

## OPINNÄYTETYÖ

### **Strategiset rakenteet henkilöstövoimavarojen johtamiselle.**

Case Plytec Oy

Joanna Ikonen

Yhteisöpedagogi, työyhteisön kehittäjä

(210 op)

Arvioitavaksi jättämisaika

(muodossa 5/2024)

# TIIVISTELMÄ

Tekijät: Joanna Ikonen

Opinnäytetyön nimi: Strategiset rakenteet henkilöstövoimavarojen johtamiselle-Case Plytec Oy

Sivumäärä: 68 ja 8 liitesivua

Työn ohjaaja:Laura Castrèn

Työn tilaaja: Plytec Oy

---

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli luoda kantavat rakenteet henkilöstövoimavarojen johtamiselle Plytec Oy:llä. Rakenteita organisaatiolle muodostetaan henkilöstöstrategian avulla.

Organisaation lähtötilannetta kartoitetaan alkukartoituksen avulla. Alkukartoitus muodostuu ulkoisten ja sisäisten tekijöiden kartoituksella suhteessa henkilöstöön.

Tavoitteena oli luoda organisaatiolle tarvelähtöiset henkilöstöjohtamisen puitteet, joilla henkilöstövoimavaroja johdetaan. Henkilöstöstrategiatyöpajoissa luodaan yhteiskehittämällä henkilöstöstrategiset painopisteet. Strategia perustuu näkökulmaan, jossa henkilöstö nähdään inhimillisenä pääomana.

Menetelminä tiedonkeruussa hyödynnetään avointa haastattelua, henkilöstökyselyä ja tulevaisuustyöpajaa. Haastattelu toteutettiin ylimmälle johdolle, kun taas henkilöstökysely koski koko henkilökuntaa. Tulevaisuustyöpajaan osallistui ylin johto.

Haastattelun avulla muodostettiin lähtökohdat ja tavoitteet työlle. Henkilöstökyselyn tulokset sekä tulevaisuustyöpajan havainnot taas toimivat pohjana henkilöstöstrategialle ja työpajatyöskentelyn muodostamiselle. Henkilöstöstrategia työpajoissa kehittämistyön tuloksena organisaatiolle muodostettiin tavoitteet, toimenpiteet, aikataulu, vastuut ja mittarit.

Kyselyssä kartoitettiin organisaation rakenteelliset tiedot, työhyvinvoinnin kokemuksellisuutta sekä henkilöstön osaamista osaamiskartoituksen muodossa. Kyselystä kävi ilmi, että osaamisen kehittämistä, johtamista ja työhyvinvointia tulee kehittää.

Organisaation menestyksen salaisuus on sen hyvinvoivat ja tuotteliaat työntekijät. Työntekijäkokemuksen merkityksen ymmärtäminen ja keinot johtaa henkilöstövoimavaroja inhimillisesti ovat muuttuvan työelämän avaimet. Niihin tämä työ pyrkii osaltansa vastaamaan.

---

Asiasanat: Henkilöstövoimavarojen johtaminen, Henkilöstöstrategia, strategia, liiketoimintastrategia, inhimillinen pääoma, inhimillinen tehokkuus

# ABSTRACT

Humak University of Applied Sciences  
Community Educator, Workplace Community Developer

---

Author: Joanna Ikonen

Title: Strategic Structures for Human Resource Management-Case Plytec Oy

Number of Pages: 68 and 8 attachment pages

Supervisor(s): Laura Castrèn

Commissioned by: Plytec Oy

---

The aim of this thesis was to create load-bearing structures for the management of human resources at Plytec Oy. Structures for the organization are formed through personnel strategy. The initial situation of the organization is mapped using an initial survey. Initial assessment is formed by mapping external and internal factors in relation to personnel.

The goal was to create a need-based HR management framework for the organization to manage human resources. Human resource strategy workshops create joint development of human resources strategic priorities. The strategy is based on a perspective in which personnel are seen as human capital.

The methods used in the data collection are open interview, personnel survey and futures workshop. The interview was conducted for the top management, while the personnel survey was for the entire staff. The future workshop was attended by senior management.

The interview was used to form the starting points and goals for the work. The results of the personnel survey and the findings of the future workshop, on the other hand, serve as a basis for the personnel strategy and the formation of workshop work. As a result of the development work, the organization was formed with goals, measures, schedule, responsibilities and indicators.

The survey surveyed the organisation's structural data, the experiential nature of well-being at work, and the competence of the personnel in the form of a competence survey. The survey showed that competence development, management and well-being at work should be developed.

The secret to an organization's success is its prosperous and productive employees. The keys to change a working life are to understanding the importance of employee experience and how to manage human resources . That is what this work seeks to contribute to.

---

Human Resources Management, Human Resources Strategy, Strategy, Business Strategy, Human Capital, Human Efficiency

# SISÄLLYS

TIIVISTELMÄ

ABSTRACT

1	JOHDANTO.....	7
2	TILAAJA JA TOIMINTAYMPÄRISTÖ .....	8
	2.1 Plytec Oy visio ja historia .....	8
	2.2 Organisaatio ja johtaminen .....	9
	2.3 Tilaajan tarve .....	10
	2.4 Toimintaympäristö ja alan tulevaisuusnäkymät ja tarpeet.....	11
	2.5 Tutkimuksen tarkoitus ja viitekehys .....	13
3	HENKILÖSTÖSTRATEGIA JA PROSESSIT .....	16
	3.1 Strategiat ja visio .....	16
	3.2 Henkilöstöstrategian prosessi ja vaiheet .....	17
	3.3 Henkilöstövoimavarojen rakenteet ja porrasmalli .....	20
	3.4 Henkilöstöstrategian tulokulmat .....	21
4	HENKILÖSTÖVOIMAVAROJEN INHIMILLINEN JOHTAMINEN .....	24
	4.1 Inhimillinen pääoma ja inhimillinen tehokkuus .....	24
	4.2 Inhimillinen pääoma ja henkilöstövoimavarojen johtaminen.....	25
	4.3 Vastuullinen henkilöstösuunnittelu ja johtaminen.....	26
	4.4 Strategisten rakenteiden johtaminen ja kehittäminen .....	27
	4.5 Inhimillisten voimavarojen sitouttaminen ja osaamisen kehittäminen.....	28
5	AINEISTON KERUU JA OSALLISTAVA STRATEGIATYÖ .....	30
	5.1 Avoin ryhmähaastattelu .....	30

5.2	Henkilöstökysely: Organisaation rakenteelliset tiedot, henkilöstön osaamiskartoitus ja työhyvinvointikysely.....	31
5.3	Johdon tulevaisuustyöpaja .....	33
5.4	Osallistavat henkilöstöstrategiatyöpajat .....	35
6	AINEISTON ANALYSOINTI .....	38
6.1	Haastatteluista esiin nousseet asiat .....	38
6.2	Sisäisten tekijöiden analyysi.....	39
6.3	Ulkoisten tekijöiden analyysi.....	51
6.4	Analyysin yhteenveto ja kehitysaihiot.....	54
7	KEHITTÄMISTYÖN TULOS, JATKUMO JA ARVIOINTI.....	57
7.1	Kehittämistyön tulos .....	57
7.2	Tutkimuksen hyödyt tilaajayritykselle ja ammattialalle.....	61
7.3	Kehittämistyön jatkuminen.....	62
7.4	Prosessin arvio ja reflektointi.....	64
	LÄHTEET .....	66

# 1 JOHDANTO

Tämä opinnäytetyö on opinpolku henkilöstöstrategiatyön tutkijalle ja kohdeorganisaatiolle. Opinnäytetyöni strategiatyöprosessin kautta syntyy ymmärrys henkilöstövoimavarojen johtamisen merkityksestä Plytec Oy:llä. Strategiaa muodostetaan henkilöstön kokemuksellisuuden, tulevaisuuden tarpeiden ja nykyhetken kehittämisen valossa.

Pehmeiden arvojen ja inhimillisyyden ymmärtäminen osana tulevaisuuden työelämää on punainen lanka henkilöstövoimavarojen johtamisessa. Henkilöstön näkeminen strategisena investointina mahdollistaa organisaation menestyksen. Osaava, motivoitunut ja hyvinvoiva henkilöstö on luova, sitoutunut ja työlleen omistautuva elementti menestyvän organisaation näkökulmasta.

Tässä opinnäytetyössä perehdytään strategiatyöhön ja henkilöstöstrategian muodostamisen prosessiin. Osallistavat johdon työpajat näyttelevät isoa osaa opinnäytetyössäni. Alkukartoituksen ja osallistavien työpajojen myötä organisaatiolle muodostuu kantavat ja tulevaisuuteen katsovat henkilöstövoimavarojen johtamisen (HRM) strategiset rakenteet ja puitteet.

## 2 TILAAJA JA TOIMINTAYMPÄRISTÖ

### 2.1 Plytec Oy visio ja historia

Opinnäytetyöni tilaajana toimii Lahtelainen Plytec Oy, joka tunnetaan vanerikoneita markkinoille tuottavana yrityksenä. Lahtelaisella Plytec Oy:llä on 38 vuoden historia vanerikoneiden ja laitteiden suunnittelusta ja valmistuksesta. Sen toimialaa on teollisuuskoneiden ja laitteiden suunnittelu, valmistus ja kokoonpano.

Plytec Oy:n toiminta sai alkunsa vuonna 1986 osakkanaan Viljo ja Päivi Kumpulainen. Rahoittajana toimi Makron Oy. Viljo Kumpulainen oli aiemmin toiminut samalla alalla Plymac Oy:llä, josta mukaan Plytecin toimintaan lähti myös 3 muuta Plymacin myynnin ja suunnittelun ydinhenkilöä. Plytecin ensimmäisinä vuosina palkattujen oli mahdollista tulla myös osakkaaksi toimintaan. Osakassopimukset tehtiin kesäkuussa 1986, kullekin 45 osaketta. Plytecin yhtiöjärjestyksen kirjauksen mukaan on merkintä, että 18.6.1986 muutokset määrittää pääomaksi 300.000- 1.200.000 markkaa. Osakkeiden nimellisarvon ollessa 100 markkaa. Osakkeet jakautuivatkin vuonna 1987 seuraavasti:

- Makron Oy	1345 osaketta
- Rauma-Repola Oy	905 osaketta
- Viljo Kumpulainen , Erkki Venäläinen, Eero Heikkinen, Raimo Mustonen ja Martti Piirainen kukin	120 osaketta
- Seppo Jaakkola, Makron oy, Tj	150 osaketta

Vuosien saatossa osakkeiden omistajuus jakautuu edelleen myös osalle henkilöstöstä.

Ensimmäinen toiminnan vuosi oli hankala taloudellisesti, koska tilauskantaa ei ollut. Seuraavana vuonna Plymac ajautui kuitenkin konkurssiin ja Plytec Oy osti konkurssipesältä tuoteoi-keudet ja piirustukset keväällä 87. Tilauskanta parani merkittävästi. (Heikkinen 2021)

Plytec Oy tunnetaan maailmanlaajuisesti kuivaviilun käsittelyn laitetoimittajana. Se on erikois- tunut kuivaviilun lajittelu- paikkaus, -jatkamis- ja ladontalinjojen suunnitteluun ja valmistami- seen. Yrityksen tuotevalikoima on pysynyt perustamisesta lähtien hyvin stabiilina. Teknologian haltuunotto ja automaatio ovat mahdollistaneet tuotevalikoiman kehittymisen ja linjastojen kas- vattamisen vuosien varrella. (Puttonen 2021, 20-21, Vatanen 2023)



Plytec Oy:n visiossa sanotaan näin: Se tuottaa asiantuntevaa, nopea ja yksilöllisen asiakaskokemuksen, joka hyödyntää uusinta teknologiaa sekä täyttää asiakasodotukset laadukkailla tuotteilla. Plytecin liikeideana onkin tuottaa korkean teknologian ja asiakasodotukset mahdollistavia koneita ja laitteita vaneriteollisuuden markkinoille (Plytec 2024).

Yrityksen arvoiksi onkin nostettu vahva osaamisen taso, työn laatu, sujuva ja asiantunteva palvelu sekä asiakaslähtöisyys (Vatanen 2023).

Yritys kuvailee panostavansa toiminnassaan kasvavaan teknologian hallintaan, automaatioon, 3D-suunnitteluun, sekä tuotehallintaan voimakkaasti. Liikeideana onkin tuottaa asiakaslähtöisesti markkinoille asiakkaan omaa kilpailukykyä edistäviä laitteita ja koneita tilauspohjaisesti. (Plytec 2024.)

## 2.2 Organisaatio ja johtaminen

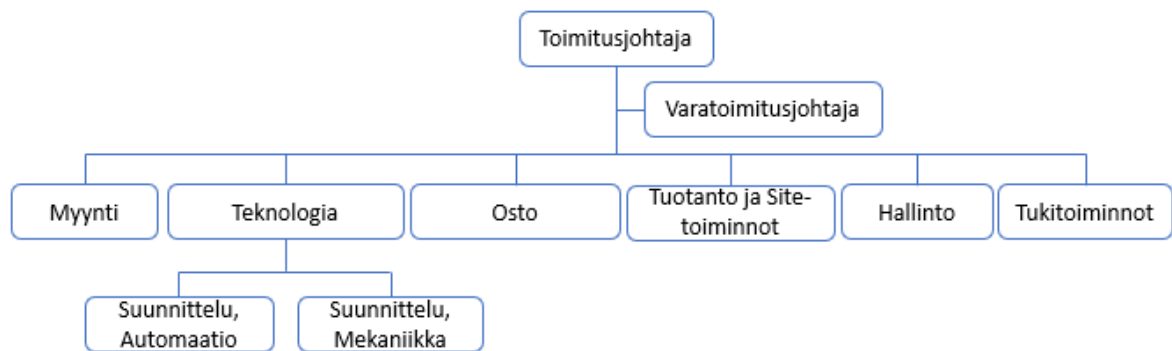
Plytecin historiassa siis kulkee osakkuus ja henkilöstön yritysomistajuus rinnakkain työsuhteen kanssa. Osa henkilöstöstä on tälläkin hetkellä osakkaita. Organisaatiokulttuurin muodostumiseen tällä on merkitystä. Johtamisen kulttuuri on myös ollut stabiili vuosia. Omistajuus, hierarkia ja yleiset toimintatavat ovat syvällä yrityksen toiminnassa ja organisaatiokulttuurissa. Organisaatio on toiminut yhden johtajan mallilla kaikki toimintavuotensa. Toimitusjohtaja on virallisesti ainoa johtavassa ja päättävässä asemassa oleva toimihenkilö.

Plytecin alkutaipaleeseen on vaikuttanut paikallinen teollisuuden alan merkittävä vaikuttaja Jalo Paananen, joka on myös Peikko Groupin ja Makron Oy:n perustaja. Plytecin alkuvuosina omistajuus jakautuikin pitkälti Makron Oy:n ja Rauma Repola Oy:n kesken. (Jalo Paananen 2021.) Tänä päivänä Plytecillä on 9 omistajaa, joille osakkeet tällä hetkellä jakautuvat. Omistajista 6 myös työskentelee tällä hetkellä Plytecillä erilaisissa tehtävissä. Nykyisen yritysjohton alaisuudessa Eino-Pekka Vatasen vetämänä toimintaa on ollut jo 23 vuotta. (Vatanen 2024.)

Organisaation koko on kasvanut vuosien varrella. Tänä päivänä se työllistää 21 henkilöä, jotka koostuvat suunnittelijoista, kokoonpanijoista, ostojen ja myynnin henkilöstöstä, tukipalveluista, hallinnosta sekä johdosta. Yrityksen johtamisen rakenne on ollut 10/2023 asti matala, jolloin johtaminen on ollut suoraan toimitusjohtajan alaisuudessa olevaa toimintaa. Vuoden 2023 lopulla johtamista on vahvistettu operatiivisella johtajalla, joka toimii myös varatoimitusjohtajana. (Vatanen 2023)

Organisaatio kehittää toimintaansa nyt aktiivisesti. Henkilöstöjohtamisen puitteita ja rakenteita ei ole tällä hetkellä olemassa. Johtamiseen on kuitenkin alettu kiinnittämään huomiota ja suunnitteilla on organisaatiomuutos, jonka myötä siirrytään funktionaaliseen tiimijohtamisen malliin. Funktionaalinen organisaatio muodostuu tiimeistä, joista jokaisella on jokin tietty tehtävä, funktio. Esimerkiksi suunnittelijat ovat suunnitteluosastolla ja myyjät myyntiosastolla. Osaston esimies vastaa kyseisen funktion toiminnasta. Funktionaalisella tiimijohtamisella selkiytetään johtamista ja yhteistyön muotoja. (Daft 2016, 104.)

## Organisaatiokaavio



Kuvio 1: Plytec Oy uusi organisaatiokaavio keuhästä 2024.

### 2.3 Tilaajan tarve

Plytecin mission mukaan se tuottaa ja tarjoaa dynaamisesti kehittyntä teknologiaa, joka mahdollistaa asiakkaan oman kilpailukyvyyn vanerituotannon markkinoilla. Paineita alalle on viime vuosina tuottanut Covid-19 ja Venäjän hyökkäyssota Ukrainaan. Koronan aiheuttamat tuotannon komponenttien saatavuus ongelmat, matkustuskielto sekä viennin loppuminen venäjälle ovat vaikuttaneet väistämättä pitkällä aikajänteellä liiketoimintaan. Yritys etsii nyt aktiivisesti uusia markkinoita, asiakkaita sekä on valmis kehittämään organisaatiota tulevaisuuden haasteita vastaamaan.

Kasvat muutospaineet ja liiketoiminnan kasvattaminen luovat yritykselle haasteita. Liiketoimintastrategia ja sen kehittäminen on ajankohtaista. Liiketoimintastrategiaa halutaan vahvistaa organisatorisesti selkeyttämällä johtamisen tukirakenteita uudella tiimijohtamisen mallilla sekä henkilöstövoimavaroihin keskittyvillä ja tukevilla strategisilla valinnoilla. Henkilöstöstrategian

luominen konkretisoi kehittämisen kohteet yrityksen omista tarpeista. Strategista linjaa tukeakseen yritys on siis päättänyt panostaa henkilöstöön ja henkilöstön johtamista tukeviin organisatorisiin rakenteisiin. Tällä hetkellä yrityksellä on sitoutunut ja osaava henkilökunta, joka nähdään arvokkaana pääomana ja voimavarana.

Eino-Pekka Vatasen mukaan heillä on nyt kasassa henkilöstön suhteen ns. ”Dream team”, josta halutaan pitää kiinni tulevaisuudessakin. Teollisuuden alalla tekijöistä ja erityisosaamisesta on pulaa ja henkilöstö vaihtaakin aina muutostilanteessa kilpailijalle. (Vatanen 2023).

Yrityksen tulee suunnitella tulevaisuutta, jotta yrityksen kasvu mahdollistuu. Yritys tarvitsee henkilöstövoimavarojen johtamiseen organisatorisia rakenteita lujittaakseen henkilöstön hyvinvointia, sitoutuneisuutta, uusiutuvuutta, kehittymistä ja suorituskykyä. Viitalan mukaan kyse on henkilöstöjohtamisen porrasmallista, jonka ensimmäinen taso muodostuu puitteista ja resursseista, niin sanotuista organisaatiota kannattelevista tekijöistä. Ensimmäisen tason ollessa kunnossa, se takaa organisaation menestyksen. (Viitala 2021, 26-27.) Ensimmäinen porras sisältää organisaation laadun elementit ja ne tekijät, jotka vaikuttavat henkilöstökäytäntöjen toteutumiseen. (Viitala 2021, 182)

Henkilöstöstrategia muodostetaan porrasmallin tasolla 1, joten organisaation johtamisen rakenteiden kehittämistä on hyvä tarkastella tästä näkökulmasta (Viitala 2021, 27). Organisaatiossa ei ole aiemmin muodostettu henkilöstöstrategiaa. Uudesta liiketoimintastrategiasta haetaan kasvua ja vakautta yritykselle, kun taas henkilöstöstrategiassa määritellään henkilöstön rakenne ja tarpeet, johtamisen keinot hyvinvoinnin ja osaamisen johtamiselle. Hyvinvoiva henkilöstö on tutkitusti tuottoisa.

Tilaaajan ajatuksissa on myös kehittää tulevaisuudessa HR-toimintaansa ja siihen liittyviä prosesseja. HR-strategia luo pohjan yrityksen pienimuotoisesti alkavalle HR-toiminnalle ja prosesseille.

## 2.4 Toimintaympäristö ja alan tulevaisuusnäkymät ja tarpeet

Plytecín tilauskanta painottuu vientimarkkinoille. Venäjänkaupan osalta yrityksellä on pitkä historia. Teollisuusvaikuttaja Jalo Paanasen muistelmateoksessa Gorbatšovin ajan valtiollinen Venäjän delegaatio, ministeriö piti myös Plyteciä puuteollisuuden edelläkävijänä jo 1980-luvulla. Tämän seurauksena perustettiin Fantec Oy niminen yhteistyöyritys venäläisen vaneri-

instituutin kanssa Leningradiin yhdessä suomalaisen Plytecin kanssa. Fantecin roolina oli edustaa ja edistää yritystoiminnan alkuvuosina venäjänkauppaa. Plytec luopui osuudestaan Fantecissa vuonna 2001. (Paananen 2021, 138-142.)

Venäjän Ukrainaan hyökkäyksen jälkeen vienti venäjälle loppui kauppapakotteiden saattelemana. Yritys etsii aktiivisesti tällä hetkellä uusia kumppanuuksia Espanjan ja Turkin markkinoilta. Plytecillä on edustajia ja agentteja myös Singaporessa, Koreassa, Chiessä, Brasiliassa, Italiassa ja Saksassa. Kauppaa käydään myös Romanian, Bulgarian, Ranskan, Puolan ja Baltian maiden kanssa. Kotimaan kauppaa on niukasti. (Vatanen 2024.)

Plytec asemoituu markkinoille kuitenkin hyvin. Omassa kokoluokassaan se on yksi markkinajohtajista. Kategoriassa pien- ja keskisuuri Pk-yritys se on omavaraisuudeltaan ja tuloksiltaan menestynyt toimija toimialalla. Yrityksen liikevaihto on ollut vuosina 2019-2022 11,9 ja 5,3 miljoonan välillä. Laskusta huolimatta yritys on pystynyt tekemään liikevoittoa. Lasku suunta on nähtävissä myös muilla alan toimijoilla. (Asiakastieto 2024.)

Teknolgiateollisuuden kasvun hidastuminen Suomessa on osa globaalia taantumaa. Teknolgiateollisuuden liiton alkuvuoden 2024 tiedotteet mukaan vientiyritysten liikevaihto jatkaa laskuaan ja tilauskanta on edelleen liian ohut verrattuna aiempiin vuosiin. Teollisuuden tuotanto on laskenut koko Euroopassa. (Teknolgiateollisuus 2024.)

