

Mikko Luoma & Riitta Viitala
(toim.)



Katveesta kilpailukyvyn yttimeen

Kehittyvä henkilöstöjohtaminen
pk-yrityksissä

KATVEESTA
KILPAILUKYVYN
YTIMEEN

Mikko Luoma &
Riitta Viitala (toim.)

KATVEESTA KILPAILUKYVYN YTIMEEN

Kehittyvä henkilöstöjohtaminen pk-yrityksissä

© 2017 *Mikko Luoma ja Riitta Viitala*

Kustantaja: BoD™ – Books on Demand, Helsinki, Suomi
Valmistaja: Books on Demand GmbH, Norderstedt, Saksa
ISBN: 978-951-568-152-2

Sisällys

Esipuhe	7
<i>Mikko Luoma</i>	
1. Strateginen henkilöstöjohtaminen pk-yrityksissä	11
<i>Mikko Luoma, Pia Heilmann, Timo-Pekka Uotila</i>	
1.1. Henkilöstöjohtamisen yhteys strategiseen johtamiseen	11
1.2. Pk-yritysten erityispiirteet henkilöstöjohtamisen kannalta	15
1.3. Miten henkilöstöjohtaminen näyttäytyy pk-yrityksen ylimmälle johdolle?	17
1.4. Voiko henkilöstöjohtaminen tuottaa kilpailuetua?	19
2. Henkilöstöjohtamisen perinteiset käytännöt pk-yrityksissä	23
<i>Riitta Viitala, Susanna Kultalampi, Mikko Luoma</i>	
2.1. Henkilöstöjohtaminen pk-yritysten johtamisen alueena	23
2.2. Henkilöstöjohtamisen käytännöt tutkimuksen valossa	27
2.3. Pk-yritysten henkilöstöjohtamisen kehitysmahdollisuudet	36
3. Ketteryyttä edistävät henkilöstöjohtamisen käytännöt	39
<i>Riitta Forsten-Astikainen, Kaisa Henttonen, Katja Ekman, Jenni Kantola, Ville Sihto, Timo-Pekka Uotila</i>	
3.1. Henkilöstöjohtaminen ja innovatiivisuus	39
3.2. Henkilöstöjohtaminen ja työhyvinvointi	44
3.3. Nykyaikaiset henkilöstöresursoinnin muodot – vuokratyö joustavana työvoimana	50
3.4. Henkilöstöjohtaminen ja kumppanuusverkostot	54
3.5. Henkilöstövahvuuden muutoksen johtaminen	59
3.6. Pk-yritysten mahdollisuudet luoda omia henkilöstöjohtamisen käytäntöjä	65
Case 1: Henkilöstöjohtaminen yhteisen mielenkiinnon kohteena	71
Case 2: Joustavuus ja kehittämishalu menestystekijöinä	72
3.7. Esimerkkejä onnistuneista henkilöstöjohtamisen käytännöistä	74

Case 3: Huolenpito työntekijöistä tuottaa tulosta ja työtyytyväisyyttä	74
Case 4: Työmiljöölläkin on väliä työhyvinvoinnin tukena	76
Case 5: Työkierto ja tiimipelaaminen lisäävät organisaation sisäistä luottamusta	78
Case 6: Vuorovaikutustaidot ja niiden kehittäminen on jokaisen vastuulla	80
4. Esimiesten rooli henkilöstöjohtamisessa	83
<i>Pia Heilmann, Riitta Forsten-Astikainen, Helena Kosola</i>	
4.1. Esimiesten vastuu ja omistajuus henkilöstöjohtamisessa	83
4.2. Esimiesten henkilöstöjohtamisen osaaminen ja sen kehittäminen	86
4.3. Ketterää henkilöstöjohtamista edistävä työyhteisön sisäinen vuorovaikutus	88
4.4. Esimiehet henkilöstötyön toteuttajina – valmiuksien ja tuen tarkastelua	89
Case 7: Yhteiset linjaukset ja johdon tuki esimiesten apuna	90
5. Lopuksi: askeleet henkilöstöjohtamisen kehittämiseksi	97
<i>Mikko Luoma, Pia Heilmann, Riitta Viitala</i>	
5.1. Henkilöstöjohtamisen kehittyvän luonteen tunnistaminen	97
5.2. Ensimmäinen askel: Tee henkilöstöjohtaminen näkyväksi	98
5.3. Toinen askel: Määrittele henkilöstöjohtamisen tavoitteet ja suuret linjat	101
5.4. Kolmas askel: Laadi tarkoituksenmukaiset henkilöstöjohtamisen käytännöt	103
5.5. Neljäs askel: Arvioi henkilöstöjohtamisen tuloksia ja pyri jatkuvasti parempaan	105
Kirjallisuutta	108

