



Henkilöstöjohtamisen kehittäminen yrityksessä X

Jonna Jokinen

OPINNÄYTETYÖ
Marraskuu 2020

Palveluliiketoiminnan koulutusohjelma
Restonomi

TIIVISTELMÄ

Tampereen ammattikorkeakoulu
Palveluliiketoiminta
Restonomi

JOKINEN, JONNA:

Henkilöstöjohtamisen kehittäminen yrityksessä X

Opinnäytetyö 63 sivua, joista liitteitä 8 sivua
Marraskuu 2020

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli tutkia ja kehittää henkilöstöjohtamisen prosesseja yrityksessä X. Työ tehtiin yhteistyössä suomalaisen laivateollisuuden suurkeittiötiloja ja -varusteita valmistavan yrityksen kanssa. Työn tarkoituksena oli luoda henkilöstöjohtamisen prosesseille uudet prosessikuvaukset, joiden tarkoituksena on selkeyttää yrityksen henkilöstöjohtamista kokonaisuutena sekä luoda esimiehille yhtenäisemmät tavat toimia. Työn tavoitteena oli tunnistaa tutkimuksen ja teoriaviitekehyksen avulla prosessien mahdolliset kehityskohdat sekä löytää keinoja kehittää niitä. Työn tutkimusmenetelmänä käytettiin puolistrukturoituja teemahaastatteluja ja tulokset analysoitiin aineistolähtöisen sisällysanalyysin avulla.

Tutkimuksen edetessä kehitettäviksi prosesseiksi valikoituivat rekrytointi-, perehdytys- ja suorituksen johtamisprosessit. Tutkimuksessa kävi ilmi, että edellä mainitut kolme prosessia kaipaivat eniten selkeyttämistä ja kehittämistä. Haastattelussa selvisi, ettei perehdytysprosessi ollut yrityksessä ollenkaan suunnitelmallista ja uudelle työntekijälle jaettu informaatio oli hyvin vähäistä. Kävi myös ilmi, että kehityskeskusteluiden järjestäminen vaatii suunnitelman, jonka mukaan voidaan toimia.

Tutkimusta voitaisiin syventää tutkimalla tämän työn tuotteina tuotettujen materiaalien käyttöönottoa ja käyttökokemuksia. Kehityskeskustelulomakkeen ja perehdytysoppaan käyttöä voitaisiin tutkia myös työntekijän näkökulmasta. Kehitysehdotuksena yrityksen rekrytointiprosessia voitaisiin kehittää vielä arvioimalla tehokkaampi rekrytointikanava yrityksen käyttöön, jotta työpaikkailmoitus tavoittaisi oikean kohderyhmän. Toisena kehitysehdotuksena perehdytys- sekä suorituksen johtamisprosessille voitaisiin luoda vielä tarkemmat kirjalliset prosessisuunnitelmat.

Osa opinnäytetyön toiminnallisessa osuudessa tuotetuista tuotteista ovat salassa pidettäviä, joten osa materiaalista on jätetty pois.

Asiasanat: henkilöstöjohtaminen, prosessit, rekrytointi, perehdytys, osaamisen johtaminen

ABSTRACT

Tampereen ammattikorkeakoulu
Tampere University of Applied Sciences
Hospitality Management

JOKINEN, JONNA:
Developing Human Resource Management in Company X

Bachelor's thesis 63 pages, appendices 8 pages
November 2020

The aim of this thesis was to clarify and develop the human resource management processes in the company X. The client of this thesis is a Finnish company that manufactures marine galleys and equipment. The purpose of this study was to clarify the present state of the human resource management processes, create process flowcharts for the human resource department and find the key areas of development and ways to improve them. The aim of the flowcharts was to clarify the processes and to support the work of the managers.

The data was collected by a semi-structured interview with the managing director of the company, two managers and three employees. The qualitative research was performed during the autumn of 2020.

After the responses were analyzed it was found in the qualitative research that there were three processes of human resource management that required developing. The processes were the recruitment process, the onboarding process and the competence management process.

The most significant findings of this study were that the onboarding of a new employee was not a planned process and there was no material to support the onboarding. It was also found that there was no plan or documentation for the performance appraisals.

Some of the results of this thesis have been omitted due to their confidentiality.

Key words: human resource management, recruitment, onboarding, appraisals

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	5
2	HENKILÖSTÖJOHTAMINEN	7
	2.1 Määrittely ja tarkoitus	7
	2.2 Tavoitteet	8
	2.3 Henkilöstöstrategia.....	10
3	HENKILÖSTÖJOHTAMISEN PROSESSIT	12
	3.1 Henkilöstösuunnittelu	12
	3.2 Henkilöstöhankinta.....	13
	3.3 Perehdyttäminen	18
	3.4 Henkilöstöpalvelut.....	21
	3.5 Henkilöstön johtaminen ja kehittäminen	22
	3.6 Suorituksen johtaminen.....	24
	3.7 Palkkahallinto	26
	3.8 Sisäinen viestintä	27
	3.9 Työsuhteen päättäminen.....	28
4	TUTKIMUKSEN TOTEUTUS	32
5	TULOKSET	36
	5.1 Henkilöstönhankintaprosessi	36
	5.2 Perehdytysprosessi.....	38
	5.3 Osaamisen kehittämisprosessi.....	41
	5.4 Suorituksen johtamisprosessi.....	42
	5.5 Työsuhteen päättämisprosessi.....	45
6	JOHTOPÄÄTÖKSET	47
7	POHDINTA	50
	LÄHTEET	53
	LIITTEET	56
	Liite 1. Tutkimuksen esimieshaastattelun kysymykset.....	56
	Liite 2. Tutkimuksen esimieshaastattelun kysymykset.....	57
	Liite 3. Tutkimuksen henkilökuntahaastattelun kysymykset	59
	Liite 4. Analysointimenetelmän havainnollistaminen	60
	Liite 5. Rekrytointiprosessikaavio.....	61
	Liite 6. Perehdytysprosessikaavio.....	62
	Liite 7. Suorituksen johtamisprosessikaavio	63

1 JOHDANTO

Tämä opinnäytetyö käsittelee yrityksen X tämänhetkisiä henkilöstöjohtamisen prosesseja ja niiden kehityskohtia sekä luo keinoja kehittää prosesseista entistä toimivampia. Työn tarkoitus on luoda henkilöstöjohtamisen prosesseille uudet prosessikuvaukset, joiden tarkoitus on olla tukemassa ja ohjeistamassa esimiesten työtä. Työn toiminnallisessa osuudessa keskitytään rekrytointi-, perehdytys-, osaamisen kehittämis-, suorituksen johtamis- sekä työsuhteen päättämismuotoon. Opinnäytetyön toimeksiantaja on suomalainen yritys, jonka päätoimiala on laivateollisuuden suurkeittiötilojen ja -varusteiden myynti ja ylläpito.

Toimeksiantaja yrityksen ja tekijän yhdessä asettamat tavoitteet opinnäytetyölle on tutkia yrityksen tämänhetkisiä henkilöstöjohtamisen prosesseja sekä niiden toimivuutta. Tavoitteena on tunnistaa prosessien mahdolliset kehityskohtat sekä löytää keino kehittää niitä. Uusien prosessikuvausten tarkoitus on selkeyttää yrityksen henkilöstöjohtamista kokonaisuutena sekä tukea ja ohjeistaa esimiesten työtä. Työn tutkimuskysymyksiä ovat, millaiset ovat henkilöstöjohtamisen prosessit tällä hetkellä, millaisia kehityskohtia prosesseissa on, miten ongelmakohtia voidaan korjata ja prosesseja kehittää toimivimmiksi.

Tämän opinnäytetyön teoreettinen viitekehys koostuu henkilöstöjohtamisesta sekä henkilöstöjohtamisen prosesseista. Ensimmäisessä osassa keskitytään henkilöstöjohtamiseen sekä sen tarkoitukseen ja tavoitteisiin. Teoriaosuuden toinen kappale käsittelee henkilöstöhallinnon eri prosesseja sekä niiden tehtäviä ja tarkoitusta.

Työn tutkimusmenetelmänä on käytetty laadullista tutkimusta. Aineistonkeruumenetelmänä työssä käytettiin puolistrukturoituja teemahaastatteluja, jotka suoritettiin toimeksiantajayrityksen tiloissa kolmena eri päivänä syksyn 2020 aikana. Tutkimuksessa haastateltiin yrityksen kahta tuotannon esimiestä sekä toimitusjohtajaa. Työnjohdon sekä työntekijän näkökulman saamiseksi työn tuloksiin, haastateltiin tutkimuksessa myös kolmea sattumanvaraisesti valittua työntekijää. Tutkimuksessa kerättiin tietoa prosessien nykytilasta, vahvuuksista,

heikkouksista sekä mahdollisista kehittämiskohteista. Tulosten analysointimenetelmänä käytettiin aineistolähtöistä sisällönanalyysiä. Tutkimuksen tulokset analysoitiin pääteemojen mukaan, jotka olivat rekrytointi-, perehdytys-, osaamisen kehittämis-, suorituksen johtamis- sekä työsuhteenpäättämisprosessi.

Työn tuloksissa kävi ilmi, että osaamisen kehittämis- ja työsuhteen päättämisprosessit toimivat yrityksessä tällä hetkellä hyvin, eivätkä ne vaadi kehittämistä tai selkiyttämistä. Prosessit, jotka tutkimuksen mukaan kaipaavat kehittämistä ja selkeyttämistä, ovat rekrytointi-, perehdytys- sekä suorituksen johtamisprosessi. Rekrytointiprosessi sujuu tutkimuksen mukaan hyvin, mutta prosessia voitaisiin kehittää luomalla haastattelukysymyspatteristo, työpaikkailmoituspohja sekä prosessimalli. Tutkimuksessa selvisi, ettei perehdytysprosessi ole yrityksessä kovin suunniteltua ja perehdytysmateriaalille olisi tarvetta. Prosessia voitaisiin kehittää haastattelujen mukaan luomalla perehdytyskansio sekä prosessimalli, jonka mukaan voitaisiin toimia. Suorituksen johtamisprosessia ei varsinaisesti ole yrityksessä haastattelujen perusteella, joten prosessi tulisi kehittää alusta asti. Kehittämissuhteiksi prosessille ovat kehityskeskustelulomake sekä prosessimalli, joka selkeyttää prosessia. Kehityssuhteiksi yritykselle annettiin työpaikkailmoituksen julkaisukanavan suunnitelmallisempi valinta, perehdytys-suunnitelman kehittäminen sekä suunnitelma kehityskeskustelulomakkeen arkistointiin.

2 HENKILÖSTÖJOHTAMINEN

2.1 Määrittely ja tarkoitus

Henkilöstöjohtaminen on hyvin laaja käsite, sillä se kattaa kaiken henkilöstöön liittyvän toiminnan yrityksessä, ei pelkästään henkilöstövoimavarojen johtamisen. Henkilöstöjohtamisella varmistetaan yrityksen toiminnalle tarpeellinen työvoima sekä henkilöstön riittävä osaaminen, työhyvinvointi ja motivaatio. Henkilöstöjohtamisen yksi tärkeä osa-alue on työelämän suhteiden hoitaminen, joka usein tarkoittaa työnantajan ja työntekijöiden välisiä suhteita. Henkilöstövoimavarojen johtamistapa riippuu paljon yrityksestä ja sen liiketoimintastrategiasta. Lisäksi henkilöstöjohtamiseen vaikuttaa yrityksen tavoitteet, toimiala, koko sekä sen organisaatiokulttuuri. (Viitala 2013, 20–21, 27.)

Aalto-yliopistossa tehdyn tutkimuksen ”Johtaminen ja tuottavuus – henkilöstöjohtaminen menestystekijänä” (Aura, Eskelinen, Ahonen & Kuosmanen 2019, 69–70) mukaan yrityksen henkilöstöjohtamisen käytännöillä on vaikutusta yrityksen tuottavuuteen ja kannattavuuteen. Tätä havaintoa tukee myös Helsingin kauppakorkeakoulussa tehty tutkimus ”Strateginen henkilöstöjohtaminen ja yrityksen tuloksellisuus” (Kotila 2005, 73). Aalto-yliopistossa tehdyssä tutkimuksessa (Aura ym. 2019, 69–75) havaittiin myös muun muassa esimiesten valmennuksen henkilöstön hyvinvoinnin tukemiseen sekä aktiivisen työhyvinvointia ja liiketoimintaa tukevan työterveyshuollon olevan yhteydessä yrityksen tulevaan menestykseen. Yrityksen menestystä tukevia toimia ovat tutkimuksen mukaan myös järjestelmällinen henkilöstösuunnittelu, tavoitteiden asettaminen, kehittämiskohteiden valinta sekä saavutettujen tulosten mittaaminen ja seuraaminen. (Aura ym. 2019, 69–75, 78–81.)

Yrityksessä henkilöstöjohtamisen toimijoina ovat yleensä johtajat, esimiehet tai henkilöstöhallinnon asiantuntijat. Pienemmissä yrityksissä henkilöstöjohtamisen tehtävät kuuluvat usein yhden henkilön, kuten yrityksen omistajan tai esimiehen tehtäviin. Suuremmissa yrityksissä taas saattaa olla oma osasto tai henkilö hoi-

tamassa henkilöstöjohtamisen tehtäviä. Henkilöstöjohtamisen kulttuuriin osallistuu kuitenkin jokainen omalla tahollaan, sillä jokainen työntekijä on osa yrityksen henkilöstöjohtamista. (Männistö 2017; Vesanto & Pahkin 2013, 4.)

Henkilöstöjohtaminen koostuu erilaisista toiminnoista, joita voidaan tarkastella erilaisina prosesseina. Tyypillisiä henkilöstöprosesseja ovat henkilöstöhankinta ja -suunnittelu sekä perehdyttämis- ja kehittämisprosessit. Prosessien toiminnan tueksi tarvitaan erilaisia järjestelmiä, toimintamalleja ja kehittämismenetelmiä. (Viitala 2013, 23.)

Henkilöstöprosesseissa saattaa olla haasteita, erityisesti pienissä yrityksissä, joissa ei välttämättä ole omaa osastoa hoitamassa henkilöstöjohtamisen tehtäviä. Henkilöstöjohtamisen haasteina voidaan nähdä esimerkiksi osaavan ja työyhteisöön sopivan työntekijän löytäminen, työntekijöiden tasa-arvoinen kohtelu, muuttuva työlainsäädäntö, työntekijöiden kouluttaminen ja osaamisen kehittäminen, työn ja vapaa-ajan tasapainon löytäminen sekä työyhteisön sisäiset konfliktit. Jotta haasteet voidaan kohdata, on ne ensin tunnistettava. Henkilöstöprosessien haasteiden ratkaisuja voivat olla esimerkiksi asianmukainen henkilöstösuunnittelu, tehokkaiden keinojen löytäminen henkilöstön motivointiin, esimiesten sekä henkilöstöjohtamisesta vastuussa olevan henkilön eettinen, sympaattinen ja toiset huomioiva käyttäytyminen, yrityksen johdon työlainsäädännön kattava tietämys sekä yrityksen sisäisen viestinnän parantaminen. Työntekijöille on myös tärkeää antaa mahdollisuus käyttää heidän osaamistaan ja vahvuuksiaan päivittäin. (Bhat 2016, 176–183.)

2.2 Tavoitteet

Henkilöstö on yrityksen toiminnan kannalta tärkeä voimavara ja henkilöstöjohtamisen tavoitteena on parantaa työntekijöiden viihtyvyyttä työssä, tukea työntekijöiden osaamista ja työstä suoriutumista sekä luoda heitä arvostavan ilmapiirin. (Viitala 2013, 19.) Natterin (2019) mukaan selvien tavoitteiden asettaminen henkilöstöjohtamiselle on suuri edistysaskel yrityksen menestymisen varmistamiseksi.

Henkilöstöjohtamisen tavoitteena on löytää sellaisia työntekijöitä yritykseen, joilla on oikeanlaista osaamista, riittävästi motivaatiota työhön sekä henkilöitä, jotka ovat valmiita sitoutumaan yrityksen arvoihin ja tavoitteisiin. (Natter 2019.) Armstrongin (2006, 9) mukaan edellä mainittujen tavoittamiseksi vaaditaan suunnitelmallista ja määrätietoista rekrytointia ja valintaprosessia sekä yrityksen vaatimia työyhteisön kehittämis- ja koulutusmenetelmiä.

Sujuvan henkilöstöhankintaprosessin takana on määrätietoinen henkilöstösuunnitelma, jonka tavoitteena on määrittää jokaiselle työtehtävälle kuvaus sekä määrittely siitä, millainen ihminen sopii kyseiseen rooliin ja työyhteisöön. Henkilöstösuunnitelma auttaa löytämään rekrytointivaiheessa oikeanlaisen työntekijän avoimena olevaan rooliin. (Armstrong 2006, 9; Natter 2019.) Natterin (2019) mukaan henkilöstöosaston tavoitteena on analysoida jatkuvasti työntekijöiden työ määrää ja arvioida, missä on mahdolliset ongelmakohdat sekä milloin on tarvetta lisätyövoimalle.

Sen lisäksi, että tavoitteena on löytää yritykselle sopivia työntekijöitä, on tärkeää myös pitää huolta nykyisestä työvoimasta sekä tuoda esille tulevaisuuden oppimis- ja kehittymismahdollisuudet. Kommunikointi sekä palautteen antaminen ja vastaanottaminen on hyvin tärkeää, kun pyritään pitämään huolta nykyisestä työvoimasta. Yrityksen johdon on hyvä kuulla työntekijöiden palautteita ja myös työntekijöille on tärkeää saada palautetta heidän työpanoksestaan ja onnistumisistaan. Henkilöstöosaston tavoitteena on myös löytää keinoja saada työntekijät sitoutumaan työntekoon sekä yrityksen arvoihin ja tavoitteisiin. (Armstrong 2006, 9; Natter 2019.)

Henkilöstöosaston tavoitteena on myös olla ajan tasalla henkilöstön osaamisesta ja erilaisista sertifikaateista. Henkilöstöosaston on myös pidettävä huolta, että yrityksen turvallisuusohjeistukset päivittyvät tasaisin väliajoin ja niistä tiedotetaan työyhteisölle selkeästi ja tehokkaasti. Tavoitteena on luoda henkilöstöjohtamisen prosesseista mahdollisimman tehokkaita ja apuna voidaan käyttää esimerkiksi erilaisia järjestelmiä ja ohjelmistoja. (Natter 2019.)

