



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

SHARPEN



HENKILÖSTÖJOHTAMISEN HAASTEET PK-YRITYKSISSÄ VIIDELLÄ EUROOPPALAISELLA ALUEELLA

SHARPEN
HRM4smes

Näkymättömistä ja epävirallisista henkilöstöhallinnon toimenpiteistä näkyviksi, virallisiksi ja vakiintuneiksi käytänteiksi



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

SHARPEN
HRM4smes

HENKILÖSTÖJOHTAMISEN HAASTEET PK-YRITYKSISSÄ VIIDELLÄ EUROOPPALAISILLA ALUEELLA

Näkymättömistä ja epävirallisista henkilöstöhallinnon toimenpiteistä
näkyviksi, virallisiksi ja vakiintuneiksi käytänteiksi

© 2019 Kajaanin Ammattikorkeakoulu Oy

ISSN 1458-9141

ISBN 978-952-7219-43-0

Kannen kuva: Freepic.com

University of
HUDDERSFIELD
Inspiring global professionals

SMK
UNIVERSITY OF APPLIED
SOCIAL SCIENCES

 TECHNICKÁ UNIVERZITA V LIBERCI
www.tul.cz


KAMK • University
of Applied Sciences

 Westsächsische Hochschule Zwickau
University of Applied Sciences

Kirjoittajat:

Maršíková Kateřina, Technická univerzita v Liberci (TUL) (Luvut 1;2,3.1;4.1;5)

Rajander Tuula, Komulainen Ruey, Heikkinen Anssi, Hoffrén Sina, Liljeroos Veera, Niiranen Tommi Kajaanin Ammattikorkeakoulu (KAMK) (Luvut 3.2;4.2;)

Clauss Anna-Maria, Forkel Eric, Zwickau Westsächsische-Hochschule (ZUAS) (Luku 3.3)

Medžiūnienė Inga, Dulkė Donata, Socialiniu Mokslu Kolegija Klaipėda (SMK) (Luvut 3.4;4.4;)

Meschitti Viviana, Davies Julie, University of Huddersfield (UoH) (Luvut 3.5;4.5;)

Štichhauerová Eva, Technická univerzita v Liberci (TUL) (Luvut 3.1;4.1;5)

Clauss Anna-Maria Schumann Christian-Andreas, Richter Matthias, Zwickau Westsächsische-Hochschule (ZUAS) (Luku 4.3)

Macháčková Vendula, Technická univerzita v Liberci (TUL) (Luku 1)

Komulainen Ruey, Kajaanin Ammattikorkeakoulu (KAMK) (Luku 3.2)

Moš Ondřej, Technická univerzita v Liberci (TUL) (Luku 3.1; Liite 1)

Kirjoittajaryhmän johtaja: Maršíková Kateřina

Toimittajat: Maršíková Kateřina (TUL)
Štichhauerová Eva (TUL)
Davies Julie (UoH)
Lattimer Julia (UoH)
Moš Ondřej (TUL)

Suomenkielisen version toimittaja: Rajander Tuula (KAMK)

Arvioijat: Anchor John (University of Huddersfield)



Sisällys

Lista kuvioista	6
Lista taulukoista.....	7
Johdanto.....	9
1. Henkilöstöjohtaminen pienissä ja keskisuurissa yrityksissä: kirjallisuuskatsaus.....	11
1.1 Kuinka pk-yritykset toteuttavat henkilöstöhallintoa?.....	11
2. Henkilöstöhallintoa koskevan tutkimuksen menetelmät ja tulokset viidellä Euroopan alueella .	16
2.1 Tiedonkeruu ja analyysi.....	16
2.2 Pilottikysely henkilöstöhallinnosta pk-yrityksissä	17
3. Tutkimuksen ja kyselyn menetelmät: alueiden kuvaus ja rajoitteet.....	18
3.1 Tutkimuksen ja kyselyn menettelyt Liberecin alueella	18
3.1.1 Kohderyhmä ja pk-yritysten aineisto Liberecin alueella	19
3.1.2 Kyselyn vaiheet Liberecin alueella.....	20
3.1.3 Kyselyn rajoitteet Liberecin alueella	21
3.2 Tutkimuksen ja kyselyn menettelyt Kainuun alueella.....	21
3.2.1 Kohderyhmä Kainuun alueella.....	22
3.2.2 Kyselyn vaiheet Kainuun alueella	22
3.2.3 Kyselyn rajoitteet Kainuun alueella	23
3.3 Tutkimuksen ja kyselyn menettelyt Zwickaun (Länsi-Saksin) alueella	23
3.3.1 Kohderyhmä, tietokanta ja yhteydenoton vaiheet pk-yrityksiin Zwickaun alueella.....	24
3.3.2 Kyselyn vaiheet Zwickaun alueella	25
3.3.3 Zwickaun alueen rajoitukset.....	26
3.4 Tutkimuksen ja kyselyn menetelmät Klaipėdan alueella	27
3.4.1 Tutkimuksen ja kyselyn menetelmät Klaipėdan alueella	27
3.4.2 Kohderyhmä ja lähdeaineisto pk-yrityksistä Klaipėdan alueella	28
3.4.3 Klaipėdan alueen kyselyn vaiheet	28
3.4.4 Kyselyn rajoitteet Klaipėdan alueella	29
3.5 Tutkimuksen ja kyselyn menetelmät Länsi-Yorkshiren alueella.....	30
3.5.1 Kohderyhmä ja lähdeaineisto pk-yrityksistä Länsi-Yorkshiren alueella	31
3.5.2 Kyselyn vaiheet Länsi-Yorkshiren alueella.....	31
3.5.3 Länsi-Yorkshiren alueen kyselyn rajoitteet	32
4. Kuinka pk-yritykset toteuttavat henkilöstöhallintoa: keskeiset tulokset viideltä Euroopan alueelta.....	33



4.1 Henkilöstöhallinto pk-yrityksissä Tšekissä: Liberecin alue	33
4.1.1 Vastanneiden yritysten taustatiedot Liberecin alueella.....	33
4.1.2 Valikoidut henkilöstöhallinnon prosessit pk-yrityksissä Liberecin alueella.....	37
4.1.3 Tulokset, rajoitukset ja yhteenveto Liberecin alueen henkilöstöhallintokyselyn tuloksista	41
4.2 Henkilöstöhallinto pk-yrityksissä Suomessa: Kainuun alue.....	42
4.2.1 Vastanneiden yritysten taustatiedot Kainuun alueella	42
4.2.2 Henkilöstöhallinnon toteutus Kainuun alueen pk-yrityksissä	47
4.2.3 Tulokset, rajoitukset ja yhteenveto Kainuun alueen henkilöstöhallinnosta	52
4.3 Henkilöstöhallinto Saksassa, Zwickaun alueella Saksin osavaltiossa	53
4.3.1 Henkilöstöhallinto Saksan Saksissa Zwickaun alueella: päätulokset.....	53
4.3.2 Zwickaun alueen vastaajien profiili	54
4.3.3 Valitut henkilöstöhallinnon prosessit Zwickaun alueen pk-yrityksissä	58
4.3.4 Tulokset, rajoitukset ja päätelmät Zwickaun alueen pk-yritysten henkilöstöhallinnossa....	61
4.4 Henkilöstöhallinto pk-yrityksissä Liettuassa: Klaipėdan alue	62
4.4.1 Henkilöstöhallinto pk-yrityksissä Liettuassa Klaipėdan alueella: päätulokset	62
4.4.2 Vastanneiden yritysten taustatiedot Klaipėdan alueella	62
4.4.3 Valitut henkilöstöhallinnon prosessit PK-yrityksissä Klaipėdan alueella	67
4.4.4 Rajoitukset, suositukset ja keskustelua Klaipėdan alueen henkilöstöhallinnosta	71
4.5 Henkilöstöhallinto Länsi-Yorkshiren alueen pk-yrityksissä	72
4.5.1 Vastaajien profiili.....	72
4.5.2 Henkilöstöhallinnon toimet.....	76
4.5.3 Henkilöstön kehittäminen ja työsuorituksen arviointi	78
4.5.4 Yritysten sosiaalinen vastuu ja haasteet Länsi-Yorkshiren pk-yrityksissä	80
5. Pk-yritysten henkilöstöhallinnon vertailu: SHARPEN-projektin tulokset	83
5.1 Vastaajien ominaispiirteet viidellä Euroopan alueella	83
5.1.1 Kuinka henkilöstöhallinnon toimet pk-yrityksissä on turvattu	86
Yhteenveto	94
Lähteet.....	95

Lista kuvioista

- Kuvio 1 Tutkimuksen saavutukset
- Kuvio 2 Kyselyn aikajana joulukuusta 2016 kesäkuuhun 2019
- Kuvio 3 Vastaajat - Liberecin alue
- Kuvio 4 Vastaajat - Kainuun alue
- Kuvio 5 Vastaajat - Zwickaun alue
- Kuvio 6 Vastaajat - Klaipėdan alue
- Kuvio 7 Vastaajat - Länsi-Yorkshiren alue
- Kuviot 8–10 Henkilöstöhallinnon tehtävien vastuunjako Liberecin alueella
- Kuvio 11 Henkilöstöhallinnon toimintojen merkitys pk-yrityksille Liberecin alueella
- Kuvio 12 Rekrytointimenetelmät Liberecin alueen pk-yrityksissä
- Kuvio 13 Henkilöstön työsuorituksen arviointi – Liberecin alue
- Kuvio 14 Henkilöstöhallinnon tietojärjestelmän käyttö – Liberecin alue
- Kuvio 15 Yritysvastuuväittämät – Liberecin alue
- Kuvio 16 Pk-yritysten kohtaamien haasteiden merkitys Liberecin alueella
- Kuviot 17–19 Henkilöstöhallinnon tehtävien vastuunjako Kainuun alueella
- Kuvio 20 Henkilöstöhallinnon toimintojen merkitys pk-yrityksille Kainuun alueella
- Kuvio 21 Rekrytointimenetelmät Kainuun alueen pk-yrityksissä
- Kuvio 22 Henkilöstön työsuorituksen arviointi – Kainuun alue
- Kuvio 23 Henkilöstöhallinnon tietojärjestelmän käyttö – Kainuun alue
- Kuvio 24 Yritysvastuuväittämät – Kainuun alue
- Kuvio 25 Pk-yritysten kohtaamien haasteiden merkitys Kainuun alueella
- Kuvio 26–28 Henkilöstöhallinnon tehtävien vastuunjako Zwickaun alueella
- Kuvio 29 Henkilöstöhallinnon toimintojen merkitys pk-yrityksille Zwickaun alueella
- Kuvio 30 Rekrytointimenetelmät Zwickaun alueen pk-yrityksissä
- Kuvio 31 Henkilöstön työsuorituksen arviointi – Zwickaun alue
- Kuvio 32 Henkilöstöhallinnon tietojärjestelmän käyttö – Zwickaun alue
- Kuvio 33 Yritysvastuuväittämät – Zwickaun alue
- Kuvio 34 Pk-yritysten kohtaamien haasteiden merkitys Zwickaun alueella
- Kuvio 35 Henkilöstöhallinnon tehtävien vastuunjako Klaipėdan alue
- Kuvio 38 Henkilöstöhallinnon toimintojen merkitys pk-yrityksille Klaipėdan alueella
- Kuvio 39 Rekrytointimenetelmät Klaipėdan alueen pk-yrityksissä
- Kuvio 40 Henkilöstön työsuorituksen arviointi – Klaipėdan alue
- Kuvio 41 Henkilöstöhallinnon tietojärjestelmän käyttö – Klaipėdan alue
- Kuvio 42 Yritysvastuuväittämät – Klaipėdan alue
- Kuvio 43 Pk-yritysten kohtaamien haasteiden merkitys Klaipėdan alueella
- Kuvio 44–46 Henkilöstöhallinnon tehtävien vastuunjako Länsi-Yorkshiren alueella
- Kuvio 47 Henkilöstöhallinnon toimintojen merkitys pk-yrityksille Länsi-Yorkshiren alueella
- Kuvio 48 Rekrytointimenetelmät Länsi-Yorkshiren alueen pk-yrityksissä
- Kuvio 49 Valintaprosessissa käytetyt menetelmät Länsi-Yorkshiren alueen pk-yrityksissä
- Kuvio 50 Käytetyt valintamenetelmät avoimen paikan mukaan – Länsi-Yorkshiren alue
- Kuvio 51 Koulutus ja kehittämistoiminta – Länsi-Yorkshiren alue
- Kuvio 52 Henkilöstön työsuorituksen arviointi – Länsi-Yorkshiren alue



- Kuvio 53 Yritysvastuuväittämät – Länsi-Yorkshiren alue
- Kuvio 54 Pk-yritysten kohtaamien haasteiden merkitys Länsi-Yorkshiren alueella
- Kuvio 55 Pk-yritysten työntekijöiden lukumäärä viidellä Euroopan alueella
- Kuvio 56 Pk-yritykset perheyrittäjinä
- Kuvio 57 Kuka vastaa henkilöstöhallinnon toiminnoista yrityksessä?
- Kuvio 58 Sosiaalisen median ja verkostojen käyttö pk-yritysten rekrytoinnissa viidellä Euroopan alueella
- Kuvio 59 Kuka vastaa työnantajabrändäyksestä pk-yrityksissä viidellä Euroopan alueella?
- Kuvio 60 Kuka vastaa työntekijöiden palkkojen ja palkkioiden hallinnoinnista? (%)
- Kuvio 61 Suunnitelmat nuorten työllistämiseksi pk-yrityksissä viidellä eri Euroopan alueella

Lista taulukoista

- Taulukko 1 Henkilöstöhallinto pk-yrityksissä: metodologia ja tärkeimmät tulokset
- Taulukko 2 SHARPEN-kyselyyn kuuluvien alueiden yleiskatsaus
- Taulukko 3 Perustiedot henkilöstöhallinto pk-yrityksissä -kyselystä Liberecin alueella 2018
- Taulukko 4 Perustiedot henkilöstöhallinto pk-yrityksissä -kyselystä Kainuun alueella 2018
- Taulukko 5 Perustiedot henkilöstöhallinto pk-yrityksissä -kyselystä Zwickaun alueella 2018
- Taulukko 6 Hakuprosessin kriteerit
- Taulukko 7 Perustiedot henkilöstöhallinto pk-yrityksissä -kyselystä Klaipeđan alueella 2018
- Taulukko 8 Perustiedot henkilöstöhallinto pk-yrityksissä -kyselystä Länsi-Yorkshiren alueella 2018
- Taulukko 9 Vastaajayritysten rakenne (työntekijämäärä) Liberecin alueella
- Taulukko 10 Yrityksen tyyppi – Liberecin alue
- Taulukko 11 Yritysmuoto – Liberecin alue
- Taulukko 12 Henkilöstöhallinnon osastot – Liberecin alue
- Taulukko 13 Työsuorituksen arviointi – Liberecin alue
- Taulukko 14 Vastaajayritysten rakenne (työntekijämäärä) Kainuun alueella
- Taulukko 15 Yrityksen tyyppi – Kainuun alue
- Taulukko 16 Yritysmuoto – Kainuun alue
- Taulukko 17 Henkilöstöhallinnon osastot – Kainuun alue
- Taulukko 18 Työsuorituksen arviointi – Kainuun alue
- Taulukko 19 Vastaajayritysten rakenne (työntekijämäärä) Zwickaun alueella
- Taulukko 20 Yrityksen tyyppi – Zwickaun alue
- Taulukko 21 Yritysmuoto – Zwickaun alue
- Taulukko 22 Henkilöstöhallinnon osastot – Zwickaun alue
- Taulukko 23 Työsuorituksen arviointi – Zwickaun alue
- Taulukko 24 Vastaajayritysten rakenne (työntekijämäärä) Klaipeđan alueella
- Taulukko 25 Yrityksen tyyppi – Klaipeđan alue
- Taulukko 26 Yritysmuoto – Klaipeđan alue
- Taulukko 27 Henkilöstöhallinnon osastot – Klaipeđan alue
- Taulukko 28 Työsuorituksen arviointi – Klaipeđan alue
- Taulukko 29 Vastaajayritysten rakenne (työntekijämäärä) Länsi-Yorkshiren alueella
- Taulukko 30 Yrityksen tyyppi – Länsi-Yorkshiren alue



- Taulukko 31 Yritysmuoto – Länsi-Yorkshiren alue
- Taulukko 32 Henkilöstöhallinnon osastot – Länsi-Yorkshiren alue
- Taulukko 33 Työsuorituksen arviointi – Länsi-Yorkshiren alue
- Taulukko 34 Henkilöstöhallinnon tietojärjestelmän käyttö – Länsi-Yorkshiren alue
- Taulukko 35 Kyselyyn vastanneiden pk-yritysten rakenne viidellä Euroopan alueella
- Taulukko 36 Henkilöstöosastot pk-yrityksissä viidellä Euroopan alueella
- Taulukko 37 Henkilöstöhallinnon toimintojen merkitys pk-yrityksille viidellä Euroopan alueella
- Taulukko 38 Henkilöstötietojärjestelmien käyttö pk-yrityksissä viidellä Euroopan alueella
- Taulukko 39 Kuka suorittaa työntekijän työsuorituksen arvioinnin? (%)
- Taulukko 40 Henkilöstön muodollinen (systemaattinen) arviointiprosessi pk-yrityksissä viidellä Euroopan alueella
- Taulukko 41 Yritystoiminnan ongelmat pk-yrityksissä viidellä Euroopan alueella

Johdanto

Tämä tutkimus on yhteenveto SHARPEN-projektikumppaneiden (Tšekki, Suomi, Saksa, Liettua ja Iso-Britannia) alueillaan toteuttaman, pk-yrityksille suunnatun henkilöstöjohtamisen kyselyn tuloksista. Hankkeen yhtenä tavoitteena oli oppimismoduulien kehittäminen. Jotta tämä voitiin toteuttaa, oli tarpeen tutkia alueellisten pienten ja keskisuurten yritysten (pk-yritysten) nykyisiä henkilöstöjohtamisen tarpeita.

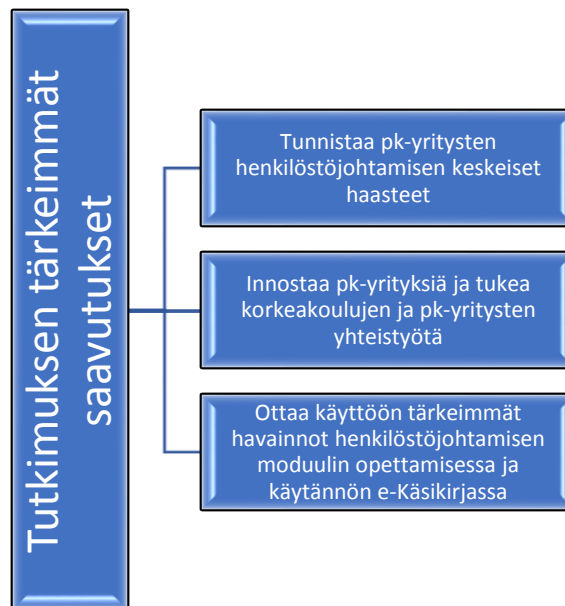
Samanlainen väestökehitys yhdistää hankkeeseen ja kyselyyn valittuja alueita: eläkeläisten määrä kasvaa ja nuorten määrä vähenee nopeasti. Väestökehitys on aiheuttanut perinpohjaisia muutoksia alueiden työmarkkinoilla ja erityisesti pk-yrityksissä. Jos pk-yritykset haluavat menestyä ja kehittyä näillä alueilla, tulee niiden laajentaa rekrytointiansa nuoriin, korkeakouluista valmistuneisiin sekä aliedustettuihin työvoimaryhmiin, kuten maahanmuuttajiin, yli 65-vuotiaisiin ja vammaisiin. Yritysten tulee olla myös valmiita etsimään ja houkuttelemaan ulkomaisia kykyjä, jotka usein jo opiskelevat alueen korkeakoulussa ja ovat valmiita jäämään töihin paikallisiin yrityksiin.

Kysely keskittyy tärkeimpiin haasteisiin: teollisuusvaltaisiin alueisiin, joilla sijaitsee paljon pk-yrityksiä ja jotka kärsivät syntyvyyden laskusta ja kiihtyvistä poismuutosta alueelta. Samaan aikaan näiden alueiden nuori sukupolvi kokee usein olevansa alipalkattu ja heiltä puuttuvat riittävän houkuttelevat työmahdollisuudet. Kun nuorilla ei ole riittävästi tietoa alueen työnantajista, avoimista työpaikoista ja työolosuhteista, he voivat lähteä alueelta, johon ovat kiintyneitä, etsiäkseen töitä esimerkiksi ulkomailta. Tutkimuksen kohteena olevien alueiden pk-yrityksillä on keskenään samantyyppisiä vaikeuksia avoimien työpaikkojen täyttämässä. Syynä tähän voi olla se, että vastavalmistuneiden odotukset tulevasta urasta ja toisaalta pk-yritysten odotukset vastavalmistuneiden potentiaalista eivät kohtaa.

Tutkimusraportti yhdistää olemassa olevan teorian tiedon käytännön näkökulmiin. Tutkimus osoitti muun muassa sen, mitä ominaisuuksia alueen pk-yrityksiltä tällä hetkellä puuttuu, jotta ne voisivat olla houkuttelevampia työnantajia nuorille. Alueiden kauppakamarit tukivat tutkimusta, jotta vastauksia saatiin riittävä määrä. Ne myös auttavat tulosten välittämisessä pk-yrityksille. Tutkimuksen tuloksia käytettiin myös luotaessa oppimismoduuleja sekä e-Käsikirja yrityksille.

Tässä raportissa esitetään SHARPEN-projektissa viidellä Euroopan alueella pk-yrityksissä toteutetun tutkimuksen tulokset. Tutkimuksen ja tiedonhankinnan taustalla oli tarve tunnistaa paikallisten pk-yritysten henkilöstöhallinnon haasteet. Kaikilla hankkeessa mukana olleella alueella pk-yritykset edustavat merkittävää osaa kansantaloudesta. Hanke auttaa myös kehittämään kumppanuuksia paikallisella tasolla ja tukee pk-yritysten yksilöllisiä tarpeita.

Tutkimuksen tärkeimmät saavutukset on esitetty kuviossa 1.



Kuvio 1. Tutkimuksen saavutukset (Oma tulkinta.)

Tutkimus koostui kahdesta vaiheesta. Ensimmäisenä vuonna tehtiin laadulliset syvähaastattelut valikoiduissa kohdeyrityksissä. Opiskelijat haastattelivat henkilöstöasiantuntijoita tai omistajia/esimiehiä kartoittaakseen kaikki yrityksen henkilöstöjohtamisen prosessit. Tapaustutkimukseen valitut aiheet analysoitiin perusteellisesti.

1. Henkilöstöjohtaminen pienissä ja keskisuurissa yrityksissä: kirjallisuuskatsaus

Henkilöstöjohtamisesta on julkaistu paljon tieteellisiä ja tutkimusjulkaisuja. Tämä luku on lyhyt kirjallisuuskatsaus, joka tarjoaa teoreettisen taustan tutkimukselle, joka toteutettiin viidellä Euroopan alueella vuonna 2018 osana SHARPEN-projektia. Henkilöstöjohtamisen merkitys pk-yrityksille on kiistämätöntä. Euroopan unionissa on noin 20 miljoonaa pk-yritystä ja ne edustavat 99 % kaikista yrityksistä. Pk-yritykset ovat avaintekijöitä talouskasvuun, innovaatioihin, työllisyyteen ja sosiaaliseen integraatioon. (European Commission Enterprise and Industry 2015.)

Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää, mitkä tekijät määrittelevät henkilöstöhallinnon käytännöt pk-yrityksissä. Mitkä ovat keskeiset haasteet ja esteet, joita nämä yritykset kohtaavat henkilöstöhallinnossaan? Eryityisesti tutkimus keskittyi siihen, miten yritykset valmistautuvat nuorempien sukupolvien tulemiseen työmarkkinoille, mitä ne voivat tarjota työnantajina alueen kouluista ja korkeakouluista valmistuville ja mitä voidaan tehdä, jotta pk-yritysten ja työntekijöiden tarpeet kohtaisivat.

1.1 Kuinka pk-yritykset toteuttavat henkilöstöhallintoa?

Tässä luvussa esitellään muutamia keskeisiä havaintoja pk-yritysten henkilöstöhallinnosta kirjallisuuskatsauksen perusteella. Katsauksen perusteella valittiin tärkeimmät aiheeseen liittyvät artikkelit. Rauch ja Hatak (2016) sekä Sheehan (2014) korostavat, että henkilöstöhallinto on avain pk-yritysten suorituskyvyn parantamiseen. Pk-yritysten henkilöstöjohtamiseen liittyviä tutkimuksia on kuitenkin niukasti, minkä vuoksi niiden käytänteitä ei välttämättä ymmärretä täysin (Cardon & Stevens 2004; Gray & Short 2017; Nolan & Garavan 2016; Wapshott & Mallett 2015).

Barret ym. (2007) tutkivat, mitä pienten yritysten omistajat haluavat uusilta työntekijöiltään. Aiheesta on käyty keskustelua liittyen pienyritysten henkilöstöhallinnon epämuodollisuuteen. Edellä mainitun tutkimuksen tavoitteena oli selvittää, millaisia henkilöstöhallinnon käytänteitä pienillä yrityksillä oli. Pienten yritysten omistajat valittavat usein siitä, että on vaikeaa löytää oikeanlaista henkilöstöä. Tähän vaikuttavat yrityksen ulkopuoliset tekijät erityisesti alueilla, joilla on alhainen työttömyysaste, kuten Latroben laaksossa S.E. Victoriassa, Australiassa, jossa Barrett ym:n tutkimus tehtiin. Tutkimuksen kohteena olivat kuitenkin yrityksen sisäiset ja hallinnassa olevat tekijät. Tutkimuksessa todettiin, että yrityksissä, joissa henkilöstöhallinnon käytännöt oli virallistettuja ja liitetty suoraan strategiaan, työnantajat pystyivät paremmin myymään näkemyksensä liiketoiminnasta työnhakijoille. Tutkimus osoitti, että pienten yritysten kasvulla ja henkilöstöhallinnon käytäntöjen virallistamisella on positiivinen yhteys. Tutkimukseen osallistui 27 vastaajaa, joten tulokset eivät välttämättä ole yleistettävissä muihin pieniin yrityksiin.

Fejfarován ja Urbancován (2016) tutkimuksessa päätavoitteena oli arvioida henkilöstöhallinnon tasoa pk-yrityksissä Tšekin tasavallassa. Vuosina 2011–2014 toteutettu kolmivaiheinen kysely keskittyi kolmeen osa-alueeseen: (1) henkilöstöosaston olemassaolo, (2) keskeisten strategisten asiakirjojen toteutuksen arviointi ja (3) tärkeimpien henkilöstöhallinnon toimintojen varmistus. Otosryhmä koostui 285 pienestä ja 214 keskisuuresta yrityksestä (yhteensä 499 pk-yritystä). Artikkelissa esitellään tutkimuksen tulokset seuraavilta henkilöstöhallinnon aloilta: sisäiset asiakirjat ja henkilöstöstrategia, henkilöstön muutokset vuoden 2008 jälkeen, työntekijöiden (mukaanlukien esimiehet, asiantuntijat ja hallintohenkilöstö) muodollinen arviointi, työntekijöiden koulutus, kykyjenhallintastrategia, yhteys henkilöstöhallinnon ja yrityskulttuurin välillä sekä tiedonhallinta.

Tutkimuksessa käytettiin myös valittujen laadullisten ominaisuuksien välisten riippuvuuksien testaamista – testattiin viisi nollahypoteesia: onko henkilöstöhallintoa olemassa yrityksen koosta riippumatta, onko henkilöstöjohtaja yrityksen hallituksessa, riippuko henkilöstöhallinnon strategian olemassaolo yrityksen koosta sekä onko henkilöstöstrategian olemassaolo sidottu HR-osaston olemassaoloon.

Cunningham ja Rowley (2007) analysoivat henkilöstöhallintoa kiinalaisissa pk-yrityksissä. Julkaisun perusteella henkilöstöhallinnon tutkijat ja ammattilaiset ovat tunnistaneet neljä aihekokonaisuutta henkilöstöhallinnon olennaisiksi näkökohdiksi:

- 1) rekrytointi ja työntekijöiden valinta
- 2) täydennyskoulutus ja henkilöstön kehittäminen
- 3) palkka- ja palkkiojärjestelmät
- 4) osallisuus ja viestintä.*

* Nämä yllä luetellut aiheet tulevat esiin joko henkilöstöhallinnon e-Käsikirjassa pk-yrityksille (SHARPEN, 2019) tai projektissa ratkaistuissa tapaustutkimuksissa.

Näitä luokkia käyttämällä tutkimuksessa havaittiin kulttuuriin perustuvat erot länsimaisten ja kiinalaisten yritysten välisissä henkilöstöhallinnon käytänteissä. Tutkimuksessa tehdään yhteenveto tärkeimmistä henkilöstöhallinnon ongelmista, joita pk-yrityksissä saattaa ilmetä historiallisten, taloudellisten, kulttuuristen ja institutionaalisten tekijöiden takia. Suurimmat henkilöstöhallinnon ongelmat (institutionaaliset ja kulttuuriset tekijät) rekrytoinnissa ovat: pula pätevistä esimiehistä ja ammattilaisista, paine rekrytoida liikaa, valintaperusteet, palkitsemisprosessien puute, vaara menettää hyvin koulutettua henkilöstöä, kriittisen ajattelun puute koulutuksessa ja kehityksessä, ongelmanratkaisutaidot sekä vähäinen joustavuus (individualismi). Lisäksi niin esimiehet kuin työntekijätäkään eivät halua ottaa riskejä yksilöinä ja vertikaalista työhön sitoutumista arvostetaan vähemmän (hajautuminen).

Poljašević ja Petković (2013) pohtivat käsitteellistä viitekehystä käytävässä pk-yritysten henkilöstöhallinnon julkaisussaan, että pienemmissä yrityksissä usein ajatellaan, ettei henkilöstöhallintoa tarvita eikä se ole kustannustehokasta. Tämän seurauksena omistajat ja esimiehet pk-yrityksissä usein jättävät huomiotta henkilöstöhallinnon ongelmat, kuten ammattimaisen ja objektiivisen valinnan, työntekijän koulutuksen ja kehityksen, työsuorituksen arvioinnin ja niin edelleen. Tässä artikkelissa tarkastellaan, mitä mahdollisuuksia ja rajoituksia on joidenkin henkilöstöhallinnon peruskäytäntöjen soveltamisessa pk-yrityksiin. Laajan kirjallisuuskatsauksen perusteella kirjoittajat ehdottavat kahta käsitteellistä mallia henkilöstöhallinnosta. Ensimmäinen on yksinkertainen ja siksi soveltuva mikro- ja pienyrityksiin. Toinen sopii paremmin keskisuuriin yrityksiin, joilla on potentiaalia kasvaa edelleen. Asianmukainen ja tehokas henkilöstöhallinnon järjestelmä voi auttaa pk-yritysten omistajia ja esimiehiä ratkaisemaan henkilöstöhallinnon ongelmia.

Psychogios ym. (2015) tutkivat rakenteellisia ja organisatorisia tekijöitä, jotka vaikuttavat henkilöstöhallinnon käytäntöjen muodollisuuteen Kaakkois-Euroopan postkommunistisissa maissa (Serbiassa, Romaniassa, Bulgariassa ja Makedoniassa) ymmärtääkseen historallista taustaa tällaisissa ympäristöissä.

Urbano ja Yordanova (2007) tutkivat kuuden henkilöstöhallinnon käytännön omaksumista. He havaitsivat, että henkilöstöhallinnon käytäntöjen omaksuminen korreloi positiivisesti henkilöstöhallinnon osaston olemassaoloon. He myös huomasivat, että pk-yritykset, joissa henkilöstöhallinnosta vastuussa olevalla henkilöllä on aiempaa kokemusta vastaavasta työstä, ottavat henkilöstöhallinnon käytännöt käyttöön suuremmalla todennäköisyydellä kuin muut. Kolmas tulos oli se, että pk-yritykset, jotka tekevät yhteistyötä muiden organisaatioiden kanssa, todennäköisemmin ottavat käyttöön henkilöstöhallinnon käytäntöjä.

Taulukossa 1 esitetään muutamia tärkeimpiä tuloksia aiemmista pk-yritysten henkilöstöhallinnon tutkimuksista.



Taulukko 1. Henkilöstöhallinto pk-yrityksissä: metodologia ja tärkeimmät tulokset (Richbell ym. 2010; Urbano & Yordanova 2007; Hayton 2003; oma tulkinta.)

Tekijä, vuosi	Artikkeli	Metodologia	Otos	Ala, alue	Tärkeimmät tulokset
Richbell ym. (2010)	HRM in the Hungarian SME sector - HRM activities and their relation with firm size and firm performance	Kyselytutkimus, mittaa tiettyjen henkilöstöhallinnon toimintojen olemassaoloa tai puutetta (motivointi, viestintätaidot, koulutus ja kehitys, suorituskyky)	678	Eri aloja, Unkari	Pk-yritysten heterogeeninen luonne korosti „onnellisen perheen“ mallia, omistajat ovat usein haluttomia etsimään neuvoja yrityksen ulkopuolelta, epävirallinen viestintä hallitsee, muodollista koulutusta, pulaa taidoista ei nimetty ongelmaksi.
Urbano, D. & Yordanova, D. (2007)	HRM practices in SMEs and the characteristics of the firm and the person responsible for HRM	Käsitteellinen malli, joka perustuu resurssi-perusteiseen näkymään, kvantitatiivisellä datalla testattu	164	Turismi, Katalonia (Espanja)	Henkilöstöhallinnon käytäntöjen omaksuminen pk-yrityksissä positiivisesti yhteyksissä HR-osaston olemassaoloon, henkilöstöhallinnosta vastaavan aiempi kokemus sekä yhteistyö muiden organisaatioiden kanssa.
Hayton, J.C. (2003)	Strategic human capital management in SMEs; association between human capital management and other contemporary HRM practices and the ability of the SME to be entrepreneurial	Kyselytutkimus: jaettu 2 200 julkiseen ja yksityiseen pk-yritykseen, 5 % vastausprosentti datan puhdistamisen jälkeen	99*	Yhdysvallat	Henkilöstöhallinnon toimintojen ja suorituskyvyn suhde pk-yrityksissä, henkilöstöhallinnon käytännöt, jotka edistävät työntekijän omaa harkintaa, tiedon jakamista ja organisatorista oppimista, liittyvät positiivisesti yrittäjyyteen.

*Yhdysvalloissa pk-yrityksillä on enintään 500 työntekijää.

Tärkeimmät löydöt kirjallisuuskatsauksesta:

- Useat tutkimukset vahvistavat, että pk-yritysten henkilöstöhallinnolle ominaista on epämuodollisuus.
- Henkilöstöhallinnon virallistettujen käytäntöjen kehittämistä ja toteuttamista ei pidetä tärkeänä sijoituksena.
- Vaikka epämuodolliset henkilöstöjohtamisen käytännöt voivat toimia, niiden käyttökelpoisuus yrityksen kasvun kaudella voi olla ongelmallisempaa.
- Henkilöstöhallinnon käytäntöjä toteutetaan pienissä organisaatioissa eri tavalla kuin suuremmissa organisaatioissa, ja henkilöstöhallinnon käytäntöjen muodollisuus kasvaa organisaation koon myötä (Cardon & Stevens 2004).
- Työvoiman osaamisvalikoima on erityisen vahvaa, ja siihen vaikuttaa se, missä määrin henkilöstöhallinnon käytäntöjä otetaan käyttöön pk-yrityksissä (Bacon & Hoque 2005).

2. Henkilöstöhallintoa koskevan tutkimuksen menetelmät ja tulokset viidellä Euroopan alueella

Yhdessä toteutetussa alueiden välisessä tutkimuksessa kerättiin ensisijaista dataa, jonka analysoinnissa käytettiin hyväksi kumppanikorkeakoulujen vahvuuksia ja osaamista. Yksi SHARPEN-projektin kolmesta päätuloksesta (Output 3) oli tuottaa uusia oivalluksia, tietoa ja vertailevaa analyysiä pk-yritysten henkilöstöhallinnon aukkojen parantamiseksi. Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää valittujen alueiden (Liberecin alue, Tšekin tasavalta; Kainuun alue, Suomi; Saksin alue, Saksa; Länsi-Yorkshire, Iso-Britannia ja Klaipedan alue, Liettua) pk-yritysten nykyiset henkilöstöhallinnon haasteet sekä vertailla tuloksia kansainvälisessä, eurooppalaisessa kontekstissä. Jokaiselta alueelta pyrittiin keräämään noin 100 vastausta. Kysely osoitettiin pk-yrityksille näillä viidellä alueella. Kaikki toiminta tapahtui SHARPEN-projektin tukemana vuosina 2016–2018.

2.1 Tiedonkeruu ja analyysi

Kuvio 2 esittelee vaiheittaisen Output 3 -prosessin. Output 3 tarkoittaa alueiden välistä tutkimusta ja sen tärkeimpien tulosten hyödyntämistä pk-yritysten henkilöstöhallinnon e-oppimismoduuliin sekä käytännön e-Käsikirjaan pk-yrityksille.



Kuvio 2. Kyselyn aikajana joulukuusta 2016 kesäkuuhun 2019 (Oma tulkinta.)

2.2 Pilottikysely henkilöstöhallinnosta pk-yrityksissä

Pilottivuonna hankkeessa mukana olleet asiantuntijat tunnistivat ja nostivat esiin ensimmäisen kysymyspatteriston kysymykset henkilöstöhallinnon ongelmista. Kyselyn johtajana Tšekin ryhmä laati yleisen kehyksen kyselylle alkuvuodesta 2017. Ensimmäistä kysymyspatteristoa kokeiltiin vuonna 2017 maaliskuun ja toukokuun välillä valituissa pk-yrityksissä, joissa opiskelijat seurasivat henkilöstöhallinnon asiantuntijaa ja tekivät kvalitatiivisen kyselyn henkilöstöhallinnon prosesseista.

Henkilöstöhallinnon asiantuntijoiden ja opiskelijoiden palautteen perusteella Tšekin asiantuntijaryhmä laati luonnoksen lopullisesta kyselystä syyskuussa 2017. Lokakuusta joulukuuhun eri maiden ryhmät hioivat kysymyksiä lopulliseen muotoonsa. Lopullinen, 28 kysymyksen kysely valmistui joulukuussa 2017. Kaikki maat käyttivät samaa sisältöä ja kysymysten rakennetta varmistaakseen, että tulokset olisivat verrattavissa alueiden kesken. Kielellisten esteiden poistamiseksi paikallisissa yrityksissä kysely käännettiin muille neljälle projektin kielelle. Näin haluttiin varmistaa korkea vastausprosentti. Kysely on liitteenä 1.

Alueelliset projektien vetäjät olivat vastuussa kyselyn virallisesta kääntämisestä tšekin, suomen, liettuan ja saksan kielille. Tšekin ryhmä, Output 3:n johtajana, varmisti teknisen

täytäntöönpanon kaikilla kielillä Survey Monkey -ohjelmaan, loi yksilölliset maakohtaiset linkit tiedonkeruuseen ja koordinoi kyselyä sekä seurasi tiedon keräämistä. Tšekin ryhmä oli myös vastuussa tiedon analysoinnista ja on tämän tutkimusraportin päätekijä.

3. Tutkimuksen ja kyselyn menetelmät: alueiden kuvaus ja rajoitteet

Tässä tutkimuksessa oli tarkoituksena tunnistaa keskeiset henkilöstöhallinnon ongelmat viidellä Euroopan alueella. Keskeiset alueelliset tulokset on esitelty luvuissa 4 ja 5 ensin alueittain ja lopuksi kaikkia alueita vertaillen. Yleiskatsaus alueista on taulukossa 2.

Taulukko 2. SHARPEN-kyselyyn kuuluvien alueiden yleiskatsaus (Oma tulkinta.)

Maa	Alue	Vastausten määrä Survey Monkey -ohjelmassa	Pätevien vastausten määrä
Tšekki	Liberecin alue	106	98
Suomi	Kainuu	93	77
Saksa	Länsi-Saksi	105	83
Liettua	Klaipéda	102	95
Iso-Britannia	Länsi-Yorkshire	92	73
Yhteensä		498	426

3.1 Tutkimuksen ja kyselyn menettelyt Liberecin alueella

SHARPEN-projektin kysely Liberecissä suunnattiin alueen pk-yrityksille. Samaa prosessia sovellettiin kaikissa viidessä projektin yhteistyömaassa: pilottivuonna ensimmäisissä Liberecin alueen pk-yritysten henkilöstöhallintoon keskittyvissä kysymyksissä tunnistettiin pk-yrityksille tärkeät keskeiset elementit toissijaisten tietojen ja kirjallisuuskatsauksen perusteella. Tiedonkeruuta varten potentiaalisia vastaajia haettiin Magnus Web -tietokannasta. Yritykset, joilla ei ollut työntekijöitä tai jotka olivat hakeutuneet konkurssiin ja niin edelleen, jätettiin pois kyselyn kohderyhmästä.

Vuonna 2018 tammikuun ja helmikuun aikana yhteyttä otettiin yhteensä yli 1 400 yritykseen sähköpostin välityksellä ja myöhemmin joihinkin henkilökohtaisesti tulosten julkistamistapahtumassa, jossa jaettiin projektin tuotoksia laajemmalle yleisölle. Seuraavassa vaiheittainen kuvailu tiedonkeruuprosessista, aikataulusta ja rajoituksista Liberecin alueella. Taulukossa 3 on kuvattu perustietoja tutkimuksesta Liberecin alueella.

