

Tampereen yliopisto
Johtamistieteiden laitos / Kauppakorkeakoulu

Divisioonan esimiesten odotukset henkilöstötoiminnolta, Case: Ruukki Construction

Yrityksen hallinto
Pro gradu -tutkielma
Tammikuu 2006
Ohjaaja: Marja Eriksson

Inari Aro

TIIVISTELMÄ

TAMPEREEN YLIOPISTO

Johtamistieteiden laitos / Kauppakorkeakoulu, yrityksen hallinto

Tekijä:	Aro, Inari
Tutkielman nimi:	Divisioonan esimiesten odotukset henkilöstötoiminnolta, Case: Ruukki Construction
Pro gradu -tutkielma:	84 sivua, 9 liitesivua
Aika:	Tammikuu 2006
Avainsanat:	Henkilöstötoiminto, odotukset, henkilöstöprosessit, henkilöstöresurssointi, työsuorituksen hallinta, osaamisen kehittäminen, palkkaus ja palkitseminen

Tämän tutkimuksen tavoitteena oli tutkia Ruukki Construction divisioonan esimiesten odotuksia henkilöstötoiminnolta. Henkilöstötoiminnon tehtävä on tukea esimiesten töitä. Tutkimuksessa esille nousseiden odotusten avulla on kohdeyrityksellä mahdollisuus kehittää henkilöstötoiminnon toimintaa esimiesten odotusten mukaiseksi. Tällä tapaa henkilöstötoiminto tukisi liiketoiminnan tarpeita paremmin.

Teoriaosuus kuvaa henkilöstötoiminnon toimintaympäristöä. Henkilöstötoiminnon ja liiketoiminnan kytkeytyminen toisiinsa on yksi tärkeä tarkastelun kohde. Muut teoriaosuuden osa-alueet kuvaavat henkilöstötoimintoa ja siihen liittyviä prosesseja sekä henkilöstöhallintoon kohdistuvia odotuksia.

Empiirinen osuus kerättiin teemahaastattelujen avulla. Kohderyhmänä olivat Ruukki Construction divisioonan Suomen esimiehet. Kohdeilmiötä lähestyttiin organisaation henkilöstöprosessien kautta. Jokaisesta henkilöstöprosessista selvitettiin tärkeimmät osa-alueet, jonka jälkeen tutkittiin esimiesten ja henkilöstötoiminnon välistä yhteistyötä näiden osa-alueiden kohdalla.

Empiirisessä osuudessa nousi esille Ruukki Construction divisioonan esimiesten näkemyksiä ja kokemuksia henkilöstötoiminnosta, liiketoiminnalle tärkeät henkilöstöprosessien osa-alueet sekä kuva esimiesten ja henkilöstötoiminnon välisestä yhteistyöstä. Tulokset osoittavat, että Ruukki Construction divisioonan henkilöstötoiminto on koko ajan kehittymässä esimiesten mielestä oikeaan suuntaan. Parantamisen varaa löytyy edelleen, mutta hyviä muutoksia on saatu aikaan. Tulokset kuvaavat odotuksia jokaisesta henkilöstöprosessien osa-alueesta.

Tulosten mukaan henkilöstötoiminto koetaan tukifunktiona, jonka tulee ensin kyetä hoitaa työn operatiiviset tehtävät ja vasta tämän jälkeen siirtyä strategisiin tehtäviin. Henkilöstöprosesseista löytyy edelleen kehittämisen varaa. Esimiesten ja henkilöstötoiminnon välinen yhteistyö koettiin etäiseksi sekä joidenkin osa-alueiden kohdalla esimiesten ja henkilöstötoiminnon väliset roolit koettiin epäselviksi. Henkilöstötoiminnon ei koettu vielä vastaavan kaikkiin liiketoiminnan odotuksiin ja tarpeisiin.

SISÄLTÖ

1 JOHDANTO	5
1.1 AIHEENVALINNAN TAUSTA	5
1.2 TUTKIMUKSEN LÄHTÖKOHDAT, TAVOITE JA TUTKIMUSONGELMAT	8
1.3 OLETUKSET JA RAJAUKSET	9
1.4 KESKEISET KÄSITTEET	10
1.5 TUTKIMUSMETODIT	11
1.6 TUTKIMUKSEN KULKU	12
2 HENKILÖSTÖTOIMINTO LIKETOIMINNAN NÄKÖKULMASTA	14
2.1 HENKILÖSTÖTOIMINTO JA HENKILÖSTÖJOHTAMINEN	14
2.2 HENKILÖSTÖPROSESSIT	16
2.2.1 HENKILÖSTÖRESURSSOINTI	18
2.2.2 TYÖSUORITUKSEN HALLINTA	21
2.2.3 OSAAMISEN KEHITTÄMINEN	23
2.2.4 PALKKAUS JA PALKITSEMINEN	26
2.3 LIKETOIMINNAN JA HENKILÖSTÖTOIMINNON VÄLINEN SUHDE	27
2.4 HENKILÖSTÖHALLINTOON KOHDISTUVAT ODOTUKSET	29
2.5 TEOREETTINEN VIITEKEHYS	33
3 TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN KOHDEORGANISAATIOSSA	35
3.1 RUUKIN ORGANISAATIOESITTELY	35
3.1.1 RUUKKI KONSERNI	35
3.1.2 RUUKKI CONSTRUCTION	37
3.1.3 RUUKKI CONSTRUCTIONIN HENKILÖSTÖVERKOSTO	39
3.2 TUTKIMUSOTE	41
3.3 TUTKIMUKSEN KOHDERYHMÄ	41
3.4 AINEISTON KERUU	43
3.5 AINEISTON KÄSITTELY JA ANALYSOINTI	47
3.6 TUTKIMUKSEN LUOTETTAVUUS	48
4 ESIMIESTEN ODOTUKSET HENKILÖSTÖTOIMINNOLTA	50
4.1 ESIMIESTEN NÄKEMYS JA KOKEMUS HENKILÖSTÖTOIMINNOSTA	50
4.2 HENKILÖSTÖRESURSSOINTI	55
4.3 TYÖSUORITUKSEN HALLINTA	58
4.4 OSAAMISEN KEHITTÄMINEN	60
4.5 PALKKAUS JA PALKITSEMINEN	64
4.6 ESIMIESTEN JA HENKILÖSTÖTOIMINNON VÄLINEN YHTEISTYÖ	66
4.7 ESIMIESTEN KOHTAAMAT LIKETOIMINNALLISET HAASTEET	67
4.8 YLEISIÄ KEHITYSTOIVEITA	68
4.9 YHTEENVETO TULOISTA	70
5 JOHTOPÄÄTÖKSET	72
5.1 YHTEENVETO	72
5.2 TULOSTEN POHDINTAA	73

5.3 TOIMENPIDE-EHDOTUKSET	78
5.4 JATKOTUTKIMUSKYSYMYKSET	80
LÄHDELUETTELO	82

LIITTEET

- Liite 1: Tutkimusaikataulu
- Liite 2: Haastateltavien taustatietoja
- Liite 3: Haastatteluista tiedottaminen
- Liite 4: Teemahaastattelurunko
- Liite 5: Kyselymittari

KUVIOT

- Kuvio 1.1 Tutkimuksen kokonaisuus ja kulku
- Kuvio 2.1 Henkilöstötyön muutosohjelma
- Kuvio 2.2 Henkilöstöprosessit ja niihin kuuluvat henkilöstöasiat
- Kuvio 2.3 Teoreettinen viitekehys
- Kuvio 3.1 Ruukin rakenne
- Kuvio 3.2 Ruukin visio
- Kuvio 3.3 Ruukki Constructionin organisaatorakenne
- Kuvio 3.4 Ruukin henkilöstöverkosto
- Kuvio 4.1 Ruukki Constructionin henkilöstötoiminnon ominaisuuksia
- Kuvio 4.2 Henkilöstöresursoinnin osa-alueet tärkeysjärjestyksessä
- Kuvio 4.3 Työsuorituksen hallinnan osa-alueet tärkeysjärjestyksessä
- Kuvio 4.4 Osaamisen kehittämisen osa-alueet tärkeysjärjestyksessä
- Kuvio 4.5 Palkkauksen ja palkitsemisen osa-alueet tärkeysjärjestyksessä
- Kuvio 4.6 Yhteenveto tuloksista

TAULUKOT

- Taulukko 3.1 Haastateltavien lukumäärä ja toiminto
- Taulukko 3.2 Haastattelujen kestot
- Taulukko 4.1 Yhteenveto tuloksista

1 JOHDANTO

1.1 Aiheenvalinnan tausta

Yritykset eivät tule toimeen ilman henkilöstöä. Tästä johtuen henkilöstövoimavarojen johtamiseen kiinnitetään yrityksissä entistä enemmän huomiota. Viitalan (2003) mukaan henkilöstövoimavarojen johtaminen on tämän päivän organisaatioissa strategisesti keskeisin kilpailutekijä. Yritysmaailman jatkuva muutos merkitsee työn ja työympäristöjen monimuotoistumista sekä jatkuvan kehittymisen vaatimusta. Tämä on haaste johtamiselle, organisaation rakenteille, henkilöstön rekrytoinnille ja kehittämiselle, palkitsemisjärjestelmille sekä hyvinvointia tukeville järjestelmille.

Henkilöstövoimavarojen johtamista vaikeuttaa se, että siitä on olemassa monia myyttejä ja oletuksia, jotka eivät pidä paikkaansa. Esimerkki tällaisesta oletuksesta on muun muassa sellainen, että henkilöstö kuvittelee henkilöstövastuuihmisten järjestävän vain ”kaikkeaa hauskaa”. Tyypillinen ajattelutapa organisaation työntekijöiden keskuudessa saattaa pohjautua seuraavan kaltaiselle lausahdukselle: ”Kyllä HR:n tytöt järjestää!” Ulrichin (1997, 18) mukaan organisaatiossa ilmeneviä myyttejä ovat muun muassa se, että henkilöstötoiminto ei ole rahassa mitattavissa sekä se, että henkilöstövastuuihmiset antavat henkilöstölle terapiaa.

Näistä myyteistä halutaan selvästi eroon. Tämä näkyy siinä, että henkilöstöstrategia ja liiketoimintastrategia halutaan sitouttaa yhteen. Ajatuksena on se, että henkilöstötoiminto ei halua olla erillinen yksikkö, jossa tehdään niin sanotusti turhia asioita. Torrington, Hall ja Taylor (2001, 31) ovat eritelleet viisi erilaista liiketoimintastrategian sekä henkilöstöstrategian välistä suhdetta. Nämä suhteet voivat olla erillisiä, yhteensopivia, dialogisia, holistisia tai HR-vetoisia. Kehitysuunta niissä on kohti HR-vetoista, jossa henkilöstövoimavarojen johtaminen halutaan entistä enemmän sitouttaa liiketoimintaan sekä tuloksen tekemiseen. Tarkemmin näistä suhteista kerrotaan teoriaosuudessa. Som:in (2003, 283)

mukaan liiketoiminnan ja henkilöstötoiminnon välistä suhdetta pidetään yllä ja uudistetaan henkilöstötoiminnon toimintaohjeen (HR action plan) avulla.

Henkilöstötoiminnon todellisuus ei kuitenkaan aina vastaa retoriikkaa (Legge 1995). Yrityksissä toimitaan erilailla kuin mistä puhutaan. ”Henkilöstö on yrityksemme tärkein voimavara.” Tämä klisee muun muassa kuullaan monien johtajien puheissa. Todellisuuden yleistyneet irtisanomiset ja lomauttamiset eivät kuitenkaan tue edellä mainittua kliseetä. (Butteriss 1998.) Tästä huolimatta henkilöstötoiminto voi olla yritykselle kilpailuetu, jos se saadaan muodostettua kyseessä olevalle yritykselle sopivaksi. Yrityksen tulee selvittää, mitkä henkilöstöprosessit ovat heille tarpeellisia ja mitkä muodostavat kilpailuetua juuri heille. (Som 2003.) Nämä henkilöstöprosessit saattavat muuttua ja elää eri aikoina. Liiketoiminta ja sen ympäristö määrittelevät erilaiset tarpeet, joiden mukaan panostetaan eri prosesseihin. Silloin kun yrityksellä on esimerkiksi kova kasvutavoite, panostetaan rekrytointiin.

Henkilöstövastuuihmiset kohtaavat työssään monia vaatimuksia ja odotuksia organisaation muilta sidosryhmiltä. Tällä tutkimuksella halutaan saada selville esimiesten ja johdon odotuksia henkilöstötoiminnolta, sillä esimiehet koetaan henkilöstötoiminnon tärkeimmäksi asiakaskunnaksi (Hansson & Nicou 1992, 99). Hanssonin ja Nicoun (1992, 23) mukaan esimiesten tarpeet on erittäin tärkeä huomioida, sillä jos henkilöstöosasto pitää itseään ainoana eksperttinä henkilöstökysymyksissä, etäännyy se johtajien todellisista tarpeista. Tästä seuraa se, että johtajat eivät näe mitään hyötyä henkilöstöosastosta. He näkevät ainoastaan paisuvan osaston ja lisääntyneet kustannukset. Tämä saattaa johtaa muun muassa henkilöstöosaston supistamiseen sekä henkilöstöpäällikön erottamiseen johtoryhmästä. Tällaisessa tilanteessa henkilöstötoiminto ei ota toiminnassaan liiketoimintaa tarpeeksi huomioon.

Henkilöstötoiminto ja sen rooli yrityksissä on koko ajan ollut muutoksen alla. Se ei kovinkaan kauaa ole pysynyt samankaltaisena. Tällä hetkellä henkilöstötoimintoa pidetään niin sanottuina palvelukeskuksina. Niissä halutaan tarjota palveluita, joita asiakkaat eli esimiehet haluavat ja tarvitsevat. Näiden tärkeiden

palveluiden selvittäminen on yksi syy tämän tutkimuksen tarpeellisuudelle. (Ulrich 1997, 103; Lawler & Mohrman 2003, 10.)

Henkilöstötoiminnon muuttamista ja uudelleen muotoilua on useasti tutkittu henkilöstövastuuohjelmista vaadittavien henkilökohtaisten ominaisuuksien kautta. On tutkittu millaisia ominaisuuksia henkilöstövastuuohjelmit tarvitsevat työssään ja sitä kautta kehitetty organisaation henkilöstötoimintoa. (Leonard 1998, Caldwell 2003.) Tämän tutkimuksen tarkoituksena ei ole kehittää henkilöstövastuuohjelmia vaan koko henkilöstötoimintoa sen tarjoamien palveluiden sekä niihin liittyvän yhteistyön kautta. Tämän takia tutkimus keskittyy henkilöstötoimintoon eikä henkilöstövastuuohjelmiin. Henkilöstövastuuohjelmit liittyvät kuitenkin niin tiukasti henkilöstötoiminnon toteuttamiseen onnistumiseen, että heihin kohdistuvia odotuksia nousee tässäkin tutkimuksessa joitakin esille.

Tieteen näkökulmasta tämä aihe on erittäin mielenkiintoinen sen takia, että vastaavanlaisia empiirisiä tutkimuksia eri organisaatioiden henkilöstötoiminnosta on tehty melko vähän. Aikaisemmat tutkimukset ovat juuri keskittyneet henkilöstötoiminnan tutkimiseen, henkilöstötoiminnon tutkimisen sijasta. Tämän lisäksi, aikaisemmat tutkimukset ovat suurimmaksi osaksi olleet konsulttiyritysten toteuttamia.

Suomessa on toteutettu vain muutama tutkimus, jotka on tehty PSYCON ja HENRY ry:n yhteistyönä. Tutkimukset on suoritettu vuosina 2001, 2002 ja 2004. (Haastattelu Kari Lahti 3.8.2005.) Näiden lisäksi PA Consulting Group Oy on tehnyt selvityksiä liittyen henkilöstötyöhön. Näissä tutkimuksissa on selvitetty muun muassa henkilöstötyön painopistealueita. (HENRY ry verkkosivut. <<http://www.henryorg.fi/data/dokumentit/tutkimukset/PA2003tutkimus.pdf>> ja PA Consulting Group, Tutkimusraportti 2005.) Kiinnostus henkilöstötoiminnon tutkimiseen ilmenee muun muassa erilaisten kilpailujen muodossa. Suomessakin järjestetään paljon erilaisia yrityksille tarkoitettuja kilpailuja, jotka kannustavat panostamaan henkilöstöjohtamiseen. Tällaisia ovat esimerkiksi henkilöstöjohtamisen laatupalkinto sekä vuoden henkilöstöteko (HENRY ry verkkosivut. <www.henryorg.fi/page?>>pagelid=33>).

1.2 Tutkimuksen lähtökohdat, tavoite ja tutkimusongelmat

Lähtökohta tutkimukselle on kohdeyrityksen, Rautaruukki Oyj:n, toimeksianto. Toimeksiannon tarkoituksena on selvittää Ruukki Construction divisioonan esimiesten odotuksia henkilöstötoiminnolta. Tutkimus tulee painottamaan käytännönläheistä näkökulmaa, jotta se palvelisi organisaatiota mahdollisimman hyvin.

Yksi syy tämän tutkimuksen tärkeydelle on Ruukki Constructionissa meneillään oleva muutosvaihe. Vuonna 2004 Rautaruukista kokonaisuudessaan aloitettiin käyttää nimeä Ruukki. Samaan aikaan entinen Rannila yhtiö fuusioitui Rautaruukkiin, jolloin Rannila organisoitui osaksi Ruukki Construction divisioonaa. Muutosvaihe on edelleen koko konsernissa käynnissä, tavoitteena muodostaa yksi yhtenäinen yhtiö, jossa on yhtenäiset toimintatavat. Ruukki Construction divisioonassa tämä muutosvaihe saattaa tuntua jopa voimakkaammalta kuin muissa divisioonissa. Syy tähän on se, että Rannila oli aikaisemmin täysin itsenäinen yhtiö, jossa toimittiin omien toimintatapojen mukaan. Uusien, koko konsernille yhtenäisten toimintatapojen kehittäminen ja implementointi divisioonaan vie oman aikansa.

Tutkimus tulee Ruukki Construction divisioonalle sopivaan aikaan, sillä muutosvaiheessa on tärkeää kartoittaa tietoa siitä, minkälaiset toimintatavat ovat tarpeen. Divisioonan henkilöstötoiminto on ollut koossa kohta vasta kaksi vuotta, joten senkin takia tutkimus on hyvä tehdä nyt, kun henkilöstötoiminto hakee paikkaansa sekä rooliaan organisaatiossa. Ajankohta on sopiva sen takia, että tällä hetkellä ollaan suunnittelemassa ja implementoimassa uutta strategiaa.

Henkilöstötoiminnon tulee tuottaa lisäarvoa organisaatiolle ja asiakkaille. Ulrichin (1997, 96) mukaan henkilöstövastuuihmisten tulee miettiä lisäarvon muodostumista esimiesten näkökulmasta. Se, mikä saattaa henkilöstövastuuihmistä tuntua lisäarvolta, ei välttämättä olekaan sitä esimiesten näkökulmasta. Tämän takia tässä tutkimuksessa liiketoiminta ja esimiehet ovat tutkimuksen pääroolissa.

Tutkimus tulee keskittymään seuraavaan tutkimuskysymykseen:

- **Mitä divisioonan esimiehet odottavat henkilöstötoiminnolta?**

Tämän kysymyksen voi jakaa pienempiin osa-alueisiin:

- **Mitkä henkilöstöprosessien osa-alueet ovat esimiehille erityisen tärkeitä?**
- **Minkälainen on henkilöstötoiminnon ja esimiesten välinen yhteistyö näiden osa-alueiden kohdalla?**
- **Miten esimiehet haluaisivat kehittää näitä osa-alueita sekä niihin liittyvää yhteistyötä?**

Näiden teemojen lisäksi on tärkeää selvittää myös se, mitä divisioonan esimiehet ylipäänsä tietävät henkilöstötoiminnosta. Henkilöstötoimintoon kohdistuvia odotuksia tutkitaan henkilöstöprosessien kautta. Henkilöstöprosessit on Ruukissa jaettu henkilöstöressointiin, työsuorituksen hallintaan, osaamisen kehittämiseen sekä palkkaukseen ja palkitsemiseen. Jokaiseen näistä prosesseista kuuluu monia osa-alueita.

1.3 Oletukset ja rajaukset

Tutkimuksen keskeinen rajaus on se, että tutkimus keskittyy Rautaruukki konsernin Ruukki Construction divisioonan Suomen osastojen esimiehiin. Tutkimuksessa haastatellaan vain osaa Suomessa työskentelevistä esimiehistä. Esimiehet ovat organisatorisesta näkökulmasta niin sanottua keskijohtoa. Syy ulkomaiden yksiköiden poisrajaamiseen on se, että Ruukki Constructionissa halutaan ensin kokeilla käytäntöjä Suomessa ennen kuin sen enempää panostetaan ulkomaihin, unohtamatta ulkomailla olevien yksiköiden merkittävyyttä. Toinen syy rajaukseen on se, että tutkimukselle kattava otos muodostuu jo Suomen esimiesten kokoisesta joukosta. Ulkomaiden mukaan ottaminen saattaisi lisäksi vaikeuttaa tutkimuksen toteuttamista, sillä käsitys henkilöstötoiminnosta ja esimiestyöstä on Suomessa luultavasti erilainen kuin esimerkiksi itäisessä Keski-Euroopassa, joka on Ruukki Constructionin vahva kasvualue.

Tutkimukseen liittyvät olennaisesti henkilöstöprosessit. Näistä tutkija ei halunnut rajata yhtään pois, sillä silloin tutkimus ei kattaisi koko henkilöstötoimintoa vaan vain murto-osan siitä. Tutkimuksen laajuuden rajaamiseksi, pyydettiin esimiehiä haastattelujen yhteydessä nimeämään jokaisesta henkilöstöprosessista heille kaksi tärkeintä osa-aluetta. Tällaisen tutkimusmenetelmän kautta päästiin paneutumaan esimiehille tärkeisiin osa-alueisiin tarkemmin. Tutkija olisi voinut tehdä tämän valinnan itsekin, mutta tämä olisi saattanut vääristää tuloksia. Vaarana olisi ollut myös se, että tutkittaisiin epäoleellisia osa-alueita.

1.4 Keskeiset käsitteet

Tutkimukselle oleellisia käsitteitä ovat:

Henkilöstövoimavarojen johtaminen; Henkilöstövoimavarojen johtamisella tarkoitetaan organisaation ihmisjärjestelmän hankintaa, motivointia, huoltoa, kehittämistä ja palkitsemista (Kauhanen 2003, 14).

Henkilöstötoiminto; Henkilöstötoiminnoilla viitataan siihen organisoituun toimintokokonaisuuteen, jonka avulla turvataan työntekijöiden juridinen asema, oikeudet ja velvollisuudet sekä fyysinen ja psyykinen hyvinvointi. Henkilöstötoimintoihin kuuluvat rekrytointi, työsopimuskäytännöt, palkkahallinto ja muut palkitsemisjärjestelmät, perehdyttäminen, koulutus- ja kehittämistoimenpiteet, työsuojelu- ja yhteistoimintamenettelyt sekä irtisanomiset. (Viitala 2003, 16.)

Henkilöstöprosessit; Henkilöstöprosessit voidaan eri yhtiöissä määritellä eri tavalla. Ruukin henkilöstöprosessit ovat henkilöstöresurssointi, työsuorituksen hallinta, osaamisen kehittäminen sekä palkkaus ja palkitseminen. Tässä kappaleessa näistä prosesseista on kerrottu vain mitä osa-alueita ne pitävät sisällään. Tarkemmin ne kuvataan tutkimuksen teoriaosuudessa. (Ruukki HR Processes 10.6.2005.)

Henkilöstöresurssointi; Ruukissa henkilöstöresurssointiin kuuluvat seuraavat osa-alueet; työnantajakuva, rekrytointi, työsuhteen alkaminen, avainpotentiaali, varahenkilö- ja seuraajajärjestelmä sekä työsuhteen päättymisen. Tämä pro-

sessi kattaa työsuhteen koko elämänkaaren. (Ruukki HR Processes 10.6.2005.)

Työsuorituksen hallinta; Työsuorituksen hallinnan tarkoituksena Ruukissa on tukea tavoitteiden saavuttamista ja tuloksen tekemistä. Tähän osa-alueeseen kuuluvat tavoitteet ja tulos, organisaatorakenne ja tehtäväprofiilit sekä työsuoritusta tukevat prosessit. (Ruukki HR Processes 10.6.2005.)

Osaamisen kehittäminen; Osaamisen kehittämisen tarkoituksena on kehittää niin yksilöä, kuin myös koko organisaatiota. Sen osa-alueita ovat työnopastus ja perehdyttäminen, organisaation ja yksiköiden osaamisen kehittäminen, koulutus, tehtäväkierto ja projektit, koulutuksen organisointi sekä kehityskeskustelut. (Ruukki HR Processes 10.6.2005.)

Palkkaus ja palkitseminen; Tämä prosessi koostuu palkanlaskennasta, palkitsemisesta, muista etuuksista sekä matkalaskujärjestelmästä. (Ruukki HR Processes 10.6.2005.)

Odotukset; Odotuksen teoreettinen määritelmä on seuraavanlainen: se mitä jostakin odotetaan, toive, arvelu, otaksuma (MOT kielitoimiston sanakirja 1.0). Tämän tutkimuksen kohdalla tutkitaan divisioonan esimiesten odotuksia, jotka kohdistuvat henkilöstötoimintoon.

1.5 Tutkimusmenetelmät

Tutkimus on toteutettu tapaus- eli casetutkimuksena. Tutkimus on erittäin käytännönläheinen. Yin'in (1994, 13) mukaan tapaustudkimus on empiirisen tutkimuksen muoto, joka tutkii nykyajassa tapahtuvaa ilmiötä tietyssä rajatussa ympäristössä. Tapaustudkimuksessa tutkitaan intensiivisesti valittua kohdetta, kuten yksilöä, ryhmää, laitosta, yhteisöä tai organisaatiota. Tavoitteena on muodostaa kokonaisvaltainen ja tarkka kuvaus valitusta kohteesta. Tapaustudkimus sopii hyvin deskriptiiviseen eli kuvailevaan tutkimukseen, joka on empiirisen tutkimuksen perusmuoto. Ongelmana tapaustudkimuksessa on sen kapea-

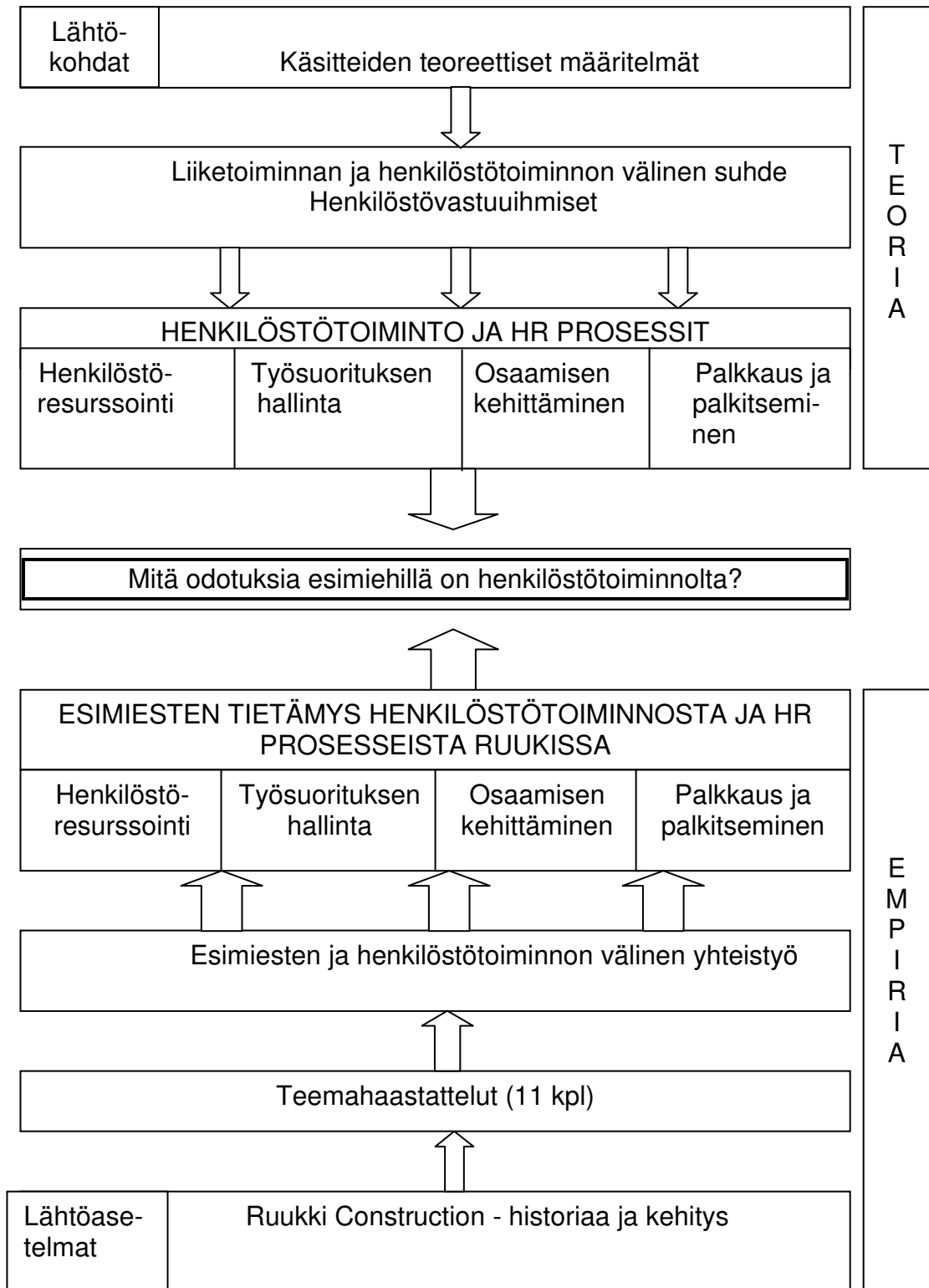
alaisuus sekä sen tulosten huono yleistettävyys. Tämä tapaustutkimus on kvalitatiivinen.