2.3 Henkilöstöstrategia

Henkilöstöstrategian avulla selvitetään, miten yrityksen henkilöstöjohtaminen tukee ja varmistaa liiketoimintastrategian toteutumisen. Henkilöstöstrategian avulla tehdään suunnitelma siitä, miten yrityksen henkilöstöä johdetaan, mitä henkilöstöjohtamisen alueen osaamista ja toimintamalleja kehitetään sekä mitkä henkilöstöprosesseista hoidetaan itse ja mitkä prosessit ulkoistetaan. (Viitala 2013, 50–52.) Viitalan (2013, 48) mukaan strategialle on olemassa monenlaisia määritelmiä, mutta sillä tarkoitetaan niitä toimia ja suunnitelmia, joilla organisaatio pyrkii menestymään markkinoilla. Viitala (2013, 48) kertoo kirjassaan myös, että strategian on määritelty olevan yrityksen valitsema suunta sekä suunnan vaatimat säännöt, päätökset ja toimintamenettelyt.

Henkilöstöstrategiassa keskitytään suunnittelemaan ja löytämään keinoja yrityksessä toimivien työntekijöiden osaamisen ja suoriutumisen lisäämiseen ja hyödyntämiseen. Tärkeä osa strategian laatimista on myös yrityksen arvojen ja tavoitteiden määrittely sekä niiden mukaisen toiminnan suunnittelu. Mitä tarkemmin yrityksen tavoitteet on määritelty, sitä tehokkaammin henkilöstö voi pyrkiä saavuttamaan asetetut tavoitteet. (Ricucci 2016, 120; Viitala 2013, 50–52.)

Henkilöstöstrategiaan kuuluu myös henkilöstöidea, joka on koottu ja dokumentoitu järjestelmällisesti. Henkilöstöidean tavoite on muodostaa käsitys siitä, millainen henkilöstö sopii yritykseen, millaisia osaamisvaatimuksia henkilöstölle asetetaan sekä miten henkilöstöä palkitaan, motivoidaan ja kehitetään tulevaisuudessa. Viitala (2013, 49) kertoo kirjassaan monen strategisen johtamisen tutkijan väittävän, että markkinoiden analysoinnilla ei saa yritystä menestymään, vaan yrityksen tulee pyrkiä tutkimaan huolellisesti omia voimavarojaan. Tutkiessa yrityksen omia voimavaroja olisi tärkeää löytää erityinen osaaminen, jolla voidaan menestyä markkinoilla. (Viitala 2013, 49.)

Tärkeitä osa-alueita henkilöstöstrategiassa ovat henkilöstöhankinta, osaamisen ja johtamisen kehittäminen, henkilöstön palkitseminen, motivaatiosta ja sitoutumisesta huolehtiminen sekä henkilöstön hyvinvointi. Käytännön henkilöstöstrategiaa toteutetaan henkilöstöpolitiikan avulla, joka määrittelee käytännön toimin-

nan eli operatiivisen tason toimenpiteet, vastuut ja aikataulun. Henkilöstöjohtamisen toiminnoista esimerkiksi henkilöstöhankinta-, kehittämis- ja palkkapolitiikka kuuluvat henkilöstöpolitiikan osa-alueisiin. (Viitala 2013, 51–52.) Viitalan (2013, 52) mukaan henkilöstöpolitiikan ja -strategian erottaminen toisistaan saattaa olla hankalaa, mutta jako voitaisiin tehdä arvioimalla tehtävien toimenpiteiden ajankohtaa. Henkilöstöstrategian toimet tapahtuvat yli vuoden tähtäimellä ja henkilöstöpolitiikan toimet tapahtuvat vuoden sisällä (Viitala 2013, 52).

3 HENKILÖSTÖJOHTAMISEN PROSESSIT

3.1 Henkilöstösuunnittelu

Henkilöstösuunnittelu on tulevaisuuteen varautumista ja sen avulla varmistetaan, että yrityksessä on oikeanlaista osaamista oikeassa paikassa oikeaan aikaan. Henkilöstösuunnittelu tukee yrityksen strategisten tavoitteiden saavuttamista esimerkiksi varmistamalla työntekijöiden oikean määrän ja sijoittelun. Henkilöstösuunnittelua tarvitaan, oli kyseessä sitten pieni tai suuri yritys. Pienemmässä mitakaavassa henkilöstösuunnittelu tapahtuu yrittäjän, esimiehen tai henkilöstöasiantuntijan ajatuksissa, mutta suuremmissa organisaatioissa se on systemaattista, harkittua ja dokumentoitua. (Joki 2018, 22; Viitala 2013, 60.)

Henkilöstösuunnittelun tehtävänä on pohtia, milloin on syytä irtisanoa työntekijöitä, milloin on tarvetta palkata lisää vakituisia työntekijöitä sekä milloin on tarpeellista palkata määräaikaista, osa-aikaista tai vuokratyövoimaa. Henkilöstösuunnitteluun kuuluu myös tämänhetkisten työntekijöiden osaamisen kartoitus sekä suunnittelu osaamisen kehittämismahdollisuuksista. (Joki 2018, 22–23.)

Henkilöstösuunnittelun avulla voidaan myös ennakoida ja säädellä yrityksen henkilöstökustannuksia esimerkiksi keskittämällä oikea määrä työntekijöitä oikeisiin työtehtäviin. Suunnittelun avulla voidaan myös esimerkiksi tuottaa osaamisen hankinta- ja kehittämissuunnitelmia, sijais- ja varamiessuunnitelmia sekä henkilöstökustannuslaskelmia ja henkilöstöbudjetteja. Tämän lisäksi henkilöstösuunnittelun avulla voidaan tuottaa seuraaja- ja urasuunnitelmia, joilla varaudutaan henkilöstön vaihtuvuuteen ja esimerkiksi työntekijöiden eläköitymiseen. (Viitala 2013, 59.)

Viitalan (2013) mukaan henkilöstösuunnittelua on kahdenlaista, kovaa ja pehmeää. Kovan henkilöstösuunnittelun lähtökohtana on liiketoiminnan strategia ja suunnitelmat, jolloin henkilöstö nähdään kustannuseränä. Pehmeässä henkilöstösuunnittelussa pidetään silmällä myös liiketoiminnan strategiaa ja suunnitelmia,

mutta henkilöstö nähdään tässä pääomana. Pehmeä henkilöstöprosessi on joustava ja henkilöstö sopeutetaan liiketoimintaan muutokset huomioon ottaen. (Viitala 2013, 58.)

3.2 Henkilöstöhankinta

Henkilöstöhankinta eli rekrytointi tarkoittaa niitä henkilöstöjohtamisen toimia, joilla yritys tavoittelee löytämään ja palkkaamaan tarvitsemansa henkilöt. Henkilöstöhankinta on suuri investointi ja usein myös kauaskantoinen ja merkittävä päätös yritykselle. Viitalan (2013, 98) mukaan aiemmin henkilöstöhankintaa kaivattiin, koska kasvava työmäärä vaati lisätyövoimaa tai oli tarve korvata yrityksestä lähtenyt työntekijä. Nykyisin kuitenkin yritys rekrytoi yhä useammin siitä syystä, että yritys kaipaa sellaista uutta osaamista, jota ei ole mahdollista saavuttaa nykyisen henkilöstön kehittämisen keinoin. (Viitala 2013, 98.)

Työntekijän tullessa yritykseen hänellä on usein tietynlaiset odotukset, kuten esimerkiksi palkan määrä, motivoiva työympäristö, mahdollisuudet kouluttautua ja edetä uralla, rehellinen palaute sekä kunnioittava suhde esimiehensä ja työnantajansa kanssa. On kuitenkin tärkeää, että myös työnantajalla on selkeä mielikuva siitä, mitä uudelta työntekijältä odotetaan. (Arthur 2012, 22.) Viitalan (2013, 98) mukaan uudelta työntekijältä odotetaan usein paljon. Uudessa työssä aloittavalta odotetaan kykyä kehittää työtä sekä itseään, nopeaa sopeutumista uuteen työhön ja työyhteisöön sekä hyvää suoriutumista työstä (Viitala 2013, 98).

Rekrytointiprosessin alussa on pohdittava, mitä uudelta työntekijältä odotetaan ja sen lisäksi tulee määritellä henkilöprofiili. Henkilöprofiili voidaan muodostaa helpoiten tehtävän kuvan, asiakkaiden, toimintaympäristön sekä tavoitteiden avulla. Henkilöprofiilia luodessa tulee jokaisen kriteerin kohdalla pohtia, vaaditaanko tätä tehtävästä suoriutumiseen. Profiilista tulisi löytyä muun muassa vaadittavat osaamisalueet, työkokemus, koulutus, luonteenpiirteet sekä muunnelliset osaamisvaatimukset, kuten kielitaito. (Empore 2014.)

Kun yrityksellä on selvillä, mitä uudelta työntekijältä odotetaan sekä millainen on työtehtävän henkilöprofiili, on aika käynnistää rekrytointi. Ennen ulkoisen haun aloittamista kannattaa selvittää onko yrityksen henkilöstössä joku oikeanlaisen osaamisen omaava henkilö. Mahdollisesti joku jo yrityksessä työskentelevistä henkilöistä on opiskellut itselleen lisää valmiuksia tarttua haasteellisempiin työtehtäviin. Sisäinen siirto ja työntekijän mahdollisuus tarttua uusiin haasteisiin antaisi myös muulle henkilöstölle viestin siitä, että oman osaamisen kehittäminen palkitaan ja se otetaan huomioon tilaisuuden tullessa. Sisäisessä siirrossa on myös muita positiivisia puolia, sillä yritys on työntekijälle jo ennestään tuttu, henkilön tavat ja osaaminen on jo työnantajan tiedossa ja näin voidaan helpottaa hänen sopeutumistaan työyhteisöön. Edellä mainittujen lisäksi usein sisäisen siirron etuja ovat myös rekrytointiprosessin nopeus ja kustannukset. (Joki 2018, 88–89.)

Joen (2018, 89) mukaan sisäiseen siirtoon liittyy myös haasteita. Jos henkilöstöön kuuluva työntekijä nostetaan esimiesasemaan, vaatii roolien selkeyttäminen henkilöstöasiantuntijan tai jopa ylemmän johtajan apua. Jos avoimesta työpaikasta käydään kilpailua, saattaa sisäinen siirto olla myös riski työilmapiirille. Sisäistä siirtoa suunnitellessa kannattaa siis punnita sekä sen etuja että siinä piileviä riskejä. (Joki 2018, 89.)

Jos rekrytointiprosessin alussa päädytään ulkoiseen hakuun, tulee yrityksen pohtia ensin, mitä hakukanavaa kannattaa käyttää. Rekrytointikanavien valinta vaikuttaa prosessin kustannuksiin sekä välillisesti että suoraan. (Joki 2018, 90.) Hakukanavaa valitessa kannattaa vertailla eri kanavien kohderyhmiä ja pohtia, mihin kohderyhmään avoimen työpaikan henkilöprofiili sopii. Hakukanavien kohderyhmiä kannattaa vertailla, jotta prosessissa tavoitetaan potentiaalisimmat hakijakandidaatit. (De Abreu, Vilca & Bourdeau 2013, 20.)

Hakukanavan valintaan vaikuttaa myös rekrytointiprosessiin varattu budjetti, sillä kanavien kustannuksissa saattaa olla suuriakin eroja (De Abreu ym. 2013, 20). Sisäinen siirto, yrityksen omat kotisivut ja verkostot, CV-pankit ja oppilaitokset ovat edullisempia kanavia rekrytointiin kuin suorahaku tai henkilöstövuokraaminen. Myös rekrytoitava tehtävä vaikuttaa henkilöstöhankinnan kuluihin, sillä johtotehtäviin ja huippuasiantuntijuutta vaativiin tehtäviin rekrytoitaessa

kustannukset ovat korkeammat, koska aikaa rekrytointiin kuluu enemmän ja soveltuvuusarviot ovat laajempia. (Joki 2018, 91.)

Erilaisia rekrytointikanavia ovat esimerkiksi yrityksen omat kotisivut, työvoimatoimistot, rekrytointimessut, työvoimanvuokrausyrietykset sekä verkkorekrytointi, jolloin ilmoitus julkaistaan rekrytointiin erikoistuneen palveluntarjoajan verkkosivuilla (Joki 2018, 90–91). Duunitorin (2020) teettämän Kansallisen Rekrytointitutkimuksen mukaan sosiaalinen media työnhakukanavana sekä mobiililaitteet hakulaitteina ovat kasvussa. Tutkimuksen mukaan tärkeimpiä rekrytointikanavia ovat olleet vuosina 2013-2020 esimerkiksi LinkedIn, Facebook, Duunitori, TE-palvelut, Oikotie sekä Monster. Sosiaalisen median kanavista merkittävimpiä vuosina 2013-2020 ovat olleet esimerkiksi LinkedIn, Facebook, Instagram, YouTube sekä Twitter. (Duunitori 2020.)

Prosessin seuraavana vaiheena sopivimman hakukanavan löydyttyä on työpaikkailmoituksen laatiminen, joka tavoittaa toivotut työnhakijat ja herättää heidän mielenkiintonsa yritystä ja työtehtävää kohtaan. Työpaikkailmoitus voi olla lyhyestä muutaman lauseen ilmoituksesta aina kattavaan tehtäväkuvaukseen riippuen, mitä hakukanavaa yritys käyttää. Hyvä työpaikkailmoitus ilmoittaa selkeästi, mitä hakijalta vaaditaan sekä millaiseen työympäristöön henkilöä haetaan. Kattava työpaikkailmoitus pitää sisällään seuraavat tiedot, yrityksen perustiedot, avoimen työtehtävän tehtäväkuvauksen, mitä työnantaja tarjoaa työntekijälle, millaisia asioita työntekijältä vaaditaan ja millaiset ominaisuudet katsotaan eduksi, työsuhteen laatu, palkkaus ja aloitusajankohta, yhteyshenkilön tiedot sekä hakuohjeet ja viimeinen hakupäivä. (Empore 2014.)

Kun henkilöprofiili ja selkeä työpaikkailmoitus on luotu ja julkaistu, alkaa hakemusten karsinta. Hakuprosessissa pyritään supistamaan hakijoiden joukkoa erilaisten karsintakierrosten avulla. Karsinta voidaan aloittaa esimerkiksi vertaamalla henkilöprofiilia hakemukseen, sillä jos jokin ehdottomista kriteereistä puuttuu hakemuksesta, voidaan se suoraan poistaa potentiaalisten hakijoiden joukosta. Mikäli hakemuksia karsiutuu pois liikaa tässä prosessin vaiheessa, todennäköisimmin vika on työpaikkailmoituksessa tai julkaisukanavan kohde-ryhmä on väärä. Rajauksen jälkeen olisi hyvä olla jäljellä kolmesta kahdeksaan

hakijaa riippuen rekrytoitavasta työtehtävästä. (Empore 2014; Viitala 2013, 116.)

Hakemusten karsinnan jälkeen tavoitteena olisi haastatella jäljellä olevat potentiaalisimmat hakijakandidaatit. Haastattelun kysymykset ovat yleensä kaikille hakijoille samat ja haastattelun luonne voi olla avoin tai pitkälle suunniteltu, mutta se voi olla myös jotain niiden väliltä. (Viitala 2013, 116.) Haastattelu on hyvä aloittaa yrityksen ja avoimen työpaikan esittelyllä. Haastattelijan tulee muistaa pitää kysymyksensä avoimina, eikä johdatella hakijaa haluamiinsa vastauksiin. (Empore 2014.) Haastattelijan on tärkeä olla selvillä siitä, mitä asioita hakijan vastauksista haetaan ja myös tästä syystä haastattelukysymyksien tulisi olla kaikille hakijoille samat, jotta vastaukset ovat vertailukelpoisia (De Abreu ym. 2013, 24).

Joen (2018, 98) mukaan asioita, joihin haastattelijan tulisi kiinnittää huomiota ovat esimerkiksi hakijan pukeutuminen ja täsmällisyys, onko hakija tutustunut yritykseen etukäteen, miksi hän kiinnostui yrityksestä ja avoimena olevasta työstä, millainen on haastateltavan persoona sekä kiinnostuksen kohteet ja tavoitteet, millaisia kehittämisen kohteita haastateltava löytää itsestään, vastauksien johdonmukaisuus, selkeys ja todenmukaisuus sekä osoittaako hakija kiinnostusta ja aktiivisuutta esittämällä kysymyksiä haastattelun aikana tai lopussa. Haastattelun aikana tehtyjä havaintoja on hyvä kirjoittaa ylös joko haastattelun aikana tai mahdollisimman pian sen jälkeen, jolloin tuntemukset ja pääkohdat ovat vielä haastattelijan tuoreessa muistissa (Joki 2018, 99).

Haastattellessa työnhakijaa on muistettava, että tietosuojalaki rajoittaa joitakin haastattelukysymyksiä, dokumentoitavia tietoja sekä lähteitä, joista hakijasta voi hakea tietoa (Viitala 2013, 116). Tietosuojalain (5.12.2018/1050 30§) mukaan työntekijää koskevien tietojen käsittelystä, hakemisesta ja avaamisesta säädetään yksityisyyden suojasta työelämässä annetussa laissa. Laki yksityisyyden suojasta työelämässä (13.8.2004/759 4 §) velvoittaa työnantajaa hankkimaan hakijan henkilötiedot hakijalta itseltään tai pyytämään hakijan suostumuksen hakea tietoa muualta. Myös haastattelukysymyksissä on muutamia rajoittavia teki- jöitä, sillä haastattelijalla ei saa kysyä esimerkiksi siviilisäätyyn tai perhesuhteisiin

liittyviä asioita. Tarpeellisuusvaatimusten turvin hakija voi myös jättää vastamatta tai antaa puutteellisen vastauksen kysymyksiin, jotka eivät ole olennaisia työsuhteen kannalta. Haastattelijan ei ole työsuhteen kannalta olennaista kysyä esimerkiksi asepalveluksen suorittamiseen, uskontoon, seksuaaliseen suuntautumiseen, alkoholin käyttöön tai poliittiseen vakaumukseen liittyviä kysymyksiä tai perhettä ja muita henkilöitä koskevia kysymyksiä. (Palvelualojen ammattiliitto 2020a.)