Taulukko 3. Perustiedot henkilöstöhallinto pk-yrityksissä -kyselystä Liberecin alueella 2018 (Oma tulkinta.)

Maa	Tšekin tasavalta
Alue	Liberecin lääni
Instituutio	Liberecin Tekninen Korkeakoulu
Tutkimuksen aihe	Henkilöstöhallinto pk-yrityksissä
Tutkimuksen tyyppi	Tietokoneavusteinen kysely
Kohderyhmä yhteensä	Noin 10 000 yritystä Liberecin alueella
Kohderyhmän lähdeaineisto	Virallinen Magnus Web -tietokanta, käytetty tutkimukseen ja tilastotarkoitukseen
Niiden yritysten määrä, joille lähetettiin sähköpostilla linkki kyselyyn	Henkilökohtainen anonyymi kyselylinkki Survey Monkey -ohjelmassa: 1 428 pk-yrityksen henkilöstöhallinnon asiantuntijalle/omistajalle lähetetty sähköpostin välityksellä

Tiedonkeruuseen käytettiin tietokoneavusteista kyselyä, jossa vastaaja seuraa nettisivun ohjeita kyselyn täyttämiseksi. Kysely toteutettiin Survey Monkey -ohjelmalla. Linkki jaettiin sähköpostin välityksellä pk-yrityksille Liberecin alueella seuraavassa alaluvussa esiteltävissä vaiheissa.

3.1.1 Kohderyhmä ja pk-yritysten aineisto Liberecin alueella

Vastaajien valintaan käytettiin useaa vaihetta. Kyselyn aineiston valinta Liberecin alueella sisältää kuusi eri kohtaa:

- ✓ Ensimmäinen vaihe koostui Magnus Web -tietokannan noin 10 000 yrityksen lajittelusta. Kaikki yritykset jaettiin yritystyyppien sarakkeiden mukaan (Tšekissä ne ovat v.o.s., s.r.o., a.s., k.s., živnost, družstvo, e.s.).
- ✓ Kohderyhmässä ei ollut toiminimiä tai eurooppalaisia yhdistyksiä mukana.
- ✓ Toisessa vaiheessa valittiin joukosta vain yritykset, jotka tuottivat tulosta. Tämän jälkeen kohderyhmäaineistossa oli jäljellä 6 344 yritystä.
- ✓ Kolmannessa vaiheessa aineistosta poistettiin yritykset, jotka olivat konkurssiselvityksessä tai konkurssissa. Tämän jälkeen aineistossa oli 5 017 yritystä.
- ✓ Neljännessä vaiheessa joukosta poistettiin yritykset, joilla oli 0–1 työntekijää, sillä kyselyn tarkoituksena oli saada tietoa, kuinka pk-yritykset toteuttavat henkilöstöhallinnon toimintoja, joten henkilöstö oli pakollinen ehto. 4 175 yritystä jäi jäljelle.

- ✓ Tästä aineistosta poistettiin kaikki yritykset, joiden henkilöstömäärää ei oltu julkaistu Magnus Webissä. Jäljelle jäi 1 468 yritystä.
- ✓ Viimeisessä vaiheessa jätettiin pois kaikki yritykset, joissa oli useampi kuin 249 työntekijää, **jäljelle jäi yhteensä 1 428 yritystä.**

3.1.2 Kyselyn vaiheet Liberecin alueella

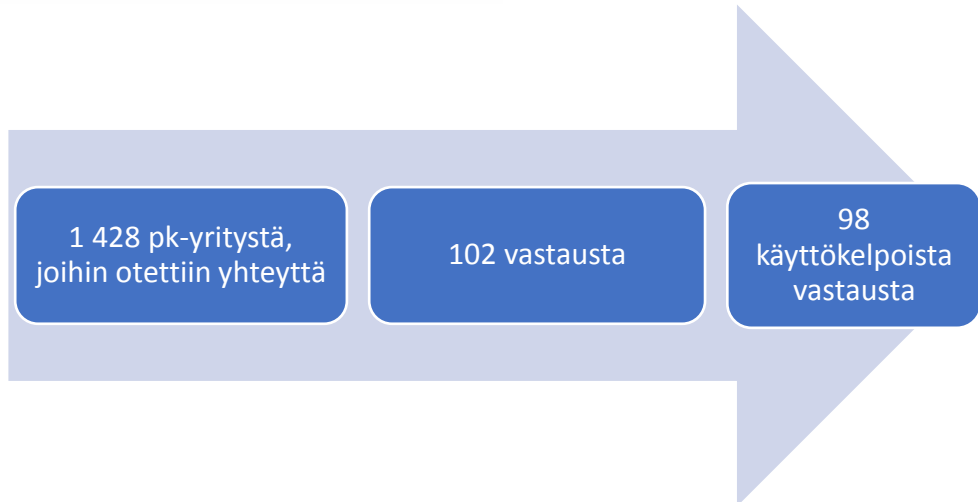
Tiedonkeruu Liberecin alueen pk-yrityksistä koostui kahdesta päävaiheesta. Vaiheet olivat samat kaikilla projektialueilla. Ensimmäinen vaihe (pilottikysely) sisälsi kirjallisuuskatsauksen ja toissijaisen tiedon analysoinnin, kysymysten muotoilun kvalitatiivisen tiedon keräämistä varten sekä kyselyn ensimmäisen luonnoksen testaamisen kaikilla viidellä alueella.

Pilottikysely: Kuten kuvioista 1 selviää, myös Liberecin alueella järjestettiin pilottikysely ja tiedon kerääminen. **Joulukuusta 2016** lähtien Tšekin ryhmä analysoi toissijaista tietoa ja kokosi kirjallisuuskatsausta. Tšekki oli tämän osion (Output 3) johtaja ja vastuussa kyselystä. Pilottiaika tiedonkeruulle oli **maaliskuusta toukokuuhun vuonna 2017**. Tšekin SHARPEN-tiimin opiskelijat ottivat yhteyttä valittuihin yrityksiin, jotka osallistuivat vuonna 2017 tiedonkeruuseen ja tekivät kvalitatiivisen tutkimuksen, jonka tarkoituksena oli syventää ymmärrystä aiheesta.

Kvalitatiivinen tutkimus tarkoittaa mitä tahansa tiedonkeruun muotoa, jolla on tarkoitus kuvata, mutta ei ennustaa kuten kvantitatiivisessa tutkimuksessa. Usein kvalitatiivisia tutkimuksia käytetään hypoteesin laatimiseen, joka sitten testataan kvantitatiivisella tutkimuksella (Survey Monkey 2018).

Kun projektin asiantuntijat olivat antaneet palautteensa kyselystä ja kysely oli käännetty kaikille mukana olleille kielille, aloitettiin kyselylomakkeen testaus tammikuun 2018 kahden ensimmäisen viikon aikana. Tšekin projektiryhmä lisäsi kyselylomakkeen Survey Monkey -työkaluun. Sen jälkeen kolme HR-asiantuntijaa kolmesta Liberecin alueen pk-yrityksestä kävi läpi kaikki kysymykset ja sisällön sekä testasi Survey Monkey -kyselyn.

Kysely 2018: 25.1.2018 lähetettiin ensimmäinen sähköpostiviestikierros pk-yrityksille (lähinnä henkilöstöasiantuntijoille ja omistajille / ylimmälle johdolle). Kyselylle luotiin oma sähköpostitili ja kaikki vastaanottajien sähköpostiosoitteet piilotettiin. Kaikkiaan kyselyn suorittamiseen käytettiin 1 428 sähköpostiyhteystietoa. Kahden viikon kuluttua lähetettiin sähköpostimuistutukset alueen pk-yritysten tietokantaan (lukuun ottamatta niitä, jotka ensimmäisen sähköpostiviestin perusteella pyysivät poistamista tietokannasta). Viimeinen erä kyselylomakkeita täytettiin paperiversiona tilaisuudessa, jossa pyöreän pöydän (Liberecin alueen pk-yrityksille suunnattu tapahtuma) osallistujia suositeltiin täyttämään kyselylomake. Vastauksia kerättiin kaiken kaikkiaan 102, joista 98 oli täytetty niin, että niitä voitiin käyttää data-analyysiin (katso kuvio 3).



Kuvio 3. Vastaajat - Liberecin alue 2018 (Oma tulkinta.)

Näitä 98 vastausta käytettiin analysoitaessa henkilöstöhallinnon haasteita pk-yrityksissä Liberecin alueella sekä kansainvälisessä vertailussa.

3.1.3 Kyselyn rajoitteet Liberecin alueella

Pk-yritysten henkilöstöhallintoon keskittyvä kysely kohdistui kaikkiin Liberecin alueen pk-yrityksiin. Vaikka projektissa työskenneltiin koko Liberecin alueen kohderyhmän kanssa, on kyselyssä rajoituksia, jotka voivat vaikuttaa tuloksiin (niiden luotettavuus, pätevyys ja vastausprosentti). Näitä tekijöitä ovat

- Magnus Web -tietokannan ajantasaisuus
- pk-yritysten yhteystietojen saatavuus
- otoksen edustavuus (otoksen valintamenetelmät)
- tietokoneavusteisen kyselyn käyttäminen.

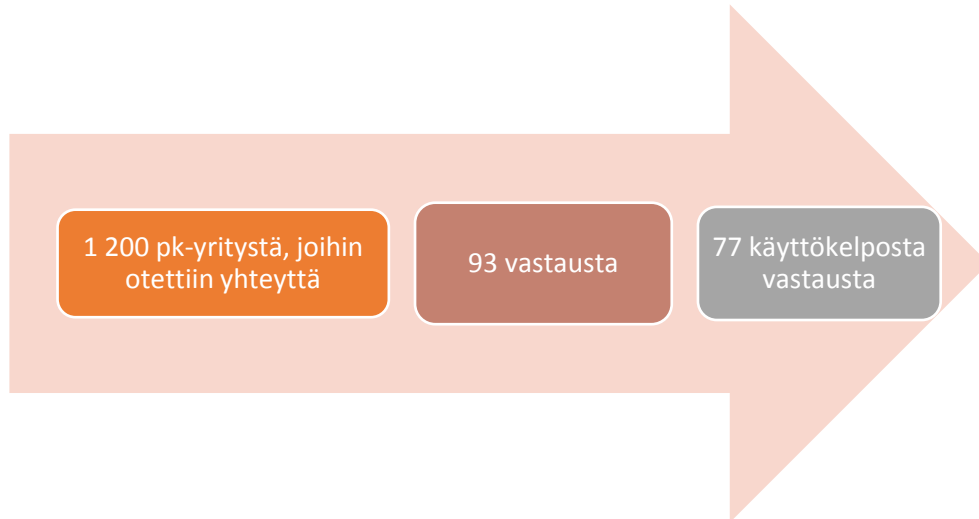
Tietokoneavusteisen kyselymenetelmän käyttäminen voi aiheuttaa useita rajoitteita. Vastaajat eivät välttämättä tunne tarvetta antaa paikkaansapitäviä ja rehellisiä vastauksia. Kyselyn kysymykset (vastausvaihtoehdot) voivat johtaa epäselvään tietoon, sillä vastaajat voivat tulkita tietyt vastausvaihtoehdot eri tavoin.

3.2 Tutkimuksen ja kyselyn menettelyt Kainuun alueella

Kainuun alueella SHARPEN-projektin yhteydessä suoritettu kysely lähetettiin yrityksille sähköpostitse. Yritykset saivat sähköpostiviestissä linkin kyselyyn. Linkki jaettiin Kainuun Yrittäjien uutiskirjeen kautta kyseisen yhdistyksen rekisteröityneille jäsenille. Tämä oli todennäköisin keino saavuttaa kaikki alueen pk-yritykset, sillä Kainuun Yrittäjät on vaikuttava organisaatio kohderyhmälle ja suurin osa pk-yrityksistä on sen jäseniä. Tutkimus suoritettiin verkkokyselynä.

3.2.1 Kohderyhmä Kainuun alueella

Keväällä 2017 Kainuun Yrittäjien jäsenenä oli noin 1 200 yritystä. On arvioitu, että alle 20 % näistä työllistää yrittäjän lisäksi vähintään yhden henkilön; loput jäsenistä eivät sopineet SHARPEN-tutkimuksen kohderyhmään, sillä ne eivät työllistäneet yhtään työntekijää (katso kuvio 4).



Kuvio 4. Vastaaajat - Kainuun alue (Oma tulkinta.)

3.2.2 Kyselyn vaiheet Kainuun alueella

Seuraavassa vaiheittainen kuvailu Kainuun alueen tiedonkeruuprosessista. Perustiedot Kainuun alueen kyselystä on esitetty taulukossa 4.

- ✓ Aluksi tunnistettiin kanavat joilla todennäköisimmin saadaan yhteys suurimpaan osaan pk-yrityksistä Kainuussa. Asiantuntijakeskustelujen jälkeen määriteltiin Kainuun Yrittäjät sopivimmaksi kanavaksi levittää kyselyä, koska heillä on alueen yritysorganisaatioista eniten EU:n määrittelemiä pk-yrityksiä jäseninä.
- ✓ Kainuun Yrittäjien johtajalle lähetettiin lyhyt esittely projektista sekä linkki kyselyyn syksyllä 2017. Tämän jälkeen SHARPEN-projekti esiteltiin Kainuun Yrittäjien jäsenille neljännesvuosittaisessa uutiskirjeessä, jossa kerrottiin tulevasta kyselystä ja tulosten julkistamisesta e-Käsikirjassa. Esittelyn jälkeen linkki kyselyyn lähetettiin seuraavassa neljännesvuosittaisessa uutiskirjeessä. Muistutus vastaamisesta lähetettiin kaksi viikkoa uutiskirjeen jälkeen.
- ✓ Vastausten määrä tarkistettiin päivittäin. Vielä kaksi viikkoa ennen kyselyn sulkeutumista vastauksia oli kuitenkin saatu vain vähän muistutuksesta huolimatta. Tällöin päätettiin ottaa käyttöön puhelumuistutukset: SHARPEN-kurssin opiskelijat ottivat yhteyttä kukin opiskelijaryhmä vähintään kuuteen satunnaisesti valittuun pk-yritykseen Kainuussa esitelläkseen projektin ja kyselyn sekä pyytääkseen yritystä vastaamaan kyselyyn. Linkki kyselyyn lähetettiin henkilökohtaisesti soitetuille yrityksille puhelun jälkeen ja ryhmä seurasi, että kyselyyn vastattiin. Mikäli yritys ei vastannut kyselyyn, ryhmä soitti yritykselle uudestaan ja kävi kyselyn läpi henkilökohtaisesti saadakseen vastaukset.

- ✓ Kyselyn ja puhelujen jälkeen vastauksia oli 74.

Taulukko 4. Perustiedot henkilöstöhallinto pk-yrityksissä -kyselystä Kainuun alueella 2018 (Oma tulkinta.)

Maa	Suomi
Alue	Kainuu
Instituutio	Kajaanin Ammattikorkeakoulu
Tutkimuksen aihe	Henkilöstöhallinto pk-yrityksissä
Tutkimuksen tyyppi	Tietokoneavusteinen kysely
Kohderyhmä yhteensä	Noin 1 200 yritystä Kainuun alueella
Kohderyhmän lähdeaineisto	Kainuun Yrittäjien jäsenlista
Yritysten määrä, joille linkki lähetettiin sähköpostilla	Kyselylinkki Survey Monkey -ohjelmassa olevaan verkkokyselyyn 1 200 pk-yrityksen henkilöstöhallinnosta vastaavalle / omistajalle lähetetty Kainuun Yrittäjien uutiskirjeen kautta.

3.2.3 Kyselyn rajoitteet Kainuun alueella

Projektin alussa arvioitu vastausten määrä oli 100. Kainuun Yrittäjien johtajan tapaamisen jälkeen odotettu vastausten määrä laskettiin 60:een ja lopullinen saatujen vastausten määrä oli 74. Vähennys alkuperäisestä tavoitteesta arvioitiin niiden tietojen perusteella, että Kainuun Yrittäjien uutiskirjeen kautta tavoitettaisiin 1 200 yritystä, joista 80 % oli yhden hengen yrityksiä. Joten vain 240 yritystä sopi pk-yrityksen määritelmään ja arvioitu vastausprosentti olisi 25 %. Kyselyn toteuttamisajankohta ei todennäköisesti ollut paras mahdollinen. Alkuvuosi on erittäin kiireistä aikaa yrityksillä, mikä näkyy varsinkin pk-yrityksissä, joissa yleensä sama henkilö hoitaa henkilöstöhallintoa ja taloushallintoa.

Myös kyselyn muoto (verkkolomake) saattoi vähentää vastaajien määrää jonkin verran. Tällainen kyselylomake on melko helppo sivuuttaa muistutusviestistä huolimatta. Linkki tutkimukseen jaettiin Kainuun Yrittäjien neljännesvuosittain ilmestyvässä uutiskirjeessä. Joissakin tapauksissa kyselyä koskevat tiedot olivat saattaneet jäädä huomioimatta, koska linkin vastaanottaja ei välttämättä ollut yrityksen henkilöstöhallinnosta vastaava henkilö.

Näissä tapauksissa olisi ollut ehkä tehokkaampaa lähettää sähköposti suoraan yritykselle (ei Kainuun Yrittäjien uutiskirjeen kautta). Puhelinkierros kuitenkin paransi tulosta ja Kainuun alueelta saatiin 74 vastausta.

3.3 Tutkimuksen ja kyselyn menettelyt Zwickaun (Länsi-Saksin) alueella

SHARPEN-projektin kysely Zwickaussa (Länsi-Saksissa) suunnattiin alueen pk-yrityksille. Samaa prosessia sovellettiin kaikissa viidessä projektin yhteistyömaassa: pilottivuonna ensimmäisissä

Zwickauun alueen pk-yritysten henkilöstöhallintoon keskittyvissä kysymyksissä tunnistettiin pk-yrityksille tärkeät keskeiset elementit toissijaisten tietojen ja kirjallisuuskatsauksen perusteella. Tiedonkeruuta varten valittiin mahdolliset vastaajat Kauppakamarin jäsenyritysten (Chemnitz) tietokannasta, joka on merkitty kaupparekisteriin.

Yhteensä yhteyttä otettiin yli 275 yritykseen henkilökohtaisesti sähköpostin välityksellä tai soittamalla, myöhemmin muistutus sähköpostien ja uudelleen soittojen muodossa joulukuun 2017 ja tammikuun 2018 aikana. Seuraavassa vaiheittainen kuvaus tiedonkeruuprosessista, aikataulusta ja rajoituksista Zwickauun alueella. Taulukossa 5 on kuvattu perustietoja tutkimuksesta Zwickauun alueella.

Taulukko 5. Perustiedot henkilöstöhallinto pk-yrityksissä -kyselystä Zwickauun alueella 2018 (Oma tulkinta.)

Maa	Saksa
Alue	Zwickau (Länsi-Saksi)
Instituutio	Zwickauun Ammattikorkeakoulu
Tutkimuksen aihe	Henkilöstöhallinto pk-yrityksissä
Tutkimuksen tyyppi	Tietokoneavusteinen kysely
Kohderyhmä yhteensä I	24 060
Kohderyhmän lähdeaineisto I	NUTS level 2: DED 41-45
Kohderyhmä yhteensä II	4 178
Kohderyhmän lähdeaineisto II	Kauppakamarin kotisivu
Yritysten määrä, joille linkki lähetettiin sähköpostilla	Henkilökohtainen, nimetön kyselylinkki Survey Monkey -ohjelmassa olevaan verkkokyselyyn

Tiedonkeruuseen käytettiin Survey Monkey -ohjelmalla tehtyä verkkokyselyä, jota ylläpiti Tšekin projektinvetäjä TU Liberec. Linkki jaettiin sähköpostilla sekä Zwickauun pk-yrityksille suunnatulla verkkosivulla seuraavassa esiteltävin vaihein.

3.3.1 Kohderyhmä, tietokanta ja yhteydenoton vaiheet pk-yrityksiin Zwickauun alueella

Ensimmäinen vaihe oli kauppakamarien tietokantaan sisältyvän lähdeaineiston lajittelu, joka tapahtui tietokannassa: www.firmen-in-sachsen.de, Zwickauun alueella (Kauppakamari Chemnitz) seuraavilla hakukriteereillä (katso taulukko 6).

Taulukko 6. Hakuprosessin kriteerit (Oma tulkinta.)

Kauppakamari	Chemnitz
Alueet	Chemnitz, City Erzgebirgskreis Kreis Mittelsachsen Kreis Zwickau Vogtlandkreis
Työntekijät	4–199 työntekijää*

*yritykset, joissa oli 0–3 työntekijää (ainoa vaihtoehto oli valita ei yhtään tai 1–3 työntekijää) poistettiin valikoista, sillä kyselyn tarkoituksena oli saada tietää, kuinka pk-yritykset toteuttavat henkilöstöhallinnon toimia, joten työntekijät olivat pakollinen tieto.

- ✓ Yritysten kokonaismäärä oli 4 178. Valittiin yritykset, jotka ovat yhteydessä yliopistoon, henkilökohtaiset kontaktit sekä yritysverkostojen yhteyshenkilöt.
- ✓ Kokonaismäärä noin 250.
- ✓ Otettiin yhteyttä kauppakamariin ja jaettiin linkki sen verkkosivustolla (<https://www.chemnitz.ihk24.de>), jotta kaikki yritykset voivat osallistua kyselyyn.
- ✓ Henkilökohtainen yhteys sähköpostitse tai puhelimitse yliopistoon yhteydessä oleville yrityksille.
- ✓ Otettiin yhteyttä noin 250 yritykseen henkilökohtaisesti sähköpostitse ja puhelimitse.
- ✓ Otettiin yhteyttä Zwickaun nuorkauppakamariin (JCI), jonka kautta linkki jaettiin noin 50 JCI:n jäsenelle.
- ✓ Muistutussähköpostit ja -puhelut vastaamattomille yrityksille.
- ✓ Tulostettuja kyselylomakkeita käytettiin lisäksi yritystapahtumassa 30.4.2018 Zwickaun alueella.

Jotta tavoitettiin vaadittu 100 vastaajan lukumäärä, otettiin virallisen tutkimusajan päättymisen (helmikuu 2018) jälkeen yhteyttä vuosittaisen Zwickaun yritystapahtuman järjestäjään (ZWIK), jotta linkki voitaisiin jakaa heidän tietokantansa yritysten kanssa (noin 1 000 yritystä). Tämän jälkeen vastauksia oli 105. Saksin alueella määräaika oli pidennettävä, jotta tavoitettaisiin riittävä määrä vastaajia ja kysely päätettiin 30.9.2018.

3.3.2 Kyselyn vaiheet Zwickaun alueella

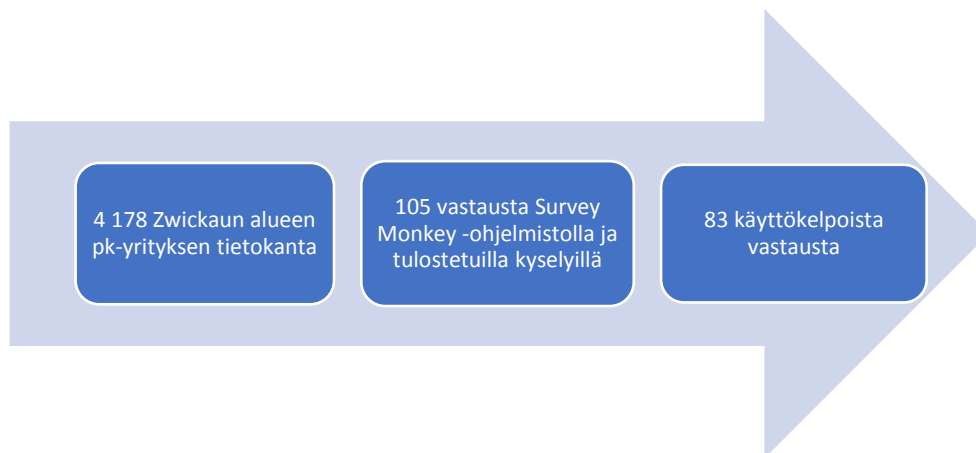
Zwickaun alueen pk-yritysten tiedonkeruussa oli kaksi päävaihetta. Vaiheet olivat samat kaikille projektialueilla. Ensimmäisessä vaiheessa (pilottitutkimus) Saksan projektiryhmä tuki Output 3:n vastaavaa eli Tšekkiä kirjallisuuskatsauksella ja toissijaisella tietojen analysoinnilla, kysymysten laadinnalla kvalitatiivista tiedonkeruuta varten sekä ensimmäisen kvantitatiivisen kyselyn luonnoksen testaamisella.

Ensimmäinen kyselyluonnos: Zwickaussa toteutettiin tutkimuksen ja tiedonkeruun pilottivaihe. **Helmikuusta 2017** lähtien tehtiin Output 3:n toissijaista data-analyysia ja

kirjallisuuden tarkastelua tueksi Tšekin projektiryhmälle. Tiedonkeruun pilottikausi vuonna 2017 oli **maaliskuu 2017 - toukokuu 2017**.

Koko kysely 2018: Tammikuussa 2018 kyselyn ensimmäisellä kierroksella otettiin henkilökohtaisesti yhteyttä pk-yrityksiin sähköpostitse ja puhelimitse. Kohderyhmänä olivat pk-yritykset, jotka olivat olleet yhteydessä yliopistoon (pk-yritysten tutkimustietokanta ja henkilökohtaiset kontaktit). Yhteensä Saksan projektiryhmä otti yhteyttä 275 yritykseen henkilökohtaisesti. Kolmen viikon kuluttua lähetettiin sähköpostimuistutukset ja myös soitettiin puheluita alueen pk-yrityksille. Samanaikaisesti projektiryhmä otti yhteyttä Zwickaun nuorkauppakamariin (JCI) ja jakoi kyselylinkin noin 50 JCI:n jäsenelle. Sen jälkeen lähetettiin uusia muistutusviestejä ja soitettiin muistutuspuheluita vastaamattomille yrityksille. Virallisen kyselyn päättymisen jälkeen helmikuussa 2018 toteutettiin lisätoimia riittävän vastausmäärän varmistamiseksi. Kyselylinkki jaettiin ZWIK:n yhteystietokannassa, jossa on noin 1 000 yritystä. Tämän jälkeen Saksan vastaajien lukumäärä nousi 105 vastaajaan.

Kyselyn päättymiseen 30.9.2018 mennessä Survey Monkeyn ja kyselylomakkeiden painetun version kautta oli kerätty yhteensä 105 vastausta. Näistä 105:stä vain 83 oli kokonaan täytettyjä (22 oli osittain tyhjiä), ja ainoastaan täydellisiä vastauksia voitiin käyttää tiedon analysointiin (katso kuvio 5).



Kuvio 5. Vastaajat - Zwickaun alue (Oma tulkinta.)

Näitä 83 vastausta käytettiin analysoitaessa Zwickaun alueen pk-yritysten henkilöstöhallinnon haasteita sekä kansainvälisessä vertailussa Iso-Britannian, Suomen, Liettuan ja Tšekin tulosten kesken.

3.3.3 Zwickaun alueen rajoitukset

Pk-yritysten henkilöstöhallintoon keskittyvä kysely kohdistui kaikkiin Zwickaun alueen pk-yrityksiin. Seuraavat kyselyyn liittyvät rajoitukset voivat vaikuttaa tuloksiin (niiden luotettavuus, pätevyys ja vastausprosentti).

- Kauppakamarin verkkotietokannan tiedot oli päivitettävä ja validoitava ennen yhteydenottoja pk-yrityksiin.

- Yhteyshenkilöiden saavutettavuus.
- Otoksen edustavuus (otoksen valintamenetelmät).
- Tietokoneavusteisen kyselyn käyttäminen (katso kuvaus menetelmäosassa Liberecin alue).

3.4 Tutkimuksen ja kyselyn menetelmät Klaipėdan alueella

SHARPEN-projektin kysely Klaipėdassa suunnattiin alueen pk-yrityksille. Samaa prosessia sovellettiin kaikissa viidessä projektin yhteistyömaassa: pilottivuonna ensimmäisissä Klaipėdan alueen pk-yritysten henkilöstöhallintoon keskittyvissä kysymyksissä tunnistettiin pk-yrityksille tärkeät keskeiset elementit toissijaisten tietojen ja kirjallisuuskatsauksen perusteella. Tiedonkeruuta varten valittiin mahdolliset vastaajat Liettuan tilastotieteen laitoksen tietokannasta ja yritykset, jotka eivät vastanneet tutkimuksen kriteerejä, poistettiin.

3.4.1 Tutkimuksen ja kyselyn menetelmät Klaipėdan alueella

Yhteensä tammikuun ja helmikuun 2018 aikana otettiin yhteyttä yli 1 400 yritykseen sähköpostin välityksellä sekä osaan henkilökohtaisesti projektin tulosten julkistamistapahtumassa. Seuraavassa on esitelty vaiheittain tiedonkeruuprosessi, aikataulu ja rajoitukset Klaipėdan alueella. Taulukossa 7 on kuvattu perustietoja tutkimuksesta Klaipėdan alueella.

Taulukko 7. Perustiedot henkilöstöhallinto pk-yrityksissä -kyselystä Klaipėdan alueella 2018 (lähde: oma tulkinta.)

Maa	Liettua
Alue	Klaipėdan alue
Instituutio	Ammattikorkeakoulu
Tutkimuksen aihe	Henkilöstöhallinto pk-yrityksissä
Tutkimuksen tyyppi	Tietokoneavusteinen kysely
Kohderyhmä yhteensä	Noin 1 300 yritystä Klaipėdan alueella
Kohderyhmän lähdeaineisto	Virallinen Liettuan tilastotieteen laitoksen tietokanta, jota käytettiin tutkimukseen ja tilastoihin
Yritysten määrä, joille linkki lähetettiin sähköpostilla	Henkilökohtainen, nimetön kyselylinkki Survey Monkey -ohjelmassa olevaan verkkokyselyyn: n. 1 287 pk-yrityksen henkilöstöhallinnosta vastaavalle / omistajalle sähköpostin välityksellä.

Tiedonkeruuseen käytettiin tietokoneavusteista kyselyä, jossa vastaaja seuraa nettisivun ohjeita. Kysely oli toteutettu Survey Monkey -ohjelmistolla. Linkki kyselyyn lähetettiin Klaipėdan alueen pk-yrityksille sähköpostilla seuraavien vaiheiden mukaisesti.

3.4.2 Kohderyhmä ja lähdeaineisto pk-yrityksistä Klaipėdan alueella

Klaipėdan alueen pk-yritysten valintaan sisältyi useita vaiheita. Tutkimuksen lähdeaineiston valintaa Klaipėdan alueella kuvataan seuraavasti:

- ✓ Aluksi lähdeaineisto (6 536 yritystä) Liettuan tilastotieteen laitokselta lajiteltiin. Kaikki yritykset jaettiin yritystyyppin mukaan (Liettuan lainsäädännön mukaan).
- ✓ Kohderyhmässä ei ollut mukana toiminimiä tai eurooppalaisia yhdistyksiä.
- ✓ Kaikki yritykset, joissa oli enemmän kuin 249 työntekijää poistettiin lähdeainestosta: 43 yritystä poistettiin.
- ✓ 6 493 jäi lähdeaineistoon.
- ✓ Kaikki yritykset, joissa oli 1 tai 2 työntekijää poistettiin, eli 2 690 yritystä. Jäljelle jäi 3 803 yritystä.
- ✓ Kaikki yritykset, jotka olivat konkurssissa tai lopettaneet toimintansa muiden syiden vuoksi, poistettiin valikoimasta. Myös yritykset, joiden liikevaihto oli alle 10 000 €, poistettiin valikoimasta. Yhteensä 1 187 yritystä poistettiin ja jäljelle jäi 2 616 yritystä.
- ✓ Kaikki yritykset, joilla oli julkisen laitoksen status tai jotka eivät julkaisseet yhteystietojaan, poistettiin eli 1 281 poistettiin. **Jäljelle jäi 1 335 yritystä.**

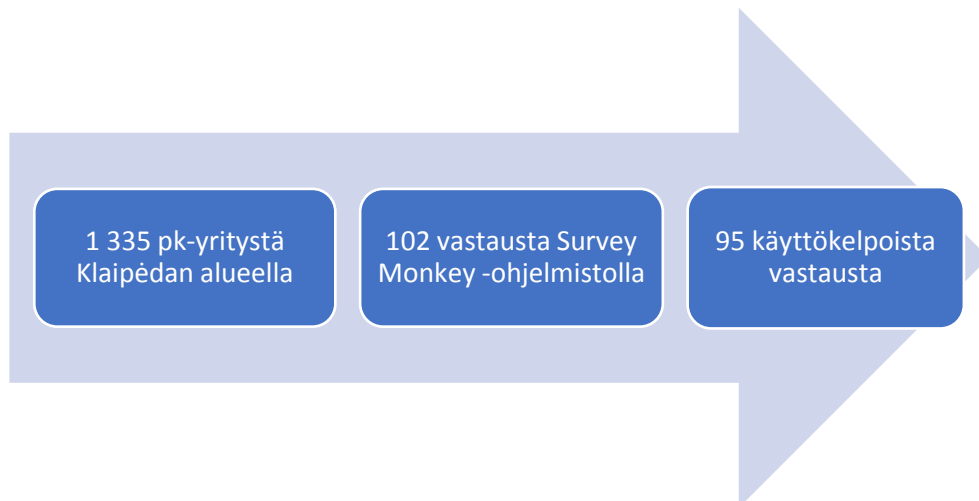
3.4.3 Klaipėdan alueen kyselyn vaiheet

Klaipėdan alueen pk-yritysten tiedonkeruussa oli kaksi päävaihetta. Prosessi oli samanlainen kaikilla viidellä projektialueella. Ensimmäinen vaihe (pilottitutkimus) sisälsi kirjallisuuskatsauksen ja toissijaisten tietojen analysoinnin, kysymysten laadinnan kvalitatiivista tiedonkeruuta varten sekä ensimmäisen kyselyluonnoksen testaamisen kvantitatiivista tiedonkeruuta varten kaikilla viidellä alueella.

Pilottikysely: Kuten kuvio 1 osoittaa, tutkimuksen ja tiedonkeruun pilottivaihe saatiin päätökseen. **Joulukuusta 2016** lähtien Liettuan projektiryhmä analysoi toissijaisia tietoja ja valmisteli kirjallisuuskatsausta. Liettuan projektiryhmä oli Output 3:n johtaja ja näinollen päävastuussa kyselystä. Tiedonkeruun pilottikausi vuonna 2017 oli **maaliskuu 2017 - toukokuu 2017**. Liettuan SHARPEN-ryhmän opiskelijat ottivat yhteyttä valittuihin yrityksiin ja tekivät kvalitatiivisen tutkimuksen, jonka päämääränä oli syventää tietämystä aiheesta yksilöllisestä näkökulmasta.

Projektin asiantuntijoiden konsultoinnin ja keskustelujen, kaikkien projektikumppanien käännosten ja loppukommenttien jälkeen kyselylomakkeen koetastaus avattiin tammikuussa 2018. Tammikuun kahden ensimmäisen viikon aikana kyselylomake tallennettiin Survey Monkey -työkaluun. Tästä vastasi tšekkiläinen projektiryhmä. Sen jälkeen kolme HR-asiantuntijaa kolmesta eri pk-yrityksestä kävi läpi kaikki kysymykset ja sisällön sekä testasi Survey Monkey -kyselylomakkeen tekniset parametrit.

Koko kysely 2018: 25.1.2018 lähetettiin ensimmäinen sähköpostikierros pk-yritysten tietokannan perusteella pääasiassa yritysten henkilöstöasiantuntijoille ja omistajille / ylimmille johtajille. Tätä varten luotiin oma sähköpostitili ja kaikki vastaanottajien sähköpostiosoitteet olivat piilotettuja. Kaikkiaan kysely osoitettiin 1 335 sähköpostiosoitteeseen. Kahden viikon kuluttua lähetettiin sähköpostimuistutukset (lukuun ottamatta niitä, jotka ensimmäisen sähköpostiviestin perusteella pyysivät poistamista tietokannasta). Viimeiset kyselylomakkeet täytettiin paperiversiona tilaisuudessa, jossa pyöreän pöydän (Klaipėdan alueen pk-yritysten tapahtuma) osallistujia pyydettiin täyttämään kyselylomake. Survey Monkeyn ja paperiversion kautta kerättiin yhteensä 63 vastausta. Osallistujamäärän lisäämiseksi järjestettiin vielä tapaaminen niiden organisaatioiden (pk-yritysten) kanssa, jotka eivät olleet osallistuneet tutkimukseen. Tapaamisen aikana organisaatioilla oli mahdollisuus täyttää kyselylomake, ja osallistujien lukumäärä nousikin 102:een. 95 kyselylomaketta täytettiin kokonaan ja niitä voidaan käyttää data-analyyysiin (katso kuvio 6).



Kuvio 6. Vastajat - Klaipėdan alue (Oma tulkinta.)

3.4.4 Kyselyn rajoitteet Klaipėdan alueella

Pk-yritysten henkilöstöhallintoon keskittyvä kysely kohdistui kaikkiin Klaipėdan alueen pk-yrityksiin. Vaikka tekijät työskentelivät koko Klaipėdan alueen pk-yritysten kanssa, on kuitenkin olemassa useita rajoituksia, jotka voivat vaikuttaa tuloksiin (niiden luotettavuus, pätevyys ja vastausprosentti).

- Tietojen ajantasaisuus käytetyssä tietokannassa.
- Yhteyshenkilöiden saavutettavuus valituissa pk-yrityksissä.
- Otoksen edustavuus (otoksen valintamenetelmät).
- Tietokoneavusteisen kyselyn käyttäminen.

Pk-yritysten motivaation puute määritettiin tutkimuksen merkittäväksi rajoitukseksi. Motivaation puutteeseen on useita syitä. Ensinnäkin suurin osa yrityksistä antaa yleiset

sähköpostiosoitteensa. Yrityksissä ei ehkä ole nimettyä henkilöstöasiantuntijaa tai ne eivät velvoittaneet ketään henkilöä vastaamaan kyselyyn. Toinen syy on se, että pk-yrityksillä oli mahdollisuus osallistua vapaaehtoisesti tutkimukseen tai kieltäytyä osallistumasta siihen. Tämän vuoksi vastauksia on hieman yli 100 (n = 102).

3.5 Tutkimuksen ja kyselyn menetelmät Länsi-Yorkshiren alueella

Osana SHARPEN-hanketta Länsi-Yorkshiren alueella Iso-Britannian koillisosassa kysely jaettiin pk-yrityksille pääasiassa sähköpostitse, Twitterissä ja Huddersfield Examinerin artikkelin avulla. Lisäksi kyselyä jaettiin Howarthsin kautta ([https:// howarths-uk.com](https://howarths-uk.com)). Howarths on oikeudellisia ja henkilöstöpalveluita tarjoava pk-yritys, joka sijaitsee lähellä Huddersfield Business Schoolia. Pilottivuonna ensimmäinen kysymyspatteristo (jonka kaikki hankkeen viisi kumppania olivat sopineet keskenään) keskittyi Länsi-Yorkshiren alueella toimivien pk-yritysten henkilöstöhallinnon kysymyksiin ja CIPD:n (Chartered Personnel and Development Institute, joka edustaa HR-asiantuntijoita) jäsenten palautteisiin. Pk-yrityksille tärkeät henkilöstöhallinnon elementit tunnistettiin toissijaisen data-analyysin, opiskelijoiden toteuttamien tapaustutkimusten, SHARPEN-opintojakson sekä kattavan kirjallisuuskatsauksen pohjalta.

Kaiken kaikkiaan yhteyttä otettiin yli 500 alueelliseen pk-yritykseen sähköpostitse, sosiaalisessa mediassa ja myöhemmin henkilökohtaisten kontaktien kautta hankkeen tulosten julkistamistapahtumissa tammikuusta syyskuuhun 2018. Seuraavassa esitellään systemaattinen tiedonkeruu, aikataulu ja tutkimuksen rajoitukset Iso-Britanniassa. Taulukko 8 kuvaa perustiedot tutkimuksesta Länsi-Yorkshiren alueella.

Taulukko 8. Perustiedot henkilöstöhallinto pk-yrityksissä -kyselystä Länsi-Yorkshiren alueella 2018 (Oma tulkinta.)

Maa	Iso-Britannia
Alue	Länsi-Yorkshiren alue
Instituutio	Huddersfieldin korkeakoulu
Tutkimuksen aihe	Henkilöstöhallinto pk-yrityksissä
Tutkimuksen tyyppi	Tietokoneavusteinen kysely
Kohderyhmä yhteensä	Noin 350 000 yritystä Länsi-Yorkshiren alueella (Keski-Yorkshiren kauppakamarin mukaan)
Kohderyhmän lähdeaineisto	Korkeakoulun asiakkuudenhallintaohjelmisto ja Howarthsin yhteystiedot
Yritysten määrä, joille linkki lähetettiin sähköpostilla	Henkilökohtainen, nimetön kyselylinkki Survey Monkey -ohjelmassa olevaan verkkokyselyyn: 500 pk-yrityksen henkilöstöhallinnosta vastaavalle / omistajalle sähköpostin välityksellä.

