



LAUREA
AMMATTIKORKEAKOULU
Yhdessä enemmän

Henkilöstöjohtamisen kehittäminen

case X-yhtiöt

Montonen, Iina

2015 Otaniemi

Laurea-ammattikorkeakoulu
Otaniemi

Henkilöstöjohtamisen kehittäminen case X-yhtiöt

Iina Montonen
Liiketalouden koulutusohjelma
Opinnäytetyö
Marraskuu, 2015

lina Montonen

Henkilöstöjohtamisen kehittäminen case X-yhtiöt

Vuosi 2015 Sivumäärä 66

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli tutkia ja analysoida X-yhtiöiden HR-yksikön (Human resource) toimintaa ja henkilöstöjohtamisen nykytilaa. Tutkimuksen lähtötilanteessa X-yhtiöiden HR-yksikössä oli havaittu ongelmia resurssien riittävydessä. Myös kehittämismahdollisuudet koettiin vähäisiksi. Yhtiöiden käytöstä puuttui kokonaan kokonaisvaltainen kuvaus HR-yksikön toiminnasta ja toiminnoista, mikä vuoksi nykytilankuvauksen laatiminen itsessään nähtiin hyvin tarpeelliseksi yksikön jatkokehittämisen kannalta.

Tutkimus toteutettiin kehittämistehtävänä, jonka alkuvaiheessa muodostettiin tutkimuksen teoreettinen viitekehys. Tämän pohjalta lähdettiin lähestymään X-yhtiöiden HR:n nykytilaa, joka muodostui pääasiassa henkilöstöjohtamista sekä prosessien ja toimintojen kehittämistä käsittelevästä lähdemateriaalista. Teoreettisen lähdemateriaalin pohjalta kuvattiin ja analysoitiin X-yhtiöiden HR-yksikön ja henkilöstöjohtamisen nykytila sekä arvioitiin tulevaisuuden haasteita ja positiivisia mahdollisuuksia. Nykytilankuvauksen ja analyysin pohjalta pyrittiin löytämään X-yhtiöiden henkilöstöjohtamisen ja HR-yksikön kehittämisen kannalta merkittävät kehityssuunnat sekä esitettiin konkreettiset kehitysehdotukset.

Menetelminä tutkimuksessa käytettiin pääasiassa havainnointia sekä avoimia haastatteluja. X-yhtiöiden HR-yksikön jäseniä haastatteleamalla pyrittiin saamaan tukea havainnoinnin tuloksille. Nykytila-analyysin yhtenä osa-alueena arvioitiin kuinka HR-ammattilaiset ovat onnistuneet roolissaan tukea X-yhtiöiden esimiehiä esimiestyöskentelyssä. Tämän vuoksi yhtiöiden suurimman yksittäisen yrityksen esimiehille teetettiin kyselytutkimus aiheeseen liittyen.

Tutkimuksen tuloksena syntyi tiivis analyysi X-yhtiöiden henkilöstöjohtamisen ja HR-yksikön nykytilasta. Nykytila-analyysin voidaan nähdä olevan yhtiöiden HR-yksikölle hyödyllinen väline henkilöstöjohtamisen kehittämiseen. Henkilöstöjohtamista voidaan pitää yhtenä keskeisenä menestystekijänä tämän päivän yrityksissä. Tämän vuoksi X-yhtiöiden henkilöstöjohtamisen ja HR-yksikön roolia tulisi kehittää entistä enemmän operatiivisesta ja hallinnollisesta roolista strategiseen, uudistumisen ja muutoksen johtamisen suuntaan. Esimiehet ovat avainasemassa X-yhtiöiden henkilöstöjohtamisessa, minkä vuoksi heidän osaamistaan esimiestyön ja henkilöstöjohtamisen osa-alueilla tulisi kehittää. Esimiesosaamista kehittämällä pystyttäisiin vaikuttamaan positiivisesti HR-yksikön toimintojen sujuvuuteen ja sitä kautta koko henkilöstöjohtamiseen. HR-yksikön intranet-sivuja voitaisiin myös hyödyntää tehokkaammin X-yhtiöiden henkilöstöjohtamisessa.

Asiasanat: henkilöstöjohtaminen, HR-toiminnot, henkilöstöjohtamisen kehittäminen

lina Montonen

Development of Human Resource Management at case X-Group

Year	2015	Pages	66
------	------	-------	----

The aim of this thesis was to explore and analyze the current state of the human resource (HR) functions of company X. The HR unit has faced challenges in the availability of resources and the development opportunities at the HR unit have been low. Before this study X-group lacked a comprehensive description of the HR unit and its functions. Therefore the description of the current state can be considered necessary for further development of the HR unit.

The study was implemented as a development project and the theoretical framework for the study was formed in the beginning of the project. The current state of X-group's HR was approached on the basis of the theoretical framework which consists mainly of the source material dealing with HR management and the development of its functions and processes. On the basis of the theoretical sources the current state of the human resource management of group X was described and analyzed. The current state analysis included also evaluation about future challenges and positive opportunities of the case group's human resource management. The goal of the current state analyzes was to find out the most potential development possibilities for the human resource management. The concrete development proposals were presented at the end of the study.

The study methods were observations and open interviews. The results of the observations were supported by interviewing people who work at the HR unit of X-group. One part of the current state analysis was to estimate how HR professionals have succeeded in their roles to support supervisors in their leadership work. A short survey was executed as a part of this study to find out how satisfied supervisors are about the state of the support.

As a result of the study a compact analysis of the current state of the HR unit and human resource management was created. The current state analysis can be considered as a useful tool for X-group and its HR unit to develop its human resource management. Nowadays human resource management can be considered as one of the key success factors in organizations. For this reason, the role of the human resource management of group X should be developed even more from the operative and administrative role to the strategic, renewal and change management. The supervisors are in a key role in human resource management of X-group. Therefore the supervisors' leadership and human resource management skills should be developed. The leadership skills of supervisors can have positive effects on fluency of the HR functions and the whole human resource management of X-group. In addition, the intranet pages of the HR unit could be utilized more effectively to support human resource management of X-group.

Keywords: human resource management, HR functions, development of human resource management

Sisällys

1	Johdanto.....	7
1.1	Tutkimuksen tarkoitus ja tavoitteet.....	7
1.2	Tutkimusmenetelmät ja työn rakenne.....	8
1.3	Tutkimuksen kohdeorganisaation esittely.....	9
2	Henkilöstöjohtaminen.....	9
2.1	Henkilöstöjohtaminen yrityksen menestystekijänä.....	9
2.2	Henkilöstöjohtamisen viitekehys.....	10
2.2.1	Strateginen henkilöstöjohtaminen.....	12
2.2.2	Yrityksen perusrakenteiden johtaminen.....	13
2.2.3	Henkilöstön ohjaus ja tukeminen.....	17
2.2.4	Uudistumisen ja muutoksen johtaminen.....	17
2.2.5	Henkilöstötoimintojen ja ammattilaisten roolit.....	18
2.3	Henkilöstöjohtamisen organisointi.....	20
2.4	Henkilöstöjohtamisen kehittäminen ja muutosjohtaminen.....	24
2.4.1	Prosessien ja toimintojen kehittäminen.....	25
2.4.2	Henkilöstöjohtamisen kehitystrendit.....	27
3	X-yhtiöiden HR-yksikön nykytilan kuvaus.....	27
3.1	Henkilöstö- ja palkkahallintoyksikön esittely.....	28
3.2	Keskeiset HR-toiminnot ja -prosessit.....	29
3.2.1	Rekryointiprosessi.....	32
3.2.2	Työkyky ja työterveyshuolto.....	33
3.2.3	Osaamisen kehittäminen.....	34
3.2.4	Palkitseminen.....	35
3.2.5	Työhyvinvointi ja virkistystoiminta.....	35
3.2.6	Esimiestyön tukeminen, ohjeistukset.....	36
3.3	Palkkahallinto.....	37
3.4	Tietojärjestelmät, työkalut.....	39
4	HR-yksikön nykytila-analyysi.....	40
4.1	HR-yksikön vahvuudet.....	41
4.1.1	Prosessit ja toiminnot.....	42
4.1.2	Esimiesten tukeminen.....	42
4.1.3	Palkanlaskenta.....	44
4.2	HR-yksikön heikkoudet.....	44
4.2.1	HR-yksikön tietojärjestelmien heikkoudet.....	46
4.2.2	Esimiesten tukeminen.....	46
4.2.3	Palkanlaskenta.....	48
4.3	Yhteenveto HR-yksikön vahvuudet ja heikkoudet.....	50

4.4	Tulevaisuuden positiiviset mahdollisuudet, uhat ja haasteet	50
5	Johtopäätökset ja kehitysehdotukset	52
5.1	HR-yksikön resurssit	53
5.2	Esimiestyöskentely ja esimiesten tukeminen	55
5.3	Intranetin henkilöstöhallinto-osion kehittäminen	56
5.4	HR-järjestelmän kehittäminen.....	57
5.5	Palkanlaskenta.....	58
5.6	Yhteenveto	59
	Lähteet	60
	Kuvat	62
	Taulukot	63
	Liitteet.....	64

1 Johdanto

Osaavaa ja hyvinvoivaa henkilöstöä voidaan pitää yhtenä yrityksen menestyksen avaimista. Tällaisen henkilöstön tilan saavuttaminen edellyttää hyvää johtamista, joka nähdään usein panostuksina henkilöstöön ja työhyvinvointiin. Henkilöstöjohtamisella yritys pyrkii varmistamaan henkilöstönsä osaamisen ja hyvinvoinnin nyt sekä tulevaisuudessa. Henkilöstöjohtamisen keskiössä ovat organisaatio ja sen henkilöstö. Henkilöstöjohtamisen tehtävänä on muodostaa organisaation henkilöstövoimavarat sekä luoda edellytykset kehittää ja toteuttaa liiketoimintaa. (Liukkonen 2009, 14; Viitala 2013, 3.)

Tänä päivänä yritysten toimintaympäristö on hyvin vaativa ja edellyttää yrityksiltä muutosvalmiutta. Pärjätäkseen kiristyneessä kilpailussa, yrityksen on pystyttävä kehittymään toimintaympäristön muutosten mukana. Tämän päivän yritysten on siis jatkuvasti kehitettävä toimintaansa, jotta ne pystyvät ketterästi muuttamaan toimintaympäristön edellyttämällä tavalla. Toimintaympäristössä tapahtuvien muutosten myötä myös henkilöstöjohtamisen ja henkilöstöasioista vastaavan yksikön on kehitettävä, jotta se pystyy tukemaan organisaatiota muutoksessa ja edistämään sen muutoskyvykkyyttä. Muutoksen ja organisaation kehittämistarpeen myötä henkilöstötyön painopisteen voidaan nähdä vähitellen siirtyvän operatiivisesta ja hallinnollisesta roolista strategiseen sekä uudistumisen ja muutoksen johtamiseen. (Ulrich 2007, 20-33.)

1.1 Tutkimuksen tarkoitus ja tavoitteet

Tässä opinnäytetyössä keskitytään X-yhtiöiden HR-yksikön (Human Resource) ja henkilöstöjohtamisen nykytilanteen arviointiin sekä löytämään mahdolliset kehityssuunnat. Tutkimuksen lähtötilanteessa X-yhtiöiden HR-yksikön sisällä oli havaittu ongelmia muun muassa käytössä olevien resurssien riittävydessä. Myös yksikön kehittämismahdollisuudet koettiin vähäisiksi. Tutkimuksen kohteena olevasta organisaatiosta käytetään tässä työssä nimitystä X-yhtiöt ja sen henkilöstöorganisaatiosta lyhennystä HR-yksikkö.

Tutkimuksen tavoitteena oli laatia tiivis analyysi HR-yksikön nykytilanteesta sekä nykytilanteen arvioinnin pohjalta löytää mahdolliset kehityssuunnat ja esittää kehitysehdotukset. Tutkimuksen lähtötilanteessa X-yhtiöiden käytössä ei ollut mitään yksittäistä dokumenttia, joka sisältäisi yhtiöiden HR-yksikön toiminnankuvauksen, minkä vuoksi nykytilan kuvaus itsessään voitiin nähdä hyvin tarpeelliseksi. Nykytilan kuvauksessa on keskitytty kuvaamaan X-yhtiöiden henkilöstöhallinnon keskeiset toiminnot ja hallinnolliset rutiinit tiivistetysti. Kuvauksessa esitellään lisäksi lyhyesti yksikön käytössä olevat tietojärjestelmät sekä yhtiöiden palkanlaskentayksikkö ja palkanlaskentaprosessi. Palkanlaskentayksikkö on oleellinen osa yhtiöiden henki-

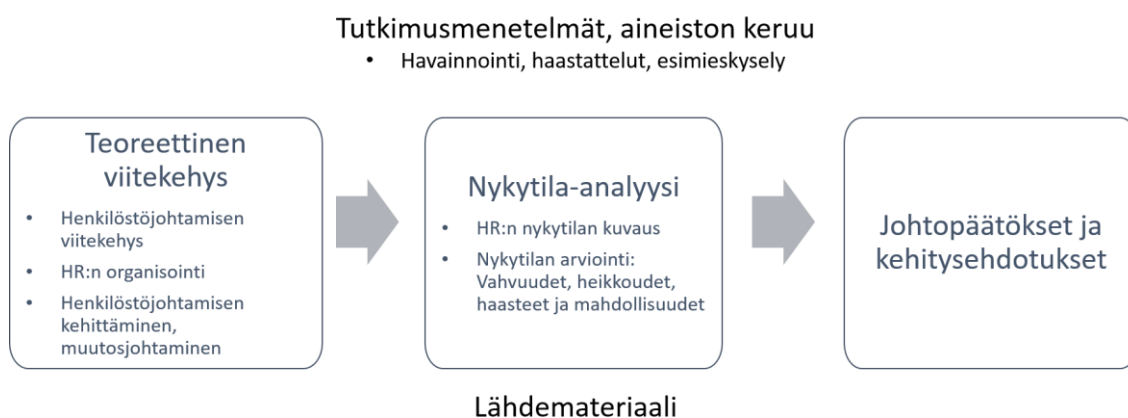
löstöorganisaatiota, minkä vuoksi sitä ei voitu jättää kokonaan tutkimuksen ulkopuolelle, vaikka työn pääpaino onkin palkanlaskennan sijaan henkilöstöjohtamisessa.

1.2 Tutkimusmenetelmät ja työn rakenne

Opinnäytetyön teoreettinen viitekehys muodostuu henkilöstöjohtamista, henkilöstöjohtamisen organisointia sekä henkilöstöjohtamisen ja toimintojen kehittämistä käsittelevästä lähdemateriaalista. Lähdemateriaaliin tutustumisen ja teoreettisen viitekehysten muodostamisen kautta lähdettiin lähestymään X-yhtiöiden henkilöstöjohtamisen nykytilaa ja nykytilan analyysiä.

Menetelminä tutkimuksessa käytettiin pääasiassa havainnointia ja haastatteluja. Tutkimusmenetelmänä havainnoinnin suurin etu on sitä kautta saatu välitön ja suora tieto yksilöiden, ryhmien tai organisaatioiden käyttäytymisestä ja toiminnasta (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2010, 213). Havainnoinnin lisäksi opinnäytetyötä varten haastateltiin X-yhtiöiden HR-ammattilaisia ja palkanlaskijoita. Haastattelun muotona tutkimuksessa käytettiin avointa haastattelua, eli syvähaastattelua, jolla pyrittiin selvittämään haastateltavien mielipiteitä, ajatuksia, tunteita ja käsityksiä sitä mukaa kun ne aidosti tulivat keskustelun edessä vastaan (Hirsjärvi ym. 2010, 209).

Edellä mainittujen tutkimusmenetelmien lisäksi X-yhtiöiden suurimman yksittäisen yrityksen esimiehille toteutettiin kyselytutkimus. Kyselyn tavoitteena oli selvittää, kuinka X-yhtiöiden HR-ammattilaiset ovat onnistuneet tehtävässään tukea esimiehiä esimiestyöskentelyssä. Kysely oli rakenteeltaan tiivis ja se sisälsi suljettuja sekä avoimia kysymyksiä. Kyselytutkimus toteutettiin sähköisen Google Docs-lomakepohjan avulla. Kyselylomake on tutkimuksen liitteenä (LIITE 1).



Kuva 1 Tutkimuksen rakenne

Kuvassa 1 on kuvattu tutkimuksen rakenne. Raportin ensimmäinen osio muodostaa tutkimuksen teoreettisen viitekehyksen. Teoreettisen viitekehyksen jälkeen tutkimus etenee X-yhtiöiden HR:n nykytilan kuvaukseen. Nykytilan kuvausta seuraava vaihe on nykytila-analyysi, jossa arvioidaan X-yhtiöiden HR:n vahvuuksia, heikkouksia, tulevaisuuden positiivisia kehitysmahdollisuuksia sekä uhkia ja haasteita. Esimiehille toteutetun kyselytutkimuksen tuloksia käydään läpi nykytila-analyysin esimiesten tukemista käsittelevissä osioissa. Tutkimuksen viimeisessä osiossa esitetään nykytila-analyysin pohjalta tehdyt johtopäätökset ja kehitysehdotukset.

1.3 Tutkimuksen kohdeorganisaation esittely

X-yhtiöt on suomalainen pääasiassa teollisuustuotteita ja tarvikkeita maahantuova, valmistava ja markkinoiva yritysryhmä. X-yhtiöt muodostuu lähes 30 tiiviissä yhteistyössä toimivasta yrityksestä. Teollisuustuotteiden lisäksi yhtiöihin kuuluu muutama erikoisliike, joiden toimialat poikkeavat päätoimialasta. Yhtiöiden kokonaisliikevaihto vuonna 2013 oli noin 400 miljoonaa euroa ja henkilöstömäärä noin 1500. (X-yhtiöt 2015.)

X-yhtiöiden hallinnollinen elin on yritys Y, jonka alle on keskitetty yritysten hallinnolliset toiminnot suurimman osan yrityksistä osalta. Yritys Y:n tuottamia hallinnollisia toimintoja ovat palkanlaskennan, henkilöstöhallinnon, tietohallinnon ja kirjanpidon palvelut. (X-yhtiöt 2015.)

2 Henkilöstöjohtaminen

Tämä luku muodostaa tutkimuksen teoreettisen viitekehyksen. Luvussa tarkastellaan henkilöstöjohtamista yrityksen menestystekijänä. Henkilöstöjohtamisen viitekehyksen muodostamisessa on keskitytty henkilöstöjohtamisen eri ulottuvuuksista erityisesti strategiseen henkilöstöjohtamiseen. Luvun viimeisissä osioissa käsitellään henkilöstöjohtamisen organisointia sekä hahmotetaan toimintojen ja prosessien kehittämistä HR:n näkökulmasta.

2.1 Henkilöstöjohtaminen yrityksen menestystekijänä

Tehokkuus on yksi yritysten merkittävimmistä kilpailutekijöistä. Organisaatioissa pyritään lisäämään tehokkuutta kaikin mahdollisin keinoin. Tehokkuuden lähtökohtana on resurssien mahdollisimman tehokas hyödyntäminen. Käytännössä resurssien mahdollisimman tehokas hyödyntäminen tarkoittaa sitä, että käytettävissä olevista resursseista pyritään saamaan mahdollisimman paljon irti. Henkilöstö on yrityksen merkittävämpiä resursseja ja sillä voidaan nähdä olevan monia vaikutuksia tehokkuuteen. Henkilöstön osalta tehokkuuteen vaikuttavia tekijöitä ovat esimerkiksi työpanoksen oikea kohdentaminen sekä henkilöstön osaaminen. Esimerkkejä tehokkuuteen vaikuttavista tekijöistä voisivat lisäksi olla erilaiset rekrytointion-

gelmat sekä suuret sairauspoissaolomäärät, jotka heikentävät oleellisesti organisaatioiden toiminnan tehokkuutta. (Viitala 2013, 8.)

Tehokkuutta tarkastellaan usein suhteessa uhrattuihin kustannuksiin. Henkilöstön vaikutus kustannustehokkuuteen on hyvin keskeinen, sillä se on monissa organisaatioissa suurin yksittäinen kustannuserä. Oikein kohdennettu, riittävä, osaava, motivoitunut ja hyvinvoiva henkilöstö, ovat tuotannon tehokkuuden sekä kustannustehokkuuden kannalta merkittäviä tekijöitä. Myös Liukkonen puhuu henkilöstön hyvinvoinnista yrityksen menestyksen avaimena. Yrityksen menestystekijänä hän puhuu terveydestä ja työhyvinvoinnista, sellaisina vahvuuksina, jotka näkyvät yrityksen voimavarana liikeidean toteuttamisessa ja samalla luo työhyvinvointia henkilöstölleen. Viitalan esimerkissä yrityksen ja sen toiminnan tehokkuuden kannalta huonoin tilanne on sellainen, jossa työntekijä on pettynyt eikä sitoudu työnantajaansa. Tämän vuoksi toimintaansa kehittävän, kilpailuetua hakevan yrityksen ainoa vaihtoehto on huolehtia, että työntekijät tekevät työnsä hyvin ja pysyvät yrityksen työntekijöinä mahdollisimman pitkään. Osaava, motivoitunut ja yritykseen sitoutunut henkilöstö luo organisaatiolle edellytykset kehittyä sekä menestyä innovaatioiden ja tehokkuuden kautta alati kiristyvillä markkinoilla. (Liukkonen 2009, 51; Viitala 2013, 8-9.)

Monet tämän päivän yrityksistä ovatkin löytäneet henkilöstöjohtamisen strategisena kilpailutekijänä. Tämän seurauksena organisaatiot ovat aiempaa enemmän alkaneet kiinnittämään huomiota hyvän työnantajakuvan luomiseen. Hyvän työnantajan maine sekä hyvä työnantajakuva antavat organisaatiolle mahdollisuuden hankkia käyttöönsä tarvitsemaansa osaamista sekä säilyttämään ja kehittämään jo olemassa olevia resurssejaan. Se millainen kuva organisaatiosta työntekijälle on muodostunut, voidaan pitkälle olettaa olevan onnistuneen tai epäonnistuneen henkilöstöjohtamisen seurauksena. Yrityksen henkilöstön voidaan katsoa olevan yrityksen henkilöstötoimintojen asiakkaita ja kuluttajia. Kuten aina asiakaspalvelutilanteissa, niin myös tässäkin asiakkaalla on oikeus valita minkä yrityksen palveluita hän haluaa jatkossa käyttää. Käytännössä tämä voi tarkoittaa sitä, että jos henkilöstö on tyytymätöntä eivätkä sitoudu organisaatioon, saattavat he lähteä pois. Organisaation kannalta työntekijän menettäminen voidaan nähdä huonona asiana, sillä työtehtävästä riippuen työntekijän mukana organisaatiosta voi hetkessä kadota huomattava määrä osaamista. Osaamisen pois valuminen voi hetkellisesti tai jopa pysyvästi vaikuttaa organisaation kilpailukykyyn. (Ulrich 2007, 30-32; Viitala 2013, 14-20.)

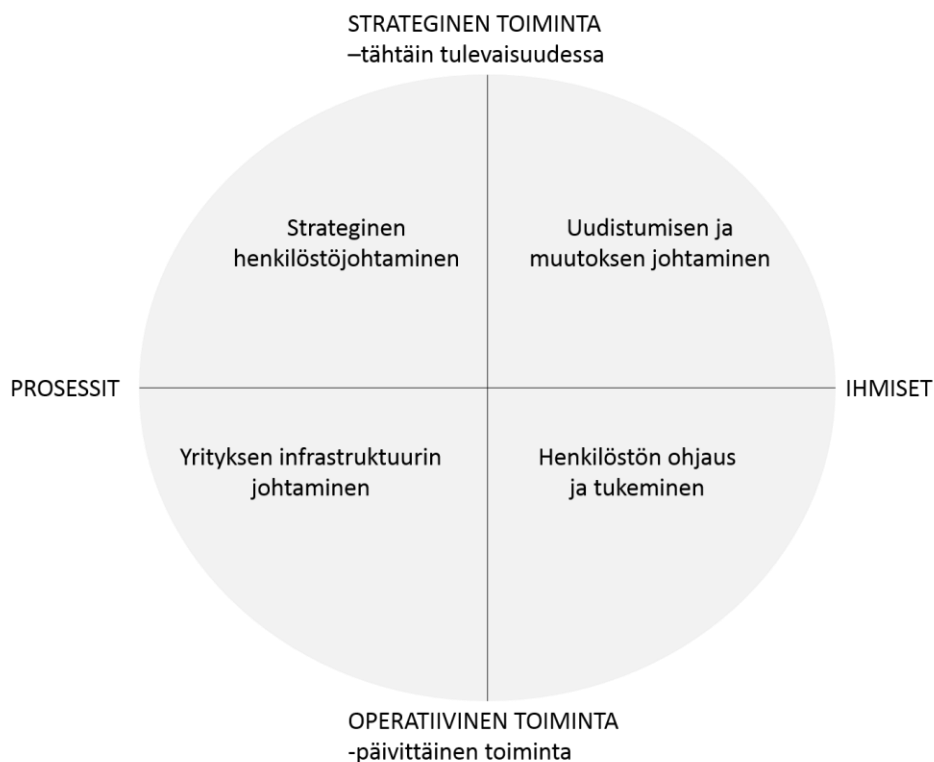
2.2 Henkilöstöjohtamisen viitekehys

Menestyäkseen parhaalla mahdollisella tavalla organisaatio tarvitsee riittävän, osaavan ja motivoituneen henkilöstön. Henkilöstöjohtamisen tavoitteena onkin huolehtia siitä, että henkilöstön määrä ja osaaminen vastaavat organisaation tarpeita sekä henkilöstö voi hyvin ja on

motivoitunut. Laajasti määriteltynä henkilöstöjohtaminen voidaan Viitalan mukaan jakaa kolmeen pääalueeseen, joita ovat henkilöstövoimavarojen johtaminen (human resource management, HRM), työelämän suhteiden hoitaminen (industrial relations, IR) ja johtajuus ja esimiestyö (leadership). Edellä esitetyn määritelmän mukaan henkilöstöjohtaminen käsitteenä kattaa laajemman alueen kuin henkilöstövoimavarojen johtamisen. Henkilöstövoimavarojen johtamisen lisäksi mukana on kaikki toiminta, joka liittyy työnantajapuolen ja työntekijäpuolen suhteiden hoitaminen sekä ihmisten johtaminen. Viitalan mukaan käytännön johtamistyössä asiat kuitenkin sulautuvat toisiinsa, eikä niitä aina voida selvästi erottaa toisistaan. (Viitala 2013, 20-21.)