1.6 Tutkimuksen kulku

Kuviosta 1.1 näkyy tutkimuksen kokonaisuus sekä sen kulku. Kuviossa tutkimuksen pääkysymys, ”*Mitä odotuksia divisioonan esimiehillä on henkilöstötoiminnolta?*”, on asetettu kuvion keskelle. Kuvion yläosa kuvaa tutkimuksen teoriaosuutta ja vastaavasti kuvion alaosa kuvaa tutkimuksen empiiristä aineistoa. Tutkimuksessa käsitellään samoja asioita teoreettisesti ja empiirisesti ja näin saavutetaan vastaukset tutkimuksen kysymyksiin.

Tutkimusraportti noudattaa pitkälti Tampereen yliopiston johtamisen laitoksen antaman Pro gradu ohjeen mallia. Tutkimusraportti alkaa johdanto kappaleesta, jossa kerrotaan tutkimuksen lähtökohdat ja rajaukset. Johdannon jälkeen käsitellään aiheeseen liittyvää teoriaa, josta muodostetaan tutkimuksen teoreettinen viitekehys. Oma kokonaisuutenaan tutkimuksesta löytyy Ruukki Construction divisioonasta kerätty empiirinen aineisto. Tutkimusraportti loppuu johtopäätöksiin ja yhteenvetoon, johon on kerätty tutkimuksen aikana nousseita kehitysehdotuksia.

Tutkimustyö on ollut erittäin intensiivistä, sillä tutkimuksen toimeksiannon kesto oli puoli vuotta. Työskentely aloitettiin Ruukki Constructionissa toukokuun lopulla. Kesän aikana kirjoitettiin tutkimussuunnitelma, joka esitettiin tutkimusseminaarissa syyskuussa. Tämän jälkeen toteutettiin haastattelut, joiden tulokset valmistuivat marraskuun 2005 loppuun mennessä. Akateeminen lopputyö palautettiin tammikuussa 2006. Liitteestä 1 näkee, miten tutkimus eteni ajallisesti.



Kuvio 1.1 Tutkimuksen kokonaisuus ja kulku

2 Henkilöstötoiminto liiketoiminnan näkökulmasta

Tämän tutkimuksen teoriaosuus vastaa seuraaviin kysymyksiin:

- Mikä on henkilöstötoiminto ja mitä ovat sen prosessit?
- Minkälainen on henkilöstötoiminnon ja liiketoiminnan välinen suhde?
- Mitä odotuksia kohdistuu henkilöstöhallintoon?

Teoriat on valittu tukemaan tutkimusongelmaa ja näin ollen niitä tullaan vertailemaan empirian kanssa. Tarkoituksena on verrata, antaako aikaisempi teoria viitteitä samanlaisista asioista, joita nousee esille Ruukki Construction divisioonassa suoritettavasta empiirisestä tutkimuksesta.

Teoriakappale johdattaa lukijan henkilöstötoiminnon toimintaympäristöön. Ensin kuvataan henkilöstötoimintoa yleisesti, jonka jälkeen kuvataan henkilöstöprosessit ja niiden organisoiminen. Henkilöstöprosessit antavat sisällön henkilöstötoiminnolle. Tämän takia ne ovat oleellinen osa henkilöstötoimintoa. Prosessien kuvaamisella on tarkoitus antaa lukijalle ymmärrystä henkilöstötoiminnon työstä. Tämän jälkeen kerrotaan henkilöstötoiminnon ja liiketoiminnan välisestä suhteesta sekä henkilöstötoimintoon kohdistuvista odotuksista.

2.1 Henkilöstötoiminto ja henkilöstöjohtaminen

Henkilöstövoimavarojen johtaminen on muuttunut ja kehittynyt monien tekijöiden vaikutuksesta, ja monet tieteenalat ovat tuoneet esille omat näkemyksensä asiasta (Viitala 2004, 21). Ihmisen asema työntekijänä on esimerkiksi muuttunut valtavasti. Tällaisten arvojen muuttuessa on henkilöstövoimavarojen johtamisenkin ollut pakko muuttua pysyäkseen tilanteen tasalla.

Henkilöstöjohtamisen yleisenä visiona on luoda, ylläpitää ja kehittää

- tehokkaita organisaatioita, jotta ne olisivat kilpailukykyisiä
- oppivia organisaatioita, jotta ne menestyisivät myös tulevaisuudessa

- hyvinvoivia organisaatioita, jotta niiden henkilöstö on motivoitunut ja jak-saa työskennellä pitkällä tähtäimellä. (Sydänmaanlakka 2000, 220.)

Henkilöstöjohtamisen käytännön toimintamallit ja menettelytavat nojaavat henki-löstöpolitiikkaan. Se jaetaan usein rekrytointi-, palkka- ja kehittämisspolitiikkaan sekä muihin periaatteistoihin, joiden varassa päivittäisiä päätöksiä voidaan teh-dä siten, että linjakkuus ja yhtenäisyys säilyvät. (Viitala 2003, 14.)

Henkilöstövoimavarojen johtamisessa on huomattu työn operatiivisuus sekä strategisuus. Perinteisesti esimiehet ovat pitäneet henkilöstötoimintoa hallinnol-lisena toimintona, jossa henkilöstövastuuihmiset ovat keskittyneet lähinnä pal-kanmaksuun sekä muihin operatiivisiin töihin (Becker, Huselid & Ulrich 2001, 3). Henkilöstötoimintoa ei ole edes ajateltu osana strategiaa. Nykyään työ on muut-tumassa entistä strategisemmaksi, mutta emme saa kuitenkaan unohtaa opera-tiivisen työn osuutta. Henkilöstötoiminnon on hallittava molemmat osa-alueet ollakseen tehokas (Ulrich 1997, 47).

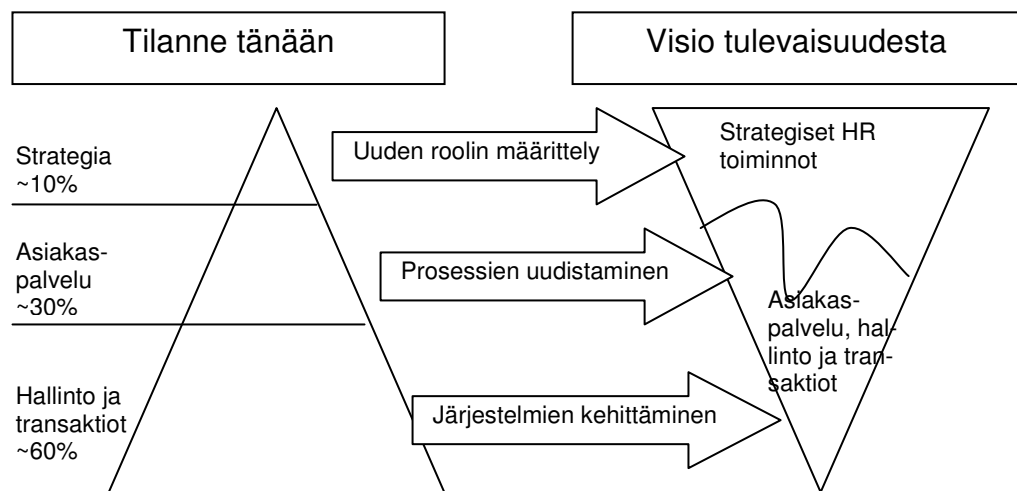
PA Consultingin Groupin tutkimuksen (2005, 7) mukaan henkilöstötyön tulisi noudattaa kuvion 2.1 mukaista muutosohjelmaa. Tällaisen mallin mukaan pysty-tään täyttämään henkilöstötoimintoon kohdistuvia odotuksia nykyistä paremmin. Mallin mukaan henkilöstötoiminto olisi sekä liikkeenjohdon kumppani että teho-kas palvelujen tuottaja. Henkilöstötoiminnon tulisi työssään kasvattaa strategis-ten henkilöstötoimintojen osuutta sekä vähentää hallinnollisia toimintoja. Tule-vaisuuden visioon päästäisiin uuden roolin määrittelyn, prosessien uudistami-sen sekä järjestelmien kehittämisen kautta.

2000-luvun määrittelyn mukaan henkilöstöjohtamisessa on kysymys ihmisten johtamisesta, jossa päävastuu on linjaesimiehillä. Henkilöstötoiminnon merkitys on tukea ja ohjata organisaatiossa tapahtuvaa henkilöstöjohtamista. Henkilöstö-johtamisen tavoitteena on tukea organisaation ja sen jäsenten päämäärien saa-vuttamista. (Sydänmaanlakka 2000, 220.) Henkilöstöjohtamisella on neljä pe-riimmäistä tavoitetta:

- 1) houkutella organisaation palvelukseen haluamiaan henkilöitä

- 2) pitää heidät organisaatiossa motivoimalla ja kannustamalla heitä hyviin suorituksiin
- 3) palkita työntekijöitä hyvistä työsuorituksista
- 4) tarvittaessa kehittää heitä ja ylläpitää heidän työkykyään, jotta he pystyvät riittävän hyviin työsuorituksiin nyt ja tulevaisuudessa. (Kauhanen 2003, 14.)

Nämä neljä tavoitetta toteutetaan usein erilaisten henkilöstöprosessien muodossa. Seuraava kappale käsittelee erilaisia henkilöstöprosesseja.



KUVIO 2.1 Henkilöstötyön muutosohjelma (PA Consulting Group 2005, 7)

2.2 Henkilöstöprosessit

Jokainen organisaatio määrittelee omat henkilöstöprosessinsa ja niihin kuuluvat osa-alueet. Tästä huolimatta eri organisaatioiden henkilöstöprosessit sisältävät pitkälti samat osa-alueet. Ne saattavat vain olla eri tavoin nimetty tai järjestetty. Kirjallisuuden mukaan (mm. Torrington ym. 2002) eri henkilöstöprosesseja on lajiteltu muun muassa resurssointiin, suoritukseen, kehitykseen, työntekijöiden välisiin suhteisiin sekä palkitsemiseen. Henkilöstöprosessit vaikuttavat kaikki toinen toisiinsa, vaikka ne olisikin määritelty erillisiksi prosesseiksi lukuisine

osa-alueineen. Seuraavissa alakappaleissa prosessit on kuvattu yksitellen, mutta lukijan tulee pitää mielessä prosessien vaikutus toisiinsa.

Henkilöstöprosesseja suunnitellessa tulee ottaa huomioon, että ne sopivat yrityksen olemassa olevaan strategiaan (Roehling ym. 2005, 209). Tässä tutkimuksessa henkilöstöprosessit on jaoteltu Ruukissa käytössä olevien henkilöstöprosessien mukaan, joita kuvio 2.2 kuvaa. Näitä ovat henkilöstöresurssointi, työsuorituksen hallinta, osaamisen kehittäminen sekä palkkaus ja palkitseminen. Osaamisen kehittämiseen haluttiin kuitenkin lisätä kehityskeskustelut omaksi kohdaksi, sillä se koettiin erityisen tärkeäksi henkilöstötoiminnon osa-alueeksi. Ruukin henkilöstöprosessit pohjautuvat organisaation liiketoiminta- sekä henkilöstöstrategiaan (Kokotti, Hannele 15.9.2004. Esitys: HR Processes).

Henkilöstöprosessien toteuttaminen ja organisointi tulee ottaa huomioon sen jälkeen, kun henkilöstöprosessit on organisaatiossa määritelty. Yksi keino toteuttaa henkilöstöprosesseja on ulkoistaminen. Tutkimusten mukaan (Lepak, Bartol & Erhardt 2005, 139) henkilöstöorganisaation tulisi tuottaa organisaation sisällä niitä henkilöstöpalveluja, jotka ovat ydinasioita yrityksen kilpailukyvyn kannalta. Muut henkilöstöpalvelut voitaisiin ulkoistaa. Ulkoistaminen on yksi keino tavoitella kustannussäästöjä ja tehokasta henkilöstöjohtamista. Tämä kuvastaa kovaa kilpailua myös henkilöstöjohtamisen alalla. Ulkoistamisessa on tärkeää se, että kaikki osapuolet ovat selvillä omasta tehtävästään ja roolistaan palveluiden tuottamisessa. Jos roolit ovat epäselvät, on vaarana asioiden tekeminen moneen kertaan, jolloin ulkoistamisesta saatavat hyödyt menetetään. Henkilöstötyötä tekevien ihmisten, niin henkilöstövastuuhenkilöiden kuin esimiestenkin, on syytä olla tietoisia omista rooleistaan henkilöstöasioita toteuttaessa, vaikkei kyse olisikaan ulkoistamisesta. Tällaisessa tilanteessa työskentely on tehokasta eikä päällekkäisyyksiä ilmene.

HENKILÖSTÖPROSESSIT			
Henkilöstöresurssointi Työnantajakuva Rekrytointi Työsuhteen alkaminen Avainpotentiaali Varahenkilö- ja seuraajajärjestelmä Työsuhteen päättyminen	Työsuorituksen hallinta Tavoitteet ja tulos Organisaatorakenne ja tehtäväprofiilit Työsuoritusta tukevat prosessit (Työterveys, työkyky, työturvallisuus, osallistuminen, henkilöstöpalautte ja työtyytyväisyys, henkilöstöviestintä)	Osaamisen kehittäminen Työnopastus ja perehdyttäminen Organisaation ja yksiköiden osaamisen kehittäminen Koulutus Tehtäväkierto ja projektit Koulutuksen organisointi Kehityskeskustelut	Palkkaus ja palkitseminen Palkanlaskenta Palkitseminen (Tulospalkkio, voittopalkkio, osakepalkkio) Muut etuudet (Henkilöstöedut, työsuhde-edut) Matkalaskujärjestelmä

Kuvio 2.2 Henkilöstöprosessit ja niihin kuuluvat henkilöstöasiat

Reillyn (2003) mukaan henkilöstöpalveluiden organisointi voidaan toteuttaa myös niin kutsuttujen palvelukeskusten kautta. Tällaisten palvelukeskusten lähtökohdanna on ajatus tehokkaasta sekä kannattavasta henkilöstötoiminnosta. Henkilöstöpalvelut organisoidaan yhdeksi yksiköksi, josta ne tuotetaan palveluita tarvitseville intranetin, palvelupuhelimen tai henkilökohtaisen kontaktin kautta. Palvelukeskuksia perustettaessa tulee ottaa selvää palvelun käyttäjien tarpeista.

2.2.1 Henkilöstöresurssointi

Henkilöstöresurssointi on yksi laaja henkilöstötoiminnon prosessi, joka koostuu monista osa-alueista. Ruukissa siihen on sisällytetty työnantajakuvasta huolehtiminen, rekrytointi, työsuhteen alkaminen, avainpotentiaali, varahenkilö- ja seuraajajärjestelmä sekä työsuhteen päättymisen. Ruukissa henkilöstöresurssoinnin tarkoituksena on suunnata, ohjata ja tasapainottaa henkilöstövoimavaroja strategisten tavoitteiden pohjalta (Ruukki HR Manual 2005, 23).

Henkilöstöresurssoinnin tarkoituksena on etsiä ja löytää organisaatioon ihmisiä, joita organisaatio tarvitsee menestyäkseen. Kyseessä oleva prosessi on erittäin oleellinen asia, sillä ilman työntekijöitä ei organisaatio voi toimia. Henkilöstöresurssointi on siis ensimmäinen asia, joka henkilöstövastuuihmisten tulee hoitaa. (Torrington ym. 2002, 135.) Henkilöstöresurssointi on erityisen tärkeää organisaation kilpailukyvyn kannalta. Mitä paremmat työntekijät organisaatiolla on, sitä kilpailukykyisempi on koko organisaatio. Henkilöstöresurssoinnin on oltava strategialähtöistä (Torrington ym. 2002, 136). Sen on otettava huomioon liiketoiminnan muuttuvat markkinat ja pidettävä huolta siitä, että yrityksellä on juuri oikea määrä työntekijöitä. Henkilöstöresurssoinnissa on huomioitava, että prosessi ei lopu siihen kun työntekijät on saatu palkattua taloon. Tämän takia henkilöstöresurssoinnin on huolehdittava työntekijän koko työajan elinkaaresta - työnteon aloittamisesta työnteon lopettamiseen asti.

Ruukissa henkilöstöresurssoinnin ensimmäinen osa-alue on työnantajakuva. Organisaation tulee huolehtia työnantajakuvastaan, jotta se houkuttelisi potentiaalisia työntekijöitä. Työnantajakuvaan voi vaikuttaa monella tavalla. Yksi hyvä keino tuoda organisaatiotaan esille, on tehdä yhteistyötä oppilaitosten kanssa. Tehokkain keino kehittää työnantajakuvaa on kuitenkin kehittää organisaation henkilöstöjohtamista. (Viitala 2003, 245.) Silloin, kun henkilöstötoiminnot toimivat organisaatiossa hyvin, saavat ihmiset koko organisaatiosta hyvän kuvan. Työnantajakuvalla pystytään vaikuttamaan siihen, millaisia henkilöitä yritykseen hakeutuu töihin.

Rekrytointi on henkilöstöresurssoinnin tärkeä osa-alue senkin takia, että se on kallis ja vaikea prosessi (Torrington ym. 2002, 170). Organisaation kannattaa panostaa siihen, sillä onnistuneet henkilövalinnat ovat tärkeä pohja organisaation menestymiselle. Tähän perustuu ajatus henkilöstöstä tärkeimpänä kilpailuetuna. (Beardwell & Holden 2001, 225.) Ruukissa rekrytoinnin tavoitteena on saada kuhunkin tehtävään osaava ja liiketoiminnan sekä työyhteisön kannalta sopiva henkilö. Rekrytoitaessa kiinnitetään huomiota valinnan pitkäkestoisiin vaikutuksiin sekä yrityskuvaan, joka prosessista hakijoille välittyy. (Ruukki HR Manual 2005, 10.)

Systemaattinen lähestymistapa rekrytointiin ja valintaan voidaan määritellä koostuvan seuraavista osista; avoimen paikan määrittäminen, hakijoiden houkuttelemine, hakijoiden arviointi sekä lopullinen päätös (Beardwell ym. 2001, 234). Rekrytointia ennen on aina määriteltävä työntekijän hankintatarve. Nykymaailmassa organisaatioiden toimintaympäristö muuttuu nopeassa tahdissa, jolloin ajan tasalla pysyminen ja tietojen päivittäminen henkilöstötarpeesta on erityisen tärkeää. Henkilöstötarvetta määriteltäessä on oleellista selvittää voiko paikan täyttää joku jo talossa työskentelevä henkilö vai onko tarvetta ulkoiseen rekrytointiin. Sekä sisäisessä että ulkoisessa rekrytoinnissa on hyviä ja huonoja puolia, joita kannattaa punnita ennen valintaa. (Kauhanen 2003, 67, 68 — 69.)

Rekrytoinnin jälkeen on olemassa erilaisia järjestelmiä ja menetelmiä, joiden avulla voidaan kartoittaa organisaatiossa olevaa henkilöstöä. Tällaisia ovat avainpotentiaalit sekä varahenkilö- ja seuraajajärjestelmä. Avainpotentiaaleja eli henkilöitä, jotka ovat niin sanottuja ykkösosaajia, kartoitetaan muun muassa koulutusjärjestelmien avulla. Varahenkilö- ja seuraajajärjestelmän luominen ja ylläpitäminen on puolestaan tärkeä osa-alue organisaation jatkuvuuden turvaamiseksi.

Työsuhteen alkaminen ja päättyminen ovat myös henkilöstöresurssoinnin osa-alueita. Näiden kohdalla on tärkeää kiinnittää huomiota juridisiin asioihin. Työsopimuksen tekeminen on yksi näistä. Työsopimuksen allekirjoittaminen tehdään viimeistään työsuhteen alkamisen yhteydessä. Siinä sovitaan työsuhteen muotoseikoista. Mitä selkeämpi työsopimus on, sitä vähemmän on mahdollisuuksia epäselvyyksiin. Työsopimuksen yhteydessä allekirjoitetaan usein myös kilpailukiello- ja salassapitosopimus (Kauhanen 2003, 84-86).

Työsuhteen päättymiseen on myös syytä kiinnittää huomiota. Tuotannolliset ja taloudelliset tekijät ovat organisaation yleisempiä syitä päättää työsuhde (Viitala 2003, 264). Lähtöhaastattelut ovat oleellinen osa työsuhteen päättymistä. Haastatteluiden tarkoituksena on kerätä lähteviltä henkilöiltä tietoa lähdön syistä. Samalla saadaan tietoa ja näkemyksiä organisaation toiminnan hyvistä ja huonoista puolista. (Heinonen ym. 1997, 203.) Lähtöhaastatteluista saatava infor-

maatio on erittäin tärkeää organisaation kehittämiseksi (Ruukki HR Manual 2005).

2.2.2 Työsuorituksen hallinta

Työsuorituksen hallinta on prosessi, joka auttaa organisaatiota saavuttamaan tavoitteensa. Johto ja asiantuntijat luovat yhteisen näkemyksen siitä, mitä organisaation tulee saavuttaa. Tämän jälkeen he johtavat ja kehittävät henkilöstöä tavalla, joka lisää todennäköisyyttä saavuttaa asetetut tavoitteet sekä lyhyellä että pitkällä tähtäimellä. (Armstrong 1999.) Edellisen prosessin, henkilöstöresurssoinnin, tarkoituksena on saada taloon osaavat työntekijät, mutta heistä ei ole hyötyä organisaatiolle, jos he eivät työssään pysty saavuttamaan tavoitteitaan (Torrington ym 2002, 261). Tämän takia työsuorituksen hallinta on seuraava prosessi, johon organisaatiossa tulee kiinnittää huomiota.

Työsuorituksen hallintaan kuuluvien osa-alueiden avulla tuetaan työntekijöitä saavuttamaan tavoitteena oleva työsuoritus. Osa-alueiden tarkoituksena on asettaa tavoitteet, määritellä organisaatorakenne sekä toimintatavat, varmistaa tehtävä- ja roolijaot sekä rakentaa suoritusta tukevia toimintoja. Työsuorituksen onnistuneeseen toteuttamiseen antavat tukea muun muassa työterveyspalvelut, työkyvyn ja työturvallisuuden kehittäminen, osallistuminen, henkilöstöpalaute sekä työtyytyväisyys ja henkilöstöviestintä. Ruukissa työsuorituksen johtamisen tarkoituksena on vahvistaa strategian mukainen, mitattavissa oleva toiminta, kehittää organisaation kyvykkyyttä ja henkilöstön suoritusta sekä arvioida suoritusta suhteessa asetettuihin tavoitteisiin. (Ruukki HR Manual 2005, 56.)

Organisaatiossa tulee määritellä sen tavoitteet ja tulos. Tämän jälkeen se voidaan jakaa koko henkilöstön kesken ja näin jokaiselle henkilöstön jäsenelle saadaan määriteltyä henkilökohtainen tavoite. Tähän liittyy kiinteästi muun muassa kehityskeskustelut. Organisaatorakenne ja tehtäväprofiilit tulee myös määritellä tarkasti. Tarkoituksena on pohtia, mikä on paras ja tehokkain organisaatiomalli. Se aiheuttaa organisaatorakenteiden dynaamisuuden, sillä organisaatioiden tulee koko ajan muuttaa rakennettaan paremmaksi ja joustavamaksi. Tehtäväprofiilit voidaan jakaa sen mukaan, miltä organisaation rakenne

näyttää. Organisaatiokaaviot tulee pitää ajan tasalla vastuiden ja valtuuksien selvittämiseksi. Tehtäväprofiilien määrittely tukee osaltaan samaa asiaa. Toimenkuvan pohjalta määritellään kunkin tehtävän vaativuus, joka on yksi peruste palkanmaksulle. Teollisuuden toimihenkilöiden toimen vaativuus mitataan Mettova-toimenkuvaluokituksen avulla (Ruukki HR Manual 2005, 56, 64).

Työsuoritusta tukevat prosessit tehostavat työsuoritusta. Niitä kutsutaan usein henkilöstöpalveluiksi, joiden tarkoituksena on huolehtia henkilöstön hyvinvoinnista. Eri organisaatioiden tapoja huolehtia henkilöstöstään arvioidaan osaltaan näiden liitännäispalveluiden kautta. Lähes kaikki organisaatiot tarjoavat jonkinlaisia niin kutsuttuja henkilöstöpalveluja. Palveluiden tulee tukea kyseessä olevan organisaation henkilöstöstrategiaa. Tyypillisimpiä henkilöstöpalveluja ovat terveydenhuolto, asuntoasiat, työpaikkaruokailu, loma-, harrastus- ja virkistystoiminta sekä sisäinen suhdetoiminta. (Kauhanen 2003, 193.) Ruukissa käytössä olevat henkilöstöpalvelut on nimetty työsuoritusta tukeviksi prosesseiksi. Näitä ovat työterveys, työkyky, työturvallisuus, osallistuminen, henkilöstöpalaute ja työtyytyväisyys sekä henkilöstöviestintä. Näistä henkilöstöpalveluista työnantaja on työterveyshuoltolain mukaan velvollinen järjestämään lakisääteiset työterveyspalvelut (Heinonen ym. 1997, 187).

Työkyvyn ylläpitäminen edellyttää jatkuvaa huolenpitoa ja seuranta työilmapiirin ja työolosuhteiden kehittymisestä työpaikoilla. Työkyvyn ylläpitämiseen on tämän lisäksi investoitava. Se edellyttää monia eriasteisia toimenpiteitä: työilmapiirikartoitusta, henkilöstön terveydentilan seuranta ja koulutusta terveempiin työtapoihin ja hyvään elämisen laatuun myös vapaa-aikana. (Heinonen ym. 1997, 188.)

Henkilöstöviestintä ja hyvä tiedon kulku on välttämätöntä tehokkaasti toimivalle organisaatiolle. Keskeistä on, että tiedon saannin kohteena on koko henkilöstö, eikä vain rajattu henkilöstöryhmä. Henkilöstöviestinnän tulee olla avointa ja joustavaa. Mitä selvemmin henkilöstö on tietoinen yrityksen päämääristä ja tavoitteista, sitä paremmin se motivoituu omaan tehtäväänsä ja näkee sen osana yrityksen toimintaa. Henkilöstöviestintä lisää henkilöstön sitoutumista työhönsä ja yritykseen. (Heinonen ym. 1997, 119.)

Henkilöstön osallistumismahdollisuuksista työpaikan asioiden käsittelyyn aloitettiin 1960-luvun lopulla laaja keskustelu - puhuttiin yritysdemokratiasta. Työntekijöitä on aina kiinnostanut osallistuminen työpaikan asioiden käsittelyyn ja päätöksentekoon. Osallistumisjärjestelmät voivat olla virallisia tai epävirallisia. Viralliset perustuvat muodollisiin sääntöihin, kuten lakiin, sopimukseen tai liikkeenjohdon toimintaperiaatteisiin. Epäviralliset puolestaan perustuvat yksimielisyyteen vuorovaikutuksessa olevien sosiaalisten yksiköiden välillä, ja ne ovat ajan oloon muodostuneet tavoiksi ja siten laillistaneet asemansa. (Heinonen ym. 1997, 174.)

2.2.3 Osaamisen kehittäminen

Kahden edellisen prosessin, henkilöstöresurssoinnin ja työsuorituksen hallinnan, jälkeen täytyy kiinnittää huomiota työntekijöiden osaamisen kehittämiseen (Torrington ym. 2002, 399). Osaamisen kehittäminen on nykyisin yleinen tutkimuksen kohde, sillä organisaatioiden kilpailustrategiat perustuvat yhä enemmän osaamiselle (PA Consulting Group. Tutkimusraportti 2005, 6). Osaamisen kehittämisellä pystytään antamaan työntekijöille muun muassa muutostilanteissa vaadittavia asenteellisia valmiuksia. Näitä valmiuksia voidaan antaa perehdyttämisen, koulutuksen ja kehittämistoimien avulla. (Heinonen ym. 1997, 144.) Osaamisen kehittäminen on osa vision toteutusta. Aivan kuten markkinastrategia, osaamisen kehittämisstrategia kuvaa matkaa nykytilasta visioon. Osaamisen kehitysstrategia kuvaa millaista osaamista tarvitaan vision toteuttamiseksi ja miten tuo osaaminen hankitaan. (Ojala 1996, 182.)

