.). Harlow, United Kingdom: Pearson.
- Egan, G. (1995). A clear path to peak performance. People management. 1(10), 34.
- Prachi, J. (2018). Objectives of performance management. Saatavilla 6.3.2018. <https://www.managementstudyguide.com/objectives-of-performance-management.htm>
- Wilson T. (2015). Tips for HR: Making Ongoing Performance Management a Reality. Saatavilla 7.5.2018. <https://www.saba.com/uk/blog/tips-for-hr-making-ongoing-performance-management-a-reality>

Videolinkki

- Työsuorituksen hallinta, SHARPEN 2019: https://edukainuunmy.sharepoint.com/:v/g/personal/ruey_komulainen_kamk_fi/EWmK0ZEhhYtKijrDG-KTZOEB9onK03Mi9Lle_pmVGsw5XA?e=iP43DN



*** MUISTIINPANOT ***

Luku 6

Työnantajabrändi



Luku 6: Työnantajabrändi

“KUUMIN” TYÖ MAAILMAN “VIILEIMMÄSSÄ” PAIKASSA!

HighTech on kasvava IT-alan yritys, joka sijaitsee pienessä, 38 000 asukkaan kaupungissa. Kaupungin väestö on ikääntynyt nopeasti muutaman viime vuosikymmenen aikana ja nuoret kyvyt ovat muuttaneet kuviteltujen vihreämpien laidunten perässä suurempiin kaupunkeihin. HighTech ymmärtää, että jos se ei toimi, sillä tulee olemaan vaikeuksia houkutella nuoria työskentelemään yrityksessä. Se tarvitsee nuorten kykyjä taatakseen yrityksen kestävä kehityksen. Nopean globaalin laajentumisen myötä HighTech tarvitsee myös uutta työvoimaa, jolla on joustavuutta, englannin kielen taitoa ja muita yrityksen menestyksen kannalta tärkeitä taitoja.

Yrityksen johto kokoontui tutkimaan erilaisia vaihtoehtoja parantaakseen avoimien työpaikkojensa houkuttelevuutta oikeille kyvyille. He tajusivat, ettei HighTech pysty tarjoamaan suuria taloudellisia kannustimia suuriin yrityksiin verrattuna. He eivät myöskään uskoneet, että ehdokkaat, jotka olivat suuren palkan perässä, olisivat oikeita henkilöitä organisaatioon. He halusivat houkutella ehdokkaita, jotka sopivat HighTechin organisaation arvoihin ja kulttuuriin. Johto päätti yhdestä tehokkaasta tavasta, joka oli viestittää HighTechin arvot selkeästi työnantajabrändissä sekä sisäisesti että ulkoisesti. Johto myös ymmärsi, että yrityksen työnantajabrändiä kasvatetaan digitaalisissa kanavissa ja syvemmällä yhteistyöllä paikallisen korkeakoulun kanssa.

Nämä olivat tehokkaimmat tavat houkutella rajallisilla resursseilla sopivia ehdokkaita tulemaan yritykseen töihin. Ratkaisu oli myös tehokas sitouttamaan olemassa olevia työntekijöitä, jotka samaistuvat näihin arvoihin ja organisaation kulttuuriin.

Lähde: SHARPEN tutkimus, kevät 2018



- Mitä työnantajabrändi tarkoittaa?
- Miten se eroaa organisaation brändistä?
- Miksi työnantajabrändi on tärkeä pk-yrityksille?
- Kuinka voit kehittää, säilyttää ja vahvistaa työnantajabrändisi niin sisäisesti kuin ulkoisesti?
- Mitä kustannustehokkaita mutta vaikuttavia välineitä tähän on olemassa?
- Mitä arvoja ja millaista yrityskulttuuria nykyiset työntekijäsi arvostavat?

6.1 Työnantajabrändi

Työnantajabrändi on suunnattu kahdelle kohderyhmälle: jo olemassa oleville työntekijöille sekä mahdollisille tuleville työntekijöille. Työnantajabrändi tukee yritysbrändiä, joka on suunnattu lähinnä sisäisille ja ulkoisille sidosryhmille. Työnantajabrändi keskittyy työntekijöiden kokemuksiin työpaikasta. Työnantajabrändiin vaikuttavat sekä nykyisten että tulevien työntekijöiden havainnot ja kokemukset yrityksen maineesta.

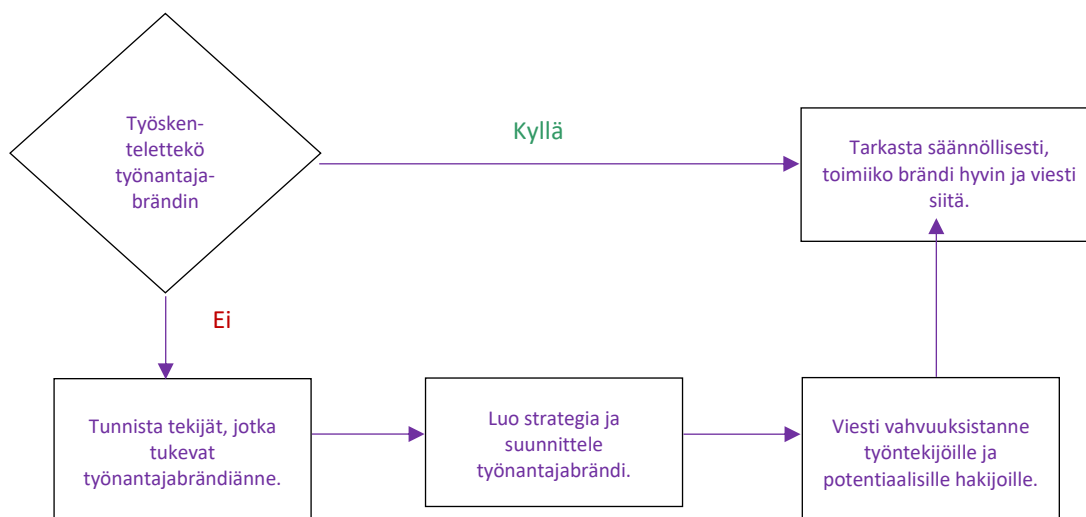
Työnantajabrändistä on useita erilaisia määritelmiä. Työnantajabrändi voidaan määritellä esimerkiksi siten, että se tarkoittaa mielikuvaa yrityksestä, joka on erinomainen paikka työskennellä työntekijöiden sekä sidosryhmien mielestä (Balmer & Gray 2003).

Erään määritelmän (Guest & Conway 2002) mukaan työnantajabrändillä annetaan aito ja houkutteleva kuva työntekijöille ja mahdollisille uusille työntekijöille yrityksen arvojen avulla. Työnantajabrändin luominen ja ylläpitäminen on pitkäaikaista työtä. Brändin luominen ei tapahdu hetkessä, eikä se myöskään ole pelkkä mainoskampanja, jolla saadaan mahdolliset uudet työntekijät kiinnostumaan yrityksestä.

Työnantajabrändi on toiminto, jossa markkinoinnin periaatteita sovelletaan HR-toimintoihin (Swystun 2007). Työnantajabrändi on kuin tuotebrändi: tuotebrändillä määritellään, miten tuote esitetään asiakkaille, kun taas työnantajabrändin kohteita ovat nykyiset ja tulevat työntekijät.

Työnantajabrändäys on yrityksen kyky erilaistua ja edistää sen identiteettiä tietylle ryhmälle työntekijöitä, joita yritys haluaa työllistää. Brändäyksen avulla yritys erottuu joukosta, kun se yrittää rekrytoida itselleen osaajia. Yrityksen täytyy erottautua joukosta, jotta se olisi houkutteleva työntekijöille. Kuviossa 6.1 on esitetty työnantajabrändäyksen tiekartta.

Tiekartta: Työnantajabrändäys



Kuvio 6.1. Työnantajabrändäyksen tiekartta (lähde: oma tulkinta.)

6.2 Työnantajabrändin hyödyt pk-yrityksille

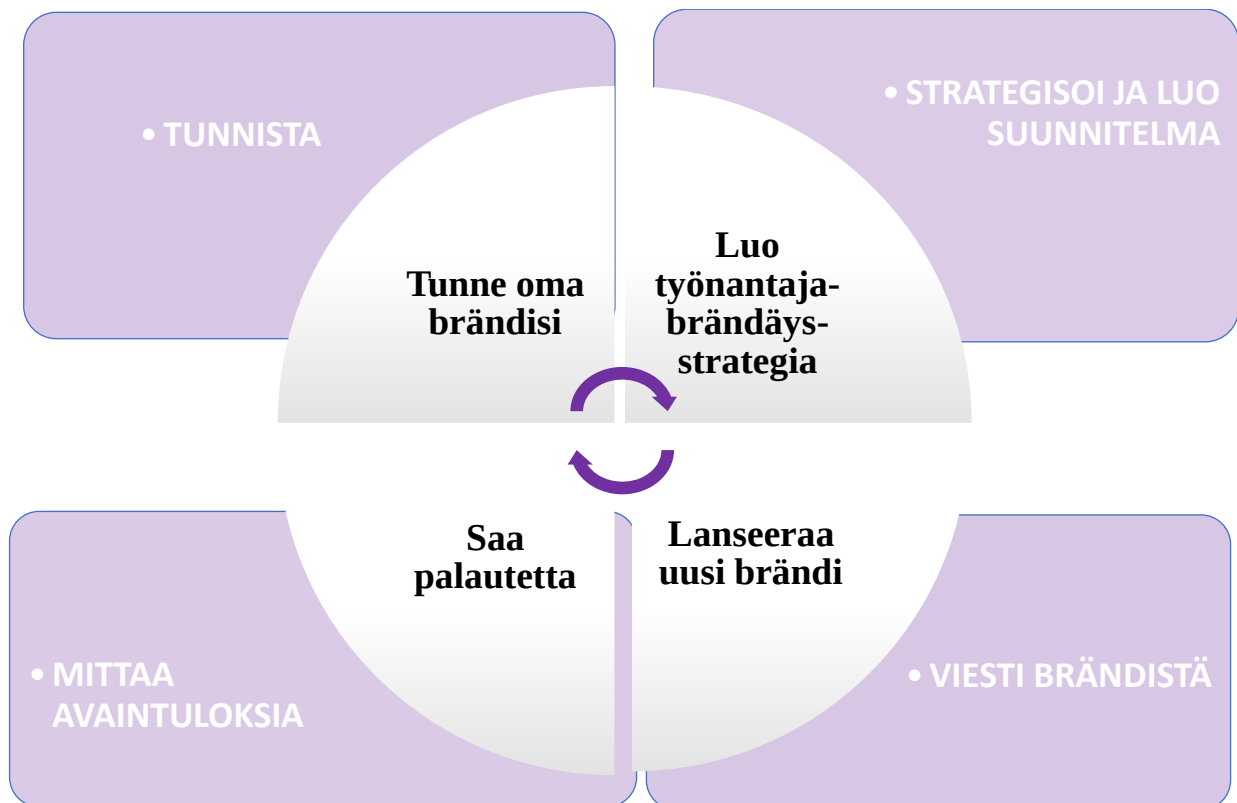
On tärkeää luoda strategia, joka perustuu yrityksen persoonallisuuteen ja ainutlaatuisuuteen. Työnantajabrändi perustuu usein vaihtelevaan työhön ja mahdollisuuksiin edetä uralla. Brändin pohjana voidaan käyttää myös sitä, että pk-yritykset hyödyntävät uutta teknologiaa ja uusia työskentelytapoja. Ne ovat myös joustavia luomaan uusia toimintatapoja. Työntekijöillä on mahdollisuus saavuttaa pk-yrityksessä laajempaa työkokemusta ja he saavat paremman ymmärryksen yrityksestä verrattuna siihen, jos he työskentelisivät isossa yrityksessä. Näitä asioita olisikin hyvä korostaa työnantajabrändäyksessä.

Työnantajabrändin luomisesta on olemassa erilaisia malleja. Yksi niistä perustuu arvoihin, joiden tulisi tulla esille työnantajabrändissä (Edwards 2009). Yksi tärkeimmistä brändiin sisällytettävistä arvoista on sosiaalinen arvo. Työntekijä saadaan kiinnostumaan yrityksestä, koska yrityksen kautta on mahdollisuus edetä uralla ja he tuntevat itsensä hyväksytyksi ja arvostetuksi osana organisaatiota. Sosiaalinen arvo voi tarkoittaa myös sitä, että työntekijöillä on hyvät suhteet esimiehiin.

Mallin mukaan työntekijä kiinnostuu yrityksestä, jos yritys tuottaa innovatiivisia ja korkealaatuisia tuotteita ja palveluja, työntekijä voi käyttää taitojaan ja yritys keskittyy asiakkaisiinsa. Työntekijät kiinnostuvat myös yrityksestä, jos yritys maksaa keskimääräistä parempaa palkkaa ja yritys tarjoaa muitakin etuja. Työntekijät kiinnostuvat myös hyvästä työympäristöstä.

Työnantajabrändiä tulisi miettiä huolella. Työntekijöitä miellyttävät joustavat työajat, tasapainoinen työelämä, hyvä työympäristö ja mukavat työkaverit. Työnantaja voi järjestää erilaisia aktiviteetteja työntekijöille lisätäkseen työntekijöiden motivaatiota. Näitä aktiviteetteja voivat olla esimerkiksi ilmaiset lounaat, yhteiset kävelylenkit ja kulttuuri- ja liikuntaedut, kuten vaikkapa erilaiset kulttuuri- ja liikuntasetelit.

Työympäristön tulee olla reilu, jotta työntekijät ovat motivoituneita ja tyytyväisiä. Jos palkkataso tai palkkojen tasavertaisuus mietityttää, työntekijän motivaatio voi kärsiä. Työnantaja voi lisätä tyytyväisyyttä antamalla työntekijöille monipuolisia työtehtäviä ja erilaisia projekteja tai lisäämällä vastuuta, mutta toisaalta huolehtimalla siitä, että työntekijän työkuorma ei ole liian suuri.



Kuvio 6.2. Työnantajabrändäyksen prosessi (mukaillen BrandBakers 2018.)

Kuviossa 6.2 on esitelty työnantajabrändäyksen prosessi, johon kuuluu neljä seuraavassa tarkemmin esiteltävää vaihetta.

1. **TUNNISTA:** Organisaation tulisi itse tunnistaa oma brändinsä ja siihen vaikuttavat tekijät ja vastata seuraaviin kysymyksiin:

**Mikä on yritykseni vetovoimaisin piirre?
Miksi työntekijäni pysyvät yrityksessäni?**

Tulisi myös löytää syyt työntekijöiden lähtemiseen:

Mikä on syy työntekijöideni lähtemiseen?

Tutkimuksissa on havaittu, että työntekijöiden vaihtuvuutta on mahdollista vähentää jopa 28 %:lla investoimalla työnantajabrändäykseen (Gultekin, 2011). Työntekijät lähtevät yrityksestä monista eri syistä, näitä voivat olla esimerkiksi huono palkka, kunnioituksen puute tai raskas työ. Syiden ymmärtäminen voi auttaa työnantajaa löytämään ratkaisuja lähtemiseen. Myös se, että työnantajalla on ongelmia uusien työntekijöiden palkkaamisessa, voi olla osoitus siitä, että työnantajabrändiä on vahvistettava.

