

Emma Väliaho

**HR toiminnan kehittäminen yrityksessä X**

## HR toiminnan kehittäminen yrityksessä X

Emma Väliäho  
Opinnäytetyö  
Kevät 2023  
Liiketalouden tutkinto-ohjelma  
Oulun ammattikorkeakoulu

## TIIVISTELMÄ

Oulun ammattikorkeakoulu  
Liiketalouden tutkinto-ohjelma, Esimiestyö ja henkilöstöosaaminen

---

Tekijä: Emma Väliäho

Opinnäytetyön nimi: HR toiminnan kehittäminen yritykselle X

Työn ohjaaja: Noora Schroderus

Työn valmistumislukukausi ja -vuosi: Kevät 2023

Sivumäärä: 50+ 2 liitettä

---

Tämä opinnäytetyö on tehty toimeksiantona yritykselle X. Toimeksiantaja yritys ei halua, että nimi tuodaan työssä ilmi. Opinnäytetyön pää tavoitteena oli löytää kehityskohdat HR-tehtävien hoidossa, joiden avulla yritys voi lähteä kehittämään henkilöstöhallinnon tehtäviä. Opinnäytetyössä on laadullinen lähestymistapa ja tutkimus toteutettiin tapaustutkimuksena, jossa kehityskohtien löytämisessä toimi henkilöstölle muodostettu kysely. Opinnäytetyön tuloksena syntyneiden johtopäätösten ja vastuumatriisin avulla yritys pystyy keskittymään toiminnan rakentamiseen.

Opinnäytetyön teoriassa perehdytään kolmeen isompaan henkilöstötehtävien osa-alueeseen, joita ovat Human resource management (HRM), Human resource development (HRD) ja Human resource leadership (HRL). Näiden alle sisällytetään opinnäytetyötä tukevia teoriaosuuksia ja tuodaan esille lain tuomia velvoitteita työnantajan osalta. Tietoperustan rakentamisessa käytettiin tieteellisiä artikkeleita, kirjallisuutta sekä havainnointia on tukemassa joitakin opinnäytetöitä. Aineiston analysoinnissa käytettiin deduktiivista analysointitapaa ja aineiston sisällönanalysoinnissa teemoittelua ja luokittelua. Teorian ja kyselyn aineistosta esille nousseiden asioiden pohjalta voitiin tehdä johtopäätökset siitä, että yrityksessä X kehittämisen kohteita ovat perehdyttäminen, tavoitteiden selkeyttäminen, työajanseuranta sekä vanhanaikaiset toimitilat.

Johtopäätösten lisäksi yrityksen rakenteeseen liittyen kyselyn vastauksista esille nousi toive lähiesihenkilöstä. Kehittämällä esille nousseita asioita yritys saa tuettua henkilöstönsä hyvinvointia ja täten myös turvattua omaa kasvuaan. Opinnäytetyössä ei ole otettu huomioon muutoksiin liittyviä resursseja, joten nämä tuovat omat riskinsä muutosten toteuttamiselle.

---

Asiasanat: Henkilöstöjohtaminen, henkilöstö, toiminnan kehittäminen, tavoitteet, hyvinvointi

## ABSTRACT

Oulu University of Applied Sciences  
Degree Programme in Business Economics, Managerial Work and HR

---

Author: Emma Väliäho  
Title of thesis: Development of HR activities in company X  
Supervisor: Noora Schroderus  
Term and year when the thesis was submitted: Spring 2023  
Number of pages: 50 + 2 appendices

---

This thesis was made by using the qualitative research method. This thesis is a case study and it was made for a company X. The company does not wish for its name to be included to this thesis. The purpose of this study was to find out the areas of HR activities which needed developing from the employees' point of view. To find out the activity areas, I created a survey for the employees. The conclusions were made based on the answers from the survey and with the theory used in the thesis.

The theory part in this thesis includes three main areas which are Human resource management, Human resource development and Human resource leadership. These areas include more information which supports this thesis and its conclusions. When forming the theory part in this thesis I used scientific articles, literature, and other theses to support the theory part.

The conclusions made in this thesis were that HR activities that need developing are introduction to the work, clarifying the targets for the work tasks, improving employee time tracking, and updating the business premises. In addition to these, the survey also highlighted that closer superiors would be needed. This would mean some changes in the company structure. By developing these areas, the company could support employees' wellbeing and therefore the company's growth.

---

Keywords: Human resource, employees, improving activities, work tasks, wellbeing

# SISÄLLYS

1	JOHDANTO .....	6
1.1	Työn rakenne ja rajaus.....	7
1.2	Työn tavoitteet ja tutkimusongelma.....	7
2	KOHDEYRITYS.....	9
3	TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN .....	11
3.1	Tutkimusstrategia.....	11
3.2	Aineistonkeruumenetelmät.....	12
3.3	Aineistonanalysointimenetelmä.....	12
4	HUMAN RESOURCE MANAGEMENT .....	14
4.1	Henkilöstösuunnittelu .....	16
4.2	Palvelusuhde.....	17
4.3	Arviointi HR näkökulmasta .....	18
4.4	Palkitseminen.....	20
5	HUMAN RESOURCE DEVELOPMENT .....	23
5.1	Osaaminen muuttuvassa työelämässä .....	23
5.2	Hyvinvointi.....	25
5.3	Lain tuomat velvoitteet .....	26
5.4	Yhteisöllisyys, arvostus, osaaminen.....	26
6	HUMAN RESOURCE LEADERSHIP .....	29
7	KYSELYN TOTEUTTAMINEN JA TULOKSET .....	32
8	HAASTATTELUN TULOKSET .....	35
9	JOHTOPÄÄTÖKSET .....	36
10	POHDINTA.....	41
	LÄHTEET.....	42
	LIITTEET .....	46

# 1 JOHDANTO

Susanna Salkolahti tuo blogissaan esille viisi henkilöstöhallinnon suurinta haastetta ja tavat, joilla nämä ratkaistaan. Erityisenä haasteena hän mainitsee nopeasti kasvavalla yrityksellä rekrytoinnin tuoman päänsäryn. Suurimman säryn aiheuttaa se, että rekrytointiprosessi on usein monen ihmisen työ ja aina ei heti löydy oikeaa henkilöä tehtävään. Salkolahti nostaa esille blogissaan, että kun erillistä rekrytoijaa ei ole, kasaantuvat nämä tehtävät esihenkilöiden pöydille. (Salkolahti, 2022.) Keskustellessani toimeksiantajayritykseni toimitusjohtajan kanssa, toi hän esille, että HR-toiminnasta vastaavan henkilön palkkaaminen tai löytäminen jo olemassa olevista työntekijöistä olisi erittäin tarpeellista. Kun puhutaan henkilöstöhallinnon tehtävistä ja niiden tärkeydestä kasvavassa yrityksessä, ajatellaan ensimmäisenä usein rekrytointiprosessia ja perehdyttämisen hoitamista. Henkilöstöhallinnon tehtävien vaikutus on huomattavasti suurempi.

Henkilöstöresursseja on alettu katsoa organisaatioissa uutena pääomana 2000-luvulla. Valitettavaa kuitenkin on se, että edelleen henkilöstöresursseista karsitaan tai niihin ei osata panostaa, joka puolestaan estää yrityksen pitkäaikaisen kasvun. (Xiaolong, Mishal, 2022.) Hyvin yleinen ongelma nykypäivänä on se, että johto tiedostaa henkilöstön olevan erittäin tärkeä voimavara ja tuo tämän esille julkisissa puheissaan, kun taas arkitilanteissa asia näyttää unohtuvan. Syynä tähän pidetään sitä, että henkilöstön katsotaan olevan suuri kustannustekijä, yrityksessä ei ole henkilöstövoimavarojen käytön osaajia ja ymmärtäjiä sekä henkilöstön ei katsota olevan yrityksen toiminnassa prioriteettillisella keskeinen tekijä. (Kauhanen, 2012, luku 1.) Kehittämällä ja panostamalla tähän pääomaan, saadaan pienennettyä henkilöstöstä koituvia kuluja. Esimerkiksi huono sitoutuvuus yrityksessä on erittäin kallista rahallisesti kuten myös ajallisesti. Kehityksen myötä myös ydinkilpailukyky paranee ja yksilöiden toiminta ja tehokkuus alkavat kukoistamaan. (Xiaolong, Mishal, 2022.) Hyvinvoivan henkilöstön avulla yritys saa vasta kaiken mahdollisen irti käytettävissä olevista resursseista, joka tulee näkymään yrityksen tuloksissa.

Tämän päivän työelämässä siirrytään yhä enemmän itseohjautuvaan työskentelymalliin, joka on jotain muuta, kuin vanha hyvin hierarkkinen toimintamalli. Toimintamallissa tavoitteena on, että jokainen pystyy itseään ohjaamalla ja johtamalla kehittämään oman tehokkaan tavan tehdä työtä. Tämä ei kuitenkaan tarkoita sitä, että hierarkia yrityksessä tulisi unohtaa kokonaan. Pentti Sydänmaanlakka tuo kirjassaan Älykäs organisaatio esille itsensä johtamisen tärkeyden. Hänen

sanojensa mukaan itsensä johtaminen on perusta kaikelle johtamiselle. Olemme kaikki oman yrityksemme toimitusjohtajia ja Minä Oy jakautuu erilaisiin osastoihin, joita ovat muun muassa psyykkinen, fyysinen, sosiaalinen ja henkinen osasto. Meidän tulisi tuntea nämä osa-alueet itsestämme, jotta olisimme hyviä itsemme johtajia. (Sydänmaanlakka 2007, 233.)

## **1.1 Työn rakenne ja rajaus**

Työ rakentuu teoriasta sekä hankitusta aineistosta. Johdannossa on tuotu esille tutkimusongelmaan vaikuttavia tekijöitä, jotka ovat yleisesti myös esillä tämän hetken työelämässä. Johdannon jälkeen työssä muodostetaan käsitys siitä, miten työhön tehty kysely ja haastattelu ovat toteutettu ja mitä tutkimusmenetelmiä työssä on käytetty. Teoriaosuus sisältää työssä yleisesti teoriaa HR-toiminnasta, jotka olen jakanut kolmeen eri osa-alueeseen. Näitä osa-alueita ovat Human resource management, Human resource development ja Human resource Leadership.

Teoriaosuuden jälkeen johtopäätöksissä pohditaan tarkemmin kyselystä saatuja vastauksia, jossa ilmenee myös kehitystä vaativat kohdat HR-tehtävien kehittämisessä ja organisoinnissa. Johtopäätöksiin on sisällytetty myös työhön tehty vastuumatriisi. Tämän jälkeen työssä pohditaan vielä työn kulkua ja tutkimuksen toteutusta. Opinnäytetyö on rajattu selvittämään ongelmakohdat, joilla HR-toiminnan kehittäminen voidaan aloittaa. Johtopäätöksissä voi ilmetä esimerkkejä siitä, miten kyseinen asia voitaisiin ratkaista, mutta työssä ei tuoda esille tarkempia keinoja, miten ja millä tavoin HR-tehtävien rakentaminen olisi kannattavaa toteuttaa, sillä näihin asioihin vaikuttaa hyvin paljon yrityksen resurssit, joita työssä ei käsitellä. Tutkimus on rajattu vastaamaan seuraavassa kappaleessa esille tuleviin kysymyksiin.

## **1.2 Työn tavoitteet ja tutkimusongelma**

Opinnäytetyön tavoitteena on luoda konkreettisia ratkaisuja yrityksen kokemuksiin haasteisiin. Henkilöstölle kohdennetun aineiston pohjalta selvitetään kohdat, joiden ratkaisemisesta yritys voi aloittaa HR-tehtävien kehittämisensä ja organisoimisen. Halutessaan yritys voi käyttää työn lopussa esitettyjä kehittämistä vaativia kohtia ja niiden avulla tukea omaa kasvuaan. Yrityksessä ei tällä hetkellä käytetä juurikaan aikaa HR-tehtävien toteuttamisen suunnitteluun, joten konkreettisten kehitystä ja organisoimista vaativien kohtien esille tuonnilla saadaan kevennettyä suunnittelun vaihetta ja yritys pystyy keskittymään jatkuvan kehittämisprosessin rakentamiseen. Tutkimusta ohjaavaksi tutkimuskysymykseksi on muodostettu seuraava: ”Mistä HR-tehtävien toteuttaminen

aloitetaan yrityksessä X?". Ohjaavia lisäkysymyksiä työssä ovat "Mihin HR-osa-alueisiin tarvitaan muutosta yrityksessä X?" ja "Miten vastuualueet voitaisiin järjestää yrityksessä X?".

Työn sisältämän vastuumatriisin laatiminen perustuu siihen, että yritykseen on mahdollisuus palkata HR-toiminnasta vastaava henkilö tai jakaa tehtäviä uudelleen jo olemassa olevan henkilöstön kesken. Tämän tarkoituksena on havainnollistaa tehtävien ja vastuunjako. Selkeän tehtävänjaon myötä on mahdollista jatkaa menestyksestä yrityksen kasvua, välttää työntekijöiden ja toimitusjohtajan ylikuormitus sekä sujuvoittaa yrityksen toimintaa. Vastuumatriisi myös selkeyttää itseohjautuvassa yrityksessä olevaa hierarkiaa.



## 2 KOHDEYRITYS

Opinnäytetyössä kohdeyrityksenä on kiinteistöalalla toimiva yritys, joka on kokenut huomattavaa kasvua viimeisen 4–5 vuoden aikana. Kasvun aikana henkilöstön määrä on moninkertaistunut ja työnjakoon on muodostunut haasteita. Toimeksiantaja yritys ei halua, että nimi tuodaan työssä ilmi, joten käytän työssäni nimitystä yritys X.

Itseohjautuva työskentelymalli on hyvin tyypillinen yrityksen toimialalla. Salkolahden mainitsema rekrytointin tuoma vaivannäkö ja niiden tehtävien kasaantuminen esihenkilön pöydälle pitää työn kohdeyrityksessä osaltaan myös paikkaansa. Kohdeyrityksessä on vain yksi esihenkilö, joka on myös yrityksen toimitusjohtaja. Kasvun aikana HR-tehtävien hoitaminen on jäänyt toimitusjohtajan vastuulle muiden tehtävien lisäksi. Jotta kasvaminen olisi jatkossa mahdollista, on HR-tehtävien suunnittelu ja rakentaminen aloitettava. Kohdeyrityksessä kyseiset asiat on tiedostettu ja havaittu tarpeelliseksi, mutta konkreettisia toimenpiteitä ei ole vielä tehty.



