

Henkilöstöidean kehityksen ymmärtäminen pienyrityksessä

Tapaustutkimus pienrittäjän liiketoiminnallisen oppimisen näkökulmasta

Iiro Jahnuainen

UNDERSTANDING THE DEVELOPMENT OF THE PERSONNEL IDEA IN SMALL BUSINESS

The aim of the article was to study the problems of adaptation with regard to human resources from the favourable trend of 1988 to the depressed state of the market in 1991. The key adaptation problems were recruitment, motivation training and dismissal. In the process of problem-solving emphasis was on the network, figure analysis and the pragmatic, emotional and technical levels. In the different stages of business learning the focus was on the repetition and application of learning, new modes of thinking and unlearning.

Key words: small business, personnel idea, adaptation problem, business learning.

1. TUTKIMUKSEN TAUSTAA

Tutkimuksen kohteena oleva suomalainen pienrittäjä on 57-vuotias, maalta kotoisin ja kertoo jo viisivuotiaasta saakka halunneensa tulla kauppiaksi. Pohjakoulutuksena hänellä on kansakoulu, jossa hän erityisesti menestyi matemaattisissa aineissa.

Hän on uransa aikana jatkuvasti huolehtinut fyysisestä kunnostaan sekä täydennyskoulutuksesta, jossa kaupalliset aineet ovat sujuneet erinomaisesti. Kielet sensijaan ovat tuottaneet aina huomattavasti enemmän vaikeuksia. Lisäksi hän on aina ollut kiinnostunut yhdistys- ja järjestötoiminnasta, joka on antanut hänelle omalta osaltaan yrittäjän tarvitsemää laajaa näkemystä, »visioita» sekä liiketoiminnallisissa että yhteiskunnallisissa asioissa.

Työkokemukset alkoivat varsinaisesti 14-vuotiaana erään pienen paikkakunnan osuuskaupan myyjänä ja sen jälkeen hän siirtyi 17-vuotiaana isänsä pieneen kyläkauppaan vastaaviin tehtä-

viin. Armeijan jälkeen hän kävi yksivuotisen Vähittäiskauppiasopiston. Sen päätyttyä hän toimi kolmisen vuotta vieraan kyläkaupan myymälänhoitajana ja siirtyi tämän jälkeen keskusliikkeen töihin – ensin myyjäksi, sitten käytyään keskikoulun iltalinjan työn ohessa, jaostopäälliköksi ja lopulta 34-vuotiaana osastopäälliköksi. Vuonna 1967 hänelle avautui mahdollisuus ryhtyä erään suurehkon kaupungin pienen huoltoaseman liikkeenharjoittajaksi ja kolmen vuoden kuluttua suuren huoltoaseman omistajaksi samassa kaupungissa. »Bensakauppiana» hän toimi täten vuodesta 1967 aina vuoteen 1985. Vuonna 1986 hän päätti irroittautua kokonaan ja pysyvästi työelämästä ja myi yrityksensä.

Eläkeläisen elämä ei kuitenkaan 53-vuotiaalle hyväkuntoiselle kauppiaille antanut riittävästi elämän sisältöä, vaan jo muutaman kuukauden jälkeen hän alkoi hakea itselleen sopivaa yritystä alkaakseen uudelleen yrittäjäksi. Sellainen löytyikin melko nopeasti ja vielä samana vuonna hän osti pienehkön agentuuritukku liikkeen – tutkimuskohteena olevan yrityksen. Tämän lisäksi yrittäjä omistaa useita pienempiä yrityksiä, mutta ne rajataan tämän tutkimuksen ulkopuolelle. Tutkimuksen kohteena oleva maahantuontiliike on perustettu yli 50 vuotta sitten ja se toimii tekstiili-, kenkä-, vaatetus- ja huonekaluagenttina sekä sisustusalan tukkuliikkeenä. Henkilöstöä yrityksessä on noin kaksikymmentä.