Ruukissa osaamisen kehittämisen osa-alueita ovat työnopastus ja perehdyttäminen, organisaation ja yksiköiden kehittäminen, koulutus, tehtäväkierto ja projektit, koulutuksen organisointi sekä kehityskeskustelut. Osaamisen kehittäminen on määritelty liiketoimintalähtöiseksi, ennakoivaksi ja pitkäjänteiseksi toiminnaksi, jonka lähtökohtana ovat liiketoiminta-alueisiin, prosesseihin ja Ruukin tapaan toimia perustuvat kyvykkyydet. Osaamisen kehittäminen on osa strategiasuunnitelmaa, joka tehdään konsernissa, divisioonissa, prosesseissa ja yksiköissä. (Ruukki HR Manual 2005, 89.)

Perehdyttämällä tarkoitetaan kaikkia niitä toimenpiteitä, joiden avulla organisaatioon ensi kerran tuleva henkilö kykenee sopeutumaan uuteen työhönsä taikka jo palveluksessa oleva muuttuneeseen tehtäväalueeseen ja työympäristöön. Perehdyttäminen on tärkeä osa hyvän työsuhteen kehittymistä, sillä se antaa henkilöstölle mahdollisuuden nähdä oma työ selvästi osana organisaation tehtäväkokonaisuutta. Tämä motivoi työntekijää. (Heinonen ym. 1997, 142.) Perehdyttäminen voidaan jakaa työyhteisöön, työpaikkaan sekä työhön perehdyttämiseen. Perehdyttäminen on keskeinen osa uuden henkilön kehittämistä. (Kauhanen 2003, 146–147.)

Ruukissa perehdyttäminen tarkoittaa henkilön tutustuttamista uuteen tehtäväänsä ja työympäristöönsä. Sen tarkoituksena on antaa kuva yrityksen tavoitteista ja toiminnasta sekä henkilön osuudesta tässä kokonaisuudessa. Onnistuneen perehdyttämisen jälkeen henkilöllä on riittävät tiedot ja taidot tehtäviensä hoitamiseen sekä perusta itsensä, tehtäviensä ja työyhteisönsä jatkuvaan kehittämiseen. (Ruukki HR Manual 2005, 12.)

Organisaation osaaminen muodostuu ydinosaamisesta ja muusta tarvittavasta osaamisesta. Ydinosaaminen ylläpitää organisaation kilpailukykyä, kun taas muu osaaminen on organisaatiolle välttämätöntä, muttei ainutlaatuista. (Sydänmaalakka 2000.) Organisaation sisäistäessä elinikäisen oppimisen osaksi yrityskulttuuria, se saa hyvät mahdollisuudet organisaation menestymiselle kasvavasta kilpailusta huolimatta (Heinonen ym. 1997, 164).

Koulutus on yksi osa osaamisen kehittämistä. Ruukissa koulutuksen lähtökohdiana on strategiasuunnitelma ja henkilöstöstrategia, jossa määritellään kyvykkydet ja osaamisen painopisteet. Koulutuksen organisointi on tärkeä osa koulutuksen onnistumista. Ruukissa sisäistä koulutusta pidetään ensisijaisena vaihtoehtona, sillä se edistää sekä keskittymistä yhtiölle tärkeisiin asioihin että edistää divisioonien välistä yhteistyötä. Henkilöstön kehittämisorganisaatio, HRD-palvelut, palvelee koko yhtiötä osaamisen kehittämisen osalta. (Ruukki HR Manual 2005, 95, 96.)

Työkierto ja tehtävävaihdokset kehittävät työntekijöiden tietoja ja taitoja, avartavat heidän näkemyksiään, antavat laajemman kuvan organisaation tehtäväkentästä ja lisäävät työviihtyvyyttä. Kumpikin on toteutettava suunnitelmallisesti yritys-, yksikkö- ja henkilötasolla. Työn kierrättäminen ja tehtävien vaihdattaminen eivät voi olla ad hoc -toimintaa vaan niiden tulee olla elimellinen osa yrityksen strategista kehittämissuunnitelmaa. (Heinonen ym. 1997, 156.)

Työ on muodostumassa yhä enemmän projektinomaiseksi, ja se voidaan jakaa erisuuruisiin tehtäväkokonaisuuksiin. Tehtäväkokonaisuuksille luodaan aikataulut ja niitä varten osoitetaan tietyt henkiset ja aineelliset voimavarat. Työtä tehdään erikokoisissa työryhmissä, joissa asiantuntemus vaihtuu tarpeen mukaan. Työn organisointi vaatii projektiosaamista. (Heinonen ym. 1997, 164.)

Tärkeä osa osaamisen kehittämisprosessia on kehityskeskustelut. Organisaatioissa tulee olla yhtenäinen menetelmä, jonka avulla pystytään keskustelemaan tavoitteista ja toiveista. Kehityskeskustelut ovat strukturoituja, edeltä käsin valmisteltuja ja määräajoin tapahtuvia keskusteluja. Ne ovat esimiehen ja alaisen kahdenkeskisiä keskustelutilaisuuksia, jonka aikana alaisella on mahdollisuus esittää mielipiteitä työstään, kehityksestään ja yleisesti kaikista työhön liittyvistä kysymyksistä. Esimies puolestaan kertoo alaisen työn suorituksista ja molemmat suunnittelevat yhdessä pääpiirteittäin lähiaikojen tehtäviä, korjauksia alaisen työsuorituksiin sekä yleensä hänen urakehitykseensä liittyviin asioihin. Alainen saa tietoa menestyksestään ja esimies taas tarpeista ja työodotuksista. (Heinonen ym. 1997, 86.) PA Consulting Groupin tutkimuksen (2005, 23) mukaan kehityskeskusteluissa syntyvää tietoa ei kyetä hyödyntämään yrityksen toiminnassa, sillä kehityskeskusteluista puuttuu systemaattisuutta.

Ruukissa kehityskeskustelu on määritelty

esimiehen ja alaisen väliseksi keskusteluksi, jossa arvioidaan edellisen kauden toimintaa ja saavutettuja tuloksia, sovitaan seuraavan vuoden tavoitteet ja tärkeimmät tehtävät sekä käydään läpi työmotivaatiota sekä osaamisen kehittämistarpeita. Lisäksi sovitaan seuraavan vuoden tulospalkkion perusteena olevat tekijät. (Ruukki kehityskeskustelut vuonna 2005, infopaketti, 1.)

2.2.4 Palkkaus ja palkitseminen

Palkkaus ja palkitseminen on neljäs henkilöstötoiminnon prosessi. Sen osaluokkia ovat palkanlaskenta, palkitseminen, muut etuudet sekä matkalaskujärjestelmä. Ruukissa palkitseminen on jaettu tulospalkkioon, voittopalkkioon sekä osakepalkkioon. Muut etuudet koostuvat henkilöstöeduista sekä työsuhdeeduista. Ruukissa tavoitteena on maksaa kilpailukykyistä palkkaa ja kehittää kannustavan palkkauksen muotoja (Ruukki HR Manual, 2005, 16).

Palkanlaskenta on palkkaus ja palkitsemisprosessin ensimmäinen osa-alue. Siitä on vastuussa palkkahallinto. Sen tehtävänä on huolehtia, että palkat lasketaan ja maksetaan nopeasti ja virheettömästi. Siihen liittyy myös muita palkan muodostukseen, tilastointiin ja tarkkailuun liittyviä tehtäviä (Heinonen ym. 1997, 117).

Palkkaus on oikeudenmukainen, jos työntekijä havaitsee tasapainon oman ja muiden panos-tuotossuhteen välillä. Siinä on huomioitava oikeudenmukaisuus, lainsäädäntö, sopimukset ja määräykset sekä taloudellisuus. Yleisperiaatteet palkkaukselle ovat työn vaatavuus, henkilön pätevyys sekä työsuoritus tai työtuotos. Kolme keskeisintä palkkaustapaa ovat näin ollen työn vaatavuuteen perustuva palkkaus, henkilön pätevyteen perustuva palkkaus sekä työn tulokseen tai suoritukseen perustuva palkkaus. (Heinonen ym. 1997, 105 – 109.)

Yritys pyrkii tulospalkkioiden ja voittopalkkioiden avulla kannattavuuden ja tuotavuuden parantamiseen, me-hengen kehittämiseen ja huomion kiinnittämiseen siihen, mikä on voiton merkitys liiketoiminnan jatkuvuuden turvaamisessa (Heinonen ym. 1997, 114). Ruukissa palkitsemisjärjestelmien tavoitteena on tukea liiketoiminnallisten tavoitteiden saavuttamista sekä palkita henkilöstöä hyvästä taloudellisesta tuloksesta ja suorituksesta (Ruukki HR Manual 2005, 17).

Tulospalkkio on palkan osa, joka on sidoksissa koko organisaation, organisaation osan tai yksilön saavuttamiin tuloksiin tai näiden yhdistelmiin (Heinonen ym. 1997, 112). Ruukissa tulospalkkio perustuu taloudelliseen tulokseen ja muihin

suorituspohjaisiin divisioona-, toiminto- ja henkilökohtaisiin mittareihin (Ruukki HR Manual 2005, 17). Voittopalkkio on järjestelmä, joka koskee voiton jakamista. Työntekijät saavat osan siitä pääomatuotosta tai tuoton lisäyksestä, joka on jäljellä, kun kaikki toiminnasta syntyneet kustannukset on maksettu (Heinonen ym. 1997, 114). Ruukissa voittopalkkio koskee koko henkilöstöä ja perustuu konsernin taloudelliseen tulokseen. Suomessa voittopalkkion tulos ohjataan henkilöstörahastoon, joka sijoittaa voittopalkkiorahat mahdollisimman tuottavasti pienellä riskillä. Osakepalkkiojärjestelmä on Ruukin pitkän tähtäimen palkitsemisjärjestelmä. Se perustuu Ruukissa konsernin pääoman tuotolle. (Ruukki HR Manual, 2005, 17, 109).

Muut etuudet pitävät sisällään henkilöstöedut ja työsuhde-edut. Ne ovat osa Ruukin palkitsemis- ja kannustinjärjestelmiä. Niiden tavoitteena on palkita pitkäjänteisestä työstä yhtiön hyväksi sekä kannustaa ja auttaa ylläpitämään työkykyä elämän eri vaiheissa. Henkilöstön vapaa-ajanviettoa halutaan tukea tarjoamalla henkilöstölle yhteisiä virkistysalueita sekä muun muassa lasten kesäleirejä. (Ruukki HR Manual, 2005 18.)

Palkkaus ja palkitsemisprosessiin kuuluu myös matkalaskujärjestelmä. Sen avulla työntekijät pystyvät helpommin tekemään matkalaskunsa ja suunnittelemaan matkansa. Kohdeyrityksestä saadun palautteen perusteella se helpottaa huomattavasti jokapäiväistä työntekoa.

2.3 Liiketoiminnan ja henkilöstötoiminnon välinen suhde

Henkilöstöosastoa pidetään usein vain kustannustenaiheuttajana. Sitä ei kaikissa yrityksissä mielletä liiketoiminnan tukifunktioksi, jollaiseksi Sydänmaalakka (2000, 220) sen kuvaa. Henkilöstöosaston epäonnistuessa siitä tulee täysin irrallinen osasto kaikesta muusta organisaation toiminnasta. Tavoitteena kuitenkin on, että henkilöstöstrategia saadaan sitoutettua liiketoimintastrategiaan. Näin henkilöstöjohtaminen saadaan kytkettyä organisaation liiketoimintaan, jolloin henkilöstöosaston työt todella tukevat organisaation muuta toimintaa. Hen-

kilöstötoiminto pystyy ja sen tulisi tuottaa kilpailuetua sekä lisäarvoa yritykselle (Roehling ym. 2005, 207).

Torrington, Hall ja Taylor (2002, 32 – 33) esittävät viisi erilaista liiketoimintastrategian ja henkilöstöstrategian välistä suhdetta. Nämä suhteet voivat olla erillisiä, yhteensopivia, dialogisia, holistisia tai HR-vetoisia. Ensimmäinen vaihtoehto, erillinen, on ollut yleinen parikymmentä vuotta sitten, mutta sitä esiintyy edelleen. Siinä ei ole liiketoimintastrategian ja henkilöstöstrategian välillä nähtävissä minkäänlaista yhteyttä. Yhteensopivassa mallissa on nähtävissä jonkinlaista yhteyttä liiketoiminta- ja henkilöstöstrategian välillä. Siinä henkilöstöstrategian tulee pohjautua organisaation vaatimuksiin ja nimensä mukaisesti sopia yhteen organisaation kanssa. Dialoginen malli on vielä yhden askeleen edistyneempi. Siinä voidaan havaita kahden suuntaista kommunikaatiota sekä keskustelua, sillä organisaation vaatimukset eivät aina ole toteuttamiskelpoisia. Keskustelu on kuitenkin vielä suhteellisen rajoittunutta. Kaksi viimeistä mallia, holistinen sekä HR-vetoinen, sisältävät jo paljon enemmän sitoutumista organisaatio- ja henkilöstöstrategian välillä. Holistisessa mallissa ihmisiä pidetään kilpailuetuna. Henkilöstöstrategiaa ei pidetä enää toissijaisena strategiana, vaan ensisijaisena. Ilman henkilöstöstrategiaa ei voi olla mitään muutakaan strategiaa. Viimeinen malli, HR-vetoinen, asettaa henkilöstöstrategian ykkössijalle. Siinä henkilöstöresursseihin pohjautuen ajetaan strategian muodostumista eteenpäin.

Liiketoimintastrategian ja henkilöstöjohtamisen välinen suhde kehittyi erilaisten vaiheiden kautta. Usein liiketoimintastrategian ja henkilöstöjohtamisen välinen suhde kehittyi reaktiivisesta suhteesta proaktiivisempaan ja integroidumpaan suhteeseen. Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että aluksi henkilöstöhallinto on mukana vain strategian implementoinnissa, mutta pikkuhiljaa se tulee mukaan myös strategian suunnitteluun. (Sanz-Valle, Sabater-Sanchez & Aragon-Sanchez 1999, 655.) Edelleen henkilöstötoiminto on harvoin mukana liiketoimintastrategian teossa, mutta silti usein organisaatioiden henkilöstöstrategiana on liiketoimintastrategian implementointi. Tässä saattaa olla yksi syy siihen, että strategioiden toteuttamisessa ei ole onnistuttu. Henkilöstötoiminnon olisi helppompaa implementoida liiketoimintastrategia, jos he olisivat mukana jo muodostamassa sitä. (Torrington ym. 2002, 31.)

Henkilöstöasiantuntijoiden tehtävä on suunnitella, helpottaa ja suositella henkilöstötoimintoa ja sen palveluita. Linjajohdolla on kuitenkin pohjimmainen vastuu henkilöstöhallinnon hyväksymisestä ja toteuttamisesta. (Ulrich & Brockbank 2005, 72.) Esimiesten rooli henkilöstöasioiden hoitamisessa ja toteuttamisessa on erittäin merkittävä. Loppujen lopuksi esimiesten tärkein taito on johtaa ihmisiä, ei niinkään teknisen tiedon hallitseminen (Bunning 2000, 101). Esimiesten suoriutuminen työstään on tästä syystä riippuvainen yrityksen henkilöstöpolitiikasta. Quinn'in (2003) mukaan esimiestyössä on kahdeksan roolia, joita esimiehet soveltavat työssään. Nämä roolit ovat innovaattori, välittäjä, tuottaja, ohjaaja, koordinoija, valvoja, fasilitaattori sekä mentori. Ne voidaan jaotella neljään erilaiseen malliin; rationaalisen päätöksenteon malliin, yrityksen sisäisen toimivuuden malliin, ihmissuhteiden malliin sekä avoimen järjestelmän malliin. Erityisesti fasilitaattorin ja mentorin rooleissa töissä huomioidaan ihmisläheinen näkökulma, vaikka muissakin malleissa on otettava ihmiset huomioon. Mentorin roolissa johtamistyön tavoitteena on sitoutuminen, koheesio sekä eettiset käytännöt ja vastuu. Mentorin taitoalueita ovat itsensä ja muiden ymmärtäminen, viestintä sekä yksilöiden ja yksiköiden kehittäminen. Fasilitaattorin roolin taitoalueita ovat tiimien rakentaminen, osallistava päätöksenteko sekä konfliktien johtaminen. Fasilitoinnin tavoitteena on toteuttaa luontevan ja sujuvan yhteistyön rakentavaa, avustavaa ja ohjaavaa johtamistapaa. Muiden mallien tavoitteena on organisaation muutos, taloudelliset tavoitteet sekä organisaation koossa pysyminen. Esimiehen tulisi osata kaikki nämä roolit ja käyttää eri rooleja erilaisissa tilanteissa. (Quinn 2003.)

2.4 Henkilöstöhallintoon kohdistuvat odotukset

PA Consulting Groupin tutkimuksen (2005, 6) mukaan henkilöstöorganisaatioihin ja henkilöstöjohtoon kohdistuu monenlaisia odotuksia. Nämä toimintaympäristöstä ja liikkeenjohdolta tulevat odotukset aiheuttavat tarpeen kehittää henkilöstötyön toimintatapaa. Yksi syy liikkeenjohdon kasvaneisiin odotuksiin henkilöstötyötä kohtaan on se, että suomalaisten organisaatioiden kilpailustrategiat perustuvat entistä enemmän osaamiselle. Osaamisen merkitys organisaatioissa on kasvanut. Henkilöstötoiminnon odotetaan kehittyvän liikkeenjohdon kump-

paniksi sekä tehokkaaksi palvelujen tuottajaksi. Perushenkilöstöpalvelut tulee tuottaa mahdollisimman tehokkaasti, jotta voitaisiin keskittyä entistä enemmän lisäarvoa tuottaviin henkilöstöpalveluihin. (PA Consulting Group 2005, 6 — 7.) Henkilöstötoiminnon on hallittava sekä operatiiviset että strategiset työt.

Henkilöstöhallinnon kehittymistä liiketoiminnan kumppaniksi varjostavat edelleen lukuisat myytit, joita henkilöstöhallintoon kohdistuu. Ulrich (1997, 18) on nimennyt kahdeksan tällaista myyttiä. Ensimmäisen myytin mukaan ihmiset työskentelevät henkilöstöhallinnon alalla siksi, että he pitävät ihmisistä. Todellisuudessa henkilöstötoimintoja ei ole suunniteltu terapian antamista varten. Henkilöstöammattilaisten tehtävänä on luoda käytäntöjä, jotka auttavat henkilöstöä olemaan entistä kilpailukykyisempi. Todellisuudessa tämä myytti elää edelleen ihmisten mielessä. Etenkin niin sanotuilla perinteisillä aloilla, kuten teollisuudessa, ihmiset mieltävät henkilöstötoiminnon juuri tällaiseksi työntekijöiden henkiseksi tukijaksi. Toisen henkilöstöhallintoon kohdistuvan myytin mukaan jokainen pystyy työskentelemään henkilöstöhallinnon alalla. Todellisuudessa henkilöstövastuuihmisten tulee hallita sekä teoria että käytäntö. Henkilöstöhallinnon ala ei ole niin yksiselitteinen kuin luullaan. Henkilöstöhallinnon väitetään keskittyvän liiketoiminnan pehmeään puoleen ja olevan sen takia vaikeasti mitattavissa. Todellisuudessa henkilöstöhallinnon vaikutus liiketoimintaan pitää olla mitattavissa. Neljännen myytin mukaan henkilöstöhallinto keskittyy kuluihin, jotka pitää hallita. Todellisuudessa henkilöstöhallinnon tulisi keskittyä tuottamaan lisäarvoa eikä vähentämään kuluja. Henkilöstöhallinnolta odotetaan myös henkilöstön tyytyväisyyden ja onnellisuuden lisäämistä. Tämä on kuitenkin lähtökohtaisesti esimiesten tehtävä, jossa henkilöstöhallinnon rooli on tukea esimiehiä työssään. Henkilöstöhallinnon väitetään olevan myös vain muoti-ilmiö. Se pitäisi saada selostettua auktoritäärisesti ilman ammattisanastoa. Erään myytin mukaan henkilöstöhallinnossa työskentelee vain mukavia henkilöitä. Heidän tulisi kuitenkin olla sekä haastavia että kannustavia. Viimeisen myytin mukaan henkilöstöhallinto on vain henkilöstötoiminnon työtä. Todellisuudessa henkilöstöhallinto on erittäin tärkeä asia linjajohdolle. Tämän takia henkilöstövastuuihmisten tulisi tehdä kiinteästi yhteistyötä esimiesten kanssa.

Edellä mainitut myytit kuvaavat selkeästi sitä, että henkilöstöhallinnon asema organisaatioissa saattaa olla erittäin sekava. Siihen kohdistuvat odotukset eivät vastaa todellisuudessa sitä tehtävää, jota varten henkilöstötoiminto on organisaatioon perustettu.

Henkilöstöihmisiin kohdistuu nykyisin paljon odotuksia. Tätä kuvaa jo sekin, että henkilöstövastuuihmisillä on monia rooleja. Roehling ym. (2005, 211 - 212) mukaan näitä rooleja on neljä; liiketoimintamenestyksen toimittaja, ajatusmallien muuttaja, organisaation kulttuurin kehittäjä ja ylläpitäjä sekä yhteistyön muodostaja.

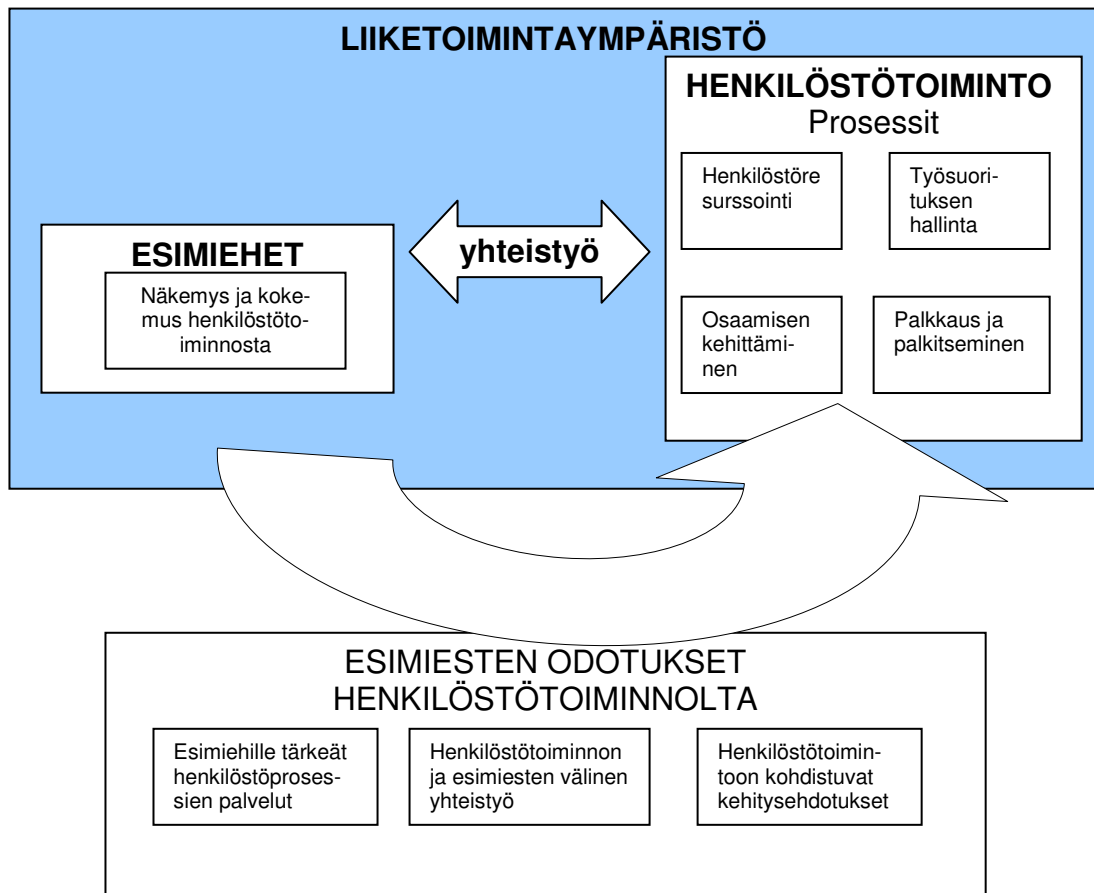
Yritysjohto odottaa nykyään henkilöstöjohtajilta ja -päälliköiltä paljon, sillä organisaatioiden kilpailukyky riippuu entistä enemmän sen henkilöstöstä. Odotukset kohdistuvat muun muassa suorituksen, osaamisen ja tiedon johtamisen alueelle, ja tuloksia on saatava nopeasti. (Sydänmaanlakka 2000, 221.) Leonardin (1998) mukaan henkilöstöihmisten tulee tuntea se liiketoimintaympäristö, jossa he toimivat. Tällä keinolla he luovat johdolle uskottavan kuvan itsestään, jolloin johdon ja henkilöstöihmisten välille voi muodostua luottamuksellinen suhde. Näin henkilöstöihmiset voivat kehittyä johdon strategisiksi kumppaneiksi. Parhaimmassa tapauksessa henkilöstöihmisiltä kysytään mielipidettä jokaiseen liiketoimintaa koskettavaan päätökseen. Henkilöstöihmisille on tärkeää tietää perusasiat taloudesta ja laskentatoimesta. Henkilöstöihmisten tulisi katsoa kokonaisuutta pitkällä aikavälillä eikä keskittyä vain lähitulevaisuuteen. Henkilöstöihmisten tulisi nähdä visio suuremmassa skaalassa. Näin he pystyvät ohjaamaan organisaatiota toivottuun suuntaan.

Jokaisen henkilöstöasiantuntijan ja -johtajan on kiinnitettävä huomiota oman osaamisensa kehittämiseen. Sitä vaatii tiedon tason nopea nousu - myös henkilöstöalan kysymyksissä - sekä ihmisten johtamisen uudet näköalat. Henkilöstöjohdolta vaaditaan tulevaisuudessa nykyistä enemmän osaamista sekä sitoutumista yrityksen päämääriin ja tavoitteisiin varsinkin, kun heidän toimintansa ja osaamisensa on esikuvana muulle henkilöstölle. (Heinonen ym. 1997, 223.)

Suoraan henkilöstötoimintoon kohdistuvia odotuksia on myös moninaisia. Henkilöstötoiminnon tulee muuttua entistä asiakaslähtöisemmäksi. Kaikkien toimintojen, joita henkilöstövastuuhenkilöt tekevät, tulee pohjautua asiakkaiden eli esimiesten tarpeisiin. Markkinasuuntautuneeksi henkilöstötoiminto tulee viimeistään silloin, kun henkilöstötoiminto muutetaan sisäiseksi profit centeriksi, jolloin asiakkaat voivat itse valita ottavatko palvelut organisaation sisäiseltä henkilöstötoiminnolta vai talon ulkopuolelta. (Yeung 1994, 15.) On kuitenkin selvää, että henkilöstöfunktion tulee tuottaa lisäarvoa organisaatiolle ja asiakkaille. Ulrichin (1997, 96) mukaan henkilöstövastuuhihmisten tulee miettiä lisäarvon muodostumista esimiesten näkökulmasta. Se, mikä saattaa henkilöstövastuuhihmistä tuntua lisäarvolta, ei välttämättä olekaan lisäarvoa asiakkaiden eli esimiesten näkökulmasta.

Henkilöstötoiminnon roolit ovat myös muutoksen alla. Tulevaisuuden rooleja on vaikea määrittellä varmasti. Lawler ja Mohrman (2003, 6) määrittelevät kaksi ääripäätä henkilöstöfunktion mahdollisille tulevaisuuden rooleille. Henkilöstöfunktio saattaa olla joko hallinnollinen funktio, joka johtaa IT-pohjaista henkilöstöjärjestelmää tai sitten se voi olla organisaation tehokkuuden ja liiketoimintastrategian johtohahmo. Ulrich (1997, 37) on puolestaan määritellyt neljä roolia henkilöstötoiminnolle. Ne ovat strateginen partneri, hallinnollinen ekspertti, työntekijän mestari sekä muutosagentti. Henkilöstöfunktion toteuttaessa kaikkia näitä rooleja kutsutaan sitä bisnespartneriksi. PA Consultingin Groupin tutkimuksen (2005, 6) mukaan tällaisten bisnespartnereiden tarve on kasvanut viimeisimmän kahden vuoden aikana. Vaikka nämä roolit onkin kohdistettu henkilöstötoiminnolle, ei se tarkoita sitä, että henkilöstövastuuhihmiset ovat vastuussa kaikista näistä rooleista. Useimmiten näiden roolien vastuut jakaantuvat esimiesten sekä henkilöstövastuuhihmisten kesken. Henkilöstövastuuhihmisten tehtävä ei ole hoitaa esimiesten kohtaamia ongelmia, vaan pitää huoli siitä, että esimiehillä on tarvittavat taidot kyetäkseen hoitaa ongelma itse (Ulrich 1997, 43).

