

# **HR-prosessien kehittäminen**

**Case: Etelä-Savon maakuntaliitto**

LAB-ammattikorkeakoulu

Tradenomi (YAMK), Uudistava johtaminen

2021

Tiina Saarelainen

## Tiivistelmä

Tekijä(t) Saarelainen, Tiina	Julkaisun laji Opinnäytetyö, YAMK Sivumäärä 78 + 9	Valmistumisaika 2021
Työn nimi <b>HR-prosessien kehittäminen</b> Case: Etelä-Savon maakuntaliitto		
Tutkinto Tradenomi (YAMK)		
Toimeksiantajan nimi, titteli ja organisaatio Etelä-Savon maakuntaliitto		
Tiivistelmä <p>Kehittämishankkeen tavoitteena oli tuottaa tietoa siitä, miten HR-prosesseja tulisi kehittää Etelä-Savon maakuntaliitossa, jotta ne tukevat esimiesten työtä ja henkilöstöä työsuhteen elinkaaren aikana. Tutkimuksessa selvitettiin HR-prosessien nykytilaa ja niissä ilmeneviä kehittämistarpeita. Hankkeen konkreettisenä tuotoksena syntyi perehdyttämisen toimintamalli. Lisäksi päivitettiin palvelussuhteen päättyessä -muistilista.</p> <p>Kehittämishankkeen teoreettinen viitekehys käsitteli henkilöstöjohtamista, henkilöstöhallintoa ja keskeisiä HR-prosesseja. Tutkimus toteutettiin laadullisena kehittämistutkimuksena, jossa prosessien nykytilaa ja kehittämisehdotuksia kartoitettiin avoimia kysymyksiä sisältävillä kyselyillä henkilöstöltä ja esimiehiltä. Kehittämistyön menetelmänä käytettiin ryhmäkeskusteluja, joissa hyödynnettiin kyselyjen tuloksia.</p> <p>Tulosten mukaan HR-prosessit toimivat yleisellä tasolla hyvin, mutta yksittäisissä prosesseissa kuten perehdyttämisessä ja palkitsemisessa on kehitettävää. HR-prosessien kehittämisen painopisteet ovat tutkimuksen mukaan prosessien kuvaamisessa ja niiden avaamisessa näkyvämmäksi. Selkeillä yhdessä kehitetyillä toimintamalleilla voidaan tukea sekä henkilöstöä että esimiestyötä. Tutkimuksessa nousseiden teemojen pohjalta voidaan todeta, että organisaation toiminnassa ja kehittämisessä tulee huomioida avoin vuorovaikutus, yhdenvertaisuus ja sisäinen viestintä.</p>		
Asiasanat henkilöstöjohtaminen, henkilöstöhallinto, HR-prosessit		

## Abstract

Author(s) Saarelainen, Tiina	Type of Publication Master's thesis	Published 2021
	Number of Pages 78 + 9	
Title of Publication <b>Developing HR processes</b> Case: South Savo Regional Council		
Name of Degree Master of Business Administration		
Name, title and organization of the client South Savo Regional Council		
Abstract <p>The aim of the development project was to provide information on how HR processes should be developed in South Savo Regional Council to support the work of supervisors and personnel. The study examined the current state of HR processes and the development needs that arise in them. The concrete output of the project was an orientation operating model. In addition, the end-of-service checklist was updated.</p> <p>The theoretical framework of the thesis dealt with human resource management, personnel administration and key HR processes. The study was carried out as a qualitative development study. Current state of the processes and development proposals were inquired from personnel and supervisors using open-ended questionnaires. Group discussions were used as a method of development work, in which the results of the survey were utilized.</p> <p>According to the results, HR processes work well on an overall level, but in individual processes such as induction and rewarding have room for improvement. According to the study, the priorities for the development of HR processes are describing the processes and adding transparency. Clear co-developed operating models can support the work of both personnel and supervisors. Based on the themes raised in the study, it can be stated that open interaction, equality and internal communication must be considered in the operation and development of the organization.</p>		
Keywords human resource management (HRM), personnel administration, HR processes		

## Sisällys

1	Johdanto.....	1
1.1	Kehittämishankkeen tausta.....	1
1.2	Tavoite, tutkimuskysymys ja rajaukset.....	2
1.3	Tietoperusta ja tutkimusmenetelmät.....	3
2	Henkilöstöjohtaminen ja HR-prosessien kehittäminen.....	5
2.1	Henkilöstöjohtaminen.....	5
2.2	Prosessien kehittäminen.....	16
2.3	Keskeiset HR-prosessit.....	17
2.3.1	Henkilöstösuunnittelu ja rekrytointi.....	18
2.3.2	Perehdyttäminen.....	23
2.3.3	Suorituksen johtaminen.....	24
2.3.4	Osaamisen kehittäminen.....	26
2.3.5	Palkitseminen ja motivaatio.....	30
2.3.6	Työhyvinvointi.....	33
3	Kehittämishankkeen toteutus.....	39
3.1	Kohdeorganisaation esittely.....	39
3.2	Tutkimusote ja -menetelmät.....	41
3.3	Tutkimuksen eteneminen.....	42
4	Tulokset.....	46
4.1	Tulosten tarkastelu ja analysointi.....	46
4.2	HR-prosessit henkilöstön näkökulmasta.....	48
4.3	HR-prosessit esimiesten näkökulmasta.....	55
4.4	Ryhmäkeskustelujen toteutus ja tulokset.....	59
4.5	Perehdyttämisen toimintamalli ja palvelussuhteen päättyessä -muistilista.....	60
5	Johtopäätökset.....	62
5.1	Pohdinta.....	62
5.2	Vastaus tutkimuskysymykseen.....	63
5.3	Kehittämishankkeen arviointi.....	65
5.4	Jatkokehitys- ja tutkimustarpeet.....	69
	LÄHTEET.....	71

## Liitteet

Liite 1. Kysely henkilöstölle

Liite 2. Kysely esimiehille

Liite 3. Perehdyttämisen toimintamalli

Liite 4. Palvelussuhteen päättyessä -muistilista

# 1 Johdanto

## 1.1 Kehittämishankkeen tausta

Kuntien henkilöstöjohtamisen tilaa ja tulevaisuutta selvittäneen tutkimuksen mukaan henkilöstöjohtaminen on olennaisen tärkeä johtamisen alue, sillä se on keino saada houkuteltua ja pidettyä hyvät osaajat. Hyvällä esimiestyöllä ja henkilöstökäytännöillä luodaan pohjaa hyvälle suoriutumiselle ja työhyvinvoinnille. Osaava, motivoitunut, tavoitetietoinen ja hyvinvoiva henkilöstö suoriutuu työstään hyvin, minkä tuloksena on koko organisaation onnistunut suoriutuminen. (Viitala ym. 2018, 14, 18.)

Henkilöstökäytännöt ja henkilöstöjohtaminen ovat korostuneet koronapandemian aikaan, jolloin organisaatioissa siirryttiin laajasti etätöihin. Koronatilanne on vaikuttanut organisaatioiden kaikkiin henkilöstöprosesseihin. Kun yksittäisissä henkilöstökäytännöissä siirryttiin lähes yhdessä yössä sähköisempään suuntaan, huomattiin usein, että prosesseissa on laajemminkin kehitettävää. Joen (2018, 27) mukaan nopea muutosvauhti vaatii organisaatioilta yhä ketterämpiä toimintatapoja.

Tämä opinnäytetyö käsittelee HR-prosessien kehittämistä Etelä-Savon maakuntaliitossa. HR-prosesseilla (henkilöstöhallinnon prosesseilla) tarkoitetaan tässä työssä työ- tai virkasuhteen elinkaaren vaiheita rekrytoinnista työ- tai virkasuhteen päättymiseen. HR-etuliite tulee englanninkielisestä sanasta *human resources* ja on vakiintunut suomen kieleen henkilöstöasioista puhuttaessa. (Viitala 2019, 46.) HR-prosessien tarkastelu oli ajankohtaista, sillä maakuntaliitossa käynnistyi vuonna 2020 viraston strategian ja organisaatorakenteen uudistaminen. Sisäisen toiminnan kehittäminen kuului osaksi strategiatyötä. (Etelä-Savon maakuntaliitto 2021.)

Keskeisimpiä HR-prosesseja ovat henkilöstösuunnittelu ja rekrytointi, perehdytys, osaamisen kehittäminen, suorituksen johtaminen, palkitseminen ja työhyvinvointi. Viitalan (2021, 31) mukaan edellä mainitut prosessit kuuluvat henkilöstöjohtamisen tutkimuksissa listattuihin prosesseihin, jotka kasvattavat eniten organisaation suorituskykyä. Tutkimustulokset osoittavat myös, että organisaation tuloksellisuuden kannalta tärkeintä on hyvin ja systemaattisesti hoidettu henkilöstöjohtamisen kokonaisuus, ei se, että tiettyjä prosesseja sovelletaan erityisen hyvin ja toisia heikommin.

Henkilöstöprosessien kehittämistä, HR-työtä ja johtamista on Suomessa tutkittu viime vuosina useissa tutkimuksissa. Turunen (2020, 61) tarkasteli ylemmän ammattikorkeakoulututkinnon opinnäytetyössä henkilöstöhallinnon prosessien nykytilaa ja kehitysehdotuksia Pk-yrityksessä. Turunen totesi tutkimuksessaan, että hajanaiset ja suurpiirteiset HR-prosessit

ja henkilöstöjohtaminen heijastuvat henkilöstön hyvinvointiin ja heidän luottamukseensa johdon toimintaa kohtaan.

Lamminen (2020, 42–44) tarkasteli pro gradu -tutkielmassa sisäistä markkinointia henkilöstöhallinnon välineenä mielenterveyshankkeiden implementoinnissa työpaikalla. Lamminen toteaa, että henkilöstöhallinnolla on päärooli työhyvinvoinnin johtamisessa. Hän nostaa esille tutkimuksessaan henkilöstöjohtamisen ja käytäntöjen merkityksen ja työhyvinvoinnin kokonaisvaltaisen vaikutuksen yksilön suorituskykyyn. Hyvinvointia voidaan tutkimuksen mukaan tukea innovatiivisilla henkilöstökäytännöillä kuten virtuaalisilla kommunikointitavoilla etätyöskentelyn aikana.

Henkilöstöjohtamista ja henkilöstökäytäntöjen tilaa kunnissa vuosina 2016–2018 tarkastellee ARTTU2-tutkimusohjelman mukaan ihmisläheinen ja palveleva johtaminen ja hyvät johtamisen käytännöt lisäävät työn imua, sitoutumista omaan työpaikkaan ja sopeutumista muutoksiin. Tutkimustulosten mukaan heikoimpia henkilöstökäytäntöjä kunnissa olivat palkitseminen, varahenkilö- ja seuraajasuunnittelu, muutoksen johtaminen ja suorituksen johtaminen. Parhaimmiksi henkilöstökäytännöiksi nousivat viestintä ja osallistaminen, työhyvinvoinnin johtaminen, osaamisen kehittäminen ja rekrytointi. Henkilöstötyön tärkeimmiksi kehittämiskohteiksi tutkimuksessa nousivat muutoksen johtaminen, osaamisen kehittäminen, työhyvinvointi, esimiestoiminta sekä henkilöstöjohtamisen strategisuuden kehittäminen. (Hakanen ym. 2019, 34–38, 58.)

## 1.2 Tavoite, tutkimuskysymys ja rajaukset

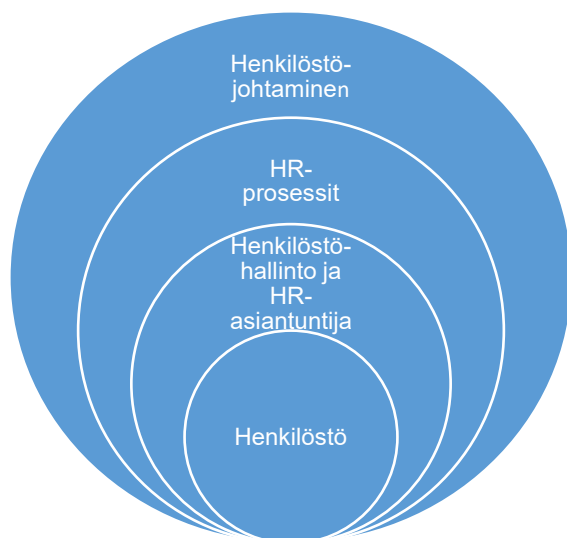
Kehittämishankkeen tavoitteena on tuottaa tietoa, miten Etelä-Savon maakuntaliiton HR-prosesseja tulisi kehittää, jotta ne tukevat sekä esimiesten työtä että henkilöstöä työsuhteen elinkaaren aikana. Kehittämistyön lähtökohtana on prosessien nykytila-analyysi: hankkeen tutkimusosuudessa selvitetään HR-prosessien nykytilaa, mitä kehittämistarpeita niissä ilmenee ja miten prosesseja tulisi kehittää. Tutkimuksen pohjalta valitaan konkreettinen kohde, jonka kehittäminen toteutetaan tutkimushankkeen aikana ja laaditaan perehdyttämiin ja palvelussuhteen päättämiseen toimintamallit, jotka toimivat palvelussuhteen elinkaaren päissä sekä henkilöstön että esimiesten tukena. Opinnäytetyössä halutaan selvittää ja löytää vastaus tutkimuskysymykseen: Miten HR-prosesseja voidaan kehittää Etelä-Savon maakuntaliitossa?

Opinnäytetyöhön on otettu mukaan palvelussuhteen elinkaaren prosessit: henkilöstösuunnittelu ja rekrytointi, perehdytys, osaamisen kehittäminen, suorituksen johtaminen, palkitseminen ja työhyvinvointi. Aiheen laajuuden vuoksi opinnäytetyön ulkopuolelle jätetään palkkahallinto, työ- tai virkasuhteen hoitamiseen liittyvät työnantajavelvoitteet ja

henkilöstöjohtamista sitova lainsäädäntö, henkilöstöstrategia, henkilöstösiirrot ja -vähenykset, lähiesimiestyön ja osallistamisen käytännöt sekä HR-analytiikka.

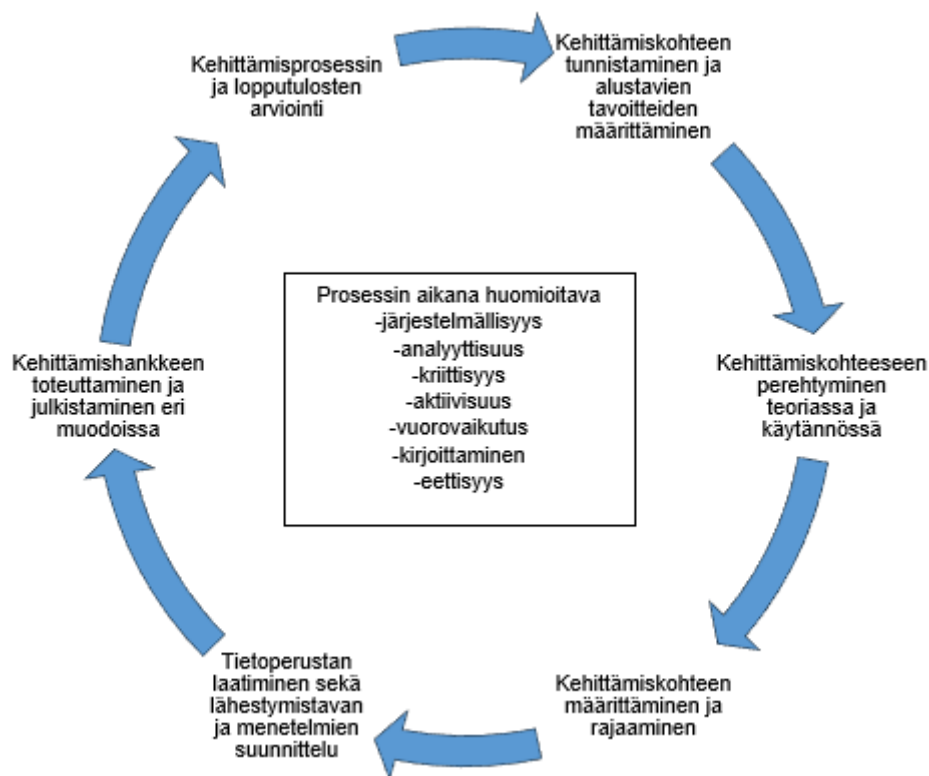
### 1.3 Tietoperusta ja tutkimusmenetelmät

Tietoperustassa tarkastellaan henkilöstöjohtamista, henkilöstöhallintoa ja henkilöstöasiantuntijan roolia sekä keskeisiä HR-prosesseja (kuvio 1). Henkilöstöjohtamista tarkastellaan henkilöstöprosessien johtamisen lisäksi muutos- ja etäjohtamisen näkökulmasta sekä avataan julkisen sektorin henkilöstöjohtamisen erityispiirteitä. Henkilöstöhallinnon ja henkilöstöasiantuntijan roolin sekä henkilöstöasioiden sisäisen viestinnän lisäksi avataan käsitettä prosessien kehittäminen. Opinnäytetyöhön valitut HR-prosessit koskettavat jokaisen työntekijän työuraa.



Kuvio 1. Tietoperusta

Tutkimus toteutetaan kehittämistutkimuksena. Siinä tutkimusongelma muutetaan kehityskohteeksi, etsitään ongelman syitä ja keinoja niiden poistamiseksi tai pienentämiseksi. Kehittämistutkimuksella luodaan käytännön ratkaisuja, joiden toimivuutta yleensä varmistetaan ja testataan (kuvio 2). Yksinkertaisimmillaan kehittämistutkimuksen prosessin vaiheet ovat tavoitteen asettaminen, suunnittelu, toiminta ja seuranta. Tutkimuksessa on toimintatutkimuksen piirteitä, sillä tutkimuksen tavoitteena on muutoksen aikaansaamiseksi kehittää prosesseja, tutkija on osana tutkittavan ilmiön toimintaa ja tutkittavan yhteisön jäsen (Kananen 2014a, 28; Kananen 2014b, 50). Tutkimus kohdistuu yhteen organisaatioon, Etelä-Savon maakuntaliittoon ja tutkittavana ovat rajatut henkilöstöprosessit, joten tutkimuksesta on nähtävissä myös tapaustutkimuksen piirteitä (Vilka 2021, 154).



Kuvio 2. Tutkimuksellisen kehittämisen prosessi (mukaillen Ojasalo ym. 2009, 24)

Viitalan ym. (2018, 4) mukaan HR-prosessien tehokas ja oikein suunnattu kehittäminen vaatii aluksi nykytilan ja kehitystarpeiden tunnistamista. HR-prosessien nykytilaa selvitetään esimiehille ja henkilöstölle laadittavalla kyselyillä, jotka toteutetaan webropol-ohjelman välityksellä. Tutkimusaineisto on laadullinen, kysely pitää sisällään ainoastaan avoimia kysymyksiä. Kyselyllä kartoitetaan sekä esimiesten että henkilöstön mielipiteitä prosessien nykytilasta ja siitä, kuinka prosesseja tulisi kehittää. Kyselytutkimuksella tavoitetaan koko henkilöstö ja voidaan esittää laajasti kysymyksiä (Hirsjärvi ym. 2009, 195). Maakuntaliitossa työskentelee 31 henkilöä, joista kolme toimii esimiestehtävissä. Kyselyaineisto analysoidaan pääosin laadullisin menetelmin. Aineiston analyysissä käytetään myös määrällistä tarkastelua.

Tutkimuksen toisessa vaiheessa järjestetään laadulliseen tutkimusotteeseen kuuluvat ryhmäkeskustelut, jotka käydään henkilöstö- ja talousasioita hoitavan tiimin kesken. Tiimiin kuuluu kolme työntekijää ja esimies. Ensimmäisessä keskustelussa valitaan kyselyn tuloksia hyödyntäen konkreettinen kehittämiskohde. Toisessa ryhmäkeskustelussa valittua kehittämiskohdetta työestetään eteenpäin ja lähdetään viemään käytäntöön. Kolmas seuranta käsittelevä ryhmäkeskustelu järjestetään loppuvuodesta 2021 tämän kehittämishankkeen ulkopuolella.

## 2 Henkilöstöjohtaminen ja HR-prosessien kehittäminen

### 2.1 Henkilöstöjohtaminen

Henkilöstöjohtaminen on kehittynyt omaksi johtamisen osa-alueekseen 1950-luvulla yhdysvaltalaisissa organisaatioissa, jolloin myös ensimmäiset henkilöstöammattilaisen vakanssit syntyivät. Suomessa kehitys tapahtui viiveellä 1960-luvulta 1970-luvulle, jolloin alkoi vakiintua käsitys henkilöstöhallinnon prosesseista. Seuraavalla vuosikymmenellä kehittyi suuntaus, jossa painottui kehittämisen rooli henkilöstöhallinnossa ja alettiin puhua kokonaisvaltaisemmasta henkilöstövoimavarojen johtamisesta. Myöhemmin korostui henkilöstön ja osaamisen rooli organisaation kilpailutekijänä ja käsite strateginen henkilöstöjohtaminen alkoi syntyä. (Salojärvi 2013, 23–25.)

Viitalan (2021, 10–14) mukaan henkilöstöjohtamisen pohjimmaisena tavoitteena on menestyvän liiketoiminnan mahdollistaminen. Henkilöstöjohtamisen avulla huolehditaan siitä, että organisaatiolla on koko ajan oikein kohdistettuna oikea määrä työvoimaa, joka pystyy suoriutumaan tehtävistä organisaation tavoitteiden mukaisesti. Human Resource Management (HRM) on tullut vallitseva termi kuvattaessa henkilöstöjohtamiseen liittyvää teoriaa ja käytäntöjä (Storey, Wright & Ulrich 2019). Termi käännetään suomen kielelle usein henkilöstöresurssien johtaminen, mutta henkilöstövoimavarojen johtaminen kuvaa Viitalan (2021, 14) mukaan terminä paremmin sitä, että ihmiset ovat organisaatioissa voimavara.

Henkilöstöjohtamisen tehtävänä on vahvistaa organisaatioissa työskentelevien henkilöiden suorituskykyä, joka perustuu osaamiseen, sitoutumiseen, motivaatioon ja työhyvinvointiin (Viitala 2021, 10–11). Tätä toteutetaan henkilöstökäytäntöjen ja -prosessien kautta, joita ovat mm. henkilöstösuunnittelu, rekrytointi, suorituksen johtaminen, osaamisen kehittäminen, palkitseminen, työhyvinvoinnista huolehtiminen sekä viestintä ja osallistaminen (Viitala 2019, 46).

Henkilöstöjohtamiseen kuuluu strateginen henkilöstöjohtaminen; muutoksen johtaminen, henkilöstötoiminnot, henkilöstöprosessit ja -käytännöt, sekä ihmisten johtaminen (Viitala & Hakonen 2018; Ulrich 1997 mukaan). Strategisessa henkilöstöjohtamisessa korostetaan henkilöstöjohtamista organisaation liiketoimintastrategian toteuttamisen mahdollistajana, jossa henkilöstöstrategia toimii työkaluna (Viitala 2021, 16).

Viitalan (2015, 10) mukaan henkilöstövoimavarojen johtamisen ja organisaation suorituskyvyn välinen yhteys on selvä. Monet tutkimukset osoittavat, että työntekijöiden korkean motivaation, sitoutumisen ja työhyvinvoinnin tuloksena syntyy parempia työsuorituksia. Oikeudenmukainen palkkausjärjestelmä luo työtyytyväisyyttä. Hyvä työilmapiiri edistää

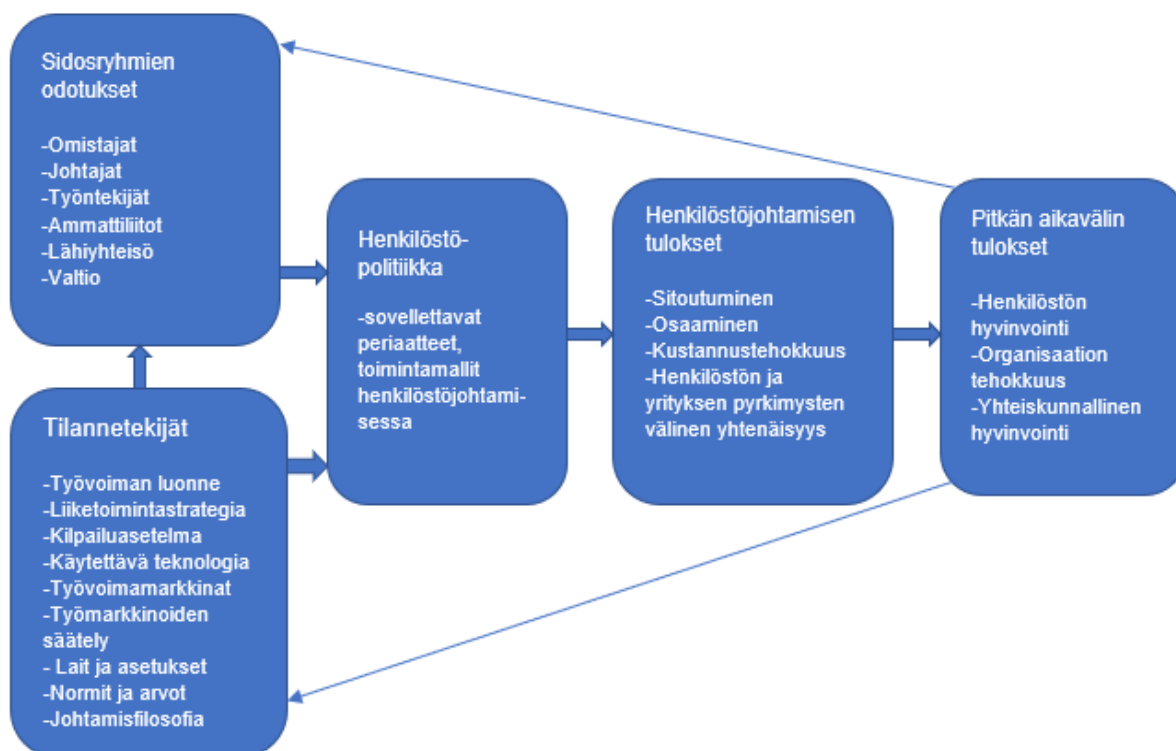
innovatiivisuutta ja korkea osaaminen tuottaa parempia työsuorituksia. Hyvä esimiestyö on myös yhteydessä sitoutumiseen ja työhyvinvointiin.

Hakanen ym. (2019, 57) antaa kuusi vinkkiä henkilöstöjohtamisen kehittämistyön tueksi:

- työajan ja -paikan joustomahdollisuuksien kehittäminen
- toimiva perehdytys
- muutosjohtaminen ja siihen liittyvä suunnitelmallinen, aktiivinen ja osallistava viestintä
- esimiesten tukeminen
- työhyvinvoinnin johtamisen kehittäminen ennakoivammaksi ja tarvelähtöisemmäksi
- suorituksen johtamisen ja palkitsemisen toteuttaminen keskustellen ja kannustaen.

Korppoo (2013, 77–78) määrittelee henkilöstöjohtamisen toimijoiksi organisaation sisällä johdon, esihenkilöt ja henkilöstöasiantuntijat. Tähän voidaan lisätä myös henkilöstö, sillä jokainen osallistuu alaistaidoillaan henkilöstöjohtamiseen ja henkilöstöjohtamisen kulttuurin luomiseen. Oma roolinsa on myös henkilöstöä edustavilla luottamusmiehillä. Ulkopuolisia toimijoita ovat mm. palvelujen toimittajat, oppilaitokset. Kunnissa ja kuntayhtymissä myös luottamushenkilöhallinnon näkemykset suuntaavat tai jopa ohjaavat organisaation sisäistä kehittämistä.

Henkilöstöjohtamisen kenttää on kuvattu useilla erilaisilla malleilla. Ulrichin strategisen henkilöstöjohtamisen malli (1997) on näistä kuuluisimpia. Mallissa on yhdistetty pitkän aikavälin tavoitteet päivittäiseen operatiiviseen toimintaan. Malli on esitetty kuviossa 3 mukailtuna henkilöstöasiantuntijan rooleihin. Toinen tunnettu henkilöstöjohtamisen kokonaisuutta kuvaava malli on Harvardin malli, jonka Beer, Spector ja Lawrence hahmottelivat vuonna 1984. Kuviossa 3 kuvatussa mallissa on huomioitu organisaation ulkoiset tekijät kuten sidosryhmät ja tilannetekijät, joilla on vaikutusta henkilöstövoimavarojen johtamiseen. Ja päinvastoin, henkilöstöjohtaminen vaikuttaa sidosryhmien odotuksiin ja tilannetekijöihin. Harvardin mallissa korostetaan henkilökohtaisia suorituksia ja sitoutumista organisaation tavoitteisiin, joilla saavutetaan kustannustehokkuus ja laadukas toiminta. (Viitala 2015, 34, 37–38; Viitala 2021, 227.)



Kuvio 3. Harvadin malli henkilöstövoimavarojen johtamisesta (mukaillen Viitala 2015, 37; Beer ym. 1984)

Henkilöstövoimavarojen johtamisen onnistumisen mittareina voidaan Kauhasen (2012, 2020–221) mukaan pitää mm. vaihtuvuutta, sairauspoissaoloja ja työtyytyväisyyttä. Henkilöstön voimavarojen johtamisen onnistumisen mittaamisessa ja raportoinnissa käytetään mm. seuraavia mittausmenetelmiä; henkilöstötilinpäätökset, imago tutkimukset, työtyytyväisyysmittaukset ja yhteiskunnallinen vastuu.

Konsulttiyritys Deloitte (2020) julkaiseman henkilöstöjohtamisen trendejä koskevan raportin mukaan vuonna 2020 tärkeimmät tulevaisuuden kehitystrendit suomalaisten vastaajien mielestä ovat (Viitala 2021, 262–263)

- työhyvinvointi; liitettyä yrityksen vastuullisuuteen ja tuloksentekeytyyteen
- henkilöstön yhteenkuuluvuuden tunne
- uuden osaamisen kehittäminen; muutoksetteryys
- HR:n muuttuva rooli; vahva liiketoimintalähtöisyys ja ketteryys sopeuttaa henkilöstökäytäntöjä muuttuviin tilanteisiin
- tiedolla johtaminen; hiljaisen tiedon jakaminen ja tiimissä oppiminen.

Monia henkilöstöprosesseja, kuten henkilön työuraan liittyvien toistuvien tapahtumien kohdalla, voidaan käytäntöjä standardoida ja ohjeistaa. Tyypillisempiä prosesseja ovat henkilöstösuunnittelu-, rekrytointi-, suoriutumisen johtamis-, palkkahallinto-, osaamisen

kehittämisen-, työhyvinvoinnin ylläpito- ja kehittämisen- sekä työsuhteen päättämisen prosessi. Prosessi muodostuu peräkkäisistä työvaiheista ja joku on siitä vastuussa. Kun prosessin kuvaa, antaa se selkeän kuvan kokonaisuudesta ja kehittämistarpeista. Kuvaaminen auttaa myös näkemään sujuvuuden kannalta tärkeät pullonkaulat, laskemaan kustannuksia ja kehittämään niitä. (Viitala 2015, 267, 324–325.)

Henkilöstökäytäntöjen tulisi muodostaa yhtenäinen kokonaisuus, mikä tukee yhteisiä tavoitteita (Viitala ym. 2018, 19). Henkilöstöprosessien tehokkuutta tulee arvioida ja kehittää systemaattisesti. Kehittämisen tulisi olla jatkuvaa, toimintaan kiinteästi liittyvää toimintaa. Kehittämishankkeiden lähtökohtana ovat usein organisaation toimintaan liittyvät muutokset ja henkilöstöammattilaisten havainnot, sisäisiltä asiakkailta saadut palautteet ja toimintoja kuvaavien mittareiden tulokset. Parhaimmillaan henkilöstöjohtamisen kehittäminen on ketterää, prosessimaista ja osallistavaa. (Viitala 2021, 216–218.) Ketteryydellä tarkoitetaan Hellströmin (2019) mukaan kompleksisten ongelmien ratkaisemista muuttuvassa toimintaympäristössä. Tässä ajattelutavassa asiakasarvo on keskiössä, toimintoja ja prosesseja priorisoidaan, tarkastellaan ja kehitetään tekemistä jatkuvasti. Toimintamallissa huomioidaan muutokset, poistetaan esteitä, toimitaan lähellä asiakasta, keskitytään kehittämään työn läpimenoaikaa sekä tuodaan oppimista ja palautetta tiimeihin. HR-palveluja tulisi Hellströmin mukaan kehittää yhdessä esimiesten ja henkilöstön kanssa niitä muotoillen, ketteriä menetelmiä käyttäen.

Moninaisuuden johtaminen on osa henkilöstöjohtamista ja jatkuvasti läsnä esimiestyössä. Ikäjohtamisessa huomioidaan iän ja erilaisten elämäntilanteiden vaikutukset työn tekemiseen sekä esimiestyö eri ikävaiheissa olevien työntekijän kohdalla. Nuorten Y-sukupolven odotukset työelämästä poikkeavat suurten ikäluokkien ja X-sukupolven asenteista ja työ-  
kulttuurista. Nuorten työelämään kiinnittyminen, keski-ikäisten työuran ja työhyvinvoinnin tukeminen sekä ikääntyvien työssä pysyminen tuovat johtamiseen haasteita. (Ilmarinen)

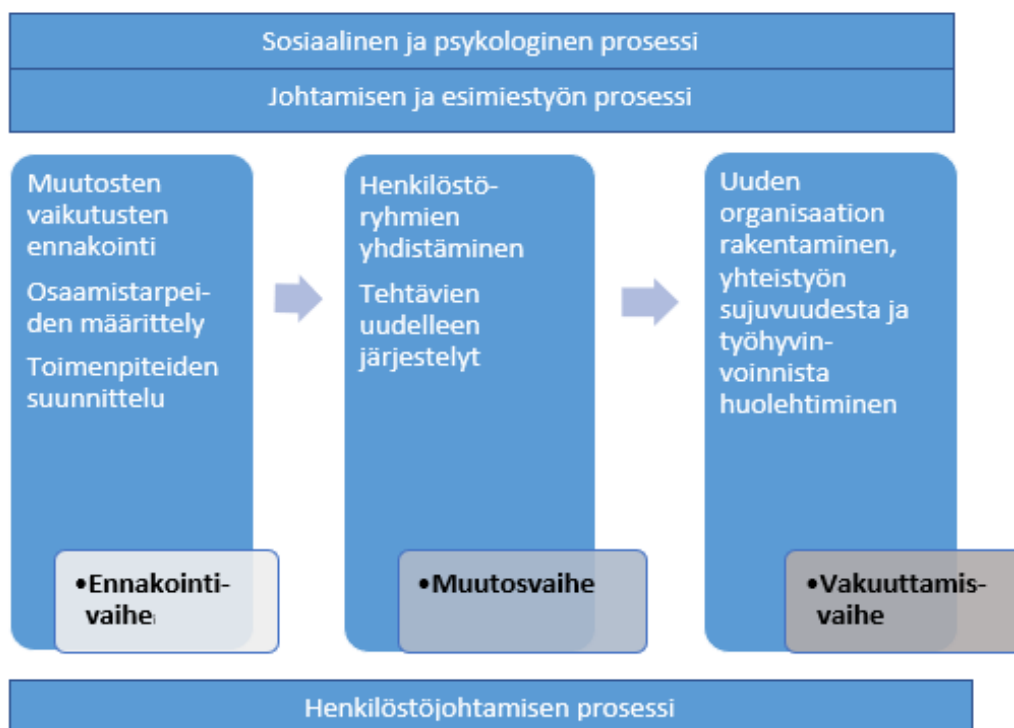
### **Muutosjohtaminen**

Organisaatiot ja niiden toimintaympäristöt elävät jatkuvassa muutoksessa. Muutokset voivat liittyä organisaation toiminnan uudistamiseen tai yksittäisen työntekijän toimenkuvan muuttumiseen. Muuostilanteissa syntyy helposti ristiriitoja, jotka voivat kärjistyä konflikteiksi, jotka haastavat erityisesti esimiestyötä. (Kantola 2020, 75.)