Ulrichin malli (Ulrich 2007, 46-48) pyrkii jäsentämään henkilöstöjohtamisen laajaa kenttää jakamalla henkilöstöjohtamisen päätehtävät ja roolit neljään alueeseen. Ulrichin malli on kuvattu mukaillen kuvassa 2. Mallin jakoperusteina ovat aikajänne ja toiminnan kohde vaihtelevat pitkän aikavälin strategisesta tarkastelusta lyhyen tähtäimen operatiiviseen tarkasteluun. Ulrichin mallin omassa teoksessaan Viitalan lisäksi on nostanut esiin myös Moisalo, joka suhtautuu erityisen kriittisesti mallin sisältämän toiminnan kohde akselin rakenteet-ihmiset vastakkainasetteluun. Moisalo korostaa HR:n olemuksen olleen jo pitkään ihmisiä ymmärtävä, minkä vuoksi hän kokee edellä mainitun vastakkainasettelun hyvin kaukaiseksi. (Moisalo 2011, 142.) Ulottuvuuksien pohjalta Ulrichin malli hahmottelee neljä henkilöstöjohtamisen keskeistä roolia. Yksi näistä tehtävistä on strateginen henkilöstöjohtaminen, jonka avulla varmistetaan yrityksen liiketoimintastrategian edellyttämä osaaminen ja kehittämishaasteiden toteutuminen. Strategisen henkilöstöjohtamisen päätavoitteena on huolehtia, että henkilöstövoimavarojen osalta liiketoimintastrategian onnistumisen edellytykset ovat olemassa. Yrityksen infrastruktuurin johtamisen alueeseen kuuluu esimerkiksi tehokkaiden rekrytointi- ja kehittämisprosessien, palkitsemisjärjestelmien ja henkilöstöpalvelujen organisoiminen ja kehittäminen. (Ulrich 2007, 46-48; Viitala 2013, 35.)

Henkilöstön ohjaus ja tukeminen käsittää päivittäisen työskentelyn henkilöstön kanssa. Esimiehillä on tässä tehtävässä merkittävä rooli ja henkilöstötoimintojen tärkeänä tehtävänä voidaankin nähdä olevan juuri esimiesten tukeminen ja johtajuuden kehittäminen organisaation sisällä. Viimeinen henkilöstöjohtamisen tehtävä Ulrichin mallin mukaan on uudistumisen ja muutoksen johtaminen, jonka tavoitteena on organisaatiokulttuurin muuttaminen sekä muutosten läpiviennin varmistaminen. Kyseiseen henkilöstöjohtamisen rooliin kuuluu myös organisaation ja sen henkilöstön muutoskyvykkyyden kehittäminen. Moisalo (2011, 143) kuitenkin korostaa omassa teoksessaan, ettei mikään Ulrichin nelikentän rooleista ole ehdoton, vaan kysymys on aina lopulta painotuseroista, joiden osalta jokaisen organisaation on tehtävä omat ratkaisunsa. (Ulrich 2007, 46-48; Viitala 2013, 35-36.)



Kuva 2 Henkilöstöjohtamisen roolit (Viitala 2013, 34).

2.2.1 Strateginen henkilöstöjohtaminen

Liiketoimintastrategiassa määritellään, kuinka yritys varmistaa menestymisen valituilla markkinoilla. Sen toteuttamiseksi organisaatiossa laaditaan operatiivisia strategioita, joita ovat esimerkiksi henkilöstöstrategia, markkinointistrategia, tuotantostrategia sekä tutkimus- ja kehitysstrategia. Henkilöstöstrategiassa määritellään kuinka henkilöstöjohtamisen keinoin varmistetaan liiketoimintastrategian toteutuminen. Sitä luotaessa otetaan huomioon yrityksessä jo olevat voimavarat, mahdollisuudet niiden kasvattamiseen sekä toimintaympäristössä havaitut mahdollisuudet ja uhat. Henkilöstöstrategiaa luotaessa tarkastellaan lisäksi liiketoimintastrategioiden edellyttämää osaamista ja työvoimaa, jota verrataan yrityksen nykytilanteeseen ja laaditaan suunnitelma voimavarojen turvaamiseksi. (Ulrich 2007, 48-50; Viitala 2013, 25, 50-51.)

Suunnitelmassa otetaan kantaa esimerkiksi henkilöstön määrään, tarvittavaan osaamiseen sekä siihen miten ne aiotaan varmistaa. Henkilöstöstrategiassa määritellään pitkän aikavälin päälinjaukset, joilla toiminta pyritään henkilöstöjohtamisen näkökulmasta saamaan paremmaksi kuin kilpailijoilla. Tärkeitä strategiassa määriteltäviä osa-alueita ovat osaamisen kehittäminen, henkilöstön hankinta, tavoitteiden määrittely ja arviointi, palkitseminen, sitoutumisesta ja motivaatiosta huolehtiminen, työhyvinvointiasiat sekä johtamisen kehittäminen. Stra-

tegia antaa suunnan päivittäiselle henkilöstöpolitiikalle, johon henkilöstöjohtamisen käytännön toimintamallit ja menettelytavat nojaavat. Henkilöstöpolitiikka jaetaan usein periaate-asioihin kuten rekrytointi-, palkka- ja kehittämisspolitiikkaan, jotka muodostavat yhteisen linjan päivittäisille päätöksille. (Ulrich 2007, 48-50; Viitala 2013, 25, 50-51.)

Henkilöstövoimavarojen johtamisen käytännön toteutus tapahtuu strategisia linjauksia noudattavien ja niitä käytäntöön vievien henkilöstösuunnitelmien pohjalta. Yrityksen henkilöstösuunnitelma muodostuu osa-aluekohtaisten henkilöstösuunnitelmien kokonaisuudesta, jossa ennakoidaan koko henkilöstövoimavarojen johtaminen lyhyellä aikajänteellä. Henkilöstösuunnittelussa korostuvat tulevaisuuden ennakointi ja siihen varautuminen. Se on systemaattista ennakointityötä, jolla pyritään varmistamaan, että yrityksellä on oikea määrä oikealla osaamisella varustettuja työntekijöitä oikeissa paikoissa. Suunnittelussa kiinnitetään lisäksi huomiota toimenpiteisiin, joilla kehitetään ja ylläpidetään osaamista, tavoitetietoisuutta ja hyvinvointia. Toimenpiteiden lisäksi suunnitelmissa eritellään niihin liittyvät kustannukset; hankintakustannukset, palkkakustannukset, kehittämiseen ja hyvinvointiin liittyvät kustannukset sekä muut menoja aiheuttavat toimenpiteet. (Viitala 2013, 57-59.)

Strategisen henkilöstöjohtamisen kehityskulun tuloksena HR-ammattilaisten työssä painottuvat tänä päivänä ylimmän johdon konsultaatio, muutoksen johtaminen sekä organisaation notkeuden varmistaminen (Helsilä ym. 2009, 51). Helsilä ym. hahmottavat strategisen henkilöstöjohtamisen sisältävän sellaisia prosesseja, jotka voidaan suoraan kytkeä organisaation strategisiin tavoitteisiin. Tällaisina strategisina henkilöstöprosesseina he käsittelevät muun muassa rekrytointia, osaamisen ja kyvykkyyksien johtamista sekä suorituksen johtamista. Näiden lisäksi Helsilä ym. mukaan strategisen henkilöstöjohtamisen piiriin kuuluvat edellä mainittujen prosessien lisäksi myös johtaminen ja esimiestyö. Johtamisen ja esimiestyön korostamista strategisuuden yhtenä ulottuvuutena voidaan pitää hyvin modernina ja tarpeellisena lähestymistapana strategiseen henkilöstöjohtamiseen. (Helsilä ym. 2009, 90-93.)

2.2.2 Yrityksen perusrakenteiden johtaminen

Operatiivisen henkilöstötyön voidaan nähdä muodostuvan henkilöstöjohtamisen hallinnollisista rutiineista. Henkilöstöhallinnon vastuulla on muun muassa palkkausjärjestelmien luominen, koulutusjärjestelmien ylläpitäminen, työsopimusten- ja todistusten laatiminen, työterveyshuollon järjestäminen sekä henkilöstöä koskevista ja sille suoritettavista maksuista huolehtiminen. Hallinnollisten rutiinien lisäksi puhutaan henkilöstöprosesseista. Henkilöstöjohtamisen prosesseja ovat tyypillisesti rekrytointi-, perehdyttämis-, kehittämis- ja ulkoistamisprosessit. Selkeät pelisäännöt, toimintamallit sekä kehittyneet ja luotettavat järjestelmät ovat henkilöstöjohtamisen toiminnan tukena. Henkilöstöjohtamista ryhdittävä ja jäsentävä puitteisto voidaan nähdä yrityksen infrastruktuurina. (Ulrich 2007, 50-51; Viitala 2013, 22-23.)

Yrityksen henkilöstön hankinta eli rekrytointiprosessi on selkeimmin havaittavia henkilöstöprosesseja. Rekrytointiprosessi sisältää kaikki ne toimenpiteet, joiden avulla yrityksen palvelukseen saadaan sen tarvitsemat henkilöt ja osaaminen. Uuden työntekijän palkkaaminen on organisaatiolle usein merkittävä päätös ja suuri investointi. Rekrytoinnissa onnistumisen sekä siitä aiheutuvien kustannusten kannalta on merkittävää, että yrityksellä on käytössään toimivat rekrytointiprosessit. Henkilöstönhankintaan liittyvät kustannukset muodostuvat pääosin rekrytointiprosessista ja perehdyttämisestä sekä mahdollisista harjoitteluvaiheen viiveistä ja tehokkuuden alenemisesta. Varsinaisen rekrytointiprosessin jälkeen onkin erityisen tärkeää, että yritys panostaa uuden työntekijän perehdyttämiseen. Työntekijän perehdyttäminen on onnistuneen henkilöstönhankinnan kannalta merkittävä vaihe, joten yrityksen tulee suunnitella tarkasti kuinka se perehdyttää uudet työntekijänsä. (Viitala 2013, 99-101.)

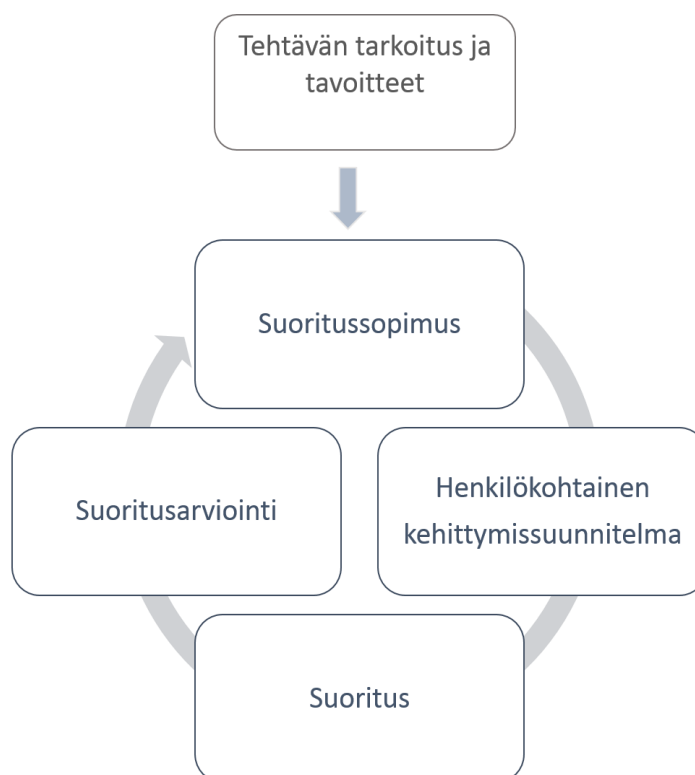
Rekrytointiprosessi lähtee liikkeelle, kun yritys tunnistaa rekrytointitarpeensa. Viitala, Sutherland ja Canwell korostavat, että ennen kuin yritys käynnistää rekrytoinnin ja ilmoittaa avoimesta työpaikasta, sen on määriteltävä valintakriteerit rekrytointia varten. Valintakriteerit määritellään organisaation kriteerien, yksikön kriteerien sekä tehtäväkohtaisten kriteerien kautta. Kun organisaatiotason valintakriteerit on määritetty, aletaan määrittää haettavan henkilön valintakriteerejä, joita ovat esimerkiksi koulutus, työkokemus, erityistaidot jne. Valintakriteerien määrittelyn jälkeen yrityksellä on selkeä kuva siitä, millaiseksi työsuhde mahdollisesti muodostuisi ja millaista henkilöä tehtävään ollaan etsimässä. Vasta kun tiedetään millaista henkilöä ollaan etsimässä, voidaan aloittaa varsinainen rekrytointi. (Sutherland & Canwell 2004, 230-231; Viitala 2013, 99.)

Rekrytointi voidaan jakaa sisäiseen- ja ulkoiseen hakuprosessiin. Sisäisellä rekrytoinnilla tarkoitetaan sitä, että yrityksen sisältä valitaan työntekijä avoimeen tehtävään. Sisäinen rekrytointi sisältää monia etuja. Se voidaan esimerkiksi nähdä ulkoista rekrytointia nopeampana ja luotettavampana keinona, koska henkilön taidot ja motivaatio tunnetaan jo entuudestaan. Sisäisten urakiertomahdollisuuksien nähdään lisäksi kannustavan henkilöstöä kehittämään itseään ja sitoutumaan organisaatioon. Ulkoisessa hakuprosessissa avoimeen tehtävään valitaan uusi työntekijä organisaation ulkopuolelta (Viitala 2013, 104.)

Viitalan mukaan suoriutumisen johtamisen päämääränä on organisaation tuloksellisuuden parantaminen siellä työskentelevien ihmisten suorituksia parantamalla. Suoriutumisen johtamisen kaksi keskeistä kiintopistettä ovat tavoitteet ja palkitseminen. Selkeiden tavoitteiden ja kriteerien määrittely mahdollistaa suoritusten arvioinnin ja mittaamisen. Tavoitteiden saavuttamista seuraa palkitseminen. Suoritusten seurannan ja arvioinnin lisäksi tärkeä osa suoriutumisen johtamista on suoriutumisen edellytysten, erityisesti kyvykkyyden, vahvistaminen. (Viitala 2013, 120-131.) Myös Moisalon mukaan suorituksen johtamisen käsitteellä tarkoitetaan sellaisia toimenpiteitä, joilla työntekijä tai koko työyhteisö pystyvät toimimaan mahdollisim-

man tehokkaasti. Hän kuitenkin korostaa, ettei käsitteen tarkoituksena ole hiostamistoimenpitein saavuttaa maksimaalista työpanosta yhtä aikayksikköä kohden, vaan tavoitteena on ennen kaikkea ohjata työn suorittamista organisaation tai yksikön kannalta oikeaan suuntaan. (Moisalo 2011, 59-61.)

Viitala esittelee omassa teoksessaan Armstrongin hahmotteleman suorituksen johtamisen prosessin, joka on mukaillen esitetty yksilösuoritusten arvioinnin näkökulmasta kuvassa 3. Prosesin lähtökohta on tehtävänkuvan ja roolin määrittäminen. Tehtävänkuvan määrittämisen jälkeen tarkastellaan tehtävältä odotettuja aikaansaannoksia ja tuloksia sekä sovitaan niihin liittyvistä tavoitteista tietylle ajanjaksolle. Tämä vaihe on nimetty suorituksen johtamisen prosessissa suoritus sopimukseksi. Seuraavassa vaiheessa tarkastelun kohteena on henkilön osaaminen. Tässä vaiheessa varmistetaan, että tehtävää hoitavalla henkilöllä on riittävästi osaamista sekä muut edellytykset päästä tavoiteltuun suoritukseen. Osaamisen varmistamiseksi laaditaan henkilökohtainen kehityssuunnitelma. Osaamisen kehittämällä mahdollistetaan henkilön mahdollisimman hyvä suoriutuminen. Suoriutumista seurataan sovitulla keinoilla ja mittareilla. Suoritusta koskeva arviointi käydään usein läpi kerran vuodessa esimiehen ja alaisen välisissä keskusteluissa, joissa määritellään tavoitteet myös tulevalle seurantakaudelle. (Viitala 2013, 135-137.)



Kuva 3 Suorituksen johtamisen prosessi (Viitala 2013, 136).

Moisalon mukaan suorituksen johtamisen peruselementtejä ovat avoimuus, tasa-arvo sekä virhe- ja ongelmatilanteiden avoin käsittely. Edellä mainittujen peruselementtien lisäksi Moisalo korostaa suorituksen ohjauksessa yhdenmukaisuuden merkitystä, sillä hän näkee yhdenmukaisuuden puutteen synnyttävän helposti ristiriitatilanteita. Viitalaan verrattuna Moisalo suhtautuu kriittisemmin perinteisiin kehityskeskusteluihin suorituksen johtamisen välineenä. Hän korostaa, että normaalit työn ohjaamisen ja suorituksen välineet tulee käsitellä arjen johtamistilanteissa. Näitä arjenjohtamistilanteita Moisalon mukaan ovat esimerkiksi: Työohjeet, työnjohdon määräykset sekä kasvokkain tapahtuva vuorovaikutus. Arjenjohtamistilanteiden lisäksi Moisalo korostaa viestinnän olevan olennainen osa suorituksen ohjaamista. (Moisalo 2011, 59-73.)

Palkitsemista voidaan Viitalan mukaan pitää olennaisena osana suorituksen johtamista. Palkitsemisen ja suoritusten seurannan tulisi palvella parhaalla mahdollisella tavalla yrityksen konkonaistuottavuuden kehittymistä. Tämä edellyttää Viitalan mukaan selkeää ja oikeudenmukaiseksi koettua palkitsemisjärjestelmää, jonka yhteys tavoiteasetantaan ja tavoitteiden toteutumisen seurantaan on johdonmukainen. Toinen edellytys on hyvin valmennettu esimieskunta, joka pystyy käymään tavoitteiden saavuttamiseen motivoivia ja kehittymistä tukevia keskusteluja. Palkitsemisstrategiasta ja palkkapolitiikasta muodostuvat palkitsemista koskevat periaatteet. Palkitsemisstrategiassa otetaan kantaa palkitsemista koskeviin pääperiaatteisiin esimerkiksi mistä halutaan palkita tai mitä palkitsemiskeinoja käytetään. Palkitsemisen suhteen tärkeimpänä arvona voidaan pitää oikeudenmukaisuutta, jossa olennainen asia on tasa-arvo. Viitala korostaakin, että samasta työstä ja samantasoisesta suoriutumisesta tulisi aina palkita samalla tavalla. (Viitala 2013, 142-143.)

Yrityksen palkitsemisjärjestelmää voidaan pitää johtamisen välineenä, joten sen tulisi tukea vision saavuttamista ja strategian toteutumista. Myös Helsilä korostaa, että tärkeintä palkitsemisessa on rakentaa johtamisideologian mukainen kokonaisuus, joka tukee johtamista ja organisaation menestystä sekä kannustaa henkilöstöä (Helsilä 2002, 68-69). Valitut palkitsemisen tavat sekä niihin liittyvät prosessit muodostavat yrityksessä palkitsemisjärjestelmän. Palkitsemisen tavat sisältävät määrittelyn siitä, mitä palkkiot ovat, kuinka paljon, millä perusteella, millä aikavälillä ja kenelle maksetaan. Prosessit taas viittaavat käytännön toimenpiteisiin, joiden avulla palkitseminen toteutuu. Toimenpiteitä ovat suorituksen johtamisen prosessi, palkitsemiseen liittyvä tiedottaminen sekä palkitsemisjärjestelmän toimivuuden arviointi ja kehittäminen. Yrityksen on valittava sille sopivat palkitsemisenmuodot monien vaihtoehtojen joukosta. Palkkiot voidaan jakaa kahteen ryhmään, taloudellisiin ja muihin palkkioihin. Taloudellisista palkkioista näkyvin on raha. Muita rahassa mitattavia etuja ovat muun muassa terveydenhuolto, ravinto-, auto-, asunto- ja puhelinetu. Muista taloudellisista eduista osa on lakisääteisiä ja osa vapaaehtoisia. (Viitala 2013, 143-144.)

2.2.3 Henkilöstön ohjaus ja tukeminen

Henkilöstön ohjauksessa ja tukemisessa huomion kohteena ovat ihmiset, eli yrityksen henkilöstö. Henkilöstöjohtamisen tavoitteena on lisätä henkilöstön sitoutumista tehtäviinsä sekä edistää hyvinvointia ja ylläpitää työkykyä. Ohjaus ja tukeminen sisältävät erilaisten päivittäisten ongelmien ratkaisua ja tarpeisiin vastaamista. Henkilöstön ohjauksessa ja tukemisessa korostuvat sisäinen viestintä ja vuorovaikutus. (Viitala 2013, 35.)

Henkilöstöammattilaisten tehtävänä on luoda toimivat henkilöstökäytännöt, joiden avulla henkilöstö saadaan osallistumaan yrityksen tavoitteiden saavuttamiseen. Henkilöstön ohjauksessa ja tukemisessa korostuu Ulrichin mukaan henkilöstöammattilaisten rooli henkilöstön kehittäjinä ja puolestapuhujina. Parhaan työsuorituksen varmistamiseksi henkilöstön osaamista ja sitoutumista pyritään kasvattamaan käytäntöjen avulla. Olennaisia henkilöstön ohjaukseen ja tukemiseen liittyviä tehtäviä ovat kuunteleminen, reagointi sekä kyky löytää keinot, joilla on mahdollista vastata työntekijöiden muuttuviin tarpeisiin. (Ulrich 2007, 52-53.)

Moisalo mainitsee teoksessaan HR-asiantuntijan oman roolin suhteessa esimiehiin olevan henkilöstöjohtamisessa hyvin keskeinen. Hän nimeää esimiesten olevan sellaisia kumppaneita, joiden kanssa HR-asiantuntijat monilla henkilöstöjohtamisen tasoilla ovat eniten yhteydessä. Esimiehet haluavat saada vastaukset ja päätökset omiin kysymyksiinsä aina mahdollisimman selkeäkielisesti ja nopeasti, eivätkä pitkät perustelut useinkaan ole heille tarpeen. Moisalo painottaa, että vaikka esimiehet arvostavatkin HR-asiantuntijoiden ammattitaitoa, on heille usein kuitenkin tätä tärkeämpää varsinainen tukeminen sekä asioiden selvittäminen. (Moisalo 2011, 144.)

2.2.4 Uudistumisen ja muutoksen johtaminen

Muutoksen ja uudistamisen johtaminen ovat neljäs keskeinen rooli, jonka avulla HR-ammattilaiset voivat kasvattaa yrityksen arvoa. HR-ammattilaisen tehtävä on auttaa muutoksen tunnistamisessa sekä osallistua muutosprosessin toteuttamiseen. Tavoitteena muutoksen ja uudistumisen johtamisessa voidaan nähdä olevan muutoskyvykkyys ja sen kasvattaminen. Henkilöstöjohtamisen rooli muutoksessa on edistää uuden kulttuurin omaksumista esimerkiksi auttamalla henkilöstöä pääsemään eroon vanhoista toimintatavoista ja periaatteista. Henkilöstöammattilaisen rooli muutoksen edistäjänä on tunnistaa ja ratkaista muutosprosessiin liittyviä ongelmia ja sitä kautta varmistaa suunnitellun muutoksen toteutuminen. (Ulrich 2007, 53-54.)