2. **STRATEGISOI JA LUO SUUNNITELMA:** Kun olet analysoinut ja tunnistanut brändisi vahvuudet ja heikkoudet, on tärkeää luoda työnantajabrändäyksen strategia. Siihen kuuluu yrityskulttuurin ja yrityksen arvojen tunnistamisen sekä konkreettisten etujen tarjoaminen työntekijöille.
3. **VIESTI BÄRNDISTÄ:** On erittäin tärkeää viestiä työnantajabrändistä sisäisesti ja ulkoisesti ja houkutella siten uusia lahjakkuuksia tai varmistaa, että he säilyvät yrityksessä.
4. **MITTAA AVAINTULOKSIA:** Palautetta saat mittaamalla ihmisten tietoisuutta työnantajabrändistä sekä sen tehokkuutta. Mittauksen kohteena voivat olla rekrytointi- ja pysyvyysindikaattorit, sijoittuminen työnantajamittauksissa sekä työntekijöiden tyytyväisyys ja sitoutuminen.

6.3 Työnantajabrändäyksen käyttökohteita

Työnantajabrändäys on tärkeää rekrytoinnissa. Työntekijöiden ikääntyminen on monia pk-yrityksiä kohtaava haaste, koska uusia osaavia työntekijöitä täytyy saada rekrytoitua. Samalla alalla voi toimia useita yrityksiä, joten työnantajabrändäys on tärkeää, jotta yritykseen saadaan houkuteltua osaavimmat työntekijät.

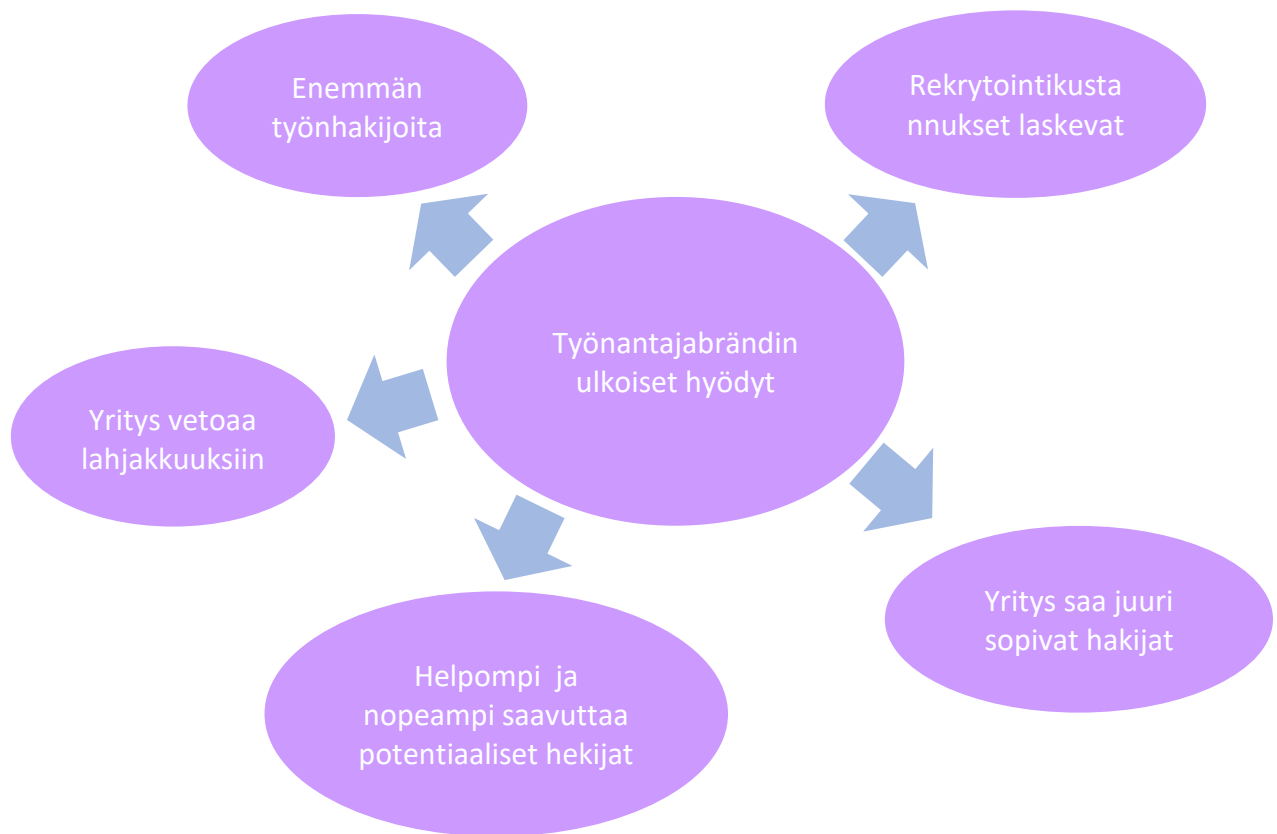
Työnantajabrändäys sopii esimerkiksi työntekijöiden rekrytoimiseen ulkomailta. Y-sukupolvi (1980-luvun alun ja 1990-luvun puolivälin välillä syntyneet) tietää, mitä he haluavat työelämältä. Tämä sukupolvi on tottunut käyttämään internetiä saadakseen tietoa, ja he sopeutuvat jatkuvasti muuttuvaan ympäristöön. Tämän vuoksi yrityksen internet-sivut on syytä pitää kunnossa. Yrityksen nettisivut, sosiaalisen median sivut ja muut rekrytointiportaalit ovat olennaisia rekrytoinnin työkaluja. Pk-yrityksen täytyy myös valita oikea kanava, jonka kautta se saa rekrytoitua kansainvälisesti työntekijöitä.

Työnantajabrändin merkitys korostuu tulevina vuosina entisestään. Taitavista työntekijöistä on jo pula monilla aloilla. Työnantajat joutuvat kilpailemaan työntekijöistä. On mahdollista, että avoimia paikkoja ei saada täytettyä, koska osaavia työntekijöitä ei saada rekrytoitua. Vaikka rekrytoidaan kotisivujen ja sosiaalisen median kautta, kaikista tehokkaimmin yrityksen maine kiirii henkilöltä toiselle suoraan, myös kansainvälisesti.

Kuviossa 6.3 on esitelty työnantajabrändin sisäiset hyödyt ja kuviossa 6.4 sen ulkoiset hyödyt.



Kuvio 6.3. Työnantajabrändin sisäiset hyödyt (mukaillen Figurska & Matuska 2013.)



Kuvio 6.4. Työnantajabrändin ulkoiset hyödyt (mukaillen Figurska & Matuska 2013.)

6.4 Lopuksi

Työnantajabrändin merkityksen ymmärtäminen on tärkeää, kun halutaan rekrytoida onnistuneesti ja säilyttää pätevät työntekijät yrityksessä ja kaikki tämä halutaan tehdä kustannustehokkaasti ja vaikuttavasti. Erityisen tärkeää tämä on aloilla, joilla kilpailu kyvykkäistä työntekijöistä on kovaa (esim. ICT-ala) (Mäntylä 2017). Vahvan työnantajabrändin rakentaminen on kuitenkin pitkäkestoinen prosessi. Se vaatii hyvän suunnittelun, asiantuntijoiden kuulemista, hyvää sisäistä ja ulkoista viestintää sekä jatkuvaa seuranta.



Pysähdyspaikka: Esimerkkitapaus 6.1 Suomi

- SHARPEN-ryhmän 2017 tutkimus: ”Kuumien” työ maailman ”viileimmässä” paikassa!
- Tutkimukseen osallistuneella pk-yrityksellä oli ongelmia nuorien kykyjen houkuttelussa ja säilyttämisessä. Tässä tutkimuksessa SHARPEN-ryhmä tutki ja tunnistati työnantajabrändin puutteita sekä tarjosi ratkaisuja, jotka auttaisivat yritystä parantamaan työnantajabrändäystään nuorien kykyjen ja ammattilaisten silmissä.

Linkki tutkimukseen: <https://sharpen.ef.tul.cz/upload/CH6case4.pdf>



Käytännön työkalu esimerkkitapaukseen 6.1

	Vaihe	Toiminto	Itsearviointi ja vaikutus
1	Lisää tietämystä asiasta, luo työnantajabrändiryhmä	• Myy idea johtoportaalle saadaksesi aikaa, budjetti sekä resurssit. • Kerää oikeat henkilöt työnantajabrändiryhmään.	
2	Arvioi nykytila	• Arvioi nykyiset rekrytointimateriaalit, ehdokkaat ja heidän työkokemuksensa. • Luo selkeä käsitys muiden yritysten nykyisistä ominaisuuksista ja brändeistä, jotta pystyt rakentamaan niistä erottuvan brändin. • Varmistu, että työnantajabrändin strategia on linjassa organisaation strategian kanssa. • Tunnista kohderyhmät (lahjakas opiskelija/työhakija, asiakas) ja heidän odotuksensa ja toiveensa. • Käytä säännöllisesti työntekijäkyselyä. • Tee määräajoin ulkoisia selvityksiä.	
3	Suunnittele kiinnostava työnantajalupaus	• Ota työntekijät mukaan suunnitteluun ja toteutukseen. • Tunnista keskeiset tekijät, jotka erottavat yrityksen kilpailijoista työnantajalupauksen kehittämiseksi. • Analysoi nykyisen työnantajalupauksen vahvuudet.	
4	Toteuta	• Viesti muutokset selkeästi ja oikea-aikaisesti työpajojen, keskustelujen ja ryhmäpalaverien avulla. • Seiso sanojesi takana, toimi kuten ohjeistat. • Palkitse niitä, jotka osallistuvat aktiivisesti brändin arvojen toteuttamiseen.	

		• Tee jokaisesta työntekijästä arvokas lähettiläs. • Yhdistä työnantajabrändi ja sen arvot osaksi yrityskulttuuria.	
5	Hallinnoi, mittaa ja seuraa	• Mittaa menestystä. • Tarkista ja sitoudu jatkuvaan parantamiseen. • Luo tavoitteet työsuorituksille ja niiden arvioinnille.	

Lähde: Oma tulkinta

Suosituksat ja ratkaisut

1. **Sosiaalinen media:** Lisää sosiaalisen median kanaviin laadukasta sisältöä ja näin lisää myös potentiaalisten työnhakijoiden sitoutumista yritykseen. Voit houkutella hakijoita monista eri taustoista huomioimalla monimuotoisuuden ja korostamalla sosiaalista osallisuutta sisällöissä.
2. **Työnantajabrändin opas:** Kehitä brändiopas niin, että kaikki työntekijät ovat tietoisia brändiarvoista ja jakavat niistä mielellään tietoa sanoillaan, teoillaan ja käytöksellään johdonmukaisesti osana omaa työtään.
3. **Yhteiskuntavastuu:** Tuo esiin yrityksen sosiaalista vastuuta sidosryhmille, joihin kuuluvat nykyiset ja potentiaaliset työntekijät, asiakkaat, toimittajat, lainsäätäjät ja koko yhteiskunta. Vahvista välittävän ja sosiaalisesti vastuullisen työnantajan kuvaa.
4. **Korkeakoulusuhteet:** Lisää yhteistyötä, kuten esimerkiksi yhteisiä luentoja ja julkaisuja. Tämä tarjoaa opiskelijoille mahdollisuuden tutustua yritykseen, teknologiaan, ympäristöön ja alaan, jolla yritys työskentelee ja auttaa kehittämään yrityksen brändiä.
5. **Palkitsemispaketti:** Kehitä työsuoritukseen kytkeytyvä palkkiojärjestelmä sekä oikeudenmukainen arviointijärjestelmä. Tarjoa asianmukaista korvausta työtehtävien tason mukaan ja vertaile sitä kilpailijoihin.

Kun nuoret, tutkinnon suorittaneet ja lahjakkaat henkilöt etsivät työtä, yrityksen sijainti ja koko eivät ole tärkeimmät huomioon otettavat tekijät. He etsivät mahdollisuuksia itsenäisyyteen, haasteisiin, uran etenemiseen ja kehitykseen, oikeudenmukaiseen ja kilpailukykyiseen korvaukseen ja itsenäiseen työhön. Lisäksi he ovat kiinnostuneempia työskentelemään paikassa, joka mielletään avoimeksi, ystävälliseksi ja vilpittömäksi, jossa korostetaan rehellisyyttä, jossa osaamista arvostetaan ja siitä palkitaan ja jossa rohkaistaan ja arvostetaan innovatiivista ja luovaa ajattelua.

Nämä ovat ominaisuuksia, jotka pk-yrityksen tulisi ottaa huomioon suunnitellessaan työtä.



Pysähdyspaikka: Esimerkkitapaus 6.2 Saksa

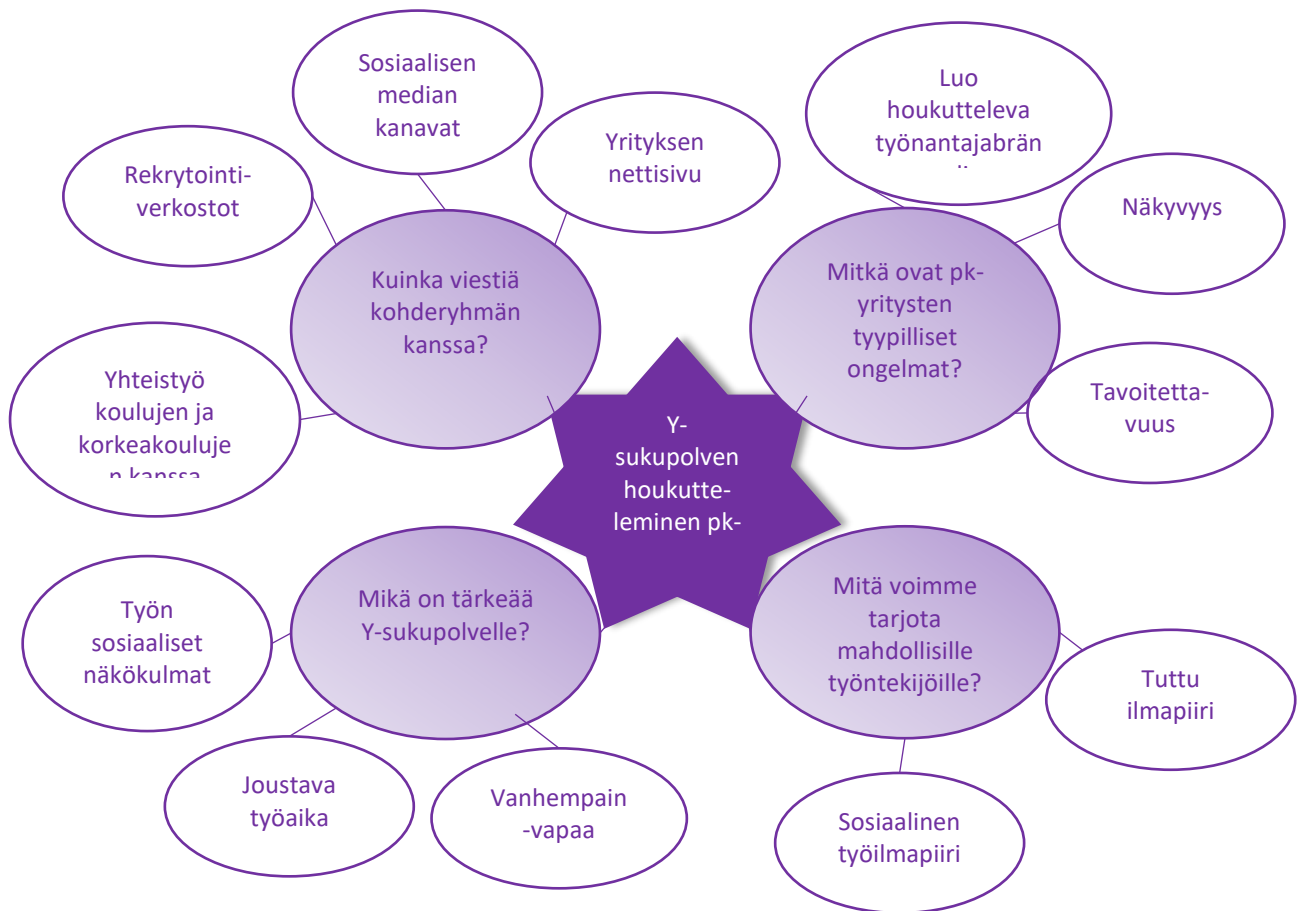
- SHARPEN-tutkimus 2018: Kuinka olla houkutteleva pk-yritys tuleville harjoittelijoille?
- Käsittelee työnantajabrändäystä keskisuudessa yrityksessä Saksin osavaltiossa.
- Henkilöstöhallinnon ongelma on se, miten kasvattaa työnantajabrändiä erityisesti tulevien harjoittelijoiden suuntaan.
- Tutkimuskysymyksenä on löytää keinoja, joilla yritys voi kilpailla muiden houkuttelevien työnantajien kanssa, ja tunnistaa mahdolliset esteet nuorten hakeutumiselle yritykseen töihin.
- Käytännön osuus tässä tutkimuksessa keskittyy teoreettisen henkilöstöhallinnon tiedon soveltamiseen yrityksessä.
- Suosittelemme strategiaa ja kohderyhmälle suunnattuja viestintäkeinoja.