2.5 Teorettinen viitekehys



KUVA 2.3 Teorettinen viitekehys

Tämä teorettinen viitekehys tiivistää tutkimuksessa käsiteltävät asiat. Tutkimuksen tärkein lähtökohta, ja näkökulma tutkimukselle, on liiketoiminta ja sen ympäristö. Tutkimuksen pääosassa ovat esimiehet ja henkilöstötoiminto. Esimiesten mielipiteet sekä ohjaavat tutkimusta, että ovat tutkimuksen mielenkiinnon kohteena. Niihin vaikuttavat muun muassa Ulrichin myyttien kaltaiset asiat sekä käytäntö. Henkilöstötoiminto on itse tutkimuksen kohde. Henkilöstötoiminto toimii osana liiketoimintaa, jolloin sen tulee ottaa liiketoiminnan erityistarpeet huomioon. Kolmas tutkimuksen tärkeä osa-alue on esimiesten ja henkilöstötoiminnon välinen yhteistyö. Näiden kahden tekijän välisiä suhteita ovat Torrington ym. (2002) sekä Sanz-Valle ym. (1999) kuvanneet. Nämä kolme osa-alueita, liiketoimintaympäristö, esimiehet, henkilöstötoiminto sekä näiden välinen yhteis-

työ, ovat tutkimuksen tärkeimmät tekijät. Ne on kuvattu kuvion 2.3 yläosassa. Kuvion alaosa, jonka kautta nuoli kulkee, puolestaan kuvaa asioita, joita halutaan tutkimuksessa saada selville. Näiden asioiden kautta on mahdollisuus parantaa henkilöstötoiminnon toimintaa esimiesten odotusten mukaisiksi.

3 TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN KOHDEORGANISAATIOSSA

Tässä kappaleessa selostetaan tutkimuksen toteuttaminen kohdeorganisaatiossa. Ensin kuvataan itse kohdeorganisaatio, jonka jälkeen kerrotaan empiiriseen aineistoon ja tutkimuksen toteuttamiseen liittyvistä asioista.

3.1 Ruukin organisaatioesittely

Tässä kappaleessa kuvataan ensin Ruukin koko organisaatio. Tämän jälkeen kerrotaan tarkemmin sen yhdestä ratkaisudivisioonasta, Ruukki Constructionista, josta tämän tutkimuksen toimeksianto on lähtöisin. Tämän lisäksi kuvaillaan Ruukki Constructionin henkilöstöorganisaatiota sekä siihen liittyvää verkostoa.

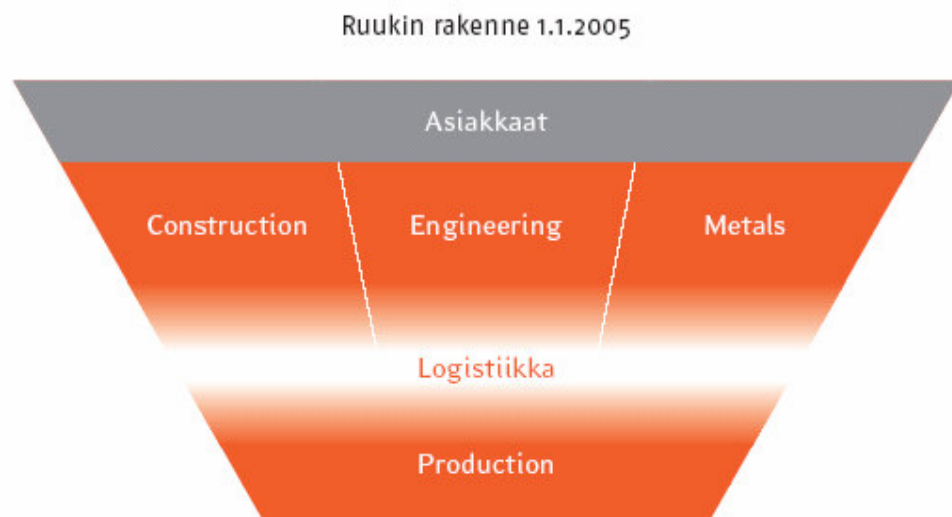
3.1.1 Ruukki konserni

Ruukki toimittaa metalliin perustuvia komponentteja, järjestelmiä ja kokonaistoimituksia rakentamiseen ja konepajateollisuudelle. Metallituotteissa yhtiöllä on laaja tuote- ja palveluvalikoima. Ruukilla on toimintaa 21 maassa ja henkilöstöä 11 000. Liikevaihto vuonna 2004 oli 3,6 miljardia euroa. Osake on noteerattu Helsingin Pörsissä (Rautaruukki Oyj: RTRKS). (Ruukin www-sivusto. <http://www.ruukki.com/rr_web/rr_icc.nsf/allByID/30B5AC8009298D0CC2256B52004A5BB1?OpenDocument&lang=2:dt=b>)

Ennen Ruukki tunnettiin nimellä Rautaruukki. Silloin Rautaruukilla oli Suomessa monta tytäryhtiötä, jotka toimivat omina juridisestikin itsenäisinä yhtiöinä. 1.8.2004 nämä kaikki yhtiöt fuusioituivat Rautaruukkiin, tavoitteena muodostaa yksi yhtenäinen yhtiö, jonka kanssa asiakkaiden on helppo ja selkeä toimia (Ruukin WWW-sivusto. <http://www.ruukki.com/rr_web/rr_icc.nsf/allByID/7B83940210978C24C2256BB10024104D?OpenDocument&lang=2:dt=b>). Tällaisella tehokkaalla toimintatapojen yhtenäistämällä sekä päällekkäisyyksi-

en poistamisella uskotaan saavuttavan huomattavia kustannussäästöjä (Rautaruukki vuosikertomus 2004, 13).

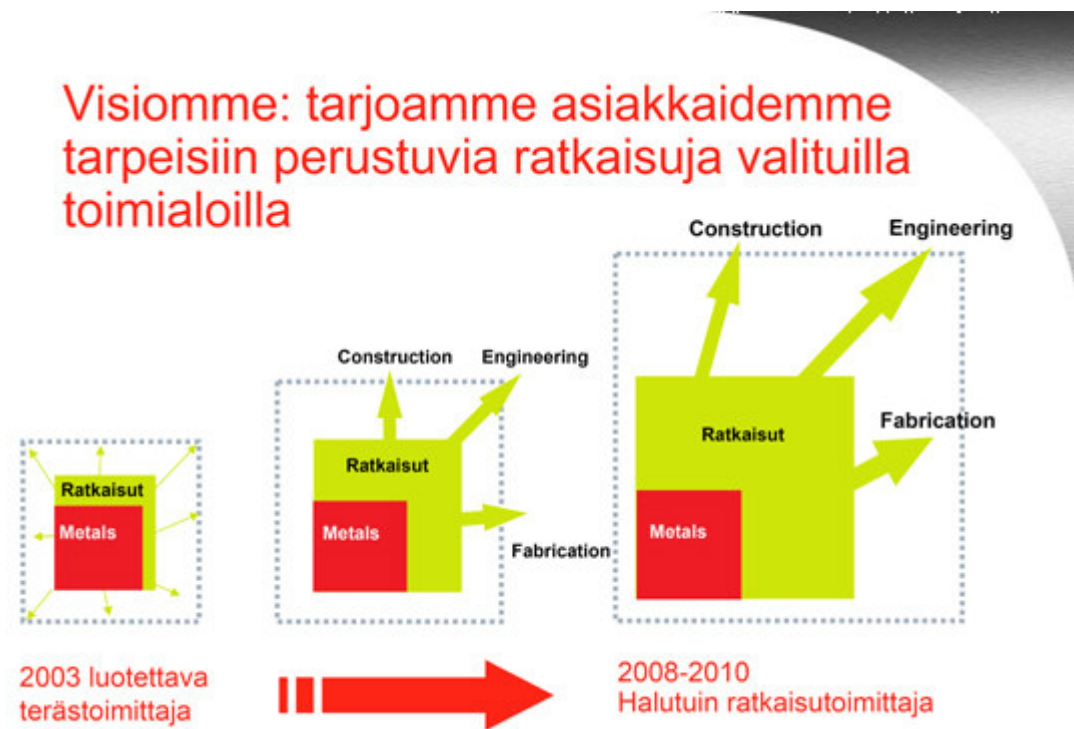
Nykyinen Ruukin rakenne selviää kuviosta 3.1. Ruukki koostuu kolmesta asiakasvastuullisesta divisioonasta, jotka ovat Ruukki Construction, Ruukki Engineering sekä Ruukki Metals. Ruukki Construction toimittaa metalliin pohjautuvia ratkaisuja toimitilarakentamiseen, asuntorakentamiseen ja infrastruktuurirakentamiseen. Ruukki Engineering toimittaa metalliin pohjautuvia ratkaisuja nosto- ja kuljetusvälineiteollisuuteen, paperi- ja puunjalostusteollisuuteen sekä meriteollisuuteen. Ruukki Metals toimittaa teräksiä, ruostumattomia teräksiä ja alumiineja vakio- ja erikoistuotteina, osina ja komponentteina. Neljäs divisioona, Ruukki Production vastaa tuotannosta. Se valmistaa kuumavalssattuja, kylmävalssattuja, pinnoitettuja levy- ja nauhatuotteita, teräsputkia sekä lanka- ja betoniterästuotteita. (Rautaruukki vuosikertomus 2004, 20.)



Kuvio 3.1 Ruukin rakenne 1.1.2005 (Rautaruukki vuosikertomus 2004, 20)

Näiden divisioonien kautta on määritelty Ruukin tahtotila, joka koostuu jokaiselle divisioonalle määritellyistä tavoitteista. Ruukki Constructionille kohdistuva tavoite on olla yksi johtavista metallipohjaisen rakentamisen ratkaisutoimittajista Pohjoismaissa ja itäisessä Keski-Euroopassa. Ruukki Engineeringin tavoite on olla yksi johtavista konepajateollisuuden valittujen asiakkaiden ratkaisutoimittajista Pohjois-Euroopassa. Ruukki Metalsin tavoite on olla johtava metallituotteiden

toimittaja Pohjoismaissa ja Baltiassa. Kokonaisena organisaationa Ruukki haluaa muuttua luotettavasta teräksentoimittajasta halutuimmaksi ratkaisutoimittajaksi. Tämä tarkoittaa sitä, että Ruukki haluaa tarjota asiakkailleen kokonaisuuksia pelkkien osien ja komponenttien sijaan. (Rautaruukki vuosikertomus 2004, 16.) Ruukin visio on kuvattu kuviossa 3.2. Kuviossa esiintyvää Fabrication divisioonaa ei enää ole olemassa vaan nykyiset ratkaisudivisioonat ovat Construction sekä Engineering.



Kuvio 3.2 Ruukin visio (Rautaruukki vuosikertomus 2004, 14)

3.1.2 Ruukki Construction

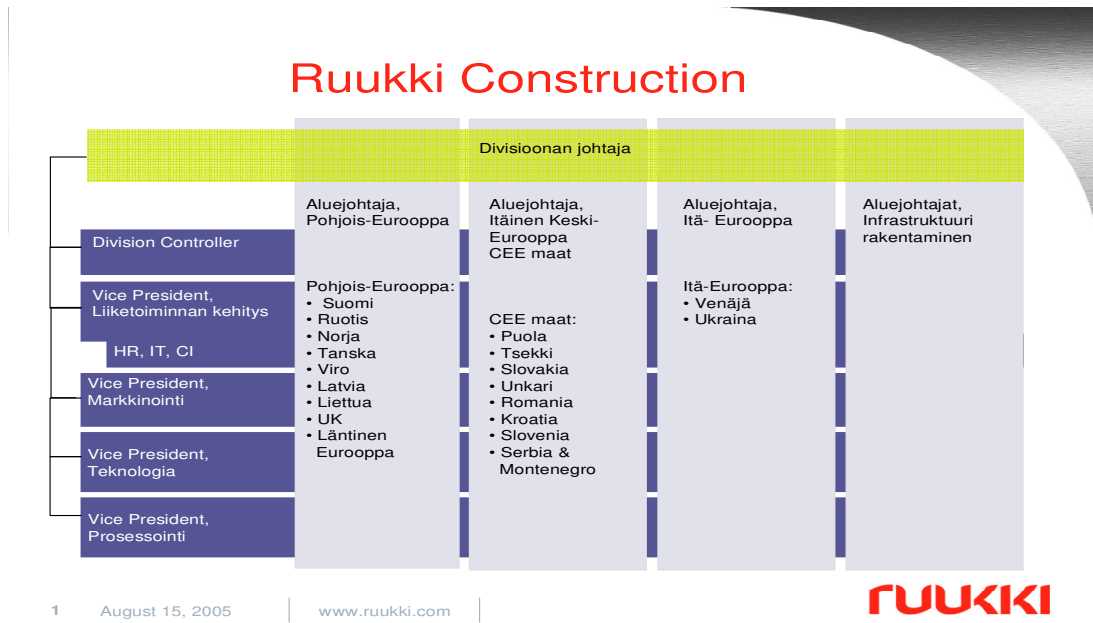
Tässä tutkimuksessa empirian keruu kohdennetaan vain yhteen Ruukin ratkaisudivisioonista, Ruukki Constructioniin. Sen osuus Ruukin vision toteuttamisessa on suuri, sillä se tuottaa rakennuspuolenratkaisuja, joiden merkityksen koko organisaatiossa halutaan kasvavan.

Vuonna 2004 Ruukki Constructionin liikevaihto oli 419 miljoonaa euroa ja liikevoitto 16 miljoonaa euroa. Divisioonan osuus koko konsernin liikevaihdosta oli

12 prosenttia. Liiketoimintaa Constructionilla oli 18 maassa ja siihen liittyvää rakentamisen tuotteiden valmistusta ja prosessointia 10 maassa. Vuonna 2004 Ruukki Constructionin henkilöstön määrä oli 12 % koko konsernin henkilöstöstä. (Rautaruukki vuosikertomus 2004, 22.) Syksyllä 2005 Ruukki Constructionin henkilöstömäärä oli 2450. Suomen osuus tästä oli 437 henkilöä. Muut henkilöstömäärältään isot maat olivat Puola (856 henkilöä), Ruotsi (247), Ukraina (186) ja Viro (175). Esimiesasemassa olevia henkilöitä Ruukki Constructionin Suomen yksiköissä oli 58. (Ruukki Constructionin henkilöstötilasto, 30.9.2005.)

Ruukki Construction on muodostunut pitkälti entisestä Rannila yhtiöstä. Rannilan perusti Paavo Rannila vuonna 1961. Se oli perheyrittys vuoteen 1991 asti, jolloin Rautaruukki osti sen. Rannila oli Rautaruukki Oyj:n täysin itsenäinen tytäryhtiö, kunnes vuonna 2004 se fuusioitui Rautaruukkiin. Tämän takia Ruukki Construction divisioonan toimintatavat eivät ole vielä täysin yhtenäisiä Ruukin muiden divisioonien kanssa. Ruukissa eletään nyt muutosvaihetta, tavoitteena muodostaa yksi yhtenäinen yhtiö. Muutostoimet vaikuttavat myös Construction divisioonaan, jossa tekemistä saattaa olla jopa muita divisioonia enemmän juuri sen takia, että Rannila on aikaisemmin ollut täysin erillinen tytäryhtiö emoyhtiöstä.

Tutkimuksen teon aikanakin Ruukki Construction koki muutoksia. Aiemmin sen organisaatorakenne oli jaettu kolmeen liiketoimintayksikköön; asuntorakentamiseen, liiketoimintarakentamiseen sekä infrastruktuurirakentamiseen. Uuden organisaation mukaan se on jaettu alueelliseksi myyntiorganisaatioksi. Tällä uudella organisaatiomuodolla (kuviokuva 3.3) halutaan painottaa asiakaskeskeistä toimintamallia. (Ruukin intranet. Ruukki Constructionin myyntiorganisaatio Suomessa. <<http://inside.rrsteel.net/irj/servlet/prt/portal/prtroot/com.sap.portal.navigation.portallauncher.anonymous>>)

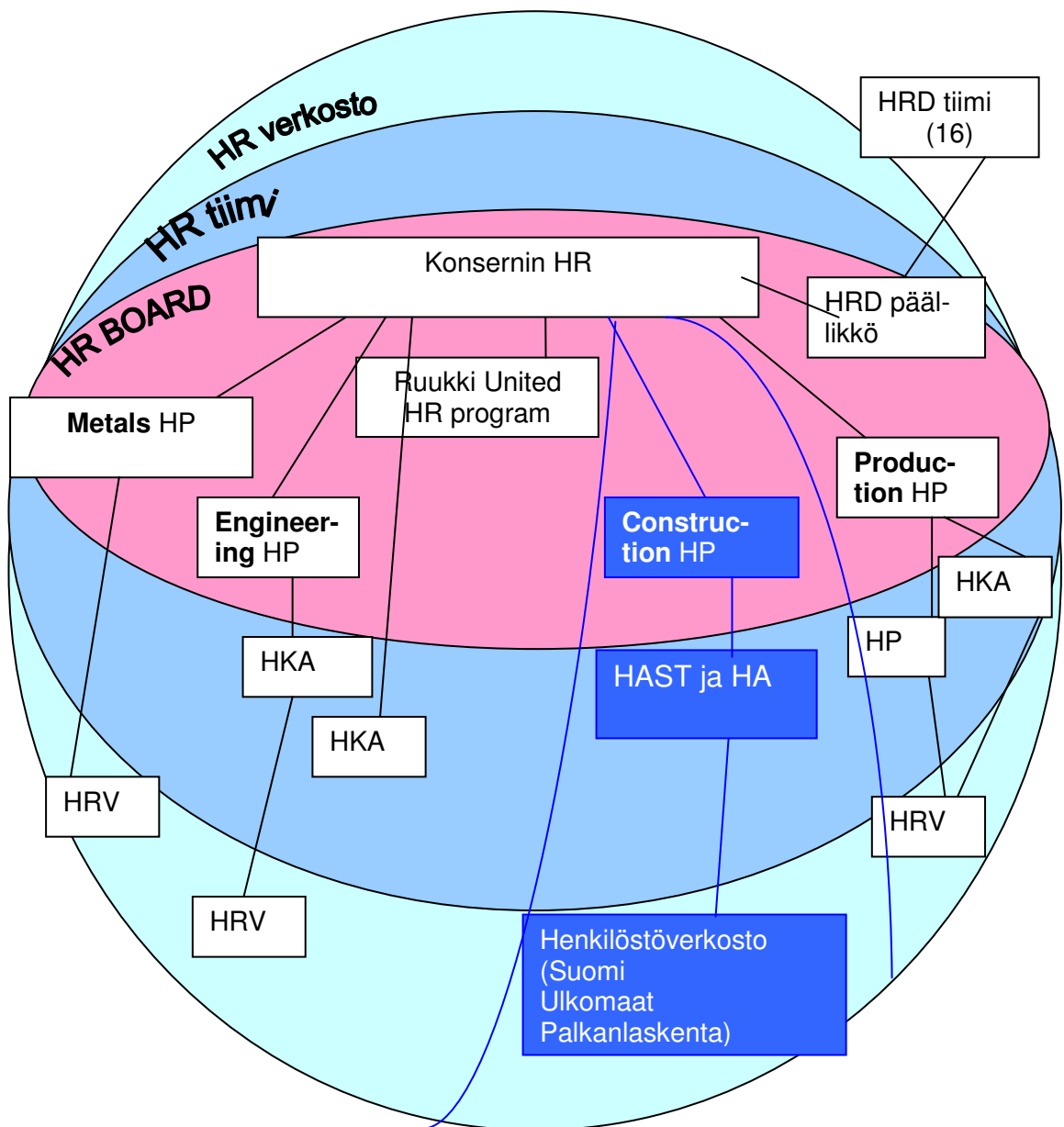


Kuvio 3.3 Ruukki Construction organisaatorakenne

3.1.3 Ruukki Constructionin henkilöstöverkosto

Ruukki Constructionin henkilöstöverkosto koostuu monesta eri toimijasta. Kuviossa 3.4 näkee millaisessa toimintaympäristössä Ruukki Constructionin henkilöstötoiminto on kohta kaksi vuotta toiminut. Ruukki Constructionissa on henkilöstöpäällikkö, jonka alaisena työskentelee henkilöstöasiantuntija sekä henkilöstöassistentti. Tämän lisäksi Constructionilla on Suomessa omia paikallisia kontaktihenkilöitä kahdeksan henkilöä. He hoitavat henkilöstöasioita omilla paikkakunnillaan. Ulkomaiden yksiköissä on myös omat paikalliset yhteyshenkilönsä.

Ruukissa henkilöstöjohtaminen on määritelty (HR Manual 2004, 8) yhteistyöksi linjajohdon, henkilöstön ja henkilöstöasiantuntijoiden kesken. Henkilöstötoiminnon tarkoitus on kehittää, ylläpitää ja tukea henkilöstöjohtamisen toimintatapoja ja toteuttamista. Ruukissa henkilöstöjohtamisen päälinjat muodostaa konsernin henkilöstötoiminto. Se toimii johdon tukena liiketoimintastrategioiden toteuttamisessa ja ennakoivan kilpailuedun kehittämisessä. Sen vastuualueina on henkilöstöstrategia, yhtiön kansainvälinen integraatio, yhteisten käytäntöjen luominen ja ylläpitäminen sekä asiantuntijapalvelujen tuottaminen. Ruukki Unitedin HR-hanke on tukemassa organisaatiota sen muutostilanteessa kohti yhtä yhtenäistä yhtiötä.



HP = Henkilöstöpäällikkö
 HKA = Henkilöstön kehittämisasiantuntija
 HRV = Paikallinen henkilöstöverkosto
 HAST = Henkilöstöasiantuntija
 HA = Henkilöstöassistentti

Kuvio 3.4 Ruukin henkilöstöverkosto

HR-board:ssa (7 hlö) on mukana kaikkien divisioonien henkilöstöpäälliköt sekä konsernin henkilöstöjohtoa. HR-tiimissä (15 hlö) henkilöt vaihtavat kokemuksiinsa henkilöstöasioiden hoidosta eri divisioonissa. Ruukissa on määritelty divisioonien henkilöstötoimintojen tehtäväksi

vastata ja toteuttaa kunkin divisioonan liiketoiminnan vaatimusten pohjalta henkilöstöjohtamisesta konsernin yhteisiin toimintatapoihin perustuen yhdessä linjajohdon ja henkilöstön kanssa (HR Manual 2004, 8).

HR-tiimiin kuuluvat samat henkilöt kuin HR-boardiin sekä lisäksi muita henkilöitä jokaisesta divisioonasta. HRD-tiimi on henkilöstönoisaamisenkehittämisen tiimi, joka toimii Production divisioonan alaisuudessa. Sieltä koko Ruukki saa tukea henkilöstön osaamisen kehittämiseen.

3.2 Tutkimusote

Tutkimuksen tutkimusote on toiminta-analyttinen. Se on ihmistiedelähtöinen ja sen taustalla on hermeneutiikka, fenomenologia sekä subjektivismi. Tärkeä osa tutkimusta tässä tutkimusotteessa on empiirinen työskentely kentällä. Ei siis ole tarkoitus tehdä ”kirjoituspöytä tutkimusta” vaan kerätä aineisto kentältä. Toiminta-analyttiseen tutkimusotteeseen liittyy sekä deskriptiivisyys että normatiivisuus. Tavoitteena on yksittäisten tapausten kuvaus, tulkinta ja ymmärrettäväksi tekeminen.

3.3 Tutkimuksen kohderyhmä

Tutkimuksen kohderyhmä on Ruukki Construction divisioonan Suomen yksiköiden esimiehet. Kohderyhmään kuuluu 58 esimiestä, joista yksitoista valittiin haastateltaviksi. Heistä muodostettiin edustava joukko, jotta tutkimus olisi luotettava. Tähän pyrittiin sillä, että haastateltaviksi valittiin Ruukki Construction divisioonan eri toimintojen esimiehiä. Tutkimuksessa ei ollut tarkoitus rajautua vain yhteen toimintoon, kuten esimerkiksi myyntiin, vaan haluttiin saada kokonaisnäkemys koko divisioonasta. Myynti on kuitenkin koko liiketoiminnan perus-

toiminto. Tästä syystä siellä on eniten henkilöstöä ja tämän takia oli luonnollista valita sieltä eniten haastateltavia.

Toiminto	Haastateltavien lkm
Myynti	4
Prosessointi	2
Teknologia	2
Markkinointi	1
IT	1
Logistiikka	1
Yhteensä	11

Taulukko 3.1 Haastateltavien lukumäärä ja toiminto

Haastateltavat esimiehet valittiin henkilöstöasiantuntijan apujen ja vinkkien perusteella. Esimiehet sijoittuvat organisaatiotasoilla hiukan eri tasoille. Aivan ylimpiä esimiehiä ei haluttu valita haastateltaviksi, sillä heidän kanssaan henkilöstötoiminnon henkilöt ovat olleet enemmän tekemisissä kuin keskitason johdon kanssa. Ylemmän johdon odotukset henkilöstötoiminnolta ovat näin ollen ehkä selkeämmin tiedossa kuin keskitason johdon odotukset. Controlling toiminnosta ei haastateltu ketään, sillä siellä organisaatio on melko matala. Infrastruktuurirakentamisen puolelta ei myöskään haastateltu ketään. Työnjohtotaso rajattiin pois haastateltavien joukosta siitä syystä, että heidän odotuksien oletettiin poikkeavan muiden esimiesten odotuksista paljon heidän töiden erilaisuuden takia. Haastateltavat pyrittiin valitsemaan keskitasolta.

Ruukki Constructionin varsinaiset henkilöstövastuuihmiset istuvat Helsingissä ja Vantaalla. Tämä paikallisuus nousi esiin haastateltaessa henkilöitä muilla paikkakunnilla - eri paikkakunnilla odotukset olivat erilaisia. Haastateltavista neljä henkilöä työskentelee Vantaalla, yksi Helsingissä, yksi Hämeenlinnassa, neljä Vimpelissä ja yksi Alajärvellä. Haastateltavien taustatietoja on kuvattu liitteessä 2. Heistä yksi oli nainen ja loput olivat miehiä. Esimieskokemuksella tai alaisten lukumäärällä ei huomattu olevan vaikutusta esimiesten odotuksiin henkilöstötoiminnolta. Alaisten koulutustausta ja työtehtävät olivat puolestaan tekijöitä, joilla tuntui olevan vaikutusta siihen, mitkä palvelut esimiehet valitsivat työnsä kannalta tärkeimmiksi palveluiksi. Tuotantopaikkakunnilla tärkeiksi palveluiksi

nousivat työsuhteen alkaminen, perehdytys, tehtäväkierto sekä organisaatiokenteet ja tehtäväprofiilit selkeästi useammin muihin paikkakuntiin verrattuna. Tämä liittyy osaltaan jo paikkakuntien välillä oleviin eroihin, sillä Alajärvellä ja Vimpelissä työt ovat tuotantopainotteisia, kun taas muilla paikkakunnilla työntekijät ovat suurimmalta osin toimihenkilöitä. Kappaleessa 4 esitetään tulokset tarkemmin.

3.4 Aineiston keruu

Aineiston keruumenetelmiä pohdittiin tutkimuksen kuluessa monelta eri kantilta. Vaihtoehtoisia tapoja kävi tutkijan mielessä monia. Pohdinnan alla oli kyselylomakkeen tekeminen ennen haastattelujen toteuttamista tai haastattelujen jälkeen. Lopulta tutkija päätyi valitsemaan haastattelut aineiston keruumenetelmäkseen. Tähän valintaan päädyttiin sen takia, että tutkija koki saavansa haastattelujen kautta kaikkein monipuolisimman ja rikkaimman aineiston. Kyselylomakkeen tekeminen ja toteuttaminen koettiin liian vaikeaksi tehtäväksi aloittelevalle tutkijalle. Haastattelemineen koettiin menetelmäksi, joka sopi tämän tutkimuksen tarkoituksiin.

Hirsjärven ja Hurmeen (1982, 25) mukaan haastattelu on määritelty keskusteluksi, jolla on ennalta määrätty tarkoitus ja sillä tähdätään informaation keräämiseen. Varsinaiseksi aineiston keruumenetelmäksi valittiin teemahaastattelut. Teemahaastatteluille on tyypillistä, että niissä keskustelu kohdennetaan tiettyihin teemoihin, mutta kysymyksiä ei kuitenkaan strukturoida liian tiukoiksi (Hirsjärvi & Hurme 1982, 36).