2.2.5 Henkilöstötoimintojen ja ammattilaisten roolit

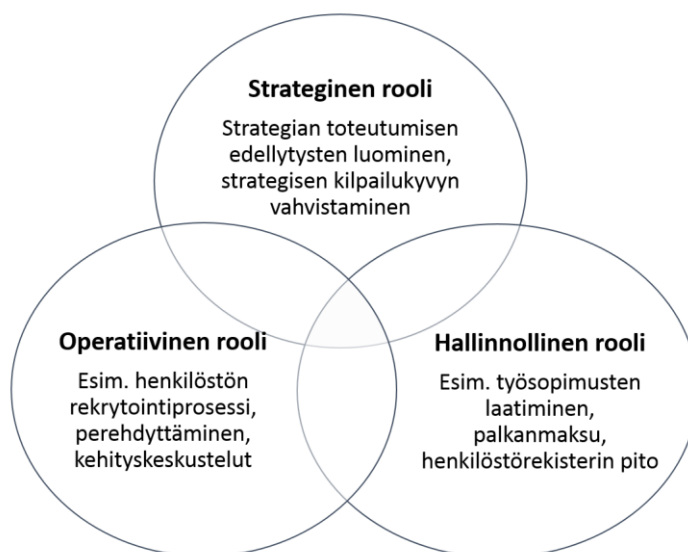
Henkilöstötoimintojen (HR function) ja henkilöstöammattilaisten (HR professionals) tehtävän missio Viitalan mukaan on luoda henkilöstön avulla arvonlisäystä yrityksen toimintaan. Siinä onnistuminen edellyttää Ulrich ja Brockbankin hahmotteleman kuvion mukaisesti viiden ehdon täyttymistä henkilöstöorganisaatiossa. Ulrichin ja Brockbankin kuvio on esitetty mukailleen kuvassa 5. Ehtojen mukaan henkilöstöorganisaation on tunnettava yrityksen toimintaympäristö esimerkiksi kilpailuympäristö, kulttuurinen ympäristö, taloudellinen ympäristö ja työvoimamarkkinat, onnistuakseen tuottamaan arvoa yrityksessä. Ulkoisten tekijöiden tuntemuksen lisäksi, on vastattava sisäisten ja ulkoisten sidosryhmien tarpeisiin ja odotuksiin. Henkilöstöorganisaatiossa on myös kyettävä varmistamaan strategian edellyttämät henkilöstövoimavarat sekä luotava yritykseen toimivia ja tehokkaita henkilöstökäytäntöjä. Edellä mainittujen asioiden lisäksi henkilöstöorganisaatiolla on tärkeä rooli henkilöstöammattilaisuuden kehittymisen varmistajana. (Viitala 2013, 245.)



Kuva 4 Henkilöstöjohtamisen arvon tuottaminen yrityksessä (Viitala 2013, 246).

Henkilöstöyksikön rooli yrityksissä vaihtelee. Se voi painottua operatiiviseen, hallinnolliseen tai strategiseen rooliin yrityksen toimintojen kokonaisuudessa. Viitalan mukaan kaikissa yrityksissä nämä kolme henkilöstötyön tasoa ovat jollakin tavalla läsnä, mutta eri yrityksissä niitä painotetaan eri tavoilla. Esimerkiksi pienissä yrityksissä korostuu usein hallinnollinen ja operatiivinen työ. Kun taas suurissa yrityksissä ylimmän henkilöstöyksikön rooli painottuu osit-

tain myös strategiaan kysymyksiin. Henkilöstötoimintojen roolit yrityksessä on esitetty kuvassa 6. (Viitala 2013, 247.)



Kuva 5 Henkilöstötoimintojen roolit yrityksessä (Viitala 2013, 247).

Viitalan teoksessa esitetyt Ulrichin ja Brockbankin hahmottelemat henkilöstöammattilaisen neljä roolia, on esitetty kuvassa 7. Henkilöstöammattilaisen roolit kuvion mukaisesti ovat: Henkilöstön etujen ajaja, inhimillisen pääoman kehittäjä, henkilöstötoimintojen asiantuntija ja strateginen kumppani. Henkilöstön etujenajajana henkilöstöammattilainen pyrkii huolehtimaan, että yrityksen sisällä kaikkia työntekijöitä kohdellaan mahdollisimman hyvin ja oikeudenmukaisesti. Inhimillisen pääoman kehittäjän roolissa henkilöstöammattilainen pyrkii huolehtimaan henkilöstön osaamisen kehittämisestä. Näiden lisäksi henkilöstöammattilaiselta odotetaan oman alansa asiantuntijuutta. Henkilöstötoimintojen asiantuntijana hänen odotetaan kehittävän yrityksen henkilöstökäytäntöjä ja järjestelmiä, sekä huolehtivan henkilöstöprosessien sujuvuudesta. (Viitala 2013, 248.)



Kuva 6 Henkilöstöammattilaisen roolit (Viitala 2013, 248).

Henkilöstöammattilainen on myös strateginen kumppani, joka laatii yhdessä liiketoimintajohdon kanssa strategioita ja rakentaa edellytyksiä niiden toteutumiselle. Strategisen kumppanin roolissa henkilöstöammattilainen nähdään uudistajana, mahdollistajana ja ennen kaikkea yrityksen sisäisenä konsulttina. Tämän päivän yrityksissä henkilöstöammattilaiset nähdään yhä useammin sisäisinä konsultteina, joiden tehtäväkenttä keskittyy yhä useammin henkilöstöstrategian ja henkilöstöpolitiikan muotoiluun, järjestelmien kehittämiseen ja henkilöstöasioita koskevan tuen tarjoamiseen. (Viitala 2013, 248.) Moisalo korostaa teoksessaan, että strategisen kumppanuuden muodostumisen kannalta on erityisen tärkeää, että HR ymmärtää syvästi muita johtamisprosesseja. Hänen mukaansa HR on pystyttävä yhdistämään lähes jokaiseen johtamisprosessiin ja erilaisiin mittareihin kertomaan, mikä sen osa arvoketjussa on. Esimerkkinä Moisalo esittää, että HR:n on pystyttävä kylmin faktoin perustelemaan yritysjohdolle, millaiset haitat toiminnolle ja koko organisaatiolle aiheutuu esimerkiksi siitä, että talousosaston budjettiassistentti vaihtuu jatkuvasti. HR:n tehtävä on siis perustella ongelmasta aiheutuvat haitat yritykselle ja lopulta pyrkiä ratkaisemaan ongelma yrityksen edun mukaisesti. (Moisalo 2011, 91-92.)

2.3 Henkilöstöjohtamisen organisointi

Viitalan mukaan henkilöstöjohtamisen tämän päivän trendit liittyvät vahvasti vastuun jakamiseen, ulkoistamiseen ja henkilöstöjohtamisen tietojärjestelmien kehittämiseen. Viitalan lisäksi myös Moisalo korostaa toimintojen hajauttamiseen ja palveluiden ostamiseen liittyvän trendin yleistyneen HR:n näkökulmasta. Vastuu henkilöstöjohtamisesta siirtyy yhä enemmän

kaikkialle organisaatioon. Vastuuta henkilöstöjohtamisen hallinnollisista rutiineista halutaan erityisesti siirtää keskusyksiköistä esimiehille, sillä monet työntekijöihin liittyvät asiat on nopeinta rekisteröidä mahdollisimman lähellä heitä. Viitala nostaa teoksessaan esiin HR-toimintojenkin osalta yleistyneen ulkoistamisen. Henkilöstövoimavarojen johtamisen ulkoistamisen keskeisenä vaikuttimena on pyrkimys karsia yrityksen ydinliiketoimintoihin kuulumattomia toimintoja. Toimintojen ulkoistamista pohdittaessa on Viitalan mukaan tärkeää erottaa yritykselle strategisesti tärkeät toiminnot, joita yrityksen ei ole järkevää ulkoistaa. Toiminnot jotka yritys päättää ulkoistaa eli ostaa ulkopuoliselta palveluntarjoajalta, liittyvät usein henkilöstönhallintaan, kuten työvoiman rekrytointi ja palkanlaskenta, sekä erilaisiin koulutuspalveluihin. (Moisalo 2011, 45-46; Viitala 2013, 7, 257-259.)

Henkilöstöjohtamisen organisointiin vaikuttaa yhä enenevässä määrin tietojärjestelmien kehittyminen. Henkilöstöjohtamisen tietojärjestelmillä on yhä suurempi rooli henkilöstövoimavarojen johtamisen määrittäjänä. Tänä päivänä organisaatiot odottavat henkilöstöjohtamiselta yhä enemmän strategista roolia. Tietojärjestelmien kehittyminen antaa henkilöstöjohtamisen ammattilaisille mahdollisuuden siirtää toiminnan painopiste henkilöstöprosessien hoitamisesta strategiseen rooliin, jossa vaalitaan ja kehitetään organisaation tehokkuutta. Tänä päivänä henkilöstöorganisaatiot pyrkivät vahvistumaan transformationaalisen tehtäväkentän osalta ja supistumaan transaktionaalisen tehtäväkentän osalta. Transformationaalinen tehtäväkenttä viittaa strategiseen toimintaan, jossa viedään läpi muutoksia ja luodaan edellytyksiä liiketoimintastrategioiden toteuttamiselle. Transaktionaalisella tehtäväkentällä viitataan henkilöstöhallinnollisiin rutiineihin kuten henkilöstön hankintaan, henkilöstörekistereiden ylläpitoon ja palkkahallintoon. (Viitala 2013, 244.)

Henkilöstöjohtamisen tehtävien hoito yrityksessä voidaan organisoida monella tapaa. Yrityksen liiketoiminnan luonne, toiminnan laajuus, yrityksen ikä ja henkilöstömäärä vaikuttavat olennaisesti siihen, kuinka tehtävät yrityksessä organisoidaan. Esimerkiksi suurissa yrityksissä on todennäköistä, että siellä on henkilöstöosasto, jonka tehtävinä on konsernin tai yrityksen henkilöstöjohtamisen suunnittelu, organisointi, koordinointi ja kehittäminen. Mitä suuremmasta yrityksestä on kysymys, sitä todennäköisemmin henkilöstöorganisaatio on jaettu toimintokohtaisiin osastoihin esimerkiksi palkkayksikköön, rekrytointiyksikköön ja henkilöstön kehittämiseen erikoistuneeseen yksikköön. Tiettyihin henkilöstöasioihin erikoistuminen toteutuu käytännössä työnkuvien tasolla. Suurissa yrityksissä henkilöstöorganisaatio jakautuu usein toimintokohtaisiin osastoihin. Palkkahallinto on yksi näistä toimintokohtaisista yksiköistä, joka monissa yrityksissä organisoidaan osaksi henkilöstöorganisaatiota. Palkkahallinnon päätehtävät muodostuvat palkanlaskennasta, palkanmaksusta, palkansaajien ja esimiesten palvelusta sekä tietojen antamisesta. (Kauhanen 2006, 187; Viitala 2013, 250.)

Henkilöstövoimavarojen johtaminen on Viitalan mukaan usein keskitetty konsernihallintoon, kun yritys toimii yhdellä liiketoiminnan alueella ja sillä on useita toimipaikkoja. Tällaista konsernihallintoon keskitettyä henkilöstöjohtamista kutsutaan keskusjohtoiseksi henkilöstöjohtamisen malliksi. Hajautetussa henkilöstöjohtamisen mallissa henkilöstövoimavarojen johtaminen on hajautettu liiketoiminta-alueille. Edellä mainittujen mallien lisäksi on myös vaihtoehto, jossa emoyhtiöön tai osaamiskeskukseen on keskitetty osa henkilöstövoimavarojen johtamisen asioista ja osa on hajautettu liiketoimintoihin tai paikalliselle tasolle. (Viitala 2013, 251.)

Tyypillisessä henkilöstöjohtamisen organisointimallissa, henkilöstöammattilainen nähdään liiketoimintakumppanina, jonka asiakkaita ovat eri alueiden ja yksiköiden liiketoiminta sekä johto. Henkilöstöammattilaisen rooli kyseisessä mallissa on olla tarpeiden analyytikko, henkilöstöpalveluiden hankkija ja konsultti. Rutiininomaiset henkilöstöhallinnolliset palvelut, kuten rekistereiden ylläpito ja palkanlaskenta, tulevat konsernipalveluista. Henkilöstöasioiden organisointitapoja on Viitalan mukaan monia, eikä olemassa ole yhtä kaikille sopivaa ja tehokasta tapaa. Yritysstrategia ja henkilöstön merkitys liiketoiminnan kannalta vaikuttavat merkittävästi siihen, millaiseksi henkilöstövoimavarojen johtamisen rooli organisaatiossa muodostuu. Keskeisesti henkilöstöjohtamisen organisointiin liittyvät valinnat ulkoistamisen, keskittämisen ja hajauttamisen sekä yhdenmukaistamisen ja monimuotoistamisen välillä. (Viitala 2013, 252-253.)

Hajautetussa päätöksenteossa päätösvalta on hajautettu organisaation sisällä sinne, missä asiat tapahtuvat. Päätösvallan keskittäminen on hajauttamisen vastakohta, jossa valvonta ja päätösvalta on keskitetty ylimpään johtoon. Usein hajauttamis- ja keskittämismallin osalta päädytään lopputulokseen, jossa jotkut asiat on keskitetty ja jotkut hajautettu. Kysymys keskittämisestä ja hajauttamisesta vaikuttaa olennaisesti päätösvallan ja toimivapauden rajoihin. Keskittämällä koordinointi-, kehitys- ja valvontavastuu yhteen paikkaan organisaatiossa saadaan tehokkaasti yhdenmukaistettua ja kontrolloitua yrityksen henkilöstöjohtamista. Keskittämistä ja hajauttamista voidaan pohtia myös tehokkuuden ja taloudellisuuden näkökulmasta. Keskittämällä asioiden hoitoa pyritään saavuttamaan massatuotannon etuja sekä nostamaan laatua ja näin ollen parantamaan kustannustehokkuutta. Lisäksi organisoinnissa on tärkeä pohtia siihen liittyvien toimintamallien yhdenmukaistamista. Organisaatiossa on tehtävä päätös siitä, mitkä asiat hoidetaan kaikkialla samalla tavalla ja missä asioissa käytännöt voivat vaihdella toimipaikoittain. (Viitala 2013, 254-257.)

Tämän päivän henkilöstöjohtamisessa hyödynnetään laajasti erilaisia tietojärjestelmiä. Henkilöstöjohtamisen tietojärjestelmien voidaan nähdä nopeuttavan tiedonkulkua, vähentävän paperisen materiaalin käsittelyä, helpottavan tietojen prosessointia ja hyödyntämistä sekä vä-

hentävän virheitä. Viitalan mukaan kattava tietojärjestelmä auttaa hallitsemaan tietoa muun muassa seuraavissa asioissa: (Viitala 2013, 260-261.)

- Työsuhteen aloittaminen (esim. työsopimus)
- Henkilö-, työsuhde- ja palkkatiedot
- Tehtäväkuvat
- Poissaolot
- Perehdyttäminen
- Kehityskeskustelut
- Työhyvinvointitoimenpiteet
- Osaamisen kehittäminen (esim. koulutustiedot, pätevyudet)
- Ulkomaan komennuksiin liittyvät asiat
- Sisäiset siirrot (esim. eri yksiköiden välillä)
- Työluvut
- Työsuhteen päättymisen (työtodistus ja lähtöhaastattelu)
- Erilaiset henkilöstökyselyt

Henkilöstöjohtamisen tietojärjestelmistä yleisesti on käytössä vähintään palkkahallinnon tietojärjestelmä. Tämän lisäksi käytetään paljon työntekijäkohtaisia rekistereitä, joihin on tarkoitus koota tietoja osaamiseen ja sen kehittämiseen liittyen. Parhaimmillaan henkilöstöjohtamisen tietojärjestelmät ovat integroituneet toisiinsa ja palvelevat reaaliajassa henkilöstöjohtamisen päivittäisiä tarpeita. Henkilöstön tilaa koskevien tietojen lisäksi järjestelmään liittyvät usein erilaiset työkalupakit, jotka tarjoavat esimerkiksi esimiehille tietoa, kuinka erilaiset henkilöstöön liittyvät toimenpiteet yrityksessä tulee hoitaa. Henkilöstöjohtamisen tietojärjestelmien ansiosta ajantasainen tieto on saatavilla, kun sitä tarvitaan. Tiedot kerätään järjestelmän määrittelyjen mukaan, jolloin tietoa kerätään samalla tavalla koko organisaatiossa ja sitä on helppo raportoida. (Viitala 2013,261.)

Henkilöstöjohtamisen tietojärjestelmien hyödyllisyyttä voidaan perustella monella tavalla. Järjestelmien nähdään esimerkiksi usein lisäävän yrityksen kilpailukykyä esimerkiksi tehostamalla henkilöstötoimintoja, mikä voi tuoda yritykselle kustannussäästöjä ja parantaa tuottavuutta. Järjestelmien voidaan nähdä myös siirtävän painopistettä henkilöstöhallinnosta strategiseen henkilöstöjohtamiseen. Lisäksi järjestelmät virtaviivaistavat Viitalan mukaan koko organisaation henkilöstöjohtamista sekä nopeuttavat päätöksentekoa. Järjestelmiltä odotettuja hyötyjä ei kuitenkaan aina onnistuta saavuttamaan käytännössä, minkä voidaan Viitalan mukaan nähdä johtuvan esimerkiksi henkilöstön vähyydestä, budjetin riittämättömydestä, aikatauluongelmista, yhteistyöongelmista muiden toimintojen tai yksiköiden kanssa tai tietoteknisen tuen riittämättömyydestä. (Viitala 2013, 262-263.)

2.4 Henkilöstöjohtamisen kehittäminen ja muutosjohtaminen

Saavuttaakseen menestystä ja kasvua yritys tarvitsee riittävän, osaavan ja motivoituneen henkilöstön. Edellä mainittu tavoiteltava henkilöstön tila on mahdollista saavuttaa henkilöstöjohtamisella: tehokkaiden rekrytointiprosessien, osaamisen kehittämisen, työhyvinvoinnin johtamisen ja ohjauksen kautta. (Liukkonen 2009, 51-53; Viitala 2013, 305-306.)

Kehittämisen kohteita henkilöstötoimintojen alueella voivat olla monet toimintaan vaikuttavat asiat, esimerkiksi henkilöstö, rakenteet, prosessit ja teknologia. Lähtökohtina kehittämistoiminnoille voivat Viitalan mukaan olla henkilöstöammattilaisten omat havainnot, yrityksen toimintaan liittyvät muutokset tai erilaisten toimintaa kuvaavien mittareiden signaalit. Kehittämistoiminnassa pyritään yleensä parantamaan tehokkuutta henkilöstövoimavarojen johtamisen organisaation sekä prosessien osalta. Viitala mainitsee teoksessaan Moorheadin ja Griffin määrittelemät kehittämishankkeiden onnistumisen eväät, jotka soveltuvat myös henkilöstötoimintojen kehittämiseen. Ennen henkilöstöjohtamisen kehittämiskohteen valintaa tai määrittelyä, on huomioitava yrityksen sisäisen ja ulkoisen toimintaympäristön muutokset laajasti. Lisäksi on otettava kokonaisvaltainen näkökulma henkilöstöorganisaatioon, eli on huomioitava eri elementit sekä niiden väliset vaikutussuhteet kehittämisessä. Moorhead ja Griff korostavat ihmisten mahdollisimman laajaa osallistumista kehittämiseen sekä muutoksesta käytävän avoimen keskustelun merkitystä. Heidän mukaansa on lisäksi varmistettava ylimmän johdon tuki kehittämiselle, sekä muistettava palkita tavoitteiden mukaisesta kehitymisestä. (Viitala 2013, 322-323.)

Nykyisessä nopeasti muuttuvassa toimintaympäristössä, edellytyksenä organisaatioiden menestykselle ja kehitymiselle on oppiva ote kaikessa toiminnassa. Ojasalo, Moilanen & Ritalah ti summaavatkin jatkuvan kehittämistyön olevan edellytys liiketoiminnan menestykselle. (Ojasalo ym. 2014, 12.) Myös Viitala korostaa, että erillisten kehittämisprojektien rinnalle tarvitaan lisäksi jatkuvaa, saumattomasti toimintaan liittyvää kehittämistä. Keskeistä organisaation kehittämisessä tänä päivänä on siis muutoskyvykyys sekä organisaation jäsenten kehittämiskyvyn lisääminen. Erityisen tärkeää on kehittää toimintamalleja, jotka luovat edellytykset toiminnan sujuvalle ja tehokkaalle kehittämiselle. Viime vuosien aikana suosituimpia kohteita henkilöstötoimintojen kehittämisen alueella ovat Viitalan mukaan olleet erilaiset henkilöstöhallinnon tietojärjestelmiin liittyvät muutokset, siirtyminen prosessin suuntaiseen toimintamalliin, verkostoituminen ja henkilöstötoimintojen ulkoistaminen. Seuraavassa kappaleessa kiinnitetään huomio prosessimaiseen toimintatapaan. (Viitala 2013, 322-324.)

Tehtäväkokonaisuuksia on yhä enemmän alettu nimittämään prosesseiksi täsmentämällä tehtäväalueelle kuuluvat osatehtävät, jotka muodostavat peräkkäisiä työvaiheita. Prosessien hahmottaminen auttaa löytämään prosessin sujumisen kannalta merkittäviä pullonkauloja

ja kehittämään prosesseja kokonaisuutena. Yksittäisten osien sijasta prosessin osalta tarkastelun kohteena on koko ketju, minkä vuoksi niitä voidaan yhtenäistää, virtaviivaistaa ja konseptoida tasapainoisesti ja tehokkaasti. Prosessi ja prosessin kulku kuvataan usein eri vaiheiden kautta. Jokaisen vaiheen osalta määritellään siihen sisältyvät tehtävät ja niiden suoritus-tapa. Prosessien kuvaaminen nähdään usein työläänä, mutta niiden avulla pystytään tuottamaan selkeä kuva kokonaisuudesta sekä kehittämistarpeista. Viitalan esittämät tyypillisimmät henkilöstövoimavarojen johtamisen prosessit on esitetty kuvassa 8. (Viitala 2013, 324-325.)



Kuva 7 Henkilöstövoimavarojen johtamisen prosessit

Muutosjohtamisen kannalta oleellisena voidaan pitää myös yrityksen rekrytointia. Kettusen mukaan, yksi yritysjohtajan vahvimista keinoista vaikuttaa yrityksen uudistumiskykyyn on uuden henkilöstön hankinta. Muutoskyvykkyyden vahvistamiseen tähtäävän rekrytoinnin osalta Kettunen korostaa hakijoiden monipuolisuutta, uusia näkökulmia ja asennetta. (Kettunen 2008, 101-104.)

2.4.1 Prosessien ja toimintojen kehittäminen

Järvinen korostaa teoksessaan, että organisaatioiden ja niiden toiminnan kehittymistä ei voida pitää itsestään selvänä. Organisaation kehittäminen vaatii jatkuvaa panostusta kehittämis-

työhön. Organisaation kehittämisen kannalta on oleellista, että yritysjohto ja esimiehet onnistuvat luomaan yrityksen sisälle muutosta edistävän kulttuurin, jonka keskiössä ovat uuden oppiminen ja vanhojen toimintatapojen kyseenalaistaminen. Työyhteisön jatkuva kehittäminen ja oppiminen perustuvat oman toiminnan jatkuvaan kriittiseen arviointiin. (Järvinen 2000, 68-69.)

Organisaatiossa tehtävät toisiinsa liittyvät työtehtävät muodostavat sarjoja, joita kutsutaan yleisesti toiminnoiksi. Kiiskinen, Linkoaho & Santala (2002, 28) ovat määritelleet prosessin dynaamiseksi sarjaksi toimintoja, toimintoketjuksi, jolle on määritelty tuotokset ja vastaanottajat. Prosessit voidaan yleisesti jakaa ydinprosesseihin ja tukiprosesseihin. Ydinprosessit sisältävät nimensä mukaisesti suhteessa enemmän ydintoimintoja, kuin tukiprosessit, jotka ovat arvoketjuun nähden sekundaarisia ydinprosesseja tukevia toimintoja. (Kiiskinen ym. 2002, 28-29.)

Kehittäminen ja muutos lähtevät Kiiskisen ym. mukaan aina liikkeelle tarpeesta. Myös prosessien osalta kehittäminen lähtee liikkeelle muutostarpeen määrittelyllä, eli määrittämällä syyt ja odotukset kehittämiselle. Tämän jälkeen seuraava vaihe on nykytilanteen analyysi, joka toimii koko muutoksen lähtökohtana. Sen tavoitteena on saavuttaa kokonaisvaltainen näkemys kehittämisen kohteena olevan toiminnon tai prosessin nykytilasta organisaatiossa. Nykytila-analyysin pohjalta pyritään löytämään tarpeelliset kehityskohteet sekä perusteluja muutoksen tarpeellisuudelle. Prosessien kehittämisen suunnitteluun ja toteutukseen osallistuvat ennen kaikkea organisaation johto. Muutoksen laadusta ja sen kohteesta riippuen nähdään erittäin tärkeäksi, että jo muutoksen suunnitteluvaiheessa osallisestaan johdon lisäksi myös muu henkilöstö. Henkilöstön mukaan ottaminen muutosprosessiin jo alkuvaiheessa parantaa motivaatiota, muutokseen sitoutumista ja sen avulla voidaan tehokkaasti lieventää muutoksen aiheuttamaa vastarinta-asennetta. (Kiiskinen ym. 2002, 44.)