Linkki tutkimukseen: <https://sharpen.ef.tul.cz/upload/CH6case1.pdf>



Käytännön työkalu esimerkkitapaukseen 6.2: Y-sukupolven houkuttelevuus pk-yrityksiin

Strategian kehittämiseksi ja kohderyhmän, eli Y-sukupolven tavoittamiseksi, pk-yritysten tulisi pitää mielessään seuraavat näkökohdat (katso kuvio 6.5).



Kuvio 6.5. Y-sukupolven houkuttelevuus pk-yrityksiin (lähde: oma tulkinta.)

Käytännön työkalun kuvaus:

Työn sosiaaliset näkökulmat ovat erittäin tärkeitä Y-sukupolven työntekijöille, mikä voi olla etu pk-yrityksille. Usein Y-sukupolvi odottaa kunnollisia työoloja (kuten joustava työaika, vanhempainvapaa, säännöllistä viestintää työntekijöiden kanssa) ja näistä kannattaa kertoa avoimesti. Yrityksen tarjoamat edut tulisivatkin olla esillä yrityksen nettisivulla tai muilla kanavilla, kuten sosiaalisen median profiileissa.

On olennaista olla avoin ja tarjota yksityiskohtaista tietoa yrityksestä. Hakukoneiden optimointi, useiden sosiaalisen median kanavien käyttäminen ja Y-sukupolven työntekijöiden suosituksien avulla houkuttelevuus nuoria työntekijöitä.

Pk-yrityksille on myös tärkeää laajentaa yhteistyötään oppilaitosten kanssa. Korkeakouluissa pk-yritykset voivat pitää luentoja ja työpajoja opiskelijoille tai jättää mainosmateriaalia.



Pysähdyspaikka: Esimerkkitapaus 6.3 Saksa

SHARPEN-tutkimus 2018: Kuinka saada pk-yrityksestäsi houkutteleva kansainvälisille työntekijöille?

- Käsittelee työnantajabrändäykseen liittyvää henkilöstöhallinnon ongelmaa keskisuudessa yrityksessä Saksin osavaltiossa.
- Tutkimuskysymyksenä on löytää keinoja, jotta alueellisesti houkutteleva työnantaja voisi tulla kansainvälisesti houkuttelevaksi.
- Tavoitteena on luoda rekrytointiprosessi, jonka avulla pk-yritykset voivat olla houkuttelevampia kansainvälisille työntekijöille.
- Tämän tutkimuksen käytännön osassa sovelletaan teoreettisen henkilöstöhallinnon tietoa yrityksessä ja laaditaan vaiheittainen ohje rekrytointiprosessien parantamiseksi.

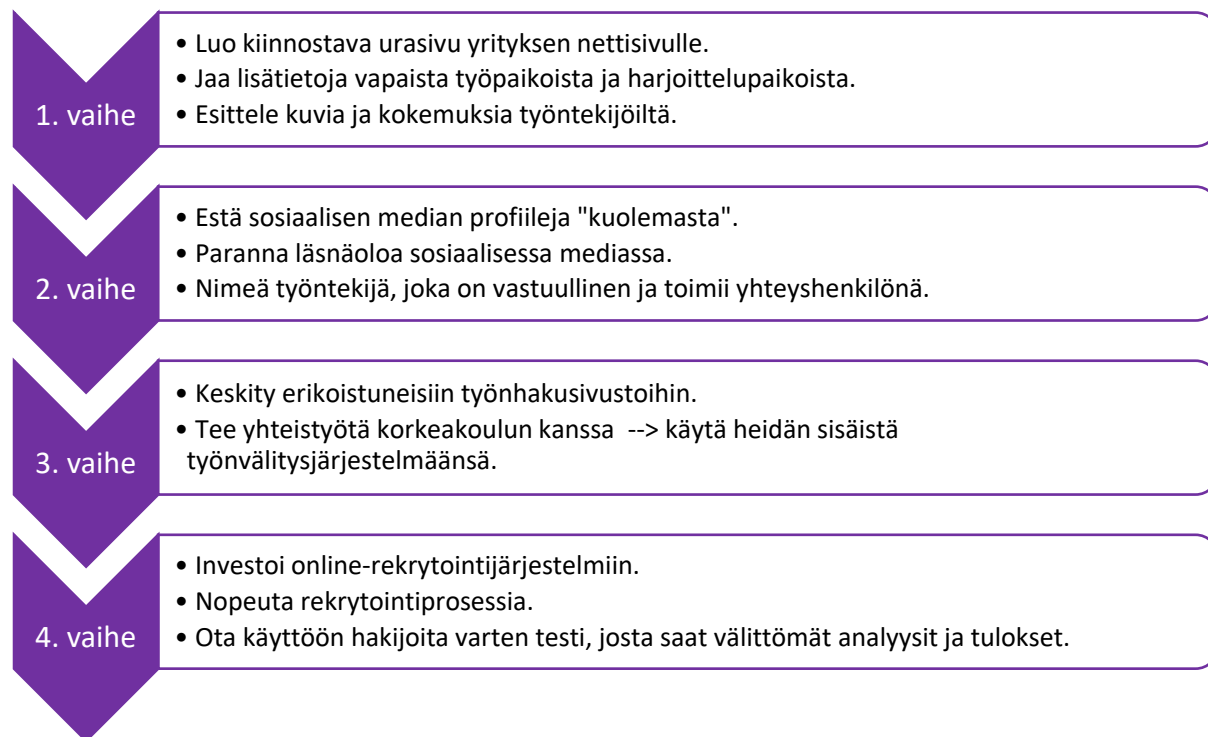
Linkki tutkimukseen: <https://sharpen.ef.tul.cz/upload/CH6case2.pdf>





Käytännön työkalu esimerkkitapaukseen 6.3: Kansainvälisten työntekijöiden houkuttelun vaiheet pk-yrityksille

Vaiheittainen ohje kansainvälisten työntekijöiden houkuttelemiseksi pk-yrityksille on kuvattu kuviossa 6.6.



Kuvio 6.6. Tiivistelmä kansainvälisten työntekijöiden houkuttelemisen vaiheista pk-yrityksille (lähde: oma tulkinta.)

Kysymyksiä pohdittavaksi

- Käytätkö sosiaalista media henkilöstöhallinnassa ja työnantajabrändin esittelyssä?
- Onko sinulla ohjeita, kuinka työskennellä työnantajabrändisi mukaisesti (määritellyt arvot yritysstrategian mukaisesti)?
- Onko sinulla oikeudenmukaista palkkiojärjestelmää, joka liittyy työntekijän suorituskykyyn?
- Teetkö yhteistyötä korkeakoulujen (koulujen) kanssa kun etsit kykyjä, ja esitätkö itsesi houkuttelevana työnantajana?





Tarkistuslista:

- Tiedätkö, mitä työnantajabrändillä tarkoitetaan? Jos et, lue tämän luvun johdanto.
- Oletko koskaan miettinyt, mikä tekee organisaatiostasi houkuttelevan nykyisille ja potentiaalisille työntekijöille?
- Oletko käyttänyt työnantajabrändiäsi kykyjen tai työntekijöiden houkutteluun tai yrityksessä pysymisen takaamiseen?
- Onko työnantajabrändisi johdonmukainen yrityksesi yleisen brändin kanssa?
- Mitkä ovat työnantajabrändisi arvoja? Oletko viestinyt näitä arvoja sisäisesti ja ulkoisesti?
- Mitä teet kehittääksesi, ylläpitääksesi ja vahvistaaksesi työnantajabrändiäsi?

Sanasto

Työnantajabrändi	Organisaation imago, joka käsittää ainutlaatuisia ominaisuuksia, jotka kuvaavat yrityksen erinomaisena työpaikkana nykyisten työntekijöiden ja keskeisten sidosryhmien mielessä.
Työnantajalupaus	Työnantajalupaus käsittää työntekijän palkan, korvaukset ja edut, jotka organisaatio tarjoaa vastineeksi työntekijän taidoille, kyvyille ja kokemukselle käyttämällä työntekijäkeskeistä lähestymistapaa, joka auttaa yritystä erottamaan työnantajabrändinsä menestyksekkäimmin.

Lähteet

- Balmer, J. M. & Gray, E. R. (2003). Corporate brands: what are they? What of them? European journal of marketing, 37(7/8), 972-997.
- Brandbakers (2018). Značka zaměstnavatele – Správné kroky na začátku. Saatavilla 6.6.2018. http://www.brandbakers.cz/primo_z_pece/clanek/303
- Edwards, M. R. (2009). An integrative review of employer branding and OB theory. Personnel review, 39(1), 5-23.
- Figurska, I., & Matuska, E. (2013). Employer branding as a human resources management strategy. Human Resources Management & Ergonomics, 7(2).
- Guest, D. E. & Conway, N. (2002). Communicating the psychological contract: an employer perspective. Human resource management journal, 12(2), 22-38.
- Swystun, J. (Ed.). (2007). The brand glossary. New York: Palgrave Macmillan.
- Gultekin, E. (2011). What's the Value of Your Employment Brand? Saatavilla 26.6.2019. <https://business.linkedin.com/talent-solutions/blog/2011/12/whats-the-value-of-your-employment-brand>

- Mäntylä, E. (2017). Imperatiivi ja kin-partikkeli kielteisyyttä implikoivassa imperatiivilauseessa. (Master's Thesis). Oulun yliopisto in Oulun. Saatavilla: <http://jultika.oulu.fi/Record/nbnfioulu-201704061438>

Lisää lukemista

- Alnıaçık, Ü., Alnıaçık, E., Akçın, K., & Erat, S. (2012). Relationships between career motivation, affective commitment and job satisfaction. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 58, 355-362.
- Domsch & Ladwig (2011) quoted in: Berberich, M. (2014). *The Expert Career: A New Approach to the Dual Ladder* by Digital Book Network.
- Minchington, B. (2006). *Your employer brand: attract, engage, retain*. Collective Learning Australia.
- Nerdinger, F.W., Blickle, G. & Schaper, N. (2014). *Arbeits- und Organisationspsychologie*, 3. Auflage, Heidelberg 2014.

Videolinkit

- How to attract young talents to SMEs:
<https://www.youtube.com/watch?v=Pm2FJLE2V0w>



- Attracting international employees:
<https://www.youtube.com/watch?v=ZRR6BvnwStk>



- Attracting generation Y:
<https://www.youtube.com/watch?v=QuVWrpqZcOQ>



*** MUISTIINPANOT ***

SHARPEN-kyselyn tulokset: Kainuun alue

Henkilöstöhallinto Kainuun alueen pk-yrityksissä

Suomessa pk-yritykset edustavat 99,8 % koko yrityskannasta, ja ne ovat sen myötä myös suuri työllistäjä. Suomen työllisestä väestöstä 65,4 % työskentelee tällä hetkellä pk-yrityksissä. (Yrittäjät 2019.) Pk-yritykset niin Kainuun alueella kuin muuallakin Suomessa pitävät henkilöstön kehittämistä ja kouluttamista toiseksi tärkeimpänä kehittämiskohteenaan heti markkinoinnin ja myynnin jälkeen. Pk-yritysten pahimpina kehittämisen esteinä nähdään työvoiman saatavuus. (Yrittäjät 2018, 3.) Muun muassa näiden syiden vuoksi pk-yritysten tukeminen ja kehittäminen on yksi Kainuun alueen menestyksen kulmakivistä.

Henkilöstöhallinnon merkitys pk-yrityksissä on kasvanut viime vuosina. Tämä johtuu osaltaan siitä, että uuden henkilöstön rekrytointi on vaikeutunut vuosi vuodelta. Kainuun alueella on kärsitty työvoimapulasta jo useamman vuoden ajan (Kainuun Liitto n.d.) ja kun tämä yhdistetään yritysten kasvuhakuisuuteen, sopivia työntekijöitä on vaikeaa löytää.

SHARPEN-projektissa toteutettu alueellinen kysely kainuulaisille pk-yrityksille tehtiin näiden taustatietojen valossa. Kyseessä on viidellä eri eurooppalaisella alueella toteutettu kysely, josta saadaan paitsi alueellista, myös vertailevaa tietoa pk-yritysten henkilöstöhallinnosta tällä hetkellä. Kohdealueet ovat Kainuun lisäksi Liberec Tšekissä, Klaipėda Liettuassa, Yorkshire Iso-Britanniassa ja Zwickau Saksassa. Kainuun alueella tiedot kerättiin kahdessa osassa. Ensimmäinen kierros tammi-helmikuussa 2018 ja toinen, täydentävä kierros lokamarraskuussa 2018.

Kyselyn päätulokset

Kysely suunnattiin Kainuun alueen pk-yritysten henkilöstöhallinnosta vastaaville henkilöille. Linkki sähköiseen kyselyyn lähetettiin Kainuun Yrittäjien ja Kainuun Edun välityksellä alueen yrityksiin. Välitykseen käytettiin sähköistä uutiskirjettä ja sähköpostia. Vastausten määrää täydennettiin lisäksi puhelinhaastatteluilla. Kyselyn tavoitteena oli muun muassa selvittää, kuka vastaa yritysten henkilöstöhallinnon toimenpiteistä ja mitä henkilöstöhallinnon haasteita alueen pk-yritykset ovat kohdanneet.