Tiedonkeruuseen käytettiin verkkokyselyä Survey Monkey -ohjelmistossa. Linkki kyselyyn lähetettiin Länsi-Yorkshiren alueen pk-yritykselle sähköpostilla seuraavissa vaiheissa.

3.5.1 Kohderyhmä ja lähdeaineisto pk-yrityksistä Länsi-Yorkshiren alueella

Vastaajien, eli Länsi-Yorkshiren alueen pk-yritysten, valitseminen sisälsi useita vaiheita. Seuraavassa kuvataan nämä vaiheet:

- ✓ Aluksi tarvittiin pääsy tietokantoihin. Yliopiston asiakkuudenhallintajärjestelmää ei ollut saatavilla, jouduttiin siis käyttämään muita keinoja.
- ✓ Tutkimusta edistettiin korkeakoulun henkilöstöhallinnon Twitter-tilillä, paikallisessa lehdistössä sekä CIPD:n ja SHARPEN-hankkeen tilaisuuksissa.
- ✓ Ensimmäisistä tuloksista tiedotettiin helmikuussa 2018 järjestetyssä tulosten julkistamistapahtumassa.
- ✓ Howarths, paikallinen yritys, joka on erikoistunut juridisiin ja henkilöstöpalveluihin paikallisille pk-yrityksille, jakoi kyselylomakkeen 500 asiakkaalleen.
- ✓ Yritykset vastasivat kyselyyn, jonka tulokset Tšekin ryhmä analysoi SHARPEN-projektissa.

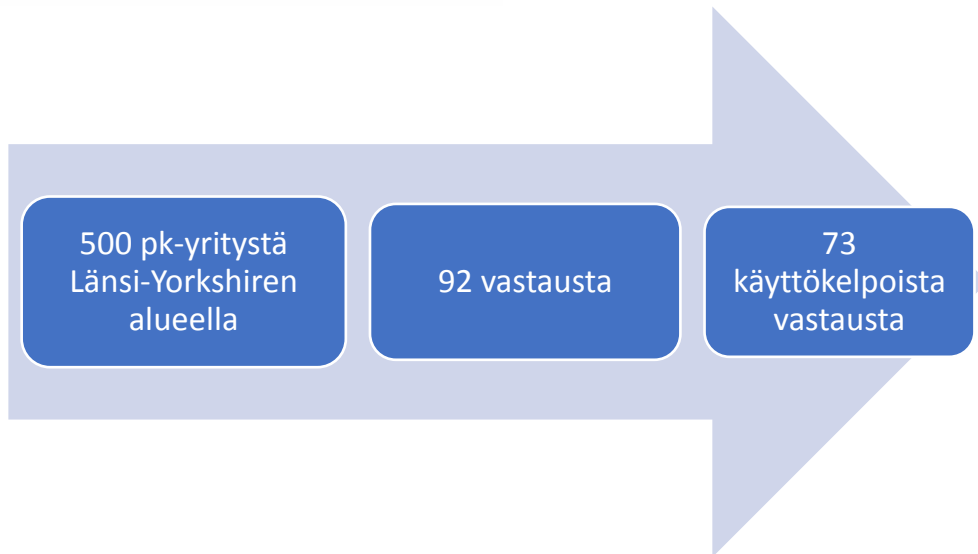
3.5.2 Kyselyn vaiheet Länsi-Yorkshiren alueella

Länsi-Yorkshiren alueen pk-yritysten tiedonkeruussa oli kaksi päävaihetta, samoin kuin muidenkin projektikumppaneiden tiedonkeruussa. Ensimmäiseen vaiheeseen (pilottitutkimus) sisältyi kirjallisuuskatsaus ja toissijainen data-analyysi, kysymysten laatiminen laadullista tiedonkeruuta varten sekä ensimmäisen luonnoksen testaaminen kvantitatiivista tiedonkeruuta varten kaikilla viidellä alueella.

Pilottitutkimus: Ison-Britannian Länsi-Yorkshiren alueella toteutettiin tutkimuksen ja tiedonkeruun pilottivaihe. **Joulukuusta 2017** lähtien Iso-Britannian ryhmä oli toteuttanut toissijaisen data-analysoinnin ja kirjallisuuskatsauksen. Tiedonkeruun pilottikausi vuonna 2017 oli **maaliskuu 2017 - toukokuu 2017**. Iso-Britannian SHARPEN-ryhmän opiskelijat ottivat yhteyttä valittuihin yrityksiin ja tekivät kvalitatiivisen tutkimuksen, jonka päätavoitteena oli syventää tietämystä aiheesta yksilöllisestä näkökulmasta.

Projektin asiantuntijoiden konsultoinnin ja keskustelujen, kaikkien projektikumppanien käännösten ja loppukommenttien jälkeen kyselylomakkeen koetestaus avattiin tammikuussa 2018. Tammikuun kahden ensimmäisen viikon aikana kyselylomake tallennettiin Survey Monkey -työkaluun. Sen jälkeen kolme HR-asiantuntijaa kolmesta eri pk-yrityksestä Länsi-Yorkshiren alueella kävi läpi kaikki kysymykset ja sisällön sekä testasi Survey Monkey -kyselylomakkeen tekniset parametrit.

Koko kysely 2018: Kysely saatiin päätökseen kesällä 2019. Vain 73 kyselylomaketta oli täytetty kokonaan ja niitä voitiin käyttää tietojen analysointiin (ks. kuvio 7).



Kuvio 7. Vastaajat - Länsi-Yorkshiren alue (Oma tulkinta.)

3.5.3 Länsi-Yorkshiren alueen kyselyn rajoitteet

Pk-yritysten henkilöstöhallintoon keskittyvä kysely kohdistui kaikkiin Länsi-Yorkshiren alueen pk-yrityksiin. Vaikka tutkijat pyrkivät alun perin kohdistamaan kyselyn koko Länsi-Yorkshiren alueen kohdejoukkoon, on useita rajoituksia, jotka voivat vaikuttaa tuloksiin (luotettavuus, pätevyys ja vastausprosentti).

- Ajan tasalla olevat tiedot tietokannoista GDPR-lainsäädännön voimassaollessa.
- Yhteyshenkilöiden saavutettavuus valituissa pk-yrityksissä.
- Otoksen edustavuus (otoksen valintamenetelmät).
- Verkkotutkimusten käyttäminen.

Tutkimusmenetelmä voi aiheuttaa useita rajoituksia. Vastaajat eivät ehkä rohkene antaa tarkkoja ja rehellisiä vastauksia. Kysymysten vastausvaihtoehdot voivat johtaa epäselviin tietoihin, koska vastaajat voivat tulkita tiettyjä vastausvaihtoehtoja eri tavalla. Vastaukset voivat myös olla erilaisia riippuen siitä, oliko vastaaja HR-ammattilainen vai toimitusjohtaja / yrityksen perustaja.

4. Kuinka pk-yritykset toteuttavat henkilöstöhallintoa: keskeiset tulokset viideltä Euroopan alueelta

Kuten edellä on esitelty, tämä pk-yritysten henkilöstöhallinnon prosessien analysointi perustuu kyselylomakkeeseen, joka on jaettu pk-yrityksistä tehdyille otokselle viidellä valitulla Euroopan alueella. Kysely sisälsi 28 yleistä kysymystä, jotka oli käännetty alueellisille kielille (tšekki, englanti, suomi, saksa ja liettua) vertailukelpoisten tietojen varmistamiseksi. Tässä luvussa esitellään pk-yrityksiltä kerättyä tietoa ja avainhavainnot kullakin valitulla alueella.

4.1 Henkilöstöhallinto pk-yrityksissä Tšekissä: Liberecin alue

Liberecin alueella pk-yritykset edustavat 99 % kaikista yrityksistä ja näin ollen ne työllistävät runsaasti työvoimaa. Näistä syistä pk-yritysten kehittäminen on yksi Liberecin alueen tärkeimmistä asioista tällä hetkellä. (ČSU 2018.)

Pk-yritysten on tärkeää omata vahva asema markkinoilla. Henkilöstöhallinnon toiminnot, kuten rekrytointi ja henkilöstön sitouttaminen yrityksiin, ovat lisääntyneet pk-yrityksissä. Pääsyy tälle on työmarkkinoiden nykyinen tilanne. Kun osaavan työvoiman tarve verrattuna osaavien ihmisten määrään kasvaa, huomataan henkilöstöhallinnon tärkeys yrityksissä. Tästä syystä SHARPEN-projektissa toteutettiin kysely, joka auttaa kartoittamaan nykyistä tilannetta.

Kvantitatiivinen tutkimus Liberecissä pohjautui aikaisempaan kvalitatiivisesta kyselystä (2017) saatuun dataan ja yhteistyöhön valikoitujen pk-yritysten kanssa SHARPEN-projektissa. Kvantitatiivinen data kerättiin Liberecissä **tammikuussa ja helmikuussa 2018**.

Kysely suunnattiin Liberecin alueen pk-yrityksille. Linkki internetkyselylomakkeeseen lähetettiin yli 1 400 HR-asiantuntijalle, yritysten esimiehille tai ylimmälle johdolle sähköpostin välityksellä. Kuten aikaisemmin mainittiin, pk-yritykset ovat avainroolissa Liberecin alueella ja ne ovat merkittäviä työllistäjiä. Kyselyn tarkoituksena oli selvittää, kuka on vastuussa yrityksen henkilöstöhallinnon toiminnoista, mitä henkilöstöhallinnon toimintoja yrityksessä toteutetaan ja millaisia haasteita yritys kohtaa.

4.1.1 Vastanneiden yritysten taustatiedot Liberecin alueella

Liberecin alueen kyselyyn vastasi kokonaisuudessaan 105 yritystä. Kuitenkin niistä vain 98 voitiin käyttää lopullisessa analyysissä, koska loput vastaukset olivat vajaita. Taulukossa 9 on esitelty yritykset niiden työllistämän henkilömäärän mukaisesti.

Taulukko 9. Vastaajayritysten rakenne (työntekijämäärä) Liberecin alueella (Sharpen-kysely 2018.)

	Vastaukset	
	%	kpl
1-9 työntekijää (mikro)	31	30
10-49 työntekijää (pieni)	36	35
50-249 työntekijää (keskisuuri)	33	33
Yhteensä	100.00	98

Vastaajilta kysyttiin myös yrityksen perustamisvuotta. Kaksi pk-yrityksistä oli perustettu 1800-luvun loppupuolella. Kokonaisuudessaan seitsemän yritystä oli perustettu 1900-luvun puoleenväliin mennessä. 75 pk-yritystä oli perustettu vuosivälillä 1989–2002. Vuoden 2002 jälkeen oli perustettu 16 yritystä.

Tyypillisesti useat pk-yritykset Tšekissä ovat perheyrityksiä. Perheyrittäjäyys voikin vaikuttaa yrityksen henkilöstöhallinnon käytänteisiin. Pk-yrityksiltä myös kysyttiin, kokevatko ne olevansa perheyrityksiä.

Taulukossa 10 nähdään Tšekin pk-yritysten vastaukset. 55 % Liberecin pienyrityksistä määritteli itsensä perheyritykseksi.

Taulukko 10. Yrityksen tyyppi – Liberecin alue (Sharpen-kysely 2018.)

	Vastaukset	
	%	kpl
Kyllä	55.10	54
Ei	44.90	44
Yhteensä	100.00	98

Tšekkiläisten pk-yritysten yritysmuoto oli useimmiten osakeyhtiö. Kyseinen yritysmuoto on suosittu pääasiassa vähäisen henkilökohtaisen vastuun ja pääoman tarpeen takia. Tarkemmat tiedot vastanneiden yritysmuodoista ovat taulukossa 11.

Taulukko 11. Yritysmuoto – Liberecin alue (lähde: Sharpen-kysely 2018.)

Yhtiömuoto	Vastaukset	
	%	kpl
Yksityinen elinkeinonharjoittaja	7.14	7
Yhtiömuotoinen (esim. Ltd)	85.71	84
Osuuskunta	4.08	4
Joku muu, mikä?	3.06	3
Yhteensä	100.00	98

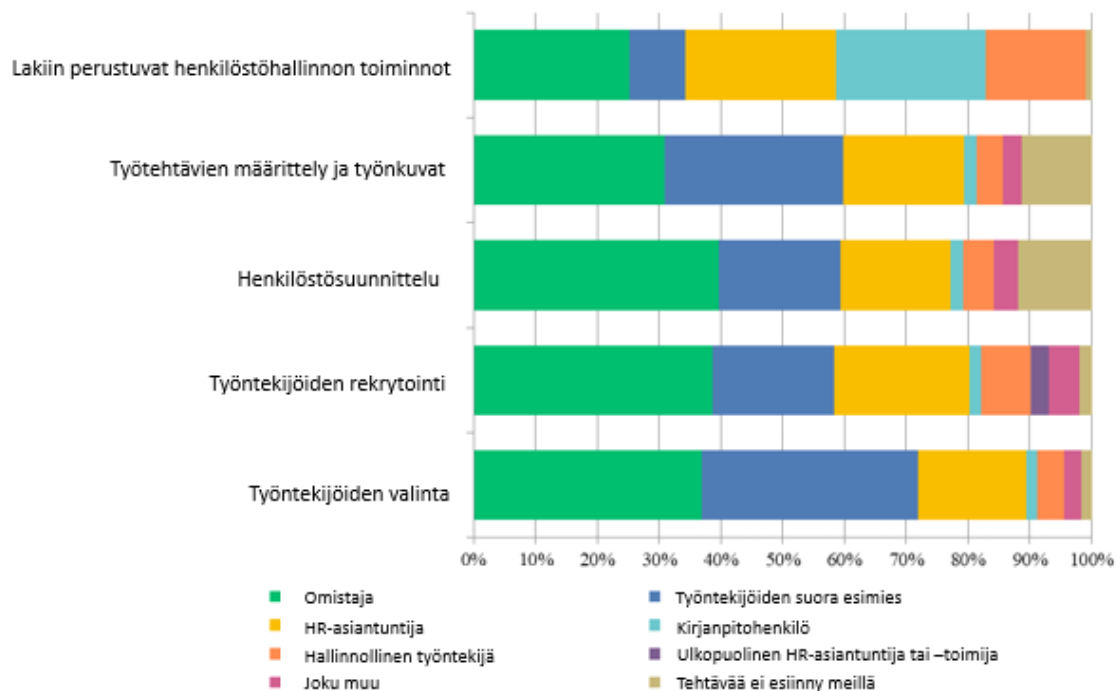
Pääasiallinen NACE:n luokituksen mukainen teollisuusala Liberecissä on teollinen tuotanto (23 %), muut palvelutoiminnot sekä rakennus (12 %). Kuljetus, jälleenmyynti ja tukkumyynti sekä tieteelliset alat olivat myös tärkeitä osia yritysraenteessa.

Pk-yrityksen koosta riippuen niissä on HR-osasto tai vähintään HR-asiantuntija. Liberecissä vain 18 % yrityksistä kertoi, että niillä on HR-osasto (ks. taulukko 12). Tämä on mielenkiintoinen tulos, kun otetaan huomioon, että yli 50 % pk-yrityksistä työllistää enemmän kuin 50 työntekijää. Vastaavankokoisen henkilöstön työllistävillä yrityksillä on yleensä HR-asiantuntija tarve. Useimmissa tapauksissa henkilöstöhallintoon liittyvät toiminnot ovat yrityksen omistajan, esimiehen, taloushallinnon asiantuntijan tai HR-asiantuntija vastuulla.

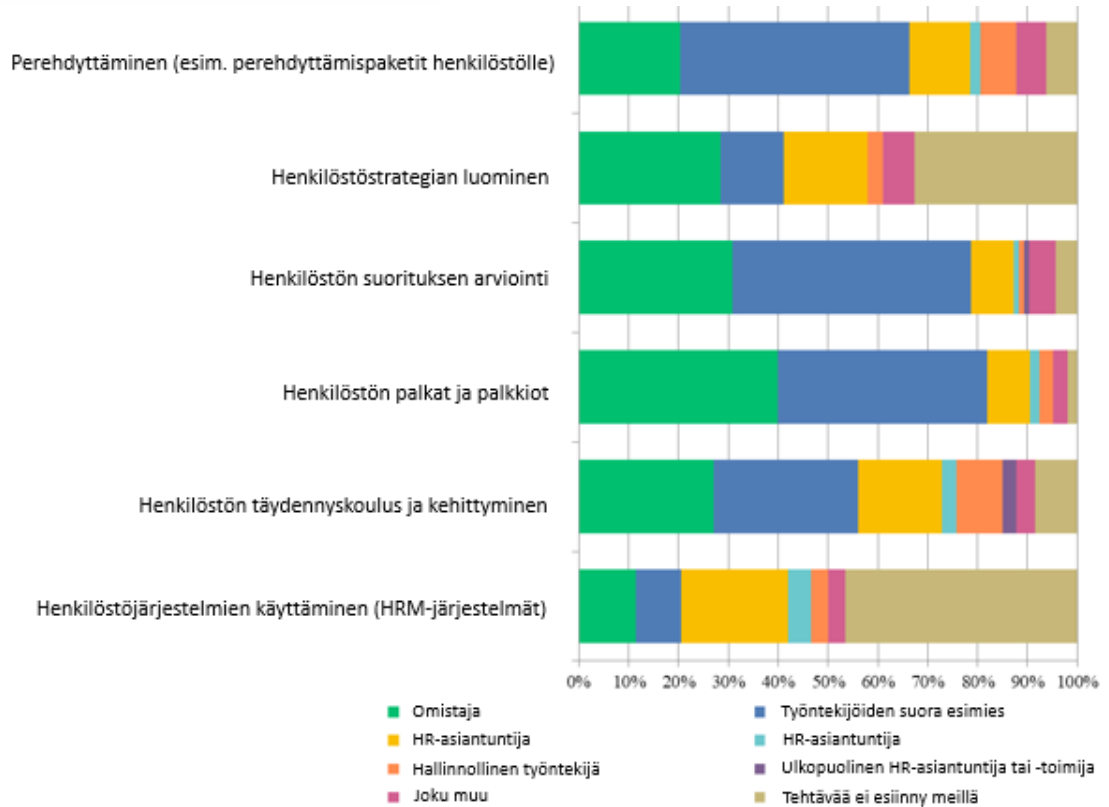
Taulukko 12 Henkilöstöhallinnon osastot – Liberecin alue (Sharpen-kysely 2018.)

	Vastaukset	
	%	kpl
Kyllä	18.37	18
Ei	81.63	80
Yhteensä	100.00	98

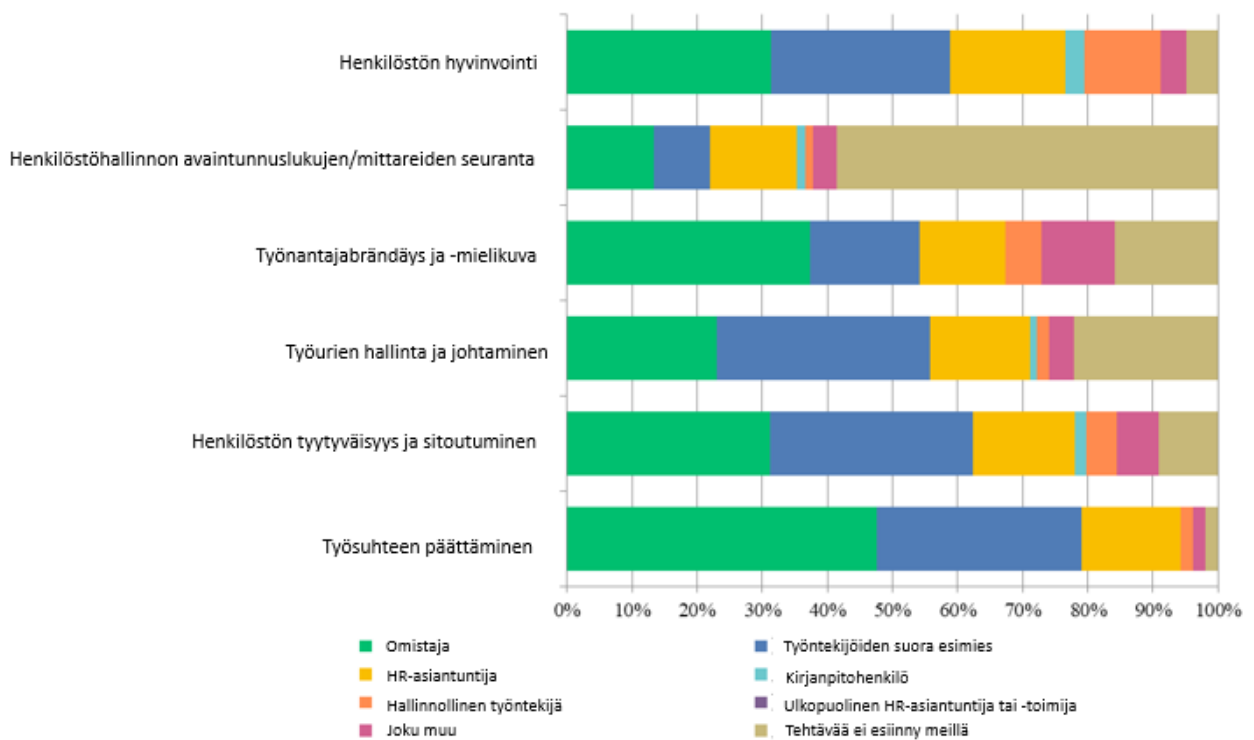
Yrityksiltä kysyttiin myös, kuka yrityksessä hoitaa henkilöstöhallinnon toimintoja. Kuten kuvioissa 8–10 on nähtävissä, yrityksen omistaja, esimies tai kirjanpitäjä hoitaa yleensä suuren osan yrityksen HR-toiminnoista. Lakiin ja säädöksiin liittyviin HR-toimintoihin verrattuna uusien työntekijöiden valinta on yleensä omistajien, esimiesten ja HR-asiantuntijoiden vastuulla.



Kuvio 8. Henkilöstöhallinnon tehtävien vastuunjako Liberecin alueella (1) (Sharpen-kysely 2018.)

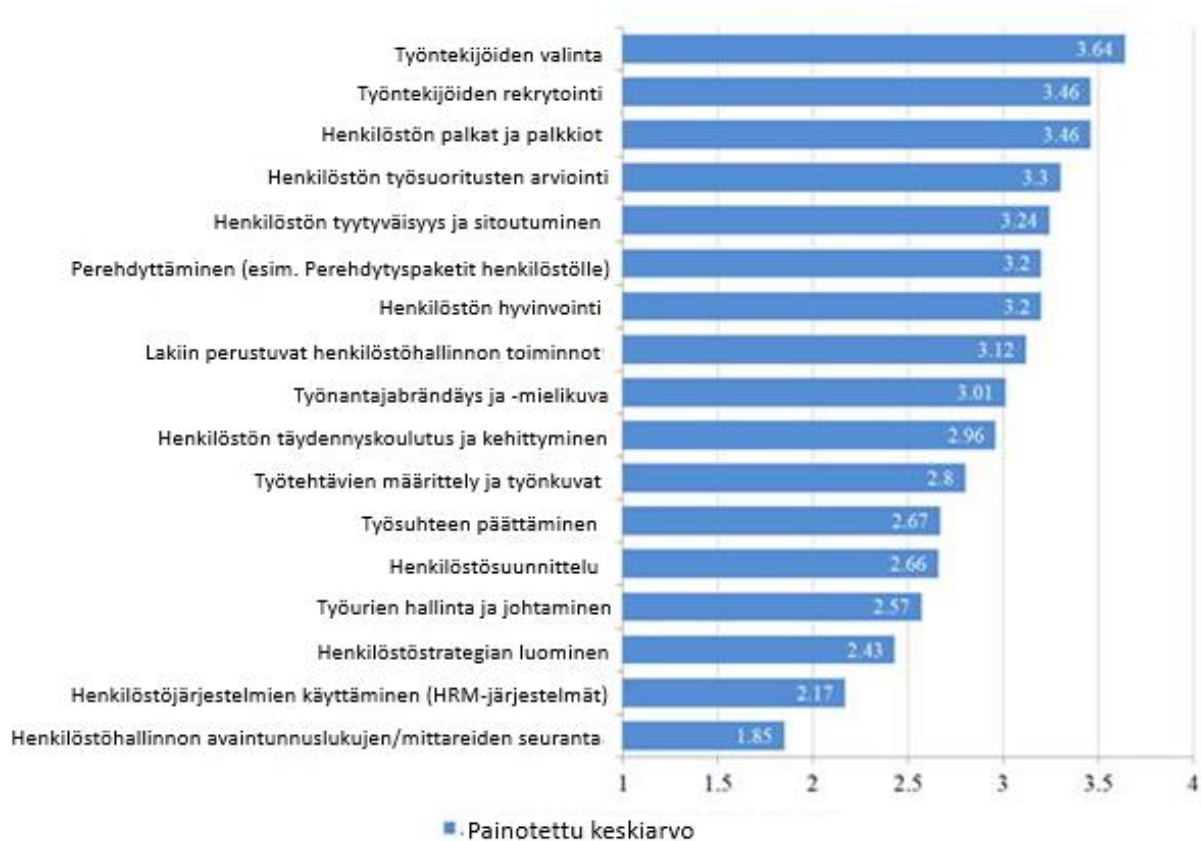


Kuvio 9. Henkilöstöhallinnon tehtävien vastuunjako Liberecin alueella (2) (Sharpen-kysely 2018.)



Kuvio 10. Henkilöstöhallinnon tehtävien vastuunjako Liberecin alueella (3) (Sharpen-kysely 2018.)

Merkityksellisimmiksi henkilöstöhallinnon toiminnoiksi tunnistettiin rekrytointi, palkitsemisjärjestelmän hallinnointi, työsuorituksen arviointi, perehdytys ja työnantajabrändäys. Kyseiset tulokset otettiin myös huomioon SHARPEN-projektin oppimismoduulin sekä e-Käsikirjan suunnittelussa. Tulokset näkyvät myös kuviossa 11, jossa arvo 1 = ei tärkeä ja arvo 4 = hyvin tärkeä.

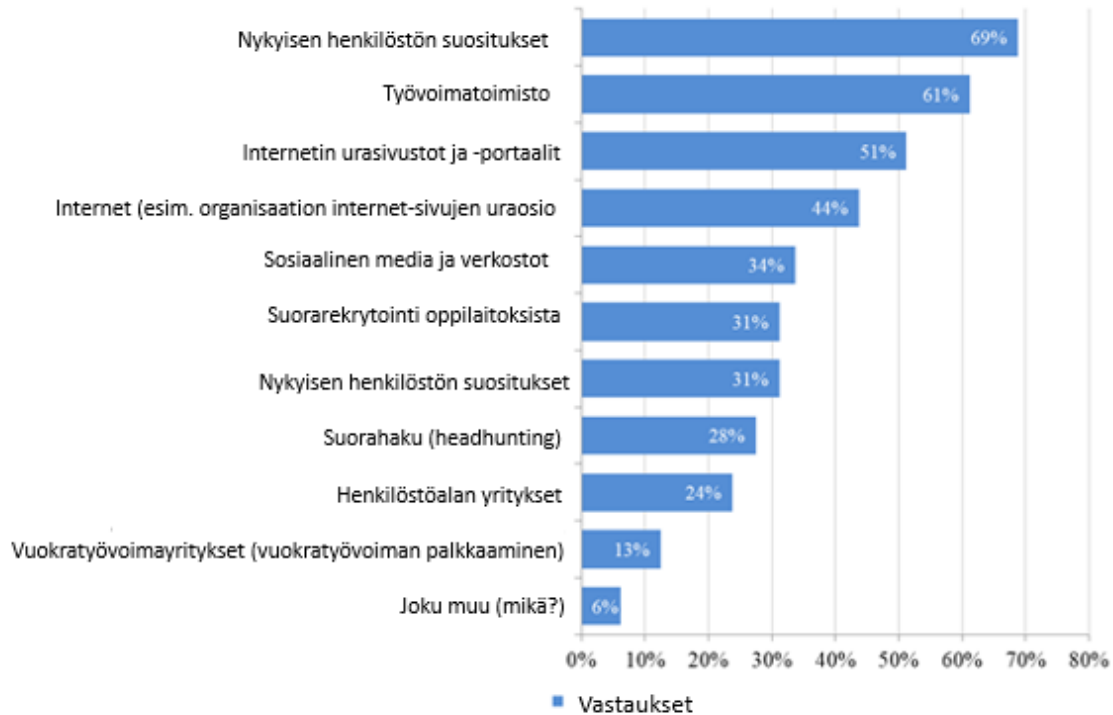


Kuvio 11. Henkilöstöhallinnon toimintojen merkitys pk-yrityksille Liberecin alueella (Sharpennykysely 2018.)

Henkilöstötietojärjestelmien käyttöä tai henkilöstöhallinnon avaintunnuksien seuranta ei pidetä tärkeänä Liberecin alueen pk-yrityksissä.

4.1.2 Valikoidut henkilöstöhallinnon prosessit pk-yrityksissä Liberecin alueella

Liberecin alueen pk-yrityksissä koetaan rekrytointi erittäin tärkeäksi. Työntekijöiden suosittelut ovat yleisin tapa löytää uusia työntekijöitä (67 %). Sosiaalinen media potentiaalisten työntekijöiden etsimisessä on käytössä vain 34 % alueen pk-yrityksistä. Kuviossa 12 on esitelty rekrytointimenetelmien käyttö.



Kuvio 12. Rekrytointimenetelmät Liberecin alueen pk-yrityksissä (Sharpen-kysely 2018.)

Pk-yritykset käyttävät erilaisia menetelmiä uusien työntekijöiden valintaprosessissa. Yleisin menetelmä on haastattelut (99 %), ja käytössä on myös taitoon tai tietoon liittyviä testejä (36 %). Esiemiesten valinnassa käytetään arviointeja, psykologisia testejä ja paneelihaastatteluja. Haastatteluja käytetään usein teknisiä ja hallinnollisia taitoja vaativaan tai fyysisiin työtehtäviin valittaessa.

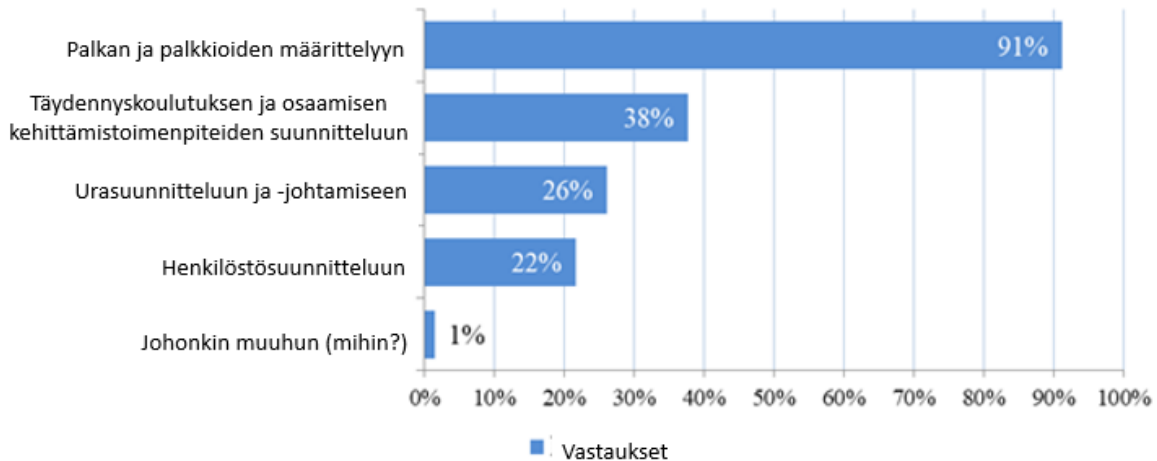
Työntekijöiden koulutukseen ja kehittämiseen pk-yrityksissä käytetään usein työpajoja, työharjoittelua, luentoja ja seminaareja. Useimmat pk-yritykset tarjoavat työntekijöille harjoittelu- ja kehittymismahdollisuuksia. Kuitenkin melkein 50 %:ssa pk-yrityksistä nämä asiat tapahtuvat satunnaisesti.

Vain 43 % pk-yrityksistä Liberecin alueella kertoi, että ne antavat työntekijöilleen mahdollisuuden työsuorituksen arviointiprosessiin. Tarkemmat jakaumat tästä kysymyksestä on esitetty taulukossa 13.

Taulukko 13. Työsuorituksen arviointi – Liberecin alue (lähde: Sharpen-kysely 2018.)

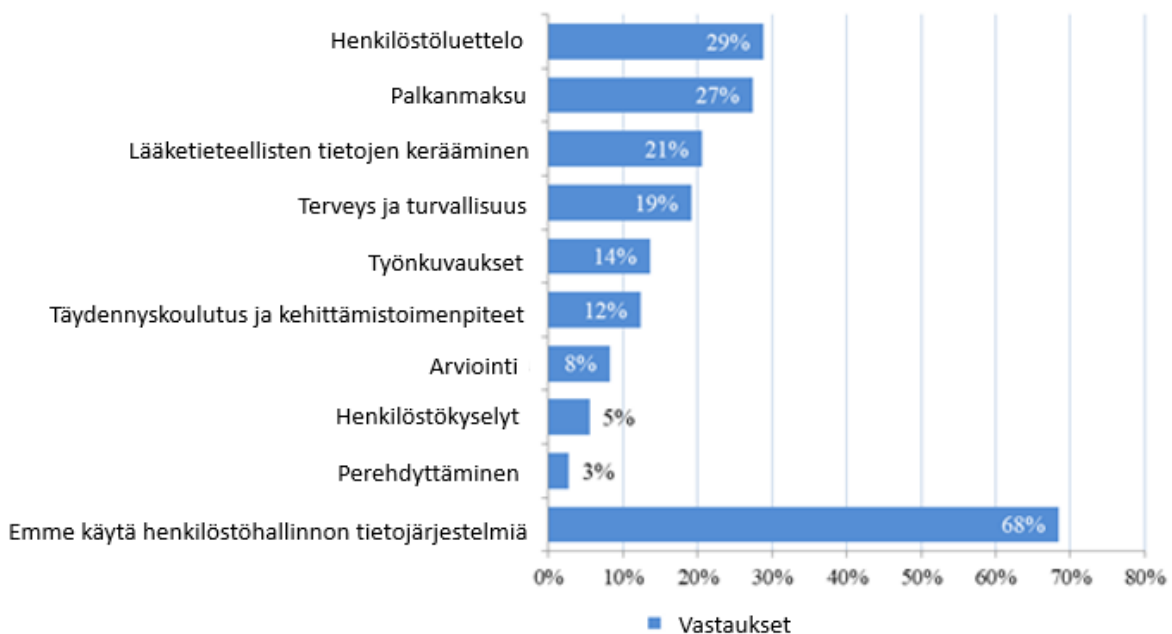
	Vastaukset	
	%	kpl
Kyllä	43.24	32
Ei	56.76	42
Yhteensä	100.00	74

Pk-yrityksissä, joissa on käytössään järjestelmällinen työsuorituksen arviointiprosessi, sitä käytetään pääasiassa palkitsemisjärjestelmän pohjana (91 %). Osalla Liberecin alueen pk-yritysten (38 %) työntekijöistä on mahdollisuus täydennyskoulutukseen sekä urasuunnitteluun (katso kuvio 13).



Kuvio 13. Henkilöstön työsuorituksen arviointi – Liberecin alue (Sharpen-kysely 2018.)

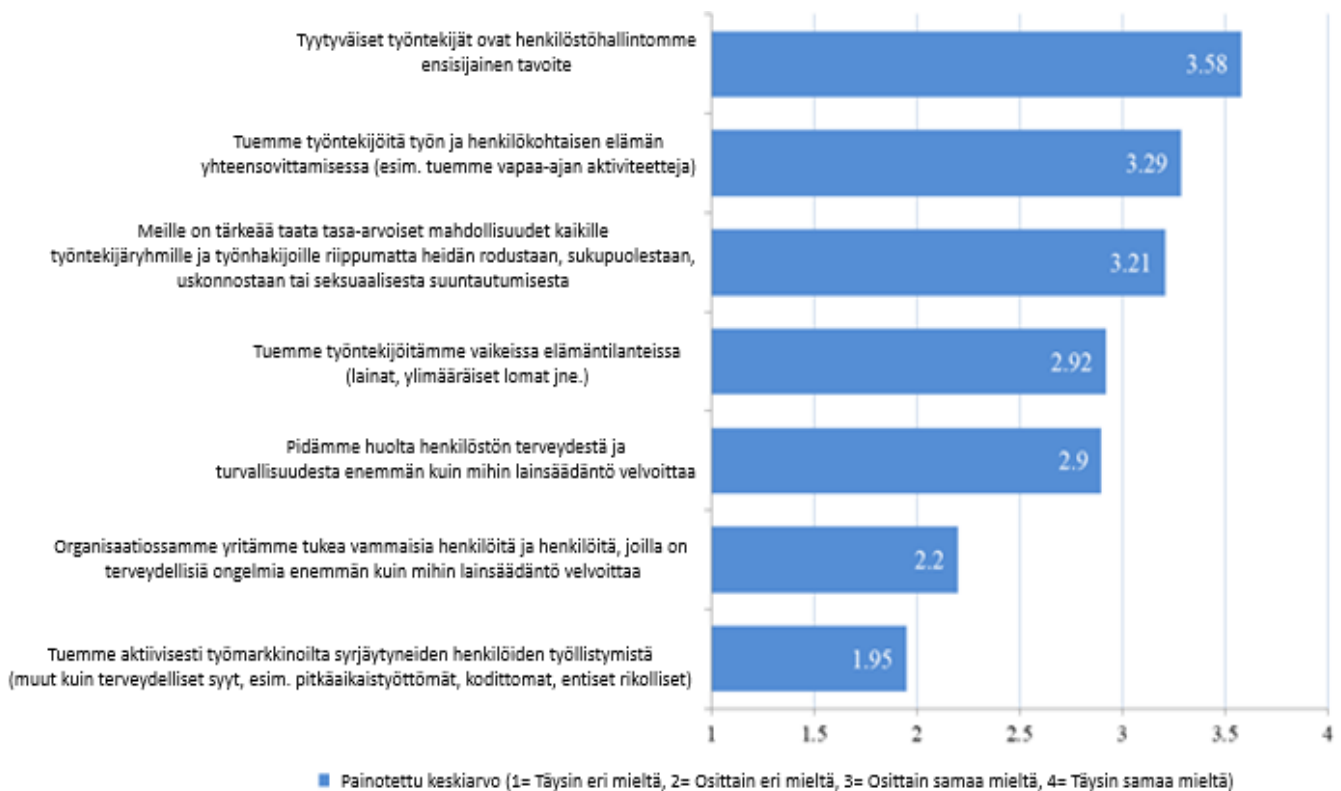
Vaikka nykypäivänä käytetään laajalti digitaalista teknologiaa, pk-yritykset eivät aina hyödynnä sitä useista syistä, kuten vaikkapa rajallisten resurssien takia. Sharpen-kyselyssä huomattiin, että yli 68 % pk-yrityksistä ei käytä henkilöstöhallinnon tietojärjestelmää lainkaan. Ne yritykset, jotka sitä käyttävät, hyödyntävät sitä usein henkilöstöluetteloissa ja palkanmaksussa. Tarkemmin tietojärjestelmien käyttökohteet on esitelty kuviossa 14.



Kuvio 14. Henkilöstöhallinnon tietojärjestelmän käyttö – Liberecin alue (Sharpen-kysely 2018.)

Henkilöstöhallinto on pk-yrityksissä usein epävirallista. Vastauksista kävi ilmi, että pk-yritykset eivät aina seuraa henkilöstöhallinnon avaintunnuslukuja. 63 % vastanneista yrityksistä ei seuraa mitään näistä tunnusluvuista. Yrityksissä, joissa niitä seurattiin, niitä käytettiin poissaolojen ja työntekijöiden vaihtuvuuden seurantaan ja henkilöstön koulutus- ja kehittämiskulujen seurantaan.

Yrityksen sosiaalinen vastuu on noussut viime aikoina tärkeäksi puheenaiheeksi. Kyselyyn vastaajat nostivat työntekijöiden tyytyväisyyden henkilöstöhallinnon ykkösasiaksi. Työntekijöiden tukeminen vaikeissa elämäntilanteissa ja tasavertaisten mahdollisuuksien tarjoaminen heille on tärkeää (katso kuvio 15).



Kuvio 15. Yritysvastuuväittämät – Liberecin alue (Sharpen-kysely 2018.)

Kyselyn tärkeä tulos oli se, mitkä henkilöstöhallinnon haasteet pk-yritykset Liberecin alueella kokivat tärkeimmiksi. Kuten kuvio 16 osoittaa, pääasialliset haasteet pk-yrityksissä ovat työntekijöiden lähteminen, uusien työntekijöiden puute ja työnantajabrändin luominen.



Kuvio 16. Pk-yritysten kohtaamien haasteiden merkitys Liberecin alueella (Sharpen-kysely 2018.)

Liberecin alueen pk-yritykset palkkaavat nuoria työntekijöitä ja suunnittelevat myös tekevänsä niin tulevaisuudessa. Työnantajabrändäys voi myös helpottua nuoremman sukupolven ihmisiä palkkaamalla.