*Kuva 1: SWOT-analyysi*

SWOT-analyysin avulla voidaan selvittää yrityksen uhat, mahdollisuudet, heikkoudet ja vahvuudet. Analyysin avulla nämä saadaan tuotua hyvin yksinkertaisella tavalla esille ja havainnollistettua nelikenttämuodon avulla. (pk-rh.fi 2023.) Yllä olevassa SWOT-analyysissä tarkastelun kohteena on opinnäytetyön kohdeyritys. Vahvuutena on selkeästi kasvava toimiala ja sen myötä kysynnän pysyvyys. Tämänhetkinen osaaminen kohdeyrityksessä on hyvällä tasolla, mutta kuitenkin mahdollisuuksissa on jatkuva koulutus ja sen ylläpitäminen. Näiden lisäksi kasvava toimiala luo mahdollisuuksia uusille työpaikoille. Heikkouksissa ilmenevät vanhanaikaiset työtilat, epäselkeys tavoitteissa ja osaamisen keskittäminen yhdelle henkilölle. Osaamisen keskittämisellä tarkoitetaan

toiminnan kannalta oleellisen osaamisen keskittämistä yhteen henkilöön. Uhissa esiintyvät mahdolliset tapaturmat, työajanseuranta sekä lisääntyvä kilpailu. SWOT-analyysin kohtia tarkastellaan enemmän opinnäytetyön johtopäätöksissä.

### 3 TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN

Opinnäytetyö toteutetaan käyttäen laadullista eli kvalitatiivista tutkimusotetta. Tuomi Jouni ja Sarajärvi Anneli kuvaavat kirjassaan Laadullinen tutkimus ja sisällön analyysi laadullista tutkimusta sateenvarjo -terminä, jonka alla on lukuisia hyvin erilaisia laadullisen tutkimuksen muotoja. Verrattuna määrälliseen tutkimukseen eli kvantitatiiviseen tutkimusotteeseen, laadullinen tutkimusote on hyvin laaja, johon löytyy ainakin 34 erilaista tunnusmerkkiä. Laadullinen tutkimus voi sisältää hyvin monia erilaisia aineistonkeruumenetelmiä sekä aineiston analyysimenetelmiä. (Tuomi & Sarajärvi 2018, johdanto.)

Laadullinen tutkimus voi tapahtua pitkin tutkimushankkeen toteutusta. Tutkimusta pystytään muokkaamaan tutkimusprosessin kulun mukaiseksi. Laadulliseen tutkimukseen kuuluvia vaiheita ovat aineistonkeruu, aineiston analyysi, aineiston tulkinta ja raportointi sekä yhteenveto. Tutkimuksen vaiheet eivät kuitenkaan aina toteudu kyseisessä järjestyksessä, sillä laadulliselle tutkimusotteelle tyypillistä on se, että tutkimusasetelmaa tai jopa tutkimusongelmaa voidaan joutua tarkastelemaan uudelleen aineistonkeruun kuluessa. (Eskola & Suoranta 1998, luku 1.)

#### 3.1 Tutkimusstrategia

Lähestymistavan eli tutkimusstrategian valitseminen auttaa määrittämään millaisista näkökulmista tutkimusongelmaa katsotaan ja millaisia menetelmiä tutkimuksessa tullaan käyttämään. Tässä opinnäytetyössä on käytössä tapaustutkimus, jolloin tutkimusasetelma voidaan rakentaa yhden tai useamman tapauksen varaan. Tapaustutkimukselle ominaista on se, että pyritään saamaan mahdollisimman monipuolinen kuva tutkimuksen tapauksesta, jota tarkastellaan useiden aineistojen varassa. Tutkimuksessa tapausta voidaan tutkia eri näkökulmista. (Kallinen & Kinnunen.)

Opinnäytetyössä tutkimuksen kohteena on yksi tapaus, jota tutkitaan faktanäkökulmasta. Faktanäkökulmassa katsotaan, että miten asiat ovat ja miten ne tulevat muuttumaan tutkimusprosessin kuluessa (Kallinen & Kinnunen). Työn tarkoituksena on eri aineistojen ja teorian pohjalta luoda tutkimusprosessin aikana yritykselle X konkreettiset lähtöpisteet, joiden pohjalta yritys pääsee ratkaisemaan ongelmakohteitaan. Yrityksen toiminnassa ei ole tarkoitus tehdä

muutoksia tutkimusprosessin aikana, vaan osoittaa yritykselle ne kehittämiskohdat, joihin yrityksessä voidaan kiinnittää huomiota ja aloittaa HR-tehtävien rakentamisen näistä.

### **3.2 Aineistonkeruumenetelmät**

Laadullisessa tutkimuksessa aineistolla tarkoitetaan tekstiä, joka on voinut syntyä tutkijasta riippuen tai riippumatta. Aineistonkeruumenetelmiä voi olla esimerkiksi haastattelut ja havainnoinnit. Näistä kahdesta havainnointimenetelmään vaikuttaa enemmän tutkijan omat kokemukset. Viitaten jo aikaisempaan kappaleeseen, oleellisinta laadulliselle tutkimukselle on kuitenkin se, että tutkimussuunnitelma elää tutkimushankkeen kehittyessä. (Eskola & Suoranta 1998, luku 1.) Näiden pohjalta opinnäytetyössä käytetään aineistonkeruumenetelmänä kyselyä sekä puolistrukturoitua haastattelua. Kyselyn ja haastattelun pohjalta työnteon aikana hankitaan tarpeellinen teoreettinen aineisto, jonka avulla luodaan työn tulos.

Opinnäytetyön strategian ollessa tapaustutkimus, toimii tärkeimpänä aineistona yrityksen henkilöstölle tehty kysely. Tietoperustan rakentamisessa käytetään sisäisiä tietokantoja, internetlähteitä, aiheeseen liittyvää kirjallisuutta sekä joissakin kohdissa opinnäytetyötä tukemassa teoriaa. Laadin myös esihenkilöille kohdennetun kyselyn. Yrityksessä toimitusjohtaja on kuitenkin ainoa esihenkilö, jonka vuoksi tähän kyselyyn ei saada vastauksia. Työhön tehtyä kyselylomaketta hyödynnetään kuitenkin toimitusjohtajan haastattelussa hyödyksi. Henkilöstölle tarkoitettu kysely on laadittu Forms-lomakkeella, jonka toimitusjohtaja välittää henkilöstölle vastattavaksi. Toimitusjohtajan haastattelu järjestetään yrityksen toimipisteellä.

### **3.3 Aineistonanalysointimenetelmä**

Työssä käytetään aineiston analysointimuotona deduktiivista analysointitapaa. Haastattelun ja kyselyn vastauksista saadun yhteenvedon pohjalta saadaan luotua yleiskuva tämänhetkisestä tilanteesta HR-tehtävien toteuttamisessa ja poimuttua ratkaisua vaativat kohdat. Deduktiivisen analysointitavan mukaan haastattelusta ja kyselystä esille tulleita ongelmakohtia käsitellään teorian valossa ja pyritään löytämään ratkaisut niihin.

Koska laadullisen tutkimuksen aineistonhankintatapojen määrä on hyvin laaja, löytyy aineiston analysointitapoja vielä enemmän. Eskola ja Suoranta ovat jakaneet laadullisen tutkimuksen aineiston analysointitavat kirjassaan Johdatus laadulliseen tutkimukseen seuraavalla tavalla:

teemoittelu, tyypittely, sisällön erittely, diskursiiviset analyysitavat sekä keskusteluanalyysi. (Eskola & Suoranta 1998, luku 4.) Tutkimukseen kerätty aineisto on hankittu teemoittain, joten jo valmiiksi teemoitellun aineiston litteroinnissa käytän sisällönanalysoinnissa luokittelua apuna. Luokittelulla tarkoitetaan lukumääräisesti asioiden esille nostamista aineistosta, joten katsotaan, kuinka monta kertaa mikäkin asia ilmenee aineistossa (Tuomi & Sarajärvi 2018, luku 4.1.)

Kyselyaineiston luokittelussa käytän apuna toistuvien asioiden yliviivausta erillisellä Word -dokumentilla sekä Excelissä. Excelissä pystyn käyttämään apuna kvantitatiivisen tutkimusmenetelmän keinoja, jotka auttavat havainnollistamaan vastanneiden osuutta. Kvantitatiivisten menetelmien avulla saan luotua yleiskäsityksen vastanneista, jotta toimeksiantaja yritys pysyy anonyyminä. Tämän vuoksi työssä käytetään vastaajien määrän osoittamisessa prosenttilukuja. Haastattelun litteroimisessa toimii apuna sen aikana tehty nauhoitus, jonka avulla sisällön avaaminen on helpompaa. Luon nauhoituksen avulla tiivistelmän haastattelun ydinkohdista, mutta pääpaino on kyselyn tulosten avaamisessa.

## 4 HUMAN RESOURCE MANAGEMENT

"Human resource can be thought of as the total knowledge, skills, creative abilities, talents and aptitudes of an organization's workforce, as well as the value, attitudes and beliefs of the individuals involved" (Subba 2008, luku 1.)



Kuva 2: Mitä henkilöstöjohtaminen on (Harju, Koskinen 2021)?

Henkilöstö on yksi yrityksen tärkeimmistä ja suurimmista voimavaroista ja resursseista. Kehittämällä ja huolehtimalla henkilöstön hyvinvoinnista saadaan yritykselle aikaan vahva voimavara, joka kykenee ottamaan kaiken hyödyn irti yrityksen tarjoamista resursseista ja on tämän myötä yrityksen menestyksen ja kasvun mahdollistava tekijä. Henkilöstöhallinnon tavoitteena on ylläpitää motivoituneisuus, sitoutuneisuus, osaamisen taso, työhyvinvointi sekä työolosuhteet hyvällä tasolla ja näiden tuloksena mahdollistaa henkilöstön osalta yrityksen toiminnan ja liiketoiminnan tavoitteiden saavuttaminen. Henkilöstöhallinnon tehtäväkuvaan kuuluu suunnitella, organisoida, toteuttaa sekä arvioida yrityksen henkilöstön toimintaa. (Viitala 2021, 10–14.)

Kun katsotaan historiassa taaksepäin, henkilöstöhallinnon rooli ja tapa toimia on muuttunut huomasti. Hierarkiapainotteinen johtaminen on poistumassa ja voidaan katsoa, että tämän päivän johtamisessa pyritään toimimaan seuraavien työskentelymallien mukaisesti. Näitä työskentelymalleja ovat Human resource management (HRM), Human resource development (HRD) ja Human resource leadership (HRL). Suomennettuna termeillä tarkoitetaan henkilöstön johtamista, kehittämistä ja valmentavaa johtajuutta, joiden keskeisimpiin elementteihin kuuluvat

alaisten kuunteleminen, heidän näkemystensä huomioon ottaminen päätöksiä tehdessä sekä vaikutusvallan ja vastuun hajauttaminen oikeille toimijoille (Kasvio 1998, 4/96; Oja 2023).

HR-asiantuntijan tärkeys yrityksen toiminnassa korostuu entisestään, kun tarkastellaan työelämässä jatkuvaa ja pysyvää muutoksen tilaa. Maritta Joki tuo kirjassaan Henkilöstöasiantuntijan käsikirja esille, kuinka tulevaisuudessa vaaditaan yrityksiltä yhä enemmän ja työ muuttuu jatkuvasti enemmän luovuutta vaativaksi. Jatkuva muutostila ja tulevaisuuden tavoitteiden saavuttaminen vaatii yritykseltä osaamisen ja oppimisen kehittämistä, sillä kilpailu työntekijöistä ja työpaikoista vain kiihtyy. Kilpailussa mukana pysyminen ei ole mahdollista ilman toimivaa työnjakoa, osaavaa ja motivoitunutta henkilöstöä sekä hyvää ja henkilöstöasiantuntevuuden omaavaa johtoa. Kun nämä ovat kunnossa, yrityksen on mahdollista saavuttaa tavoitteet työyhteisön tuloksellisuudessa, asiakastyytyväisyydessä sekä tuotannon laadussa. (Joki 2021, 14–16.)

Osaamisen jatkuvan kehittämisen lisäksi muutoksessa mukana pysymisessä on erittäin tärkeää toimiva ja avoin vuorovaikutus sekä yhteistoiminta yrityksen sisällä. Kun työskennellään jatkuvan muutoksen alaisuudessa, yhtenä oleellisena tekijänä pidetään viestintää ja sen toteuttamista. Ihanteellisessa tilanteessa yrityksen sisällä tapahtuvat muutokset eivät ole vain johdon käsissä vaan luottamuksen ja avoimen keskustelun myötä myös henkilöstö pystyy osallistumaan muutosprosessin toteuttamiseen. (Viitala 2021, luku 3.12.)

Human resource management (HRM) on suomennettuna henkilöstövoimavarojen johtaminen. Suomen kieleen on vakiintunut tästä lyhennetty versio henkilöstöjohtaminen. (Viitala 2021, 15.) Henkilöstöjohtamisella tarkoitetaan henkilöstön motivointia, ylläpitoa, kehittämistä, palkitsemista sekä henkilöstön hankintaa. Näiden tekijöiden avulla tavoitteena on saada aikaan henkilöstön ja työnantajien välille yksimielisyys palvelusuhteen ehdoista ja sen toteuttamisesta. Henkilöstöjohtamisen perimmäisenä tavoitteena on se, että organisaatio pystyy houkuttelemaan palvelukseensa haluamiaan henkilöitä, sekä sitouttamaan heidät motivoinnin, palkitsemisen, koulutusmahdollisuuksien, työssä tukemisen ja kannustamisen avulla. (Kauhanen 2012, luku 1.)

HR-asiantuntijalta odotetaan aktiivista osallistumista yrityksen toimintaan ja esimerkiksi johtokunnankokouksiin (Joki 2021, 18–19). Tämä mahdollistaa ajantasaisen tiedon saamisen yrityksen tämänhetkisestä tilanteesta ja tulevaisuuden kehittymisen suunnitelmista, joilla on merkittävä osa henkilöstöhallinnon tekemissä muutoksissa. Tämänhetkisen tilanteen ja

tulevaisuuden kehittymisen suunnitelmien lisäksi henkilöstöön kohdistuvia muutoksia tehdessä on otettava huomioon yrityksen toiminnan ja toimintaympäristön kehityssuuntien ennakoiminen sekä yrityksen omistajien, liiketoimintajohdon, asiakkaiden sekä henkilöstön tavoitteet ja toiveet. (Viitala 2021, 12.)