Koko toimeksiantosuhteensa ajan tutkija oli jollain muotoa yhteydessä kohdeorganisaatioon, joten jonkinasteista aineiston keruuta ja oppimista tapahtui koko ajan. Tämän puolen vuoden ajan, kesäkuusta marraskuun loppuun, hän oli osana tätä työyhteisöä. Varsinkin kesäkauden aikana hän oppi tuntemaan talon tavat työskennellessään täysipäiväisesti Vantaan toimipisteellä. Tutkija tutustui myös muihin toimipisteisiin erilaisten koulutusten ja perehdytysmatkojen aikana. Kesän aikana hän pääsi tutustumaan henkilöstöasioiden parissa työskenteleviin henkilöihin HRD-kehittämisspäivillä sekä Hämeenlinnan tehtaaseen kesäharjoit-

telijoiden perehdytystapahtumassa. Syksyn aikana tutkija tutustui Ruukin kahdeksan tehtaan Alajärvellä sekä Vimpelissä.

Työskentelyjakson aikana tutkija pyrki monipuolisesti tutustumaan organisaatioon ja siellä työskentelevien henkilöiden töihin. Tutkimusprosessin aikana haastateltiin eri henkilöitä epävirallisimmissa yhteyksissä sekä hankittiin informaatiota kaikista mahdollisista lähteistä, kuten kohdeorganisaation intranetistä, henkilöstölehdessä ja muista tiedotteista. Erityisen tärkeitä ja antoisia olivat henkilöstötoimen henkilöiden kanssa käydyt keskustelut työn edistymisestä sekä suunnauksista.

Tutkija otettiin tutkimuksen teon aikana taloon hyvin vastaan. Työyhteisössä suhtaudutaan erittäin positiivisesti tutkimuksen tekemiseen ja kaikki olivat avuliikkeitä auttamaan. Tutkija pystyi tämän koko prosessin ajan samaistumaan talon tavoille ja samalla havainnoimaan koko ajan organisaatiossa meneillä olevaa tilannetta. Tutkimuksen toteuttamisesta kohdeorganisaatiossa puhuttiin avoimesti ja asia tuli esille tutkimusprosessin kuluessa monta kertaa epävirallisesti. Tutkija koki, että tutkimusta ja aihealueeseen panostamista pidettiin organisaatiossa tärkeänä asiana. Eräs haastateltavista kommentoi, että tällainen tutkimus osoittaa henkilöstötoiminnon halua mennä eteenpäin ja kehittyä.

Siinä vaiheessa, kun aineiston keruu eli haastattelujen toteuttaminen oli ajan-kohtaista, otti tutkija henkilökohtaisesti puhelimitse yhteyttä jokaiseen haastateltavaan. Haastateltaville kerrottiin tutkimuksen tarkoituksesta ja kysyttiin suostumusta haastateltavaksi. Kaikki suostuivat epäröimättä haastatteluun. Tutkija lähetti haastattelun teemat ja siihen liittyvän ennakkotehtävän sähköpostitse ennen haastattelun toteuttamisajankohtaa (liite 3). Puhelimessa tutkija painotti, että haastattelun onnistumisen kannalta olisi erittäin tärkeää pohtia aihetta etukäteen. Tämä toive ei aivan täydellisesti toteutunut. Lähes jokainen haastateltava esimies mainitsi haastattelun aikana, että töitä ja kiirettä piisaa. Tästä syystä haastatteluihin ei oltu ehditty kovin hyvin valmistautua. Jokainen haastateltava oli ehtinyt vähintään vilkaisemaan teemat läpi, mutta muutama ei ollut ehtinyt miettiä ennakkotehtävää kovinkaan tarkkaan. Yksi iso syy tälle erityisen kovalle kiireelle oli se, että kohdeorganisaatiossa oli juuri ennen haastatteluja tapahtu-

nut organisaatiomuutos, joka oli vienyt erityisen paljon esimiesten aikaa. Tämä organisaatiomuutos vaikutti osaltaan myös tutkimuksen tekoon, sillä haastateltavien valinta viivästyi hiukan organisaatiokaavioiden puuttumisen vuoksi. Yksi haastateltava sanoi tutkimuksen tekemisen ajankohdasta seuraavaa:

”Sama juttu kuin aina, että kun on kiire ja pitää päästä nopeesti eteenpäin. Sun työn kannalta haasteellista, et saa ihmiset pysähtymään ja oikeesti miettimään näitä asioita ja sais suuntauksia esille. Haasteellista. Siinä mielessä huono ajankohta tehdä täällä tällaista tutkimusta. Koko ajan tulee muutoksia ja täällä nää johtajat on joutunut aikalailla juokseen.”

Haastattelut toteutettiin 28.9-19.10.2005 välisenä aikana. Haastatteluja tehtiin Vantaalla, Helsingissä, Hämeenlinnassa, Alajärvellä sekä Vimpelissä. Näiden lisäksi kaksi haastattelua toteutettiin videohaastattelun avulla, sillä haastateltavat joutuivat perumaan sovitun haastatteluajankohdan kiireiden takia, eikä yhteistä aikaa samalla paikkakunnalla ollut enää helppo toteuttaa. Videohaastattelujen onnistumisesta tutkija yllättyi positiivisesti, vaikka TV-ruudun välityksellä samanlaista kontaktia haastateltavaan kuin kasvokkain tapahtuvassa haastattelutilanteessa ei saatukaan. Toinen näistä haastatteluista onnistui ehkä hiukan paremmin kuin toinen, sillä tutkija oli jo aikaisemmin tavannut haastateltavan. Haastattelut kokonaisuudessaan onnistuivat hyvin, tosin jokseenkin vaihtelevasti. Osasta haastatteluista huomasi, että niihin ei ollut ehditty valmistautua. Tämä johti haastattelutilanteessa siihen, että aiheeseen liittyviä esimerkkejä ja omia näkökulmia ei noussut esille niin paljon kuin tutkija olisi odottanut. Tässä tilanteessa tutkijan olisi pitänyt pystyä johdattelemaan haastateltavaa enemmän, mutta jokaisessa tapauksessa se ei täydellisesti onnistunut.

Haastattelut kestivät 42 minuutista tunti 44 minuuttiin (kts. taulukko 3.2). Kaikki haastattelut nauhoitettiin mp3-soittimella, josta ne oli helppo ladata tietokoneelle litteroitavaksi. Nauhoittamisella pyrittiin siihen, että haastattelija pystyi keskittymään haastattelun eteenpäin viemiseen muistiinpanojen kirjoittamisen sijaan.

Haastattelu	Haastattelun kesto
H1	1 h 44 min
H2	46 min
H3	1 h 13 min
H4	1 h 18 min
H5	46 min
H6	1 h 14 min
H7	58 min
H8	1 h 10 min
H9	56 min
H10	42 min
H11	1 h 13 min

Taulukko 3.2 Haastattelujen kestot

Kaikki haastattelut kulkivat tietyn rakenteen mukaan, jota teemahaastattelurunko tuki (liite 4). Kaikissa haastatteluissa käytiin läpi samat teemat. Tutkija oli tehnyt pitkään esitöitä ennen haastatteluihin ryhtymistä, joten haastattelujen läpiviemistä oltiin mietitty tarkkaan ja tutkimuksen aihealueeseen oltiin perehdytty tutkijan mielestä riittävästi. Haastattelut aloitettiin sillä, että esimiehet kuvailivat omaa työtään ja siinä ilmeneviä haasteita. Tämän jälkeen siirryttiin heidän näkemykseen ja kokemukseen henkilöstötoiminnosta. Tutkimuksen yksi rajaus toteutettiin haastatteluihin liitettyllä tehtävällä. Siinä haastateltavien tuli valita jokaisesta henkilöstöprosessista kaksi heidän työnsä kannalta tärkeää palvelua. Lukua ei oltu kuitenkaan tiukasti rajattu kahteen, vaan haastateltavat saattoivat joissain kohtaa nostaa esille useampiakin tärkeitä palveluita. Tärkeiden palvelujen noustua esiin, keskityttiin niihin liittyvään yhteistyöhön henkilöstötoiminnon ja esimiesten välillä. Tämän lisäksi kysyttiin esimiesten odotuksia asian parantamiseksi.

3.5 Aineiston käsittely ja analysointi

Aineiston analysointi on usein työläs vaihe kvalitatiivisessa tutkimuksessa. Sen aloittamista on vaikea määrittellä, sillä kvalitatiivisessa tutkimuksessa aineiston analysointia on vaikea erottaa tutkimuksen muista vaiheista. Analysointitavan valitsemiseksi ei ole yhtä oikeaa sääntöä. Pääajatus on, että analysointitapa valitaan sen mukaan, mikä parhaiten sopii omaan tutkimukseen ja aineistoon. (Hirsjärvi ym. 2001, 210.) Laadullisen analyysin tarkoituksena on tiivistää aineisto kadottamatta sen sisältämää informaatiota. Aineistosta etsitään ilmiön kannalta olennaisia tietoja sekä kuvataan ilmiö tiivistetyssä ja yleisessä muodossa. (Tampereen yliopiston verkkosivut. <<http://www.cs.uta.fi/tk-hci-se/kalvot/tk2005-tutkimusmenetelmat.pdf>>.)

Tässä tutkimuksessa nauhoitetut haastattelut litteroitiin eli kirjoitettiin puhtaaksi. Litterointia tehtiin koko ajan haastattelujen välillä, joten tämä tutkimusprosessin vaihe oli erittäin tiivis ja työntäyteinen. Jälkikäteen ajateltuna, haastattelu-aikataulu olisi voinut olla hiukan toteutettua löyhempi. Litteroitua aineistoa kertyi yhdestätoista haastattelusta yhteensä 105 sivua. Tämän jälkeen litteroitu aineisto analysoitiin. Tekstimassaan käsiksi pääsemiseksi otettiin avuksi aineiston kvantifioiminen. Aineistosta muodostettiin erilaisia kaavioita, jotta siihen saatiin selkeyttä. Tutkijaa auttoi erityisesti se, että jokaisen henkilöstöprosessin osa-alueet laitettiin tärkeysjärjestykseen. Tärkeysjärjestys muodostui sillä perusteella, kuinka monta kertaa se haastatteluissa oli nostettu tärkeimmäksi palveluksi esimiesten työn kannalta. Tämän jälkeen teemahaastattelut jaettiin teemoittain pienempiin osa-alueisiin. Tässä lähtökohtana pidettiin tutkimusongelmia ja aineistoa. Tulokset esitetään näiden teemojen mukaan kappaleessa neljä.

Aineistoa on käsitelty tutkijan mielestä monipuolisesti. Jokainen haastattelu on otettu huomioon tuloksia käsiteltäessä. Tulososiossa esitetyt katkelmat on poimittu mahdollisimman laajasti - kaikki haastattelut huomioiden.

3.6 Tutkimuksen luotettavuus

Tutkimuksen luotettavuuden arviointiin liittyy reliabiliteetti ja validiteetti. Kvalitatiivisen sekä tapaustutkimuksen yhteydessä reliabiliteetti on ymmärrettävissä vaatimukseksi analyysin toistettavuudesta. Tutkijan tulee noudattaa aineistoa käsitellessään yksiselitteisiä luokittelua ja tulkintasääntöjä. Tutkimuksen validiteetilla tarkoitetaan mittarin kykyä mitata juuri sitä, mitä on tarkoituskin mitata. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa on erittäin tärkeä kuvailla tutkittavat käsitteet tarkasti, sillä muuten ihmiset saattavat käsittää asiat eri tavalla. (Uusitalo 1991, 84-85; Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2001, 213–214.)

Laadullisen tutkimuksen luotettavuutta parantaa tutkijan tarkka selostus tutkimuksen toteuttamisesta. Tällainen kuvaus löytyy kappaleesta 3.4 *Aineiston keruu*. Kvalitatiivisen aineiston luotettavuutta kuvaa myös aineiston saturaatio eli kylläntyminen. Käytännössä se tarkoitti sitä, että samat asiat nousivat uudestaan esille, mitä enemmän haastatteluja tehtiin. Tutkijan mielestä haastattelut aineiston keruumenetelmänä oli luotettava ja aineistoon sopiva menetelmä.

Haastatteluissa tukena käytetty ennakkotehtävä, jossa henkilöstötoiminnon tarjoamat palvelut olivat listattuina, oli erinomainen apu esimiehille haastattelutilanteessa. Siitä tuli pelkästään positiivista palautetta. Tutkija kuitenkin itse pohti sitä, että mahtoivatko kaikki haastateltavat käsittää siinä listatut asiat samalla tapaa. Osa haastateltavista mainitsi suoraan, että eivät tiedä mitä kaikki tarkoittavat. Tutkija selvensi käsitteitä parhaansa mukaan haastateltaville, mutta vaarana saattaa silti olla se, että käsitteet on ymmärretty eri tavalla. Käsitteitä ei haluttu haastattelutilanteen yhteydessä käydä kovin tarkkaan läpi, sillä se olisi saattanut vaikuttaa haastateltavien vastauksiin tietämyksestään henkilöstötoiminnosta.

Tutkimuksen luotettavuuteen vaikuttaa myös tutkijan käyttäytyminen. Tutkijan on omalta osaltaan pidettävä mielessä tutkimuksen teon eettinen puoli. Tahallaan ei tule jättää huomioimatta esille nousseita asioita taikka vääristellä tuloksia. Tutkijan tulee osata pitää tietty etäisyys tutkittavaan aiheeseen ja aineis-

toon, jotta tutkijan omat asenteet ja mielipiteet eivät vaikuttaisi tuloksiin. Tämän tutkija on koko prosessin ajan pitänyt mielessä, vaikka erityisesti etäisyyden pitäminen aiheeseen saattaa käytännössä olla hyvin hankalaa.

4 ESIMIESTEN ODOTUKSET HENKILÖSTÖTOIMINNOLTA

Tässä kappaleessa kuvataan tutkimuksen tulokset. Ensin kuvataan millaisia näkemyksiä ja kokemuksia esimiehillä on henkilöstötoiminnosta. Tämän jälkeen käydään jokainen henkilöstötoimintoon kuuluva osa-alue yksitellen läpi ja kuvataan niihin kohdistuvia odotuksia. Sen jälkeen kuvataan henkilöstötoiminnon ja esimiesten välistä yhteistyötä, esimiesten kohtaamia liiketaloudellisia haasteita sekä kehityskohteita.

4.1 Esimiesten näkemys ja kokemus henkilöstötoiminnosta

Kaikissa haastatteluissa nousi selkeästi esille se, että henkilöstötoimintoa pidetään tukifunktiona. Haastateltavien mielestä sen tulee hoitaa operatiiviset toiminnot mahdollisimman automaattisesti, ettei muita töitä tekevien tarvitse vaivata sellaisilla asioilla päätään. Henkilöstötoiminnon tulee mahdollistaa liiketoiminnan tavoitteiden saavuttaminen. Eräs haastateltavista kuvaa henkilöstötoimintoa seuraavalla tavalla:

”Henkilöstötoiminto on palvelufunktio, joka on niin kun siivooja. Jos siivooja hoitaa hyvin työnsä, niin kukaan ei huomaa mitään, mutta heti jos se jättää hommat tekemättä niin tulee napinaa, että miksei tää nyt toimi. Mitä huomaamattomammin ja paremmin se toimii, niin sen parempi.”

Henkilöstötoimintoa pidetään hiukan byrokraattisena. Haastatteluissa nousi esille se, että asiat pitää tehdä moneen kertaan ennen kuin ne saadaan lopullisesti läpi. Esimiesten mielestä tähän byrokratian hoitamiseen menee aivan liikaa aikaa. Ne pitäisi saada muodostettua rutiineiksi.

”Henkilöstöpuoli on niin hidas, että ei me voida odotella niitä. Jos moniin asioihin menee useampi kuukausi, niin silloin on ite otettava enemmän vastuuta.”

Henkilöstötoiminnolla on hiukan myös sellainen maine, että jos sinne kerätään jotain tietoja, muuttuvat ne yhtäkkiä salaisiksi, eikä niihin enää pääse käsiksi.

Esimerkkejä asioista, joita esimiesten mukaan turhaan salaillaan, ovat yleiset ohjeistukset esimerkiksi etuuksista sekä erilaiset rekisterit, joita löytyy palkkahallinnosta.

Toisaalta henkilöstötoiminto nähtiin kokonaisuutta ylläpitävänä asiantuntijaorganisaationa. Sen odotetaan pitävän kaikki langat käsissään ja näkevän koko organisaatio kokonaisuutena. Organisaatiossa tapahtuvien muutoksien aikana henkilöstötoiminnolla koettiin olevan merkittävä rooli. Silloin sen tulisi olla erityisen valppaana ja tarkkailla kokonaisuuden sujumista.

Henkilöstötoiminnon odotetaan tarjoavan asiantuntijaosaamista muun muassa psykologisissa asioissa. Tällaisia psykologisia asioita nousi esille kaksi erilaista. Henkilöstötoiminnolta kaivataan apua henkilöiden arvioinnissa rekrytointiprosessin aikana. Tämä tarve nousi esille niillä paikkakunnilla, joissa henkilöstövastuuihmiset työskentelevät. Tuotantopaikkakunnilla, Alajärvellä ja Vimpelissä, nousi esille erilainen psykologinen tarve. Siellä kaivattaisiin henkilöä, jolle työntekijät voisivat käydä purkamassa mieltään. Henkilöstötoimintoa pidetään niin sanottuna psykologina. Samanlaiseen henkiseen tukemiseen liittyen nousi esille sellainen toive, että olisi hyvä järjestää esimiesten kesken kokoontumisia, joissa voitaisiin käydä läpi ongelmallisia tilanteita.

Henkilöstötoiminto koettiin myös sellaisena, jolla olisi mahdollisuus ottaa puolueeton rooli esimerkiksi ongelmatilanteissa. Se voisi olla niin sanottu sovittelija erilaisissa henkilöstön välisissä riitatilanteissa.

Kaikissa haastatteluissa nousi esille, että henkilöstötoiminnon toiminta on parantunut huomattavasti. Ruukki Constructionin henkilöstötoiminto, joka on ollut vasta puolitoista vuotta kasassa, tuntuu kulkevan parempaan suuntaan koko ajan. Vielä tilanne ei kuitenkaan ole täydellinen, vaan parantamisen varaa löytyy. Esimiehet kuitenkin näkevät, että Ruukki panostaa henkilöstöönsä ja sen kehittämiseen.

Henkilöstötoiminnon tämän hetkistä toimintaa pidettiin suhteellisen hyvänä. Ruutiinasioiden koetaan hoituvan erittäin hyvin.

”HR:n rooli tässä vaiheessa on ihan kohtuullisen järkevä. Sitä ei oo nostettu liikaa esille, mut se ei oo liikaa piilossakaan. Ja hyvin nämä pakolliset, esimerkiksi palkkaussasiat, on toiminut. Ja jos nyt tätä uutta organisaatiota ajatellaan, niin on tullut hyviä uudistuksia.”

Pientä lisäpotkua henkilöstötoiminto vielä kuitenkin kaipaisi. Eräs haastateltavista mainitsi, että paljon tehdään hyviä asioita ja tietoa kerätään, mutta sitten ei kuitenkaan niiden tietojen pohjalta tehdä mitään. Asiat jäävät viemättä loppuun asti.

”Mieluummin vähän vähemmän asioita ja vie ne loppuun asti, kun että pistää hirveesti asioita alkuun ja mikään ei mene loppuun asti.”

Tähän ei oltu kovin tyytyväisiä. Esimiehet kokivat, että syystä tai toisesta asiat jäävät roikkumaan.

”Henkilöstötoiminnon toiminta on tyydyttävää. Kaikki ollaan tehty, mutta silleen et rima pomppii edelleen kannattimillaan.”

Henkilöstötoiminnon ei koeta vielä tukevan liiketoiminnan tarpeita. Perusasiat hoituvat, mutta pitkäjänteistä liiketoiminnan tukemista ei olla vielä saatu muodostettua. Henkilöstötoiminnon tulisi tehokkaasti tuottaa palvelujaan.

”Henkilöstötoiminnon tulisi tukea liiketoimintaa, et päästään tavoitteeseen — että liiketoiminnassa olevat esimiehet pystyis niin kuin kaapista ottamaan ne ohjeet, miten asiat hoidetaan. Ettei aina case by case ruvettais selvittämään. Se ei oo kenenkään kannalta tehokasta.”

Henkilöstötoiminnon pitäisi pystyä muotoutumaan yksittäisten tulipalojen sammuttajasta, liiketoiminnan tukijaksi. Henkilöstötoiminnon pitäisi osata nähdä tulevaisuuteen ja ennakoida asioita.

”Ehkä HR:n rooli tulevaisuudessa on se, että pääsee askeleen edelle. Nyt ne on mukana silloin, kun apuun huudetaan. Että pääsis edelle, niin siinä on haastetta.”

Henkilöstötoiminnolta kaivataan harvoin apua. Se koetaan melko etäiseksi toiminnaksi varsinaisesta liiketoiminnasta kentällä. Itse varsinaiselle henkilöstötoiminnolle ei olla osattu asettaa tarpeita.

”Käytännössä se tekeminen on niin akuuttia, että siitä on vaikea irrottaa sellasia osia, johon vois ulkopuolisen ottaa. On hirveen vaikea löytää sellasta, minkä vois suoraan henkilöstöhallinnolle säilyttää. Vielä ei oo löytyny sellasta roolia, ainakaan suoraan, että missä se vois olla mukana.”

Eri paikkakunnilla huomasi eroja, millaisena henkilöstötoiminto näetään ja koetaan. Helsingissä ja Vantaalla, missä fyysisesti työskentelee henkilöstötoiminnon henkilöitä, koettiin henkilöstötoiminnon olevan hiukan läheisempi kuin muilla paikkakunnilla, joissa henkilöstövastuuihmisiä ei työskentele. Henkilöstötoiminto koettiin etäisenä toimintona, joka ei näy heille asti.

”Musta henkilöstötoiminta on sitä jatkuvaa kanssakäymistä ja niiden työntekijöiden asioiden hoitamista. Jos kuitenkin mietitään sitä henkilöstöhallinnon henkilöstöä ja resursseja, niin nehan on tietenkin vähän etäämmällä meidän toiminnasta. Mehän käytännössä toimitaan hyvin itsenäisesti.”

Paikkakunnilla, joissa henkilöstötoiminnon henkilöitä ei työskentele, henkilöstöasioita hoidetaan paljon itsenäisemmin kuin Helsingissä tai Vantaalla. Näillä paikkakunnilla ei koettu tarpeelliseksi, että sinne fyysisesti tulisi joku henkilöstötoiminnon henkilö työskentelemään. Tästä huolimatta henkilöstövastuuhenkilöiden toivottiin käyvän useammin paikan päällä. Esimiehet halusivat, että alaiset tunsivat henkilöstövastuuhiukset muutenkin kuin pelkän nimen perusteella. Paikkakunnilla, joissa henkilöstövastuuihmisiä ei työskentele, henkilöstötoiminto koetaan ehkä jopa hieman töiden teon esteeksi kuin tukijaksi. Näillä paikkakunnilla kaivattaisiin enemmän toimintavaltaa.

”Pitää tietää riittävästi paikallisista asioista, että voi osallistua sen suunnitteluun. Jotkut asiat on pakko hoitaa paikallisesti.”

Tuotantopaikkakunnilla, Alajärvellä ja Vimpelissä, koettiin, että henkilöstötoiminto liikkuu paljon suuremmissa ympäristöissä ja he jäävät pienenä yksikkönä siitä ulkopuolelle. He kaipaivat, että heitä katsottaisiin omana yksikkönä.

Toisaalta esimiehet, kenen työhön kuuluu esimerkiksi koulutuksien järjestämistä, kokevat, että yhteistyötä pitäisi olla paljon enemmän henkilöstötoiminnon

kanssa. Tällä hetkellä henkilöstötoiminto on etäinen. Henkilöstötoiminnon etäisyyden syyksi pohdittiin sitäkin, että Ruukki Constructionin henkilöstötoiminto on suhteellisen tuore yksikkö. Kontaktia ei ole vielä henkilöstötoiminnon puoleltoista vuoden toiminnan aikana ehtinyt luonnollisesti muodostumaan. Toimivan yhteistyön sijasta henkilöstötoiminto on koettu byrokratiana. Kaikkea syytä ei kuitenkaan sysätty henkilöstötoiminnon niskoille, vaan myönnettiin, että omassakin aktiivisuudessa olisi parantamisen varaa. Molemmiin puolista sparraamista kaivattaisiin enemmän, mutta ajanpuutteen vuoksi sitä ei ole ehtinyt olemaan enempää.

Seuraavassa kuviossa on listattu yhteenvedon omaisesti henkilöstötoiminnon ominaisuuksia, joita haastatteluissa nousi esille.

Tukifunktio
Byrokraattinen
Asioiden salailu
Asiantuntija
Puolueeton
Asioiden loppuun asti vieminen puutteellista
Etäinen
Systemaattisuutta puuttuu
Ei tueta liiketoiminnan tarpeita
Paikkakuntajakoisuus
Psykologinen arviointi
Psykologinen tuki

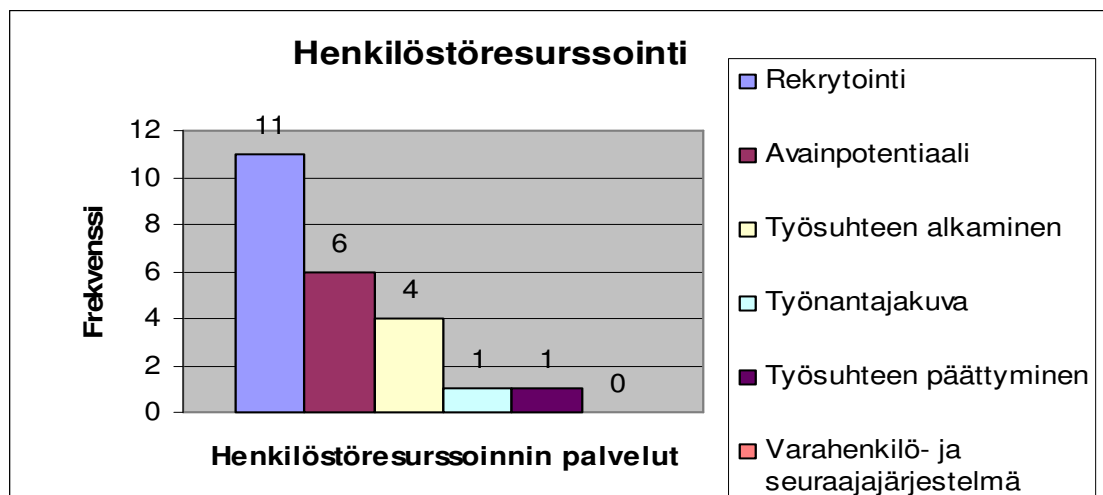
Kuvio 4.1 Ruukki Constructionin henkilöstötoiminnon ominaisuuksia

Esille nousseet henkilöstötoiminnon ominaisuudet olivat tutkijan mielestä mielenkiintoisia ja osaltaan myös yllättäviä. Näiden ominaisuuksien osalta tulee kuitenkin pohtia, että mihin näistä asioista kannattaa ensisijaisesti panostaa. Kriteerinä tulee pitää mielessä liiketoiminnan tarpeet.

4.2 Henkilöstöressointi

Seuraavien kappaleiden kuvioissa, 4.2, 4.3, 4.4 ja 4.5, y-akselilla oleva frekvenssi kuvaa sitä lukumäärää, kuinka monta kertaa kyseinen henkilöstöasia on haastatteluissa mainittu tärkeäksi. Esimerkiksi kuviossa 4.2 rekrytoinnin frekvenssi on 11 eli se on mainittu 11 kertaa tärkeäksi palveluksi.

Henkilöstöressoinnin osa-alueet järjestäytyivät tärkeysjärjestykseen kuvan 4.2 osoittamalla tavalla eli tärkeysjärjestyksessä tärkeimmästä lähtien; rekrytointi, avainpotentiaali, työsuhteen alkaminen, työnantajakuva, työsuhteen päättyminen sekä varahenkilö- ja seuraajajärjestelmä.



Kuvio 4.2 Henkilöstöressoinnin osa-alueet tärkeysjärjestyksessä

Rekrytointi koettiin ehdottomasti tärkeimmäksi henkilöstöressointiin kuuluvaksi osa-alueeksi. Jokainen haastateltava nosti sen tärkeimmäksi. Tällä hetkellä rekrytointitarve on usealla esimiehellä suuri, sillä kasvutavoitteita ei pystytä saavuttamaan liian pienellä henkilöstömäärällä. Rekrytoinnissa koettiin myös useimmiten olevan ongelmia. Tällä hetkellä suurin ongelma rekrytoinnissa esimiesten mielestä on sen hitaus ja jäykkyys. Toiseksi suureksi ongelmaksi nostettiin se, että koko maasta ei löydy tarvittavia osaajia. Tällaisessa tilanteessa tulisi rekrytointi kytkeä osaksi osaamisen kehittämistä eli tarpeen vaatiessa alkaa itse kouluttamaan taloon osaajia.