4.1.3 Tulokset, rajoitukset ja yhteenveto Liberecin alueen henkilöstöhallintokyselyn tuloksista

SHARPEN-kyselyn tulokset antavat kuvan Liberecin alueen pk-yrityksen nykyisestä tilanteesta. Tulokset varmistivat, että pk-yritysten henkilöstöhallinnon toiminnot ovat epävirallisia. Usein ne eivät ole pelkästään HR-asiantuntijan, vaan myös yrityksen omistajan, esimiesten tai taloushallinnon henkilöstön vastuulla. Pk-yritykset keskittävät resurssinsa merkittävimpiin henkilöstöhallinnon ydintoimintoihin ja nekin toiminnot toteutetaan usein satunnaisesti. Teknologian käyttö henkilöstöhallinnon tietojärjestelmissä tai rekrytoinnissa on yhä vajavaista. Toisaalta pk-yrityksillä on valtava potentiaali työnantajabrändin nostamisessa merkittävänä työnantajana.

Vaikka tulokset edustavat vain 98 vastaajaa, eikä niitä voi yleistää alueellisesti tai valtion tasolla, ne antavat mielenkiintoisen katsauksen alueen pk-yrityksistä. Vertailu eri alueiden (Liberec, Kainuu, Klaipeða, Länsi-Yorkshire ja Zwickau) välillä tutkimuksen viimeisessä osassa tuo tärkeää tietoa ja sen pohjalta on koottu e-Käsikirja pk-yrityksille ja oppimismoduuli, joka on suunnattu paitsi viiden eri alueen korkeakouluille myös kansainvälisesti.

4.2 Henkilöstöhallinto pk-yrityksissä Suomessa: Kainuun alue

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 toteutettava kysely, josta saadaan paitsi alueellista, myös vertailevaa tietoa pk-yritysten henkilöstöhallinnosta tällä hetkellä. Kohdealueet ovat Kainuun lisäksi Liberec Tšekissä, Klaipeda Liettuassa, Yorkshire Englannissa ja Zwickau Saksassa. Kainuun alueella tiedot kerättiin kahdessa osassa. Ensimmäinen kierros tammi-helmikuussa 2018 ja toinen, täydentävä kierros lokamarraskuussa 2018.

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.

4.2.1 Vastanneiden yritysten taustatiedot Kainuun alueella

Kyselyyn vastasi edustajia yhteensä 94 yrityksestä. Lopullinen analyysi tehtiin 77 vastauksesta, koska 17 tapauksessa vastauksia ei voitu käyttää niiden 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 työntekijämäärien mukaan.

Taulukko 14. Vastaajayritysten rakenne (työntekijämäärä) Kainuun alueella (Sharpen-kysely 2018.)

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

Vastaajilta kysyttiin yrityksen perustamisvuotta. Vanhin yrityksistä oli perustettu vuonna 1898. Nuoremista 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 perheyrittäjiä, joiden omistus on kokonaan tai ainakin pääosin yhden perheen jäsenten tai läheisten sukulaisten hallussa. Perheyrittäjäisyys vaikuttaa yrityksen käytänteisiin muun muassa henkilöstöhallinnon toimenpiteiden osalta, joten vastaajilta kysyttiin, määritteleekö yritys itsensä perheyrittäjäksi. Taulukossa 15 on esitetty tulokset Kainuun alueen kyselyyn vastanneista pk-yrityksistä. Vastaajista noin 57 % määrittelee edustamansa yrityksen perheyrittäjien joukkoon.

Taulukko 15. Yrityksen tyyppi – Kainuun alue (Sharpen-kysely 2018.)

Perheyrittäjä	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 16.

Taulukko 16. Yritysmuoto – Kainuun alue (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 henkilöstöhallinnon prosesseja. Kyselyyn vastanneista Kainuun alueen yrityksistä hieman yli 6 % eli 5 vastaajaa ilmoitti (taulukko 17), että yrityksellä on erillinen henkilöstöhallinnon osasto. Kun verrataan tätä prosenttilukua keskisuurten yritysten osuuteen vastaajista (7 %), huomataan yhtenevää, eli henkilöstöhallinnon osastot sijaitsevat todennäköisesti yli 50 työntekijän yrityksissä. Niissä yrityksissä, joissa ei erillistä henkilöstöhallinnon osastoa ole, henkilöstöasioita hoitaa keskimäärin 0,66 kokoaikaista työntekijää.

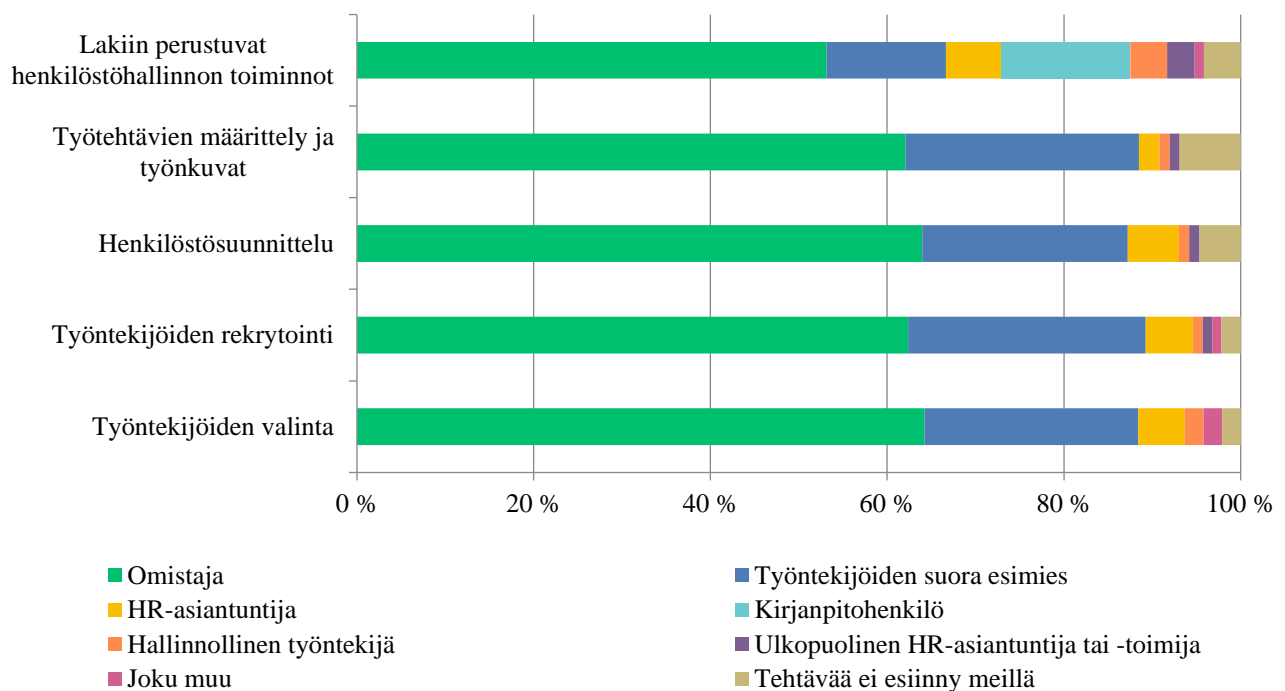
Taulukko 17. Henkilöstöhallinnon osastot – Kainuun alue (Sharpen-kysely 2018.)

Henkilöstöhallinnon osastot Kainuun alueen pk-yrityksissä	Vastaukset	
	%	kpl
Kyllä	6.49	5
Ei	93.51	72
Yhteensä	100.00	77

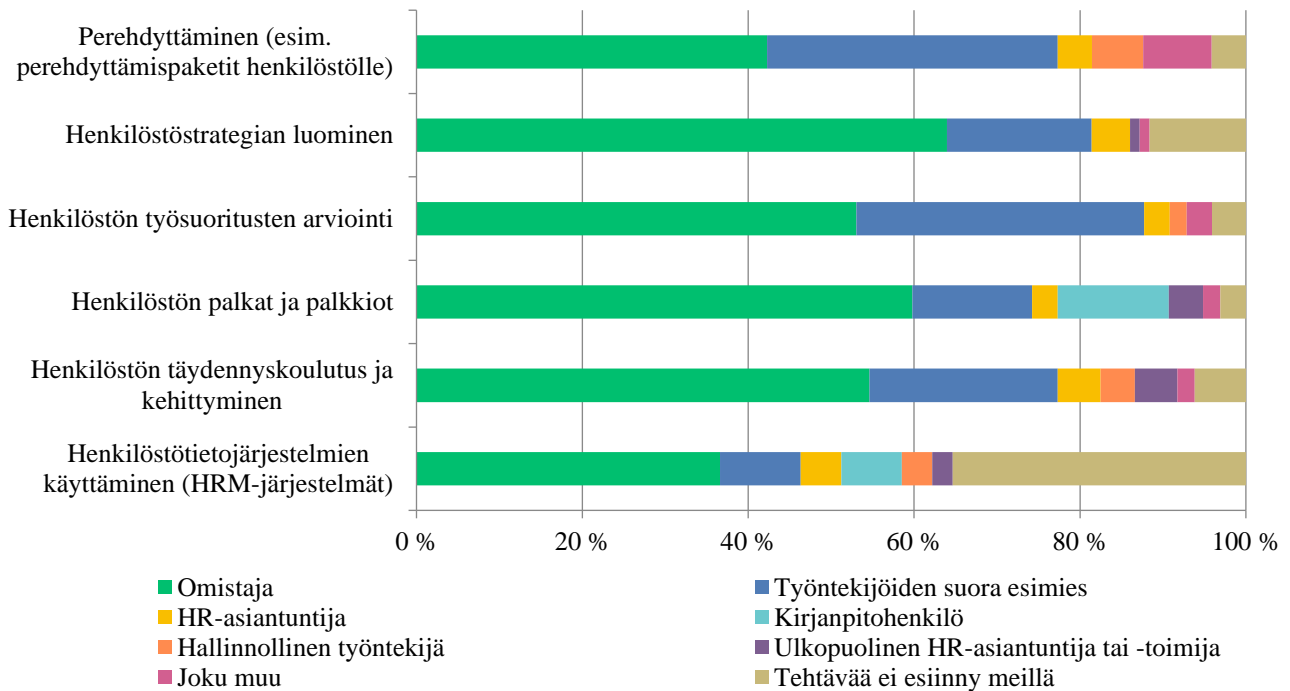
Yrityksiltä kysyttiin myös, kuka yrityksessä hoitaa henkilöstöhallinnon toimintoja. Kuten kuvioista 17–19 voidaan todeta, vastauksissa korostuu yrityksen omistajan rooli

henkilöstöhallinnossa. Taloushallinnon henkilöstö 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 huolehtimisessa. Ulkopuolisten HR-asiantuntijoiden käyttö pk-yrityksissä on vähäistä kaikissa kysymykseen kuuluneissa toiminnoissa. Eniten ulkopuolisia palveluja käytettiin henkilöstön täydennyskoulutuksessa sekä palkkoihin ja palkkioihin liittyvissä toiminnoissa.

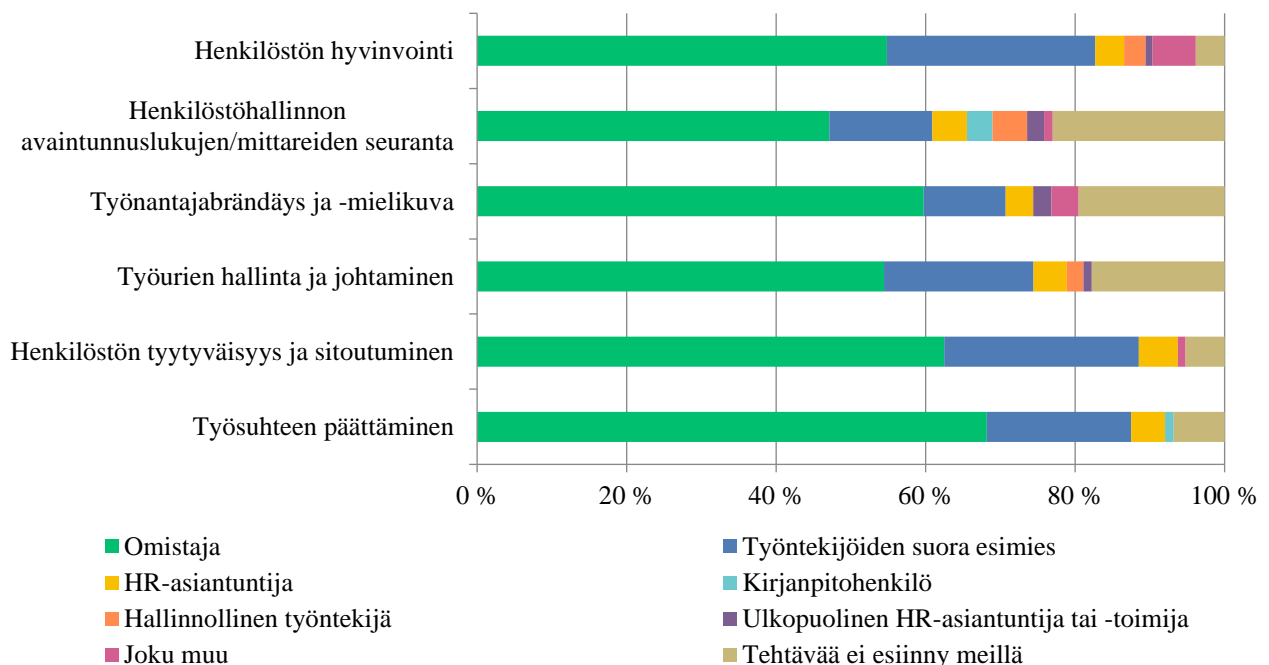
Kaikkia kysymyksen vaihtoehdoissa esitettyjä henkilöstöhallinnon toimintoja ei esiintynyt lainkaan osassa yrityksiä. Tämä johtui luultavasti siitä, että vastaajajoukko muodostui pääsääntöisesti mikro- ja pienyrityksistä, jotka eivät koe esimerkiksi HR-tietojärjestelmien käyttämistä tai avaintunnuslukujen seuraamista tarpeelliseksi. Yksityiselle elinkeinonharjoittajalle taas tarpeettomia ovat työntekijöiden rekrytointi tai palkkaukseen liittyvät toiminnot.



Kuvio 17. Henkilöstöhallinnon tehtävien vastuunjako Kainuun alueella (1) (Sharpen-kysely 2018.)

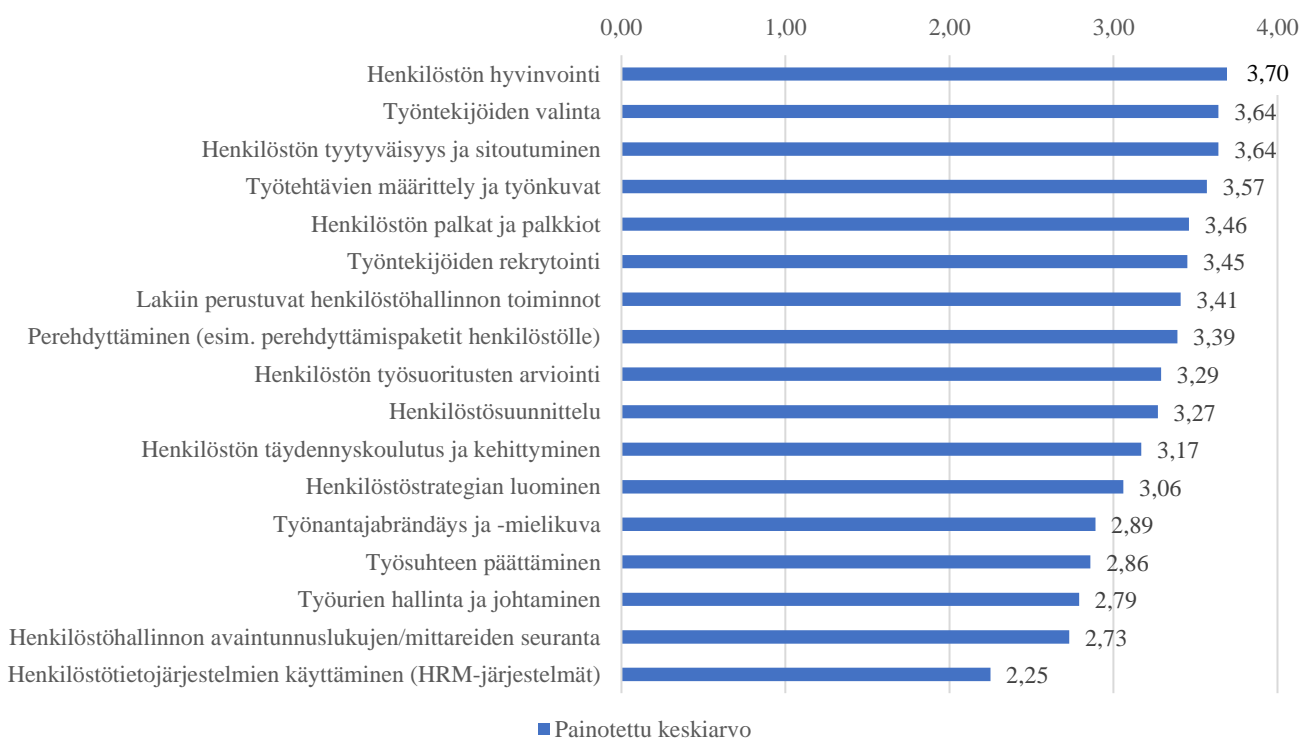


Kuvio 18. Henkilöstöhallinnon tehtävien vastuunjako Kainuun alueella (2) (Sharpen-kysely 2018.)



Kuvio 19. Henkilöstöhallinnon tehtävien vastuunjako Kainuun alueella (3) (Sharpen-kysely 2018.)

Vastaajilta kysyttiin mielipidettä erilaisten henkilöstöhallinnon toimintojen merkityksestä yritykselle. Tärkeimpinä toimintoina pidettiin henkilöstön hyvinvoinnista huolehtimista, työntekijöiden valintaa sekä henkilöstön tyytyväisyyden ja sitoutumisen varmistamista. Keskimäärin vähiten tärkeinä pidettiin henkilöstötietojärjestelmien käyttämistä ja henkilöstöhallinnon avaintunnuslukujen seuranta. Vastaajissa oli kuitenkin yrityksiä, joissa näitäkin toimintoja pidettiin jopa erittäin tärkeänä; HR-järjestelmien käyttämistä piti erittäin tärkeänä viisi vastaajaa ja henkilöstön avaintunnuslukujen seuranta 16 vastaajaa. Tarkempi kuvaus henkilöstöhallinnon toimenpiteiden merkityksestä yrityksissä on esitetty kuviossa 20.

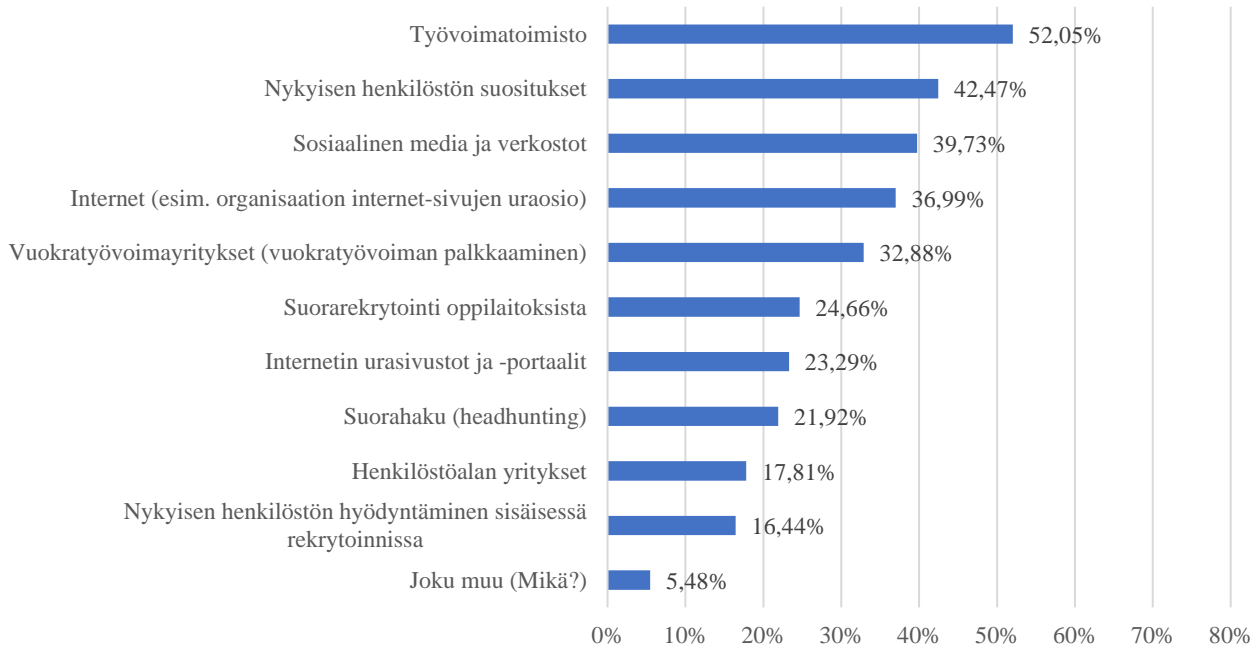


Kuvio 20. Henkilöstöhallinnon toimintojen merkitys pk-yrityksille Kainuun alueella (1 = ei ollenkaan tärkeä, 2 = vain vähän tärkeä, 3 = jonkin verran tärkeä, 4 = erittäin tärkeä) (Sharpen-kysely 2018.)

4.2.2 Henkilöstöhallinnon toteutus Kainuun alueen pk-yrityksissä

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 %) sekä 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 21.



Kuvio 21. Rekrytointimenetelmät Kainuun alueen pk-yrityksissä (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 esimiesten 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.

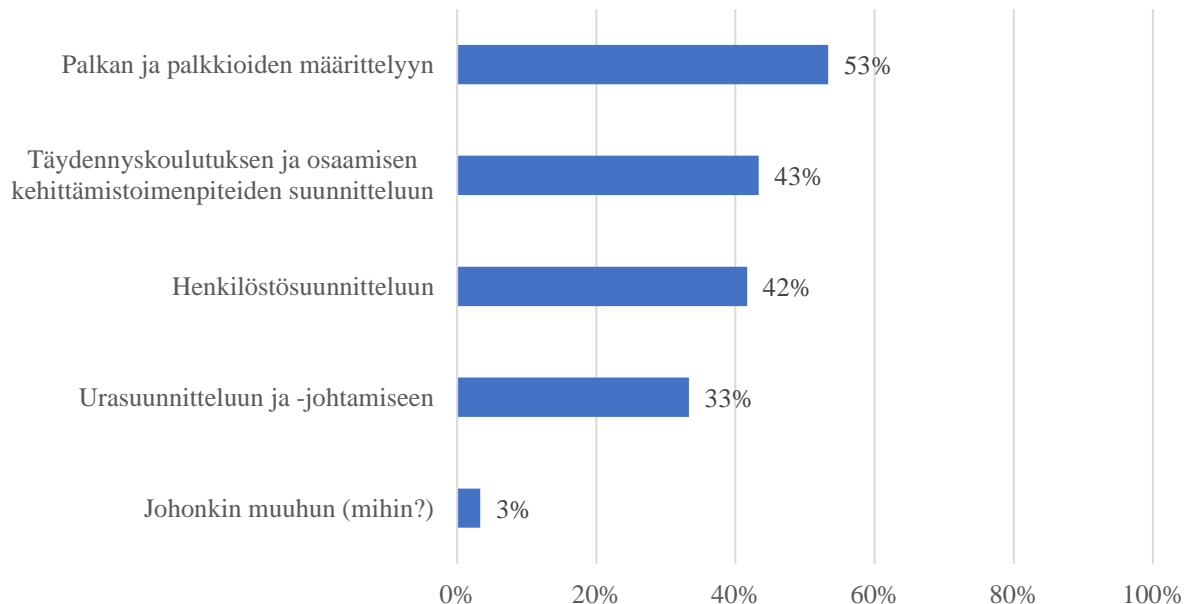
Vajaa viidesosa eli 18 % vastaajista ilmoitti, että heidän edustamassaan yrityksessä tarjotaan säännöllisesti ja järjestelmällisesti organisoitua täydennyskoulutusta tai muita osaamisen kehittämismahdollisuuksia. 40 % vastaajista ilmoitti, että täydennyskoulutusta järjestetään, mutta satunnaisesti ja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

Vain 15 % vastanneista Kainuun alueen pk-yrityksistä ilmoitti käyttävänsä järjestelmällistä työntekijän työsuorituksen arviointia (taulukko 18).

Taulukko 18. Työsuorituksen arviointi – Kainuun alue (Sharpen-kysely 2018.)

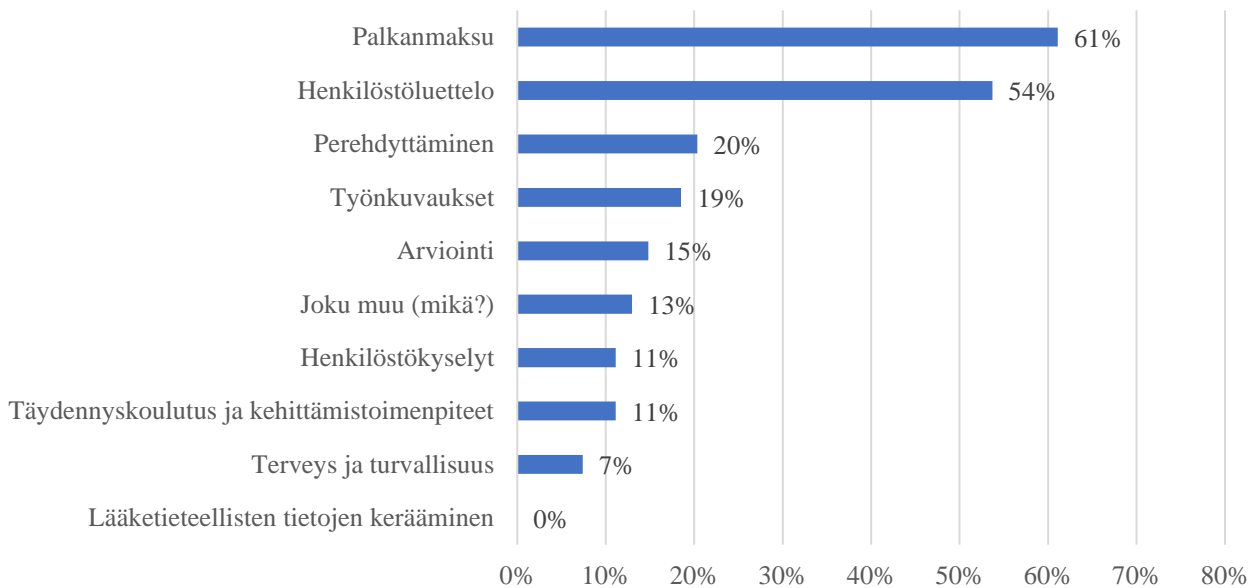
Järjestelmällinen työsuorituksen arviointi	Vastaukset	
	%	kpl
Kyllä	15.28	11
Ei	84.72	61
Yhteensä	100.00	72

Työsuorituksen arviointia käytettiin 53 %:ssa kysymykseen vastanneista Kainuun alueen pk-yrityksistä palkan ja palkkioiden määrittelyyn. Kuten kuviosta 22 selviää, osaamisen kehittämisen suunnitteluun (43 %) ja henkilöstösuunnitteluun (42 %) tuloksia käytettiin lähes yhtä monessa yrityksessä.



Kuvio 22. Henkilöstön työsuorituksen arviointi – Kainuun alue (lähde: Sharpen-kysely 2018.)

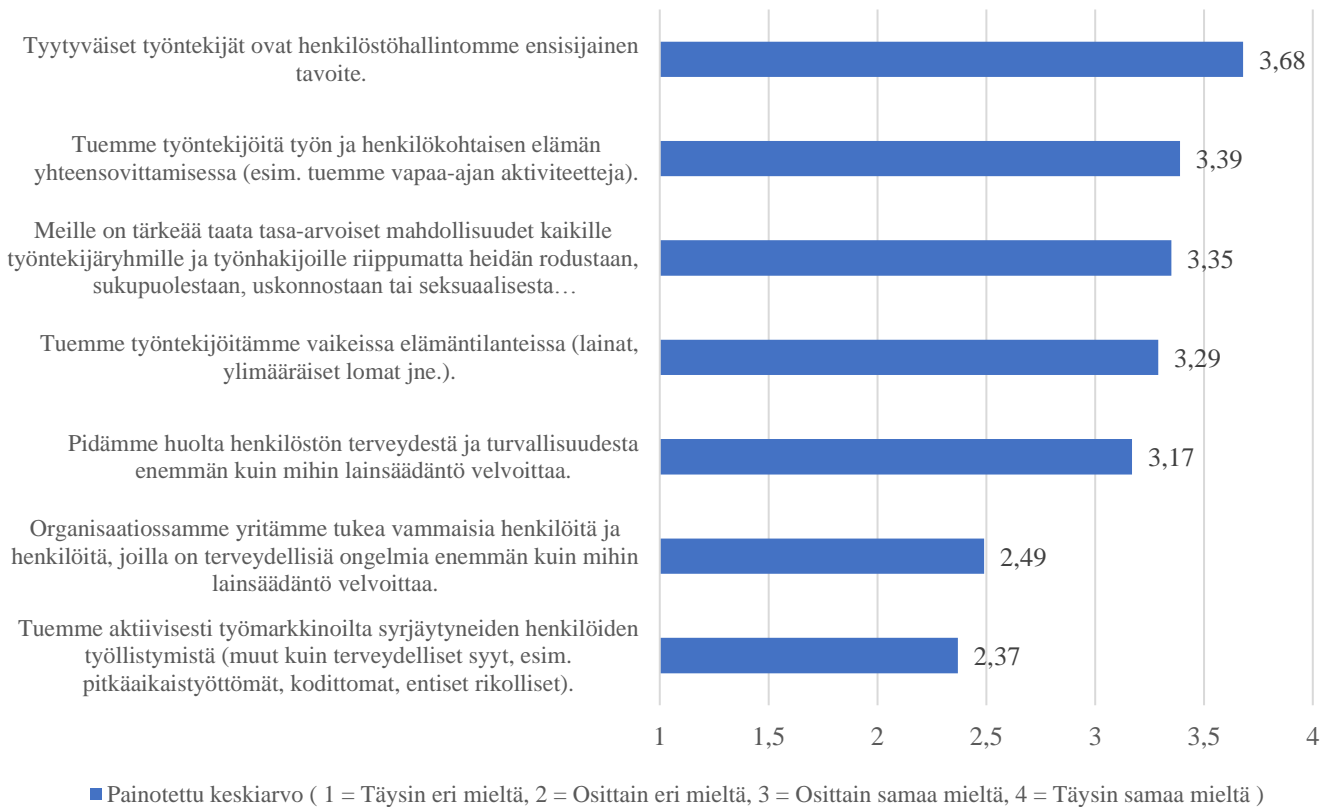
Nykyisin henkilöstönhallinnon tehtävien hoitamisen tueksi käytetään usein digitaalista teknologiaa. Usein pienillä ja keskisuurilla yrityksillä on rajoitetut mahdollisuudet ottaa käyttöön näitä järjestelmiä joko taloudellisten tai muiden resurssien puutteessa. Syynä voi olla myös työntekijämäärän vähäisyys, 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 23.



Kuvio 23. Henkilöstöhallinnon tietojärjestelmän käyttö – Kainuun alue (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 24 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 24. Yritysvastuuväittämät – Kainuun alue (Sharpen-kysely 2018.)

Yritysten edustajilta kysyttiin heidän kohtaamistaan henkilöstöhallinnon haasteista ja niiden merkittävyydestä yrityksen toiminnalle. Kuviossa 25 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 25. Pk-yritysten kohtaamien haasteiden merkitys Kainuun alueella (lähde: Sharpen-kysely 2018.)

Vastanneilla yrityksillä oli 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.

4.2.3 Tulokset, rajoitukset ja yhteenveto Kainuun alueen henkilöstöhallinnosta

Kainuun alueen SHARPEN-kyselyn tulokset antavat varsin kattavan kuvan henkilöstöhallinnosta pk-yrityksissä tällä hetkellä. Henkilöstöhallinnon 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 avaintunnuksien seuranta tai digitaalisten HR-järjestelmien käyttöä ei pidetty tärkeänä. Myöskään työnantajabrändäystä ei pidetty 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 vuoksi (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 e-Käsikirjan sekä yhteisen oppimismoduulin laatimiseen.

4.3 Henkilöstöhallinto Saksassa, Zwickaun alueella Saksin osavaltiossa

Zwickaun alueella on yhteensä 17 258 yritystä (IHK, 2017), joista pk-yritykset edustavat 99 % ja ne myös tarjoavat suurimman osan tarjolla olevista työpaikoista. Tämän vuoksi pk-yritysten kehittäminen on elintärkeää Zwickaun alueella. Alueen suurimpia toimialoja ovat autoteollisuus, metalliteollisuus ja koneteollisuus.

Pk-yrityksille tärkeää on vakaa ja vahva asema markkinoilla. Tämän vuoksi henkilöstöhallinnon toimintojen, etenkin rekrytoinnin ja palkitsemisen, tärkeys korostuu. Työvoiman tarve kasvaa jatkuvasti, kun taas sopivien työntekijöiden määrä vähenee. SHARPEN-tutkimuksessa kartoitettiin tämänhetkinen henkilöstöhallinnon tilanne Zwickaun alueen pk-yrityksissä. Tuloksia vertaillaan viiden kansainvälisen tutkimusalueen kesken.

Määrällinen tutkimus Zwickaun alueella perustuu aiempaan laadulliseen tutkimusdataan, joka kerättiin vuonna 2017 yhteistyössä valittujen pk-yritysten kanssa SHARPEN-projektissa. Määrällinen tutkimusdata Zwickaun alueelta kerättiin **tammikuusta syyskuuhun 2018**.

4.3.1 Henkilöstöhallinto Saksan Saksissa Zwickaun alueella: päätulokset

Tutkimus kohdennettiin Zwickaun alueen pk-yrityksille. Linkki nettikyselyyn lähetettiin 275 yritykselle, 50 nuorkauppakamarin (JCI) jäsenelle ja noin 1 000 yritykselle, jotka ovat rekisteröityneet Zwickaun jokavuotisille yritysmessuille. Yhteensä 105 vastauksesta 83 oli käyttökelpoisia analyysiin. Tämän tutkimuksen tarkoituksena oli saada selville, ketkä ovat

vastuussa pk-yritysten henkilöstöhallinnosta, mitä rekryointitapoja yrityksissä käytetään ja mitä haasteita pk-yritykset tällä hetkellä kohtaavat.

4.3.2 Zwickaun alueen vastaajien profiili

Suurin osa vastaajista (57,83 %) työllisti 50–249 kokoaikaista työntekijää tutkimuksen aikana (katso taulukko 19). Noin puolet työllisti 10–49 kokoaikaista työntekijää. Vain 11 yritystä työllisti työntekijöitä yhdeksän tai vähemmän.

Taulukko 19. Vastaajayritysten rakenne (työntekijämäärä) Zwickaun alueella (Sharpen-kysely 2018.)

	Vastaukset	
	Prosenttimäärä (%)	Vastaajia
1–9 työntekijää (mikro)	13	11
10–49 työntekijää (pieni)	27	22
50–249 työntekijää (keskikokoinen)	58	48
Ei vastausta	2	2
Yhteensä	100	83

Vastaajilta kysyttiin myös yrityksen perustamisajankohtaa. Kolme pk-yritystä Zwickaun alueella on perustettu 1800-luvulla. Kuusi yritystä on perustettu ennen vuotta 1950 ja 50 on perustettu vuosien 1950–1999 välillä. 2000-luvulta alkaen on perustettu 22 yritystä.

Yrityksiä myös pyydettiin kertomaan, pitävätkö ne itseään perheyrittäjinä. Valtaosa yrityksistä (56,63 %) ei koe olevansa perheyrittäjä (katso taulukko 20). Vain 36 kyselyyn osallistuneista yrityksistä (43,37 %) pitää itseään perheyrittäjinä, mikä on yllättävää, sillä pk-yritykset usein esitetään perheiden johtamina.

Taulukko 20. Yrityksen tyyppi – Zwickaun alue (Sharpen-kysely 2018.)

	Vastaukset	
	Prosenttimäärä (%)	Vastaajia
Kyllä	43.37	36
Ei	56.63	47
Yhteensä	100.00	83

Saxonyn alueen pk-yritykset ovat suurimmaksi osaksi yhtiömuotoisia (77,11 %), kuten Taulukko 21 osoittaa. Vain yhdeksän yritystä (10,84 %) on yksityisiä elinkeinonharjoittajia ja kolme yritystä (3,61 %) kertoi yritysmuotonsa olevan osuuskunta. Seitsemällä yrityksellä oli muu yritysmuoto, esimerkiksi yhdistys.

Taulukko 21. Yritysmuoto – Zwickaun alue (Sharpen-kysely 2018.)

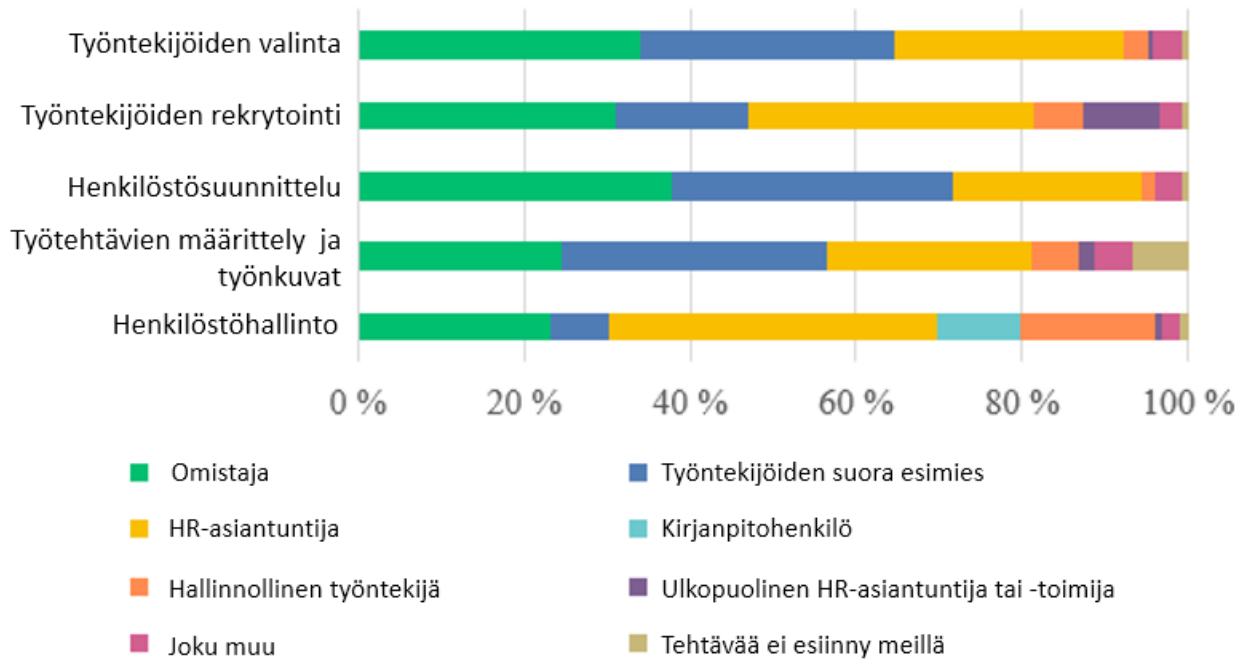
	Vastaukset	
	Prosenttimäärä (%)	Vastaajia
Yksityinen elinkeinonharjoittaja	11	9
Yhtiömuotoinen, esim. Ltd	77	64
Osuuskunta	4	3
Muu (Tarkenna)	8	7
Yhteensä	100	83

Saksissa yli puolet kyselyyn vastanneista yrityksistä kertoi, että niillä on henkilöstöosasto (katso taulukko 22). Tulokset ovat verrannollisia yrityksen kokoon. Yli puolet Zwickaun alueen pk-yrityksistä luokitellaan keskikokoisiksi (50–249 työntekijää). Muissa tapauksissa (45,78 %) yrityksen omistaja oli enimmäkseen vastuussa kaikista henkilöstöhallinnon prosesseista ja haasteista.

