



Osaamista
ja oivallusta
tulevaisuuden
tekemiseen

Jyri Tikka

HR-roolien ja -prosessien määrittäminen ja kehittäminen

Metropolia Ammattikorkeakoulu

Tradenomi

Liiketalouden koulutusohjelma

Opinnäytetyö

Huhtikuu 2019

Tekijä Otsikko	Jyri Tikka HR-roolien ja -prosessien määrittäminen ja kehittäminen
Sivumäärä Aika	39 sivua + 2 liitettä Huhtikuu 2019
Tutkinto	Tradenomi
Koulutusohjelma	Liiketalous
Suuntautumisvaihtoehto	Esimiestyö ja työyhteisön kehittäminen
Ohjaaja	Lehtori Eija Westerberg
<p>Opinnäytetyön tarkoituksena oli määritellä ja kehittää yritys X:n HR-rooleja ja -prosesseja selvittämällä yrityksen roolien ja prosessien tilanne ja saada selville henkilöstön mielipide näiden toimivuudesta. Lisäksi tarkoituksena oli löytää toimia, joilla niitä voisi tarpeen mukaan kehittää. Työssä oli tarkoitus esitellä henkilöstöhallinnon prosessit ja roolit. Selvityksen oli tarkoitus vastata kysymyksiin siitä, miten henkilöstöhallinnon roolit ja prosessit toimivat yrityksessä ja miten näitä voidaan kehittää toiminnan tehostamiseksi.</p> <p>Opinnäytetyössä käytettiin tutkimusmenetelmänä laadullista tutkimusta. Selvitys toteutettiin puolistrukturoituna kyselynä ja teemahaastatteluna. Kyselyn tavoitteena oli selvittää, mitä mieltä henkilöstö on HR:n toimintatavoista ja roolista yrityksessä, mitä työntekijät odottavat HR:ltä ja miten HR:ää pitäisi kehittää tulevaisuudessa. Kysely lähetettiin koko henkilöstölle, ja siihen vastasi vajaa kaksikolmasosa yrityksen henkilöstöstä. Teemahaastattelussa haastateltiin yritys X:n HR-vastaavaa, ja sen oli tarkoitus tuottaa pohjatietoa kyselyn, analyysin ja johtopäätöksen tekemiseen.</p> <p>Opinnäytetyön tulokset osoittivat, että HR:n rooli on yrityksessä monille epäselvä ja, että prosesseista toimivat kelpoisesti vain työsuhteasiat. Kyselyyn vastanneiden perusteluista pystyi havaitsemaan kolme pääteema: tiedottaminen, henkilöstön kehittäminen ja työhyvinvointi. Henkilöstö piti HR:n tiedottamista puutteellisenä ja toivoi siltä sosiaalisempaa ja aktiivisemmin osallistuvaa roolia. Henkilöstön kehittäminen koettiin puutteelliseksi ja osittain olemattomaksi. Kyselyn mukaan HR:n toimintaan ei luoteta ja sen vaikutus työympäristöön on negatiivinen. HR-vastaavan mukaan henkilöstö on muutosvastainen. Kyselyyn vastanneet toivoivat koko yrityksen alkavan puhaltamaan yhteen hiileen ja toimimaan samojen yhteisten tavoitteiden eteen.</p> <p>Selvityksen perusteella luodut kehitysehdotukset jaettiin kahteen osa-alueeseen: HR-roolin ja tehtävien määrittelyyn sekä viestinnän kehittämiseen. Opinnäytetyön tulokset vastasivat tutkimuksen tavoitteisiin, ja analysoinnista luodut kehitysehdotukset luovat hyvän pohjan yrityksen kehittymiselle. Yritys X pystyy kehittämään prosessejaan ja HR:n roolia käyttämällä tämän selvityksen kehitysehdotuksia.</p>	
Avainsanat	henkilöstöhallinnon prosessit, HR-roolit, tiedottaminen