Rekrytoinnin hitaudesta mainittiin jokaisessa haastattelussa. Ihmisiä ei saada rekrytoitua tarpeeksi nopeasti ja tarve ehtii mennä ohi, ennen kuin lupa rekry-

tointiin saadaan monen hyväksynnän jälkeen. Esimiehet kokivat, että kun he ovat todenneet rekryointitarpeen, tulisi toimia nopeasti, sillä muuten tilanne käy sietämättömäksi. Päätöksenteon koetaan kestävän liian kauan, kieltäväkin päätös olisi parempi saada kuin ei päätöstä lainkaan. Esimiesten mielestä päätöksenteon vieminen niin korkealle kuin se on viety, aiheuttaa hitautta. He eivät kuitenkaan osanneet määritellä, missä vaiheessa prosessia hidasteet sijaitsevat. Kokonaisuudessaan rekryointiprosessia pidetään liian jäykkänä ja byrokrattisena. Esimiehet kaipaivat prosessiin lisää vapautta ja joustoa.

Rekryointiprosessin hitaus on johtanut jopa siihen, että henkilöstötoiminnolta ei jakseta odottaa lupaa, vaan heidän ylitse niin sanotusti kävellään. Tuotantopaikkakunnilla koettiin, että päätöksenteko on viety heistä liian kauaksi. He tarvitsivat paikallista päätösvaltaa rekryointeihin, jotta prosessi tukisi heidän työtään. Tarpeet muuttuvat tuotantotöissä viikoittain, siksi prosessin pitäisi olla joustava. Rekryointiprosessin pelättiin tuotantopaikkakunnilla muuttuvan entistä jäykeemmäksi ensi vuonna, jolloin rekryointilupa pitää määrääkaisiinkin sopimukseen anoa ylemmiltä tahoilta. Tuotantopaikkakunnilla positiivista rekryoinnissa oli se, että heillä on paljon potentiaalisia työnhakijoita tiedossa, joten heitä pystyy nopeastikin kutsumaan töihin. Tuotantopaikkakunnilla täytyy rekryoinnissa huomioida sesonkiluonteisuus.

Ulkoisessa rekryoinnissa esimiehet kaipaivat kuitenkin myös tukea. He toivoivat henkilöstövastuuihmisten tekemän enemmän esitöitä hakemusten määrän karsimisessa muutamiin potentiaalisiin vaihtoehtoihin. Rekryointiprosessin tueksi tehdyt lomakkeet saivat erittäin positiivista palautetta.

Avainpotentiaali nousi toiseksi tärkeimmäksi henkilöstöresurssoinnin osa-alueeksi. Esimiehet kaipaivat kipeästi sellaista tietokantaa, josta avainpotentiaalit eli ykkösosaajat saisi nopeasti esille. He pitivät tärkeänä, että isossa konsernissa, joka koko ajan kasvaa, olisi sellainen tietokanta, josta saisi tietoonsa ketkä hoitavat mitäkin asioita.

”Meillä on iso konserni, joka koko ajan kasvaa. Tavallaan, että olisi joku sellanen tietokanta tai tietorekisteri, että tietäis ketkä hoitaa mitäkin asioita.”

Tällainen rekisteri auttaisi muun muassa projektitiimin muodostamisvaiheessa. Sieltä löytäisi heti sellaisia ihmisiä, joita projektiinsa kaipaisi. Tällainen rekisteri olisi tärkeä oikeiden pelinappuloiden pitämiseksi pelilaudalla. Organisaation tulisi tuntea, minkälaista osaamista talon sisältä löytyy. Tämä helpottaisi myös sisäisen rekrytoinnin toteuttamista.

”Musta tää on aika keskeistä nyt, kun laajennutaan oman porukan kanssa. Henkilöitä on paljon ja kun mennään uusia asioita kohti. Niiden tekijöiden löytäminen - se avainpotentiaali.”

Avainpotentiaalirekisterissä olevat tiedot henkilön urakehityksestä sekä potentiaaleista helpottaisivat ihmisten asettamista oikeille paikoille.

”Meidän pitäis löytää ne ihmiset, jotka on meidän potentiaalisia ihmisiä, joita voidaan käyttää. Firma muuttuu tosi rajusti ja pitäis löytää ne potentiaaliset, ketkä vois nostaa vaativimpiin tehtäviin. Niiden kartoittaminen olisi tärkeää.”

Yksi haastateltavista mainitsi työsuhteen alkamisen sekä päättymisen kokonaisuudessaan tärkeimmiksi henkilöstöresurssointiin kuuluviksi asioiksi. Hän koki, että niiden virallinen ja juridinen puoli on tärkeää saada tehtyä oikein. Tässä henkilöstötoiminto on auttanut häntä. Virallisia lomakkeita hän piti hyvinä.

”Missä oon tarvinnut apua, on just työsuhteen alkamiseen ja päättymiseen liittyvät asiat, koska siinä se konkretisoituu käytännössä. Se on niin kun se virallinen puoli.”

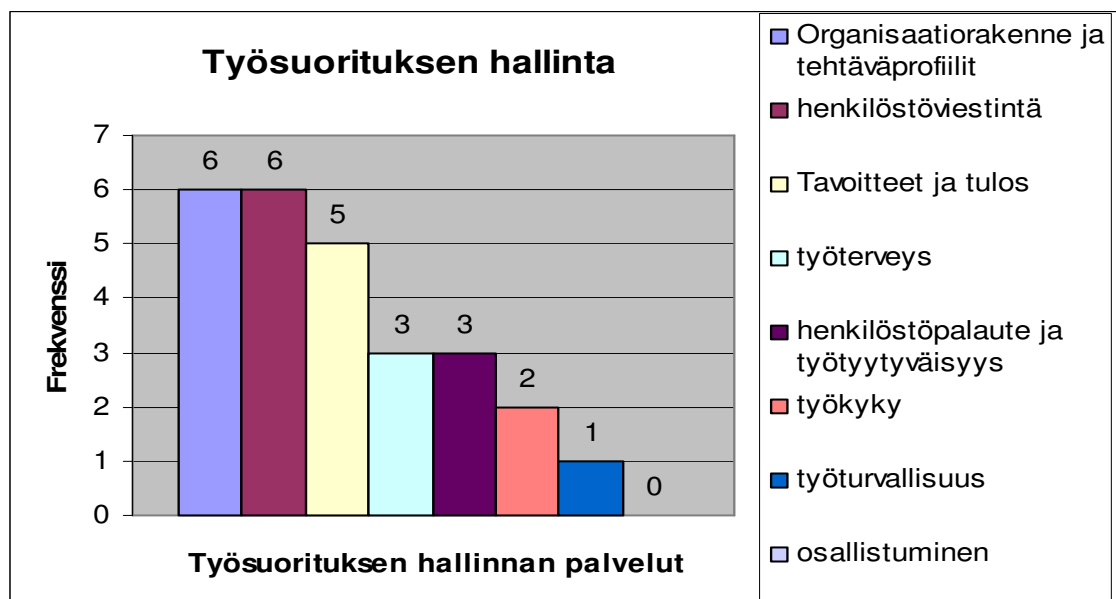
Tuotantopaikkakunnilla työsuhteen alkaminen koettiin tärkeäksi. Sen pitää tapahtua nopeasti ja joustavasti muuttuvien tarpeiden mukaan. Tämä palvelu kytkettiin usein myös perehdyttämiseen. Työsuhteen alkamisessa pidettiin tärkeänä juuri sen juridista puolta. Sopimuksista tulee tehdä sellaisia, että ne velvoittavat vain niihin asioihin, joihin halutaan sitoutua.

Työnantajakuva mainittiin vain kerran tärkeäksi asiaksi. Joko se toimii jo hyvin tai sitten esimiehet eivät koe sitä tärkeäksi asiaksi. Eräs esimies piti työnantajakuva sivuseikkana, jos vain rekrytointi sujuu hyvin. Tässä näkee taas, kuinka eri palvelut ovat kytköksissä toisiinsa. Eräs esimies koki, että he keräävät hyvän työnantajakuvan takia saadun sadon. Yleisesti esimiehet eivät ehkä pidä työn-

antajakuvan muodostamista kovinkaan tärkeänä. Varahenkilö- ja seuraajajärjestelmää ei kertaakaan mainittu tärkeäksi palveluksi.

4.3 Työsuorituksen hallinta

Työsuorituksen hallinnan osa-alueiden kohdalla tärkeysjärjestys muodostui seuraavanlaiseksi; organisaatiorakenne ja tehtäväprofiilit, henkilöstöviestintä, tavoitteet ja tulos, työterveys, henkilöstöpalaute ja työtyytyväisyys, työkyky sekä työturvallisuus. Työsuoritusta tukevia prosesseja (työterveys, työkyky, työturvallisuus, osallistuminen, henkilöstöpalaute ja työtyytyväisyys sekä henkilöstöviestintä) ei ole käsitelty kokonaisuina ryhmänä vaan erillisinä asioina (kts. kuvio 2.1). Syy tähän on se, että työsuoritusta tukevat prosessit koettiin täysin eriarvoisina. Osa-alueiden tärkeysjärjestys on kuvattu kuviossa 4.3.



Kuvio 4.3 Työsuorituksen hallinnan osa-alueet tärkeysjärjestyksessä

Organisaatiossa juuri tapahtuneet organisaatiomuutokset vaikuttivat luultavimmin siihen, että organisaatiorakenne ja tehtäväprofiilit nousi tärkeimmäksi työsuorituksen hallinnan osa-alueeksi. Rakenteen toivottiin olevan selkeämpi ja yhtenäisempi. Tuotantopaikkakuntien esimiehet kokivat, että he eivät oikein ole selvillä kokonaisrakenteesta. Se tuntuu heistä sekavalta, eikä tiedetä mitä kukin on tekemässä. Organisaatiorakennetta mietittiin yhdeksi syyksi rekrytoinnin hitauteen. Tehtäväprofiilit koettiin tärkeiksi sen takia, että ihmiset todella ymmärtäisivät asemansa organisaatiossa. Tehtäväprofiileihin liittyvää nimikkeiden uu-

delleen nimeämistä pidettiin turhan vaivalloisena prosessina. Esimiehet kokivat, että siihen on käytetty liikaa aikaa sen merkityksellisyyteen nähden. Mettova-työryhmien arvioiminen ja siinä työskentelevien pätevyys asetettiin kyseenalaiseksi. Sen toiminta on viime aikoina muuttunut hitaaksi ja päätöstanteissa on kestänyt liian kauan. Tätä järjestelmää ei kuitenkaan haluttaisi romuttaa.

Henkilöstöviestinnässä koetaan aina olevan puutteita ja parantamisen varaa. Ihmiset kokevat, että tietoa ei saa tarpeeksi. Esimiesten mukaan henkilöstötoiminnon olisi hyvä markkinoida omia palvelujaan enemmän, jotta kaikki esimiehet olisivat tietoisia tarjolla olevista palveluista. Henkilöstöviestintä nostettiin tärkeäksi osa-alueeksi senkin takia, että muutosten aikana viestinnän tulisi olla entistä tehokkaampaa. Eräs esimies oli sitä mieltä, että viestinnän tehottomuus saattaa aiheuttaa henkilöstössä epävarmuuden tunteen, joka voi johtaa työpaikan vaihtoon. Uusimman muutoksen aikana tapahtuneeseen viestintään oltiin tyytyväisiä, sillä uusi tieto julkaistiin aina lupauksen mukaisesti. Henkilöstöviestinnässä koettiin haasteeksi se, miten saada strategiaa koskeva ylhäältä päin tuleva viesti pysymään samana alas asti. Tällä hetkellä tekeillä on strategiaa koskeva kirja, jonka tarkoituksena olisi saada viestitettyä ja jalkautettua strategiaa alaspäin. Tuotantopaikkakuntien erilaisuus nousi henkilöstöviestinnässäkin esille. Siellä suurin osa työntekijöistä ei työskentele tietokoneen ääressä, joten viestintäkanavien valintaan tulee kiinnittää huomiota. Tutkimuksen tekemisen aikana henkilöstöviestinnässä tapahtui uudistuksia, kun uudet intrasivut, Inside, otettiin käyttöön.

Tavoitteet ja tulos koettiin liittyvän kiinteästi kehityskeskusteluihin. Niissä määritellään tavoitteet. Henkilöstötoiminnolta odotettiin tähän aktiivisuutta asioiden loppuun viemisen kannalta. Tavoitteiden ja tulosten katsottiin olennaisesti liittyvän myös palkitsemiseen. Selkeitä mittareita kaivattiin, jotta tavoitteiden ja tulosten saavuttamisen onnistumista voitaisiin seurata. Ilman niitä on tavoitteiden arviointi hankalaa.

Työterveys koettiin tärkeäksi asiaksi tuotantotyön esimiesten kannalta. Henkilöstötoiminnolta toivottiin, että se katsoisi tässäkin asiassa kokonaisuutta. Organisaation tulisi olla tukeva ja pitää huolta henkilöstöstään.

Henkilöstöpalautte ja työtyytyväisyys eivät nousseet haastatteluissa kovin montaa kertaa tärkeiksi asioiksi, mutta kehittämissuhteita niistä kuitenkin nousi. Esimiehet muistelivat, että edellisestä työtyytyväisyyskyselystä on aikaa jo useampia vuosia. Henkilöstötoiminnolla koettiin olevan iso rooli seurata kokonaisuudessaan, että yleinen työtyytyväisyys ja -viihtyvyys ovat hyvällä mallilla. Henkilöstötoiminnon toivottiin kehittävän jonkinlainen mittaristo, jonka avulla työtyytyväisyyttä voitaisiin mitata.

”Henkilöstöhallinnon kuuluis tehdä se mittaristo ja mittaaminen. Sit esimiehet on vastuussa, et minkälaisia tuloksia sieltä syntyy.”

Henkilöstötoiminto sai negatiivista palautetta siitä, että henkilöstötyytyväisyyttä ei ole pitkään aikaan mitattu. Henkilöstöhallinto koettiin tässäkin puolueettomaksi osapuoleksi, jonka takia sen olisi parempi toteuttaa kysely.

”HR tällaisena puolueettomana tukifunktio-organisaationa vois kyllä jollain tavalla pyrkiä tarkkailemaan sitä työtyytyväisyyttä ja sitä palautetta.”

Työkyky nostettiin tärkeäksi siltä kantilta, että nykymaailmassa työtahti ja vaatimukset kasvavat koko ajan. Ihmisiltä odotetaan koko ajan enemmän ja samoja tehtäviä pitäisi yhtäkkiä hoitaa pienemmillä henkilöstöresursseilla. Nämä vaatimukset ja henkilöstön työkyky pitäisi pystyä tasapainottamaan. Eräs esimies toivoisi myös enemmän panostamista liikuntaan. Se taatusti maksaisi itsensä jossain muodossa takaisin.

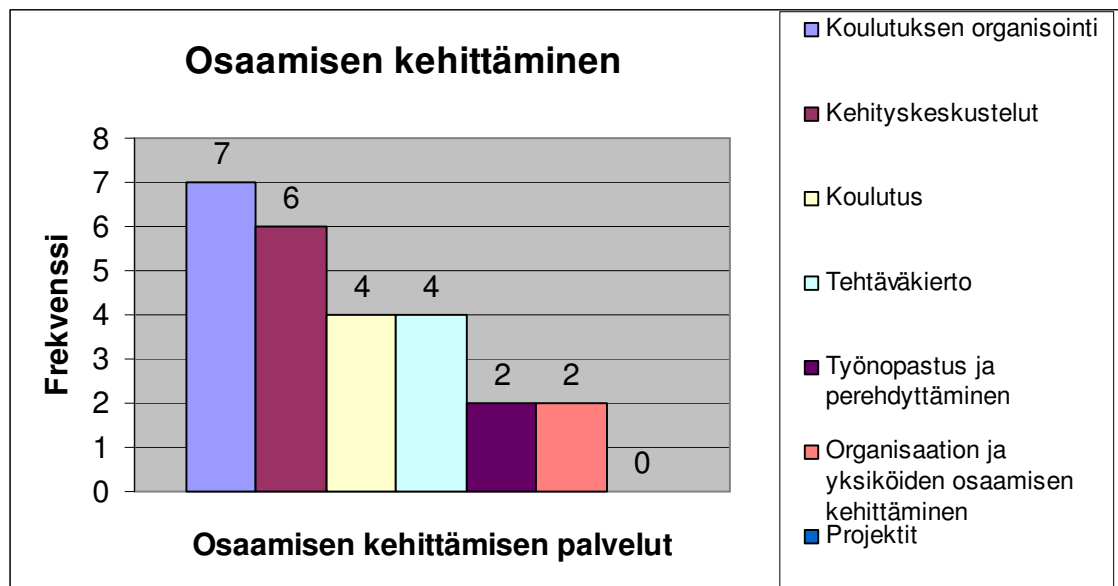
Työturvallisuutta ja osallistumista ei koettu tärkeiksi osa-alueiksi. Työturvallisuus mainittiin yhden kerran tärkeäksi asiaksi tuotantopaikkakunnalla. Siihen on kohdeorganisaatiossa panostettu ja työtapaturmien määrä on saatu laskemaan. Osallistumista ei mainittu kertaakaan tärkeäksi palveluksi.

4.4 Osaamisen kehittäminen

Osaamisen kehittäminen kokonaisuutena koetaan erittäin tärkeänä asiana. Siihen tulisi panostaa jatkuvasti, ja ennen kaikkea suunnitella sitä pitkällä aikajännteellä. Kaikkien organisaatiossa työskentelevien tulisi kiinnittää huomiota tule-

vaisuudessa tarvittaviin osaamistarpeisiin. Haastateltavat kokivat, että on kaikkien tehtävä ottaa vastuuta osaamistarpeiden kartoittamisesta.

Osaamisen kehittämisen osa-alueet tärkeysjärjestyksessä ovat koulutuksen organisointi, kehityskeskustelut, koulutus, tehtäväkierto, työnopastus ja perehdyttäminen, organisaation ja yksiköiden osaamisen kehittäminen sekä projektit. Kohdeorganisaatiossa osaamisen kehittämisen osa-alueista tehtäväkierto ja projektit on määritelty samaksi osa-alueeksi. Tässä tutkimuksessa ne on kuitenkin eroteltu toisistaan, koska tehtäväkierto koettiin tärkeäksi kun taas projekteja ei mainittu kertaakaan tärkeäksi. Kuvio 4.4 kuvaa osa-alueiden tärkeysjärjestystä.



Kuvio 4.4 Osaamisen kehittämisen osa-alueet tärkeysjärjestyksessä

Koulutuksen organisointi osoittautui tärkeimmäksi osaamisen kehittämisen osa-alueeksi. Henkilöstötoiminnon odotetaan etsivän kouluttajia ja paikkoja tarvittaville koulutuksille. Koulutusta organisoitaessa tulisi kiinnittää huomiota koulutuksen räätälöintiin, jotta koulutus olisi mahdollisimman sopiva siihen osallistuville. Ulkoisen koulutuksen organisoinnin lisäksi tulisi kiinnittää huomiota talon sisäisen koulutuksen organisointiin. Siitä pitäisi saada muodostettua kokonainen järjestelmä. Enemmän kaivattiin myös yhteistyötä oppilaitosten kanssa. Koulutuksen organisointiin kaivattiin selkeämpää yhtenäistä linjausta, sillä tällä hetkellä esimiesten mielestä jokainen on tehnyt sitä hiukan omalla tyylillään. Henkilös-

töhallinnon pitäisi hallita kaikki koulutukseen liittyvät paketit. Eräs esimies kaipasi pitkäjänteisempää koulutusta atk-asioista. Hän haluaisi koulutuksen olevan jatkuvaa, sillä atk-asiat kehittyvät jatkuvasti. Asioiden kertaaminen olisi tärkeää, jotta niitä pystyttäisiin hyödyntämään työn tekemisessä.

Kehityskeskustelut nousivat toiseksi tärkeimmäksi osaamisen kehittämisen osa-alueeksi. Tähän on saattanut vaikuttaa osaltaan se, että tänä vuonna kehityskeskusteluihin ollaan panostettu erityisen paljon ja muun muassa kehityskeskustelujen tukimateriaalia on uusittu. Kehityskeskusteluissa on kuitenkin edelleen parantamisen varaa. Erityisesti asioiden loppuun viemisessä kaivataan enemmän aktiivisuutta. Esimiesten mukaan kehityskeskusteluissa nousseet tarpeet olivat jääneet toteuttamatta. Tarpeita ollaan siis kerätty yhteen ja ne on tiedostettu, mutta jostain syystä niille ei esimiesten mielestä olla vielä tehty mitään. Eräs esimies sanoi seuraavaa;

”Odotapa kolme vuotta, niin kehityskeskusteluja ei tässä konsernissa käydä, jos sitä ei ruveta viemään loppuun asti.”

Kehityskeskusteluihin suhtautumiseen kaivataan edelleen myös yhtenäistämistä, sillä esimiesten mukaan toiset suhtautuvat niihin eri tavalla kuin toiset. Toisille ne ovat vain bonuksien läpikäymistä, kun toisille se tarkoittaa kokonaisuuden selkeyttämistä henkilöstölle. Kehityskeskusteluiden pysyminen aikataulussa ei myöskään ollut onnistunut. Syy tähän oli ylempien esimiesten kehityskeskustelujen aloittamisen viivästyminen. Kehityskeskustelujen toivottaisiin olevan hyvä tapa jalkauttaa strategiaa ja saada jokainen työntekijä ymmärtämään oma tehtävänsä organisaatiossa. Kehityskeskustelut nähtiin liittyvän moniin henkilöstöön liittyviin osa-alueisiin. Yksi ongelma kehityskeskusteluissa liittyi siihen, että kaikki eivät edes ehdi mukaan kehityskeskustelukierrokselle ennen kuin organisaatorakenne taas jo muuttuu.

Ruukki Constructionissa kerättiin kesällä 2005 palautetta keväällä käydyistä kehityskeskusteluista. Jo tässä yhteenvedossa nousi esille se, että esimiehet pitivät kehityskeskusteluja tärkeänä asiana. Suurin osa esimiehistä (70%) oli ollut myös sitä mieltä, että ne olivat sujuneet hyvin. Kehityskeskusteluissa käytössä oleva materiaali jakoi kuitenkin esimiesten mielipiteet. Siitä löytyy edel-

leen parantamisen varaa, sillä noin 30 % oli sitä mieltä, että se ei toimi ja on hankala. (Dahlberg, Maria. Palaute kehityskeskusteluista 2005.)

Koulutuksen osalta henkilöstötoiminnolta odotettaisiin vieläkin aktiivisempaa roolia. Esimiesten mukaan koulutusta järjestetään hyvin ja monipuolisesti, mutta koko prosessi koulutustarpeiden kartoittamisesta koulutukseen ilmoittautumiseen tuntuu heidän mielestään liian monimutkaiselta. Koulutustarpeiden kartoittaminen tulisi esimiesten mukaan olla kaikkien vastuulla.

”Kaikkien tulee miettiä omaa osaamistaan ja riittääkö se tulevaisuuden haasteisiin. HR voisi sitten kerätä yhteen ne koulutustarpeet.”

Koulutuksen käymisen jälkeen olisi esimiesten mukaan tärkeää saada palautetta koulutuksesta. Erityisen tärkeää olisi saada kerättyä jokaisen työntekijän koulutustiedot. Näin esimiehet näkisivät minkälaista koulutusta heidän alaisensa ovat saaneet. Talent-kurssi sai esimiehiltä erittäin positiivista palautetta. Esimiesten kouluttamisen tärkeys nousi haastatteluissa esille ja siihen oltiinkin esimiesten mukaan panostettu. Koulutuksen osalta kaivattiin myös enemmän yhteistyötä oppilaitosten kanssa, sillä esimiehet kokivat, että tarvittavaa osaamista ei Suomen markkinoilta löydy. Tällaisessa tilanteessa organisaation tulisi itse kouluttaa tulevaisuuden osaajansa. Koulutus ja koulutuksen organisointi oli vaikea erottaa toisistaan käytännössä. Ruukissa ne on määritelty eri palveluiksi, mutta käytännössä ne miellettiin haastatteluissa samaksi asiaksi.

Tehtäväkiertoon esimiehet kaipasivat aikaisempaa enemmän kannustusta. Henkilöstötoiminnon toivottiin tekevän aloite asian kehittämiseksi. Organisaatioon pitäisi saada luotua rohkaiseva ja kannustava ilmapiiri, jotta tehtäväkiertoon uskalletaan lähteä. Henkilöstöhallinnon tehtävä olisi pitää huolta siitä, että tehtäväkierrossa olevalla henkilöllä on aina paikka mihin palata. Tehtäväkierrosta toivottiin kehitettävän systemaattista toimintaa. Esimiehet uskoivat, että muilla osastoilla olevista töistä kertominen voisi rohkaista ihmisiä tehtäväkiertoon. Tehtäväkierto koettiin tärkeäksi yli osasto- sekä maarajojen.

Työnopastusta ja perehdytystä pidettiin tärkeänä sellaisissa tehtävissä, jotka ovat selkeästi määritelty ja jossa työ on tarkasti rajattua, kuten kirjanpidon tyyli-

set operatiiviset työt. Esimiehet eivät pitäneet henkilöstötoiminnon roolia kovin tärkeänä tässä asiassa. Heidän mielestään sen toteuttaminen kuuluu heille itselleen. Tuotantopaikkakunnilla perehdytys puolestaan nousi tärkeäksi asiaksi. Esimiehet kokivat, että siihen tulee varata tarpeeksi aikaa, jotta uusi henkilö pääsee asioihin sisälle. Perehdytys on erittäin tärkeä saada onnistumaan senkin takia, että tehtaassa työskennellessä tulee tietää mitä tekee - oman ja muiden turvallisuuden takia. Perehdyttämistä ei tässä kohtaa ehkä siksi nostettu enää niin montaa kertaa tärkeäksi asiaksi, että se oli mainittu jo työsuhteen alkamisen yhteydessä.

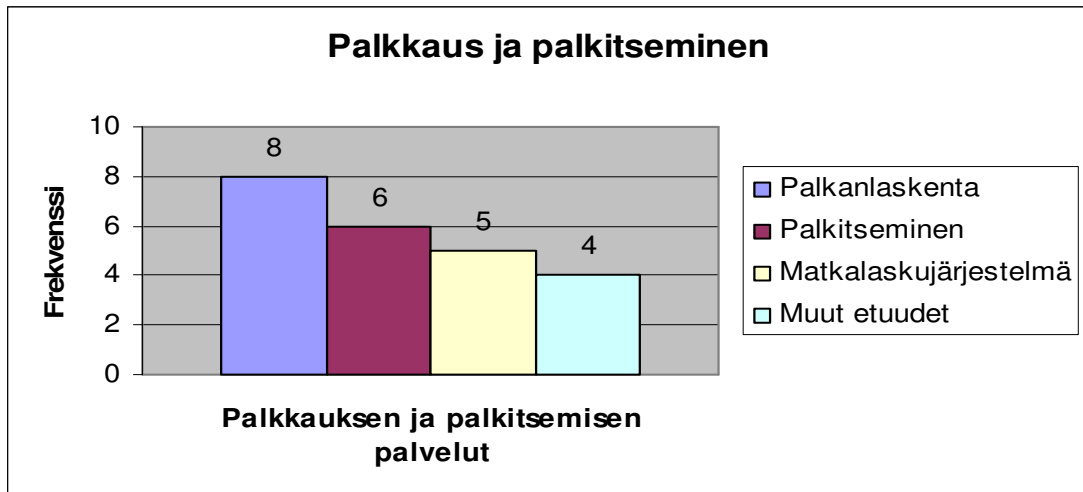
Organisaation ja yksilöiden kehittäminen koetaan isona haasteena. Sen tulisi olla pitkäjänteistä toimintaa, joka vastaisi tulevaisuuden tarpeita. Lähtökohta tähän pitäisi olla se, että ensin tunnistetaan, minkälaista osaamista talossa on ja miten sitä sitten lähdetäisiin kehittämään.

4.5 Palkkaus ja palkitseminen

Palkkauksen ja palkitsemisen osa-alueet tärkeysjärjestyksessä on kuvattu kuviossa 4.5. Tärkeimmistä lähtien ne ovat palkanlaskenta, palkitseminen, matkailujärjestelmä ja muut etuudet. Palkitseminen jaetaan tulospalkkioon, voittopalkkioon ja osakepalkkioon. Muut etuudet jaetaan henkilöstö- ja työsuhteetuihin. Palkitsemista ja muita etuuksia on tässä kuitenkin käsitelty kokonaisuuksina, sillä niitä ei haastatteluissakaan eroteltu toisistaan. Esimiehillä tuntui olevan eniten vaikeuksia valita näiden palveluiden väliltä kaksi tärkeintä, sillä heistä kaikki tuntuivat tärkeiltä. Kaikkien palveluiden tulisi toimia moitteettomasti.

Palkanlaskenta koettiin ehdottomasti tärkeimmäksi palveluksi. Haastateltavat kokivat, että itse palkanmaksaminen on sujunut hyvin, mutta palkan määrittämis- ja palkankorotustapauksien selkeydessä on ollut parantamisen varaa. Työsuhteen alkaessa tai tehtävien muuttuessa radikaalisti ei kukaan osaa sanoa, miten palkan käy. Organisaation eläessä muutosvaiheessa tulisi myös palkka saada pidettyä ajan tasalla, jos tehtävätkin muuttuvat.