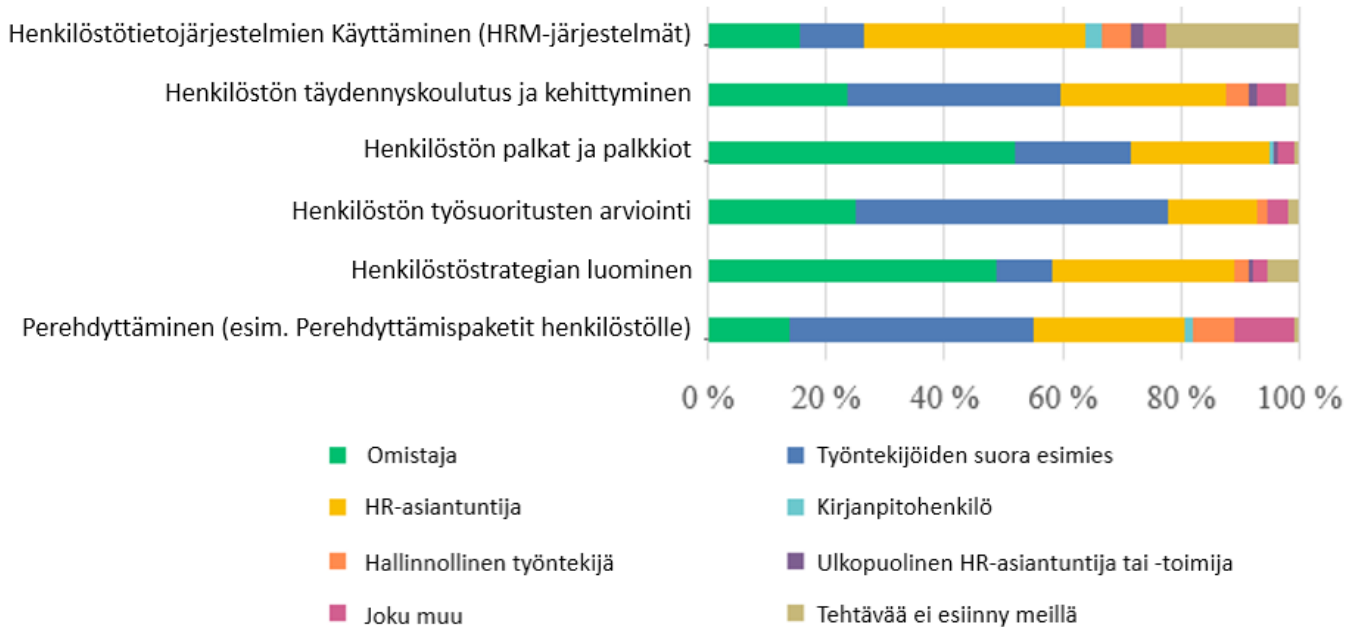
Taulukko 22. Henkilöstöhallinnon osastot – Zwickaun alue (Sharpen-kysely 2018.)

	Vastaukset	
	Prosenttimäärä (%)	Vastaajia
Kyllä	54.22	45
Ei	45.78	38
Yhteensä	100	83

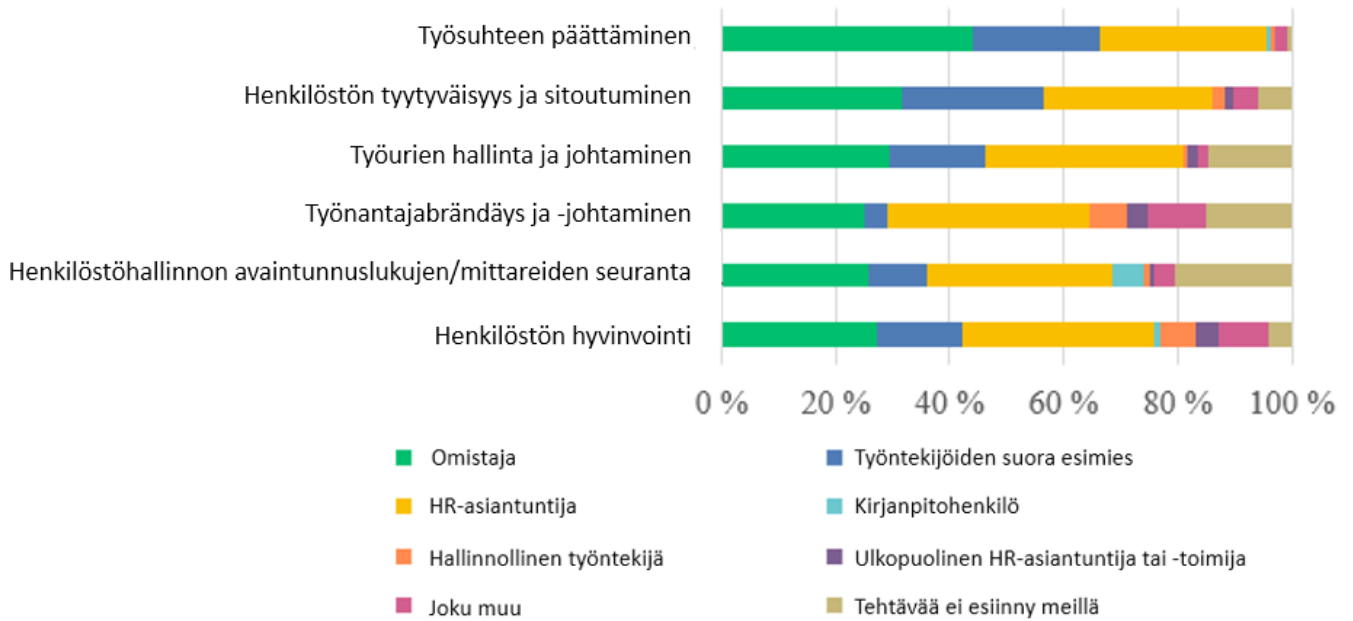
SHARPEN-projektin yhtenä tavoitteena oli selvittää yritysten henkilöstöosastojen rakenne, niiden toimintamuodot sekä se, kuka on vastuussa prosesseista. Seuraavat kolme kuviota (kuviot 26–28) osoittavat, kuinka henkilöstöhallinnon asiantuntija tai yrityksen omistaja on olennainen osa henkilöstöressurssien hallinnointia. Henkilöstöressurssien suunnittelu on enimmäkseen yrityksen omistajan toteuttamaa, mutta esimiehet ja henkilöstöhallinnon asiantuntijat tekevät sitä myös. Työntekijän valitsemisesta vastuu puolestaan on jaettu lähes tasan omistajan, esimiehen ja henkilöstöhallinnon asiantuntijan kesken.



Kuvio 26. Henkilöstöhallinnon tehtävien vastuunjako Zwickaun alueella (1) (Sharpen-kysely 2018.)



Kuvio 27. Henkilöstöhallinnon tehtävien vastuunjako Zwickaun alueella (2) (Sharpen-kysely 2018.)



Kuvio 28. Henkilöstöhallinnon tehtävien vastuunjako Zwickaun alueella (3) (SharpEN-kysely 2018.)

Suurimpina haasteina Saksin alueen pk-yrityksissä havaittiin olevan rekrytointi, työntekijän valinta, perehdytys ja henkilöstösuunnittelu. Näitä tuloksia hyödynnettiin myös muissa SHARPEN-projektin osissa, muun muassa tapaustutkimusten yritysten tutkimisessa.

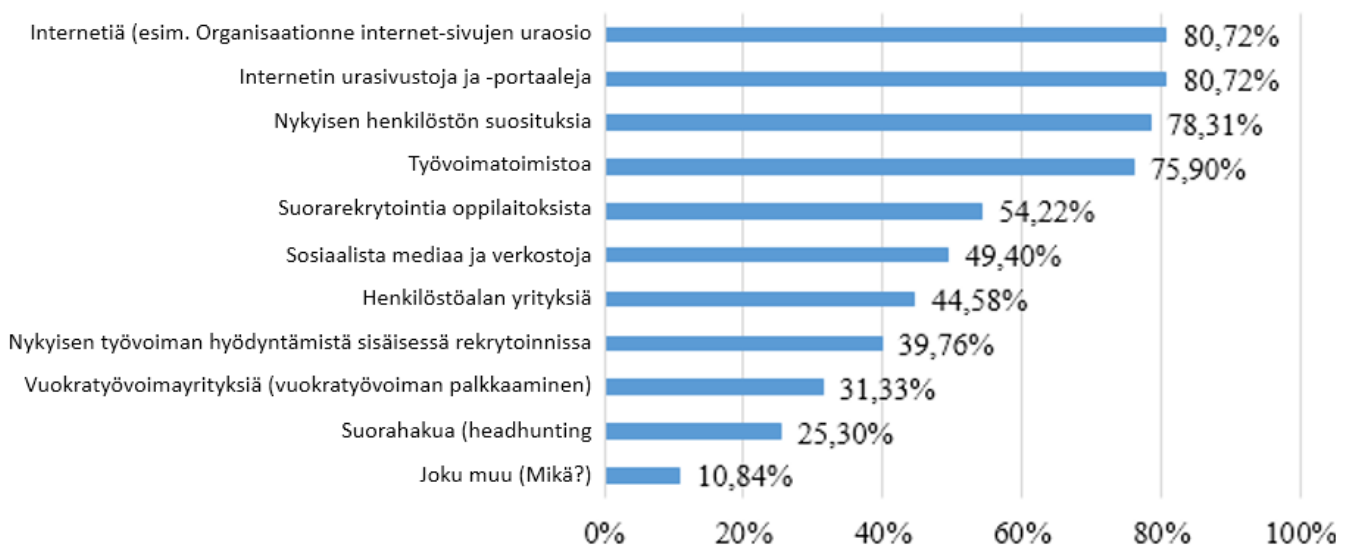
SHARPEN-kysely keskittyi myös eri henkilöstöhallinnon toimintojen tärkeyteen pk-yrityksissä (katso kuvio 29). Kuviossa arvo 1 tarkoittaa, että toiminto on vähän tärkeä ja arvo 4, että se on todella tärkeä. Tärkeimpiä toimintoja Zwickaun alueen pk-yrityksissä ovat rekrytointi, työntekijöiden valinta ja perehdytys. Työsuhteen päättämistä ja henkilöstöhallinnon avaintunnuslukujen seuranta ei pidetty kovin tärkeinä.



Kuvio 29. Henkilöstöhallinnon toimintojen merkitys pk-yrityksille Zwickaun alueella (Sharpen-kysely 2018.)

4.3.3 Valitut henkilöstöhallinnon prosessit Zwickaun alueen pk-yrityksissä

Zwickaun alueen pk-yritykset luokittelivat rekrytoinnin tärkeimmäksi henkilöstöhallinnon toiminnokseen. Siksi onkin tärkeää tutkia yritysten käyttämiä rekrytointitapoja (katso kuvio 30). Useimmiten käytettyjä tapoja ovat työpaikan mainostaminen internetissä ja urasivut internetissä (molemmat 80,72 %). TE-toimistot (75,9 %) ja työntekijöiden suositukset (78,31 %) ovat myös suosittuja rekrytointitapoja. Vähemmän suosittuja ovat vuokratyövoimaa tarjoavat yritykset (31,33 %) ja suorahaku (headhunting) (25,3 %).



Kuvio 30. Rekrytointimenetelmät Zwickaun alueen pk-yrityksissä (Sharpen-kysely 2018.)

Zwickauun alueen pk-yritykset käyttävät erilaisia tapoja työntekijän valintaprosessissa riippuen työntekijäryhmästä, johon henkilöä valitaan. Johtajia valittaessa käytetään kaikkia valintatapoja. Käytössä on tällöin yleisimmin yrityksen edustajien toteuttamat haastattelut ja psykologiset testit. Näitä menetelmiä käytetään, koska johtajien työtaakka on usein suuri. Kyselyt ja tieto- tai taitotestit ovat myös tärkeitä, mutta kuitenkin vähemmän merkityksellisiä. Tuotantotyöntekijöiksi hakevia testataan soveltuvuustesteillä. Haastattelut toteutetaan pääosin esimiehen kanssa ja tieto- tai taitotestejä käyttää lähes 40 % tutkituista yrityksistä. Arviointikeskuksia ja psykologisia testejä käytetään harvoin.

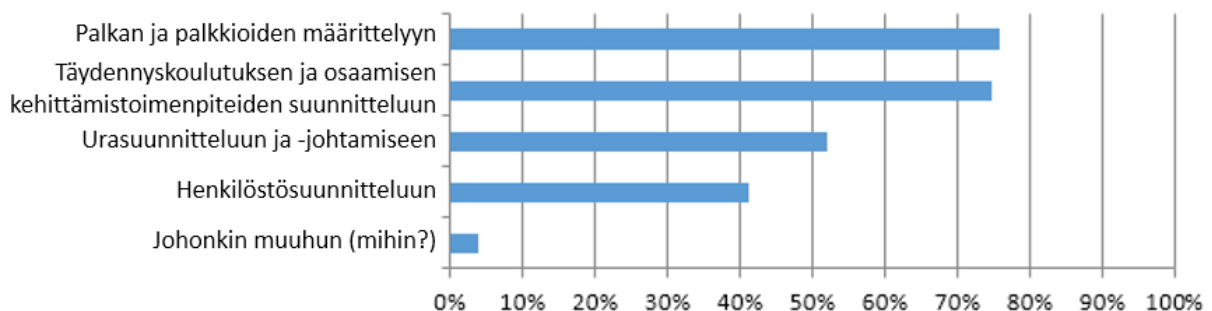
Zwickauun alueen pk-yritykset käyttävät työpajoja, luentoja ja seminaareja työntekijöiden täydennyskoulutukseen ja kehittämiseen. Suurin osa yrityksistä (96,38 %) tarjoaa koulutusta ja kehittämismahdollisuuksia työntekijöilleen. Kuitenkin lähes 50 % vastanneista yrityksistä tarjoaa näitä mahdollisuuksia vain tarvittaessa, ei systemaattisesti.

Lähes puolet Zwickauun alueen pk-yrityksistä (45,78 %) ilmoitti, että ne ylläpitävät työntekijöiden systemaattista työsuorituksen arviointia. Hieman yli puolella vastanneista (55,42 %) ei kuitenkaan ole kyseistä arviointia käytössään. Tämä tarkoittaa sitä, että 46 yritystä voisi parantaa arviointijärjestelmää lisäämällä kyseisen työkalun. Taulukossa 23 esitetään tämän kysymyksen tarkemmat tulokset.

Taulukko 23. Työsuorituksen arviointi – Zwickauun alue (Sharpen-kysely 2018.)

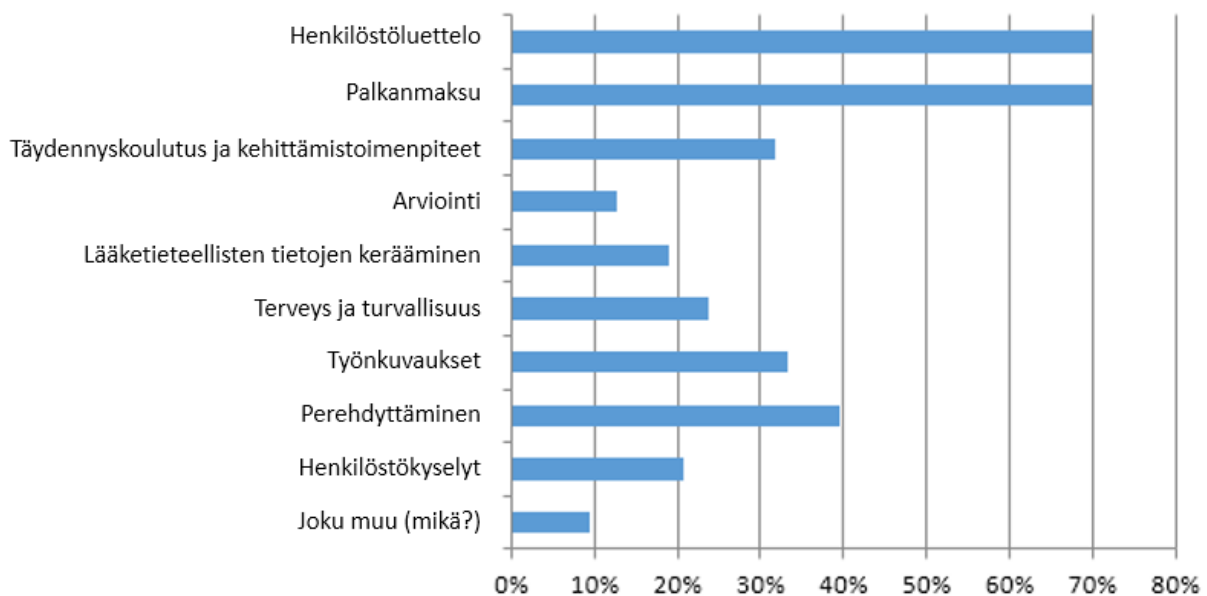
	Vastaukset	
	Prosenttimäärä (%)	Vastaajia
Kyllä	45.78	37
Ei	55.42	46
Yhteensä	100	83

Systemaattisen työsuorituksen arvioinnin tuloksia käytetään useimmiten palkitsemiseen (76 %). 74,67 % Zwickauun alueen pk-yrityksistä käyttää tuloksia työntekijöiden kouluttamiseen ja kehittämiseen. Yhteensä 39 yritystä (41,33 %) käyttää tuloksia henkilöstösuunnitteluun (katso kuvio 31).



Kuvio 31. Henkilöstön työsuorituksen arviointi – Zwickauun alue (Sharpen-kysely 2018.)

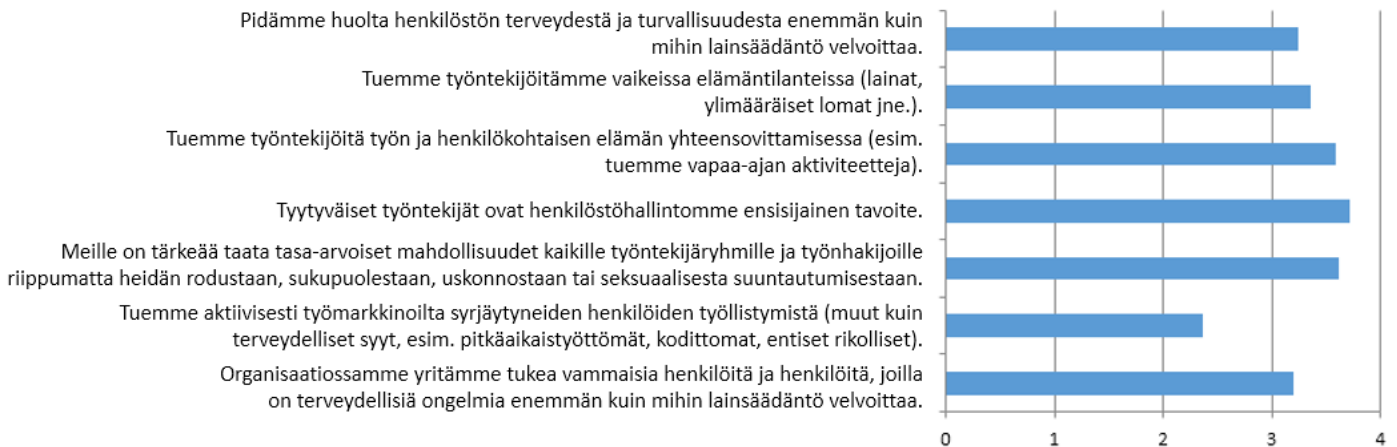
Huolimatta nykyisestä digitalisoitumisen tahdista pk-yritykset eivät käytä henkilöstötietojärjestelmää kovinkaan aktiivisesti, kuten huomaamme kuvioista 32. Tähän voivat vaikuttaa muun muassa taloudelliset syyt. Suurin osa yrityksistä (68,84 %) kertoi, että ne käyttävät henkilötietojärjestelmää työntekijöiden tietokantana ja palkkahallintoon. Yhteensä 25 yritystä (39,86 %) käyttää tietojärjestelmää rekrytointiin ja työntekijöiden valintaan, 21 yritystä (33,33 %) käyttää sitä työnkuvausten laatimiseen ja 20 yritystä (31,75 %) työntekijöiden kouluttamisen hallinnointiin. Vain 20,63 % käyttää järjestelmää työntekijöiden tyytyväisyyskyselyihin ja 19,05 % terveystieteellisiin kyselyihin. Henkilöstötietojärjestelmää käytetään vähiten arviointiin (12,07 %) ja muihin tarkoituksiin (9,52 %).



Kuvio 32. Henkilöstöhallinnon tietojärjestelmän käyttö – Zwickaun alue (Sharpen-kysely 2018.)

Pk-yritykset myös raportoivat, mitä avaintunnuslukuja henkilöstöresurssien prosesseissa käytetään ja seurataan. Noin kolme neljäsosaa (77,10 %) seuraa seuraavia tunnuslukuja: henkilöstökulujen suhde kokonaiskuluihin, poissaolojen määrä, poissaolopäivät per kokoaikaistyöntekijä ja henkilöstön vaihtuvuus.

Yrityksen sosiaalinen vastuu on tärkeä henkilöstöhallinnon näkökulma. Vastanneille Zwickaun alueen yrityksille tärkeintä henkilöstöhallinnossa ovat tyytyväiset työntekijät (katso kuvio 33). Tämän vuoksi suurin osa yrityksistä pitää tärkeänä tasa-arvoisia mahdollisuuksia kaikille työntekijäryhmille sekä työntekijöiden tukemista myös yksityiselämän puolella. Kokonaisuudessaan kaikki yritykset olivat samaa mieltä tai lähes samaa mieltä näiden väittämien kanssa. Sen sijaan työmarkkinoilla huonosti menestyvien tukemiseen (esimerkiksi pitkäaikaistyöttömät ja kodittomat) vastasi ”mieluummin ei” tai ”ei tärkeä” lähes puolet vastaajista (48,15 %).



Kuvio 33. Yritysvastuuväittämät – Zwickaun alue (Sharpen-kysely 2018.)

Yrityksiltä myös kysyttiin, mitkä henkilöstöhallinnon haasteet ne kokevat vaikeimpina. Lähes kaikki vastanneista aikovat palkata alle 25-vuotiaita seuraavina vuosina. Voidaan siis todeta, että nuorille työntekijöille on kysyntää nyt ja tulevaisuudessa (ks. kuvio 34). Kuvioista nähdään, että merkittävin haaste on osaavien työntekijöiden lähteminen organisaatiosta. Tämän lisäksi myös uusien työntekijöiden puute ja yrityksen kyvyttömyys tarjota kilpailukykyistä palkkaa koetaan suurina haasteina.



1= Ei merkittävä; 2= Hieman merkittävä; 3= Melko merkittävä; 4= Erittäin merkittävä

Kuvio 34. Pk-yritysten kohtaamien haasteiden merkitys Zwickaun alueella (Sharpen-kysely 2018.)

4.3.4 Tulokset, rajoitukset ja päätelmät Zwickaun alueen pk-yritysten henkilöstöhallinnossa

Esitellyt tulokset kertovat tämänhetkisen tilanteen Zwickaun alueen pk-yrityksissä. Tutkitut henkilöstöresurssien prosessit ovat usein epävirallisia ja vastuu tehtävistä on usein jaettu henkilöstöhallinnon asiantuntijan, omistajien, esimiesten ja kirjanpitäjien välille. Tehtävien jakamisen vuoksi useimmiten vain tärkeimmät toiminnot toteutetaan ja joitakin suuremmissa

organisaatioissa tavanomaisia toimintoja ei toteuteta pk-yrityksissä tai ne ovat satunnaisia. Näihin kuuluvat esimerkiksi avaintunnuslukujen systemaattinen seuraaminen ja henkilöstöhallinnon tietojärjestelmien käyttö.

Tulokset kerättiin 83 pk-yritykseltä. Määrän vähäisyydestä huolimatta tulokset esittävät mielenkiintoisen katsauksen tämänhetkisiin toimintamalleihin Zwickaun alueen pk-yrityksissä. Erityisesti kansainvälinen vertailu viiden muun projektialueen kanssa tarjoaa mielenkiintoista tietoa.

4.4 Henkilöstöhallinto pk-yrityksissä Liettuassa: Klaipėdan alue

Mikroyritykset (0–9 työntekijää) edustavat valtaosaa yrityksistä koko Liettuassa kuten myös Klaipėdan alueella. Yli 80 % liettualaisista yrityksistä on pk-yrityksiä. Näin ollen pienet yritykset vaikuttavat voimakkaasti Liettuan talouteen. 10–19 työntekijän yrityksiä on 10 %, 20–49 työntekijän yrityksiä noin 6 %, 50–249 työntekijän yrityksiä noin 3 % ja yli 250 henkilöä työllistäviä yrityksiä vain alle 1 % kaikista Liettuan yrityksistä. EC 2018 SBA:n tietopaketin mukaan suurten yritysten ohella myös pk-yritykset ovat olleet kasvun kehittäjiä. Tietopaketista selviää myös se, että vuosina 2013–2017 pk-yritysten arvonlisäys oli 38,7 %, niiden työllisyys nousi 9,5 % ja tuottavuus kasvoi 26,7 %. Kuitenkin vuonna 2017 Liettuan pk-yritysten tuottavuus vastasi vain 38,3 % EU:n keskiarvosta. Vuonna 2017 pk-yritykset muodostivat 68,5 % arvonlisäyksestä ja 76,1 % työllisyydestä. Ne olivat siis korkeammat kuin EU:n keskiarvot 56,8 % ja 66,4 %. EC 2018 SBA:n tietopaketin mukaan pk-yritysten arvonlisäyksen odotetaan pysyvän korkealla (15,3 % vuosina 2017–2019) ja näin se ylittäisi odotetun kasvun isoissa yrityksissä (11,3 %). Pk-yritysten työllistämisen kasvun odotetaan olevan noin 2,5 % samaan aikaan, kun isojen yritysten työllistämisen uskotaan laskevan 0,7 %. Pk-yritysten odotetaan olevan työllisyyden ylläpitämisessä isossa roolissa ja luovan lähes 17 700 työpaikkaa vuoteen 2019 mennessä. (the EC 2018 SBA Factsheet.)

4.4.1 Henkilöstöhallinto pk-yrityksissä Liettuassa Klaipėdan alueella: päätulokset

Kysely suunnattiin klaipedalaisille pk-yrityksille. Linkki verkkokyselyyn lähetettiin yli 1 400 HR-asiantuntijalle tai yritysten omistajille / esimiehille. Kyselyn tavoitteena oli selvittää, kuka vastaa yrityksen henkilöstöhallinnon tehtävistä, mitä henkilöstöhallinnon tehtäviä yrityksessä tehdään ja mitkä HR-asiat ovat yritykselle haasteellisia.

4.4.2 Vastanneiden yritysten taustatiedot Klaipėdan alueella

Kokonaisuudessaan 107 yritystä Klaipėdan alueella vastasi kyselyyn, mutta vain 95 vastausta pystyttiin hyödyntämään vajavaisten vastausten takia 12:ssa kyselyssä. (Vastanneiden yritysten rakenne taulukossa 24).

Taulukko 24. Vastaajaryitysten rakenne (työntekijämäärä) Klaipeđan alueella (Sharpen-kysely 2018.)

	Vastaukset	
	%	kpl
1-9 työntekijää (mikro)	36.84	35
10-49 työntekijää (pieni)	37.89	36
50-249 työntekijää (keskisuuri)	25.26	24
Yhteensä	100	95

Vastaajilta kysyttiin myös yrityksen perustamisvuotta. Yhteensä viiden pk-yrityksen perustamisvuosi oli ennen vuotta 1970, 29 yritystä oli perustettu vuosien 1989 ja 2002 välillä ja 59 oli perustettu vuoden 2003 jälkeen. Yli puolet yrityksistä ei pitänyt itseään perheyriityksenä, kun taas jäljellä olevat 43 % määritteli itsensä perheyriityksiksi (katso taulukko 25).

Taulukko 25. Yriityksen tyyppi – Klaipeđan alue (Sharpen-kysely 2018.)

	Vastaukset	
	%	kpl
Kyllä	43.01	40
Ei	56.99	53
Yhteensä	100	93

Vastaajilta kysyttiin yriitysmuotoa. Kyselyssä selvisi, että 9,47 % yriityksistä on yksityisiä elinkeinonharjoittajia, 58,95% oli osakeyhtiöitä, 23,16 % oli yksityisiä yriityksiä ja 8,42 % edusti muita yriitysmuotoja (katso taulukko 26).

Taulukko 26. Yriitysmuoto – Klaipeđan alue (Sharpen-kysely 2018.)

	Vastaukset	
	%	kpl
Yksityinen elinkeinonharjoittaja	9.47	9
Osakeyhtiö	58.95	56
Yksityinen yriity	23.16	22
Joku muu, mikä?	8.42	8
Yhteensä	100	95

Kyselyyn osallistuneet yriitykset edustivat seuraavia teollisuudenaloja: majoitus- ja elintarvikeaktiiviteetit (14,85 %), kuljetus ja varastointi (10,89 %), rakentaminen (10,89 %), taide-, viihde- ja virkistysaktiiviteetit (8,91 %), maa- ja metsätalous sekä kalastus (6,93 %), muut palveluaktiiviteetit ja muut sektorit vastasivat tahollaan 6,93 %:n osuudesta. Muihin

sektoreihin lukeutuivat yritykset, joiden toimiala oli mainostaminen, tuotanto, kahvila-ala, design-studio, ompelu tai ilmailu. Muista sektoreista olevat yritykset vastasivat alle viidestä prosentista.

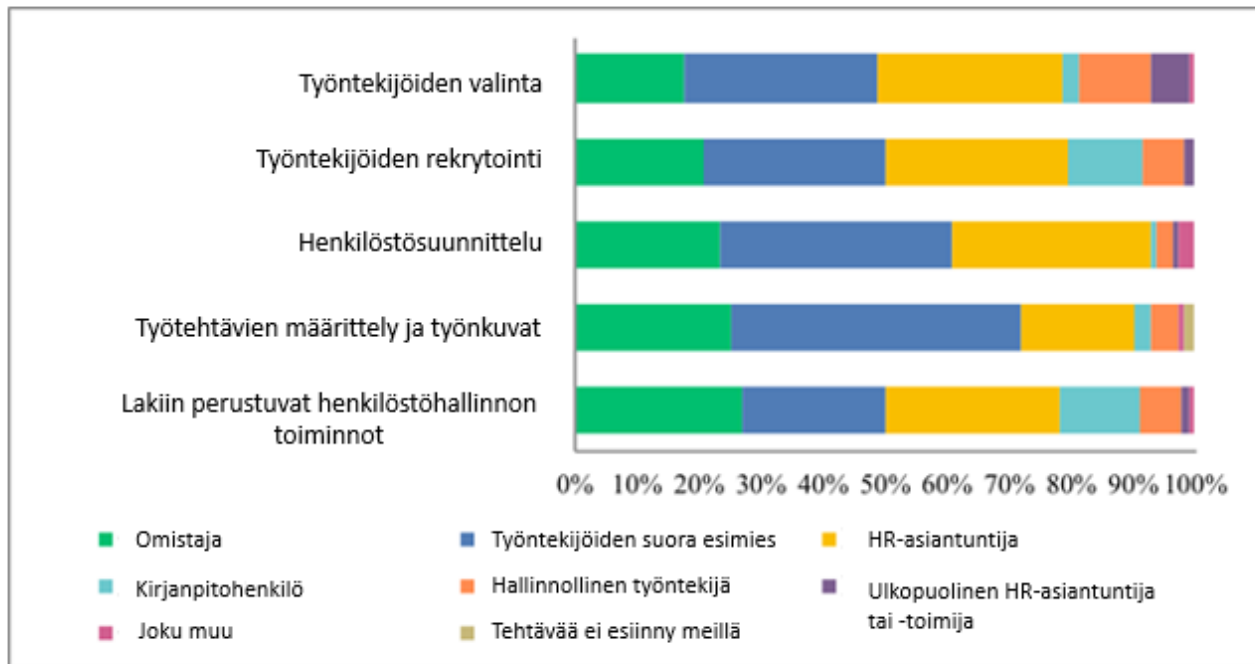
Kyselyyn osallistuneista yrityksistä yli puolella (55,32 %) ei ollut henkilöstöhallinto-osastoa. Kuitenkin henkilöstöhallintoon liittyvien tehtävien hoitamisen analysoinnissa kävi ilmi, että kyseisissä yrityksissä niitä hoitaa yleensä yksi kokoaikainen työntekijä. Keskimäärin henkilöstöhallinnon toimista vastuussa oli kaksi kokoaikaista työntekijää, ja enimmillään henkilöstöhallinnosta vastuussa oli kahdeksan työntekijää (katso taulukko 27). Näin siis yrityksissä, joissa ei ollut erillistä HR-osastoa.

Taulukko 27. Henkilöstöhallinnon osastot – Klaipeđan alue (Sharpen-kysely 2018.)

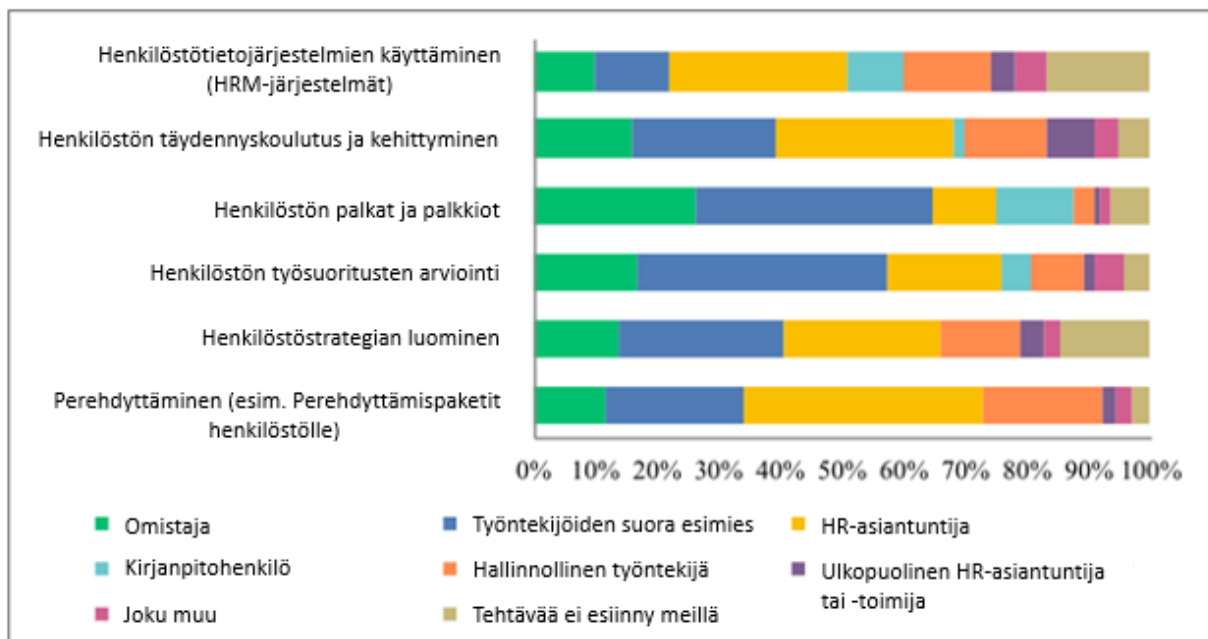
	Vastaukset	
	%	kpl
Kyllä	44.68	42
Ei	55.32	52
Yhteensä	100	94

Niissä yrityksissä, joissa oli henkilöstöhallinnon osasto, sitä hoiti yksi kokoaikainen työntekijä. Henkilöstöhallinnossa enimmillään työskenteli 20 kokoaikaista työntekijää ja henkilöstömäärän keskiarvo oli neljä työntekijää. Kyselyn mukaan 58,33 % kyselyyn vastanneista oli HR-asiantuntijoita, kun taas 41,67 % ei ollut. Muut osallistajat olivat operaattoreita, ohjaajia, rakentajia, markkinointispesialisteja, yrityksen omistajia, varajohtajia, hallintohenkilöstöä, henkilöstökoordinaattoreita, IT-asiantuntijoita ja taloushallinnon henkilöstöä.

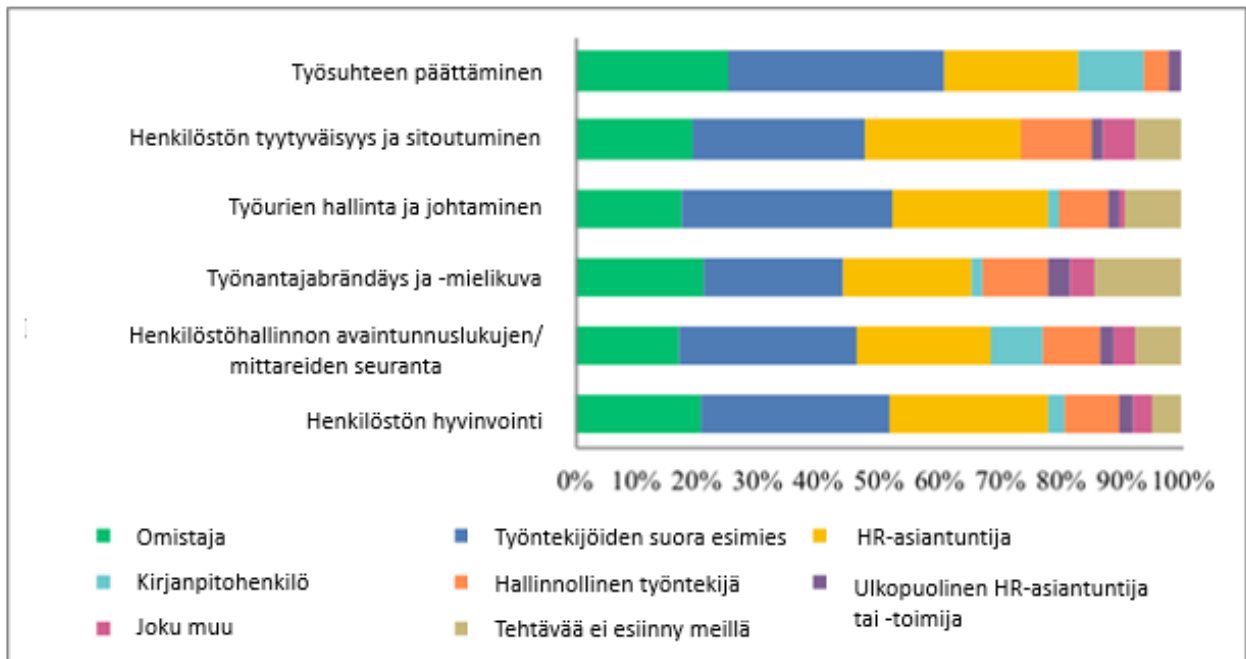
Lisäksi, kyselyyn vastaajat ilmoittivat, ketkä olivat vastuussa henkilöstöhallinnon toiminnoista heidän yrityksissään. Valintavaihtoehtoina olivat omistaja, työntekijöiden suora esimies, HR-asiantuntija, kirjanpitohenkilö, hallinnollinen työntekijä, ulkopuolinen HR-asiantuntija tai -toimija tai joku muu. Vaihtoehtona oli myös ilmoittaa, ettei kyseistä tehtävää esiinny yrityksessä lainkaan (katso kuviot 35–37.)



Kuvio 35. Henkilöstöhallinnon tehtävien vastuunjako Klaipėdan alue (1) (Sharpen-kysely 2018.)



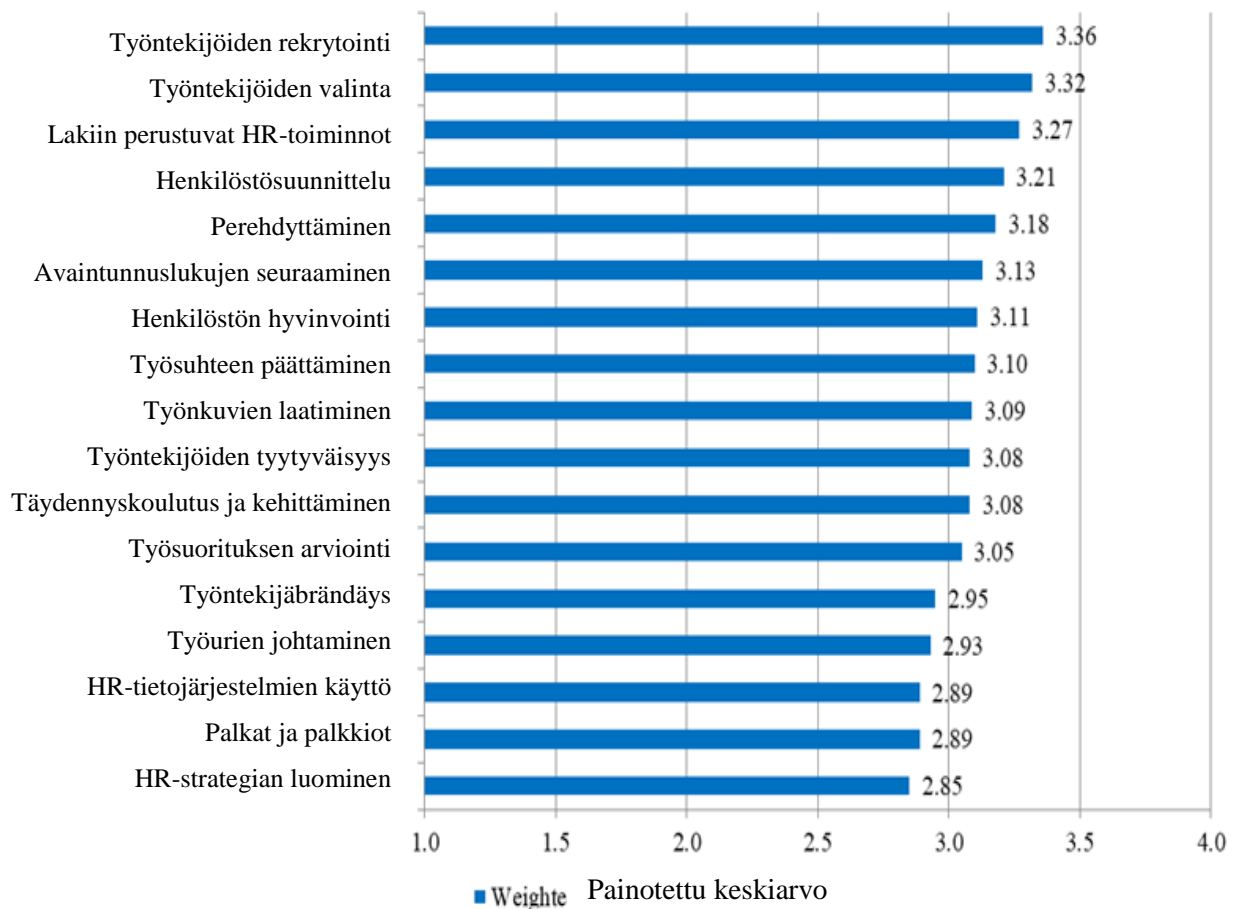
Kuvio 36. Henkilöstöhallinnon tehtävien vastuunjako Klaipėdan alue (2) (Sharpen-kysely 2018.)