2. TUTKIMUSASETELMA

Yritys oli ennen vuotta 1986 tehnyt varsin huonoa tulosta. Vuonna 1988 yrityksellä meni taloudellisesti jo varsin hyvin. Liikevaihto oli noin 18 milj. markkaa. Suomessa oli silloin korkeasuhdanne parhaimmillaan. Vuonna 1990 alkava laskusuhdanne alkoi vaikuttaa myös tämän yrityksen liikevaihtoon ja samalla toiminnalliseen tulokseen.

Vuonna 1991 liikevaihto oli pudonnut jo noin 14,5 milj. markkaan, jolloin yrityksellä oli alentuneen liikevaihtonsa takia erityyppisiä sopeutumisoongelmia. Vuonna 1992 alkoi jo näyttää hieman paremmalta ainakin tuloksen kannalta, vaikka matalasuhdanne edelleen jatkuikin.

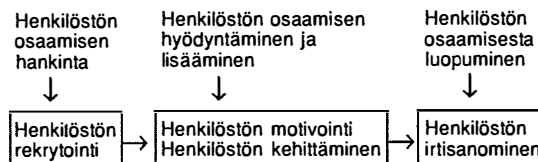
Tutkimukseni tarkoituksena on tutkia yrityksen henkilöstövoimavaroihin kohdistuvia sopeuttamisongelmia siirryttäessä vuoden 1988 korkeasuhdanteesta vuoden 1991 matalasuhdanteeseen (ks. esim. Andersson ym. 1983). Tutkimuksen tarkempuna tavoitteena on tämän ajanjakson aikana ymmärtää henkilöstöidean kehitystä pienyrityksessä pienyrittäjän liiketoiminnallisen oppimisen näkökulmasta tilanteessa, jossa pienyrittäjä sopeuttaa liiketoimintaansa korkeasuhdanteesta matalasuhdanteeseen. Tutkimusmenetelmänä käytän intensiivistä tutkimusstrategiaa (Lilja & Tainio 1975, sekä Jahnukainen 1984) haastatteleamalla yhtä pienyrittäjää intensiivisesti parin kolmen tunnin jaksoissa neljä kertaa kolmen kuukauden aikana. Tutkimuksen teoreettiset lähtökohdat ovat toisaalta henkilöstöidean käsitteessä ja toisaalta oppimisteoreettisessa kirjallisuudessa.

3. TUTKIMUKSEN TEOREETTISET LÄHTÖKOHDAT

Tutkimukseni teoreettisena lähtökohtana pidän ensinnäkin henkilöstöidean käsitettä (Jahnukainen & Junnelius & Sonkin 1980, Normann 1984 ja Lehtinen & Storbacka 1986). Jahnukainen, Junnelius ja Sonkin kuvaavat henkilöstöideaa kaaviona, jonka ainesosina ovat yrityksen liiketoiminnallinen tilanne, henkilöstön osaaminen, tarpeet ja elämäntilanne sekä yrityksen tarjoamat henkilöstöhallinnolliset mahdollisuudet ja ratkaisut (Jahnukainen & Junnelius & Sonkin 1980 s. 97). Normann täsmentää henkilöstöidean »siksi järjestelyksi, jota yritys käyttää inhimillisen energian mobilisoimiseksi ja kohdentamiseen valitsemalla 'oikeat' ihmiset yritykseen» (Normann 1984 s. 49). Lehtinen ja Storbacka puolestaan toteavat, että palvelualalla »henkilöstöideaa määrittelee, minkälaista henkilöstöä yritys tarvitsee palvelutuotantonsa hallitsemiseksi ja miten henkilöstön energiaa ylläpidetään ja suunnataan yrityksessä» (Lehtinen ja Storbacka 1986 s. 76–77).