Nykytila-analyysivaiheen keskeisiä apuvälineitä ovat esimerkiksi muutosilmapiirin kartoitus, prosessien- tai toimintoketjujen kuvaus ja analysointi sekä toimintoihin kohdistuvat resurssi- ja kustannusanalyysit. Organisaation nykyinen toiminta hahmotetaan prosessikuvausten avulla. Prosessien tehokkuuteen vaikuttavat olennaisesti käytössä olevat tietojärjestelmät. Järjestelmien lisäksi tehokkuuteen vaikuttaa myös se, kuinka monta henkilöä tai osastoa prosessiin osallistuu. Nykyisiä prosesseja analysoitaessa on syytä pohtia muun muassa saavutetaanko prosessilla sille asetettu tavoite, tuottavatko kaikki prosessiin sisältyvät toiminnot lisäarvoa lopputulokseen, suoritetaanko prosessin vaiheet parhaassa järjestyksessä ja voitaisiinko prosessi tai jokin sen toiminnoista suorittaa järkevämmän tai tehokkaammin. (Kiiskinen ym. 2002, 45-47.)

Nykytilan arvioimisen kannalta on tärkeää kiinnittää huomiota tarkastelun kohteena olevien toimintojen ja prosessien lisäksi niiden suorittamiseen kuluviin resursseihin. Resurssikartoituksella pyritään selvittämään kuinka paljon tietyn toiminnon tai prosessin läpivieminen kuluttaa resursseja. Ajankäyttöselvityksillä voidaan konkreettisesti osoittaa, mihin organisaation resurssit kuluvat ja keskitytäänkö toiminnassa organisaation tavoitteiden kannalta olennaisiin toimintoihin ja prosesseihin. Oman toiminnan nykytilaa analysoimalla saadaan hyödyllistä tietoa uusien toimintatapojen ja kehittämishankkeiden suunnittelun pohjaksi. Oman toiminnan nykytilan hahmottamisen ja tarkastelun jälkeen pyritään määrittämään muutostavoitteet ja aloitetaan uusien toimintamallien suunnittelu. (Kiiskinen ym. 2002, 48-49.)

2.4.2 Henkilöstöjohtamisen kehitystrendit

Merkittävänä trendinä henkilöstöjohtamisen kehittämisen osalta nostettiin jo aiemmin esiin toimintojen hajauttamiseen ja ulkoistamiseen liittyvät toimenpiteet sekä tietojärjestelmien kehittäminen. Helsilä ym. ja Moisalo nostavat teoksissaan hyvin vahvasti esiin lisäksi johtamisen ja esimiestyön tukemisen. Moisalon mukaan tulevaisuudessa HR:n kehittämisrooli tulee entisestään kasvamaan. Henkilöstön motivaation, hyvinvoinnin ja yritystoiminnan kannalta hän nostaa esiin esimerkiksi työn suunnittelun, jonka merkityksen hän arvioi jatkossa olevan entistä tärkeämpää. Lisäksi Helsilä ym. ja Moisalo nostavat esiin HR-ammattilaisten ja esimieskunnan välisen yhteistyön kehittämisen. (Helsilä ym. 2009, 113; Moisalo 2011, 470-473.)

Helsilä ym. summaavat henkilöstöjohtamisen suurena haasteena olevan organisaation johtamisen ja esimiestyön kehittäminen niin, että sillä pystytään saavuttamaan sekä hyviä tuloksia että korkeatasoista hyvinvointia. Teoksessaan Helsilä ym. muistuttavat, etteivät tuloksellisuus ja hyvinvointi ole toisilleen vastakkaisia näkökulmia, vaan pikemminkin ne ovat hyvin vahvasti toisiinsa vaikuttavia kolikon kääntöpuolia. (Helsilä ym. 2009, 113-114.) Liukkonen korostaa omassa teoksessaan osaavan ja hyvinvoivan henkilöstön olevan yrityksen menestyksen avain. Helsilän ym. tavoin hänkin näkee talouden ja työhyvinvoinnin muodostavan yrityksen menestyksen kannalta merkittävän liiton. Liukkonen kuitenkin kannustaa yrityksiä paitsi panostamaan henkilöstön hyvinvointiin, myös lisäksi mittaamaan henkilöstöä, työhyvinvointia ja arvoja. Tämän päivän ja tulevaisuuden yhtenä trendinä henkilöstöjohtamisen kehittämisen osalta voidaan siis pitää johtamisen ja esimiestyön kehittämistä, jonka avulla pyritään kasvattamaan ja lisäämään henkilöstön hyvinvointia ja näin ollen kasvattamaan yrityksen tuloksellisuutta. (Liukkonen 2009, 51-90.)

3 X-yhtiöiden HR-yksikön nykytilan kuvaus

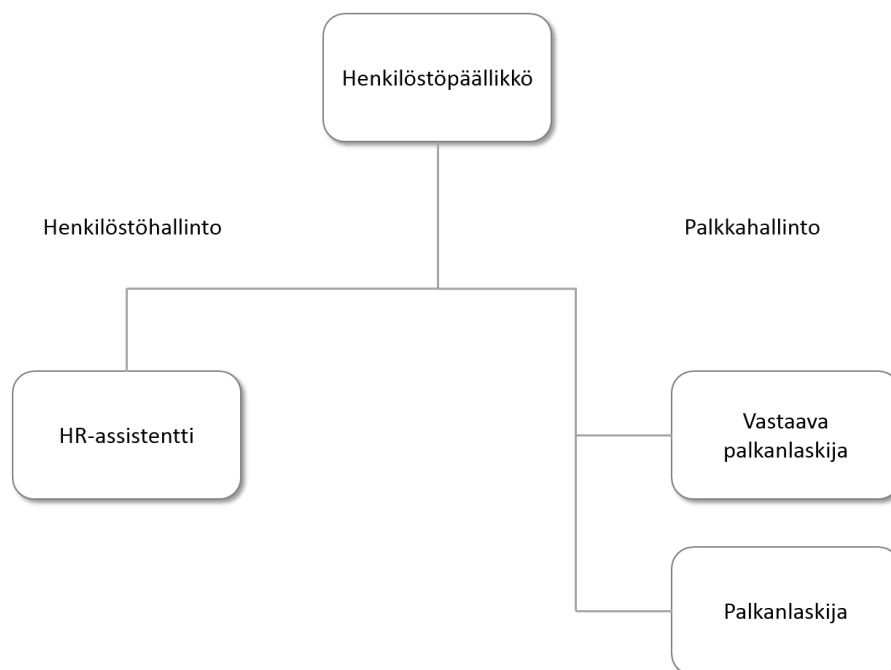
Tässä luvussa pyritään muodostamaan kokonaiskuva X-yhtiöiden HR-yksikön nykytilasta. Aluksi esitellään henkilöstöorganisaation rakenne ja resurssit. Nykytilan kuvauksen tehtävänä on sel-

vittää X-yhtiöiden henkilöstöjohtamisen keskeiset käytännöt, rutiinit ja prosessit. Henkilöstöhallinnon lisäksi kuvauksessa esitellään palkkahallinnon tehtävät tiivistetysti sekä kuvataan palkanlaskentaprosessin kulku. Lopuksi esitellään lyhyesti X-yhtiöiden HR-yksikön käytössä olevat tietojärjestelmät. Tutkimuksen seuraava vaihe on neljännen luvun nykytila-analyysi, jossa HR:n vahvuuksia, heikkouksia, haasteita ja mahdollisuuksia analysoidaan tässä luvussa muodostetun nykytilan kuvauksen sekä teoreettisen viitekehyksen pohjalta.

3.1 Henkilöstö- ja palkkahallintoyksikön esittely

X-yhtiöt muodostuu monista itsenäisistä yrityksistä, jotka toimivat tiiviissä yhteistyössä keskenään. Case-yhtiöiden hallinnollinen elin on yritys Y, jonka alle on suurilta osin keskitetty kaikkien yhtiöihin kuuluvien yritysten hallinnolliset toiminnot, muutamia poikkeuksia lukuun ottamatta. Yritys Y tuottaa yhtiöihin kuuluville yrityksille palvelut talous- ja palkkahallinnon sekä HR-toimintojen osalta. Yritys Y toimii X-yhtiöiden osaamiskeskuksena, jonka palveluita muut yritykset käyttävät tarpeidensa mukaan. Yritys Y laskuttaa sen palveluita käyttäneitä yrityksiä kvartaaleittain. Yhtiöiden palkka- ja henkilöstöhallinto on organisoitu osaamiskeskus ajatusta hyödyntäen.

X-yhtiöiden osaamiskeskus henkilöstö- ja palkkahallinnon osalta muodostuu henkilöstöammattilaisista ja palkanlaskijoista. Henkilöstöorganisaation esimiehenä toimii henkilöstöpäällikkö, joka on päävastuussa koko henkilöstöorganisaation toiminnasta. Henkilöstöpäällikön lisäksi henkilöstöhallinnossa työskentelee HR-assistentti. Yhtiöiden henkilöstöorganisaatioon kuuluu henkilöstöhallinnon lisäksi palkkahallinto, joka toimii tiiviissä yhteistyössä muiden henkilöstöorganisaation jäsenten kanssa. Palkkahallinnon resurssit muodostuvat pääasiassa kahdesta palkanlaskijasta, joista toinen on palkanlaskentatoiminnon vastaava. Lisäksi henkilöstö- ja palkkahallinnossa työskentelee määräaikaisessa työsuhteessa osa-aikainen, tarvittaessa töihin kutsuttava, palkanlaskija/HR-assistentti, joka avustaa tarvittaessa molemmissa tehtävissä. Henkilöstöorganisaation rakenne ilman osa-aikaista lisäresurssia, on kuvattu alla olevassa kuvassa 9.



Kuva 8 Henkilöstöorganisaation rakenne

HR-yksikön sisäinen viestintä koostuu pääasiassa päivittäisistä vuorovaikutuksesta sekä epävirallisesta palautteesta. Henkilöstö- ja palkkahallinto sijaitsevat kaikki vierekkäin samalla käytävällä X-yhtiöiden pääkonttorilla, minkä vuoksi sisäinen viestintä perustuu pääasiassa kasvokkain tapahtuvaan vuorovaikutukseen. Vuoden 2015 alusta lähtien koko HR-yksikkö on lisäksi pyrkinyt kokoontumaan kerran viikossa esimerkiksi kahvitauon merkeissä. Epävirallisissa palavereissa käydään lävitse ajankohtaisia asioita ja pyritään varmistamaan, että kaikki tiimin jäsenet ovat ajan tasalla yksikön sisäisistä asioista.

3.2 Keskeiset HR-toiminnot ja -prosessit

Henkilöstöasioiden toteuttamisen raamit X-yhtiöissä muodostaa yritysjohdon hyväksymä henkilöstöpolitiikka. Henkilöstöpolitiikka on kaikkien organisaation jäsenten nähtävillä yhtiöiden omassa intranetissä. Osaavat ja henkilöstöstä huolta pitävät esimiehet ovat avainasemassa kyseisen henkilöstöpolitiikan toteuttamisessa. Henkilöstöpolitiikassa on määritelty, että yhtiöt on organisoitu tulosityksiköihin, joissa henkilöstöasioista ja henkilöstöpolitiikan toteuttamisesta henkilöstöpolitiikan mukaisesti vastaavat ensisijaisesti esimiehet. Henkilöstöpolitiikassa on esimiesten roolin lisäksi nostettu esiin työkykyä ylläpitävä toiminta, jolla tarkoitetaan monipuolista toimintaa jokaisen yksilön työkyvyn edistämiseksi ja parantamiseksi työuran aikana. Edellä mainittujen asioiden lisäksi henkilöstöpolitiikassa on määritelty pääperiaatteet rekrytoinnin, palkkojen ja henkilöstöetujen sekä tulosityksiköiden henkilöstötoimen tehtäväalueiden osalta.

X-yhtiöissä henkilöstöjohtamisen keskeisimmät toiminnot koostuvat työelämysuhteiden hoitamisesta, rekrytoinnista, sekä työkyvyn ja työhyvinvoinnin johtamisesta. Näiden toimintojen lisäksi HR-yksikön keskeisenä tehtävänä voidaan nähdä olevan esimiesten tukeminen, konsultointi. Toiminnot ja prosessit muodostavat X-yhtiöiden henkilöstöjohtamisen viitekehyksen. Näiden lisäksi henkilöstöhallintoa työllistävät monet säännöllisesti toistuvat hallinnolliset rutiinit, päivä-, viikko- ja kuukausi tasolla. Oleelliset rutiinit on kuvattu tiivistetysti alla olevassa taulukossa 1.

Tehtävä/rutiini	Päivittäin	Viikoittain	Kuukausittain
Sairauspäivärahojen hakeminen (Kela)		x	
Työtapaturmailmoitukset, päivärahojen hakeminen (IF-vakuutusyhtiö)		x	
Työterveyshuollon laskutus, liitteiden tarkistaminen		x	
Sairauspoissaolotodistusten käsittely, järjestelmiin kirjaaminen (palkkaohjelma, työterveyshuollon extranet), arkistointi	x		
Henkilöstöetujen hallinnointi, tilaus-toimitus <ul style="list-style-type: none"> • Liikuntasetelit • Lounassetelit 	x		
Henkilöstöravintolan laskutuksen koordinointi (pääkonttori)	x		
Ajanseuranta –ohjelman (Hedsam) hallinnointi	x		
Henkilöstöetujen tilitykset palkanlaskentaan <ul style="list-style-type: none"> • Liikuntasetelit • Sopimusruokailu 			x
Työaikaraportointi (pääkonttori) <ul style="list-style-type: none"> • Kellokorttilistojen toimittaminen esimiehille 			x
Todistusten ja sopimusten laatiminen <ul style="list-style-type: none"> • Työsopimukset • Työtodistukset 		x	

Taulukko 1 Keskeiset HR-rutiinit

X-yhtiöiden henkilöstöhallintoa työllistävät hyvin paljon erilaiset rutiinit, jotka tilanteesta riippuen toistuvat lähes päivittäin. Suuri osa päivittäin tai viikoittain toistuvista rutiineista liittyy sairauspoissaoloihin, henkilöstöetujen sekä käytössä olevan ajanseuranta ohjelman hallinnointiin. Lisäksi työterveyshuollon hallinnointiin liittyy runsaasti erilaisia rutiineja, jotka työllistävät HR-yksikköä päivittäin. Henkilöstöosaston vastuulla on muun muassa erilasten työterveyshuoltoon, HR-järjestelmiin ja henkilöstöetuihin liittyvien laskujen ja liitteiden tarkistaminen ja hyväksyminen.

Jokainen sairauspoissaolo kirjataan henkilöstö- ja palkkahallinnon tietojärjestelmään ja työterveyshuollon ulkopuoliset sairauslomatodistukset kirjataan lisäksi työterveyshuollon omaan

järjestelmään. Sairauslomatodistukset arkistoidaan paperisena sekä sähköisenä niille asetettuja yksityisyydensuoja sekä säilytysaikoja noudattaen. Pitkien sairauspoissaolojen ja työtapaturmien osalta henkilöstöhallinnon rutiinit liittyvät päivärahahakemusten ja erilasten ilmoitusten laatimiseen. Työtaturmista johtuva työkyvyttömyys, korvaukset ja päivärahat käsitellään vakuutusyhtiön ja muut sairauspäivärahat Kelan kanssa. Sairauspäivärahoja ja korvauksia on haettava niille asetettujen määräaikojen sisällä, jonka vuoksi niiden suhteen on pyrittävä toimimaan nopeasti.

Työsuhteen elinkaaren hallintaan liittyvät tehtävät työllistävät henkilöstöosastoa päivittäin. Esimerkiksi työsuhteen alkamisen ja päättymisen yhteydessä tehtävien työsopimusten ja työtodistusten laatiminen on pääasiassa henkilöstöosaston vastuulla. Työsuhteen elinkaaren hallintaan liittyvät kaikki työsuhdetta koskevat muutokset esimerkiksi työajanpituudessa, työsuhdemuutokset, opintovapaat, äitiys- ja isyyslomat.

HR-yksikköä työllistää lisäksi erilaisten raporttien ja tilastojen laatiminen. Raportteja ja tilastoja laaditaan paljon yhtiöiden omiin sisäisiin tarpeisiin, joista suurimpana työllistäjänä ovat esimiehet. Esimielelle laaditaan kuukausittain raportteja henkilöstön työsuhdetietoihin sekä palkka-asioihin liittyen. Lisäksi henkilöstöosasto laatii organisaation omiin sisäisiin tarpeisiin raportteja ja tilastoja sairauspoissaoloihin liittyen. Henkilöstöosastoa työllistävät organisaation sisäisten sidosryhmien lisäksi myös monet ulkoiset sidosryhmät. Henkilöstöosasto on veloitettu laatimaan esimerkiksi henkilöstönrakenteeseen, ammattiryhmiin ja palkkaukseen liittyviä tilastoja erilaisten ulkoisten sidosryhmien tarpeisiin.

X-yhtiöt tarjoaa työntekijöilleen henkilöstöetuina liikuntaedun sekä ravintoedun henkilöstöravintolan tai lounassetelin muodossa. Henkilöstöosasto hallinnoi liikunta- ja lounasedun jakamista. Yhtiöissä käytetään edun jakamiseen perinteisiä liikunta- ja lounaseteleitä. Seteleiden tilaus-toimitusketju lähtee liikkeelle, kun yritys tai osasto tilaa seteleitä henkilöstöosastolta, jonka jälkeen henkilöstöosasto tilaa tarvittavan määrän seteleitä ja toimittaa ne edelleen edunsaajalle. Henkilöstöosaston päivittäisiin rutiineihin kuuluu lisäksi pääkonttorin henkilöstöravintolan laskutuksen koordinointi. Henkilöstöosasto ilmoittaa ruokailijamäärät päivittäin henkilöstöravintolalle, joka laskuttaa X-yhtiöiden yrityksiä sille ilmoitettujen ruokailijamäärien perusteella. Henkilöstöosasto toimittaa kuukausittain tilityksen lunastetuista liikuntaseteleistä, yksittäisistä lounassetelitalauksista sekä pääkonttorin sopimusruokailuista palkanlaskentaan.

X-yhtiöiden pääkonttorilla on käytössä työajanseurantaohjelma, jonka hallinnointi on henkilöstöhallinnon vastuulla. Henkilöstöosasto tekee ohjelmaan virheellisiä tai puuttuneita leimaus- ja leimauksia sekä liukumasaldoja koskevia muutoksia lähes päivittäin. Leimausmuutosten lisäksi ohjelmaan lisätään uudet työntekijät ja toimitetaan heille työajanseurantaa varten leimaus-

kortti. Henkilöstöosasto toimittaa kuukausittain ohjelman tuottamat työajanseurantaraportit osastojen esimiehille työajanseuranta varten.

3.2.1 Rekrytointiprosessi

X-yhtiöissä rekrytointiprosessi alkaa, kun yksikössä tai osastolla tunnustetaan uuden työvoimantarve. Ennen varsinaisen rekrytointiprosessin aloittamista yksikön esimies ottaa yhteyttä case-yhtiöiden henkilöstöpäällikköön, jolta varmistetaan, ettei uuden työntekijän palkkaamiselle ole sillä hetkellä olemassa mitään estettä. Esimerkiksi jos yrityksessä on äskettäin käyty YT-neuvottelut ja henkilöstöä on niiden seurauksena jouduttu vähentämään, voi uuden työntekijän palkkaamiselle olla esteenä voimassa oleva irtisanottujen henkilöiden takaisinottovelvoite. Kun on varmistuttu siitä, ettei uuden työntekijän palkkaamiselle ole olemassa esteitä, aloitetaan rekrytointiprosessi. Prosessin alkuvaiheessa esimies ja henkilöstöpäällikkö käyvät yhdessä läpi avautuvaa työtehtävää ja miettivät yhdessä hakukriteerejä, eli millaista työntekijää avoimeen tehtävään ollaan etsimässä. Kun hakukriteerit ja tuleva tehtäväkuva ovat selvillä, esimies ja henkilöstöpäällikkö miettivät yhdessä missä kanavissa avoimesta työtehtävästä ilmoitetaan. X-yhtiöiden henkilöstöpolitiikassa määriteltyjen rekrytointikäytäntöjen mukaisesti avoimesta työtehtävästä ilmoitetaan aina sisäisesti yhtiöiden omassa intranetissä, jolloin henkilöstölle tarjotaan henkilöstöpolitiikan mukaisesti mahdollisuus työkiertoon.

Rekrytointiprosessin seuraavassa vaiheessa esimies ja henkilöstöpäällikkö käyvät läpi hakijoiden työhakemukset ja valitsevat yhdessä henkilöt rekrytointiprosessin seuraavaan vaiheeseen. Henkilöille, jotka eivät tulleet valituiksi rekrytointiprosessin seuraavaan vaiheeseen, ilmoitetaan asiasta sähköpostitse. Seuraava vaihe sisältää työhaastattelut, joita voidaan järjestää kierroksittain. Usein yksi työhaastattelu kierros riittää sopivan työntekijän löytämiseksi. Haastatteluihin osallistuu usein yksikön esimiehen lisäksi myös henkilöstöpäällikkö. Haastattelujen perusteella parhaiksi ehdokkaiksi valikoituneiden työnhakijoiden osalta henkilöstöpäällikkö pyrkii aina olemaan yhteydessä hakijoiden nimeämiin suosittelijoihin mahdollisuuksien mukaan.

Suosittelijoiden kuulemisen jälkeen esimies ja henkilöstöpäällikkö tekevät yhdessä valinnan, jonka jälkeen henkilöstöpäällikkö tekee työntekijälle työsopimuksen. Rekrytointiprosessin viimeinen vaihe on työntekijän perehdytys. Vastuu perehdytyksestä on ensisijaisesti työntekijän esimiehellä. Perehdytyksen laatuun vaikuttavat työtehtävä, työntekijän valmiudet ja aiempi kokemus vastaavanlaisista tehtävistä. Uusille työntekijöille annetaan aina perehdytyksen tueksi X-yhtiöiden oma tervetuloa taloon -ohjeistus, jonka tavoitteena on perehdyttää työntekijä yhtiöiden toimintatapoihin ja kulttuuriin.

X-yhtiöiden HR-yksiköllä on vuodesta 2010 ollut käytössä internet -pohjainen rekryointi-järjestelmä, joka helpottaa hakemusten käsittelyä. Järjestelmän avulla pystytään tekemään hakijoiden joukosta vaivattomasti hakuja määriteltyjen kriteerien pohjalta, jolloin sopivien ehdokkaiden koonti sujuu suhteellisen vaivattomasti. Yhtiö pitää tärkeänä, että rekryointi-prosessin eri vaiheissa ilmoitetaan hakijoille esimerkiksi jos työnhakija ei ole tullut valituksi rekryointiprosessin seuraavaan vaiheeseen tai lopulta koko tehtävään. Yhtiön käytössä oleva rekryointi-järjestelmä mahdollistaa sen, että suurelle hakijajoukolle pystytään viestimään rekryoinnin tilasta vaivattomasti prosessin eri vaiheissa. Järjestelmän ansiosta yhdellä viestillä pystytään ilmoittamaan kaikille hakijoille, mikäli rekryoinnin tilassa tapahtuu jokin muutos.

3.2.2 Työkyky ja työterveyshuolto

Vuonna 2009 alkaneen työterveyshuollon kilpailutuksen tuloksena X-yhtiöt ostaa työterveyshuollon palvelut pääasiassa yhdeltä valtakunnalliselta palveluntarjoajalta. Työterveyshuollon keskittämällä yhdelle palveluntarjoajalle pyritään takaamaan se, että kaikille työntekijöille ympäri Suomen pystytään tarjoamaan tasavertaiset työterveyshuollon palvelut. Yhteen valtakunnalliseen työterveyshuollon palveluntarjoajaan siirtymisen on henkilöstöjohtamisen näkökulmasta nähty merkittävästi helpottavan yhteistyötä työterveyshuollon kanssa. Kiristyneiden velvollisuuksien ja lakien vuoksi työnantajien on kiinnitettävä entistä enemmän huomiota työntekijöidensä työkyvyn ja sairauspoissaolojen seurantaan. Yhteen työterveyshuollon palveluntarjoajaan siirtymisen myötä esimerkiksi sairauspoissaoloseurannan on nähty huomattavasti helpottuneen. X-yhtiöiden tämän hetkinen työterveyshuolto tarjoaa laajasti erilaisia raportteja henkilöstön työkyvyn seurantaan.

Tämän hetkisen työterveyshuollon palveluntarjoajan ja X-yhtiöiden yhteistyö on tiivistä. Työterveyshuollon ohjaustiimin muodostavat case-yhtiöille nimetyt työterveyshoitaja ja työterveyslääkäri sekä X-yhtiöiden henkilöstöpäällikkö ja HR-assistentti. Ohjaustiimissä päivitetään tarvittaessa työterveyshuollon toimintasuunnitelmaa, suunnitellaan toimintaa ja poissaolopalavereissa pyritään tunnistamaan riskejä työntekijöiden alentuneen työkyvyn osalta sekä löytämään keinoja työkyvyn parantamiseksi. Ohjaustiimi kokoontuu kuukausittain. Ohjaustiimin tapaamiset järjestetään konsernitasolla, eli yhtiöiden kahdella eri konserniryhmällä on molemmilla omat ohjaustiimitapaamiset.