Kuvio 37. Henkilöstöhallinnon tehtävien vastuunjako Klipédan alue (3) (Sharpén-kysely 2018.)

Kyselyn data paljasti sen, että omistajat vastaavat suurimmasta osasta kaikista henkilöstöhallinnon toiminnoista, mutta osallistuvat muita ryhmiä vähemmän perehdyttämiseen (13,64 %), HR-strategian kehittämiseen (17,05 %) ja henkilöstöhallinnon tietojärjestelmien käyttöön (11,63 %). Suorat esimiehet ovat usein vastuussa kyseisistä tehtävistä (lukuun ottamatta henkilöstöhallinnon tietojärjestelmien käyttö (13,95 %) omistajia enemmän. HR-asiantuntijat ovat yleensä vastuussa kaikista kuvion 36 toimista lukuun ottamatta henkilöstön palkkoihin ja palkkioihin liittyviä toimia (13,19 %).

Osallistujia pyydettiin arvioimaan seuraavien henkilöstöhallinnon toimien merkitystä heidän yrityksissään (katso kuvio 38).

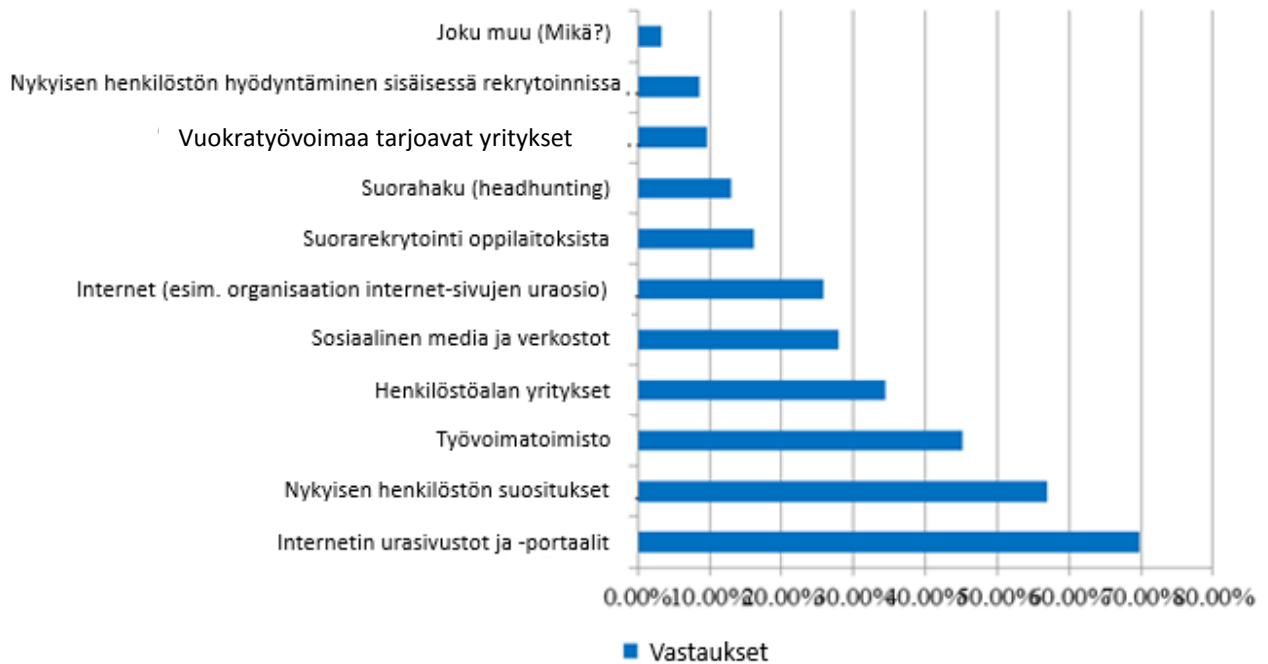


Kuvio 38. Henkilöstöhallinnon toimintojen merkitys pk-yrityksille Klaipėdan alueella (Sharpen-kysely 2018.)

Painotetuissa keskiarvoissa arvot 0,1–2,0 tarkoittavat ”ei ollenkaan tärkeää” tai ”vain vähän tärkeää” toimintoa ja arvot 2,1–4,0 ”jonkin verran” tai ”erittäin tärkeää” toimintoa. Kaikkia henkilöstöhallinnon toimintoja pidettiin vastaajien mukaan tärkeinä, painotetut keskiarvot vaihtelivat välillä 2,85 ja 3,36. Tärkeimmät HR-toiminnot olivat työntekijöiden rekrytointi (3,36/4,0), työntekijöiden valinta (3,32/4,0), lakiin perustuvat henkilöstöhallinnon tehtävät (3,27/4,0), henkilöstösuunnittelu (3,21/4,0) ja perehdytys (3,18/4,0). Osaa henkilöstöhallinnon toimenpiteistä ei pidetty omaan käyttöön soveltuvana (enemmän kuin 10 % toimintoa kohden). Esimerkiksi, HR-strategian kehittäminen (12,22 %), työntekijöiden palkan/palkkioiden hallinta (10,87 %), henkilöstöhallinnon tietojärjestelmät (17,78 %), työnantajabrändäys (11,11 %) ja työuran johtaminen 12,09 %).

4.4.3 Valitut henkilöstöhallinnon prosessit PK-yrityksissä Klaipėdan alueella

Henkilöstöhallinnon toimintojen merkitystä koskevan kysymyksen mukaan rekrytointi on hyvin tärkeää yrityksille. Vastanneiden yritysten uusien työntekijöiden rekrytoinnissa käytetään useita erilaisia menetelmiä (katso kuvio 39).



Kuvio 39. Rekrytointimenetelmät Klaipėdan alueen pk-yrityksissä (Sharpen-kysely 2018.)

Tulokset paljastivat sen, että esimieshakijoille suosituin valintamenetelmä oli haastattelut (82,02 %), psykologiset testit (63,64 %), tieto-/taitotestit (55,93 %) ja ulkopuoliset arvioinnit (50,0 %). Muitakin menetelmiä pidettiin tärkeinä (40–50 %). Yleisin valintamenetelmä teknisten ja hallinnollisten työntekijöiden keskuudessa olivat haastattelut (61,8 %), tieto-/taitotestit (61,02 %), paneelihaastattelut (51,22 %), kyselylomakkeet (50,0 %) ja ulkopuoliset arvioijat (46,67 %). Käytännölliseen työhön haettaessa tärkeimmät menetelmät olivat haastattelut (56,18 %) ja kyselylomakkeet (42,5 %). Muita menetelmiä ei pidetty yhtä tärkeinä (alle 40 %).

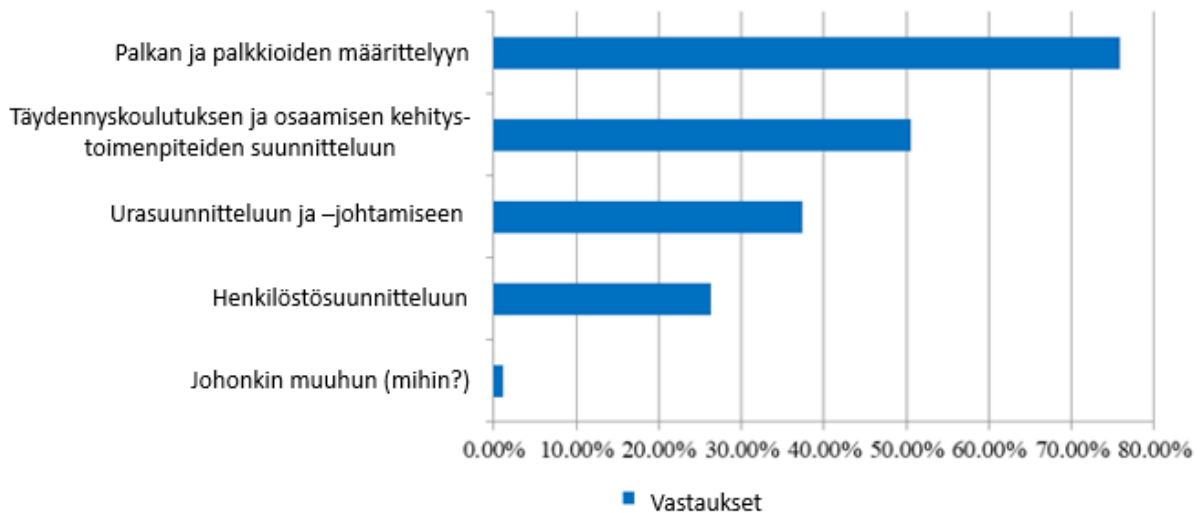
Yritykset käyttivät useita eri menetelmiä henkilöstön koulutukseen ja kehittämiseen. Suosituimmat menetelmät olivat seminaarit (58,28 %), työpajat (57,14 %), työhön opastus (57,14 %) ja konsultointi (37,36 %). Myös mentorointi, luennot, verkko-oppiminen ja työpaikan ulkopuolella tapahtuva koulutus ovat yhä melko suosittuja. Toisaalta webinaarit, sekä pelit ja simulaatiot ovat hyvin harvoin käytettyjä menetelmiä.

Osallistuneista yrityksistä vähemmistö ilmoitti käyttävänsä työntekijän arviointiprosesseja (44,57 %). 55,43 % vastaajista ilmoitti, ettei heidän yrityksessään ole käytössä systemaattista arviointiprosessia (katso taulukko 28).

Taulukko 28. Työsuorituksen arviointi – Klaipėdan alue (Sharpen-kysely 2018.)

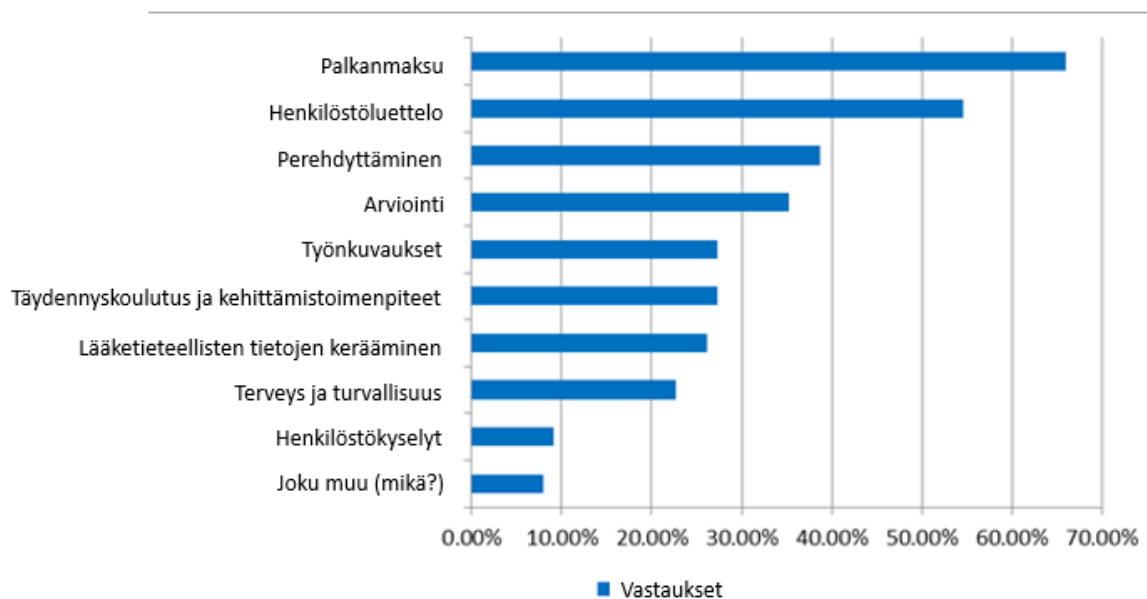
	Vastaukset	
	%	kpl
Kyllä	44.57%	41
Ei	55.43%	51
Yhteensä	100.00	92

Suoritetun henkilöstön arvioinnin jälkeen tuloksien huomioonottaminen työpaikalla on tärkeää. Kuten kuviosta 40 voi huomata, dataa voidaan käyttää useisiin eri tarkoituksiin. Yleensä tuloksia työsuorituksen arvioinnista käytetään palkan ja palkkioiden määrittelyyn, mutta niitä voi käyttää myös työntekijöiden kehittymisen edistämiseen (50,55 %), urasuunnitteluun (37,36 %) ja HR-suunnitteluun (26,37 %).



Kuvio 40. Henkilöstön työsuorituksen arviointi – Klaipeđan alue (Sharpen-kysely 2018.)

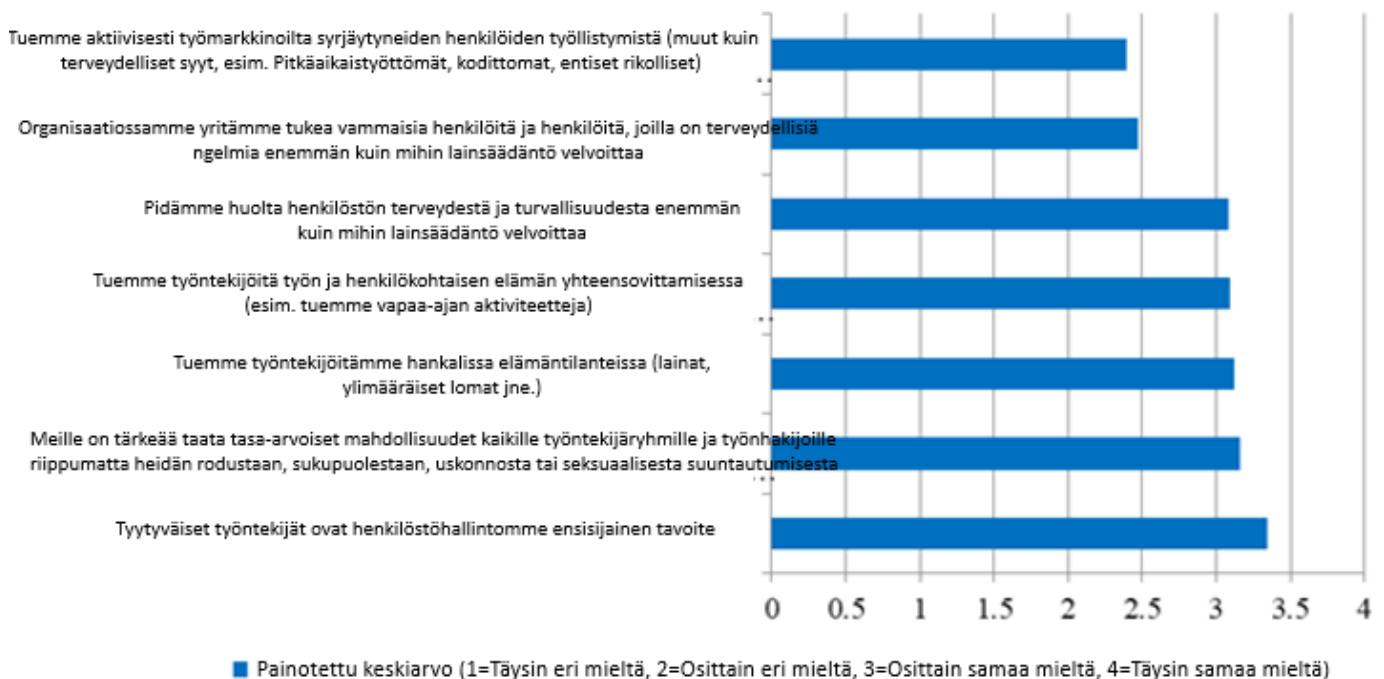
Kuviossa 41 on esitetty, mihin Klaipeđan alueen pk-yritykset käyttävät henkilöstöhallinnon tietojärjestelmiä käytetään.



Kuvio 41. Henkilöstöhallinnon tietojärjestelmän käyttö – Klaipeđan alue (Sharpen-kysely 2018.)

Yrityksiltä kysyttiin, mitä henkilöstöhallinnon avaintunnuksia ne seuraavat. Suurin osa organisaatioista ilmoitti seuraavansa muun muassa henkilöstöosaston kustannuksia per kokonaiskustannukset, kokopäiväisten työntekijöiden lukumäärää per henkilöstöosaston kokopäiväiset työntekijät ja henkilöstöosaston kustannukset per kokopäiväiset työntekijät. Vähiten seurattu asia oli vahinkojen sattuminen 1000 työntekijää kohden (10,13 %). Jokaista muuta vaihtoehtoksi annettua indikaattoria seurattiin alle kolmanneksessa yrityksistä (vastaukset vaihtelivat 18,99 % ja 26,58 % välillä).

Kyselyyn osallistuvat yritykset arvioivat tiettyjä väittämiä (katso kuvio 42). Kyselyn tulokset osoittavat, että yritykset pitävät tärkeänä työntekijöiden tasa-arvoista kohtelua, työntekijöiden tyytyväisyyden varmistamista, työn ja arjen tasapainottamisen tukemista, työntekijöiden tukemista vaikeissa elämäntilanteissa sekä terveydestä ja turvallisuudesta huolehtimista jopa enemmän, kuin lainsäädäntö edellyttää. Painotettu keskiarvo vaihtelee 3,08–3,34/5,0. Vammaisten ja/tai terveydellisiä ongelmia omaavien henkilöiden tukemista (19,10 %) sekä työmarkkinoilta syrjäytyneiden henkilöiden (20,22 %) tukemista ei kuitenkaan pidetty kovin tärkeänä.



Kuvio 42. Yritysvastuuväittämät – Klaipeđan alue (Sharpen-kysely 2018.)

Osallistuneen yritykset tunnistivat myös henkilöstöhallinnon haasteet (katso kuvio 43). Suurimmat haasteet olivat oikeiden hakijoiden löytäminen, kasvavat työntekijöiden vaatimukset, työnantajabrändäys, HR-asiantuntijan puute ja minimipalkan kasvaminen. Vastavalmistuneiden houkuttelemista töihin sekä teknologian käyttämistä rekrytoinnissa ei pidetty hyvin voimakkaina haasteina.



Kuvio 43. Pk-yritysten kohtaamien haasteiden merkitys Klaipėdan alueella (Sharpen-kysely 2018.)

4.4.4 Rajoitukset, suositukset ja keskustelua Klaipėdan alueen henkilöstöhallinnosta

Tutkimuksessa oli jonkun verran rajoituksia. Ensinnäkin, kysely rajoittuu pk-yrityksiin. Toiseksi, kysely on rajoitettu vain Klaipėdan alueen yrityksille. Kolmantena se, että tulokset huomioivat vain ne yritykset, jotka haluavat vastata kyselyyn.

Tutkimuksen selkeyden ja jatkuvuuden takaamiseksi seuraavassa jaktosuosituksia:

1. Datan kerääminen muilta Liettuan alueen pk-yrityksiltä.
2. Vastausten määrän kasvattaminen (tutkijat voivat motivoida yrityksiä vastaamaan).
3. Useampien tutkijoiden osallistaminen projektiin.
4. Muidenkin kuin vain pk-yritysten tutkiminen.

Tulevan tutkimuksen suunnittelussa voitaisiin ottaa huomioon myös esimerkiksi henkilöstöhallinnon koulutuksen tehokkuus ja arviointitekniikat, henkilöstöhallinnon tietojärjestelmien laajentaminen, tasa-arvoiset mahdollisuudet kaikille työntekijöille, työntekijöiden tyytyväisyys ja työn suunnittelu sekä työhyvinvointi, -terveys ja -turvallisuus.

Klaipėdan alueen pk-yrityksille suunnattu kysely tuotti mielenkiintoisia tuloksia. Kyselyn mukaan enemmän kuin kolmannes kyselyyn osallistuneista yrityksistä on mikroyrityksiä (1–9 työntekijää) sekä pieniä yrityksiä (10–49 työntekijää). Yli puolella yrityksistä ei ole varsinaista henkilöstöhallinnon osastoa.

Kokoaikaisten HR-osastolla työskentelevien työntekijöiden määrää tutkittaessa selvisi, että suurimmalla osalla yrityksistä HR-osastolla oli vain yksi kokoaikaistyöntekijä. Yli puolet osallistuneista kertoi, että HR-asiantuntija työskenteli kyseisessä roolissa. Suurimmalla osalla HR-työntekijöistä ei ollut virallista koulutusta tehtävänsä.

Kysely paljasti sen, että omistajat, suorat esimiehet ja HR-asiantuntijat olivat vastuussa lähes kaikista henkilöstöhallinnon tehtävistä. Taloushallinnon henkilöstö osallistui vähemmän henkilöstöhallinnon toimiin. Ulkoisia HR-asiantuntijoita tai -toimijoita käytettiin vain harvoin.

Tärkeimmät henkilöstöhallinnon tehtävät olivat rekrytointi, työntekijöiden valinta, HR-hallinto, HR-suunnittelu ja perehdytys. Rekrytoinnissa suosittuja menetelmiä ovat internetportaalit, suositukset, työvoimatoimistot ja vuokratyövoimayritykset. Kaikkein yleisimpiä esimiesten valintatapoja olivat haastattelut, psykologiset testit, tieto-/taitotestit ja ulkopuoliset arvioinnit. Suositut menetelmät henkilöstön koulutukseen olivat seminaarit, työpajat, työssä oppiminen ja konsultointi.

Pk-yrityksissä Klaipėdan alueella työntekijöiltä ja esimiehiltä otetaan palautetta. Työsuorituksia myös arvioidaan, mitkä tekijät yhdessä takaavat koulutuksen tehokkuuden tarkastelun. Eniten työsuorituksen arvioinnin tuloksia käytetään palkan määrittelyyn. Henkilöstöhallinnon tietojärjestelmiä käytetään pääasiassa palkkahallintoon, työntekijärekisteriin, arviointiin ja perehdytykseen.

Suurin osa yrityksistä seurasi henkilöstöosaston kustannuksia per kokonaiskustannukset, kokopäiväisten työntekijöiden lukumäärää per henkilöstöosaston kokopäiväiset työntekijät ja henkilöstöosaston kustannukset per kokopäiväiset työntekijät. Se, että yritys varmistaa tasa-arvoisen kohtelun kaikille, koettiin tärkeäksi. Se varmistaa henkilöstön tyytyväisyyden. Yli puolet yrityksistä oli sitä mieltä, että ne voisivat palkata 1–4 nuorta työntekijää. Kuitenkin, yrityksillä oli selkeät ehdot nuorten palkkaamiseen: tietynlainen asenne ja sen kehittäminen sekä käytännön koulutus olivat toivottuja työtehtävien oikeanlaisen suorituksen takaamiseksi.

Suurimmat haasteet kyselyyn vastanneilla yrityksillä olivat oikeiden hakijoiden löytäminen, työntekijöiden kasvavat vaatimukset, työnantajabrändäys sekä minimipalkan nousu.

4.5 Henkilöstöhallinto Länsi-Yorkshiren alueen pk-yrityksissä

Tässä julkaisussa raportoitava määrällinen tutkimus perustuu aiemmin laadittuun laadulliseen tutkimukseen ja yhteistyöhön SHARPEN-projektin pk-yritysten kanssa. Määrällinen tutkimus Länsi-Yorkshiren alueella toteutettiin 1.1.–30.11.2018.

4.5.1 Vastaajien profiili

Tutkimukseen osallistui 92 yorkshirelaista yritystä. Lopulliseen analyysiin voitiin hyväksyä 73 vastausta muiden puutteellisuuden vuoksi. Tämä alaluku esittelee tutkimukseen osallistuneiden yritysten profiiliin.

Taulukko 29. Vastaajayritysten rakenne (työntekijämäärä) Länsi-Yorkshiren alueella (Sharpen-kysely 2018.)

	Vastaukset	
	Prosenttiosuus (%)	Vastaajia
1-9 työntekijää (mikro)	17.81	13
10-49 työntekijää (pieni)	23.29	17
50-249 työntekijää (keskikokoinen)	58.90	43
Yhteensä	100	73

Suurin osa vastanneista työskentelee keskikokoisessa yrityksessä (katso taulukko 29). Noin kolmannes vastanneista edustaa perheyristystä (katso taulukko 30). Valtaosa yrityksistä (61) on perustettu 1980-luvulta ylöspäin: kahdeksan näistä on perustettu viimeisen 10 vuoden aikana ja yksi vuonna 2017. Näiden lisäksi kaksi yritystä on perustettu 1800-luvulla ja viisi 1900-luvun ensimmäisellä puoliskolla.

Taulukko 30. Yrityksen tyyppi – Länsi-Yorkshiren alue (Sharpen-kysely 2018.)

	Vastaukset	
	Prosenttimäärä (%)	Vastaajia
Kyllä	32.8	24
Ei	67.12	49
Yhteensä	100	73

Iso-Britannian pk-yritykset ovat useimmiten osakeyhtiöitä, mutta merkittävä määrä on myös yhdistyksiä (muut-vaihtoehto). Tarkemmin yritysmuodot on esitelty taulukossa 31.

Taulukko 31. Yritysmuoto – Länsi-Yorkshiren alue (Sharpen-kysely 2018.)

	Vastaukset	
	Prosenttimäärä (%)	Vastaajia
Yksityinen elinkeinonharjoittaja	5.48	4
Rekisteröity yritys (esim. Ltd)	76.71	56
Osuuskunta	1.37	1
Muu	16.44	12
Yhteensä	100	73

Yorkshiren alueen yritysten yleisin toimiala on tuotanto- ja rakennusala. Toiseksi yleisin on sosiaali- ja terveysala (yleensä yhdistysten edustama). Vastaajista 63 % ilmoitti, että heidän

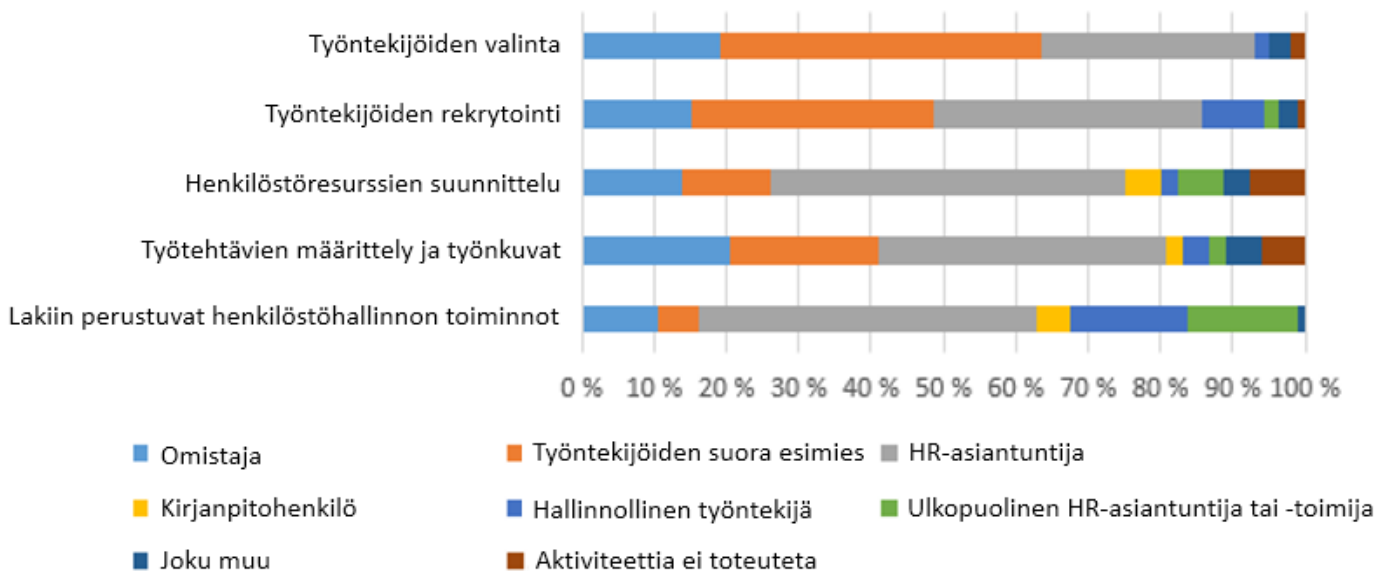
yriyksellään on henkilöstöosasto. Itse asiassa suurin osa vastaajista on kotoisin keskisuurista yrityksistä.

Tässä osiossa keskitytään henkilöstöhallinnon toimintoihin (katso taulukko 32). Noin kaksi kolmasosaa vastaajista työskentelee yrityksessä, jossa on henkilöstöhallinnon osasto. Henkilöstöhallinnon asiantuntijalla näyttää olevan varsin tärkeä merkitys siihen, miten paljon erilaisia henkilöstöhallinnon toimia yrityksessä toteutetaan.

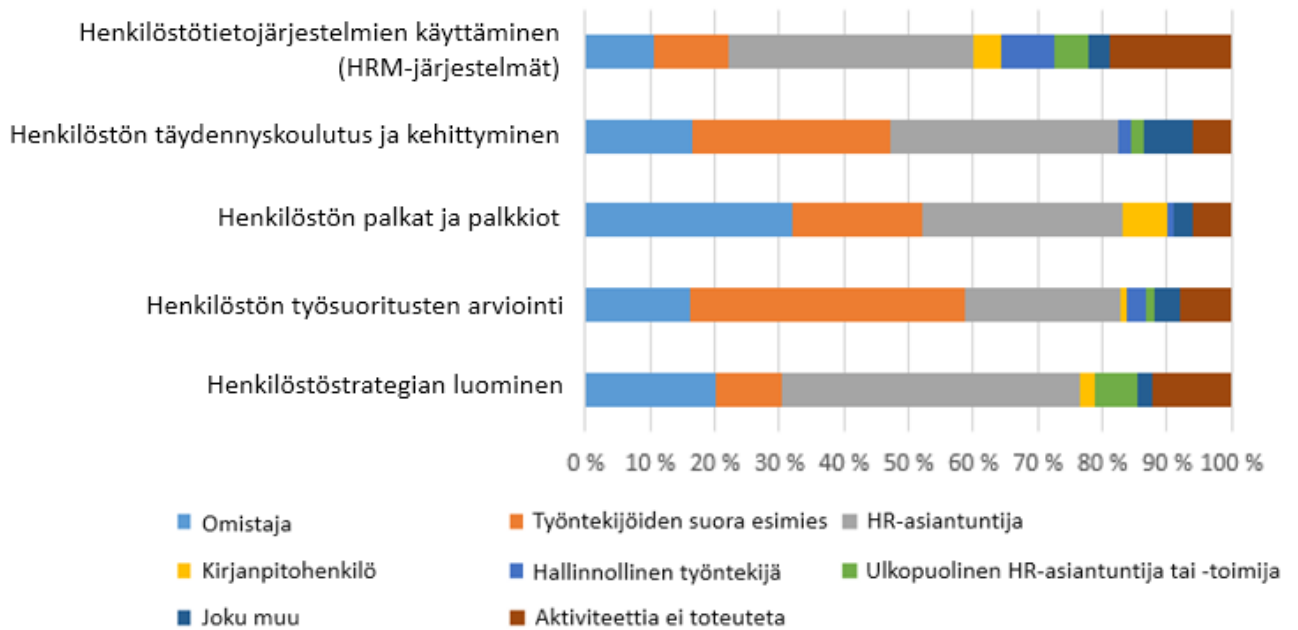
Taulukko 32. Henkilöstöhallinnon osastot – Länsi-Yorkshiren alue (Sharpen-kysely 2018.)

	Vastaukset	
	Prosenttimäärä (%)	Vastaajia
Kyllä	63.01	46
Ei	36.99	27

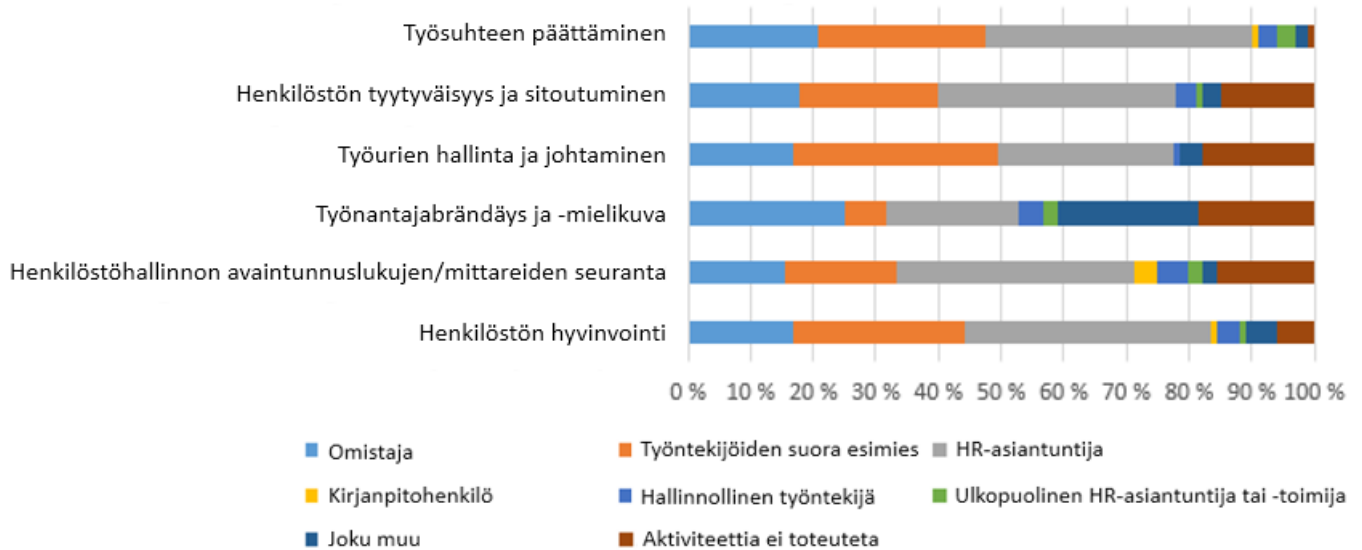
Henkilöstöhallinnon asiantuntijat ovat myös vastuussa HR-suunnittelusta ja -strategiasta. Tämän lisäksi työnkuvien laatiminen ja työntekijöiden irtisanominen kuuluvat tärkeisiin tehtäviin. Esimiehet tavallisesti ovat tärkeitä uranhallintaan liittyvissä toiminnoissa. Työntekijöiden palkitsemisessa yrityksen omistajalla taas on tärkeä rooli. Yleensä rekrytointiin, perehdytykseen, koulutukseen ja työhyvinvointiin liittyvät tehtävät ovat pk-yrityksille tärkeitä, kun taas strategisemmat toiminnot jäävät usein vähemmälle huomiolle. (Katso kuviot 44–46.)



Kuvio 44. Henkilöstöhallinnon tehtävien vastuunjako Länsi-Yorkshiren aluella (1) (Sharpen-kysely 2018.)



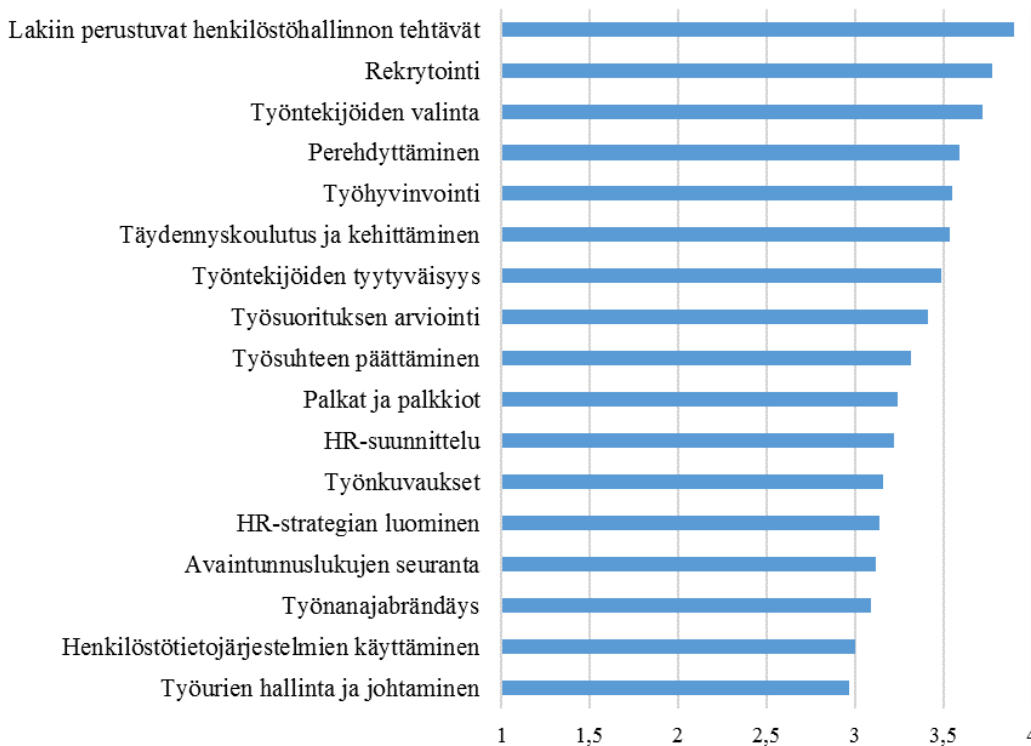
Kuvio 45. Henkilöstöhallinnon tehtävien vastuunjako Länsi-Yorkshiren alueella (2) (Sharpen-kysely 2018.)



Kuvio 46. Henkilöstöhallinnon tehtävien vastuunjako Länsi-Yorkshiren alueella (3) (Sharpen-kysely 2018.)

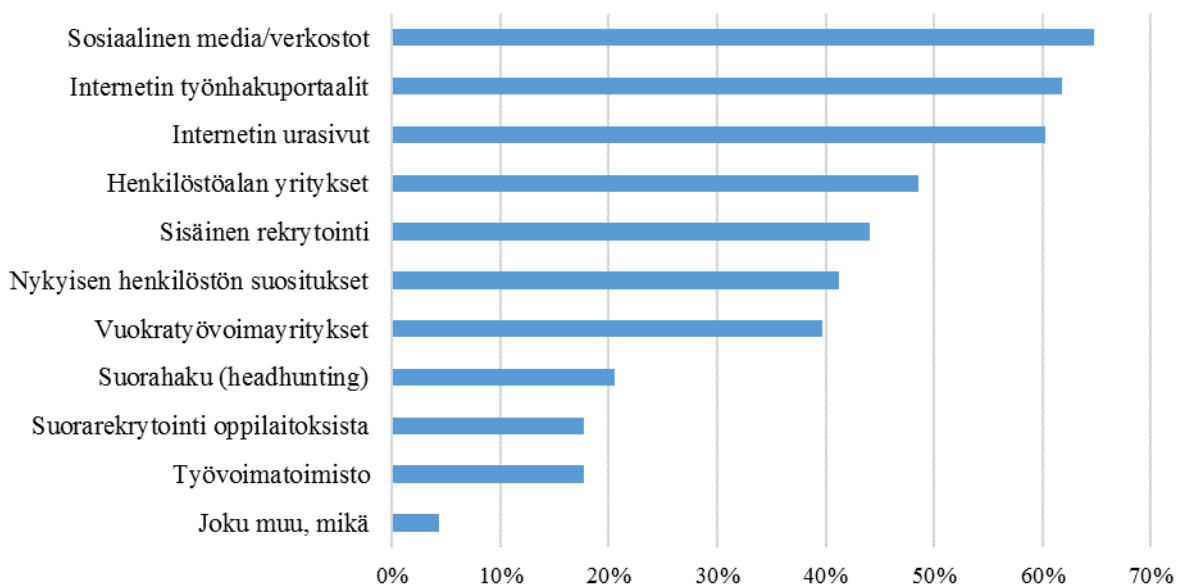
4.5.2 Henkilöstöhallinnon toimet

Yrityksiltä kysyttiin, kuinka merkittävänä ne pitävät tiettyjä henkilöstöhallinnon toimia omassa yrityksessään. Merkittävimmät olivat lakiin perustuvat HR-toiminnot, rekrytointi ja valinta. Työurien johtaminen ja avaintunnuslukujen seuraaminen sen sijaan ei olleet tärkeiden joukossa. (Katso kuvio 47.)



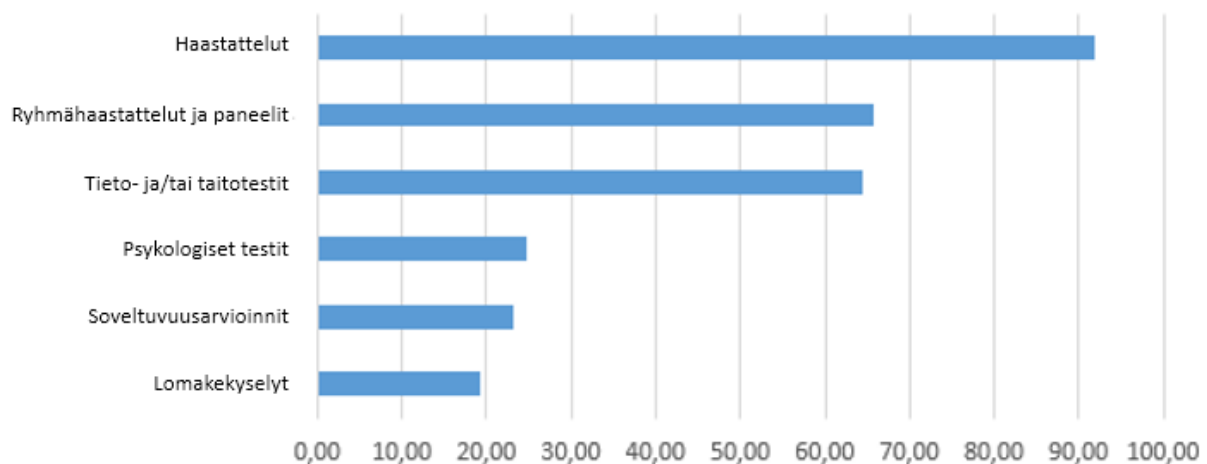
Kuvio 47. Henkilöstöhallinnon toimintojen merkitys pk-yrityksille Länsi-Yorkshiren alueella (Sharpen-kysely 2018.)