Teollisuuden alaan vaikuttaa myös työelämänmuutokset. Tulevaisuuden työelämän osaamistarpeita on arvioinut Opetushallituksen alainen osaamisen ennakointifoorumi (OEF) toimialoittein. Kohdeyrityksessäni tulee huomioida muutokset metallin sekä teknologian alalta. OEF-Foorumi tuottaa päättäjille ja toimialoille dataa osaamistarpeiden ennakointia varten. (OPH 2022.)

### **Teknolgiateollisuuden alalla kymmenen kärki muutostarpeista kohdistuu seuraavien taitojen hallintaan:**

Informaatiotekniikka

Liiketoiminnan kehittäminen

Teollisten prosessien digitaalisten muutosten seuraaminen

Teollisuuden automaatio

Pilvipalvelut ja palvelimet

Riskienhallintaosaaminen

Tekninen suunnitteluosaaminen

Tietokantaosaaminen

Kuluttajakäyttäytymisen ja toimintaympäristön tuntemus

Kustannustietoisuus

**Metalliteollisuuden alalla kymmenen kärki muutostarpeista kohdistuu seuraavien taitojen hallintaan:**

3D lähivalmistus ja skannausosaaminen

Automaatio-osaaminen

Etä -ja virtuaalipalveluiden hallinta

Metalliteollisuuden mittalaitteiden, välineiden tuntemus ja käyttötaidot

3D mallinnusosaaminen CAD/CAM/CAP/CNC

Hitsauksen automaatio-osaaminen

Konepajapiirustusten lukutaito

Työkuvien -ja työpiirustuksien lukutaito

Robotiikkateknologian käyttötaidot

Robottihitsaus (OPH 2024).

## **2.5 Tutkimuksen tarkoitus ja viitekehys**

Tutkimuksellinen kehittämistyöni tarkoituksena on selvittää henkilöstön kokemuksellisuutta osaamisen, työhyvinvoinnin ja johtamisen osalta. Tutkimuksen avulla selvitetään organisatorisia kehittämistarpeita ja pyritään löytämään henkilöstöä sitouttavia tekijöitä, joilla on myös yhteys henkilöstön työhyvinvointiin. Opinnäytetyössäni luodaan kehitystyönä yritykselle organisaatoriset henkilöstövoimavarojen johtamisen rakenteet, jotka ovat tarve ja tulevaisuuslähtöiset.

Rakenteet kulmineituvat henkilöstöstrategian rakenteiksi. Kehitystyön avulla luodaan organisaatiolle rakenteita, joilla voidaan vaikuttaa henkilöstön pysyvyyteen sekä suunnitella henkilöstön uusiutumista, johtaa osaamisen kehittämistä ja työhyvinvointia.

Henkilöstöstrategiatyö luo organisaatiolle ymmärrystä henkilöstöstrategisen johtamisen yhteydestä suhteessa yrityksen tulevaisuuden henkilöstötarpeisiin ja tavoitteisiin. Organisaation johdon tuottaman tiedon mukaan se arvostaa osaavaa henkilöstöä.

Kiinnostuksen kohteenani onkin, että

Miten organisaation nykytilassa ilmennetään organisatorisin keinoin arvostusta osaavalle henkilöstölle?

Tutkimuksen tavoitteena on vastata seuraavaan pääkysymykseen:

Miten organisaatio hyödyntää henkilöstövoimavarojen johtamisessa henkilöstöä sitouttavia ja työhyvinvointia lisääviä organisatorisia johtamisen keinoja ja missä on kehitettävää?

sekä alikysymyksenä:

Miten inhimillisyys ja henkilöstön kokemuksellisuus otetaan huomioon organisaation strategisissa valinnoissa?

Minkälaiset strategiset valinnat auttavat ylläpitämään ja ennakoimaan vastuullista henkilöstövoimavarojen johtamista (HRM)?

Tutkimus toteutetaan toimintatutkimuksena, jolloin pyritään osallistavasti yhdessä ratkaisemaan käytännön ongelmia ja saamaan aikaan muutosta. Toimintatutkimuksen tavoitteena on myös luoda uutta tietoa ja ymmärrystä ilmiöstä. Se myös soveltuu hyvin organisaatio tutkimukseen, jolloin tavoitteena on muutoksen aikaansaaminen. (Ojasalo 2015, 37)

Kehittämistyö käynnistyy lähtötilanteen alkukartoituksella. Tutkimuksen rakenne on kaksiosainen, joista ensimmäinen osa toimii tiedonkeruun välineenä ja jälkimmäinen työpajatyönä. Lähtötilannetta selvitetään sisäisten ja ulkoisten vahvuuksien, heikkouksien, mahdollisuuksien ja uhkien kautta.

Työpajoissa luodaan osallistavien menetelmien avulla henkilöstövisio, strategiset tavoitteet, toimenpiteet ja mittarit osaamisen kehittämiseen, uusiutumiseen ja ylläpitoon sekä työhyvinvoinnin vahvistamiseen ja johtamiseen organisaatiolähtöisesti.

Inhimillinen pääoma luo työlleni viitekehystä, sillä osaava, uusiutuva ja hyvinvoiva työntekijä on jo aiemman tutkimuksen perusteella todettu tuottoisaksi. Teoreettisena viitekehystenä käytän inhimillisen pääoman teoriaa yhdistettynä inhimillisen tehokkuuden teoriaan.

Kehittämistyöni tarkastelu rajautuu organisaation rooliin voimavarajohtamisen organisatoristen rakenteiden (HRM) kautta. Voimavarajohtamisessa nähdään työhyvinvointi ja osaamisen kehittäminen strategisina valintoina, jotka kantavat organisaatiota läpi työelämän muutoksen .

Opinnäytetyössä ei oteta kantaa samaan aikaan tekeillä olevaan organisaatiomuutokseen vaan opinnäytetyöni kautta organisaatio saa tukea muutokselle mm. työhyvinvointi kyselyn tiedonkeruun tuottamista tuloksista. Työni ei käsittele myöskään henkilöstöstrategian jalkauttamista ja viestintää, eikä seurantaan, vaan keskittyy itse henkilöstöstrategiaprosessin muodostamisen eri vaiheisiin organisaatiossa sekä tarvelähtöiseen tavoitteiden ja toimenpiteiden luomiseen.

Opinnäytetyössä käytettyjä käsitteitä:

Henkilöstövoimavarojen johtaminen; (HRM) Human Resource management, Henkilöstöstrategia, strategia, liiketoimintastrategia, visio, inhimillinen pääoma.

## 3 HENKILÖSTÖSTRATEGIA JA PROSESSIT

### 3.1 Strategiat ja visio

Strategia yläkäsitteenä tarkoittaa nykyhetkessä tehtäviä päätöksiä ja toimenpiteitä tulevan menestyksen varmistamiseksi ja mahdollisuuksien hyödyntämiseksi (Karlöf, 2004, 7). Liiketoimintastrategia pohjautuukin tähän. Liiketoimintastrategiassa määriteltyjä keskeisimpiä käsitteitä strategian sisällä taas ovat missio, visio ja arvot (Viitala 2007, 69). Plytec Oy:llä nämä tekijät on määritetty.

Kamenskyn (2008, 19-21) mukaan strategian avulla organisaatio hallitsee liiketoimintaympäristönsä ja osaa organisoida ja kohdistaa voimavaransa oikein. Strategian avulla yritys hallitsee tietoisesti ulkoisia ja sisäisiä tekijöitä sekä niiden välisiä vuorovaikutussuhteita siten, että yritykselle asetetut kannattavuus, jatkuvuus -ja kehittämistavoitteet pystytään saavuttamaan. Strategian tehtävä on siis määrittellä keskeiset tavoitteet ja suuntaviivat toiminnalle. Strategia toimii muutoksen työkaluna. Sen avulla voidaan perustella organisaation olemassaoloa sekä korostaa joidenkin tiettyjen asioiden tärkeyttä ja merkitystä. Usein strategia tarkoittaa jonkinasteista muutosta organisaatiolle. (Mantere, Suominen & Vaara 2011, 21-22.)

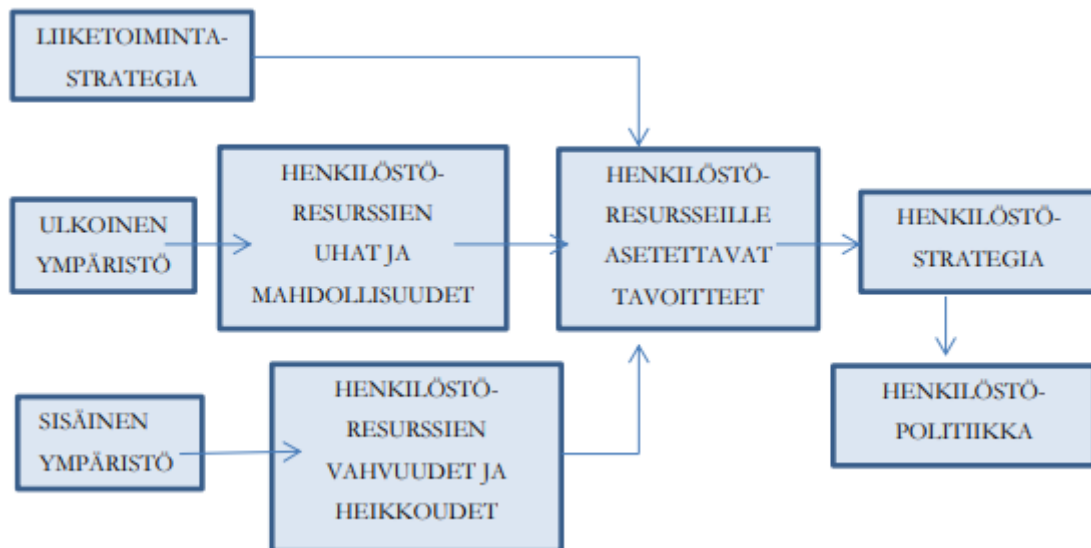
Henkilöstöstrategia on pitkän tähtäimen suunnitelma organisaation henkilöstöresurssien johtamisesta (Joki 2021, 21). Henkilöstöstrategia nähdään liiketoimintastrategiaa syventäväksi operatiiviseksi strategiaksi (Kehusmaa 2010, 65) Syventävällä strategialla pyritään organisaation osallistamisen lisäksi varmistamaan strategian laadukkuutta. Syventävä strategia keskittyy yksityiskohtaisemmin ja perusteellisemmin valittuun strategian osa-alueeseen, jota tässä edustaa henkilöstöstrategia (Kehusmaa 2010, 69.)

Keskeistä henkilöstöstrategian laadinnassa on johtaa sen tarve, rooli ja sisältö liiketoimintastrategiasta, arvoista ja visiosta, jotta strategia on linjassa organisaatiossa päätettyjen linjauksien kanssa. (Kehusmaa 2010, 127.) Henkilöstöstrategia on suunnitelma henkilöstöjohtamisen keinoista, joilla aiotaan varmistaa liiketoimintastrategian toteutuminen. Siinä otetaan kantaa tarvittavaan osaamiseen, henkilöstön määrään ja rakenteeseen sekä siihen miten ne aiotaan varmistaa. (Viitala 2013, 50.)

Henkilöstöstrategia pohjautuu henkilöstövisioon, joka määrittelee henkilöstöstrategian tavoitetilan. Hyvässä visiossa kiteytetään selkeästi henkilöstöjohtamisen päämäärä, joka on houkutteleva, helposti omaksuttavissa ja vaikuttava. Ennen henkilöstöstrategian laatimista on tunnettava



ne haasteet, joihin laadittavan strategian tulisi pystyä vastaamaan. Tämä edellyttää organisaation nykytilan sisäistä ja ulkoista toimintaympäristön muutoshaasteiden arviointia ja analysointia. Henkilöstöstrategiassa selvitetään henkilöstöjohtamisen strategiset avainkysymykset. Strategiavaihtoehtojen työstäminen on merkittävin vaihe koko strategiaprosessia. (Valtiokonttori 2007, 18.)



Kuvio 2: Henkilöstöstrategia prosessi (Vanhala ym. 2002, 320.)

Opinnäytetyöstäni strategiavaihtoehtojen suunnittelu onkin työllistävin vaihe työpajojen suunnittelun ja toteuttamisen osalta. Strategiavaihtoehtojen kautta löydetään myös vastaukset strategiin avainkysymyksiin, unohtamatta henkilöstöjohtamisen visiota ja toimintaa ohjaavia arvoja (Valtiokonttori 2007, 18).

### 3.2 Henkilöstöstrategian prosessi ja vaiheet

Henkilöstöstrategiaprosessi on kokonaisuus, jossa edetään vaiheittain. Kokonaisuudessa on huomioitava sen kytkös liiketoimintastrategiaan, toiminnan arvoihin sekä toimintaympäristön muutokset.

Henkilöstöstrategiaprosessi koostuu neljästä eri vaiheesta, jotka taas koostuvat useammasta erillisestä toiminnan kokonaisuudesta.

Strategiset vaiheet:

-Strategisten avainkysymysten identifiointi

-Strategisten valintojen tekeminen

-Strategian toimeenpano

-Strategian seuranta ja arviointi (Valtiokonttori 2007, 7.)

Toimintakokonaisuudessa lähdetään aina liikkeelle alkukartoituksesta, jossa hahmotetaan sisäiset ja ulkoiset tekijät. Henkilöstöstrategian rakentamisessa ulkoisten tekijöiden kartoitus kohdistuu toimintaympäristöön ja sen muutosvaikutukseen henkilöstön johtamisen osalta. Toimintaympäristön muutoksia voidaan tarkastella trendien ja erilaisten toimiala-analyysien valossa. (Valtiokonttori 2007, 8-10)

Sisäisessä kartoituksessa taas pyritään luomaan käsitys organisaation henkilöstöjohtamisen sisäisestä nykytilasta henkilöstön osaamisen, työhyvinvoinnin ja johtamisen suhteen. Sisäisessä nykytilan arvioinnissa voidaan esimerkiksi analysoida nykyisten henkilöstöressurssien vahvuuksia ja heikkouksia, henkilöstörakennetta. Tyypillisimpiä alkukartoituksessa analysoitavia seikkoja ovat ikä- ja koulutustausta, tieto- ja taitotaso, tuottavuus, henkilöstön suoritustaso, sitoutuneisuus, työtyytyväisyys, yhteistyökyky sekä organisaatiokulttuurin tila. (Mt.,8-10)

Ulkoisen nykytilan ja tulevaisuuden arvioinnissa kiinnitetään huomiota nykyiseen toimintaympäristöön ja toimintaympäristön tuleviin muutoksiin. Tällöin kiinnitetään huomiota tekijöihin, joilla on merkitystä kyseisen toimialan tulevaisuuteen. Henkilöstöön vaikuttavia ulkoisia ympäristötekijöitä ovat taloudellinen tilanne, kilpailutilanne markkinoilla, lainsäädäntö, teknologinen kehitys ja vallalla olevat arvot ja asenteet. (Joki 2021, 22.) Ulkoinen arviointi vastaa kysymykseen, miten nykyinen ja tuleva toimintaympäristö vaikuttavat henkilöstöön ja miten tällä on merkitystä strategisessa suunnittelussa. Alkukartoitus tiivistyy strategisten avainkysymysten sisältöön. (Valtiokonttori 2007, 8-10)

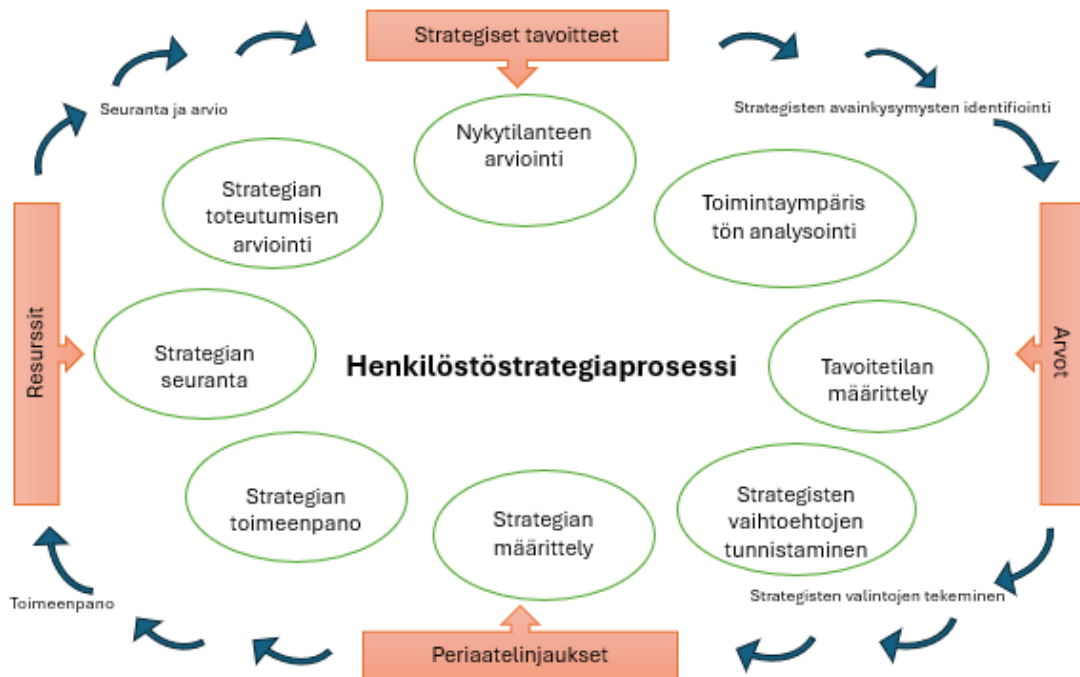
Avainkysymysten määrittelyn jälkeen organisaatio määrittää tavoitetilan missä halutaan henkilöstöjohtamisen suhteen olla. Strategisten valintojen tekeminen alkaa henkilöstövision määrittelyn myötä. Vision tulee pohjata havainnoituihin kehitystrendeihin. Hyvä visio on selkeä ja se kiteyttää henkilöstöjohtamisen päämäärän. Se on myös prosessin haastavin vaihe. Vision tulisi sekä haastaa että sitouttaa ihmisiä. (Mt.,8-10)

Vision luomisen jälkeen strategisten vaihtoehtojen tunnistaminen on olennaista, sillä niiden pohjalta valikoituvat strategiset valinnat ja strategian määrittely. Strategisten vaihtoehtojen tunnistamisessa vaihtoehtoisilla tavoilla vastataan strategisiin avainkysymyksiin, unohtamatta

henkilöstöjohtamisen visiota ja organisaation arvoja. Strategian määrittely tapahtuu vertailemalla ja analysoimalla eri vaihtoehtoja. Pyrkimys on löytää strategiset menestystekijät. Strategian muodostamista voidaan lähestyä jakamalla kokonaisuus strategisen näkökulmiin, joiden varaan henkilöstöstrategiaan kirjattavien tavoitteiden ja toimenpiteiden yksilöiminen muodostetaan. Eurooppalainen Balanced Scorecard (BSC) viitekehys hyödyntää tätä mallia. BSC jakaa näkökulmat työhyvinvoinnin, johtamisen, osaamisen ja toimintatapojen osa-alueisiin. (Mt.,8-10)

Strategian toimeenpanosta taas puhutaan, kun on kysymys strategian tiivistämisestä kehitysohjelmaksi, jota lähdetään systemaattisesti toteuttamaan. Strategiasta laaditaan toimintasuunnitelma, jossa identifioidaan kehittämistoimenpiteet, niiden aikataulu ja vastuut. (Mt.,8-10)

Seuranta ja arvio on prosessin viimeinen vaihe, johon kytkeytyy mittarien määrittäminen. Mittarien määrittelyn tavoitteena on etsiä sellaista tekijää, joka parhaiten kuvaa onnistumista kriittisessä menestystekijässä ja sen muuttumista haluttuun suuntaan organisaation toimenpiteiden myötä. Mittarilla voidaan kuvata joko sitä, mitä saadaan aikaan tai saavutetaan, tai sitä, mikä vaikutus sillä on aikaansaannoksiin tai tuloksiin. Mittarille asetettu tavoite voi olla laadullinen tai määrällinen ja ne ilmentävät, eteneekö organisaatio henkilöstöstrategian mukaisesti. (Valtiokonttori 2007, 11)



Kuvio 3: Henkilöstöstrategia prosessina. Valtionkonttorin julkaisu (2007, kuvio 3) pohjalta.

### 3.3 Henkilöstövoimavarojen rakenteet ja porrasmalli

Henkilöstövoimavarojen johtamista voidaan myös tarkastella henkilöstöjohtamisen porrasmallin avulla.



Kuvio 4: Henkilöstöjohtamisen porrasmalli, Plytec Oy Viitalan (2021, 27 kuvio 1.7) pohjalta.

Ensimmäinen porraskivi on organisaation kivijalka, jonka tulee olla menestyksen näkökulmasta kunnossa. (Viitala 2021, 26-27)

Ensimmäinen porraskivi muodostaa henkilöstöjohtamisen puitteet ja resurssit, joihin muun muassa opinnäytetyö kohteena henkilöstöstrategiatyö sekä organisaatiossa meneillään oleva henkilöstöjohtamisen organisointi (organisaatiomuutos) kuuluu.

Porraskivi 2. muodostuu ensimmäisen portaalan varaan, sillä henkilöstöstrategisten painopisteiden varaan rakentuu henkilöstökäytännöt mm. osaamisen kehittäminen. Käytänteiden tuloksena muodostuu porraskivi 3. eli organisaation henkilöstövoimavarat, jotka taas vaikuttavat organisaation toimintakykyyn (porraskivi 4.). Viimeinen porraskivi 5. määrittää organisaation menestyksen. (Viitala 2021, 26-27.)

Käytännössä siis hyvät henkilöstöjohtamisen rakenteet mahdollistavat organisaation menestyksen, kun organisaation voimavaroja johdetaan suunnitelmallisesti. Ensimmäinen porras kannattelee koko henkilöstöjohtamisen arvoprosessia. Siinä määritellään laatu ja seikat, jotka vaikuttavat henkilöstökäytäntöjen toteutumiseen. Plytecillä henkilöstöjohtamisen puitteet ja resurssit muodostuvat henkilöstöstrategiasta ja henkilöstöjohtamisen organisoinnista ja resursoinnista.

### 3.4 Henkilöstöstrategian tulokset

Henkilöstöstrategian muodostamista voidaan tarkastella organisaation omista lähtökohdista käsin, puhutaankin henkilöstöstrategian tehtävistä eli tulokulmista. Tarkasteltavat näkökulmat voivat olla yleiset henkilöstöön liittyvät linjaukset, liiketoimintastrategiaa täsmentävät, erottuvuutta kilpailijoihin lisäävät tekijät ja/tai Hr-toiminnan kehittäminen. (Luoma 2009, 67)



Kuvio 5: Henkilöstöstrategian tulokset (Luoma 2009, kuvio 2, 67)

Henkilöstöjohtamisen yleislinjauksia voidaan käsitteellistää konkretian tasolle seuraavien kysymysten valossa:

Mitkä ja minkälaiset ovat henkilöstötarpeemme?

- minkälaista osaamista meillä on nyt ja kuinka sitä tulisi kehittää?