Henkilöstöhankintaprosessin yksi tärkeistä asioista on viestintä, sillä se voi parantaa hakijan kokemusta ja se on hyvä mahdollisuus yritykselle vahvistaa omaa työnantajamielikuvaansa. Prosessin aikana on hyvä tiedottaa hakijalle, miten prosessi etenee sekä miten se päättyy. (Empore 2014.) Emporen (2014) rekrytointioppaan mukaan on tärkeää viestiä hakijaa muun muassa hakemuksen vastaanottamisesta, prosessin aikataulusta, jos hakija valikoituu haastatteluvaiheeseen sekä jos hakija ei tule valituksi työhön. Rekrytointiprosessin viestintä tulisi olla informatiivista, oikea-aikaista sekä henkilökohtaista. Rekrytointipäätöksen viestinnässä voitaisiin nähdä hieman enemmän vaivaa ja antaa hakijalle päätöksen lisäksi myös palautetta prosessista. (Duunitori 2018; Empore 2014.)

Jos hakija valikoituu haastatteluiden perusteella sopivaksi työntekijäksi avoimeen työtehtävään, on suosittelijoiden tarkistus yksi luotettavimmista keinoista varmistua hakijan työskentelytavoista. Suosittelijoita ei voi kuitenkaan tarkistaa ilman hakijan lupaa ja varmin tapa onkin pyytää hakijalta suosittelijat, joihin voi ottaa yhteyttä. Tarkistusvaiheessa on kuitenkin syytä pitää mielessä, että suosittelijalta saa kysyä vain työhön liittyviä asioita. (Empore 2014.)

Henkilöstöhankintaprosessin viimeinen vaihe on työsopimuksen kirjoittaminen, jos hakija päädytään palkkaamaan työhön. Työsopimuksessa sovitaan työntekemisestä ja siitä tulisi käydä ilmi se, kuka tekee, kenelle ja mitä työtehtäviä. Edellä mainittujen lisäksi työsopimuksen pitäisi sisältää myös tieto noudatettavasta työehtosopimuksesta, työ- ja koeaika, palkanmaksukausi, sopijoiden koti- tai liikepaikka, sopimuksen voimassaolo, irtisanomisaika, vuosiloman määräyty-

minen sekä päiväys ja allekirjoitukset. Sopimus voidaan tehdä toistaiseksi voimassa olevaksi tai määräajaksi. (Palvelualojen ammattiliitto 2020b; Työsopimuslaki 26.1.2001/55 luku 2 4§; Viitala 2013, 119.)

Työsopimuslaissa (26.1.2001/55 luku 1 3 §) kuitenkin määrätään, että työsopimus on voimassa toistaiseksi, ellei määräaikaisen työsuhteen solmiminen ole perusteltua. Määräaikaisen työsopimuksen enimmäiskesto on yksi vuosi. Määräaikainen sopimus voidaan uusida maksimissaan kahdesti vuoden sisällä ensimmäisen määräaikaisen sopimuksen alkamisesta, mutta tässäkin tapauksessa sopimusten yhteiskesto ei saa ylittää yhtä vuotta. (Työsopimuslaki 26.1.2001/55 luku 1 3 a §.)

Työsopimus voidaan tehdä kirjallisena suullisena tai sähköisenä, sillä lain mukaan suullinen on yhtä pätevä sopimus kuin kirjallinenkin. Suullisen sopimuksen miinuspuoli on kuitenkin se, että ajan myötä sovitut asiat saattavat unohtua tai sopimuksen tekijät saattavat muistaa asiat eri tavalla. Työsopimuksen ehdot eivät voi olla heikompia kuin mitä työehtosopimuksessa on sovittu. (Palvelualojen ammattiliitto 2020b.)

Työntekijä ja työnantaja voivat sopia koeajasta, joka voi olla maksimissaan kuuden kuukauden mittainen. Määräaikaisessa työsuhteessa koeaika voi olla korkeintaan puolet työsuhteen kestosta. (Työsopimuslaki 26.1.2001/55 luku 1 4 §.) Koeaika ei ole pakollinen, mutta siitä tulee mainita työsopimuksessa. Koeajalla alkava työsuhde koetaan monesti kummankin osapuolen eduksi, sillä koeajalla sopimus voidaan purkaa ilman irtisanomisaikaa. Työsopimusta ei kuitenkaan voida purkaa epäasiallisin perustein, kuten uskonnon, iän tai syntyperän takia. (Viitala 2013, 120.)

3.3 Perehdyttäminen

Yksi tärkeä henkilöstöjohtamisen prosesseista on uuden työntekijän perehdytys ja työhönopastus. Perehdyttämisen tarkoitus on saada uusi työntekijä osaksi organisaatiota ja työyhteisöä sekä oppimaan työpaikan tavat, ihmiset ja työhön liittyvät odotukset. Perehdyttämiseen kuuluu myös työhönopastus, joka tarkoittaa

itse työtehtäviin perehdyttämistä ja opastusta sekä tietoa siitä, mistä vaiheista työprosessi koostuu ja mitä osaamista ja tietoa työtehtävä vaatii. (Ahokas & Mäkeläinen 2013; Joki 2018, 111.)

Työturvallisuuslaki (23.8.2002/738 14 §) velvoittaa työnantajan antamaan työntekijälle riittävästi tietoa ja ohjeita työpaikan haitta- ja vaaratekijöistä, jotta turvallisuutta tai terveyttä uhkaava vaara tai haitta voidaan välttää. Työnantaja veloitetaan myös perehdyttämään työntekijä työhön riittävän hyvin ennen uuden työtehtävän tai uusien työvälineiden sekä työ- ja tuotantomenetelmien käyttöön ottamista (Työturvallisuuslaki 23.8.2002/738 14 §). Työturvallisuuslain (23.8.2002/738 14 §) mukaan työnantajan tulee myös varmistaa, että työntekijän ammatillinen osaaminen ja työkokemus on riittävä työtehtävästä suoriutumiseen.

Kattava perehdytys vaatii aikaa ja hyvän perehdytysuunnitelman. Suunnitelma on hyvä olla kirjallisena, jolloin aikaa säästyy opetustilanteelle ja varmistetaan, ettei perehdyttäjältä unohdu mikään prosessin kohdista. Suunnitelman ja prosessin tukena on hyvä käyttää erilaisia tukimateriaaleja, kuten työturvallisuusohjeita, yrityksen läheltä piti-raportteja, prosessikuvauksia sekä käsikirjoja ja manuaaleja. Perehdytysuunnitelmaa tehdessä on hyvä pohtia seuraavia asioita: mitkä ovat perehdytyksen tavoitteet, mikä on opastuksen keskeinen sisältö ja mitä asioita siihen sisällytetään, mitkä asiat käsitellään perusteellisesti ja mitkä asiat vain pinnallisesti sekä miten asiasisällöt jaksetaan ja jäsenellään, jotta kokonaisuudesta saadaan selkeä. Perehdyttämisuunnitelman lisäksi esimiehen tulee tehdä suunnitelma varsinaisesta työhönopastuksesta ja sen käytännöntoteutuksesta. (Ahokas & Mäkeläinen 2013.)

Tehokkaasti hoidettu perehdytys maksaa itsensä takaisin myöhemmin, kun perehdytettävä pystyy työskentelemään itsenäisesti, tehokkaasti ja ennen kaikkea turvallisesti. Hyvän perehdytyksen avulla voidaan minimoida uuden työntekijän tekemät virheet ja niiden korjaamisen kuluva aika sekä työtapaturmat. Näiden lisäksi perusteellisella perehdyttämällä saadaan uusi työntekijä tuntemaan olonsa turvalliseksi ja osaksi työyhteisöä sekä sitoutumaan organisaation tavoitteisiin. (Ahokas & Mäkeläinen 2013; Joki 2018, 111.)

Perehdytysprosessi aloitetaan työntekijän vastaanotolla ja häneen tutustumisella sekä esittämällä yritystä ja työskentelyä koskevat perustiedot, joihin kuuluvat muun muassa organisaation esittely, työtiloihin tutustuminen ja siellä kulkeminen sekä palkkahallintoon ja työterveyshuoltoon liittyvät asiat. Jo perehdytysprosessin alussa on hyvä käydä läpi perehdytyksen aikataulut, suunnitelma ja tavoitteet sekä tuoda ilmi uudelle työntekijälle hänen roolinsa yrityksen tavoitteiden ja strategian toteuttamisessa. Perehdyttämisen aikana pyritään myös saamaan uusi työntekijä sisäistämään organisaation arvot sekä yrityksen omat työtavat ja termit. (Carucci 2018; Joki 2018, 112.)

Perehdytysprosessin työhönopastus voidaan jakaa viiteen vaiheeseen, kuten kuviossa 1 on esitetty (Ahokas & Mäkeläinen 2013). Ensimmäinen vaihe on valmistautuminen. Perehdytykseen valmistautuminen pitää sisällään työntekijän tietojen ja taitojen kartoituksen, tehtävän tai tehtäväkokonaisuuden kuvauksen, tavoitteiden ja välitavoitteiden asettamisen, työntekijän motivoinnin ja opastuksen toimintamallin esittelyn. Seuraavassa vaiheessa aloitetaan opetus, jossa opastaja näyttää työtehtävän, määrittelee toimintasäännöt sekä selostaa ja perustelee työn kuvan. (Ahokas & Mäkeläinen 2013.)



KUVIO 1. Perehdyttämisen viiden askeleen menetelmä (Ahokas & Mäkeläinen 2013, muokattu)

Perehdytysprosessin kolmannessa vaiheessa opastettavaa kehoitetaan selostamaan työ, jolla varmistetaan, että hän on ymmärtänyt opastuksen. Tässä vaiheessa opastaja ohjaa palautteellaan ja antaa pelkistetyt säännöt työntekijälle. Seuraavassa vaiheessa annetaan työntekijän kokeilla työtehtävää ja harjoitella, jonka jälkeen ohjaaja antaa palautetta ja neuvoo. Viidennessä ja viimeisessä vaiheessa varmistetaan, että asia on opittu. Ohjaaja arvioi taitotason, ohjaa palautteella, rohkaisee kysymään, arvioi osaamista, antaa työntekijän työskennellä itsenäisesti sekä sopii perehdytyksen seurannasta. (Ahokas & Mäkeläinen 2013.)

Yrityksen halutessa kehittää omaa perehdytysprosessiaan, heidän tulee kiinnittää huomiota esimerkiksi siihen, miten nykyisen perehdytyksen malli ja tulos vastaavat yrityksen strategian vaatimuksiin ja yrityksen tarpeisiin. On pohdittava myös prosessin kehittämisen lähtökohtia ja mihin kehittämisellä pyritään sekä mikä on nykyisten toimenpiteiden taso ja miksi prosessia on tarvetta kehittää. Prosessia kehittäessä on hyvä ottaa huomioon työntekijöiden mielipide heidän omasta perehdytysprosessistaan, jolloin saadaan huomioitua myös perehdytettävän näkökulma. (Rogers 2019.) Teknologiaa on hyvä käyttää apuna perehdytysprosessin kehityksessä, sillä nykyään perehdytyksen tueksi on saatavilla useita järjestelmiä, jotka tarjoavat esimerkiksi perehdytyskaavakkeita tai helpottavat perehdytysmateriaalien löytämistä (Hollister & D. Watkins 2019).

3.4 Henkilöstöpalvelut

Henkilöstöpalvelut ovat yrityksen henkilöstölleen tarjoamia hyvinvointia ja viihtyvyyttä edistäviä palveluja. Yrityksen tarjoamiin henkilöstöpalveluihin voi kuulua esimerkiksi työterveyshuolto, työsuhde-edut, kuten auto tai asunto, työpaikkaruokailu sekä virkistys- ja harrastustoiminta. Yrityksen tarjoamat henkilökuntaedut kuuluvat verovapaisiin etuihin ja niitä voidaan tarjota myös eläkkeelle jääneille yrityksen entisille työntekijöille. Jokaisen työntekijän oikeuksiin kuuluu turvallinen ja hyvinvoiva työympäristö ja henkilöstöpalvelut tukevatkin henkilöstön työhyvinvointia. Pelkästään fyysisesti turvallinen työympäristö ei riitä, vaan sen pitäisi olla myös sosiaalisesti ja psyykkisesti terve. Organisaation kannattaa kustantaa ja

tuottaa sellaisia henkilöstöpalveluja, jotka tukevat yrityksen strategiaa ja tavoitteita. (Kauhanen 2012, 196; Mattinen, Orlando & Parnila 2020, 99.)

Yrityksellä on velvollisuus järjestää henkilöstölleen työterveydenhuolto, joka suojelee ja edistää työntekijöiden turvallisuutta, työkykyä ja terveyttä sekä ehkäisee ja torjuu työstä ja työolosuhteista johtuvia terveysvaaroja ja -haittoja. Tämän lisäksi yritys voi tarjota henkilöstölleen työhön liittymättömiä sairaanhoito- ja terveydenhuoltopalveluja. Terveyshuollon palvelut yritys voi omalla kustannuksella hankkia yksityiseltä tai julkiselta lääkäri- tai terveysasemalta. Yrityksellä on kuitenkin mahdollisuus saada lakisääteisestä työterveydenhuollosta aiheutuneista kustannuksista korvausta Kelalta. (Mattinen ym. 2020, 100.)

Yksi yrityksen tärkeistä tavoitteista on luoda hyvinvointia tukeva työympäristö, sillä vain hyvinvoiva henkilöstö pystyy tehokkaaseen työskentelyyn, itsensä kehittämiseen sekä luovien ratkaisujen ja uusien innovaatioiden tuottamiseen. Työhyvinvointi koostuu monesta eri asiasta ja se kohdistuu muun muassa henkilöstöön, työyhteisöön, -ympäristöön ja -prosesseihin sekä johtamiseen. Henkilöstön hyvinvointi sekä sitoutuminen työhön ja yritykseen näkyy työntekijöiden sairauspoissaolojen, tapaturmien sekä työntekijöiden vaihtuvuuden vähenemisenä. Henkilöstön hyvinvoinnilla on vaikutusta myös yritysten tekemiin tuloksiin, kuten tuottavuuteen ja asiakastytyväisyyteen. (Työterveyslaitos N.d.; Viitala 2013, 212.)

3.5 Henkilöstön johtaminen ja kehittäminen

Osaamisen kehittäminen yrityksessä on tärkeää, sillä yrityksen kilpailukyky riippuu ennen kaikkea siitä, millaista osaamista henkilöstöllä on ja miten tehokkaasti sitä käytetään hyödyksi sekä kuinka nopeasti henkilöstö on kykenevä oppimaan uutta. Yritysmarkkinat ja maailma muuttuvat koko ajan ja on tärkeää, että yritys ja henkilöstön osaaminen pysyy ajan tasalla ja kilpailukykyisenä. Osaamisen johtamisen tarkoituksena on tukea yrityksen strategian edellyttämää osaamisen ylläpitoa, kehittämistä, uudistamista ja hankintaa. (Joki 2018, 141; Viitala 2013, 170.)

Osaamisen kehittämisen lähtökohtana ovat osaamisen kartoitus ja tunnistaminen, tavoitteiden määrittely sekä niiden toimienpiteiden suunnittelu, joilla henkilöstöä kehitetään. Viitalan (2013, 173) mukaan lähtökohtana on myös määrittellä minkälaista osaamista liiketoimintastrategian toteuttaminen ja yrityksen tavoitteiden saavuttaminen vaatii. Organisaation on tärkeää määrittellä henkilöstönsä ydinosaaminen, sillä yrityksen toiminta rakentuu ydinosaamisen varaan. Yrityksen ydinosaamisen määrittelyn apuna voidaan käyttää esimerkiksi kysymyksiä, millainen osaaminen on yrityksen toiminnan kannalta tärkeää, millaisia taitoja tarvitaan yrityksen toiminnan toteuttamiseksi sekä millainen osaaminen on oleellista, jotta päästään yrityksen tavoitteisiin ja voidaan toteuttaa yrityksen visiota. Yrityksen ydinkompetenssit ovat niitä toimintatapoja ja tavoitteita, joita kehitetään ja ylläpidetään. (Joki 2018, 142; Viitala 2013, 173.)

Osaamisen ylläpitämisen ja kehittämisen lisäksi tulee kehittää henkilöstön viihtyvyyttä ja hyvinvointia, jolla huolehditaan siitä, että henkilöstö voi työssään hyvin ja säilyttää motivaationsa. Edellä mainittujen toimien ja johtamisen on oltava kunnossa, jotta henkilöstön osaaminen voi kanavoitua yrityksen hyödyksi ja sitä voidaan kehittää entisestään. Henkilöstön osaamista ei voida kehittää, jos työntekijät on uuvutettu liian suurella työmäärällä, sillä silloin heillä ei riitä voimavaroja uuden oppimiselle. (Viitala 2013, 173.) Henkilöstöasiantuntijan tärkeä tehtävä on olla mukana luomassa kannustavaa ilmapiiriä. Henkilöstön asenteisiin vaikuttaminen ei aina ole helppoa, mutta suunnitelmallisella ja kärsivällisellä työllä on mahdollista luoda ilmapiiri, joka kannustaa uuden oppimiseen ja itsensä kehittämiseen. (Joki 2018, 145.)

Menetelmiä henkilöstön kehittämiseen on monia. Työpaikalla toteutettavia menetelmiä ovat esimerkiksi työkierto, projektityöskentely, sekä perehdyttäjänä tai työnopastajana toimiminen. Työpaikan ulkopuolella toteutettavia menetelmiä taas ovat esimerkiksi itseopiskeluohjelmat, oppilaitoksissa opiskelu sekä ulkoisten koulutusorganisaatioiden tarjoama koulutus. (Joki 2018, 146.) Osa kehittämisen menetelmistä vaatii suunnitelmallisuutta ja järjestelyjä, joihin saatetaan tarvita myös ulkopuolista tukea. Taloudellisista syistä osaamisen kehittäminen tulisi kuitenkin tapahtua lähellä työtä. Osaamisen kehittämismenetelmiä voidaan jakotella esimerkiksi sen perusteella, kuinka muodollisia tai epämuodollisia ne ovat

sekä sen perusteella keskittykö kehittäminen yksilöön, ryhmään vai koko työyhteisöön. (Viitala 2013, 192–193.)