Rekrytointimenetelmistä sosiaalinen media ja internetin työnhakuportaalit ovat käytetyimpiä. Useat vastaajat painottivat myös listauksen ulkopuolelle jääneitä vaihtoehtoja, kuten esimerkiksi verkostoitumista. Tarkemmin yritysten käyttämät rekrytointimenetelmät on esitelty kuviossa 48.

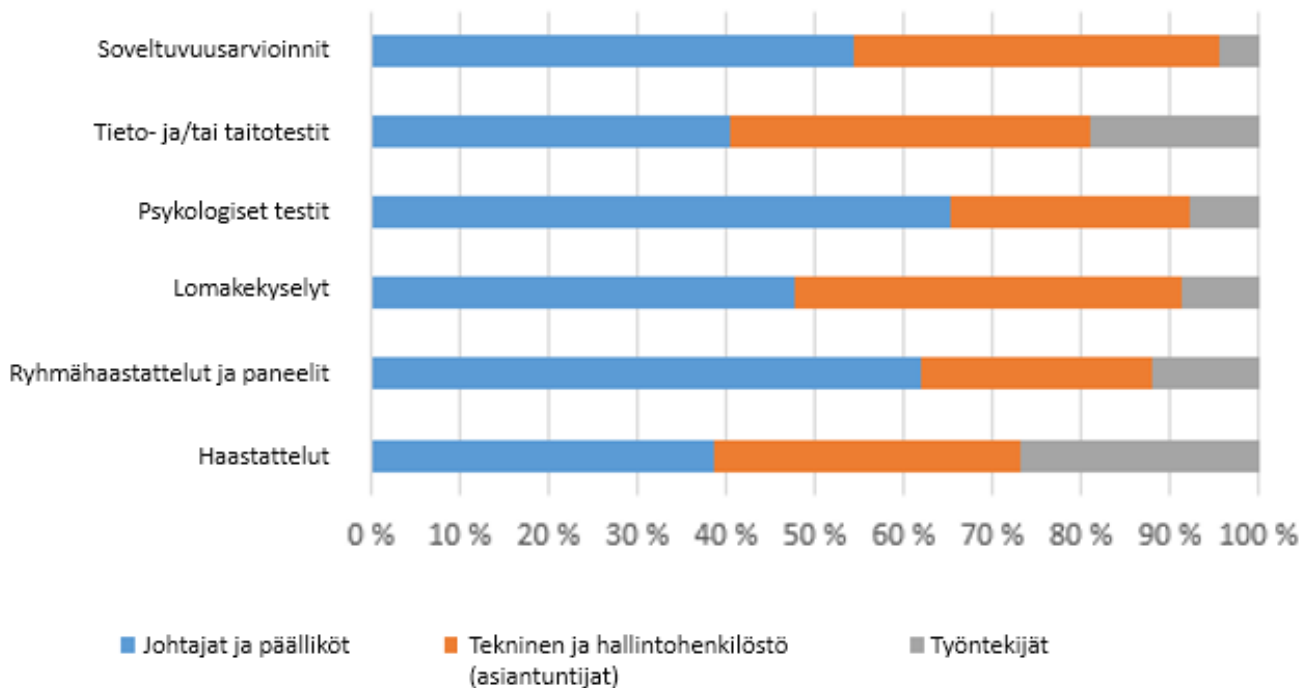


Kuvio 48. Rekrytointimenetelmät Länsi-Yorkshiren alueen pk-yrityksissä (Sharpen-kysely 2018.)

Haastattelut ovat käytetyin tapa valintaprosessissa, mutta työntekijöiden valintatavat vaihtelevat työtehtävästä riippuen. Esimerkiksi johtajia ja esimiehiä valittaessa saatetaan käyttää psykologisia testejä ja ulkopuolisia arviointeja. Käytetyt valintamenetelmät on esitelty kuvioissa 49 ja 50.



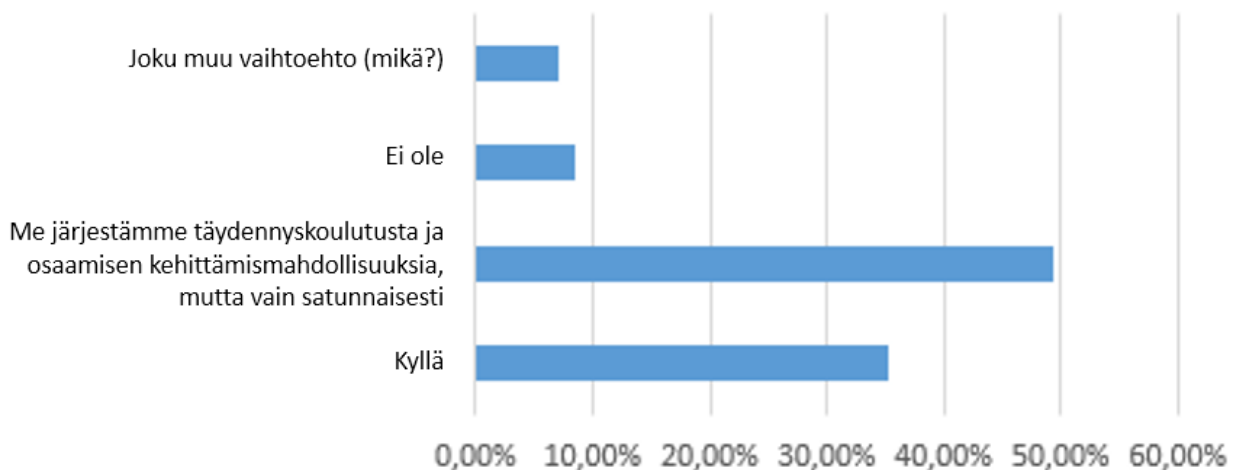
Kuvio 49. Valintaprosessissa käytetyt menetelmät Länsi-Yorkshiren alueen pk-yrityksissä (Sharpen-kysely 2018.)



Kuvio 50. Käytetyt valintamenetelmät avoimen paikan mukaan – Länsi-Yorkshiren alue (Sharpen-kysely 2018.)

4.5.3 Henkilöstön kehittäminen ja työsuorituksen arviointi

Vastanneissa yrityksissä järjestetään koulutusta ja kehittämismahdollisuuksia työntekijöille, mutta sitä on usein tarjolla epäsäännöllisesti (katso kuvio 51). Tehokkuuden ja työsuorituksen arviointi ei myöskään aina ole systemaattista (katso taulukko 33).

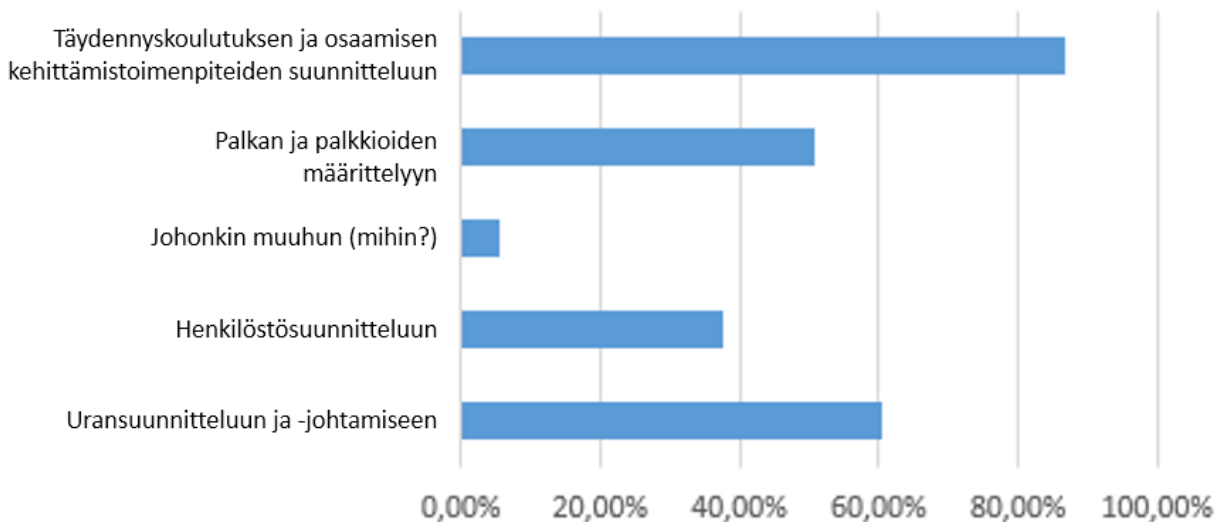


Kuvio 51. Koulutus ja kehittämistoiminta – Länsi-Yorkshiren alue (Sharpen-kysely 2018.)

Taulukko 33. Työsuorituksen arviointi – Länsi-Yorkshiren alue (Sharpen-kysely 2018.)

	Vastaukset	
	Prosenttimäärä (%)	Vastaajia
Kyllä	54.93	39
Ei	45.07	32
Yhteensä	100.00	71

Yritykset, jotka toteuttavat työsuorituksen arviointia, käyttävät tuloksia useimmiten urasuunnitteluun, työntekijöiden palkitsemiseen sekä päättääkseen henkilöstökoulutuksen ja kehittämisen tarpeesta. Työsuorituksen arvioinnin tulosten käyttäminen on esitetty kuviossa 52.



Kuvio 52. Henkilöstön työsuorituksen arviointi – Länsi-Yorkshiren alue (Sharpen-kysely 2018.)

Henkilöstötietojärjestelmien käyttö on laaja-alaista ja monipuolista vain puolella vastanneista yrityksistä. Luultavasti nämä ovat keskikokoisia yrityksiä. Tarkemmin tietojärjestelmien käyttökohteet on esitelty taulukossa 34.

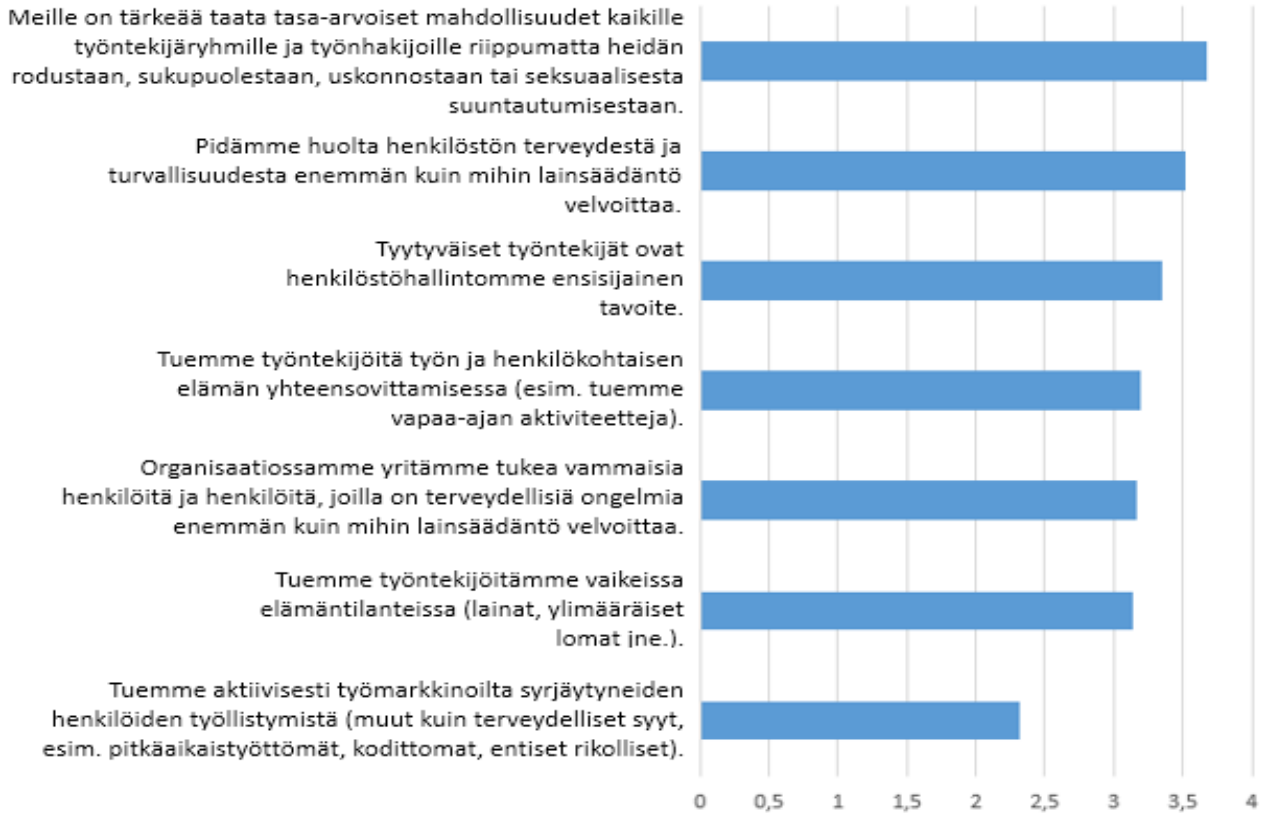
Taulukko 34. Henkilöstöhallinnon tietojärjestelmän käyttö – Länsi-Yorkshiren alue (Sharpennyksely 2018.)

Vastausvaihtoehdot	Vastaukset	
	prosenttiosuus %	lukumäärä
Emme käytä	45.45	30
Henkilöstöluettelo	48.48	32
Palkanmaksu	36.36	24
Täydennyskoulutus ja kehittämistoimenpiteet	30.30	20
Arviointi	10.61	7
Lääketieteellisten tietojen kerääminen	15.15	10
Terveys ja turvallisuus	7.58	5
Työnkuvaukset	12.12	8
Perehdyttäminen	15.15	10
Henkilöstökyselyt	7.58	5
Joku muu, mikä?	4.55	3

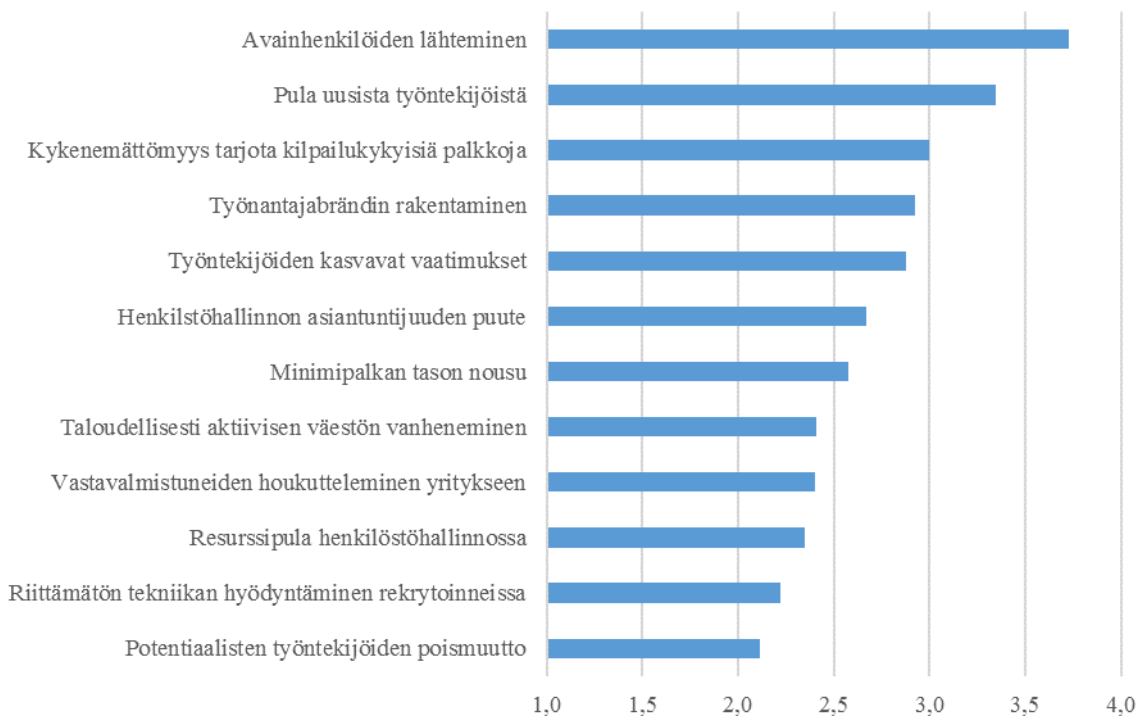
Yritykset ilmoittivat myös, mitä henkilöstöhallinnon avaintunnuksia ja mittareita ne seuraavat. Tärkeimpinä mainittiin poissaolojen määrä sekä henkilöstön vaihtuvuus. Sen sijaan yksikään yritys ei seurannut monimuotoisuudesta raportoivaa dataa tai työtunteja per tuottavuus.

4.5.4 Yritysten sosiaalinen vastuu ja haasteet Länsi-Yorkshiren pk-yrityksissä

Tämä alaluku esittelee Länsi-Yorkshiren pk-yritysten yritys vastuuta ja henkilöstöhallinnon haasteita. Vaikuttaa siltä, että tärkeäksi osaksi yrityksen sosiaalista vastuuta koetaan tasa-arvoisten mahdollisuuksien tarjoaminen työntekijöille (katso kuvio 53). Suurimpia haasteita ovat työntekijöiden lähteminen ja sopivien työntekijöiden puute, mikä luo painetta yrityksille (katso kuvio 54).



Kuvio 53. Yritysvastuuväittämät – Länsi-Yorkshiren alue (Sharpen-kysely 2018.)



Kuvio 54. Pk-yritysten kohtaamien haasteiden merkitys Länsi-Yorkshiren alueella (Sharpen-kysely 2018.)

Tutkimuksen rajoitukset

Tutkimus toteutettiin Brexit-kansanäänestyksen säästötoimien aikaan. Samaan aikaan käytiin julkista keskustelua Pohjois-Englannin talouskasvun tehostamisen tärkeydestä. Yorkshire on Iso-Britannian suurin lääni ja lisäksi melko monimuotoinen. Tästä syystä myös kyselyyn saadut vastaukset ovat varsin heterogeenisiä. Olisikin jatkossa hyödyllistä keskittyä esimerkiksi pienempään alueeseen: Huddersfieldiin, jotta voitaisiin tutkia maantieteellisesti rajoitetumpaa taloudellista ekosysteemiä.

Rajoituksia asetti myös voimaan tullut GDPR (EU:n tietosuojalainsäädäntö), joka rajoitti joihinkin organisatorisiin tietoihin pääsyä. Tutkimuksen metodologiset ongelmat liittyvät lähinnä mikro- ja pienyritysten sekä keskikokoisten organisaatioiden liittämiseen samaan ryhmään. Laadullinen kenttätyö liittyen työntekijöiden lähtemisen onglemaan tukisi tutkimusta esimerkiksi selvittämällä, palaavatko ei-natiivit työntekijät takaisin kotimaahansa vai muuttavatko he vain Iso-Britannian sisällä.

Ehdotukset ja keskustelu

Vuonna 2018 toteutettu SHARPEN-henkilöstöhallintokysely Länsi-Yorkshiren pk-yrityksissä paljasti, että suurimpia huolenaiheita ovat palkitseminen, osaavien työntekijöiden lähteminen ja vaikeus täyttää avoimia työtehtäviä. 63 % vastanneista kertoi yrityksellään olevan henkilöstöhallinnon osasto. Osastoilla on selvästi tarkoituksena löytää luovia ratkaisuja esimerkiksi rekrytointiin ja palkitsemiseen. Esimiehillä on tärkeä rooli työntekijöiden kehittymisen tukemisessa sekä työntekijöiden vaatimusten huomioonottamisessa.

Länsi-Yorkshiren alueen pk-yrityksissä on herännyt tietoisuus heikommassa asemassa olevien työllistämisen ja henkilöstötietojärjestemien merkityksestä. Tutkimuksessamme tyypillisin yritys oli keskikokoinen rekisteröity yritys, joka on ollut toiminnassa 1980-luvulta lähtien. Kolmasosa oli perheyrityksiä, neljäsosa toimi tuotantosektorilla ja yli 20 % sosiaali- ja terveysalalla. Jatkotutkimus voisi keskittyä eri toimialojen trendeihin ja tutkia ennakoivia henkilöstöhallinnon toimintamalleja. Olemme myös kiinnostuneita organisaatioiden kasvusta ja siitä, kuinka pienet yritykset laajenevat keskikokoisiksi ja mitä vaikutusta sillä on näiden yritysten henkilöstöhallintoon.

5. Pk-yritysten henkilöstöhallinnon vertailu: SHARPEN-projektin tulokset

Tässä luvussa esitetään keskeisiä havaintoja siitä vertailusta, joka on tehty henkilöstöhallinnon prosesseista viidellä valitulla Euroopan alueella. Kuten tämän julkaisun aiemmissa osissa todettiin, tutkittavat aiheet ja niistä muotoillut kysymykset perustuivat kirjallisuuskatsaukseen, SHARPEN-ryhmän jäsenten suorittamaan kyselylomakkeen testaukseen ja SHARPEN-hankkeen ensimmäisestä osasta (laadullinen tiedonkeruu ja yhteistyö pk-yritysten kanssa) saatuihin kokemuksiin.

Kaikkien viiden alueen kyselylomakkeissa käytettiin 28 identtistä kysymystä. Alkuperäinen englanninkielinen kyselylomake käännettiin tšekiksi, suomeksi, saksaksi ja liettuaksi kunnioittaen kunkin maan kansallista lainsäädäntöä ja erityistä terminologiaa.

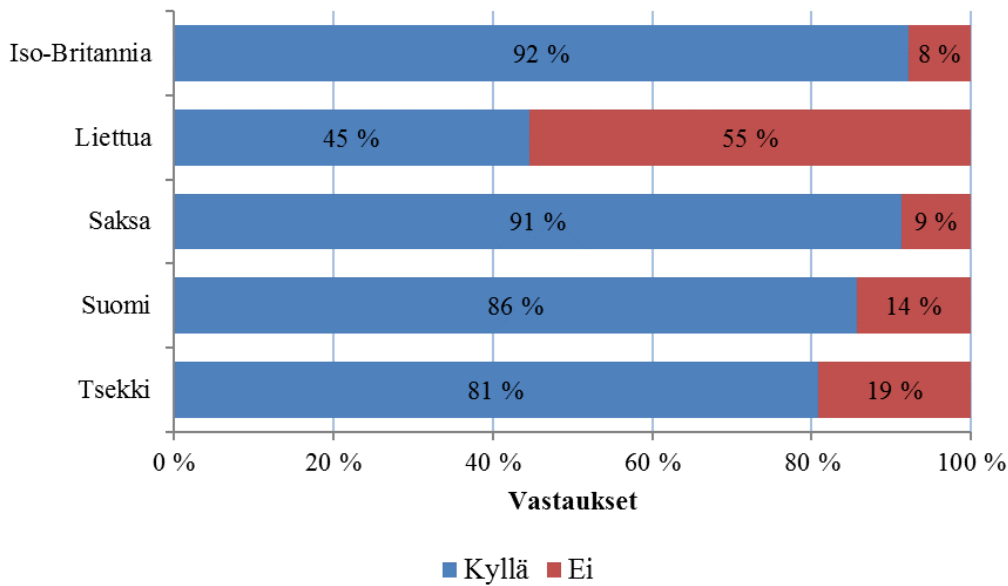
5.1 Vastaajien ominaispiirteet viidellä Euroopan alueella

Taustatietoina yrityksiltä kysyttiin työntekijöiden lukumäärää, perustamisvuotta, toimialaa, yritysmuotoa ja yritystyyppiä (perheyrietykset ja muut kuin perheyrietykset). Kuten taulukko 35 osoittaa, tutkimukseen osallistuneiden yritysten koot mitattuina työntekijöiden lukumäärällä vaihteli alueiden kesken.

Taulukko 35. Kyselyyn vastanneiden pk-yritysten rakenne viidellä Euroopan alueella (Sharpen-kysely 2018; oma tulkinta.)

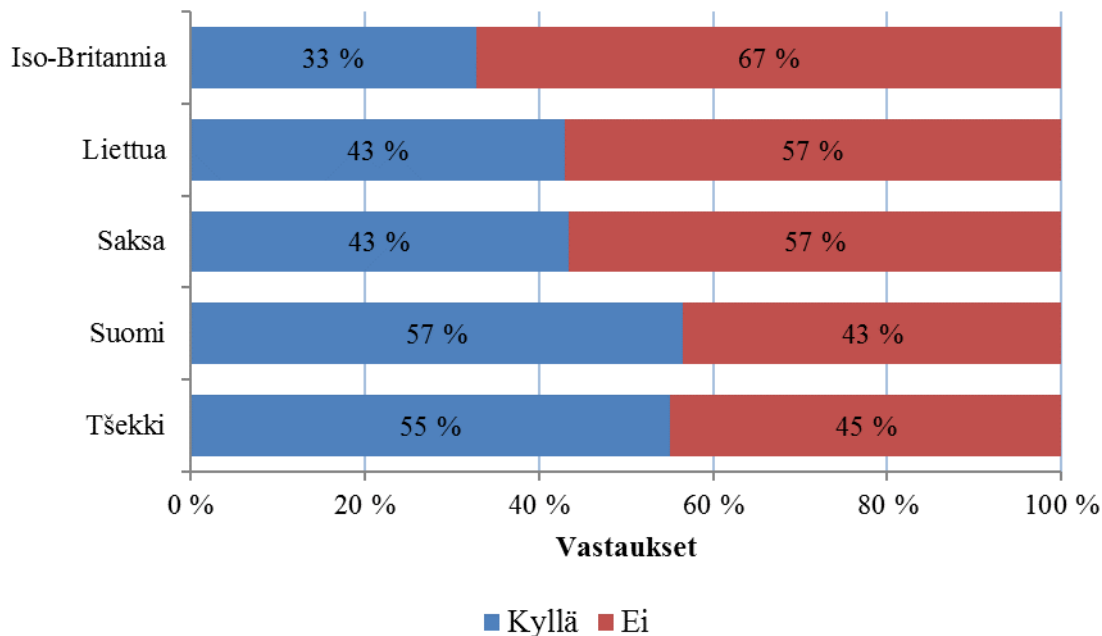
Työntekijöiden määrä (yrityksen koko)	Vastaukset maittain									
	Tšekki		Suomi		Saksa		Liettua		Iso-Britannia	
	%	abs.	%	abs.	%	abs.	%	abs.	%	abs.
1-9 (mikro)	30.61	30	72.00	54	13.58	11	36.84	35	17.81	13
10-49 (pieni)	35.71	35	21.33	16	27.16	22	37.89	36	23.29	17
50-249 (keskikokoinen)	33.67	33	6.67	5	59.26	48	25.26	24	58.90	43
Yhteensä	100.00	98	100.00	75	100.00	81	100.00	95	100.00	73

Vastaajien jakauma kaikilla viidellä alueella vaihteli niiden koon osalta. Suomessa, Kainuun alueella, suurin vastaajaryhmä oli mikroyrietykset (enintään 9 työntekijää). Niitä oli 72 % vastaajista. Sitä vastoin Iso-Britanniassa, Länsi-Yorkshiren alueella suurin osa vastaajista (59 %) oli keskisuuria yrityksiä (ks. kuvio 55).



Kuvio 55. Pk-yritysten työntekijöiden lukumäärä viidellä Euroopan alueella (Sharpen-kysely 2018; oma tulkinta.)

Pk-yritykset ovat usein perheyriytyksiä. Tutkimuksen tulokset vahvistivat, että perheyriytysten osuus kaikista yrityksistä vaihteli alueiden välillä. Vaihtelua oli Iso-Britannian 33 %:sta Suomen 57 %:iin (katso kuvio 56). Tähän rakenteeseen vaikuttaa todennäköisesti yhtenä tekijänä yrityksen koko – mikroyritykset ovat usein perheyriytyksiä. Työntekijöiden lukumäärä oli avaintekijä, joka vaikutti henkilöstöhallinnon kyselyn tuloksiin kaikilla viidellä alueella.



Kuvio 56. Pk-yritykset perheyriytyksinä (Sharpen-kysely 2018; oma tulkinta.)

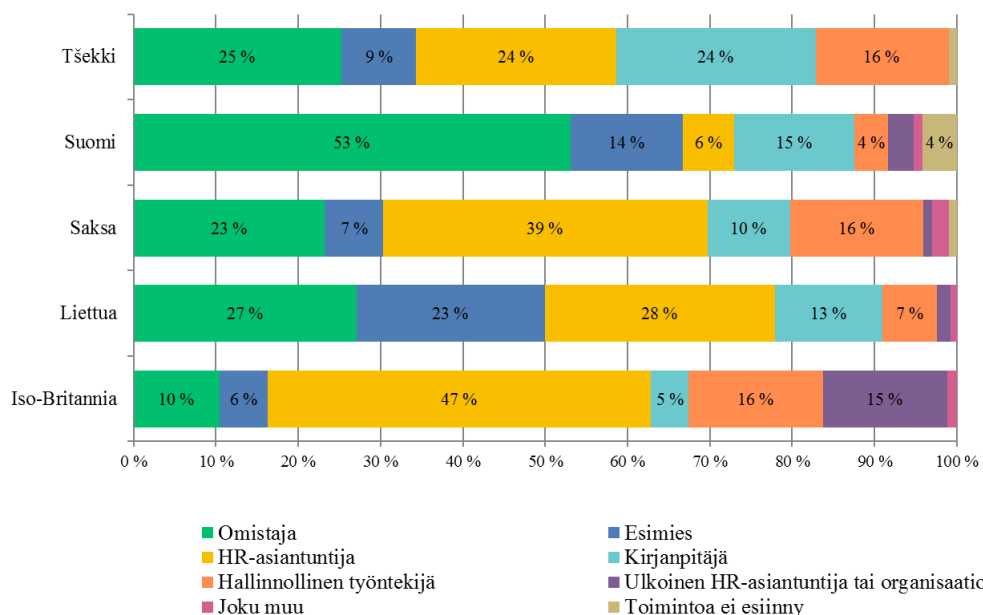
Kirjallisuuskatsaus osoitti, että pk-yritysten henkilöstörakenteet ovat usein epävirallisia. Monissa tapauksissa, etenkin pienissä yrityksissä, henkilöstöhallinnon toiminnoista ei vastaa

henkilöstöhallinnon ammattilainen, vaan ne jaetaan omistajien, esimiesten ja taloushallinnon henkilöstön kesken. Kyselymme tulokset osoittivat, että pk-yrityksissä ei ole useinkaan henkilöstöhallinnon osastoa. Luonnollisesti se, onko yrityksellä henkilöstöosasto vai ei, riippui pk-yrityksen koosta. Siksi Suomessa, jossa pk-yritykset olivat pääosin mikroyrityksiä, vain runsaat 6 % vastaajista ilmoitti, että heillä on henkilöstöosasto. Iso-Britanniassa taas 63 % vastaajista ilmoitti, että heidän yrityksessään on henkilöstöosasto (katso taulukko 36).

Taulukko 36. Henkilöstöosastot pk-yrityksissä viidellä Euroopan alueella (Sharpen-kysely 2018; oma tulkinta.)

Henkilöstöhallinnon osasto	Vastausten määrä									
	Tšekki		Suomi		Saksa		Liettua		Iso-Britannia	
	%	abs.	%	abs.	%	abs.	%	abs.	%	abs.
Kyllä	18.37	18	6.49	5	54.22	45	44.68	42	63.01	46
Ei	81.63	80	93.51	72	45.78	38	55.32	52	36.99	27
Yhteensä	100.00	98	100.00	77	100.00	83	100.00	94	100.00	73

Kuten kuvio 58 osoittaa, eri työntekijäryhmät ovat vastuussa HR-toiminnoista pk-yrityksissä. Lainsäädäntöön perustuvista henkilöstöhallinnon toiminnoista vastasivat Suomessa pääosin omistajat (tämä liittyy todennäköisesti mikroyritysten suureen määrään) kun taas Saksassa ja Iso-Britanniassa näistä tehtävistä vastasivat henkilöstöhallinnon ammattilaiset (näissä maissa suurin osa vastaajista edustaa keskisuuria yrityksiä). Liettuassa tehtävien vastuut jakaantuvat tasaisemmin omistajan, HR-asiantuntijan ja esimiesten välillä, kun taas Tšekissä taloushallinnon henkilöstö (joka yleensä vastaa palkanlaskennasta) voi vastata myös muista henkilöstöhallinnon toiminnoista (katso kuvio 57).



Kuvio 57. Kuka vastaa henkilöstöhallinnon toiminnoista yrityksessä (Sharpen-kysely 2018; oma tulkinta.)

5.1.1 Kuinka henkilöstöhallinnon toimet pk-yrityksissä on turvattu

Tämä alaluku kokoaa yhteen SHARPEN-tutkimuksen keskeiset havainnot henkilöstöhallinnon prosesseista pk-yrityksissä viidellä Euroopan alueella. Tutkimuksesta kävi ilmi, että pk-yritykset pitävät joitakin henkilöstöhallinnon toimintoja yritykselleen merkittävimpänä kuin toisia (katso taulukko 37). Toimintojen merkityksestä kysyttiin asteikolla 1–4, jossa 1 tarkoitti „ei tärkeää“ ja 4 „erittäin tärkeää“.

Huolimatta yritysten kokoeroista (joka vaikuttaa siihen, onko yrityksessä henkilöstöosasto) vastauksista löytyi yhteneväisyyksiä. Ensinnäkin tärkeimmät HR-toiminnot näyttävät olevan rekrytointi ja valinta (eikä esimerkiksi HR-strategia, työnantajabrändäys tai urakehityksen johtaminen). Edes niissä yrityksissä, joissa on henkilöstöosasto, ei kovinkaan usein ole virallista henkilöstöhallinnon koulutusta omaavaa työntekijää. Tyypillisesti noin puolet osallistuneista yrityksistä tarjoaa työntekijöilleen jonkin verran koulutusta, lähinnä seminaareina, työpajoina ja neuvontana, vaikka tämä usein tapahtuu sattumanvaraisesti. On myös kaikille alueille yhteisiä haasteita, kuten avainhenkilöiden lähteminen yrityksen palveluksesta ja toistaalta oikeat taidot omaavien työntekijöiden löytäminen.

Taulukko 37. Henkilöstöhallinnon toimintojen merkitys pk-yrityksille viidellä Euroopan alueella (Sharpen-kysely 2018; oma tulkinta.)

HR-toiminto	Painotettu keskiarvo (merkittävyys)				
	Tšekki	Suomi	Saksa	Liettua	Iso-Britannia
Lakiin perustuvat HR-toiminnot	3.12	3.41	3.29	3.27	3.90
Työtehtävien määrittely ja työnkuvat	2.80	3.57	2.88	3.09	3.16
Henkilöstösuunnittelu	2.66	3.27	3.54	3.21	3.22
Työntekijöiden rekrytointi	3.46	3.45	3.79	3.36	3.78
Työntekijöiden valinta	3.64	3.64	3.74	3.32	3.72
Perehdyttäminen (esim. perehdyttämispaketit)	3.20	3.39	3.58	3.18	3.59
HR-strategian luominen	2.43	3.06	3.07	2.85	3.14
Työsuoritusten arviointi	3.30	3.29	3.14	3.05	3.41
Henkilöstön palkat ja palkkiot	3.46	3.46	3.23	2.89	3.24
Henkilöstön täydennyskoulutus ja kehittyminen	2.96	3.17	3.33	3.08	3.54
Henkilöstötietojärjestelmän käyttäminen	2.17	2.25	2.53	2.89	3.00
Henkilöstön hyvinvointi	3.20	3.70	3.03	3.11	3.55
HR-avaintunnuksien/mittareiden seuranta	1.85	2.73	2.51	3.13	3.12
Työnantajabrändäys ja -mielikuva	3.01	2.89	2.79	2.95	3.09
Työurien hallinta ja johtaminen	2.57	2.79	2.59	2.93	2.97
Henkilöstön tyytyväisyys ja sitoutuminen	3.24	3.64	3.48	3.08	3.49
Työsuhteen päättäminen	2.67	2.86	2.50	3.10	3.32
MERKITTÄVYYS	Vaihteluväli				
Alle keskiarvon	1.00	-	1.99		
Keskiarvo	2.01	-	2.99		
Yli keskiarvon	3.00	-	4.00		

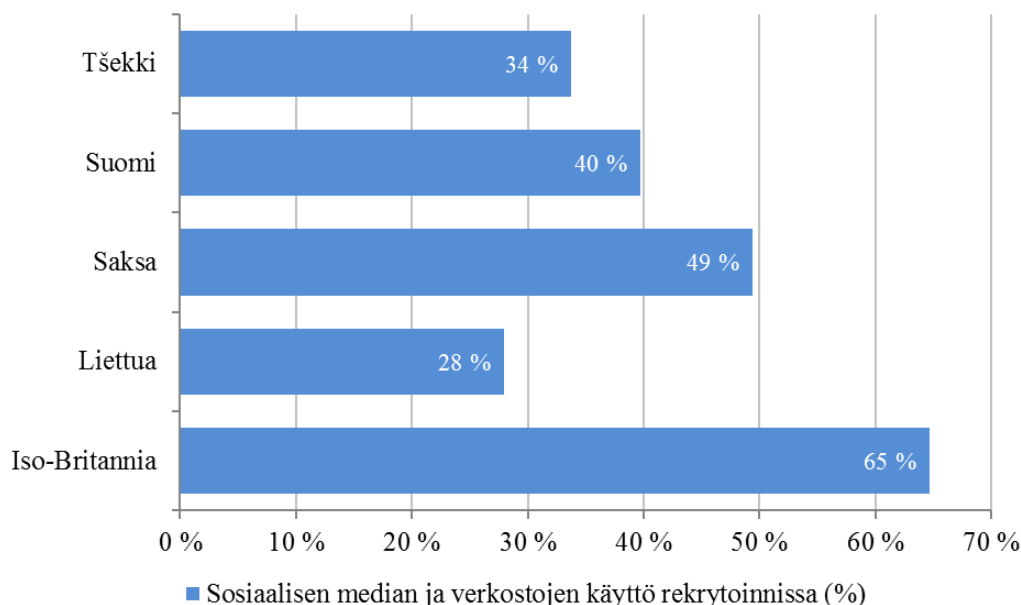
Luokittelukriteerit taulukkoon 37 vasemmalla

Kuten taulukko 37 yllä osoittaa, ainoa toiminto, jota ei pidetty kovin merkittävänä millään viidestä alueesta, oli henkilöstön työurien hallinta. Myöskään henkilöstötietojärjestelmän käyttöä ja avaintunnuslukujen seuranta ei pidetty kovin tärkeinä. Lakiin perustuvat henkilöstöhallinnon tehtävät sekä työntekijöiden tyytyväisyyden ja sitoutumisen varmistaminen olivat henkilöstöhallinnon prosesseja, joita vastaajat pitivät erittäin tärkeinä kaikilla viidellä alueella.

Pk-yritysten vastauksissa ja kirjallisuuskatsauksessa tärkeimmiksi tai haastavimmiksi määriteltyjä henkilöstöhallinnon prosesseja analysoitiin edelleen ja tulokset esitetään seuraavassa. Pk-yrityksille sosiaalisen median käyttäminen, työnantajabrändäys, työntekijöiden rekrytointi, palkkojen ja palkkioiden hallinta sekä työntekijöiden motivoiminen ja pitäminen yrityksen palveluksessa ovat tärkeimpiä ja toisinaan myös haastavia henkilöstöhallinnon osia. Tutkituilla maantieteellisillä alueilla nuorten sukupolvien houkutteleminen pysymään alueella ja työskentelemään pk-yrityksissä on myös ratkaisevan tärkeää. Lisäksi yritysvastuusta (yritysten sosiaalinen vastuu) on tullut yhä enemmän osa pk-yritysten HR-toimintaa.

Henkilöstöhallinnon digitalisointi

Nykyään sosiaalinen media on tärkeää erityisesti epävirallisessa viestinnässä. Se on tärkeää myös yrityksille niin sisäisessä kuin ulkoisessakin viestinnässä. Kyselyssä selvisi, että sosiaalista mediaa ei käytetä pk-yritysten henkilöstöhallinnon tarkoituksiin niin paljon kuin olisi mahdollista. Kuten kuvio 58 käy ilmi, Iso-Britannia lukuun ottamatta alle 50 % pk-yrityksistä ilmoitti käyttävänsä sosiaalista mediaa rekrytointiin.



Kuvio 58. Sosiaalisen median ja verkostojen käyttö pk-yritysten rekrytoinnissa viidellä Euroopan alueella (Sharpren-kysely 2018; oma tulkinta.)

Yritykset käyttävät henkilöstöhallinnon prosessien tukemiseksi ja niiden tehostamiseksi henkilöstöhallinnon tietojärjestelmiä. Yrityksen henkilöstömäärä vaikuttaa siihen, pidetäänkö järjestelmien käyttöä hyödyllisenä. Monet mikro- ja pienyritysten vastaajat käyttävät epävirallisempia prosesseja. Taulukosta 38 käy ilmi, että tietojärjestelmää ei käytetä kovin usein, esimerkiksi lähes 70 % tšekkiläisistä vastaajista ilmoitti, että ne eivät käytä järjestelmää. Tietoja ei ollut saatavilla (NA) kaikista maista.