Henkilöstön rekrytointi itseasiassa ratkaisee sen, minkälaista henkilöstön osaamista pienyrityksellä on käytettävissään. Henkilöstön kehittämällä lisätään pienyrityksen henkilöstön osaa-

misen tasoa ja motivoimisella sen hyödyntämistä. Henkilöstön irtisanominen edustaa puolestaan pienyrityksen henkilöstön osaamisesta luopumista. Näitä henkilöstöideassa ilmeneviä pienyrityksen henkilöstön osaamisalueita käytän tässä tutkimuksessa henkilöstöidean kehityksen sopeuttamisongelmien ilmentyminä.



Kuvio 1. Henkilöstöidean kehityksen henkilöstöhallinnolliset ratkaisut.

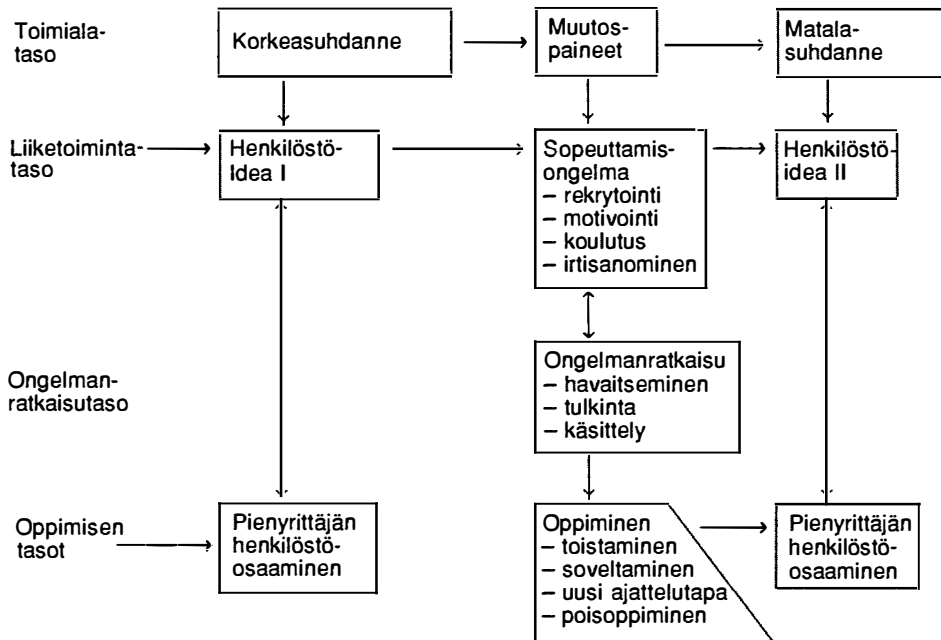
Henkilöstöidean onnistuminen pienyrityksessä ilmenee siitä, miten hyvin pienyrittäjä pystyy henkilöstöhallinnollisissa ratkaisuissaan – rekrytoinnissa, kehittämisessä, motivoimisessa ja irtisanomisissaan – yhteensovittamaan näihin ratkaisuihin yrityksen liiketoiminnallisen tilanteen ja henkilöstön omat odotukset (vrt. Jahnukainen & Junnelius & Sonkin s. 97 sekä Normann s. 49). Tässä mielessä pienyrittäjän henkilöstöideaa edustaa hänen henkilöstöosaamistaan ja henkilöstöidean onnistunut kehitys pienyrittäjän kykyä kehittää omaa henkilöstöosaamistaan liiketoiminnan ja henkilöstön odotusten edellyttämällä tavalla. (Korostettakoon tässä yhteydessä painotetusti sitä, että *pienyrittäjän henkilöstöosaaminen* ja *henkilöstön osaaminen pienyrityksessä* on kaksi eri käsitettä, joilla on täysin eri merkitys, kuten aiemmin artikkelin tekstistä käy ilmi).