Vastanneiden yritysten taustatiedot

Kyselyyn vastasi edustajia yhteensä 94 yrityksestä. Lopullinen analyysi tehtiin 77 vastauksesta, koska 17 tapauksessa vastauksia ei voitu käyttää niitten puutteellisuuden vuoksi. Osa analyysiin valikoituneesta 77 yrityksestä ei myöskään vastannut kaikkiin lomakkeen

kysymyksiin, joten tulokset perustuvat vastausten kokonaismäärään kyseistä kysymystä kohden. Taulukossa 1 on esitetty vastanneiden yritysten rakenne työntekijämäärin mukaan.

Taulukko 1. Vastanneiden yritysten koko työntekijämäärien mukaan Kainuun alueella (Sharpen-kysely 2018.)

Työntekijöiden määrä	Vastaukset	
	%	kpl
1 - 9 työntekijää (mikro)	72	54
10 - 49 työntekijää (pieni)	21	16
50 - 249 työntekijää (keskisuuri)	7	5
Yhteensä	100,00	75

Vastaajilta kysyttiin yrityksen perustamisvuotta. Vanhin yrityksistä oli perustettu vuonna 1898. Nuoremmista yrityksistä 27 oli perustettu vuosivälillä 1968–1999. Kuluva vuosikymmen puolella, eli 2000-luvulla oli perustettu 49 yritystä. Vilkkaimpia yritysten perustamisen vuosia kyselyyn vastanneiden keskuudessa olivat vuodet 2015 ja 2017, joina molempina oli perustettu kuusi kyselyyn vastannutta yritystä.

Pk-yritykset ovat usein perheyriksiä, joiden omistus on kokonaan tai ainakin pääosin yhden perheen jäsenten tai läheisten sukulaisten hallussa. Perheyrittäjäys vaikuttaa yrityksen käytänteisiin muun muassa henkilöstöhallinnon toimenpiteiden osalta, joten vastaajilta kysyttiin, määrittelee否 yritys itsensä perheyriksiksi. Taulukossa 2 on esitetty tulokset Kainuun alueen kyselyyn vastanneista pk-yrityksistä. Vastaajista noin 57 % määrittelee edustamansa yrityksen perheyriksen joukkoon.

Taulukko 2. Yrityksen tyyppi (Sharpen-kysely 2018.)

Perheyritys	Vastaukset	
	%	kpl
Kyllä	56,58	43
Ei	43,42	33
Yhteensä	100,00	76

Osakeyhtiömuotoinen yritystoiminta on suosittua osaltaan sen vuoksi, että siinä yrittäjä ei ole henkilökohtaisessa vastuussa esimerkiksi yrityksen veloista. Osakeyhtiö sopii myös pienille yrityksille. Heinäkuussa 2019 astuneen lainmuutoksen jälkeen osakeyhtiön voi perustaa ilman 2.500 € alkupääomaa. (Yrittäjät n.d.)

Yksityinen elinkeinonharjoittaja on yksinkertaisin yritysmuoto perustaa ja myös kevein hallinnoida. Vuosittain Suomessa perustettavista yrityksistä lähes puolet (49 %) on yksityisiä elinkeinonharjoittajia ja 42 % osakeyhtiöitä. (Yritä.fi 2019.)

Tässä kyselyssä suurimmalla osalla eli noin kahdella kolmasosalla (71,43 %) kainuulaisista vastaajista yritysmuoto oli osakeyhtiö. Yksityisiä elinkeinonharjoittajia oli noin 14 %. Yksi vastaaja ilmoitti yhtiömuodokseen kannatusyhdistyksen, yksi rekisteröidyn yhdistyksen (ry), yksi nuori yrityksen (NY) ja yksi ilmoitti yhtiömuodoksi aputoiminimen. Tarkemmat tiedot vastaajien yhtiömuodoista selviävät taulukosta 3.

Taulukko 3. Yhtiömuodot Kainuun alueen yrityksissä (Sharpen-kysely 2018.)

Yhtiömuoto	Vastaukset	
	%	kpl
Yksityinen elinkeinonharjoittaja	14,29	11
Osakeyhtiö	71,42	55
Avoin yhtiö	2,60	2
Kommandiittiyhtiö	3,90	3
Osuuskunta	2,60	2
Joku muu, mikä?	5,19	4
Yhteensä	100,00	77

Toimialaluokituksena kyselyssä käytettiin EU:n NACE-luokitusta. Yleisimpiä päätoimialoja Kainuun alueen vastaajilla oli majoitus- ja ravitsemistoiminta (18 %) sekä muu palvelutoiminta (17 %). Muita merkittäviä toimialoja olivat teollisuus (13 %) sekä tukku- ja vähittäiskauppa (13 %).

Kyselyssä selvitettiin, onko yrityksellä erillistä HR-osastoa sekä kuinka moni henkilö hoitaa yrityksen HR-prosesseja. Kyselyyn vastanneista Kainuun alueen yrityksistä hieman yli 6 % eli 5 vastaajaa ilmoitti (taulukko 4), että yrityksellä on erillinen henkilöstöhallinnon osasto. Kun verrataan tätä prosenttilukua keskisuurten yritysten osuuteen vastaajista (7 %), huomataan yhteneväisyyttä, eli henkilöstöhallinnon osastot sijaitsevat todennäköisesti yli 50 työntekijän yrityksissä. Niissä yrityksissä, joissa ei erillistä henkilöstöhallinnon osastoa ole, HR-asioita hoitaa keskimäärin 0,66 kokoaikaista työntekijää.

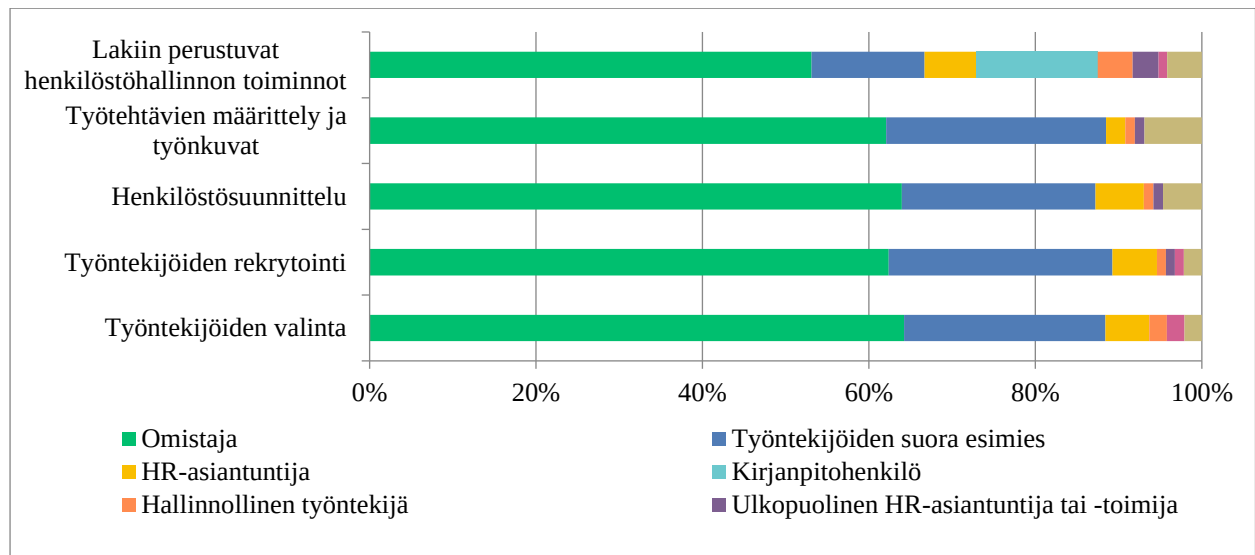
Taulukko 4. Henkilöstöhallinnon osastot kainuulaisissa pk-yrityksissä (Sharpen-kysely 2018.)

Henkilöstöhallinnon osastot Kainuun alueen pk-yrityksissä	Vastaukset	
	%	kpl
Kyllä	6,49	5
Ei	93,51	72
Yhteensä	100,00	77

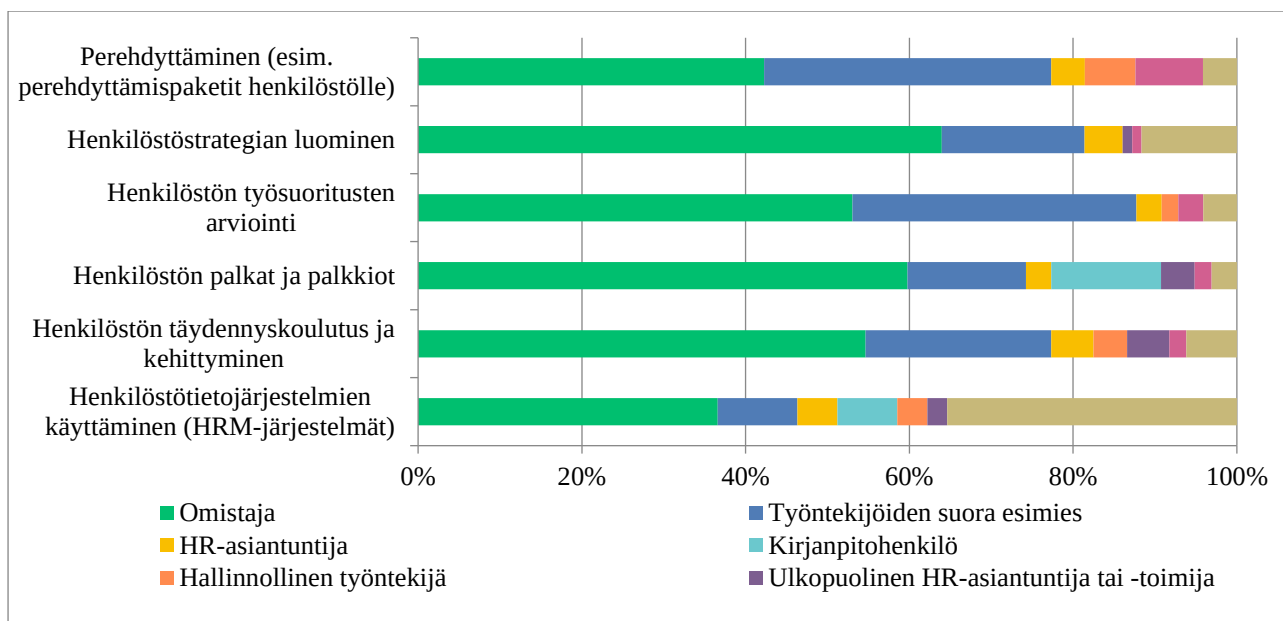


Yrityksiltä kysyttiin myös, kuka yrityksessä hoitaa HR-toimintoja. Kuten kuvioista 1 - 3 voidaan todeta, vastauksissa korostuu yrityksen omistajan rooli henkilöstöhallinnossa. Kirjanpitohenkilöstö hoitaa osan lakiin perustuvista toimenpiteistä sekä luonnollisesti palkat ja palkkiot. Työntekijöiden suorien esimiesten vastuu näkyy myös voimakkaasti muun muassa perehdyttämisessä ja työsuoritusten arvioinnissa sekä henkilöstön hyvinvoinnista huolehtimisesta. Ulkopuolisten HR-asiantuntijoiden käyttö pk-yrityksissä on vähäistä kaikissa kysymykseen kuuluneissa HR-toiminnoissa. Eniten ulkopuolisia palveluja käytettiin henkilöstön täydennyskoulutuksessa sekä palkkoihin ja palkkioihin liittyvissä toiminnoissa.

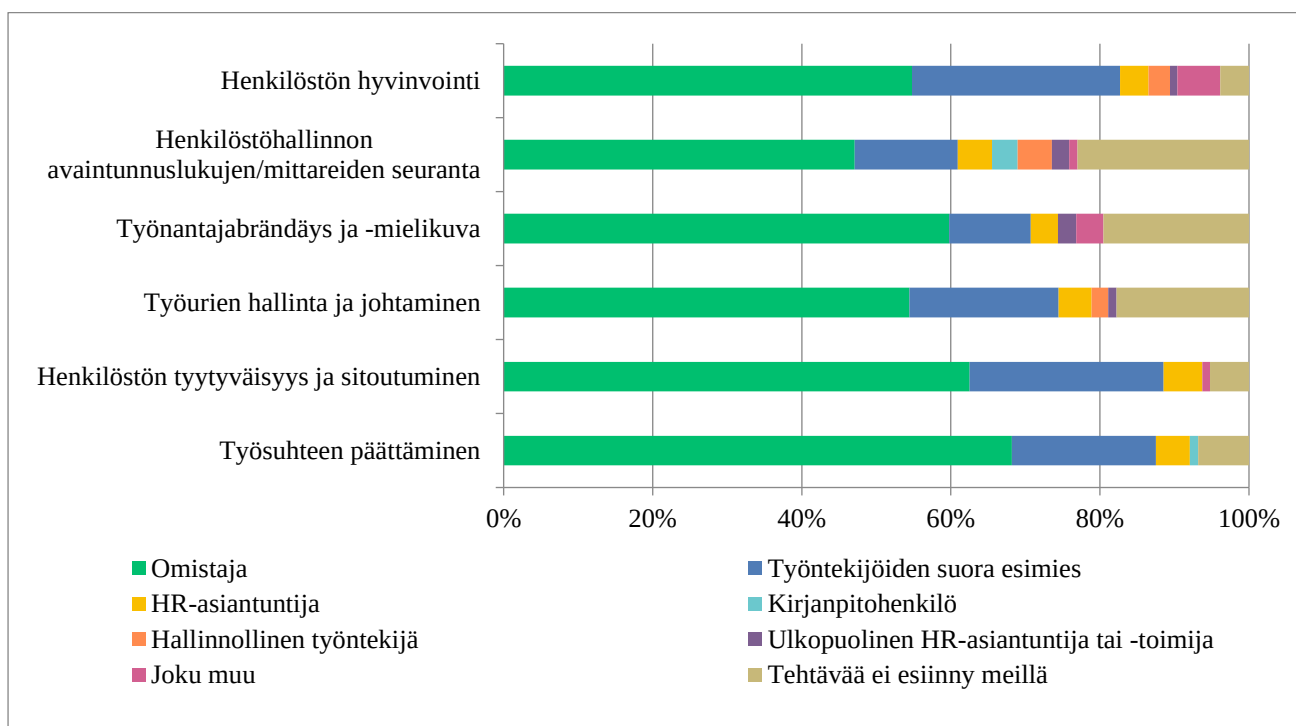
Kaikkia kysymyksen vaihtoehtoisissa esitettyjä HR-toimintoja ei esiintynyt lainkaan osassa yrityksiä. Tämä johtui luultavasti siitä, että vastaajajoukko muodostui pääsääntöisesti mikro- ja pienyrityksistä, joissa esimerkiksi HR-tietojärjestelmien käyttäminen tai avaintunnuslukujen seuraamista ei ole koettu tarpeelliseksi. Yksityiselle elinkeinonharjoittajalle taas tarpeettomia ovat työntekijöiden rekrytointi tai palkkaukseen liittyvät toiminnot.



Kuvio 1. Henkilöstöhallinnon päätoimintojen vastuualueet Kainuun alueen pk-yrityksissä (kuvio 1/3) (Sharpen-kysely 2018.)