- miten organisaatiotamme voi kehittää rekrytoinnin avulla ja mitkä tehtävät ovat erityisen kriittisiä?
- mitkä ovat arvomme?
- miten suoritusta voidaan mitata?
- mikä ja millainen on organisaatiomme palkitsemiskulttuuri ja kuinka organisaation arvot siihen heijastuvat? (Luoma 2009, 59–60.)

Kysymysten avulla voidaan rakentaa pohjaa henkilöstöstrategialle jos liiketoimintastrategiaa ei ole olemassa. Niiden avulla voidaan muodostaa henkilöstöjohtamisen linjaukset ja tavoitteet. (Luoma 2009, 59–60.) Plytecin henkilöstöstrategian rakenteissa sovellan myös tätä tulokulmaa muiden lisäksi, koska yrityksellä ei ole dokumentoitua liiketoimintastrategiaa, vaikka liiketoiminnan suunnat: missio, arvot ja visio ovatkin selkeitä ja ymmärrettävissä olevia kokonaisuuksia, niin keskustelun, haastattelun kuin yleisen tunnettavuuden perusteella. Henkilöstöstrategian yleislinjaukset toimivat opinnäytetyössäni pohjana henkilöstöjohtamisen perusprosesseille, joita ovat mm lakisääteiset hallinnolliset ja turvallisuuteen liittyvät osa-alueet, työsuhteasiat sekä työhyvinvointi. (Salojärvi 2009, 31)

Liiketoimintastrategian täsmentämisen tulokulma taas vaatii olemassa olevan liiketoimintastrategian. Kohdeorganisaatiossani on määritetty liiketoimintastrategia arvoineen ja visioineen. Liiketoimintastrategiaa voidaan täten käyttää henkilöstöstrategian luomisen pohjana sekä henkilöstöstrategiaa liiketoiminnan täsmentäjänä. Liiketoimintastrategiasta johdettu henkilöstöstrategia määrittelee henkilöstön roolin ja painoarvon suhteessa osaamiseen. Korkealaatuinen osaaminen suhteessa kilpailijoihin, erilaisuuden huomioimisen ja johtamisen tapoihin ja malleihin panostamalla voidaan saada kilpailuetua. Strategisina prosesseina nämä konkretisoituvat osaamisen resursointiin ja kehittämiseen. Muutokset ovat myös mahdollisempia joustavassa ympäristössä. (Luoma 2009, 61-62). Tämä näkökulma korostuu Plytecin Henkilöstöstrategian luomisessa.

Kolmas tulokulma luo erottuvuutta kilpailijoihin. Henkilöstöstrategian tehtävänä on erottuvuuden tuominen liiketoiminnalle. Henkilöstöstrategiaan nostetaan ne henkilöstöjohtamisen osa-alueet, jotka tuovat lisää -arvoa toiminnalle. (Luoma 2009, 62-63) Erottuvuutta organisaatiolle tuovat ne henkilöstöjohtamisen prosessit, jotka lisäävät organisaation positiivista imagoa, ja tekevät työpaikasta houkuttelevan. (Salojärvi 2009, 31) Teollisuuden alalla on pula osaavista

tekijöistä ja muutostilanteissa siirrytäänkin aina kilpailijalle. Imagon tulee siis olla kunnossa ja sitä tulee aktiivisesti kehittää. Plytecin henkilöstöstrategian rakenteissa nämä seikat on myös huomioitava.

Neljäs tulokulma korostaa Hr-funktion toiminnan kehittämistä. Henkilöstövoimavarojen (Human Resource management) johtamista olisi hyvä myös tarkastella tiedon hallinnon ja tiedon hallinnan ja johtamisen näkökulmasta. Erilaiset tietojärjestelmät mahdollistavat henkilöstöstrategian laadukkaan toimeenpanon. Henkilöstöjohtamisen tietojärjestelmä sisältää tiedon keräämisen, prosessoinnin, tallentamisen ja analysoinnin, joka mahdollistaa ammattimaisen toiminnan. Sen tuottamaa tietoa voidaan hyödyntää henkilöstöjohtamisessa ja henkilöstöstrategian toteutumisen seurannassa ja arvioinnissa. (Valtiokonttori 2007, 16). Plytec Oy:n henkilöstöstrategiasta tämän näkökulman hyödyntäminen jää pois vielä tässä vaiheessa. Opinnäytetyö kuitenkin tuottaa aihetta näkökulman laajentamiselle.

## 4 HENKILÖSTÖVOIMAVAROJEN INHIMILLINEN JOHTAMINEN

Miten inhimillisyys ja henkilöstövoimavarat ymmärretään? Miten se ymmärretään organisaatioteorian näkökulmasta? Inhimillisyys viittaa lähtökohtaisesti aina ihmiseen, ihmisten luonteenpiirteisiin, tunteisiin ja käyttäytymiseen, jotka tekevät ihmisestä ainutlaatuisen. Se kuvaa kykyä tuntea empatiaa, myötätuntoa ja ymmärrystä sekä kykyä tehdä moraalisia valintoja ja toimia eettisesti. Inhimillisyys ilmenee myös ihmiskunnan kyvyssä kehittää kulttuuria. Se on olennainen osa ihmisenä olemista ja vuorovaikutusta muiden kanssa.

Inhimillinen organisaatio taas arvostaa jokaisen työntekijänsä yksilöllisyyttä ja panosta organisaation menestyksessä. Organisaatiossa vallitsee avoin ja luottamuksellinen yhteistyön ilma-  
piiri, jossa työntekijät voivat ilmaista itseään vapaasti ja tuoda esiin omia ideoitaan. Inhimillisessä organisaatiossa työntekijöiden psyykinen ja fyysinen hyvinvointi ja osaaminen ovat tärkeitä tekijöitä. Erityisen tärkeitä inhimillisen pääoman elementtejä ovat luovuus ja innovatiivisuus. Työntekijöitä myös tuetaan organisaation toimesta ja kannustetaan kehittymään sekä ammatillisesti että henkilökohtaisesti. (Viitala 2021, 36-37)

Inhimillisyyden ymmärtäminen osana strategisia linjauksia nähdään merkityksellisenä valintana tulevaisuudessakin. Organisaation rakenteet luovat puitteet sille, miten organisaatio pystyy hyödyntämään ja toisaalta tukemaan ja kehittämään yksilöiden inhimillistä pääomaa (Larjovuori, Manka & Nuutinen 2015,15). Toimiva työyhteisö tarvitsee myös toimivat ja inhimilliset voimavarajohtamisen rakenteet, jotta se voi toimia tehokkaasti ja hyvinvoivana organisaationa jatkossakin.

Voimavarajohtamisessa on kysymys inhimillisen ja organisatorisen toiminta-järjestelmän välisen suhteen optimoinnista. Se on ihmisten kokemusten ja toiminnan suuntaamista kohti organisaation päämääriä. Organisaation kiinnostus inhimillisyyteen eli ihmisten ajatuksiin, tunteisiin ja toimintaan tuottaa tietoa organisaation tilasta. (Ikonen, Aro, Heikkilä, Holmgren, Juujärvi, Morikawa, Råman ja Sahimaa 2023, 51).

### 4.1 Inhimillinen pääoma ja inhimillinen tehokkuus

Tutkimuksen viitekehyksenä toimii inhimillisen pääoman teoria. Viitekehyksen valikoitumiseen vaikutti alkutapaamiseni sopimusyrityksen toimitusjohtajan kanssa. Tapaamisessa nousi



esille näkemys osaavasta henkilöstöstä, joka on yrityksen toiminnalle edellytys. Henkilöstöstrategian rakentaminen pohjautuu siis ajatukseen, jossa henkilöstö nähdään organisaation inhimillisenä pääomana.

Inhimillisellä pääomalla tarkoitetaan organisaation näkökulmasta yksilön kerryttämää pääomaa, jota kertyy investoimalla ihmiseen muun muassa koulutuksen kautta. Pääomalla tarkoitetaan tietoja, taitoja, motivaatiota ja asenteita, jotka lisäävät yksilön tuottavuutta (Schultz, 1961, 1-2,4,9). Henkilöstövoimavarojen johtamisen näkökulmasta toiminta mikä kehittää työntekijän tuottavuutta on myös investointia inhimilliseen pääomaan (Marimuthu, Arokiasamy & Ismail 2009, 268).

Inhimillisen pääoman teoria on vanha, mutta taas ajankohtainen. Työn mielekkyys ja merkityksellisyys tekijälleen saa paljon enemmän huomiota kuin entisaikoina. Henkilöstöön ja sen hyvinvointiin panostamisesta on tullut itsestäänselvyys yhä useammalla alalla. Jatkuva uusien uhkien nousu, työelämän intensifikaatio, kognitiivinen kuormittuminen, pula osaavasta työvoimasta ja suorituspainneiden kasvu on otettava huomioon. Työelämän parantamisessa tulisikin ottaa huomioon, että tehokkuutta ja inhimillisiä näkökohtia käsitellään ja johdetaan yhdessä, eikä erillään. Ratkaisuna on inhimillinen tehokkuus eli operatiivisen parhaiden ja inhimillisyyden yhteensovittaminen ja johtaminen yhtenä kokonaisuutena. (Aro, Heikkilä, Holmgren, Ikonen, Juujärvi, Morikawa, Råman & Sahimaa 2023, 12.)

Inhimillisyys nähdään organisaation kontekstissa henkilöstöön sitoutuneena voimavarana, joka edesauttaa organisaatiota tavoitteisiin pääsemisessä. Toimina nämä voivat olla muun muassa työntekijöiden hankkiminen, palkitseminen, kehittäminen ja hyvinvointiin panostaminen (Larjovuori ym., 2015, 9).

## 4.2 Inhimillinen pääoma ja henkilöstövoimavarojen johtaminen

Henkilöstövoimavarojen johtamisella (Human Resource management) tarkoitetaan mm. organisaation tasolla henkilöstön hankintaa, motivointia, ylläpitoa, kehittämistä ja palkitsemista. Henkilöstövoimavarojen johtamisen perimmäinen tavoite on selkeä, jonka kautta tulisi ymmärtää henkilöstön merkitys menestyksen näkökulmasta.

Voidaan puhua ns. pehmeästä HRM Human Resource management lähestymistavasta, jossa korostetaan henkilöstön inhimillistä luonnetta. Henkilöstö nähdään keskeisenä tekijänä kilpailun näkökulmasta. Ihminen on valmis ponnistelemaan organisaation menestyksen puolesta, kun

omaan työhön saa vaikuttaa ja siinä on mahdollisuus toteuttaa itseään. Innostuneisuus ja omassa työssä kehittyminen pitäisikin nähdä juurikin voimavarana. (Viitala 2021, 25.)

Lähtökohtaisesti, jotta organisaatio on tuottava, innovatiivinen ja joustava, niin tarve on osaa-valle, työkykyiselle, sitoutuneelle, muutosmyönteiselle ja innovatiiviselle henkilöstölle (Viitala 2021, 26).

- organisaation tulisi houkutella palvelukseensa haluamaansa henkilöstöä.
- organisaation pitäisi ymmärtää henkilöstön motivoinnin, kannustamisen ja hyvien työsuorituksien edellytyksien mahdollistaminen pitääkseen heidät organisaatiossa.
- Organisaation pitäisi palkita työntekijöitä hyvistä työsuorituksista.
- Organisaation pitäisi mahdollistaa kehitys ja työkyvyn ylläpitäminen, jotta henkilöstö pystyy riittävän hyvin työsuorituksiin nyt ja tulevaisuudessa.
- Organisaation tulisi tukea mahdollisimman pitkää ja arvostettua työuraa. (Kauhanen 2012, 16)

### **4.3 Vastuullinen henkilöstösuunnittelu ja johtaminen**

Henkilöstösuunnittelu on osa henkilöstöstrategiaa. Henkilöstösuunnittelun päämääränä on, että yrityksellä on tulevaisuudessa henkilöstöresurssit ja osaaminen oikein mitoitettu. Henkilöstösuunnittelu mahdollistaa organisaation jatkuvan kehittymisen. Henkilöstösuunnittelu ennakoi työvoiman määrää ja rakennetta, turvaa ydinosaamisen sekä määrittelee keinot Hr-strategiassa voimavarojen vaalimisesta ja johtamisesta. (Viitala 2007, 50.) Henkilöstösuunnittelu tarvitsee pohjaksi organisaation rakenteelliset tiedot sekä kokonaisvaltaisen käsityksen henkilöstön osaamisen tasosta. Tässä opinnäytetyössä tiedot saadaan henkilöstökyselyn rakenteellisista tiedoista ja henkilöstön osaamiskartoituksesta.

Henkilöstöstrategian rakenteet ottavat kantaa henkilöstön tulevaisuuteen. Vastuullinen henkilöstösuunnittelu ja sen kehittäminen ovat osa vastuullista johtamista ja sen rakenteita. Vastuullisuutta voidaan mitata henkilöstöjohtamisen arvopohjalla ns. pehmeällä henkilöstövoimavarojen johtamisella, henkilöstöpääomalla (Viitala 2020, 218).

Vastuullinen henkilöstöjohtaminen on myös ekologinen valinta. Sosiaalinen vastuunkanto omasta henkilöstöstä on organisaation ekologinen kannanotto. Vastuullinen henkilöstöjohtaminen pyrkii kehittämään ja soveltamaan henkilöstöhallinnon prosesseja ja käytäntöjä vähintään niin että yleiset kriteerit täyttyvät lain määrittämällä tavalla. (mt., 218)

Organisaation toiminnan ja henkilöstön kehittämisen tulee olla myös yhteistoimintalain mukaan jatkuvaluonteista. Pyrkimys on kehittää toiminnan tuloksellisuutta ja työhyvinvointia. Laki on velvoittava, kun henkilöstön määrä on yli 20 henkeä. (Yhteistoimintalaki 1333/2021).

Yhteistoimintalain § 9 määrittää työnantajan laatimaan työyhteisön kehittämissuunnitelman. Suunnitelmaan tulee kirjata organisaation nykytila ja tulevaisuuden kehityskulku suhteessa henkilöstöön, jota on selvitetty tämän opinnäytetyön alkukartoituksessa. Näillä tekijöillä on merkitystä henkilöstön osaamistarpeisiin ja työhyvinvointiin. Suunnitelman mukaan organisaation on määritettävä päämäärät ja toimenpiteet, joiden avulla henkilöstön osaamista kehitetään ja ylläpidetään, joka osaltaan myös lisää työhyvinvointia. Suunnitelmaan kirjataan myös toimenpiteiden vastuunjako ja aikataulu ja seuranta kuten henkilöstöstrategiaan kirjattavien yksilöityjen toimenpiteiden taulukoissa. Työyhteisön kehittämissuunnitelmassa voidaan ottaa kantaa myös organisaation henkilöstön erityistarpeisiin kuten ikä -ja työyhteisön johtamiseen. Henkilöstöstrategian rakenteiden onkin hyvä olla linjassa yhteistoimintalain sisällön kanssa. (Mt., 2021)

#### **4.4 Strategisten rakenteiden johtaminen ja kehittäminen**

Strategisten rakenteiden johtaminen vaatii organisaatiolta selkeitä linjauksia ja riittäviä resursseja. Strategiset rakenteet ovat aiemmin todetun porrasmallin perusta, joka on edellytys henkilöstökäytänteiden muodostamiselle ja kehittämiselle.

Strategisten rakenteiden kehitykselle on tärkeää, että organisaation ylin johto ja omistajat sitoutuvat henkilöstöjohtamiseen. Organisoitu henkilöstöjohtaminen mahdollistuu riittäväillä henkilöstövoimavaroilla, joilla on osaamisen funktio henkilöstöasioiden hoitamisesta. Työvoiman tarpeista ja kohdistamisesta on hyvä tehdä kirjaus henkilöstöstrategiaan. (Viitala 2020, 32.)

Yhteensopivuusajattelun (matching strategic HRM model) mukaan organisaation rakenteiden ja henkilöstövoimavarojen on tuettava organisaation mission, vision ja liiketoimintastrategian toteutumista. (Viitala 2007, 62). Henkilöstöjohtamisen käytänteet kehittyvät ja mahdollistuvat, kun organisaation johdolle syntyy aito ymmärrys henkilöstön roolista ja arvosta organisaation

menestystekijänä. Arvostaminen vaatii organisaatiolta toki näkyviä tekoja, joilla on merkitystä henkilöstön työhyvinvointiin ja sitoutumiseen.

#### **4.5 Inhimillisten voimavarojen sitouttaminen ja osaamisen kehittäminen**

Jos henkilöstö nähdään organisaation inhimillisenä voimavarana, niin organisaatiolla on oltava organisatoriset keinot henkilöstön sitouttamiseksi, uusiutumiseksi ja kehittämiseksi.

Organisaatioon sitoutumisella tarkoitetaan yksilön psykologista suhdetta organisaatioon (Viitala 2007, 88). Psykologisen suhteen lujittaminen on keskeinen tekijä, jotta työn kokemuksellisuus mielekkyydestä ja merkityksellisyydestä lujittuu. Psykologinen suhde vaikuttaa työtyytyväisyyteen, haluun pysyä organisaatiossa ja lisää työntekijän silmissä organisaation arvostusta. (Viitala 2020, 45)

Sitoutunut työntekijä kokee kuuluvansa työyhteisöön, olevansa osa organisaatiota, kokee työnsä merkitykselliseksi sekä kehittyvänsä organisaation tuella. Sitoutunut työntekijä on valmis joustamaan. Organisaation tulisi antaa yksilölle mahdollisuuksia vaikuttaa, käyttää osaamispotentiaalia oikein sekä kehittyä työssään. Tämä lisää työntekijän lojaaliutta ja lisää sitoutumista organisaatioon. (mt. , 45)

Henkilöstövoimavarojen sitouttamisen näkökulmasta hyvä johtaminen, kehittymismahdollisuudet ja kiinnostava työ toimivat organisaatioon sitouttavana tekijöinä. Henkilöstön uusiutumisen näkökulmasta taas rekrytointi ja perehdytys tulee olla suunniteltua ja ennakoivaa. (Viitala 2007, 89)

Psykologista suhdetta lujittaa myös yhdenvertainen kohtelu ja tasa-arvoisen kohtelun kokemus. Näiden kokemusten positiota organisaatio voi vahvistaa omilla inhimillisillä henkilöstövoimavara- ja rakenteilla. Tasa-arvoa lisäävät rakenteet toimivat myös tällöin organisaatioon sitouttavana tekijänä.

Laki ottaakin kantaa Naisten ja miesten väliseen tasa-arvoon (609/1986) 6 a §:ssä sekä yhdenvertaisuuslain (1325/2014) 7 §:n 2 momentissa . Lain kohta voidaan täyttää ja toteuttaa työyhteisön kehittämissuunnitelman osana. Kehittämissuunnitelmasta taas määritetään edellä mainitussa yhteistoimintalaissa. (Yhteistoimintalaki 1333/2021.)

Osaamisen kehittäminen ja sen johtaminen ilmenee henkilöstösuunnittelussa taas osaamisen tason nostamisena, vaalimisena ja tehokkaana henkilöstön osaamispotentiaalin hyödyntämisenä. Suunnittelun tulee ottaa ainakin kantaa osaamisen tasoon suhteessa liiketoiminnan suunnitelmiin, osaamisen laajuuteen, osaamisen poistumaan, uusien osaajien määrään ja uudistamistarpeisiin. (Viitala 2007, 170)

## 5 AINEISTON KERUU JA OSALLISTAVA STRATEGIATYÖ

Tässä luvussa kuvaan käyttämiäni tutkimusmenetelmiä lineaarisessa järjestyksessä. Tutkimukseni etenee prosessina, jossa edeltävä vaihe vaikuttaa aina seuraavaan vaiheeseen. Strategiatyö aiheena on laaja ja moniulotteinen. Menetelminä käytänkin useaa eri menetelmää luodakseni kokonaisuudesta mahdollisimman kattavan ja organisaation toimintaa eniten palvelevan kokonaisuuden. Usean menetelmän käyttäminen myös mahdollisti mahdollisimman laajan tiedonkeruun aiheen tiimoilta. Tutkimukseni jakautuu kahteen osa-alueeseen: alkukartoitukseen ja osallistaviin kehittämistyöpajoihin. Alkukartoitus tuotti tietoa organisaation lähtötilanteesta sekä toimi tiedonkeruun välineenä. Alkukartoitus koostui haastattelusta, henkilöstökyselyn tuottamasta tiedosta, sekä tulevaisuustyöpajasta.

Alkukartoitusta seurasi strategiatyöpajat. Työpajojen sisältö jakautui alkukartoituksessa ilmenneiden ja esiin nousseiden aiheiden mukaan. Ensimmäinen osallistava strategiatyöpaja koostui tulevaisuustyöpajasta esiin nousseista haasteista sekä henkilöstökyselystä esiin nousseista seikoista. Toinen työpaja oli varsinainen strategian muodostamisen työpaja, jossa tiivistettiin strategiset painopisteet sekä luotiin osa-alueittain tavoitteiden ja toimenpiteiden taulukot vastuine ja mittareineen.

Työpaja työskentelyyn perehtyminen ja oppiminen oli organisaatiolle uutta. Opinnäytetyöni sisältämät työpajat toimivat myös porttina uuteen toimintakulttuuriin. Suunnittelun lähtökohdiana oli luoda myös uutta tietoa organisaatiolle, koska datalle oli tarve. Kokonaisuuden rakentamiseen vaikutti merkittävästi organisaation lähtötilanne.

### 5.1 Avoin ryhmähaastattelu

Opinnäytetyöprojektini käynnistyi 13.12.2023 alkuhaastattelulla, joka kohdistui johtohenkilöstöön. Haastattelun muoto oli avoin ryhmähaastattelu. Haastattelun perusteella aloin muodostamaan kokonaiskäsitystä kohteeseeni sopivista menetelmistä ja prosessin muodostamisesta. Haastattelun aiheena oli Plytec Oy:n toiminta sekä liiketoimintastrategia. Haastattelu sopi tähän kontekstiin toimialueen ollessa minulle vieras.

Haastattelu menetelmänä on joustava. Haastattelu menetelmänä mahdollistaa tutkijan lisäkysymykset ja tarkennukset itse haastattelutilanteessa. Haastatteluun voidaan myös valita ne henkilöt, joilla on ilmiöstä ja aiheesta laajin käsitys. (Puusa & Juuti 2020.) Tässä yhteydessä se oli johtohenkilöstö, joka koostui toimitusjohtajasta, varatoimitusjohtajasta sekä palvelupäälliköstä.

Ennen haastattelua olin jo perehtynyt laajalti kirjallisuuteen koskien Henkilöstöstrategiaa, jotta osaisin muodostaa esikäsityksen tulevista haasteista ja asettaa keskusteluaiheen niin, että saisin kattavan käsityksen organisaation toiminnasta, tarpeista sekä liiketoiminnasta. Ennen varsinaista tutkimustyön aloittamista pidin johtoportaalalle myös esityksen henkilöstöstrategian käsitteistä ja merkityksellisyydestä sekä mahdollisuuksista Plytecillä. Aihe oli uusi kaikille osallistujille, joten esitys toimi alustuksena aiheen tiimoille.