”Se aiheuttaa närää, jos palkka ei oo muuttunut, mutta vastuut on. Palkkaus on niin jäykkä, että siitä ei oo pystynyt keskustelemaan. Normaali tapa, miten näitä käsitellään on se, että ”katsotaan myöhemmin”. Se alkaa olemaan tässä firmassa jo yleinen vitsi.”



Kuvio 4.5 Palkkauksen ja palkitsemisen osa-alueet tärkeysjärjestyksessä

Palkitsemisen kohdalla esille nousi sen määräytymisessä oleva epäselvyys. Palkitsemisjärjestelmien jatkuvaa kehittämistä pidettiin tärkeänä sen takia, että ne vaikuttavat osaltaan henkilöstön motivoimiseen sekä organisaation houkuttelevuuteen. Palkitsemiseen liittyvät seurantajärjestelmät koettiin hankaliksi. Kaikkiin tehtäviin ei ole mahdollista liittää kunnollisia faktaa sisältäviä mittareita, jonka mukaan työntekijöitä palkittaisiin. Tämä koetaan epäoikeudenmukaiseksi.

”Se seurannan rakentaminen ei oo ihan helppoa. Tehtävä ei välttämättä oo sitä, että sulla on kateprosentteja tai euroja -- että tehtävä on esimerkiksi projekteja, niin että raha ei oo suoraan kyseessä. Silloin on vaikee sanoa, että miten hyvin sä oot onnistunut.”

Henkilöstöhallinnolta toivottaisiin selkeitä ohjeita ja sääntöjä palkitsemisen perusteiksi. Esimiehet kaipaivat yksinkertaista mittaria mittamaan palkkion määräytymistä. Tällaisten sääntöjen avulla ei esimiesten tarvitsisi jokaisessa tapauksessa varmistaa asiaa henkilöstötoiminnolta. Esimiehet olivat huomanneet organisaatiomuutosten jälkeen, että esimiehet ovat noudattaneet erilaisia kriteerejä siinä, kuka esimerkiksi saa tulospalkkiota. Välittömään palkitsemiseen toivottiin kiinnittävän enemmän huomiota. Siihen kaivattaisiin jonkinlaista toimin-

tamallia. Esimiesten mielestä suurien projektien tai suuren työpanostuksen jälkeen olisi erittäin tärkeää nopeasti huomioida hyvin tehty työ. Tämä voisi olla jotain aivan pientä, mutta henkilön työ haluttaisiin huomioida.

Matkalaskujärjestelmä sai pelkästään positiivista palautetta. Se koettiin myös suhteellisen tärkeäksi asiaksi, sillä esimiesten työhön liittyy matkustaminen hyvin kiinteästi. Uuden matkalaskujärjestelmän, Travelin, myötä matkalaskujen tekeminen on helpottunut. Se otettiin käyttöön juuri ennen tutkimuksen aloittamista, toukokuussa 2005.

Muista etuuksista kaivattiin enemmän tiedottamista. Moni esimies mainitsi, että he ovat itse joutuneet ottamaan selvää kaikista tarjolla olevista etuuksista. Heillä on siis sellainen kuva, että kaikki työntekijät eivät ole edes tietoisia kaikista mahdollisista eduista. Esimiesten olisi hyvä tietää etuuksista enemmän jo rekrytointivaiheessa, sillä nämä asiat nousevat sopimusta tehdessä aina esille. Esimiehet kaipaivat pelisääntöjen selkeää julkistamista, jotta he tietäisivät onko heillä joustovaraa vai ei.

”Säännöt on näistä olemassa, mutta niitä ei saa käyttää. Peruste siihen, miksi niitä sääntöjä ei saa, on se, että ei pääse tutkimaan toisten tietoja. Mun mielestä täysin järjetön asia. Kaikilla olisi selkee peli, kun pelisäännöt olis pöydällä.”

4.6 Esimiesten ja henkilöstötoiminnon välinen yhteistyö

Esimiesten ja henkilöstötoiminnon välinen roolijako ei ollut esimiehille kovin selkeä. Epäselvyyttä ilmeni siinä, mitkä tehtävät kuuluu esimiehen hoitaa itse ja mitkä ovat henkilöstötoiminnon tehtäviä. Osalla esimiehistä oli jopa sellainen kuva, että henkilöstötoiminnon tulisi hoitaa kaikki mahdollinen, jottei heidän itse tarvitsisi sitä tehdä. Toinen näkökulma tähän oli se, että ei oikein ole sellaisia asioita, jotka voisi suoraan antaa henkilöstötoiminnolle tehtäväksi. Henkilöstötoimintoa ei ole osattu nähdä osana omaa työtä.

Henkilöstöresurssoinnin kohdalla yhteistyössä on eroja paikkakuntien välillä. Pääkaupunkiseudulla henkilöstövastuuhihmiset ovat aktiivisesti mukana esimerkiksi rekrytointiprosessiin liittyvissä eri vaiheissa, kuten työhaastatteluissa ja soveltuvuustestauksissa. Esimiesten mukaan henkilöstötoiminto on ottanut rekrytinnissa asiantuntijaroolin, mikä on hyvä asia. Muilla paikkakunnilla esimiehet hoitavat valinnat itsenäisemmin. Tämä paikallisuus koetaan hyvänä asiana. Esimiehet kokevat itse osaavansa valita parhaimmat henkilöt heille tuttuihin työtehtäviin. Yleisesti haastatteluissa ilmeni, että henkilöstötoiminnolta saa aina nopeasti apua, kun sitä pyytää. Henkilöstövastuuhihmisten toimintaan oltiin tyytyväisiä.

Niillä paikkakunnilla, missä varsinainen henkilöstövastuuhihminen istuu, ollaan aktiivisesti yhteistyössä. Muilla paikkakunnilla ollaan henkilöstötoimintoon yhteydessä isompien projektien, kuten integraatioprojektien, muodossa.

Osaamisen kehittämisen kohdalla esimiehet näkevät selvän yhteyden henkilöstötoimintoon. Henkilöstötoiminnolta kaivataan tässäkin kokonaisuutta kontrolloivaa roolia. Sen tulisi hahmottaa, miten mikäkin yksikkö ja henkilö sopivat kokonaisuuteen. Esimiesten ja henkilöstötoiminnon tulisi yhdessä istua alas ja pohtia tulevaisuuden tarpeita liiketoiminnan ja strategian näkökulmasta. Osaamisen kehittäminen tulisi saada pitkäjänteiseksi toiminnaksi. Tämä osa-alue koettiin erittäin tärkeänä yhteistyön paikkana esimiesten ja henkilöstötoiminnon välillä.

4.7 Esimiesten kohtaamat liiketoiminnalliset haasteet

Kaikki esimiehet sanoivat pitävänsä henkilöstöön liittyvistä työtehtävistä. Haasteita löytyy aina, kun ihmisten kanssa ollaan tekemisissä, mutta siitä huolimatta esimiehet sanoivat olevansa heille sopivissa hommissa.

Suurin haaste, jonka esimiehet tällä hetkellä työssään kohtaavat, on organisatiossa tapahtuva muutos, uudelleen organisointi. Kaikki eivät oikein osanneet mieltää, miten henkilöstötoiminto voisi käytännössä tukea heitä työnsä haasteissa. Henkilöstötoiminnolta toivottiin kuitenkin isompaa roolia muutostilanteis-

sa ja muutoksen jalkauttamisessa. Tällaisessa muutoksia sisältävässä ympäristössä koettiin, että henkilöstötoiminto on ihan ymmärrettävästikin jäänyt hiukan jälkijunaan.

Strategian toteuttaminen nousi myös esimiesten kohtaamaksi haasteeksi. Kasvutavoitteet ovat suuret ja vaatimukset kovat. Niiden toteuttamisessa on jokaisella oma tehtävänsä. Henkilöstötoiminnolta kaivataan tässä apua etsimään oikeita henkilöitä oikeille paikoille toteuttamaan strategiaa.

”Suurin haaste on kasvu ja kannattavuustavoite. Kolmen vuoden aikana tavoitellaan tuplaantumista.”

Rekrytointi koettiin tärkeäksi juuri tämän kasvutavoitteen takia. Siinä ilmenneet ongelmat kuitenkin viittaisivat siihen, että henkilöstötoiminto ei vielä pysty tukemaan liiketoiminnan tarpeita täydellisesti.

Esimiehet kokivat, että nyt uuden strategian myötä on haasteet lyöty pöytään ja nyt niitä tulisi alkaa toteuttamaan. Henkilöstöpuolella on takuulla suuri rooli tässä. Yhdeksi Ruukiksi muodostumisessa riittää työskätkä.

”Strategian osana pitää olla henkilöstöpolitiikkaa, sillä henkilöstö on kuitenkin se, joka toteuttaa strategian. Siinä henkilöstöhallinnolla on iso rooli katsoa, että asiat on kunnossa. Että se strategia on mahdollista toteuttaa.”

Muita haasteita, joita esimiehet työssään kohtaavat ovat kustannusten ja talouden kurissa pitäminen sekä ajankäyttö. Ajankäyttöön liittyen esimiehet kaipasivat apua asioiden priorisointitaidoissa.

4.8 Yleisiä kehitystoiveita

Henkilöstötoiminnolta kaivataan systemaattista toimintaa, jota suunniteltaisiin pitkällä tähtäimellä. Kehitetään yhtä asiaa kerrallaan ja viedään sen kehittäminen loppuun asti, ennen kuin siirrytään seuraavaan.

”Sellainen pitkän tähtäimen suunnittelu. Että millainen on Ruukin henkilöstötoiminto vuonna 2008-2010. Ja sitä kautta lähtee purka-

*maan, että mitä se tarkoittaa tänä vuonna, ensi vuonna ja eri mais-
sa.”*

*”Henkilöstöpuolella pitäis olla vuosittainen toimintasuunnitelma, että
mitä tehdään. Et aina olis määrättyjä asioita, mitkä nostetaan esil-
le.”*

*”Jatkokehitys olisi sitä, että istuttais alas ja katottais nää yhteiset
tavoitteet kuntoon niin, että meidän toiminta ja HR:n toiminta tukee
toisiaan ja sitä kautta toivon mukaan myös liiketoimintaa.”*

Henkilöstötoiminnolta kaivattiin keskustelunavaajan roolia arvokeskustelussa. Tällä hetkellä kohdeorganisaatiossa ei ole määritelty selkeitä arvoja, mutta niitä kuitenkin kaivattaisiin. Etenkin, jos niihin todella uskotaan ja ne saataisiin kytkettyä jokapäiväiseen toimintaan. Tällaiset arvot auttaisivat taatusti tulevissa muutostilanteissa, sillä ne pysyisivät aina samoina. Erään esimiehen mielestä:

*”Pitää olla jotain yhteistä. Ruukissa on asiat näin, näin tehdään! Sii-
hen kun ihmiset sitoutuu, niin sit on kova juttu! Sit kun ihmiset tajuu
olevansa kotona, se on hyvä juttu!”*

Tässä vaiheessa, matkalla kohti yhtä yhtenäistä yhtiötä, havaittiin olevan vielä epävarmuutta siitä, millä tapaa asiat pitäisi tehdä. Etenkin henkilöt, jotka ovat olleet talossa jo Rannilan aikoihin, eivät ole vielä ymmärtäneet, miksi toimintatapojen on täytynyt muuttua. Henkilöstötoiminnon rooli ei vielä ole ehtinyt muodostua. Henkilöstötoiminnolta kaivattiin apua myös yhteisten ohjeiden ja käytäytymismallien muodostamisessa. Tuotantopaikkakunnalla kaivattiin yleistä ohjetta liittyen työaikaan.

Erittäin käytännönläheinen toive nousi yhdessä haastattelussa esille. Esimies toivoi, että organisaatioon tulevat uudet ihmiset esiteltäisiin kunnolla muille työntekijöille.

Tuotantopaikkakunnilla nousi esille tarve psykologisesta avusta. Henkilöstöllä pitäisi olla joku henkilö, kenen luokse voisi mennä purkamaan mieltään. He haluaisivat, että henkilöstöllä olisi joku nimetty henkilö, kenelle voisi luottamuksel-

lisesti puhua ongelmistaan. Esimiehet kaipasivat esimiehille tarkoitettuja yhteisiä ryhmätapaamisia, joissa voitaisiin keskustella luottamuksellisesti erilaisista ongelmatilanteista.

Seuraava lause kuvaa tavoitteen, johon esimiehet halusivat pyrkiä;

”Pitäis pystyy luomaan sellanen yhteinen hyvä fiilis, mikä näkyis ulospäin - luonnollisesti ei keinotekoisesti.”

4.9 Yhteenveto tuloksista

Seuraavaan taulukkoon 4.1 on kerätty yhteen tutkimuksessa esille nousseita odotuksia. Oikeaan sarakkeeseen on numeroitu aihealueet, joihin odotuksia kohdistui. Vasemmasta sarakkeesta löytyy lyhyesti kuvattuna, mitä nämä odotukset kyseisen, oikeasta sarakkeesta löytyvän, aihealueen kohdalla olivat. Esimerkiksi henkilöstöresurssoinnin osa-alueelta 2.1 rekrytointi, odotettiin nopeutta ja joustavuutta.

Aihealue	Odotukset
1 Näkemys henkilöstötoiminnosta	<ul style="list-style-type: none"> • Huomioitava sekä työn operatiivinen että strateginen puoli
2 Henkilöstöresurssointi 2.1 Rekrytointi 2.2 Avainpotentiaali 2.3 Työsuhteen alkaminen	<ul style="list-style-type: none"> • Nopeus ja joustavuus • Osaajien kartoittaminen • Juridinen puoli
3 Työsuorituksen hallinta 3.1 Organisaatorakenne ja tehtäväprofiilit 3.2 Henkilöstöviestintä 3.3 Tavoitteet ja tulos 3.4 Työtyytyväisyys	<ul style="list-style-type: none"> • Selkeys ja yhtenäisyys • Strategian viestiminen • Selkeä mittaristo tavoitteiden seuraamiseen • Työtyytyväisyyden mittaaminen
4 Osaamisen kehittäminen 4.1 Koulutuksen organisointi 4.2 Kehityskeskustelut 4.3 Koulutus 4.4 Tehtäväkierto	<ul style="list-style-type: none"> • Yhteinen linjaus ja kokonaisuus • Kehitystarpeiden loppuun asti vieminen, asenteiden yhtenäistäminen • Yhteistyötä oppilaitosten kanssa, koulutuksen merkittävyyden mittaaminen • Kannustaminen, systemaattisuus
5 Palkkaus ja palkitseminen 5.1 Palkanlaskenta 5.2 Palkitseminen 5.3 Muut etuudet	<ul style="list-style-type: none"> • Selkeyttä määrittelyprosessiin • Yhtenäinen linjaus • Tiedottamisen lisääminen
6 Yhteistyö	<ul style="list-style-type: none"> • Selkeyttä rooleihin sekä tehtävien jakoon ja suorittamiseen
7 Yleisiä kehitysehdotuksia	<ul style="list-style-type: none"> • Systemaattisuutta • Päästävä askeleen edelle • Arvojen määrittely • Psykologinen tuki • Toimintamallien luominen

Taulukko 4.1 Yhteenvedo tuloksista

5 JOHTOPÄÄTÖKSET

Tässä kappaleessa nostetaan esille tutkimuksen keskeiset asiat sekä pohditaan tutkimuksen tuloksia. Tämän lisäksi esitetään kehitysehdotuksia sekä tutkimuksen kuluessa esille nousseita jatkotutkimuskysymyksiä.

5.1 Yhteenveto

Tämän tutkimuksen tavoitteena oli tutkia Ruukki Construction divisioonan esimiesten odotuksia henkilöstötoiminnolta. Tutkimuskysymys oli:

Mitä divisioonan esimiehet odottavat henkilöstötoiminnolta?

Tämä kysymys oli jaettu pienempiin osa-alueisiin seuraavalla tavalla:

- *Mitkä henkilöstöprosessien osa-alueet ovat esimiehille erityisen tärkeitä?*
- *Minkälainen on henkilöstötoiminnon ja esimiesten välinen yhteistyö näiden osa-alueiden kohdalla?*
- *Miten esimiehet haluaisivat kehittää näitä osa-alueita sekä niihin liittyvää yhteistyötä?*

Tutkimuskysymykset muotoutuivat siitä lähtökohdasta, että vastaavanlaisia teoreettisia tutkimuksia, joissa henkilöstötoimintoon kohdistuvat odotukset olisivat tutkimuskohteena, ei ole tehty.

Henkilöstötoiminnon tehtävä on tukea esimiesten töitä. Tässä tutkimuksessa esille nousseiden odotusten avulla on kohdeyrityksellä mahdollisuus kehittää henkilöstötoiminnon toimintaa esimiesten odotusten mukaiseksi. Tällä tapaa henkilöstötoiminto vastaisi liiketoiminnan tarpeita. Teoriaosuus kuvaa henkilöstötoiminnon toimintaympäristöä. Henkilöstötoiminnon ja liiketoiminnan kytkeytyminen toisiinsa on tärkeä tarkastelun kohde. Muut teoriaosuuden osa-alueet kuvaavat henkilöstötoimintoa sekä sen prosesseja ja henkilöstöhallintoon kohdistuvia odotuksia.

Empiirinen osuus kerättiin teemahaastattelujen avulla. Kohderyhmänä olivat Ruukki Construction divisioonan Suomen esimiehet. Kohdeilmiötä lähestyttiin organisaation henkilöstöprosessien kautta. Jokaisesta henkilöstöprosessista selvitettiin tärkeimmät osa-alueet, jonka jälkeen tutkittiin esimiesten ja henkilöstötoiminnon välistä yhteistyötä näiden osa-alueiden kohdalla. Empiirisessä osuudessa nousi esille Ruukki Construction divisioonan esimiesten näkemyksiä ja kokemuksia henkilöstötoiminnosta, liiketoiminnalle tärkeät henkilöstöprosessien osa-alueet sekä kuva esimiesten ja henkilöstötoiminnon välisestä yhteistyöstä.

Tulokset osoittavat, että Ruukki Construction divisioonan henkilöstötoiminto on kehittymässä esimiesten mielestä oikeaan suuntaan. Parantamisen varaa löytyy edelleen, mutta hyviä muutoksia on saatu aikaan. Tulokset kuvaavat odotuksia jokaisesta henkilöstöprosessien osa-alueista. Tulosten mukaan henkilöstötoiminto koetaan tukifunktiona, jonka tulee ensin kyetä hoitamaan työn operatiiviset tehtävät ja vasta tämän jälkeen siirtyä strategisiin tehtäviin. Henkilöstöprosesseista löytyy edelleen kehittämisen varaa. Esimiesten ja henkilöstötoiminnon välinen yhteistyö koettiin etäiseksi sekä joidenkin osa-alueiden kohdalla esimiesten ja henkilöstötoiminnon väliset roolit koettiin epäselviksi. Henkilöstötoiminnon ei koettu vielä vastaavan kaikkiin liiketoiminnan odotuksiin ja tarpeisiin.

5.2 Tulosten pohdintaa

Henkilöstötoiminnon ei vielä katsota tukevan liiketoiminnan tarpeita. Tämä sama ongelma nousi esille PA Consulting Groupin tutkimuksessa *Henkilöstötyön painopisteet ja suorituksen johtaminen*. (Pa Consulting Group, Tutkimusraportti 2005.) Henkilöstötoiminnon pitäisi pystyä muotoutumaan yksittäisten tulipalojen sammuttajasta liiketoiminnan tukijaksi. Henkilöstötoiminnon on pystyttävä tuottamaan peruspalvelut tehokkaasti ja siirtämään resursseja entistä enemmän lisäarvoa tuottaviin HR palveluihin. Henkilöstötoiminnon odotetaan olevan tehokas palvelujen tuottaja sekä liiketoiminnan tukija. (PA Consulting Group. Tutkimusraportti 2005, 7.)

Rekrytointiprosessi on yksi esimerkki siitä, että henkilöstötoiminto ei pysty tukemaan liiketoiminnan tarpeita. Liian hidas rekrytointi ei tue esimiesten työtä. Resurssien puute koettiin asiana, joka muodostaa ajankäytöstä haasteen. Ruukki Constructionissa näkyy tässä kuitenkin kehitystä. Tutkimuksen teon aikana otettiin käyttöön muun muassa henkilöstötietojärjestelmä, joka osaltaan tukee henkilöstötoiminnon roolia tehokkaana palvelujen tuottajana. Tutkimuksen tulokset puoltavat myös tätä. Esimerkiksi palkanlaskenta ja matkalaskujärjestelmä toimivat Ruukki Constructionissa moitteettomasti. Ja toisaalta, rekrytointissa, josta voitaisiin saada lisäarvoa, on vielä parantamisen varaa.

Siinä vaiheessa, kun peruspalvelut on saatu rutiineiksi, kannattaa alkaa panostamaan lisäarvoa tuottaviin palveluihin. Nämä tulokset kuvaavat hyvin henkilöstötyön operatiivisuutta sekä strategisuutta. Molemmat osa-alueet on hallittava. Tällä hetkellä Ruukki Constructionissa kaivataan edelleen peruspalveluihin panostamista ja henkilöstötoiminto nähdään tukifunktiona. Strategiset asiat alkavat pikkuhiljaa muodostua entistä tärkeämmiksi, jonka jälkeen henkilöstötoiminnosta voi muodostua todellinen liiketoiminnan tuki.

Tällaisessa tutkimuksessa tulee muistaa, että henkilöstötoiminnon prosessit ovat kytköksissä toisiinsa, vaikka ne ovatkin erillisiä. Yhdessä prosessin osa-alueessa onnistuminen saattaa vaikuttaa moneen muuhunkin osa-alueeseen. Tämän takia henkilöstötoiminnon prosesseja tulisi miettiä kokonaisuutena ja miten ne vaikuttavat toinen toisiinsa.

Leonardin (1998) mukaan henkilöstötoiminnon tulee katsoa kokonaisuutta pitkällä aikavälillä. Tämä nousi esille myös esimiesten haastatteluissa. Esimiehet kaipaavat systemaattisuutta henkilöstötoiminnolta. Ruukki Constructionissa systemaattisuuden puute nousi esille esimerkiksi kehityskeskusteluiden kohdalla. Henkilöstötoiminnon tulisi nähdä kokonaisuus.

Ulrichin (1997, 37) mukaan henkilöstötoiminnolla on neljä roolia, strateginen partneri, hallinnollinen ekspertti, työntekijän mestari sekä muutosagentti, joita kaikkia sen tulisi toteuttaa. Tällaisessa tilanteessa siitä tulee bisnespartneri. Ruukki Constructionissa sekä koko Ruukki konsernissa ollaan tutkijan mielestä

alettu kiinnittää huomiota tällaiseen laaja-alaiseen henkilöstötoiminnon toteuttamiseen. Viimeisin näkyvä toimi, joka heijastaa tätä, on se, että Ruukki konsernin uuden henkilöstöpäällikön myötä konsernin koko henkilöstötoiminto organisoitiin uudelleen. Uusi organisaatiomalli pystyy paremmin tukemaan liiketoiminnan nopeita tarpeita. Tutkimusta tehdessä Ruukin henkilöstötoiminto oli muodostettu kuvion 3.4 mukaisesti. Uudelleen organisoinnin jälkeen, loppuvuonna 2005, Ruukin henkilöstötoiminto koostuu divisioonien henkilöstötoiminnoista, henkilöstön kehittämistoiminnosta, HRM-yksiköstä sekä Ruukki United HR ohjelmasta.

Henkilöstötoiminnon uusi organisoituminen mukailee pitkälti Reillyn (2003) ajatuksia palvelukeskuksista, joiden kautta henkilöstöpalvelut toteutetaan. Tämä uusi organisoituminen tulee vaikuttamaan henkilöstöprosessien toteuttamiseen, jolloin henkilöstöprosesseillakin on mahdollisuus kehittyä esimiesten odotusten mukaisiksi. Sillä, kuten tämän tutkimuksen tulossiossa ilmeni, osassa henkilöstöprosesseja löytyy vielä parannettavaa. Tällainen palvelukeskus malli tukee myös PA Consulting Groupin tutkimuksen (2005, 7) mukaista visiota tulevaisuudesta, jonka mukaan henkilöstötoimintojen tulee keskittyä enemmän strategisiin henkilöstötoimintoihin ja vähentää hallinnollisen työn osuutta.

Tutkimuksessa nousi esille myös se, että henkilöstötoiminnon ja esimiesten välinen roolijako ei aina ole kovin selkeä. Tällaisessa tilanteessa Ulrichin (1997, 18) kuvaamat vanhat myytit pysyvät hengissä. Työskentely ei voi olla kovin tehokasta, jos ihmiset eivät tiedä, mikä heidän tehtävänsä on kyseisen asian suhteen. Jatkuvasti tapahtuvat organisaatiomuutokset eivät helpota tätä asiaa, kun esimiehet menevät sekaisin omasta vastuualueestaan. Asiaa ei helpota sekään piirre, että erimielisyyksiä syntyy väistämättä kun ollaan ihmisten kanssa tekemisissä.

Quinn:in (2003) mukaan esimiesten töissä on monia rooleja, joiden eri ominaisuuksia tulee ottaa töissä huomioon. Näistä rooleista käy ilmi se, että esimiesten töihin liittyy olennaisesti henkilöstöjohtaminen. Esimiehet, jotka eivät ymmärrä tätä, eivät pysty menestymään työssään. Ihmisten johtamiseen tulee kiinnittää huomiota. Esimiesten ja henkilöstövastuuihmisten tulisi määritellä tarkasti

henkilöstöasioiden hoitamiseen liittyvät vastuualueet. Ruukki Constructionissa voisi vielä enemmän tuoda esille esimiesten rooleja mentor ja fasilitaattori, jotka korostavat ihmisenäkökulmaa.

Henkilöstötoimintoa ei myöskään osattu kytkeä jokaiseen henkilöstöprosessin osa-alueeseen. Sitä ei osata nähdä osana liiketoimintaa. Tämä on tutkijan mielestä asia, johon todella pitäisi kiinnittää huomiota. Roolien ja tehtävien epäselvyys henkilöstötoiminnon ja esimiesten välillä tulisi määrittellä erittäin tarkasti. Vain sillä tapaa henkilöstötoiminnosta voisi muodostua todellinen liiketoiminnan tuki.

Sydänmaalakan (2000, 221) mukaan odotukset henkilöstötoimintoa kohtaan ovat kasvaneet. Sen oletetaan olevan esimerkin näyttäjä, joka ei ole lainkaan helppo rooli. Henkilöstötoiminnolta sekä henkilöstövastuuohjelmilta odotetaan paljon, mutta pohdinnan alle jää, annetaanko heille kuitenkaan tarpeeksi vapautta pystyäkseen vastaamaan odotuksiin. Henkilöstötoiminnolta sekä henkilöstövastuuohjelmilta saatetaan tällä hetkellä odottaa liiketoimintaa tai sitten heiltä ei osata odottaa yhtään mitään. Syy tähän saattaa olla se, että heidän roolinsa organisaatioissa sekä liiketoiminnassa ei ole selkeä.

Torringtonin ym. (2002) mukaan liiketoiminta- ja henkilöstöstrategian välisiä suhteita voi olla erilaisia. Sanz-Vallen ym. (1999) mukaan henkilöstötoiminto kehittyi reaktiivisesta proaktiiviseen suuntaan. Ruukki Constructionissa ollaan menossa hyvään suuntaan henkilöstötoiminnon kehittämisen tiellä. Henkilöstötoiminnon toimintaan panostetaan koko ajan enemmän. Yhteisiä toimintamalleja luomalla ollaan menossa proaktiivisempaan suuntaan. Siinä vaiheessa, kun kaikki toimintamallit on saatu määriteltyä ja implementoitua, ei tarvitse enää toimia case-by-case, niin kuin eräs esimies sanoi. Sellaisessa tilanteessa esimiehet tietävät suoralta kädeltä miten tulee toimia. Ruukki Constructionissa tulisi tutkijan mielestä esimiesten ja henkilöstövastuuohjelmien yhdessä pohtia, mikä olisi henkilöstötoiminnon oikea rooli, jotta liiketoiminta hyötyisi siitä kaikkein eniten.

Tämä olisi tärkeää sen takia, että Viitalan (2004, 21) mukaan yleisesti ottaen henkilöstötoiminto on viime vuosina ollut koko ajan muutostilassa ja siihen ovat vaikuttaneet monet tekijät ja tieteenalat. Ruukki Constructionissa tämä muutos on tapahtunut nopealla tahdilla, sillä divisioonan henkilöstötoiminto on ollut koossa kohta vasta kaksi vuotta ja jo tänä aikana asiat ovat kehittyneet ja muuttuneet aikaisempaa paremmaksi. Henkilöstöasioiden hoitoon ollaan myös haluttu panostaa, jonka huomaa jo siitäkin, että sinne ollaan saatu enemmän henkilöstöresursseja.