#### **4.1 Henkilöstösuunnittelu**

Henkilöstösuunnittelu on yksi henkilöstöjohtamisen tehtäväalueista, jonka tärkeimpänä tavoitteena on varmistaa, että henkilöstöstä löytyy oikeaa ja riittävää osaamista sekä, että henkilöstöä on tarvittava määrä oikeaan aikaan, jotta yritys saavuttaa toiminnan ja liiketoiminnan tavoitteet. (Viitala 2021, 10). Nämä mahdollistaa rekrytointi, joka voidaan myös sisällyttää osaksi HRD:tä. Rekrytoititavan valitsemiseksi HR-asiiantuntijan tulee ottaa huomioon henkilöstön suunnitteluvaiheessa yrityksen kehityssuunnat sekä ajankohta, joiden avulla saadaan suhteutettua työvoima työtarpeen kanssa oikealle tasolle. Suunnittelun myötä saadaan vastaus siihen, onko rekrytointi edes välttämätöntä vai olisiko mahdollista jakaa tehtävät jo olemassa olevan henkilöstön kesken kuormittamatta ketään. (Joki 2021, luku 6.1.)

Henkilöstösuunnittelussa muodostetaan käsitys siitä, millaista rekrytointitapaa on käytettävä ja millaisia palvelusuhteita olisi tarpeen muodostaa, jotta tavoitteeseen pääseminen on mahdollista. Kun etsitään yrityksen työntekijöistä henkilöä uuteen työtehtävään, puhutaan sisäisestä rekrytoinnista. On myös yleistä, että yrityksen sisällä tehdään työntekijöiden siirtoja eri työtehtävien välillä, jolloin rekrytointiin tarvittava resurssien määrä on pienempi. Ulkoinen, eli yrityksen ulkopuolelle auki oleva rekrytointi puolestaan vaatii enemmän resursseja esimerkiksi perehdyttämisen ja työpaikkailmoitusten laatimisen osalta. (Viitala 2021, 75.)

Henkilöstösuunnittelu pitää myös sisällään linjaukset ja keinot, joiden avulla päästään tavoitteisiin. Tavoitteet ovat ensisijaisen tärkeitä, kun toimintaa lähdetään kehittämään. Tavoitteiden lisäksi periaatteellisten linjausten asettaminen ja määrittäminen on erityisen tärkeää, sillä ne luovat rajat toiminnalle. Linjauksilla tarkoitetaan periaatteita, joilla tavoite pyritään saavuttamaan. Linjauksena voi toimia esimerkiksi rekrytoinnin hoitaminen jo olemassa olevien resurssien avulla, sen sijaan, että ulkoistettaisiin rekrytointi rekrytointialan yritykselle. Keinoilla puolestaan tarkoitetaan käytäntöjä, joita voi olla esimerkiksi rekrytointi tai palkitseminen. Palkitsemista voidaan käyttää esimerkiksi mainostamalla hyviä työsuhte-etuja yrityksen tavoitellessa alan parhaita osaajia.



Linjaukset voivat olla HR-asiantuntijan muodostamia, mutta usein niihin vaikuttavat organisaation yleiset periaatteet. (Viitala 2021, 12.)

## 4.2 Palvelusuhde

Palvelusuhde syntyy, kun uusi työsuhde alkaa. Sillä tarkoitetaan työnantajan ja työntekijän välistä oikeussuhdetta, joiksi katsotaan sekä virkasuhteet että työsuhteet. Palvelusuhde voi olla muodoltaan määräaikainen tai vakituinen. (Termipankki.fi 2018.) Suhteen muoto määräytyy yrityksen nykyisen hetken ja tulevaisuuden suunnitelmien mukaan, jota tarkastellaan henkilöstösuunnittelussa.

Työnantajalla on paljon lakisääteisiä velvollisuuksia tarkasteltaessa palvelusuhteita. Mikäli laaditusta työsopimuksesta ei ilmene selvitystä työsuhteen keskeisistä ehdoista, tulee työnantajan antaa tämä kirjallisena. Tästä pois lukien toistuvat sopimussuhteet, ellei työsopimuslain 5 §:sta muuta johdu. Keskeisistä ehdoista tulee ilmetä ainakin seuraavaksi listatut asiat:

1. Työnantaja, työntekijä sekä näiden koti- tai liikepaikka;
2. työntöön alkamisajankohta;
3. määräaikaisen työsopimuksen päättymisaika tai sen arvioitu päättymisaika sekä määräaikaisuuden peruste tai ilmoitus siitä, että kysymys on 1 luvun 3 a §:ssä tarkoitettua määräaikaisesta sopimuksesta pitkäaikaistyöttömän kanssa;
4. koeaika;
5. työntekopaikka tai, jos työntekijällä ei ole pääasiallista kiinteää työntekopaikkaa, selvitys niistä periaatteista, joiden mukaan työntekijä työskentelee eri työkohteissa tai on vapaa määrittämään oman työntekopaikkansa;
6. työntekijän pääasialliset työtehtävät;
7. palkan ja muun vastikkeen määräytymisen perusteet sekä palkanmaksukausi;
8. noudatettava työaika;
9. vaihtelevaa työaika noudattavan työntekijän osalta:
  - a. missä määrin ja missä tilanteissa työnantajalle syntyy työvoiman tarvetta;
  - b. viikonpäivät ja kellonajat, joina työnantaja voi työaikalain mukaisesti teettää työtä ilman työntekijän kutakin kertaa varten antamaa suostumusta;
10. Vuokratyössä:
  - a. käyttäjäyrityksen nimi ja toimipaikka, kun ne ovat tiedossa;

- b. tieto määräaikaisen työsopimuksen taustalla olevan käyttäjäyrityksen asiakassopimukseen perustuvan tilauksen syystä ja kestosta tai arvioidusta kestosta;
- C. arvio määräaikaisen vuokratyöntekijän työnantajan yrityksessä tarjolla olevista muista, vuokratyöntekijän työsopimuksessa sovittuja työtehtäviä vastaavista työtehtävistä;
- 11. mahdollinen lakiin, sopimukseen tai käytäntöön perustuva oikeus työnantajan tarjoamaan koulutukseen;
- 12. vuosiloman määräytyminen;
- 13. irtisanomisaika tai sen määräytymisen peruste;
- 14. työhön sovellettava työehtosopimus;
- 15. vakuutuslaitos, jossa työnantaja on järjestänyt työntekijän eläketurvan tai vakuuttanut työntekijän työtapaturman ja ammattitaudin varalta;

Näiden lisäksi keskeisissä ehdoissa tulee mainita ulkomaantyöhön liittyvät säädökset muun muassa palkkaan ja kohde maahan liittyen, mikäli ulkomaantyo kestää vähintään kuukauden ajan. (Työsopimuslaki 55/2001, 2:4§.)

#### **4.3 Arviointi HR näkökulmasta**

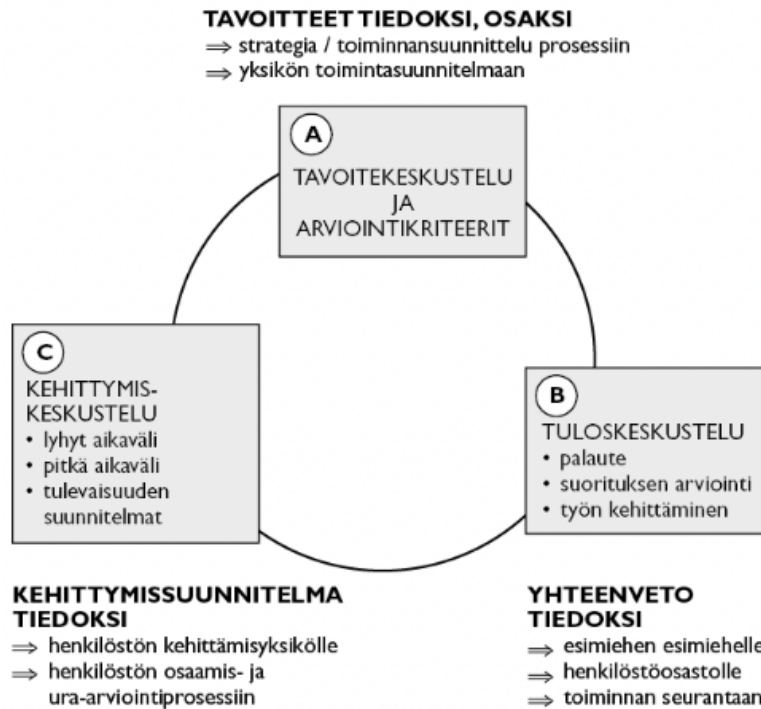
Yksi tärkeimmistä henkilöstövoimavarojen johtamisentehtävistä on niin yksilöiden kuin tiimien arviointi. Arvioinnissa voidaan käyttää monenlaisia eri suoritusarvioinnin järjestelmiä apuna ja usein arviointi tapahtuu etukäteen sovitussa kehityskeskustelussa. Kehityskeskustelu voi olla nimeltään myös esimiesalaiseskustelu tai esimerkiksi suunnittelu- ja arviointikeskustelu. Ideana kuitenkin on, että keskustelussa arvioidaan suoriutumista asetettujen tavoitteiden mukaisesti. Suomalaisessa organisaatiokäyttäytymisessä kehityskeskusteluissa pääpaino on tavoiteasetannassa ja tarvitsemien kehityskohteiden arvioinnissa, kun taas amerikkalaisessa tavassa toimia pääpainona on tavoitteidenasettaminen ja suorituksen arviointi. (Kauhanen 2012, luku 8.) Arviointi on tärkeä osa henkilöstön hyvinvoinnin ylläpitämisessä. Osaamisen kartoittaminen säännöllisin väliajoin auttaa henkilöstön johtoa suuntaamaan resurssit oikeisiin kohteisiin. Osaamista voidaan kartoittaa kehityskeskusteluiden lisäksi erilaisilla mittareilla. Esimerkiksi asiakaspalautteet ja erilaiset kyselyt henkilöstölle tuottavat informaatiota johdolle. Kyselyt voivat kohdistua yksilön omiin kokemuksiin esimerkiksi työilmapiiriin tai omiin kokemuksiin työyhteisössä. (Viitala 2021, luku 4.8.)

Työnantaja on vastuussa arvioinnin toteuttamisesta, jolla on merkittävä osuus rakentaessa yhteisöllisyyden tunnetta työpaikalle. Arvioinnista saatujen tulosten perusteella voidaan tehdä

tarvittavia toimia työtyytyväisyyden, työilmapiirin ja työyhteisön toimivuuden edistämiseksi, joilla puolestaan on erittäin suuri vaikutus hyvinvointiin. (Rauramo 2012, 15.) Useimmiten arvioinnin tekee lähiesihenkilö, mutta työelämän muuttuessa suoritusarviointiin osallistuu nykyään usein myös itse työntekijä (Kauhanen 2012, luku 8). Osaamisen arvioinnin esille nostamiseksi sekä osaamisen ja työhyvinvoinnin yhdistävien tekijöiden löytämiseksi, voidaan kehityskeskusteluissa käyttää seuraavia kysymyksiä apuna, jotka Päivi Kupias, Jorma Pirinen ja Raija Peltola ovat tuoneet esille kirjassaan *Esimies osaamisen kehittäjänä*:

- Millainen on osaamisesi näillä alueilla?
- Miten tärkeänä pidät tätä osaamista työssäsi?
- Millä alueilla tarvitset lisää taitoja?
- Miten nämä taidot ovat hankittavissa?
- Mitkä tehtävät kuunnostavat sinua eniten?
- Mitkä tehtävät kuormittavat sinua eniten?
- Missä olet mielestäsi kehittynyt eniten vuoden aikana?
- Minkä taidon oppiminen auttaisi sinua pääsemään tavoitteisiin parhaiten?
- Mitä havaintoja olet tehnyt omasta ja tiimin toiminnasta vuoden aikana?

Ennen näiden kysymysten läpikäymistä on kuitenkin huolehdittava, että tehtävään liittyvät perusasiat ovat kunnossa. Työntekijällä tulee olla selkeästi tiedossa, että mistä hän on vastuussa, miksi hänen työnsä on tärkeää, miten hän on suoriutunut ja millä keinoilla esihenkilön avulla on mahdollisuus parantaa yksilön suoritusta. (Kupias, Pirinen & Peltola 2014, luku 3.)



Kuva 3: Perinteisen kehityskeskustelun kolme osaa (Kauhanen 2012, luku 8.)

Itsearviointin avulla työntekijä pystyy ensin havainnoimaan omaa tekemistään ja yhteyttä saamiinsa tuloksiin ennen esihenkilöltä tulevaa arviointia. Yläpuolella olevassa kuviossa on yksinkertaistettuna perinteisen kehityskeskustelun kolme osaa, joiden avulla toteutetaan arviointia eri ajankohtina. On tärkeää, että viralliset kehityskeskustelut ovat sekä esihenkilöllä että työntekijällä ennalta tiedossa, jotta niihin valmistautuminen ja toiminnan ennalta arvioiminen on mahdollista. Valmistautuminen keskusteluun mahdollistaa sen, että keskustelussa kiinnitetään huomiota juuri oikeisiin arvioinnin luotettavuuden eli validiteetin ja reliabiliteetin kohteisiin. (Kauhanen 2012, luku 8.)

#### 4.4 Palkitseminen

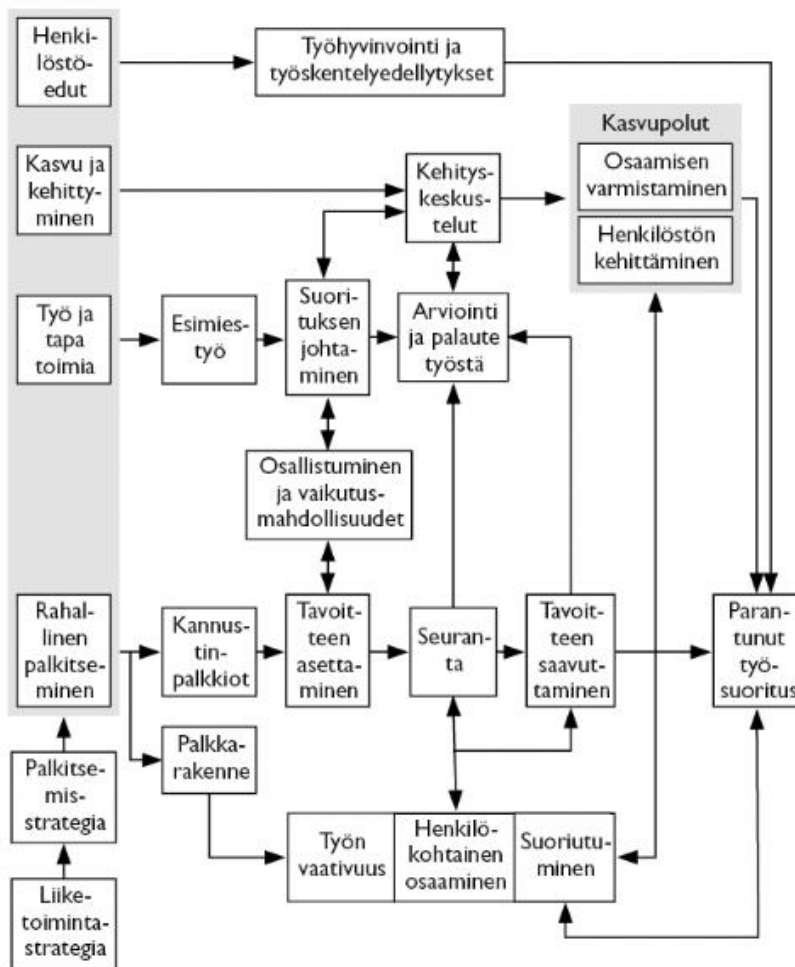
Palkitseminen ja arviointi ovat sidoksissaan toisiinsa. Palkitsemista voidaan käyttää motivaattorina arvioinnin myötä ilmenneisiin kehityskohteisiin ja niistä tavoitteeseen pääsemiseen (Kauhanen 2012, luku 9). Motivaatiolla tarkoitetaan sisäistä käyttövoimaa, joka on korkeimmillaan silloin, kun ihminen tekee häntä kiinnostavaa, riittävästi haastavaa ja itselleen sopivaa työtä (Joki 2021, luku 10). Palkitseminen voidaan katsoa myös johtamisvälineeksi strategisessa johtamisessa, jolloin sen avulla saadaan tuettua yrityksen menestystä sekä motivoitua ja kannustettua henkilöstöä.

