Strategia käytäntöön henkilöstöjohtamisen keinoin

11.11.2021

Strategia on työtä ohjaava työkalu ja yrityksen yksinkertaisin toiminnanohjausjärjestelmä. Silti pienessä yrityksessä strategia on liian usein piilossa toimitusjohtajan koneen C-asemalla tai korvien välissä. SeAMKin Pienten yritysten ketterät strategiat -hankkeen tavoitteena on kehittää eteläpohjalaisten mikro- ja pienten yritysten strategiatyötä ja oivalluttaa yrityksen johto viemään strategia käytäntöön henkilöstöjohtamisen keinoin.

Strategia mukana esimiestyössä

Strategianäkökulma tulee olla esimiestyössä mukana joka päivä kaikissa henkilöstöjohtamisen vaiheissa. Seuraavat käytännönläheiset esimerkit osoittavat, miten:

Henkilöstösuunnittelua tehdessä strategisten tavoitteiden tulee ohjata, millaista osaamista yritys tarvitsee nyt ja tulevaisuudessa, mitä osaamista yrityksestä puuttuu tai mitä eri keinoja yrityksessä on osaamisen kehittämiseksi.

Rekrytoinnissa strategiset tavoitteet määrittelevät, mihin tarpeeseen rekrytoidaan ja kuinka monta henkilöä. Jos osaamisvaje paikataan nykyistä henkilöstöä kouluttamalla, tämä on strateginen päätös kehittää henkilöstön osaamista. Joskus on puolestaan luontevaa ostaa ulkopuolista palvelua tiettyyn erityisosaamista vaativaan tarpeeseen. Myös tämä on strateginen päätös ja osoittaa johdon kykyä ajatella osaamisen kehittämistä monitahoisesti. Mainitsemisen arvoinen strateginen valinta pk-yritykselle on myös monipuolinen sidosryhmäyhteistyö, josta osaamisen kehittämisessä mainiona esimerkkinä on oppilaitosten tarjoamat asiantuntijapalvelut, hankkeet sekä opiskelijoiden harjoittelu- ja opinnäytetyöprojektit.

Rekrytoidessa ja työpaikkailmoitusta laadittaessa on olennaista viestiä yrityksen strategia ja arvot. Nämä täytyy näkyä myös hakijaan kohdistetuissa odotuksissa. Kun hakukriteerit herättävät työnhakijan mielenkiinnon ja kohtaavat työnhakijan osaamisen ja oman arvomaailman kanssa, onnistutaan houkuttelemaan oikeanlaisia osaajia.

Perehdytyksessä on tärkeä vahvistaa rekrytoinnissa esiin tuotuja yrityksen strategiaa ja arvoja. Uusi työntekijä on vastaanottavainen ja haluaa oppia uutta, joten on tärkeää luoda hyvä perusta ensihetkestä alkaen. Yrityskulttuurin viestimisessä sanojen ja tekojen tulee kohdata esimiehen toiminnassa. Esimies johtaa aina omalla esimerkillään.

Sisäinen viestintä eri muodoissaan on merkittävä strateginen apuväline toistaa yrityksen tavoitteita ja arvoja. Viikkopalaverit, kuukausipalaverit, tiedotteet, henkilöstöjulkaisut, intranet ja muut – kaikissa välittyvät tavoitteet ja arvot tavalla tai toisella.

Strategiset tavoitteet yksilön tavoitteiksi

Esimiehen ja työntekijän välinen tärkein osaamisen johtamisen työkalu on kehityskeskustelu, jossa esimies viestii selkeästi, mitä odotuksia ja tavoitteita työnantajalla on yksilön työtä kohtaan. Lisäksi esimiehen on tärkeä muistaa tavoitteellisuus kaikissa työtä koskevissa keskusteluissa. Tällä tavoin esimies osoittaa omalla johtamisellaan jämäkkyyttä ja samalla myös kiinnostusta ja arvostusta yksilön työtä kohtaan.

Aina kaikki ei mene tavoitteiden mukaan. Joskus strategiaa on muutettava liiketoimintaympäristön muuttuessa. Joskus voi olla tilanne, että työntekijä ei pääse tavoitteisiin. Tällöin esimiehen on otettava asia puheeksi mahdollisimman aikaisin. On mietittävä yhdessä, miksi, ja varmistettava, että tuloksellisen työnteon edellytykset ovat työpaikalla kunnossa. Olkoon tilanne mikä tahansa, yhdessä keskustellen sovitaan keinot ja uudet tavoitteet.

Strategia vaatii jatkuvaa sisäistä markkinointia

Edellä mainitut esimerkit ovat jokaiselle esimiehelle tuttuja arjen tilanteita. Strategian soveltaminen käytäntöön ei siis ole irrallaan arjesta, vaan se on kaikessa mukana. Työntekijöille täytyy kuitenkin havainnollistaa joka käänteessä, miten strategia linkittyy heidän omiin tavoitteisiinsa. Strategia vaatii jatkuvaa sisäistä markkinointia ja oivalluttamista.

Hanna Punkari
TKI-asiantuntija, Pienten yritysten ketterät strategiat
SeAMK Liiketoiminta ja kulttuuri

Pienten yritysten ketterät strategiat on Keski-Suomen ELY-keskuksen ESR-rahoitteinen hanke. Hankkeen tavoitteena on kehittää eteläpohjalaisten mikro- ja pienten yritysten strategista osaamista, henkilöstöjohtamista sekä digiosaamista