Henkilöstön kehittämisen tarpeen arviointi ja kehittämismenetelmien suunnittelu tapahtuu yhteistyössä johtajien tai esimiesten ja heidän alaiensa kanssa. Henkilöstöasiantuntijat eivät yksinään pysty vastaamaan koko organisaatiossa tapahtuvasta osaamisen kehittämisestä ja ylläpidosta. Jotta osaamisen kehittäminen ja ylläpito pystytään pitämään ajan tasalla, on koko organisaation osallistuttava prosessiin. (Viitala 2013, 192.) Työntekijän ja työnantajan tai esimiehen välillä käytävät kehityskeskustelut toimivat menetelmänä kehittämistavoitteiden asettamiseen ja kehityssuunnitelman laadintaan (Viitala 2013, 136).

3.6 Suorituksen johtaminen

Joen (2018, 132) mukaan kehityskeskustelut ovat jokaisen yrityksen johdon ja henkilöstöjohtamisen väline. Keskustelut ovat osa yrityksen johtamista ja niissä on kyse työntekijän suorituksen johtamisesta. Kehityskeskustelut ovat noin kerran vuodessa käytäviä kahdenkeskisiä tai työryhmässä käytäviä luottamuksellisia keskusteluja. Keskustelujen välinen aika vaihtelee yrityksen toimintamallista ja henkilöstön koosta riippuen. (Ilmarinen 2019.) Monessa yrityksessä on kuitenkin siirrytty ketterään kehityskeskusteluun, joka tarkoittaa keskustelujen pitämistä useammin kuin kerran vuodessa, jopa viikoittain. Ketterien kehityskeskusteluiden etuna nähdään muun muassa ajankohtaisuus eli esimiehen on helppo keskittyä siihen, mikä on sillä hetkellä ajankohtaista ja työntekijä saa tukea ja palautetta nopeasti. (Sympa 2018.) Säännöllisiä keskusteluja kannattaa käydä työnantajan ja työntekijän välillä ympäri vuoden, sillä se tukee jatkuvaa palautteenantoa, työhyvinvointia sekä työyhteisön kehittämistä (Ilmarinen 2019).

Onnistunut kehityskeskustelu saavutetaan, kun keskustelijoiden välillä on molemminpuolista luottamusta, kunnioitusta ja avoimuutta. Mielipiteiden vapaa ilmaisu on myös tärkeää keskustelussa, sillä silloin totuus saadaan todennäköisemmin selville. Kehityskeskusteluihin tulee kummankin osapuolen valmistautua ja keskustelulle on hyvä varata etukäteen kiireetön ajankohta sekä rauhallinen

paikka. Ennen kehityskeskustelua kannattaa miettiä keskustelun tavoitteet ja ne on hyvä tuoda molempien osapuolien tietoisuuteen. (Joki 2018, 131–132.)

Työnantajan tai esimiehen olisi hyvä toimittaa kehityskeskusteluun liittyvät aineistot ja kehityskeskustelulomake työntekijälle jo hyvissä ajoin etukäteen, jotta työntekijällä on aikaa tutustua keskustelun sisältöön. Kehityskeskusteluun liittyvät materiaalit saattavat olla esimerkiksi asiakastytyväiskyselyt, edellisen keskustelun pöytäkirja tai henkilöstökyselyn tulokset. Työntekijän tulisi valmistautua keskusteluun käymällä läpi keskustelun oheismateriaali sekä täyttämällä huolellisesti kehityskeskustelulomake. Työntekijän kannattaa myös miettiä valmiiksi, millaista palautetta hän haluaisi antaa esimiehelleen tai työnantajalleen. (Ilmarinen 2019.)

Kehityskeskusteluiden tarkoituksena on edistää esimiehen ja työntekijän välistä luottamusta ja avoimuutta sekä antaa mahdollisuus molemminpuoliseen palautteenantoon (Joki 2018, 131). Keskustelujen tavoitteena on kehittää henkilöstön työhyvinvointia ja tuottavuutta (Sympa 2018). Keskusteluissa voidaan myös yhdessä työntekijän kanssa sopia työhön liittyvistä tavoitteista ja seurata, onko sovittuja tavoitteita saavutettu. Tavoitteiden lisäksi voidaan arvioida työntekijän tekemiä tuloksia ja työssä suoriutumista sekä tunnistaa työhön ja osaamiseen liittyviä kehittämistarpeita. Työntekijän odotusten, toiveiden ja motivaatiotekijöiden selkiyttäminen on myös yksi kehityskeskusteluiden tarkoituksista. Kehityskeskustelussa voidaan myös käydä läpi työntekijän vastualueita ja arvioida, miten niissä on onnistuttu. Usein keskusteluissa käydään läpi myös työntekijän työhyvinvointia ja urasuunnitelmia. (Ilmarinen 2019; Joki 2018, 132–133.)

Työntekijän näkökulmasta kehityskeskustelut antavat mahdollisuuden kertoa omat näkemyksensä, toiveensa ja työhön sekä työyhteisöön liittyvät parannusehdotukset. Kehityskeskustelu voidaan käydä kuitenkin myös ryhmäkeskusteluna, jolloin tavoitteena on yhteistyön kehittäminen. Ryhmäkeskustelussa on tärkeää, että työnantaja tai esimies huolehtii keskustelun etenemisestä ja asiassällöstä. Kehityskeskustelun lopuksi työnantajan tai esimiehen kannattaa vielä kerrata sovitut asiat ja tavoitteet sekä tavoitteille asetettu aikataulu. Edellä mainitut asiat kirjataan ylös myös kehityskeskustelulomakkeeseen, jolloin seuraavan keskustelu voidaan aloittaa niiden läpikäynnillä. (Ilmarinen 2019.)

3.7 Palkkahallinto

Palkkahallintoa ei ole tarkasti määritelty, mutta sen voidaan ajatella olevan se laskentatoimenosa, jossa lasketaan palkat ja tehdään ilmoitus tulorekisteriin. Kaikki työnantajan palkanmaksuun liittyvät velvollisuudet ja myös työntekijän oikeuksien toteuttaminen voidaan ajatella olevan osa palkkahallinnon tarkoitusta. Myös osa yrityksen henkilöstöhallintoon, tuotannonsuunnitteluun ja kustannuslaskentaan kuuluvista sisäisistä tehtävistä voidaan laskea osaksi palkkahallintoa. (Kondelin & Peltomäki 2020, 58.)

Vastineeksi työntekijän tekemästä työstä on yrityksen velvollisuus maksaa siitä kohtuullinen korvaus. Palkka ei ole varsinaisesti palkitsemista tai keino motivoida työntekijöitä vaan se on tehdyn työn hinta. Palkka koostuu peruspalkan lisäksi erilaisista aikaan perustuvista lisistä ja eristä. Voidaan ajatella, että palkka on vastine työntekijän yritykselle antamasta ajasta, osaamisesta ja ideoista. Yrityksen tavoitteena ja mahdollisesti myös haasteena onkin löytää keino luoda työpai- kasta ja -tehtävistä sekä palkitsemisjärjestelmästä sellainen, että työntekijä voi kokea antamansa työpanoksen ja saamansa vastikkeen olevan tasapainossa. (Viitala 2013, 138.)

Palkan määrittelyssä tulee ottaa huomioon työn vaativuus, työntekijän osaami- nen sekä kyseisen työn merkitys yrityksen liiketoiminnan menestymiselle. Työn- tekijälle maksettavasta minimipalkasta ei ole säännöstä lainsäädännössä, mutta alalle sovellettavasta työehtosopimuksesta löytyy määräyksiä vähimmäispal- koista sekä vuoro-, ilta- ja yötyöolisistä. (Mattinen ym. 2020, 22.) Myös työsuoritus ja tulokset tulisi ottaa huomioon palkkaa määriteltäessä (Viitala 2013, 140).

Palkka voidaan koostaa aikapalkasta tai suorituspalkasta tai se voidaan koostaa näiden kahden yhdistelmästä. Aikapalkkoja ovat tunti- ja kuukausipalkat ja suori- tuspalkkoja ovat urakka- ja provisiopalkka. (Mattinen ym. 2020, 22.) Työsopimus- laissa (26.1.2001/55 luku 2 13§) palkanmaksupäiväksi on määrätty palkanmak- sukauden viimeinen päivä, jollei asiasta toisin sovita. Aikapalkka on maksettava

työntekijälle vähintään kerran kuukaudessa ja vähintään kaksi kertaa kuukaudessa, jos työntekijälle maksetaan tuntipalkkaa. Joissain työehtosopimuksissa on kuitenkin määräyksiä siitä, että tuntipalkka voidaan maksaa vain kerran kuukaudessa. (Mattinen ym. 2020, 22; Työsopimuslaki 26.1.2001/55 luku 2 13§.)

Jos työntekijälle maksetaan suorituspalkkaa, saa palkanmaksukausi tällöin olla maksimissaan kahden viikon pituinen, ellei suorituspalkkaa makseta kuukausittain tulevan palkan yhteydessä. Jos osa palkasta määräytyy provisiona, saa palkanmaksukausi olla pitempi, kuitenkin maksimissaan 12 kuukautta. Urakkatyön kestäessä yhtä palkanmaksukautta pitempään, on kultakin palkanmaksukaudelta maksettava kyseisen kauden aikana työhön käytetyn ajan mukaan määräytyvä osa. (Työsopimuslaki 26.1.2001/55 luku 2 13§.)

3.8 Sisäinen viestintä

Yrityksen sisäisellä viestinnällä tarkoitetaan yrityksen sisäistä vuorovaikutusta ja tiedonkulkua. Viestintä on yksi tärkeistä henkilöstöjohtamisen prosesseista. Sisäisen viestinnän kautta voidaan jakaa, kerätä ja levittää tietoa, ja sen avulla voidaan varmistaa työntekijöiden ymmärrys yrityksen tavoitteista, päämääristä ja arvoista. Sisäisen viestinnän avulla voidaan pitää henkilöstö ajan tasalla organisaation suunnitelmista, strategiasta, ideoista ja visioista, mutta myös kannustaa henkilöstöä osallistumaan päätöksentekoprosessiin sekä korostaa henkilöstön palautteen ja vertaisoppimisen tärkeyttä. Sisäinen viestintä on yrityksen toiminnan kannalta hyvin tärkeää, sillä se parantaa yrityksen suorituskykyä ja myös yrityksen potentiaalisuus ja tavoitteiden saavuttaminen riippuu sisäisen viestinnän laadusta. (Kovaité, Šūmakaris & Stankevičienė 2020, 174; Pîrjol & Radomir 2017, 35; Viitala 2013, 206.)

Jokaisessa organisaatiossa tiedon tulisi kulkea eri osastojen, työntekijöiden sekä asiakkaiden välillä. On tärkeää, että esimiehet kommunikoivat alaistensa kanssa esimerkiksi heidän työtehtävistään sekä kehittämiskohteista ja -keinoista. (Pîrjol & Radomir 2017, 35.) Erilaisia viestinnän muotoja yrityksessä verbaalisen kommunikoinnin lisäksi voi olla esimerkiksi tiedotteet sekä ilmoitukset

yritystä koskevista muutoksista ja henkilöstöä koskevista tapahtumista, yrityksen intranetin uutiskanava, sisäinen lehti tai ilmoitustaulu, talouskatsaukset sekä kokoukset ja tapaamiset, joissa informoidaan henkilöstöä ajankohtaisista asioista. Viestintämuotoa valittaessa pitäisi pyrkiä valitsemaan ne kanavat, jotka ovat omalle yritykselle tehokkaimmat ja järkevimät, jolloin viesti saadaan varmimmin perille. (Armstrong 2006, 821; Viitala 2013, 206.)

Sisäisen viestinnän tavoitteena on siis pitää henkilöstö ajan tasalla ajankohtaisista uutisista, asioista ja tavoitteista. Lisäksi sisäisen viestinnän tehtävänä on tiedottaa henkilöstöä yritystä koskevista asioista ennen kuin asioista tiedotetaan yrityksen ulkopuolelle. Tehtävänä on myös saada työntekijä tuntemaan kuuluvansa osaksi työyhteisöä, jolla saadaan lisättyä henkilön motivaatiota ja sitoutumista työhön. Yrityskuvaa voidaan myös muokata positiiviseksi sisäisen viestinnän avulla, jolloin työntekijän ylpeys organisaatioon kuulumisesta kasvaa. (Joki 2018, 189–190.)

3.9 Työsuhteen päättäminen

Organisaation toiminnassa tapahtuu joskus notkahduksia, jolloin toiminnan tasapainottamiseksi joudutaan irtisanomaan henkilöstöä. Työsuhteen päättämisprosessi on henkilöstöasiantuntijuutta vaativat osa-alue, joka vaatii inhimillisen näkökulman huomioon ottamisen etenkin työnantajan irtisanoessa työsopimuksen. Ennen irtisanomispäätöksen tekemistä kannattaa kuitenkin miettiä tarkasti irtisanomiseen johtavia syitä ja sen seurauksia sekä vaikutuksia tulevaisuudessa. Etenkin aloilla, joilla on työvoimapulaa, on syytä miettiä tarkasti, onko irtisanominen kannattavaa vai voitaisiinko henkilö esimerkiksi uudelleen sijoittaa tai käyttää toiminnan ja osaamisen kehittämiseen. Työsuhteen päättäminen tulee ilmoittaa aina henkilökohtaisesti, ellei tämä ole mahdollista, voidaan ilmoitus tehdä myös postitse tai sähköpostilla. Työnantajan irtisanoessa työntekijän on työntekijälle varattava aika tuoda esiin oma kantansa ja työntekijän pyytäessä tulee työsuhteen päättämisestä ja sen perusteista toimittaa myös kirjallinen dokumentti. (Joki 2018, 65; Tyosuojelu.fi N.d.; Viitala 2013, 120.)

Työsuhde voi päättyä työsopimuksen irtisanomiseen, purkamiseen tai määräajan päättymiseen. Työsuhteen purkamisen ja irtisanomisen erona on se, että työntekijän tai työnantajan irtisanoessa työsuhteen tulee molempien osapuolien noudattaa irtisanomisaikaa, joka on määrätty työsopimuslaissa. Työnantaja voi irtisanoa toistaiseksi voimassa olevan työsopimuksen vain painavasta ja asiallisesta syystä, kuten työntekijän työntekeodellytysten muuttuessa niin, ettei hän ole enää kykenevä selviytymään työtehtävistään (Työsopimuslaki 26.1.2001/55 luku 7 2§).

Työntekijä voi irtisanoutua toistaiseksi voimassa olevasta työsuhteesta ilman perusteluja, mutta työntekijän tulee noudattaa työsopimuslain ja työehtosopimuksen määräämiä irtisanomisaikoja. Työsopimuksen purkautuessa taas työsuhde päättyy välittömästi ilman irtisanomisaikaa, mutta työsuhde voidaan purkaa vain painavasta syystä, kuten velvoitteiden vakavasta rikkomisesta tai laiminlyönnistä johtuen. (Tyosuojelu.fi N.d.) Työsopimuslaissa (26.1.2001/55 luku 1 4§) määrätään, että koeajalla työsopimus on mahdollista purkaa molemmin puolin. Koeajallakaan tehty työsopimuksen purku ei saa johtua syrjivistä tai muutoin koeajan tarkoitukseen nähden epäasiallisista syistä (Työsopimuslaki 26.1.2001/55 luku 1 4§).

Työsuhde voi päättyä sopimuksen määräajan päättymiseen tai sovitun työn valmistuessa, jolloin sopimus päättyy ilman irtisanomisaikaa (Työsopimuslaki 26.1.2001/55 luku 6 1§). Työsopimus voi päättyä myös työntekijän täyttäessä eroamisiän, ellei työntekijä ja työnantaja sovi työsuhteen jatkamisesta. Eroamisiikä on 68 vuotta vuonna 1957 ja sitä ennen syntyneillä, vuosina 1958-1961 syntyneillä eroamisiikä on 69 vuotta ja sen jälkeen syntyneillä 70 vuotta. Työsuhde päättyy ilman irtisanomisaikaa sen kuukauden lopussa, jolloin työntekijä täyttää eroamisiän. (Työsopimuslaki 26.1.2001/55 luku 6 1a§.)

Työsuhteen alussa tehdyssä sopimuksessa määräytyy myös työsuhteen irtisanomisaika, joka voidaan sopia enintään kuudeksi kuukaudeksi. Toistaiseksi voimassa oleva työsopimus päättyy toisen sopijapuolen tekemään irtisanomisilmoitukseen. Työnantajan noudatettava irtisanomisaika voidaan sopia työntekijän irtisanomisaikaa pidemmäksi, mutta työnantajan noudatettavan irtisanomisajan

ollessa lyhyempi kuin työntekijän, saa työntekijä noudattaa työnantajan noudatettavaksi sovittua irtisanomisaikaa. Jos työsuhteen alussa on sovittu työsuhteen irtisanomisesta ilman irtisanomisaikaa, päättyy työsuhde sen työpäivän tai -vuoron päättyessä, jonka aikana irtisanomisilmoitus on toimitettu sopimuksen toiselle osapuolelle. (Työsopimuslaki 26.1.2001 luku 6 2§.)

Toistaiseksi voimassa olevan työsopimuksen irtisanomisajasta voidaan sopia työsuhteen alussa ja ellei työntekijä ja työnantaja muusta sovi, on työsopimuksissa määrätty noudatettavat irtisanomisajat. Työnantajan tulee noudattaa työsopimuslain mukaan irtisanomisaikaa seuraavasti, enintään vuoden kestäneessä työsuhteessa irtisanomisaika on 14 päivää, yhdestä neljään vuotta kestäneessä työsuhteessa irtisanomisaika on yksi kuukausi, neljästä kahdeksaan vuotta kestäneessä työsuhteessa irtisanomisaika on kaksi kuukautta, kahdeksasta kahteentoista vuotta kestäneessä työsuhteessa irtisanomisaika on neljä kuukautta ja yli 12 vuotta kestäneessä työsuhteessa irtisanomisaika on kuusi kuukautta. Työntekijän taas tulee noudattaa työsopimuslain mukaan irtisanomisaikaa seuraavasti, enintään viisi vuotta kestäneessä työsuhteessa irtisanomisaika on 14 päivää ja yli viisi vuotta kestäneessä työsuhteessa irtisanomisaika on yksi kuukausi. (Työsopimuslaki 26.1.2001/55 luku 6 3§.)