Johtamiskeinona yrityksen toiminnan kanssa yhteensopivan palkitsemistavan valitsemiseen vaikuttaa yrityksen strategia ja tavoitteet, prosessit ja johtaminen sekä henkilöstö ja rakenne. (Kauhanen 2012, luku 9.) Palkitsemisjärjestelmä laaditaan yhteistyönä henkilöstöasiantuntijoiden ja johdon avulla, joka sisältää sekä taloudellista että ei-taloudellista palkitsemista. Jokaisen työntekijän tulee tietää mistä, milloin ja ketä palkitaan. (Joki 2021, luku 10.)

Palkitseminen saattaa vaikuttaa pintapuolisesti hyvin yksinkertaiselta toimenpiteeltä varsinkin, kun sen tavoitteena on motivoida työntekijöitä tavoitteeseen pääsemisessä. Ylimmällä johdolla tulee kuitenkin olla laaja-alaista tietämystä seuraavilta osa-alueilta, jotta käyttöön otettavasta palkitsemisen menetelmästä saadaan tehokas: yksilöiden käyttäytyminen ja motivaatio, organisaation henkilöstörakenne, henkilöstön hyvinvointi, työolainsäädäntö, työmarkkinatilanne, toimialan työehtosopimukset, yksilö- ja yhteisöverotus sekä sosiaalivakuusasiat. Nämä eivät kuitenkaan riitä mahdollisimman tehokkaan palkitsemistavan käytössä sillä yrityksen tulevaisuuden kuvat ja tavoitteet sekä mahdolliset muutokset toiminnassa ja henkilöstössä ovat erittäin suuressa osassa myös palkitsemisessa. (Kauhanen 2012, luku 9.)

Palkitsemisen muodot voidaan jakaa eri kategorioihin. Palkitsemisjärjestelmän tulisi sisältää määritelmät peruspalkkaan liittyvistä asioista, kuten ylityökorvauksista ja sunnuntaillisista. Työstä saadun oikeudenmukaisen palkkausjärjestelmän esille tuomisen lisäksi on mainittava tuloksiin ja onnistumisiin liittyvät ylimääräiset palkkiot, aineeton palkitseminen, kuten mahdollisuudet oppimiseen ja kehittymiseen työssä sekä taloudelliset etuudet. Taloudellisia etuuksia voivat olla verotettavat luontoisedut, kuten auto- ja lounasetu ja näiden lisäksi verovapaat edut, kuten työterveyspalvelut, kulttuuri- ja liikuntasetelit sekä koulutukset. (Viitala 2021, luku 3.5.)

Alapuolella olevassa kuvassa on hahmotettuna se, kuinka moni asia vaikuttaa palkitsemiseen ja oikean palkitsemistavan valitsemiseen riippuen johdon asettamista strategisista tavoitteista. Erityisesti oikean palkitsemistavan valitsemisella on vaikutusta siihen, millaisen kuvan yritys haluaa itsestään antaa. Kuten jo aikaisemmin on mainittu, palkitseminen on yksi keinoista, joilla yritys voi henkilöstöjohtamisen avulla päästä tavoitteeseensa eli pystyy houkuttelemaan palvelukseensa haluamiansa henkilöitä, sekä pitämään heidät motivoituneina, palkitsemisen, koulutusmahdollisuuksien, työssä tukemisen ja kannustamisen avulla. (Kauhanen 2012, luku 1.) Tämä onnistuu, kun palkitsemisjärjestelmän rakentamiseen on käytetty aikaa, se on rakennettu huolella ja se on henkilöstöllä tiedossa (Joki 2021, luku 10).



Kuva 4: Kokonaispalkitsemisprosessi (Kauhanen 2012, 9.)

## 5 HUMAN RESOURCE DEVELOPMENT

Human resource development (HRD) on suomennettuna henkilöstön kehittäminen. HRD:n tarkoituksena on vastata henkilöstön osaamisesta sekä uudelleen kouluttamisesta ja näiden ylläpitämisen avulla varmistaa yrityksen kilpailussa pysyminen muuttuvassa työelämässä. Osaamisen ja jatkuvan uusiutumisen avulla yritys pysyy mukana kilpailussa, mutta näiden tekijöiden tulee tulla esille jo yrityksen strategissa. Miten esimerkiksi osaaminen ja jatkuva uudistaminen ilmenee yrityksen kilpailustrategioissa kullakin osa-alueella? (Kauhanen 2012, luku 10.) HRD:n merkitys korostuu erityisesti nykyajan nopeasti muuttuvassa liiketoimintaympäristössä, jossa organisaatiot joutuvat jatkuvasti sopeutumaan uusiin teknologioihin, asiakkaiden tarpeisiin sekä kilpailijoihin. Esihenkilön tehtävänä on huolehtia tiimin kehittämisestä ja toiminnan laadusta, vaikka olisi selvää, että tiimin toiminnassa ei tällä hetkellä ole kehittämisen tarpeita (Kupias, Pirinen & Peltola 2014, luku 3).

Eri kilpailustrategioita käytettäessä ilmenee niiden tyypilliset piirteet sekä ominaishaasteet osaamisen osalta. Tyypillisimpiä haasteita osaamisen alueella on asiakkaan alan tunteminen, jokaisen osaamisen jatkuva kehittäminen, monipuolisten osaamisen kehittämisen tapojen tarvitseminen, ydinosaamisen selvittäminen, korkea ammattitaito, riittävä määrä strategista osaamista, nopeiden muutosten ja osaamisen kehittämisen jatkuvuuden välinen ristiriita, osaamisen kehittäminen pk-yrityksissä, oppiminen verkossa, organisaation oppimiskyvyn kehittäminen, oppimisen johtaminen ja johtamisen haasteet. (Kauhanen 2012, luku 10.) HRD:n tehtävänä on välttää ja minimoida kullakin osa-alueella osaamiseen liittyvät haasteet, joka onnistuu ylläpitämällä osaamisen jatkuva kehittäminen. Esihenkilön on panostettava jatkuvasti perehdyttämiseen, kehityskeskusteluihin, kehittämissuunnitelmaan, koulutuksen ohjaamiseen ja työssäoppimisen maailmaan, sillä mikäli näihin ei kiinnitetä jatkuvasti huomiota, romahtaa osaamisen taso hyvin nopeasti (Kupias, Pirinen & Peltola 2014, luku 3).

### 5.1 Osaaminen muuttuvassa työelämässä

*”Osaamistaan käyttämällä organisaatio voi saavuttaa tavoitteensa ja säilyttää kilpailukykynsä jatkuvasti muuttuvassa ympäristössä. Työ on yksilölle väylä, mahdollisuus itseilmaisuuksiin, omien kykyjen hyödyntämiseen ja uuden oppimiseen” (Rauramo 2012, 146).*

Yksi osaamisen lähtökohtana on perehdytyksen toteutus, jonka Tuomivirta Anniina tuo esille opinnäytetyössään. Hän käsittelee työssään työhön perehdyttämisen tärkeyttä ja tuo esille työelämässä stressiä eniten tuottavat tekijät. Näiksi hän luettelee liian suuret odotuksen työnantajalta sekä perehdytyksen ja työhön opastamisen puutteellisuuden. Nämä puolestaan johtavat tiedonpuutteeseen ja työn hallitsemattomuuteen, jotka lisäävät virheitä työn teossa (Tuomivirta 2021.)

Laki asettaa yritykselle minimivaatimukset, jotka sen tulee toteuttaa perehdytyksen osalta. Työturvallisuuslain toisessa luvussa on tuotu esille työnantajaan kohdistuvia velvollisuuksia ja perehdytykseen kohdistuvat velvollisuudet ilmaistaan 14 §, jotka velvoittavat työnantajan antamaan työntekijälle riittävät tiedot työpaikan haitta- ja vaaratekijöistä sekä huolehdittava siitä, että työntekijän ammatillinen osaaminen ja työkokemus sekä muut hänen henkilökohtaiset edellytyksensä otetaan huomioon (Työturvallisuuslaki, 738/2002 2:14 §). Työntekijä tulee perehdyttää riittävästi työhön, työpaikan työolosuhteisiin, työ- ja tuotanto menetelmiin, työssä käytettäviin työvälineisiin ja niiden oikeaan käyttöön sekä turvallisiin työtapoihin, erityisesti ennen uuden työn tai tehtävän aloittamista tai työtehtävien muuttuessa (Työturvallisuuslaki, 738/2002, 2:14 §). Työturvallisuuslain lisäksi perehdytykseen kohdistuvia velvoitteita määrittelee työsopimuslaki ja laki yhteistoiminnasta.

Jouni Kaksonen tuo opinnäytetyössään Tulevaisuuden työelämätaidot muuttuvassa maailmassa esille sen, kuinka työelämä velvoittaa yrityksiä kehittämään ja mukauttamaan osaamista kilpailussa mukana pysymiseksi. Nykypäivänä työssä pitää yhä useammin ratkaista ennen ratkaisemattomia ongelmia ja merkityksellisintä kilpailussa pysymiseksi on löytää uusi tieto nopeasti ja pyrkiä soveltamaan sitä tilanteen mukaiseksi. Työelämässä organisaatiot muuttuvat rakenteeltaan ja hierarkia vähenee, jonka myötä vastuu jakautuu laajemmalle alueelle ja työntekijöiden rooli tekemisessä korostuu. (Kaksonen 2022,10–12.)

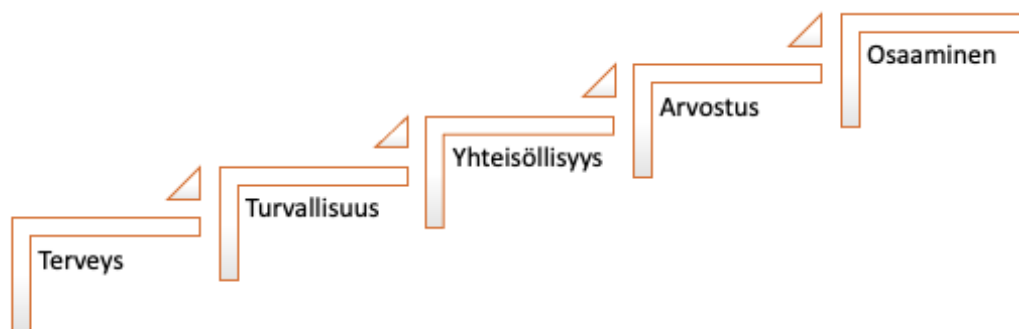
Selvittämällä yrityksen toiminnan kannalta keskeiset osaamisalueet saadaan selville, kuinka monta henkilöä yrityksessä työskentelee kullakin osaamisalueella. Tämä puolestaan ohjaa rekrytointia oikeaan suuntaan, kun yrityksessä rekrytointi katsotaan osaksi henkilöstön kehittämistä (Ojala & Ahonen 2005, 160). Osaamisen kartoittaminen tapahtuu usein osana kehityskeskusteluita ja työntekijöiden tekemänä itsearviointina, kuten jo yllä olevasta kuvasta voidaan tulkita. Yrityksen toiminnan turvaamisen osalta on erityisen tärkeää, että toiminnan kannalta mikään oleellinen tieto



ei olisi vain yhden ihmisen hallinnassa, joka ilmenee työssä kohdeyritykselle tehdyssä SWOT-analyysissä termillä osaamisen keskittäminen.

## 5.2 Hyvinvointi

*”Well-being is not a prize that is obtained at the end of the road – when all needs have been fulfilled, but an experience which is obtained along the trail -as needs are being satisfied ” (Rojas, Méndez & Watkins-Fassler 2023, luku 2.6).*



*Kuva 5: Työhyvinvoinnin portaat (Rauramo 2012.)*

Hyvinvoiva henkilöstö mahdollistaa tavoitteisiin pääsemisen sekä kasvamisen. Hyvinvointiin vaikuttaa useat asiat ja jokainen katsoo hyvinvointia hieman eri tavalla omien kokemuksiansa valossa. Abraham Maslowin tarvehierarkia on yllä kuvattujen työhyvinvoinnin portaiden kehittämisen pohjalla. Kyseinen malli tuo esille ihmisen perustarpeet suhteessa työhön ja niiden vaikutukset motivaatioon. (Rauramo 2012, 13.) Hyvinvointi ei ole tutkijoiden tai organisaatioiden muodostama rakennelma, vaan se on kokemus, joka ihmisillä on (Rojas, Méndez & Watkins-Fassler 2023, luku 2.6).

Sydänmaanlakan esittämistä psyykkisestä, fyysisestä, sosiaalisesta ja henkisestä osa-alueista itsensä johtamiseksi on selvästi löydettävissä yhteyksiä Päivi Rauramon esittämiin työhyvinvoinnin portaisiin. Rauramon kaksi ensimmäistä porrasta ovat terveys ja turvallisuus, jotka sisältävät edellytyksen, että työntekijän psykofysiologiset perustarpeet toteutuvat. (Rauramo 2012, 14.) Osaltaan työntekijät ovat vastuussa itse näistä kahdesta portaasta, mutta myös työnantajalla on

omat velvollisuudet näiden toteuttamiseksi. Työnantajan velvollisuuksia hyvinvoinnin takaamiseksi säätelee työterveyshuoltolaki, työturvallisuuslaki, työsuojelun valvontalaki ja työaikalaki.