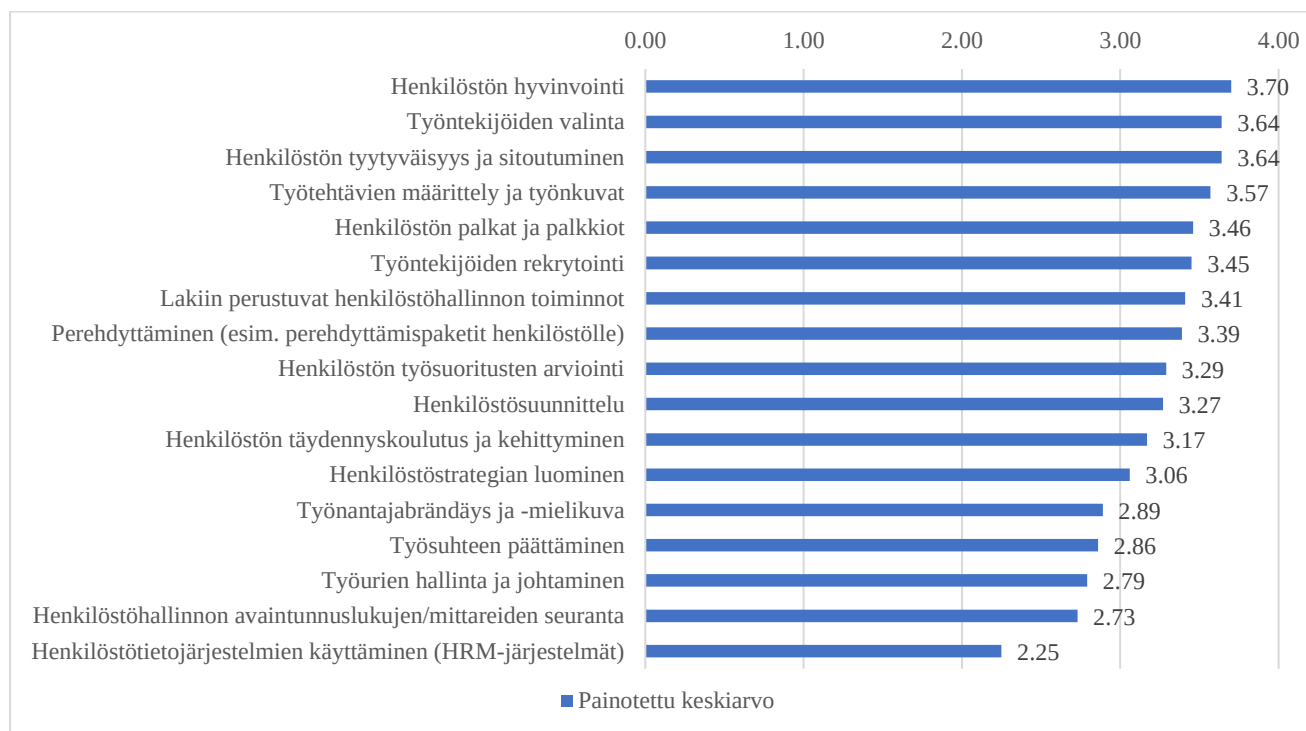
Kuvio 2. Henkilöstöhallinnon päätoimien vastuualueet Kainuun alueen pk-yrityksissä (kuvio 2/3) (Sharpen-kysely 2018.)



Kuvio 3. Henkilöstöhallinnon päätoimien vastuualueet Kainuun alueen pk-yrityksissä (kuvio 3/3) (Sharpen-kysely 2018.)

Vastaajilta kysyttiin mielipidettä erilaisten henkilöstöhallinnon toimintojen merkityksestä yritykselle. Tärkeimpinä toimintoina pidettiin henkilöstön hyvinvoinnista huolehtimista, työntekijöiden valintaa sekä henkilöstön tyytyväisyyttä ja sitoutumisen varmistamista. Keskimäärin vähiten tärkeinä pidettiin henkilöstötietojärjestelmien käyttämistä ja henkilöstön

avaintunnuslukujen seuranta. Vastaajissa oli kuitenkin yrityksiä, joissa näitäkin toimintoja pidettiin jopa erittäin tärkeänä; HR-järjestelmien käyttämistä piti erittäin tärkeänä 5 vastaajaa ja henkilöstön avaintunnuslukujen seuranta 16 vastaajaa. Tarkempi kuvaus henkilöstöhallinnon toimenpiteiden merkityksestä yrityksissä on esitetty kuviossa 4.

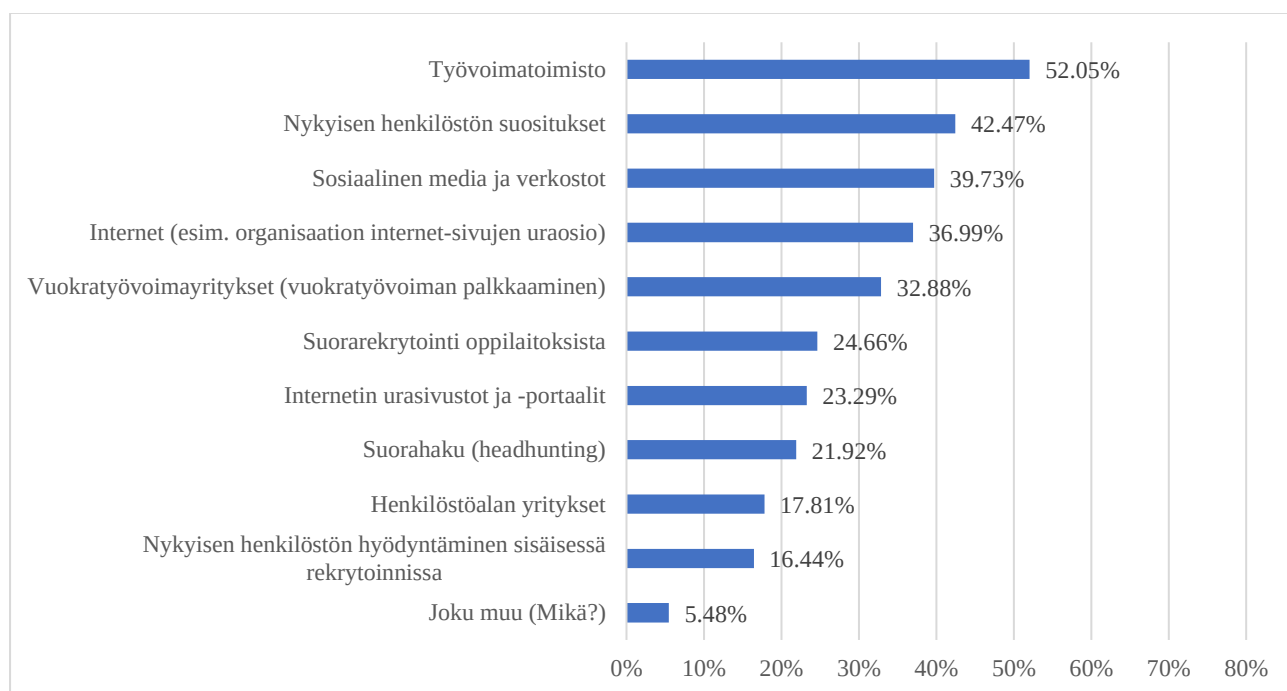


Kuvio 4. Henkilöstöhallinnon toimenpiteiden merkitys Kainuun alueen pk-yrityksissä (1 = ei ollenkaan tärkeä, 2 = vain vähän tärkeä, 3 = jonkin verran tärkeä, 4 = erittäin tärkeä) (Sharpén-kysely 2018.)



Työntekijöiden rekrytointi ja valinta

Työntekijöiden valinta ja rekrytointi olivat vastaajien mielestä tärkeimpien HR-toimintojen joukossa. Kainuun alueen organisaatiot näyttävät luottavan perinteisiin rekrytointitapoihin, koska yli puolet (52 %) yrityksistä ilmoitti käyttävänsä työvoimatoimistoa rekrytointikanavanaan. Myös nykyisen henkilöstön suositukset (42 %) ja sosiaalinen media ja verkostot (40 %) koettiin tärkeinä. Yksi yritys ilmoitti rekrytoineensa henkilöstöä hankkeen avulla ja yksi yritys rekrytointikoulutuksen kautta. Kaksi vastaajaa ilmoitti rekrytoinnin vaihtoehdoksi palvelun ostamisen ulkopuoliselta tuottajalta. Painetta rekrytointiin organisaatioiden ulkopuolelta näyttää olevan, koska ainoastaan 16 % vastaajista ilmoitti käyttävänsä sisäistä rekrytointia. Vastaukset on esitelty tarkemmin kuviossa 5.



Kuvio 5. Kainuun alueen pk-yritysten käyttämät rekrytointimenetelmät (Sharpen-kysely 2018.)

Henkilöstön valintaprosessissa Kainuun alueen pk-yritykset käyttävät erilaisia menetelmiä. Selvästi yleisin menetelmä oli haastattelut, joita käytti 99 % vastaajista. Seuraavaksi suosituimpia olivat ryhmähaastattelut ja paneelit (31 %), lomakekyselyt (29 %) sekä psykologiset testit (26 %). Ryhmähaastatteluja sekä psykologisia testejä käytetään eniten johtajien ja päälliköiden rekrytoinneissa. Haastatteluja taas käytetään eniten työntekijätason henkilöstön valinnassa.

Valmennus ja henkilöstön kehittäminen kainuulaisissa pk-yrityksissä toteutetaan usein perinteisesti työhön opastamisena sekä seminaareina. Myös erilaiset työpajat (workshopit) sekä luennot ovat suosittuja tapoja osaamisen kasvattamiseen.

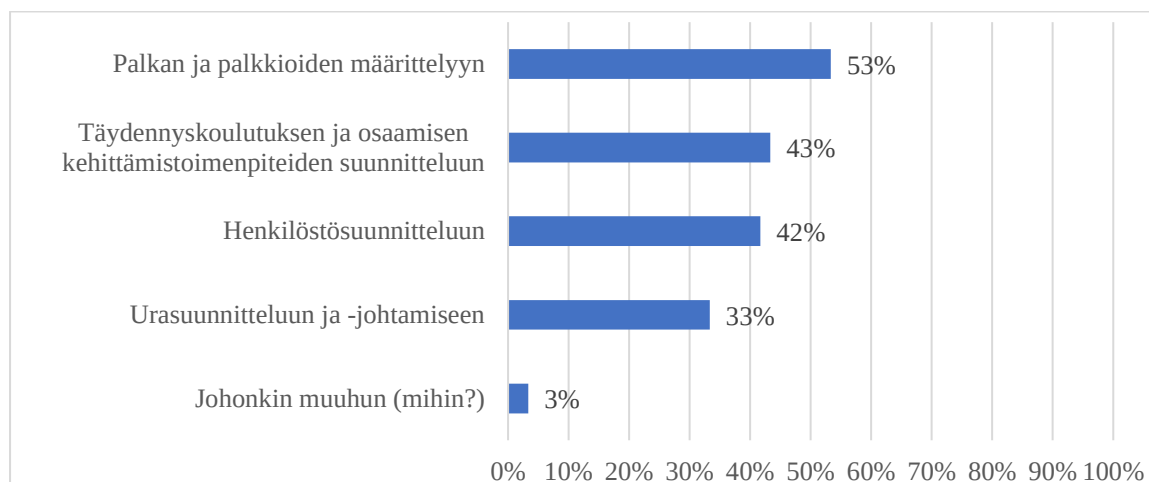
Vajaa viidesosa eli 18 % vastaajista ilmoitti, että heidän edustamassaan yrityksessä tarjotaan säännöllisesti ja järjestelmällisesti organisoitua täydennyskoulutusta tai muita osaamisen kehittämismahdollisuuksia. 40 % vastaajista ilmoitti, että täydennyskoulutusta järjestetään, mutta satunnaisesti ja 40 % ilmoitti, ettei heidän yrityksensä järjestä täydennyskoulutusta lainkaan.

Vain 15 % vastanneista Kainuun alueen pk-yrityksistä ilmoitti käyttävänsä järjestelmällistä työntekijän työsuorituksen arviointia (taulukko 5).

Taulukko 5. Työsuorituksen arviointi Kainuun alueen pk-yrityksissä (Sharpen-kysely 2018.)

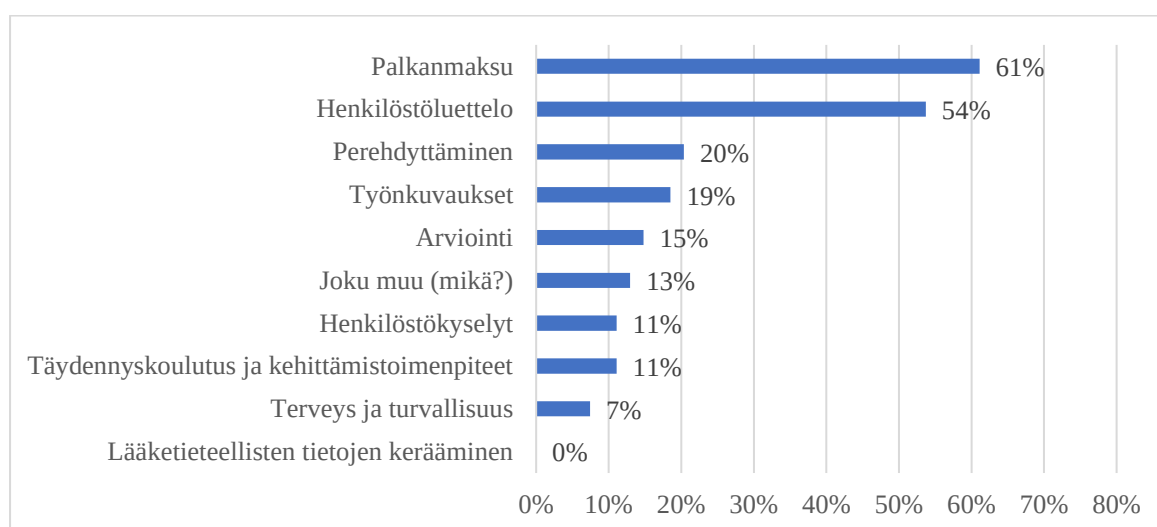
Järjestelmällinen työsuorituksen arviointi	Vastaukset	
	%	kpl
Kyllä	15,28	11
Ei	84,72	61
Yhteensä	100.00	72

Työsuorituksen arviointia käytettiin 53 %:ssa kysymykseen vastanneista Kainuun alueen pk-yrityksistä palkan ja palkkioiden määrittelyyn. Kuten kuviosta 6 selviää, osaamisen kehittämisen suunnitteluun (43 %) ja henkilöstösuunnitteluun (42 %) tuloksia käytettiin lähes yhtä monessa yrityksessä.



Kuvio 6. Henkilökohtaisen työsuorituksen arvioinnin tulosten käyttökohteet Kainuun alueen pk-yrityksissä (Sharpen-kysely 2018.)