Haastattelun muotona toimi avoin haastattelu, joka toteutettiin ryhmänä. Avoin haastattelu mahdollistaa kertomuksellisuuden, joka johdattaa aiheen äärellä avoimen keskustelun muodossa. Avoin haastattelu sopii esitutkimusvaiheeseen, jolloin laajennetaan käsitystä aihealueesta. Se lisää tutkijan ymmärrystä ja täsmentää tutkimusasetelmaa. (Ojasalo 2015, 109.) Ryhmässä myös vuorovaikutuksellisuus lisää ajatusten virtaa ja avoimuus ja ajatusten vaihto on tutun aiheen äärellä luontevaa.

## **5.2 Henkilöstökysely: Organisaation rakenteelliset tiedot, henkilöstön osaamiskartoitus ja työhyvinvointikysely**

Haastattelua seurasi sähköinen henkilöstökysely, jossa kartoitettiin organisaation rakenteelliset tiedot, henkilöstön työhyvinvointia ja osaamista osaamiskartoituksen muodossa. Kysely löytyy tämän työn liitteenä 1. Menetelmänä kysely soveltuu alkukartoitukseen, kun kyseessä on kehittämistyö (Ojanen 2015, 40). Kyselyn ensimmäisestä osiosta sain muodostettua käsityksen organisaatorakenteesta. Plytec Oy:llä ei ole hallinnoidusti henkilöstön rakenteellisia tietoja, joten tiedonkeruun tuottaminen kyselyn yhteydessä oli järkevää. Organisaatiolla ei myös ole aiempaa dataa aihepiiriin liittyen. Kohdeorganisaatiossani henkilöstökyselyjä ei ole tehty aiemmin.

Kysely oli auki Webropol -kysely järjestelmässä viikon ajan tammikuussa 2024. Kysely lähetettiin anonyyminä kyselynä järjestelmästä, jolloin jokaisella vastaajalla on oma kertakäyttöinen linkki kyselyyn. Linkki lähetettiin kaikille henkilöstön jäsenille, yhteensä 21 hengelle. Kyselyyn vastasi 16 henkilöä, vastausprosentin ollessa 76 prosenttia. Kyselyn jo ollessa käynnissä sovimme kuitenkin, että ylin johto ei vastaa kyselyyn, joka tässä yhteydessä tarkoittaa kahta henkilöä, toimitus- ja varatoimitusjohtajaa. Täten vastausprosentti kyselyyn oli suurempi koska linkkiä ei tarkoituksellisesti käytetty kahden henkilön osalta. Todellinen vastausprosentti oli 84 prosenttia.

Kyselyä voidaan pitää sekä laadullisen että määrällisenä, koska se sisälsi avoimia vastauskenttiä sekä strukturoituja kysymyksiä Likertin asteikolla. Työhyvinvoinnin osalta käytin 5-portaista asteikkoa, kun taas osaamista mitattiin 4-portaisella Likertin asteikolla. Strukturoidut kysymykset asetin pakollisiksi, mutta avoimiin kysymyksiin jätin valinnanvaran vastaajalle.

Henkilöstökyselyn rakenne oli siis kolmiosainen. Ensimmäinen kyselyn osa koostui organisaation rakenteellisista tiedoista, toinen henkilökohtaisen osaamisen itsearvioinnista (osaamiskartoitus) ja kolmas työhyvinvoinnista. Käytettävissäni ei ollut henkilöstön rakenteesta minikäänlaisia dokumentteja, joten päädyin kartoittamaan asiaa kyselyn lomassa. Tiedonkeruuseen kysely tuottaa nopeasti ja tehokkaasti tietoa. Kyselyn heikkoutena on sen pinnallisuus. Se ei kerro vastaajan ymmärtämyksen tasosta, eikä suhtautumisesta tutkimukseen. (Ojasalo ym. 2015, 121.) Ensimmäinen osa tuottaa vastaukset työnkuvasta, ikärakenteesta, pohjakoulutuksesta, sekä työkokemuksesta alalla että kohdeorganisaatiossa.

Toisessa osassa henkilöstö pääsi arvioimaan omaa osaamistaan niin työelämäosaamisen, prosessiosaamisen kuin alalla vaadittavien erityisosaamisen osalta sekä arvioimaan omaa koulutustarvettaan. Osaamiskartoituksen tarkoitus oli tuottaa tietoa osaamisen nykytilasta eli vastata kysymykseen millaista osaamista yrityksessä on tällä hetkellä? Mihin suuntaan ja millä osa-alueilla sitä tulisi kehittää? Onko osaamista tarpeeksi suhteessa tulevaisuuteen? (Viitala 2007, 181.)

Työhyvinvoinnin osa-alue koostui yksilöllisestä työhyvinvointikäsitteen määrittelystä, työympäristön ja työolojen, työn merkityksen kokemuksellisuudesta, työyhteisön toiminnan, yksilön kokemuksellisuuden arviosta sekä työsuhte-etujen tarpeellisuuden, että työpaikan toiminnan ja henkilöstöjohtamisen arviosta. Tämän osa-alueen tarkoitus oli tuottaa tietoa henkilöstön työhyvinvoinnin tilasta henkilöstön sanoittamana. Tarkoitus oli myös peilata johdon ja henkilöstön näkemyksiä. Ovatko ne samassa linjassa työhyvinvoinnin osalta?

Perehtyessäni henkilöstöstrategia -ja strategiakirjallisuuteen päädyin edellä mainittuun rakenteeseen. Sovelsin omassa kyselyssäni Focus työhyvinvoinnin johtamiseen työhyvinvointi työpaikkakulttuuriksi kyselyä työhyvinvointiosiossa (Focus 2024). Osaamiskartoituksen alakohdittaiset kysymykset laadin organisaation omista lähtökohdista käsin. Työelämätaitojen osaamista mittaava osio perustui opetuksen ennakointifoorumin tuottamaan ennusteeseen teollisuuden alan työelämätarpeista. (OPH 2022) Edellä mainittu kyselyn osio muodostui peilaamalla työelämätarpeita Plytec Oy:n tarpeisiin.



Kysely siis toimi tiedonkeruuvälineenä tutkijalle, mutta myös oli osa sisäisten tekijöiden alkukartoitusta. Hyödynsin kyselyn tuottamaa dataa toimintaympäristön sisäisten ja ulkoisten tekijöiden analysoinnissa, josta enemmän analyysikappaleessa 6.

### 5.3 Johdon tulevaisuustyöpaja

Alkukartoitus oli kaksiosainen, joista jälkimmäisen toteutus muodostettiin tulevaisuustyöpajassa. Tulevaisuustyöpajaan oli kutsuttu ylin johto, osallistujamäärän ollessa 5 henkilöä. Työpajan tarkoitus oli hahmottaa teollisuuden alaa koskettavat ulkoisen ympäristön tuomat haasteet suhteessa sisäisiin rakenteellisiin sekä henkilöstön osaamisen haasteisiin. Työpajassa luotiin käsitys muutosten ja tulevaisuutta koskevien oletusten tunnistamisesta ja haastamisesta sekä niiden peilaamisesta nykyhetken valintoihin henkilöstön osalta.

Menetelmänä käytettiin ennakointia ja trendien tunnistamista, jotta tulevaisuus osattaisiin nähdä ja siihen osattaisiin varautua. Ennakointi pyrkii kuvaamaan, selittämään ja ymmärtämään laajoja yhteiskuntaa koskevia muutoksia. Sen avulla tunnistetaan osa-alueita, joista on strategista hyötyä organisaatiolle. Avoin tarkastelu auttaa organisaatiota varautumaan ympäristön muutokseen ja vaikuttamaan omaan tulevaisuuteensa. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti, 90-91.)

Työpajassa hyödynnettiin myös megatrendejä, joihin tutustuminen oli ennakkotehtävänä ennen työpajaa. Megatrendien avulla tunnistetaan myös globaaleja ilmiöitä, jotka tässä opinnäytetyössä näyttäytyvät kohde organisaatioon vaikuttavina muutoksina. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti, 93)

Tulevaisuustyöpajan rakenne oli seuraava:

1. Aiheeseen orientoiva keskustelu toimialan muutoksista seuraavien kysymysten valossa.
  - Mitkä ovat alaa koskettavat globaalit muutokset?
  - teollisuuden toimiala on muuttunut 10 vuoden aikana, mikä on suurin muutos suhteessa nykyhetkeen?
  - Mikä tulee muuttumaan seuraavan 10 vuoden aikana? Mitä on jo nyt tiedossa?
2. Megatrendi ennakkotehtävän purku, yksilöllisten huomioiden tuominen keskusteluun
3. Yhteishavainnointi ja kiteytys toimialaa koskettavista globaaleista Megatrendeistä, jotka huomioitava rakenteita muodostettaessa.

4. Yhteispohdinta toimialan työelämä ja ammattialakohtaisista osaamistarpeista tilastoihin peilaten.
5. Työhyvinvointikyselyn osan 1. perustietojen (henkilöstörakenne) koonnin esittely sekä osan 2. osaamiskartoituksen (työelämätaidot, alakohtainen ja prosessiosaaminen) tulokset ja johdon arvio osaamisen riittävydestä suhteessa tulevaisuuteen
6. SWOT-8 analyysi henkilöstön osaamisen vahvuuksista, heikkouksista, mahdollisuuksista ja uhista sekä yhteinen hahmottelu kehittämisen kohteista.

Tulevaisuustyöpajan tarkoitus oli toimia ulkoisten tekijöiden kartoittajana. Tulevaisuustyöpajassa käsiteltiin henkilöstökyselyn osiot 1 ja 2, jotka toimivat johdattajana tulevaisuuden tarpeisiin suhteessa megatrendeihin ja tulevaisuuden osaamistarpeisiin. Kyselystä tehtiin nostoja henkilöstön osaamisen näkökulmasta tulevaan strategiatyöpajaan SWOT-8 analyysin avulla.

Menetelmänä SWOT-8 analyysi soveltuu osaamisen kartoituksen tulosten analysointiin ja kehittämissuunnitelmien laadintaan. 8-kenttä SWOT-analyysin työjärjestys etenee vaiheittain. Oleellista on, että yrityksen sisäiset ja sen ulkoiset tekijät pidetään selkeästi erillään SWOT-8 taulukossa (vaiheet 1–4). Seuraavissa vaiheissa (5–8) käydään läpi ruutu ruudulta toimenpiteet, joihin sisäisten ja ulkoisten tekijöiden puitteissa voidaan ryhtyä. Vaiheet 5-8 kuvaavat miten yritys voi hyödyntää sisäisiä vahvuuksiaan ulkopuolisten mahdollisuuksien asettamissa rajoissa ja vastaavasti kehittää heikkouksiaan samoin reunaehdoin. (Fokus työryhmä 2023.)

Taulukko 1 . 8-kenttä SWOT-rakenne (Fokus 2023,taulukko 1.)

SISÄISET NYKYISET	TOIMINNALLISET VAHVUUDET	TOIMINNALLISET HEIKKOUEDET
<b>TULEVAT ULKOISET</b>	1 S = Strengths Vahvuudet	2 W = Weaknesses Heikkouudet
<b>TULEVAISUUDEN MAHDOLLISUUDET</b>	<b>MENESTYSTEKIJÄT</b>	<b>HEIKKOUEDET VAHVUUKSIKSI</b>
3 O = Opportunities Mahdollisuudet	5 S + O Menestystekijät	6 O + W Heikkouksiin reagoiminen
<b>TULEVAISUUDEN UHAT</b>	<b>UHAT VOITOKSI</b>	<b>KRIISITILANTEET</b>
4 T = Threats Uhat	7 S + T Uhkatekijöihin reagoiminen	8 W + T Kriisitilanteet

## 5.4 Osallistavat henkilöstöstrategiatyöpajat

Menetelmänä osallistava työpaja soveltuu organisaation kehittämiseen. Se tuottaa käytännön tietoa inhimillisten ongelmien ratkaisuun ja kehittää käytäntöjä. Kehittäjinä toimivat organisaation jäsenet ohjatusti. Voidaan puhua myös osallistavan tutkimuksen orientaatiosta, jolloin yhteisenä pyrkimyksenä on oikeudenmukaiset, sosiaaliset ja rakenteelliset muutokset. Kehittäminen ja oppiminen tapahtuu yhteistoiminnallisesti. (Keskitalo 2020,22-23)

Laadin ennen jokaista työpajaa PowerPoint-suunnitelman työpajan rakenteesta. Työpajaa koskevan materiaalin pyrin lähettämään ajoissa ennen työpajaa, jotta aiheeseen orientoituminen olisi mahdollista osallistujille. Jokaisen työpajan alussa myös kerrattiin edellisen työpajan anti ja tuotokset. Työpajoissa työpajojen aloituksessa kiinnitin aina huomiota työpajan tarkoitukseen, tavoitteisiin ja odotuksiin sekä työskentelytapoihin. Toimin itse dokumentoijan roolissa kuunnellen ja ohjaten. Aloitusvaihe luo turvallisuutta osallistujille ja virittää tunnelmaan.(Kantola 2012.)

Henkilöstöstrategiatyöhön kuului kolme osallistavaa työpajaa, joista 1 sijoittui alkukartoitukseen ja 2 varsinaisiin strategiatyöpajoihin. Työpajojen sisältö jakautui alkukartoituksen nostojen mukaan. Alkukartoituksen jälkeen pääsin suunnittelemaan strategiatyöpajojen sisältöä.

Ensimmäinen osallistava henkilöstöstrategiatyöpaja pidettiin 6.2.2024. Työpajaan osallistui johtohenkilöistä 3. Kutsuttuna oli 5 henkilöä. Työpajan sisältö koostui tulevaisuustyöpajasta esiin nousseista henkilöstön osaamisen kehittämisen haasteista sekä henkilöstökyselystä esiin nousseista seikoista. Työpajan runko oli seuraava:

1. Fasilitaattorin alustus työhyvinvoinnin äärelle, aamun fiilikset+ yhteenveto edellisestä kerrasta.
2. Yksilö ja yhteispohdintatehtävä fläppitaululla fasilitaattorin johdolla: Mikä heikentää, vaikuttaa työhyvinvointiin yksilön näkökulmasta? Mikä vahvistaa työhyvinvointia?
3. Työhyvinvointikyselyn tulosten läpikäynti: Likert +avoimet vastaukset sanapilvenä
4. Luodaan yhteinen ymmärrys kehityksenkohteista osaamisen kehittämisen ja työhyvinvoinnin osalta, ns. strategiset painopisteet.
5. Luodaan henkilöstöstrategian visio, joka tukee liiketoimintastrategiaa ja toiminnan arvoja sekä huomioi nykytilan ja tulevaisuuden haasteet, osaamisen sekä henkilöstön työhyvinvoinnin merkityksellisyyden

Työpajan ensimmäinen osallistava osuus oli työhyvinvoinnin käsitteen äärelle syventyminen. Tarkoituksena oli herättää aiheen äärelle, niin että jokainen joutuu itse ensin pohtimaan omasta näkökulmasta mikä heikentää omaa työhyvinvointia? Yksilölliset ajatukset kerättiin fläppitaululle piirtämään ruudukkoon. Työstö jatkui yhdessä niin, että viereiseen sarakkeeseen kerättiin yhteisen keskustelun kautta vahvistamisen keinoja edellä mainittujen heikentävien tekijöiden selättämiseksi. Menetelmän avulla oli tarkoitus havainnoida johdon käsitystä työhyvinvoinnista suhteessa henkilöstön näkemykseen, joka ilmentyy henkilöstökyselystä.

Keskeiset havainnot työhyvinvointia heikentävistä ja niitä vahvistavista tekijöistä taulukossa.

Mikä heikentää työhyvinvointia?	Mikä vahvistaa työhyvinvointia?
Sisäiset ristiriidat	Puhutaan ajoissa, johto selvillä henkilökemioista
Epätasainen töiden kuorma ja jakautuminen ja työn organisointi	Säännöllisempi resurssitarkastelu
Pelko ja epäselvyydet tulevaisuudesta	Viestinnän oikea-aikaisuus ja samansisältöisyys
Huonot vuorovaikutustaidot	Yksilöllisten taitojen vahvistaminen, kuuntelemaan opetteleminen. Johdon esimerkki avoimesta keskustelusta
Negatiivinen palaute	Kannustava palaute ja negatiivisen tuominen kehityskohteina esille
Yksilöllisen kohtaamisen ja tuen puute	Säännöllinen keskustelumahdollisuus
ongelmia ei selvitetä	Ongelmien ajantasainen selvittely ja ennakointi

Toinen työpaja pidettiin 23.2.2024. Osallistujamäärä johdosta työpajaan oli 4 henkilöä. Kutsuttuna oli 5 henkilöä. Työpajassa tiivistettiin aiemmin nostetut strategiset painopisteet sekä

luotiin osa-alueittain tavoitteiden ja toimenpiteiden taulukot vastuine ja mittareineen. Työpajan rakenne oli seuraava:

1. Kertaus edellisen työpajan aikaansaannoksista.
2. Plytecille tärkeiden toimenpiteiden luokittelu toimenpidekorteista Me-We-Us menetelmän avulla.
3. Henkilöstöstrategiaan kirjattavien tavoitteiden ja toimenpiteiden yksilöiminen, taulukointi (Tavoitteet, toimenpiteet, vastuu ja mittarit). Me-We-Us menetelmän kiteytykset.

Käyttämäni menetelmänä toimi Me-We-Us fasilitoinnin menetelmä. Me-we-us – menetelmä on yksi fasilitoinnin perinteisimmistä menetelmistä. Menetelmänä se soveltuu ryhmälle, jossa on tarkoitus saada jokaisen ääni suhteessa toiseen kuuluviin. Me-We-Us menetelmä tasoittaa hiljaisempien ja äänekkäämpien välistä vuorovaikutus eroa. Menetelmä koostuu kolmesta eri vaiheesta. Ensimmäinen vaihe koostuu oman pohdinnan vaiheesta, toinen pari tai pienryhmä keskusteluta ja viimeisessä vaiheessa luodaan kiteytys yhteiskeskustelun muodossa. (Karreinen 2022.)

Strategiatyöpajassa menetelmää hyödynnettiin toimenpiteiden luokittelussa, jossa ensin jokainen valitsi omasta näkökulmastaan tärkeimmät henkilöstökäytänteiden toimenpiteet fasilitaattorin eli opinnäytetyön tekijän koostamista henkilöstökäytänne korteista. Kortit löytyvät tämän työn liitteenä 2. Toisessa vaiheessa jokainen perusteli omat valinnat muille ryhmässä olleille ja viimeisessä vaiheessa kiteytettiin yhteiset toimenpidevalinnat.

Menetelmä soveltuu strategiatyöpajan valintavaiheeseen hyvin, sillä etuna on, että jokainen ehtii miettiä omapohdinta osiossa omia valintoja ja jäsentää asiaa rauhassa. Pari- tai pienryhmäkeskustelun etuna on turvallinen ympäristö, jossa voi sanoittaa omia ajatuksia ja valintoja paremmin kuin isossa ryhmässä. Pari- tai pienryhmäkeskustelussa myös nopeiden ja hitaiden välinen vuorovaikutus tasoittuu ja kaikkien on helpompaa osallistua keskusteluun. Yhteiskeskustelun dialogisuus toteutuu, kun asiaa on pohdittu itsekseen ja pienemmässä ryhmässä. Me-We-Us – menetelmässä kaikki pääsevät ääneen ja kaikkien ideat pääsevät myös esille. (Karreinen 2022.)

## 6 AINEISTON ANALYSOINTI

Tässä luvussa analysoin haastattelun tuottamaa aineistoa sekä henkilöstökyselyn tuloksia. Kysely tuotti määrällistä sekä laadullista aineistoa. Kysely sisälsi suljettuja ja avoimia kysymyksiä. Haastattelunaineiston sekä suljettujen kyselykysymyksien osalta hyödynsin teemoittelua, kun taas avoimissa kysymyksissä aineistolähtöistä sisällön analyysiä.

Teemoittelun avulla aineistosta voidaan tarkastella lajittelun avulla toistuvia asioita ja ilmiöitä. (Ojasalo ym. 2015, 111.) Aineistolähtöinen sisällönanalyysi perustuu itse aineistosta havaittuihin ja muodostettuihin yläkäsitteisiin. Aineistolähtöisessä analyysissä ei ole valmista luokittelurunkoa, jonka mukaisesti aineistoa luokitellaan ja analysoidaan, vaan analysointi ja luokittelu perustuu itse tuotettuun aineistoon ja luokittelu tehdään sen perusteella. (Elo, Kajula, Kääriäinen & Tohmola 2021, 218.)

### 6.1 Haastatteluista esiin nousseet asiat

Avoin ryhmässä toteutettava haastattelu oli luonteva aloitus opinnäytetyölleni. Haastattelu nauhoitettiin ja litteroitiin opinnäytetyön tekijän toimesta. Se myös toimi jonkinlaisen alkusäyksenä opinnäytetyön käynnistämiseksi. Haastattelun aiheena oli Plytecin henkilöstö ja liiketoiminta.

Haastattelun avulla sain käsityksen organisaation liiketoiminnan nykytilanteesta ja henkilöstöjohtamisen tilasta ja toiveista. Organisaation tavoitteista ja tulevaisuudesta keskusteltiin laajasti. Niistä syntyikin ensimmäinen punainen lanka, jonka perusteella aloitin rakentamaan opinnäytetyötäni.

Teollisuuden ala ei ollut minulle entuudestaan tuttu, joten toimialan piirteisiin ja Plytec Oy:n ominaispiirteisiin ja liiketoimintastrategiaan tutustuminen oli olennaista kokonaiskäsityksen muodostamisen kannalta. Mainittakoon vielä että rakensin työtäni ulkopuolisen havaitsijan silmin, sillä en työskentele tilaajaorganisaatiossa. Haastattelusta saamiani tietoja täydensin myös jälkikäteen toimitusjohtaja Eino-Pekka Vatasen kanssa, kun lisäymmärrystä syntyi itselleni organisaation toiminnasta.

Haastattelu tuotti minulle hyvän pohjainformaation Plytecin toiminnasta ja liiketoimintastrategiasta. Rento keskustelun ilmapiiri ruokki vuorovaikutteista keskustelua. Ryhmässä oli avoin

ja innokas keskustelukulttuuri. Aistin myös hyvää energiaa ja intoa kehityksen tiimoilta. Tee-  
moittelun avulla litteroidusta aineistosta löytyi kolme toistuvaa tekijää, jotka määrittivät työni  
tavoitteita.

-Halu oppia ja ymmärtää keinoja millä henkilöstövoimavaroja johdetaan

-Halu ymmärtää henkilöstöstrategia osana strategiaa ja menestystä

-Halu henkilöstökäytänteiden ja pohjan luomiseen toiminnalle, jotta henkilöstötyö saadaan al-  
kuun.

Nämä kolme esiin noussutta näkökulmaa luovat pohjaa inhimillisyyden korostamiselle henki-  
löstötoimissa. Henkilöstövoimavarojen johtaminen inhimillisen pääoman näkökulmasta koros-  
taa henkilöstön osaamista, tietoa, taitoja ja innovatiivisuutta sekä organisaation joustavuutta ja  
ilmapiiriä. Näiden tekijöiden ollessa kunnossa organisaatio menestyy. (Viitala 2021, 36.)