### **5.3 Lain tuomat velvoitteet**

Työterveyshuoltolaki velvoittaa työnantajan järjestämään lakisääteisen ehkäisevän työterveyshuollon työstä ja työolosuhteista johtuvien terveysvaarojen ja -haittojen ehkäisemiseksi ja torjumiseksi. Tämän lisäksi työterveyshuollon tehtävänä on suojella ja edistää työntekijöiden turvallisuutta, työkykyä ja terveyttä. (Työterveyshuoltolaki 1383/2001, 2:4§.) Työterveyshuollon kautta työntekijät voivat saada fyysiseen ja psyykkiseen terveyteen liittyvää apua tukemaan heidän työkykyään ja työssä jaksamistaan (Työterveyshuoltolaki 1383/2001, 1:3§). Lain määrittelemien työnantajan velvollisuuksien lisäksi Rauramo on sisällyttänyt turvallisuuden portaaseen toimeentulon mahdollistavan palkkauksen, oikeudenmukaisen ja tasa-arvoisen työyhteisön sekä työsuhteen vakauden, jotka mahdollistavat lain lisäksi kokonaisvaltaisen turvallisuuden takaamisen (Rauramo 2012,14). Työturvallisuuslaki velvoittaa työnantajaa huolehtimaan työntekijöiden turvallisuudesta ja terveydestä työssä. Yhteistyössä työterveyshuollon kanssa on arvioitava työpaikan riskit ja toteutettava tarvittavat toimenpiteet niiden estämiseksi ja minimoimiseksi. Työnantaja on myös velvoitettu järjestämään tarvittava koulutus ja ohjaus työntekijöille, jotta he osaavat toimia turvallisesti ja vältelläkseen työtapaturmia. (Työturvallisuuslaki 738/2002, 2:8§.)

Työnantajan velvollisuuksiin kuuluva noudatettavan työajan sekä työnteon paikan ilmeneminen työ sopimuksessa tai erillisissä keskeisissä ehdoissa vaikuttavat siihen, kuinka työajan seuranta toteutetaan (Työaikalaki 872/2019 2:3§). Työnantajan velvollisuuksiin kuuluu työaikakirjanpito, josta tulee ilmetä jokaisen työntekijän kohdalta tehdyt työtunnit ja niistä suoritettavat korvaukset. Kirjanpidosta tulee ilmetä joko säännöllisen työajan tunnit, lisä-, yli-, hätä- ja sunnuntaityötunnit sekä näistä tunneista maksetut korvaukset. Vaihtoehtoinen tapa kirjata tunnit työaikakirjanpitoon on merkitä kaikki tehdyt tunnit sekä erikseen lisä-, yli-, hätä- ja sunnuntaityötunnit ja niistä suoritettavat korvaukset. (Työaikalaki 872/2019 7:32 §.) Työnantajalla on velvollisuus säilyttää työaikakirjanpitoa kahden vuoden ajan työsuhteen päättymishetkestä laskettuna (Työaikalaki 872/2019 9:40 §). Näiden lisäksi laki tuo monia muita velvoitteita työnantajalle, esimerkiksi työaikakirjanpitoon sisältyvän työaika suojelun ja lepoajasta huolehtimisen.

### **5.4 Yhteisöllisyys, arvostus, osaaminen**

Työhyvinvoinnin portaisissa kolmantena askeleena on yhteisöllisyys, jonka tavoitteena on työtehtäviä, päämääriä, tavoitteita sekä yksilön hyvinvointia tukeva yhteisöllisyys työpaikalla. Yhteisöllisyyden tunteen rakentamisessa on sekä työnantajalla ja työntekijällä omat vastualueet. Työnantajan on huolehdittava omalta osaltaan työpaikan yhteishenkeä tukevista toimista, tulokseen vaikuttavista tekijöistä sekä ennen kaikkea henkilöstöstä huolehtimisesta. Työntekijän vastuulla puolestaan on oma joustavuus ja erilaisuuden hyväksyminen sekä myönteinen valmius kehittymiselle. (Rauramo 2012, 14.) Jotta esihenkilö onnistuu tehtävässään yhteisöllisyyden rakentamisessa, tulee hänellä olla kyky kuunnella, kannustaa ja rakentaa luottamuksellisuutta yhteisössä sekä näiden lisäksi tunnejohtamisen osaaminen (Kouva 2016, 15). Kuuntelemisen osalta on kuitenkin muistettava kuuntelun eri tasot. Valmentavassa johtamisessa kuuntelulla on erityinen merkitys, joten sen toteutumiseksi esihenkilön tulisi osata kuunnella ymmärtämisen tasolla.

Arvostuksen tunteeseen vaikuttaa yksilön omat arvot ja kokemukset. Hyvinvoinnin rakentamisessa on tavoitteena, että arvostus näkyy ja tuntuu työyhteisössä niin omaa kuin toisenkin työtä kohtaan. Arvostuksen rakentamiseen vaikuttaa omien arvojen ja kokemusten lisäksi oikeudenmukainen palkka, palautekäytännöt sekä toiminnan arviointi ja kehittäminen. Näistä työnantajan vastuulla on huolehtia työpaikan arvojen asettamisesta, palautteen antamisesta, palkitsemisen ja kehityskeskusteluiden toteuttamisesta. Työntekijän vastuulla puolestaan on myönteinen asenne organisaation kehittämisessä ja aktiivisen roolin omaksuminen organisaation toiminaan. (Rauramo 2012, 14–15.) Kiinnostuksen osoittaminen työntekijöitä kohtaan lisää heidän kokemaansa arvostuksen tunnetta ja tämä on yksi työtyytyväisyyttä tuottavista tekijöistä. Arvostavan vuorovaikutuksen myötä syntyy aitoa läsnäoloa ja positiivisuutta (Ristikangas & Ristikangas 2018, luku 3), joka edistää myönteisen asenteen ylläpitämistä organisaation kehittyessä.

Osaamisella on omat vaikutuksensa hyvinvoinnin rakentamisessa. Osaamisen avulla työstä saadaan mielekästä ja hyvinvoinnin kannalta olennaista on, että työ on sopivan haastavaa ja vastaa yksilön ominaisuuksia. (Rauramo 2012, 146.) Työntekijän vastuulla on hallita oma tehtäväalueensa ja ylläpitää omaa osaamista, kun taas työnantaja huolehtii esimerkiksi osaamisen ylläpitämistä edellyttävistä koulutusmahdollisuuksista. Työnantajan tehtävänä on myös arvioinnin tulosten avulla tehdä tarvittavia toimia edistääkseen osaamista ja tukemalla sitä pitämällä huolen siitä, että työ on mielekästä, työntekijällä on riittävä vapaus työn tekemiseen sekä työympäristö ja työolot ovat ilmapiiriltään viihtyviä. (Rauramo 2012, 14–15.) Osaamisen arvioiminen tapahtuu usein

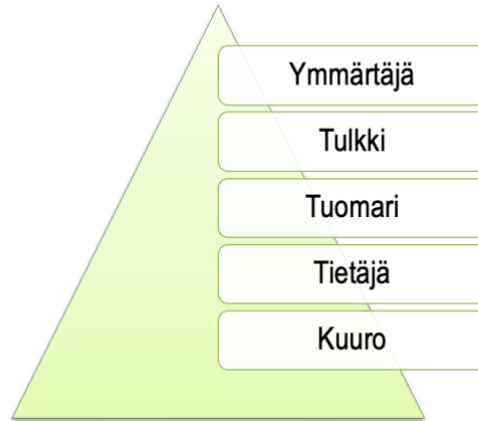
esihenkilön ja alaisen välillä käydyissä kehityskeskusteluissa. Tällöin myös voidaan tarkastella työntekijän osaamisen tason yhteyttä työhyvinvointiin.

## 6 HUMAN RESOURCE LEADERSHIP

Valmentamisen perusajatus on se, että siinä on kaksi osapuolta valmentaja ja valmennettava. Näistä osapuolista valmennettavalla on tarve kehittyä ja valmentaja tarjoaa tähän mahdollisuuden. (Ristikangas & Ristikangas, esittelysanat). Valmentava johtaja ohjaa yksilöä kehittymään oikeaan suuntaan ja antaa hänelle päämäärän, minne tulisi päästä. Hän ei kuitenkaan suoraan kerro reittejä ja keinoja, miten päämäärä tulisi tavoittaa. Valmentavassa johtamisessa työntekijöillä on enemmän vastuuta ja tällöin myös itseohjautuvan työskentelymalli ja sen toiminnan tärkeys tulee esille.

Yksi valmentavan johtajuuden tärkeimmistä onnistumisen tekijöistä on psykologisen turvallisuuden luominen. Psykologinen turva tulee löytyä niin yksilötasolta kuin yhteisöstä. Yksilötasolla psykologinen turvallisuuden tila vaikuttaa yksilön mielen ja kehon tilaan, jota kutsutaan polyvagaaliseksi järjestelmäksi. Kun työskennellään psykologisen turvallisuuden hallitsevassa tilassa, mielessä voidaan kokea hallinnan tunnetta, empatiaa, selkeyttä, joustavuutta, innostusta, luovuutta ja ennen kaikkea fokusta. Kehon reagoinnilla on myös suuret vaikutukset työskentelyn tehokkuuteen. Myönteinen vireystila, hallittu stressi ja lepo edistävät työskentelyn tehokkuutta (Oja 2023).

Yhteisön kohdalla psykologinen turvallisuus vaikuttaa organisaatio kulttuuriin. Ilmapiirissä vallitsee luottamus, sallivuus ja empatia. Näiden lisäksi johtaminen on autenttista ja integriteettistä. Psykologisen turvallisuuden tunteen vallitessa yhteisössä prosessit ja käytänteet toimivat tehokkaammin. Dialogisuus ja vuorovaikutus on aidompaa ja rehellisempää, tasa-arvo ja osallistava kehittäminen ovat enemmän esillä, palautteen anto on tehokkaampaa sekä yhteisössä vallitsee läpinäkyvyys. (Oja 2023.) Psykologisen turvallisuudenkehittämisessä ja ylläpitämisessä valmentavalta johtajalta odotetaan kykyä kuunnella ymmärtämisen tasolla, jotta hän pystyy aidosti ymmärtämään toisen maailmaa. Valmentajalla on tällöin kyky antaa omien ajatuksiensa olla, jotta omat mielipiteet eivät vaikuta dialogin lopputulokseen. (Ristikangas & Ristikangas 2018, luku 3.)



*Kuva 6: Kuuntelijan roolit (Ristikangas & Ristikangas 2018, luku 3).*

Valmentavan johtajuuden osana olevalla itseohjautuvuudella tarkoitetaan yksilön kykyä toimia omaehtoisesti johtamalla itseään ilman ulkopuolista ohjausta tai kontrollointia (Räisänen, Uusitalo, Kiviniemi & Honkonen 2020). Itseohjautuva työskentelymalli on hyvin tyypillinen käytettäessä valmentavaa johtajuutta. Jotta itseohjautuva työskentelymalli organisaatiossa toimii oikein, on yksilön oltava itse motivoitunut ja hänellä tulee olla halu tehdä asioita omaehtoisesti ilman ulkoista pakottamista (Martela & Jarenko 2017, luku 1). Hänellä tulee olla myös tehtävään kohdistuva oikea osaaminen ja oikeat taidot sekä annettu päämäärä ja tavoite. Osaamisella ja taidoilla ei tarkoiteta pelkästään teoreettista ja teknistä osaamista vaan myös taitoa johtaa itseään. (Martela & Jarenko 2017, luku 1.)

Itsensä onnistunut johtaminen tarvitsee taustalle hyvän itsetunnon ja itsetuntemuksen. Varsin konkreettiset asiat muodostavat itsensä johtamisen kokonaisuuden. Asiat ilmenevät jo opinnäytetyön johdannossa, mutta enemmän avattuna niillä tarkoitetaan seuraavia asioita. Psyykkisillä tekijöillä tarkoitetaan sitä, että olemme energisiä, uteliaita ja nopeita oppimaan ja omaamaan uutta tietoa. Fyysisillä tekijöillä puolestaan tarkoitetaan sitä, että otamme vastuun siitä, että nukumme, syömme, lepäämme ja liikumme riittävästi edistääksemme psyykkisiä tekijöitä. Sosiaalisilla tekijöillä halutaan tuoda esille ihmissuhteiden ylläpitämisen tärkeys ja niille ajan löytäminen. Henkisillä tekijöillä puolestaan pitää sisällään ajatuksen siitä, että on löytänyt elämässään tarkoituksen, omat arvot sekä selkeät tavoitteet, joita kohden suunnata itsensä johtamista. (Sydänmaanlakka 2007, 233–234.) Tiina Kouva mainitsee opinnäytetyössään sen, että yksilön persoonallisuudella, osaamisella, fyysisellä kunnolla, terveydellä ja psykologisella pääomalla on myös vaikutusta työhyvinvointikokemukseen edistäen sitä tai vähentäen sitä (Kouva 2016, 15).

Katsotaan, että itseohjautuvan työskentelymallin käyttöön ottaminen yrityksen toiminnassa edistää yrityksen mahdollisuutta pysyä mukana muutoksessa sekä myös kasvamisessa ja kehittämisessä, kun annetaan lisää valtaa ja vastuuta työntekijöille. Muutos itseohjautuvaan työskentelymalliin vaatii organisaatiossa muutosta organisaatorakenteessa ja kulttuurissa, johtamisessa sekä ihmiskäsityksessä. Vaikka työn tekeminen on enemmän itsenäistä ei se tarkoita, että yhteistyön tekeminen loppuisi. (Räisänen, Uusitalo, Kiviniemi & Honkonen 2020.)

## 7 KYSELYN TOTEUTTAMINEN JA TULOKSET

Henkilöstölle kohdennetun kyselyn tarkoituksena oli kartoittaa henkilöstön näkökulmasta kohdat, joihin toivotaan parannusta tai korjausta yrityksen toiminnassa henkilöstöhallinnon tehtävien osalta. Kyselyyn vastasi koko yrityksen henkilöstöstä prosentuaalisesti 61,90 %. Vastaamatta jättäneiden osuus on otettava huomioon vastauksia tarkastellessa. Osa vastauksista tuo selkeästi esille henkilön mielipiteet ja osa vastauksista on hyvin yleisellä tasolla.

Vastuksia läpikäydessä ilmeni selkeä yhteys siinä, kuinka henkilön työskentelyajan pituus yrityksessä heijastui saatuihin vastauksiin. Tämän vuoksi alle vuoden ajan yrityksessä työskennellyt henkilö ei ollut kykenevä vastaamaan kaikkiin kysymyksiin, sillä kokemusta kyseisistä aihealueista ei vielä ollut. Suurin osa kyselyyn vastaajista on ollut yrityksessä töissä 1–2 vuotta ja sukupuolijakauma yrityksessä on hyvin tasainen. Seuraavista kappaleista ilmenee pääkohdat kyselystä, joista myöhemmin rajataan aiheet toimenpidesuunnitelmaan.