*Epävarmuuden hallinnasta onkin tullut eittämättä yksi johdon ja esimiesten tärkeimpiä tehtäviä organisaatiomuutosten keskellä* (Hakonen 2020, 12).

Suomessa vuonna 2013 toteutetussa tutkimuksessa selvitettiin 538 ylimmän johdon edustajien näkemyksiä siitä, mitä tarkoittaa vastuullinen johtaminen. Näkemysten mukaan

vastuullinen henkilöstöjohtaminen koostuu oikeudenmukaisuudesta ja tasa-arvosta, HR-käytäntöjen läpinäkyvyydestä, henkilöstön hyvinvoinnista ja kannattavuudesta. Kokemus oikeudenmukaisuudesta parantaa muutostilanteessa henkilöstön hyvinvointia, tuottavuutta ja sitoutumista. Proaktiivinen, avoin, luottamuksellinen ja rehellinen viestintä lisäävät oikeudenmukaisuuden tunnetta, mikä puolestaan edistää organisaatiokulttuuria ja vähentää epävarmuutta. Oikeudenmukaisuuden kokemuksia lisää henkilöstön osallistaminen muutoksen suunnitteluun ja toteutukseen. (Hakonen 2020, 36–37.) Muutostilanteissa henkilöstöjohtamiselta kysytään Viitalan (2020, 46–47) mukaan, miten muutokset onnistutaan toteuttamaan niin, että henkilöstön hyvinvointia, osaamista ja innostusta saadaan pidettyä yllä, mutta samalla organisaation tuottavuutta saadaan lisättyä ja ylläpidettyä hyvää työnantajainnetta. Muutosjohtamista voidaan kuvata prosessimallin kautta (kuvio 4), joka pitää sisällään kolme vaihetta: muutoksen valmistelu, muutoksen toteutus ja uuden tilanteen vakiinnuttaminen (Hakonen 2020, 7).



Kuvio 4. Muutosjohtamisen prosessimalli (mukaillen Hakonen 2020, 8)

### Henkilöstöjohtaminen kunta-alalla

Julkisella sektorilla johtamisessa on omat haastavat erityispiirteet verrattuna yksityiseen sektoriin. Julkisella sektorilla johtajat toimivat virkavastuulla ja poliittisen ohjauksen alaisuudessa. Kaikessa toiminnassa tulee huomioida hyvän hallinnon periaatteet ja lainsäädännön vaatimukset. (Sydänmaanlakka 2015, 14.) Ihmisten johtamisessa on perinteisestä hallinto-

alainen-johtajuudesta päästävä jaettuun ja kollektiiviseen johtamiseen. Sydänmaanlakan (2015, 16) mukaan älykkäitä julkisia organisaatioita rakennetaan kolmen 1:n johtamisella (innostu, innosta ja innovoi).

Julkiset organisaatiot ovat Sydänmaanlakan (2015, 18, 59, 129) mukaan samankaltaistuneet mm. oppimalla toisilta organisaatioilta hyviä käytäntöjä. Julkinen johtaminen on myös ottanut vaikutteita yrityssectorilta ja julkisten ja yksityisten organisaatioiden johtamistavat ovat lähentyneet toisiaan. Kuntien tulee Sydänmaanlakan mukaan panostaa voimakkaasti henkilöstöjohtamisen kehittämiseen, sillä kunnat joutuvat kilpailemaan lähivuosina osavasta työvoimasta henkilöstön eläköityessä. Kevan eläkepoistumaennusteen mukaan joka kolmas kuntatyöntekijä jää eläkkeelle seuraavan 10 vuoden aikana (Keva 2020.) Kunnasta on luotava houkutteleva ja kilpailukykyinen työpaikka (Sydänmaanlakka 2015, 129).

Kuntien henkilöstöjohtamisen tilaa ja tulevaisuutta vuosina 2016–2018 selvittäneen ARTTU2-tutkimusohjelman Henkilöstö strategisena resurssina -osaprojekti yhdisti henkilöstöjohtamisen ja työn imun tutkimushaarat, mitä ei aiemmin ole tehty. Tutkimushankkeen tulosten mukaan henkilöstöjohtaminen ja henkilöstön työhyvinvoinnin johtaminen ovat tienhaarassa. Muutokset ja epävarmuus ovat koetelleet kuntia, mikä näkyy muun muassa henkilöstön työn imun heikentymisenä ja työuupumuksen lisääntymisenä. (Hakanen ym. 2019, 58.) Tutkimuksen mukaan kuntasektorillakin ollaan siirtymässä henkilöstöhallinnosta strategiseen henkilöstöjohtamiseen. Organisaatioilta ja yksilöiltä edellytetään Viitalan ym. (2018, 108) mukaan ennakointia, joustavuutta, ketteryyttä ja muutosvalmiuksia.

ARTTU2-tutkimuksen mukaan palvelevaan, ihmislähtöiseen johtamiseen ja hyviin johtamisen käytäntöihin panostetussa organisaatiossa koetaan enemmän työn imua, sitoudutaan omaan työpaikkaan sekä sopeudutaan paremmin epävarmuuteen ja muutoksiin (Hakanen ym. 2019, 59). Henkilöstöjohtamisen linjauksissa tulee varautua tulevaan, luoda kehykset kuntastrategian edellyttämien henkilöstövoimavarojen johtamiselle käytännön tasolla ja tehdä aitoja valintoja ja poisvalintoja (Viitala ym. 2018, 16).

ARTTU2-tutkimuksessa selvisi myös, että kunta-alalla työn imu ja työpaikkaan ja tavoitteisiin sitoutuminen ovat heikentyneet. Vuonna 2017 jopa 19 % kuntatyöntekijöistä pohti työpaikanvaihtoa. Tutkimustulosten mukaan ihmislähtöisellä esimiestyöllä on hyvin tärkeä rooli siinä, kuinka sitoutunutta henkilöstö on työhönsä. Ihmislähtöinen ja palveleva johtaminen sekä voimaannuttavat henkilöstökäytännöt edistävät pitkälläkin aikavälillä henkilöstön hyvinvointia ja tavoitteiden mukaista työssä suoriutumista. Vuorovaikutusyhteys on tutkimuksen mukaan molemmin suuntainen. Työhön sitoutuminen lisäsi työntekijän myönteisiä arvioita henkilöstökäytännöistä ja palvelevasta johtamisesta. Työyhteisön voimavarat ja oikeudenmukaisuus ennustivat kuntatyöpaikkaan sitoutumista. (Hakanen ym. 2019, 26.)

## Etätyön johtaminen

Etätyöllä tarkoitetaan Työturvallisuuskeskuksen määritelmän mukaan *kotona tai muussa etätyöpisteessä tehtävää työtä, jonka sisällöstä ja toteuttamisesta on sovittu työntekijän ja työnantajan välisellä sopimuksella* (Työturvallisuuskeskus a). Hyvään esimiestyöhön kuuluvat luottamus, arvostus ja avoimuus ovat korostuneet etätyön lisääntyessä. Etätyötä koskevissa kyselyissä on käynyt ilmi, että työ tehdään etänä jopa tunnollisemmin kuin toimistolla. Yhteiset ja selkeät pelisäännöt, jatkuva dialogi ja yhteisöllisyys ovat etäjohtamisen kulmakiviä. Lisäksi esimiehen tehtäviin kuuluu huolehtia, että työntekijällä on etätyössä tarvittavat ja toimivat työkalut, ohjelmat ja osaaminen sekä ohjeistaa hyvään työergonomiaan. (Vilkman 2020, 41.)

Onnistunut etäjohtaminen edellyttää Vilkmanin (2020, 41) mukaan yhteisen suunnan näytämistä sekä tavoitteista ja tavoista käytävää keskustelua. Säännöllinen keskustelu on tärkeää myös jaksamisen seuraamiseksi ja mahdollisen kuormittumisen havaitsemiseksi (Vilkman 2020, 41). Etätöissä työntekijän väsymisen merkkejä on vaikea huomata, joten ylisuorittamisen rajoittaminen on tärkeää (Pohjanvaara 2020). Työntekijöillä tulee olla hyvät itsensä johtamisen taidot ja mahdollisuus toimia itseohjautuvasti. Luottamusta, yhteisöllisyyttä ja ketterän toimintakulttuurin kehittämistä tarvitaan sujuvan yhteistyön varmistamiseksi. (Vilkman 2020, 41.)

Etätyö on lisännyt monelle elämänlaatua mm. tuomalla joustoa arkeen. Etätyössä on kuitenkin riskinsä. Suurimmiksi haasteiksi henkilöstökyselyjen pohjalta Vilkman (2020, 42) toteaa irtautumisen työstä, yksinäisyyden, vapaamuotoisen vuorovaikutuksen, ergonomian, kuormituksen sekä työn ja vapaa-ajan sekoittumisen. Moni työntekijä kaipaa konkreettisia vinkkejä ja käytännön kokemusta jakamista kollegojen kesken ergonomiaan ja työpäivän rytmittämiseen ja itsensä johtamiseen. Etätyön jatkuessa on yhteisöllisyyden kaipuu ja merkitys korostunut. Yhteydentunnetta on helpompi ylläpitää, jos yhteisöllisyys on ollut olemassa jo aikaisemmin. Yhteisöllisyyden ylläpitämiseen tulee kiinnittää huomiota, sillä etätyö on muuttunut tavanomaisemmaksi ja työn monipaikkaustuessa on vähän tilanteita, että kaikki työntekijät olisivat yhtä aikaa toimistolla. Yhteisöllisyyden ylläpidossa on tärkeää huomioida toimivat käytännöt osaamisen ja tiedon jakamisessa ja panostaa keskustelukanavien hyödyntämiseen niin työhön liittyvässä kuin vapaamuotoisemmassakin viestinnässä. Jatkossa monissa organisaatioissa yhdistellään lähi- ja etätyötä ja tämä edellyttää esimiehiltä hyvää etäjohtamista sekä työntekijöiltä yhteistyökykyä työntekopaikasta riippumatta. (Vilkman 2020, 38–44.)

Monien tutkimusten mukaan pakotetun etätyön alkuvaiheessa työn imu kasvoi ja kyselyissä ihmiset ilmoittivat, että haluavat jatkaa jatkossakin etätyötä. Pandemian kestäessä ja

ihmisten väsyessä Teams-kokouksiin, yhä useampi kaipaa takaisin toimistolle. Työterveyslaitoksen (2021) Miten Suomi voi -tutkimuksen perusteella vuoden 2021 alussa suomalaisten hyvinvointi lähti pitkittyneen etätyön aikana laskuun. Työn imu väheni ja tylsistyminen sekä työuupumus kasvoivat erityisesti yksinasuvien ja nuorten aikuisten keskuudessa. (Työterveyslaitos 2021.) Työsuojelurahaston rahoittaman Turvallisesti etänä -työhyvinvointi ja sen johtaminen etätyössä seurantatutkimuksen mukaan työntekijöiden yksinäisyyden kokemukset ovat lisääntyneet ja yhteenkuuluvuuden tunne heikentynyt koronapandemian aikana.

Keväällä 2021 tehdyn maakuntaliiton etätyö- ja työyhteisökyselyn (Etelä-Savon maakuntaliitto 2021) mukaan 60,9 prosenttia vastanneista totesi, että etätyö ei kuormita heitä, 21,7 prosenttia vastanneista etätyö kuormitti hieman ja 17,4 prosentille vastanneista etätyö oli suuri kuormitustekijä. Osa vastaajista koki etätyön hyvänä, vapaa-aikaa on enemmän ja etätyössä keskittyminen sujui paremmin. Etätyön haittapuolina nähtiin työpäivien venyminen, työn tauottamisen haasteet, kun palavereja on useita peräkkäin sekä haasteet ergonomiassa ja itsensä johtamisessa. Lisäksi luovassa työssä ideointi ja kehittäminen koettiin haasteellisempänä ja kun erilaisia viestintäkanavia ja -alustoja on enemmän, syntyy tunne, että on oltava tavoitettavissa koko ajan. Työpaikan yhteisöllisyyden väheneminen ja sosiaalisten kontaktien vähyyden koettiin etätyön haittapuolina.

Useissa organisaatioissa on pohdittu, kuinka motivoida työntekijöitä osallistumaan mm. etäkahveihin ja kuinka tukea yhteisöllisyyttä poikkeusoloissa. Nykvälineet tarjoavat kuitenkin monenlaisia kasvokkaista vuorovaikutusta korvaavia mahdollisuuksia. (Sjöblom & Mäkikangas 2021.) Hirvonen (2021) kiteyttää paradoksisen ajatuksen *olemme yhteydessä toisiimme enemmän kuin koskaan ja silti koemme yhteisöllisyyden puutetta enemmän kuin koskaan*. Hänen mukaansa etätyön uusi tehokkuus syntyy siitä, että tavoitekeskeisen työn rinnalle varaamme aikaa myös inhimilliselle kohtaamiselle.

### **Henkilöstöhallinto ja henkilöstöasiantuntijan rooli**

Vielä 1980-luvulla suurissa yrityksissä oli tavoitteena rakentaa suuri ja kaikki henkilöstöprosessit kattava henkilöstöosasto. 2000-luvun taitteessa muuttui kehitys päinvastaiseksi. Henkilöstöosastojen ja henkilöstöammattilaisten määrä on tutkimusten mukaan vähentynyt, mutta henkilöstöjohtamisen merkitys korostunut. Henkilöstötoimintoja ulkoistetaan, henkilöstöjohtamisen tietojärjestelmät kehittyvät ja kustannuksia karsitaan myös henkilöstövoimavarojen johtamisesta. Erityisesti henkilöstöhallinnollisia rutiineja kuten palkkahallintoa, henkilöstörekisterien ylläpitoa ja rekrytointia ulkoistetaan palvelukeskuksiin. Tutkimusten mukaan strategisesti tärkeitä henkilöstöjohtamisen prosesseja kuten työsuhteasioita, suorituksen johtamista ja palkitsemista ei tulisi ulkoistaa. (Viitala 2015, 244–245, 259.)

Korppoon (2013, 79) mukaan suuremmissa osassa suomalaisia organisaatioita ei ole HR-ammattilaisia, vaan kokonaisvastuu henkilöstöjohtamisesta on johdolla ja esimiehillä. Kuitenkin myös pienissä yrityksissä voi olla toimivat HR-prosessit.

Henkilöstöhallinnon rooli vaihtelee eri organisaatioissa. Pienissä yrityksissä korostuu usein hallinnollinen ja operatiivinen rooli. Suuremmissa yrityksissä rooli painottuu ainakin osin strategisiin kysymyksiin. Henkilöstöammattilaiset nähdään asiantuntijakonsultteina, jotka auttavat huomioimaan henkilöstön näkökulmaa, niin johtoryhmätyöskentelyssä kuin muissakin foorumeissa. (Viitala 2015, 26, 247.) Strategisella HR:llä on tutkimusten mukaan positiivisia vaikutuksia organisaation suorituskykyyn (Szierbowski-Seibel & Kabst 2017). Kuviossa 5 on kuvattu henkilöstöasiantuntijan eri roolit, joita ovat strateginen HR-kumppani, muutosagentti, henkilöstön keskustelukumppani ja hallinnollinen asiantuntija (Joki 2018, 18, Haggren 2005; Ulrich 1997).



Kuvio 5. Henkilöstöasiantuntijan roolit (mukaillen Ulrich 1997 mallin pohjalta, Joki 2018, 18; Haggren 2005)

Henkilöstöammattilaisen työ keskittyy henkilöstöstrategian mukaisten henkilöstöprosessien ja -käytäntöjen kehittämiseen ja ylläpitämiseen (Viitala 2015, 246). Männistön (2017)

mukaan *henkilöstöhallinto työskentelee ammattitaitoisen henkilöstön saamiseksi sekä henkilöstön osaamisen ja hyvinvoinnin kehittämiseksi.*

HR-asiantuntijoilta edellytetään työsuhdeasioiden ja työlainsäädännön syvällistä tunte-  
musta sekä hyvää hallinnollista taitoa. HR-toimintoja kuten työsopimusten tekeminen, työ-  
aikojen seuranta on hajautettu esimiesten työpöydälle hyödyntämällä HR-järjestelmiä. Jär-  
jestelmät mahdollistavat tiedon hajauttamisen myös henkilöstölle esimerkiksi koulutuksien  
ja omien poissaolojen ilmoittamisen. Järjestelmien avulla esimiehet voivat rakentaa omiin  
tarkoituksiin sopivia raportteja. Myös rekrytoinnissa sähköiset järjestelmät ovat mahdolis-  
taneet sen, että työhakemukset tulevat sähköisesti ja esimiesten työpöydälle ja hakemusten  
lähettäminen on jäämässä pois HR:ltä. HR-ammattilaisista on tulossa käytännön toteutta-  
jista henkilöstöjohtamisen mahdollistajia. Keskitetystä henkilöstöhallinnossa ollaan siirty-  
mässä esimiehen ja alaisen väliseen vuorovaikutukseen. Käytännön henkilöstötyön vähe-  
tessä, siirtyy HR:n toiminnan painopiste enemmän strategiseen johtamiseen. (Korppoo  
2013, 82–83.) Kauhasen (2013, 2015) mukaan henkilöstöhallinnon ja henkilöstöjohtamisen  
roolit, toimintatavat ja organisointi vaihtelevat organisaation koon ja toimialan mukaan.

Henkilöstöammattilaisen tehtävän missioina on Viitala (2015, 245) mukaan arvonlisäyksen  
aikaansaaminen henkilöstön avulla. Sen onnistuminen edellyttää, että on tunnettava yrityk-  
sen ulkopuolisen toimintaympäristö, on vastattava sidosryhmien tarpeisiin ja odotuksiin, niin  
sisäisten kuin ulkoisten, on varmistettava strategian edellyttämät henkilöstövoimavarat. Yri-  
tykseen on luotava tehokkaat ja toimivat henkilöstökäytännöt sekä kehitettävä henkilöstö-  
ammattilaisuutta organisaatiossa.

Verkostoituminen on HR-asiantuntijalle tapa pysyä ajan hermolla ja tunnistaa oman organi-  
saation ajatukset ja toiveet. Luottamusmiehet ja työsuojeluvaltuutetut ovat HR:n kumppa-  
neita samoin kuin työterveyspalvelut ja organisaation viestintäammattilaiset. Ulkoiset sidos-  
ryhmiä ovat; kollegat, oman alan keskusjärjestöt ja liitot ja eläkelaitos. (Korppoo 2013, 84–  
85.) Ulrichin (2020, 1) mukaan HR-käytännöt eivät ole enää vain tehokkuutta, henkilöstö-  
käytäntöjen huippuosaamista tai integroitua HR-ratkaisuja, vaan arvontuottamista asiak-  
kaille, sijoittajille ja organisaation ulkopuolisille yhteisöille. Henkilöstöhallinnon asiakkaiksi  
määritellään usein organisaation sisäiset sidosryhmät. Ulrich (2020, 2) lisää tähän myös  
organisaation ulkopuoliset asiakkaat kuten he, jotka ostavat palveluja tai tuotteita tai sijoit-  
tajat, jotka rahoittavat organisaation toimintaa.

*Kaikista teknologioistaan huolimatta yritys on vain juuri niin hyvä kuin sen työntekijät-  
kin ovat* toteaa Christian Grönroos, Hankenin kauppakorkeakoulun markkinoinnin  
emeritusprofessori (Sympa 2019, 13).

Työntekijöillä itsellään on paras tieto siitä, mitkä organisaation prosessit, rakenteet ja palvelut toimivat ja mitkä eivät. Työntekijäkokemus pitää sisällään kaikki havainnot ja käsitykset, joita työntekijä on saanut työskennellessään organisaatiossa. Työntekijän kokemussykli sisältää kaikki vaiheet rekrytoinnista yrityksestä lähtemiseen. Edistämällä työntekijöiden kokemuksia, voidaan lisätä työntekijöiden hyvinvointia ja työssä viihtymistä, tuottavuutta ja pysymistä organisaation palveluksessa. Tämän kuuluu olla etusijalla HR-työssä. (Sympa 2019, 13.)

Organisaation jäsenet ovat henkilöstöasiantuntijalle sisäisiä asiakkaita, joiden työn tukeminen ja asiakaslähtöinen ajattelu on keskiössä. Asiakkaan kuuntelu on kaiken lähtökohta. Mattinen (2006, 10–11) käyttää termiä asiakasempatia kuvaamaan sydämeistä kumpuavaa asiakaslähtöisyyttä. Asiakaslähtöisyydessä riittää usein se, että on tahto toimia asiakkaan odotusten mukaan. Asiakasempatia pyrkii tulkitsemaan asiakkaan motivaatioita perusteellisemmin ja on syvällisempää ymmärtämistä siitä, mikä on asiakkaalle arvokasta.

Henkilöstöhallinto joutuu usein hoitamaan työpaikan haastavia ja hankalia tilanteita sekä valvomaan työlainsäädännön ja ohjeistusten noudattamista. HR-työhön liittyy myös negatiivisia mielikuvia. Positiivinen HR tähtää tämän käsityksen muutokseen. Positiivisen HR:n tavoitteena on Wenströmin (2019) mukaan edistää organisaation jäsenten hyvinvointia, innostusta ja oppimista sekä sitä kautta organisaation tehokkuutta, tuloksellisuutta ja laatua. Jos organisaatio on rakentunut lähtökohtaisesti myönteisille käytänteille, on hankaliakin asioita helpompi hoitaa. Positiivisen psykologian voima realisoituu vaikeina aikoina. Myönteisten tunteiden ja toiminnan vahvistama resilienssi auttaa organisaatiota haasteiden kohtaamisessa ja niistä toipumisessa. (Wenström 2019.)

Perinteisen henkilöstöhallinnon tavoitteena on ollut kehittää toimivia prosessia ja järjestelmiä, mutta modernin HR:n katse kohdistuu ihmiseen ja asiakkaaseen. Liiketoiminnan tukeminen ja tavoitteet strategisista lähtökohdista painottuvat ja alan megatrendejä ovat yrityskulttuurin kehittäminen, arvolähtöinen johtaminen, asiakaskokemuksen johtaminen ja talent management. (Aditro 2020.) Henkilöstöhallinnossa keskeisiä trendejä ovat HR-analytiikan hyödyntäminen, teknologiaympäristön kehittyminen mm. tekoäly (AI), virtuaalitodellisuus (VR) ja ohjelmistorobotiikka (RPA), uusi työ ja Y-sukupolvi sekä työntekijöiden sitouttaminen. Trendeissä on nähtävissä siirtyminen kohti ihmisläheisempää henkilöstöjohtamista. Henkilöstöjohtamisen trendit ovat muokanneet henkilöstöhallinto-termin käyttöä. People Operations tai People & Culture -termit kuvaavat henkilöstöhallinnon uutta ihmiskeskeistä lähestymistapaa. (Sympa 2019, 2–13.) Monet henkilöstötoiminnot vaativat henkilöstöhallinnolta lisäkoulutusta ja asiantuntemusta kuten HR-analytiikka, eri sovellusten tuki ja sovellusten täysi hyödyntäminen. (Cappelli & Tavis 2018).

## Sisäinen viestintä

Organisaation viestintä voidaan jakaa ulkoiseen ja sisäiseen viestintään. Joki (2018, 189–190) toteaa, että sisäinen viestintä on organisaation sisäistä tiedonkulkua ja vuorovaikutusta. Viitalan ym. (2018, 86) mukaan viestintä kuuluu osaksi henkilöstöjohtamisen käytäntöjä. Avoin ja toimiva tiedonkulku on työyhteisön peruspilareita. Usein työyhteisöissä koeaan, että tiedonkulku on puutteellista. On tärkeää, että työntekijä voi luottaa siihen, että hän saa sen tiedon, millä on merkitystä hänen työnsä hoitamiseen. (Joki 2018, 189–190.)

Kauhasen (2012, 173) mukaan hyvin hoidetulla sisäisellä viestinnällä on vaikutusta hyvän työilmapiiriin syntyymiseen, millä puolestaan on vaikutusta motivaatioon ja asenteisiin. Tämä heijastuu asiakastyytyväisyyteen. Käytännössä hyvin hoidetulla sisäisellä viestinnällä tarkoittaa muun muassa sitä, että organisaation olennaiset asiat kerrotaan ensin tai ainakin samaan aikaan omalle henkilöstölle kuin organisaation ulkopuolelle. Sisäinen viestintä on yksi johtamisen työkaluista ja sen käytännön toteutus on usein johdon tehtävä. (Kauhanen 2012, 173.) Organisaatiossa voi olla viestinnän ammattilainen, joka hoitaa ulkoista viestintää ja esimerkiksi henkilöstöammattilainen sisäistä. Sisäinen viestintä on myös jokaisen työntekijän vastuulla, sillä viestintä on vuorovaikutusta. Viestinnän merkitys on kasvanut etätöiden lisääntyessä. Myös erilaiset muutostilanteet vaativat panostamista sisäiseen viestintään. (Joki 2018, 189–196.) Viitala ym. (2018, 86) toteavat, että parhaimmillaan muutosviestintä on jatkuvaa, läpinäkyvää ja totuudenmukaista.

Sisäisen viestinnän kanavia ovat mm. kokoukset, tiedotustilaisuudet, sähköposti ja intranet (Joki 2018, 195). Viestintää tukevia käytäntöjä organisaatioissa ovat mm. viikkopalaverit, kehityskeskustelut, epämuodolliset kahvi- ja lounastauot (Viitala 2015, 269).

## 2.2 Prosessien kehittäminen

Martinsuon & Blomqvistin (2010, 4) mukaan *prosessit ovat asiakkaalle lisäarvoa tuottavia tapahtumaketjuja, joihin organisaatio käyttää resursseja*. Prosessit voidaan jakaa ydin- ja tukiprosesseihin. Tukiprosessit luovat edellytykset ydinprosessien toiminnalle ja niillä yleensä vain sisäisiä asiakkaita. Henkilöstöhallinnon prosessit kuuluvat organisaation tukiprosesseihin. (JUHTA 2012, 3.)

Prosessien kehittäminen on yhteydessä organisaation muuhun kehittämiseen ja sen pohjaa organisaation visioon, strategioihin ja toimintaperiaatteisiin. Prosessien kehittämisellä tavoitellaan usein toiminnan tehostamista kuten päällekkäisten työvaiheiden poistamista sekä parantaa prosessien käytettävyyttä ja luotettavuutta. (JUHTA 2012, 3.) Prosesseja kehitettäessä tulee tunnistaa nykyinen prosessi ja tavoiteprosessi, joiden välisistä eroavaisuuksista nousevat konkreettiset muutostarpeet. Kokonaan uutta prosessia luotaessa on

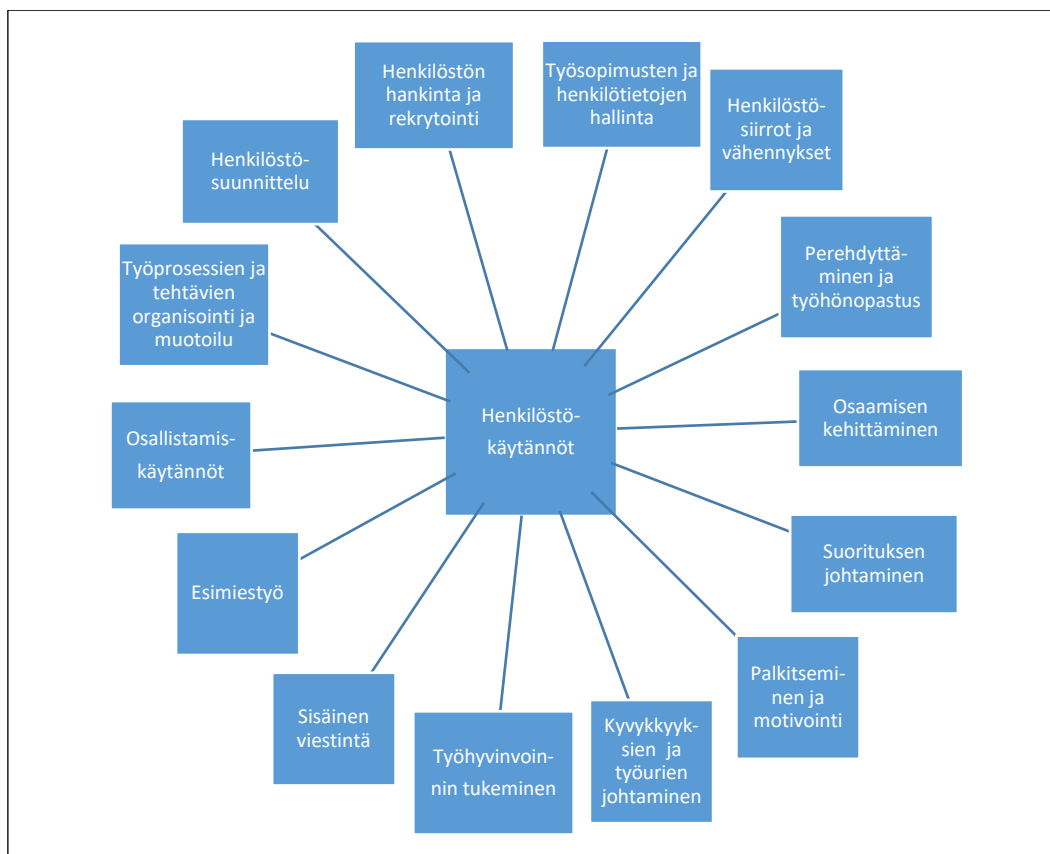
tavoiteprosessi hyvä mallintaa ja pilotoida joko todellisissa tai mallinnetuissa olosuhteissa, jotta saadaan selville uudistetun prosessin hyödyt. (Martinsuo & Blomqvist 2010, 4.) Prosessin rajaaminen varmistaa, että prosessin alku ja loppu ovat määritelty niin, että varmistetaan eheä kokonaisuus (JUHTA 2012, 4).

Uudistetun prosessin käyttöönotto tarkoittaa vanhojen ohjeiden ja toimintatapojen päivittämistä ja viemistä henkilöstön ja tarvittaessa asiakkaiden ja sidosryhmien tietoon. Henkilöstöä myös koulutetaan ja opastetaan uusiin käytäntöihin ja mittaus- ja seurantajärjestelmät mukautetaan uuden prosessin mukaisiksi. Organisaation johtamisjärjestelmän tulee tukea prosessin toteutusta ja prosessien tavoitteiden tulee olla linjassa organisaation strategian kanssa. Impulssi olemassa olevan prosessin parantamiseen voi tulla henkilöstöltä ja prosessin kehittäminen tapahtua pienin askelin tai kehittämistä on jo tapahtunut ja kyse on prosessikuvauksen päivittämisestä vastaamaan jo tehtyä kehittämistyötä. (Martinsuo & Blomqvist 2010, 4–8.)

Prosessikuvaukset ovat prosessien hallinnan, kehittämisen ja johtamisen väline (JUHTA 2012, 1). Prosessi voidaan kuvata hyvinkin yksityiskohtaisesti pitäen sisällään tehtävät, roolit ja vastuut tai yleisluontoisemmin vaiheittain (Martinsuo & Blomqvist 2010, 17). Prosessikuvauksen käyttötarkoitus määrittelee prosessikuvauksen tarkkuuden (JUHTA 2012). Prosessien kuvaustapoja ovat vuokaavio, tehtävämatriisi, ns. uimaratakaavio, tekstimuotoinen prosessin ohjeistaminen ja lean-ajattelun mukainen arvovirtakuvaus. Prosessien kehittämiskohteiden tunnistaminen edellyttää prosessien ja sen osien tarkastelua suhteessa tavoitteisiin ja huomion kiinnittämistä arvoa tuottavaan toimintaan. Prosessin pullonkaulat ja hukat heikentävät prosessin suorituskykyä. (Martinsuo & Blomqvist 2010, 17.)

### 2.3 Keskeiset HR-prosessit

Henkilöstöjohtamisessa voidaan Salojärven (2009, 91–93) mukaan erottaa ne prosessit, jotka luovat pohjan hyvälle henkilöstöjohtamiselle kuten työsuhdeasioiden ja työhyvinvoinnin käytännöt. Organisaatiolle strategista lisäarvoa tuottavia prosesseja ovat mm. rekrytointi sekä osaamisen ja suorituksen johtaminen (kuvio 6). Strategisia henkilöstöjohtamisen prosesseja on käytännön esimiestyössä vaikea erottaa, sillä esimerkiksi osaamisen kehittämistä ja suorituksen johtamista edistetään jatkuvan palautteen ja kehityskeskustelun keinoin.



Kuvio 6. Henkilöstökäytännöt (mukaillen Viitala 2021, 13)

Organisaation HR-prosessien ja -käytäntöjen tulee muodostaa keskenään yhteensopiva ja yhteisiä tavoitteita tukeva kokonaisuus. Vaikka jokin henkilöstökäytäntö olisi viety hyvinkin pitkälle, ei se tuota tulosta, jos sen rinnalla on eri suuntaan vievä käytäntö. (Viitala ym. 2018, 19.) Tähän kehittämishankkeeseen on rajattu organisaation kannalta strategisimmat henkilöstöprosessit.