X-yhtiöillä on sairauspoissaolojen seurantaan liittyen käytössä varhaisen välittämisen - malli, jonka tavoitteena on mahdollisimman nopeasti reagoida jos huomataan jonkin työntekijän työkyvyn heikentyneen tai sairauspoissaolojen määrän lisääntyneen merkittävästi. Mallissa on määritelty poissaolorajat, joiden ylittyessä esimiehen on käytävä työntekijän kanssa keskustelu siitä, miten työkyvyn parantamiseksi voitaisiin toimia. Tilanteen vakavuudesta riippuen

käydään työntekijän, esimiehen ja työterveyshuollon toimesta työkykyneuvottelut, joiden avulla pyritään löytämään keinot työkyvyn palauttamiseen. Vastuu varhaisen välittämisen - mallin mukaisesta poissaoloihin puuttumisesta on ensisijaisesti esimiehillä. Vaikka vastuu mallin mukaisesta puuttumisesta on esimiehillä, henkilöstöhallinto kuitenkin toimittaa kolmen kuukauden jaksoissa esimiehille tiedon työntekijöistä, joilla varhaisen välittämisen - mallin poissaolorajat ylittyvät.

X-yhtiöissä tunnetaan alentuneeseen työkykyyn liittyvät riskit ja työkyvyttömyydestä työnantajalle aiheutuvat seuraukset. Työnantajan kannalta huonoin tilanne on sellainen, jossa työntekijä jää työkyvyttömyys eläkkeelle. Työkyvyttömyyseläke käy työnantajalle pitkällä aikavälillä hyvin kalliiksi, työkyvyttömyydestä johtuva eläköityminen käy työnantajalle sitä kalliimmaksi, mitä varhaisemmassa vaiheessa ennen eläköitymistä se alkaa. Työkyvyttömyyden ennaltaehkäisemiseksi X-yhtiöiden henkilöstöpäällikkö on viime vuosien aikana pyrkinyt yhä enenevässä määrin tiivistämään yhteistyötä eläkeyhtiön kanssa. Henkilöstöpäällikkö tapaa eläkeyhtiö edustajia yhdestä kahteen kertaan vuodessa. Palavereissa pyritään löytämään keinoja ehkäistä ennen aikaista eläköitymistä tilanteissa, joissa jonkin työntekijän kohdalla on alettu harkita työkyvyttömyyseläkettä. Tiivistyneen yhteistyön on nähty vaikuttaneen positiivisesti niin, että työntekijöiden työkyvyttömyydestä johtuvia eläköitymisiä on pystytty merkittävästi vähentämään ja ehkäisemään.

3.2.3 Osaamisen kehittäminen

X-yhtiöiden henkilöstöhallinnon käytössä ei ole järjestelmää, johon koottaisiin työntekijöiden osaamista ja koulutustaustoja koskevia tietoja. Tieto työntekijöiden osaamisesta ja koulutuksesta on ensisijaisesti yksiköiden esimiehillä. Esimiehet tietävät omien yksikköjensä osalta, millaista osaamista keneltäkin työntekijältä löytyy. Tämän vuoksi myös tarvittavan osaamisen hankkimisesta tai kehittämisestä vastaavat esimiehet. Tukkukauppaan erikoistuneiden yritysten osalta koulutuksia järjestetään paljon tuotteisiin liittyen esimerkiksi tuotevalmistajien toimesta. Yhtiön sisällä on ainakin kerran toteutettu osaamiskartoituskysely, jonka tavoitteena on ollut selvittää yhtiön työntekijöiden osaaminen. Tutkimusta ei toteutettu henkilöstöosaston toimesta.

Henkilöstöosaston roolin osaamisen kehittämisessä voidaan nähdä olevan melko vähäinen. Osaamisen kehittäminen henkilöstöhallinnon osalta on lähes ainoastaan omasta osaamisesta ja tietojen päivittämisestä huolehtimista. Henkilöstö- ja palkkahallinto muodostavat yhtiöiden osaamiskeskuksen henkilöstö- ja palkka-asioihin liittyen, jonka vuoksi on erityisen tärkeää pysyä ajan tasalla alati muuttuvien ohjeistusten, lakien ja verotusohjeiden osalta. Henkilöstöammattilaisten ja palkanlaskijoiden on vuosittain osallistuttava ajankohtaisiin koulutuksiin ja seminaareihin, jotta he pystyvät ajan tasalla ohjeistusten ja lakien suhteen ja näin ollen

välittämään voimassaolevaa tietoa eteenpäin yhtiöiden sisällä. HR-yksikön toimesta on järjestetty muutamia esimieskoulutuksia, joiden tavoitteena on ollut kehittää esimiesten osaamista esimiestyön ja henkilöstöjohtamisen osalta. X-yhtiöiden osaamisen kehittämisen ja koulutuksen osalta päätösvastuu on keskitetty yhtiöiden kehitysjohtajalle.

3.2.4 Palkitseminen

Henkilöstöammattilaisten rooli yritysten palkitsemisen ja palkitsemisjärjestelmien osalta on pieni. Yhtiöihin kuuluvat yritykset ovat melko itsenäisesti laatineet omat palkitsemisjärjestelmänsä. Ohjeistukset provisioiden, tulospalkkioiden ja tantieemien laskemisen suhteen tulevat lähtökohtaisesti aina yritysjohtolta. Henkilöstöpäällikkö on kuitenkin saattanut auttaa palkitsemisjärjestelmän raamien hahmottamisessa tai myöhemmin osallistua järjestelmän kehittämiseen siinä vaiheessa, kun on havaittu jokin ongelma tai ristiriita järjestelmään liittyen. X-yhtiöissä on perinteisesti ollut tapana muistaa työntekijöitä merkkipäivien ja palveluvuosikymmenten täyttymisen yhteydessä. Muistettavia merkkipäiviä yhtiöissä ovat 50- ja 60-vuotis syntymäpäivät sekä palvelusvuosien osalta 10, 20, 30 ja 40 vuotta yhtiön palveluksessa. Merkkipäivien huomioiminen on henkilöstöhallinnon vastuulla. Henkilöstöosasto ilmoittaa esimiehille vuosittain kuluvan vuoden merkkipäivät, ja lisäksi päivittää vuosittain merkkipäiviä koskevan ohjeistuksen palkintojen ja palkintosummien suhteen yhtiöiden intranettiin. Käytännön muistaminen ja lahjan hankkiminen on kuitenkin esimiesten vastuulla.

3.2.5 Työhyvinvointi ja virkistystoiminta

X-yhtiöt tarjoaa työhyvinvoinnin edistämiseksi työntekijöilleen liikuntaedun, jonka työntekijäkohtainen suuruus on määritelty vuositasolla. Liikuntaedun lisäksi yhtiöt tarjoavat työntekijöilleen lounasedun, joko henkilöstöravintolan tai lounassetelin muodossa. Virkistystoiminnan osalta, jokaisella yhtiön yksiköllä on oikeus järjestää vuosittain pikkujoulut. Henkilöstöosasto järjestää pääkonttorin henkilöstölle vuosittain pikkujoulut. Muiden yksiköiden osalta henkilöstöhallinto ilmoittaa yksikkökohtaiset budjetit pikkujoulujen järjestämiselle, jonka rajoissa jokainen yksikkö voi omat pikkujoulunsa järjestää. Pikkujoulujen lisäksi X-yhtiöissä panostetaan liikunnalliseen virkistystoimintaan. Henkilöstöhallinto järjestää vuosittain muutamia urheilullisia virkistyspäiviä, joiden tavoitteena on kannustaa työntekijöitä harrastamaan liikuntaa sekä kasvattaa työyhteisön yhteishenkeä. Henkilöstöhallinnon järjestämät virkistyspäivät ovat tarkoitettu ensisijaisesti yhtiöiden pääkonttorin sekä pääkaupunkiseudulla sijaitsevien yritysten henkilökunnalle.

X-yhtiöiden henkilökunnalla on käytössään pääkonttorilla sijaitseva kuntosali, jota henkilökunta voi vapaasti käyttää. Pääkonttorin naispuolista henkilökuntaa on pyritty kannustamaan kuntosalin käyttämisen suhteen sillä, että heille on järjestetty oma vuoro kuntosaliharjoitte-

luun. Lisäksi X-yhtiöiden pääkaupunkiseudun työntekijöille on järjestetty yhteinen sählyvuoro, joka on avoin kaikille halukkaille työntekijöille.

3.2.6 Esimiestyön tukeminen, ohjeistukset

Henkilöstöammattilaisten yhtenä keskeisenä roolina X-yhtiöissä voidaan nähdä olevan esimiesten tukeminen ja ohjeistaminen. Viestintä yhtiöiden henkilöstöorganisaation jäsenten ja esimiesten välillä on tiivistä. Lähes päivittäin henkilöstöammattilaiset ohjeistavat esimiehiä työterveyshuoltoon ja sairauspoissaoloihin liittyen. Henkilöstöhallinto on koonnut X-yhtiöiden intranettiin ohjeistuksia henkilöstöjohtamiseen, työterveyshuoltoon ja sairauspoissaolojen seurantaan liittyen. Ohjeistuksista huolimatta esimiehet tarvitsevat useissa tapauksissa tukea omalle toiminnalleen, päätöksille sekä erilaisten lakien ja työehtosopimusten tulkintaan.

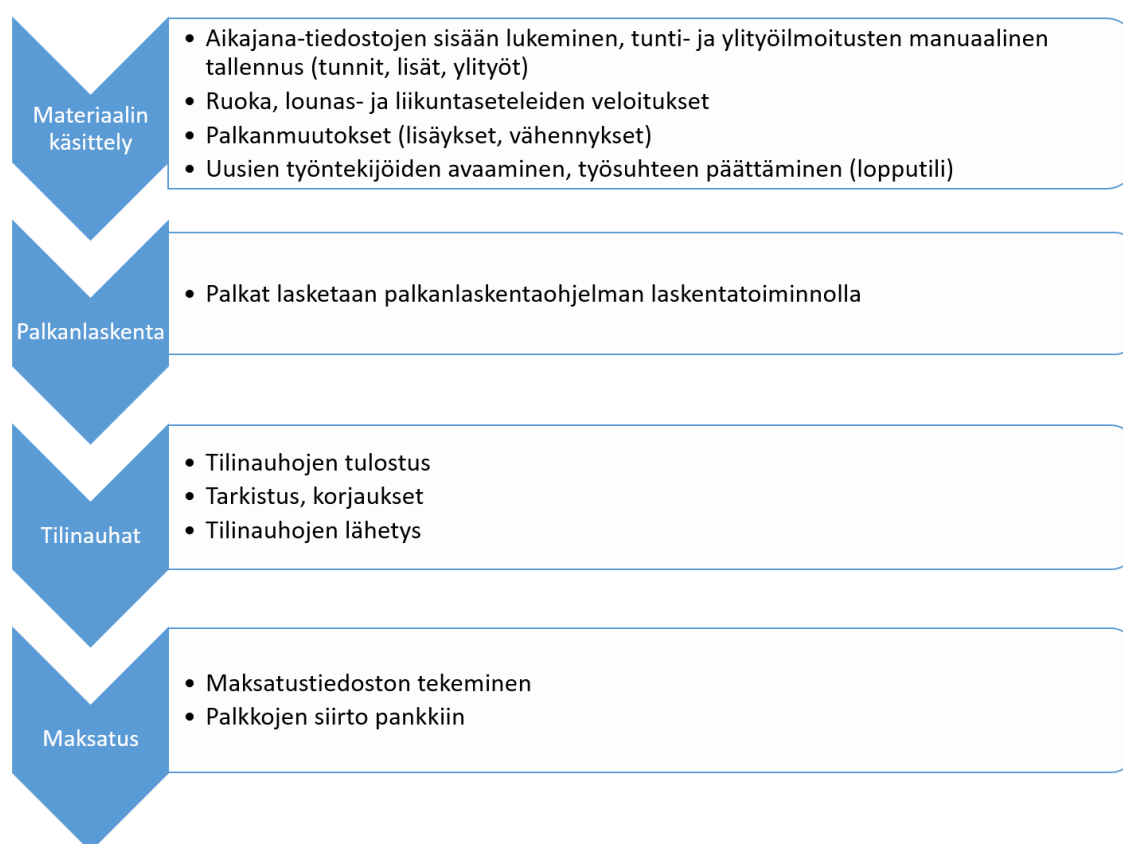
Henkilöstöhallinto on laatinut esimiehille ja koko henkilöstölle ohjeistuksia työterveyshuoltoon, poissaoloihin, tapaturmiin sekä erilaisiin henkilöstöetuihin liittyen. Näiden ohjeistusten lisäksi henkilöstöhallinto on koonnut yhtiöiden intranettiin esimiehille osion alle erityisesti esimiehille suunnatut, esimiestoimintaan liittyvät ohjeet. Kaikki henkilöstöhallinnon laatimat ohjeistukset on koottu yhtiöiden omille intrasivuille, jossa ne ovat koko henkilöstön saatavilla. Henkilöstöosaston vastuulla on ohjeistusten laatimisen lisäksi myös niiden säännöllinen päivittäminen.

Esimiestyöskentelyn tukemiseen liittyen esimiehille on pidemmällä aikavälillä järjestetty muutamia koulutuksia. Yleisesti koulutukset, joita esimiehille on järjestetty, ovat liittyneet esimerkiksi jonkin uuden järjestelmän käyttöönottoon tai muuhun yksittäiseen esimiestyön osaan. HR-yksikön tai muun palveluntarjoajan toimesta esimiehille ei ole järjestetty varsinaiseen esimiestyöhön tai työsuhteen elinkaaren hallintaan liittyviä koulutuksia. X-yhtiöiden henkilöstöpäällikön lähitulevaisuuden toiveena olisikin järjestää suurelle esimiesjoukolle esimieskoulutus, jossa keskityttäisiin esimiesten osaamisen kehittämiseen työsuhteen elinkaaren ja esimiesosaamisen osalta.

Henkilöstöhallinto osallistuu lisäksi henkilöstöpäällikön toimesta kaksi kertaa vuodessa työsuojelu ja YT-toimikunnan kokouksiin. Kokouksissa käydään läpi muun muassa henkilöstöosaston laatimia henkilöstöraportteja. Henkilöstöpäällikön vastuulla on vuosittain päivittää myös henkilöstö - ja koulutussuunnitelmat kaikkien case-yhtiöihin kuuluvien yritysten osalta. Tarvittaessa käytävät YT-neuvottelut ja koko YT-neuvotteluprosessin hoitaminen on henkilöstöosaston vastuulla. Käytännössä YT-neuvotteluprosessin hoitamisesta vastaa X-yhtiöiden henkilöstöpäällikkö. Henkilöstöosaston tehtävänä on lisäksi huolehtia työntekijöiden vakuutuksista esimerkiksi ulkomaan komennuksen yhteydessä.

3.3 Palkkahallinto

Palkkahallinto on olennainen osa X-yhtiöiden henkilöstöorganisaatiota. Palkkahallinnon päätehtäviä ovat palkanlaskentaprosessin suorittaminen, henkilöstön ja esimiesten neuvonta palkka-asioissa, henkilöstön vuosilomien käsittely sekä erilaisten todistusten ja tilastojen laatiminen. Palkanlaskentaprosessi sekä siihen liittyvät toiminnot suoritetaan kaikkien X-yhtiöiden palkanlaskentaan kuuluvien yritysten osalta kuukausittain, sillä palkanmaksu päivä on kerran kuukaudessa. Poikkeuksena palkanlaskennan osalta on yksi yritys, jossa palkanmaksu tapahtuu kahden viikon välein. X-yhtiöiden palkanlaskentaprosessi on pyritty esittämään tiivistetysti alla olevassa kuvassa 10.



Kuva 9 Palkanlaskentaprosessi

X-yhtiöissä palkanmaksupäivä on yleisesti kuun 20. päivä. Jos kuun 20. päivä osuu viikonlopuille tai pyhäpäivälle on palkanmaksupäivä sitä edeltävä arkipäivä. Yhtiöihin kuuluvien yritysten esimiehiä ja yritysjohtoa on ohjeistettu toimittamaan palkanmaksuun liittyvä materiaali palkanlaskentaan viimeistään kuun kolmantena päivänä, jotta materiaali ehditään käsittelemään ennen tulevaa palkanmaksua. Palkanlaskentaan on toimitettava tiedot uusista työntekijöistä, jotta heidät voidaan avata palkanlaskentaohjelmaan ja aloittaa palkanmaksu. Palkanlaskentamateriaali koostuu palkkoja koskevista muutoksista, lisäyksistä ja vähennyksistä. Osa materiaalista toimitetaan palkanlaskentaan paperisena ja osa sähköisessä muodossa.

X-yhtiöiden käytössä on Aikajana - niminen työvoimanhallinta- ja suunnittelutyökalu, jolla tuotetut raportit voidaan sähköisesti lukea yhtiöiden käytössä olevaan palkanlaskentaohjelmaan. Esimiehet luovat oman yksikkönsä palkkaraportin Aikajanassa, josta ne siirtyvät palkanlaskennan palvelimelle. Tuntipalkkoja, työlisiä ja ylitöitä sisältävät tiedostot siirretään palvelimelta suoraan palkkaohjelmaan. Palkkatiedostojen siirron jälkeen palkanlaskijat tarkistavat, että tiedonsiirto on onnistunut ja työvoimanhallinta-ohjelma on laskenut työlisät ja ylityöt oikein. Osa yksiköistä toimittaa työlisiä ja ylityöitä koskevat tiedot sekä tuntityöilmoitukset paperisessa muodossa. Kaikki materiaali, joka ei tule palkanlaskentaan sähköisessä muodossa, joudutaan syöttämään palkkaohjelmaan manuaalisesti. Palkoista vähennettävät ruokamaksu- ja liikuntasetelilitykset toimitetaan palkanlaskentaan pääasiassa Excel - tiedostoina sähköpostitse. Palkanlaskentaohjelmaan on luotu Excel - tiedostomuodon sisään lukevista tukevia malleja, jotka mahdollistavat oikean muotoisen tiedon tallentamisen suoraan Excelistä palkkaohjelmaan.

Materiaalin käsittelyn jälkeen prosessi etenee palkanlaskenta vaiheeseen. Palkanlaskentaohjelmassa varsinainen palkanlaskentatoiminto suoritetaan käytännössä nappia painamalla. Laskenta toiminto tuo henkilöiden palkkoihin automaattisesti ohjelmaan vakioiksi tallennetut kuukausipalkat ja luontoisedut, laskee ennakonpidätyksen sekä tekee automaattisesti työeläke ja työttömyysvakuutus vähennykset. Palkanlaskennan jälkeen tulostetaan tilinauhut tarkistusta varten. Tarkistuksen yhteydessä varmistetaan, että kaikki palkkoihin vaikuttava materiaali on käsitelty ja laskennan lopputulos on oikein. Tarkistuksen yhteydessä havaitut virheet korjataan ja virheellisen laskelman tilalle tulostetaan uusi tilinauha.

Kun kaikki laskelmat on saatu tarkistettua ja havaitut virheet korjattua tilinauhut lähetetään palkansaajille. Tilinauhut pyritään toimittamaan palkansaajille hyvissä ajoin ennen palkanmaksupäivää, jotta palkansaajilla on aikaa tarkistaa omat tilinauhansa ja esimerkiksi ylityö, jota ei ole ilmoitettu palkanlaskentaan, ehditään vielä lisäämään tulevaan tiliin. X-yhtiöissä on siirrytty paperisista tilinauhoista sähköisiin verkkolaskelmiin, mutta edelleen pienelle osalle työntekijöistä tilinauha lähetetään heidän omasta pyynnöstään postin kautta paperisena. Verkkolaskelman etuja perinteiseen postitse lähetettävään laskelmaan verrattuna ovat sen edullinen hinta ja toimitusnopeus.

Prosessin seuraava vaihe on palkkojen siirtäminen pankkiin, eli maksatus. Maksatus tehdään kaksi päivää ennen tilipäivää, esimerkiksi jos tilipäivä on perjantai, palkat siirretään pankkiin keskiviikkona. Palkkaohjelmassa jokaisen yrityksen osalta tehdään oma maksatustiedosto, joka siirretään pankkiin suorasiirtona. Suorasiirron onnistumisesta saadaan erillinen vahvistus suorasiirto-ohjelmassa. Palkanlaskentaprosessin suorittamisen jälkeen kootaan kirjanpitoaineisto palkkojen osalta kirjanpitoa varten. Kirjanpitoaineiston kokoamisen yhteydessä teh-

dään maksua varten tilitykset ay-jäsenmaksuista ja ulosottoveloista, jotka on peritty palkansaajilta palkanmaksun yhteydessä. Kirjanpitoaineisto sisältää tiedot palkansaajilta peritystä ennakonpidätyksestä ja työnantajan pakollisista sosiaaliturvamaksuista, jotka työnantajan pitää suorittaa.

Kun palkat on saatu maksettua ja kirjanpitoaineisto koottua, voidaan aloittaa maksettuja palkkoja käsittelevän materiaalin purkamisen. Yrityksessä palkat muodostavat yhden suurimmista yksittäisistä kustannuseristä, jonka vuoksi siihen liittyvä materiaali on arkisoitava perusteellisesti. Materiaalin arkistoisissa on otettava huomioon myös palkkoihin liittyvän materiaalin arkaluonteisuus sekä yksityisyydensuojaan liittyvät asiat. Materiaalin purun jälkeen aletaan valmistautumaan jo tuleviin palkkoihin. Tulevien palkkojen materiaalia aletaan käsittelemään sitä mukaa kun sitä alkaa palkanlaskentaan virtaamaan.

3.4 Tietojärjestelmät, työkalut

X-yhtiöiden henkilöstö- ja palkkahallinnon käytössä on Aditron Personec W -niminen palkanlaskentajärjestelmä. Palkanlaskentaohjelma on X-yhtiöiden HR-yksikön tärkein yksittäinen tietojärjestelmä. Palkanlaskentaohjelmaan on rakennettu X-yhtiöihin kuuluville yrityksille omat käyttöliittymät, joten ohjelmaan kirjaudutaan erikseen jokaisen yrityksen osalta. Palkanlaskentaohjelma sisältää palkanlaskennan ja työsuhdetietojen hallinnan kannalta oleelliset tiedot ja sillä voi suorittaa kaikki yrityksen palkanlaskennan prosessit. Palkanlaskentaohjelma on lisäksi X-yhtiöiden henkilötietorekisteri, josta henkilöitä, ryhmiä ja tietoja voidaan hakea erilaisten hakujen tai henkilötietojen perusteella.

X-yhtiöissä yleisesti käytetty työvoimanhallinta- ja suunnittelutyökalu on Procompin Aikajana-ohjelma. Aikajana on pääasiassa esimiesten työkalu, jonka päähallinnointivastuu on kuitenkin keskitetty palkanlaskennan tiimivastaavalle. Aikajana-ohjelma laskee hyväksytyjen työvuorojen perusteella tehdyt työtunnit, työlisät ja ylityöt, joista esimies muodostaa tiedoston palkanlaskentaa varten. Ohjelma vähentää palkanlaskijoiden työtä, laskemalla tehdyt tunnit, työlisät ja ylityöt automaattisesti, jolloin palkanlaskijan ei periaatteessa tarvitse niitä enää manuaalisesti laskea. Rekrytoinnin työkaluna X-yhtiöissä on Laura-niminen rekrytointijärjestelmä. Käytössä oleva rekrytointijärjestelmä on internet pohjainen ja sitä käyttää pääasiassa yhtiöiden henkilöstöpäällikkö.

X-yhtiöiden pääkonttorilla on käytössä Hedsam kellokortti- ja työajanseurantaohjelma. Työajanseurantaohjelmasta voidaan nähdä pääkonttorin työntekijöiden kellokortti leimaustiedot ja tarkkailla henkilöiden liukumasaldoja. Hallintoveloitusten tekemiseen HR-yksikkö käyttää EmCe tuntityökirjaus -ohjelmaa. Ohjelmalla tehdään hallintoveloitukset HR-yksikön palveluita käyttäneille yrityksille, joiden pohjalta kirjanpito kokoa laskut yrityksille. X-yhtiöiden käy-

tössä on lisäksi M2 kulunvalvontaohjelma. M2 -ohjelman osalta työsuhtetietorekisterin ylläpito on pääasiassa palkanlaskennan vastuulla.

4 HR-yksikön nykytila-analyysi

X-yhtiöiden HR-yksikön ja henkilöstöjohtamisen nykytilaa arvioidaan tutkimuksen teoreettisen viitekehyksen sekä nykytilakuvauksen pohjalta. Näkökulmia HR-yksikön arvioimiseen ovat nykyisten resurssien riittävyys, toimintojen ja prosessien tehokkuus sekä se kuinka hyvin käytännöt ja prosessit palvelevat henkilöstöorganisaation suurinta asiakasryhmää, esimiehiä. Henkilöstöjohtamisen nykytilaa arvioidaan haastattelemalla X-yhtiöiden henkilöstöorganisaation jäseniä sekä havainnoimalla HR-yksikön toimintaa, sisäistä viestintää ja organisaation itse tuottamia esimiestyön tueksi tarkoitettuja materiaaleja. Nykytila-analyysissä arvioidaan HR-yksikön vahvuuksia, heikkouksia, tulevaisuuden haasteita ja uhkia sekä positiivisia mahdollisuuksia.