Kysymys ”Miten luokittelet perehdytyksesi toteutuksen?” Tässä vastaus annettiin luokittelumittarin 1–5 asteikon avulla, jonka keskiarvo vastaus oli 3,38. Suurin osa vastaajista on siis sitä mieltä, että heidän kokemansa perehdytys on ollut ”en osaa sanoa” tai ”hyvin toteutettu” tasolla. Tulee kuitenkin ottaa huomioon vastaajilla oleva aikaisempi työkokemus alalta, jonka vuoksi osa vastaajista kokee, että perehdytys työtehtäviin ei ole ollut kovinkaan merkittävätekijä heidän kohdallaan.

Jotta perehdytyksen toteutuksen kokemukset tulisivat selkeämmin ilmi kyselyssä, seuraavana kysymyksenä oli kuvailla perehdytyksen toteutusta. Tästä kysymyksestä ilmenee henkilöstöllä oleva aikaisempi kokemus alalta ja lyhyt kokemus yrityksessä työskentelystä. Tämä kysymys tuo kuitenkin selkeästi esille sen, että vaikka itse työtehtäviin osa ei koe saaneensa tai tarvitsevansa perehdytystä aikaisemman työkokemuksen vuoksi, niin yrityksen toimintatapoihin perehdyttäminen on ollut hyvinkin puutteellista. Kaikki kyselyyn vastanneista pitää perehdytystä kuitenkin melko tärkeänä tai erittäin tärkeänä. Kyselyyn vastanneiden työsuhteen aika on kohdistettavissa yrityksen kasvukauteen, joten myös perehdyttäminen on ollut yrityksen kasvun aikana. Kyselyn vastauksista esille nousivat puutteellinen perehdyttäminen yrityksen toimintatapoihin, kollegoiden vastuulla oleva perehdyttäminen sekä itse itsensä perehdyttäminen.



Olemassa olevan osaamisen arviointi, mahdollisuudet jatkokouluttautumiseen sekä uudelleen kouluttautumiseen olivat seuraavat aiheet kyselyssä. Keskiarvo vastauksista kysymykseen, jossa pyydettiin arvioimaan omaa osaamista suhteessa työtehtävään, on 4,30. Lähes kaikki vastasivat asteikolla 4–5, mutta 2 vastausta oli ”en osaa sanoa” asteikolle, jonka yhdistän lyhyeen työkokemukseen yrityksessä. Henkilöstöllä oleva tieto tarjolla olevista koulutuksen mahdollisuuksista on hieman hajanaista. Vastauksissa nousee esille selkiintymättömyys siitä, kuka kustantaa koulutukset ja onko koulutuksen käymisellä vaikutusta palkkaan. 62 % vastaajista kokee, että heille tarjolla olevat koulutusmahdollisuudet ovat joko kohtuulliset tai erittäin hyvät. Lähes kaikki vastanneista ovat sitä mieltä, että on tärkeää saada mahdollisuuksia lisätä osaamistaan koulutusten avulla.

Kyselyyn vastanneet ihmiset työskentelevät kahdella eri tehtäväalueella ja vastanneista jakauma tehtäväalueiden osalta oli 62 % ja 38 %. Tämä huomioon ottaen on tarkasteltu työtehtäville asetettuja tavoitteita ja työntekijöiden tietoisuutta niistä molemmilta tehtäväalueilta. Kutsutaan näitä tehtäväalueeksi 1, jonka vastausmäärä kyselyssä oli 62 % ja tehtäväalueeksi 2, jonka vastausmäärä oli 38 %. Tehtäväalueella 1 vastauksissa ilmenee laki ja asetukset tavoitteiden kohdalla sekä hyvin yleisluontoisesti ilmaistuna ”hoida asiakkaasi” ja ”tee työ ilman moitteita”. Osa vastaajista tehtäväalueella 1 on tuonut esille tarkemmin omia tavoitteita/vastuualueita. Tehtäväalueella 2 on tiedossa selkeämmin jokaisen vastaajan kohdalla omat tavoitteet ja vastuualueet.

Seuraavana kyselyssä tavoitteena oli saada esille kohdat, joissa henkilöstö kokee tarvitsevansa opastusta tai neuvontaa. Kokemusta omaavat henkilöt eivät niinkään kaipaa työtehtäviin liittyvissä asioissa neuvontaa tai opastusta, mutta käytössä olevien järjestelmien kanssa kaivattaisiin neuvoja ja opastusta. Erityisesti tehtäväalueella 2 kaivataan apua ohjelmistojen kanssa. Kysymyksen vastauksissa on mainittu vain kerran epäselkeys vastuun jaossa ja työsuhteen alussa saatu vähäinen apu muutaman kerran. Yksi kysymyksistä kartoitti henkilöstön tietoisuutta siitä, että onko heillä tiedossa mistä he saavat opastusta tai neuvontaa työtehtäviä koskevissa asioissa. Kaikki kyselyyn vastanneista vastasivat kyllä. Epäselkeyttä on kuitenkin siinä, että mistä saadaan tieto, kun on kyse jostakin muusta työsuhteeseen liittyvästä asiasta, esimerkiksi palkkaukseen ja poissaoloihin liittyvät asiat.

Kyselyyn saadut vastaukset työhyvinvointiin ja hyvinvoivaan henkilöstöön liittyen ilahduttivat. Jokainen mainitsi oman työhyvinvoinnin tämänhetkisen tilan olevan hyvän ja erinomaisen välillä.

Kysyessäni henkilöstöltä ”Miten hyvinvoiva henkilöstö näkyy arjessasi? Tai miten ei hyvinvoiva henkilöstö näkyy arjessasi?”, vahvistui vastaajien kokema yhteinen linja siitä, että työpaikalla on hyvä olla ja siellä vallitsee positiivinen ilmapiiri. Jokainen henkilöstöstä piti työhyvinvointia ja sen vaikutusta työstä suoriutumiseen hyvin tai erittäin tärkeänä.

Viimeisenä kysymyksenä kyselyssä oli ”Miten työntekijänä koet, että henkilöstöasiat tulisi järjestää?” ja ”Vapaa sana”. Nämä kysymykset olivat tarkoituksella hyvin laajoja, sillä vastaajat saivat näissä tuotua juuri itseä mietityttävän asian ilmi. Osa vastauksista toi esille sen, että työntekijöillä ei ole tietoa, miten henkilöstöasiat järjestetään tällä hetkellä ja osa koki, että nykyinen tapa on ihan toimiva. Vastauksista ilmenee myös monia asioita, joihin toivottaisiin parannusta, joita käsittelen johtopäätöksissä tarkemmin. Esille vastauksista nousivat perehdytys, kehityskeskustelut, työajanseuranta, toimitilojen nykyaikaistaminen, epäselvä työnjako ja lähiesihenkilö. Viimeiseen vapaa sana osuuteen 46,15 % vastaajista jätti vastaamatta. Tästä huolimatta kysymykseen saadut vastaukset pohjustivat jo aiempien kysymysten myötä esille nousseita asioita.

## 8 HAASTATTELUN TULOKSET

Tässä luvussa käsitellään toimitusjohtajalle pidettyä haastattelua, joka toteutettiin kasvotusten tammikuussa. Haastattelu toimitusjohtajan kanssa oli hyvin pintapuolinen, sillä opinnäytetyön tarkoituksena löytää kehittämisen kohteet henkilöstön näkökulmasta. Haastattelun tarkoituksena oli selvittää hieman toimitusjohtajan taustaa ja hänen näkemyksiään yrityksen tämänhetkisestä HR-toiminnan toteuttamisesta. Haastattelu nauhoitettiin haastateltavan luvalla. Yrityksen X toimitusjohtaja on perustanut yrityksen vuonna 2012 ja tätä ennen hän on työskennellyt ravintola-alalla useita vuosia. Haastattelun tarkoituksena oli selvittää toimitusjohtajan vahvuuksia ja heikkouksia nykyisessä tehtävässä sekä asioita, joissa hän kokee eniten tarvetta muutokselle tai kehitykselle.

Tehdystä haastattelusta ilmeni selvästi opinnäytetyön aiheeksi päätynyt ongelma henkilöstöhallinnon tehtäviin liittyen. Haastateltava mainitsi, että on hyvin vaikea löytää aikaa henkilöstöhallinnon tehtävien suunnittelulle ja organisoimiselle, jonka jälkeen niiden toteuttaminen olisi helpompaa. Tässä tulee esille epäselkä työnjako ja yhteisten linjausten puuttuminen, jonka vuoksi työtehtävät kuormittavat niin alaisia kuin toimitusjohtajaakin. Työtehtävien delegoiminen oli yksi haastattelun aiheista, joka toi ilmi taustaa, miksi aikaa ei ole henkilöstöhallinnon tehtävien suunnittelulle. Haasteena on niiden työtehtävien delegoiminen, jotka eivät ole pelkästään toimitusjohtajan päätettävissä, vaan asiakkaat vaikuttavat näihin.

Haastattelussa kävimme läpi toimitusjohtajan vahvuuksia ja heikkouksia, joita on mahdollista hyödyntää opinnäytetyön johtopäätösten esille tuomisessa ja vastuumatriisin rakentamisessa. Hän toi esille tärkeimpinä toimintavahvuuksinaan vahvuuksikseen riskinottokyvyn, riskinhallintakyvyn, kärsivällisyyden, hyvän ihmistuntemuksen sekä sovittelukyvykkyytensä. Näiden toimitusjohtajan vahvuuksien avulla on mahdollista tehdä tarvittavia muutoksia yrityksessä, jotta yrityksellä on mahdollisuus kasvaa entisestään ja saada aikaan aidosti hyvinvoiva ja motivoitunut henkilöstö. Heikkoutena hän mainitsi tietynlaisen kärsimättömyyden tilanteessa, jossa olettaa muiden tekevän asiat samalla tavalla, mutta eivät teekään. Tämä on myös tekijä, jossa ilmenee yhteisten linjausten puuttuminen työn teossa.

## 9 JOHTOPÄÄTÖKSET

Opinnäytetyöhön yhteydessä toteutetun kyselyn tarkoituksena oli selvittää henkilöstön kokemat kehityskohdat henkilöstöhallinnon tehtävien hoitamisessa. Yritys voi halutessaan käyttää opinnäytetyön tuloksena esille nousseita kehityskohtia lähtiessään rakentamaan HR-tehtävien organisoimista. Tässä luvussa tarkastellaan enemmän kyselystä ilmi nousseita asioita.

Kyselyyn vastanneiden työntekijöiden työkokemuksen pituus yrityksessä X, vaikutti saatuihin vastauksiin, kuten kyselyn tulosten avaamisessa jo ilmeni. Vaikka kyselyyn vastaamisessa lyhyt kokemus yrityksessä toi haasteita, on se myös havainnollistava tekijä esimerkiksi perehdytyksen toteutusta arvioidessa. Perehdytystä tarkastellessa vastaajilla on joko perehdytys kesken tai suhteellisen lyhyt aika perehdytyksen toteutuksesta. Saatu keskiarvovastaus perehdytyksen toteutusta arvioivassa kysymyksessä on 3,38 % vastausvälillä 1–5. Näen tässä yhden yrityksen X kehityskohdista, kun otetaan huomioon lyhyet työkokemukset yrityksessä, sillä kyselyyn vastaajilla perehdytys on hyvinkin muistissa, joten aika ei ole niinkään vaikuttanut kokemuksen muisteleamiseen. Vastaajien kuvaillessa perehdytyksen toteutusta eniten esille nousivat asiat olivat puutteellinen perehdyttäminen yrityksen toimintatapoihin, kollegoiden vastuulla oleva perehdyttäminen sekä itse itsensä perehdyttäminen, joka viittaisi siihen, että yhteistä linjausta ja toimintamallia ei ole. Ilman määriteltyjä linjauksia ja käytäntöjä on hyvin vaikea saada aikaan tasalaatuista perehdytystä. Kollegoiden tekemä perehdyttäminen lisää heidän työtaakkaansa, mikäli perehdytyksen järjestäminen ei kuulu hänen työtehtäviinsä, eikä sille ole järjestetty erillistä aikaa ja siitä saatavaa palkitsemista ei ole tuotu esille.

Perehdyttäminen on yksi ensimmäisistä asioista, joita uuden palvelusuhteen alkaessa tehdään, joten sen merkitys on erittäin tärkeä. Tärkeys kohdistuu niin työtehtäviin perehdyttämiseen, kun kokemusta alalta ei vielä ole sekä työyhteisön toimintatapoihin perehdyttämiseen, jotka ovat myös laissa määritelty (Työturvallisuuslaki, 738/2002 2:14 §). Näiden lisäksi työsuhte-etujen niin taloudellisten kuin ei taloudellisten etujen esille tuominen osana perehdytystä lisää sitoutuvuutta työhön ja sekä hyvinvointia. Kyselyn pohjalta ilmeni, että lounassetelit olisivat yksi työsuhte-eduista, joita työntekijät toivoisivat. Laadukkaalla perehdytyksen toteutuksella vältetään turhan stressin ja kuormituksen syntyminen osaamisen ja tiedon puutteen takia, joten perehdytyksellä on siis suuri rooli hyvinvoinnissa ja jaksamisessa sekä myös sitouttamisessa. Työhyvinvoinnin vastaukset kyselyssä olivat hyvän ja erinomaisen välillä, mutta perusteista hyvinvoinnille ja

hyvinvoivalle henkilöstölle ei ilmene kertaakaan laadukas perehdytys, joten en yhdistä perehdytystä taustatekijäksi hyvinvoivalle työyhteisölle. Kasvavan yrityksen kohdalla olisi erittäin tärkeää kiinnittää huomiota perehdytyksen laatuun.