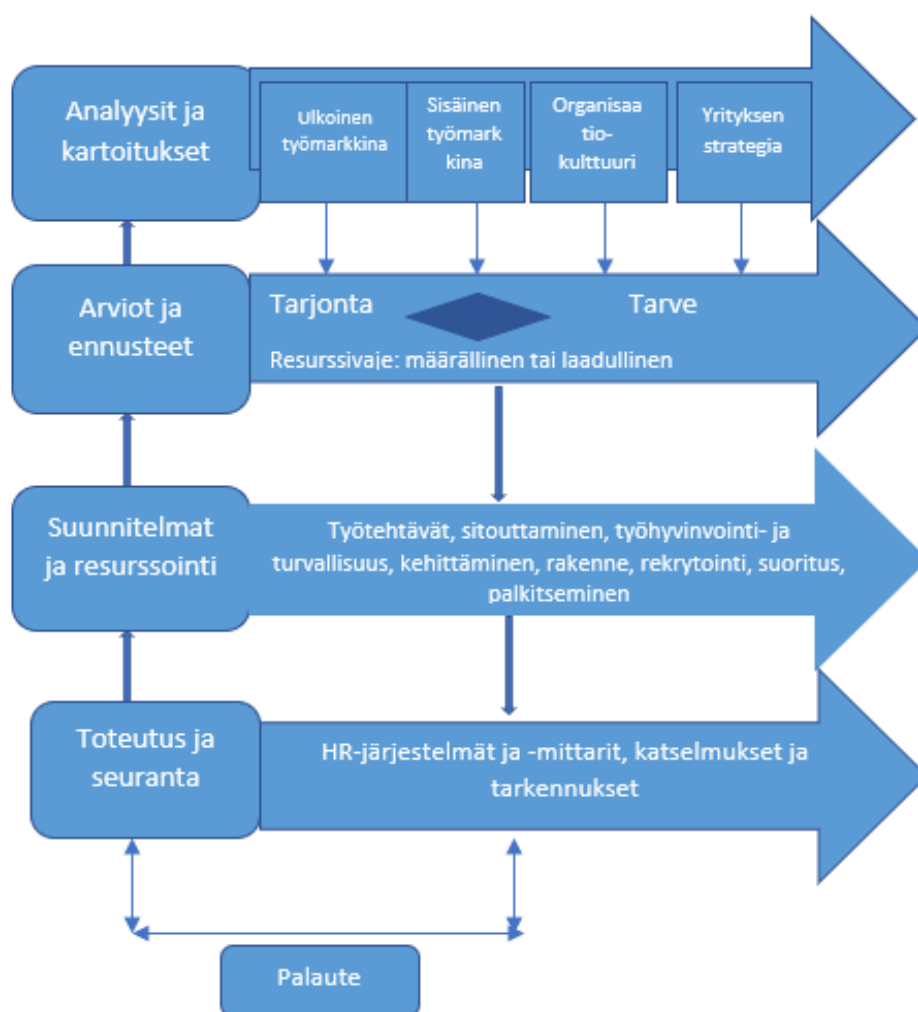
### 2.3.1 Henkilöstösuunnittelu ja rekrytointi

Henkilöstösuunnittelu on Viitalan (2015, 57) mukaan systemaattisista ennakointityötä. Henkilöstösuunnittelun tavoitteena on, että organisaatiolla olisi oikea määrä, oikeat henkilöt oikeassa paikassa, oikeaan aikaan, oikealla osaamisella nyt ja tulevaisuudessa (Kauhanen 2012, 62). Henkilöstösuunnitteluun sisältyy myös ne toimenpiteet, joilla avulla osaamista ja hyvinvointia kehitetään ja ylläpidetään (Viitala 2015, 58).

Henkilöstösuunnittelu liittyy Joen (2013,121) mukaan strategisen ajattelun mukaan osaksi organisaation strategista kokonaissuunnittelua. Organisaation strategia määrittää kaikkea henkilöstöjohtamista niin myös henkilöstösuunnittelua. Henkilöstösuunnittelussa tulee huomioida organisaation sisäinen ja ulkoinen ympäristö sekä tarkastelun aikajänne. Julkisella sektorilla henkilöstösuunnittelua määrittää taloudelliset ja henkiset voimavarat.

Suunnitelmien pohjalta määritellään kokonaishenkilöstötarve. Henkilöstön vaihtuvuuden, eläkkeellesiirtymisen ja sairauspoissaolojen ennakointi on haasteellisempaa ja tilanne organisaatiossa voi muuttua nopeasti. (Kauhanen 2012, 62–63.)

Kuviossa 7 kuvattu Brahamin henkilöstösuunnittelun malli on yleispätevä viitekehys tavoitteelliselle henkilöstösuunnittelulle. Ulkoisesta työmarkkinasta voidaan analysoida esimerkiksi yhteiskunnallisia ja taloudellisia ennusteita sekä maantieteellisen sijoittumisen vaikutuksia tulevaisuuteen. Sisäisellä työmarkkinalla tarkoitetaan organisaation nykyistä henkilöstöä ja sen kehitysnäkymiä ja arvioida voi esimerkiksi eläköitymisiä, ikärakennetta ja vaihtuvuutta. Organisaatiokulttuuri ja yrityksen strategia määrittelevät henkilöstön kokonaistarvetta määrällisesti ja laadullisesti. Tunnistetun resurssivajeen pohjalta organisaatiossa voidaan suunnitella toimenpiteitä kuten osaamisen kehittämistä, rekrytointia ja erilaisia sitouttamistoimenpiteitä. Tilannetta tulee seurata jatkuvasti ja päivittää tarpeen mukaan. (Salojärvi 2013, 122–123.)



Kuvio 7. Tavoitteellisen henkilöstösuunnittelun malli (mukailten Salojärvi 2013, 122; Braham 1994)

Salojärvi (2013, 119) näkee rekrytinnin yhtenä henkilöstöjohtamisen strategisimmista prosesseista, koska rekrytoinneilla voidaan vaikuttaa organisaation tulevaisuuteen strategisten tavoitteiden saavuttamisen kannalta sekä yrityskulttuurin muodossa.

Organisaation henkilöstöhankinta eli rekrytointi sisältää ne toimenpiteet, joilla saadaan organisaatioon sen tarvitsemat henkilöt. Rekrytointiprosessi lähtee liikkeelle tarpeen tunnistamisesta, tehtäväkuvauksesta ja osaajaprofiilin määrittämisestä. (Joki 2013, 127–129.) Prosessin alussa tulee selvittää, voidaanko tehtävä organisoida nykyisellä henkilöstöllä vai kannattaako se ostaa organisaation ulkopuolelta (Viitala 2015, 98–99). Välttämättä ei tarvitse rekrytoida saman kompetenssin omaavaa työntekijää lähtijän tilalle. Harkinnan painopisteen tulee Joen (2018, 88) mukaan suunnata ennakointiin, miten tehtävän vaatimukset ja organisaation toimintaympäristö tulee muuttumaan tulevaisuudessa.

Henkilö voi Joen (2019, 89) mukaan löytyä organisaation sisältä, jolloin henkilön osaaminen tunnetaan ja tiedetään hänen sopeutuvuutensa työyhteisöön. Sisäiset urankiertomahdollisuudet kannustavat henkilöstöä kehittämään itseään ja sitoutumaan organisaatioon (Viitala 2021, 75). Uusi työntekijä puolestaan näkee ja arvioi organisaation toimintaa uusien silmin. Hän voi tuoda uusia ideoita, työkokemuksen mukana taitoja ja tietoja, mahdollisesti ajankohtaista ja uutta tietoa opinnoista, joskus myös arvokasta tietoa kilpailijoista ja asiakasyrityksistä. Uusi työntekijä vaikuttaa myös yrityskulttuuriin. (Viitala 2015, 99–102.)

Kuviossa 8 on kuvattu rekrytointiprosessin kulkua. Kun rekrytointitarve on määritelty ja rekrytointilupa saatu, määritellään valintakriteerit organisaation, yksikön ja tehtävän näkökulmasta. Kun tehtäväkuva ja osaamisprofiili on määritetty, valitaan hakukanava ja valintamenetelmä sekä laaditaan rekrytointi-ilmoitus. Hakuajan päättymistä seuraa hakemusten käsittely, haastattelut, henkilöarviointit, valintapäätös ja työsopimuksen solmiminen. (Joki 2018, 88–103.)



Kuvio 8. Rekryointiprosessi (mukaillen Salojärvi 2013, 127–128; Kauhanen 2012, 74)

Rekryointiprosessien kehitys ei ole pysynyt nopeiden muutosten vauhdissa. Suurin osa työnhakijoista käyttää mobiililaitetta työpaikan hakemiseen, mutta hyvin perinteistä rekryointiprosessia cv -liitteineen ei ole suunniteltu mobiililaitteelle. Sitran työelämä tutkimuksen kyselyyn (2017) vastanneista 52 prosenttia ei ollut harkinnut työpaikan vaihtoa, mutta voisi harkita, jos sopiva tulisi vastaan (Sitra 2017). Haasteena onkin tavoittaa nämä passiiviset hakijat. Tilanne on muuttunut työnhakijan markkinoiksi, jolloin työnantajan tulee muuttaa omaa toimintakulttuuria kohti potentiaalista hakijaa, markkinoida organisaatiota ja luoda positiivista työnantajakuva. Erityisesti sosiaalisen median ansiosta on suuri määrä passiivisia hakijoita saavutettavissa (Viitala 2015, 101.)

Ulkoisen rekryoinnin hakukanavalla on vaikutusta organisaation työnantajakuvaan. Rekryointikanavan valintaan vaikuttaa mm. minkälaiseen tehtävään, millä aikataululla ja budjetilla uutta henkilöä haetaan. Erittäin vaativissa rekryoinneissa käytetään usein apuna ulkopuolista asiantuntijaa. (Joki 2019, 90–91.) Sopivan rekryointi- ja viestintäkanavan valinta on tärkeä riskien hallinnan muoto. Työpaikkailmoittelu on tärkeä osa organisaation yrityskuvaviestintää (Kauhanen 2012, 80). Organisaation vahva yrityskulttuuri innostaa ja sitouttaa nykyisiä työntekijöitä ja voi auttaa houkuttelemaan uusia työntekijöitä (Tyfting 2020).

Rekryointi on investointi yritykselle. Kuluja syntyy rekryointiprosessista, perehdyttämisestä ja mahdollisista harjoitteluajan viiveistä ja virheistä (Viitala 2015, 100–101). Rekryointiprosessin hoitamiseen kuluu aikaa ja kuluja voi syntyä mm. työpaikkailmoittelusta, konsultin käytöstä ja psykologisista testeistä.

Kauhasen (2012, 70) mukaan hyvällä johtamisella ja työhyvinvoinnista huolehtimisella on olennaista vaikutusta sekä organisaation sisäiseen että ulkoiseen työnantajakuvaan. Hyvin

hoidettu rekrytointiprosessi ja positiivinen työntekijäkokemus luovat houkuttelevaa työnantajakuvaa, mikä puolestaan on edullisin rekrytointikanava. Keskeinen työnantajakuvan käsite on työnantajan arvolupaus. Sillä kuvataan, mitä työntekijä saa vastineeksi panostuksestaan, millaisiin arvoihin hän sitoutuu ja miten ne koetaan päivittäin työpaikalla.

Työsuhteen päätyminen on kriittinen hetki työnantajamielikuvulle. Työsuhteen päätösprosessi tulisi hoitaa hallitusti. Tavoitteena on, että työntekijä kertoo positiivia asioita edellisestä työnantajastaan. Hallittu työsuhteen päättäminen tarkoittaa myös sitä, että käytännön asiat kuten keskeneräiset työt ja hiljainen tieto välittyvät eteenpäin. Lähtökeskustelusta saadusta palautteesta työnantaja saa eväitä kehittää toimintaansa. (Männistö 2017.)

Jatkuvasti kehittyvät teknologiat ja järjestelmät ovat tehostaneet rekrytointiprosessia. Tämä on tuonut myös omat haasteensa HR-ammattilaiselle. Oman organisaation tukemisen lisäksi, tulee laajentaa omaa osaamistaan perinteisiä rekrytointitaitoja laajemmalle. HR:n näkökulmasta rekrytointi on yhdistelmä henkilöstöosaamista, myyntiä, markkinointia, viestintää ja IT-osaamista. Sosiaalinen media on muuttanut merkittävästi työnhakua ja rekrytointia. Erityisesti LinkedInissä tapahtuva ammatillinen verkostoituminen ja oman osaamisen esittely ovat suosittuja. Videohaastattelut- ja hakemukset ovat yleistyneet. Mobiilisovellukset tuovat erilaisia pelillisiä elementtejä rekrytointiin. Organisaation tulee huolehtia virtuaalisten rekrytointien tietosuojasta ja dataetiikasta (Tyfting 2020).

Usein rekrytointiprosessissa joutuu pohtimaan, onko tärkeämpää keskittyä jo hankitun osaamisen kartoittamiseen vai oppimiskykyisen ja -haluisen, motivoituneen ja työyhteisöön parhaiten sopivan henkilön löytämiseen. Jos asia vaatii tietynlaista asiaosaamista, rekrytoinnissa priorisoidaan tätä kompetenssia. (Inkilä 2020.) Rekrytoinnissa on Kauhasen (2012, 147) mukaan tärkeämpää palkata asenteeltaan sopiva henkilö kuin täydellinen tehtävän sisällön osaaja.

Nykyaikaisten rekrytointijärjestelmien avulla hakijoita voidaan arvioida digitaalisesti ja automatiikka voi karsi pois sellaiset hakijat, jotka eivät täytä kelpoisuusehtoja. Rekrytoinnin tärkein menetelmä on haastattelu. Hyvin strukturoidulla kompetenssipohjaisella haastattelulla saadaan parhaiten tietoa henkilön osaamisesta. Haastattelun runko kannattaa rakentaa osaamisprofiiliin kriittisten tekijöiden ympärille ja pitää samansisältöisenä haastattelusta toiseen siirryttäessä. Tämä helpottaa hakijoiden vertailua. Erilaisia testejä, menetelmiä ja soveltuvuusarviointeja voidaan käyttää tukena. (Kivimäki 2020.) Teknologiaa hyödynnetään jo mm. etähaastatteluissa, mutta tulevaisuudessa virtuaalitekniikka ja sen kautta tuotettu digitaalisen läsnäolon ratkaisut tulevat työpaikoille mm. virtuaalihologrammien, VR-lasien ja 360-videosovellusten muodossa (Varis 2017).

### 2.3.2 Perehdyttäminen

Joen (2018, 111) mukaan perehdyttäminen sisältää ne toimet, joiden avulla henkilö saadaan mahdollisimman pian osaksi työyhteisöä ja oppimaan oman työtehtävänsä, työyhteisön jäsenet, asiakkaat, sidosryhmät ja organisaation.

Perehdytys tulisi Inkilän (2017) mukaan huomioida jo rekrytoinnin suunnittelussa, sillä tällöin vältetään työpaikkailmoituksen ja perehdytyksen aikana syntyvän mielikuva väliset riskit. Jos todellisuus poikkeaa kovasti työpaikkailmoituksesta luvatussa, voi uudelle työntekijälle syntyä negatiivinen ensivaikutelma. Onnistunut rekrytointiprosessi ja perehdytys aikaansaavat ns. psykologisen työsopimuksen, mikä sitouttaa työntekijää vahvemmin organisaatioon. (Inkilä 2017.) Perehdyttämistilanteessa on kyse oppimisesta, missä vuorovaihtuksen ja palautteen avulla uusi työntekijä saa vahvistusta oppimiselleen (Kupias, Peltola & Pirinen 2014, 118).

Uuden henkilön perehdyttämiseen liittyvän työnjaon tulee Kupiaksen ym. (2014, 99) mukaan olla selkeä, jotta siihen osallistuvat tietävät roolinsa ja tehtävänsä. Vastuu perehdyttämisestä on esimiehellä, mutta siihen osallistuu usein myös henkilöstöammattilainen ja kollega. Perehdyttämisen avuksi on usein laadittu perehdyttämisohjelma tai muistilista. (Kauhanen 2012, 150–151.)

Perehdyttämisen tavoitteena on saada työntekijä tuntemaan itsensä tervetulleeksi työyhteisön jäseneksi ja auttaa häntä pääsemään nopeasti kiinni työntekoon. Perehdyttämisjärjestelmä sisältää tiedottamisen ennen työn alkua, vastaanoton, organisaatioon perehdyttämisen, työsuhdeperehdytyksen sekä työhönopastuksen. Työntekijä tutustuu perehdyttämisessä organisaation tavoitteisiin, arvoihin ja strategiaan. Hänet tutustutetaan työyhteisön jäseniin, tiloihin, järjestelmiin ja erilaisiin käytäntöihin. Työsuhdetta määrittävät säännöt ja periaatteet; työturvallisuus, työterveyshuolto ym. Työhönopastus on varsinaisiin työtehtäviin perehdyttämistä. (Viitala 2015, 194.) Uudelle työntekijälle voidaan valita henkilökohtainen kummi tai mentori, joka perehdyttää itse työtehtävään (Kupias ym. 2014, 99).

Talvensaari (2021) korostaa, että erityisesti etäaikana kannattaa pitää huoli siitä, että uusi työntekijä ei jää yksin. Etäperehdyttämisessä yhteiset työkalut, toimivat prosessit sekä hyvä perehdytyksen suunnittelu ja valmistelu luovat uudelle työntekijälle hyvät lähtökohdat päästä sisään uuteen työhön. Perehdyttämisen onnistuminen vaatii esimiehen vastuuta, yhteisiä etähetkiä tiimin kanssa, selkeästi mietittyä sisältöä, odotuksia ja tavoitteita sekä läsnäoloa ja myös vapaamuotoista keskustelua joko etänä tai toimistolla.

Kunta-alan ARTTU2-tutkimuksessa kunta- ja HR-johtajat liittivät kolme merkittävää haastetta henkilöstön hankintaa koskien: kuntien vetovoimaisuuden parantaminen, kankeat työ-

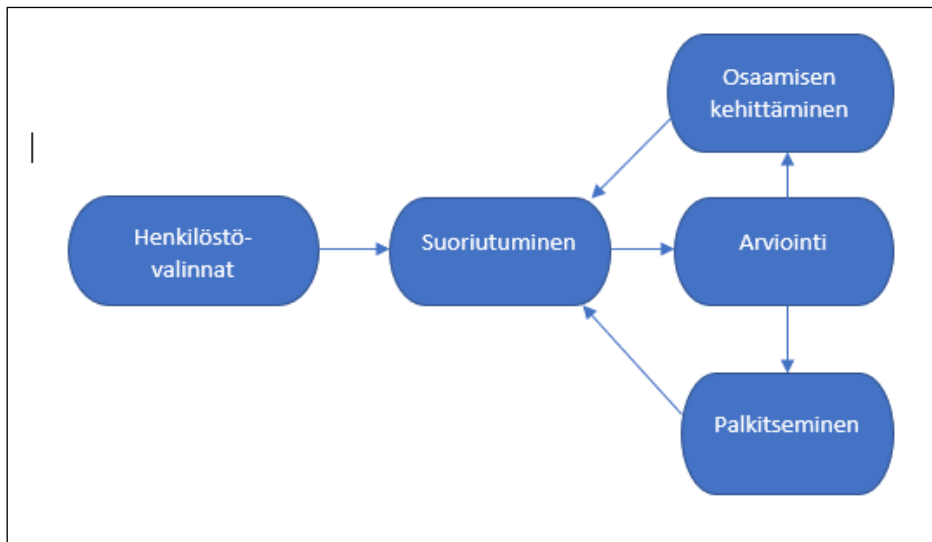
ja virkaehtosopimukset, jotka hidastavat urasuunnittelua sekä kankeat lupamenettelyt ja rekrytointiprosessit. Kunnissa ollaan huolissaan ammattitaitoisen työvoiman saatavuudesta tulevaisuudessa, sillä kuntia ei nähdä houkuttelevina työnantajina. Uuden sukupolven työntekijöitä on myös vaikeampi sitouttaa. Kunnilta vaaditaan entistä nykyaikaisempia ja joustavampia ratkaisuja sitouttamisen ja houkuttelevuuden tueksi. (Viitala ym. 2018, 97.)

### 2.3.3 Suorituksen johtaminen

Sydänmaanlakka (2002, 75) pitää suorituksen johtamista henkilöstöjohtamisen tärkeimpänä prosessina, sillä se luo perustan usealle muulle prosessille. Sydänmaanlakka (2015, 154) käyttää suorituksen johtamisesta myös termiä onnistumisen johtaminen. Hyvä osaaminen johtaa hyvään suoritukseen, mikä puolestaan johtaa hyviin tuloksiin.

Suorituksen johtamisen olennainen osa on suoritusarviointi. Taustalla on ajatus, että ihminen voi muuttaa suoritustaan, kun saa siitä palautetta. Suoritusarvioinnin perusteella annettu palaute saavutuksista motivoi myös henkilöitä parempaan suoritukseen. Organisaation toimintaa tulee arvioida niin yksilö-, ryhmä- kuin organisaatiotasolla. Suoritusarvioinnin tulee olla päivittäisjohtamisessa läsnä mm. palautteen antamisena, työn johtamisena sekä läsnäolona. (Helsilä 2013, 198–200.) Sydänmaanlakka (2002, 76–77) puhuu mieluummin suorituksen johtamista kuin arvioinnista, jolloin painopiste siirtyy enemmän nykyhetkeen ja tulevaisuuteen sekä arvioinnista kehittämiseen. Suorituksen johtamisen tavoitteena on Sydänmaanlakan mukaan jatkuva suorituksen parantaminen.

Tehtävän vaativuuden arviointi on jaettu vaativuustekijöihin. Arviointi perustuu tehtävänkuvauksiin. (Kauhanen 2012, 105.) Kuviossa 9 kuvatussa suorituksen johtamisen prosessimallissa lähtökohtana on tehtävänkuvan määrittäminen. Prosessin alussa täsmennetään, mihin kokonaisuuteen tehtävä liittyy organisaatiossa sekä tehtävän sisältö ja tarkoitus. Seuraavaksi tarkastellaan tehtävältä odotettuja tuloksia ja tavoitteita. Suorituksen johtamisella varmistetaan, että henkilöstöllä on riittävä osaaminen, tietoa tavoitteista ja motivoivat kannustimet. Lisäksi huolehditaan psyykkisestä ja fyysisestä työhyvinvoinnista sekä tarjotaan hyvät työolosuhteet ja työskentelyvälineet. Arviointi ja tavoitteet käydään läpi säännöllisesti kehityskeskusteluissa, missä määritellään useimmiten osaamisen kehittämisen kohteet, tavat ja aikataulu. Suorituksen johtamiseen tarvitaan oikeudenmukainen ja selkeä palkitsemisjärjestelmä, joka on johdonmukaisesti yhteydessä suorituksen arviointiin ja tavoiteasetantaan. (Viitala 2015, 135–137; Viitala 2021, 103–104)



Kuvio 9. Suoriutumisen johtamisen prosessi (mukaillen Viitala 2021, 103; Armstrong 2000; Helsilä 2006)

Capelli & Tavis (2018) nostavat esille suorituksenarvioinnin lyhytaikaisten projektityöntekijöiden kohdalla. Työntekijät tarvitsevat välitöntä palautetta koko vuoden, jotta voivat parantaa suoritustaan ja oppia virheistä. Jos suorituksen arviointi tehdään vain kerran vuodessa, saattavat he jäädä järjestelmän ulkopuolelle.

Pirisen (2017, 199) mukaan monista työyhteisöistä puuttuu palautteenantamisen kulttuuri. Palautetta halutaan erityisesti omista kehittämiskohteista. Esimiehen tehtävänä on edesauttaa keskinäistä positiivisen antamista organisaatioissa. 360 asteen palautteella tarkoitetaan Sydänmaanlakan (2002, 62) mukaan sitä, että palautetta saadaan mahdollisimman monelta suunnalta. Yksilötasolla tämä tarkoittaa esimieheltä, alaisilta, kollegoilta ja mahdollisesti yhteistyökumppaneilta saatavaa palautetta. Palautteen sisältö liittyy yleensä osaamiseen, suoriutumiseen, tyytyväisyyteen ja laatuun. Henkilöstökyselyt ja kehityskeskustelut ovat yleisimmät palautteen antamiseen käytetyt työkalut.

Suomalaisen Työn Liiton teettämän tutkimuksen (2017) mukaan suomalaistyönantajilla on vaikeuksia tunnistaa alaistensa vahvuuksia riittävästi. Tutkimukseen vastanneista 69 prosenttia koki, että työnantajat eivät tunne heidän vahvuusalueitaan riittävän tarkasti. Kaikkein aliarvostetuimmiksi kokivat itsenä asiantuntijat ja ylemmät toimihenkilöt. Organisaatioissa tarvitaan panostusta osaamisen ja vahvuuksien tunnistamiseen, sillä osaamista voidaan hyödyntää vain, kun siitä tiedetään. (Suomalaisen Työn Liitto 2017.)

Suorituksen johtamisprosessia tulisi Sydänmaanlakan (2015, 129) mukaan uudistaa perusteellisesti kuntasektorilla. Prosessin tulisi pohjautua entistä vahvemmin strategiseen ajatteluun ja jatkuvaan uudistamiseen. Kuntien henkilöstöjohtamisen tilaa ja tulevaisuutta selvittäneessä tutkimuksessa henkilömäärältään pienimmät kunnat saivat suorituksen

johtamisesta tyydyttävän arvosanan, suurimmat lähes kiitettävän. Viitalan ym. (2018, 69) mukaan eroa voi selittää se, että isoissa kuntaorganisaatioissa on suuremmat resurssit systemaattisen suorituksen johtamisen prosessiin.

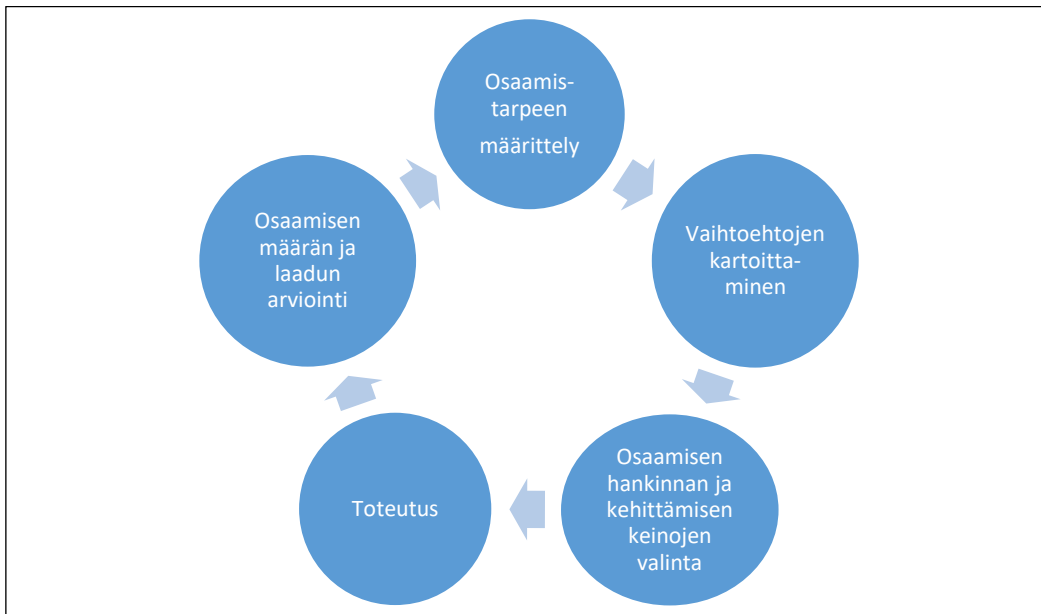
Konsulttiyrityksen Deloitteen (2015) tekemän tutkimuksen mukaan 35 prosenttia yrityksistä ja vastaajista oli sitä mieltä, että suorituksen johtamisen prosesseista ja kehityskeskusteluista ei ole yhtään mitään hyötyä ja 45 prosenttia oli sitä mieltä, että niistä on enemmän haittaa kuin hyötyä organisaatiolle. Ongelmana on Tuomisen (2017) mukaan usein liian korkealla asetetut tavoitteet ja läpinäkyvyyden saavuttaminen. Jatkuvan palautteen saaminen on todistetusti hyvin tärkeää sekä työtyytyväisyyden että työsuorituksen kannalta. Business Reviewin julkaisun mukaan työntekijöiden sitoutuneisuuteen vaikutti eniten hyvästä työstä saatu tunnustus, oman roolin ja merkityksen ymmärtämisen sekä miten oma työn edistää organisaation strategian ja tavoitteiden saavuttamista. Nuorille työntekijöille työnantajan kulttuuri ja arvot ovat tärkeä sitoutumistekijä. Uudet suorituksen johtamisen mallit ja prosessit keskittyvät enemmän ihmisten vahvuuksiin, joka on joustavaa, ketterää ja reaaliaikaista. (Tuominen 2017.)

#### 2.3.4 Osaamisen kehittäminen

Sydänmaanlakan (2015, 152–153) mukaan *osaaminen muodostuu tiedoista, taidoista, asenteista ja kontakteista, jotka mahdollistavat hyvän suorituksen tietyissä tilanteissa*. Kehittyäkseen ihmisen tulee olla tietoinen omasta osaamisestaan ja puutteistaan. Osaaminen näkyy kyvyssä toimia tehokkaasti eli todellisesta osaamisesta voidaan puhua vasta sitten, kun tietämys on sovelluttu käytäntöön. Sydänmaanlakka toteaa, että osaaminen tulisi nähdä suhteessa suorituksesta syntyneisiin tuloksiin, sillä hyvät tulokset johtavat onnistumisen kokemuksiin.

Osaamisen kehittämisen käytännöt sisältävät Viitalan (2021, 121) mukaan prosessit ja toimenpiteet, joiden avulla organisaatiossa tarvittavaa osaamista kehitetään. Puhuttaessa henkilöstön kehittämisestä ja kehittämistarpeista, tulee analysoida, minkälaisia kehittämistarpeita liittyy kunkin yksilön, tiimin ja koko työyhteisön nykyisiin ja tuleviin tehtäviin. Yksikön pätevyys muodostuu tiedoista ja taidoista, kokemuksesta, ihmissuhdeverkostoista, arvoista ja asenteista, motivaatioista ja henkilökohtaisista ominaisuuksista (Kauhanen 2012, 145–146). Tiimin osaaminen puolestaan koostuu yksittäisten työntekijöiden osaamisesta ja näkyy tavassa tehdä yhteistyötä. Organisaatiotasolla puhutaan ydinosaamisesta, joka kerrotaan organisaation rakenteisiin ja kulttuuriin. (Kupias, Peltola & Pirinen 2014, 54.) Lecklin & Laine (2009, 235) toteavat, että organisaation menestyminen edellyttää jatkuvaa ympäristön muutosten huomioimista, uuden kokeilua ja vanhasta luopumista.

Osaamisen kehittäminen lähtee osaamistarpeen määrittelystä (kuvio 10). Kun osaamistarve on tiedossa, voidaan miettiä kehittämisen ja osaamisen hankinnan vaihtoehtoja ja tehdä valinta. Toteutukseen osallistuvien tulisi kokea osallistuminen hyödylliseksi. Kehittämisen keinojen ja osaamisen laatua on jatkuvasti arvioitava ja näin osaamisen kehittäminen on jatkuva prosessi. (Viitala 2021, 122.)



Kuvio 10. Osaamisen kehittämisen prosessi (mukaiillen Viitala 2021, 123)

Osaamisen johtamisessa tulee määritellä se osaaminen, jonka avulla organisaatio menestyy nyt ja tulevaisuudessa. Viitalan (2015, 170–173) mukaan osaamisen johtamisen ydintä on yksilön oppimisen ja osaamisen ymmärtäminen. Johtamisen ja toimintaympäristön tulee olla kunnossa, jotta osaaminen voi kanavoitua organisaation hyödyksi.

Salojärvi (2018, 147–148) tarkastelee osaamisen johtamista henkilöstön kehittämisen, tiedon tallentamisen ja kompetenssien kartoitusten näkökulmasta. Strateginen osaamisen johtaminen kytkee osaamisen johtamistoiminnan organisaation tulevaisuuden tavoitteisiin. Sydänmaanlakan (2002, 145) mukaan osaamisen johtaminen tarkoittaa käytännössä organisaation vision, strategian ja tavoitteiden kirkastamista. Tämän jälkeen voidaan määritellä ydinosaamiset, mikä on yleensä lähtökohtana koko organisaatiota kattavalle osaamisen määrittelylle ja kehittämiselle.

Henkilöstön kehittämismenetelmiä ovat mm. työnkierto, sijaisuus, mentorointi, sisäiset ja ulkoiset koulutukset, tiimityöskentely, benchmarking, opintokäynnit, erityistehtävät, perehdyttäminen ja työyhteisön yhteiset kehittämispäivät ja vuorovaikutustilaisuudet.

Varamäki (2021) lähestyy osaamista palvelumuotoilun ja ketterän ajattelun kautta. Osaamisen kehittämistä on lähestytty perinteisesti niin, että johto on määritellyt keskeiset

osaamisalueet johdolta työntekijöille. Ketterästi oppiva organisaatiossa asiakas, keskeinen sidosryhmä määrittää, mitä osaamista organisaatiossa tarvitaan. Organisaatioihin kaivataan Varamäen (2021) mielestä lisää osaamispuhetta.

Varamäen (2021) mukaan oppiminen on tavoitteellista, jossa tekeminen ja ajattelu kulkevat käsi kädessä. Oppimisen kehittäminen on jatkuva prosessi. Koko organisaatio oppii ja kehittää työtä yhdessä tavoitteellisesti. Varamäki korostaa, että organisaatioissa tulee vahvistaa työssä tapahtuvaa oppimista ja saada oppiminen osaksi arkea. Jos työ on päivästä toiseen selviytymistä, ei ole mahdollisuuksia kokeilla tehdä uudella tavalla, pysähtyä miettimään ja reflektoida, miten voisi tehdä paremmin. Tällöin ei tapahdu oppimista. Oppiminen vaatii aikaa ja rauhaa keskustelulle ja reflektiolle. Oman työn kehittämisen tulee olla osa jokaisen työntekijän työtä. Organisaatioissa on syytä pohtia, miten palkitaan; vanhasta suorituksesta vai uuden kokeilusta ja jopa mokailusta, jos ei ole ensimmäisellä kerralla onnistunut. Kokeilemalla ja yhdessä ajattelemalla kehitetään osaamisen arkea. Varamäki painottaa organisaation psykologista turvallisuutta eli kulttuuria, missä on mahdollisuus oppia virheitä ja missä luotetaan työkavereihin ja johtoon sekä uskalletaan tehdä kokeiluja.

Tutkimusten mukaan 95 % organisaation tietopääomasta on hiljaista tietoa. Kokeneilla työntekijöillä on paljon sellaista kokemustietoa ja soveltavaa osaamista, jota organisaatio tarvitsee toimiakseen sujuvasti. Hiljaisen tiedon tunnistaminen on tärkeää. Kun henkilö on itse tietoinen osaamisestaan, pystyy hän jakamaan sitä muille työyhteisön jäsenille. Mutta haasteena on usein, että ihmiset eivät ole täysin tietoisia siitä, mistä toiminnoista heidän tekemisensä koostuu. Jos omasta tekemisestä ei osaa kertoa toisille olennaista, voi jaettavaksi tarkoitettu hiljainen tieto jäädä edelleen hiljaiseksi. Osaamisen kehittymisen lähtökohtana on vuorovaikutus. (Ilmarinen 2013.) Parkkila (2013,79) toteaa tutkimuksessaan parhaiksi kokemusperäisen tiedon välittämisen menetelmiksi muun muassa työparitoiminnan, aivoriihet, ryhmätyöskentelyt, palaverit ja mentoroinnin. Näin hiljainen tieto siirtyy hiljaiseksi tiedoksi. Suunnitelmalliset osaamiskartoitukset ovat tutkimuksen mukaan tärkein menetelmä, kun hiljaista tietoa siirretään käsitteelliseksi tiedoksi. Tämän tulisi olla osa kehityskeskusteluja.