Tuotantopaikkakunnilla koettiin, että henkilöstötoiminto liikkuu paljon suuremmissa ympäristöissä, heidän jäädessä pienenä yksikkönä sen ulkopuolelle. He kaipaivat, että heitä katsottaisiin omana yksikkönä. Tässä saattaa heijastua tutkijan mielestä muutosvistarinta. Aiemmin tuotantopaikkakunnilla on ollut enemmän vastuuta ja omat tavat hoitaa asioita. Nyt kun toimintatapoja halutaan yhtenäistää koko organisaatiossa, haluaisivat tuotantopaikkakunnat turvautua siihen vanhaan ja turvalliseen tapaan toimia. Tuotantopaikkakunnilla organisaatiomuutokset ovat vieneet heiltä päätösvaltaa. Tällaisessa tilanteessa tulee pitää mielessä, mitkä asiat kaipaavat paikallisuutta ja mitkä voidaan hoitaa keskitetysti. Näin asiat saadaan sujumaan joustavimmin, ilman kenenkään töiden vaikeutumista. Sillä Ulrichin & Brockbankin (2005, 72) mukaan henkilöstöasiantuntijoiden tehtävä on helpottaa henkilöstöasioiden hoitamista. Vielä tällä hetkellä Ruukki Constructionissa ei asia kaikkien esimiesten mukaan näin ole.

Tuotantopaikkakunnilla esille nousseet odotukset poikkeavat muista. Alaisten koulutustausta ja työtehtävät ovat varmasti yksi selitys tälle eroavuudelle. Heidän työympäristönsä poikkeaa toimistotyöympäristöstä merkittävästi. Yksi erityinen tarve muihin paikkakuntiin verrattuna oli se, että tuotantopaikkakunnilla kaivattaisiin henkilöä, jolle työntekijät voisivat käydä purkamassa mieltään. Tämä kuvastaa Ulrichin myyttiä hyvin. Henkilöstötoimintoa pidetään niin sanottuna terapeutina. Samanlaiseen henkiseen tukemiseen liittyen nousi esille toive, että olisi hyvä järjestää esimiesten kesken kokoontumisia, joissa käytäisiin läpi ongelmallisia tilanteita. Tuotantopaikkakunnilla Ulrichin (1997, 18) myytti henkilöstöhallinnosta terapeutina näyttäisi edelleen olevan totta.

Osaltaan tyytyväisyyttä henkilöstötoimintoa kohtaan arvioidaan johtuvan siitä, että koko organisaatiolla tällä hetkellä menee taloudellisesti hyvin. Tilanne olisi luultavasti toinen, jos taloudellisesti menisi huonosti. Silloin henkilöstötoiminnolla saattaisi olla erilaisia rooleja. Henkilöstötoiminnon tulisi jatkuvasti kiinnittää huomiota siihen, että se tuottaa kilpailuetua ja lisäarvoa yritykselle (Roehling ym 2005, 207). Ruukki Constructionissa tämä ei ihan vielä toteudu, sillä joidenkin esimiesten mukaan niin sanottuihin mitättömiin asioihin käytetään liikaa aikaa. Tämän on huomannut myös siinä, että esimiehet eivät aina ymmärrä miksi henkilöstöosastolta kysellään heidän mielestään omituisia asioita. Esimiehet eivät näe, mitä apua siitä on heidän työhön. Tällä hetkellä henkilöstöihmiset saattavat joutua selittelemään töidensä tarkoitusta. Tämä ei ole kummallekaan osapuolelle hyödyksi. Esimiehet eivät tällä hetkellä näe kaikkea lisäarvoa, jota henkilöstötoiminto tuottaa.

5.3 Toimenpide-ehdotukset

Henkilöstötoiminnon rooli ei ole vielä kunnolla ehtinyt muodostua. Tämän takia nyt oli loistava tilaisuus tehdä tutkimus, jossa ensin selvitettiin henkilöstöprosessien tärkeimmät osa-alueet ja mitä niistä tulisi kehittää. Henkilöstötoiminto pyrkii jatkuvasti parantamaan toimintaansa. Nyt sen tulisi keskittyä niiden henkilöstöprosessien osa-alueiden parantamiseen, jotka tässä tutkimuksessa nousivat esimiehille tärkeimmiksi. Jokaisen henkilöstöprosessin kaksi tärkeintä osa-alueetta olivat seuraavat; rekrytointi ja avainpotentiaali, organisaatorakenne sekä tehtäväprofiilit ja henkilöstöviestintä, koulutuksen organisointi ja kehityskeskustelut sekä palkanlaskenta ja palkitseminen. Nämä osa-alueet tulisi saada mahdollisimman nopeasti esimiesten tarpeiden mukaisiksi. Niiden kehittämisessä tulee kiinnittää huomiota tässä tutkimuksessa esille nousseisiin asioihin.

Tämän jälkeen olisi hyvä lähteä miettimään, miten näitä tärkeimpiä osa-alueita voitaisiin systemaattisesti mitata. Kyselymuodossa tapahtuva mittaus olisi helppo toteuttaa, esimerkiksi muutaman vuoden välein, jolloin pystyttäisiin vertaamaan, miten odotukset ja henkilöstötoiminnon toiminta ovat muuttuneet. Esimerkki tällaisesta viitteellisestä kyselypohjasta on tutkimuksen liitteenä 5.

Rekrytointi prosessia tulisi saada kevennettyä jollain tapaa, jotta se nopeutuisi ja tulisi esimiehille mahdollisimman helpoksi. Sen jälkeen, kun tarve on huomattu, tarvitaan työntekijöitä organisaatioon mahdollisimman nopeasti. Rekrytointiluvan hyväksymisprosessi tulisi saada muodostettua helpommalla tapaa.

Avainpotentiaalien kartoittaminen tulisi toteuttaa järjestelmällisesti sekä systemaattisesti, jotta siitä todella olisi hyötyä organisaatiolle. Ensin tulisi määrittää mitä avainpotentiaalilla tarkoitetaan, jotta kaikki tietävät avainpotentiaalien kriteerit. Tämän jälkeen tulisi kehittää jonkinlainen järjestelmä, johon kaikki avainpotentiaalit saataisiin samalla tapaa kartoitettua, maasta ja toiminnosta riippumatta.

Organisaatorakenne sekä tehtäväprofiilit tulisi myös määrittellä erittäin tarkasti. Nämä tekijät muuttuvat jatkuvasti, joten niiden määrittämiseen tulisi kehittää sellainen menetelmä, jota saataisiin jatkuvasti päivitettyä helpolla tapaa. Organisaatiossa käyttöönotettua SAP järjestelmää tulisi käyttää mahdollisimman monipuolisesti tietojen ajan tasalla pitämisessä.

Henkilöstöviestintä tulisi kehittää mahdollisimman laajaksi ja sen tulisi tavoittaa kaikki työntekijät. Viestinnän tulisi olla mahdollisimman avointa ja nopeaa.

Koulutuksen organisointi ja koulutus pitäisi saada muodostettua esimiesten kannalta mahdollisimman vähän aikaa vieväksi. Siihen tulisi muodostaa sellainen järjestelmä, johon riittää, että esimiehet kerran ilmoittavat omat sekä alaistensa koulutustarpeet.

Kehityskeskusteluihin pitäisi organisaatiossa panostaa edelleen. Niiden avulla pystytään viestimään paljon tietoa organisaatiossa sekä alaspäin että takaisin ylös. Tärkeintä olisi saada esimiehet ymmärtämään kehityskeskusteluiden tarkoitus samalla tapaa.

Palkan määrittämisperusteita tulisi tuoda enemmän julki sekä yhtenäistää koko prosessia. Palkkauksen tulisi olla tarpeeksi joustava, jotta se tukisi muuttuvan

organisaation tarpeita. Palkkauksen määrittämisen tulisi olla niin yksinkertainen prosessi, että se pystyttäisiin toteuttamaan tarpeeksi nopeasti. Tämä on myös yksi kiistanaihe työntekijöiden kesken ja tämän takia palkkauksen tulisi olla mahdollisimman oikeudenmukainen ja yhtenäinen.

Palkitsemisjärjestelmää tulisi organisaatiossa yhtenäistää sekä sen perusteita selkeyttää. Esimiehet pitäisi saada ymmärtämään nämä asiat samalla tapaa. Näin palkitseminen saataisiin muodostettua tasa-arvoiseksi eikä siitä aiheutuisi työntekijöiden kesken närää.

5.4 Jatkotutkimuskysymykset

Ruukki Construction toimii useassa maassa. Jatkotutkimuksissa olisikin oleellista ottaa huomioon henkilöstöasioiden hoitaminen ulkomailla. Tässä tutkimuksessa huomasi selkeästi jo sen, miten henkilöstövastuuhihmisten fyysinen paikallisuus vaikuttaa osaltaan yhteistyöhön henkilöstötoiminnon kanssa. Olisikin mielenkiintoista nähdä, miten tämä asia koetaan ulkomailla. Suomen kohdalla huomattiin epäselvyyttä siinä, miten prosessit hoidetaan ja mikä on kenenkin rooli niissä. Ulkomaiden osalta tulisi ottaa huomioon myös kulttuurien vaikutus asiaan. Jatkotutkimuksissa tulisi ottaa paikallisuus huomioon, vaikka koko organisaatioon halutaankin yhteiset toimintamallit.

Tutkimusta tulisi jatkaa myös niiden palveluiden kohdalla, jotka eivät nousseet tärkeiksi. Niiden kohdalla tulisi selvittää, miksi ne eivät ole tärkeitä. Jos ne kuitenkin ovat organisaatiolle tarpeellisia, tulisi miettiä niiden ulkoistamismahdollisuuksia.

Ulkomaiden lisäksi, tulisi jatkotutkimuksissa ottaa huomioon Ruukki-konsernin muut divisioonat. Niissä voisi toteuttaa samanlaisen tutkimuksen kuin Ruukki Constructionissa on tehty. Tutkimuksista saataisiin tärkeää tietoa yhden yhtenäisen Ruukin muodostamiseksi.

Kohdeyrityksen lisäksi olisi mielenkiintoista tutkia samalla tapaa myös muita samankokoisia suomalaisia yhtiöitä. Näin saataisiin kartutettua puutteellista tutkimustietoa henkilöstötoiminnon toiminnasta.

LÄHDELUETTELO

Kirjallisuus

Armstrong, Michael 1999. A Handbook of Human Resource Management Practice. London: Kogan Page Limited.

Becker, Brian E., Huselid, Mark A. & Ulrich, Dave 2001. The HR Scorecard. Linking People, Strategy and Performance. Boston: Harvard Business School Press.

Beardwell, Ian & Holden, Len 2001. Human Resource Management - a contemporary approach. Harlow: Pearson Education Limited.

Bunning, Richard L., 2000. Ensuring Effectiveness in Our Front-Line Leaders. Industrial and Commercial Training. Vol 32, Number 3, 99-105.

Butteriss, Margaret 1998. Re-inventing HR. Changing Roles to Create the High-Performance Organisation. Canada: John Wiley & Sons, Ltd.

Caldwell, Raymond 2003. The Changing Roles of Personnel Managers: Old Ambiguities, New Uncertainties. Journal of Management Studies 40:4.

Hansson, Jörgen & Nicou, Monica 1992. Henkilöstöosasto. Yrityksen kehittävä voima. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Heinonen, Jaakko & Järvinen, Asko 1997. Henkilöstöasiat - yrityksen menestystekijänä. Keuruu: Otava.

Hirsjärvi, Sirkka & Hurme, Helena 1982. Teemahaastattelu. Helsinki: Gaudeamus.

Hirsjärvi, Sirkka, Remes, Pirkko & Sajavaara, Paula 2001. Tutki ja kirjoita. Vantaa: Tammi.

Kauhanen, Juhani. Henkilöstövoimavarojen johtaminen 2003. Helsinki: WSOY.

Lawler, Edward E. & Mohrman, Susan A. 2003. Creating a Strategic Human Resources Organisation. An Assessment of Trends and New Directions. Stanford: Stanford University Press.

Legge, Karen 1995. Human Resource Management, Wiltshire: Palgrave.

Leonard, Bill 1998. What Do CEO's Want From HR? HR Magazine Vol 43, issue 13, 80.

Lepak, David P., Bartol, Kathryn M. & Erdhart, Niclas L 2005. A Contingency Framework for the Delivery of HR Practices. Human Resource Management Review. Vol 15, 139-159.

Otala, Leena-Maija 2000. Oppimisen etu - kilpailukykyä muutoksessa. Porvoo: WSOY.

PA Consulting Group 2005. Tutkimusraportti; Henkilöstötyön painopisteet ja suorituksen johtaminen. PA Knowledge Limited.

Reilly, Peter & Williams, Tony 2003. How To Get Best Value From HR. The Shared Services Option. Aldershot (Hants, England): Gower Publishing Limited.

Roehling, Mark V, Roswelle, Wendy R., Caligiuri, Paula, Feldman, Daniel, Graham, Mary E, Guthrie, James P, Morishima, Motohiro & Tansky, Judith W 2005. The Future of HR Management: Research Needs and Directions. Human Resource Management. Vol. 44, No. 2, 207 - 216.

Saarinen, Johanna 1994. Human Resource Function: Changing roles. Tampere: Tampereen yliopiston jäljennepalvelu.

Sanz-Valle, Raquel, Sabater-Sanchez, Ramon & Aragon-Sanchez, Antonio 1999. Human Resource Management and Business Strategy links: an Empirical Study. The International Journal of Human Resource Management. 10:4, 655 - 671.

Som, Ashok 2003. Redesigning the Human Resources Function at Lafarge. Human Resources Management. Vol 42, 271 - 288.

Sydänmaalakka, Pentti 2000. Älykäs organisaatio. Tiedon, osaamisen ja suorituksen johtaminen. Jyväskylä: Gummerus kirjapaino Oy.

Torrington, Derek, Hall, Laura & Taylor, Stephen 2001. Human resource management. Europe: Prentice Hall.

Ulrich, Dave 1997. Human Resource Champions. Boston: Harvard Business School Press.

Ulrich, Dave, Losey, Michael R. & Lake, Gerry 1997. Tomorrow's HR Management. Canada: John Wiley & Sons, Inc.

Ulrich, Dave & Brockbank, Wayne 2005. HR the Value Proposition. Boston: Harvard business school press.

Uusitalo, Hannu 1991. Tiede, tutkimus ja tutkielma. Johdatus tutkielman maailmaan. Juva: WSOY.

Viitala, Riitta 2003. Henkilöstöjohtaminen. Helsinki: Edita Prima Oy.

Yeung, Arthur 1994. Lower Cost, Higher Value: Human Resource Function in Transformation. Human Resource Planning, vol 17, 3.

Yin, Robert K 1994. Case Study Research. Design and Methods. Newbury Park, CA: SAGE publications.

Digitaaliset lähteet

HENRY ry verkkosivut <www.henryorg.fi> 16.8.2005.

MOT kielitoimiston sanakirja 1.0.

<https://paletti.uta.fi/get/uri/http://mot.kielikone.fi/mot/uta/netmot.exe> 08.09.2005

Ruukin WWW-sivusto. <www.ruukki.com> 28.6.2005.

Tampereen yliopiston verkkosivut <www.uta.fi> 24.10.2005.

Ruukin sisäiset lähteet

Dahlberg, Maria. Palaute kehityskeskusteluista 2005. Ruukki Construction.

Kokotti, Hannele 15.9.2004. Esitys: HR Processes.

Rautaruukin vuosikertomus 2004.

Ruukki HR Processes, 10.6.2005.

Ruukin henkilöstötilasto, 30.9.2005.

Ruukki HR Manual. Henkilöstöjohtamisen käsikirja 2004

Ruukki HR Manual. Henkilöstöjohtamisen käsikirja 2005.

Ruukin intranet. <<http://inside.rrsteel.net>> 28.6.2005 ja 25.10.2005.

Ruukki kehityskeskustelut 2005, infopaketti.

Haastattelut

Lahti, Kari. Tutkija Psycon. Helsinki. Haastattelu 3.8.2005.

Kämäräinen, Riikka. Training coordinator and HR Program Assistant Ruukki United. Helsinki. Haastattelu 30.8.2005.

Moilanen, Tarja. Henkilöstöasiantuntija. Vantaa. Haastattelu 1.9.2005.

LIITTEET

LIITE 1:

Tutkimusaikataulu

VIIKKOKO	TEHTÄVÄNKUVAUS	OHJELMAN TARKEMPI KUVAUS
22	Perehdytystä	1.6 Kesäharjoittelijoiden perehdytyspäivä, 2-3.6 HRD-päivät Oulussa, Haastatteluita eri toimialoilta.
23		Teoriaan tutustumista
24	Projektisuunnitelma	Professorin tapaaminen, Tutkimussuunnitelman tekoa, 15-16.6 kesäharjoittelijoiden tapaaminen Hämeenlinnassa.
25		
26	Projektisuunnitelman palautus	1. läpikäynti Tarja Moilasen kanssa.
27	Tutkimussuunnitelma+ teoria	Teoriaan perehtymistä ja kirjoittamista + organisaatioesittely + haastattelurungon tekeminen.
28		
29		
30		
31		
32		
33		
34		
35		
36		6.9 Graduryhmän tapaaminen tästä lähtien viikoittain.
37		Tutkimussuunnitelman esitys seminaariryhmässä.
38		
39	Aineiston keruu	Esimiesten haastatteleminen + haastattelujen litterointi.
40		
41		
42		
43	Aineiston analysointia	
44		
45	Tulokset	Tutkimuksen tuloksien esittäminen seminaariryhmässä.
46	Aineiston analysointia	Aineiston jäsentelyä, tuloksien pohdintaa & kehitysehdotuksia.
47		
48	Deadline 30.11	Ruukin tutkimuksen tulosten valmistuminen
49-		
02	Viimeistely	Kokonaisuuden tarkastus ja loppuviimeistelyt.

Liite 2: Haastateltavien taustatietoja

Työskentelyvuodet Ruukissa	N
alle 5 v.	2
5-10 v.	4
11-15 v.	0
yli 15 v.	5

Esimiesvuodet	N
alle 5 v.	4
5-9 v.	6
yli 9 v.	2

Alaisten lkm	N
alle 5 alaista	3
5-7 alaista	6
8-9 alaista	1
10 alaista tai yli	1

LIITE 3

Haastattelu esimiesten odotuksista henkilöstötoiminnolta

Hyvä vastaanottaja,

Ruukki Construction divisioonassa tehdään tutkimusta esimiesten odotuksista henkilöstötoiminnolta. Sinut on valittu yhdeksi haastateltavista Ruukki Constructionin esimiesten keskuudesta. Haastattelujen tulosten avulla on tarkoitus kehittää henkilöstötoiminnon toimintaa sekä sen tarjoamia palveluja esimiesten odotuksien mukaisiksi. Tavoitteena olisi saada henkilöstötoiminto tukemaan liiketoiminnan tarpeita ja strategiaa.

Esimiesten haastattelut ovat tutkimuksen empiirisen aineistonkeruun tärkein osa. Haastatteluissa tullaan keskustelemaan alla olevista teemoista. Toivon, että ehtisit miettimään näitä teemoja etukäteen. Oleellisinta olisi pohtia teemoja esimerkkien valossa. **Ennen haastattelua olisi lisäksi erittäin tärkeää, että ehtisit miettimään vastauksen seuraavalla sivulla olevaan ennakkotehtävään.**

Haastattelut tulevat olemaan täysin luottamuksellisia, eikä niistä julkaistavissa tuloksissa pystytä vastaajaa tunnistamaan.

Kiitos osallistumisestasi!

Ystävällisin terveisin,
Inari Aro
020 59 27951
inari.aro@ruukki.com

Haastattelun teemat

Oman työn kuvaus

Näkemyks ja kokemus henkilöstötoiminnosta

Liiketoiminnan asettamat tarpeet ja henkilöstötoiminto
Odotukset?

Henkilöstötoiminnon palvelut
Mitkä palvelut ovat sinulle tärkeimpiä? Miksi?

Yhteistyö henkilöstötoiminnon kanssa
Minkälaista yhteistyö henkilöstötoiminnon kanssa edellä mainittujen tärkeimpien palvelujen kohdalla on ollut?

Muut odotukset henkilöstötoiminnolta

Ennakkotehtävä

Alla on listattu Ruukissa käytössä olevat neljä henkilöstöprosessia. Valitse jokaisesta neljästä prosessista kaksi sinulle työsi kannalta tärkeintä henkilöstöpalvelua.

Henkilöstöön liittyvät prosessit ja henkilöstötoiminnon tarjoamat palvelut:

1) Henkilöstöresurssointi

Työnantajakuva
 Rekrytointi
 Työsuhteen alkaminen
 Avainpotentiaali
 Varahenkilö- ja seuraajajärjestelmä
 Työsuhteen päättäminen

2) Työsuorituksen hallinta

Tavoitteet ja tulos
 Organisaatorakenne ja tehtäväprofiilit
 Työsuoritusta tukevat prosessit
 -työterveys
 -työkyky
 -työturvallisuus
 -osallistuminen
 -henkilöstöpalaute ja työtyytyväisyys
 -henkilöstöviestintä

3) Osaamisen kehittäminen

Työnopastus ja perehdyttäminen
 Organisaation ja yksiköiden osaamisen kehittäminen
 Koulutus
 Tehtäväkierto ja projektit
 Koulutuksen organisointi
 Kehityskeskustelut

4) Palkkaus ja palkitseminen

Palkanlaskenta
 Palkitseminen
 -tulospalkkio
 -voittopalkkio
 -osakepalkkio
 Muut etuudet
 -henkilöstöedut
 -työsuhde-edut
 Matkalaskujärjestelmä

LIITE 4

TEEMAHAASTATTELURUNKO 22.9.2005

Tutkimusongelmat:

Esimiesten odotukset henkilöstötoiminnolta.

- Nimeä kaksi palvelua jokaisesta henkilöstöprosessista, jotka ovat sinulle tärkeimmät. Miksi ne ovat tärkeitä?
- Minkälaista on palveluihin liittyvä yhteistyö henkilöstötoiminnon kanssa? Esimerkkejä.
- Miten kehittäisit yhteistyötä?

TAUSTATIEDOT

Mikä olet koulutukseltasi?

Missä toiminnossa työskentelet?

Työskentelyvuodet talossa?

Esimiesasema ja kokemus?

Alaisten lukumäärä?

- suorat alaiset?
- koko vastuualueen suuruus?

OMAN TYÖN KUVAUS

Miten kuvaisit lyhyesti työtäsi.

Minkälainen on normaali työpäiväsi?

Minkälaisia haasteita kohtaat työssäsi?

Minkälainen on työympäristösi? Sisäinen ja ulkoinen?

NÄKEMYS JA KOKEMUS HENKILÖSTÖTOIMINNOSTA - LIIKETOIMINNAN ASETTAMAT TARPEET

Mitä tiedät henkilöstötoiminnosta?

Mikä on mielestäsi henkilöstötoiminnon tehtävä?

Mitä pidät henkilöstöasioiden hoidosta?

Kuinka paljon aikaa käytät henkilöstöasioiden hoitamiseen?

Mitä ovat liiketoiminnalliset haasteet mitä kohtaat?

- Miten HR voisi niissä tukea?

Minkälaisia erityistarpeita liiketoiminta asettaa henkilöstötoiminnolle ja henkilöstöasioiden hoitamiseen?

- Tällä hetkellä?
- Tulevaisuudessa?

Tukeeko henkilöstötoiminto liiketoiminnan tarpeita?

HENKILÖSTÖTOIMINNON PALVELUT

TEHTÄVÄ= Nimeä kaksi sinulle työsi kannalta tärkeintä palvelua jokaisesta henkilöstöprosessista.

Miksi juuri nämä prosessit ovat sinulle tärkeitä? Esimerkkejä.

Mikä on ollut jokaisessa palvelussa hyvää/huonoa? Parannettavaa?

YHTEISTYÖ HENKILÖSTÖTOIMINNON KANSSA (mainittujen tärkeiden palveluiden kohdalla)

Minkälaista on yhteistyö kyseisten palveluiden kohdalla ollut? Esimerkkejä!

Minkälaisissa asioissa olet ollut yhteydessä henkilöstötoimintoon?

Keneen olet ollut yhteydessä?

Kuinka usein?

Onko mielestäsi henkilöstöihmisten ja esimiesten roolijako selkeä henkilöstöasioiden hoidon suhteen?

Oletko aina saanut apua ongelmiisi?

Kuka on hoitanut henkilöstöpalveluita?

Mikä on hyvää yhteistyössä? Esimerkki

Mikä on huonoa yhteistyössä? Esimerkki

Mitä toivot ja odostat henkilöstövastuuohjelmisiltä?

MUUT ODOTUKSET HENKILÖSTÖTOIMINNOLTA - HENKILÖSTÖTOIMINNON KEHITTÄMINEN

Miten yhteistyötä voisi mielestäsi parantaa kyseisten palveluiden kohdalta?

Mitä toivot yhteistyöltä?

Minkälaisissa asioissa haluaisit enemmän tukea?

LOPPUUN

Millä arvosanalla arvioisit henkilöstötoimintoa kokonaisuutena?

Yleisiä parannusehdotuksia?

Esimerkkejä muista palveluista ja henkilöstöprosesseista? Mikä on ollut hyvää, mikä huonoa?

Muuta mieleen tulevaa?

Liite 5: Kyselymittari

Kysely henkilöstötoiminnon toiminnasta**OSA 1: Miten tärkeitä seuraavat henkilöstöasiat ovat sinulle työsi ja liiketoiminnan kannalta?**

0= ei lainkaan tärkeä, 1= vähäinen merkitys, 2= tärkeä, 3= erittäin tärkeä.

Henkilöstöressurssointi

1) Rekrytointi	0	1	2	3
2) Avainpotentiaali	0	1	2	3

Työsuorituksen hallinta

3) Tavoitteet ja tulos	0	1	2	3
4) Organisaatorakenne ja tehtäväprofiilit	0	1	2	3
5) henkilöstöviestintä	0	1	2	3

Osaamisen kehittäminen

6) Koulutus	0	1	2	3
7) Tehtäväkierto	0	1	2	3
8) Koulutuksen organisointi	0	1	2	3
9) Kehityskeskustelut	0	1	2	3

Palkkaus ja palkitseminen

10) Palkanlaskenta	0	1	2	3
11) Palkitseminen	0	1	2	3

Tunsitko kaikki palvelut entuudestaan? Jos et, niin mitä palveluja et tuntenut?

OSA 2: Arvioi henkilöstöprosessien osa-alueiden kehittämistarvetta:

Valitse jokaisen palvelun kohdalla asteikolla 0-3, miten paljon kyseisen henkilöstöprosessin osa-alueita tulisi parantaa nykyisestä toiminnasta (huolimatta kenen vastuulla osa-alue on).

0=ei lainkaan, 1= vähän, 2= paljon, 3=erittäin paljon.

Henkilöstöressurssointi

1) Rekrytointi

- Osaamisvaatimukset ja tehtäväprofiili
- Rekrytointiluvan hyväksyttäminen
- Sisäinen haku
- Ulkoinen haku
- Hakemukset ja niiden käsittely
- Esivalinta
- Haastattelemine
- Soveltuvuusarviointi
- Päätöksenteko
- Työhöntulotarkastus
- Työsopimus
- Tiedotus

2) Avainpotentiaali

- Määrittely
- Kartoitus

Työsuorituksen hallinta

3) Tavoitteet ja tulos

- Tavoitteen asettaminen
- Tavoitteiden saavuttaminen
- Tuloksen tekeminen

4) Organisaatorakenne ja tehtäväprofiilit

- Organisaatorakenteen muodostaminen
- Tehtäväprofiilien määrittäminen

5) Henkilöstöviestintä

- Viestintäkanavat
- Viestinnän toteutus
- Tiedon laajuus
- Tiedon ajoitus
- Tiedon ymmärrettävyys
- Esimiesviestintä

Osaamisen kehittäminen

6) Tehtäväkierto

- Tarjolla olevien tehtävien etsiminen

Tehtäväkierron oppimistavoitteen sopiminen
 Arvioinnista huolehtiminen
 Keskustelu tehtäväkierron jälkeen

- 7) Koulutus ja koulutuksen organisointi
 Liiketoiminta- ja henkilöstöstrategiaan perustuvien kyvykkyyksien tarkistaminen
 Koulutustarpeiden täsmentäminen
 Kehityskeskustelujen käyminen ja koulutuksen sopiminen
 Yhteenvetojen tekeminen
 Sisäinen koulutustarjonta tai räätälöidyt ehdotukset
 Koulutuksen toteuttaminen
 Koulutustilaisuuden arviointi
 Raportointi ja keskustelu esimiehen kanssa
 Koulutuksen toteutumisen seuranta

- 8) Kehityskeskustelut
 Aikataulu
 Tukimateriaali
 Itse haastattelun pitäminen
 Yhteenveto
 Vaikutukset

Palkkaus ja palkitseminen

- 9) Palkanlaskenta
 Palkan määrittäminen
 Palkanlaskenta
- 10) Palkitseminen
 Palkitsemisen perusteet
 Palkitsemisen toteuttaminen
 Tulospalkkio
 Voittopalkkio
 Osakepalkkio

Kehitysehdotuksia niihin osa-alueisiin, joissa koet olevan kehittämisen tarvetta?