## 6.2 Sisäisten tekijöiden analyysi

Alkukartoituksen sisäisten tekijöiden aineiston keruun välineenä toimi siis henkilöstökysely.

Henkilöstökyselyn vastausaste oli korkea sen ollessa 16 henkilöä eli 86 prosenttia. Uskonkin,  
että lähtötilanne vaikutti korkeaan vastausasteeseen. Henkilöstöllä oli halu vaikuttaa ja myös  
innokkuutta ottaa kantaa oman työpaikan asioihin sen mahdollistuessa henkilöstökyselyn muo-  
dossa. Vastausaste oli korkea, joten tuloksia voidaan myös pitää luotettavina suhteessa kysyt-  
täviin asioihin ja osa-alueisiin.

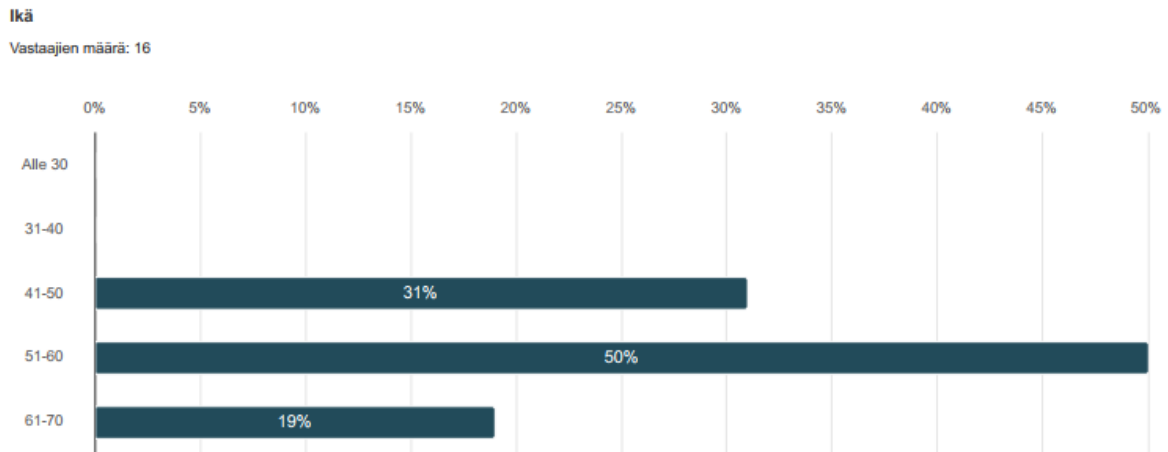
Kyselyn analysoinnissa en hyödynnä ristiintaulukointia vaan kaikki kolme osa-aluetta analy-  
soin suorina jakaumina aiheen laajuuden vuoksi. Tuloksia analysoidessa perustan ajatteluni,  
niin, että arviointiasteikon kaksi viimeistä eli Likertin 1-4 asteikolla pidän hyvänä tuloksena  
3-4 ja Likertin asteikolla 1-5, taas 4-5. Olenkin yhdistänyt analysoinnissa kahden viimeisen  
sarakkeen tuloksia yhteistulokseksi. Huomio analysoinnissa on prosenteissa, eikä keskiar-  
voissa. Prosentuaalinen osaaminen kuvastaa paremmin henkilöstön rakennetta, osaamisen ta-  
soa ja työhyvinvointia.

Osa-alue 1. tuotti dataa minulle henkilöstön rakenteesta. Vastajat koostuivat johdon (12 %),  
suunnittelun (31 %), tukipalveluiden (13 %) , kokoonpanon (25 %), myynnin (13 %) ja ostojen  
(6 %) osa-alueilla työskentelevästä henkilöstöstä.

Osa-alueen 1. tarkoituksena oli saada kokonaiskäsitys henkilöstön rakenteesta eli lähtötilanteesta. Se mittasi ikärakennetta, pohjakoulutusta ja työkokemusta alalta. Tietoja käytettiin myös osana tulevaisuustyöpajan sisältöä.

Ikärakenteeltaan Plytecin henkilöstö eläkenousujohteinen. Suurin osa eli 50 prosenttia henkilöstöstä sijoittuu ikähaarukkaan 51-60 vuotta. 61-70 vuotiaita eli lähellä eläkeikää henkilöstöstä on 19 prosenttia. Keski-ikäisiä eli 41-50 vuotiaita joukosta on 31 prosenttia. Nuorempaa sukupolvea ei ole kasvamassa tällä hetkellä ollenkaan. Toiminnan jatkumisen näkökulmasta rekrytoinneissa ja henkilöstösuunnittelussa on kiinnitettävä huomiota ikärakenteeseen.

Taulukko 2: Ikärakenne Plytec Oy



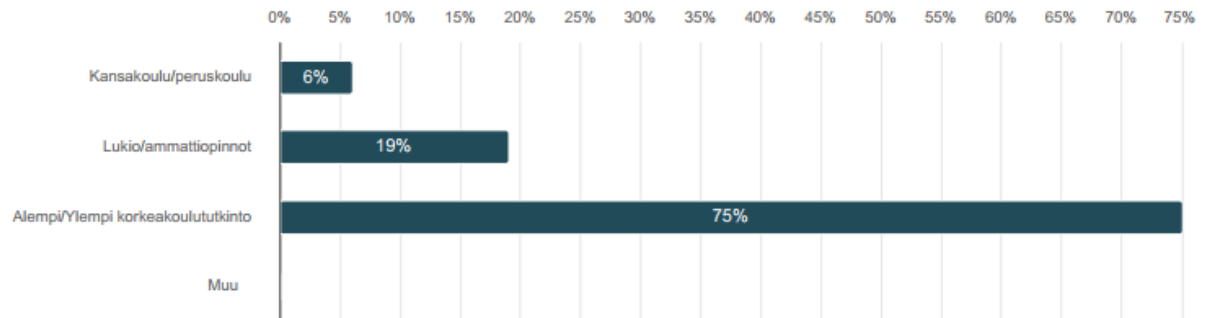
Henkilöstön pohjakoulutus Plytecillä jakautuu seuraavasti. Henkilöstöstä alemman/ylemmän korkeakoulututkinnon suorittaneita on 75 prosenttia, ammattiopinnot ovat 19 prosentilla henkilöstöstä taustalla ja kansakoulu tausta vain 6 prosentilla. Koulutuksesta voidaan todeta, että henkilöstö on vahvasti korkeakoulutettua, joka sinänsä on poikkeama teollisuuden alalla. Plytec Oy:llä korkeakoulututkimuksen suurta määrää selittää osittain se, että organisaatio suunnittelee sekä valmistaa koneet ja laitteet itse. Suunnittelutehtävissä koulutuksen merkitys korostuu. Rekrytoinneissa on ollut siis huomio koulutuksen merkityksellisyydessä.

Taulukko 3: Henkilöstön pohjakoulutus Plytec Oy



**Pohjakoulutus**

Vastaajien määrä: 16



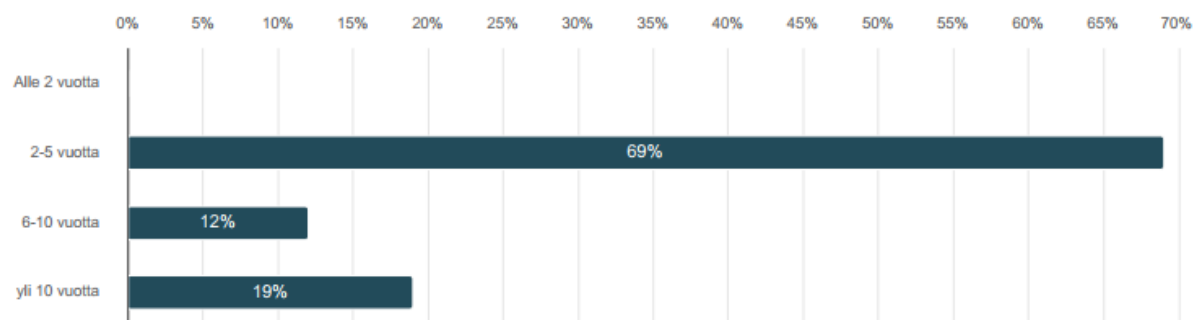
Työkokemusta analysoitaessa havaitaan, että yli 10 vuotta organisaatiossa työskennelleitä on vain 19 prosenttia ja 6-10 vuotta työskennelleitä 12 prosenttia. Suurinta osaa henkilöstöstä (69 %) näyttelee 2-5 vuotta työskennelleiden määrä.

Näitä prosenttilukuja, kun verrataan kyselyn työkokemuksen määrään koko toimialalla, niin voidaan todeta, että alalla vaihdetaan työpaikkaa vastaavanlaisiin tehtäviin herkästi. Henkilöitä, joilla on 2-5 vuoden työkokemus toimialalta on kuitenkin vain 25 prosenttia. 75 prosentilla henkilöstöstä on pitkä kokemus alalta, sillä he ovat työskennelleet enemmän kuin 10 vuotta toimialalla. Tuloksista voidaan päätellä, että sitoutuminen organisaatioon tulisi olla vahvempaa. Työntekijän siirtyessä kilpailijalle menetetään mukana aina tietopääomaa. Organisaation tulee tarkastella keinoja, jotka tukisivat henkilöstön sitoutumista organisaatioon.

Taulukko 4 : Henkilöstön työkokemuksen määrä, Plytec Oy

**Työkokemuksen määrä Plyteillä yhteensä**

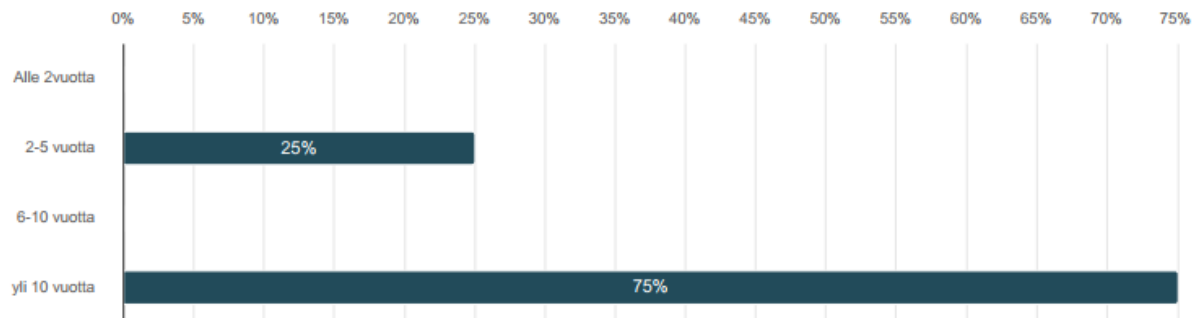
Vastaajien määrä: 16



Taulukko 5: Henkilöstön työkokemus alalta, Plytec Oy

### Työkokemus alalta yhteensä

Vastaajien määrä: 16



Henkilöstörakenteen olemus konkretisoituu näiden havaintojen pohjalta johdolle. Näissä on kehityksen aihioita, kun pohditaan organisaation johtamisen rakenteita ja henkilöstösuunnitelua tulevaisuutta ajatellen.

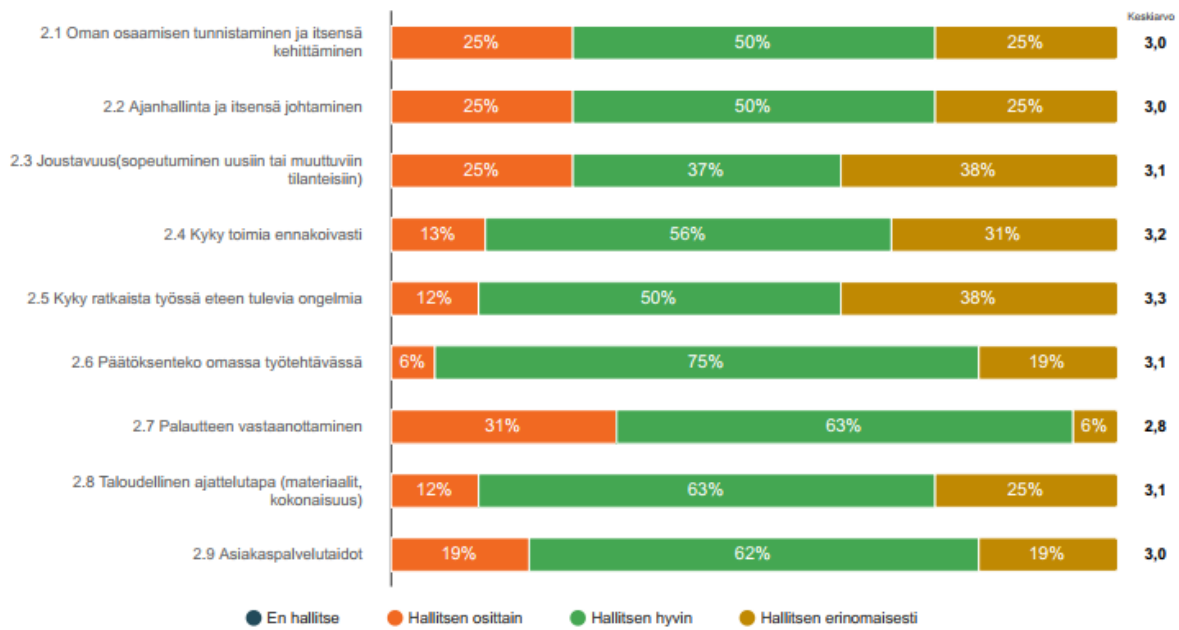
Osa-alue 2. koostui osaamiskartoituksesta. Kartoituksen analysoinnin kohteena oli henkilöstön taidot ja osaaminen nykyhetkessä. Kysymykset rakentuivat kolmesta eri osa-alueesta, joista muodostui sisäisten tekijöiden alkukartoituksen jatkotyöstöä vaativa materiaali.

Ensimmäinen osaamiskartoituksen osa-alue koski yleistä työelämäosaamista ja työnhallintaa, joka tehtiin oman osaamisen arviona asteikolla 1-4; en hallitse (1), hallitsen osittain (2), hallitsen hyvin (3) ja hallitsen erinomaisesti (4). Osa-alueen tuloksia analysoidessa esille nousi henkilöstön vahvuutena ongelmanratkaisutaidot sekä ennakointikyky. Kokonaisuutta tarkastellessa voidaan todeta, että henkilöstön työelämätaidot ovat vankat, sillä 75-93% kaikista vastauksista oli osa-alueella osaan hyvin, tai osaan erinomaisesti.

Heikoimmat taidot olivat palautteen vastaanottokyvyssä, jossa vain 6 % eli 1 henkilö arvioi taitonsa erinomaiseksi. Palautteen vastaanottokykyä voi harjoittaa. Pohdinkin, että johtuuko tulos löyhästä palautteenanto kulttuurista ja kehityskeskustelujen puutteesta. Ajatuksen kanssa on myös linjassa tulosten kaksi seuraavaksi heikoimmin arvioitua taitoa eli oman osaamisen tunnistaminen ja itsensä johtamisen taidot. Työssä kehittymistä tukee rakentava palautekulttuuri.

Työelämätaidot ovat kuitenkin kokonaisuutena korkealla tasolla Plytecin henkilöstöllä. Henkilöstö on ennakointikykyinen ja ongelman ratkaisulähtöinen. Teknologia ja metalliteollisuudessa tarvittavia työelämätaitoja on siis vaalittu. Tämä kertoo myös pitkästä työelämäkokemuksesta. Nämä seikat nousivat myös osassa 1. eli henkilöstörakenteen analyysissä esille.

Taulukko 6: Henkilöstön työelämäosaaminen, Plytec Oy



Toinen osaamiskartoituksen osa-alue koski alakohtaista osaamista. Kysymyksillä mitattiin osaamista alakohtaisiin tulevaisuuden tarpeisiin. Arviointiasteikkona käytin samaa kuin edellä eli 1-4 portaista Likertin asteikkoa.

Alakohtaista osaamista tarkastellessa tulokset jäivät huomattavasti heikommaksi suhteessa työelämäosaamiseen. Tätä seikkaa tukee myös avoimien kysymysten vastaukset, joissa esiin nousi alakohtaisen lisäkoulutuksen tarve yhdeksässä vastauksessa. Toisaalta tuloksista voidaan havaita tehtävien profiloituminen organisaation sisällä. Erilaisten toimenkuvien vaikutus tuloksiin on väistämätön. Analyysissä erottaakseni edellä mainitut kohdat käytin lisäselvennystä arviointiasteikon 1. kohdalla lisäsin siihen ”en ”ei kuulu toimenkuvaani tekstin” en hallitse tekstin lisäksi.

Alkuperäinen suunnitelmani oli hyödyntää opetuksen ennakointifoorumin tuottamia ammatilakohtaisia tulevaisuuden osaamistarpeita. Kysymykset eivät kuitenkaan olleet suoraan sopivia Plytecille. Kohdeorganisaationi on kuitenkin jokseenkin erityinen teollisuuden alalla, joten kysymysten laadinnassa piti huomioida erityisyys. Pohdimme yhdessä varatoimitusjohtajan kanssa Plytecille sopivat kysymykset. Kysymykset tulivat mittaamaan osaamisen tasoa Plytecille merkittävillä alakohtaisen osaamisen osa-alueilla.

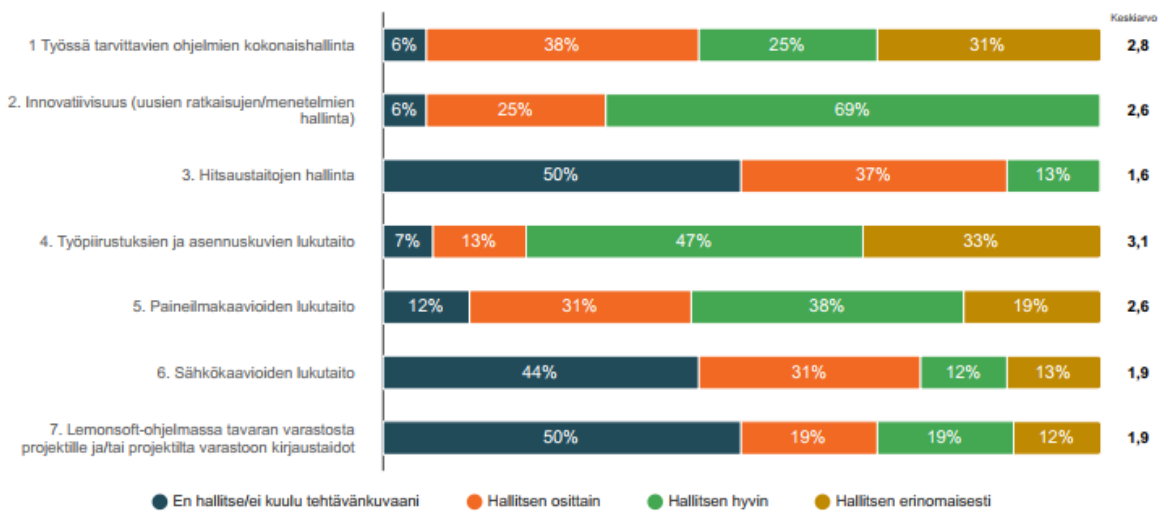
Alakohtaisessa osaamisessa henkilöstön ehdoton vahvuus oli työpiirustuksien ja asennuskuvien lukutaito. Se on suhteessa tulevaisuuden alakohtaisten erityistaitojen kanssa, joita opetuksen

ennakointifoorumi on jo aiemmin tutkinut.(OPH 2022) Sen sijaan heikoimmat osa-alueet löytyivät sähkökaavioiden lukutaidosta, hitsaus ja Lemonsoft-järjestelmän käyttötaidoista. Näiden osa-alueiden osaamattomuutta selitti kuitenkin lisäämäni selvennys arvioinnin kohtaan 1, jolloin tehtävä ei kuulunut omaan tehtäväkenttään. Johdolle tämä tuotti kuitenkin arvokasta informaatiota erityistaitojen osaamisen jakaantumisesta, jonka perusteella pystytään pohtimaan, onko tietyn osaamisalueen taitaminen tarvittavan monen henkilön hallinnassa ja kuinka se tulee ottaa huomioon henkilöstösuunnittelussa?

Taulukko 7: Henkilöstön alakohtainen osaaminen, Plytec Oy

#### Alakohtaiset kysymykset

Vastaajien määrä: 16



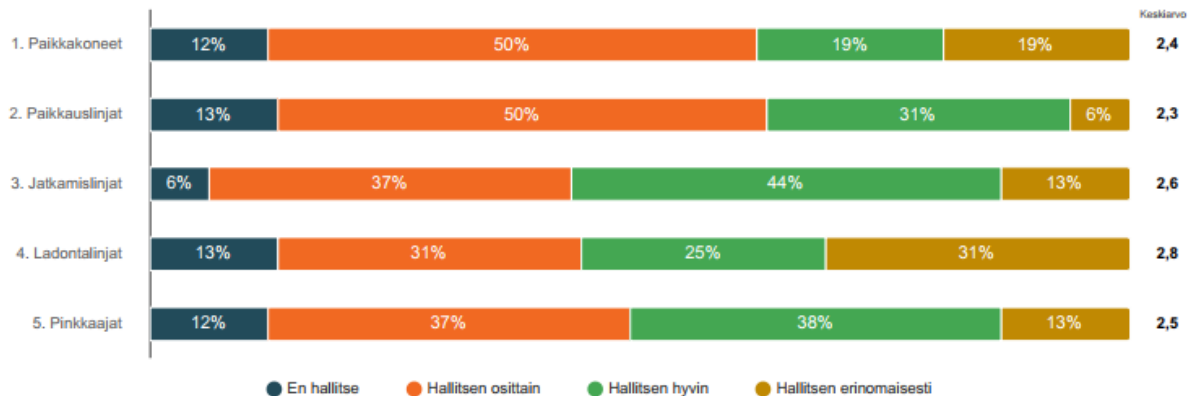
Osaamiskartoituksen osa-alue 3. keskittyi prosessiosaamiseen, joka on olennainen työn tekemisen muoto teollisuuden ympäristössä. Kysymyksillä mitattiin prosessiosaamisen tasoa suhteessa tulevaisuuden tarpeisiin. Arviointiasteikkona toimi myöskin edellä mainittu eli 1-4 portainen Likertin asteikko.

Prosessiosaamisen vastausten osalta ei syntynyt suurta hajontaa. Osaaminen jakautui tasaisesti kaikille osa-alueille. Prosessiosaamisessa keskiarvo ei mittaa todellisuutta, vaan prosentit kuvaavat ennemminkin osaamisen tasoa johdolle. Prosenttien perusteella on mahdollista arvioida, että onko osaamista riittävän monella henkilöstöstä ja mikä on osaamisen tason suhde tulevaisuuteen?