Jos irtisanomisaikaa ei noudateta, on toiselle sopijapuolelle maksettava siitä laissa määrätty korvaus. Jos työnantaja ei noudata määrättyä irtisanomisaikaa, tulee hänen maksaa työntekijälle korvauksena irtisanomisajan palkkaa vastaava määrä. Jos työntekijä taas ei noudata määrättyä irtisanomisaikaa, tulee hänen maksaa työnantajalle irtisanomisajan palkkaa vastaava määrä. Jos irtisanomisaikaa on laiminlyöty osittain, maksetaan toiselle sopijapuolelle noudattamatta jääneen osan palkkaa vastaava määrä. (Työsopimuslaki 26.1.2001/55 luku 6 4§.)

Työsuhteen päättyessä työnantajan tulee antaa työntekijälle hänen pyynnöstään kirjallinen työtodistus tehdystä työstä. Työtodistuksesta tulee käydä ilmi työsuhteen kesto ja työtehtävien laatu sekä työntekijän pyynnöstä myös irtisanomisen syy sekä arvio työntekijän taidoista ja käytöksestä. Työntekijä voi pyytää työtodistusta 10 vuoden kuluessa työsuhteen päättymisestä ja viiden vuoden kuluessa, jos työtodistukseen sisällytetään myös arvio työntekijän taidoista

ja käytöksestä. Muussa tapauksessa työtodistusta voidaan vaatia vain, jos siitä ei aiheudu työnantajalle kohtuutonta hankaluutta. (Työsopimuslaki 26.1.2001/55 luku 6 7§.)

4 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

Tutkimuksen tavoitteena on selvittää miten henkilöstöhallinnon prosessit toimivat yrityksessä X sekä miten prosesseja voidaan kehittää entistä toimivimmiksi. Tutkimuksen pohjalta prosesseille on tavoitteena luoda uudet prosessikuvaukset, joiden tarkoituksena on olla tukemassa ja ohjeistamassa esimiesten työtä sekä selkeyttämässä henkilöstöjohtamisen prosesseja. Prosessikuvausten tavoitteena on luoda henkilöstöjohtamisen toteuttamisesta yrityksessä selkeää ja suunnitelmallista. Toiminnallisen työn tuotteina eli tuotoksina tuotetaan henkilöstöjohtamisen uudet prosessimallit.

Työn tutkimuskysymykset ovat, millaiset ovat henkilöstöjohtamisen prosessit tällä hetkellä, millaisia kehityskohtia prosesseissa on, miten ongelmakohtia voidaan korjata ja prosesseja kehittää toimivimmiksi. Työn tutkimusmenetelmäksi valikoitui kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus, koska kyseisellä menetelmällä koettiin saatavan monipuolista tietoa tutkittavasta aiheesta lyhyessä ajassa. Prosessien nykytilanteen analyysin pohjana toimivat teemahaastattelut sekä yrityksessä olemassa oleva aineisto.

Aineistonkeruumenetelmäksi työssä valikoitui henkilöstön teemahaastattelut, jotka suoritettiin toimeksiantajayrityksen tiloissa. Haastattelukysymykset annettiin tutkimukseen osallistuville henkilöille etukäteen, jotta he pystyivät valmistautumaan haastatteluun ja haastatteluissa saataisiin mahdollisimman paljon tietoa eri teemoista. Haastattelu koettiin sopivaksi tutkimusmenetelmäksi, sillä haastatteluiden avulla on mahdollista saada kattavasti uusia näkökulmia aiheeseen sekä perehtyä aiheeseen syvällisesti.

Haastattelu aineistonkeruumenetelmänä on joustava ja haastattelussa kysymys on mahdollista muodostaa uudelleen tai toistaa sekä oikaista mahdollinen väärinkäsitys. Haastattelussa on myös mahdollista käydä vapaampaa keskustelua haastateltavan kanssa, jolloin saattaa käydä ilmi jotain hyödyllistä lisätietoa. Kysymysten järjestystä voidaan myös muuttaa haastattelussa, jos se nähdään tarpeelliseksi. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 85.)

Aineistonkeruumenetelmäksi valittiin puolistrukturoidut teemahaastattelut, koska kyseisellä menetelmällä on mahdollista kerätä monipuolista tietoa henkilöstöjohtamisen prosesseista ja teemat olivat selkeitä jo tutkimuksen alussa. Teemahaastatteluissa kysymykset liittyvät ennalta määriteltyihin teemoihin ja lisäksi voidaan esittää teemoihin liittyviä tarkentavia jatkokysymyksiä (Tuomi & Sarajärvi 2018, 87). Haastattelun teemat syntyivät tutkittavien prosessien pohjalta. Haastattelujen pääteemat ovat siis rekrytointi-, perehdytys-, osaamisen kehittämis-, suorituksen johtamis- sekä työsuhteen päättämisprosessi.

Haastatteluihin oli tarkoitus valita henkilöitä, joilla on selvä käsitys siitä, miten henkilöstöjohtamisen prosessit yrityksessä toimivat, eli henkilöitä, joilla on kokemusta prosesseista ja tietoa tutkittavasta aiheesta. Tutkimukseen oli myös tavoitteena saada sekä työnjohdon että työntekijän näkökulma. Haastateltaviksi valikoitui siis tuotannon kaksi esimiestä, jotka ovat vastuussa uuden työntekijän perehdytyksestä sekä toimitusjohtaja, joka on vastuussa muista henkilöstöjohtamisen prosesseista. Työntekijät valittiin haastatteluihin sattumanvaraisesti. Esimieshaastattelut suoritettiin 17.9.2020 sekä 2.10.2020 ja toimitusjohtajan sekä työntekijöiden haastattelut suoritettiin 18.9.2020. Henkilöstöhaastattelut nauhoitettiin ja litteroitiin analysointia varten.

Esimieshaastattelun (liite 1) avulla selvitettiin, miten perehdytysprosessi yrityksessä etenee, millaisia kehittämiskohtia prosessissa on sekä miten prosessia voidaan kehittää entistä toimivammaksi. Haastattelukysymysten avulla selvitettiin myös, millaisia materiaaleja perehdyttämisen tukena yrityksessä käytetään ja millaista sisältöä esimiehet toivovat uuteen perehdytyskansioon. Tuotannon esimiehiltä kysyttiin samat kysymykset ja tarpeelliset tarkentavat kysymykset.

Toimitusjohtajalle esitettyjen haastattelukysymysten (liite 2) avulla selvitettiin, miten henkilöstöjohtamisen prosessit yrityksessä toimivat sekä miten prosesseja voidaan kehittää entistä toimivimmiksi. Haastattelukysymykset koskivat henkilöstöhankinta-, osaamisen kehittämis-, suorituksen johtamis- ja työsuhteen päättämisprosessia. Toimitusjohtajalta kysyttiin myös, millaisia asioita perehdytysmateriaaliin olisi tarpeellista sisällyttää.

kynnys puhua esimiehelle”. Pelkistettyjen ilmauksien yhdistelyä ja luokittelua on havainnollistettu esimerkin kautta liitteessä 4.



KUVIO 3. Esimerkki analysointimenetelmästä

Pääteemojen pelkistetyt ilmaukset luokiteltiin neljään eri teemaan, jotka olivat nykyisen prosessin kulku, prosessin heikkoudet, prosessin vahvuudet sekä kehittämiss ehdotukset. Perehdytys- sekä suorituksen johtamisprosessissa tuloksia kerättiin myös perehdytyskansion sekä kehityskeskustelujen sisältöön liittyen. Rekrytointi-, osaamisen kehittämis- ja työsuhteen päättämisprosessin tulokset muodostuvat kokonaan toimitusjohtajan haastattelusta. Suorituksen johtamisprosessin tulokset muodostuvat toimitusjohtajan sekä työntekijöiden haastatteluista ja perehdytysprosessin tulokset muodostuvat kaikista haastatteluista.

5 TULOKSET

5.1 Henkilöstöhankintaprosessi

Henkilöstöhankinta on yrityksessä toimitusjohtajan vastuulla ja hän tekee päätöksen rekrytoinnista. Henkilöstöhankintaprosessia koskevan haastattelun tulokset on koottu ja luokiteltu kuvioon 4. Toimitusjohtajan haastattelun perusteella saatiin kuva siitä, miten rekrytointiprosessi toimii yrityksessä tällä hetkellä, mitkä ovat prosessin heikkoudet ja vahvuudet sekä millaisia kehittämiskohteita prosessissa haastateltavan mielestä on.

Henkilöstöhankintaprosessi	
<p>Prosessin kulku:</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Rekryointitarve ilmaantuu ○ Laaditaan avoimen työpaikan henkilöprofiili ○ Työpaikkailmoituksen laadinta ja julkaisu ○ Hakemusten ja ansioluetteloiden läpikäynti ○ Kutsutaan potentiaaliset hakijat haastatteluun, lopuille ilmoitetaan prosessin päättymisestä ○ Haastattelujen toteutus, ei kysymyspatteristoa ○ Informoidaan hakijaa prosessin aikataulusta ○ Tehdään päätös ja ilmoitetaan valitulle hakijalle päätöksestä ja muille hakijoille prosessin päättymisestä 	<p>Prosessin vahvuudet:</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Hakijaviestintä on toimivaa ○ Henkilöstösuunnittelu ○ Rekrytoitavan työtehtävän henkilöprofiili
<p>Prosessin heikkoudet:</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Haastatteluissa ei ole käytössä kysymyspatteristoa ○ Hakukanavat eivät mahdollisesti ole tehokaimmat valinnat ○ Hakemuksia ei aina tule tarpeeksi ○ Työpaikkailmoitus on melko yksinkertainen ○ Yrityksellä ei ole omaa sosiaalista mediaa, jossa ilmoituksen voisi julkaista 	<p>Kehittämisehdotukset:</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Kysymyspatteristo ○ Työpaikkailmoituspohja

KUVIO 4. Tutkimustulosten analysointivaihe – Henkilöstöhankintaprosessi

Rekrytointiprosessi alkaa rekryointitarpeen ilmaannuttua. Tarve ilmaantuu useimmiten henkilöstösuunnitteluvaiheessa tai tieto tarpeesta saattaa tulla tuotannon esimiehiltä. Jos päätös rekrytoinnin aloittamiselle tehdään, suunnitellaan seuraavaksi avoimen työpaikan henkilöprofiili, jonka avulla osataan etsiä oikeanlaista henkilöä. Henkilöprofiilin jälkeen luodaan työpaikkailmoitus ja se julkaistaan

useimmiten paikallislehdessä, työ- ja elinkeinopalveluiden sivuilla sekä työntekijät julkaisevat ja jakavat ilmoitusta Facebookissa.

Seuraavan prosessin vaihe on saapuneiden työhakemusten ja ansioluetteloiden läpikäynti, jonka jälkeen hakijoille ilmoitetaan prosessin seuraavasta vaiheesta. Hakijaviestintä pyritään aina suorittamaan puhelimitse. Valitut henkilöt kutsutaan työhaastatteluun ja lopuille hakijoille ilmoitetaan prosessin päättymisestä heidän osaltaan. Työhaastatteluun osallistuu usein toimitusjohtajan lisäksi tuotantopäällikkö sekä mahdollisesti projektipäällikkö, jos rekrytoidaan tiettyyn projektiin henkilöstöä. Haastattelutilanne ei ole varsinaisesti suunniteltu prosessi, eikä käytössä ole kysymyspatteristoa. Haastattelun lopuksi hakijalle kerrotaan prosessin etenemisestä ja siitä, kuka on hakijaan yhteydessä rekrytointipäätöksestä. Kun kaikki haastattelut on pidetty, toimitusjohtaja yhdessä tuotantopäällikön kanssa tekee päätöksen rekrytoinnista. Päätöksenteon jälkeen kaikille hakijoille ilmoitetaan rekrytoinnin päättymisestä ja valitulle hakijalle ilmoitetaan, että hänet on valittu työtehtävään.

Rekrytointiprosessin vahvuudeksi nousivat hakijaviestintä, henkilöstösuunnittelu sekä henkilöprofiilin luonti. Hakijaviestinä tapahtuu puhelimitse ja hakijoille ilmoitetaan aina prosessin päättymisestä ja sen seuraavista vaiheista. Henkilöstösuunnittelua tehdään jatkuvasti, etenkin ennen uuden projektin aloitusta, jolloin useimmiten todetaan rekrytointitarve. Henkilöstösuunnitteluun kuuluu myös henkilöstötarpeen keston arviointi, jolloin voidaan arvioida työsuhteen luonne. Arvioidaan, tuleeko työntekijä palkata toistaiseksi voimassa olevaan vai määräaikaiseen työsuhteeseen vai onko tarve mahdollisesti niin lyhyt, että voidaan hyödyntää alihankkijoita. Olennaisena osana henkilöstösuunnittelua ja rekrytoinnin aloittamista on myös henkilöprofiilin suunnittelu, jolla kartoitetaan osaamisvaatimukset. Yrityksessä on käytössä muutamia suunnitteluohjelmistoja, joiden käytön osaamista saatetaan vaatia työpaikkailmoituksessa.

Rekrytointiprosessin heikkoutena haastateltava näki työpaikkailmoituksen ja sen julkaisukanavan sekä työhaastattelukysymykset. Työpaikkailmoitus on aina melko yksinkertainen ja työpaikkaan sekä työtehtäviin liittyvää informaatiota voisi olla enemmän. Kanavaa, jossa työpaikkailmoitus julkaistaan, voitaisiin myös päivittää ajan tasalle. Haastateltava kokee, ettei työhakemuksia tule aina tarpeeksi

ja joskus rekrytointi joudutaan myös päättämään siihen, ettei sopivaa henkilöä löytynyt.

Kehitysehdotuksia rekrytointiprosessiin olisivat haastateltavan mukaan ainakin työpaikkailmoituspohja sekä kysymyspatteristo työhaastatteluun. Yritykselle voitaisiin luoda työpaikkailmoituspohja, jota voitaisiin muokata aina ennen julkaisua. Haastateltavan mielestä myös kysymyspatteristo olisi hyvä kehityskohde, jotta haastattelutilanteesta saataisiin suunnitelmallisempi ja kaikki tarpeellinen tulisi aina kysytyä työhaastattelussa.

5.2 Perehdytysprosessi

Perehdytysprosessista yrityksessä vastaavat tuotannon kaksi esimiestä. Haastatteluissa selvisi kuitenkin, että toinen esimiehistä hoitaa uuden työntekijän perehdytyksen mahdollisuuksien mukaan aina. Esimiesten tavat perehdyttää erosivat toisistaan hieman, sillä kokeneemman perehdyttäjän perehdytysprosessi oli hieman kattavampi.

Tuotannon esimiesten haastattelun perusteella saatiin kuva siitä, miten rekrytointiprosessi toimii yrityksessä tällä hetkellä, mitkä ovat prosessin hyvät ja huonot puolet sekä miten prosessia voitaisiin kehittää ja millaisia asioita perehdytysoppaaseen olisi hyvä sisällyttää. Toimitusjohtajan ja työntekijöiden haastatteluissa saatiin ehdotuksia perehdytysoppaan sisältöön liittyen. Perehdytysprosessia koskevan haastattelun tulokset on koottu ja luokiteltu kuvioon 5.

Perehdytysprosessi	
Prosessin kulku: <ul style="list-style-type: none"> ○ Sovitaan, milloin uusi työntekijä aloittaa ○ Toimitusjohtaja esittelee yrityksen ○ Tuotannon esimies esittelee työ- ja taukotilat ○ Työntekijä saa työvaatteet ○ Työntekijälle kerrotaan työajoista ja tauoista ○ Uudelle työntekijälle määrätään ohjaaja, joka aloittaa työhönopastuksen ○ Esimies käy keskustelua työntekijöiden kanssa päivittäin 	Prosessin vahvuudet: <ul style="list-style-type: none"> ○ Työhönopastus on käytännönläheistä ja työn jälkeä seurataan ○ Ammattitaitoisia ja päteviä ohjaajia opastamassa uutta työntekijää ○ Uutta työntekijää ei koskaan jätetä yksin ○ Esimies on kiinnostunut siitä, mitä työntekijöille kuuluu ja käy keskustelua työntekijöiden kanssa
Prosessin heikkoudet: <ul style="list-style-type: none"> ○ Perehdytys on hyvin lyhyt ja tietoa on niukasti ○ Koetaan, ettei kunnon perehdytykselle ole aikaa ○ Esimerkiksi työterveyshuollosta ja poissaolokäytänteistä kerrotaan vasta, kun tilanne tulee eteen ○ Perehdytys ei ole kovin suunnitelmallista eikä ole yhtenäistä tapaa toimia ○ Perehdytyksen apuna ei käytetä dokumentteja 	Kehittämissuhteet: <ul style="list-style-type: none"> ○ Perehdytysopas/-kansio ○ Ajankohtaista tietoa perehdytyksen aiheista ○ Yhteiset linjaukset ja säännöt

KUVIO 5. Tutkimustulosten analysointivaihe – Perehdytysprosessi

Perehdytysprosessi alkaa, kun työntekijä saapuu työpaikalle ennalta sovittuna ajankohtana. Yrityksen johto on useimmiten sopinut uuden työntekijän kanssa päivän ja ajan, jolloin hän aloittaa. Toimitusjohtaja tai tuotantopäällikkö on usein vastassa uutta työntekijää ja hän aloittaa perehdytyksen yritysesittelyllä. Haastateltavien mukaan tässä prosessin vaiheessa oli pieni ero siinä, onko työntekijää pyydetty täyttämään henkilötietolomake vai ei. Haastateltavien mukaan toimitusjohtajan vastaanottaessa uuden työntekijän henkilötietolomake täytetään useimmiten tässä kohtaa, mutta tuotantopäällikön vastaanottaessa työntekijän usein henkilötietolomake jää esimiesten vastuulle.