Toisena teoreettisena lähtökohtana pidän pienyrittäjän liiketoiminnallista oppimista, joka pienyrittäjän ongelmanratkaisukyvyyn lisäksi sisältää liiketoiminnallisen oppimisen eri tasot (Argyris 1991, Gunnigham 1987, Jahnukainen & Junnelius & Sonkin 1980). Pienyrittäjän liiketoiminnallinen ongelmanratkaisu voidaan nähdä vaiheittaisena prosessina – ongelman havaitseminen, sen tulkinta sekä käsittely (ks. esim. Jahnukainen & Junnelius & Sonkin 1980 s. 68–70, Jahnukainen 1984 s. 120–3 sekä Argyris 1992 s. 52). Ensin ongelma havaitaan, sen jälkeen se tulkitaan ja lopuksi käsitellään eli ratkaistaan.

Pienyrittäjän liiketoiminnallisen oppimisen taivoina voidaan ensinnäkin pitää osaamisen toistamista, joka liittyy erityisesti tietojen oppimiseen, toiseksi osaamisen soveltamista, joka liittyy eri-

tyisesti taitojen oppimiseen, kolmanneksi uutta ajattelutapaa, joka tarkoittaa kokonaan uudenlaisia ajattelumalleja sekä lopuksi poisoppimista, joka tarkoittaa nykyisen osaamisen kyseenalaistamista ja vanhentuneesta ja tarpeettomasta

osaamisesta luopumista (ks. esim. Gunningham s. 41 sekä Jahnukainen 1984 s. 123). Tutkimustani ohjaava käsitteellinen viitekehys voidaan kuvata yhteenvedonomaaisesti seuraavalla tavalla:



Kuvio 2. Tutkimusta ohjaava käsitteellinen viitekehys.

4. PIENYRITYSKÄYTÄNTÖ

41. Tapaus 1 – Henkilöstön rekrytointi

Tämän tilanteen taustalla on se, että sisustusosasto alkoi 1980-luvun lopussa kehittyä ja vahvistua, jolloin sisustusosastolla yksin työskentelevälle edustajalle ryhdyttiin hakemaan työtovereja.

Ongelman havaitseminen käynnistyi sisustusosastolla työskentelevän edustajan aloitteesta, jolloin hän useaan kertaan painotti yrittäjälle lisätyövoiman tarvetta liiketoiminnan kehittämisen kannalta.

Tilanteen tulkinta tapahtui johtoryhmässä, jossa mm. laskettiin, paljonko sisustusosaston kontaktipinnan ja myynnin tulee kasvaa uuden työntekijän avulla, jotta rekrytointi kannattaisi. Laskelmat osoittivat että rekrytointi on liiketaloudellisesti kannattavaa ja prosessi käynnistettiin.

Työhönottoilmoitus, jossa haettiin tekstiiliasiantuntijaa, joka on sisustuksesta kiinnostunut, toi 20 hakemusta, josta viisi valittiin jatkoon taustan, koulutuksen, työkokemuksen ja haastattelun perusteella. Lopullisen valinnan ratkaisi tässä tapauksessa grafologin lausunto sekä suositukset. Valinta osoittautui yrittäjän näkemyksen mukaan varsin onnistuneeksi.

Pienyrittäjän liiketoiminnallisen oppimisen kannalta voidaan todeta, että nyt käytetty ongelmanratkaisumalli oli syntynyt kahden edellisen edustajan valinnassa, jossa poislähteneiden edustajien tilalle oli valittu uusi henkilö. Erona edellisissä oli tulkintavaiheen painottuminen, jossa ennakkotapausta ei ollut uuden vakanssin takia. Jouduttiin soveltamaan työhönottomallia uuteen tilanteeseen. Samalla lama opetti sen, että hetken mielijohteesta ei voida työntekijöitä palkata. Tilanteen syvälinen analyysi edustaa uutta ajattelua työhönottotilanteessa.

OPPIMISTASO	OPETUS
toistaminen	ongelman havaitseminen ja käsittely
uusi ajattelutapa soveltaminen	analyysin tarpeellisuus
poisoppiminen	ongelman tulkinta mielijohteet

Kuvio 3. Pienyrittäjän oppimisen ilmentyminen.