Taulukko 8: Henkilöstön prosessiosaaminen, Plytec Oy

### Prosessiosaaminen

Vastaajien määrä: 16



Osaamiskartoituksen avoimissa kysymyksissä kartoitettiin erityisosaamista ja koulutuksen tarvetta. Erityisosaamista arvioi taitavansa 31 prosenttia eli 5 henkilöä. Avoimissa vastauksissa vastauksia tuli kuitenkin vain 3. Vastauksissa nousi esiin kielitaito, markkinat ja asiakastunteumus sekä tekninen hahmottaminen. Erityisosaamisen kartoitus on tärkeää organisaatiolle, sillä sen ikärakenne vaatii tiedon siirtämistä ja jakamista laajemmin, jotta se pysyy henkilöstömuutoksista huolimatta elinvoimaisena.

Aiemmin todetun mukaisesti Plytecin henkilöstö on korkeasti koulutettua. Lisäkoulutuksen tarvetta arvioi yli puolet eli 56 prosenttia henkilöstöstä tarvitsevansa. Tämä kuvastaa henkilöstön asennetta uuden oppimista kohtaan kuin myös ymmärrystä tulevaisuuden tarpeista. Avoimissa kysymyksissä koulutustarpeista nousi esille myös tulevaisuuden tarpeet mm. Eu-konedirektiivin hallinta sekä positiivinen suhtautuminen ja yksilölliset koulutustarpeet.

Kyselyn viimeinen osa-alue koski työhyvinvointia. Työhyvinvoinnin kysymykset olivat pääasiassa Likertin asteikon suljettuja kysymyksiä. Arviointiasteikko oli 1-5. Työhyvinvointikyselyn avulla haettiin vastauksia työhyvinvoinnin tilasta organisaatiossa. Työhyvinvointi käsitteenä on laaja.

Tässä yhteydessä oli tärkeää kartoittaa työntekijöiden kokemuksellisuutta työhyvinvoinnista, koska asiaa ei ollut aiemmin mitattu. Organisaation henkilöstövoimavarojen johtamiseen kysely tuottikin arvokasta tietoa työhyvinvoinnin tilasta.

Työhyvinvoinnin osa-alueen ainoa avoin kysymys mittasi työhyvinvoinnin merkityksellisyyttä sekä ymmärrystä työhyvinvointi käsitteestä. Kysymyksenä oli mitä työhyvinvointi mielestäsi tarkoittaa? Vastauksia avoimeen kysymykseen tuli 6 kappaletta. Työhyvinvointi käsitteenä voi

tarkoittaa ihmisille eri asioita. Avoimista kysymyksistä nousi esille seuraavat selkeät teemat, joista ensimmäiseen teemaan otti kantaa jokainen vastaaja.

1. Työilmapiiri ja viihtyminen työpailla
2. Työn jousto ja tuunaaminen
3. Tasa-arvoinen kohtelu
4. Työn mielekkyys ja motivaatio

Kyselystä esiin nousseisiin teemoihin 2-4 tuli kaikkiin kannanottoja kolmelta henkilöltä. Kaikki 4 esiin noussutta teemaa liittyvät vahvasti työympäristöön, joihin voidaan vaikuttaa organisaation toimesta. Organisaation näkökulmasta näillä kaikilla esiin tulleilla tekijöillä on vaikutusta henkilöstön sitoutumiseen ja siihen miten paljon yksilö on valmis tekemään yrityksen puolesta. Motivaatio näkyy siis suoraan myös tässä yhtälössä. Yhteisön näkökulmasta näillä tekijöillä on vaikutus suoraan työilmapiiriin ja siihen miten työyhteisön jäsenyyden kokee.

Jos asiaa tarkastellaan inhimillisten voimavarojen näkökulmasta, niin yksilö ja yhteisö tuottavat vuorovaikutteisesti organisaatiolle sen tarvitseman potentiaalin, kun henkilöstövoimavaroja johdetaan ihminen edellä. Henkilöstö kokee olevansa tällöin arvostettu ja motivaatio tehdä organisaation eteen kasvaa. Hyvinvoiva henkilöstö luo ja mahdollistaa organisaation kehityksen.

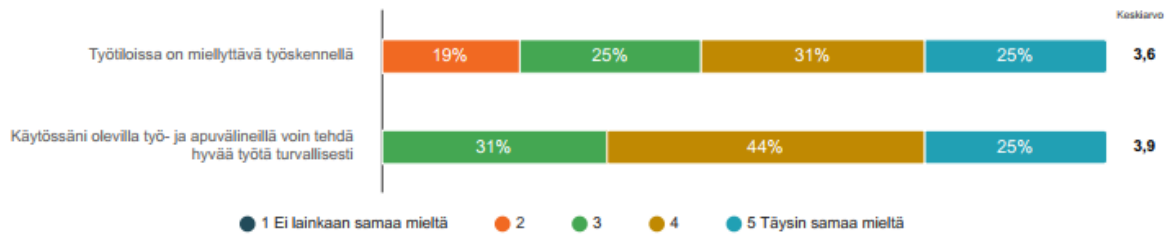
Suljetuissa kysymyksissä työhyvinvointia tarkasteltiin työympäristön ja työolojen, itse työn, työyhteisön, työntekijän, työpaikan toiminnan, johtajuuden ja etuuksien näkökulmasta.

Työympäristön ja työolojen vastauksista voidaan havaita, että suurin osa henkilöstöstä kokee Plytecillä työskentelyn turvalliseksi. Kyselyn kokonaistuloksiin verrattuna työympäristö ja työolot on arvioitu keskimääräistä paremmiksi kuin muut osa-alueet. Osiltaan varmasti tämä on se osa-alue mikä tuleekin lakisääteisesti olla kunnossa teollisuuden toimintaympäristössä. Työtiloissa miellyttäväksi työntekemisen kokee 56 prosenttia yhteensä, kun huomioidaan melko samaa mieltä (4) tai täysin samaa mieltä (5) olevat vastaukset. Lukumääränä tämä tarkoittaa 9 henkilöä. Työ - ja apuvälineiden osalta lukemat olivat hieman suuremmat niiden ollessa yhteensä 69 prosenttia ja henkilöstölukumäärän 11.

Taulukko 9: Henkilöstön työhyvinvointikysely; työympäristö ja työolot kokemuksellisuus, Plytec Oy

**Työympäristö ja työolot**

Vastaajien määrä: 16

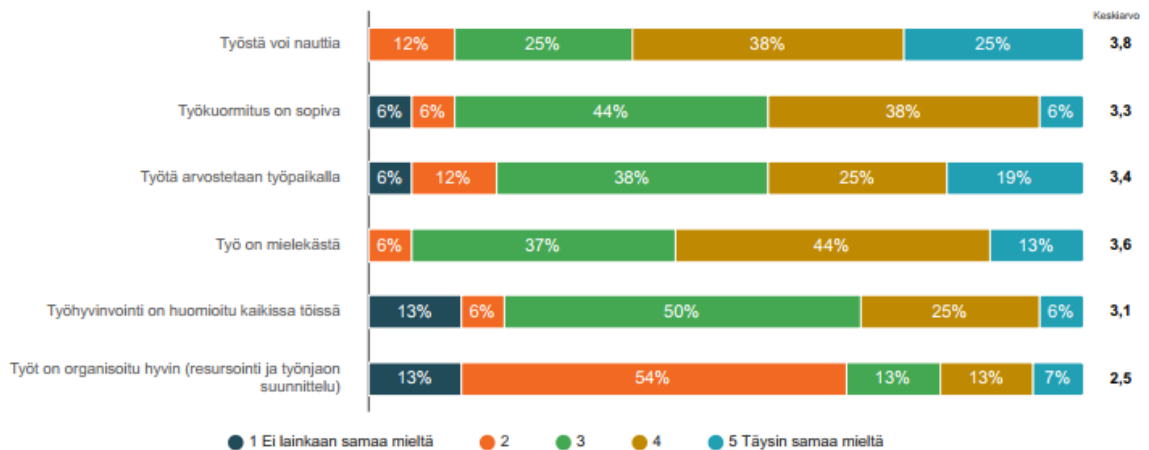


Henkilöstö pääsi myös arvioimaan kokemuksellisuuttaan itse työstä ja hyvinvoinnista siinä. Työhyvinvointia henkilöstölle eniten loi työstä nauttiminen ja työn mielekkyys. Työstään nautti melko samaa mieltä sekä täysin samaa mieltä olevista yhteensä 63 prosenttia eli 10 henkeä, kun taas mielekkääksi sen koki yhteensä 57 prosenttia eli 9 henkilöä. Työn arvioinnissa heikkoutena esiin nousi töiden organisointi, joka sai ainoastaan yhteismäärältään 20 prosenttia arvioinneista melkein tai täysin samaa mieltä. Organisoinnin tulosta voisi selittää avoimen työkuulttuurin ja voimavarojen johtamisen ja kohdentamisen puute.

Taulukko 10: Henkilöstön työhyvinvointi, työn kokemuksellisuus, Plytec Oy

**Työ**

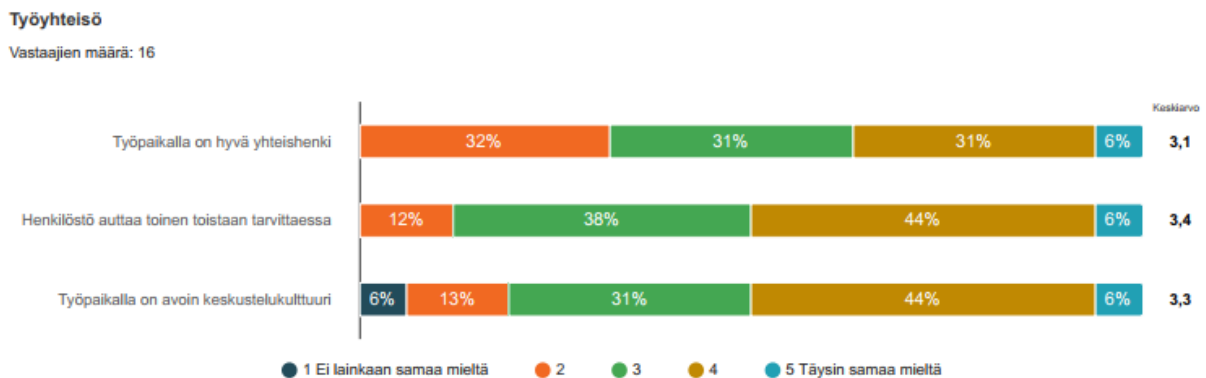
Vastaajien määrä: 16



Kokemuksellisuus työyhteisöstä näyttäytyi seuraavasti. Työpaikan yhteishenki, avoin keskustelukulttuuri ja työkaverin auttamishalun kokemus ilmeni keskimääräistä heikompina tuloksina. Kaikissa kysymyksissä oli todennettavissa että vain 6 % eli 1 henkilö näki yhteisöllisyyttä olevan työyhteisössä täysin saman mielisesti. Suurin osa toki vastauksista oli melkein samaa mieltä, prosenttien vaihdella 31-44 prosentin väliltä. Työpaikan yhteishenki koettiin jopa

32 prosentin mielestä vain jonkin verran hyväksi. Yhteishengen heikkoa tulosta osittain varmasti selittää organisaation historia, henkilöstön rakenne sekä työyhteisössä vallitsevat ja hiljaisesti hyväksytyt käytänteet. Osaltaan tämä myös voi ilmentää rakenteellista siiloutuneisuutta, sillä työyhteisössä on osa asiantuntijatyössä, kun taas osa mekaanisessa työtehtävässä. Osallisuuden mahdollistavaa toimintakulttuuri on myös organisaatiolle vieras toimintatapa. Joka sinänsä on hyvin tyypillistä teollisuuden alalla. Tuloksia voi myös selittää avoimen ja yhdenvertaisten toimintatapojen puuttuminen, joka tuo lisää läpinäkyvyyttä omaan ja yhteiseen työn suorittamiseen. Yhteisten tavoitteiden puuttuminen ja niiden ymmärtäminen samanlailla voi myös lisätä osattomuutta yhteisössä.

Taulukko 11: Henkilöstön työhyvinvointi, työyhteisön kokemuksellisuus, Plytec Oy.



Työntekijän roolista katsottuna henkilöstö kokee oman osaamisensa vastaavan työn haasteita, joka on linjassa aiemmin analysoidun henkilöstön korkeatasoisen koulutuksen kanssa. Oman osaamisen suhteuttaa työhaasteisiin yhteensä 75 prosenttia, joko melkein tai täysin samaa mieltä. Työtä tehdään myös terveenä ja työkykyisenä yhteensä 81 prosentin mielestä, kun lasketaan yhteen täysin ja saamaa mieltä. Tämä kuvastaa jokseenkin asennetta ja toimintatapoja, joissa ymmärretään, että sairaana työskentely tarkkuutta ja huomiota vaativissa tehtävissä ei ole turvallista.

Aihetta sen sijaan yksilön kohtaamisen osalta löytyy. Tuloksista voidaan päätellä, että tarvetta olisi tulla enemmän kohdatuksi ja kuulluksi arjessa niin että yksilöllinen kehittyminen mahdollistuu. Molemmissa kysymyksissä vain 6 prosenttia, eli 1 henkilö on ollut täysin samaa mieltä kuulluksi tulemisesta ja yksilöllisestä kohtaamisesta arjessa. Vastaajien vastaukset sijoittuvat molemmissa 19-31 prosentin väliin.

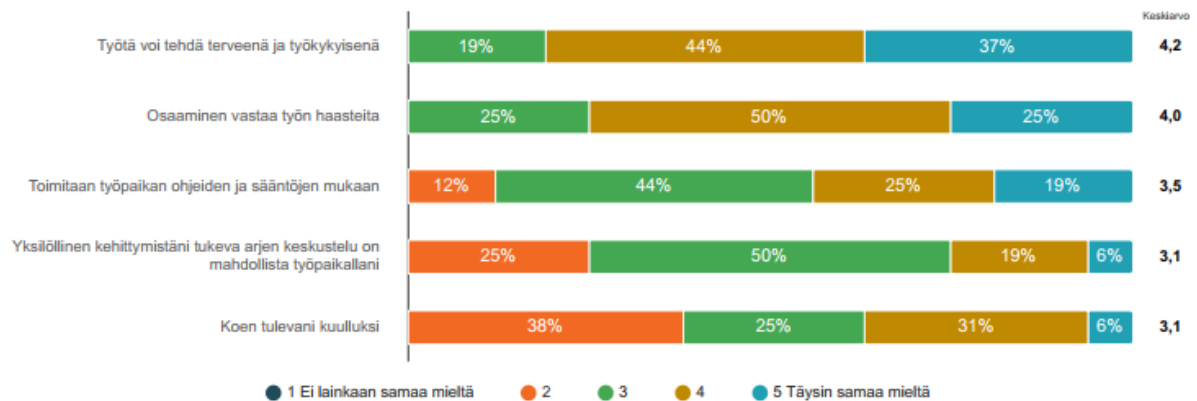


Kohdatuksi ja kuulluksi tuleminen työn arjessa on tärkeää. Kokemuksellisuuden puute näiden tekijöiden valossa vaikuttaa suoraan henkisen hyvinvoinnin kautta työmotivaatioon ja psykologiseen turvallisuuteen. Työntekijä voi jopa kokea arvottomuuden tunnetta, jos ajatuksille ei ole tilaa, eikä niitä arvosteta työyhteisössä.

Taulukko 12: Henkilöstön työhyvinvointi, työntekijän kokemuksellisuus, Plytec Oy

#### Työntekijä

Vastaajien määrä: 16

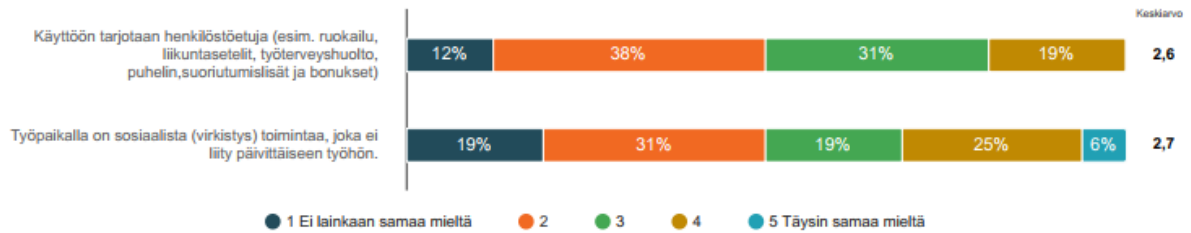


Kyselyssä kysyttiin myös etuuksien tilannetta Plytecillä. Tälle osa-alueelle olisi voinut laittaa enemmänkin palkitsemisen kulttuuriin liittyviä kysymyksiä, jotka jäivät suunnittelussa huomiotta. Tämä kohta toimi osittain myös informaation lähteenä tutkijalle, jotta kokonaiskuvan muodostaminen olisi helpompaa. Informaation näkökulmasta asioita olisi pitänyt pilkkoa enemmän, jotta tuloksia olisi voinut paremmin hyödyntää. Tästä voidaan siis ainoastaan päätellä, että etuuksia on niukasti käytössä ja ne eivät kosketa kaikkia ollenkaan tasavertaisesti. Sosiaalista virkistystoimintaa vastauksista päätellen jonkin verran järjestetään, mutta muuta se ei juurikaan kerro. Tämän kohdan kysymysten epäonnistuminen ei kuitenkaan vaikuta lopputulokseen, sillä työpajassa asiaa täydennettiin ja tarkennettiin johdolta saamallani lisäinformaatiolla. Näihin halutaan panostaa joka tapauksessa muodostettaessa henkilöstöjohtamisen puitteita ja rakenteita.

Taulukko 13: Henkilöstön työhyvinvointi, etuudet, Plytec Oy

### Etuudet

Vastaajien määrä: 16

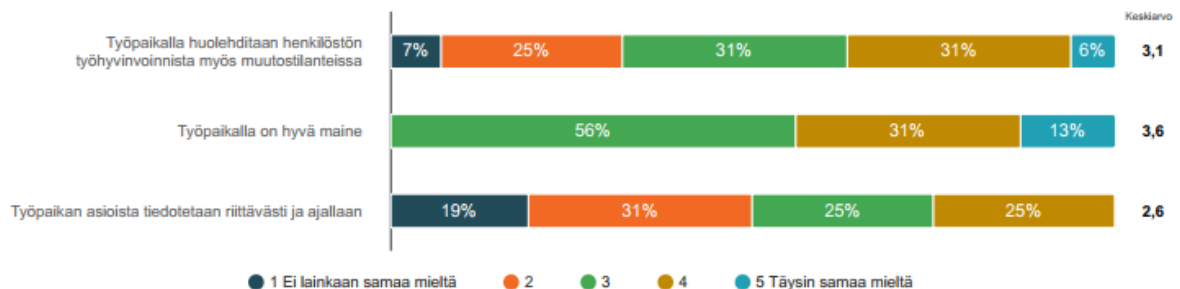


Työpaikan toimintaa tarkasteltaessa esiin nousee riittävä ja ajallaan oleva tiedottaminen. Perinteinen organisaation heikko kohta. Työpaikan asioista tiedottamista riittävästi ja ajallaan ei kukaan arvioi onnistuvan täydellisesti. Täysin samaa mieltä ei ole kukaan ja vain 25 prosenttia melkein samaa mieltä. Uskon, että tämä on myös heijaste toimintakulttuurista, mutta myös tiedottamisen pelisääntöjen puuttumisesta. Yhteneväisiä tavat tiedottaa on luomatta, eikä vastuunjako ole tehty.

Taulukko 14: Henkilöstön työhyvinvointi, työpaikan toiminta, Plytec Oy

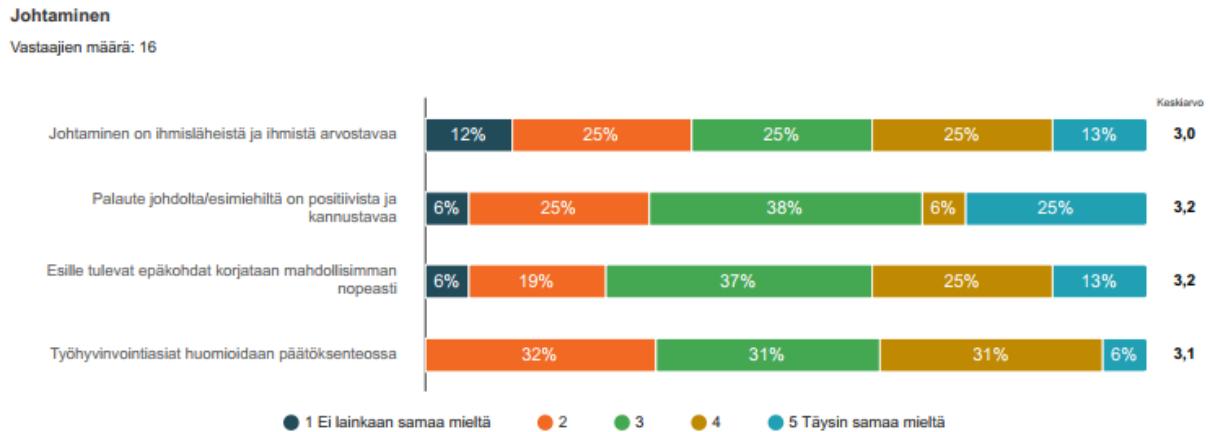
### Työpaikan toiminta

Vastaajien määrä: 16



Työhyvinvointiosion viimeinen osio koostui johtamisen kokemuksellisuudesta. Tämä osio tuotettiin organisaatiomuutoksen ja johtamisen kehittämisen tueksi organisaatiolle. Johtamisosion tuloksia tarkastellessa voidaan huomata, että vastauskeskiarvot ovat kysymyksittäin tasaisia. Kaikkien kysymysten osalta vastaukset jäävät keskiarvoltaan 3,0 ja 3,2 välille. Tuloksia analysoitaessa johtamisen kokemuksellisuudesta voidaan päätellä, että johtamista on kehitettävä, jotta se olisi voimavaralähtöistä. Tuloksia selittää johtamisen toimintatavat ja käytänteiden puute. Kokonaisvaltaista työhyvinvointia henkilöstölle luo tunne siitä että johto kuuntelee, huomioi ja toimii yhdenmukaisesti ja arvostavasti. Suunnitelmallinen johtaminen on organisoitua. Henkilöstö kokee sen kautta oikeudenmukaisuutta ja inhimillisyyttä mitä hyvältä johtamiselta organisaatiossa vaaditaan.

Taulukko 15: Henkilöstön työhyvinvointi, johtamisen kokemuksellisuus



### 6.3 Ulkoisten tekijöiden analyysi

Alkukartoituksen ulkoisia tekijöitä hahmotettiin tulevaisuustyöpajassa. Henkilöstön osaamisen analysointi tiivistyi SWOT-8 analyysiin, jossa henkilöstön osaamista lähestyttiin työryhmätyönä yhteisellä analyysillä. Analyysin tuottaminen osallistavasti toimi kokonaisuuden kannalta loistavasti. Analyysissä tiivistyi henkilöstöön kohdistuvat organisaation tulevaisuuden valintojen pohjalta yhdessä esiin nostetut ja pohditut seikat. Analyysi rakentui työpajassa yhteisesti valittujen Plyteciä koskettavien Megatrendien ympärille suhteessa henkilöstökyselyn kautta saatuun dataan henkilöstön osaamisesta.