Prosessin seuraavassa vaiheessa esimies esittelee uudelle työntekijälle yrityksen tilat ja antaa hänelle työvaatteet. Työtilojen esittelyn yhteydessä uudelle työntekijälle kerrotaan yrityksen käytännöistä esimerkiksi, mitä varastosta saa hakea ja minkä työvälineen tai materiaalin hakuun tarvitaan esimiehen lupa. Koneiden ja laitteiden käyttöä ei käydä läpi perehdytyksessä, vaan ne käydään läpi, kun niiden käyttö on ajankohtaista. Kierroksen jälkeen esimies kertoo uudelle työntekijälle työajoista, tauoista sekä yrityksen säännöistä, kuten tupakoinnista. Perehdytyksen päätteeksi esimies varmistaa, että henkilötietolomake on täytetty ja muistuttaa työntekijää toimittamaan verokorttinsa palkanlaskentaan. Esimiesten

tavoissa päättää perehdytysprosessi esiintyi pientä eroavaisuutta. Perehdytyksestä päävastuussa oleva esimies kertoi käyvänsä pienen keskustelun uuden työntekijän kanssa ensimmäisen viikon jälkeen. Esimies, joka hoitaa perehdytyksen harvemmin kertoi, ettei niin sanottua seurantakeskustelua ole käytössä.

Perehdytysprosessin vahvuutena esimiesten haastatteluissa nousi ilmi työhönopastuksen käytännönläheisyys. Haastateltavat kokivat, että työhönopastus on laadukasta ja ohjaajat ovat ammattitaitoisia ja kokeneita työntekijöitä. Uutta työntekijää ei haastateltavien mukaan koskaan jätetä alussa yksin, vaan hänen kanssaan on joku tekemässä työtä ja opastamassa. Työhönopastuksessa myös työn jälkeä seurataan ja varmistetaan, että laatu pysyy hyvänä.

Perehdytysprosessin heikkoutena haastateltavat kokevat aikarajoituksen, sillä kattavalle perehdytykselle ei tunnu olevan aikaa. Perehdytyksessä informaatiota on melko vähän ja se painottuu hyvin käytännönläheisiin asioihin, kuten työaikoihin ja taukoihin. Haastateltavien mukaan perehdytyksessä käydään läpi sillä hetkellä välttämättömät asiat ja loput kerrotaan, kun tilanne tulee eteen. Esimerkiksi työterveyshuollosta ja poissaolokäytänteistä kerrotaan vasta, kun tilanne tulee eteen. Haastateltavista tuntuu, että asiaa olisi niin paljon, että välillä unohtuu kertoa kaikki tarvittavat asiat. Haastateltavat kertovat myös, etteivät tiedä ajantasaista tietoa kaikista perehdytykseen kuuluvista aiheista, kuten pelastussuunnitelmasta tai työsuojeluorganisaatiosta. Prosessin heikkoutena haastateltavat kokevat myös suunnittelemattomuuden ja sen, ettei perehdyttäjillä ole yhtenäistä tapaa toimia.

Kehitysehdotuksena haastateltavat näkisivät esimerkiksi kirjallisen perehdytyskansion, jonka avulla perehdytys voitaisiin käydä läpi ja kaikki aiheet muistettaisiin kertoa sekä työntekijälle jäisi perehdytysmateriaali kirjallisena talteen. Haastateltavat toivoisivat myös ajankohtaisempaa tietoa perehdytykseen liittyvistä aiheista ja he toivoisivat niitä päivitettävän tasaisin väliajoin. Haastattelussa kävi ilmi myös, ettei puhelimen käytöstä työaikana ole selvää linjaa ja ohjeistusta. Esimiesten mukaan sellainen tulisi ehdottomasti olla.

Perehdytyskansion sisältöön liittyen kysyttiin kysymyksiä kaikilta haastateltavilta. Esiin nousseita aiheita olivat muun muassa lyhyt yritysesitys, esimiesten

yhteystiedot, tietoa harrastusmahdollisuuksista, lounaan hinta, työajat ja tauot sekä poissaolokäytänteet. Haastateltavien mukaan kansioon olisi hyvä sisällyttää tietoa työterveyshuollon tarjoavasta yrityksestä, kuinka voi varata ajan vastaanotolle, missä asioissa voi kääntyä työterveyshuollon puoleen, tietoa työterveyshuollon sovelluksesta sekä yhteystiedot ja osoite.

5.3 Osaamisen kehittämisprosessi

Osaamisen kehittämisprosessin nykytilakartoituksen tekemiseksi haastateltiin toimitusjohtajaa, joka vastaa kyseisestä henkilöstöjohtamisen prosessista yrityksessä. Haastattelun avulla selvitettiin, kuinka yritys tukee henkilöstön osaamisen kehittämistä, miten henkilöstön koulutustietoja, sertifikaatteja ja pätevyyskiä rekisteröidään sekä, onko jokaiselle työntekijälle laadittu perustyönkuva ja osaamisprofiili. Osaamisen kehittämisprosessia koskevan haastattelun tulokset on koottu ja luokiteltu kuvioon 6.

Osaamisen kehittämisprosessi	
Prosessin kulku: <ul style="list-style-type: none"> ○ Joustetaan, jotta kehittyminen onnistuu ○ Tuetaan taloudellisesti, jos osaamisen kehittäminen on yrityksen kannalta tarpeellista ○ Hitsaussertifikaatti mahdollista suorittaa yrityksen tiloissa ○ Tulityö- ja työturvallisuuskortit työntekijän suorittavat yrityksen kustantamana 	Prosessin vahvuudet: <ul style="list-style-type: none"> ○ Yritys tukee työntekijän osaamisen kehittämistä parhaansa mukaan ○ Tuetaan myös osaamisen kehittämistä vapaa-ajalla
Prosessin heikkoudet: <ul style="list-style-type: none"> ○ Työntekijöiden osaamista ja koulutustietoja ei ole rekisteröity yrityksen järjestelmiin 	Kehittämisehdotukset: <ul style="list-style-type: none"> ○ Haastateltava kokee kyseisen toimintatavan toimivaksi

KUVIO 6. Tutkimustulosten analysointivaihe – Osaamisen kehittämisprosessi

Yritys tukee työntekijän kehittymistä haastateltavan mukaan mahdollisuuksien mukaan myös taloudellisesti. Haastateltava kertoo yrityksen tukevan työntekijää esimerkiksi joustuen työajoissa, jos työntekijällä on osaamisen kehittämiseen liittyvä kurssi työajalla. Haastattelussa selvisi myös, että työntekijän halutessa kehittää osaamistaan alalla, joka hyödyttäisi myös yritystä, tuetaan häntä

myös taloudellisesti. Työntekijöillä on mahdollisuus suorittaa hitsaussertifikaatti yrityksen tiloissa, sillä yrityksessä on niin sanottu laboratorio, jossa sertifikaatin voi suorittaa valtuutetun koordinaattorin valvonnassa. Tulityö- ja työturvallisuuskortit tulee työntekijöillä olla myös voimassa ja niiden kustannuksista vastaa yritys. Kaikki osaamisen kehittäminen on kuitenkin haastateltavan mielestä positiivista ja siihen myös kannustetaan.

Työntekijöiden koulutustietoja ja pätevyksiä ei ole haastateltavan mukaan varsinaisesti rekisteröity mihinkään yrityksen järjestelmään. Jokaisen työntekijän ammattinimike sekä sertifikaatit, kuten tulityö- ja työturvallisuuskortit sekä hitsaussertifikaatit on kuitenkin rekisteröity palkanlaskijan käyttämään järjestelmään.

Prosessin vahvuutena ovat haastateltavan mukaan yrityksen tapa tukea työntekijän osaamisen kehittymistä. Haastateltavan mukaan myös vapaa-ajan osaamisen kehittäminen on osa prosessin vahvuutta.

Prosessin heikkoutena haastateltava näkee sen, ettei työntekijöiden osaamista ja koulutustietoja ole rekisteröity mihinkään järjestelmään. Haastateltavalla on ollut suunnitelmissa luoda kyseinen rekisteri, mutta pohdinnassa on, onko rekisteri tarpeellinen.

Prosessin kehitysehdotuksia ei haastateltavan mukaan tällä hetkellä ole, sillä kyseinen prosessi on ollut toimiva. Haastateltavan mukaan myöskään prosessi-kaaviota ei ole tarpeellista luoda tälle prosessille. Yrityksen ja henkilöstön määrän kasvaessa tilanne saattaa muuttua.

5.4 Suorituksen johtamisprosessi

Suorituksen johtamisprosessin kehittämiseksi yrityksessä haastateltiin toimitusjohtajaa sekä kolmea sattumanvaraisesti valittua työntekijää. Työntekijät työskentelevät yrityksen suunnittelu-, talous- sekä hankintaosastoilla. Haastatelluissa selvitettiin, millaista sisältöä kehityskeskusteluihin toivottaisiin, miten

usein kehityskeskusteluja tulisi järjestää, millaisia dokumentteja kehityskeskustelujen järjestämiseen kaivattaisiin sekä olisiko keskustelut tehokkaampia pitää ryhmässä vai henkilökohtaisesti. Suorituksen johtamisprosessin haastattelun tulokset on luokiteltu kuvioon 7.

Suorituksen johtamisprosessi	
<p>Prosessin kulku:</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Yrityksellä ei ole varsinaista prosessia suorituksen johtamiselle ○ Osalla henkilöstöstä ei ole koskaan ollut kehityskeskustelua ○ Viimeisistä keskusteluista on kulunut jo vuosia ○ Tavoitteena aloittaa kehityskeskustelujen järjestäminen ○ Keskustelut tasaisin väliajoin, kerran 1-2 vuodessa 	<p>Prosessin vahvuudet:</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Avoin työilmapiiri ○ Avointa keskustelua käydään päivittäin
<p>Prosessin heikkoudet:</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Osalle henkilöstöstä ei ole koskaan pidetty kehityskeskustelua ○ Viimeisistä keskusteluista on paljon aikaa, eikä suorituksen johtamiselle ole syntynyt varsinaista prosessia ○ Kehityskeskusteluille ei ole laadittu suunnitelmaa ○ Ei ole laadittu kehityskeskustelulomaketta eikä muitakaan dokumentteja ○ Ei ole suunnitelmaa lomakkeiden arkistointiin 	<p>Kehittämisehdotukset:</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Kehityskeskustelu suunnitelmallisesti tasaisin väliajoin ○ Kehityskeskustelulomake ○ Suunnitelma projektiin aloitus- ja palautekeskusteluille sekä työkalu ja tuotantomenetelmien kehityskeskusteluille

KUVIO 7. Tutkimustulosten analysointivaihe – Suorituksen johtamisprosessi

Suorituksen johtamisprosessille ei ole toimitusjohtajan mukaan syntynyt varsinaista prosessia, sillä osalle työntekijöistä ei ole koskaan pidetty kehityskeskusteluja ja niille, joille on, siitä on kulunut jo vuosia. Toimitusjohtajan mukaan tavoitteena on, että kehityskeskusteluja järjestettäisiin suunnitelmallisesti, tasaisin väliajoin.

Haastateltavien vastauksissa tuli esille eri mielipiteitä siitä, miten usein kehityskeskusteluja olisi hyvä pitää. Toimitusjohtajan mukaan kiireisinä aikoina kehityskeskustelut kerran vuodessa ei olisi mahdollista, mutta kerran puolessatoista olisi mahdollista toteuttaa. Työntekijöiden ehdotukset keskustelujen pitämiseksi olivat yksilökeskustelut kaksi kertaa vuodessa, yksilökeskustelut kerran vuodessa sekä yksilökeskustelujen sijasta ryhmäkeskustelu jokaisen projektin päätteeksi. Työntekijöiden mielestä olisi hyvä myös olla joustava, jos keskusteluille ilmenee tarvetta useammin kuin on suunniteltu. Haastatteluissa kävi ilmi myös,

ettei kehityskeskusteluja saisi olla liian usein, jottei niistä tulisi niin sanotusti pakonomaisia.

Työntekijöiden haastatteluiden mukaan jokaisen projektin päätteeksi olisi tarpeen pitää kehityskeskustelun kaltainen palautekeskustelu, jossa voitaisiin käydä läpi prosessi sekä sen onnistumiset ja kehittämiskohteet. Toimitusjohtaja oli samaa mieltä prosessin päätteeksi käytävän palautekeskustelun tarpeellisuudesta, mutta kertoi myös yksilöllisille kehityskeskusteluille olevan tarvetta.

Suorituksen johtamisen vahvuutena on työntekijöiden mukaan työilmapiirin avoimuus sekä se, että aina löytyy esimies, jolle voi puhua asioista avoimesti. Työntekijöiden mukaan avointa keskustelua käydään yrityksessä päivittäin, niin johdon ja työntekijöiden, kuin esimiesten ja työntekijöiden välillä. Työntekijät kokevat, että kehityskeskustelujen aiheet ovat arjessa mukana ja niistä keskustellaan, mutta olisi tehokkaampaa, jos keskustelulle varattaisiin aika ja prosessi olisi suunnitelmallisempi.

Suorituksen johtamisprosessin heikkouksia ovat haastattelujen mukaan ajanpuute sekä suunnittelemattomuus. Prosessille ei ole tehty varsinaista suunnitelmaa, jonka mukaan toimittaisiin. Heikkoutena on myös työmäärä, jolloin ei ole ollut aikaa suunnitella kehityskeskusteluille prosessia tai järjestää keskusteluja.

Kehittämis ehdotuksena suorituksen johtamisprosessille tulisi toimitusjohtajan mukaan luoda kehityskeskustelulomake, joka voitaisiin antaa työntekijälle ennen kehityskeskustelua. Lomakkeen avulla työntekijällä olisi mahdollisuus tutustua kehityskeskustelun sisältöön jo etukäteen ja pohtia vastauksiaan. Toimitusjohtajan mukaan keskustelusta voitaisiin saada kattavampi lomakkeen avulla ja kyseistä lomaketta voitaisiin käyttää myös seurantakeskustelussa apuna. Lomakkeeseen kirjattaisiin ylös tulevan kauden tavoitteet sekä aikataulu tavoitteille. Haastattelujen mukaan pitäisi luoda suunnitelma myös projektin aloitus- ja palautekeskusteluille sekä työkalu ja tuotantomenetelmien kehityskeskusteluille.

Kehityskeskustelun sisältöön liittyvään kysymykseen tuli haastatteluissa melko yhtenevä vastaus. Yksilökeskusteluissa haastateltavien mukaan olisi

hyvä keskustella esimerkiksi työntekijän tyytyväisyydestä omaan työnkuvaansa, työilmapiiriin ja ergonomiaan sekä esimieheen. Haastateltavien mukaan tulisi keskustella myös työntekijän tyytyväisyydestä työvälineisiin ja niiden laatuun. Kehityskeskusteluissa olisi myös hyvä keskustella siitä, missä on onnistuttu ja epäonnistuttu sekä millaisia asioita voitaisiin kehittää, jotta työ olisi mielekkäämpää ja tuottavampaa.

Projektiin palautekeskusteluissa tulisi haastateltavien mukaan keskustella siitä, mikä projektissa onnistui ja mikä ei. Haastateltavien mukaan keskustelussa voitaisiin käydä koko projekti läpi ja löytää mahdolliset ongelmakohtat tai kohdat, jossa tiimi kohtasi hankaluuksia. Keskustelussa voitaisiin pohtia, mikä hankaluudet tai ongelmat aiheuttivat sekä, miten ne olisi voitu välttää tai korjata.

5.5 Työsuhteen päättämisen prosessi

Työsuhteen päättämisen prosessin nykytilakartoituksen tekemiseksi haastateltiin yrityksen toimitusjohtajaa, joka vastaa kyseisestä prosessista. Haastattelussa selvitettiin, miten nykyinen prosessi etenee, millaisia käytäntöjä yrityksellä on työkalujen ja -vaatteiden palautuksen sekä työtodistuksen suhteen. Haastattelussa pyrittiin selvittämään myös prosessin mahdolliset kehittämiskohteet. Työsuhteen päättämisen prosessin haastattelun tulokset on luokiteltu kuvioon 8.

Työsuhteen päättämisen prosessi	
<p>Prosessin kulku:</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Työsuhteen päättämiseen ei ole varsinaista prosessia, etenee usein tapauskohtaisesti ○ Useammin työntekijä irtisanoutuu itse kuin, että hänet irtisanottaisiin ○ Työsuhteen päättäminen on kuitenkin yrityksessä harvinaista ○ Yleensä työntekijä irtisanoutuu esimerkiksi perheen muuttaessa pois paikkakunnalta ○ Työntekijältä ei vaadita kirjallista ilmoitusta, suullinen ilmoitus riittää ○ Palkanlaskija hoitaa työ- ja palkkatodistuksen 	<p>Prosessin vahvuudet:</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Pitkiä työsuhteita, vaihtuvuus on vähäistä ○ Työkalujen palautusta seurataan ja dokumentoidaan
<p>Prosessin heikkoudet:</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Ei ole varsinaista kaavaa, jonka mukaan edettäisiin 	<p>Kehittämisehdotukset:</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Tapaukset ovat niin vähäisiä, että haastateltava kokee kyseisen toimintatavan toimivaksi

KUVIO 8. Tutkimustulosten analysointivaihe – Työsuhteen päättämisen prosessi

Työsuhteen päättämiprosessi ei ole yrityksessä kovin suunniteltu, sillä tapauksia on hyvin vähän. Haastateltavan mukaan tilanteita, joissa työntekijä irtisanoutuu itse, on enemmän kuin niitä, joissa työnantaja irtisanoisi työntekijän. Useimmiten irtisanoutumisen syy on esimerkiksi paikkakunnalta pois muutto, mutta työsuhteen päättäminen on kuitenkin yrityksessä harvinaista. Haastateltavan mukaan työntekijältä ei vaadita kirjallista irtisanoutumisilmoitusta, vaan suullinen ilmoitus on riittävä. Esimies, jolle työntekijä on antanut irtisanoutumisilmoituksensa, kertoo palkanlaskijalle työntekijän viimeisen työpäivän. Palkanlaskija on näin tietoinen lopputilin maksusta sekä voi kirjoittaa työntekijälle palkka- ja työtodistuksen. Tuotannon työntekijöiden työkalujen palautusta seurataan myös, jotta työkalut palautuvat yritykselle päätyttyä.