Päävastuu osaamisen johtamisesta on johtajilla ja esimiehillä. Osaamisen kehittämisellä tulisi olla selkeät tavoitteet. Organisaation osaamisen johtamisen strategiassa on yleensä toimintaperiaatteena olemassa olevan osaamisen kehittäminen ja uudistaminen. (Viitala 2015, 185–186.) Kehityskeskusteluissa tarkastellaan usein nykyistä työtehtävää ja sen vaativaa osaamista, mutta myös tulevaisuuden muutoksia ja haasteita osaamisen kehittämiseksi. Samalla selvitetään, onko henkilöllä piilossa olevaa osaamista, jota nykyisessä työssä ei ole päästä riittävästi hyödyntämään ja onko tälle osaamiselle

hyödyntämismahdollisuuksia. Jos organisaatiossa on osaamisen arviointijärjestelmä, voidaan se liittää osaksi kehityskeskustelua. Ja vaikka tällaista järjestelmää ei olisikaan, voidaan arvio omasta osaamisesta teettää kehityskeskustelun pohjaksi. (Viitala 2015, 188.)

Henkilöstöammattilaiset ovat usein sisäisen konsultin, koordinoijan ja asiantuntijan roolissa henkilöstön kehittämisessä, kun esimiehet yhdessä alaistensa kanssa arvioivat osaamisen kehittämistarpeita ja suunnittelevat kehittämistoimenpiteitä (Viitala 2015, 192). Henkilöstöammattilaisten tulee pitää huolta myös omasta osaamisestaan (Kalliosalmi 2016).

Osaamisen kehittämisestä puhutaan myös henkilöstön kehittämisenä. Organisaatiossa jokainen on vastuussa omasta ja työyhteisön osaamisen kehittymisestä. Yksilöltä vaaditaan aktiivista otetta oman osaamisen jatkuvaan kehittämiseen. Kehittymisen prosesseja tuetaan johtamisella ja toimintamalleilla. (Viitala 2015, 189.)

Jotta osaamista voidaan kehittää tehokkaasti, tulee osaamisvaatimuksista olla selkeä kuva (Kupias ym. 2014, 64). Organisaatiossa tulisi Lecklinin & Laineen (2009, 238) mukaan olla määriteltynä toiminnan kannalta tärkeimmät osaamisalueet sekä niihin kuuluva osaaminen. Organisaatiossa voidaan osaamisen tasoa mitata osaamiskartoituksella (Kauhanen 2012, 148). Osaamiskartoitusten avulla saadaan näkyväksi olemassa oleva osaaminen, mahdolliset puutteet nykyosaamisessa sekä tulevaisuuden osaamistarpeet (Viitala 2015, 182). Kun osaamiskartoituksen nykytila on määritetty, laaditaan henkilökohtaisen osaamisen kehittämissuunnitelmat esimerkiksi tavoite- ja kehittämiskeskustelujen yhteydessä (Lecklin & Laine 2009, 240).

Hyvä tehtävänkuvakin sisältää myös kuvauksen tehtävään tarvittavasta osaamisesta. Salojärvi (2018, 152) väittää, että koko organisaation laajuisille osaamiskartoituksille ei ole käyttöä, jos ne rakennetaan liian yksityiskohtaisiksi. Sen sijaan osaamista kannattaa kartoittaa niin, että pyritään riittävään yksinkertaisuuteen, tiedetään tarkasti, mihin tarkoitukseen niitä tullaan käyttämään ja osaamisprofiilit laaditaan henkilöstön kanssa yhdessä. (Salojärvi 2018, 152.) Osaamista voidaan henkilötasolla arvioida itsearvioinneilla, esimiehen, työkaavereiden ja 360 asteen arvioinneilla, sisäisten ja ulkoisten asiakkaiden arvioinneilla sekä alaisten arvioinneilla (Kauhanen 2012, 149).

Sydänmaanlakka (2002, 58) näkee palautteen tärkeänä oppimisen lähtökohtana. Palaute liittyy yleensä osaamiseen, suoritukseen, tyytyväisyyteen tai laatuun. Hyvään palautekulttuuriin kuuluu luottamus, avoimuus, virheiden salliminen, toisten tukeminen, keskusteleva yhteys ja jatkuva oppiminen. Kupias ym. (2014, 178) korostaa osaamisen ja työhyvinvoinnin läheistä yhteyttä. Tunne omasta osaamisesta ja pystyvyydestä lisää työhyvinvointia.

Muuttuva työelämä edellyttää elinikäistä, jatkuvaa osaamisen ylläpitoa. Yhteisön tasolla elinikäinen oppiminen tarkoittaa osaavia työntekijöitä, kilpailukykyä ja oppivaa organisaatiota. Yksilötasolla ajantasainen osaaminen vaikuttaa merkittävästi työkykyyn ja yksilön kilpailukykyyn työmarkkinoilla. Oman osaamisen tunnistaminen auttaa yksilöä hyödyntämään osaamistaan ja rakentamaan omaa oppimisuraa. Ajantasainen tieto organisaation osaamisen tilasta ja kehittymistarpeista on olennaista yhteisöjen kehittymiselle. Organisaatioissa tarvitaan jatkuvaa oppimista tukevaa kulttuuria. (Sitra 2019, 8–19.)

*Osaaminen on parasta muutosturvaa nopeasti muuttuvassa maailmassa* (Sitra 2019, 27, Hetemäki M. & Palola A. mukaan).

Viitala (2005, 132–134) toteaa, että osaamisen jakaminen on voi olla haasteellista organisaation muutostilanteissa. Oma osaamista saatetaan pantata, jos seurauksena on toisen henkilön aseman vahvistuminen. Oman osaamisen määrittäminen, arviointi ja osaamisen jakaminen voidaan kokea vaikeana. Viitalan mukaan vasta silloin, kun ihmiset pystyvät avoimeen reflektointiin, saadaan osaamisenkartoitusjärjestelmistä aitoa käytännön hyötyä. Kunta-alalla tapahtuu lähivuosina runsaasti eläköitymistä ja osaamisen siirtämiseen tarvitaan organisaatiossa suunnitelmallisuutta ja resursseja.

Ennakoiva osaamistarpeiden kartoittaminen ja niiden pohjalta toteutettava koulutus suunnittelu auttaa kuntia tulevaisuuden osaamistarpeisiin varautumisessa. Yhtenä haasteena osaamisen kehittämiseksi on kunta-alalla tapahtuva sukupolvenvaihdos. Uusien asiantuntija- tai johtotehtäviin palkattujen henkilöiden tavat toimia eroavat usein siitä, mihin kunnissa on totuttu. Työyhteisöjen ajatusmallien ja toimintatapojen kehittäminen on tärkeää. Poisoppiminen vanhasta on usein haastavaa. Osaamisen kehittämisen keinoja tulisi kunta-alalla laajentaa ja koulutuskeskeisyyttä vähentää. Kunnissa tehdään yleensä systemaattisesti koulutusbudjetit ja -suunnitelmat, mutta osaamiskartoituksia ja osaamistarpeiden analyysit laaditaan harvoin. Osaamisen johtamisen tulisi Viitalan ym. mukaan kytkeytyä tiiviimmin kuntastrategiaan ja olla ennakoivampaa. Tulevaisuuden osaamistarpeita kunta-alalla ovat verkosto-osaaminen, ennakointiosaaminen ja kehittämis- ja uudistamisosaaminen. (Viitala ym. 2018, 97–104.)

### 2.3.5 Palkitseminen ja motivaatio

Hakonen ym. (2013, 215) mukaan *palkitsemisen kokonaisuus on johtamisen väline, joka kertoo, mitä yksilö saa vastineeksi työpanoksestaan, ajastaan ja innostuksestaan*. Hyvin suunniteltu, toteutettu ja oikeudenmukainen palkitsemisen kokonaisuus vahvistaa organisaatiokulttuuria ja viestittää organisaation tavoitteita ja arvoja. Palkitsemisella on Hakosen

ym. (2013, 220) mukaan myös sivuvaikutuksensa, kuten haitallinen kilpailu, tyytymättömyys ja epäoikeudenmukaisuuden kokemukset, jotka tulisi tunnistaa.

Palkitsemiseen liittyvät linjaukset ovat organisaation kannalta strategisia, ja niiden tulisi tukea organisaation arvoja ja tavoitteita (Hakonen ym. 2013, 222–223). Tuomisen (2017) mukaan mielekäs työ, hyvä esimiestyö, positiivinen ympäristö, mahdollisuus kehittyä ja luottamus johtoon ovat niitä tekijöitä, mikä motivoivat ja sitouttavat työntekijöitä organisaatioon.

Palkitseminen toimii Komin (2021) mukaan hyvin silloin, kun työntekijät kokevat sen oikeudenmukaiseksi ja helposti tulkittaviksi ja se on osa työntekijöitä arvostavaa organisaation strategiaa ja johtamisjärjestelmää. Jotta palkitseminen koetaan oikeudenmukaiseksi, tulee palkankorotuksille ja tulospalkkioille olla selkeät kriteerit. Mahdollisuus vaikuttaa omaan työhön, työn sisältö, kehitys- ja koulutusmahdollisuudet ja merkityksellisyys lisäävät tyytyväisyyttä. Jos henkilöstö pääsee vaikuttamaan palkkaus- ja palkitsemisjärjestelmän kehittämiseen, kokemukset palkitsemisesta ovat parempia. (Komi 2021.) Viitala (2021, 106) korostaa, että palkitsemisen periaatteiden tulisi olla läpinäkyviä ja helposti tulkittavia. Tärkein arvo on Viitalan mielestä oikeudenmukaisuus ja tasa-arvo, joka toteutuu, kun samasta työstä ja saman tasoista suoriutumisesta palkitaan samalla tavalla. Oikeudenmukaisuuden tulkinta riippuu tulkitsijasta, mutta palkitsemisessä voidaan todeta onnistuneen silloin, kun valtaosa organisaation jäsenistä kokee tasapainon työn suoriutumisen ja palkitsemisen välillä. (Viitala 2021, 106–107.) Organisaatio saavuttaa helpommin strategiset tavoitteensa motivoituneella henkilöstöllä. Kun palkkaus perustuu työn vaativuuteen ja arvoon, on organisaation myös helpompi rekrytoida uusia työntekijöitä ja motivoida nykyisiä. (Kauhanen 2012, 116.)

Kauhanen (2012, 116) jakaa palkitsemiskeinot taloudellisiin ja aineettomiin palkitsemiskeinoihin. Taloudellisia palkitsemiskeinoja ovat rahapalkka, sosiaalietuudet, luontoisedut. Aineettomia palkitsemiskeinoja ovat työn kiinnostavuus, itsensä kehittäminen, kasvupolut, arvostus ja joustavat työajat. Epäsuoraa palkkausta ovat Kauhasen (2012, 119) mukaan erilaiset henkilöstöedut kuten lakisääteistä kattavampi työterveyshuolto, vapaa-ajan harrastustoiminta, täydennyskoulutus ja lounas- ja kulttuuriedut.

Palkitseminen käsittää sekä palkan että muut taloudelliset etuudet tehdyn työn korvaukseksi (kuviokuva 11). Organisaation tulisi tarjota työntekijälle sellaiset työtehtävät, työympäristön ja palkitsemisjärjestelmän niin, että työntekijän oma panos ja organisaation vastine työlle olisivat tasapainossa keskenään. Työ tarjoaa turvallisuutta, jatkuvuutta ja taloudellisen perustan elämälle. (Viitala 2015, 138–139.)



Kuvio 11. Palkitsemisen kokonaisuus (mukaillen Viitala 2015,13; Hakonen 2006)

Helsilän (2013, 225) mukaan suomalaisissa organisaatioissa on viime vuosikymmeninä kehitetty palkkausjärjestelmiä kannustavammiksi ja oikeudenmukaisemmiksi. Tavoitteena saada palkan perusteeksi työn vaativuus ja tulokset sekä henkilön pätevyys (Helsilä 2013, 225). Kunnallisella sektorilla työ- ja virkaehtosopimukset pitävät sisällään tehtäväkohtaisen työsuorituksen arvioinnin ja henkilökohtaisen työsuorituksen arvioinnin.

Kuntaorganisaatioissa yksilötasolle viety systemaattinen tavoiteasetanta ja suoriutumisen arviointi ja seuranta ovat Viitalan ym. (2018,104) mukaan jonkin verran vierasta. Kehityskeskusteluissa tavoitteista ja suoriutumisesta keskustellaan, mutta ne ei koeta usein selkeiksi ja suorituksen kytkentä henkilökohtaisen työsuoriutumiseen perustuvaan palkan osaan koetaan heikoksi. Organisaatiotasoinen suorituksen johtaminen on useimmissa kunnissa jo pitkällä.

*Erityisesti asiantuntijaorganisaatioissa ja työssä, jossa on samanlaista työnkuvaa tekevien kesken vertailtavuutta, yhteinen näkemys tavoitetilasta tarjoaa kehykset oman suoriutumisen arviointiin.* (Viitala ym. 2018, 104.)

Palkitseminen sai Kunta-alan ARTTU2-tutkimuksissa kaikkein heikoimman arvosanan henkilöstökäytäntöjen joukossa. Huono taloustilanne ja työehtosopimusten rajoitusten nähdään rajoittavan palkitsemiseen panostusta. Tulospalkkioita on kunta-alalla tutkimusten mukaan vähän käytössä. Myöskin aineettoman palkitsemisen keinoja on vähän käytössä, vaikka juuri näissä olisi Viitalan ym. (2018,105) mukaan suuri potentiaali.

Viitala (2021, 119) määrittää motivaation yksilön sisäiseksi voimaksi, joka suuntaa, virittää ja ylläpitää hänen käyttäytymistään. Viitalan (2015, 16) mukaan *ihminen viihtyy työssään ja kokee sen mielekkäänä, jos työ on riittävän haastavaa, siinä on saavutettavissa olevat, hyväksytyt tavoitteet, työstä saa palkkioita ja työympäristöön voi olla tyytyväinen. Tällainen työ motivoi ihmistä pyrkimään hyvään suoritukseen.*

Kupias ym. (2014, 112) korostavat motivaation yhteyttä tavoitteellisuuteen. Motivaation heräämiseen tarvitaan tunne siitä, että tavoiteltavasta asiasta on itselle hyötyä ja se on mielellinen. Muutostilanteessa motivaatioon vaikuttaa myös todennäköisyys onnistua. Esimies voi rohkaista alaisiaan omien kykyjen käyttöön sekä vahvistaa uskoa muutoksen onnistumiseen. (Kupias ym. 2014, 113.)

Sisäinen motivaatio tarkoittaa, että tyydytys tulee itse työstä ja aikaansaannoksista. Ulkoinen motivaatio liittyy ulkopuolisiin palkkioihin kuten palkkaan ja turvallisuuteen. Kun työ on rutiininomaista, nousee ulkoisten palkkioiden merkitys. Työn vaatimusten ja oman osaamistason tulisi olla sopusoinnussa keskenään. Työilmapiirillä on merkitystä, sillä se vaikuttaa työmotivaatioon, työn tuloksiin ja työtyytyväisyyteen. (Viitala 2015, 16–18.)

Työntekijät ovat Pirisen (2017, 67) mukaan motivoituneimpia muuttamaan omia työtapojaan ja -tehtäviään silloin, kun heidän näkemyksiään kuunnellaan ja he itse voivat vaikuttaa omaan työhönsä. Tällä on suora yhteys työssä suoriutumiseen ja työtyytyväisyyteen. Pirinen (2017, 262–267) nostaa muutosjohtamisen esimiesten ydinteeseiksi viestinnän, osallistamisen, läsnäolon ja kuuntelun, motivoinnin, kannustuksen, palautteen annon ja palkitsemisen. Esimiehen tulisi näyttää muutoksessa selkeä suunta ja tavoitteet. Organisaation rakenteiden tulee tukea muutosprosessia ja uutta tulevaa toimintamallia. Kupias ym. (2014, 177) korostaa esimiehen vastuuta hyvän työilmapiirin edistämiseksi kuuntelemalla erilaisia mielipiteitä, oivalluttamalla, antamalla positiivista palautetta ja rohkaisemalla tuomaan ideoita ja ajatuksia esille.

### 2.3.6 Työhyvinvointi

Anttonen & Räsänen (2009) ovat määritelleet työhyvinvoinnin seuraavasti

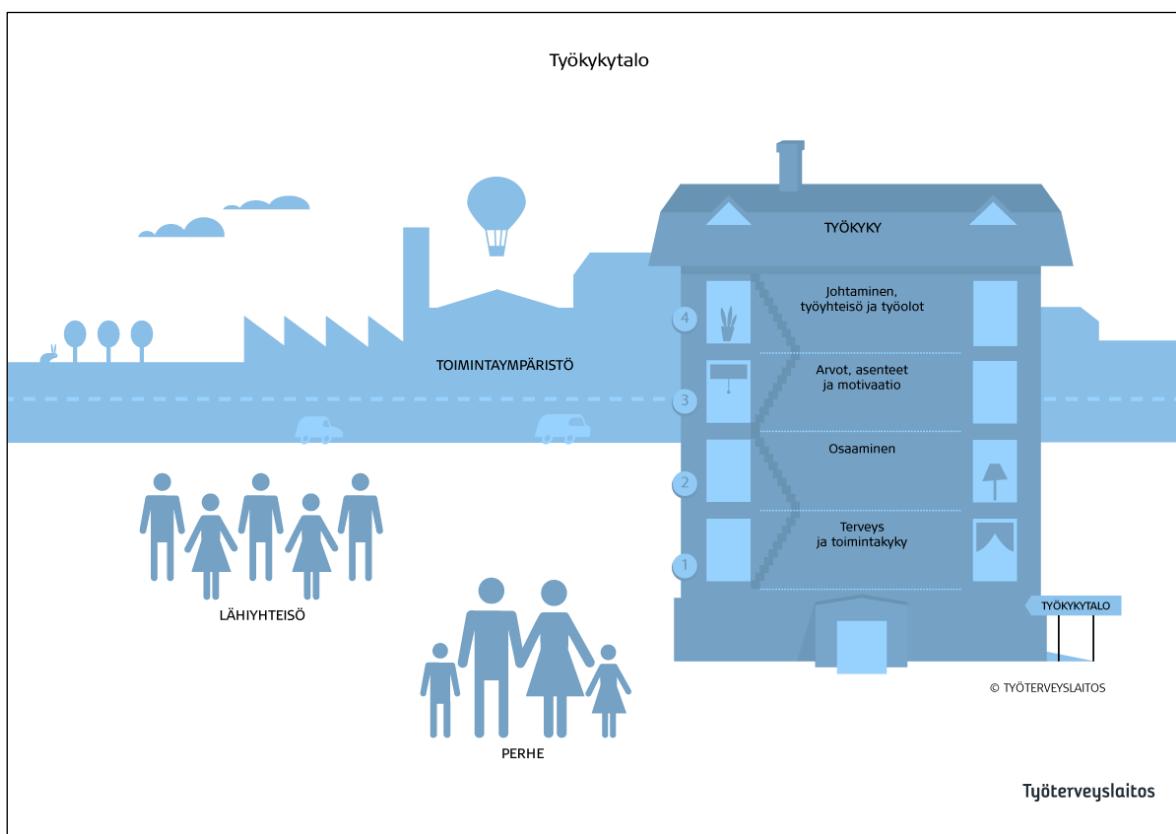
*Työhyvinvointi tarkoittaa turvallista, terveellistä ja tuottavaa työtä, jota ammattitaitoiset työntekijät ja työyhteisöt tekevät hyvin johdetussa organisaatiossa. Työntekijät ja työyhteisöt kokevat työnsä mielekkääksi ja palkitsevaksi, ja heidän mielestään työ tukee heidän elämänhallintaansa. (Aura & Ahonen 2016, 20–21.)*

Työhyvinvoinnin kehittämisen lähtökohtana on erityisesti tunnistaa henkilöstön työhyvinvointia uhkaavat ja heikentävät tekijät kuten liiallisen kuormittavuuden (Viitala 2021, 156).

Työnantajaa velvoittaa mm. työturvallisuuslaki, työterveyslaki, sairausvakuutuslaki ja työsuojelun valvontalaki. Työympäristön tulee olla turvallinen ja terveellinen, niin fyysisen, psyykkisen kuin sosiaalisen (Kauhanen 2012, 196). Organisaatioissa toimii työsuojelupäällikkö ja työsuojeluvaltuutetut sekä työsuojelutoimikunta joko omana tai esimerkiksi yhdistettynä yhteistoiminnan kanssa.

Työhyvinvointiin vaikuttaa työympäristö ja -yhteisö, työn hallinta, johtaminen ja työntekijän oma vastuu. Asiantuntijaorganisaatioissa toimitaan hyvin itseohjautuvasti ja jokaisen tulisi vaikuttaa ja johtaa omaa työtään ja hyvinvointiaan. Apuna organisaation hyvinvoinnin johtamisessa toimii työhyvinvointisuunnitelma. (Manka & Manka 2016, 76.)

Työkyvyllä tarkoitetaan Työterveyslaitoksen mukaan työn vaatimusten ja ihmisen voimavarojen välistä suhdetta. Työkyky voidaan kuvata Juhani Ilmarisen kehittämänä Työkyvyn talo -mallina (kuvio 12), joka on tutkimuksiin perustuva yhteenveto niistä tekijöistä, joiden tiedetään keskeisesti vaikuttavan työkykyyn.



Kuvio 12. Työkykytalo (Työterveyslaitos a)

Nelikerroksisen työkykytalon perustana on terveys ja toimintakyky. Työkykyyn vaikuttavat työntekijän fyysiset, psyykkiset ja sosiaaliset voimavarat ja työn ominaisuudet. Työkyky rakentuu terveellisten elämäntapojen; unen, palautumisen ja liikunnan ympärille. Näiden tekijöiden ollessa keskenään sopivasti tasapainossa, pystyy ihminen sopeutumaan ja

suoriutumaan paremmin haasteellisemmistakin tilanteista. Talon toisessa kerroksessa on osaaminen, minkä perustana on koulutus sekä ammatilliset tiedot ja taidot. Tämän kerroksen merkitys on kasvanut, sillä työelämä vaatii jatkuvaa osaamisen kehittämistä. Kolmannessa kerroksessa ovat asenteet, motivaatio, arvot sekä työn ja muun elämän yhteensovittaminen. Johtaminen, työyhteisö ja työolot löytyvät neljännessä kerroksesta. Tämä kerros kuvaa konkreettisesti työpaikkaa ja tähän kerrokseen kuuluvat myös esimiestyö ja johtaminen. Työkykytaloa ympäröi lisäksi perhe, sukulaiset ja ystävät. Yksilön työkykyyn vaikuttavat myös ympäröivän yhteiskunnan rakenteet ja säännöt. (Työterveyslaitos a)

Kaikkien kerrosten tulee tukea toisiaan ja niitä tulee jatkuvasti kehittää, jotta työkykytalo pysyy pystyssä. Työn nopeat muutokset eivät huomioi aina riittävästi ihmisen edellytyksiä vastata muutoksiin. Työntekijä on itse päävastuussa omista voimavaroistaan. Työnantaja ja esimiehet kantavat päävastuun työstä ja työoloista. Yhteistyö eri tukioorganisaatioiden kuten työterveyshuollon kanssa tuottaa parhaimman tulokset työkyvyn ylläpitämisessä. (Työterveyslaitos a)

WHO:n määritelmän (2014) mukaan *mielenterveys on hyvinvoinnin tila, jossa ihminen pystyy näkemään omat kykynsä ja selviytymään elämäänsä kuuluvissa haasteissa, tekemään työtä ja ottamaan osaa yhteisönsä toimintaan*. Työkyvyssä on kyse työntekijän voimavarojen ja toimintakyvyn suhteesta työn vaatimuksiin. Työhön liittyviä mielenterveyttä uhkaavia tekijöitä ovat mm. liiallinen työkuormitus ja siihen liittyvät palautumisen ongelmat, liian vähäisten vaikutusmahdollisuuksien ja korkeiden vaatimusten yhdistelmä, työn vaativuuden ja palkan epäsuhta, epäoikeudenmukainen kohtelu, kiusaaminen ja vähäinen tuki työtovereilta ja esimieheltä sekä muutostilanteet. Työstä palautuminen on *riittävää silloin, kun elimistö on stressin aikaansaaman viriämisen jälkeen palautunut riittävän pitkäksi aikaa perustasolle*. Palautumista edistää mm. liikunta ja hyvä yöuni. (Mattila-Holappa ym. 2018, 5.)

Työterveyshuoltolaki velvoittaa työnantajaa järjestämään henkilöstölleen ennaltaehkäisevät työterveyshuollon palvelut. Tämän lisäksi työterveyshuoltoon voi sisältyä yleislääkäritasoista sairaanhoitoa. Työterveyshuollon tarkoitus on edistää turvallista ja terveellistä työn tekemistä sekä ehkäistä työhön liittyviä terveyshaittoja, sairauksia ja tapaturmia. (Työturvallisuuskeskus b.) Kevan vuonna 2018 toteutetun tutkimuksen mukaan julkisissa organisaatioissa kaivataan työterveyshuollon yhteistyöltä entistä aktiivisempaa otetta. Työterveyshuollon raporteista toivotaan saavan enemmän kohdennettua ja analysoitua tietoa sekä toimenpide-ehdotuksia. Parhaimmillaan työterveyshuolto on organisaation strateginen yhteistyökumppani työkyvyn sekä työhyvinvoinnin johtamisessa. (Keva 2018.)

Työhyvinvoinnin kehittäminen nähdään kunnissa tärkeänä ja sen edistämiseksi tehdään töitä. Sairauspoissaolot ovat kunta-alalla kuitenkin korkeat. (Viitala ym. 2018, 103.) Kunta-

alan keskimääräinen sairauspoissaolojen määrä oli 16,5 päivää vuonna 2019 (Kuntatyönantajat). Sairauspoissaolot eivät kuitenkaan jakaudu tasaisesti. Työterveyslaitoksen Kunta10-tutkimuksen mukaan lähes joka neljäs kunta-alan työntekijä (24 %) ei ollut päivääkään poissa oman sairauden vuoksi vuonna 2019 (Kuntatyönantajat).

Työelämän jatkuva murros vaikuttaa organisaation, työyhteisön ja yksilön tasolla. Henkilöstöltä vaaditaan joustavuutta, muutosvalmiutta, jatkuvaa oppimista ja itseohjautuvuutta. Lukuisissa tuoreissa tutkimuksissa on todettu, että työelämän muutokset, työtahdin kiristyminen ja työelämän psykologisen kuormittavuus ovat saaneet aikaan työn imun laskua, työpahoinvointia ja työuupumusta. Oman lisänsä on tuonut koronapandemia ja pakotettu etätyö. Työntekijöiden voimavarojen tukeminen onkin tärkeä osa tämän päivän johtamista (Mäkilä 2021).

Resilienssi on ollut pakotetun etätyön aikana usealla koetuksella. Taivalsaaren (2021) mukaan on toivottavaa, että pakotettuina tehdyt muutokset ovat rohkaisseet nopeisiin kokeiluihin välillä liiankin pitkään työstettyjen prosessien ja uudelleen rakennettujen toimintatapojen sijaan. Resilienssiä voidaan vahvistaa itsensä johtamisen keinoin ennakoimalla päivittäin toimintaa ja asettamalla tavoitteita, joita kohti pienin askelin ja kärsivällisesti suuntaa huolehtimalla samalla omasta hyvinvoinnista (Masood 2021).

Moss (2021) mukaan työuupumus on lisääntynyt pandemian aikana. Moss kehottaakin esihenkilöitä keskittymään erilaisiin ratkaisuihin kuten luomaan työntekijöille tarkoituksen tunteita, tarvittaessa vähentämään työmäärää, ja luomaan yhteyttä, missä on turvallista puhua henkisestä jaksamisesta työpaikalla, toimimalla empaattisesti ja organisoimalla aktiivista yhteydenpitoa organisaatiossa.

Työhyvinvoinnin johtaminen on usein kunnissa sairauspoissaolojen hallinnan ympärillä, sillä resursseja ennakoivaan työhyvinvoinnin kehittämiseen on vähän. Työhyvinvoinnin tukemisessa painottuu työntekijöiden fyysisen terveyden tukeminen. Kuitenkin juuri henkisen jaksamisen haasteet ovat lisääntyneet kaikenikäisillä työntekijöillä. (Viitala ym. 2018, 103.)

Kevan jäsenyhteisöjen henkilöstöasioista vastaaville suunnatun kyselyn mukaan kunta-alan henkilöstöjohtajat kokevat, että työhyvinvointinäkökulman sisällyttäminen organisaation strategisiin tavoitteisiin on helppoa, mutta konkreettiset toimintatavat ja ilmenemismuodot huomattavasti vaikeimpia (Forma ym. 2013, 34). Kuntaorganisaatioilla on myös käytössään runsaasti tietoa oman organisaation henkilöstövoimavaroista, mutta tietojen strateginen hyödyntäminen jää usein puolitiehen. Jotta strateginen työhyvinvointi kehittyisi kunta-alalla, tulisi kerättävää tietoa analysoida systemaattisemmin, asettaa tunnusluville tavoitteita ja pyrkiä vaikuttamaan niihin suunnitelmallisesti. Tavoitetilana voidaan Forman ym. (2013, 33–34) mukaan nähdä kehittävä henkilöstövoimavaroja koskeva tiedon käyttö, jossa

painopisteenä on työn sujuvuuden ja työntekijöiden voimavarojen jatkuva kehittäminen. Parhaimmillaan työhyvinvointitoimintaa ohjaa johdon, HR-ammattilaisten, työsuojeluorganisaation ja työterveyshuollon yhdessä laatima kokonaisvaltainen työhyvinvointiohjelma (Viitala ym. 2018, 103).

Työhyvinvoinnin tilaa kartoitetaan perinteisesti henkilöstökyselyillä, joiden tulosten perusteella valitaan kehittämiskohteet (Mäkineniemi ym. 2015, 14). Työhyvinvointia voidaan tukea työaikojen joustoilla. Työaikalaki ja työehtosopimukset tuovat reunaehdoja mm. liukuma-aikojen rajoihin. Työaikojen joustoon liittyy myös erilaiset vapaajärjestelyt kuten opintovapaa, vuorotteluvapaa sekä lapsen hoitoon kuuluvat lakisääteiset vapaat. Työntekijää tuetaan myös varhaisen tuen malleilla. Ikäjohtamisessa korostuvat työntekijän eri elämänvaiheet. Nuoremmilla työntekijöillä on usein pieniä lapsia, joista huolehtia. Keski-ikäisillä saattaa olla vastuulla iäkkäistä vanhemmista huolehtiminen ja lähellä eläkeikää tulee huolehtia omasta jaksamisesta. (Aura & Ahonen 2016, 148–150.)

Kupias ym. (2014, 178) korostaa osaamisen ja työhyvinvoinnin yhteyttä. Tunne omasta pystyvyydestä ja osaamisesta lisää työhyvinvointia. Organisaatiotasolla työhyvinvoinnin kehittämiseen liittyviä toimenpiteitä ovat työyhteisötaitoihin liittyvät koulutukset, palkitseminen, urapolkujen kehittäminen ja moninaisuuden huomioimiseen liittyvä koulutus (Forma 2013, 33). Olennaista on, että työntekijät pääsevät itse osallistumaan työhyvinvoinnin kehittämiseen, sillä vaikutus- ja osallistumismahdollisuudet tukevat jo itsessään työhyvinvointia (Mäkineniemi ym. 2015, 18).

Esimies voi edistää työhyvinvointiin työnkuvan kautta tukemalla työntekijän työn hallinnan tunnetta, työn merkityksellisyyttä ja mahdollisuutta työskennellä itsenäisesti. Työhyvinvointia tukeva esimies antaa arvostavaa palautetta, kannustaa ja tukee työntekijää haastavissa tilanteissa. Esimies on avainasemassa luomassa yrityskulttuuria työhyvinvoinnin kehittäjänä ja yleisen käsityksen rakentajana siinä, kuinka organisaatiossa suhtaudutaan esimerkiksi sairauspoissaoloihin. Palvelevaa johtamistyyliä noudattava esimies tukee työntekijän työhön sitoutumista, voimaannuttamista ja koettua oikeudenmukaisuutta, mikä lisää työhyvinvointia. Tutkimusten mukaan työhyvinvointia tukeva esimies toimii oikeudenmukaisesti, avoimesti ja aidosti. (Mäkineniemi ym. 2015, 19–21.) Nuoret toivovat myös enemmän palautetta ja vaikutusmahdollisuuksia työhönsä.

Työ on usein työn vaatimusten ja työn voimavarojen tasapainottelua. Työn tuunaamisella voidaan lisätä työhyvinvointia. Sillä tarkoitetaan Työterveyslaitoksen määritelmän mukaan *oman työn muokkaamista itselle mielekkäämmäksi*. Se on myös innovatiivisuutta ja rutiinien muuttamista nykyisessä työssä. Työn kehittäminen ei ole vain esimiehen vastuulla, vaan

tuunaaja ottaa itse aktiivisen roolin innostuksensa löytymisestä. Työntekijä voi muokata työtehtävien eri vaiheita tai omaksua uutta näkökulmaa työntekoon. (Työterveyslaitos b).

Itseohjautuvuus on tämän hetken työelämän trendikäsitteistä (Launonen ym. 2020, 29). Launosen ym. mukaan itseohjautuvuudella tarkoitetaan, että henkilö pystyy toimimaan itsenäisesti ilman ulkopuolista ohjausta. Itseohjautuvuudella voidaan myös lisätä työntekijän kuormitusta, jos oman työn vastuuta lisätään, mutta työn tekemisen tapoja tai valtaa määrittellä työnsä tavoitteita ei lisätä.

Itseohjautuvuutta on tutkittu paljon ja pääsääntöisesti tulokset kertovat, että itseohjautuvuus vahvistaa työn imua. Itseohjautuvuus vaatii aina organisaation tuen, tarjolla olevan tukirakenteen ja tiedon, mistä apua saa. (Työterveyslaitos 2021a.) Työterveyslaitoksen vuonna 2021 toteuttaman laajan tutkimuksen mukaan työn itsenäisyyttä ei kuitenkaan koeta työntekijöiden keskuudessa tärkeimpänä voimavaratekijänä. Työn kehittävyys ja monipuolisuus, oman työn tulosten näkeminen sekä yhteisöohjautuva tiimi nousivat tutkimustuloksissa korkeimmalle. (Työterveyslaitos 2021b.)

Kun päätöksenteko hajautetaan organisaatiossa tiimeille ja työntekijöille, korostuu solidarisuus ryhmän sisällä. Tämä tarkoittaa myönteisyyttä omalle tiimille ja yhteisten päämäärien korostamista. Tällöin yhteisöohjautuvuus kuvaa terminä paremmin ilmiötä kuin yksilöä painottava itseohjautuvuus. Yhteisöohjautuvuudessa ajatellaan, että jos joku tiimin jäsenistä stressautuu, onko tiimi onnistunut riittävästi tukemaan yhtä jäsentä tai organisoimaan töitä tasaisesti. Uudet sukupolvet etsivät hyviä työyhteisöjä, joiden toteuttamiseksi tarvitaan yhteisöllisyyttä tukevia rakenteita, käytänteitä ja pelisääntöjä. (Salovaara 2020, 19–20.)