SWOT-8 analyysi on nimensä mukaisesti kahdeksanosainen. Osa-alueet pohdittiin seuraavien kysymysten valossa.

1. Mitkä ovat henkilöstön osaamisen vahvuudet, niiden määrittely ja analyysi
2. Mitkä ovat henkilöstön osaamisen heikkoudet, niiden määrittely ja analyysi
3. Mitä osaamista henkilöstö tarvitsee tulevaisuudessa, jotta se voi toimia tuotteliaasti?
4. Mitkä ovat henkilöstön osaamattomuuden syyt, seuraukset ja esteet
5. Missä asioissa henkilöstön osaamisen kehittämisessä pitää erityisesti onnistua?
6. Miten henkilöstön osaamista tulee kehittää, jotta heikkoudet käännetään vahvuudeksi?
7. Miten olemassa olevilla vahvuuksilla voidaan henkilöstön osaamattomuus kääntää osaamiseksi?

8. Millaisiin kriisitilanteisiin voidaan ajautua jos henkilöstön osaamista ei kehitetä?

Työpajan tuloksena syntyi tulevaisuuden haasteisiin ja tarpeisiin sekä osaamiskartoituksen myötä esille nousseisiin haasteisiin vastauksena SWOT-8 analyysi.

Taulukko 16: SWOT-8 analyysi, henkilöstön osaaminen, Plytec Oy

<b>SWOT-8</b>	Toiminnalliset vahvuudet	Toiminnalliset heikkoudet
<b>Sisäiset nykyiset →</b>	<b>1. Henkilöstön osaamisen vahvuudet</b> -Pitkän työkokemuksen tuoma vahva työelämäosaaminen ja työn hallinta: -innovatiivisuus, ennakointi, ongelmanratkaisukyky -työpiirustuksen lukutaito -prosessiosaaminen	<b>2. Henkilöstön osaamisen heikkoudet</b> -ikä rakenne, eläköityminen -Lemonsoft ohjelman hallinta -Täydennyskoulutuksen puute
↓ Tulevat ulkoiset		
Tulevaisuuden mahdollisuudet	Menestystekijät	Heikkoudet vahvuudeksi
<b>3. Mitä osaamista henkilöstö tarvitsee tulevaisuudessa, jotta se voi toimia tuotteliaasti</b> -jatkuvaa osaamisen kehittämistä, vahvistamista ja ylläpittoa	<b>5. (1+3) Missä asioissa henkilöstön osaamisen kehittämisessä pitää erityisesti onnistua?</b> -Mahdollistetaan yksilöllinen osaamisen kehittyminen	<b>6. (2+3) Miten henkilöstön osaamista tulee kehittää, jotta heikkoudet käännetään vahvuudeksi?</b> -Ennakoimalla (tarvekartoitus) eläkkeelle jäännin osaamisvajetta, hiljaisen tiedon

<p>-Alakohtaisia koulutuksia</p> <p>-teknologia osaamista</p> <p>-alan uutta osaamista ja ajatuksia uudelta sukupolvelta</p> <p>-uuden konedirektiivin (EU-kone-asetus) hallinta</p>	<p>-Innovatiivisuuden tukemisessa koulutuksin</p> <p>-teknologian ja koneiden ja laitteiden ymmärrys ja koneasetuksen haltuunotto</p>	<p>siirrolla, dokumentoinnilla ja rekrytoinnilla</p> <p>-yksilölliset koulutukset muutosten ja tarpeiden mukaan</p>
<p>Tulevaisuuden uhat (Ennakointi ja arviointi)</p>	<p>Uhat voitoiksi</p>	<p>Kriisitilanteet</p>
<p><b>4. Henkilöstön osaamattomuuden syyt, seuraukset ja esteet</b></p> <p>-kokemattomuus</p> <p>-ei halua oppia</p> <p>-tiedonjakaminen puutteellista</p> <p>-täydennyskoulutuksen puute</p>	<p><b>7. (1+4) Miten olemassa olevilla vahvuuksilla voidaan henkilöstön osaamattomuus kääntää osaamiseksi</b></p> <p>-Luomalla yksilölliset kehittymissuunnitelmat</p> <p>-Tiedon jatkumon työsuunnitelma, erityisosaamisen dokumentointi</p> <p>-Mestarikisälli-malli</p> <p>-Työn merkityksellisyyden kokemuksen vahvistaminen</p>	<p><b>8. (2+4) Millaisiin kriisitilanteisiin voidaan ajautua jos henkilöstön osaamista ei kehitetä.</b></p> <p>-eläkkeelle jääneiden ja sairauslomalla olevien tilalle ei ole pitkä eikä lyhyt aikaisia osaajia.</p> <p>-Toiminnan halvaantuminen ja toimitusongelmat → kilpailukyvyyn ja luottamuksen menetys</p>

## 6.4 Analyysin yhteenveto ja kehitysaihiot

Tässä kohtaa opinnäytetyötäni tiivistän tärkeimmät huomiot kaikilta osa-alueilta analyysistä eli henkilöstön rakenteen, työhyvinvoinnin, osaamisen ja johtamisen kokemuksellisuuden aihiot ja huomiot, jotka toimivat pohjana varsinaiselle kehitystyölle eli henkilöstöstrategian luomisen rakenteille.

Rakenteellisista tiedoista nousee tärkeimpänä nostona henkilöstön ikärakenne, joka antaa aiheita henkilöstösuunnittelun kehittämisen osalta. Ennakoivalla henkilöstösuunnittelulla voidaan merkittävästi vaikuttaa organisaatio toimintojen sujuvaan jatkumoon. Ennakointi mahdollistaa tiedon siirron suunnittelun ja keruun ennen tiedonpoistumaa organisaatiosta. Ennakoinnilla varmistetaan oikea osaajien määrä suhteessa organisaation tarpeisiin. Henkilöstösuunnittelu mahdollistaa organisaatiolle myös mahdollisuuden kehittyä, koska ilman osaajia organisaation kehitys pysähtyy. (Viitala 2007, 50.)

Osaajia siis tarvitaan ja jotta organisaation kehittyminen on jatkumo. Osaamisen ja rakenteellisten tietojen osa-alueelta keskeisimmät seikat tiivistyvät SWOT-8 analyysissä, jossa ne tuottavat tulevaisuuden kehittämistoimenpide aihioina henkilöstökäytänteiksi seuraavaa:

Henkilöstöresurssitarkastelu

Tiedon jatkumon työ -suunnitelma, erityisosaamisen ja hiljaisen tiedon dokumentointi ja varmistaminen

Suunnitelmallinen tarpeeseen perustuva rekrytointi

Perehdytysmallin luominen: Mestarikisälli-mallin luominen

Yksilölliset koulutukset tarpeiden ja osaamisen mukaan

Osaamisen kehittämisen vahvistaminen luomalla yksilölliset kehityssuunnitelmat

Osaamisen jatkumon varmistaminen on siis organisaatiolle tärkeää. Yksilön näkökulmasta se luo mielekkyyttä työskennellä kyseisessä organisaatiossa. Jos henkilöstön jatkumoa halutaan vaalia työ pitää kokea mielekkääksi, oikein mitoitetuksi ja omaa osaamista vastaamaan. Työssä pitää olla myös mahdollista kehittyä. Näistä muodostuu innovatiivisuutta ylläpitäviä pitovoimatekijöitä organisaatiolle.

Mielekkyyttä luo myös työhyvinvointitekijät, joista keskeisimmät johdon havainnot, ratkaisut ja henkilöstön kokemukset koottuna seuraavaan taulukkoon.

Taulukko 17: Työhyvinvointi: Johdon havainnot ja henkilöstön kokemuksellisuus

Johdon havainnot	Johdon ratkaisu	Henkilöstön kokemus
Sisäiset ristiriidat	Puhutaan ajoissa, johto selvillä henkilökemioista	yhteishengen ja auttamisen puute
Epätasainen töiden kuorma ja jakautuminen ja työn organisointi	Säännöllisempi resurssitarkastelu, tiimijohtaminen	Töiden organisoimisen johtamisen puute
Pelko ja epäselvyydet tulevaisuudesta	Viestinnän oikea-aikaisuus ja samansisältöisyys	Riittävä ja ajantasainen tiedottaminen ei toteudu
Huonot vuorovaikutustaidot	Yksilöllisten taitojen vahvistaminen, kuuntelemaan opetteleminen. Johdon esimerkki avoimesta keskustelusta	Avoimen keskustelukulttuurin puute
Yksilöllisen kohtaamisen ja tuen puute, negatiivinen palaute	Säännöllinen keskustelumahdollisuus, kannustava palaute ja negatiivisen tuominen kehityskohteina esille	Yksilöllinen kehittyminen ei mahdollista
Ongelmia ei selvitetä	Ongelmien ajantasainen selvittely ja ennakointi	lähijohtamisen ja tasa-arvon puute

Edellä tiivistettyjen havaintojen pohjalta voidaan todeta, että tutkimuskohteessani on tulosten valossa kehitettävää, jotta organisatorinen arvostus välittyy sen osaavalle henkilöstölle.

Tutkimuksen tavoitteena oli vastata seuraavaan pääkysymykseen: Miten organisaatio hyödyntää henkilöstövoimavarojen johtamisessa henkilöstöä sitouttavia ja työhyvinvointia lisääviä organisatorisia johtamisen keinoja ja missä on kehitettävää?

sekä alikysymyksenä:

Miten inhimillisyys ja henkilöstön kokemuksellisuus otetaan huomioon organisaation strategisissa valinnoissa? Minkälaiset strategiset valinnat auttavat ylläpitämään ja ennakoimaan vastuullista henkilöstövoimavarojen johtamista (HRM)?

Tuloksiin pohjautuen voidaan todeta, että henkilöstön psyykkiseen turvallisuuden tunteeseen pitää kiinnittää huomiota strategiassa, kun taas fyysinen turvallisuus toteutuu työympäristössä hyvin. Nykytilanteessa yksilöllisten tavoitteiden, kehittymisen ja palautteen antamista ei ole riittävästi, eikä se toteudu yhdenvertaisesti. Työyhteisö tarvitsee myös keinoja yhteisöllisyyden ja avoimen toimintakulttuurin vahvistamiseksi.

Johtamisen osalta strategisiksi tavoitteiksi on kiinnitettävä huomiota työn johtamiseen, sillä puutteita on töiden organisoinnissa, ennakoinnissa ja töiden jakautumisessa. Johtamista ei myöskään koeta oikeudenmukaiseksi. Viestinnässä on myös kehitettävää ja huomiota on kiinnitettävä vastuulliseen ja vuorovaikutteisen viestinnän tapoihin ja luoda rakenteita yhdenmukaisille toimintatavoille.

Inhimillisten voimavarojen näkökulmasta henkilöstön kokemuksellisuutta työhyvinvoinnista ja johtamisesta tulee kuunnella herkällä korvalla, jos osaavasta henkilöstöstä halutaan pitää kiinni. Henkilöstön näkeminen inhimillisinä voimavaroina vaatii organisaatiolta pikaisia toimia.

Organisaation vastuullinen johtaminen tarkoittaa organisaation sosiaalista vastuunkantoa henkilöstöstä. Organisaation strategiassa henkilöstön kokemuksellisuuteen perustuen on oltava huomio tasa-arvon vaalimisessa, osaamisen kehittämisessä, hyvinvoinnin ja sosiaalisen ekologisuuden huomioidussa.



## 7 KEHITTÄMISTYÖN TULOS, JATKUMO JA ARVIOINTI

Tämän opinnäytetyön viimeinen kappale tiivistää kehittämistyön tuloksen ja pohtii onnistumista ja jatkokehittämistä opinnäytetyökohteessa. Kehittämistyön sisältö voidaan kiteyttää myös alla olevaan porrasmalliin, jossa henkilöstöstrategian rakenteet ovat portaalla 1. ja suunniteltu rakenteellinen toteutus prosesseina portaalla 2.



Kuvio 6: Henkilöstöjohtamisen porrasmalli, Plytec Oy Viitalan (2021, 27 kuvio 1.7) pohjalta.

### 7.1 Kehittämistyön tulos

Opinnäytetyöni varsinainen kehittämistyö tehtiin osallistavissa henkilöstöstrategiatyöpajoissa. Ensimmäinen työpaja toimi alkukartoituksen myötä havainnot kokoavana ja kiteyttävänä tekijänä ja toinen enemmänkin varsinaisen kehitystyön eli henkilöstöstrategisten valintojen määrittelyssä. Ensimmäisessä työpajassa konkreettisina tuloksina syntyi organisaation omista tarpeista muodostetut strategiset painopisteet sekä henkilöstövisio Plytecille.

Organisaation strategisiksi painopisteiksi muotoutui seuraavaa:

1. Tulevaisuusorientoitunut osaamisen kehittäminen vahvistaminen ja uusintamisen jatkumo
2. Työhyvinvoinnin ja organisaation toimintatapojen kehittäminen
3. Organisaation johtamiskulttuurin ja dialogisuuden kehittäminen

Strategisten painopisteiden pohjalta muodostettiin Plytecin henkilöstövisio, joka on seuraavanlainen:

**”Työ luo meille hyvinvointia, kun se on jaettu sekä yksilöllinen kokemus. Kehittyvä, taitava ja uusiutuva henkilöstö on tulevaisuuden voimavaramme, kun sitä johdetaan suunnitelmallisesti.”**

Toisessa työpajassa muodostettiin strategisille painopisteille tavoitteet, toimenpiteet, vastuut, aikataulu ja mittarit. Konkreettisenä kehitystyön tuloksena syntyi henkilöstöstrategiaan kirjattavat yksilöidyt toimenpiteiden taulukot.

Taulukko 18: Henkilöstöstrategiaan kirjattavat tavoitteet, tulevaisuusorientoitunut osaamisen kehittämisen vahvistaminen ja uusintamisen jatkumo.

Strategiakykentä: Lähivuosien toimintaympäristön muutokset edellyttävät yhtäältä toimialatietämyksen vahvistamista ja toisaalta osaamisen laajentamista ja jatkumoa

<b>Henkilöstöstrateginen tavoite:</b>	<b>Toimenpide</b>	<b>Aikataulu</b>	<b>Vastuutaho ja tarvittavat resurssit</b>	<b>Mittarit</b>
Osaamisen vahvistaminen	-Kohdennettu yksilöllinen täydennyskoulutus	31/12/2024 mennessä	operatiivinen johtaja	Suunniteltu koulutusprosentti 100 %
Osaamisen jatkumo	-Hiljaisen tiedon ja erityisosaamisen kartoitus ja osaamispääoman tiedon siirto  -työyhteisön kehittämissuunnitelma	31/12/2029 mennessä	Operatiivinen johtaja	Tiedon järjestelmällinen luokittelu ja kirjaus ja perehdytys

Eläköitymisen huomioiva resurssisuunnittelu	Tarvepohjainen rekrytointi	31/12/2029 mennessä	Operatiivinen johtaja	Onnistunut rekrytointi, sitouttaminen, osaamisen taso ja pysyvyysaste
Perehdytyksen kehittäminen	Mestarikisälli-perehdytysmallin käyttöönotto	31/12/2029	Operatiivinen johtaja	Laajennettu osaamiskartotus/osaamisen taso vaaditulla tasolla

Taulukko 19. Henkilöstöstrategiaan kirjattavat tavoitteet, työhyvinvoinnin ja organisaation toimintatapojen kehittäminen

Strategiakykentä: Hyvinvoiva henkilökunta on tuottava ja inhimillinen pääomamme

Henkilöstöstrateginen tavoite:	Toimenpide	Aikataulu	Vastuutaho ja tarvittavat resurssit	Mittarit
Työ on turvallista ja terveellistä psyykkisesti ja fyysisesti.	Työyhteisön pelisääntöjen laatiminen	31/12/2024 mennessä	Operatiivinen johtaja/Palvelupäällikkö	Pelisäännöt käytössä
	Turvallisen tilan periaatteet	31/12/2024 mennessä	Palvelupäällikkö	Tiedot ajan tasalla

Yksilöllisten tavoitteiden, kehittymisen ja palautteen mahdollistaminen	kehitys -ja palautekeskustelu käytänteiden ja prosessien luominen -Suorituksen arviointi, palkitsemisen malli, käytänteiden luominen	31/12/2024 mennessä	Toimintojenvetäjä/Operatiivinen johtaja	Työtapaturmien määrä Kehityskeskustelussa toteutuman seuranta
Yhteisöllisyyden ja avoimen toimintakulttuurin vahvistaminen työyhteisössä.	Työyhteisötaitojen suunnitelmallinen vahvistaminen Johdointimalli(rooli)malli avoimessa vuoropuhelussa Yhteisestä onnistumisesta palkitseminen Osallisuuden tavat ja muodot osana toimintakulttuuria	31/12/2024	Toimintojenvetäjä/Johto	Kysely tyytyväisyysmittaus

Taulukko 20: Henkilöstöstrategiaan kirjattavat tavoitteet, organisaation johtamiskulttuurin dialogisuuden kehittäminen, Plytec Oy.

Strategiakenttä: Asiakastarvelähtöinen, dynaaminen ja laadukas suunnittelu ja tuotanto

Henkilöstöstrateginen tavoite	Toimenpide	Aikataulu	Vastuutaho ja tarvittavat resurssit	Mittarit
Töiden organisoiminen, ennakoiminen ja	Tiimijohtamis-lähesimiesmallin kehittäminen	31/12/2024 mennessä	Operatiivinen johtaja	Työhyvinvointikysely

<p>jakautumisen kehittäminen</p> <p>Johtaminen koetaan oikeudenmukaiseksi</p> <p>Vastuullinen ja vuorovaikutteinen viestintä</p>	<p>Avoimen dialogin mahdollistaminen</p> <p>Yhdenvertaisuus ja tasa-arvosuunnitelma</p> <p>Viestinnän tapojen tarkastelu ja yhtenäistäminen</p>	<p>31/12/2024 mennessä</p> <p>31/12/2024 mennessä</p>	<p>Toimintojen vetäjät/tiimpäälliköt</p> <p>Operatiivinen johtaja/henkilöstö</p>	<p>kyselymittari 75 %</p> <p>Työhyvinvointikysely</p> <p>Tiedonkulku parantumien seuranta/asiakaspalvelun laatu/kysely</p>
--	---	---	--	--

## 7.2 Tutkimuksen hyödyt tilaajayritykselle ja ammattialalle

Henkilöstökäytäntöjä hyödynnetään hyvin eri lähtökohdista käsin eri organisaatioissa. Käytäntöiden muodostumiseen vaikuttaa yrityksen historia, organisaation toimintakulttuuri, koko ja toimiala.

Organisaation nykytilanne suhteessa sen ikään ja käytäntöihin ilmenee henkilöstövoimavarojen johtamisessa. Uusissa perustettavissa yrityksissä luodaan alkukäytänteitä juurikin organisaatiokulttuurin muodostamiseksi. Vanhoissa organisaatioissa taas tulevaisuuden ilmiöt ja työelämänhaasteet luovat painetta kehittää henkilöstövoimavaroja. Työelämän muutoksessa pysyminen korostuu organisaation näkökulmasta henkilöstövoimavarojen johtamisessa. Henkilöstön sitouttaminen henkilöstöjohtamisen keinoin organisaation on tärkeää, jos aikoo pysyä mukana työelämän muutoksessa.

Kehittämistyön tilaajaorganisaatiolle tämä opinnäytetyö on laajentanut ajattelua. Se on antanut eväitä toimintakulttuurin ja HR toimintojen kehittämiseksi. Osallistavan toimintakulttuurin omaksuminen osana työmenetelmiä on ollut uutta organisaatiolle. Yhteistekemisen hyödyt konkretisoituvat käytännön tasolle tässä työssä.

Opinnäytetyöstä on myös saatu tukea meneillään olevaan organisaatiomuutokseen. Se on luonut perusteita tiimijohtamisen malliin siirtymiselle.

Opinnäytetyöprosessi on myös mahdollistanut perehtymisen henkilöstöstrategian luomisen prosessiin. Työn kautta on muodostettu linjaukset, joilla on merkitystä inhimillisten voimavarojen johtamiseen. Työn kautta on myös syntynyt ymmärrys strategioiden yhteydestä toisiinsa.

Ammattialan näkökulmasta tämä työ todentaa, että muutos ja uusien työtapojen käyttöönotto kannattaa. Muutoskyvykyys teollisuuden alalla ja muuttuvassa työelämässä mahdollistaa organisaatiolle jatkumon.

Teollisuuden alalla ja varsinkin vanhimmissa organisaatioissa saatetaan ajatella henkilöstöstä vielä Tayloristisen ajattelun mukaisesti, jolloin työntekijän autonomia on poistettu. Taylorismi korostaa tehokkuutta huomioimatta inhimillisyyttä. Henkilöstöä ei oteta mukaan päätöksentekoon, eikä anneta osallistua kehittämiseen. Taylorismi voi luoda huonoa ilmapiiriä herkästi, työntekijöiden välisissä suhteissa on puutteita, koska niille ei ole tilaa. Taylorismi luo tavallaan organisaatiokulttuurin puutetta, jota itsekin pohdin kohdeorganisaationi analysoitaessa. Henkilöstöjohtamisen kulttuurin puute on valittu toimintatapa, joka on ollut johdon arvovalinta, joka sinänsä on ristiriidassa johdon tuottaman näkökulman kanssa, jossa henkilöstö nähdään arvokkaana pääomana.

Kohde organisaatio ilmentää alallaan omassa kokoluokassaan mahdollisuutta muutokseen. On rohkeaa lähteä mukaan johonkin mistä ei ole kokonaisuymmärrystä. Sen esimerkki luo uskoa niille teollisuuden pienyrityksille, jotka eivät ole vielä uskaltaneet laajentaa ajattelun mallia henkilöstön näkemiseksi voimavarana.

### **7.3 Kehittämistyön jatkuminen**

Tämä kehittämistyö on ollut aiheena laaja, niin laaja, että rajaaminen tuotti aluksi hankaluuksia. Kehittämistyön aihe henkilöstöstrategian rakenteet jättää aiheen tiimoilta jatkokehityssaiheita. Tämän opinnäytetyön pohjalta voidaan kirjoittaa organisaation henkilöstöstrategiadokumentti.

Kohdeorganisaatiossa alkaa varsinainen henkilöstöstrategian jalkauttaminen ja henkilöstökäytänteiden sekä prosessien rakentaminen varsinaisen opinnäytetyöprosessin päätyttyä. Opinnäytetyöni on toiminut alkusysäyksenä henkilöstöjohtamisen puitteiden ja resurssien muodostamiselle. Rakenteita on kuitenkin tässä opinnäytetyössä pohdittu ainoastaan henkilöstöstrategian

osalta. Samaan aikaan on myös sivuttu tekeillä olevaa organisaatiomuutosta henkilöstöjohtamisen organisoinnin näkökulmasta.