Perehdyttämiseen liittyen kehittämistä vaativa kohta on myös tavoitteiden selkeyttäminen molemmille tehtäväalueille, joka selittää vastauksista ilmenneen epäselvän työnjaon tunteen. Tämä kertoo siitä, että yhteisen toimintamallin ja linjausten rakentamisessa olisi tehtävää. Työntekijällä tulee olla tiedossa jo työsuhteen alkaessa hänen tehtävälleen asetetut tavoitteet, jotta työstä suoritustumista on mahdollista arvioida esimerkiksi esihenkilön kanssa käytävissä kehityskeskusteluissa tai muilla mittareilla. Kyselyssä kysymys on muotoiltu seuraavasti: ”Mitkä ovat tehtävällesi asetetut tavoitteet?” Tehtäväalueen 2 vastauksissa ilmenivät hyvin selkeästi kunkin vastaajan tavoitteet työtehtävässään, mutta tehtäväalueella 1 vastauksissa toistuivat laitt, joiden mukaan toimia sekä esimerkiksi seuraavat ilmaisut tulivat esille: ”Tehdä työ ilman moitteita” ja ”Hoida asiakkaasi”. Näkisin kuitenkin, että minimivaatimuksena on toimia lain mukaan ja yrityksen kasvun sekä menestyksen kannalta tulisi olla erikseen asetetut tavoitteet kullekin tehtäväalueelle. Tavoitteet voivat kohdistua esimerkiksi asiakastyytyväisyyteen, perehdytyksen laadun seuraamiseen tai jonkin muun työskentelytavan kehittämiseen. Näiden tavoitteiden arvioinnilla pystytään seuraamaan kehityssuuntia ja tekemään toimia saatujen tulosten pohjalta esimerkiksi kvartaaleittain.

Kuten aikaisemmin jo kyselyn vastausten osuudesta ilmeni, kyselyyn vastanneet kokevat työhyvinvointinsa hyväksi. Vastauksia tarkastellessa hyvinvointia nostattavia tekijöitä ovat ehdottomasti mahdollisuus vaikuttaa omaan työskentelyyn, etätyömahdollisuus, kollegoista välittäminen, työnantajan ymmärtäväisyys ja joustavuus sekä positiivinen ja motivoitunut ilmapiiri työpaikalla. Tämä kertoo siitä, että voidaan olettaa psykologisen turvallisuuden tilan vallitsevan työpaikalla, jonka ylläpitämiseen tulisi kiinnittää huomiota. Vastauksissa eniten toistuvat työkavereiden tärkeys. ”Työkaverit tukevat työhyvinvointia oikeastaan päivittäin, yhteiset aamukahvi- ja lounashetket ovat henkireikä.” Tähän liittyen vastauksista ilmeni myös huolenaihe liittyen fiilis pohjalta etätöihin jäämiseen. Mikäli suurin osa henkilöstöstä tekee töitä etänä vähenevät yhteiset aamukahvi- ja lounashetket, jotka ovat toisille työntekijöille erittäin tärkeitä jaksamisen kannalta. Tässäkin tulisi olla yhteinen linjaus asetettuna. Koska mahdollisuus vaikuttaa työsuunnitteluun on selvästi yhteydessä henkilöstön kokemaan hyvinvointiin, tätä ei tulisi muuttaa. Hyvin yleinen tapa toimia etätöiden suhteen on sallia etätyö mahdollisuus kahtena päivänä viikossa. Tällöin heillä olisi mahdollisuus vaikuttaa siihen, että mitkä päivät he haluavat tehdä etänä, mutta

kolmena muuna päivänä tulisi tehdä työt työpaikalta. Tämä helpottaisi myös työnantajaa lain velvoittamassa työajan seuraamisessa työaikakirjanpitoa varten, yhteisöllisyyden tunteen ylläpitämisessä sekä työntekijöitä työtehtävien ajallaan tekemisessä.

Työajanseurannan parantaminen oli yksi esille nousseista kehitystä vaativista kohdista. Laki velvoittaa työnantajaa tekemään työajan seuranta ja säilyttämään tästä tehtyä työaikakirjanpitoa kaksi vuotta työsuhteen päättymisestä lähtien (Työaikalaki 872/2019 9:40 §). Liika vapaus etätöiden tekemisessä ja omalla ilmoituksella tehdyissä poissaoloissa oletetusti tekevät työajan seurannasta haastavaa. Lisäksi ajallaan valmistuvien tehtävien seuraaminen ja työn laadun varmistaminen vaikeutuvat, joka ilmenee kyselyn vapaa sana -osuudessa. Vastauksissa on huomattavissa hieman ristiriitaa siinä, että tehdäänkö työtehtävät ajallaan ja ovatko ne odotetun laadun mukaisia. Tämä tukee jo aiemmin esille tullutta ajatusta yhteisten linjausten puuttumisesta siitä mitä odotetaan ja mitkä ovat tavoitteet.

Lähiesihenkilö oli yksi aiheista, joka nousi esille kyselyn vapaa sana -kohdassa ja tähän liittyen kehityskeskustelut esihenkilön kanssa. Työntekijät ovat erilaisia, joten joillekin keskustelut saattavat tuoda enemmän vain ahdistusta kuin hyötyä, mutta vastausten pohjalta niihin tulisi ainakin olla mahdollisuus, joten ne voitaisiin järjestää vapaaehtoisina. Jonkinlainen tapa tulosten arvioimiseksi tulisi kuitenkin ottaa käyttöön, mutta ensin täytyy olla selkeät tavoitteet asetettuna kullekin työtehtävälle. Mikäli molemmilla tehtäväalueilla olisi lähiesihenkilö, johon voisi ottaa työtehtäviin tai muihin työhön liittyviin kysymyksiin yhteyttä, vähentäisi tämä toimitusjohtajan kuormitusta ja selkeyttäisi tehtävien jakoa. Lähiesihenkilölle ilmoitettaisiin etätöihin jäämiset tiettyyn päivään mennessä ja mahdolliset poissaolot sekä hän vastaisi tehtäväalueensa työnlaadusta. Poissaoloihin liittyen tulisi olla linjaukset siinä, että missä kohtaa vaaditaan esimerkiksi lääkärintodistus. Vastauksista ilmeni myös mahdollisuus saada vapaata töistä tarpeen vaatiessa, kunhan työt tehdään ajallaan. Tämän mahdollisuuden voisi myös pitää edelleen, mutta nämä olisivat poikkeuksia arjesta. Lähiesihenkilön ja etätöihin asetettujen linjausten avulla saadaan ylläpidettyä hyvää ilmapiiriä, kun työpaikalla on aina työkavereita paikalla ja kokemusten jakaminen on mahdollista. Lisäksi työntekijöillä on tiedossa henkilö, johon voi ottaa yhteyttä, kun tarvitsee apua ja avun saaminen olisi nopeampaa.

Toimitilojen nykyaikaistaminen tuli myös esille kyselyn vapaa sana kohdassa. Hyvinvointia lisäävä tekijä on työympäristö ja työolosuhteet, sillä näillä voi olla hyvin suoria vaikutuksia terveyteen. Vastauksista ei kuitenkaan ilmennyt, että työolosuhteet olisivat vaikuttaneet negatiivisesti

työntekijöiden kokemaan työhyvinvointiin. Tämän vuoksi katson, että muut esille tulleet kehityskohdat olisivat toteutuslistalla ennen työtilojen nykyaikaistamista, mutta tämäkin on huomioon otettava asia.

Yhteenvedona aikaisemmista kappaleista voidaan todeta, että perehdytyksen laadun parantaminen olisi yrityksellä tehtävälliställä yksi ensimmäisistä tekijöistä. Kyseessä on kasvava yritys ja henkilöstön lisääntyessä perehdytyksen laadun ja toteutuksen tulisi olla kunnossa, jotta vältetään jatkossa suuremmilta haasteilta. Perehdytystä toteuttaessa tulisi antaa jo uudelle työntekijälle tieto siitä, mitä häneltä odotetaan ja miten hänen työtänsä arvioidaan. Tähän liittyen kyselyn vapaa sana-osuudessa ilmeni ehdotus toiminta-/ohjekorttien jakamisesta uusille työntekijöille, joka voisi olla hyvä ajatus. Tuomalla esille jo alussa työntekijälle kohdenneet tavoitteet vältetään epäselvän työnjaon muodostuminen ja mahdollinen kollegoiden kuormittaminen. Perehdyttämisen kehittämiseen liittyen sisältyisi myös perehdytys suunnitelman laatiminen. Kenen vastuulla perehdyttäminen on? Miten perehdyttäminen on otettu huomioon kyseisen työntekijän/lähiesihenkilön työsuunnittelussa? Onko perehdytyksen toteuttamiselle asetettu palkintoja? Kuka valmistaa perehdytys materiaalin, esimerkiksi toiminta/ohjekortit? Kun perehdytystä koskien on laadittu materiaali, voidaan se jakaa muullekin henkilöstölle. Tällöin saadaan varmistettua, että kaikilla on tiedossa myös työtehtävään liittymättömät tiedot, kuten työsuhte-edut ja käytössä oleva palkitsemisjärjestelmä sekä niihin liittyvät ehdot.

Perehdytyksen laadun kehittäminen loisi turvaa yrityksen kasvulle, mutta jo olemassa olevan henkilöstön kohdalla tulisi tehdä omat toimensa. Toisena tehtävänä yrityksellä olisi tavoitteiden selkeyttäminen kullekin tehtäväalueelle. Tavoitteiden asettamisessa tulisi ottaa huomioon niiden mitattavuus, jotta niihin kohdistuva arviointi on sujuvampaa sekä tämän lisäksi työajanseuranta olisi saatava kuntoon. Työajan seurannan kehittämisessä auttaa selkeiden tavoitteiden asettaminen sekä etätöihin asetetut yhteiset linjaukset.

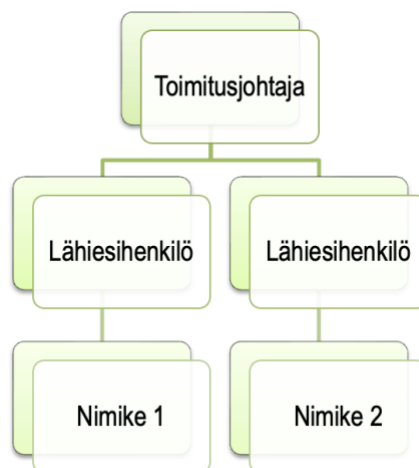
Jotta tämä kaikki työ näiden tehtävien parantamiseksi ei olisi toimitusjohtajan pöydällä, olisi kyselyn vastauksista esille tullut lähiesihenkilö tarpeen. Yrityksessä X on karkeasti eriteltynä 2 tehtäväaluetta ja molemmille tehtäväalueille valittaisiin omat lähiesihenkilöt. Lähiesihenkilö voisi olla vastuussa perehdytyksestä ja ottaa vastaan poissaoloilmoitukset sekä pitää kirjaa etätöistä, jotka tietyin aikavälein välittäisi toimitusjohtajalle. Tämän myötä työajanseuranta olisi helpompaa ja avun saaminen nopeampaa. Tämä myös selkeyttäisi sitä, ketkä ovat vastuussa asiakkaista ja ketkä yrityksen johdosta.



Kuva 7: Opinnäytetyössä esille nousseet kehityskohdat

Alla olevassa kuvassa on johtopäätösten pohjalta muodostetut tehtävänimikkeet yritykselle X. Toimitusjohtaja olisi vastuussa yrityksen johdosta ja juoksevan hallinnon hoitamisesta sekä muista toimitusjohtajalle kuuluvista tehtävistä. Lähiesihenkilö puolestaan vastaisi tehtäväalueensa toiminnasta ja sen kehittämisestä. Tehtävänimikkeen 1 ja 2 työntekijät vastaisivat omista vastuualueistaan.

Muutosten punnitsemisessa tulisi ottaa huomioon niiden tuomat mahdollisuudet kehityksessä ja toiminnan sujuvoittamisessa, mutta myös niiden mahdolliset riskit. Ovatko mahdollisesti muutoksista johtuvat riskit este yrityksen toiminnan kehittämiseksi vai vain pieni takaisku, jonka jälkeen kasvaminen olisi taas mahdollista? Näitä pohtiessa haastattelun myötä esille nousseet toimitusjohtajan vahvuudet riskinsietokyky ja riskinhallintakyky tulevat olemaan hyödyksi.



Kuva 8: Vastuumatriisi



## 10 POHDINTA

Opinnäytetyön tavoitteena oli löytää henkilöstölle kohdennetun kyselyn vastauksista kehittämistä eniten vaativat kohdat, joista yritys pystyy halutessaan aloittamaan henkilöstöhallinnon tehtävien rakentamisen. Kyselyyn saatiin oletettua paremmin vastauksia, joten johtopäätökset saatiin hyvin rakennettua. Kyselyssä osa kysymyksistä oli hyvin laajoja tarkoituksella, jotta vastaajat voivat tuoda vastauksissa juuri heitä eniten mietityttävän asian ilmi. Erityisesti näihin laajoihin kysymyksiin saatiin oletettua paremmin vastauksia.

Tutkimus oli laadullinen tutkimus, jolle tyypillistä on mukautua tutkimusprosessin kuluessa. Tässä opinnäytetyössä kysely toteutettiin yhtenä ensimmäisenä vaiheena tutkimusta rakentaessa, sillä teorian rakentaminen tapahtui saatujen vastausten perusteella. Kuitenkin aiheeseen liittyvä teoria on hyvin laaja ja asiat ovat hyvin paljon kytköksissä toisiinsa, joten teoriaa muodostui opinnäytetyöhön laajemmin, kuin vain vastaamaan kyselystä saatuihin tuloksiin.

Vaikka laadulliselle tutkimukselle on ominaista mukautua tutkimusprosessin aikana, näen kuitenkin, että kehitettävää olisi ollut tutkimuksen suunnittelussa. Suunnittelun avulla kyselyyn olisi voitu lisätä tarkentavia kysymyksiä, mutta tämä puolestaan olisi pidentänyt kyselyn vastaamiseen käytettävää aika, jolla olisi voinut olla vaikutusta vastaajien määrään. Opinnäytetyö toteutettiin töiden lomassa, joten tähän nähden työ on toteutunut hyvin. Koen, että tietoperustassa on käytetty riittävästi lähteitä ja saatu tuettua esilletuotua tietoa eri lähteiden avulla.

Aineiston ja teorian pohjalta muodostetut johtopäätökset muodostavat vastuumatriisin rakenteen ja täten selkeyttävät työn tutkimusprosessin tuloksena saadut vastaukset. Saaduissa vastauksissa ilmenee jo haastattelun aikana esille tulleita asioita, jotka ovat jo yrityksessä tiedossa. Näiden rakentaminen auttoi myös tutkimusprosessin päättämisessä.

Ajansuunnittelun osalta opinnäytetyössä eniten vei aikaa teoriaosuuden kirjoittaminen, joka on myös havainnollistettavissa sen pituudesta. Kuitenkin jo aikaisemmin mainitsemani työn suunnitteluvaihe olisi voinut kaivata myös tämän osalta parannusta. Tarkemmalla suunnittelulla johtopäätösten rakentamiseen käytettävä aika olisi mahdollisesti ollut pidempi. Kuitenkin tästä huolimatta koen, että työn tuloksena syntyneet johtopäätökset ovat totuudenmukaisia kehityskohtia yrityksessä.