Nykyisin henkilöstöhallinnon tehtävien hoitamisen tueksi käytetään usein digitaalista teknologiaa. Usein pienillä ja keskisuurilla yrityksillä on rajoitetut mahdollisuudet ottaa käyttöön näitä järjestelmiä joko taloudellisten tai muiden resurssien puutteesta. Syynä voi olla myös työntekijämäärän vähäisyys, jonka vuoksi tietojärjestelmien ei katsota tuovan lisäarvoa yritykselle. Kainuun alueen vastaajista kuitenkin noin 65 % (50 yritystä 77:stä) ilmoitti käyttävänsä jonkinlaista HR-tietojärjestelmää (HRIS, Human Resources Information System). Tietojärjestelmää käytettiin yleisimmin palkanmaksuun sekä henkilöstöluettelon ylläpitoon. Tarkat tulokset tietojärjestelmien käytöstä on esitetty kuviossa 7.



Kuvio 7. Henkilöstöhallinnon tietojärjestelmien käyttö kainuulaisissa pk-yrityksissä (Sharpen-kysely 2018.)

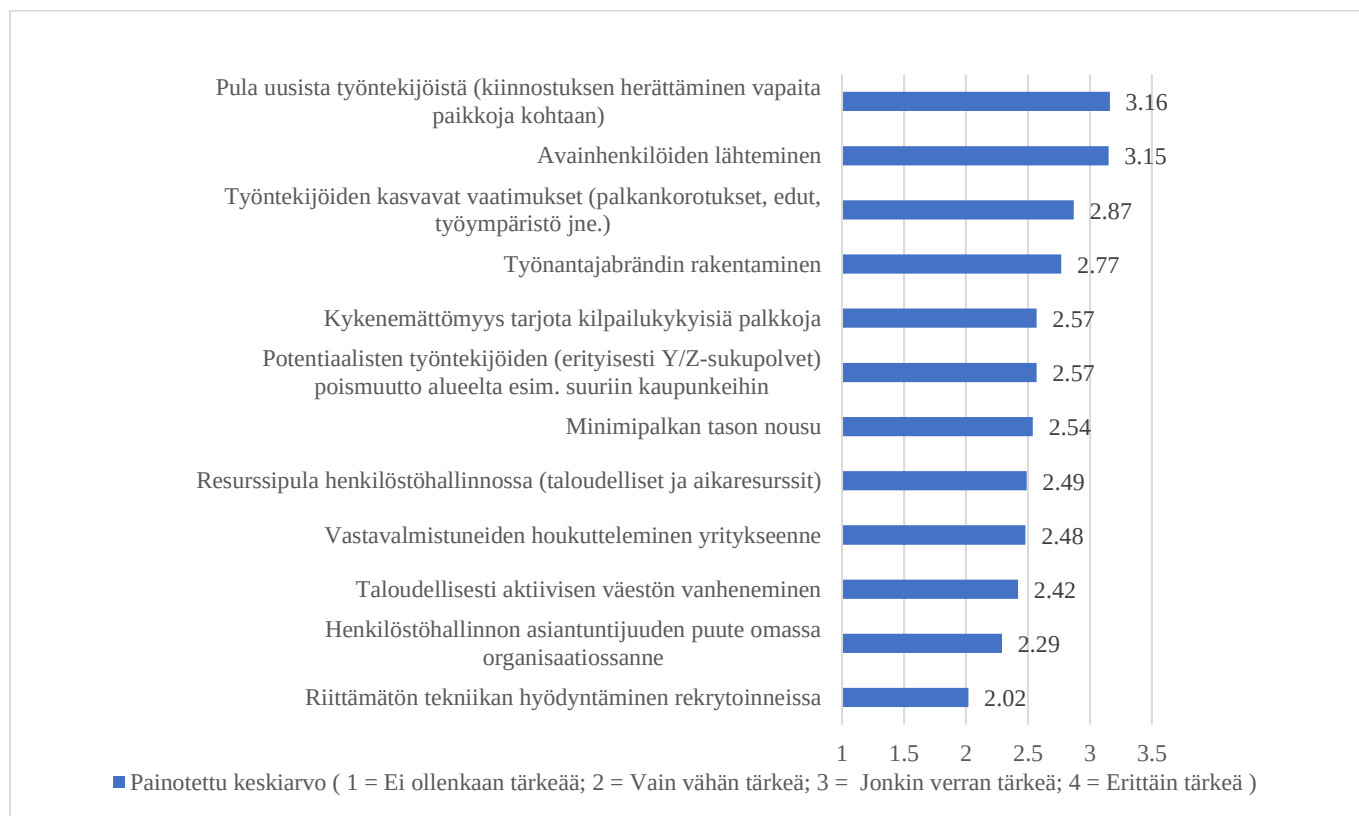
Henkilöstöhallintoa toteutetaan pk-yrityksissä usein epävirallisesti. Tämän vuoksi yrityksissä ei aina seurata henkilöstöhallinnon tunnuslukuja systemaattisesti. Seuraavassa kysymyksessä vastaajilta tiedusteltiin, mitä tunnuslukuja yrityksessä seurataan henkilöstöhallintoon liittyen. Kysymykseen vastasi vain 44 vastaajaa 77:stä. Näistä 44:stä 8 ilmoitti, ettei käytä kyseisiä tunnuslukuja. Niistä vastaajista, joiden yrityksessä tunnuslukuja seurattiin, käytössä oli useimmiten henkilöstön vaihtuvuuden seuraaminen (59 %) sekä poissaolojen määrä (50 %).

Yrityksen sosiaalinen vastuu liittyy niin henkilöstön hyvinvointiin kuin työnantajabrändäykseenkin. Työntekijöiden tyytyväisyys sekä työn ja henkilökohtaisen elämän yhteensovittamisen helpottaminen onkin yksi tärkeimmistä henkilöstöhallinnon toimenpiteiden tavoitteista suuressa osassa vastanneita yrityksiä. Kuten kuviosta 8 selviää, myös työntekijöiden ja -hakijoiden tasa-arvoinen kohtelu on tärkeää yrityksille. Sen sijaan vajaatyökykyisten ja syrjäytyneiden henkilöiden työllistymisen tukemista ei yrityksissä suuressa määrin näytä tapahtuvan.



Kuvio 8. Mielipiteet yrityksen sosiaalisesta vastuusta Kainuun alueen pk-yrityksissä (Shaprenkysely 2018.)

Yritysten edustajilta kysyttiin heidän kohtaamistaan henkilöstöhallinnon haasteista ja niiden merkittävyydestä yrityksen toiminnalle. Kuviossa 9 on esitelty nämä haasteet sekä se, miten merkittävänä yritykset niitä pitävät. Merkittävimpinä haasteina yritykset toivat esiin työntekijäpulan sekä avainhenkilöiden lähtemisen yrityksen palveluksesta. Tämä tulos sopii hyvin yhteen jo sen aiemmin esitellyn tosiseikan kanssa, että myös Kainuun alueella on työvoimapulaa ja rekrytoinnit voivat sen vuoksi olla varsin haasteellisia toteuttaa.



Kuvio 9. Kainuun alueen pk-yritysten kohtaamien henkilöstöhallinnon haasteiden merkitys yrityksille (Sharpen-kysely 2018.)

Vastanneilla yrityksillä olikin tavoitteena palkata työntekijöitä. Lähes 69 % vastanneista yrityksistä oli palkannut nuoria, alle 25-vuotiaita työntekijöitä kolmen edellisen vuoden aikana ja 86 % kysymykseen vastanneista suunnitteli palkkaavansa nuoria seuraavan kolmen vuoden aikana. Tämän vuoksi onkin tärkeää, että pk-yritykset saavat tukea työnantajabrändinsä vahvistamiseksi niin, että ne toimivat vetovoimaisina työpaikkoina myös nuorille työnhakijoille.

Lopuksi

Kainuun alueen SHARPEN-kyselyn tulokset antavat varsin kattavan kuvan henkilöstöhallinnosta pk-yrityksissä tällä hetkellä. HR-toimintoja hoitavat usein yritysten omistajat ja esimiehet. Erillistä henkilöstöhallinnon yksikköä ei varsinkaan pienimmissä pk-yrityksissä useinkaan ole. Henkilöstöhallinnon resurssit keskitetään ydintoimintoihin, kuten henkilöstön hyvinvointiin ja uuden henkilöstön valintaan. Sen sijaan henkilöstöhallinnon avaintunnuslukujen seuranta tai digitaalisten HR-järjestelmien käyttöä ei pidetä tärkeänä. Myöskään työnantajabrändäystä ei pidetä kovin tärkeänä. Yritysten tukeminen tässä asiassa voisi helpottaa tulevia rekrytointeja työvoimapulasta kärsivällä Kainuun alueella. Yritysten kannattaisi myös hyödyntää suorarekrytointeja alueen oppilaitoksista nykyistä enemmän.

Pk-yritykset näyttävät kyselyn tulosten valossa panostavan henkilöstön hyvinvointiin ja pitävän tärkeänä sitä, että henkilöstö on tyytyväistä. Esimerkiksi henkilöstön terveydestä ja turvallisuudesta pidetään pääsääntöisesti lakisääteistä parempaa huolta. Henkilöstön nostaminen keskiöön voisikin olla hyvä rekrytointivaltti pk-yrityksille, jotka eivät välttämättä voi kilpailla palkoissa suurien yritysten kanssa.

Kyselyn vastaajamäärän (77 käytettävissä ollutta vastausta) tuloksia ei voida yleistää kovin laajasti. Ne antavat kuitenkin mielenkiintoisen katsauksen siitä, mitä asioita kainuulaiset pk-yritykset painottavat ja millaisten haasteiden kanssa ne painivat tällä hetkellä henkilöstöhallinnossaan. Lisäksi kansainvälinen vertailu viiden eurooppalaisen alueen kesken tarjoaa arvokasta tietoa ja tuloksia, joita hankkeessa käytetään yrityksille suunnatun eKäsikirjan sekä yhteisen oppimismoduulin luomiseen. Tulosten kansainvälinen vertailu löytyy julkaisusta: *Pk-yritysten henkilöstöhallinnon haasteet viidellä Euroopan alueella: Näkymättömistä ja epävirallisista henkilöstöhallinnon toimenpiteistä näkyviksi, virallisiksi ja vakiintuneiksi käytänteiksi* (Maršíková ym. 2019).

Lähteet

Kainuun Liitto. (N.d.). Kainuun tarjoaa töitä ja mahdollisuuksia. Saatavilla 13.5.2019.

<https://www.kainuunliitto.fi/kainuu-tarjoaa-toita-ja-mahdollisuuksia>

Maršíková, K., Rajander, T., Clauß A.-M., Medžiūnienė I., Meschitti, V., Štichhauerová, E., Davies, J., Dulké D., Komulainen, R., Macháčková, V., Richter, M., Muschol, H., Moš, O. & Forkel, E. (2019). Pk-yritysten henkilöstöhallinnon haasteet viidellä Euroopan alueella: Näkymättömistä ja epävirallisista henkilöstöhallinnon toimenpiteistä näkyviksi, virallisiksi ja vakiintuneiksi käytänteiksi. Kajaanin ammattikorkeakoulu.

Yrittäjät. (2018). Pk-yritysbarometri. Syksy 2018. Alueraportti Kainuu. Saatavilla 13.5.2019.

https://www.yrittajat.fi/sites/default/files/alueraportti_kainuu_syksy2018.pdf

Yrittäjät. (2019). Yrittäjyystilastot. Saatavilla 13.5.2019.

<https://www.yrittajat.fi/sites/default/files/yrittajyystilastot2019.pdf>

Yrittäjät. (N.d.). Valitse oikea yhtiömuoto. Saatavilla 13.5.2019.

<https://www.yrittajat.fi/yrittajan-abc/perustietoa-yrittajyydesta/yrityksen-perustaminen/valitse-oikea-yhtiomuoto-565987>

Yritä.fi. (2019). Yritysmuodot. Saatavilla 14.5.2019. <https://xn--yrit-ooa.fi/yritysmuodot>

Johtopäätökset

Erasmus+ rahoitteen SHARPEN-projektin (SMEs Human Resource Attraction Retention and Performance Enhancement Network, suomeksi Pk-yritysten henkilöstöhallinto; vetovoimaa, jatkuvuutta ja suorituskkyä tukeva verkosto) tavoitteena oli tuottaa uutta ja innovatiivista tietoa pk-yritysten henkilöstöhallinnon tarpeisiin. Hankkeessa haluttiin ottaa huomioon esimerkiksi kohdealueiden demokrafiset muutokset, kuten nuorten poismuutto. Nämä muutokset vaikuttavat laajalti liiketoiminnan eri sektoreilla ja suurissakin yrityksissä, mutta erityisen voimakkaasti vaikutukset näkyvät nimenomaan pk-yrityksissä.

SHARPEN-projektissa luotiin innovatiivisia oppimismoduuleja, järjestettiin kansainvälisiä työpajoja sekä mahdollistettiin tiedonsiirto korkeakoulujen ja pk-yritysten henkilöstöhallinnosta vastaavien henkilöiden välillä.

Tämä henkilöstöhallinnon e-Käsikirja pk-yrityksille on laadittu viiden eurooppalaisen korkeakoulun yhteistyönä. Kainuun lisäksi mukana on ollut seuraavat alueet: Klai péda, Liberec, Huddersfield ja Saxony. Kirjan suositukset perustuvat alueilla tehtyihin laadullisiin sekä määrällisiin tutkimuksiin. Esiin on nostettu muun muassa eri pk-yritysten hyviä käytänteitä, joista toivotaan olevan apua ja iloa käsikirjan kohderyhmälle. Viiden eri alueen pk-yritykset ovat olleen vahvasti mukana projektissa ja niiltä on nousseet myös käsikirjassa esitellyt haasteet sekä hyvät käytänteet.

Luvussa 1 käsiteltiin yrityksen **strategista henkilöstösuunnittelua**. Vaikka pk-yritykset tunnistavat, että henkilöstöhallinto on osa yrityksen strategiaa, voi yrityksen pieni koko johtaa siihen, että sillä ei ole riittävästi resursseja käytettäväksi henkilöstöhallintoon. HR-asioita hoidetaan usein osa-aikaisesti ja niihin ei ole välttämättä nimetty tiettyä henkilöä. Tämä voi aiheuttaa sen, että henkilöstöhallintoon ei ehditä paneutua riittävästi ja sitä ei liitetä riittävän tiiviisti osaksi yrityksen strategiaa. Käsikirjassa on esitelty pk-yritysten käyttöön viisivaiheinen strategisen henkilöstösuunnittelun malli. Myös pienten ja keskisuurten yritysten kannattaa miettiä henkilöstöstrategiaa yritysstrategian kautta: tulevan työvoiman määrän ja laadun tarpeen määrittelee se, keskittyykö yritys esimerkiksi kasvuun, työvoiman vähentämiseen vai kansainvälistymiseen.

Luku 2 käsitteli pk-yritysten **rekrytointia ja siihen liittyviä haasteita**. SHARPEN-hankkeessa Kainuun alueen pk-yrityksille suunnatun kyselyn tulosten mukaan rekrytointi on yksi tärkeimmistä henkilöstöhallinnon prosesseista vastanneissa yrityksissä. Pk-yrityksessä virherekrytoinnit voivat vaikuttaa yrityksen toimintaan jopa enemmän kuin suurissa yrityksissä, koska yksikin rekrytointi vie kallista aikaa ja rahaa. Lisäksi pienessä työyhteisössä jokainen yksittäinen työntekijä on tärkeä resurssi. Kainuun alueen vastauksissa nousi esiin perinteinen TE-toimiston käyttäminen apuna rekrytoinnissa. Kuitenkin myös sosiaalista mediaa ja verkostoja käytti 40 % vastaajista.