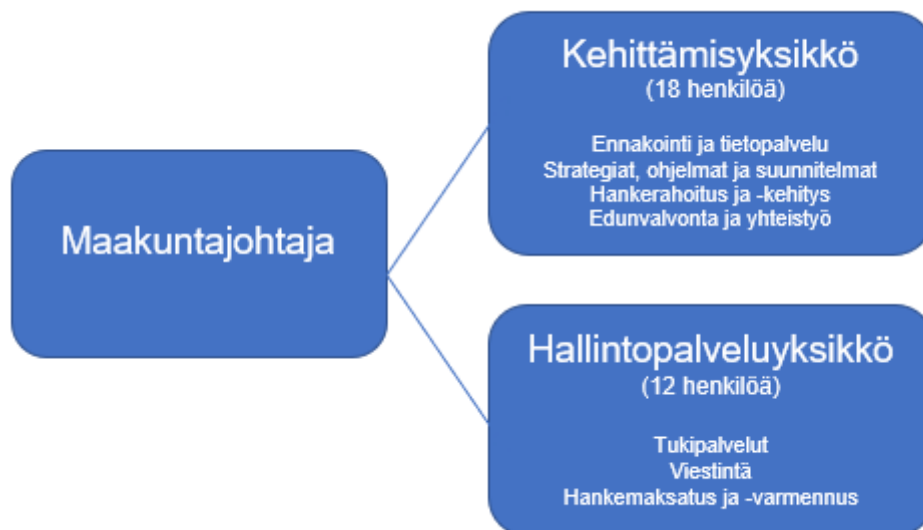
Tutkimuksen mukaan itsensä johtaminen on yhteydessä parempaan hyvinvointiin myös pakotetun etätyön tilanteessa. Hyvät itsensä johtamisen taidot omaavat kokevat todennäköisemmin myönteisen muutoksen työn imussaan poikkeusoloista huolimatta ja suojaavan työuupumukselta. Työn priorisoinnin ja tehtävien rajaamisen taidot korostuvat voimakkaasti. (Mäkilä 2021.)

### 3 Kehittämishankkeen toteutus

#### 3.1 Kohdeorganisaation esittely

Etelä-Savon maakuntaliitto on lakisääteinen kuntayhtymä ja yksi Suomen 18 maakuntien liitoista. Maakunnan liitto on aluekehitysviranomainen, mikä vastaa maakunnan yleisestä kehittämisestä, edunvalvonnasta ja maankäytön suunnittelusta. Maakuntien liitot vastaavat myös suurilta osin EU-rakenerahasto-ohjelmista ja niiden täytäntöönpanosta sekä vaalivat monipuolisesti alueensa kulttuuria. (Kuntaliitto 2017; Etelä-Savon maakuntaliitto 2021.)

Etelä-Savon maakuntaliiton virasto sijaitsee Mikkelissä. Virastoa johtaa maakuntajohtaja, jonka alaisuuteen kuuluu kaksi esimiestä ja noin 30 erilaisissa asiantuntijatehtävissä työskentelevää henkilöä. Organisaatio muodostuu kahdesta yksiköstä; kehittämis- ja hallintopalveluyksiköstä (kuvio 13).



Kuvio 13. Etelä-Savon maakuntaliiton organisaatio 30.4.2021 (Etelä-Savon maakuntaliitto)

Opinnäytetyön tekijä työskentelee organisaation hallintopalveluyksikössä henkilöstöasiantuntijana ja hänen esimiehensä hallintojohtajan kanssa muodostaa varsinaisen henkilöstöhallinnon. Kehittämisjohtaja vastaa oman yksikkönsä esimiestyöstä. Taluspäällikkö ja hallintosihteeri toimivat henkilöstöasiantuntijan sijaisena ja osallistuvat henkilöstöasioiden hoitamiseen mm. talouden näkökulmasta. Edellä mainitut muodostavat oman tiiminsä. Palkanlaskenta on ulkoistettu ja henkilöstöasiantuntija toimii palkanlaskennan yhteyshenkilönä.

Maakuntien liittojen nähtiin edellisen sote- ja maakuntaudistuksen yhteydessä lakkaavan ja yhdistyvän uuteen maakuntahallintoon. Tämä jarrutti liittojen sisäisen toiminnan kehitystyötä. Vuosina 2020–2021 useissa maakuntien liitoissa on toteutettu organisaatiomuutoksia

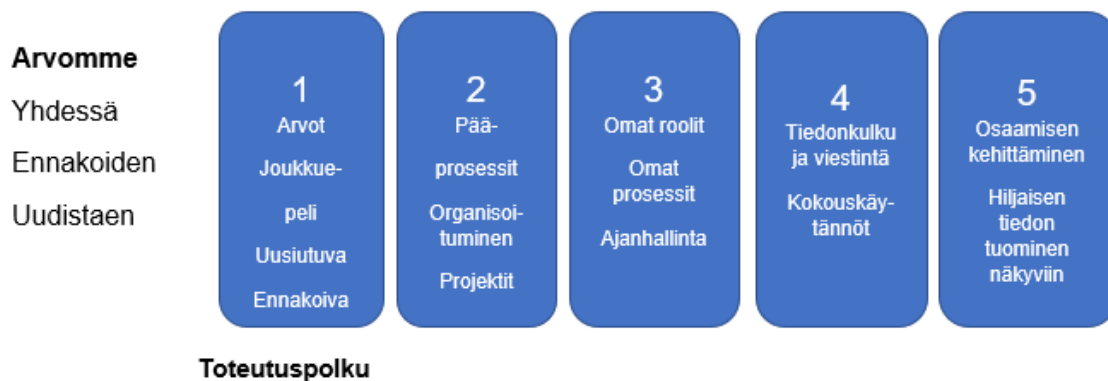
ja oman toiminnan kehittämistä. Näin myös Etelä-Savossa. Organisaatiomuutos astui voimaan 1.1.2021, jolloin neljä yksikköä yhdistyi kahdeksi. Eläköitymisten johdosta johtajaporttaassa tapahtui muutoksia. Kahden yksikön yhdistyminen ja samaan aikaan toteutetut tehtävänkuvien muutokset herättivät myös muutosvastarintaa.

Koronapandemia ja siirtyminen täyteen etätyöhön maaliskuussa 2020 toi merkittäviä muutoksia henkilöstön työskentelyyn. Etätyön tueksi otettiin käyttöön hyvin nopealla aikataululla sähköisiä työkaluja ja toimintatapoja. Useimmat työntekijät eivät aiemmin olleet työskennelleet etätyössä. Maaliskuussa 2021 eli vuosi täyden etätyöskentelyn aloittamisesta, työterveyshuolto toteutti maakuntaliitossa työyhteisö- ja etätyökyselyn. Vaikka tulokset olivat edellisten vuosien tapaan hyvällä tasolla, niin etätyön kuormittavuus näkyi tuloksissa. Tulosten mukaan henkilöstö on sitoutunutta, motivoitunutta ja kokee työilmapiirin hyväksi. Haasteena koettiin mm. työmäärän lisääntyminen, tiedonkulku johdon ja henkilöstön välillä, epäselvyys työhön kohdistuvista odotuksista sekä korona-ajan johtamisen ja ohjeistuksen sekavuus. Kehittämistarpeina nähtiin mm. yhteisten tavoitteiden kirkastaminen, vuorovaihtuskanavien kehittäminen, uskallusta tehdä asioita uudella tavalla ja yhteistyön vahvistaminen. Oman hyvinvoinnin ylläpitäminen, työpaikan yhteisöllisyyden säilyttäminen ja itsensä johtaminen nähtiin etätyössä erityisen tärkeänä. (Etelä-Savon maakuntaliitto 2021.)

Viraston strategia on uudistunut ja organisaation kehittämistyö on jatkunut keväällä 2021 eri toimintojen ja prosessien kehittämisellä. Organisaation uudistustyötä on tehty henkilöstön kanssa yhdessä. Tavoitteena on ollut kehittää organisaation prosesseja sujuvammiksi ja ketterämmiksi. HR-prosesseja on tämän opinnäytetyön aikana kehitetty myös osana maakuntaliitossa tapahtuvaa kehittämistoimintaa. Pehdyttämisen otettu käyttöön muistilista sekä palvelussuhteen päättyessä -muistilista. Osaamisen jakamisen kanavaksi on järjestetty torstaisin päiväkahvitilaisuuksia, jossa mm. jatko-opintoja työnsä ohella suorittavat henkilöt jakavat osaamistaan ajankohtaisista asiasisällöistä. Etätyön aikana on otettu käyttöön erilaisia sovelluksia mm. työajanseurantaan, henkilöstöetuuksiin, yhteydenpitoon ja sähköiseen allekirjoitukseen. Etätyön sujuvoittamiseksi kotityöpisteille on voinut lainata toimistolta mm. näyttöjä, kuulokkeita, työtuoleja ja muita ergonomiata parantavia välineitä. Henkisen jaksamisen tueksi on pidetty tietoisuuksia mm. tietovergonomiasta sekä taukojen ja palautumisen merkityksestä.

Syksyllä 2021 on strategian toteutuspolulla edetty vaiheeseen 4, johon kuuluvat tiedonkulun, viestinnän ja kokouskäytäntöjen kehittäminen (kuvio 14). Maakuntaliiton viestintästrategia on valmistumassa sekä sisäisen intran suunnittelu on käynnissä.

### Sisäinen visio: sujuva toiminta



Kuvio 14. Strategian uudistamisen toteutuspolku (Etelä-Savon maakuntaliitto 2021)

Maakuntaliiton uudistetussa strategiassa keskeisiä arvoja ovat yhdessä tekeminen, uudistaen ja ennakoiden. Arvoissa korostetaan osaamisen vahvistamista, toiminnan kehittämistä ja hiljaisen tiedon näkyväksi saattamista työyhteisön kehittämiseksi. Vuorovaikutus, viestintä, avoimuus, tasapuolisuus, toisten huomioiminen ja auttaminen ovat esille nostettuja arvoja. Lisäksi korostetaan ennakointikykyä, jotta osataan suunnitella, varautua ja tehdä asioita ajoissa. (Etelä-Savon maakuntaliitto 2021.)

### 3.2 Tutkimusote ja -menetelmät

Tutkimus toteutettiin kehittämistutkimuksena, jossa on myös toimintatutkimuksen piirteitä. Kehittämis- ja toimintatutkimuksen tavoitteena on kohdeilmion muutos (Kananen 2014a, 56). Toimintatutkimusta voi Metsämuurosen (2001, 28) mukaan tehdä yksi henkilö, mutta yleensä kyseessä on koko organisaation muutosprosessi, jolloin tarvitaan organisaation jäsenten osallistumista. Toimintatutkimuksessa olennaista on, että tutkija toimii yhteistyössä organisaation jäsenten kanssa, joita ongelma koskettaa (Järvinen & Järvinen, 2011, 128). Tutkija itse myös osallistuu itse interventioon (Kananen 2014a, 28). Tutkimuksessa oli myös tapaustutkimuksen piirteitä, sillä tutkimus kohdistui yhteen organisaatioon ja sen tiettyihin prosesseihin.

Kehittämistutkimuksen syklivaiheet ovat Kanasen (2014a, 55) mukaan suunnittelu, toteutus ja seuranta. Laadulliseen tutkimusprosessiin kuuluu syklisyys ja jatkuva reflektointi. Tutkimusprosessi ei ole lineaarinen, vaan välillä palataan prosessien aiempiin vaiheisiin. (Kananen 2015, 138.) Prosessissa seuraava vaihe voi täsmentää edellistä vaihetta, eri vaiheisiin liittyviä tehtäviä tehdään usein limittäin ja tutkimuksen ideakin saattaa muuttua työn edessä merkittävästi (Günther & Hasanen).

Tässä tutkimuksessa käsiteltiin prosesseja, johon laadullinen tutkimus sopii määrällistä paremmin. Laadullinen tutkimus on kuvailevaa. Siinä tutkijaa kiinnostavat prosessit, merkitykset sekä ilmiön ymmärtäminen. Laadullisen tutkimuksen päättelyssä edetään yksittäisistä havainnoista kohti tuloksia. (Kananen 2014a, 22–23.)

Laadullista tutkimusta voidaan kutsua analyysivetoiseksi, jossa empiirinen aineisto on keskeisessä osassa, mutta sitä analysoidessa nojaututaan teoriaan, menetelmään tai paradigmaan (Juhila). Laadullisessa tutkimuksessa pyritään kuvaamaan ja ymmärtämään ilmiötä tai toimintaa ja se vaatii Kananen (2015, 72) mukaan tutkijalta sitoutumista aineistonkeruuseen, analyysiin, kirjoittamiseen sekä epävarmuuden sietämistä.

Tämän kehittämistutkimuksen aineistonkeruumenetelminä olivat avoimia kysymyksiä sisältäneet kyselyt ja ryhmäkeskustelut. Opinnäytetyöprosessin ajan käytiin keskusteluja esimiehen sekä muiden henkilöstöasioiden käsittelyyn osallistuvien henkilöiden kanssa. Alasuutari (2011, 152–153) mukaan erilaisten vuorovaikutustilanteiden avulla saadaan monipuolista tutkimusaineistoa. Ryhmäkeskustelut tuottavat erilaista aineistoa kuin yksilökeskustelut. Tutussa ryhmässä osallistujat soveltavat ryhmälle tuttua vuorovaikutuksen kehystä ja osallistujat voivat alkaa kysellä toisiltaan asioita, jolloin tutkijalla on mahdollisuus jäädä keskustelusta sivuun. Ryhmän keskustelua seuraamalla voi syntyä uusia oivalluksia. Ryhmäkeskustelussa tutkijalla on myös mahdollisuus esittää tarkentavia kysymyksiä asioista, jotka ovat jääneet epäselviksi. Tutkija voi myös esittää pohdittavaksi omien havaintojen pohjalta syntyneitä tulkintoja. Vastaväitteenä osallistujat voivat tuoda esille mielipiteitään ja seikkoja, jotka johdattavat tutkijan uusien havaintojen ja tulkintojen suuntaan.

Kyselyn vastauksia analysoitiin pääosin laadullisin menetelmin luokittelemalla, tyypittelemällä ja teemoittelemalla. Tutkimusaineiston analyysissä käytettiin myös määrällisistä tarkastelua. Kananen (2014b, 143) mukaan laadullisessa tutkimuksessa voidaan käyttää kvantitatiivisia menetelmiä teemojen ja ilmaisujen laskemisessa. Tässä tutkimuksessa määrällinen tarkastelu tarkoittaa yleistysten ja yksittäisten lukumäärien ilmaisemista. Tutkimusaineistoa peilataan tietoperustaan, maakuntaliiton työyhteisökyselyn tuloksiin sekä kunta-alan henkilöstöjohtamista ja -käytäntöjä selvittäneen ARTTU2-tutkimustuloksiin.

### 3.3 Tutkimuksen eteneminen

Opinnäytetyöprosessi alkoi tutustumisella henkilöstöjohtamiseen ja HR-prosesseihin liittyvään teoreettiseen viitekehykseen ja uusimpiin tutkimuksiin alkuvuodesta 2021. Maakuntaliiton hallintojohtajan kanssa käytiin keskustelua opinnäytetyön sisällöstä ja sen rajauksista (taulukko 1). Opinnäytetyörunko ja sisällysluettelo esiteltiin hallintojohtajalle helmikuussa 2021.

<b>AIKA</b>	<b>TEHTÄVÄ</b>
<b>Tammikuu 2021</b>	Aiheen määrittely ja rajaus
<b>Helmi-maaliskuu 2021</b>	Tietoperustan kerääminen
<b>Huhtikuu 2021</b>	Tutkimuksen suunnittelu ja kyselyn toteutus
<b>Toukokuu 2021</b>	Kyselyaineiston käsittely ja analysointi
<b>Kesäkuu-elokuu 2021</b>	Kyselyn tulosten esittely organisaatiolle. Ensimmäinen ryhmäkeskustelu ja toimintamallien suunnittelu
<b>Syyskuu 2021</b>	Toinen ryhmäkeskustelu ja toimintamallien viimeistely, pohdinta, johtopäätökset, tulevat kehittämiskohteet
<b>Lokakuu 2021</b>	Opinnäytetyön viimeistely
<b>Marraskuu 2021</b>	Kehittämishankkeen esittely tiedeyhteisölle ja kohdeorganisaatiolle

Taulukko 1. Kehittämishankkeen vaiheet ja eteneminen

Jotta prosesseja oli mahdollista lähteä kehittämään, oli selvitettävä maakuntaliiton prosessien nykytila. Henkilöstöprosessit koskettavat jokaista työntekijää ja viranhaltijaa. Olen-naista oli saada selville heidän näkemyksensä prosessien toimivuudesta ja siitä, mitä kehitettävää he näkevät.

Tutkimusaineisto kerättiin avoimia kysymyksiä sisältävän kyselylomakkeen avulla. Kysely toteutettiin Webropol -ohjelmalla. Tutkimusmenetelmäksi valittiin kyselytutkimus, sillä tavoitteena oli avoimilla vastauksilla saada laajemmat vastaukset kuin monivalintakysymykset olisivat tuottaneet. Haastatteluvaihtoehto poissuljettiin, sillä haastattelussa vastaajat eivät todennäköisesti olisi vastanneet yhtä avoimesti ja rohkeasti kuin anonyymillä kyselyllä, kun tutkija työskentelee itse henkilöstöhallinnossa. Maakuntaliitossa on jo vuoden kestäneen pakotetun etätyön aikana ollut nähtävissä henkilöstön työajankäytön venymistä, joten omassa aikataulussa kyselyyn vastaamalla tavoiteltiin suurempaa vastausprosenttia kuin esimerkiksi haastattelujärjestelyillä olisi saavutettu. Henkilöstön väsymys jatkuvaan etätyöhön tuli esille maaliskuussa 2021 tehdyn työhyvinvointikyselyn vastauksissa. Kyselyllä haluttiin myös tarjota kaikille organisaation jäsenille mahdollisuus vastata ja tuoda mielipiteensä rohkeasti esille. Menetelmänä haluttiin tarjota myös organisaation hiljaisemmille jäsenille mahdollisuus tuoda mielipiteensä esille.

Kyselyt lähetettiin 22.4.2021 koko organisaatiolle eli 27 työntekijälle ja kolmelle esimiehelle. Henkilöstölle ja esimiehille suunnatut kysymykset erosivat hieman toisistaan kehittämishankkeen tavoitteiden mukaisesti. Esimiehille suunnatussa kyselyssä kysymysten

pääpaino oli siinä, miten prosesseilla voidaan tukea esimiestyötä. Henkilöstö puolestaan vastasi työntekijänäkökulmasta.

Kyselyn saatteessa korostettiin kyselyn anonymiteettiä eli vastaajan henkilöllisyys pysyy myös tutkijalta piilossa. Webropol-ohjelma nähtiin sekä vastaajille että tutkijalle helpomaksi ja ajankäytön kannalta parhaimmaksi ratkaisuksi. Sähköiset vastaukset olivat käännettävissä suoraan tiedostoiksi ja etätyöskentelyn aikana kaikilla oli mahdollisuus vastata omassa ajassaan tutkimukseen. Kyselylinkit lähetettiin saateviestin kanssa sähköpostin välityksellä henkilöstölle. Kysymykset laadittiin teemoittain. Kyselyt olivat avoimena 22.4.-5.5.2021. Ensimmäinen muistutusviesti lähetettiin 29.4.2021 ja toinen 2.5.2021. Kokonaisvastausprosentti oli 48,4 %. Henkilöstöstä 12 (44 %) vastasi kyselyyn ja esimiehistä 3 (100 %).

Haastattelussa vastaajalla on mahdollisuus pyytää tarkennuksia kysymyksiin ja haastattelija voi esittää tarkentavia lisäkysymyksiä, mikä kyselyssä jää pois. Tämän vuoksi kyselyn saatteessa sekä kyselyn alkutekstissä oli tarkennettu, mitä HR-prosesseilla (henkilöstöhallinnon prosesseilla) tarkoitetaan. Lisäksi kysymyksiä testattiin etukäteen, jotta ne olisivat mahdollisimman yksiselitteisiä.

Kyselyn tulokset kerrottiin henkilöstölle yhteisessä tilaisuudessa 17.6.2021 Teamsin välityksellä. Tilaisuuteen osallistui 22 organisaation jäsentä mukaan lukien kaikki esimiehet. Opinnäytetyön tekijä oli laatinut esitystä varten koosteen vastauksista. Tilaisuudessa kerrottiin lisäksi opinnäytetyön taustoista ja hankkeen etenemisestä. Esityksen jälkeen syntyi runsaasti keskustelua. Osallistujat kommentoivat aihetta ja tuloksia erittäin mielenkiintoisesti ja ajankohtaisiksi. Lopullinen opinnäytetyö esitellään organisaatiossa sen valmistuttua.

Opinnäytetyöprosessiin osallistui opinnäytetyön tekijän lisäksi henkilöstö- ja talousasioita hoitava tiimi, johon kuuluu kolme jäsentä ja esimies. Maakuntaliiton henkilöstö osallistui kyselyyn ja purkutilaisuuteen. Opinnäytetyön tekijä kävi keskusteluja esimiehensä opinnäytetyön eri vaiheissa, aiheen valinnan, rajauksen ja suunnittelun yhteydessä, ennen ja jälkeen kyselyä, ryhmäkeskustelussa sekä opinnäytetyön valmistumisen yhteydessä. Hyväksynnän saatuaan työtä jatkettiin eteenpäin. Esimies tuki hankkeen etenemistä ja opinnäytetyöhön sai maakuntaliiton koulutusperiaatteiden mukaan palkallisia opintopäiviä.

Kehittämistutkimuksessa tuotetaan työelämään käytännön ratkaisuja (Kananen 2014a, 51). Kehittämishankkeen tavoitteena oli tutkimuksen pohjalta laatia ja ottaa käyttöön hankkeen aikana konkreettinen tuotos. Laadullisena menetelmänä käytettiin ryhmäkeskustelua. Ensimmäinen ryhmäkeskustelu pidettiin 10.6.2021 teamsin välityksellä ja keskusteluun osallistui opinnäytetyön tekijän lisäksi edellä mainitun henkilöstö- ja talousasioita hoitavan tiimin

kaksi jäsentä. Keskustelua pohjustettiin esittelemällä opinnäytetyön keskeinen sisältö, ryhmitellyt kyselyn vastaukset sekä esille nousseet teemat. Ryhmäkeskustelun tarkoituksena oli valita kyselyn tulosten pohjalta kehityskohde, jonka kehittäminen toteutetaan kehittämishankkeen aikana. Keskustelumuotona oli avoin keskustelu ja keskustelu oli vilkasta. Kyselyn vastauksissa nousi vahvasti esille perehdyttämisen kehittäminen. Ryhmäkeskustelussa esitettiin perehdyttämisen toimintamallin luomista perehdyttämisprosessin tueksi sekä kyselyssä esille tulleiden kehittämisehdotusten huomioimista. Lisäksi ehdotettiin palvelussuhteen päättymiseen vastaavaa toimintamallia, jotta työntekijän vaihtuminen ja tiedon siirtyminen sujuisi hallitummin. Keskustelun päätteeksi sovittiin yhteisesti, että opinnäytetyön tekijä suunnittelee malleista luonnokset, jotka esiteltäisiin seuraavassa tapaamisessa.

Perehdyttämisen toimintamalli luotiin Microsoft Office Word -tekstinkäsittelyohjelmalla perehdyttämistä koskevaan tietoperustaan ja maakuntaliiton käytäntöihin pohjautuen. Toimintamallin liitteeksi tulivat aiemmin laaditut perehdyttämisen muistilista sekä maakuntaliiton perehdytysopas.

Seuraava ryhmäkeskustelu pidettiin 3.9.2021 Teamsin välityksellä. Tämän tapaamisen tarkoituksena oli käydä luodut toimintamallit läpi ja muokata ne valmiiksi, jota ne voidaan ottaa käyttöön. Tähän tapaamiseen osallistui ensimmäisen ryhmäkeskustelun kolmen jäsenen lisäksi henkilöstöasioista vastaava esimies. Myös tämän ryhmäkeskustelun muoto oli avoin keskustelu. Tapaamisessa esiteltiin ensin perehdyttämisen toimintamalliluonnos. Keskustelu oli vilkasta ja toimintamallia muokattiin yhdessä. Muutokset koskivat yksittäisiä sanojen korjauksia. Tapaamisessa todettiin myös, että mallin systemaattista käyttöä jokaisen uuden työntekijän kohdalla tulee myös seurata.

Maakuntaliitossa oli jo aiemmin laadittu palvelussuhteen päättyessä -muistilista. Toiseen ryhmäkeskusteluun opinnäytetyön tekijä oli päivittänyt muistilistaa tiedonsiirtoon liittyvällä osiolla ja esitti tämän ryhmälle. Keskustelussa todettiin, että muokattu muistilista on riittävä työntekijän vaihtuessa ja että erillistä toimintamallia ei ole tarpeellista laatia. Esimies totesi ryhmäkeskustelun päätteeksi hyväksyvänsä perehdyttämisen toimintamallin ja päivitetyn palvelussuhteen muistilistan käyttöönoton välittömästi. Seurantakeskustelu toteutetaan loppuvuodesta 2021, kun toimintamallien käytöstä on kokemusta. Perehdyttämisen toimintamalli ja palvelussuhteen päättyessä -muistilista on esitelty laajemmin kappaleessa 4.6. ja ne löytyvät tämän opinnäytetyön liitteistä 3 ja 4.

## 4 Tulokset

### 4.1 Tulosten tarkastelu ja analysointi

Maakuntaliiton HR-prosessin nykytilaa selvitettiin henkilöstölle ja esimiehille suunnatuilla kyselyillä (liite 1). Kyselyt toteutettiin Webropol-ohjelmalla. Kyselyihin saapui määräajassa yhteensä 15 vastausta, joista 12 henkilöstöltä ja kolme esimiehiltä. Näin ollen kokonaisvastausprosentiksi tuli 48,4 % (henkilöstö 44 % ja esimiehet 100 %). Kyselyt sisälsivät ainoastaan avoimia kysymyksiä, niihin vastattiin anonyymistä ja tulokset esitetään niin, ettei vastaajaa pysty tunnistamaan.

Kyselyjen vastaukset tulostettiin Webropol-raportin kautta. Esimiehille ja henkilöstölle oli oma kyselynsä ja ne analysoitiin ensivaiheessa erillisinä. Kyselyn vastaukset analysoitiin pääosin laadullisin menetelmin aineiston luokittelulla, teemoittelemalla ja tyypittelemällä. Laadullinen tutkimus voi Alasuutarin (2011, 53) mukaan sisältää myös määrällistä osatarkastelua. Aineistosta voidaan esittää tilastollisia tunnuslukuja, keskiarvoja, korrelaatioita ja yleistyksiä. Tässä tutkimuksessa määrällinen tarkastelu tarkoittaa yleistysten ja yksittäisten lukumäärien ilmaisemista.

Kyselyissä esitettiin kysymyksiä HR-prosesseista yleisellä tasolla, henkilöstöasiantuntijan roolista, johtamisesta ja HR-työn tulevaisuudesta. Lisäksi kysyttiin mielipiteitä jokaisesta prosessista ja kuinka niitä tulisi kehittää. Webropol-raportista saatiin vastaukset kysymyksittäin koottuna. Vastaukset luettiin ensin huolellisesti läpi kysymys kerrallaan. Analyysin tarkoituksena oli pilkkoa ja ryhmitellä aineistoa yksinkertaisempaan muotoon. Analyysia lähdettiin tekemään luokittelemalla vastauksia kysymys kerrallaan. Apuna käytettiin Excel-taulukkolaskentaohjelmaa. Luokittelulla tarkoitetaan Kanasen (2014b, 113) mukaan *samaa tarkoittavien asioiden ja käsitteiden yhdistämistä*. Perusteluista ja kehittämisehdotuksista etsittiin yhteisiä, toistuvia teemoja ja niiden yhteyksiä teoriaan (taulukko 2). Kun vastaukset oli luokiteltu kysymys kerrallaan, analyysia jatkettiin tarkastamalla kaikki vastaukset, sillä joissakin vastauksissa toistuivat samat teemat kysymyksestä riippumatta. Analyysin viimeisessä vaiheessa yhdistettiin henkilöstön ja esimiesten vastauksissa nousseita käsitteitä ja teemoja, joista pyrittiin löytämään vastauksia tutkimuskysymykseen. Esille nousseita teemoja verrattiin analyysin loppuvaiheessa maakuntaliiton työyhteisökyselyn vastauksiin soveltuvien osin sekä kunta-alan ARTTU2-tutkimustuloksiin.

Vastaukset		Toistuvat teemat
<i>Usein edellinen työntekijä on jo lähtenyt, kun seuraava aloittaa ja silloin perehdytys on haastavaa.</i>	<i>Perehdyttäminen nojaa paljon vahvaan työyhteisöön, jolloin suuri määrä tietoa välittyy työkavereiden kautta.</i>	Tiedon jakaminen, hiljainen tieto
<i>Voisiko olla jonkin ”perehdyttäjämentori”, jonka puoleen voisi kääntyä ja joka joskus kysyisi mitä kuuluu.</i>	<i>Uudelle henkilölle tulisi nimetä vastuuhenkilö, joka auttaa alkuun organisaatiossa olevien järjestelmien ja työtehtävien kanssa.</i>	Perehdyttämisen vastuuttaminen ja tukeminen
<i>Haaste on ollut erilaisten ohjelmien osaaminen ja ohjeiden löytyminen.</i>	<i>Perehdytys auttaa uutta henkilöä pääsemään käsiksi työtehtäviin nopeammin, eikä esimerkiksi tarvittavia työtiedostoja tarvitse itse penkoa vaikeimman kautta aikavien.</i>	Tiedon löytyminen
<i>Organisaatiossamme on olemassa perehdyttämissuunnitelma, mutta sen käyttäminen tehokkaasti unohtuu tai sitä ei käytetä lainkaan.</i>	<i>Perehdytysuunnitelma oli hyvä, mutta moni asia oli jäänyt opettamatta; tunnuksia puuttui ja esimerkiksi koulutusten käytänteet tuli uutena asiana vasta jälkepäin.</i>	Perehdyttämisen systemaattisuus

Taulukko 2. Esimerkki perehdyttämisprosessia koskevien vastausten pelkistämistä ja toistuvista teemoista

Alasuutari (2011, 39–40, 44) jaottelee laadullisen analyysin kahteen vaiheeseen; havaintojen pelkistämiseen ja arvoituksen ratkaisemiseen. Pelkistämällä tarkoitetaan aineiston tarkastelua siten, mikä teoreettisen viitekehyksen ja kysymyksenasetannan kannalta on olennaista. Näin aineisto pelkistyy hallittavammaksi. Toisessa vaiheessa havaintoja yhdistetään, joka karsii edelleen havaintomäärää. Laadullisen analyysin toista vaihetta Alasuutari kutsuu arvoituksen ratkaisemiseksi, mikä tarkoittaa tulosten tulkintaa tutkittavasta ilmiöstä. Kanasen (2014b, 115) mukaan laadullisen tutkimuksen haastavin vaihe tutkijalle on ratkaisun löytäminen eli nähdä se, mitä aineisto viestii.

Kyselyn vastaukset esitellään ensin kysymysten mukaisessa järjestyksessä henkilöstöprosessiittain, ensin henkilöstön ja sitten esimiesten näkökulmasta. Lopuksi esitetään yhteenvetona molempien vastauksista nousseet teemat. Toisessa tutkimusvaiheessa toteutettujen ryhmäkeskustelujen tulokset kerrotaan tämän jälkeen omassa kappaleessaan sekä esitellään tarkemmin perehdyttämisen toimintamallia ja palvelussuhteen päättyessä -muistiltaan tehtyjä muutoksia.

## 4.2 HR-prosessit henkilöstön näkökulmasta

Henkilöstölle osoitettuun kyselyyn tuli määräajassa 12 vastausta. Kysely sisälsi kysymyksiä yleisesti henkilöstöhallinnosta, johtamisesta ja prosesseista sekä yksittäin prosessi kerrallaan. Lopuksi kysyttiin mielipidettä HR-työn tulevaisuudesta. Vastaajilta pyydettiin myös kehittämisehdotuksia.

### **Yleinen arvio henkilöstöhallinnon prosessien nykytilasta ja johtamisesta maakuntaliitossa**

Vastausten perusteella henkilöstöhallinnon prosessit toimivat yleisellä tasolla hyvin, mutta yksittäisissä prosesseissa on kehitettävää. Prosesseihin toivottiin selkeyttä ja läpinäkyvyyttä. Henkilöstöhallinnon prosessien johtaminen toimii vastausten perusteella joillakin osa-alueilla erityisen hyvin. Johtamista kommentoitiin myös, että se on organisaation suurin heikkous tällä hetkellä.

Esimiehiä on organisaatiossa kolme, joista kaksi toimivat lähiesimiehinä. Molemmat esimiehet ovat siirtyneet esimiestehtäviin maakuntaliiton sisällä, eikä kummallakaan ole pitkää kokemusta esimiestehtävistä ole. Toinen heistä on toiminut reilun vuoden esimiehenä ja toinen puolen vuoden ajan sijaisena, josta hän palaa kesällä 2021 takaisin varsinaiseen tehtäväänsä ja yksikön esimies jälleen vaihtuu. Esimiesten vaihtumisella on tämän kyselyn perusteella vaikutusta johtamiseen muun muassa epäselvinä rooleina ja puutteellisena ennakointina. Vastauksissa todettiin myös, että prosesseja viedään johdonmukaisesti eteenpäin ja johto kantaa vastuunsa päätöksistään. Maaliskuussa 2021 Etelä-Savon työterveys Oy:n maakuntaliitolle toteuttaman Toimiva työyhteisö -kyselyn tuloksissa johtaminen sai keskiarvon 8 (Etelä-Savon työterveys Oy).

### **Henkilöstöasiantuntijan rooli**

Henkilöstöasiantuntijan rooli ja tehtävät nähtiin pääsääntöisesti tärkeinä ja organisaatiolle tarpeellisina. Vastausten perusteella pidettiin hyvänä sitä, että henkilöstöasioihin saa tietoa keskitetysti, nopeasti ja ystävällisesti. Henkilöstöasiantuntijan rooli ei kuitenkaan ole kaikille selvä ja kehittämisehdotuksena toivottiin enemmän henkilöstöasiantuntijan tehtävien esille tuomista.

*Tärkeä rooli, jossa tehtävät ovat muuttuneet entistä vaativimmiksi. Ehkä hänen tehtäviä eivät kaikki tällä hetkellä tunnista.*

Kehitysehdotuksina toivottiin myös lisää viestintää, ajantasaista ohjeistusta niin, että jokainen löytää viimeisimmät tiedostot nopeasti sekä suurempaa roolia esimerkiksi

palkkausjärjestelmien kehittämiseen liittyvässä työssä. Tässäkin yhteydessä esitettiin toivetta intran pikaisesta käyttöönotosta.

### **Tärkeimmät henkilöstöhallinnon prosessit**

Tärkeimmiksi HR-prosesseiksi nousivat perehdytys, henkilöstösuunnittelu ja rekrytointi ja työhyvinvointi. Johtaminen ja esimiestyö, osaamisen kehittäminen, suorituksen johtaminen, palkitseminen ja motivointi nousivat esille myös merkityksellisinä prosesseina. Prosessit liittyvät myös kiinteästi toisiinsa muodostaen kokonaisuuden.

*Useat henkilöstöhallinnon prosessit ovat tiukasti kytköksissä toisiinsa, kun yksi osa-alue on kunnossa, on sillä välitön vaikutus toiseen, osaan välillinen vaikutus.*

Rekrytointin merkitys nousi vastauksissa:

*...meillä ei ole varaa burnouteihin ja jatkuvaan vaihtuvuuteen. Ja jos tässä ei onnistuta, ei pystytä millään muulla henkilöstöhallinnon toimella asiaa korjaamaan.*

Vastaajat näkivät perehdyttämisen hyvin tärkeäksi, jotta työntekijä pääsee nopeasti työssä alkuun ja osaksi työyhteisöä.