Prosessin vahvuuksia ovat haastateltavan mukaan pitkät työsuhteet ja onnistuneet rekrytoinnit, sillä irtisanomisia ja irtisanoutumisia on yrityksessä hyvin vähän. Vahvuutena haastateltava näkee myös työkalujen palautuksen seurannan, sillä se on hyvin suunniteltu prosessi. Työsuhteen alussa työntekijä saa itselleen työkalupakin, josta työnantajalla on seurantakaavake. Kaavakkeessa lukee, mitä työkaluja pakissa on sekä mitä merkkiä työkalut ovat. Työsuhteen päättyessä työntekijää pyydetään palauttamaan pakki, jolloin työnantaja tarkistaa samojen työkalujen olevan vielä tallella. Jos työkalujen määrä tai merkki ei ole enää sama, vähennetään vastaava summa työntekijän lopputilistä.

Prosessin heikkouksina haastateltava näkee mahdollisesti prosessin suunnittelelemattomuuden, mutta samalla hän näkee tämän myös vahvuutena. Koska työsuhteen päättämisiä tapahtuu niin harvoin, eikä prosessille ole varsinaista kaavaa, voidaan jokainen päättämiprosessi hoitaa yksilöllisesti jokaiselle työntekijälle sopivalla tavalla.

Prosessin kehitysehdotuksia ei haastateltavan mukaan tällä hetkellä varsinaisesti ole, sillä kyseinen tapa työsuhteen päättämiseksi on ollut toimiva. Haastateltavan mukaan myöskään prosessikaaviota ei ole tarpeellista luoda tälle prosessille. Irtisanoutumis- tai irtisanomistapausten määrän kasvaessa tilanne saattaa muuttua.

6 JOHTOPÄÄTÖKSET

Tämän työn tuotteina oli alkuperäisen suunnitelman mukaan luoda henkilöstöjohtamisen prosesseille uudet prosessikaaviot, joiden tarkoituksena on selkeyttää henkilöstöhallintoa kokonaisuutena sekä tukea esimiesten työtä. Tutkimuksessa kävi ilmi, että prosesseja voidaan kehittää luomalla perehdytyskansio, kehityskeskustelulomake sekä kysymyspatteristo työhaastatteluun, joten kyseiset dokumentit luotiin myös tämän työn tuotteina.

Prosessikaavioiden suunnittelussa on käytetty tutkimustulosten lisäksi, työn tekijän omia havaintoja sekä työn teoriaviitekehystä. Tutkimuksen tuloksissa kävi ilmi myös, että rekrytointi-, perehdytys- ja suorituksen johtamisprosessi olivat tärkeimmät prosessit, jotka kaipasivat selkiyttämistä ja kehittämistä prosessikaavioiden avulla. Prosessikaaviot ovat liitteissä 5–7. Kaaviosta voidaan nähdä prosessin eteneminen vaiheittain sekä, kuka on prosessin vaiheesta vastuussa.

Rekrytointiprosessikaaviota (liite 5) luodessa huomioitiin haastateltavan näkemys prosessin kehittämisestä sekä tutkittiin ja sovellettiin aiheeseen liittyvää teoriaa. Rekrytointiprosessin voidaan todeta olevan yrityksessä monen lähteen (Empore 2014, Joki 2018 & Viitala 2013) kuvaaman rekrytointiprosessimallin mukaan toimiva, mutta tutkimuksessa löytyi myös muutamia kehityskohteita. Tutkimuksen mukaan henkilöstöhankintaprosessi kaipasi prosessikaavion lisäksi kysymyspatteriston työhaastatteluun sekä työpaikkailmoituspohjan. Työn produktina päädyttiin tekemään haastattelukysymyspatteristo, jota voidaan soveltaen käyttää yrityksen rekrytointiprosessissa tulevaisuudessa. Kysymyspatteristo on toimeksiantajan salassapidon turvaamiseksi jätetty pois tästä opinnäytetyöstä. Työpaikkailmoituspohjaa ei päädytty tekemään tämän opinnäytetyön produktina.

Perehdytysprosessikaavion (liite 6) suunnittelussa hyödynnettiin apuna pääasiassa aiheeseen liittyvää teoriaa sekä opinnäytetyön tekijän omia havaintoja. Yrityksen perehdytysprosessin voidaan todeta teoriaviitekehäyksessä kuvatun perehdytysprosessimallin avulla olevan melko suppea ja lyhyt. Tutkimuksen mukaan prosessin tueksi tarvittaisiin perehdytyskansio, joka päädyttiin myös luomaan työn produktina. Perehdytyskansion suunnittelussa hyödynnettiin pääosin

tutkimuksen tuloksia, mutta myös tekijän omaa havainnointia sekä aiheeseen liittyvää teoriaa. Tutkimuksen tulokset antoivat hyviä ehdotuksia siitä, mitä perehdytyskansion tulisi sisältää. Perehdytyskansion suunnittelussa hyödynnettiin Ahokkaan ja Mäkeläisen (2013) ohjeistusta siitä, mitä perehdytys suunnitelmaa tehdessä on hyvä pohtia. Perehdytyskansiota tehdessä pohdittiin muun muassa seuraavia asioita: mikä on opastuksen keskeinen sisältö, mitä asioita siihen sisällytetään, mitkä asiat käydään vain pinnallisesti läpi ja mitkä asiat vaativat perusteellisemman läpikäynnin. Perehdytyskansion on toimeksiantajan salassapidon turvaamiseksi jätetty pois tästä opinnäytetyöstä.

Suorituksen johtamisprosessikaavio (liite 7) luotiin alusta alkaen, sillä kyseistä prosessia ei varsinaisesti ole yrityksessä tällä hetkellä. Prosessikaavion suunnittelussa apuna käytettiin pääosin tekijän omaa havainnointia ja tutkimuksen tuloksia. Prosessin tueksi luotiin prosessikaavion lisäksi myös kehityskeskustelulomake, jota on tarkoitus käyttää kehityskeskustelujen dokumentoinnissa. Tutkimuksessa selvitettiin, millaista sisältöä työntekijät toivoisivat ja millaista sisältöä toimitusjohtaja oli ajatellut kehityskeskustelun sisällölle. Haastattelujen tulokset vastasivat toisiaan hyvin ja samoja sisältöehdotuksia tuli paljon. Tulokset olivat myös hyvin yhtenäisiä Joen (2018), Sympan (2018) sekä Ilmarisen (2019) antamien kehityskeskustelujen sisältöön ja rakenteeseen liittyvien ohjeiden kanssa. Kehityskeskustelun sisällön suunnittelussa on siis käytetty apuna pääasiassa tutkimuksen tuloksia sekä aiheeseen liittyvää teoriaa. Kehityskeskustelulomake on toimeksiantajan salassapidon turvaamiseksi jätetty pois tästä opinnäytetyöstä.

Tämän opinnäytetyön myötä luodut kehitysehdotukset yritykselle on esitetty toimeksiantajayritykselle materiaalien luovutuksen yhteydessä. Rekrytointiprosessin kehitysehdotuksena on rekrytointikanavien suunnitelmallisempi valinta, jolloin voitaisiin tavoittaa mahdollisimman suuri joukko potentiaalisia työnhakijoita. Duunitori Oy:n (2020) teettämän tutkimuksen mukaan tärkeimmiksi rekrytointikanaviksi ovat nousseet pääasiassa sosiaalisen media kanavat sekä duunitori, Monster, TE-palvelut sekä Oikotie. Duunitori Oy:n (2020) teettämän tutkimuksen tuloksien myötä yritykselle on ehdotettu myös omien sosiaalisen median kanavien luontia, jolloin rekrytointi sosiaalisessa mediassa olisi mahdollista entistä kattavammin. Toisena ehdotuksena rekrytointiprosessin kehittämiseen on yrityk-

selle annettu ehdotus työpaikkailmoituspohjan sisällölle. Tarkempi selvitys työpaikkailmoituspohjan sisällöstä on annettu erikseen toimeksiantajayritykselle salassapidon turvaamiseksi.

Perehdytysprosessin kehitysehdotuksena yritykselle on esitetty myös uuden työntekijän saapumiseen valmistautuminen suunnitelmallisesti. Suurin haaste yrityksen tämänhetkisessä perehdytysprosessissa on siihen käytössä oleva aika, sillä työ on ajoittain niin hektistä, ettei aikaa perehdytykselle tunnu olevan. Yritykselle on annettu ehdotus kattavammasta perehdytys suunnitelmasta, jolloin perehdytykseen varataan etukäteen tarvittava aika, informoidaan muita työntekijöitä uudesta työntekijästä, sovitaan työhönopastaja sekä varataan tarvittavat välineet etukäteen, kuten tunnukset käyttöjärjestelmiin, sähköpostitili, työvaatteet sekä käyttäjä työaikaseurantaan.

Kehitysehdotuksena suorituksen johtamisprossiin on ehdotettu prosessin toteutuksen suunnitelma sekä tavoitteiden asettaminen. Prosessisuunnitelma pitäisi sisältää tiedon siitä, kenelle kehityskeskustelut järjestetään ja millaisilla aikaväleillä, miten lomakkeet arkistoidaan seurantakeskusteluja varten sekä mitkä ovat kehityskeskustelujen tavoitteet.

Tämän työn luotettavuutta arvioidessa Tuomen ja Sarajärven (2018, 162) kokooman taulukon avulla, voidaan määritellä tutkimuksen luotettavuuden taso. Tutkimuksen voidaan todeta olevan luotettava ja validi eli pätevä, sillä tutkimuksessa on tutkittu, mitä on luvattu. Tutkimus on toteutettu noudattaen tieteellisen tutkimuksen yleisesti ohjaavia periaatteita. Tutkimuksessa kerätty aineisto on luotettava ja tuloksiin on saatu useampi näkökulma. Tutkimuksen toteutus ja tulosten analysointi sekä haastattelukysymykset ovat kirjattu työhön selkeästi, joten tutkimuksen kopioitavuus ja sovellettavuus on mahdollista tietyin ehdoin. Työ on luettu ulkopuolisilla henkilöillä, jotta voidaan varmistaa prosessin olevan tarpeeksi selkeästi kuvattu.

7 POHDINTA

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli tehdä henkilöstöjohtamisen prosessien nykytilakartoitus, tunnistaa prosessien mahdolliset kehityskohdat sekä selvittää, miten ongelmakohtia voidaan korjata ja prosesseja kehittää toimivimmiksi. Työn tarkoituksena oli myös luoda uudet prosessikuvaukset, joiden tarkoituksena on selkeyttää yrityksen henkilöstöjohtamista kokonaisuutena, sekä tukea ja ohjeistaa esimiesten työtä. Opinnäytetyön teoriaosuus tukee hyvin tutkimusta ja toimi pohjana prosessikaavioiden ja muiden työn produktien sekä kehittämisehdotusten luomisessa. Tutkimuksen tavoitteena oli saada työhön työnjohdon sekä työntekijän näkökulma ja siinä onnistuttiin valitsemalla teemahaastatteluihin kumpaa-kin näkökulmaa edustavia henkilöitä. Tutkimuksen tuloksia hyödynnettiin kattavasti työn produktien suunnitteluvaiheessa, jotka ovatkin tämän työn varsinaiset johtopäätökset.

Tutkimusten tulosten avulla pystyttiin valitsemaan henkilöstöjohtamisen prosesseista ne prosessit, jotka aidosti kaipasivat kehittämistä ja selkiyttämistä. Tuloksia analysoidessa löydettiin prosesseista myös kehityskohtia ja osalle prosesseista myös ehdotuksia, miten niitä voidaan kehittää entistä toimivammaksi. Tuloksien analysointivaiheessa löydettiin vastaukset osaan tämän työn tutkimuskysymyksistä ja loppuihin kysymyksiin saatiin vastaus vertaamalla tutkimuksen tuloksia työn teoriaviitekehukseen.

Opinnäytetyön teoriaosuus on mahdollisesti jopa hieman liian laaja, sillä kaikkia työn teoriaosuudessa käsiteltyjä prosesseja ei tutkittu työn toiminnallisessa osuudessa. Monipuolinen perehtyminen henkilöstöjohtamisen prosessien teoriaan antoi kuitenkin kattavamman näkemyksen työn produktien luontiin sekä kehitysehdotuksien tuottamiseen. Työssä on käytetty laajasti erilaisia lähteitä ja ne ovat myös suhteellisen tuoreita. Henkilöstöjohtamisesta ja sen prosesseista on saatavilla monipuolisesti tietoa sekä suomeksi että englanniksi ja työssä onkin käytetty monipuolisesti myös vieraskielisiä lähteitä.

Tutkimuksen aineistonkeruumenetelmä oli perustellusti valittu ja se osoittautui hyväksi menetelmäksi. Teemahaastattelujen avulla saatiin kattavasti tietoa prosessien nykytilasta sekä kehittämiskohteista. Osalle kehittämiskohteista löydettiin myös haastattelujen avulla keino niiden kehittämiseen ja oli hienoa saada ratkaisuja kehityskohteisiin henkilöstöltä, koska näin kyseisellä ratkaisulla on suurempi todennäköisyys toimia tässä yrityksessä. Haastattelutilanteet sujuivat hyvin tutkijan kokemattomuudesta huolimatta, sillä kyseessä on ensimmäinen tutkimukseni. Tutkimusmenetelmiä ei käytetty kovin laajasti, mutta käytetty tapa koettiin sopivaksi tähän tutkimukseen ja sen avulla saatiin tehtyä kattava laadullinen tutkimus.

Tutkimustulosten analysointi oli melko aikaa vievää ja haastavaa, mutta samalla myös mielenkiintoista. Analysointia hankaloitti hieman tekstimassan suuruus, sillä analysoitavaa materiaalia oli paljon. Analysointivaihe sujui mielestäni kuitenkin hyvin ja sain myös kirjattua prosessin vaiheet selkeästi tähän työhön havainnollistaen prosessia esimerkkien avulla.

Jatkotutkimuksena tälle opinnäytetyölle voitaisiin tehdä prosessien sekä työn produktien testaus ja käyttöönotto, jossa tutkittaisiin henkilöstön käyttökokemuksia. Prosessien toimivuutta sekä kehityskeskustelulomakkeen ja perehdytyskansion käyttöä voitaisiin tutkia myös työntekijän näkökulmasta. Työn tuotteina luotuihin prosessikaavioihin voitaisiin tehdä tarvittavat parannukset jatkotutkimuksen jälkeen ja prosessikaavioihin voitaisiin tehdä myös tarkemmat kuvaukset ja ohjeet prosessien eri vaiheista.

Opinnäytetyöprosessi on ollut minulle erittäin opettavainen kokemus ja olen päässyt syventämään henkilöstöjohtamiseen liittyvää teoretietämystäni sekä asiantuntijuuttani. Prosessi on ollut erittäin mielenkiintoinen, sillä opinnäytetyön aihe on minulle aidosti kiinnostava. Pidän erityisesti kehittämistöiden tekemisestä ja yhteistyö toimeksiantajayrityksen kanssa sujui erinomaisesti. Mielestäni opinnäytetyöprosessi sujui oikein hyvin ja vastoinkäymisiltä vältyttiin. Tuloksena yritys sai käyttöönsä monipuoliset dokumentit, joita on mahdollista kehittää vielä pidemmälle jatkossa.

Toimeksiantajayritys on ollut tyytyväinen tämän työn tuotteisiin, ja he kertovat niiden menevän suoraan yrityksen päivittäiseen käyttöön. Toimeksiantaja yrityksen edustajan mukaan työn tavoitteet saavutettiin ja yrityksen odotukset tuloksista täyttyivät. Yrityksen edustajan palautteen mukaan kehitysehdotukset olivat myös varteenotettavia ja asiallisia. Kaiken kaikkiaan dokumenttien ulkoasuun ja laatutasoon sekä yrityksen ja opiskelijan yhteistyöhön on oltu tyytyväisiä.

LÄHTEET

Ahokas, L. & Mäkeläinen, J. 2013. Perekhyttäminen ja työhönopastus - Ennakoivaa työsuojelua. Työturvallisuuskeskus. Luettu: 27.8.2020

https://ttk.fi/oppaat_ja_ohjeet/digijulkaisut/perekhyttaminen_ja_tyonopastus_-_ennakoivaa_tyosuojelua

Armstrong, M. 2006. A handbook of human resource management practice. 10. painos. Englanti: Kogan Page, Ltd. Luettu: 28.8.2020

<http://103.5.132.213:8080/jspui/bitstream/123456789/794/1/Hand-book%20of%20Human%20Resource.Management.Practice.pdf>

Arthur, D. 2012. Recruiting, interviewing, selecting & orienting new employees. 5. painos. Yhdysvallat: Arthur Associates Management Consultants, Ltd. Luettu: 26.8.2020. Vaatii käyttöoikeuden.

<https://ebookcentral.proquest.com/lib/tampere/reader.action?docID=931154>

Aura, O., Eskelinen, J., Ahonen, G. & Kuosmanen, T. 2019. Johtaminen ja tuottavuus. Henkilöstön johtaminen menestystekijänä. Aalto-yliopiston julkaisusarja CROSSOVER 1/2019. Helsinki: Unigrafia Oy. Luettu: 1.9.2020.

<https://aaltodoc.aalto.fi/bitstream/handle/123456789/35823/isbn9789526083681.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Bhat, T. G. 2016. A study of challenges in human resource management. Intia: Thenkanidiyur Udipi Karnataka. Luettu: 1.9.2020.

<http://www.ijrar.org/papers/IJRAR1944832.pdf>

Carucci, R. 2018. To retain new hires, spend more time onboarding them. Yhdysvallat: Harvard Business Review. Julkaistu: 3.12.2018. Luettu: 26.8.2020

<https://hbr.org/2018/12/to-retain-new-hires-spend-more-time-onboarding-them>

De Abreu, C., Vilca, C. & Bourdeau, A. 2013. Recruitment, training and impact measurement; a recommended approach for impact sourcing. Yhdysvallat: Rockefeller Foundation. Luettu: 3.9.2020.

<https://www.rockefellerfoundation.org/wp-content/uploads/Recruitment-Training-and-Impact-Measurement-Approach-for-Impact-Sourcing.pdf>

Duunitori. 2018. Onnistunut hakijaviestintä. Julkaistu: 7.3.2018. Luettu: 5.9.2020.