Kyselyn mukaan pk-yrityksissä koettiin haasteelliseksi sopivien hakijoiden löytäminen. Käsikirjassa esitellään muun muassa kolme sosiaalisen median palvelua, joita pk-yritysten kannattaa hyödyntää potentiaalisten työntekijöiden etsimisessä. Myös korkeakouluyhteistyö on keino löytää uusia, nousevia kykyjä. Kainuun alueen vastaajista peräti 86 % suunnitteli palkkaavansa nuoria työntekijöitä (alle 25-vuotiaita) tulevan kolmen vuoden aikana. Tärkeintä rekrytoinnissa on pysyä ajan tasalla siinä, mistä palveluista työnhakijat kulloinkin löytyvät. Esimerkiksi eri sosiaalisen median kanavien suosio vaihtelee koko ajan.

Luvussa 3 pohdittiin **henkilöstön vaihtuvuutta** ja sitä, miten **henkilöstö saadaan sitoutettua ja pysymään** yrityksessä. Kainuun alueen pk-yrityksille suunnatussa kyselyssä merkittävimpinä tämän hetken henkilöstöhallinnon haasteina yritykset toivat esiin työntekijäpulan sekä avainhenkilöiden lähtemisen yrityksen palveluksesta. Sen vuoksi on tärkeää olla tietoinen siitä, mitkä tekijät vaikuttavat henkilöstön pysymiseen työnantajan palveluksessa. Pk-yrityksillä voi olla mahdollisuuksia tarjota työntekijöille jotain sellaista, jota suuremmat yritykset eivät voi tarjota. Tällaisia asioita voivat olla esimerkiksi mahdollisuus vaikuttaa omaan työhön, työn merkityksellisyys ja riittävä esimiehen tuki. Näitä, ns. henkilöstön pysyvyystrategioita tuleekin pohtia henkilöstöstrategian luomisen yhteydessä.

Yksi henkilöstön pysyvyyteen vaikuttava tekijä on **henkilöstön motivointi ja palkkiojärjestelmä**, joita käsiteltiin luvussa 4. Pk-yrityksissä motivointiin ja palkkioihin liittyvät haasteet voivat johtua esimerkiksi niiden rajallisesta mahdollisuudesta hyödyntää taloudellisia kannustimia. Aivan samoin kuin uusien työntekijöiden houkuttelemisessa, voidaan olemassa olevan henkilöstön motivoinnissa käyttää kuitenkin muitakin kuin taloudellisia kannustimia. Hyvän työilmanpiirin varmistaminen tai kehittymismahdollisuuksien tarjoaminen työntekijöille voivat toimia motivaattoreina. Positiivinen palaute ja tunnustuksen antaminen taas toimii ei-taloudellisena palkkiona. Yksi työntekijöiden yleisesti arvostama palkkio on työajan joustojen mahdollisuus.

Luvussa 5 käsiteltiin **työsuorituksen hallintaa ja parantamista**. Se liittyy kiinteästi palkkiojärjestelmään. Kainuun alueen pk-yrityksistä vain 15 % ilmoitti kyselyssä käyttävänsä järjestelmällistä työntekijöiden työsuorituksen arviointia. Käsikirjassa esitellään työsuorituksen hallinnan prosessi, johon kuuluu sopimus työntekijän ja esimiehen välillä, työsuorituksen mittaus, palaute, positiivinen vahvistus ja vuoropuhelu. Kyse on voimakkaasti tulevaisuuteen tähtäävästä toiminnasta, ei pelkästään menneen työsuorituksen arvioinnista. Tärkeää on myös huomata, että työsuorituksen hallinta on työntekijän ja työnantajan yhteistyötä ja esimiehen rooli on lähinnä valmentaja. Pk-yritykset ovat avainasemassa työsuorituksen hallinnassa, koska niillä on usein käytössään luovia ja innovatiivisia johtamisratkaisuja johtuen organisaation epävirallisuudesta. Tämä luo hyvän ilmapiirin työsuorituksen hallinnalle ja kehittämiselle. Toisaalta pk-yrityksissä voi olla vaikeuksia hahmottaa riittävän pitkän aikavälin tavoitteet, jotka ovat tärkeitä työsuorituksen sopimisvaiheessa.

Luku 6 käsitteli **työnantajabrändiä** ja sen rakentamista. Yksi työnantajabrändiin sisällytettävä asia on yrityksen sosiaalinen vastuu. Kainuun alueen pk-yrityksille suunnatussa kyselyssä työntekijöiden tyytyväisyys sekä työn ja henkilökohtaisen elämän yhteensovittamisen helpottaminen olivat tärkeimpiä henkilöstöhallinnon toimenpiteiden tavoitteita suuressa

osassa vastanneita yrityksiä. Nämä yritykset voivatkin käyttää työntekijälähtöisyyttään hyväkseen luodessaan työnantajabrändiään. Pk-yrityksen brändi voi perustua esimerkiksi vaihteleviin työtehtäviin tai hyviin etenemismahdollisuuksiin. Työnantajabrändin rakentaminen ja ylläpitäminen on ensiarvoisen tärkeä kysymys pk-yrityksille, koska ne eivät pysty useinkaan kilpailemaan työntekijöistä korkeilla palkoilla. SHARPEN-projektissa mukana olleilla alueilla on rekrytointivaikeuksia myös niiden syrjäisen sijainnin vuoksi metropolialueisiin nähden. Tästä Kainuu toimii hyvänä esimerkkinä.

Lisätiedot ja yhteydenotot:

- **Ruey Komulainen:** ruey.komulainen@kamk.fi
- **Tuula Rajander:** tuula.rajander@kamk.fi



Taulukko esimerkkitaupaksista

Lähde: Komulainen, R., Maršiková, K., Davies, J., Srėbaliūtė, I., Clauss, A.-M., Moš, O., Muschol, H., Rydvalová, P., Forkel, E., & Štichhauerová, E. (2019).

A Good Practice Guide to Managing Human Resources in Regional SMEs. Huddersfield, UK: University of Huddersfield. ISBN: 978-1-86218-167-0

Note: All the case studies researched and prepared by the SHARPEN teams in five regions will be presented in English.

Key:		
CZ = Czech Republic	LIT = Lithuania	GER = Germany
UK = United Kingdom	FIN = Finland	

Chapter 1: Workforce Planning

1. KIRKWOOD HOSPICE CASE STUDY: Effective workforce planning, well-being and attracting younger workers in a social enterprise

While approaches to HRM in SMEs often differ from managing people in large organisations, it is important to note that SMEs are also diverse in terms of size, mission, history and governance. In this case, we explore a not-for-profit social enterprise with charitable status. Specifically, we discuss key challenges in workforce planning in a hospice which provides palliative care for in-patients and service users in the community. Importantly, we reflect on the importance of workforce well-being, in particular the risks of burn-out in context of high levels of compassion. We also note the need to attract younger workers. The lone HR Manager in this kind of SME needs to ensure that they take steps to manage their own self-care. One impact from the case has been discussions with Hospice UK and its HR managers' network to establish a national virtual randomised virtual coffee trial to support mentoring.

Country	Year	
UK	2019	
https://sharpen.ef.tul.cz/upload/CH1case1.docx		

2. DEVELOPMENT PROGRAMMES TO SUPPORT CAREER PATHS AND TALENT MANAGEMENT

This case study of an engineering SME in Holmfirth addresses talent management in SMEs. Talented employees are a key resource for enterprises to support their competitive advantage. This case shows how the SME created talent management programmes to support its corporate strategy. The SME invests in and organizes study trips, courses, training and open lectures for its staff to support their learning and on-going growth.

Country	Year	
UK	2019	
https://sharpen.ef.tul.cz/upload/CH1case2.pdf		

3. CHALLENGES FACED WITH LEADERSHIP SUCCESSION PLANNING IN A BRITISH SME: A teaching case study

The purpose of this case study is to explore leadership talent management at an SME, which operates as a bespoke manufacturer of components for the construction industry, operating as a business to business (B2B) trade entity within Yorkshire. The HR Director is facing a predicament on leadership succession planning at a senior level, reviewing the resources and support required to ensure an effective talent management programme. Following guidance provided by the Chartered Institute of Personnel and Development, the case recommends that individuals who are responsible for succession planning need to be highly knowledgeable about how the business is likely to evolve, and how such change might affect the numbers involved in succession planning and the skills they must possess. This requires a close relationship at a senior level between top managers responsible for shaping the future of the business (including the chief executive) and HR. It is important for employers to avoid talent tunnel vision where the focus is purely on current skills needs, and to ensure they develop a good understanding of future business needs for leaders, managers and business critical positions.

Country	Year
UK	2018
https://sharpen.ef.tul.cz/upload/CH1case3.pdf	

A square QR code with a black and white pixelated pattern, used for quick access to the document.

4. HOW TO IMPROVE HRM SYSTEM IN SMALL BOUTIQUE HOTELS

This case study of a small boutique hotel considers some of the HRM activities associated with a relatively small (boutique) style hotel. We suggest recommendations that can be implemented to increase employee motivation within the scope of the hotel's available resources and organisational structure. We recommend a step-by-step improvement approach: create formal appropriate HRM system; formalize the HR manager's role; formalize staff meetings; organize a suggestion box.

Country	Year	
LIT	2017	
https://sharpen.ef.tul.cz/upload/CH1case4.pdf		

5. EXPANDING AN ARTS BUSINESS: from a terraced house to a global SME

The case illustrates internationalisation in an SME and the people management implications. It highlights the importance of employee engagement to enhance productivity and to integrate HRM policies and practices with other business functions. This case shows that when an SME grows to around 150 people it is time to consider employing a dedicated HR specialist who can be proactive in working with line managers and members of the workforce to improve the organisation's competitive advantage through effective motivation and performance management tools.

Country	Year	
UK	2018	
https://sharpen.ef.tul.cz/upload/CH1case5.pdf		

Chapter 2: Recruitment Management

1. SCREWS PRODUCTION AS AN ATTRACTIVE CAREER FOR GRADUATES

The case study focuses on recruitment challenges in a manufacturing SME and creates recommendations to increase the attractiveness of the company as an employer especially for students and graduates, Y and Z generation members. The practical part of the case study focuses on the application of theoretical knowledge within the selected company. The main attention is paid to creating a company page on the social network Facebook.

Country	Year	
CZ	2017	
https://sharpen.ef.tul.cz/upload/CH2case1.pdf		

2. FACEBOOK JOB ADS: how to attract job candidates

The case study aims to describe the recruitment process and identify challenges connected with hiring through social media in a selected company in the bakery industry. The paper focuses on proposing recommendations which could help the company to build a strong employer brand, attract potential candidates and get new users on its Facebook business page. Findings in this paper confirmed an importance of using Facebook for finding new employees, as well as a need of sharing information about corporate culture, lifestyle and working activities with active Facebook users. The main attention is paid to creating a job advertisement and presenting possibilities for sharing posts with job offers through Facebook.

Country	Year	
CZ	2019	
https://sharpen.ef.tul.cz/upload/CH2case2.pdf		

3. CHALLENGES IN RECRUITMENT OF YOUNG MANUAL WORKERS

This case study deals with a problem that is relevant to many companies today, namely challenges in recruiting young manual workers. The problem was analysed in a Czech SME from the Liberec region that operates in the metal industry. To solve this problem, it is necessary to analyse the needs and expectations of a different generation. This case study provides a manual on the proper content for communications, including job ads, choosing the optimal communication channel, and adjusting benefits.

Country	Year	
CZ	2017	
https://sharpen.ef.tul.cz/upload/CH2case3.pdf		

4. FINDING TALENT ON SOCIAL MEDIA

This case study describes the story of an SME located in the Liberec region, Czech Republic and its human resource management challenges. It is a company with a 20-year tradition in the ecological recycling of refrigerators and other electrical and electronic waste. Right now, the SME is facing a lack of new, young talented people. Thus, the challenge is to start engaging young people, especially generation Z. To that end, this case study is trying to provide a short guide on how to start using social media for communicating with this generation. A practical tool is provided in the appendix: a step-by-step guide for how to start using Instagram.

Country	Year	
CZ	2017	
https://sharpen.ef.tul.cz/upload/CH2case3.pdf		

5. HOME SWEET HOME IN KAJAANI

At times, it is not easy for SMEs located in a remote location to recruit the right talent to fill vacancies. This is the case for the partner SME in this case study.

This SME is growing rapidly and needed experienced programmers in mobile games development. However, such talent is scarce for several reasons: first, the SME is in a new industry sector; secondly, the location is far away from bigger cities or other ICT clusters; thirdly, experienced software engineers with specific programming language are needed. Thus, the partner SME decided to attract talent from abroad. To support foreign employees to settle successfully into the new environment, the SME has collaborated with the SHARPEN project to study the phases of on-boarding and to develop a practical tool that will help the HR manager to support the new foreign employees and their families through a systematic approach. The objective is to help these workers to settle as quickly as possible so that they can feel at home in the new working and living environment.

Country	Year	
FIN	2018	
https://sharpen.ef.tul.cz/upload/CH2case5.pdf		

6. STAFF SELECTION PROBLEMS

The case study describes a medium-sized freight forwarding company, which provides sustainable solutions in logistics as well as services for supply chain management. To achieve good results, the company needs to have determined employees with good skills in spoken English. The aim of this study, therefore, is to determine the level of English language of job applicants and offer solutions for better employee selection. The company faces several challenges: there is no precise system to check a person's level of spoken English. After analysing the results, it was concluded that the best way to find out the English knowledge of a job candidate is verification of both speaking and writing. Candidates were required to write a letter to a client or to another company on a job-related topic and text perception tasks.

Country	Year	
LIT	2019	
https://sharpen.ef.tul.cz/upload/CH2case6.pdf		

7. HOW TO ATTRACT YOUNG GRADUATES THROUGH UNIVERSITY COLLABORATIONS

SHARPEN Team #1:

This case study focuses on SMEs and their university relations. Based on literature used for this case study, differences in the needs of generation Z compared with previous generations must be addressed if SMEs want to attract young talent. To learn more about this, a survey was conducted with university students, and interviews were held both with university students and the case study company's CEO and HR manager. The survey results concurred with what was learned from the literature. Recommendations based on the survey and interviews included practical ways for SMEs to attract a younger workforce, such as attending university events as guest speakers and advertising jobs on an application meant for university students, as well as a checklist for maintaining and increasing existing visibility among the potential workforce.

Country	Year	
FIN	2019	
https://sharpen.ef.tul.cz/upload/CH2case7a.pdf		

SHARPEN Team #2:

The case study describes the challenges with recruitment and retention of young graduates at a regional SME, ABC Oy. The case study focuses on how to attract new graduate students to the company and how ABC Oy could collaborate better with its local university to increase the SME's visibility and employer brand toward students and graduates. To understand the situation, key staff in the university and the CEO and HR manager of the case study company were interviewed. A survey was also carried out with university students.