HR-yksikön keskeinen rooli X-yhtiöissä on tukea esimiehiä esimiestyöskentelyssä. X-yhtiöiden suurimman yksittäisen yrityksen esimiehille toteutettiin kyselytutkimus, jonka tulosten perusteella esimiestyön tukemisen nykytilaa on pyritty arvioimaan. Kyselylomake lähetettiin noin 40 esimiehelle, joista kyselyyn vastasi yhteensä 20 esimiestä. Kysely koostui suljetuista sekä avoimista kysymyksistä, joiden tavoitteena oli rakentaa kokonaiskuva siitä, kuinka HR-yksikkö on onnistunut tehtävässään tukea esimiehiä esimiestyössä. Kyselyn tuloksia käydään läpi HR-yksikön nykytila-analyysin esimiestyöskentelyä käsittelevissä osioissa. Kyselytutkimuksen osalta on hyvin tärkeää pohtia sen reliabiliteettia ja validiteettia. Tutkimuksen reliabiliteetilla tarkoitetaan tutkimuksen toistettavuutta, ei sattumanvaraisuutta. Tutkimuksen validiteetilla sen sijaan tarkoitetaan tutkimuksen kykyä mitata sitä, mitä on alun perin ollut tarkoitus mitata. (Hirsjärvi ym. 2010, 231.)

Kyselytutkimuksen tulosten toistettavuuden kannalta merkittävänä voidaan pitää otannan kooka. Suhteellisen pienen otantakoon ja vastausmäärän vähäisyyden voidaan nähdä vaikuttavan kyselyn tulosten toistettavuuteen heikentävästi. Reliabiliteettia sen sijaan voidaan nähdä nostaneen kyselyn toteutustapa, sillä sähköinen kyselylomake mahdollisti kyselyyn osallistumisen esimiehelle sopivana ajankohtana. Lisäksi toteutustapa takasi kyselyyn osallistuvien anonymiteetin säilymisen. Validiteetin kannalta kyselytutkimuksen tuloksia voidaan pitää hyvin luotettavina, sillä sen voidaan nähdä mitanneen juuri niitä asioita, joita alun perin oli tarkoituskin mitata. Kyselytutkimuksen tulosten luotettavuuden arvioimisen kannalta on lisäksi tärkeää nostaa esiin esimiehen asemaan liittyvät tekijät, jotka ovat voineet vaikuttaa tutkimustuloksiin. Ovatko esimiehet esimerkiksi uskaltaneet vastata kyselyn kaikkiin kysymyksiin täysin rehellisesti ja millaisista lähtökohdista esimies on kyselyyn vastannut.

4.1 HR-yksikön vahvuudet

X-yhtiöiden HR-toiminnot on järjestetty osaamiskeskusajattelua hyödyntäen. Yhtiörakenteen monimuotoisuus ja toimipisteiden maantieteellinen levinneisyys luovat omat haasteensa henkilöstöjohtamisen ja HR-toimintojen järjestämiselle. HR-toimintojen keskittäminen X-yhtiöiden hallinnolliseen keskusyksikköön, on tehokas tapa tuottaa henkilöstöjohtamisen toiminnot ja palvelut. Keskittämisellä pyritään lisäksi takaamaan jokaiselle yhdenvertaiset henkilöstöpalvelut. X-yhtiöt tuottaa lähtökohtaisesti itse kaikki henkilöstö- ja palkkahallinnon toiminnot. Palveluiden laadukkuus ja tehokas tuottaminen ovat itse tekemisen etuja. Lisäksi on tärkeää, että henkilöstöorganisaatiossa tunnetaan hyvin X-yhtiöiden arvot, liiketoiminnan perusteet, tavoitteet ja tarpeet, jolloin henkilöstöjohtamisen näkökulmasta pystytään parhaalla mahdollisella tavalla toimimaan yhtiöiden tavoitteiden ja edun mukaisesti.

HR-yksikkö muodostuu henkilöstöjohtamisen ja palkanlaskennan ammattilaisista. Henkilöstöorganisaation jäsenten osaaminen nouseekin vahvasti esiin arvioitaessa yksikön vahvuuksia sisäisestä näkökulmasta. HR-tiimin jäsenistä suurimmalla osalla on pitkä kokemus X-yhtiöistä ja alan työtehtävistä. Lisäksi HR-tiimin jäsenet päivittävät osaamistaan säännöllisesti ajankohtaisissa alaan liittyvissä koulutuksissa, mikä on erityisen tärkeää ottaen huomioon heidän roolinsa osaamisen välittäjinä. Henkilöstö- ja palkkahallinnon läheinen sijainti mahdollistaa tiiviin yhteistyön henkilöstöammattilaisten ja palkanlaskijoiden välillä.

X-yhtiöissä henkilöstöjohtamisen hallinnollisia rutiineja on pyritty mahdollisuuksien mukaan siirtämään varsinaiselta HR-yksiköltä esimiehille. Esimiehet oman yksikkönsä henkilöstöjohtajina ovat vastuussa siitä, että informaatio ja ohjeistukset välittyvät HR-ammattilaisilta henkilöstölle. Henkilöstöjohtamisen siirtäminen osittain esimiehille on HR-yksikön resurssien tehokasta hyödyntämistä, minkä vuoksi nykyisillä henkilöstöorganisaation resursseilla on ollut mahdollista suoriutua kasvavasta työmäärästä. Henkilöstöammattilaisten rooli esimiesten konsultoinnin ja tukemisen suhteen on korostunut kun vastaavasti työntekijöihin liittyvät hallinnolliset rutiinit ovat vähentyneet. Esimiesten vastuuta henkilöstöasioiden hoitamisen ja henkilöstöpolitiikan toteuttamisen suhteen on korostettu yhtiöiden henkilöstöpolitiikassa, joka on dokumentoitu yhtiöiden omaan intranettiin koko henkilöstön nähtäville. Tiiviillä ja selkeällä henkilöstöpolitiikalla on luotu raamit kaikelle toiminnalle niin esimiestyön kuin henkilöstöjohtamisenkin osalta.

HR-yksikön sisällä on olemassa selkeät roolit HR-ammattilaisten ja palkanlaskijoiden välillä. Selkeät roolit ja vastuunjako tekevät jokapäiväisestä työskentelystä sujuvaa. Henkilöstöorganisaation työmäärät vaihtelevat huomattavasti tilanteen ja kauden mukaan, joka asettaa omat haasteensa töiden organisoinnille. HR-yksikössä tämä työmäärien kausittainen vaihtelu on havaittu ja siihen on haettu ratkaisua työvoiman joustoilla. Joustoa on saatu aikaiseksi liu-

kuvalla työajalla, mikä helpottaa merkittävästi ruuhka-aikojen työmääristä selviytymistä. Työvoiman joustoa on haettu myös tarvittaessa töihin kutsuttavalla lisäresurssilla.

4.1.1 Prosessit ja toiminnot

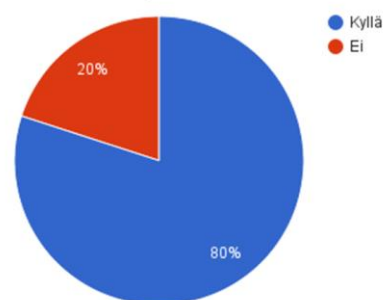
Työterveyshuollon prosessien ja toimintojen kannalta on koettu positiivisena kehityksenä se, että X-yhtiöissä on siirrytty useammasta palveluntarjoajasta yhteen valtakunnalliseen palveluntarjoajaan. Valtakunnallisen työterveyshuollon palveluntarjoajan ansiosta pystytään tarjoamaan tasavertaiset työterveyshuollon palvelut koko henkilöstölle. Yhteistyö työterveyshuollon kanssa on merkittävästi helpottanut yhteen palveluntarjoajaan siirtymisen myötä. X-yhtiöiden HR-yksikössä on tunnistettu alentuneeseen työkykyyn liittyvät riskit, minkä vuoksi henkilöstöhallinto yhteistyössä työterveyshuollon edustajien kanssa seuraa aktiivisesti henkilöstön poissaoloja. Suuriin sairauspoissaolomääriin ja alentuneeseen työkykyyn pyritään puuttamaan varhaisessa vaiheessa. Työnantajan kannalta on tärkeää, että sen työntekijät ovat työkykyisiä ja näin ollen sen kaikki olemassa olevat resurssit käytettävissä. Sairauspoissaolot ja työkyvyttömyys tulevat työnantajalle kalliiksi, joten yrityksen kilpailukyvyyn kannalta on merkittävää että näitä pyritään ehkäisemään työterveyshuollon ja henkilöstöjohtamisen toimesta.

X-yhtiöiden HR-yksikössä toimitaan yhtiöiden edunmukaisesti sairauspäivärahojen ja erilaisten korvausten hakemisen suhteen. Tehokkaiden sairauspäivärahojen hakuprosessien ansiosta HR-yksikkö pystyy hakemaan kaikki yritykselle kuuluvat korvaukset sairauspoissaoloihin ja työtaturmiin liittyen. HR-yksikön toimesta haetuista korvauksista muodostuu vuoden aikana merkittävä yhteissumma, joka vaikuttaa alentavasti sairauspoissaoloista yrityksille koituviin kustannuksiin. Yhtiöihin kuuluvien yritysten kannalta on merkittävää, että HR-yksikössä ymmärretään myönnettävien korvausten merkitys yrityksille ja tiedetään mitä korvauksia työnantajan on mahdollista hakea.

4.1.2 Esimiesten tukeminen

X-yhtiöissä HR-yksikön keskeinen rooli on esimiesten tukeminen. Henkilöstöammattilaisten onnistumista tai epäonnistumista tässä roolissa pyrittiin selvittämään kyselytutkimuksen avulla. Kyselyn vastausten pohjalta voidaan todeta, että suurin osa esimiehistä kokee saavansa riittävästi tukea HR-ammattilaisilta esimiestyöskentelyyn. Kyselyyn vastanneista 20 esimiehestä ainoastaan neljä koki, ettei saa tukea riittävästi.

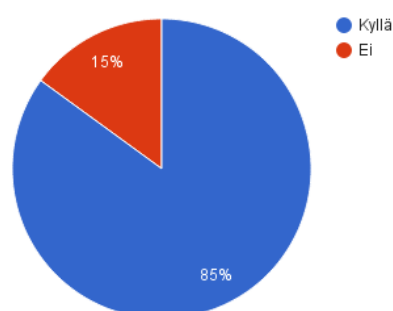
Koetko saavasi HR-ammattilaisilta riittävästi tukea esmiestyöhön?



Kuva 10 Esimieskyselyyn tulokset: Saatko riittävästi tukea?

Kyselyn perusteella suurin osa esimiehistä kokee löytävänsä henkilöstöhallinnon kokoamista ohjeistuksista etsimänsä asiat helposti. Vastanneista 20 esimiehestä ainoastaan kolme koki, ettei löydä henkilöstöhallinnon kokoamista ohjeistuksista etsimiänsä asioita tai kokee ohjeiden löytymisen olevan hankalaa. Lisäksi suurin osa esimiehistä pitää henkilöstöhallinnon ko-koamia ohjeistuksia riittävinä. Vastanneista esimiehistä ainoastaan neljä on sitä mieltä, että ohjeistukset eivät ole riittävät esimiestyöskentelyn tukemiseen. Kyselyn perusteella suurim-malle osalle kyselyyn vastanneista esimiehistä X-yhtiöiden henkilöstöpolitiikka vaikuttaisi ole-
van tuttu. Kyselyyn vastanneista 20 esimiehestä 17 esimiestä vastasi henkilöstöpolitiikan ole-
van tuttu. On merkittävää että suurimmalle osalle esimiehistä henkilöstöpolitiikka on tuttu, sillä silloin voidaan katsoa esimiesten tiedostavan oman roolinsa henkilöstöjohtajina.

Onko yhtiöiden henkilöstöpolitiikka sinulle tuttu?



Kuva 11 Esimieskyselyyn tulokset: Onko yhtiöiden henkilöstöpolitiikka tuttu?

Kyselyn lopuksi esimiehiltä kysyttiin kokevatko he, että heillä on käytössään tarvittavat työka-lut ja järjestelmät toimittaa alaisia ja palkkoja koskevat tiedot henkilöstö- ja palkkahallin-toon. Suurin osa vastaajista vastasi tähän kysymykseen kyllä, eli he kokevat käytössä olevien

järjestelmien ja työkalujen olevan riittävät tietojen eteenpäin toimittamiseen. Kyselyn tuloksia voidaan kokonaisuudessaan pitää positiivisina. Esimiehet kokevat saavansa tukea omaan esimiestyöskentelyynsä aina pyydettyä. Kyselyn tulosten sekä henkilöstöpäällikön haastattelun perusteella HR-ammattilaisten ja esimiesten yhteistyön voidaan nähdä olevan tiivistä. Tiivis yhteistyö henkilöstö- ja palkkahallinnon sekä esimiesten välillä kertoo siitä, että esimiesten kynnys ottaa yhteyttä HR-ammattilaisiin ja pyytää apua ongelmatilanteissa on suhteellisen matala.

4.1.3 Palkanlaskenta

X-yhtiöiden palkanlaskentatiimissä työskentelee kaksi vakituista palkanlaskijaa, joiden lisäksi käytössä on henkilöstö- ja palkkahallinnon tarvittaessa töihin kutsuttava lisäresurssi. Tiimin vastuulla on yhteensä 12 yrityksen henkilöstön palkanlaskenta, mikä tarkoittaa yhteensä vajaa 1100 henkilön palkanlaskentaa. Palkanlaskentatiimin kokoa voidaan pitää melko tiiviinä laskettavien henkilöiden määrään nähden. Osaavista palkanlaskijoista koostuvan tehokkaan ja joustavan palkanlaskentatiimin ansiosta palkanlaskennan toiminnot ja prosessit saadaan suoritettua kuukausittain, vaikka resurssien voidaan nähdä olevan rajalliset ja tarkoin mitoitettut. Palkanlaskennan yhtenä vahvuutena voidaan pitää myös sen suorituskykyä, kaikki oleelliset prosessit ja toiminnot pystytään suorittamaan suhteellisen vähäisin resurssein.

Työehtosopimus osaaminen ja työsuhteasioita käsittelevien lakien tuntemus korostuvat palkanlaskennan vahvuuksia arvioitaessa. Työehtosopimusten tunteminen ja niiden noudattaminen ovat toimivan palkanlaskennan edellytyksiä. Työehtosopimusten mukainen toiminta takaa henkilöstön ja palkansaajien tasavertaisen kohtelun.

Toimiva palkanlaskennanjärjestelmä mahdollistaa tehokkaan ja sujuvan palkanlaskennan toimintojen ja prosessien suorittamisen. Nykyinen käytössä oleva Aditron Personec W palkanlaskennanjärjestelmä tarjoaa kaikki oleelliset toiminnot palkanlaskennan tueksi. Palkanlaskentaohjelmaa päivitetään ja sen piirteitä kehitetään säännöllisesti sen käyttäjiltä saadun palautteen pohjalta. Järjestelmän osalta positiivisena voidaan siis nähdä se, että se pyrkii vastaamaan käyttäjien tarpeisiin päivitysyen ja uusien versioiden myötä.

4.2 HR-yksikön heikkoudet

X-yhtiöiden HR-yksikkö on yhtiössä työskentelevien työntekijöiden määrään nähden tarkoin mitoitettu ja tiivis. Olemassa olevilla resursseilla pystytään suorittamaan määrääjassa kaikki oleelliset prosessit ja toiminnot, mutta ylimääräiset ja yllättävät asiat kuormittavat yksikköä herkästi. HR-yksikön heikkoutena voidaan pitää myös sitä, että resurssit kuluvat pääasiassa perustoimintojen suorittamiseen, jolloin aikaa ei jää riittävästi henkilöstöjohtamisen ja HR-

yksikön toiminnan kehittämiseen. Resurssisyistä johtuen HR-yksikkö on keskittynyt suorittamaan pakolliset toiminnot ja asiat, jonka vuoksi henkilöstöjohtamisen kehittäminen on ollut taka-alalla eikä siihen syventyminen ole käytännössä ollut mahdollista.

Monet henkilöstö- ja palkkahallinnon vastuulla olevista toiminnoista ja tehtävistä on pystyttävä suorittamaan annetussa määräajassa. Esimerkiksi palkanmaksupäivän suhteen ei ole mahdollista joustaa, vaan palkat on aina pystyttävä maksamaan sovittuna palkanmaksupäivänä. Toimintojen suorittamiselle asetetut tiukat määräajat luovat omat haasteensa HR-yksikön riskienhallinnalle. Tarkoin mitoitettut resurssit riittävät perustoimintojen suorittamiseen, mutta yllättävät tilanteet ja ennakoimattomat tehtävät vaativat yksikön työntekijöiltä venymistä, koska resursseja ei ole mitoitettu ylimääräisiin ja yllättäviin asioihin.

Toistuvat venymiset kuormittavat tiimin jäseniä ja näin ollen kasvattavat alentuneeseen työkykyyn liittyviä riskejä. HR-tiimin jäsenet ovat tähän asti onnistuneet välttämään pitkät työkyvyttömyysjaksot, jotka oleellisesti vaikuttaisivat yksikön toimintakykyyn. X-yhtiöiden HR-yksikön yhtenä heikkoutena voidaankin nähdä olevan juuri se, että sen toimintakykyyn vaikuttavat hyvin herkästi sairauspoissaolot ja alentunut työkyky. Sairauspoissaolojen ja alentuneen työkyvyn osalta riskienhallinta HR-yksikössä on haastavaa, sillä lujasti osaamiseen ja toimintojen tuntemukseen perustuvaan tehtävään on vaikea löytää sijaista. Haastavaa korvaajan löytämisen kannalta on lisäksi HR- ja palkanlaskenta-asioille ominainen arkaluonteisuus.

Resursseihin liittyvien riskien lisäksi X-yhtiöiden HR-yksikön yhtenä heikkoutena voidaan pitää sitä, että siellä on edelleenkin paljon asioita jotka perustuvat hiljaiseen tietoon. Toimintojen, prosessien ja henkilöstöä koskevan tiedon dokumentoimattomuus ongelmana korostuu erityisesti tilanteessa, jossa joku HR-tiimin jäsenistä on poissa töistä. Asioiden dokumentoimattomuutta voitaisiin pitää erityisen merkittävänä ongelmana, jos esimerkiksi joku HR-tiimin jäsenistä vaihtaisi työpaikkaa, koska silloin merkittävää tietoa voisi siirtyä hänen mukanaan, jolloin tieto ei enää olisi henkilöstöorganisaation saatavilla. Kirjallinen tieto tai dokumentti on lisäksi aina muistin varassa olevaa tietoa luotettavampi lähde. Sähköpostin käyttö on oleellisesti parantanut tilannetta niin, että yhä useammasta asiasta löytyy edes jokin kirjallinen tieto.

Dokumentoinnin puutetta voidaan pitää yhtenä heikkoutena myös henkilöstö- ja palkkahallinnon organisoimisen kannalta. Kirjallinen henkilöstöorganisaation toimintaa, käytäntöjä, vastuita ja tavoitteita kuvaava dokumentti helpottaisi toiminnan suunnittelua ja turvaisi johdonmukaisen toiminnan. Toimintojen ja prosessien kuvaukset auttaisivat lisäksi kehittämään toimintaa ja helpottaisivat resurssien kohdistamista oikeisiin kohteisiin.

4.2.1 HR-yksikön tietojärjestelmien heikkoudet

HR-yksikön käytössä oleva tietojärjestelmä on suunniteltu ensisijaisesti palkanlaskentaa varten. Palkkahallinnon tarpeisiin kehitetty järjestelmä ei vastaa täysin kaikkia henkilöstöjohtamisen tarpeita. Verrattaessa yhtiöiden käytössä olevan HR-järjestelmän ominaisuuksia siihen, mitä Viitalan (2013, 260-261) mukaan järjestelmän tulisi sisältää, voidaan ominaisuuksien osalta löytää selkeitä heikkouksia. Oleellisia heikkouksia nykyisessä järjestelmässä HR-toimintojen kannalta ovat muun muassa puutteet koulutustietojen keräämisessä sekä kehityskeskusteluja ja suorituksen johtamista käsittelevien tietojen puuttuminen. Toisaalta palkanlaskennan ja HR:n käytössä olevan tietojärjestelmän etuna voidaan nähdä sen laajat kehitysmahdollisuudet. Kehitysmahdollisuuksilla tässä yhteydessä tarkoitetaan ennen kaikkea järjestelmän modulaarisuutta. Nykyiseen järjestelmään on mahdollista integroida lisäominaisuuksia, joiden avulla järjestelmästä voidaan rakentaa yrityksen tarpeita vastaava kokonaisuus.

Yleisesti HR-yksikön käytössä olevien järjestelmien heikkoudet liittyvät raportoinnin ongelmiin sekä työsuhdetieto rekistereiden ylläpitoon. Raportoinnin tekee haastavaksi ja työlääksi se, että raportointi tapahtuu useasta eri lähteestä. Monet HR-yksikön käytössä olevista järjestelmistä edellyttävät työsuhdetieto rekisterin ylläpitoa voimassa olevien työsuhteiden osalta. Työlääksi ja haastavaksi rekistereiden ylläpidon tekee se, että käytössä on monta erillistä järjestelmää, johon työsuhdetietoja koskevat muutokset tulee päivittää sekä se, että rekistereiden ylläpitytyö joudutaan tekemään manuaalisesti. Monen erillisen rekisterin ylläpito käy pitkällä aikavälillä työlääksi ja kalliiksi, kun sama työ joudutaan tekemään useaan kertaan.

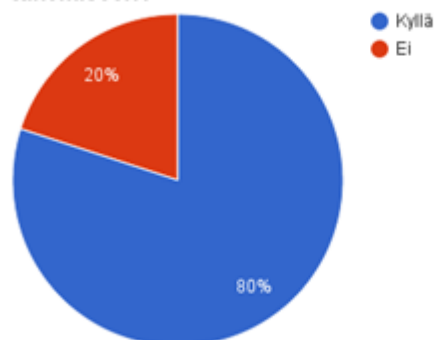
4.2.2 Esimiesten tukeminen

Esimiehillä teetetyn kyselytutkimuksen tuloksien voidaan yleisesti nähdä olevan positiivisia. Kyselyn tuloksena voidaan nähdä henkilöstöammattilaisten onnistuneen melko hyvin roolissaan tukea esimiehiä esimiestyöskentelyssä. Kysely koostui suljetuista ja avoimista kysymyksistä. Avoimien vastausten perusteella esimiesten tukemista voidaan kuitenkin tarkastella hieman kriittisemmin. Suljetun kysymyksen vastausten perusteella suurin osa esimiehistä (80 %) koki saavansa riittävästi tukea HR-ammattilaisilta esimiestyöskentelyyn. Suljettua kysymystä seurasi avoin jatkokysymys, jolla pyrittiin selvittämään millä osa-alueilla esimiehet kaipaisivat enemmän tukea. Tähän avoimeen jatkokysymykseen monet esimiehet olivat vastanneet suljettua kysymystä kriittisemmin ja esittäneet omia mielipiteitään siitä, millä osa-alueilla he kaipaisivat enemmän tukea. Yleisesti ollaan sitä mieltä, että tukea ja ohjeita saadaan pyydettyä, mutta monet esimiehet kokevat lopulta olevansa liian yksin ja jäävänsä ilman tarvittavaa taustatukea. Esimerkiksi muutama kyselyyn vastanneista esimiehistä kaipasi enemmän selkeitä ohjeistuksia käytännöistä sekä selkeämpiä ohjeistuksia siitä, mistä ohjeita

ja tietoa voisi löytää. Lisäksi koettiin, että esimiestyöskentelyä tukevaa koulutusta ei ole ollut riittävästi saatavilla.

Henkilöstösasto on koontanut X-yhtiöiden intranettiin erilaisia ohjeistuksia esimiestyöskentelyn tueksi. Kyselyssä pyrittiin selvittämään esimiesten mielipide siitä, ovatko ohjeistukset helposti löydettävissä ja koetaanko niiden yleisesti olevan riittävät. Suurin osa vastaajista, yhteensä 18 esimiestä, koki löytävänsä henkilöstöhallinnon ohjeistuksista helposti tai melko helposti etsimänsä asiat ja ohjeet. Vastaajista loput 10 % ei kokenut löytävänsä etsimiänsä asioita kootuista ohjeistuksista kovinkaan helposti. Kyselyyn vastanneista suurin osa, yhteensä 16 esimiestä koki henkilöstöhallinnon ohjeistusten olevan riittävät esimiestyöskentelyn tukemiseen. Loput esimiehistä olivat kuitenkin sitä mieltä, etteivät ohjeistukset ole riittävät.

Ovatko henkilöstöhallinnon ohjeistukset mielestäsi riittävät esimiestyöskentelyn tukemiseen?



Kuva 12 Esimieskyselyn tulokset: Ovatko henkilöstöhallinnon ohjeistukset riittävät?

Seuraavalla avoimella kysymyksellä pyrittiin selvittämään sitä, jos ohjeistusten ei koettu olevan riittävät, niin mitä niissä erityisesti pitäisi kehittää. Kehitettävien asioiden osalta esiin nostettiin ainakin ohjeistusten rajallisuus, ristiriitaisuus sekä se, että niitä tulkitaan usein hyvin vaihtelevasti. Tiedottaminen nostettiin sellaiseksi kehityskohteeksi, jonka osalta nähdään aina olevan jotakin kehitettävää. Ohjeistuksia kaivattiin selkeästi lisää esimiestyöskentelyn tueksi etenkin erilaisten ongelmatilanteiden esimerkiksi varoitusten sekä päiväraha-asoiden osalta.