42. Tapaus 2 – Henkilöstön motivaatiokoulutus

Tämän tilanteen tausta oli se, että yrittäjä on aina ollut koulutusmyönteinen ja uskonut koulutuksen merkitykseen ja vaikka yrityksellä menisi taloudellisesti heikosti niin koulutuspanoksesta ei hänen mukaansa pidä nipistää.

Tämä tilanne käynnistyi siten, että eräältä tultulta konsulttiyritykseltä tuli normaali myyntikirje, jossa oli yrittäjälle kohdistettu henkilökohtainen viesti tarkoituksena saada yrittäjä innostumaan asiasta ja ostamaan koulutuspalveluita ao. konsultilta. Näin tapahtuikin. Jonkin ajan kuluttua konsultti soitti ja varmisti viestin perillemenon. Sovittiin tapaamisesta ja niin lähti projekti liikkeelle.

Tilanteen tulkinta tapahtui konsultin johdolla yrittäjän kanssa palaverissa, jossa konsultti osoitti numeroin yrityksen saaman hyödyn mahdollisessa koulutuksessa. Ideana oli koko henkilöstölle suunnattu motivointikoulutus, jossa edustajille tarjottaisiin laajempaa, kahden vuoden kestävää eri jaksoissa tarjottua myyntikoulutusta, ja muulle henkilöstölle suppeampaa, muutaman päivän pituista täydentävää koulutusta. Koulutuksen tavoitteet oli henkilöstön energian entistä parempi suuntaaminen ja hyödyntäminen yrityksen tavoitteiden suuntaan. Vaikka koulutus oli luonteeltaan myyntikoulutusta niin sen perimmäiset tarkoitukset olivat vähintään 80 % motivaation kehittämisen suunnalla – »saada porukka» sitoutumaan ja innostumaan entistä enemmän työntekoon yrityksen tavoitteiden suunnassa. Tässä suhteessa tutkimuksen ohjaavan viitekehityksen mukainen henkilöstön osaamisen lisääminen ja hyödyntäminen (kehittäminen ja motivointi) suoritettiin samanaikaisesti motivaatiokoulutuksena.

Koulutus toteutettiin siten, että 10 edustajalle annettiin koulutusta noin 10 päivää parin päivän tilaisuuksissa, joista kolme toteutettiin talon ulkopuolella. Muulle henkilöstölle annettiin kaksi yhden päivän koulustilaisuutta, joiden tarkoituksena oli tukea myyntimiesten saamaa koulutusta. Tämän motivaatiokoulutuksen tuloksia on

vaikea lähteä tarkemmin arvioimaan, mutta yrittäjän havaintojen mukaan tulokset olivat selvästi myönteisiä.

Pienyrittäjän liiketoiminnallisen oppimisen kannalta voidaan todeta, että esikuva ongelmanratkaisuprosessin läpiviemiseksi oli jo syntynyt kolme vuotta aikaisemmin yrityksen ostamisen yhteydessä, jossa yrittäjä oli kouluttanut koko henkilöstön saman konsulttiyrityksen avulla. Silloin tavoitteena oli tutustuttaa henkilöstö paremmin toisiinsa sekä samalla uuteen yrittäjään. Opetettiin ikäänkuin puhumaan »samaa kieltä». Tämän ensimmäisen koulutustapahtuman onnistuminen sai yrittäjän soveltamaan samaa mallia myös toisella kertaa.

Samalla yrittäjä on tullut vakuuttuneeksi siitä että pienissä yrityksissä kurssit pitää olla räätälöityjä juuri omalle yritykselle. Yrittäjän kriittisyys yleiskursseja kohtaan on selvästi kasvanut, vaikka niitäkin tietyissä tilanteissa tässäkin yrityksessä kaivataan.

OPPIMISEN TASO	OPETUS
toistaminen soveltaminen	ongelman havaitseminen
uusi ajattelutapa	ongelman tulkinta ja käsittely
poisoppiminen	kriittisyys yleiskurssit pääsääntöisesti

Kuvio 4. Pienyrittäjän oppimisen ilmentyminen.