*Keneltäkään ei voida olettaa hyvää työpanosta ja tehokasta työskentelyä ilman kunnan perehdytystä.*

Työhyvinvointiin ja motivointiin tulee vastausten mukaan panostaa, jotta saavutetaan tehokas työskentely ja tulos. Eräs vastaaja kuvasi:

*Työhyvinvointi kokonaisuudessaan on tärkeää, sillä sen avulla työntekijä jaksaa tehdä työtään, näkee työnsä tärkeyden ja mielekkyyden ja kokee olevansa osa porukkaa.*

### **Henkilöstösuunnittelu ja rekrytointi**

Rekrytointiprosessin toimivuutta kysyttiin sekä yleisellä tasolla että vastaajan omalla kohdalla. Kaikki vastaajat olivat omaan rekrytointiprosessiinsa tyytyväisiä, mutta yleisellä tasolla erityisesti henkilöstösuunnittelussa nähtiin parannettavaa. Ennakointia ja suunnitelmallisuutta toivottiin enemmän.

*Paikat pannaan auki liian myöhään, vasta kun edellinen on lähtenyt, eikä voi periyttää hommiaan.*

Rekrytointi Kuntarekry-järjestelmän kautta nähtiin toimivana. Rekrytoinneista toivottiin enemmän sisäistä viestintää, esitettiin pidempiä hakuajoja, soveltuvuustestien ja rekrytointikonsulttien käyttöä sekä työnantajamielikuvan viestintää ja markkinointia.

Maakuntaliitolla on ollut ulospäin positiivinen työnantajakuva, mutta hakijamäärät ovat vähentyneet ja huoli osaavan työvoiman saamisesta jatkossa nousi vastauksissa. Suusanallinen viestintä ja puskaradio, mikä tänä päivänä on pääosin sosiaalisessa mediassa, toimivat yleensä tehokkaasti. Siksi työnantajakuvalla on suuri merkitys.

Kehittämisehdotuksena esitettiin henkilöstöasiantuntijan mukanaoloa haastatteluissa. Ehdotuksen taustalla oli se, että eri tehtäviin hakevat henkilöt tulisivat kohdelluksi samalla tavalla, koska haastattelijat vaihtuvat riippuen haettavasta tehtävästä. Kehittämisehdotuksena esitettiin lisäksi hakuilmoituksen muotoilua niin, että liian kapeasti ei määriteltäisi hakijan profiilia, sillä osaava henkilö voi olla hyvinkin erilainen kuin ennakkoon ajateltiin. Esitettiin myös lisää avoimuutta rekrytointiprosessiin.

### **Perehdyttäminen**

Perehdyttämisprosessi keräsi laajimmat vastaukset ja se koettiin yhdeksi tärkeimmistä prosesseista. Vastaajilta kysyttiin, kokivatko he, että perehdyttäminen tuki heidän työnsä aloittamista. Osa vastaajista koki oman perehdyttämisprosessin toimineen todella hienosti, mutta oli myös kokemuksia, joissa uusi työntekijä koki jääneensä uuden työn kanssa yksin. Erityisesti tilanteessa, jossa edellinen työntekijä on jo poistunut talosta.

*Perehdyttäminen on ehdottomasti tärkeä asia, jotta uusi työntekijä ei koe töiden aloittamista organisaatiossa liian kuormittavana ja tuuliajolle jätetyksi.*

Maakuntaliitossa käytössä olevat perehdyttämisopas ja perehdyttämisen muistilista koettiin hyvinä. Samoin vastaajat totesivat toimistohenkilökunnan auttavan uutta työntekijää kiitettävästi talon tapoihin, mutta itse työn sisältöön useampi vastaaja olisi kaivannut enemmän tukea. Kehittämisehdotuksena esitettiin vastuuhenkilön tai perehdytysmentorin nimeämistä, joka auttaisi työtehtävien ja organisaatiossa käytössä olevien ohjelmien kanssa. Talossa olevan hiljaisen tiedon rooli nähtiin suurena.

*Perehdyttäminen vaikuttaa nojaavan paljon myös vahvaan työyhteisöön, jolloin suuri määrä tiedosta välittyy työkavereiden kautta. Kuitenkin erityisesti korona-aikana on huomannut kuinka tällaisen tiedon välitys jää vähäisemmäksi.*

Perehdyttämisen systemaattisuutta kaivattiin vastauksissa ja ehdotettiin säännöllistä seuranta esimerkiksi kuukauden välein ja raportointia, miten perehdytys sujuu. Ohjelmien käyttöön kaivattiin myös enemmän henkilökohtaista opastusta. Toimivan intran käyttöön otto toistui useissa teemoissa, jotta aikaa ei mene turhaan asioiden etsimiseen.

## Suorituksen johtaminen

Suorituksen johtaminen ja palkkausjärjestelmät herättivät eniten kriittisiä mielipiteitä, mikä juuri organisaatiomuutoksesta johtuneiden tehtävän- ja palkantarkastusten ja paikallisen järjestelyeränevottelujen jälkeen oli nähtävissä. Puolet vastaajista oli tulosten perusteella palkkausjärjestelmään tyytyväinen ja kommentoi sitä toimivaksi. Toinen puoli oli täysin päinvastaista mieltä ja kommentoi järjestelmää epäoikeudenmukaiseksi ja että se ei ole tasa-  
puolinen, läpinäkyvä eikä kannustava.

Vastauksissa nostettiin esille myös, että työntekijöiden tulisi voida arvioida osaltaan johdon toimia ja tavoitteiden saavuttamista. Työsuorituksen arviointia kommentoitiin muun muassa näin:

*Työsuorituksen arviointi ei ymmärrettävä tavoitteiden saavuttamisen tason osalta, mitä itse voi tehdä saavuttaakseen jonkin tason? ...onko johto kyennyt aidosti luomaan hyvät edellytykset tavoitteiden saavuttamiselle? Vai onko johtaminen jatkuvaa tulipalojen sammuttamista ja osaoptimointia?*

*Henkilökohtaisen työsuorituksen arviointi on aiheellinen keskustelu jopa ilman järjestelyerän jakamista. Tämä osio puuttuu osin kehittämiskeskusteluista.*

Vastaajilta kysyttiin, tunnistaako työnantaja vahvuutesi ja osaamisesi riittävästi ja koetko, että näitä hyödynnetään työyhteisössä. Koetko saavasi riittävästi arvostusta ja palautetta? Näihin oltiin vastaajien keskuudessa kaikkein tyytyväisimpiä. Suurin osa vastaajista koki, että heidän vahvuutensa ja osaaminen tunnustetaan riittävästi sekä näitä hyödynnetään organisaatiossa. Lähes kaikki vastaajat kokivat saavansa arvostusta ja palautetta.

*Arvostan itse omaa työtäni ja myös esimieheni arvostaa tekemisiäni sekä antaa palautetta.*

## Osaamisen kehittäminen

Vastaajilta kysyttiin, miten osaamisen kehittäminen ja johtaminen toimivat ja kokevatko he, että eri kehittämismenetelmät ovat riittävästi käytössä. Useissa vastauksissa todettiin, että maakuntaliitto on koulutusmyönteinen organisaatio ja mahdollistaa kouluttautumisen työssä. Osallistuminen on paljon kiinni omasta innostuksesta ja aktiivisuudesta. Kaikille vastaajille ei ollut selkää, miten kouluttautumista tuetaan ja ollaanko tässä tasapuolisia kaikille. Osaamisen kehittämistä kuvailtiin seuraavasti:

*Oman osaamisen kehittämistä kyllä tuetaan, mutta siihen ei varsinaisesti johdeta. Itse pitää olla aktiivisesti etsimässä sopivaa koulutusta.*

*Koulutuksiin tarkemmat säännöt, nyt tuntuu, että toinen on saanut samantasoisen koulutuksen ja toisen kohdalla pitäisikin maksaa itse.*

Kiinnostus työnkiertoon nousi kahdessa vastauksessa esille. Vastausten mukaan yhteisiä koulutustilaisuuksia järjestetään riittävästi ja niitä on viime aikoina toteutettu kiitettävästi työntekijöiden ehdotusten pohjalta. Osaamisen jakamisen iltapäivätilaisuuksia kommentoitiin mielenkiintoisia ja niiden tallentamista hyvänä.

Kysyttäessä osaamisen jakamisesta, arvioinnista ja osaamistarpeiden ennakoinnista, nousi useissa vastuksissa esille huoli hiljaisen tiedon jakamisesta. Yleisesti kommentoitiin, että hiljaisen tiedon rooli on suuri ja henkilöstöllä on sitä paljon. Hiljaisen tiedon jakaminen korostuu erityisesti perehdyttämisessä.

*Yleisesti ottaen kukaan ei panttaa tietoa, vaan opittuja uusia toimintatapoja jaetaan hyvin eteenpäin. Hiljaisen tiedon jakamista vaikeuttaa se, että aloittava työntekijä ja konkari eivät yleensä ole yhtä aikaa liiton palveluksessa.*

Hyvin monessa vastauksessa nousi esille huoli siitä, että työntekijän vaihtuessa, tulisi heidän olla edes vähän aikaa samaan aikaan töissä, jotta tiedonsiirto onnistuisi suoraan eikä niin, että talosta joku muu kertoo pääpiirteittäin. Yksittäisissä vastauksissa kommentoitiin myös, että johto ei tunne kaikkien henkilöiden osaamista.

*Henkilöstön osaaminen on laaja-alaista ja tällä hetkellä organisaatio ei kykene hyödyntämään kaikkia sitä potentiaalia, joka henkilöstöllä on koska organisaatio ei tunne riittävän hyvin henkilöidensä osaamista/-potentiaalia.*

### **Palkitseminen ja motivaatio**

Vastaajilta, kysyttiin, mitkä palkitsemisen keinot hän kokee tärkeimpinä. Vastauksissa mainittiin palaute, kiva työ ja työpaikan ilmapiiri, arvostuksen tunne, työnantajan muistamiset ja henkilöstöetuudet, palkka, koulutus- ja kehittymismahdollisuudet ja joustava työaika. Moni vastaaja kommentoi kokevansa mm. palautteen, muistamiset ja henkilöstöetuudet palkkaa tärkeämmäksi palkitsemisen ja motivoinnin keinoksi. Palkan osalta kommentoitiin, että sen tulee olla tasapuolinen ja se on selkeä arvon mitta työlle. Henkilöstöetuudet mainittiin useassa vastauksessa maakuntaliitossa erinomaisiksi. Vastauksissa todettiin myös, että työstä annettava palaute tulee olla tasapuolista.

*Helposti saamiamme etuuksia pitää liiankin itsestäänselvyytensä.*

*...jollekin onnistunut edustustilaisuus on merkittävä voitto ja hieno saavutus, kun taas jokin pitkäjänteinen kehittäminen jää täysin huomaamatta, etenkin jos se on epämuodikkaalla alalla.*

Eräs vastaaja nosti esimiesten palautteen siitä näkökulmasta, mitkä ovat tavoitteet ja miten esimiehet mahdollistavat itse työntekijöille näiden tavoitteiden saavuttamisen. Esille nostettiin se, että palautetta ei voi antaa liikaa, mutta sitä voivat antaa myös työntekijät toisilleen.

Vastaajilta kysyttiin palkitsemisjärjestelmän oikeudenmukaisuutta ja avoimuutta. Maakuntaliiton palkitsemisjärjestelmää kommentoitiin useissa vastauksissa sekavaksi ja epäoikeudenmukaiseksi. Palkitsemisjärjestelmää kuvailtiin muun muassa seuraavasti:

*Palkka sinänsä on hyvä, mutta arviointiperusteet vaikuttavat paikoin olevan epäoikeudenmukaisia.*

*Nykyinen järjestelmä ei tunnista erikoisosaamista, jota useammilla työntekijöillä saattaa olla työssään sekä suurimpana ongelmana on se, että palkitseminen ei ole kannustavaa nykyisessä palkkausjärjestelmässä.*

*Järjestelmä on melko avoin ja työnantaja pyrkii reiluun ja oikeudenmukaiseen kohteluun. Valitettavasti koskaan ei päästä tilanteeseen, jossa kaikki ovat tyytyväisiä.*

Kunta-alan ARTTU2-tutkimuksessa palkitsemisen käytänteet saivat heikot arvosanat. Kunta-alan tutkimuksen pohjalta voitiin todeta, että suorituksen arviointi ei ole vakiintunut henkilöstöjohtamisen käytäntö kunta-alalla, jolloin sillä ei ole juurikaan vaikutusta palkitsemisessa. (Viitala ym. 2018, 71–72.) Tämä on nähtävissä myös maakuntaliitossa, sillä osa vastaajista ei näe tavoiteasetannan, suorituksen arvioinnin ja palkitsemisen yhteyttä johdonmukaisena.

Kysymyksen, mikä motivoi sinua työssä ja työyhteisössä, vastauksissa korostui työn sisältö, vaikutusmahdollisuudet, työn haasteet ja uudet asiat, tavoitteiden saavuttaminen, kivat työkaverit, kiva työyhteisö ja mukava työilmapiiri, itsensä kehittämisen mahdollisuudet sekä oikeudenmukainen esimies ja palkka. Vastaukset noudattelevat maakuntaliiton työyhteisökyselyn tuloksia, jossa nousivat samat teemat esille eli hyvä työilmapiiri, työyhteisö ja innostava työ.

### **Työhyvinvoinnin johtaminen**

Työhyvinvoinnin johtaminen toteutuu vastausten perusteella pääsääntöisesti hyvin ja siihen panostetaan. Useassa vastauksessa kannettiin huolta jaksamisesta ja jatkuvasta työnkuormituksesta, mikä on korona-aikana korostunut. Eräs vastaaja totesi, että esimies ei tiedä työntekijän todellista työhyvinvointia, sillä työntekijä on pitkiä aikoja niin sanotusti omillaan.

*Johto voisi pitää säännöllisemmin yhteyttä henkilöstöön tunnistaakseen ajoissa motivaatio- ja uupumisvaarassa olevat.*

Toimiva työyhteisö -kyselyssä nousi esille, että osalle henkilöstöä etätyö on merkittävä kuormitustekijä (Etelä-Savon Työterveys Oy). Osalle vastaajista etätyö on osoittautunut työhyvinvointia nostavaksi työskentelytavaksi ja sen toivottiin jatkuvan myös tulevaisuudessa. Yhteiset tilaisuudet saivat kiitosta sekä pienet muistamiset ja huomioimiset esimerkiksi ystävänäpäivänä, joita on ollut myös poikkeusaikoina.

Huolenaiheeksi nousivat myös puutteelliset sijaisjärjestelyt sekä töiden epätasainen jakautuminen.

*Meillä ei pitäisi ottaa ylimääräisiä tehtäviä vastaan, jos ei ensin kysytä, ehtiikö joku sen hoitaa...ensin resurssien kartoitus, sitten vasta uudet tehtävät.*

Kunta-alan ARTTU2-tutkimuksen mukaan varahenkilö- ja seuraajajärjestelyt olivat keskimäärin heikosti johdettu alue, vaikka eläköitymiset ovat ajankohtainen haaste kunnissa. Pienissä kunnissa varahenkilöjärjestelmän ylläpito oli vähäisten resurssien vuoksi lähes mahdotonta. Seuraajasuunnitteluun haasteita tuo pitkälle säädely julkisen sektorin haku- menettely ja päätöksentekoprosessi. (Hakanen ym. 2019, 34.)

Työhyvinvoinnin seurantaan esitettiin ennakoivampaa otetta. Konkreettisina kehittämisside- oina esitettiin liikuntavarttia päivään ja kävelykokousten mahdollistamista. Eräs vastaaja kommentoi työhyvinvoinnin johtamisen toteutumista:

*Kaikkien tärkeimpänä ovat arvostus, kuulluksi tuleminen ja oikeudenmukaisuus. Näissä onnistutaan maakuntaliitossa nykyään hyvin. Ehkä enemmän voitaisiin tuoda esiin erilaisuuden arvostus ja edut työnantajan näkökulmasta...yleensä arvostusta saavat enemmän sosiaalisesti ulospäinsuuntautuvat henkilöt.*

### **Sisäinen viestintä**

Viestintä todettiin pääsääntöisesti olevan hyvällä tasolla, mutta todettiin samalla, että henkilöstöasioista ei voi tiedottaa liikaa. Todettiin myös viestinnän haasteellisuus asiantuntija- organisaatiossa, koska tärkeää tietoa on paljon eri kentältä.

*Voisi tiedottaa enemmänkin siitä, missä mennään. Väliaikatietoja tms.*

*Päällekkäiseltä tekemiseltä täytyisi välttyä ja onkin tärkeä kuulla myös muiden teke- misestä.*

Vastaukset mukailevat työyhteisökyselyn tuloksia, jonka mukaan tiedonkulku toimii suurim- man osan mielestä hyvin johdon ja henkilöstön välillä (Etelä-Savon Työterveys Oy). Toimis- topalaverit koetaan toimivana tiedotustapana, mutta tietoa tulisi viedä teamsiin tai jakaa sähköpostilla ja mielellään ennakoivasti.

*Viestintä on hyvällä tasolla, ehkä henkilöstön mukaan ottaminen vieläkin enemmän asioihin tarvittaessa voisi viedä asioita vielä vakuuttavammin eteenpäin.*

Tutkimustulos noudattaa ARTTU2-tutkimuksen tuloksia; palavereja ja henkilöstöinfoja järjestetään riittävästi, mutta erityisesti pienissä kunnissa osallistamiskäytänteissä on parantamisen varaa (Viitala ym. 2018, 90).

Kehittämisehdotuksena esitettiin virtuaalista ilmoitustaulua, jota jokainen voi täydentää ja nähdä, miten asiat ja aloitteet etenevät. Useissa vastauksissa mainittiin intran kehittäminen ja käyttöönotto nopealla aikataululla.

Työyhteisökyselyssä nousi esille vuorovaikutuskanavien kehittäminen niin, että kaikkien ääni saataisiin kuuluviin. Lisäksi toivottiin enemmän epämuodollista yhteydenpitoa työnantajan suunnalta etäaikana. (Etelä-Savon Työterveys Oy.)

### **HR-työ tulevaisuudessa (johtaminen, prosessit, henkilöstöasiantuntijan työ)**

Vastausten perusteella HR-työn merkitys tulee tulevaisuudessa korostumaan ja on yhä tärkeämpää. Uusien käytäntöjen kehittäminen lisääntyneen etätyön takia koettiin tärkeänä.

*Korostuvat entisestään, jotta talossa sisällä olevat työntekijät haluavat jäädä taloon ja toisaalta tarvittaessa houkuttelee myös uusia osajia. Hyvän talon maine kiirii itsensä edelle.*

*Työ kehittyy koko ajan sen mukaan, miten toimintatavat maakuntaliitossa muuttuvat. Hetkessä eläminen ja tarpeiden tunnistamisen taito ovat yksi tärkeistä painopisteissä työssä.*

Vastauksissa nostettiin esille henkilöstön mukaan ottaminen kehittämistyöhön ja nähtiin työhyvinvoinnin johtaminen *erittäin kriittisen tärkeänä, joka on syytä saattaa kuntoon joka osa-alueella yhdessä organisaation ihmisten kanssa.*

#### **4.3 HR-prosessit esimiesten näkökulmasta**

Kaikki esimiehet vastasivat heille osoitettuun kyselyyn. Kaksi heistä toimii lähiesimiehenä ja maakuntajohtaja heidän esimiehenään. Kuten aikaisemmin kerrottiin, molemmat lähiesimiehet ovat toimineet esimiestehtävissä verrattain lyhyen aikaa.

Esimiehet kokivat vastausten mukaan työsuhteen elinkaaren kokonaisuutena tärkeäksi. Siksi oli haasteellista nostaa esiin **tärkeimpiä HR-prosesseja**. Henkilöstösuunnittelulla, rekrytoinnilla ja perehdytyksellä oli kahden vastaajan mielestä kauaskantoisimmat vaikutukset ja siten ovat avainasemassa. Hyvä työilmapiiri, osaamisen kehittäminen sekä työmotivaation ylläpitäminen nousivat myös esille.

Esimiehet näkivät henkilöstöhallinnon prosessit varsin sujuvina. Vaikkakin prosessien vaiheissa on kehitettävää kuten rekrytoinnin näkyvyyden saavuttaminen, tehtävien oikea mitoittaminen ja perehdytyksen systemaattisuus.

Esimiehiltä kysyttiin, tukevatko henkilöstöhallinnon prosessit ja käytännöt heidän esimiestyötään. Kaikki olivat yhtä mieltä siitä, että prosessit tukevat esimiestyötä. Kehittämisehdotuksena HR-prosesseja ja toimintamalleja voisi avata enemmän ja tehdä entistä näkyvämmäksi kuten eräs esimies kuvasi:

*Ehkä HR-prosessin kokonaisuuden johtamista helpottaisi prosessien kuvaaminen kokonaisuutena.*

**Henkilöstöasiantuntijan rooli** koettiin tärkeänä ja esimiestyötä tukevana. Kehittämisehdotuksena tuotiin mm. säännöllinen keskustelu johdon kanssa ja tukena sekä aktiivisempi mukanaolo osaamisen kehittämisessä.

Esimiehiltä kysyttiin henkilöstöhallinnon prosessien toimivuutta. **Rekrytoinnissa** nostettiin esille riittävän näkyvyyden saavuttaminen mm. markkinointia kehittämällä. Henkilöstösuunnittelua haastaa käytettävissä olevat resurssit. Henkilöstösuunnittelua on erään vastaajan mielestä vaikeuttanut puutteelliset tehtäväkuvat, jotka eivät ole olleet ajan tasalla. Tällä hetkellä kaikkien tehtäväkuvat on ajantasaistettu, mikä antaa paremmat edellytykset suunnitteluun. Haasteena on esimiehen mielestä ollut myös tehtäväkuvan mitoittaminen mielekkään kokoiseksi kullekin työntekijälle.

Esimies kommentoi työn kiertoa talon sisällä, mihin on muutamaa poikkeusta lukuun ottamatta ollut vähäistä kiinnostusta. Kuntarekry -järjestelmän käyttö nostettiin selkeänä parannuksena esille. Perehdyttämisen toimintamalli voisi olla esimiesten mielestä systemaattisempaa.

*Siinä (perehdytyksessä) käyttöön otettu perehdytyksen muistilista auttaa asiaa, mutta sitä tulisi käyttää systemaattisesti.*

Työntekijöiden **osaamisen kehittämistä** tuetaan ja se nähdään vahvuutena. Osaamisen kehittämistä käydään läpi kehityskeskusteluissa, mutta sen jälkeen jää paljolti työntekijän oman aktiivisuuden varaan ehdottaa sopivia koulutuksia. Osaamisen kehittämisen seurantaan ehdotettiin vuotuisen kehityskeskustelun lisäksi kevyempää ”puolivuotistarkastusta”. Vastaaja pohti sitä, että aktiivisimpia oman osaamisen kehittämisessä ovat he, joilla osaamistarvetta ei ole. Ja olisiko koko henkilöstölle suunnattu koulutus, johon kaikkien on osallistuttava, keino myös passiivisesti osaamisen kehittämiseen suhtautuvien tavoittamiseen.

***Palkitsemisen** osalta haasteena on, että tasapuolisesti palkitsevaksi tarkoitetut menetelmät tullaan osin kääntymään osin eripurana aiheuttajiksi.*

*...kun palkitaan, niin sen perusteiden on oltava selkeitä ja ymmärrettäviä sekä pääsääntöisesti avoimia.*

Vastauksissa pohdittiin, olisiko tarpeen pyrkiä ottamaan käyttöön muita ei-rahallisia palkitsemisen muotoja. Esimerkkinä ehdotettiin neljännesvuosittain jaettava onnistuja palkintoja, vaikka yhteishengen nostatuksesta.

*Motivaatio syntyy mielekkäistä työtehtävistä, sopivasti annostelluista haasteista, työntekijöiden ja tehdyn työn arvostamisesta sekä työhyvinvointia ja työssä viihtymistä tukevista toimista.*

*Itse työn ja työympäristön palkitsevuus on tärkeää motivaation kannalta.*

**Suorituksen johtamisen** prosessin vastauksissa nostettiin myös esille prosessien kuvaaminen, mikä helpottaisi suorituksen tukemista ja johtamista. Suorituksen johtamista kuvattiin seuraavasti:

*Suorituksen johtaminen tapahtuu tehtävien antamisen, niiden yhdessä läpikäynnin ja palautteen annon kautta.*

**Työhyvinvointiin** panostaminen ja sen pitkäjänteinen kehittäminen nähtiin vastauksissa todella merkityksellisenä. Työhyvinvointiin panostaminen on myös omat haasteensa.

*...olemme kaikki erilaisia ja kukin meistä ammentaa hyvinvointia työhönkin eri asioista. Tässäkin kaivataan varmaan suunnitelmallisuutta ja pitkäjänteisyyttä, jotta prosessi ei näyttäytyä yksittäisinä tyhy-päivinä.*

Työhyvinvoinnin edistämiseksi nostettiin esille myös prosessien kuvaaminen ja toimintamallien avaaminen. Työhyvinvoinnin johtamisessa esille nostettiin hyvän työilmapiirin merkitys, mistä johto vastaa omalla esimerkillään.

*Avainasioita on avoin tiedonkulku, tasapuolisuus ja nollatoleranssi kaikenlaiselle kiusaamiselle.*

Esimiehiltä kysyttiin myös mielipidettä **henkilöstöasioiden viestinnästä** ja tiedottamisesta. Viestinnän tapoja on käytössä useita, joista mainittiin mm. yhteiset palaverit, muistiot ja sähköposti. Tiedottamisessa todettiin pyrkimys nopeuteen, luotettavuuteen ja avoimuuteen niin, että henkilöstön aito osallistaminen on pidettävä esillä.

*Se, että tuntee halutessaan voivansa kertoa mielipiteensä ja tulee kuulluksi, on todella tärkeää. Ja jotta voi tuntea näin, pitää tietää mitä on menossa ja mitä tapahtuu ja se*

*edellyttää avointa tiedotusta ja viestintää...asioista ei voi koskaan viestittää liikaa ja liian avoimesti.*

Esimiehiltä kysyttiin, kuinka he näkevät **HR-työn tulevaisuudessa**. Vastauksissa nostettiin esille huoli julkisen sektorin työpaikkojen haluttavuudesta ja sen, kuinka tulevaisuudessa kilpaillaan hyvistä työntekijöistä yhä enemmän.

*Tällöin perustan eli HR-työn pitää olla kunnossa. Se tarkoittaa, että HR-työtä tekevät ammattinsa osaavat ja hyvin motivoituneet henkilöt.*

Vastausten perusteella HR-työtä arvostetaan maakuntaliitossa. Ikämoninaisuuden johtaminen ja positiivisen työnantajakuvan merkitys nousi vastauksessa esille.

*HR-työn johtamisen prosessien ja henkilöstöhallinnon tulisi kehittyä ajassa. Eri ikäisten työntekijöiden tarpeet ja toiveet eroavat toisistaan ja myös yksilölliset asiat tulisi pyrkiä huomioimaan HR-työssä.*

*Meillä suuntana tulisi olla entistä enemmän hr-työn elinkaariajattelu: työntekijä hakeutuu meille töihin mielellään, viihtyy meillä ja on motivoitunut ja työpaikkaa mahdollisesti vaihtaessaan viestii positiivisia asioita ex-työpaikastaan.*

### **Yhteenveto kyselyn tuloksista**

Sekä henkilöstön että esimiesten vastauksissa oli paljon yhteneväisyyksiä. Vastausten perusteella voidaan todeta, että esimiehet kokevat henkilöstöhallinnon prosessit keskimäärin toimivammaksi kuin henkilöstö. Tämä on luonnollista, sillä esimiehet johtavat prosesseja ja ovat vastuussa niiden toimivuudesta. Molempien ryhmien vastauksissa todettiin kuitenkin, että prosesseja ja toimintamalleja olisi hyvä avata enemmän. Tämä tukisi niiden systemaattisempaa käyttöä ja pitkäjänteisempää kehittämistä. Sisäisen intran ja tiedonhallinnan kehittämisellä tehostettaisiin sisäistä viestintää, mikä erityisesti henkilöstön puolella nostettiin esille (kuvio 15). Palkitseminen ja suorituksen johtaminen herätti kritiikkiä henkilön vastauksissa ja sen kehittäminen nousi esille myös esimiesten vastauksissa.

Tutkimustulokset olivat samansuuntaisia muutamaa kuukautta aiemmin toteutetun henkilöstön työyhteisökyselyn ja huomioiden kanssa, joita opinnäytetyön tekijä päivittäisessä työssään on havainnut. Työhyvinvoinnissa ja työyhteisöllisyyden kokemuksissa oli laskua edellisen työyhteisökyselyn välillä ja tämä oli myös kehittämishankkeen tulosten pohjalta nähtävissä. Työmotivaation ja hyvän työilmapiirin ylläpitäminen sekä työhyvinvoinnin pitkäjänteinen kehittäminen nähtiin sekä esimiesten että henkilöstön vastauksissa tärkeäksi. Sisäisen viestinnän ja vuorovaikutuksen merkitys ja yhdenvertaisuuden kokemus nousivat teemoina esille.



Kuvio 15. Kyselyissä esille nousseita kehittämissuhteiden painopisteitä

#### 4.4 Ryhmäkeskustelujen toteutus ja tulokset

Kehittämishankkeen tavoitteena oli tutkimuksen pohjalta laatia konkreettinen tuotos. Tutkimuksen laadullisena menetelmänä käytettiin ryhmäkeskusteluja. Henkilöstö- ja talousasioita käsittelevän tiimin kesken käytiin Teamsin välityksellä kaksi ryhmäkeskustelua, joista ensimmäinen oli 10.6.2021. Keskusteluun osallistui opinnäytetyön tekijän lisäksi kaksi henkilöä. Keskustelumenetelmänä oli avoin keskustelu. Keskustelun alussa esiteltiin opinnäytetyön keskeinen sisältö sekä kyselyssä nousseet teemat ja kehittämissuhteet. Perehdyttämishankkeen kehittäminen systematisemmaksi nousi sekä henkilöstön että esimiesten vastauksissa. Ryhmäkeskustelun tuloksena päädyttiin perehdyttämisen toimintamallin luomiseen. Lisäksi päätettiin laatia palvelussuhteen päättymiseen vastaavanlainen toimintamalli tai tarkastuslista, jotta työntekijän vaihtuminen ja tiedon siirtyminen sujuisi hallitummin. Sovittiin, että opinnäytetyön tekijä laatii malliluonnokset, jotka esiteltäisiin seuraavassa tapaamisessa.

Toinen ryhmäkeskustelu sovittiin pidettäväksi 3.9.2021 teamsin välityksellä. Keskusteluun osallistui myös yksikön esimies. Tapaamisessa opinnäytetyön tekijä esitteli toimintamalliluonnoksen, joihin tehtiin yhdessä korjauksia. Palvelussuhteen päättämisen tueksi päivitettiin aiemmin syksyllä laadittua palvelussuhteen päätyessä -muistilistaa tiedon siirtoon liittyvällä osiolla. Tämä lisäys nähtiin riittävänä, eikä erillisen toimintamallin laatimista nähty enää tarpeellisena. Ryhmäkeskustelussa todettiin, että toimintamallin ja muistilistan toimivuutta tullaan organisaatiossa seuraamaan ja kehittämään käyttökokemusten pohjalta.

Todettiin myös, että päävastuu toimintamallien käytöstä jää pääosin esimiesten vastuulle. On myös tärkeää tiedottaa sekä henkilöstöä että esimiehiä mallien sisällöstä ja mistä mallit löytyvät. Kolmas seuranta koskeva ryhmäkeskustelu toteutetaan loppuvuodesta 2021, kun toimintamallin ja muistilistan käytöstä on saatu kokemusta.

#### 4.5 Perehdyttämisen toimintamalli ja palvelussuhteen päättyessä -muistilista

Perehdyttämisen toimintamallin tarkoituksena on toimia sekä perehtyjän että perehdyttäjän tukena prosessin eri vaiheissa. Perehdyttämisen toimintamallissa on kuvattu perehdyttämisen käsitteet, tavoitteet, sisällön, vastuut ja seuranta (liite 3). Maakuntaliitossa oli aiemmin otettu käyttöön perehdyttämisen muistilista, mikä yhdessä perehdyttämisoppaan kanssa toimii perehdyttämisen tukena.

Perehdyttämisen toimintamallin mukaisesti henkilöstöasiantuntija huolehtii siitä, että esimiehellä on esitetyt perehdyttämisen muistilista heti työntekijän ensimmäisenä työpäivänä käytössä. Sitä täydennetään aktiivisesti sitä mukaan, kun asioita käydään läpi. Esimiehen vastuulla on käydä läpi tehtävänkuva ja sisältö sekä esitellä uusi henkilö henkilöstölle. Henkilöstöasiantuntija käy organisaation yleiset asiat läpi ja esimiehen kanssa huolehtii siitä, että uusi työntekijä tietää, mistä työssä ja työyhteisössä tarvittava tieto löytyy tai keneltä sitä kysyä. Esimies pitää säännöllisesti yhteyttä uuteen työntekijään. Hän huolehtii palautekeskustelun pitämisestä ja palauttaa tämän jälkeen muistilistan henkilöstöasiantuntijalle.

Uutena toimintamallina maakuntaliitossa otetaan käyttöön perehdyttämismenitoritoiminta. Toimintamallin mukaisesti uudelle työntekijälle nimetään perehdytysmentori, jonka tehtävänä on tukea uutta työntekijää työtehtävissä ja työyhteisöön tutustumisessa. Kyseessä ei ole lisätehtävä, vaan tukihenkilön rooli, jonka puoleen voi kääntyä ja keneltä kysyä apua. Paras tilanne on silloin, jos väistynyt työntekijä perehdyttää uutta työntekijää ja jakaa hiljaista tietoa.

Perehdyttämisen ja työhönopastuksen tuloksia tulee seurata ja arvioida. Jatkuva seuranta ja palautteen antaminen työn edetessä ohjaavat oppimista. Perehdytettyjen kokemukset tulee huomioida perehdyttämistä kehitettäessä. Perehdytyksen muistilistan palautelomake toimii tässä tukena. Esimies pitää palautekeskustelun koeajan päättyessä ja palauttaa perehdytyksen muistilistan liitteenä olevan lomakkeen henkilöstöasiantuntijalle.

Perehdytysmentori ja esimies pitävät säännöllisesti yhteyttä uuteen työntekijään. Mentori/esimies käyvät uuden työntekijän kanssa keskustelun perehdytyksen sujumisesta 1 viikon, 1 kuukauden ja 3 kuukauden kohdalla. Perehdyttämisen muistilistan palautelomake toimii tässä tukena. Esimies pitää palautekeskustelun koeajan päättyessä ja palauttaa

perehdytyksen muistilistan liitteenä olevan lomakkeen henkilöstöasiantuntijalle. Perehdyttämisen toimintamalli ja päivitetty palvelussuhteen muistilista ovat opinnäytetyön liitteinä. Maakuntaliiton perehdyttämisen muistilista ja perehdyttämisoapas sisältävät henkilötietoja, joten ne eivät ole julkisia ja mukana tämän opinnäytetyön liitteissä.