Esimiehille suunnattujen ohjeistusten kehittämisen kannalta on oleellista tiedostaa mitkä asiat esimiehet kokevat haastaviksi esimiestyöskentelyssä. Kyselyn toiseksi viimeinen kysymys käsitteli näitä haasteita esimiestyöskentelyssä. Tuloksissa esiin nousivat päivittäiseen esimiestyöhön liittyvät haasteet esimerkiksi kuinka saada erilaiset luonteet toimimaan saman yhteisen tavoitteen eteen ja kuinka olla hyvä ja tasapuolinen esimies alaisilleen. Haastavaksi näh-

tiin lisäksi omien alaisten motivointi esimerkiksi myyntihenkisyyden kasvattaminen sekä työntekijöiden hyvinvoinnista ja hyvästä työilmapiiristä huolehtiminen. Muutokset hallinnollisissa rutiineissa sekä erilaisten henkilöstöasioiden hoitamisen esimerkiksi loma-asioiden, sairauslomien ja niistä johtuvien järjestelyjen koettiin olevan haastavia päivittäisessä esimiestyöskentelyssä. Yleisesti haastavaksi koettiin lisäksi se, että esimiestyö tehdään muun työn ohessa, jolloin ei koeta olevan riittävästi aikaa ja mahdollisuutta syventyä varsinaiseen esimiestyöskentelyyn.

Kyselytutkimuksen tulosten perusteella esimiehet kokevat keskimäärin saavansa riittävästi tukea esimiestyöskentelyyn. Esimiehet kokevat saavansa apua ja tukea aina sitä pyydettyä, mutta näkevät kehitettävää olevan etenkin perusohjeistusten sekä esimiestyöhön tukea antavan koulutuksen osalta. Yleisesti kyselyn tulosten perusteella voidaan nähdä esimiesten kaipaavan nykyistä selkeämpiä ohjeistuksia sekä toimintatapoja erilaisiin ongelmatilanteisiin liittyen.

4.2.3 Palkanlaskenta

Palkanlaskennan ja koko HR-yksikön heikkouksia tarkkaan mitoitettujen resurssien suhteen sekä tästä koituvia riskejä on käsitelty HR-yksikön nykytila-analyysin alku puolella. Palkanlaskentaprosessin pullonkaula kohdat muodostuvat yllättävistä tai erityistä selvittelyä vaativista asioista, jotka ruuhkauttavat palkanlaskennan ja aiheuttavat hetkellisen resurssipulan. Resurssit ovat tarkoin mitoitettut palkanlaskentaprosessin ja perustoimintojen suorittamiseen, joten kaikki ylimääräiset työt kuten vuodenvaihteeseen liittyvät toiminnot, palkankorotukset, provisiot sekä vuosiloma-asiat kuormittavat palkanlaskentaa herkästi ja aiheuttavat kiireen. Koska edellä mainitut epäsäännöllisetkin toiminnot on saatava valmiiksi määräaikaan mennessä, on esimerkiksi sairaustapauksen osuessa kohdalle erittäin suuri riski epäonnistua tai myöhästyä aikataulusta.

X-yhtiöiden palkanlaskentayksikön kuukausittaista rytmiä seuraamalla, voidaan huomata selkeästi palkanlaskentaan kohdistuvan kuormituksen epätasaisuus. Palkanlaskennan suurin ruuhka huippu ajoittuu selkeästi palkanmaksupäivän läheisyyteen. Yleisesti palkanlaskennan voidaan nähdä olevan erittäin riippuvainen palkkoihin vaikuttavista materiaaleista. Materiaalin käsittely ja niihin liittyvien epäkohtien selvittely on palkanlaskentaprosessin työläin ja eniten aikaa vievä vaihe. Edelliseen lauseeseen viitaten, palkanlaskennan kannalta on erityisen tärkeää, että oleelliset materiaalit ja palkkoja koskevat muutokset toimitetaan viipymättä ja annettuja määräaikoja noudattaen palkanlaskentaan. Kuvassa 14 on pyritty kuvaamaan palkanlaskennan kuukausittaisten toimintojen jakautuminen ajallisesti. Yhtenä pääsyyntä ruuhkan ja kiireen muodostumiseen voidaan pitää sitä, että esimiesten ja yksiköiden toimesta materi-

aaleja ei ole toimitettu ajoissa. Lisäksi X-yhtiöiden palkanlaskentayksikön kokoon nähden laskettavien henkilöiden määrää voidaan pitää suhteellisen suurena.



Kuva 13 Palkanlaskennan toimintojen ajallinen jakautuminen

Palkanlaskentaan toimitetun materiaalin käsittely vie aina oman aikansa, joten myöhään toimitetun materiaalin voidaan nähdä kasvattavan kiirettä lumipalloeftin tavoin. Määräaikojen noudattamattomuuden lisäksi ongelmallista palkanlaskennan osalta ovat tiedon toimittaminen väärän muotoisena. Väärän muotoiset tiedostot tai materiaalin toimittaminen paperisessa muodossa työllistävät palkanlaskijoita suhteellisen paljon, verrattaessa siihen että esimiehet hyödyntäisivät annettuja työkaluja ja toimittaisivat tiedostot oikean muotoisina. Esimerkiksi paperisten lomalistojen käsittely työllistää palkanlaskijaa moninkertaisesti verrattuna oikean muotoisen Excel - tiedoston käsittelyyn. Paperisina versioina toimitetut listat on aina käsitte-lyä varten muokattava ensin sähköiseen muotoon tai vaihtoehtoisesti tiedot on syötettävä palkanlaskennan järjestelmään yksitellen, täysin manuaalisesti. Palkanlaskennassa ongelmia ja lisätyötä aiheuttavat lisäksi keskeneräisinä tai puutteellisinä toimitetut materiaalit, jotka vaativat palkanlaskijoilta ylimääräistä selvittelyä ja asioiden varmistamista.

Yhtenä heikkoutena X-yhtiöiden palkanlaskennan osalta voidaan lisäksi pitää esimiesten ja palkanlaskijoiden välistä viestintää. Havainnoinnin ja palkanlaskijoiden haastattelujen perusteella voidaan nähdä viestinnän ajoittain ja esimies kohtaisesti olevan melko yksipuolista. Usein palkka-asioiden selvittelyssä aloitteen tekee esimiehen sijasta palkanlaskija. Esimiesten tulisi automaattisesti ilmoittaa tai toimittaa tieto esimerkiksi työntekijöiden vuosiloma-ajoista, palkattomista poissaoloista sekä isyyslomista palkanlaskentaan, jotta palkanlaskija pystyy pitämään kirjaa loma-ajoista ja tehdä palkoista tarvittavat vähennykset. Huolestutta-

van monet esimiehet eivät tunnu huomioivan edellä mainittujen asioiden merkittävyyttä palkanmaksun suhteen ja näin ollen oleellisista asioista ei aina muisteta ilmoittaa palkanlaskentaan. Esimerkiksi palkattomien poissaolojen ja isyyslomien vähentäminen on yrityksen edun mukaista ja niiden vähentämättä jääminen voi pitkällä aikavälillä oleellisesti vaikuttaa yrityksen tulokseen ja kannattavuuteen.

4.3 Yhteenveto HR-yksikön vahvuudet ja heikkoudet

Taulukossa 2 on esitetty yhteenveto X-yhtiöiden HR-yksikön nykytilanteen vahvuuksista ja heikkouksista. HR-yksikön ja sen toimintojen suhteen voidaan löytää runsaasti vahvuuksia ja kehittämismahdollisuuksia, mutta toisaalta voidaan havaita toiminnassa olevan myös paljon kehitettävää. Henkilöstöjohtamisen kannalta yhtenä merkittävänä heikkoutena voidaan pitää esimiesten osaamista henkilöstöjohtamisen suhteen. HR-yksikön muut merkittävät heikkoudet tai ongelmat liittyvät muun muassa niukkoihin resursseihin, riskienhallintaan, käytössä oleviin tietojärjestelmiin, dokumentointiin sekä epätasaiseen kuormitukseen palkanlaskennassa.

Vahvuudet	Heikkoudet
HR-toiminnot organisoitu tehokkaaksi osaamiskeskukseksi	Niukat resurssit
HR-yksikön osaaminen, osaamisen päivittäminen	Riskienhallinta, toimintakyvyn herkkyyys
Resurssien joustavuus: Osa-aikainen lisäresurssi, työajanjoustot	Työsuhdetieto rekistereitä ylläpidetään useissa eri järjestelmissä → sama työ tehdään useaan kertaan
Tehokas palkanlaskentayksikkö	Hiljaiset tiedot merkitys, asioiden dokumentoimattomuus
Toimiva palkanlaskennan järjestelmä, järjestelmän modulaarisuus	Mahdollisuudet henkilöstöjohtamisen ja HR-yksikön toiminnan kehittämisen suhteen vähäiset
	Esimiestaidot (esimiehet henkilöstöjohtajina)
	Tiedonsiirto esimiehiltä palkanlaskentaan/HR-yksikköön
	Palkanlaskennan kuormituksen epätasaisuus

Taulukko 2 Yhteenveto HR-yksikön vahvuudet ja heikkoudet

4.4 Tulevaisuuden positiiviset mahdollisuudet, uhat ja haasteet

X-yhtiöiden HR-yksikön tulevaisuuden positiiviset mahdollisuudet liittyvät ennen kaikkea esimiestyön sekä käytössä olevan tietojärjestelmän kehittämiseen. Esimiehet ovat HR-yksikön toiminnan sujuvuuden kannalta merkittävässä roolissa, minkä vuoksi osaamisen kehittäminen voidaan nähdä positiivisena mahdollisuutena. Esimiestyön kehittämiseen liittyy myös käytössä olevan HR-järjestelmän kehittäminen. Käytössä olevaa tietojärjestelmää on mahdollista kehittää ja laajentaa esimerkiksi ostamalla vanhaan järjestelmään palveluntarjoajan kehittämä lisäosa, jolla saataisiin käyttöön henkilöstöjohtamisen kannalta merkittäviä lisäominaisuuksia.

Lisäosan pääajatuksena on mahdollisuus siirtää HR-yksikön operatiivista työtä yhä enemmän esimiehille sekä erilaisten käyttöoikeuksien myötä vähentää HR-yksikön raportointityötä. HR-ammattilaisten lisäksi lisäosan myötä HR-järjestelmän käyttäjiksi tulisivat esimiehet, jotka voisivat järjestelmän kautta välittää yksikön henkilöstöä koskevia tietoja henkilöstö- ja palkkahallintoon.

HR-järjestelmän lisäosan ostaminen vaatii kuitenkin merkittäviä lisäinvestointeja HR-yksikköön, minkä vuoksi investoinnin tuomia hyötyjä on tarkasteltava kriittisesti sen vaatimiin panostuksiin ja kustannuksiin nähden. Ostohinnan ja lisenssikustannusten lisäksi tulee tarkastella ja arvioida millaisia panostuksia lisäosan käyttöönottamiseen liittyy. Esimerkiksi lisäosan tuoma suurin hyöty liittyy esimiesten käyttöoikeuksiin ja siihen, että esimiehet pääsevät käyttämään kyseistä ohjelmaa, minkä vuoksi on muun muassa tarkasteltava nykytilannetta esimiesten osaamisen, tahtotilan sekä tietojärjestelmäosaamisen suhteen. Onko X-yhtiöiden esimiesten osaaminen henkilöstöjohtamisen suhteen sillä tasolla, että he pystyvät itsenäisesti käyttämään lisäosan tuomia ominaisuuksia, ja näin ollen lisäosan hankinnalla saavutetaan sille esitetyt hyödyt. Haastavaa lisäosan käyttöönoton kannalta tulisi olemaan myös se, kuinka varmistettaisiin, että esimiehet alkaisivat käyttämään uutta järjestelmää ja näin ollen hyödyntäisivät lisäosan tuomia ominaisuuksia.

Tulevaisuuden positiivisina mahdollisuuksina voidaan lisäksi nähdä X-yhtiöiden HR-yksikön ja sitä kautta koko henkilöstöjohtamisen kehittäminen. Henkilöstöjohtamisen merkitys on korostunut entisestään yrityksissä tänä päivänä. Hyvällä henkilöstöjohtamisella voidaan tulevaisuudessa vaikuttaa positiivisesti henkilöstön työhyvinvointiin, työkykyyn, muutoskyvykkyyteen ja sitä kautta yrityksen kilpailukykyyn ja menestymiseen. HR-yksikön roolin korostaminen yritysjohdon strategisena kumppanina, henkilöstön osaamisen kehittämisen, muutosjohtamisen ja esimerkiksi sisäisen markkinoinnin suhteen, ovat kaikki case-yhtiöiden HR:n positiivisia kehittymismahdollisuuksia.

HR-yksikön osalta tulevaisuuteen liittyvät haasteet ja uhkatekijät liittyvät muun muassa olemassa oleviin resursseihin ja niiden riittävyyteen, kehityskyvyn kasvattamiseen sekä palkanlaskennan osalta kysynnän ja tarjonnan tasaaminen. Resurssien riittävyyden ja palkanlaskennan työmäärän vaihtelun suhteen haasteena nykyhetkessä sekä tulevaisuudessa voidaan pitää riskienhallintaa. Riskienhallinnan kannalta haasteellisena voidaan pitää HR-yksikön toimintakyvyn herkkyyttä esimerkiksi sairauspoissaoloille ja yllättävälle resurssipulalle.

HR-yksikön kehittämisen kannalta merkittävänä uhkana voitaisiin pitää yksikön epätietoisuutta siitä, mitä X-yhtiöiden yritysjohto siltä odottaa. HR-yksikön ja henkilöstöjohtamisen tulisi auttaa yritystä saavuttamaan liiketoiminnalle asetetut tavoitteet sekä tukea yritysjohdon valitsemaa strategiaa. Jos HR-yksikkö ei ole tietoinen siitä, mikä sen rooli yrityksessä tulevai-

suudessa on ja mitä liikkeenjohto siltä odottaa, jolloin myös kehitysmahdollisuudet voidaan nähdä vähäisinä. Tulevaisuudessa HR:n haasteena on selvittää sen rooli X-yhtiöissä sekä liikkeenjohdon henkilöstöjohtamiselle asettamat tavoitteet.

5 Johtopäätökset ja kehitysehdotukset

Tässä luvussa esitetään yhteenvetona HR-yksikön nykytilan kuvauksen ja nykytila-analyysin pohjalta tehdyt johtopäätökset ja kehitysehdotukset. X-yhtiöiden HR-yksikön toiminnassa ja henkilöstöjohtamisessa korostuvat erityisesti operatiivinen ja hallinnollinen rooli. HR:n roolit esimerkiksi strategisena kumppanina, henkilöstön kehittäjänä ja muutoksen edistäjänä edustavat yhtiöissä suhteellisen näkymätöntä osaa, minkä vuoksi HR-yksikön toiminnassa ja roolissa voidaan nähdä olevan runsaasti tulevaisuuden positiivisia kehitysmahdollisuuksia erityisesti näiden osa-alueiden osalta.

Monet HR:n kehitysmahdollisuuksista ovat sellaisia, jotka vaativat yksikön käytössä olevien resurssien kasvattamista. Ennen kuin lisäresursseja lähetään kasvattamaan, on syytä tarkastella kehityksen tarvetta yritystoiminnan, yhtiöiden strategisten tavoitteiden ja henkilöstöjohtamisen näkökulmista. Esimerkiksi HR-yksikkö tai sen edustaja ja yritysjohto voisivat keskustella X-yhtiöiden HR:n tulevaisuudesta ja siitä kuinka yksikkö palvelee nykytilanteessa yhtiöiden ja liikkeenjohdon strategisia tavoitteita. Keskustelun pohjalta olisi tärkeää selvittää mikä on HR-yksikön nykyinen rooli X-yhtiöissä. Liikkeenjohdon tehtävänä on arvioida vastaako nykyinen toimintamalli heidän tavoitteitaan tässä hetkessä ja millaiset ovat tavoitteet ja tarpeet tulevaisuudessa. Keskustelun tavoitteena olisi selvittää HR-yksikölle mihin suuntaan HR:n toimintaa tulisi lähteä kehittämään, jotta se pystyisi nyt ja tulevaisuudessa tukemaan entistä paremmin yhtiöiden liiketoimintaa.

Esimerkiksi henkilöstön osaamisen varmistamisen ja kehittämisen suhteen HR:n rooli X-yhtiöissä on suhteellisen vähäinen. Yhtenä kehitysehdotuksena X-yhtiöiden henkilöstöjohtamisen osalta onkin HR-yksikön roolin kasvattaminen henkilöstön kehittämisen, osaamisen ja muutuskäytännön osalta. Tulevaisuudessa mahdollinen kehityssuunta, joka voisi tuottaa X-yhtiöille merkittävää lisäarvoa, on sisäinen markkinointi. Sisäisen markkinoinnin käsite on hyvin laaja, minkä vuoksi sitä ei tämän tutkimuksen osalta lähdetä tämän tarkemmin avaamaan. Sisäisen markkinoinnin tavoitteita tässä tapauksessa voidaan kuitenkin nimetä olevan esimerkiksi henkilöstön sitouttaminen X-yhtiöiden strategiaan sekä asiakaslähtöisyyden lisääminen (Toivio 2007). HR-yksikön mahdollisena roolina tulevaisuudessa voisi olla juuri vahvempi sisäiseen markkinointiin osallistuminen sekä sen kehittäminen ja tukeminen.

Kehitysehdotukset, joilla HR-yksikön toimintaa nykytilanteessa voitaisiin parantaa ja kehittää liittyvät myös prosessien hallinnan tehostamiseen. Esimerkiksi yksi toimintojen ja prosessien

hallinnan tehostamisen kannalta merkittävä kehitysaskel voisi olla dokumentoinnin parantaminen. Tutkimuksen teoreettisessa viitekehyksessäkin korostettiin, että toiminnan kehittämisen kannalta on oleellista muodostaa tarkat kuvaukset toiminnoista ja prosesseista. Prosessikuvausten avulla pystytään löytämään mahdolliset tehokkuuden ja sujuvuuden kannalta oleelliset ongelmakohdat ja näin ollen niiden avulla on mahdollista kehittää omaa toimintaa.

Yksi esimerkki toimintojen kehittämisestä liittyy liikuntaedun tilaus-toimitusketjun hallintaan. Liikuntaseteleiden tilaus-toimitusketjun hallintaa voitaisiin kehittää esimerkiksi joko siirtymällä liikuntaseteleistä korttimuotoiseen liikuntaedun jakamiseen tai muuttaa vanhoja käytäntöjä seteleiden tilaus-toimitusketjun osalta. Tavoitteena molemmissa kehityssuunnissa olisi vähentää nykyiseen käytäntöön liittyvää jokapäiväistä hallinnointityötä. Liikuntaseteleiden tilaus-toimitusketjun osalta toimintatapoja voitaisiin muuttaa esimerkiksi niin, että liikuntaseteleitä olisi mahdollista tilata kaksi tai kolme kertaa vuodessa, jolloin liikuntaedun hallinnointityö ei olisi enää päivittäistä. Korttimuotoisen liikuntaedun jakamiselle on yleistä, että se jaetaan edunsaajille yhdestä kolmeen kertaan vuodessa, joten myös setelimuotoisen liikuntaedun jakamiseen liittyvää hallinnointityötä voitaisiin vähentää, rajaamalla edun jakaminen pääasiassa muutamiin kertoihin vuodessa. Keskittämällä liikuntaedun jakaminen ennalta määriteltyihin ajankohtiin, onnistuttaisiin oleellisesti vähentämään edun jakamiseen liittyvää hallinnointityötä ja kustannuksia.

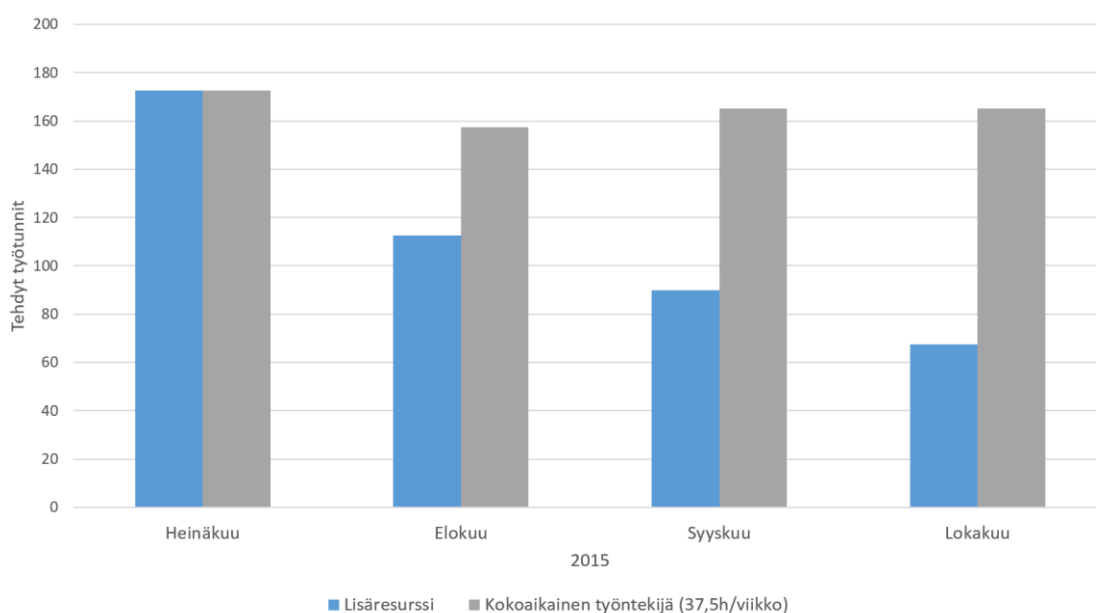
5.1 HR-yksikön resurssit

X-yhtiöiden HR-yksikkö on tiivis kokonaisuus, jossa pyritään suorittamaan kaikki oleelliset prosessit ja toiminnot käytettävissä olevien resurssien puitteissa. Yksikön nykytilakuvauksen perusteella voidaan havaita, että yksikössä suoritetaan vain ne tarpeelliset tehtävät ja toiminnot, joihin yksikön resurssit riittävät. Toisaalta tarkoin mitoitettujen resurssien tarkoittavat myös sitä, että mihinkään ylimääräiseen esimerkiksi HR-yksikön kehittämiseen ei jää tarvittavia resursseja. Käytettävissä olevat rajalliset resurssit luovat omat haasteensa lisäksi riskienhallintaan yksikön toimintakyvyn varmistamisen kannalta. Työajanjoustoilla ja osa-aikaisella lisäresurssilla on pystytty jossain määrin vastaamaan esimerkiksi palkanlaskennan osalta kysynnän ja tarjonnan rajuihin vaihteluihin sekä ruuhka-aikoihin, mutta kuormituksen ja riskienhallinnan kannalta joustot eivät ole kokonaan ratkaisseet resursseihin liittyviä ongelmia.

Haasteena lisäresurssien kasvattamiselle voidaan nähdä olevan se, että joustojen ansiosta nykyiset resurssit ovat riittäneet HR-yksikön toimintojen suorittamiseen. Kuitenkin esimerkiksi palkanlaskennan osalta resurssit ovat jo pidemmän aikaa olleet kuukausittaisen ruuhkahuipun aikaan niin tiukoilla, että noin viikon kestävästä kiireestä ja palkanlaskijoiden pitkistä työpäivistä on tullut poikkeusten sijasta arkipäiväinen ja kuukausittain toistuva ilmiö. Jos kuitenkin HR-yksikössä haluttaisiin tasata kuormitusta ja esimerkiksi palkanlaskijoiden keskimääräisen

työpäivän pituuden haluttaisiin olevan ympäri vuoden normaali 7,5 tuntia päivässä, voisi lisäresurssien kasvattaminen olla hyvä ratkaisu. Resurssien kasvattamisella voidaan nähdä olevan monia positiivisia vaikutuksia. Esimerkiksi riskienhallinta ja riskeihin varautuminen parantuisi oleellisesti kasvaneiden resurssien myötä. Lisäksi vaikutusten voidaan nähdä olevan positiivisia HR-yksikön nykytilanteessa erityisesti palkanlaskijoiden työhyvinvoinnin ja työkyvyn ylläpitämisen kannalta.

Nykytilanteessa HR-yksikön lisäresurssi on työskennellyt keskimäärin kesäkuusta elokuuhun kokoaikaisena 37,5h/viikko. Kesäkuukausina HR-yksikön lisätyövoiman tarve on korkeimmillaan, koska vakituiset työntekijät ovat jokainen neljä viikkoa kesälomalla. Muina kuukausina ympäri vuoden lisäresurssin tarve on ollut keskimäärin kahdesta kolmeen päivään viikossa. Kuvassa 15 on kuvattu lisäresurssin toteutuneet työtunnit suhteessa kokoaikaisen työntekijän työaikaan vuoden 2015 heinä-, elo-, syys- ja lokakuussa. Kokoaikaisen työntekijän työpäivän pituutena on kaaviossa käytetty normaalia 7,5 tuntia, eikä esimerkiksi palkanlaskijoiden normaalin työpäivän yli meneviä tunteja ole otettu kaaviossa huomioon.