43. Tapaus 3 – Henkilöstön irtisanominen

Tämän tilanteen tausta oli se, että lama oli laskenut kenkäteollisuuden toimintamahdollisuuksia Suomessa ja yritykseen oli tältä osin jäänyt ylimiehitystä, vanhoja, yrityksessä kauan mukana olleita edustajia. Ongelmana oli tämän jännitteen purkamisesta työntekijän irtisanomisen avulla.

Tässä tapauksessa ongelman havaitseminen käynnistyi erästä ulkomaan työmatkasta, jonka yrittäjä teki Eurooppaan. Sieltä tullessaan hän sattumalta tapasi lentokoneessa erään tuttavansa, Suomen kenkäteollisuuden »gurun», kokeneen asiantuntijan, joka eräässä sivulauseessa sattui tuomaan esille oman näkemyksensä idänkaupan romahtamisen visioista. Tämä toteama havahdutti yrittäjän kerralla huomaamaan ongelman ajankohtaisuuden hänen yrityksessään, nimittäin kenkäteollisuudelle myyvien edustajien henkilöstövahvuuden ja menekin välisen jännitteen. Tässä tapauksessa siis yrittäjän kontaktiverkosto, kuten edellisissäkin tapauksissa, aiheutti ongelman havaitsemisen.

Ongelman havaitseminen sai yrittäjän ryhtymään toimenpiteisiin ongelman tulkitsemiseen, joka tässä tapauksessa tapahtui yrityksen myynti- ja tulosraporttien avulla omakohtaisesti sekä myös yhdessä johtoryhmän kanssa. Raporteista kävi yksiselitteisen selvästi ilmi, että edustajien tuoma raha yritykselle ei enää kata niitä kiinteitä kustannuksia, joita he yritykselle aiheuttavat. Tässä tapauksessa ongelman tulkinta perustui edellisten tapausten tapaan tilanteen numerolliseen analyysiin.

Kun tarkastellaan itse ongelman ratkaisua, yksittäisen työntekijän irtisanomis päätöstä, voidaan todeta, että siinä liikutaan edellisiä tapauksia selkeämmin kolmella tasolla: asia-, tunne- ja teknisellä tasolla. Asiatasolla ratkaisu on todella yksinkertainen sen jälkeen, kun ongelma on havaittu ja oikein tulkittu eli sanotaan henkilö irti, jolloin miehityskapasiteetti kerralla poistuu ja kiinteät kustannukset merkittävästi alenevat. Tunnetasolla ratkaisu on huomattavasti hankalampi. Siinä toimii erilainen logiikka: tuttu henkilö, pitkät henkiset siteet, vakiintuneet yhteiset toimintatavat – kaikki nämä toimivat irtisanomispäätöstä vastaan. Ydin on siinä, että yrittäjä rohkenee tehdä liiketaloudellisesti välttämättömän päätöksen.

Kolmas taso on tekninen taso, jolloin kysymys on työntekijän irtisanomisen toteuttamisesta. Se on toisaalta hankala, toisaalta varsin yksinkertainen toimenpide. Se vaatii erityisosaamista »pykäläviidakon» suhteen, mutta sen tuntien toteutus on yksiselitteinen seurausten suhteen. Tässä tapauksessa noudatettiin työsopimuslain 27 A pykälää (taloudelliset ja tuotannolliset syyt).

OPPIMISEN TASO	TOIMENPIDE	LUONNE
asiataso tunnetaso tekninen taso	irtisanominen viestintä toteutus	yksinkertainen hankala hankala ja yksinkertainen

Kuvio 5. Irtisanomisen käsittely yrityksessä.

Pienyrittäjän liiketoiminnallisen oppimisen kannalta voidaan todeta, että ongelmanratkaisumalli oli jo syntynyt ensimmäisen lamasta johtuvan irtisanomistapauksen kohdalla. Erona tässä oli tunnetason voimakas korostuminen. Tässä mielessä liiketoiminnallista oppimista oli irtisanomismallin soveltaminen tähän tapaukseen. Yrittäjä oppi sen, että tunteet eivät saa nousta liiketaloudellisten näkökohtien ylitse.