Country	Year
FIN	2019
https://sharpen.ef.tul.cz/upload/CH2case7b.pdf	



8. DEALING WITH RESPONSIBILITY CHALLENGES IN SME'S

This case study is about responsibility and how to deal with it in growing medium-sized enterprises. In this case it is an unfortunate truth that young people in particular quit their job because they were overwhelmed with a rapid rise in the level of responsibility that is required from them. Their personal development cannot keep up with the increased levels of responsibility. To find out whether or not job applicants possess the competences required for taking on responsibility, please refer to the practical tool in the case appendix.

Country	Year	
GER	2019	
https://sharpen.ef.tul.cz/upload/CH2case8.pdf		

9. MANAGING PEOPLE WITHOUT AN HR DEPARTMENT IN A SPORTS BAR
SME: a teaching case study

This case study explores the perspective of a part-time training manager in a long-established SME and members' only sports bar where there is no formal HR Manager. The focus is on customer service training for bar staff. The case explains that the role is extended to enhance the recruitment and selection of new staff. This case discusses the importance of providing more than just basic HR benefits and the benefits of leveraging the organisation's brand to support new staff recruitment.

Country	Year	
UK	2019	
https://sharpen.ef.tul.cz/upload/CH2case9.pdf		

Chapter 3: Employee Turnover and Retention Management

1. EMPLOYEE TURNOVER

The case study describes a small-sized company which is a leisure and sports centre for all. The company faces a problem of employee turnover; in the last year the majority of employees have changed. Because of the high turnover of employees, the present employees lose motivation and consequently labour efficiency decreases. The research revealed that the most common reasons for employee turnover are financial, alternative job opportunities and personal issues. As the results of the survey have shown, the majority of employees indicated tangible means of motivation to be more effective as incentives to remain in the organisation.

Country	Year	
LIT	2018	
https://sharpen.ef.tul.cz/upload/CH3case1.pdf		

2. EMPLOYEE TURNOVER AND RETENTION

The case study describes a medium-sized company in transportation industry. The aim of the study is to reveal the challenges that the company faces in the area of staff turnover and retention. After analysing the results, a form of employee needs assessment was offered. Moreover, the means for implementing employee retention (work, environment, means of work, development and career opportunities, relationships with managers, work and free time balance, reward, relationship with colleagues) were recommended in the study.

Country	Year
LIT	2019
https://sharpen.ef.tul.cz/upload/CH3case2.pdf	



3. WELDING OF INDUCTION PROCESS

This case study deals with HR issues in a selected company operating in the welding industry. First, the company, its HR processes and HR challenges are introduced. Its most important challenge is its induction process. Based on the company's needs and other secondary data, the case study suggests solutions. Some tools to improve an induction process are proposed. If the induction process is not properly established, it can lead to large problems. One result is that more employees tend to leave jobs with poor induction processes during their first year.

Country	Year	
CZ	2017	
https://sharpen.ef.tul.cz/upload/CH3case3.pdf		

4. HOW TO GET THE HARD SKILLS SOFT?

This case study deals with an issue which is specific for companies in science and technology industry. Unlike most companies in the Liberec region, the company from this case study does not have a problem with recruiting new employees. It does not even lack skilled employees. There is, however, a lack of soft skills in the company. Soft skills such as communication, management, presentation and leadership skills are crucial for SMEs in order to compete with large companies. This case study describes the company's situation, gives basic information about learning and development and soft skills in the company. It also introduces two practical tools that can be used when employees lack soft skills.

Country	Year	
CZ	2018	
https://sharpen.ef.tul.cz/upload/CH3case4.pdf		

5. LEARN TO USE INTERNAL COMMUNICATION EFFECTIVELY

The following case study describes a chosen company - its purpose, the structure of the organisation and its internal communications. The objective of the study is to focus on communication, analyse the attitudes, communication channels and challenges inside the company. Solutions based on a questionnaire are then proposed. The chosen solutions should be correctly used to effectively help in the chosen area.

Country	Year	
CZ	2019	
https://sharpen.ef.tul.cz/upload/CH3case5.pdf		

6. How could the traditional textile industry be more attractive to the employees?

An organisation managed with competent employees can propel any organisation to greater heights through the retention of valuable employees and the development of a good employer brand. This case study analyses the human resource management challenges faced in a selected company operating in the carpet production industry. The case study is aimed at proposing practical tools and strategies to aid in the minimisation of employee turnover, ultimately bettering the status of the company as an employer of choice. Besides proposing tools and strategies, the paper also examines the importance of building a strong employer brand as a tool to increase loyalty and reduce the turnover rate. Based on an analysis of the company's needs, we created a short, structured set of questions to be used as a part of the exit interview process. A proposal for exit interview process was created for the purpose of improving the employer brand, employee loyalty and to provide a benchmark to ensure continued improvement.

Country	Year	
CZ	2019	
https://sharpen.ef.tul.cz/upload/CH3case6.pdf		

Chapter 4: Employee Motivation and Reward Management

1. I DON'T JUST WORK HERE, I BELONG HERE!

The merger of two sister SMEs had impacted the motivation and productivity of the surviving, post-merger SME. The CEO and the HR Manager believed the development of a good reward system linked to clearly defined business goals would help motivate the employees to excel again. The case study explains some basics about employee motivation and how the reward system can be linked to performance. It also identifies a selection of non-financial rewards which are suitable for SMEs.

SHARPEN Team #1:

Country	Year	
FIN	2017	
https://sharpen.ef.tul.cz/upload/CH4case1.pdf		

SHARPEN Team #2:

Country	Year	
FIN	2017	
https://sharpen.ef.tul.cz/upload/CH4case1b.pdf		

2. IS EMPLOYEES INTRINSIC MOTIVATION IMPORTANT IN SMES?

The case study describes medium-sized company working in service and food production and supply sector. The HR problem is emigration of the labour force. The general trend of emigration influences the labour force in this company, it is becoming more and more difficult to find new employees and to keep them. The company has to compete not only with the local companies, but also to stick to the general trends in the labour market in the European Union. The practical solution for this company was to rise employee motivation by: regular feedback and attention to every employee; employee involvement in company's improvement and decision making; monthly employee plans.

Country	Year	
LIT	2018	
https://sharpen.ef.tul.cz/upload/CH4case2.pdf		

3. WHAT ARE THE BEST WAYS TO MOTIVATE YOUR EMPLOYEES?

The case study describes a medium-sized company that specializes in customs services: it provides customs intermediary services in all customs posts in Lithuania, it carries out an audit of customs procedures, organizes trainings and consults on the issues of the law of customs, making intrastat accounts. The study analysed HR motivation practices applied in the organisation. The company's SWOT table was created. The company's organisational structure, the most important employee motivation methods and opportunities were analysed. Improving motivation can contribute directly to the improvement of economic and financial results of the company: growth of employee job satisfaction, employee loyalty, labour efficiency, turnover and other financial indices.

Country	Year	
LIT	2018	
https://sharpen.ef.tul.cz/upload/CH4case3.pdf		

4. EMPLOYEE MOTIVATION

The case study describes a medium-sized publishing and printing house. The SME deals with a lack of employee motivation and an ineffective employee motivation system. This causes a decrease in employee performance and does not inspire employees to remain in their workplaces. Analysis of the motivation system the SME lead to a conclusion that the company has to improve its existing motivation measures. Action planning for improving motivation measures include: extra payments depending on results; gratitude, appraisals; improved wages; positive relationships with colleagues; lack of data on the organisation's motivation system.

Country	Year	
LIT	2019	
https://sharpen.ef.tul.cz/upload/CH4case4.pdf		

5. MOTIVATION – A KEY FACTOR

This case study deals with the topic of motivation in a medium-sized enterprise in Saxony, Germany. The HR problem is a decrease in satisfaction, which could be explained by a lack of employee motivation. The research problem is to establish if and why the employees in the case study company are not as motivated as they used to be. The practical part of this case study focuses on applying theoretical HR knowledge to the case study company. A survey with specific motivation-orientated questions has been designed.

Country	Year	
GER	2019	
https://sharpen.ef.tul.cz/upload/CH4case5.pdf		

Chapter 5: Performance Management

1. WASTE OF PERFORMANCE

The case study deals with the issue of employee performance appraisal in a chosen SME operating in a recycling industry. The case study focuses on challenges in the process of employee performance appraisal. The case study brings a literature overview of performance evaluation process. Solutions, based on the needs of the company and secondary data, are introduced as well as tools to improve the evaluation process.

Country	Year	
CZ	2018	
https://sharpen.ef.tul.cz/upload/CH5case1.pdf		

2. EMPLOYEE EVALUATION

The case study describes a successfully growing medium-sized furniture making and sales company. The aim of the study is to analyse the specifics of the system of employee assessment in the organisation and opportunities for development of this system. The main problem the furniture company faces is the poor quality of work produced by employees who are members of generation Y. Most representatives of this generation communicate very well amongst their peers in finding general solutions, but the quality of work often suffers in terms of meeting specific quality requirements. Step-by-step suggestions for the improvement of employee performance assessment are offered: to specify the assessment criteria more clearly; to include the opinion of co-workers being assessed in the assessment results; to improve motivation systems; to change formal assessment with more effective methods such as regular daily conversations; to set clear goals for the coming period of assessment; to ensure a performance evaluation system that is fit for purpose.

Country	Year
LIT	2018
https://sharpen.ef.tul.cz/upload/CH5case2.pdf	

A square QR code with a black and white pixelated pattern, used for quick access to the case study document.

3. PERFORMANCE MANAGEMENT SYSTEM

The case study describes a medium-sized wholesale and retail trade company. The aim of this study is to analyse the system of employee performance management in the company and to foresee the possibilities for its development. Solution 1: to formalize the employee assessment system. Solution 2: to create a formal system of planning employee performance which would be oriented towards an individual contact with an employee to support corporate goals and collaboration that is jointly agreed.

Country	Year	
LIT	2018	
https://sharpen.ef.tul.cz/upload/CH5case3.pdf		

4. NO COMPETENCY MODEL NO SUCCESS IN A GLASS WORLD

This case study is focused on the analysis of strengths and weaknesses of a chosen company that is working in the glass industry. The company's HR challenges were analysed, and a suitable solution was proposed based on the results. The main challenge identified in this company's human resource management was the structure of their competency model. The practical tool suggests how to create or improve an effective competency model.

Country	Year
CZ	2017
https://sharpen.ef.tul.cz/upload/CH5case4.pdf	

A square QR code with a black and white pixelated pattern, used for quick access to the case study document.

Chapter 6: Employer Branding

1. HOW TO BE AN ATTRACTIVE SME FOR FUTURE VOCATIONAL TRAINEES

This case study deals with employer branding in a medium-sized enterprise in Saxony, Germany. The HR problem is to increase the attractiveness of the employer for future vocational trainees. The research problem is to find ways how the case company can compete against other attractive employers and to identify potential problems that could prevent young people from applying to work for them. A strategy and specific methods for emphasizing and communicating to the target audience are recommended.

Country	Year	
GER	2017	
https://sharpen.ef.tul.cz/upload/CH6case1.pdf		

2. HOW TO MAKE YOUR SME ATTRACTIVE TO INTERNATIONAL EMPLOYEES

This case study describes an HR issue relating employer branding in a medium-sized enterprise in Saxony, Germany. The research problem is to find ways how a regionally attractive employer can also become attractive on the international labour market and what contribution HR in the company can make to this. The case study aims at establishing recruitment process steps to help SMEs be more attractive to international employees. The practical part of this case study focuses on applying theoretical HR knowledge to the case study company and to establish a step-by-step instruction for an ideal recruitment process.

Country	Year	
GER	2017	
https://sharpen.ef.tul.cz/upload/CH6case2.pdf		

3. EMPLOYER BRANDING - GRAVITATE WORKERS AS SMALL OR MEDIUM ENTERPRISES

This case study describes an HR issue relating to employer branding in a medium-sized enterprise of the logistics sector in Saxony, Germany. The research problem is to find ways how a company in a comparably unattractive and competitive branch can be more attractive, despite low wage levels. The case study aims at identifying benefits of the case company and establish a strong employer brand. The practical part of this case study focuses on applying theoretical HR knowledge regarding reputation management to the case study company.

Country	Year	
GER	2017	
https://sharpen.ef.tul.cz/upload/CH6case3.pdf		

4. THE 'HOTTEST' JOB IN THE 'COOLEST' PLACE ON EARTH!

The partner SME faced challenges to attract and retain young talent in the company. In this research, the SHARPEN team identified gaps and recommended solutions to help the partner SME improve its employer brand in the eyes of young talent and professionals.

Country	Year	
FIN	2018	
https://sharpen.ef.tul.cz/upload/CH6case4.pdf		

Kirjoittajat

Englanninkielisen version kirjoittajat:

- Clauss Anna-Maria - Westsächsische Hochschule Zwickau (ZUAS) (Luku 6)
- Davies Julie – University of Huddersfield (UoH) (Luku 1)
- Forkel Eric - Westsächsische Hochschule Zwickau (ZUAS) (Luku 6)
- Komulainen Ruey - Kajaanin Ammattikorkeakoulu (KAMK) (Luku 4; 6; Sharpen-projektin esittely)
- Maršíková Kateřina – Technická univerzita v Liberci (TUL) (Luku 2; 6; Metodologia)
- Srėbaliūtė Indrė - Socialiniu Mokslu Kolegija Klaipėda (SMK) (Luku 3; 5)
- Rajander Tuula, Kajaanin Ammattikorkeakoulu (KAMK) (Sharpen-kyselyn tulokset: Kainuun alue)
- Rydvalová Petra - Technická univerzita v Liberci (TUL) (Luku 1; Metodologia)

Suomenkielisen versio kääntäjät:

- Rajander Tuula, Kajaanin Ammattikorkeakoulu (KAMK), pääkääntäjä
- Niiranen Tommi, Kajaanin Ammattikorkeakoulu (KAMK)
- Liljeroos Veera, Kajaanin Ammattikorkeakoulu (KAMK)
- Hoffren Sina, Kajaanin Ammattikorkeakoulu (KAMK)

Kirjoitusryhmän johtaja: Komulainen Ruey - Kajaanin Ammattikorkeakoulu (KAMK)

Tämä julkaisu on tehty Erasmus + KA2 rahoitteisessa SHARPEN-projektissa.
Projektisopimuksen numero on: 2016-1-CZ01-KA203-023916.

Alkuperäinen englanninkielinen versio:

- https://sharpen.ef.tul.cz/upload/HRM4SMEs_Handbook.pdf

Yritysesimerkit:

- <https://sharpen.ef.tul.cz/index.php?content=casestudies>

SHARPEN-projektin tutkimustulokset:

- https://sharpen.ef.tul.cz/upload/PublicationHRMinSMEs_research.pdf

Kaikki julkaisussa käytetyt clip art -kuvat on suunniteltu **Freepik.com**-sivuston avulla.

*** MUISTIINPANOT ***



Lisätietoa SHARPEN-projektin websivuilta ja Facebookista:

- **Websivu:** <https://efis.tul.cz/sharpen/>
- **Facebook:** <https://www.facebook.com/sharpenproject/>

ISBN: 978-952-7219-41-6

ISSN: 1458-9141

University of
HUDDERSFIELD
Inspiring tomorrow's professionals

 **Westsächsische Hochschule Zwickau**
University of Applied Sciences

SMK
UNIVERSITY OF APPLIED
SOCIAL SCIENCES

 **TECHNICKÁ UNIVERZITA V LIBERCI**
www.tul.cz

K
KAMK • University
of Applied Sciences