Kuva 14 Lisäresurssin toteutuneet työtunnit

Kuvassa 15 esitettyjen lisäresurssin toteutuneiden työtuntien perusteella voidaan havaita, ettei ero kokoaikaisen työntekijän työaikaan nähden ole kovinkaan suuri. Ero on kuitenkin suhteessa sen verran merkittävä, että lisäresurssin tarpeesta on haastava saada työmäärään nähden kokoaikaista, vaikka palkanlaskennan suhteen tavoitteena olisikin työpäivän pituuden tasaaminen normaaliin 7,5 tuntiin. Toisaalta jos ajatellaan HR-yksikön mahdollisuuksia nykyisillä resursseilla esimerkiksi kehittää omaa toimintaa ja henkilöstöjohtamista, olisi lisäresurssille tarvetta myös tällä osa-alueella. Kokoaikaisen lisäresurssin tarvetta tulee arvioida nykyisen tarpeen sekä tulevaisuuden mahdollisuuksien ja haasteiden kautta.

5.2 Esimiestyöskentely ja esimiesten tukeminen

X-yhtiöissä esimiehet ovat avainasemassa yhtiöiden henkilöstöpolitiikan toteuttamisessa, sillä he toimivat oman yksikkönsä henkilöstöjohtajina. HR-ammattilaisten yksi keskeinen rooli on tukea esimiehiä esimiestyöskentelyssä ja henkilöstöjohtamisessa. Tutkimuksen yhteydessä esimiehille toteutettiin kysely, jonka avulla pyrittiin selvittämään kuinka hyvin HR-ammattilaiset ovat onnistuneet tehtävässään esimiestyöskentelyn tukemisessa. Kyselyn tuloksia voidaan pitää positiivisina, sillä suurin osa kyselyyn osallistuneista esimiehistä koki saavansa HR-ammattilasilta riittävästi tukea esimiestyöskentelyynsä. Esimieskyselyn vastausten perusteella voidaan kuitenkin löytää joidenkin osa-alueiden osalta myös parannettavaa ja kehitettävää.

Ohjeistukset ja viestintä ovat osa-alueita, joiden osalta voidaan lähes aina löytää jotakin kehitettävää tai parannettavaa. X-yhtiöissä esimiehille tarkoitetut ohjeistukset on koottu yhtiöiden omaan intranettiin. Esimiehille tarkoitetut ohjeistukset löytyvät henkilöstöhallinto -otsikon alta. Henkilöstöhallinnon ohjeistusten layoutia voidaan pitää yleisesti melko sekavana ja jossain määrin järjestystä epäloogisena. Parannettavaa ja kehitettävää voidaan löytää itse ohjeistuksista sekä henkilöstöhallinnon sivujen sisällöstä ja rakenteesta. Varsinaisten kirjallisten ohjeistusten osalta kehitettävää olisi esimieskyselyn vastausten perusteella esimerkiksi siinä, että ohjeiden tulisi sisältää enemmän käytännön esimerkkejä. Perusohjeita, jotka sisältävät käytännön esimerkkejä, kaivattiin erityisesti erilaisten ongelmatilanteiden esimerkiksi varoitusten ja varhaisvälittämisen mallin osalta.

Yksi esimieskyselyn pohjalta esiin noussut kehityskohde on esimiesosaamisen kehittäminen. Esimieskyselyn perusteella osa esimiehistä koki, ettei esimiestyötä tueta riittävästi esimerkiksi esimieskoulutusten avulla. Moni esimies toivoikin esimiestyöskentelyä ja henkilöstöjohtamista tukevaa koulutusta järjestettävän tulevaisuudessa enemmän. Johtamisen ja esimiestyön merkittävyyden strategisen henkilöstöjohtamisen näkökulmasta nostivat esiin myös Helsilä ym. (2009, 90-93), minkä vuoksi esimiestyön ja johtamisen kehittäminen voidaan esittää tarpeelliseksi myös lähdekirjallisuuteen perustuen. Esimiesosaamisen kehittämisen voitaisiin nähdä parantavan yhtiöiden henkilöstöjohtamista ja tätä kautta mahdollisesti myös henkilöstön hyvinvointia.

Kyselyn tulosten perusteella esimiehet toivoivat lisäksi muun muassa omien vaikutusmahdollisuuksiensa parantamista. Esimieskyselyn tuloksista pystyi selkeästi havaitsemaan, että moni esimies koki omat vaikutusmahdollisuutensa melko heikoiksi nykytilanteessa. Monet esimiehet olivat esimerkiksi hyödyntäneet kyselyn avoimet kysymykset, ja toivat vastuksissaan esille mahdollisia kehitystarpeita myös esimiestyön ja kyselyn aiheiden ulkopuolelta, minkä voidaan nähdä viestivän heikoiksi koetuista vaikutusmahdollisuuksista. Esimiesten vaikutusmahdoli-

suuksia voitaisiin HR-yksikön toimesta kehittää esimerkiksi toteuttamalla tulevaisuudessa useammin esimiehille suunnattuja kyselyitä.

5.3 Intranetin henkilöstöhallinto-osion kehittäminen

Yhtenä tärkeimpänä tutkimuksen pohjalta esiin nousseena kehityskohteena X-yhtiöissä voidaan pitää intranetin henkilöstöhallinto-osion kehittämistä. Esimieskyselyn tulosten perusteella ilmeni, että henkilöstöhallinnon informaation jakamisessa ja viestinnässä olisi kehitettävää. Intranetissä sijaitsevat henkilöstöhallinnon sivut ovat olennainen osa henkilöstöjohtamista, minkä vuoksi sivuja täytyy kehittää vastaamaan entistä paremmin esimiesten ja koko henkilöstön tarpeita. Kehittämällä henkilöstöhallinnon sivuja, niistä voidaan luoda hyödyllinen työkalu esimiestyöskentelyyn ja yhtiöiden henkilöstöjohtamiseen.

Yrityksen intranetin ensisijainen tarkoitus on palvella henkilöstöä. Intranetin merkitys korostuu erityisesti suurissa yrityksissä, jotka ovat maantieteellisesti levittäytyneet hyvin laajalle. Intranettiä voidaan pitää yhtenä yritysten tärkeimmistä välineistä sisäisen viestinnän kannalta. Sen merkitystä viestinnässä esimerkiksi tiedottamisen, yrityksen strategian välittämisen, sisäisen markkinoinnin tai henkilöstöjohtamisen kannalta ei voida korostaa liikaa. Intranetin kehittämisen osalta tärkeänä kehityssuuntana X-yhtiöissä voidaan pitää asiakaslähtöisyyttä, jossa kehityksen lähtökohtana ovat intranetin käyttäjien, eli henkilöstön ja esimiesten tarpeet.

X-yhtiöiden intranettiä ja erityisesti henkilöstöhallinnon osiota, tulisi siis lähteä kehittämään henkilöstön ja esimiesten tarpeiden mukaisesti. Esimieskyselyn vastausten perusteella henkilöstöhallinnon sivuja tulisi kehittää ennen kaikkea selkeämmiksi ja käyttäjäystävällisemmiksi. Esimerkiksi yksi selkeä kehityssuunta voisi olla se, että sivujen rakenteessa ja sisällössä huomioitaisiin entistä selkeämmin kaksi eri käyttäjäryhmää, eli henkilöstö ja esimiehet. Molemmilla ryhmillä on hieman erilaiset tarpeet informaation laadun sivujen sisällön suhteen, joten sisältö voitaisiin jakaa selkeästi omiin osioihin vastaamaan esimiesten ja muun henkilöstön tarpeita.

Henkilöstöhallinnon sivujen sisältö voitaisiin rakentaa esimerkiksi niin, että sivujen ensisijainen sisältö olisi suunnattu suurimmalle asiakasryhmälle, eli koko henkilöstölle, ja sivujen sisälle rakennettu erillinen osio esimiehille. Esimiesten tarpeisiin voitaisiin esimerkiksi rakentaa erillinen esimiesosio, jonka sisältö voisi koostua henkilöstö- ja palkkahallinnon ohjeistusten lisäksi henkilöstöjohtamiseen ja esimiestyöskentelyyn liittyvästä sisällöstä. Esimiesosion voisi rakentaa mahdollisesti suljetuksi yhteisöksi, jolloin sen sisältöön pääsisivät käsiksi ainoastaan esimiehet. Suljettu yhteisö mahdollistaisi lisäksi sen, että yhteisön sisälle olisi mahdollista rakentaa esimerkiksi esimiesten välinen viestintä- ja vuorovaikutuskanava, jonka avulla esi-

miesosaamista olisi mahdollista kehittää esimiesyhteisön voimin. Esimiehille suunnatun suljetun yhteisön kautta HR-ammattilaiset pystyisivät yhdellä kertaa viestimään kaikille esimiehille ajankohtaisista asioista, minkä voitaisiin nähdä parantavan yhtiöiden sisäistä viestintää. Lisäksi esimerkiksi se, että yhden esimiehen kysymykseen annettu vastaus tavoittaisi muutkin esimiehet, olisi merkittävä parannus nykytilanteeseen nähden.

Intranetin kehittämisessä tulisi ottaa huomioon sitä käyttävän henkilöstön ja esimiesten tarpeiden lisäksi myös yritysjohdon strategiat ja mahdolliset havaitut tarpeet esimerkiksi henkilöstön kehittämisen ja hiljaisen tiedon osalta. Intranetin suhteen tulevaisuuden positiivisia kehitysmahdollisuuksina ja haasteena voidaan pitää sellaisen ympäristön kehittämistä, jossa hiljaista tietoa esimerkiksi tuotetiedon osalta olisi mahdollista jakaa organisaation jäsenten kesken. Osaamisyhteisöjen luominen on sähköisten työkalujen ansiosta mahdollista ja se on tänä päivänä yhä yleisempi muoto kehittää osaamista organisaation sisällä.

5.4 HR-järjestelmän kehittäminen

Yhtenä oleellisena kehityssuuntana X-yhtiöiden HR-yksikön osalta voidaan pitää nykyisen henkilöstö- ja palkkahallinnon tietojärjestelmän laajentamista palveluntarjoajalta ostettavalla lisäosalla. Lisäosa toisi nykyiseen ensisijaisesti palkanlaskennanjärjestelmäksi suunniteltuun järjestelmään runsaasti ominaisuuksia, joita voidaan pitää hyvin oleellisia henkilöstöjohtamisen toimintojen ja prosessien kannalta. Lisäosan hankintaa voidaan pitää tietojärjestelmän vaihtamiseen verrattuna kustannustehokkaana vaihtoehtona, sillä se on mahdollista integroida jo käytössä olevaan järjestelmään. (Aditro 2014.)

Lisäosan etuja vanhaan järjestelmään nähden ovat esimerkiksi roolipohjainen käyttöliittymä, joka mahdollistaisi esimiesten ja työntekijöiden pääsyn HR:n tietojärjestelmään. Järjestelmän käyttöoikeuksien laajentamisen myötä esimerkiksi henkilöstön perustietojen ylläpitämisen voitaisiin nähdä oleellisesti helpottuvan, sillä henkilön perustiedot tallennetaan vain kerran, minkä jälkeen tieto on saatavilla eri HR-prosesseja varten. Vanhaan järjestelmään ja vanhoihin käytäntöihin nähden ylläpitotyön voitaisiin uuden lisäosan myötä arvioida oleellisesti helpottuvan. Lisäksi lisäosan voitaisiin nähdä vaikuttavan positiivisesti myös tiedon oikeellisuuteen ja oikea-aikaisuuteen. (Aditro 2014.)

Lisäosan myötä henkilöstö- ja palkkahallinnon raportoinnin sekä työsuhdetietojen ylläpitotyön voitaisiin nähdä merkittävästi helpottuvan. Nykytilanteessa sama työsuhdetietojen ylläpitotyö joudutaan tekemään useaan kertaan, joten tehokkuuden lisäämisen ja turhien työvaiheiden karsimisen kannalta lisäosan hankinta voidaan nähdä järkevänä kehityssuuntana. Haasteena lisäosan hankinnan kannalta voidaan kuitenkin pitää esimerkiksi sitä, kuinka esimiehet saataisiin käyttämään uutta järjestelmää ja onko heidän osaamisensa henkilöstöjohtamisen osalta

riittävällä tasolla. Haasteista huolimatta lisäosan tuomien ominaisuuksien voidaan nähdä helpottavan ja ohjaavan esimiestyötä merkittävästi esimerkiksi vuosilomien ja sairauspoissaolojen osalta. Lisäosa voisi lisäksi parantaa työntekijöiden, esimiesten ja HR-ammattilaisten välistä tiedonkulkua ja näin ollen se voisi ratkaista nykytilanteen viestintään ja materiaalien toimittamiseen liittyviä ongelmia esimerkiksi palkanlaskennan osalta.

5.5 Palkanlaskenta

X-yhtiöiden palkanlaskennan yhtenä suurimpana ongelmana voidaan pitää kuukausittain toistuvaa hetkellistä resurssipulaa ja ruuhkahuippua. Kriittisin ruuhkahuippu ajoittuu palkanmaksupäivää edeltävään ajanjaksoon. Yhtenä ratkaisuna kiireen ja epätasaisen kuormituksen hallintaan palkanlaskennan osalta voidaan pitää palkanlaskennan resurssien kasvattamista. Suurimpana yksittäisenä syynä kuukausittain toistuvan ruuhkan syntymiseen voidaan pitää myöhässä toimitettuja materiaaleja ja sitä, että esimiehet tai yksiköt eivät toimita tarvittavia tietoja automaattisesti palkanlaskentaan. Puutteita tietojen toimittamisen suhteen on runsaasti esimerkiksi uusien ja lopettavien työntekijöiden osalta. Esimerkiksi se, että uusien työntekijöiden kaikkia tarpeellisia tietoja ei toimiteta automaattisesti palkanlaskentaan, vaan palkanlaskija joutuu usein useaan kertaan kyselemään tietojen perään, työllistää palkanlaskentaa suhteellisen paljon. Palkanlaskennan työmäärää vähentäisi oleellisesti se, että esimiehet ja toimipisteet toimittaisivat automaattisesti tarpeelliset tiedot palkanlaskentaan.

Palkanlaskennan prosessien sujuvuutta parantaisi siis oleellisesti se, että esimiehet ja yksiköt noudattaisivat asetettuja takarajoja materiaalien toimittamisen suhteen. Esimiehiä ja yksiköitä on ohjeistettu, että kaikki palkkoihin vaikuttava yksikön tiedossa oleva materiaali on toimitettava palkanlaskentaan mahdollisimman nopeasti, viimeistään kuun kolmanteen päivään mennessä. Tätä takarajaa noudatetaan esimiesten toimesta todella huonosti, jonka vuoksi palkanmaksua edeltävän ajanjakson työmäärä muodostuu kuukausittain hyvin suureksi. Palkanlaskijoiden kuormitusta ja kuukausittaista kiirettä pystyttäisiin oleellisesti paremmin hallitsemaan sillä, että palkkoja koskevat materiaalit ja tiedot toimitettaisiin palkanlaskentaan ajoissa ja automaattisesti.

Työntekijöiden, esimiesten ja palkanlaskijoiden viestinnän parantamisen kannalta merkittävä askel voisi ennen kaikkea olla se, että esimiehiä muistutettaisiin annetuista määräajoista ja niiden noudattamisen suhteen oltaisiin tulevaisuudessa tiukempia. Esimiehien toimittamien materiaalien osalta ongelmana on määräaikojen noudattamattomuuden lisäksi myös keskenkäisten tiedostojen ja tietojen toimittaminen. Esimerkiksi yksikön lomalistojen toimittaminen keskenkäisenä työllistää palkanlaskijoita suhteellisen paljon. Syinä edellä mainittuihin ongelmiin esimiesten osalta voidaan pitää esimerkiksi esimiesosaamisen puutetta, epätietoisuutta tai jopa välinpitämättömyyttä. Lisäksi kehitettävää olisi siinä, että esimiehet käyttäisi-

vät hyödykseen palkka-asioiden ilmoittamiseen tarkoitettuja työkaluja. Esimerkiksi ylityö ja työlisien ilmoittaminen sähköisen Aikajana-ohjelman välityksellä paperisten lappujen sijasta vähentäisi merkittävästi palkanlaskennan työmäärää.

5.6 Yhteenveto

X-yhtiöiden HR-yksikön olemassa olevat resurssit ovat tähän mennessä riittäneet nykyisten h-toimintojen suorittamiseen. Tarkoin mitoitetuista resursseista johtuen HR-yksikön toimintakyky voidaan pitää hyvin herkkänä esimerkiksi sairauspoissaolojen ja osaamisen karkaamisen vaikutuksille. Nykyiset resurssit luovat haasteensa riskienhallinnalle sekä yksikön kehittämiseksi. HR-yksikön resurssien kasvattamisen suhteen tärkeänä voidaan pitää sitä, että lisäresurssit suunnattaisiin toiminnan ja henkilöstöjohtamisen kehittämiseen, sillä tuloksellisuuden kannalta tavoitteellista ei ole lisätä resursseja operatiivisen ja hallinnollisen työn osalta. Yksikön lisäresurssit tulisi siis kohdistaa toiminnan kehittämiseen, jonka tavoitteena olisi kehittää nykyisistä prosesseista entistä tehokkaampia ja toimivampia. Tehokkaampien HR-toimintojen ja prosessien myötä HR-ammattilaiset pystyisivät tulevaisuudessa keskittymään entistä paremmin yhtiöiden tuloksellisuuden kannalta oleellisiin asioihin, esimerkiksi henkilöstön kehittämiseen, suorituksen johtamiseen, työnantajaimagon luomiseen ja hyvinvoinnin edistämiseen.

Helsilä ym. summasivat henkilöstöjohtamisen suurena haasteena olevan tulevaisuudessa organisaation johtamisen ja esimiestyön kehittäminen niin, että sillä pystytään saavuttamaan sekä hyviä tuloksia että korkeatasoista hyvinvointia (Helsilä ym. 2009, 113-114). Tutkimuksen teoreettisen viitekehyksen lähdemateriaaliin sekä nykytila-analyysin johtopäätöksiin perustuen X-yhtiöiden yhtenä tärkeimpänä kehityskohteena voidaan pitää esimiestyön kehittämistä. Esimiestyön kehittämiseen ja esimiesten tukemiseen liittyy lisäksi intranetin henkilöstöhallinto-osion kehittäminen. Sivujen kehittämisessä tulisi keskittyä ennen kaikkea käyttäjäystävällisyyteen sekä sivujen sisältöön, eli henkilöstöhallinnon ohjeistuksiin. Kehittämällä henkilöstöhallinnon sivuja, niistä voidaan luoda tehokas työkalu yhtiöiden henkilöstöjohtamiseen, yksittäisten esimiesten ja työntekijöiden tarpeita unohtamatta.

Nykytila-analyysin pohjalta voidaan havaita, että X-yhtiöiden HR:n painopiste on hyvin vahvasti operatiivisessa ja hallinnollisessa toiminnassa. Yhtiöiden henkilöstöjohtamisen kannalta merkittävänä kehityssuuntana voidaan pitää muutoksia, jotka johtavat hallinnollisten ja operatiivisten töiden painotusten vähenemiseen. Tulevaisuudessa X-yhtiöiden HR:n rooleina tulisi painottaa entistä vahvemmin strateginen kumppanuus sekä uudistumisen ja muutoksen johtaminen. Tällä painopisteen muutoksella X-yhtiöiden HR pystyisi tulevaisuudessa keskittymään vahvemmin yhtiöiden strategian tukemiseen sekä henkilöstön hyvinvoinnin edistämiseen ja tätä kautta vaikuttamaan positiivisesti yrityksen tuloksellisuuteen.

Lähteet

Kirjalliset lähteet

Helsilä, M. 2002. Käytännön henkilöstötyö. Helsinki: Tammi.

Helsilä, M & Salojärvi, S (Toim.). 2009. Strategisen henkilöstöjohtamisen käytännöt. Helsinki: Talentum

Hirsjärvi, S. Remes, P & Sajavaara, P. 2010. Tutki ja kirjoita. 15.-16. painos. Helsinki: Tammi

Järvinen 2000. Järvinen, P. 2000. Esimies ja työyhteisön kehittäminen, ekonomia. 2. painos. Helsinki: WSOY.

Kauhanen, J. 2006. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. 8. uudistettu painos. Helsinki: WSOY Oppimateriaalit.

Kettunen, J. 2008. Uudistu ketterästi. Helsinki: Talentum.

Kiiskinen, S. Linkoaho, A & Santala, R. 2002. Prosessien johtaminen ja ulkoistaminen. Porvoo: WSOY.

Liukkonen, P. 2009. Henkilöstön arvon mittaaminen. Helsinki: Talentum.

Moisalo, V. 2011. Uusi HR: Arjen henkilöstöjohtamista. Helsinki: Infor.

Ojasalo, K. Moilanen, T & Ritalahti, J. 2014. Kehittämistyön menetelmät. 3. uudistettu painos. Helsinki: Sanoma Pro.

Sutherland, J. & Canwell, D. 2004. Key concepts in human resource management. Hampshire: Palgrave Macmillan.

Ulrich, D. 2007. Henkilöstöjohtamisen huipulle, talouselämän klassikot. Suomentaja Iivonen, K. Helsinki: Talentum.

Viitala, R. 2013. Henkilöstöjohtaminen. 4. uudistettu painos. Helsinki: Edita Publishing.

Verkkolähteet

Aditro. 2014. Aditro HRM Suite -henkilöstöhallinnon kokonaisratkaisu. Luettu 18.10.2015.
<http://www.aditro.fi/ohjelmistoratkaisut/aditro-HRM-Suite-henkilostohallinto>

Toivio, T. 2007. Oma brändi haltuun. Sanoma media Finland. Luettu 16.10.2015.
<http://www.taloussanomat.fi/markkinointi/2007/09/27/oma-brandi-haltuun/200723695/135>.

X-yhtiöt. 2015. X-yhtiöiden omat kotisivut. Luettu 20.10.2015.

Kuvat

Kuva 1 Tutkimuksen rakenne	8
Kuva 2 Henkilöstöjohtamisen roolit (Viitala 2013, 34).	12
Kuva 3 Suorituksen johtamisen prosessi (Viitala 2013, 136).	15
Kuva 5 Henkilöstöjohtamisen arvon tuottaminen yrityksessä (Viitala 2013, 246).	18
Kuva 6 Henkilöstötoimintojen roolit yrityksessä (Viitala 2013, 247).	19
Kuva 7 Henkilöstöammattilaisen roolit (Viitala 2013, 248).	20
Kuva 8 Henkilöstövoimavarojen johtamisen prosessit.....	25
Kuva 9 Henkilöstöorganisaation rakenne	29
Kuva 10 Palkanlaskentaprosessi	37
Kuva 11 Esimieskyselyn tulokset: Saatko riittävästi tukea?	43
Kuva 12 Esimieskyselyn tulokset: Onko yhtiöiden henkilöstöpolitiikka tuttu?	43
Kuva 13 Esimieskyselyn tulokset: Ovatko henkilöstöhallinnon ohjeistukset riittävät?.....	47
Kuva 14 Palkanlaskennan toimintojen ajallinen jakautuminen	49
Kuva 15 Lisäresurssin toteutuneet työtunnit.....	54

Taulukot

Taulukko 1 Keskeiset HR-rutiinit	30
Taulukko 2 Yhteenveto HR-yksikön vahvuudet ja heikkoudet	50

Liitteet

Liite 1 Esimieskysely - lomake	65
--------------------------------------	----

Liite 1 Esimieskysely-lomake

Esimiesten tukeminen

Vastuuta henkilöstöjohtamisen hallinnollisista rutiineista on tietoisesti haluttu siirtää keskusyksiköistä esimiehille, sillä monet työntekijöihin liittyvät asiat on nopeinta rekisteröidä mahdollisimman lähellä heitä. HR-ammattilaisten tärkeänä tehtävänä on tukea esimiehiä tässä tehtävässä.

*Pakollinen

Koetko saavasi HR-ammattilaisilta riittävästi tukea esimiestyöhön? *

Kyllä

Ei

Millä osa-alueilla kaipaisit enemmän tukea?

Löydätkö intranetistä (henkilöstöhallinnon ohjeistuksista) helposti etsimäsi asiat? *

1 2 3 4
Ei Kyllä

Ovatko henkilöstöhallinnon ohjeistukset mielestäsi riittävät esimiestyöskentelyn tukemiseen? *

Kyllä

Ei

Jos ohjeet eivät mielestäsi ole riittävät, niin mitä erityisesti pitäisi kehittää?

Onko X-Yhtiöiden henkilöstöpolitiikka sinulle tuttu? *

Henkilöstöpolitiikka luo raamit henkilöstöjohtamiselle, se sisältää toimintaperiaatteet ja ohjeet, jotka yrityksen johto on hyväksynyt henkilöstöasioiden toteuttamiseksi.

Kyllä

Ei

Minkä koet olevan haastavinta esimiestyössä? *

Koetko esimiehenä, että sinulla on käytössäsi riittävät työkalut ja järjestelmät toimittaa alaisia ja palkkoja koskevat tiedot eteenpäin aina henkilöstö- ja palkkahallintoon saakka? *

Esimerkiksi lomalistat, palkanmuutokset, työntekijätietoja koskevat muutokset jne.