Viitalan mukaan henkilöstöjohtamisen ensimmäinen porras on todettu organisaation kivijalaksi. (Viitala 2021, 26 ) Jatkokehitysaihoita organisaatiolla siis riittää tuon mukaisesti. Itseenäen tärkeimpänä tekijänä tiedolla johtamisen työkalujen tarpeet, mitä organisaatiolla ei ole. Henkilöstöjohtamisen ja tuloksellisuuden seurannan ja raportoinnin mahdollistava henkilöstöhallinnon järjestelmä mahdollistaisi sujuvan ja hallinnoidun prosessien kehityksen. Jatkuva kehittyminen ja nyt tehty pohjatyö vaatisi olemassa olevaa johtamisen järjestelmää.

Vastuullisesta johtamisesta voidaan vasta puhua kun henkilöstökäytänteitä voidaan toteuttaa yhdenvertaisesti. Tämä mahdollistuu ainoastaan, kun resurssit ovat kunnossa ja henkilöstökäytäntöjen sisältämät dokumentit ovat ajan tasalla ja yhdessä paikassa kaikkien saatavilla.

Henkilöstökäytänteiden prosessien muodostaminen tarvitsee siis työkaluja, jotta Plytecin Henkilöstöstrategiaa seuraavia henkilöstökäytänteitä päästään toteuttamaan sujuvasti ja laadukkaasti.

Henkilöstösuunnittelu, rekrytointi ja perehdytysprosessi

Osaamisen kehittäminen

Suoriutumisen johtaminen ja palkitseminen

Työhyvinvoinnin johtaminen

Sisäinen viestintä

Osallistamiskäytänteet ja ilmapiirin kehittäminen

Tiimijohtamisen käytännöt

Henkilöstökäytänteiden kehittäminen on myös osa organisaation sosiaalista vastuunkantoa, jolloin omasta henkilöstöstä pidetään huolta. Jatkon kannalta organisaation kannattaisi laatia myös vastuullisuuden periaatteet, jotta vastuullisuutta voidaan toteuttaa organisaation kaikessa toiminnassa samojen reunaehtojen puitteissa.

Toinen jatkokehityksen aihio on itse henkilöstökäytänteiden prosessien muodostaminen. Selkeät prosessit mahdollistavat uusien käytänteiden käyttöönoton. Jokaiselle kehityskohteelle tulee muodostaa oma toimintamalli. Selkeys ja hyvä ohjeistus mahdollistavat uusien asioiden

haltuunoton. Uudessa organisaatiomallissa tiimiesimiehet toimivat lähiesimiehinä. He kaipaavat työn tuekseen ohjeistusta ja selkeitä toimintamalleja henkilöstöhallinnon käytänteistä.

Muutoksessa on äärimmäisen tärkeää luoda hyvät ohjeet ja kouluttaa ihmisiä uuteen. Vastaanotto kyky uuden edessä on helpompaa ja onnistumismahdollisuudet suuremmat, kun asioihin perehdytetään kunnolla.

#### **7.4 Prosessin arvio ja reflektointi**

Yhteistyötä opinnäytetyön näkökulmasta arvioidessani tunnen iloa siitä, että sain johdon sitoutumaan tähän prosessiin. Haasteita sen sijaan ilmeni aihepiirin rajaamisen ja organisaation muuttuneiden tilaajatarpeiden takia.

Tässä työssä toimin samaan aikaan opinnäytetyön luomisen kanssa HR sisällön perehdyttäjän roolissa. Käytännössä kaikki henkilöstöön liittyvät strategiset toimet olivat uusia organisaatiolle. Tämä vaikutti väistämättä tilaajantarpeisiin ja lopputulokseen, koska tilaaja ei hahmottanut heti alussa kokonaisuutta ja sen vaikutusta organisaation näkökulmasta.

Aloitin työni tietopohjan muodostamisen alustavasti sovitun sopimuksen perusteella. Kävi kuitenkin ilmi, että organisaatiolla ei ollut riittävästi dokumentoitua tietoperustaa, jonka päälle strategiaa liiketoimintasuunnitelman tueksi olisi voinut rakentaa. Lähestymisnäkökulma oli siis muokattava inhimillisen pääoman teoriaan sopivaksi jo työn ollessa pitkällä työpajojenmuodossa. Tiedonkeruu ja työpajojen suunnittelu aloitettiin heti työn alussa, jotta opinnäytetyön aikataulutusta suhteessa organisaation aikatauluun mahdollistuisi aikajänteelle tammi-maaliskuu 2024.

Alkukartoituksen tiedonkeruu muodostui sisäisestä ja ulkoisesta kartoituksesta. Kartoitus tuotti hyvää pohjaa organisaation nykytilanteesta. Ulkoisten tekijöiden kartoituksen tuottama materiaali olisi sopinut alkuperäiseen suunnitelmaan kuitenkin paremmin. Kaikkea dataa ei pystynyt siis hyödyntämään inhimillisen strategian näkökulmasta. Henkilöstökyselystä sen sijaan organisaatio sai hyvää dataa nykytilanteesta. Jälkikäteen ajateltuna sen suurin hyötyarvo oli varmasti tilaajalle, koska se sai tukea omalle organisaatiomuutokselleen kyselyn tuloksista. Opinnäytetyön sisäisten tekijöiden alkukartoituksessa haastattelu olisi saattanut kyselyn sijaan tuottaa opinnäytetyön tekijälle syvempää tietoa varsinkin työhyvinvoinnin osalta.



Työn edistymisen näkökulmasta on ensiarvoisen tärkeää saada täysi tuki johdolta, kun puhutaan organisaation rakenteista. Osallistumisen aste oli hyvä kaikissa kolmessa työpajassa. Ilman johdon tukea strategiatyö menettää merkityksensä tai syntyy turhia strategioita, jotka eivät johda minnekään.

Tämän opinnäytetyön myötä organisaatio ymmärtää nyt aiempaa paremmin henkilöstön johtamisen merkityksen. Työn kautta on syntynyt ymmärrys voimavarojen inhimillisestä johtamisesta ja niiden yhteydestä organisaation menestykseen. Puitteiden ollessa kunnossa organisaatio on valmis astumaan seuraavalle portaalle ja luomaan prosessit kaikille henkilöstöstrategian sisältämille henkilöstökäytänteille.

Polku voimavarajohtamiseen ja henkilöstöstrategian rakenteiden äärelle on ollut opettava kokemus kaikille osapuolille. Strategiatyöstä on opittu teorian ja käytännön kautta. Teorian soveltaminen käytäntöön on toiminut hyvänä oppimisen menetelmänä. Tämä työ luo myös hyvää pohjaa organisaation tulevaisuutta ajatellen.

Kokonaisuutena prosessi eteni hyvin ja sovitussa aikataulussa. Osallistava strategiatyöpajatyöskentely ja fasilitointi oli organisaatiolle uutta. Opinnäytetyöntekijän hyvä valmistautuminen loi tilaisuuksiin turvallisuutta ja varmuutta. Oma roolini työpajoissa oli myös olla tiedon jakajana kuin myös toimia fasilitaattorina. Työpajat opettivat organisaatiota myös uuden osallistavan toimintakulttuurin äärelle. Eriävien mielipiteiden salliminen turvallisessa ympäristössä ohjatusti vahvisti yhdessä tekemisen kulttuuria. Onnistunut ja eriävät mielipiteet mahdollistava osallisuus luo uskoa toimintatapojen muutokselle!

## LÄHTEET

- Aro Antti & Heikkilä, Annamari & Holmgren, Eveliina & Ikonen Outi & Juujärvi, Petri, Morikawa, Merit & Råman Sami & Sahimaa, Jaakko 2023. Inhimillinen tehokkuus- Jännitteet hyötykäyttöön. Inhimillistä tehokkuutta etsimässä. Alma Talent
- Asiakastieto 2024. Yrityshaku. Taloustiedot. viitattu 5.3.2024 <https://www.asiakastieto.fi/yritykset/fi/plytec-oy/17025095/taloustiedot>
- Daft Richard L. 2016. Organization theory & design. Boston: Cengage Learning.
- Elo, Satu & Kajula, Outi & Kääriäinen, Maria & Tohmola, Anniina 2021. Laadullisen sisällön analyysin vaiheet ja eteneminen. Artikkelin 34. Viitattu 4.4.2024. <https://journal.fi/hoitotiede/article/view/128987/78028>
- Fokus 2023. Fokus työhyvinvoinnin johtamiseen. Arviointi, kehittämisehdotukset, keinot ja menetelmät kehittämiseen. Toimittanut Paula Naumanen. viitattu 22.3.2024. [https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/801458/Fokus\\_tyohyvinvoinnin\\_johtamiseen.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/801458/Fokus_tyohyvinvoinnin_johtamiseen.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Fokus 2024. Focus työhyvinvoinnin johtamiseen. Viitattu 14.3.2024. <https://fokus.utu.fi/lomakkeita-malleja-ja-esimerkkeja/lomakkeet/>
- Heikkinen, Eero 2021. Plytec historian muistelmat. Ei julkaistu.
- Ikonen, Outi, Antti Aro, Heikkilä Annamari, Holmgren Eveliina, Juujärvi Petri, Morikawa Merit, Råman Sami ja Sahimaa Jaakko 2023. Inhimillinen tehokkuus. Almatalent Oy. ISBN 978-952-14-4878-2
- Joki, Maritta 2021. Henkilöstöasiantuntijan käsikirja. 978-952-246-740-9 Helsingin Kamari Oy ja tekijä 7., uudistettu painos
- Kamensky, Mika 2008. Strateginen johtaminen Menestyksen timantti. Hämeenlinna: Kariston Kirjapaino Oy.
- Karlöf, Bengt 2004. Strategian rakentaminen. Edita lakitieto Oy. 1. painos
- Keskitalo, Elina 2020. Osallistavan tutkimuksen ja kehittämisen teoreettisia ja menetelmällisiä lähtökohtia. Teoksessa Helminen, Jari 2020 (toim.). Näkökulmia osallistavaan tutkimus-, kehittämis- ja innovaatiotoimintaan. Diakonia-ammattikorkeakoulun tki-toiminnan vuosikirja 5. Diakonia-ammattikorkeakoulu, 21–35. Tampere: Punamusta oy
- Karreinen, Lari 2022. Osana. Me-We-Us -menetelmä hiljaisten ja äänekkäiden tasaamiseen. Viitattu 19.03.2024. <https://osana.fi/me-we-us-menetelma-hiljaisten-ja-aanekkaiden-tasaamiseen/>
- Kauhanen, Juhani 2012. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. Alma talent Oy, 10-11 painos, ISBN 978-952-63-1744-1

- Kehusmaa, Kirsti 2010. Strategiatyö organisaation voimanlähde. Kauppakamari/Edita Prima Oy. Helsinki.
- Larjovuori, Riitta-Liisa & Manka, Marja-Liisa & Nuutinen, Sanna 2015. Inhimillinen pääoma: Työhyvinvointia, tuloksellisuutta, pidempiä työuria? Sosiaali- ja terveysministeriön muistioita 2015:5. Helsinki: Sosiaali- ja terveysministeriö. Viitattu 6.3.2024 [https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/70342/URN\\_ISBN\\_978-952%20-%20000-3543-3.pdf?sequence=1](https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/70342/URN_ISBN_978-952%20-%20000-3543-3.pdf?sequence=1)
- Luoma, Mikko. 2009. Liiketoiminnan suurista suunnista henkilöstön toimintaan. Teoksessa Helsilä, Martti & Salojärvi, Sari (toim.) 2009. Strategisen henkilöstöjohtamisen käytännöt. Helsinki: Talentum.
- Mantere, Saku & Suominen, Kimmo & Vaara, Eero (toim). 2011. Toisinajattelua strategisesta johtamisesta. Edita Publishing Oy. Helsinki. 978-952-63-0733-6
- Ojasalo, Katri & Moilanen, Teemu & Ritalahti, Jarmo 2015. Kehittämistyön menetelmät. Sanoma Pro Oy, 3-4.painos. 978-952-63-5084-4
- OPH 2022. Luupin alla: Millaista osaamista tarvitaan vuonna 2035. Viitattu 5.3.2024. <https://www.oph.fi/fi/uutiset/2022/luupin-alla-millaista-osaamista-tarvitaan-vuonna-2035>
- OPH 2024. Ammattialakohtaiset osaamistarpeet 2030. Viitattu 28.3.2024. <https://www.oph.fi/fi/palvelut/ammattialakohtaiset-osaamistarpeet-2030>
- Paananen, Jalo 2021, Ne monet mokat ja jotkut onnistumiset. Jalo Paanasen muistelmat aktiivi ajoilta. Helsinki : AM Digipaino, ISBN 978-952-94-4339-0
- Plytec 2024. Plytec. Viitattu 4.3.2024. <https://www.plytec.fi/plytec/>
- Puttonen, Petri 2021. Plytec Oy 35 vuotta. Ratkaisuja kuivaviilun käsittelyyn. Puumies-puualan erikoisammattilehti 4/2021, 20-21
- Puusa Anu & Juuti Pauli 2020. Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Haastattelutyypit ja niiden metodiset ominaisuudet.
- Salojärvi, Sari 2009. Henkilöstöjohtamisen kehittyminen: sosiaaliasioista strategiseen henkilöstöjohtamiseen. Teoksessa Helsilä, Martti. & Salojärvi, Sari.(toim.) 2009. Strategisen henkilöstöjohtamisen käytännöt. Helsinki: Talentum.
- Schultz, Theodore, 1961. Investment in human capital. The American Economic Review. 51 (1) 1–17. Viitattu 6.3.2024. <https://www.jstor.org/stable/1818907>
- Teknologiaeollisuus 2024. Tiedote: vientiyriyten tilanne edelleen vaikea. Viitattu 5.3.2024. <https://teknologiaeollisuus.fi/fi/ajankohtaista/tiedote/vientiyriyten-tilanne-edelleen-vaikea-lomautusten-maara-kasvanut-selvasti>
- Valtiokonttori 2007. Hyvinvoiva henkilöstö strategisena voimavarana. Viitattu 12.3.2024. [https://vkazprodwordpressstacc01.blob.core.windows.net/wordpress/uploads/sites/4/2019/01/Henkilostostrategia\\_opas\\_2007.pdf](https://vkazprodwordpressstacc01.blob.core.windows.net/wordpress/uploads/sites/4/2019/01/Henkilostostrategia_opas_2007.pdf)

Vanhala, Sinikka & Laukkanen, Mauri & Koskinen, Antero 2002. Liiketoiminta ja johtaminen. Otavan Kirjapaino Oy. Keuruu. 3.uudistettu painos, 952-99060-0-5

Vatanen, Eino-Pekka 2024. Suullinen tiedonanto 13.12.2023

Vatanen, Eino-Pekka 2024. Suullinen tiedonanto 29.2.2024

Viitala, Riitta. 2007. Henkilöstöjohtaminen. Strateginen kilpailutekijä. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Viitala, Riitta 2021. Henkilöstöjohtaminen. Keskeiset käsitteet, teorit ja trendit. Otavan kirjapaino Oy, 1.painos ISBN: 978-951-37-78385

Yhteistoimintalaki 1333/2021, 1,2& 9§

## **LIITTEET**

LIITE 1 Henkilöstökysely

LIITE 2 Henkilöstökäytänteiden toimenpidekortit

## Liite 1. Henkilöstökysely



### Henkilöstön osaamis- ja hyvinvointikysely

Hei!

Olen tekemässä AMK-opinnäytetyötä. Opiskelen Humanistisessa korkeakoulussa työelämän kehittämistä. Tarkoituksena on luoda henkilöstöstrategia Plytecille sekä kartoittaa ja luoda samalla strategiset valinnat HR-toiminnan käynnistämiseksi. Tällä kyselyllä kerätään tietoa tämän hetken tilanteesta osaamisen ja työhyvinvoinnin osalta. Pyydän teitä käyttämään pienen hetken vastaamiseen, sillä näin voitte osaltanne olla mukana vaikuttamassa HR-toiminnan kehitykseen omalla työpaikallanne. Kysely on anonyymi. Vastaamalla tähän kyselyyn hyväksyt osallistumisesi tutkimukseen. Kiitos!

Ystävällisin terveisin Joanna Ikonen

#### 1. Taustakysymykset

Roolini yrityksessä \*

- Johto
- suunnittelu
- hallinto
- Tukipalvelut
- Kokoonpano
- Myynti
- Ostot

Työkokemuksen määrä Plytecillä yhteensä \*

- Alle 2 vuotta
- 2-5 vuotta
- 6-10 vuotta
- yli 10 vuotta

Työkokemus alalta yhteensä \*

- Alle 2 vuotta
- 2-5 vuotta
- 6-10 vuotta
- yli 10 vuotta

Pohjakoulutus \*

- Kansakoulu/peruskoulu
- Lukio/ammattiopinnot
- Alempi/Ylempi korkeakoulututkinto
- Muu

Ikä \*

- Alle 30
- 31-40
- 41-50
- 51-60
- 61-70

## 2. Työelämäosaaminen ja oman työn hallinta

	En hallitse	Hallitsen osittain	Hallitsen hyvin	Hallitsen erinomaisesti
2.1 Oman osaamisen tunnistaminen ja itsensä kehittäminen *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2.2 Ajanhallinta ja itsensä johtaminen *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2.3 Joustavuus(sopeutuminen uusiin tai muuttuviin tilanteisiin) *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2.4 Kyky toimia ennakoivasti *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2.5 Kyky ratkaista työssä eteen tulevia ongelmia *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2.6 Päätöksenteko omassa työtehtävässä *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2.7 Palautteen vastaanottaminen *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2.8 Taloudellinen ajattelutapa (materiaalit, kokonaisuus) *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2.9 Asiakaspalvelutaidot *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Koetko tarvitsevasi lisäkoulutusta? \*

Kyllä

Ei

Minkälainen koulutus tukisi parhaiten kehittymistäsi?

---



---



### 3. Alakohtainen erityisosaaminen

#### Alakohtaiset kysymykset

	En hallitse/ei kuulu tehtävänkuvaani	Hallitsen osittain	Hallitsen hyvin	Hallitsen erinomaisesti
1 Työssä tarvittavien ohjelmien kokonaishallinta *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. Innovatiivisuus (uusien ratkaisujen/menetelmien hallinta) *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. Hitsaustaitojen hallinta *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4. Työpiirustuksien ja asennuskuvien lukutaito	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5. Paineilmakaavioiden lukutaito *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6. Sähkökaavioiden lukutaito *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7. Lemonsoft-ohjelmassa tavaran varastosta projektille ja/tai projektilta varastoon kirjaustaidot *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

#### Prosessiosaaminen

	En hallitse	Hallitsen osittain	Hallitsen hyvin	Hallitsen erinomaisesti
1. Paikkakoneet *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. Paikkauslinjat *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. Jatkamislinjat *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4. Ladontalinjat *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5. Pinkkaajat *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Onko sinulla jotain sellaista työn kannalta olevaa erityisosaamista/tehtäviä työkuvassasi, joita muut eivät hallitse? \*

Kyllä

Ei

#### 4. Työhyvinvointi

Mitä työhyvinvointi mielestäsi tarkoittaa, mistä asioista se koostuu?

---



---

Arvioi seuraavien väittämien paikkansa pitävyys nykyisessä työssäsi. Arviointi asteikko on 1-5.

### Työympäristö ja työolot

	1 Ei lainkaan samaa mieltä	2	3	4	5 Täysin samaa mieltä
Työtiloissa on miellyttävä työskennellä *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Käytössäni olevilla työ- ja apuvälineillä voin tehdä hyvää työtä turvallisesti *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

### Työ

	1 Ei lainkaan samaa mieltä	2	3	4	5 Täysin samaa mieltä
Työstä voi nauttia *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työkuormitus on sopiva *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työtä arvostetaan työpaikalla *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työ on mielekästä *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työhyvinvointi on huomioitu kaikissa töissä *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työt on organisoitu hyvin (resursointi ja työnjaon suunnittelu)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

### Työyhteisö

	1 Ei lainkaan samaa mieltä	2	3	4	5 Täysin samaa mieltä
Työpaikalla on hyvä yhteishenki *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Henkilöstö auttaa toinen toistaan tarvittaessa *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työpaikalla on avoin keskustelukulttuuri *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

## Työntekijä

	1 Ei lainkaan samaa mieltä	2	3	4	5 Täysin samaa mieltä
Työtä voi tehdä terveenä ja työkykyisenä *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Osaaminen vastaa työn haasteita *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Toimitaan työpaikan ohjeiden ja sääntöjen mukaan *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Yksilöllinen kehittymistäni tukeva arjen keskustelu on mahdollista työpaikallani *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Koen tulevani kuulluksi *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

## Etuudet

	1 Ei lainkaan samaa mieltä	2	3	4	5 Täysin samaa mieltä
Käyttöön tarjotaan henkilöstöetuja (esim. ruokailu, liikuntasetelit, työterveyshuolto, puhelin, suoriutumislisät ja bonukset) *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työpaikalla on sosiaalista (virkistys) toimintaa, joka ei liity päivittäiseen työhön. *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

## Työpaikan toiminta

	1 Ei lainkaan samaa mieltä	2	3	4	5 Täysin samaa mieltä
Työpaikalla huolehditaan henkilöstön työhyvinvoinnista myös muutostilanteissa *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työpaikalla on hyvä maine *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työpaikan asioista tiedotetaan riittävästi ja ajallaan *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

## Johtaminen

	1 Ei lainkaan samaa mieltä	2	3	4	5 Täysin samaa mieltä
Johtaminen on ihmisläheistä ja ihmistä arvostavaa *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Palaute johdolta/esimiehiltä on positiivista ja kannustavaa *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Esille tulevat epäkohdat korjataan mahdollisimman nopeasti *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työhyvinvointiasiat huomioidaan päätöksenteossa *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

## Liite 2. Henkilöstökäytänteiden toimenpidekortit

Kehitys -ja palautekeskustelut	Vuosittaiset kehittämispäivät	Yhteisen onnistumisen juhlistaminen	Suorituksen arviointi ja palkitsemisen käytänteet
Työyhteisön kehityssuunnitelma (ent. koulutussuunnitelma)	Työyhteisön pelisääntöjen laatiminen	Yhdenvertaisuus ja tasa-arvosuunnitelma	Turvallisen tilan periaatteet
Tiedon hallinnan, keruun ja Hr-prosessit sekä analysoinnin mahdollistava Hr-järjestelmä	Osallisuuden mahdollistaminen säännöllisillä viikkomiitingeillä	Johdon roolimalli avoimen toimintakulttuurin edistäjänä	Työhyvinvointitapahtumat ja juhlat
Tarvepohjainen rekrytointi	Yksilölliset koulutukset	Hiljaisen tiedon kartoitus ja dokumentointi	Perehdytys "mestarikisällimalli"
Osaamispääoman suunnitelmallinen tiedonsiirto	Yksilöllinen kehityssuunnitelma	Henkilöstödatan hyödyntäminen resurssisuunnittelun tukena	Avoimen dialogin mahdollistaminen
Tiimiesimieskäytännöt, säännöllinen tiedon jakaminen esimiesten ja tiimien kesken	Projektien hallinnan työkalu selkeyttämään työnjakoa ja rajapintoja	Viestinnän tapojen tarkastelu ja yhtenäistäminen	Työnjaon ja vastuiden selkeytys