## LÄHTEET

Eskola, Jari & Suoranta, Juha 1998. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Tampere: Osuuskunta vastapaino. Hakupäivä 13.2.2023. Ellibs e-kirjahylly. Vaatii käyttöoikeuden.

Harju, Teija & Koskinen, Anuliisa. Kuvakaappaus. Henkilöstöjohtaminen. Esitelmä Henkilöstöjohtamisen opintojaksolla 31.8.2021-13.12.2021. Hakupäivä 16.3.2023. <https://moodle oulu.fi/course/view.php?id=7790#section-3>. Vaatii käyttöoikeuden.

Joki, Maritta. 2021. Kauppakamaritieto.fi. Henkilöstöasiantuntijan käsikirja. Hakupäivä 5.1.2023. <https://kauppakamaritieto.fi/ammattikirjasto/teos/henkilostoasiantuntijan-kasikirja-2021#kohta:Johdanto> . Vaatii käyttöoikeuden.

Kaksonen, Jouni 2022. Tulevaisuuden työelämätaidot muuttuvassa maailmassa. Oulun ammattikorkeakoulu. Liiketalouden, Henkilöstöosaamisen ja esimiestyön tutkinto-ohjelma. Opinnäytetyö. Hakupäivä 2.3.2023. [https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/748784/Kaksonen\\_Jouni.pdf?sequence=2&isAllowed=y](https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/748784/Kaksonen_Jouni.pdf?sequence=2&isAllowed=y) .

Kallinen, Timo & Kinnunen, Taina. Etnografia. Teoksessa Jaana Vuori. Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoaarkisto <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvali/tutkimusasetelma/tapaustutkimus/> . Viitattu 13.2.2023.

Kasvio, Antti 1998. Johtajuus muuttuvassa työelämässä, kohti nykyaikaista johtajuutta. Aikuiskasvatus 4/96. Hakupäivä 1.3.2023. <file:///Users/emmav/Downloads/92405-Artikkelin%20teksti-152964-1-10-20200508.pdf>.

Kauhanen, Juhani 2012. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. Helsinki: Talentum Media, cop. Alma Hakupäivä 28.2.2023. Talent – Verkkokirjahylly (amk). Vaatii käyttöoikeuden.

Kauhanen, Juhani 2012. Kuvakaappaus. Viitattu julkaisussa Henkilöstövoimavarojen johtaminen. Hakupäivä 28.2.2023. Helsinki: Talentum Media, cop. Alma Talent – Verkkokirjahylly (amk). Vaatii käyttöoikeuden.

Kouva, Tiina 2016. Työntekijän vastuu omasta työhyvinvoinnista ja sen edistämisestä. Oulun ammattikorkeakoulu. Yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen tutkinto-ohjelma YAMK. Opinnäytetyö. Hakupäivä 22.3.2023. [file:///Users/emmav/Downloads/kouva\\_tiina.pdf](file:///Users/emmav/Downloads/kouva_tiina.pdf). Vaatii käyttöoikeuden.

Kupias, Päivi, Pirinen, Jorma & Peltola, Raija 2014. Esimies osaamisen kehittäjänä. Helsinki: Sanoma Pro Oy. Hakupäivä 22.3.2023. Alma Talent – Verkkokirjalyly. Vaatii käyttöoikeuden.

Martela, Frank & Jarenko, Karoliina 2017. Itseohjautuvuus. Miten organisoitua tulevaisuudessa? Hakupäivä 16.3.2023. Helsinki: Alma Talent – Verkkokirjalyly (amk). Vaatii käyttöoikeuden.

Oja, Sanna 2023. Tiimivalmennuksen ABC. Esitelmä Tiimivalmennuksen ABC opintojaksolla 6.1.2023-5.3.2023. Hakupäivä 16.3.2023.

[https://moodle oulu.fi/pluginfile.php/1584307/mod\\_resource/content/2/Tiimivalmennus\\_1.pdf](https://moodle oulu.fi/pluginfile.php/1584307/mod_resource/content/2/Tiimivalmennus_1.pdf)

Vaatii käyttöoikeuden.

Otala, Leenamajja & Ahonen, Guy 2005. Työhyvinvointi tuloksetekijänä. Helsinki: WSOYpro. Hakupäivä 2.3.2023.

Rauramo, Päivi 2012. Työhyvinvoinnin portaat viisi vaikuttavaa askelta. Porvoo: Bookwell Oy. Hakupäivä 10.3.2023.

Ristikangas Marjo-Riitta & Ristikangas Vesa 2018. Valmentava johtajuus. Hakupäivä 22.3.2023. Ellibs e-kirjalyly. Vaatii käyttöoikeuden.

Rojas, Méndez & Watkins, Fasser 2023. The hierarchy of needs empirical examination of Maslow's theory and lessons for development. Pergamon Press -An Imprint of Elsevier Science. Hakupäivä 22.3.2023. Ebsco host, Academic search premier. Vaatii käyttöoikeuden.

Räisänen, Niina, Uusitalo, Jaana, Kiviniemi, Liisa & Honkonen, Henri 2020. Itseohjautuvuudella haetaan uudistumiskykyä ja joustavuutta yritystoimintaan. Oulun Ammattikorkeakoulun tutkimus- ja kehitystyön julkaisut ISSN 1798-2022. Hakupäivä 8.3.2023.

Salkolahti, Susanna 2022. Visma.fi. Pk-yrityksen henkilöstöhallinnon 5 suurinta haastetta ja kuinka ne ratkaistaan. Hakupäivä: 5.1.2023. <https://www.visma.fi/blog/pk-yrityksen-henkilostohallinnon-5-suurinta-haastetta-ja-kuinka-ne-ratkaistaan/>.

Subba, Rao 2008. Human resource management. Hakupäivä: 17.3.2023. Ebook Central Prepetual. Vaatii käyttöoikeuden.

Suomen Riskienhallintayhdistys 2023. Pk-rh.fi. Nelikenttäanalyysi – SWOT. Hakupäivä:10.4.2023. <https://pk-rh.fi/tools/swot.html>.

Sydänmaanlakka, Pentti 2007. Älykäs Organisaatio. Helsinki: Talemum 2007. Hakupäivä 8.3.2023.

Termipankki.fi 2018. Erikoisalojen sanastojen ja sanakirjojen kokoelma – Sanastokeskus. Palvelusuhde. Hakupäivä: 19.2.2023. <https://termipankki.fi/tepa/fi/haku/palvelussuhde>.

Tuomi, Jouni & Sarajärvi, Anneli 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Uudistettu laitos. Hakupäivä 13.2.2023. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi. Ellibs e-kirjahylly. Vaatii käyttöoikeuden.

Tuomivirta, Anniina 2021. Työhön perehdyttämisen tärkeys ravintola-alalla. Työhyvinvoinnin ja tuloksellisuuden näkökulma. Palveluliiketoiminnan tutkinto-ohjelma. Tampereen ammattikorkeakoulu. Opinnäytetyö. [https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/507762/Tuomivirta\\_Anniina.pdf?sequence=3&isAllowed=y](https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/507762/Tuomivirta_Anniina.pdf?sequence=3&isAllowed=y). Hakupäivä 29.3.2023.

Työaikalaki	872/2019.	Hakupäivä	19.2.2023.
-------------	-----------	-----------	------------

<https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2019/20190872#L7>.

Työturvallisuuslaki	738/2002.	Hakupäivä	6.3.2023.
---------------------	-----------	-----------	-----------

<https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2002/20020738#L2>.

Työsopimuslaki	55/2001.	Hakupäivä	19.2.2023.
----------------	----------	-----------	------------

<https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2001/20010055#L2P4>.

Työterveyshuoltolaki	1383/2001.	Hakupäivä	6.3.2023.
----------------------	------------	-----------	-----------

<https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2001/20011383#L1P3>.

Viitala, Riitta 2021. Henkilöstöjohtaminen. Keskeiset käsitteet, teoriat ja trendit. Otavan kirjapaino Oy: Keuruu 2021. Hakupäivä 17.2.2023.

Viitala, Riitta 2021. Henkilöstöjohtaminen. Keskeiset käsitteet, teoriat ja trendit. Edita Publishing Oy 2021. Hakupäivä 16.3.2023. Ellibs e-kirjahylly. Vaatii käyttöoikeuden.

Xiaolong, Jiang& Mishal, Sohail, 2022. Evaluation Method of Human resource Management Efficiency of Chain Retail Enterprises Based on Distributed Database. Hakupäivä: 23.1.2023.

<https://web-s-ebshost-com.ezp.oamk.fi:2047/ehost/detail/detail?vid=8&sid=bd9cfa1-342b-4ba9-91aa->

[f662e60b1c4b%40redis&bdata=JnNpdGU9ZWwhvc3QtbGl2ZQ%3d%3d#AN=154999388&db=aph](https://web-s-ebshost-com.ezp.oamk.fi:2047/ehost/detail/detail?vid=8&sid=bd9cfa1-342b-4ba9-91aa-f662e60b1c4b%40redis&bdata=JnNpdGU9ZWwhvc3QtbGl2ZQ%3d%3d#AN=154999388&db=aph)

. Vaatii käyttöoikeuden.

# LIITTEET

## LIITE 1

### Opinnäytetyön kysely, henkilöstö

Kyselyn tavoitteena on kartoittaa henkilöstön näkökulmasta kohdat, joihin toivotaan parannusta/korjausta yrityksen toiminnassa. Opinnäytetyö keskittyy henkilöstöhallinnolle kuuluviin tehtäviin ja niiden toteuttamiseen.

#### 1. Sukupuoli

- Nainen
- Mies
- Muu

#### 2. Kauanko olet ollut yrityksessä töissä? \*

Kirjoita vastaus

#### 3. Mikä on tehtävänimikkeesi? \*

Kirjoita vastaus

#### 4. Miten luokittelet perehdytyksesi toteutuksen? \*

1 tähti= huonosti toteutettu  
5 tähteä= erinomaisesti toteutettu



5. Kuvaile perehdytystäsi \*

Kirjoita vastaus

6. Miten tärkeänä pidät perehdytystä? \*

1 tähti= en pidä tärkeänä  
5 tähteä= erittäin tärkeänä



7. Koen, että minulla on vaadittava osaaminen työtehtävääni \*

1 tähti= en koe  
5 tähteä= kyllä koen



8. Millaiset koulutusmahdollisuudet sinulla on? (uudelleen kouluttautuminen, täydennyskoulutus, osaamisen lisääminen) \*

Kirjoita vastaus

9. Kuinka tärkeänä pidät tarjolla olevia koulutusmahdollisuuksia? \*

1 tähti= en pidä tärkeänä  
5 tähteä= erittäin tärkeänä



10. Tiedän, mitä minulta odotetaan työntekijänä. \*

1 tähti= en tiedä  
5 tähteä= tiedän



11. Mitkä ovat tehtävällesi asetetut tavoitteet? \*

Kirjoita vastaus

12. Missä asiassa kaipaisit enemmän opastusta/neuvontaa? \*

Kirjoita vastaus

13. Kuinka tärkeänä pidät osaamisen riittävyyttä työtehtävää kohtaan? \*

1 tähti= en pidä tärkeänä  
5 tähteä= erittäin tärkeänä



14. Tiedätkö mistä saat apua/opastusta/neuvontaa työtehtäviin liittyvissä asioissa? \*

- Kyllä
- En
- En ole varma



15. Tiedätkö mistä saat apua/opastusta/neuvontaa muissa työsuhteeseeni liittyvissä asioissa? \*

Esimerkiksi palkkaukseen liittyvät, poissaolot tai erikseen korvattavat asiat jne.

- Kyllä
- En
- En ole varma

16. Kuinka tärkeänä pidät helposti saatavilla olevaa apua? \*

1 tähti= en pidä tärkeänä  
5 tähteä= erittäin tärkeänä



17. Millaisena koet oman työhyvinvoinnin? \*

Kirjoita vastaus

18. Miten hyvinvoiva henkilöstö näkyy arjessasi? Tai miten ei hyvinvoiva henkilöstö näkyy arjessasi? \*

Kirjoita vastaus

19. Kuinka tärkeänä pidät työhyvinvointia ja sen vaikutusta työstä suoriutumiseen? \*

1 tähti= en pidä tärkeänä  
5 tähteä= erittäin tärkeänä



20. Onko sinulla mahdollisuus vaikuttaa työsuunnitteluusi? \*

Jos on, millä tavalla?

Kirjoita vastaus

21. Miten työntekijänä koet, että henkilöstö asiat tulisi järjestää? \*

Kerro omia ajatuksia/näkemyksiä siitä, miten henkilöstö asiat tulisi hoitaa ja mitä tulisi parantaa.

Kirjoita vastaus

22. Kuinka tärkeänä pidät henkilöstön mahdollisuutta vaikuttaa yrityksen toimintatapoihin? \*

1 tähti= en pidä tärkeänä  
5 tähteä= erittäin tärkeänä



23. Vapaa sana \*

Mitä muita ajatuksia yrityksen henkilöstö tehtävien hoidosta?

Kirjoita vastaus

## LIITE 2, Haastattelun kysymykset

Kuinka kauan olet ollut yrityksessä töissä?

Mitä aikaisempia työkokemuksia sinulla on?

- Miten ne ovat auttaneet sinua toimitusjohtajan roolin toteuttamisessa?

Mitkä ovat vahvuutesi/heikkoudet toimitusjohtajan tehtävässä?

Mitkä ovat tärkeimmät vastualueesi?

Ovatko työtehtäväsi muuttuneet viimeisen vuoden aikana?

Mitkä asiat kuormittavat työtäsi eniten?

- Millaisia keinoja sinulla on keventää työtaakkaasi?
- onko sinulla vapaa-aikaa (kokonaan ilman töitä)?

Onko sinulla mahdollisuutta delegoida työtehtäviä?

- Mitä työtehtäviä delegoit?
- Missä asioissa koet tarvitsevasi tukea? (Esim. Resurssit, osaaminen, aikatauluttaminen)

Missä asioissa koet osaamiseen liittyviä haasteita? omalla tai alaisten kohdalla?

Tiedätkö mistä haet apua keinoja työtehtävien hoitamiseen? delegoimiseen esim.

Millaisia muita ajatuksia sinulla on yrityksen henkilöstö tehtäviin liittyen?

- Mistä henkilöstöhallinnon tehtävistä vastaava henkilö löydetään?

Millaisia muutoksia toivoisit omaan työn kuvaan? konkreettisia asioita?

- Onko muutoksille tiedossa keinot, joilla ne toteutetaan?
- Onko näille muutoksille olemassa tarpeelliset resurssit?

Millainen tilanne yrityksessä on vaihtuvuuden kannalta?

- Onko irtisanomisen syynä toistunut jokin sama asia?