Kehittämistutkimukseen kuuluu, että tutkimuksessa luotujen ratkaisujen toimivuus varmistetaan ja testataan käytännössä (Kananen 2014a, 51). Toimintamalli otettiin maakuntaliitossa heti käyttöön. Henkilöstöasiantuntija seuraa toimintamallin käyttöä ja järjestää ryhmäkeskustelun loppuvuodesta 2021, jossa esimiesten kanssa käydään läpi kokemukset mallien käytöstä ja tehdään niihin tarvittavat muutokset.

Palvelussuhteen päättyessä -muistilista sisältää asiat, joista on huolehdittava palvelussuhteen päättyessä (liite 4). Muistilista toimii lähtevän työntekijän, tukipalveluiden ja esimiehen tukena. Listaan merkitään vastuuhenkilön nimi ja päivämäärä, jolloin asia on hoidettu. Tiedon siirtyminen seuraajalle -osio lisättiin uutena kehittämishankkeen tulosten pohjalta. Lähtevän työntekijän tulee luetella keskeiset työtehtävät, tehtävien vuosikello ja tehtäviin liittyvien tietojen säilytyspaikka, keskeneräiseksi jäävät tehtävät ja määräajat, kollegat, sidosryhmät ja heidän yhteystietonsa. Lisäksi muistutetaan työhuoneen ja asiakirjojen järjestyksestä seuraajaa varten. Muistilista sisältää muun muassa kohdat: työvälineiden palauttaminen, ilmoitukset eri ohjelmien pääkäyttäjille ja henkilöstöhallintoon sekä tiedotuksen ja loppukeskustelun esimiehen kanssa.

## 5 Johtopäätökset

### 5.1 Pohdinta

Kehittämishankkeen tutkimusosuudessa tarkasteltiin Etelä-Savon maakuntaliiton HR-prosessien nykytilaa ja sitä, miten niitä tulisi kehittää sekä esimiesten että henkilöstön tueksi. HR-prosessit koskettavat jokaista organisaation jäsentä, siksi oli tärkeää, että tutkimuksessa jokaisella oli mahdollisuus ilmaista mielipiteensä. Kehittämishanke oli tarpeellinen, sillä maakuntaliitossa uudistettiin organisaatorakennetta, tehtävänkuvia ja viraston strategiaa. Sisäisen toiminnan kehittäminen kuului osaksi strategiatyötä. Lisäksi koronapandemiasta seurannut pitkä etätyöjakso vaikutti kaikkiin HR-prosesseihin muun muassa digitalisaation lisääntymisenä ja toimintatapojen muutoksena.

Henkilöstöjohtamisen näkökulmasta tutkimuksessa nousi esille kehitettävää useiden prosessien osalta. Tutkimuksessa ilmeni, että henkilöstöprosessit ja toimintamallit ovat osin epäselviä ja niiden kuvaukset puuttuvat. Viitalan (2021, 16) mukaan henkilöstöjohtamista toteutetaan erilaisten henkilöstöprosessien välityksellä. Hyvin toimivat prosessit edellyttävät selkeitä ja yhdessä sovittuja toimintatapoja ja periaatteita. Viitala ym. (2018, 19) toteaa että henkilöstöprosessien tulisi muodostaa yhtenäinen kokonaisuus, ja niiden tehokkuutta tulee arvioida ja kehittää systemaattisesti. Henkilöstöjohtamisen kehittämisen tulisi olla ketterää, prosessimaista ja osallistavaa (Viitala 2021, 217–218).

Sydänmaanlakka (2015, 129) kehottaa julkisen sektorin toimijoita panostamaan henkilöstöjohtamisen kehittämiseen ja luomaan organisaatiosta houkutteleva ja kilpailukykyinen työpaikka. Osaavien työntekijöiden rekrytointihaasteet nousivat tutkimuksessa esille. Rekrytinnissa tulee pyrkiä tavoittamaan myös passiiviset työnhakijat ja houkuttelemaan positiivisella työnantajakuvalla hakemaan työpaikkaa.

Verrattaessa tutkimustuloksia kunta-alan ARTTU2-tutkimustuloksiin, voidaan niissä nähdä paljon yhtäläisyyksiä. Palkitseminen ja suorituksen johtaminen arvioitiin kuntatutkimuksessa heikoimmaksi henkilöstökäytännöksi. Nämä herättivät kritiikkiä myös maakuntaliiton kyselyssä. Kuntatutkimuksessa ehdotetut aineettomien ja ei-rahallisten palkkioiden käyttöönotto nousi esille myös maakuntaliiton kyselyssä. Palkitsemisessa on huomioitava tasa-arpuus ja läpinäkyvyys, jotta ne eivät lisää epätasa-arvon tunnetta. Avoimuus ja läpinäkyvyys ovat tärkeitä myös palkkausjärjestelmää kehitettäessä. Suorituksen arviointi herätti molemmissa tutkimuksissa samankaltaisia kommentteja; yksilötasolla tavoitteet eivät ole selkeitä ja epätasa-arvon tunnetta esiintyi verrattaessa palkkoja keskenään. Suorituksen arviointi yksilökohtaiset tavoitteet huomioiden ja suorituksen kytkeä henkilökohtaisen suoriutumiseen perustuvaan palkanosaan on kuntaorganisaatioissa vielä melko vierasta.

Organisaatiotasolla suorituksen johtaminen on useissa kunnissa kehittynyt jo pitkälle ja tavoitteita seurattiin systemaattisesti henkilöstö osallistaen. Oman suorituksen arviointia tukee yhteinen näkemys tavoitetilasta silloin, kun henkilöillä on samankaltainen tehtävänkuva. (Viitala ym. 2018, 104.) Viitala (2021, 121) toteaa, että silloin kun työmotivaatiota halutaan nostaa pysyvästi, on työn sisällön kehittäminen ja kannustava johtaminen palkkausta tehokkaampi keino.

Viitala (2021, 10, 15) pitää henkilöstöjohtamista organisaation menestystekijänä. Henkilöstöjohtamisen avulla huolehditaan siitä, että organisaatiossa oikeaan aikaan, oikein kohdennettuna oikea määrä henkilöstöä ja joka suoriutuu työstään organisaation tavoitteiden mukaisesti. Hyvällä henkilöstöjohtamisella houkutellessa uusia työntekijöitä ja saadaan pidettyä hyvät osaajat organisaatiossa. Viitalan mukaan henkilöstöjohtaminen ja HR:n rooli on muuttunut strategisempaan suuntaan tukemaan organisaation liiketoimintastrategian toteuttamista.

Tutkimuksen pohjalta voidaan todeta, että organisaation toiminnassa ja kehittämisessä tulee huomioida esille nousseet teemat vuorovaikutus, yhdenvertaisuuden kokemus ja sisäinen viestintä. Hakosen (2020, 36–37) mukaan vastuullinen henkilöstöjohtaminen koostuu muun muassa HR-käytäntöjen läpinäkyvyydestä, oikeudenmukaisuudesta, tasa-arvosta ja henkilöstön hyvinvoinnista. Henkilöstön osallistaminen kehittämiseen, muutosten suunnitteluun ja toteutukseen sekä proaktiivinen, avoin ja luottamuksellinen viestintä lisäävät oikeudenmukaisuuden tunnetta. Tämä parantaa henkilöstön hyvinvointia, tuottavuutta ja sitoutumista sekä edistää organisaatiokulttuuria.

## 5.2 Vastaus tutkimuskysymykseen

Tutkimuskysymyksenä oli, miten HR-prosesseja voidaan kehittää Etelä-Savon maakuntaliitossa. Tutkimustulosten perusteella voidaan todeta, että useissa prosesseissa ja prosessien vaiheissa on kehitettävää.

HR-prosessien ja käytäntöjen avaaminen näkyvämmäksi tukee suunnitelmallista ja pitkäjänteistä kehittämistä ja systemaattista käyttöä. Tutkimuksen pohjalta voidaankin todeta, että selkeät toimintamallit tukevat henkilöstöä sekä esimiestyötä. Tutkimustuloksissa nousi henkilöstön kiinnostus olla mukana kehittämistyössä, ja HR-käytäntöjä tuleekin kehittää organisaation jäsenten kanssa.

Henkilöstöjohtamisessa on tärkeää HR-työn kokonaisvaltainen elinkaariajattelu, jotta organisaatioon hakeudutaan töihin, siellä viihdytään, voidaan hyvin ja kehitytään ja palvelussuhteen päättymisen jälkeen viestitään positiivisesti entisestä työnantajasta.

## **Kehittämisen painopisteet HR-prosesseissa**

Henkilöstö- ja varahenkilö- ja seuraajasuunnittelussa ennakoitiin on keskeinen kehittämisen painopiste. Maakuntaliitossa henkilöstöstrategia sisältyy viraston strategiaan. Ehdotuksena voidaan esittää pohdittavaksi, onko tämä riittävä vai toisiko erillinen henkilöstöstrategia lisää arvoa muun muassa henkilöstösuunnitteluun. Työn kierto nousi esille sekä henkilöstön että esimiesten vastauksissa. Henkilöstön puolella siitä oltiin kiinnostuneita, esimiehen vastauksessa todettiin, että harva on kiinnostunut. Työntekijän kiinnostus ja työnantajan mahdollisuudet tarjota työn kiertoa eivät kohtaa tai tieto ei kulje. Tämä on asia, mikä on syytä nostaa esille kehityskeskusteluissa.

Rekrytoinnissa tärkeää on positiivisen työnantajakuvaan markkinointi ja viestintä, jotta organisaatio on houkutteleva työpaikka. Rekrytointien käynnistäminen mahdollisimman varhaisessa vaiheessa pienentää riskiä, että lähtevä työntekijä on poistunut talosta ennen uuden työntekijän aloittamista. Palvelussuhteen päättyessä -muistilista tukee hiljaisen tiedon siirtymistä ja uuden työntekijän aloittamista.

Perehdyttämisprosessin systemaattisuutta tuetaan perehdyttämisen toimintamallilla. Perehdytysmentorin tuella uusi työntekijä pääsee nopeasti sisälle työyhteisöön ja kiinni työntekoon. Suorituksen johtamisessa olennaisen tärkeää on prosessien läpinäkyvyys ja avoimuus sekä kehityskeskustelujen tarkentaminen tavoiteasetannan ja suorituksen arvioinnin osalta (Viitala ym. 2018, 108).

Palkitsemisessa olennaista on palautekulttuurin edistäminen sekä ei-rahallisten ja aineettomien palkitsemiskeinojen käyttöönotto. Palkitsemisjärjestelmän tulee olla läpinäkyvä, tasapuolinen ja avoin. Osaamisen kehittämisessä kehittämisen painopiste on henkilöstön osaamisen tunnistamisessa, hyödyntämisessä ja hiljaisen tiedon jakamisessa. Osaamisen kehittäminen ja hiljaisen tiedon jakaminen ovat maakuntaliiton strategiatyön seuraavan vaiheen kehittämiskohteita.

Kehityskeskusteluja voi harkita käytäväksi kaksi kertaa vuodessa. Perinteisen kerran vuodessa käytävän keskustelun lisäksi olisi vuoden puolivälissä toinen kehityskeskustelu, jossa keskityttäisiin tilanteesta riippuen suorituksen arviointiin tai osaamisen kehittämiseen.

Työhyvinvoinnin osalta liiallisen työnkuormituksen ja työuupumuksen ehkäisy, henkisen jaksamisen tukeminen, työhyvinvoinnin ennakoiva ja pitkäjänteinen kehittäminen sekä työyhteisöllisyyden ylläpitäminen ja vahvistaminen ovat tutkimuksen mukaan ajankohtaisia kehittämiskohteita. Työhyvinvoinnin ylläpitämiseksi ja pitkäjänteiseksi kehittämiseksi ehdotetaan kokonaisvaltaisen työhyvinvointisuunnitelman laatimista.

Henkilöstöasioiden viestinnässä olennaista olisi intran käyttöönnotto, avoin sisäinen viestintä sekä epävirallisten viestintäkanavien kehittäminen etätyön tueksi. Viitalan ym. (2018, 86) mukaan viestintä ei ole yksisuuntaista tiedon jakamista, vaan henkilöstöä osallistavaa ja avointa dialogia henkilöstön ja johdon kesken. Organisaation intran käyttöönnotto tuo nopeutta tiedon saavutettavuuteen ja poistaa hukkaa, mikä kuuluu tiedon etsintään.

### 5.3 Kehittämishankkeen arviointi

Opinnäytetyö toteutettiin tutkimuksellisena kehittämishankkeena. Koska vastaavaa tutkimusta ei maakuntaliitossa ollut aikaisemmin tehty, oli tutkimus tarpeellinen ja ajankohtainen. Tutkimukseen oli valittu maakuntaliiton keskeiset HR-prosessit. Tutkimuksella haluttiin saada selville prosessien nykytila, kehittämiskohteet ja -ehdotukset. Tutkimuksen tavoitteena oli saada esille myös ennakoimattomia vastauksia. Jokaisella organisaation jäsenellä oli mahdollisuus tuoda mielipiteensä esille, sillä HR-prosessit koskettavat kaikkia. Tutkimustulokset esitettiin koko henkilöstölle. Lisäksi esitetyjä kehittämissuhteita otettiin ketterästi käyttöön jo tämän kehittämishankkeen aikana kuten perehdyttämismentoritoiminta osana perehdyttämisen toimintamallia.

Opinnäytetyössä käsiteltiin henkilöstöprosessien lisäksi henkilöstöjohtamista, henkilöstöasiantuntijan roolia, viestintää ja henkilöstöjohtamisen tulevaisuutta. Teoriaosuuteen oli ajankohtaista ottaa mukaan etätyö, sillä se vaikutti olennaisesti henkilöstöjohtamiseen ja henkilöstökäytäntöihin kuluneen puolentoista vuoden aikana. Kyselytutkimus ei sisältänyt erillisiä etätyötä koskevia kysymyksiä, sillä keväällä 2021 oli toteutettu laaja etätyökysely työyhteisökyselyn osana.

Kanasen (2014b, 146–149) mukaan laadullisen tutkimuksen luotettavuus on tutkijan näytön ja arvion varassa, sillä objektiivista luotettavuutta on lähes mahdoton saavuttaa. Viikka (2021, 196–197) toteaa, että *laadullisessa tutkimuksessa luotettavuuden kriteeri on viime kädessä tutkija itse ja hänen rehellisyytensä*. Tutkijan on siten arvioitava tutkimuksen luotettavuutta tutkimuksen joka vaiheessa. Tutkijan on myös pystyttävä kuvaamaan ja perustelemaan tekemänsä valinnat ja arvioimaan ratkaisujensa toimivuutta suhteessa asettamiinsa tavoitteisiin. Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää HR-prosessien nykytila ja kuinka prosesseja tulisi kehittää. Opinnäytetyössä on pyritty kuvaamaan ja perustelemaan kehittämishankkeen aikana tehtyjä valintoja kuten tutkimus- ja analyysimenetelmiä sekä hankkeen aikana toteutetun kehittämiskohteen valintaa.

Laadullisessa tutkimuksessa tutkija on vuorovaikutussuhteessa ja vaikuttaa tutkittavaan, mikä pitää tiedostaa (Hirsjärvi ym. 2009, 339). Tutkijan on myös huomioitava puolueettomuus toimiessaan kuuluessaan itse tutkittavaan työyhteisöön kiinnittämällä huomioita

toimintansa läpinäkyvyyteen (Vilkkä 2021, 198). Aineiston keruussa ja analysoinnissa pyrittiin kiinnittämään huomioita objektiivisuuteen, sillä tutkija työskentelee itse henkilöstöhallinnossa.

Nykytila-analyysin tutkimusmenetelmänä käytettiin kyselyjä. Tutkimusmenetelmäksi pohdittiin myös haastatteluja, mutta todettiin, että haastattelulla ei todennäköisesti tulla saavuttamaan yhtä avoimia vastauksia tutkijan HR-roolista johtuen. Vastausten analyyseissa ja tulkinnoissa on huomioitava myös taustalla vaikuttavat tilannetekijät. Kysely toteutettiin organisaatiomuutosten keskellä, jolloin muutosvastaisuutta ja kriittisyyttä oli nähtävissä. Koronapandemiasta johtunut pitkittynyt etätyökausi vaikutti myös taustalla.

Vastausprosentti henkilöstön kyselyssä oli 44 %, esimiehille suunnattuun kyselyyn vastasivat kaikkia esimiehet. Kyselyt sisälsivät ainoastaan avoimia kysymyksiä. Ne antavat Hirsjärvi ym. (2009, 201) mukaan vastaajalle mahdollisuuden omin sanoin kertoa, mitä hänellä on mielessään. Toisaalta avoimet kysymykset voivat tuottaa vaikeasti käsiteltävää, hyvinkin kirjavaa ja luotettavuudeltaan kyseenalaista aineistoa. Tutkimuksessa jokaisella työntekijällä ja esimiehillä oli mahdollisuus tuoda ajatuksensa esille. Analysointivaiheessa tutkija havaitsi, että jotkut kyselyjen kysymykset olisi voinut asetella toisin. Erityisesti henkilöstölle suunnattu kysely oli pitkä ja viimeisistä kyselyn vastauksista oli havaittavissa väsymistä eli kysymyksiä olisi voinut yhdistää. Tulosten esittämisessä on käytetty suoria lainauksia vastauksista.

Tutkimuksen toiseen osaan valittiin tutkimusmenetelmäksi ryhmäkeskustelut, jotka toimivat jatkotutkimuksena hyödyntäen kyselyssä esille tulleita kehittämissuhteita ja kyselyn analyysia. Ryhmäkeskusteluihin osallistui toisilleen tuttu tiimi, jossa vuorovaikutustilanne oli hyvin luonteva ja luottava. Ryhmähaastattelussa voi käydä niin, että tutkija jää kysymyksiineen ajoittain sivuun keskustelusta ja ryhmän jäsenet alkavat pohtia ja kysellä asioita toisiltaan. Alasuutarin (2011, 155) mukaan ryhmäkeskustelun arvokkuus perustuu juuri siihen, että keskusteluissa tutkija voi kuulla argumentteja ja ajatuksia, jotka voivat itsestäänselvytenä tai muista syistä jäädä keskustelun ulkopuolelle. Ja näistä tilanteista syntyy kiinnostavaa aineistoa. Tässä tutkimuksessa toteutettiin kaksi ryhmäkeskustelua. Tämä mahdollisti sen, että toisessa keskustelussa tutkijan oli mahdollista kysyä tarkentavia kysymyksiä asioista, jotka ensimmäisessä haastattelussa jäivät epäselviksi. Tutkijalla oli mahdollisuus myös esittää ryhmälle alustavia tulkintoja, joita oli tutkimusaineiston pohjalta syntynyt. (Alasuutari 2011, 152–155.) Ensimmäisessä ryhmäkeskustelussa ryhmän jäsen nosti esille idean hiljaisen tiedon siirron varmistamisesta työntekijän vaihtuessa. Yhteisen keskustelun pohjalta päädyttiin lisäämään tiedonsiirto-osio palvelussuhteen päättyessä -muistilistaan. Toisessa ryhmäkeskustelussa esimiehen läsnäolo mahdollisti sen, että malleja käsiteltiin myös

esimiehen näkökulmasta. Malleille saatiin myös hyväksyntä ja ne voitiin ottaa ketterästi maakuntaliiton käyttöön.

Tutkimusetiikalla ja hyvällä tieteellisellä käytännöllä tarkoitetaan Vilkan (2021, 41–42) mukaan yleisesti sovittuja pelisääntöjä ja tutkijan eettisesti kestävien tiedonhankinta- ja tutkimusmenetelmien noudattamista. Tiedonhankinta tulee perustua oman alansa tieteellisen kirjallisuuden tuntemukseen, ammattikirjallisuuteen, havaintoihin sekä oman tutkimuksensa analysointiin. Tässä opinnäytetyössä on pyritty huolehtimaan eettisistä periaatteista muun muassa huolehtimalla lähdeviittauksista, pitämällä aktiivisesti yhteyttä toimeksiantajaan, viestimällä maakuntaliiton henkilöstölle työn vaiheista sekä kuvaamalla tutkimusprosessin vaiheita puolueettomasti ja riittävällä tarkkuudella. Maakuntaliitto antoi luvan esiintyä nimellään tässä opinnäytetyössä. Kyselyyn vastattiin anonymisti ja saatteessa korostettiin, että vastaukset käsitellään luottamuksellisesti eikä kyselyn yhteenvedosta pysty päättelemään vastaajaa.

Laadullisen tutkimuksen luotettavuutta voidaan vahvistaa monilähteisyydellä. Tietoa kerätään eri lähteistä, joita verrataan omaan tulkintaan. Huolellinen dokumentaatio tutkimuksen eri vaiheista ja valittujen tiedonkeruu- ja analysointimenetelmien valintojen perustelut lisäävät myös tutkimuksen luotettavuutta. Kun eri lähteiden tutkimustulokset alkavat toistua, saturaatio vahvistaa luotettavuutta. (Kananen 2014b, 152–153.) Tutkimuksen tulokset myötäilivät aiemmin maakuntaliitossa toteutetun työyhteisökyselyn vastauksia. Tulokset ovat pääosin linjassa myös kunta-alan ARTTU2-tutkimustulosten kanssa. Tämä vahvistaa oletusta, että tässä tutkimuksessa kerätty aineisto on riittävä esitettyjen tulosten ja johtopäätösten esittämiseen.

Tieteellisen tutkimuksen luotettavuusmittareina pidetään reliabiliteettia ja validiteettia. Reliabiliteetilla tarkoitetaan Kanasen (2014b, 146–149) mukaan tulosten pysyvyyttä eli jos tutkimus uusittaisiin, niin olisivatko vastaukset samat. Validiteetilla tarkoitetaan sitä, että tutkitaan oikeita asioita ja käytetäänkö oikeaa tutkimusmenetelmää.

Vilka (2021, 197–198) toteaa, että laadullisella tutkimusmenetelmällä toteutettua tutkimusta ei voi käytännössä toistaa sellaisenaan, sillä jokainen niistä on ainutlaatuinen. Muut tutkijat saattavat päätyä tutkimusaineiston tulkinnoissa eri tuloksiin. Toisen tutkijan tulisi kuitenkin samoilla tutkimussäännöillä löytää eri tulkintojen ohella myös tutkimuksen tekijän esittämä tulkinta. Jos tutkimus toistettaisiin maakuntaliitossa myöhemmin uudelleen, tutkimustulokset olisivat toisenlaiset, sillä kehittämistä ja muutoksia tapahtuu koko ajan. Myös vallitseva poikkeustila vaikuttaa toistettavuuteen. Vaikka tutkimustulokset eivät ole toistettavissa, voidaan kehittämishankkeen tuloksia hyödyntää vastaavankokoisissa organisaatioissa. Laadullisen tutkimuksen vaiheet ja olosuhteet tulee kuvata tarkasti. Tämä vahvistaa

Hirsjärven ym. (2009, 232) mukaan tutkimuksen luotettavuutta. Tämän tutkimuksen vaiheet on kuvattu auki kappaleessa 3.3.

Alasuutarin (2011, 84) mukaan laadulliselle aineistolle on tyypillistä sen ilmaisullinen runsaus, monitasoisuus ja kompleksisuus. Tutkimusaineisto analysoinnissa käytettiin pääosin laadullisia menetelmiä. Tutkimusaineisto analysoitiin teemoittelun, tyypittelyn ja luokittelun keinoin. Kanasen (2014b, 75) mukaan myös laadullisessa tutkimuksessa voidaan tehdä kvantitatiivisen tutkimuksen mukaisia laskelmia. Alasuutari (2011, 203–204, 214) toteaa, että laadullista aineistoa analysoitaessa voidaan perustella myös määrällisillä suhteilla. Tässä tutkimuksessa määrällinen tarkastelu jää yleistysten ja yksittäisten lukumäärien ilmaisemisen tasolle.

Vilkan (2021, 66) mukaan Sajama (1993) määritteli laadullisen tutkimusmenetelmän tiedonintressiksi tiedon saavuttamisen, joka auttaa merkityksen ymmärtämisessä. Tutkimuksessa merkitykset näkyvät ihmisten uskomuksina, arvoina ja käsityksinä. Laadullisen tutkimuksen tavoitteena on tavoittaa ihmisten kuvaukset itselleen merkityksellisistä ja tärkeistä asioista sekä lisätä tutkimukseen osallistujien ymmärrystä tutkittavasta asiasta. Laadullisella tutkimuksella ei tavoitella totuutta tutkittavasta asiasta. Tavoitteena on tutkimuksen aikana syntyneiden tulkintojen avulla osoittaa jotain, mikä on välittömän havainnoinnin tavoittamattomissa ja ratkaista näitä arvoituksia tutkimuksessa. (Vilka 2021, 67, 118–125.) Avoimissa vastauksissa nousi esille vastaajien kokemuksia ja tuntemuksia, joiden pohjalta voidaan todeta muun muassa, että HR-prosesseihin ja niiden johtamiseen tulee lisätä avoimuutta ja läpinäkyvyyttä.

Vilka (2021, 120–121) määrittää kolme näkökulmaa tutkimukseen, jotka ovat konteksti, intentio ja prosessi. Kontekstin huomioon ottamisella selvitetään, millaisiin yhteyksiin tutkittava asia liittyy esimerkiksi kuvaamalla asian toimintaympäristöä sekä tutkimustilannetta. Vilkan (2021, 121) mukaan Anttila (1996) määrittelee intention huomioimisen tutkittavan motiivien ja tarkoituksien tarkkailuksi tutkimustilanteessa. Prosessilla Vilka (2021, 121) tarkoittaa tutkimusaikataulun ja -aineiston merkitystä siinä, miten syvälle tutkija pääsee tutkittavaan asiaan tai ilmiöön.

Vaikka opinnäytetyöhön oli jo rajattu mukaan otettavia prosesseja, oli aihe siitä huolimatta hyvin laaja eikä kuhunkin prosessiin päästy kovin syvälle. Lisäksi työ lähtee helposti rönsyilemään ja laajenee hallitsemattomaksi. Nämä riskit tutkija tiedosti jo hankkeen suunnitteluvaiheessa. Tutkimuksen tavoitteena oli saada yleiskuva HR-prosessien nykytilasta, jonka pohjalta kehittämistä toteutetaan sekä hankkeen aikana että sen jälkeen. Ja tämä tavoite saavutettiin. Tämän hankkeen tavoitteena ei ollut luoda tarkkoja prosessikuvauksia.

Tutkimuksen pohjalta on kuitenkin todettava, että selkeät toimintamallit tukevat henkilöstöä sekä esimiestyötä.

Opinnäytetyö valmistui suurelta osin täyden etätyön aikana, mikä vaikutti muun muassa siihen, että kasvokkain kohtaamisia oli vähän. Toisaalta henkilöstö oli tottunut käyttämään Teams-työkalua, joten tämän välityksellä mahdollistui yhteydenpito ja esitykset. HR-prosessien toimiminen tuli testattua poikkeusoloissa ja useita kehittämistarpeita nousikin esille. Tutkimuksessa saatiin toteutettua kaksi ryhmäkeskustelua, jossa tutkimuksen tuloksia ja kehitystoimia päästiin pohtimaan yhdessä.

Kyselyn vastauksissa nousi esille huoli siitä, että hiljaista tietoa katoaa organisaatioista erityisesti silloin, kun vanha työntekijä on ehtinyt lähteä ennen uuden aloittamista. Myös työssä tarvittava tieto saattaa olla hajallaan ja uudella työntekijällä on haasteita työhön perehtymisessä. Palvelussuhteen päättyessä -muistilistan mukaan toimiessa lähtevä työntekijä huolehtii siitä, että keskeinen tieto on uuden työntekijän saatavilla. Perehdyttämiseen kaivattiin sekä esimiesten että henkilöstön puolelta systemaattisuutta. Tähän tarpeeseen luotiin kehittämishankkeen tuotoksena perehdyttämisen toimintamalli.

#### 5.4 Jatkokehitys- ja tutkimustarpeet

Tämä kehittämishanke antaa kuvaa Etelä-Savon maakuntaliiton HR-prosessien nykytilasta, mitä kehittämistarpeita niissä ilmenee sekä vastaa kysymykseen, miten prosesseja tulisi kehittää. Tutkimuksessa ilmeni, että henkilöstöprosessit ja toimintamallit ovat osin epäselviä ja niiden kuvaukset puuttuvat. Tutkimuksen pohjalta voidaankin todeta, että keskeiset HR-prosessit on hyvä olla kuvattuna. Jatkokehitystyössä on suositeltavaa kuvata muun muassa suorituksen johtamisen, palkitsemisen sekä osaamisen kehittämisen käytännöt. Liian tarkkoja prosessikuvauksia ei ole järkevää laatia, vaan ennemmin luoda ketterästi muokattavissa olevia toimintamalleja. Jatkokehityksessä tulee muistaa myös viedä mallit käytäntöön, viestittää ja neuvoa sekä henkilöstöä että esimiehiä, seurata käyttöä ja pitää mallit ajan tasalla. Tässä kehittämishankkeessa luotuja toimintamalleja tulee seurata ja kehittää edelleen palautteiden pohjalta.

Tämän opinnäytetyön valmistumisen aikaan on maakuntaliitossa siirrytty hybridityömalliin, jolloin puolet työstä on lähi- ja puolet etätyötä. Paluu täydestä etätyöstä vaatii jälleen sopeutumista sekä toimintatapojen ja käytäntöjen hiomista yhdessä henkilöstön kanssa. Jatkokehitystarpeita on nähtävissä työyhteisöllisyyden rakentamisessa sekä HR-käytäntöjen muokkaamisessa sen mukaan, mitä hybridikäytäntö osoittaa. Jatkuvan muutoksen keskellä on pyrittävä luomaan psykologista turvallisuutta työyhteisöön.

Tutkimus osoitti, että henkilöstöllä on halu olla aktiivisesti mukana kehittämistyössä, siksi jatkokehityksessä on tärkeää huomioida henkilöstön osallistaminen, yhdessä tekeminen ja avoimuus. Julkisen sektorin, aluepoliittiset, valtakunnalliset sekä globaalit muutokset vaikuttavat maakuntaliitonkin toimintaan tulevana vuosina. Siksi kehittämistyössä on huomioitava myös toimintaympäristön muutokset ja toimittava ennakoivasti.

## LÄHTEET

Aditro 2020. Miksi perinteinen HR ei enää riitä? Viitattu 28.2.2021. Saatavissa <https://aditro.com/fi/henkilostohallinto/miksi-perinteinen-hr-ei-ena-riita/>

Alasuutari, P. 2011. Laadullinen tutkimus 2.0. Neljäs uudistettu painos. Tampere: Vastapaino.

Aura, O. & Ahonen. G. 2016. Strategisen hyvinvoinnin johtaminen. Helsinki: Talentum.

Cappelli, P. & Tavis, A. 2018. HR Goes Agile. Verkkolehtiartikkeli. Harvard Business Review March–April 2018.

Deloitte 2020. Viitattu 13.3.2021. Saatavissa <https://www2.deloitte.com/us/en/insights/focus/human-capital-trends.html>

Etelä-Savon maakuntaliitto 2021. Viitattu 13.3.2021. Saatavissa <https://www.esavo.fi/kehittamistoiminta>

Etelä-Savon Työterveys Oy 2021. Toimiva työyhteisö ja etätyökysely Etelä-Savon maakuntaliitolle. PDF-dokumentti.

Forma, P., Kaartinen R. & Pekka T. 2013. Strateginen työhyvinvointijohtaminen ja henkilöstön rooli kunta-alalla. Kevan tutkimuksia 1/2013. Viitattu 4.3.2021. Saatavissa [https://www.keva.fi/globalassets/2-tiedostot/ta-tiedostot/tyoelamapalvelut/tutkimus\\_strateginen\\_tyohyvinvointijohtaminen.pdf](https://www.keva.fi/globalassets/2-tiedostot/ta-tiedostot/tyoelamapalvelut/tutkimus_strateginen_tyohyvinvointijohtaminen.pdf)

Günther, K. & Hasenen, K. Johdanto: Tutkimuksen kulku. Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Viitattu 27.3.2021. Saatavissa <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvali/laadullisen-tutkimuksen-prosessi/tutkimuksen-kulku/>

Hakanen, J., Hakonen, A., Seppälä P. & Viitala, R. 2019. Uudistu ja onnistu hyvällä henkilöstöjohtamisella. ARTTU-ohjelman tutkimuksia nro 7. Suomen Kuntaliitto, Työterveyslaitos ja Vaasan yliopisto. Helsinki. Viitattu 7.3.2021. Saatavissa <https://www.kuntaliitto.fi/julkaisut/2019/1977-uudistu-ja-onnistu-hyvalla-henkilostojohtamisella-acta-nro-272>

Hakonen, N. 2013. Helsilä, M. & Salojärvi, S. (toim.) Strategisen henkilöstöjohtamisen käytännöt. 2. painos. Helsinki: Talentum.

Hakonen, A. 2020. Tarkastelunäkökulmina henkilöstön kokemus ja johtamisen käytännöt. Vastuullisuudella parempaa mainetta ja voitontuottamiskykyä muutoksessa. Teoksessa

Hakonen, A., Viitala, R. & Kääntä L.(toim.) Ikkunoita henkilöstövahvuuden muutokseen. Vaasan yliopiston raportteja 15. Vaasa: Vaasan yliopisto. Viitattu 10.4.2021. Saatavissa [https://osuva.uwasa.fi/bitstream/handle/10024/10431/978-952-476-902-](https://osuva.uwasa.fi/bitstream/handle/10024/10431/978-952-476-902-0_2.pdf?sequence=6&isAllowed=y)

[0\\_2.pdf?sequence=6&isAllowed=y](https://osuva.uwasa.fi/bitstream/handle/10024/10431/978-952-476-902-0_2.pdf?sequence=6&isAllowed=y)

Hellström, R. 2019. Mitä on ketterä HR? Viitattu 14.3.2021. Saatavissa <https://peoplegeeks.net/2019/11/mita-kettera-hr/>

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara P. 2009. Tutki ja kirjoita. 15. uudistettu painos. Helsinki: Tammi.

Hirvonen, M. 2021 Oi aikoja, oi tapoja -etäyhteistyötä voi myös johtaa. Viitattu 4.9.2021. Saatavissa: <https://www.humap.com/blogi/2021/02/oi-aikoja-oi-tapoja-etayhteistyota-voimyyos-johtaa/>

Ilmarinen 2013. Lisää vuorovaikutusta, lisää osaamista -keinoja osaamisen jakamiseen. Viitattu 16.3.2021. Saatavissa <https://www.ilmarinen.fi/siteassets/liitepankki/tyohyvinvointi/opus-lisaa-vuorovaikutusta-lisaa-osaamista.pdf>

Ilmarinen. Kilpailukykyä eri-ikäisten johtamisella - Opas ikästrategian laatimisen tueksi. Viitattu 6.6.2021. Saatavissa: <https://docplayer.fi/384325-Kilpailukyky-eri-ikaisten-johtamisella-opus-ikastrategian-laatimisen-tueksi.html>

Inkilä R. 2020. Tuloksellisen rekrytinnin opas. Tuloksellisen rekrytoija selviytymisopas muuttuvaan maailmaan. Manpower.