OPPIMISEN TASO	OPETUS
toistaminen soveltaminen uudet ajattelutavat	ongelman havaitseminen ongelman tulkinta liiketaloudellisten tekijöiden ensisijaisuus
poisoppiminen	tunnetason ylikorostuminen

Kuvio 6. Pienyrittäjän oppimisen ilmentyminen.

5. PÄATELMÄT

Kriittisiä henkilöstövoimavaroihin liittyviä sopeuttamisongelmia olivat erityisesti henkilön osaamiseen kohdistuvat henkilöstön rekrytointi, motivaatiokoulutus sekä irtisanominen. Pienyrittäjän ongelmanratkaisuprosessissa korostui ongelman havaitsemisessa erityisesti kontaktiverkoston merkitys, ongelman tulkinnassa numeroanalyysin painoarvo sekä ongelman käsittelyssä erityisesti irtisanomisen yhteydessä asia-, tunne- ja teknisen tason huomioinnattaminen.

Pienyrittäjän liiketoiminnallisen oppimisen yhteydessä oppimisen eri tasot painottuivat oppimisprosessin eri vaiheissa siten, että osaamisen toistaminen ja soveltaminen, uusien ajattelutapojen löytyminen sekä tarpeettoman ja vanhentuneen osaamisen poisoppiminen korostuivat tässä tutkimuksessa.

Tässä tutkimuksessa koeteltiin yhdessä pienyrityksessä tutkimuksen teoreettisessa osassa kehitettyä käsitteellistä viitekehystä ja syvennettiin tapaustutkimuksella henkilöstöidean kehityksen ymmärtämystä. Tutkimustulokset osoittivat sen, että viitekehys antoi riittävän pohjan tutkimusongelman käsittelylle ja päätelmien teolle. Jatkotutkimuksissa on mahdollista sekä laajentaa että syventää henkilöstöidean kehityksen ymmärtämystä pienyrityksessä oppimisteoreettisesta näkökulmasta.

LÄHTEET

- Andersson, Rolf, Bergkvist, Tommy, Bruzelius, Lars H., Dahlman, Carsten, Lundahl, Ulf ja Åkesson, Göran: Toimiala ja yrityksen strategia, Espoo 1983.
- Argyris, Chris: Oppimisen taitoa yrityksen välkyille eli Miten fiksun työntekijän saa oppimaan uutta. s. 52–61. Aikakauskirjassa Harvard Aikakauskirja N:o 20, Helsinki 1992.
- Cunningham, Ian: Openness and learning to learn s. 40–58 teoksessa Beyond Distance Teaching – Towards Open Learning (ed. Vivien E. Hodgson, Sarah J. Mann and Robin Snell, Open University Press 1987.
- Jahnuainen, Iiro: Käsityöyksi yrittäjän liiketoiminnan ymmärtäminen. Käsitteellisen viitekehikon kehittäminen. Yrityksen taloustieteen ja yksityisoikeuden lai-

- toksen julkaisuja. Sarja A 1: Tutkimuksia 25, Tampere 1984.
- Jahnukainen, Iiro, Junnelius, Cristian ja Sonkin, Lena, Liiketoiminnan kehittäminen liikeidean pohjalta, Espoo 1980.
- Lehtinen, Jarmo ja Storbacka, Kaj: Palvelujohtaminen. Teoriaa ja käytännön esimerkkejä, Arvi A. Karisto Oy:n kirjapaino, Hämeenlinna 1986.
- Lilja, Kari & Tainio, Risto: Organisaatiotutkimuksen suunnittelusta, Helsingin kauppakorkeakoulu, liiketaloustiede: hallinnon laitos. Sarja B: Työpapereita ja raportteja 2/1975 Helsinki.
- Normann, Richard, Palveluyrityksen johtaminen. Espoo 1984. Yrityksen sisäistä aineistoa v. 1988–1991.