Taulukko 38. Henkilöstötietojärjestelmien käyttö pk-yrityksissä viidellä Euroopan alueella (Sharpen-kysely 2018; oma tulkinta.)

HR-toiminto	Tšekki		Suomi		Saksa		Liettua		Iso-Britannia	
	%	abs.	%	abs.	%	abs.	%	abs.	%	abs.
Henkilöstöluettelot	28.77	21	53.70	29	69.84	44	54.55	48	48.48	32
Palkanmaksu	27.40	20	61.11	33	69.84	44	65.91	58	36.36	24
Täydennyskoulutus ja kehittämistoimenpiteet	12.33	9	11.11	6	31.75	20	27.27	24	30.30	20
Arviointi	8.22	6	14.81	8	12.70	8	35.23	31	10.61	7
Lääketieteellisten tietojen kerääminen	20.55	15	0.00	0	19.05	12	26.14	23	15.15	10
Terveys ja turvallisuus	19.18	14	7.41	4	23.81	15	22.73	20	7.58	5
Työnkuvaukset	13.70	10	18.52	10	33.33	21	27.27	24	12.12	8
Perehdyttäminen	2.74	2	20.37	11	39.68	25	38.64	34	15.15	10
Henkilöstön tyytyväisyyskyselyt	5.48	4	11.11	6	20.63	13	9.09	8	7.58	5
Joku muu, mikä?	0.00	0	12.96	7	9.52	6	7.95	7	4.55	3
Emme käytä	68.49	50	NA	NA	NA	NA	NA	NA	45.45	30

Työsuorituksen johtaminen

Työsuorituksen johtaminen on tärkeä osa henkilöstöhallinnon käytäntöjä, ja se auttaa motivoimaan työntekijöitä, pitämään heidät tyytyväisinä ja sitoutumaan työnantajaan. Työsuorituksen johtamisen toiminnot, mukaan lukien työsuorituksen arviointi, ovat pääasiassa esimiesten sekä mikro- ja pienyrityksissä omistajien vastuulla (katso taulukko 39).



Taulukko 39 Kuka suorittaa työntekijän työsuorituksen arvioinnin (%) (Sharpen-kysely; oma tulkinta.)

Maa	Vastuuhenkilö							
	Omistaja	Esimies	HR- asiantuntija	Kirjanpitäjä	Hallinnollinen työntekijä	Ulkopuolinen HR- asiantuntija tai organisaatio	Joku muu	Toimintoa ei esiinny
Tšekki	36.71	56.96	10.13	1.27	1.27	1.27	6.33	5.06
Suomi	72.22	47.22	4.17	0.00	2.78	0.00	4.17	5.56
Saksa	33.73	71.08	20.48	0.00	2.41	0.00	4.82	2.41
Liettua	21.11	50.00	23.33	5.56	11.11	2.22	5.56	5.56
Iso-Britannia	22.54	59.15	33.80	1.41	4.23	1.41	5.63	11.27

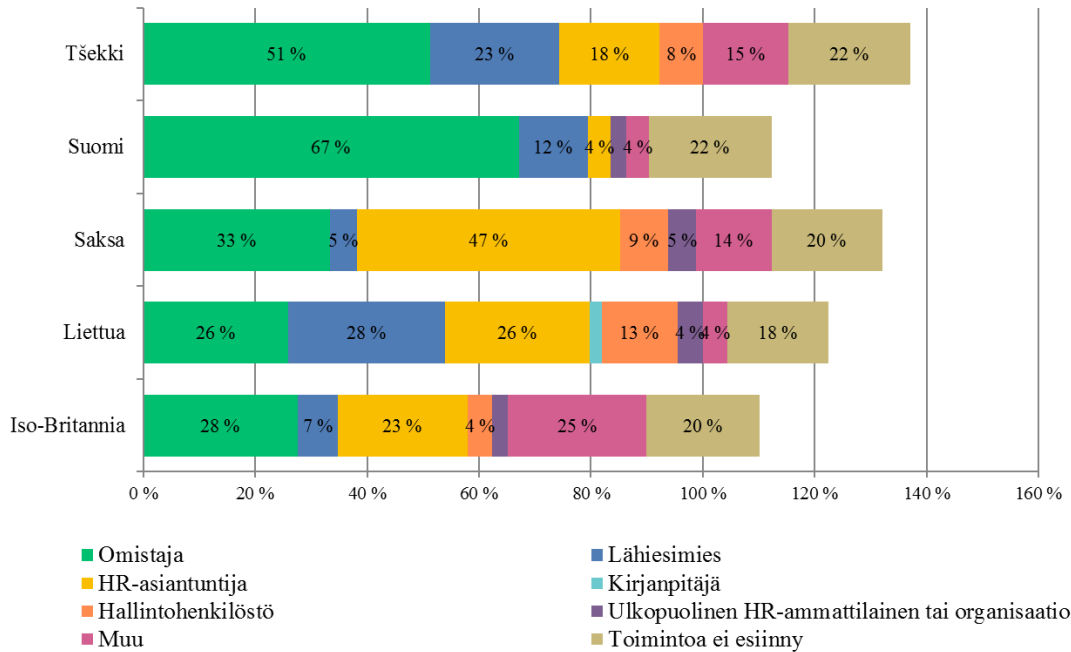
Taulukko 40 osoittaa, että työsuorituksen arviointi on usein epämuodollista (noin 50 % muissa maissa, paitsi Suomessa, jossa lähes 85 %). Tähän tulokseen vaikuttanee kuitenkin vastaajajaritysten rakenne.

Taulukko 40 Henkilöstön muodollinen (systemaattinen) arviointiprosessi pk-yrityksissä viidellä Euroopan alueella (Sharpen-kysely 2018; oma tulkinta.)

Vastaus	Vastanneiden määrä									
	Tšekki		Suomi		Saksa		Liettua		Iso-Britannia	
	%	abs.	%	abs.	%	abs.	%	abs.	%	abs.
Kyllä	43.24	32	15.28	11	45.24	38	44.57	41	54.93	39
Ei	56.76	42	84.72	61	54.76	46	55.43	51	45.07	32
Yhteensä	100.00	74	100.00	72	100.00	84	100.00	92	100.00	71

Työnantajabrändäys

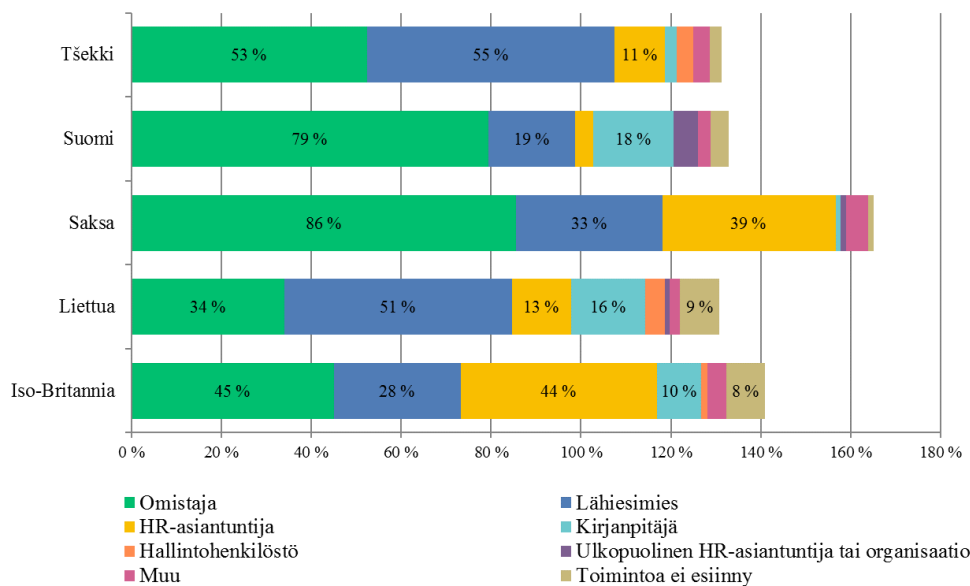
Työnantajabrändäys on tärkeä, sillä se tukee organisaation imagoa niin omien työntekijöiden kuin organisaation ulkopuolisten henkilöiden suuntaan. Joillakin alueilla (Tšekki, Iso-Britannia) tämä toiminto ilmoitettiin erittäin tärkeäksi, muilla alueille ei kovin tärkeäksi. Työnantajabrändäykseen liittyvästä toiminnasta vastaavat pääosin omistaja tai henkilöstöasiantuntijat. Sisäisessä työnantajabrändäyksessä on mukana myös esimiehiä (Liettua 28 %, Tšekki 23 %, katso kuvio 59).



Kuvio 59. Kuka vastaa työnantajabrändäyksestä pk-yrityksissä viidellä Euroopan alueella (Sharpen-kysely 2018; oma tulkinta.)

Palkitsemisjärjestelmä

Työntekijät voivat olla motivoituneita ja sitoutuneita vain, kun palkitsemisjärjestelmä on kohdennettu ja oikeudenmukainen. On tärkeää ymmärtää palkkojen ja palkkioiden hallinnan merkitys pk-yrityksissä. Palkkojen ja palkkioiden hallinnoinnista vastaavat pk-yrityksissä pääosin omistajat yhdessä esimiesten kanssa. Henkilöstöhallinnon asiantuntijat yleensä tukevat järjestelmää ja työkaluja (katso kuvio 60).



Kuva 60. Kuka vastaa työntekijöiden palkkojen ja palkkioiden hallinnoinnista? (%) (Sharpen-kysely 2018; oma tulkinta.)

Yrityksen sosiaalinen vastuu

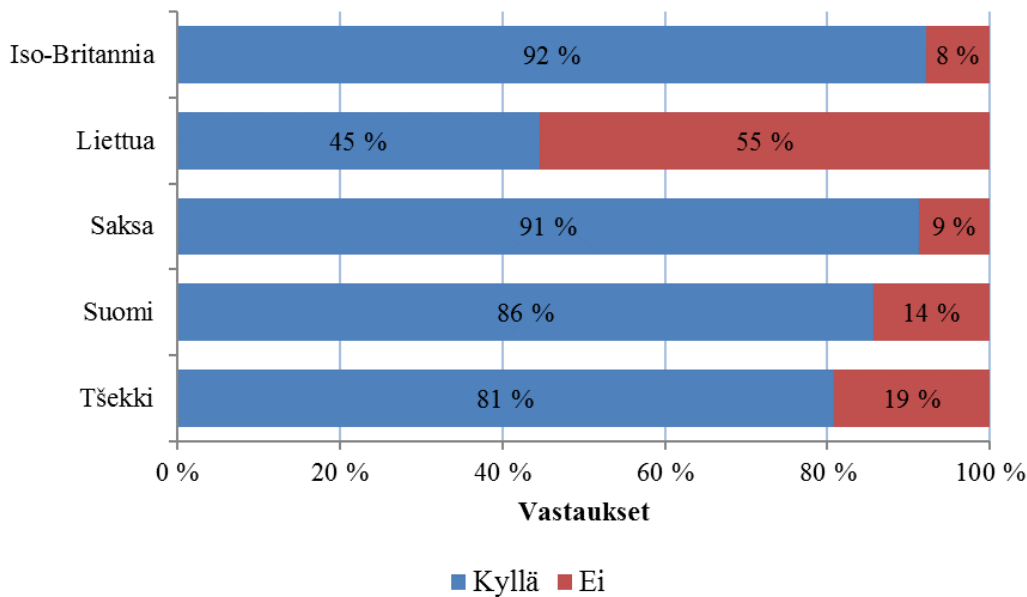
Yritysten sosiaalisella vastuulla tarkoitetaan minkä tahansa yrityksen (mukaan lukien pk-yritykset) vapaaehtoista sitoutumista toimimaan sosiaalisesti vastuullisemmalla tavalla, toisin sanoen ottamaan vastuu sen vaikutuksista yhteiskuntaan mukaan lukien työntekijät ja ympäristö. Monet pk-yritykset eivät välttämättä pidä sosiaalista vastuuta tärkeänä, mutta nykyään siitä on tullut monille pk-yrityksille välttämätöntä toimintaa. Siksi tutkimuksessa pyrittiin selvittämään, mitä asioita pk-yritykset pitävät kriittisen tärkeinä yritysten sosiaalisen vastuun kannalta. Kirjallisuuskatsauksen perusteella valittiin väittämiä kuvaamaan yritysten sosiaalista vastuuta pk-yrityksissä (katso taulukko 41). Tärkeimmiksi näistä yritykset määrittivät kaikkien työntekijäryhmien yhtäläiset mahdollisuudet, tyytyväiset työntekijät ja työntekijöiden tukeminen vaikeissa elämäntilanteissa.

Taulukko 41. Yritystoiminnan ongelmat pk-yrityksissä viidellä Euroopan alueella (Sharpen-kysely 2018; oma tulkinta.)

Väittämä	Merkittävyys (keskiarvo)				
	Tšekki	Suomi	Saksa	Liettua	Iso-Britannia
Organisaatiossamme yritämme tukea vammaisia henkilöitä ja henkilöitä, joilla on terveydellisiä ongelmia enemmän kuin mihin lainsäädäntö velvoittaa.	2.20	2.49	3.20	2.47	3.17
Tuemme aktiivisesti työmarkkinoilta syrjäytyneiden henkilöiden työllistymistä (muut kuin terveydelliset syyt, esim. pitkäaikaistyöttömät, kodittomat, entiset rikolliset).	1.95	2.37	2.36	2.39	2.31
Meille on tärkeää taata tasa-arvoiset mahdollisuudet kaikille työntekijäryhmille ja työnhakijoille riippumatta heidän rodustaan, sukupuolestaan, uskonnostaan tai seksuaalisesta suuntautumisestaan.	3.21	3.35	3.61	3.16	3.68
Tyytyväiset työntekijät ovat henkilöstöhallintomme ensisijainen tavoite.	3.58	3.68	3.72	3.34	3.35
Tuemme työntekijöitä työn ja henkilökohtaisen elämän yhteensovittamisessa (esim. tuemme vapaa-ajan aktiviteetteja).	2.92	3.39	3.58	3.09	3.19
Tuemme työntekijöitämme vaikeissa elämäntilanteissa (lainat, ylimääräiset lomat jne.).	3.29	3.29	3.36	3.12	3.13
Pidämme huolta henkilöstön terveydestä ja turvallisuudesta enemmän kuin mihin lainsäädäntö velvoittaa.	2.90	3.17	3.24	3.08	3.52

Nuoren sukupolven työllistäminen

Yksi SHARPEN-hankkeen päätavoitteista oli auttaa pk-yrityksiä houkuttelemaan ja pitämään nuorempi sukupolvi alueellaan. Tämä sen vuoksi, että harvat alueet panostavat siihen, että ne loisivat suotuisat olosuhteet nuorille, jotka taas voisivat osaltaan auttaa luomaan alueelle lisäarvoa ja lisäämään sen kilpailukykyä.



Kuvio 61. Suunnitelmat nuorten työllistämiseksi pk-yrityksissä viidellä eri Euroopan alueella (Sharpen-kysely 2018; oma tulkinta.)

Pk-yrityksiltä kysyttiin, aikovatko he palkata nuoria seuraavien kolmen vuoden aikana (katso kuvio 61). Liettuaa lukuun ottamatta kyselyyn vastanneet pk-yritykset aikovat selkeästi palkata nuoria, mutta myös Liettuassa luku oli sängen korkea, eli 45 %.

Liettuassa yksilöitiin syy alhaisempaan prosenttilukuun seuraavasti:

- 1) Luottamus nuorten liiketoimintaosaamiseen puuttuu, joten he eivät palkkaa nuoria (pk-yritysten mielestä nuorella sukupolvella ei ole tarpeeksi tietoa ja pätevyyttä, yritykset eivät ole tyytyväisiä korkea-asteen koulutuksen ja asiantuntijoiden koulutukseen).
- 2) Nuorten odotukset ylittävät usein yritysten tarjoamat mahdollisuudet (nuoret haluavat korkeampaa palkkaa ja pysyä kaupungeissa, ja tätä pienyritykset eivät voi/eivät halua tarjota).
- 3) SHARPEN-kyselyyn osallistuneet yritykset ovat saattaneet olla valmiita, täysiä tiimejä, eivätkä näe muutostarpeita tulevaisuudessa, joten työntekijöitä ei yksinkertaisesti tarvita.
- 4) Kun vaaditaan tiettyä pätevyyttä (ei koske myyntihenkilöitä tai palvelutuotantoa), yritys ei halua palkata henkilöitä, joilla ei ole työkokemusta, ja useimmiten nuorilla ei ole kokemusta vielä ole.



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

SHARPEN
HRM4sme_s

Huolimatta siitä, että liettualaisille pk-yrityksille nuoren työllistäminen ei ole yhtä houkutteleva vaihtoehto kuin muilla tutkituilla alueilla, tulokset vahvistivat nuorten palkkaamisen merkityksen ja siten myös SHARPEN-hankkeen perimmäisen tavoitteen.

Yhteenveto

Viisi projektiryhmää viideltä Euroopan alueelta ja korkeakoulusta toteuttivat tämän tutkimuksen, jonka tarkoituksena oli selvittää alueellisten pienten ja keskisuurten yritysten (pk-yritysten) nykyisiä henkilöstötarpeita Euroopassa ja tehdä analyysi kyseisten alueiden työmarkkinoista. Alun perin idea tuli oletuksesta, että nämä viisi aluetta ovat kohdanneet samanlaista väestökehitystä ja haasteita, jotka aiheuttavat perustavanlaatuisia muutoksia niiden työmarkkinoilla. Muutokset, kuten väestön ikääntyminen, pätevien työntekijöiden puute, maahanmuuttokysymykset tai nuorten poismuutto alueilta, vaikuttavat nykyään moniin pk-yrityksiin. Tämän vuoksi on yhä tärkeämpää auttaa pk-yrityksiä houkuttelemaan ja pitämään kykyjä kiinnittämällä huomiota henkilöstöjohtamiseen.

Tutkimuksen ja tulosten rajoituksista huolimatta (esimerkiksi otoksen koko, rakenne ja edustavuus) voidaan sanoa, että kysely oli rakenteeltaan ainutlaatuinen, koska se kattoi viisi Euroopan aluetta, joilla oli samanlaisia haasteita. On erittäin arvokasta, että pk-yritykset antoivat tietoja samaan online-kyselylomakkeeseen, joka oli käännetty viidelle kielelle (katso liite 1). Kauppakamareilla ja muilla alueiden omilla organisaatioilla oli tärkeä tehtävä tutkimuksessa, koska niiden avulla saavutettiin suuri osa vastaajista. Lisäksi nämä organisaatiot auttavat edelleen tutkimustulosten levittämisessä takaisin pk-yrityksille ja muille kohderyhmille.

Pk-yrityksille sosiaalisen median käyttö, työnantajabrändäys, työntekijöiden rekrytointi, palkkojen ja palkkioiden hallinta sekä työntekijöiden motivointi ja sitouttaminen olivat tärkeimpiä ja toisinaan myös haastavimpia henkilöstöhallinnon toimintoja. Projektiikumppaneilta kerättyjen tietojen ja keskeisten havaintojen perusteella valmisteltiin henkilöstöhallinnon oppimismoduuleja sekä e-Käsikirja. Tulokset avasivat perspektiivin siihen, miten työvoiman diversiteetti kasvaa työllistämällä nuoria, korkeakouluista vastavalmistuneita sekä aliedustettuja ryhmiä (maahanmuuttajia, vanhuksia ja vammaisia). Niin kauan kuin pk-yritykset ovat halukkaita ja kykeneviä etsimään ja houkuttelemaan esimerkiksi ulkomailta tulevia lahjakkaita henkilöitä (jotka opiskelevat usein korkeakouluissamme, haluavat pysyä alueella ja työskennellä alueellisten yritysten hyväksi), ne voivat myös avata tulevaisuudennäkymiä heille. SHARPEN-projekti tunnisti esimerkkejä ja parhaita käytäntöjä kolmen vuoden mittaisessa yhteistyössä alueellisten pk-yritysten kanssa.

Tämä julkaisu auttaa kartoittamaan pk-yritysten tarpeita ja siten tunnistamaan SHARPEN-projektin muiden tulosten, eli käsikirjan ja oppimismoduulin, keskeiset aiheet. Voimme olla ylpeitä siitä, että monet tutkimuksen osa-alueista toteutettiin yhteistyössä opiskelijoiden, tutkijoiden, pk-yritysten ja paikallisten instituutioiden kanssa ja toteutettiin käytännössä SHARPEN-projektin yhteydessä luoduilla käytännön työkaluilla. Kaikki projektitulokset vahvistivat pk-yritysten, korkeakoulujen, ammattijärjestöjen ja päätöksentekijöiden välisen verkostumisen tärkeyden ja joustavuuden tarpeen. Tämän julkaisun yhteenveto tuloksista avaa areenan jatkokeskustelulle, vuoropuhelulle ja aiheiden jatkokehittelylle ammatillisessa yhteisössä.

Lähteet

- Barrett, R., Neeson, R. & Billington, L. (2007). Finding the "right staff" in small firms. *Education + Training*, 49(8/9), 686-697. doi: 10.1108/00400910710834094.
- Bacon, N. & Hoque, K. (2005). HRM in the SME sector: valuable employees and coercive networks, *The International Journal of Human Resource Management*, 16:11, 1976-1999, DOI: 10.1080/09585190500314706
- Cunningham, L.X. & Rowley, C. (2007). Human resources management in Chinese small and medium enterprises: A review and research agenda. *Personnel Review*, 36(3), 415-439. doi: 10.1108/00483480710731356.
- European Commission. (2019). *Small companies create 85 % of new jobs*. Saatavilla 13.5.2019: https://europa.eu/rapid/press-release_IP-12-20_en.htm
- European Commission. (2018). *2018 SBA Fact Sheet & Scoreboard*. Saatavilla 13.12.2018. <https://ec.europa.eu/docsroom/documents/32581/attachments/1/translations/en/renditions/native>
- Fejfarová, M. & Urbancová, H. (2016). Human resource management in small and medium-sized enterprises in the Czech Republic. *Scientific papers of the University of Pardubice. Series D, Faculty of Economics and Administration*, 36, 79-90. Saatavilla 8.7.2019. <https://search.proquest.com/openview/67c70405850ebcd5994fdcf10ebd43b5/1?pq-origsite=gscholar&cbl=4413463>
- Gray, E. G. & Short, H. J. (2017). HRD in SMEs: A research agenda whose time has come. *Human Resource Development Quarterly*. 2018. 29 (7-13). <https://doi.org/10.1002/hrdq.21305>
- Garavan, T. N. & Nolan, C.T. (2016). Human Resource Development in SMEs: A Systematic Review of the Literature. *International Journal of Management Reviews*, 18(1), 85-107. doi: 10.1111/ijmr.12062.
- Hayton, J. C. (2003). Strategic human capital management in SMEs: An empirical study of entrepreneurial performance. *Human Resource Management*, 42(4), 375-391. doi: 10.1002/hrm.10096.
- IHK. (2017). *Zahlen, Fakten, Wirtschaftsdaten 2016/2017*. September 2017. Industrie- und Handelskammer Chemnitz.
- Komulainen, R., Maršíková, K., Davies, J., Srébalíūtė, 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.

- Kainuun Liitto. (N.d.). *Kainuun tarjoaa töitä ja mahdollisuuksia*. Saatavilla 13.5.2019. <https://www.kainuunliitto.fi/kainuu-tarjoaa-toita-ja-mahdollisuuksia>
- MPO. (2018). *Zpráva o vývoji malého a středního podnikání a jeho podpoře v roce 2017*. Saatavilla 13.5.2019. https://www.mpo.cz/assets/cz/podnikani/male-a-stredni-podnikani/studie-a-strategicke-dokumenty/2018/10/Zprava_MSP_2017.pdf
- Psychogios, A., Szamosi, L. T., Prouska, R. & Brewster, C. (2016). A three-fold framework for understanding HRM practices in South-Eastern European SMEs. *Employee Relations*, 38(3), 310-331. doi: 10.1108/ER-07-2014-0078.
- Rauch, A. & Hatak, I. (2016). A meta-analysis of different HR-enhancing practices and performance of small and medium sized firms. In : *Journal of Business Venturing*. 31, 5, p. 485–504 20 p.
- Richbell, S., Szerb, L. & Vitai, Z. (2010). HRM in the Hungarian SME sector. *Employee Relations*, 32(3), 262-280. doi: 10.1108/01425451011038799.
- Sheenan, M. (2014). Human resource management and performance: Evidence from small and medium-sized firms. *International Small Business Journal: Researching Entrepreneurship*. <https://doi.org/10.1177/0266242612465454>.
- Urbano, D. & Yordanova, D. (2008). Determinants of the adoption of HRM practices in tourism SMEs in Spain: an exploratory study. *Service Business*, 2(3), 167-185. doi: 10.1007/s11628-007-0033-z.
- Wapshott, R. & Mallet, O. (2015). *Managing human resources in small and medium-sized enterprises: Entrepreneurship and employment relationships*. London, United Kingdom: Routledge.
- Yrittäjät. (2018). *Pk-yrittysbarometri. 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 13.5.2019. <https://xn--yrit-ooa.fi/yritysmuodot>
- Zolak -Poljašević, B. & Petkovič, S. (2013). Human resource management in small and medium-sized enterprises: Conceptual framework. *Facta universitatis-series: Economics and Organisation*, 10(3), 301-315. Saatavilla 13.8.2019. https://www.researchgate.net/publication/325120821_HUMAN_RESOURCE_MANAGEMENT_IN_SMALL_AND_MEDIUM-SIZED_ENTERPRISES_CONCEPTUAL_FRAMEWORK



Liite 1: Kyselylomake pk-yrityksille suomeksi

SHARPEN Suomi - Human Resource Management in Small and Medium Enterprises

Esittely

Kiitos, että haluat osallistua tähän ”Pk-yritysten henkilöstöhallinto” -kyselyyn, jonka toteuttaa Euroopan Unionin rahoittama SHARPEN-hanke. Kyselyyn vastataan nimettömänä. Kyselyn tarkoituksena on vertailla virallisia ja epävirallisia henkilöstöhallinnon (HRM) menettelytapoja ja käytänteitä paikallisissa pk-yrityksissä (yritykset, joissa on alle 250 työntekijää) eri puolilla Eurooppaa. Hankkeessa mukana olevien korkeakoulujen opiskelijat työstävät kyselyn tuloksia yhteisissä työpajoissaan. Näin saadaan ensikäden tietoa pk-yritysten henkilöstöhallinnon haasteista. Toteutamme hankkeessa myös ilmaisen käsikirjan HR-ammattilaisille. Kysely on osa viiden korkeakoulun yhteistä Erasmus Plus -hanketta. Mukana ovat Liberecin yliopisto (The University of Liberec) Tšekistä, Huddersfieldin yliopisto (The University of Huddersfield) Iso-Britanniasta, Zwickau ammattikorkeakoulu (West Saxon University of Applied Sciences of Zwickau) Saksasta, Kajaanin ammattikorkeakoulu Suomesta ja SMK ammattikorkeakoulu (SMK University of Applied Social Sciences) Liettuasta.

1. Kuinka monta työntekijää (laskennallisesti kokoaikaista) yrityksenne/organisaationne työllistää?

- 1-9
- 10-49
- 50-249

2. Minä vuonna yrityksenne on perustettu?

3. Pidätkö itseänne perherittäjinä?

- Kyllä
- En

4. Mikä on yrityksenne yritysmuoto?

- Yksityinen elinkeinonharjoittaja
- Osakeyhtiö
- Avoin yhtiö
- Kommandiittiyhtiö
- Osuuskunta
- Joku muu (mikä?)



5. Mikä on yrityksenne päätoimiala?

- Maatalous, metsätalous ja kalatalous
- Kaivostoiminta ja louhinta
- Teollisuus
- Sähkö-, kaasu-, lämpö- ja ilmastointihuolto
- Vesihuolto, viemäri- ja jätevesihuolto, jätehuolto ja muu ympäristön puhtaanapito
- Rakentaminen
- Tukku- ja vähittäiskauppa; moottoriajoneuvojen ja moottoripyörien korjaus
- Kuljetus ja varastointi
- Majoitus- ja ravitsemistoiminta
- Informaatio ja viestintä
- Rahoitus- ja vakuutustoiminta
- Kiinteistöalan toiminta
- Ammatillinen, tieteellinen ja tekninen toiminta
- Hallinto- ja tukipalvelutoiminta
- Julkinen hallinto ja maanpuolustus; pakollinen sosiaalivakuutus
- Koulutus
- Terveys- ja sosiaalipalvelut
- Taiteet, viihde ja virkistys
- Muu palvelutoiminta
- Kotitalouksien toiminta työnantajina; kotitalouksien eriyttämätön toiminta tavaroiden ja palvelujen tuottamiseksi omaan käyttöön
- Kansainvälisten organisaatioiden ja toimielinten toiminta

6. Onko yrityksessänne erillinen henkilöstöhallinnon osasto tai yksikkö?

- Kyllä
- Ei

7. Jos vastasit edelliseen kysymykseen (6) Ei, kuinka monta muuta (laskennallisesti kokoaikaista) työntekijää hoitaa henkilöstöhallinnon toimintoja yrityksessänne?



8. Jos vastasit edelliseen kysymykseen (6) KYLLÄ, kuinka monta (laskennallisesti kokoaikaista) HR-työntekijää henkilöstöhallinnon osastolla työskentelee (itsesi mukaan lukien)?

9. Toimitko itse yrityksessänne henkilöstöhallinnon asiantuntijana?

- Kyllä
- En (tarkenna tähän oma asemasi)

10. Jos vastasit edelliseen kysymykseen (9) KYLLÄ, kuinka monta vuotta olet toiminut tässä tehtävässä?

11. Mikä on korkein koulutustasosi?

- Peruskoulu (1–6 luokkaa)
- Peruskoulu (7–10 luokkaa)
- Toisen asteen koulutus (lukio, ammatillinen toinen aste)
- Alempi korkea-aste (bachelor)
- Ylempi korkea-aste (master)
- Tohtorin tutkinto
- Joku muu (mikä?)

12. Mikä on henkilöstöhallinnon koulutuksesi (mikäli sinulla on)?

13. Oletko jäsenenä jossakin henkilöstöhallinnon ammattilaisten ryhmässä tai verkostossa?

- Kyllä
- En

Tähän voit tarkentaa, missä ryhmässä/verkostossa (vapaaehtoinen)



14. Kuka hoitaa seuraavia henkilöstöhallinnon tehtäviä organisaatiossanne?

	Työntekijöiden Omistaja	Työntekijöiden suora esimies	HR- asiantuntija	Kirjanpitohenkilö	Hallinnollinen työntekijä	Ulkopuolinen HR- asiantuntija tai -toimija	Joku muu	Tehtävää ei esiinny meillä
Lakiin perustuvat henkilöstöhallinnon toiminnot	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Työtehtävien määrittely ja työnkuvat	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Henkilöstösuunnittelu	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Työntekijöiden rekrytointi	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Työntekijöiden valinta	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Perehdyttäminen (esim. perehdyttämisspaketit henkilöstölle)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Henkilöstöstrategian luominen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Henkilöstön työsuoritusten arviointi	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Henkilöstön palkat ja palkkiot	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Henkilöstön täydennyskoulutus ja kehittyminen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Henkilöstötietojärjestelmien käyttäminen (HRM- järjestelmät)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Henkilöstön hyvinvointi	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Henkilöstöhallinnon avaintunnuslukujen/mittareiden seuranta	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Työnantajabrändäys	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Työurien hallinta ja johtaminen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Henkilöstön tyytyväisyys ja sitoutuminen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Työsuhteen päättäminen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>



15. Kuinka merkityksellisiä seuraavat henkilöstöhallinnon toiminnot ovat organisaatiossanne?

	Ei ollenkaan tärkeä	Vain vähän tärkeä	Jonkin verran tärkeä	Erittäin tärkeä	En osaa sanoa
Lakiin perustuvat henkilöstöhallinnon toiminnot	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työtehtävien määrittely ja työnkuvat	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Henkilöstösuunnittelu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työntekijöiden rekrytointi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työntekijöiden valinta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Perehdyttäminen (esim. perehdyttämispaketit henkilöstölle)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Henkilöstöstrategian luominen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Henkilöstön työsuoritusten arviointi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Henkilöstön palkat ja palkkiot	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Henkilöstön täydennyskoulutus ja kehittyminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Henkilöstötietojärjestelmien käyttäminen (HRM- järjestelmät)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Henkilöstön hyvinvointi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Henkilöstöhallinnon avaintunnuslukujen/mittareiden seuranta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työnantajabrändäys	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työurien hallinta ja johtaminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Henkilöstön tyytyväisyys ja sitoutuminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työsuhteen päättäminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>



16. Mitä rekryointimenetelmiä käytätte?

- Internetiä (esim. organisaationne internet-sivujen uraasio)
- Internetin urasivustoja ja -portaaleja
- Henkilöstöalan yrityksiä
- Vuokratyövoimayrityksiä (vuokratyövoiman palkkaaminen)
- Nykyisen henkilöstön suosituksia
- Työvoimatoimistoa
- Sosiaalista mediaa ja verkostoja
- Suorarekryointia oppilaitoksista
- Nykyisen henkilöstön hyödyntämistä sisäisessä rekryoinnissa
- Suorahakua (headhunting)
- Joku muu (Mikä?)

17. Mitä valintamenetelmiä käytätte seuraaviin työpaikkoihin?

	Johtajat ja päälliköt	Tekninen ja hallinto henkilöstö (asiantuntijat)	Työntekijät
Haastattelut	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ryhmähaastattelut ja paneelit	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Lomakekyselyt	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Psykologiset testit	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Tieto- ja/tai taitotestit	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Soveltuvuusarvioinnit	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Joku muu (Mikä?)



18. Onko organisaatiossanne järjestetty systemaattisesti henkilöstön täydennyskoulutusta ja osaamisen kehittämismahdollisuuksia?

- Kyllä
- Me järjestämme täydennyskoulutusta ja osaamisen kehittämismahdollisuuksia, mutta vain satunnaisesti
- Ei ole
- Joku muu vaihtoehto (mikä?)

19. Mitä täydennyskoulutus- ja henkilöstön osaamisen kehittämismenetelmiä käytätte?

- Täydennyskoulutus
- Seminaarit
- Workshopit, työpajat
- Luennot
- Työhön opastaminen
- Mentorointi
- Coaching/valmennus
- Työnohjaus
- Työnkierto
- Simulaatiot
- Aivoriihet, yhteinen ideointi
- Webinaarit
- Verkko-oppiminen
- Pelillistäminen (esim. johtamispelit)
- Ulkoilmassa (esim. luonnossa) tapahtuva koulutus
- Soveltuvuusarvioinnit
- Joku muu (mikä?)



20. Mitä välineitä käytätte täydennyskoulutuksen ja henkilöstön osaamisen kehittämisen menetelmien arvioinnissa?

- Palaute työntekijöiltä
- Palaute linjajohtajilta / suorilta esimiehiltä
- Työn tulosten arviointi heti koulutuksen tai osaamisen kehittämistoimenpiteen jälkeen
- Työn tulosten arviointi muutamia kuukausia koulutuksen tai osaamisen kehittämistoimenpiteen jälkeen
- Sijoitetun pääoman tuotto (ROI)
- Käytännön testit hankituista tiedoista ja taidoista
- Ei mitään
- Joku muu vaihtoehto (mikä?)

21. Onko organisaatiossanne käytössä muodollista, systemaattista henkilöstön työsuorituksen arviointiprosessia?

- Kyllä
- Ei

22. Henkilöstön työsuorituksen arvioinnin tuloksia käytetään:

- Palkan ja palkkioiden määrittelyyn
- Täydennyskoulutuksen ja osaamisen kehittämistoimenpiteiden suunnitteluun
- Urasuunnitteluun ja -johtamiseen
- Henkilöstösuunnitteluun
- Johonkin muuhun (mihin?)



23. Mihin henkilöstöhallinnon toimenpiteisiin käytätte henkilöstöhallinnon tietojärjestelmää?

- Henkilöstöluettelo
- Palkanmaksu
- Täydennyskoulutus ja kehittämistoimenpiteet
- Arviointi
- Lääketieteellisten tietojen kerääminen
- Terveys ja turvallisuus
- Työnkuvaukset
- Perehdyttäminen
- Henkilöstökyselyt
- Joku muu (mikä?)

24. Mitä henkilöstöhallinnon avaintunnuslukuja/mittareita seuraatte (jos seuraatte joitakin)?

- Henkilöstöhallinnon yksikön kuluja verrattuna kokonaiskuluihin
- Kokoaikaisen työntekijöiden määrä per henkilöstöhallinnon yksikön henkilöstön määrä
- Henkilöstöhallinnon yksikön kulut per kokoaikainen työntekijä
- Kustannukset per rekrytointi (ulkoiset rekrytoinnit)
- Avoimen työpaikan täyttämiseen kuluva aika päivinä
- Koulutuksen ja osaamisen kehittämistoimenpiteiden kustannukset per kokoaikainen työntekijä
- Sisäisen koulutuksen ja osaamisen kehittämistoimenpiteiden kustannukset per kokoaikainen työntekijä
- Ulkoisen koulutuksen ja osaamisen kehittämistoimenpiteiden kustannukset per kokoaikainen työntekijä
- Koulutukseen ja osaamisen kehittämistoimenpiteisiin käytetty aika per kokoaikainen työntekijä tunteina
- Koulutus- ja osaamisen kehittämistoimenpiteiden määrä per kokoaikainen työntekijä keskimäärin
- Toista poissaolojen määrä
- Poissaolopäivien lukumäärä per kokoaikainen työntekijä
- Henkilöstön vaihtuvuus
- Työtapaturmien (onnettomuuksien) määrä
- Joku muu (mikä?)



25. Miten samaa mieltä olet seuraavien väittämien kanssa?

	Täysin eri mieltä	Lähes eri mieltä	Lähes samaa mieltä	Täysin samaa mieltä	En osaa sanoa
Organisaatiossamme yritämme tukea vammaisia henkilöitä ja henkilöitä, joilla on terveydellisiä ongelmia enemmän kuin mihin lainsäädäntö velvoittaa.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tuemme aktiivisesti työmarkkinoilta syrjäytyneiden henkilöiden työllistymistä (muut kuin terveydelliset syyt, esim. pitkäaikaistyöttömät, kodittomat, entiset rikolliset).	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Meille on tärkeää taata tasa-arvoiset mahdollisuudet kaikille työntekijäryhmille ja työnhakijoille riippumatta heidän rodustaan, sukupuolestaan, uskonnostaan tai seksuaalisesta suuntautumisestaan.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tyytyväiset työntekijät ovat henkilöstöhallintomme ensisijainen tavoite.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tuemme työntekijöitä työn ja henkilökohtaisen elämän yhteensovittamisessa (esim. tuemme vapaa-ajan aktiviteetteja).	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tuemme työntekijöitämme vaikeissa elämäntilanteissa (lainat, ylimääräiset lomat jne.).	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pidämme huolta henkilöstön terveydestä ja turvallisuudesta enemmän kuin mihin lainsäädäntö velvoittaa.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>



26. Kuinka merkityksellisiä ovat seuraavat PK-yritysten henkilöstöhallinnon haasteet teidän organisaationne kannalta?

	Ei ollenkaan tärkeää	Vain vähän tärkeää	Jonkin verran tärkeää	Erittäin tärkeää
Avainhenkilöiden lähteminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pula uusista työntekijöistä (kiinnostuksen herättäminen vapaita paikkoja kohtaan)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työntekijöiden kasvavat vaatimukset (palkankorotukset, edut, työympäristö jne.)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kykenemättömyys tarjota kilpailukykyisiä palkkoja	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työnantajabrändin rakentaminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Henkilöstöhallinnon asiantuntijuuden puute omassa organisaatiossanne	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Resurssipula henkilöstöhallinnossa (taloudelliset ja aikaresurssit)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vastavalmistuneiden houkutteleminen yritykseenne	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Riittämätön tekniikan hyödyntäminen rekrytoinneissa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Potentiaalisten työntekijöiden (erityisesti Y/Z-sukupolvet) poismuutto alueelta esim. suuriin kaupunkeihin	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Minimipalkan tason nousu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Taloudellisesti aktiivisen väestön vanheneminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Onko olemassa muita haasteita, jotka mielestäsi ovat merkityksellisiä teidän organisaatiollenne? Tarkenna tähän.



Vapaaehtoiset kysymykset

27. Kuinka monta nuorta henkilöä (< 25 vuotta) olette palkanneet viimeisen kolmen vuoden aikana?

- Ei yhtään
- 1-4
- 5-10
- enemmän kuin 10

28. Onko organisaatiollanne tarkoitus palkata nuoria henkilöitä (< 25 vuotta) seuraavan kolmen vuoden aikana?

- Kyllä
- Ei

Kommentoi tähän halutessasi

Kiitos osallistumisestasi tutkimukseen. Olet edistänyt vastauksillasi PK-yritysten henkilöstöhallinnon kehittämistä. Voit seurata hankkeen etenemistä verkkosivuillamme: sharpen.ef.tul.cz , jossa myös tulemme julkaisemaan hankkeen tulokset kuten esimerkiksi HR-ammattilaisten käsikirjan.