Esipuhe

Mikko Luoma

Pienet ja keski-suuret yritykset muodostavat valtaosan yrityskannastamme ja työllistävät suurimman osan yksityisen sektorimme henkilöstöstä. Se, miten näitä yrityksiä johdetaan, ei heijastu pelkästään kunkin yrityksen menestymiseen tai näissä työskentelevien ihmisten hyvinvointiin, vaan koko kansalliseen kilpailukykyymme. On siis syytä edistää hyvää johtamista pk-yrityksissä.

Henkilöstöjohtaminen on jo vuosikymmenten ajan ollut niin tutkijoiden kuin käytännön johtajienkin tunnistama hyvän johtamisen osatekijä. Lisääntyvän digitalisaation, automatisaation ja robotisaationkin aikana ihminen viime kädessä – ainakin vielä – suunnittelee, valmistaa, ohjelmoi, palvelee, valvoo ja kehittää samoin kuin tahtoo, oivaltaa, innostuu, jaksaa ja sitoutuu. Ei ole yhdentekevää, miten ja mihin suuntaan ihmiseen kytkeytyvää voimavaraa suunnataan. Juuri siihen tarvitaan hyvää henkilöstöjohtamista.

On yhtä aikaa mielenkiintoista ja valitettavaa huomata, että henkilöstöjohtamisen valtavirtatutkimus on erikoisella tavalla laiminlyönyt pk-yritysten erityisen kontekstin. Itse asiassa henkilöstöjohtamisen mielenkiinto on viime vuosikymmeninä kohdistunut koko ajan suurempiin ja monimutkaisempiin organisaatioihin, joiden toimintaperiaatteet ja johtamisprosessit poikkeavat merkittävästi pk-yritysten vastaavista. Näiden tutkiminen on luonnollisesti tärkeää ja varmasti osa tällaisen tutkimuksen löydöksistä ja kehitetyistä teorioista palvelee muunkinlaisia organisaatioita. Voisiko kuitenkin olla mahdollista syventyä pk-yritysten henkilöstöjohtamisen ilmiöihin ja ongelmiin suoraan, eikä vain pyrkiä edistämään niiden johtamista ikään kuin muun tutkimuksen sivutuotteena?

Tämä kirja tarttuu edellä kuvattuun haasteeseen. Vaasan yliopiston henkilöstöjohtamisen tutkimusryhmä oli havainnut tarpeen ymmärtää enemmän pk-yritysten vallitsevista henkilöstöjohtamisen käytännöistä ja käynnisti Työsuojelurahaston rahoittaman hankkeen vuonna 2014. Vuotta myöhemmin mukaan kutsuttiin samoista pohdinnoista kiinnostunut tutkijatiimi Lappeenrannan teknillisestä yliopistosta. Kumpiakin yhdisti innokkuus toimia kehittävässä

yhteistyössä käytännön yritysten kanssa. Syntyi yhteinen tutkimushanke, johon jatkossa viitataan HERMES-nimellä. Nimi löytyi luontevasti yhdistämällä kirjainlyhenteet HRM (*human resource management*) ja SME (*small and medium-sized enterprise*).