<https://duunitori.fi/tyoelama/onnistunut-hakijaviestinta>

Duunitori. 2020. Kansallinen Rekrytointitutkimus 2020. Luettu: 3.9.2020. Vaatii käyttöoikeuden.

<https://duunitori.fi/rekrytointi/rekrytointitutkimus/>

Empore. 2014. Opas rekrytointiin ja rekrytoinnin suunnitteluun. Luettu: 2.9.2020.

https://empore.fi/?page_id=251

Hollister, R. & D. Watkins, M. 2019. How to onboard new hires at every level. Yhdysvallat: Harvard Business Review. Luettu: 27.8.2020.

https://hbr.org/2019/06/how-to-onboard-new-hires-at-every-level?referral=03759&cm_vc=rr_item_page.bottom

- Ilmarinen. 2019. Ohje kehityskeskusteluiden käymiseen. Luettu: 24.9.2020
<https://www.ilmarinen.fi/siteassets/liitepankki/tyohyvinvointi/ohje-kehityskeskusteluiden-kaymiseen-2019.pdf>
- Joki, M. 2018. Henkilöstöasiantuntijan käsikirja. 6. uudistettu painos. Helsinki: Kauppakamari. Luettu: 26.8.2020. Vaatii käyttöoikeuden.
[https://kauppakamaritieto-fi.libproxy.tuni.fi/ammattikirjasto/teos/henkilostoasiantuntijan-kasikirja-2018#kohta:Henkil\(\(f6\)st\(\(f6\)asiantuntijan\(\(20\)k\(\(e4\)sikirja](https://kauppakamaritieto-fi.libproxy.tuni.fi/ammattikirjasto/teos/henkilostoasiantuntijan-kasikirja-2018#kohta:Henkil((f6)st((f6)asiantuntijan((20)k((e4)sikirja)
- Kauhanen, J. 2012. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. 10.-11. painos. Alma Talent Oy. Luettu: 9.9.2020. Vaatii käyttöoikeuden.
[https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.libproxy.tuni.fi/teos/EAB-BIXGTFF#kohta:HENKIL\(\(d6\)ST\(\(d6\)VOIMAVAROJEN\(\(20\)JOHTAMINEN\(\(20\)piste:b5](https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.libproxy.tuni.fi/teos/EAB-BIXGTFF#kohta:HENKIL((d6)ST((d6)VOIMAVAROJEN((20)JOHTAMINEN((20)piste:b5)
- Kondelin, A. & Peltomäki, T. 2020. Palkkahallinnon säädökset 2020. 15. uudistettu painos. Helsinki: Alma Talent Oy. Luettu: 8.9.2020. Vaatii käyttöoikeuden.
[https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.libproxy.tuni.fi/teos/JAH-BJXDTEB#kohta:PALKKAHALLINNON\(\(20\)S\(\(c4\)\(c4\)D\(\(d6\)KSET\(\(20\)2020\(\(20\)piste:b4](https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.libproxy.tuni.fi/teos/JAH-BJXDTEB#kohta:PALKKAHALLINNON((20)S((c4)(c4)D((d6)KSET((20)2020((20)piste:b4)
- Kotila, O. 2005. Strateginen henkilöstöjohtaminen ja yrityksen tuloksellisuus. Helsingin kauppakorkeakoulu: HeSE Print. Luettu: 1.9.2020.
<http://epub.lib.aalto.fi/pdf/hseother/b62.pdf>
- Kovaitè, K., Šūmakaris, P. & Stankevičienė, J. 2020. Digital communication channels in industry 4.0 implementation: the role of internal communication. Management: Journal of Contemporary Management Issues 25 (1), 171-191. Luettu: 9.9.2020.
<https://hrcak.srce.hr/239158?lang=en>
- Laki yksityisyyden suojasta työelämässä 13.4.2004/759.
- Mattinen, K., Orlando, C. & Parnila, K. 2020. Palkanlaskenta käytännönläheisesti. 3. uudistettu painos. Helsingin Kamari Oy. Luettu: 8.9.2020. Vaatii käyttöoikeuden.
[https://kauppakamaritieto-fi.libproxy.tuni.fi/ammattikirjasto/teos/palkanlaskentakl-2020#kohta:Palkanlaskenta\(\(20\)k\(\(e4\)yt\(\(e4\)nn\(\(f6\)nl\(\(e4\)heisesti](https://kauppakamaritieto-fi.libproxy.tuni.fi/ammattikirjasto/teos/palkanlaskentakl-2020#kohta:Palkanlaskenta((20)k((e4)yt((e4)nn((f6)nl((e4)heisesti)
- Männistö, E. 2017. Henkilöstöhallinto - oikeat ihmiset oikeisiin tehtäviin. Tilisanomat 5/2017. Luettu: 28.8.2020
<https://tilisanomat.fi/henkilostohallinto/henkilostohallinto-oikeat-ihmiset-oikeisiin-tehtaviin>
- Natter, E. 2019. Goals of human resource management. Chron. Päivitetty: 20.3.2019. Luettu: 1.9.2020.
<https://smallbusiness.chron.com/goals-human-resource-management-21317.html>
- Palvelualojen ammattiliitto. 2020a. Työhaastattelun pelisäännöt – saako työnantaja kysyä mitä vain? Päivitetty: 12.6.2020. Luettu: 5.9.2020.

[https://www.pam.fi/wiki/tyohaastattelun-pelisaannot-saako-tyonantaja-kysy-
mita-vain.html](https://www.pam.fi/wiki/tyohaastattelun-pelisaannot-saako-tyonantaja-kysy-
mita-vain.html)

Palvelualojen ammattiliitto. 2020b. Työsopimus. Päivitetty: 3.3.2020. Luettu: 6.9.2020.

<https://www.pam.fi/wiki/tyosopimus.html>

Pîrjol, F. & Radomir, L. L. 2017. The role of Internal communication on the efficiency of the activity in an organization. Romania: Business Excellence and Management 7 (2), 27-45. Luettu: 9.9.2020. Vaatii käyttöoikeuden.

<https://www.ceeol.com/search/article-detail?id=841766>

Riccucci, N. M. 2016. Public personnel management. Current concerns, future challenges. 5. Painos. New York, Yhdysvallat: Routledge. Luettu: 1.9.2020.

https://books.google.fi/books?hl=en&lr=&id=g_YoCgAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA120&dq=human+resources+management&ots=eQb9qiBEdV&sig=_sO4WtF5789KocnXwPhW_OFrFM&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false

Rogers, B. 2019. Is onboarding the new HR secret for company success? Forbes. Julkaistu: 25.1.2019. Luettu: 27.8.2020

<https://www.forbes.com/sites/brucerogers/2019/01/25/is-onboarding-the-new-hr-secret-for-company-success/#64c74c0a1484>

Sympa. 2018. Enemmän irti kehityskeskusteluista – opas henkilöstöhallinnolle. Päivitetty: 31.10.2018. Luettu: 18.9.2020.

<https://www.sympa.com/fi/kirjasto/ebookit-ja-opaat/kehityskeskusteluopas/>

Tietosuojalaki 5.12.2018/1050.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Kustannusyhtiö Tammi.

Työsuojelu.fi. Työsuojeluhallinnon verkkopalvelu. N.d. Työsuhteen päätyminen. Luettu: 7.9.2020.

<https://www.tyosuojelu.fi/tyosuuhde/tyosuhteen-paattyminen>

Työsopimuslaki 26.1.2001/55.

Työterveyslaitos. N.d. Työhyvinvointi. Luettu: 9.9.2020.

<https://www.ttl.fi/tyoyhteiso/tyohyvinvointi/>

Työturvallisuuslaki 23.8.2002/738.

Vesanto, P. & Pahkin, K. 2013. Organisaatiomuutos henkilöstöhallinnon näkökulmasta. Työterveyslaitos. Luettu: 28.8.2020

<http://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/131750/Organisaatiomuutos%20henkil%c3%b6st%c3%b6n%20n%c3%a4k%c3%b6kulmasta.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

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

LIITTEET

Liite 1. Tutkimuksen esimieshaastattelun kysymykset

Perehdyttämisprosessi

1. Kertoisitko, miten uuden työntekijän perehdytysprosessi etenee?
 - 1.1. Onko yrityksessä käytössä jonkinlainen perehdyttämissuunnitelma tai -opas?
 - 1.2. Millaisia asioita olisi mielestäsi hyvä tuoda esiin perehdytysoppaassa?
 - 1.3. Noudatetaanko yrityksessä laadittua perehdyttämisohjelmaa?
 - 1.4. Seurataanko perehdyttämisprosessin onnistumista? Miten?
 - 1.5. Mitä dokumentteja perehdyttämiseen liittyy?
 - 1.6. Arkistoidaanko perehdyttämisdokumentit? Miten?
2. Millaiset asiat koet tärkeiksi perehdytyksessä?
 - 2.1. Onko perehdytyksessä ilmennyt joitakin haasteita?
 - 2.2. Mitä hyvää nykyisessä perehdyttämisprosessissa on?
 - 2.3. Miten perehdytysprosessia voitaisiin kehittää?
 - 2.4. Millaista tukea toivoisit perehdyttämiseen?

Liite 2. Tutkimuksen esimieshaastattelun kysymykset

Rekrytointiprosessi

1 (2)

1. Voisitko kertoa, miten rekrytointi hoidetaan yrityksessä?
 - 1.1. Miten rekrytointiprosessiin valmistaudutaan? (esim. henkilöprofiilin suunnittelu, mitä työnhakijalta vaaditaan?)
 - 1.2. Mitä rekrytointikanavia yritys käyttää?
 - 1.3. Miten haastatteluihin valmistaudutaan?
 - 1.4. Millaisia kysymyksiä hakijoilta yleensä kysytään ja onko kysymykset aina vakiot?
2. Miten hakijaviestintä mielestäsi toteutuu? Onko viestinnässä kehittämistä?
 - 2.1. Onko viestinnälle laadittu suunnitelma? Millainen?
3. Millaisia haasteita nykyisessä rekrytointiprosessissa on?
 - 3.1. Miten nykyistä rekrytointiprosessia voitaisiin kehittää?

Perehdyttämisprosessi

1. Mitä asioita perehdytykseen kuuluisi mielestäsi sisällyttää?
 - 1.1. Mitä asioita perehdytysoppaaseen pitäisi mielestäsi sisällyttää?

Osaamisen kehittämisprosessi

1. Miten henkilöstön osaamista kehitetään?
2. Miten henkilöstön koulutustietoja, sertifikaatteja ja pätevyyskertoja rekisteröidään?
3. Onko jokaiselle työntekijälle laadittu perustyönkuva ja osaamiskartta/osaamisprofiili?

Suorituksen johtamisprosessi

1. Voisitko kertoa, miten kehityskeskustelut yrityksessä hoidetaan?
 - 1.1. Kuinka usein kehityskeskustelut pidetään? Olisiko tarvetta pitää useammin?
 - 1.2. Miten kehityskeskustelut käydään?
 - 1.3. Miten kehityskeskustelussa asetettuja tavoitteita seurataan?
 - 1.4. Mihin haasteisiin olet törmännyt kehityskeskusteluissa?
 - 1.5. Mitä tukea toivoisit saavasi kehityskeskusteluihin liittyen?
 - 1.6. Mitä dokumentteja kehityskeskusteluun liittyy?

(jatkuu)

(esim. kehityskeskustelulomake)

2 (2)

1.7. Miten ko. dokumentit arkistoidaan?

1.8. Miten kehityskeskusteluita voitaisiin mielestäsi kehittää?

Työsuhteen päättämiprosessi

1. Miten työsuhteen päättämiprosessi normaalisti etenee?

1.1. Seurataanko työvaatteiden ja työkalujen palautusta jotenkin?

1.2. Millainen käytäntö yrityksellä on työtodistusten kanssa?

2. Onko kyseisessä prosessissa ilmennyt joitakin haasteita?

Liite 3. Tutkimuksen henkilökuntahaastattelun kysymykset

Perehdyttämisprosessi

1. Mitä asioita perehdytykseen mielestäsi kuuluisi sisällyttää?
 - 1.1. Mitä asioita voitaisiin sisällyttää kirjalliseen perehdytysoppaaseen?

Suorituksen johtamisprosessi

1. Miten usein toivoisit, että kehityskeskusteluja pidettäisiin?
2. Mitä asioita kehityskeskustelun pitäisi mielestäsi pitää sisällään?
3. Onko sinulla joitakin muita ajatuksia kehityskeskusteluihin liittyen?

Pääteema: Suorituksen johtamisprosessi

Pelkistetty ilmaus:

- Vuosittainen keskustelu liian tiuha.
- Keskustelu kerran puolessatoista vuodessa.
- Kerran vuodessa riittää hyvin.
- Kehityskeskusteluja ei liian usein, jotta niistä ei tule pakonomaisia.
- Keskustelut kaksi kertaa vuodessa.

- Projektin palautekeskustelu olisi tarpeellinen.
- Arvioidaan mikä onnistui ja mitä voitaisiin kehittää.
- Palautekeskustelu projektin päätteeksi olisi tarpeellista ottaa käyttöön.
- Palautekeskustelun avulla pohditaan, mitä opimme ja mitä voitaisiin tehdä paremmin.
- Palautekeskustelu olisi hyödyllinen, jotta tekemistä voitaisiin kehittää.

- Keskustelut kahden kesken, jotta voidaan arvioida työympäristöä rehellisesti.
- Yksilöllinen keskustelu, kun pyritään saamaan jokaisen työntekijän rehellinen mielipide esille.
- Pienryhmissä tai kahden kesken, jotta kaikki osallistuvat.
- Keskustelu isommalle porukalle.
- Yksilökeskustelut lisäksi, jos on tarvetta.

- Työpaikalla avoin ilmapiiri
- Yrityksessä matala organisaatio
- Pieni kynnyks keskustella esimiesten kanssa.
- Avointa keskustelua käydään päivittäin.
- Aina löytyy esimies, jolle voi puhua.

Luokittelu:

Aikarajoitteena työmäärä

Keskustelu 1-2 kertaa vuodessa

Vaarana pakonomaisuus

Projektin palautekeskustelu

Työnteon kehittäminen

Kehityskeskustelut kahden kesken

Keskustelun avoimuus ja rehellisyys

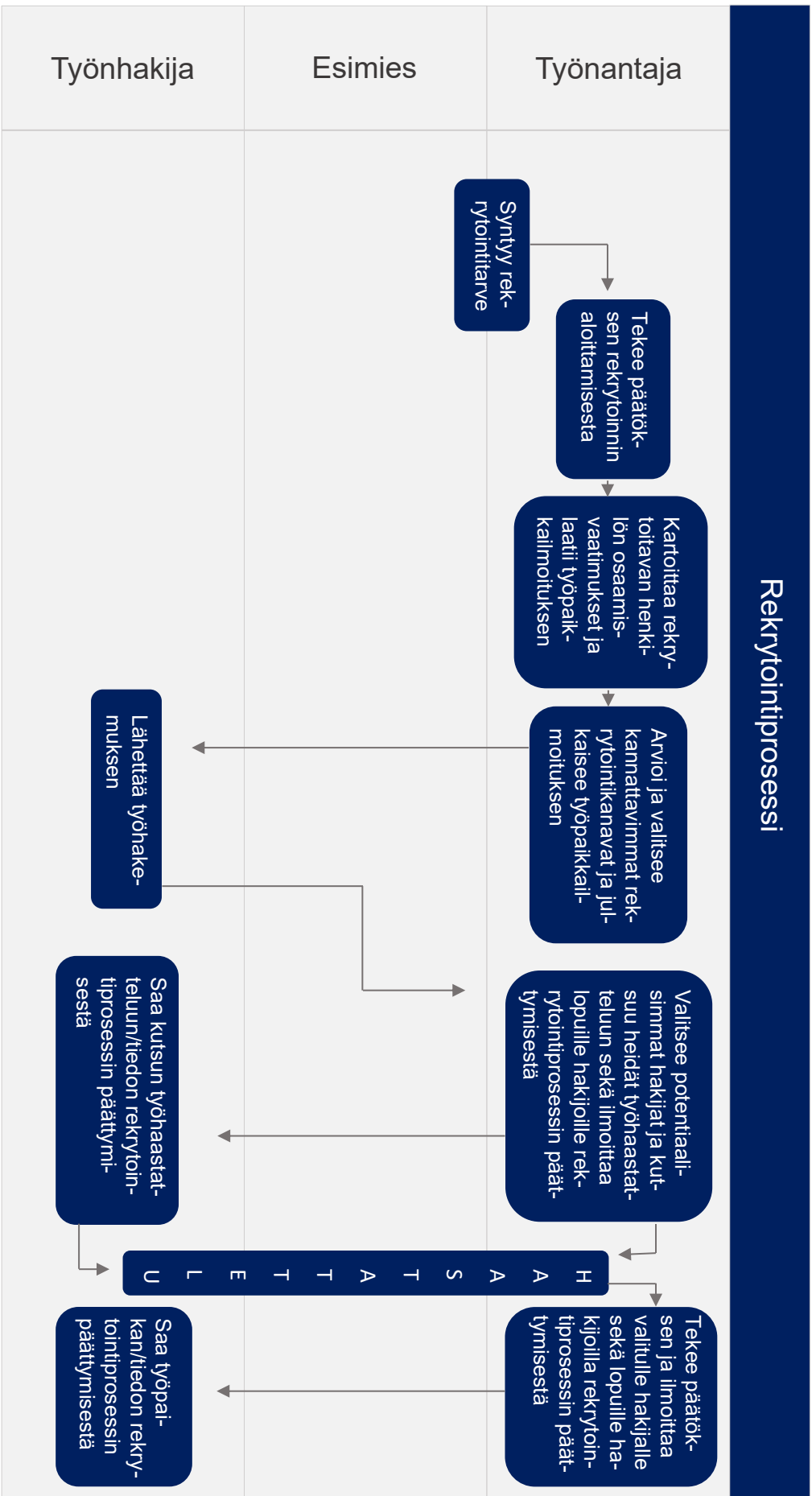
Palautekeskustelut ryhmässä

Työntekijän osallistuminen keskusteluun

Pieni kynnyks puhua esimiehelle

Avoin työilmapiiri

Liite 5. Rekrytointiprosessikaavio



Liite 7. Suorituksen johtamisprosessikaavio