Joki, M. 2018. Henkilöstöasiantuntijan käsikirja. 6. uudistettu painos. Helsinki: Kauppakamari.

JUHTA 2012. JHS 152 Prosessien kuvaaminen. Julkisen hallinnon tietohallinnon neuvottelukunta julkaisu. Versio 5.10.2012.

Juhila, K. Laadullisen tutkimuksen ominaispiirteet. Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Viitattu 27.3.2021. Saatavissa <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvali/mita-on-laadullinen-tutkimus/laadullisen-tutkimuksen-ominaispiirteet/>

Järvinen, P. & Järvinen, A. 2011. Tutkimustyön metodeista. Tampere: Opinpajan kirja.

Kalliosalmi, I. 2016. Mitä se HR oikein tekee? HR vaikuttaa organisaation joka kolkkaan. Viitattu 8.3.2021. Saatavissa <https://eventolehti.fi/artikkelit/mita-se-hr-oikein-tekee-hr-vaikuttaa-organisaation-jokaiseen-kolkkaan/>

Kananen, J. 2015. Opinnäytetyön kirjoittajan opas. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Kananen, J. 2014a. Toimintatutkimus kehittämistutkimuksen muotona. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Kananen, J. 2014b. Laadullinen tutkimus opinnäytetyönä. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Kantola, J. 2020. Esimiehen sovittelutaidot muutostilanteissa. Hakonen, A., Viitala, R. & Kääntä, L. 2019. Ikkunoita henkilöstövahvuuden muutokseen. Vaasan yliopiston raportteja 15. Viitattu 7.3.2021. Saatavissa [https://osuva.uwasa.fi/bitstream/handle/10024/10431/978-952-476-902-0\\_2.pdf?sequence=6&isAllowed=y](https://osuva.uwasa.fi/bitstream/handle/10024/10431/978-952-476-902-0_2.pdf?sequence=6&isAllowed=y)

Kauhanen, J. 2012. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. 10. 11. painos. Helsinki: Sanoma Pro.

Keva 2018. Työkyvyn strateginen johtaminen ja työterveysyhteistyö julkisen alan organisaatioissa vuonna 2018. Kevan tutkimuksia 2/2018. Viitattu 1.6.2021. Saatavissa: <https://www.keva.fi/globalassets/2-tiedostot/ta-tiedostot/esitteet-ja-julkaisut/tutkimusraportti-tyokyvyn-strateginen-johtaminen-ja-tyoterveysyhteistyö-julkisen-alan-organisaatioissa-vuonna-2018.pdf>

Keva 2020. Joka kolmas kuntatyöntekijä eläkkeelle kymmenen vuoden aikana. Viitattu 27.2.2021. Saatavissa <https://www.keva.fi/uutiset-ja-artikkelit/joka-kolmas-kuntatyontekija-elakkeelle-kymmenen-vuoden-aikana/>

Kivimäki J. 2020. Tuloksellisen rekrytoinnin opas. Tuloksellisen rekrytoija selviytymisopas muuttuvaan maailmaan. Manpower.

Komi, T. 2021. Rahaa, kiitosta ja kannustusta. TTT Työhyvinvoinnin erikoislehti 2/2021.

Korppoo, L. 2013. Helsilä, M. & Salojärvi, S. (toim.) 2013. Strategisen henkilöstöjohtamisen käytännöt. 2. painos. Helsinki: Talentum.

Kuntaliitto 2017. Maakuntien liitot. Viitattu 13.3.2021. Saatavissa <https://www.kuntaliitto.fi/elinvoima-ja-tyollisyys/maakuntien-liitot>

Kuntatyönantajat 2020. Henkilöstötilastot. Työajat. Viitattu 27.2.2021. Saatavissa <https://www.kt.fi/tilastot-ja-julkaisut/henkilostotilastot/tyoajat>

Kupias, P., Peltola, R. & Pirinen J. 2014. Esimies osaamisen kehittäjänä. Helsinki: Sanoma Pro Oy.

Lamminen, S. 2020. Mielenterveyshankkeiden implementointi työpaikalla -sisäinen markkinointi henkilöstöhallinnon välineenä. Lappeenrannan-Lahden Tekninen Yliopisto. Pro Gradu -tutkielma. Viitattu 20.9.2021. Saatavissa: <https://lutpub.lut.fi/handle/10024/160990>

Launonen, R., Koistinen, J. & Mäkkeli, J. 2020. Itseohjautuvuus ja työelämän demokratisointi. Työn tuuli 2/2020. 29. vuosikerta. HENRY ry. Viitattu 11.4.2021. Saatavissa [https://www.henry.fi/media/ajankohtaista/tyon-tuuli/tyontuuli\\_022020\\_final.pdf](https://www.henry.fi/media/ajankohtaista/tyon-tuuli/tyontuuli_022020_final.pdf)

Lecklin, O. & Laine, R.O. 2009. Laadunkehittäjän pakki. Innovatiivisen johtamisjärjestelmän rakentaminen. Helsinki: Talentum.

Manka, M-L.& Manka, M. 2016. Työhyvinvointi. Helsinki: Talentum Pro.

Martinsuo, M & Blomqvist, M. 2010. Prosessien mallintaminen osana toiminnan kehittämistä. Tampereen tekninen yliopisto. Teknis-taloudellinen tiedekunta. Viitattu 15.4.2021. Saatavissa [https://tutcris.tut.fi/portal/en/publications/prosessien-mallintaminen-osana-toiminnan-kehittamista\(0fcee334-b120-4b28-9433-c996a0d24657\).html](https://tutcris.tut.fi/portal/en/publications/prosessien-mallintaminen-osana-toiminnan-kehittamista(0fcee334-b120-4b28-9433-c996a0d24657).html)

Mattila-Holappa, P., Selinheimo, S., Valtanen, E., Vilèn, J., Sauni, R. & Vastamäki, J. 2018. Työn muokkauksen keinot. Työterveyslaitos & Sosiaali- ja terveysministeriö. Viitattu 10.4.2021. Saatavissa <https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/136021/Ty%c3%b6n%20muokkauksen%20keinot%2c%20kun%20mielenterveyden%20h%c3%a4iri%c3%b6%20vaikuttaa%20ty%c3%b6kykyyn.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Mattinen, H. 2006. Asiakkuusosaaminen. Kuuntele asiakasta. Hämeenlinna: Talentum.

Masood, K. 2021. 2021 Will demand even more resilience at work. Here is how to build it. Viitattu 20.3.2021. Saatavissa <https://www.forbes.com/sites/khurrammasood/2021/01/01/2021-will-demand-even-more-resilience-at-work-heres-how-to-build-it/?sh=1955c2bc6859>

Metsämuuronen, J. 2001. Laadullisen tutkimuksen perusteet. Metodologia -sarja. 2. tarkastettu painos. Helsinki: International Methelp Ky.

Moss, J. 2021. The Burnout Crises. Viitattu 10.4.2021. Saatavissa <https://store.hbr.org/product/the-burnout-crisis/bg2101?sku=BG2101-PDF-ENG>

Männistö, E. 2017. Henkilöstöhallinto -oikeat ihmiset oikeisiin tehtäviin. Tilisanomat. Viitattu 6.2.2021. Saatavissa: <https://tilisanomat.fi/henkilostohallinto/henkilostohallinto-oikeat-ihmiset-oikeisiin-tehtaviin>

Mäkilä, PI 2021. Tietotyö kuormittaa toimihenkilöitä. Telma, Työelämän kehittämisen erikoislehti. 1.2021. Työturvallisuuskeskus, Työsuojelurahasto.

Mäkinieniemi, J-P., Heikkilä-Tammi, K. & Manka, M-L. 2015. Miten kuntaesimies voi parantaa työhyvinvointia? Kunnallisalan kehittämissäätiön Tutkimusjulkaisu -sarjan julkaisu nro 92. Pole-Kuntatieto Oy. Viitattu 10.3.2021. Saatavissa <https://kaks.fi/wp-content/uploads/2015/10/Miten-kuntaesimies-voi-parantaa-ty%C3%B6hyvinvointia.pdf>

Ojasalo, K. Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2009. Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. Helsinki: WSOYpro Oy.

Parkkila, L. 2013. Hiljaisen tiedon keräämisen ja konkretisoinnin toimintamallit. IMTEC-hankkeen kirjallisuustutkimus. Kemi-Tornion ammattikorkeakoulun julkaisuja. Sarja B. Raportit ja selvitykset 16/2013.

Pirinen, H. 2017. Esimies muutoksen johtajana. 2. painos. Alma Talent: Helsinki.

Pohjanvaara, E. 2020. Kun etäjohtamisesta tuli normi yhdessä yössä. Viitattu 20.3.2021. Saatavissa <https://blogi.manpower.fi/kun-etajohtamisesta-tuli-normi-yhdessa-yossa>

Salojärvi, S. 2013. Helsilä, M. & Salojärvi, S. (toim.) Strategisen henkilöstöjohtamisen käytännöt. 2. painos. Helsinki: Talentum.

Salovaara, P. 2020. Oikea sana, väärä ilmiö? Itseohjautuvuudesta yhteisöohjautuvuuteen. Työn tuuli 2/2020. 29. vuosikerta. HENRY ry. Viitattu 11.4.2021. Saatavissa [https://www.henry.fi/media/ajankohtaista/tyon-tuuli/tyontuuli\\_022020\\_final.pdf](https://www.henry.fi/media/ajankohtaista/tyon-tuuli/tyontuuli_022020_final.pdf)

Sitra 2017. Työelämän tutkimus 2017. Viitattu 14.4.2021. Saatavissa [https://media.sitra.fi/2017/05/16144238/Sitra-Ty%C3%B6el%C3%A4m%C3%A4n-tutkimus-2017-FINAL\\_sitrafi\\_PDF.pdf](https://media.sitra.fi/2017/05/16144238/Sitra-Ty%C3%B6el%C3%A4m%C3%A4n-tutkimus-2017-FINAL_sitrafi_PDF.pdf)

Sitra 2019. Kohti osaamisen aikaa. Viitattu 20.3.2021. Saatavissa <https://media.sitra.fi/2019/02/06165242/kohti-osaamisen-aikaa.pdf>

Sjöblom, A. & Mäkikangas, A. 2021. Rapauttiko etätyö yhteisöllisyyden? Viitattu 4.9.2021. Saatavissa: <https://www.tuni.fi/alustalehti/2021/05/26/rapauttiko-etatyo-yhteisollisyyden/>

Storey, J., Wright, P.M. & Ulrich, D. 2019. Strategic Human Resource Management. A Research Overview. Viitattu 10.4.2021. Saatavissa [https://books.google.fi/books?hl=fi&lr=&id=YuOLDwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT10&dq=ulrich+human+resource+management&ots=hyX0eGuO3X&sig=A8VQBopopSRfQtjg-I7W1UXQU6Q&redir\\_esc=y#v=onepage&q=ulrich%20human%20resource%20management&f=false](https://books.google.fi/books?hl=fi&lr=&id=YuOLDwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT10&dq=ulrich+human+resource+management&ots=hyX0eGuO3X&sig=A8VQBopopSRfQtjg-I7W1UXQU6Q&redir_esc=y#v=onepage&q=ulrich%20human%20resource%20management&f=false)

Suomalaisen työn liitto 2017. Tutkimus: Lähes 70 % suomalaistyöntekijöistä kokee, ettei heidän vahvuuksiaan tunnisteta riittävästi. Viitattu 14.3.2021. Saatavissa <https://suomalainen.ty.fi/2017/08/23/tutkimus-lahes-70-suomalaistyontekijoista-kokee-ettei-heidan-vahvuuksiaan-tunnisteta-riittavan-hyvin/>

Sydänmaanlakka, P. 2015. Älykäs julkinen johtaminen. Helsinki: Talentum

Sydänmaanlakka, P. 2002. Älykäs organisaatio -tiedon, osaamisen ja suorituksen johtaminen. Helsinki: Kauppakaari.

Sympa 2019. Pikakelaus HR:n tulevaisuuteen -oppaasi henkilöstöhallinnon tuleviin trendeihin. Viitattu 14.3.2021. Saatavissa <https://hub.sympa.com/hubfs/CONTENT%20Trend%20overview%202019/Trend-overview-2019-FI.pdf>

Szierbowski-Seibel K. & Kabst R. 2017. The impact of HR outsourcing and strategic HR integration on the HR-to-employee ratio. International Journal of Manpower vol. 39 No. 2 2018. Emerald Publishing Limited.

Talvensaari, L. 2021. Vieraskynä: HR-johtajan etävuosi rekrytoinneista perehdytyksiin. Viitattu 4.3.2021. Saatavissa <https://blogi.manpower.fi/vieraskyna-hr-johtajan-etavuosi-rekrytoinneista-perehdytyksiin>

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2013. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. 11. uudistettu painos. Helsinki: Tammi.

Turunen, H. 2020. Henkilöstöhallinnon prosessien nykytilakartoitus ja kehittämisehdotukset. Turun ammattikorkeakoulu. YAMK-opinnäytetyö. Viitattu 20.9.2021. Saatavissa: <https://www.theseus.fi/handle/10024/342766>

Tyfting, M. The” New Normal” of Recruitment. Viitattu 20.3.2021. Saatavissa <https://www.forbes.com/sites/forbeshumanresourcescouncil/2020/08/12/the-new-normal-of-recruitment/?sh=743583075173>

Työterveyslaitos (a). Työkykytalo. Viitattu 10.4.2021. Saatavissa <https://www.ttl.fi/tyoyhteiso/tyokykytalo/>

Työterveyslaitos (b). Työn tuunaaminen. Viitattu 10.4.2021. Saatavissa <https://www.ttl.fi/tyontekija/tyon-imu/tyon-tuunaaminen/>

Työterveyslaitos 2021a. Miten Suomi voi -tutkimus. Viitattu 13.3.2021. Saatavissa <https://www.ttl.fi/tutkimushanke/miten-suomi-voi/>

Työterveyslaitos 2021b. Työssä kehittyminen on tärkeämpi työn imun lähde kuin työn itsenäisyys. Viitattu 1.6.2021. Saatavissa: <https://www.ttl.fi/tyossa-kehittyminen-on-tarkeampi-tyon-imun-lahde-kuin-tyon-itsenaisyyys/>

Työturvallisuuskeskus a. Mobiili työ ja etätö. Viitattu 3.3.2020. Saatavissa [https://ttk.fi/tyoturvaluisuus\\_ja\\_tyosuojelu/tyoturvaluisuuden\\_perusteet/tyoymparisto/mobiili\\_tyo\\_ja\\_etatyo#ef3503f7](https://ttk.fi/tyoturvaluisuus_ja_tyosuojelu/tyoturvaluisuuden_perusteet/tyoymparisto/mobiili_tyo_ja_etatyo#ef3503f7)

Työturvallisuuskeskus b. Työterveyshuolto. Viitattu 10.4.2021. Saatavissa [https://ttk.fi/tyoturvaluisuus\\_ja\\_tyosuojelu/tyosuojelu\\_tyopaikalla/vastuut\\_ja\\_veloitteet/tyoterveyshuolto](https://ttk.fi/tyoturvaluisuus_ja_tyosuojelu/tyosuojelu_tyopaikalla/vastuut_ja_veloitteet/tyoterveyshuolto)

Ulrich, D. 1997. Human Resource Champions: The Next Agenda for Adding Value and Delivering Results. Boston, MA: Harvard Business School Press.

Ulrich, D. 2020. HR's ever-emerging contribution. Strategic HR Review. Vol. 19 NO 6. Emerald Publishing Limited.

Varamäki, A. 2021. Ketterästi oppiva organisaatio. KEVA-päivä 11.3.2021 Työ hyvinvoinnin rakentajana. Viitattu 20.3.2021. Saatavissa <https://www.youtube.com/watch?v=Tz9LCRo-qIWY>

Varis, K. 2017. XR-teknologia ja digitaalinen läsnäolo. SMEREC-hanke. Karelia ammattikorkeakoulu. Viitattu 17.3.2021. Saatavissa <https://smerec.karelia.fi/fi/>.

Viitala, R. 2005. Johda osaamista! Osaamisen johtaminen teoriasta käytäntöön. Helsinki: Inforviestintä.

Viitala, R. 2015. Henkilöstöjohtaminen. Strateginen kilpailutekijä. 4.–5. painos. Helsinki: Edita.

Viitala, R., Hakonen, A. & Arpiainen, S. (toim.) 2018. Kuntien henkilöstöjohtamisen tila ja tulevaisuus. ARTTU2-ohjelman tutkimuksia nro 6. Helsinki: Vaasan yliopisto ja Suomen Kuntaliitto.

Viitala, R. 2019. Hakonen, A., Viitala, R. & Kääntä, L. 2019. Ikkunoita henkilöstövahvuuden muutokseen. Vaasan yliopiston raportteja 15 Viitattu 7.3.2021. Saatavissa [https://osuva.uwasa.fi/bitstream/handle/10024/10431/978-952-476-902-0\\_2.pdf?sequence=6&isAllowed=y](https://osuva.uwasa.fi/bitstream/handle/10024/10431/978-952-476-902-0_2.pdf?sequence=6&isAllowed=y)

Viitala, R. 2020. Toimiva henkilöstöjohtaminen muutoksen perusteena. Teoksessa Hakonen, A., Viitala, R. & Kääntä L.(toim.) Ikkunoita henkilöstövahvuuden muutokseen. Vaasan yliopiston raportteja 15. Vaasan yliopisto: Vaasa. Viitattu 10.4.2021. Saatavissa

[https://osuva.uwasa.fi/bitstream/handle/10024/10431/978-952-476-902-0\\_2.pdf?sequence=6&isAllowed=y](https://osuva.uwasa.fi/bitstream/handle/10024/10431/978-952-476-902-0_2.pdf?sequence=6&isAllowed=y)

Viitala, R. 2021. Henkilöstöjohtaminen. Keskeiset käsitteet, teoriat ja trendit. Helsinki: Edita.

Vilkkä, H. 2021. Tutki ja kehitä. 5. päivitetty painos. Jyväskylä: PS-kustannus.

Vilkman, U. 2016. Etäjohtaminen. Tulosta joustavalla työllä. Viitattu 6.2.2021. Saatavissa [https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.ezproxy.saimia.fi/teos/DAEBIXCTEB#kohta:ET\(\(c4\)JOHTAMINEN\(\(20\)Tulosta\(\(20\)joustavalla\(\(20\)ty\(\(f6\)ll\(\(e4\)\(\(20](https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.ezproxy.saimia.fi/teos/DAEBIXCTEB#kohta:ET((c4)JOHTAMINEN((20)Tulosta((20)joustavalla((20)ty((f6)ll((e4)((20)

Vilkman 2020. Etätyö ja etäjohtaminen – mitä voimme oppia tutkimuksista ja käytännöistä? Työtuuli 2/2020. Viitattu 14.3.2021. Saatavissa [https://www.henry.fi/media/ajankohtaista/tyon-tuuli/tyontuuli\\_022020\\_final.pdf](https://www.henry.fi/media/ajankohtaista/tyon-tuuli/tyontuuli_022020_final.pdf)

Wenström, S. 2019. Hyvä, parempi, positiivinen HR. Viitattu 14.3.2021. Saatavissa <https://www.linkedin.com/pulse/hyv%C3%A4-parempi-positiivinen-hr-sanna-wenstr%C3%B6m/>

## Liite 1. Kysely henkilöstölle

Hei,

opiskelen LAB-ammattikorkeakoulussa ylempää tradenomitutkintoa Uudistava johtaminen koulutusohjelmassa. Lopputyöni aihe on henkilöstöhallinnon prosessien kehittäminen Etelä-Savon maakuntaliitossa.

Henkilöstöhallinnon prosesseilla (HR-prosessit) tarkoitetaan kaikkia koskettavia työ- tai virkasuhteen elinkaaren vaiheita rekrytoinnista työ- tai virkasuhteen päättymiseen. Keskeisiä prosesseja ovat henkilöstösuunnittelu ja rekrytointi, perehdytys, osaamisen kehittäminen, suorituksen johtaminen ja motivointi, palkitseminen ja työhyvinvointi.

Tämän kyselyn tavoitteena on selvittää henkilöstön mielipiteitä henkilöstöhallinnon prosessien nykytilasta ja mitä kehittämistarpeita niissä ilmenee. Toivon avoimia ja rohkeita vastauksia, sillä mielipiteesi on tärkeä. Vastausten pohjalta saamme arvokasta tietoa prosessien kehittämisen tueksi.

Kysely on laadittu anonymistia eli vastaajan henkilöllisyys pysyy myös tutkijalta salassa. Vastaukset käsitellään luottamuksellisesti eikä kyselyn yhteenvedosta pysty päättämään vastaajaa. Vastausaikaa on 5.5.2021 klo 16 asti.

Kiitos jo etukäteen ajastasi.

Tiina Saarelainen

### **Henkilöstöhallinnon prosessien kehittäminen henkilöstön näkökulmasta**

1. Henkilöstöhallinnon prosesseilla (HR-prosessit) tarkoitetaan kaikkia koskettavia työ- tai virkasuhteen elinkaaren vaiheita rekrytoinnista työ- tai virkasuhteen päättymiseen. Keskeisiä prosesseja ovat henkilöstösuunnittelu ja rekrytointi, perehdytys, osaamisen kehittäminen, suorituksen johtaminen ja motivointi, palkitseminen ja työhyvinvointi.

Mikä on yleisellä tasolla arviosi nykyisistä henkilöstöhallinnon prosesseista työsuhteen elinkaaren aikana?

2. Mitkä ovat mielestäsi tärkeimmät henkilöstöhallinnon prosessit ja miksi?

Miten seuraavat henkilöstöhallinnon prosessit toimivat mielestäsi maakuntaliitossa ja kuinka niitä voisi kehittää?

3. Rekrytointi; kuinka rekrytointiprosessi yleisellä tasolla toimii maakuntaliitossa? Kehittämisehdotuksia? Kuinka rekrytointiprosessi toimi omalla kohdallasi?

4. Perehdyttäminen; koitko että perehdyttäminen tuki työsi aloittamista?

Miksi/Miksi ei? Miten perehdyttämistä voitaisiin mielestäsi kehittää?

5. Osaamisen kehittäminen; miten osaamisen kehittäminen ja johtaminen organisaatiossa mielestäsi toimii? Koetko, että eri kehittämismenetelmät (esim. työnkierto, mentorointi, koulutukset, yhteiset tilaisuudet) ovat riittävästi käytössä? Kehittämisehdotukset

6. Osaamisen kehittäminen; Miten osaamisen jakaminen, arviointi ja osaamistarpeiden ennakointi toimii maakuntaliitossa? (esim. hiljaisen tiedon jakaminen, osaamiskartoitukset)

7. Palkitseminen; Mitkä palkitsemisen keinot koet tärkeimpinä (esim. palkka, henkilöstöetuudet, henkilöstön muistamiset, työ itsessään, palaute, koulutusmahdollisuudet, pikkujoulut)?
8. Palkitseminen: Kuinka koet palkitsemisjärjestelmän maakuntaliitossa (esim. oikeudenmukaisuus, avoimuus, yhteys asetettuihin tavoitteisiin, erilaisten palkitsemisen muotojen käyttämisen, palkitsemisen suoritusten saavuttamisesta) Kehittämisehdotuksia?
9. Motivaatio: Mikä motivoi sinua työssäsi ja työyhteisössä?
10. Suorituksen johtaminen; mitä mieltä olet maakuntaliiton palkkausjärjestelmästä; tehtäväkohtaisen ja henkilökohtaisen työsuorituksen arviointijärjestelmän osalta?
11. Suorituksen johtaminen; tunnistaako työnantaja vahvuutesi ja osaamisesi riittävästi ja koetko, että näitä hyödynnetään työyhteisössä? Koetko saavasi riittävästi arvostusta ja palautetta?
12. Työhyvinvointi; miten työhyvinvoinnin johtaminen toteutuu mielestäsi maakuntaliitossa? Millä keinoilla työhyvinvointia voitaisiin parantaa?
13. Viestintä ja tiedottaminen; mitä mieltä olet henkilöstöasioiden sisäisestä viestinnästä? Kehittämisehdotuksia?
14. Mitä mieltä olet henkilöstöasiantuntijan roolista ja miten toivoisit työtä kehitettävän?
15. Mitä mieltä olet henkilöstöhallinnon prosessien johtamisesta maakuntaliitossa?
16. Miten näet HR-työn (johtaminen, prosessit, henkilöstöasiantuntijan työn) tulevaisuudessa?
17. Muuta kommentoitavaa

## Liite 2. Kysely esimiehille

Hei,

Opiskelen LAB-ammattikorkeakoulussa ylempää tradenomitutkintoa Uudistava johtaminen koulutusohjelmassa. Lopputyöni aihe on henkilöstöhallinnon prosessien kehittäminen Etelä-Savon maakuntaliitossa.

Henkilöstöhallinnon prosesseilla (HR-prosessit) tarkoitetaan kaikkia koskettavia työ- tai virkasuhteen elinkaaren vaiheita rekrytoinnista työ- tai virkasuhteen päättymiseen. Keskeisiä prosesseja ovat henkilöstösuunnittelu ja rekrytointi, perehdytys, osaamisen kehittäminen, suorituksen johtaminen ja motivointi, palkitseminen ja työhyvinvointi.

Tämän kyselyn tavoitteena on selvittää esimiesten näkemyksiä henkilöstöhallinnon prosessien nykytilasta, kuinka prosessit tukevat esimiestyötä ja mitä kehittämistarpeita niissä ilmenee. Vastausten pohjalta saamme arvokasta tietoa prosessien kehittämisen tueksi. Kysely on laadittu anonyymistä eli vastaajan henkilöllisyys pysyy myös tutkijalta salassa. Vastaukset käsitellään luottamuksellisesti eikä kyselyn yhteenvedosta pysty päättämään vastaajaa. Vastausaikaa on 5.5.2021 klo 16 asti.

Kiitos jo etukäteen ajastasi.

Tiina Saarelainen

### **Henkilöstöhallinnon prosessien kehittäminen esimiehen näkökulmasta**

1. Henkilöstöhallinnon prosesseilla (HR-prosessit) tarkoitetaan kaikkia koskettavia työ- tai virkasuhteen elinkaaren vaiheita rekrytoinnista työ- tai virkasuhteen päättymiseen. Keskeisiä prosesseja ovat henkilöstösuunnittelu ja rekrytointi, perehdytys, osaamisen kehittäminen, suorituksen johtaminen ja motivointi, palkitseminen ja työhyvinvointi.

Mikä on yleinen arviosi henkilöstöhallinnon prosessien nykytilasta esimiehen näkökulmasta?

2. Mitkä ovat mielestäsi tärkeimmät HR-prosessit ja miksi?

3. Tukevatko henkilöstöhallinnon prosessit ja käytännöt työtäsi esimiehenä? Kehittämisehdotuksia?

4. Mitä mieltä olet henkilöstöasiantuntijan roolista henkilöstötyössä? Miten henkilöstöasiantuntija voisi paremmin tukea työtäsi esimiehenä?

Miten eri henkilöstöhallinnon prosessit toimivat mielestäsi maakuntaliitossa ja miten voisimme kehittää niitä?

5. Henkilöstösuunnittelu ja rekrytointi

6. Perehdyttäminen

7. Osaamisen kehittäminen

8. Palkitseminen ja motivaatio

9. Suorituksen johtaminen

10. Työhyvinvointi

11. Viestintä ja tiedottaminen (henkilöstöasiat)

12. Miten näet HR-työn (johtaminen, prosessit, henkilöstöhallinto) tulevaisuudessa?

13. Muuta kommentoitavaa

## Perehdyttämisen toimintamalli Etelä-Savon maakuntaliitossa

### Käsitteet

Perehdyttämisellä tarkoitetaan kaikkia niitä toimenpiteitä, joiden avulla uusi työntekijä oppii tuntemaan työpaikkansa, sen tavat, ihmiset ja työhönsä liittyvät odotukset. Perehdytys koskee myös vanhoja työntekijöitä, kun he siirtyvät uusiin tehtäviin.

Työhönopastukseen kuuluvat ne asiat, jotka liittyvät itse työn tekemiseen. Työhönopastus on osa ennakoivaa työsuojelua.

### Tavoite ja sisältö

Perehdyttämisen tavoitteena on saada uusi työntekijä tuntemaan itsensä tervetulleeksi työyhteisön jäseneksi ja auttaa häntä pääsemään kiinni työntekoon. Uudesta työntekijästä tulee tiedottaa työyhteisössä hyvissä ajoin.

Perehdyttäminen sisältää tiedottamisen ennen työn alkua, tehtävän vastaanoton, organisaatioon ja työyhteisöön perehdyttämisen, työsuhteasioihin perehdyttämisen sekä työhönopastuksen.

Perehdyttämisen toimintamallin tarkoituksena on toimia sekä perehtyjän että perehdyttäjän tukena prosessin eri vaiheissa

Perehdyttämisen muistilista ohjaa perehdyttämisen etenemistä ja pitää sisällään asiat, joita tulee uuden työntekijän kanssa käydä läpi perehdytyksen eri vaiheissa.

### Vastuut

Työturvallisuuslain 2002/738 14§:n mukaan työnantajalle on määrätty velvollisuus opastaa ja perehdyttää työntekijää. Työnantajan tulee antaa riittävä perehdytys aloitus-, muutos- ja käyttöönottilanteessa sekä tarvittaessa muulloinkin.

Perehdyttämisen päävastuu on esimiehellä. Hänen tukena toimivat henkilöstöasiantuntija ja muut tukipalvelutyöntekijät sekä lähimmät työtoverit.

Esimies vastaa uuden työntekijän vastaanottamisesta työhön sekä tehtävänkuvaan perehdyttämisestä ja esittelee uuden työntekijän organisaatiolle. Esimies vastaa perehdyttämisen muistilistan täyttämisestä yhdessä työntekijän kanssa niiltä osin, mitkä asiat kuuluvat hänen kerrottavakseen. Esimies vastaa palautekeskustelusta työntekijän kanssa ja

- lomakkeen palauttamisesta henkilöstöasiantuntijalle. Esimiehen tehtävänä on nimetä perehdytysmentori uudelle työntekijälle.
- Henkilöstöasiantuntija vastaa palvelussuhdeasioihin, maakuntaliiton käytäntöihin ja yhteisiin asioihin perehdyttämisestä. Henkilöstöasiantuntija vastaa maakuntaliiton perehdyttämisoppaan toimittamisesta hyvissä

ajoin ennen työn alkua uudelle työntekijälle sekä edellä mainittujen vastualueiden kertomisesta perehdyttämisen muistilistan mukaisesti.

- Uutena toimintamallina maakuntaliitossa otetaan käyttöön perehdytysmentoritoiminta. Uuden toimintamallin mukaisesti uudelle työntekijälle nimetään perehdytysmentor, jonka tehtävänä on tukea uutta työntekijää työtehtävissä ja työyhteisöön tutustumisessa. Kyseessä ei ole lisätehtävä, vaan tukihenkilön rooli, jonka puoleen voi kääntyä ja keneltä kysyä apua.
- Tietohallintopäällikkö vastaa työvälaineistä kuten tietokoneesta, puhelimesta, sähköpostiosoitteen avaamisesta sekä osallistuu ohjelmien käytön opastukseen.
- Virastoemäntä vastaa työpisteen avainten luovutuksesta.
- Viestintäpäällikkö huolehtii yhteystietojen päivittämisestä viraston verkkosivuille.
- Ohjelmien pääkäyttäjät huolehtivat siitä, että uusi työntekijä saa riittävän tuen uusien ohjelmien kanssa.

### **Perehdyttämisopas ja muistilista**

Perehdyttämisen tukena on maakuntaliiton perehdyttämisopas ja perehdyttämisen muistilista.

- Perehdyttämisopas on kattava kooste maakuntaliiton organisaatiosta ja toiminnasta, sen yhteystyötahoista, palvelus- ja virkasuhdeasioista, henkilöstötietuisuuksista, henkilöstön ja työyhteisön kehittämisestä, työturvallisuus- ja työsuojeluasioista sekä käytössä olevista järjestelmistä ja asiakirjoista.
- Perehdyttämisen muistilista sisältää luettelon perehdyttämisessä esille otettavista asioista. Se toimii perehdyttämisen tarkastuslistana, seurannassa ja oppimisen varmistamisessa. Muistilistassa kuvataan ennen työhöntuloa tapahtuvat toiminnot ja vastuuhenkilö sekä perehdytyksen aikana uuden työntekijän kanssa käytävät asiat. Värikoodein on merkitty, missä ajassa mikäkin aihealue on suositeltavaa käydä läpi; osa asioista jo ensimmäisenä työpäivänä, osa ensimmäisen viikon ja osa pidemmän aikavälin kuluessa.

### **Perehdyttämisen seuranta**

Perehdytyksen ja opastuksen tuloksia tulee seurata ja arvioida. Jatkuva seuranta ja palautteen antaminen työn edetessä ohjaavat oppimista. Perehdytettyjen kokemukset tulee huomioida perehdyttämistä kehitettäessä.

Perehdytysmentor ja esimies pitävät säännöllisesti yhteyttä uuteen työntekijään. Mentor/esimies käyvät uuden työntekijän kanssa keskustelun perehdytyksen sujumisesta 1 viikon, 1 kuukauden ja 3 kuukauden kohdalla.

Perehdytyksen muistilistan palautelomake toimii tässä tukena. Esimies pitää palautekeskustelun koeajan päättyessä ja palauttaa perehdytyksen muistilistan liitteenä olevan lomakkeen henkilöstöasiantuntijalle.

Perehdyttämisen asiakirjat löytyvät yhteisestä kansioista K: Henkilöstö -> Perehdytys.

Liitteet	Perehdyttämisen muistilista
	Perehdytysopas

## Liite 4. Palvelussuhteen päättyessä -muistilista

**Palvelussuhteen päättyessä -muistilista**

Työpaikka (yksikkö) \_\_\_\_\_  
 Esimiehen nimi \_\_\_\_\_  
 Työntekijän nimi \_\_\_\_\_  
 Työsuhde päättyy \_\_\_\_\_

Muistilista löytyy K: Henkilöstö -kansioista

Palvelussuhteen päättyessä	pvm	vastuhenkilö
<b>Tiedon siirtyminen seuraajalle</b>		
• työhuoneen ja asiakirjojen järjestely seuraajaa varten		
• keskeiset työtehtävät, työtehtävien vuosikello		
• keskeneräiseksi jäävät tehtävät ja niiden määräajat		
• työtehtäviin liittyvien tietojen säilytyspaikka		
• kollegat, sidosryhmät, yhteystiedot		
<b>Loppukeskustelu esimiehen kanssa</b>		
<b>Työvälineiden takaisin luovuttamisesta huolehtiminen</b>		
• puhelin		
• tietokone, tabletti		
• avaimet		
• pysäköintilupa		
• muut mahdolliset työskentelyvälineet		
<b>Ilmoitukset</b>		
• henkilöstöhallinto; palkat, lomat ESS		
• eri ohjelmien pääkäyttäjät ➤ ostolaskut, Eurocard		

➤ Kellokortti.fi, M2, Edenred, Moovy		
➤ EURA		
➤ Dynasty, sähköpostitili		
• tiedotus, yhteystiedot verkkosivut		

**Muuta huomioitavaa**

• työtodistus		
• lähtijän muistaminen		