HERMES-hankkeen tiedonkeruun tavoitteeksi asetettiin vähintään sadan pk-yrityksen tavoittaminen ajantasaisen kokonaiskuvan hahmottamiseksi suomalaisten pk-yritysten henkilöstöjohtamisesta. Tämä merkitsi aktiivista asiasta kiinnostuneiden yritysjohtajien kontaktointia. Oli hienoa huomata, että varsin monessa yrityksessä henkilöstöjohtamisen kysymykset oli koettu tärkeiksi, vaikka niiden käsittelemiseksi ei ollut läheskään aina olemassa vakiintunutta käsitteistöä tai niiden hoitamiseen erikoistuneita ammattilaisia. Sadan mukaan tulevan yrityksen tavoitetta ei pelkästään saavutettu, vaan myös ylitettiin.

Jokaisesta mukaan lähteneestä yrityksestä kerättiin tietoa avainhenkilöitä haastatteleamalla ja koko henkilöstön kattavalla lomakekyselyllä. Tämä yhdistettiin tutkijoiden aihealuetta koskevaan teoreettisen tiedon hankintaan. Näin jokaiselle yritykselle voitiin tarjota kuvaus sen omasta henkilöstöjohtamisen tilanteesta sekä asiantuntijanaikemys tilanteen kehittämiseksi.

Samalla tämä kirja tuli mahdolliseksi. Kirja piirtää kokonaiskuvan suomalaisten pk-yritysten henkilöstöjohtamisesta ja antaa välineitä sen kehittämiseksi nimensä mukaisesti katveesta kilpailukyvyyn ytimeen. Kirjan erityisen huomion kohteina ovat strateginen henkilöstöjohtaminen, henkilöstöjohtamisen perinteisten käytäntöjen soveltaminen, ketteryyttä edistävät henkilöstöjohtamisen käytännöt sekä esimiesten rooli henkilöstöjohtamisessa. Nämä kaikki siis pk-yritysten toimintaa ja erityispiirteitä varten tarkasteltuna.

Vaikka kirja on akateeminen hengentuotos, se pyrkii tavoittamaan käytännön toimijoiden näkökulman ja mielenkiinnon. Kirjaan on koottu useita casesimerkkejä tutkittujen yritysten joukosta. Eri päälukujen yhteydessä esitetään pohdittavia kysymyksiä yrityksen oman tilanteen selkeyttämiseksi ja viimeisessä pääluvussa tarjotaan toimintaohjeita henkilöstöjohtamisen käytännön kehitystyöhön. Kirja etenee suoraviivaisena kerrontana ilman akateemisille teksteille tyypillisiä lähdeviittauksia, mutta syventävää lukemistoa kaipaaville kirjassa tarjotaan eri päälukujen mukaan jaoteltu kirjallisuusluettelo.

HERMES-hanketta ovat rahoittaneet ja sitä kautta tämän kirjan syntyyn vaikuttaneet Tekes, Työsuojelurahasto, Liikesivistysrahasto ja Pohjanmaan kauppakamari, joille kaikille lämpimät kiitokset.

Pienet ja keski-suuret yritykset muodostavat valtaosan yrityskannastamme ja työllistävät suurimman osan yksityisen sektorin henkilöstöstä. Toimiva henkilöstöjohtaminen on avaintekijä pk-yritysten menestymisen ja kansantalouden kilpailukyvyn kannalta. Henkilöstöjohtamisen mielenkiinto on viime vuosikymmeninä kohdistunut entistä suurempiin organisaatioihin, joiden toimintaperiaatteet ja johtamisprosessit poikkeavat merkittävästi pk-yritysten vastaavista. Kirja käsittelee pk-yrityksiä erityisenä henkilöstöjohtamisen toimintaympäristönä ja keskittyy etenkin pk-yrityksille soveltuviin henkilöstöjohtamisen käytäntöihin. Kirja havahduttaa lukijansa näkemään henkilöstöjohtamisen pk-yrityksen ytimessä olevana toimintana ja antaa ohjeita henkilöstöjohtamisen edelleen kehittämiseksi.