Author Title	Jyri Tikka Defining and improving HR processes and roles
Number of Pages Date	39 pages + 2 appendices April 2019
Degree	Bachelor on Business Administration
Degree Programme	Economics and Business Administration
Specialisation option	Leadership and Organization Development
Instructor	Eija Westerberg, Senior lecturer
<p>The purpose of this thesis was to define and improve HR processes and roles in the target company. These were clarified by examining the current state of the company's HR processes and roles and then find out the employee's opinions about them. After that, the aim was to find measures for redefining and improving them if needed. The thesis aimed at identifying how the HR processes and roles work in the company and how they could be improved to optimize HR's performance in the future.</p> <p>The study was carried out as a qualitative study and it used semi-structured survey as a main data collection method. The target company's HR-representative was interviewed to collect base data for the survey. The survey aimed at finding out what the employees think about HR's current role in the company and how the processes work at the moment. The survey was analyzed to see what they expect and want to improve on HR as a function.</p> <p>The study indicated that the function of HR is unclear for many employees and that the only process working well were employment related tasks. Three themes were analyzed from the study's data. These were company communication, employee development and workplace well-being. The employees thought that HR's communication methods towards them were insufficient and hoped that HR would be more social and active in the workplace community. The study showed that the employees don't trust the company's HR and their impact is negative. On the other hand, the HR-representative considered the employees resistant to changes.</p> <p>The proposals for development were divided into two sections. The company should redefine both their roles and processes of HR as well as the internal communication methods. The outcome of the study met very well the purpose of the thesis and the proposals made by analyzing the survey created good fundamentals to build new roles and processes for HR.</p>	
Keywords	human resource management, HR roles, communication

Sisällys

1	Johdanto	1
1.1	Opinnäytetyön tausta ja tavoite	1
1.2	Työn rajaus ja tutkimusmenetelmä	2
1.3	Viitekehys	3
1.4	Opinnäytetyön rakenne	3
1.5	Yritysesittely	3
2	Henkilöstöhallinto	4
2.1	Määrittely ja tavoite	4
2.2	HR:n rooli yrityksessä	5
2.3	Strateginen HR	7
3	Henkilöstöhallinnon prosessit	8
3.1	Työsuhdeasiat	8
3.2	Henkilöstösuunnittelu ja -rekrytointi	8
3.3	Henkilöstön ammatillinen kehittäminen	9
3.4	Viestintä ja vuorovaikutus	10
3.5	Työhyvinvointi	12
3.6	Haasteet nyt ja tulevaisuudessa	13
3.7	Modernin HR-ammattilaisen osaaminen	14
4	Tutkimustulokset: Yritys X	15
4.1	Haastattelun toteutus ja yrityksen nykytilanne	15
4.2	Kyselyn toteutus	17
4.3	Kyselyn tulokset ja analyysi	18
4.3.1	Taustat	18
4.3.2	HR:n roolit ja edustus yrityksessä	20
4.3.3	Väittämät	22
4.3.4	HR:n toiminta yrityksessä	27
4.3.5	Vastaajien kehitysehdotukset ja vapaa sana	31
4.4	Yhteenveto	32
5	Kehitysehdotukset	33
6	Johtopäätökset	36
	Lähteet	40
	Liitteet	
	Liite 1. Teemahaastattelu	

Liite 2. Kyselyt

1 Johdanto

1.1 Opinnäytetyön tausta ja tavoite

Liiketoiminta on nykyään entistä enemmän erilaisten verkostojen ja osaamisen hyödyntämistä. Jatkuvasti pitäisi olla luomassa positiivisia asiakaskokemuksia ja työnantajakuva, sillä kuka tahansa saattaa olla se kipeästi kaivattu uusi työntekijä. (Nikkanen 2016). Yritykset ja niiden johtaminen sekä toimintatavat ovat jatkuvasti muutoksien edessä. Muutos luo tarpeen kehittymiselle ja on johdattamista tulevaan. (Männistö 2017.)

Nykypäivän työyhteisössä HR:n painopiste on siirtynyt enemmän henkilöstön ja organisaation kehittämiseen. Markkinoilla kilpailu osajista kiristyy ja HR:n toiminnassa korostuvat erikoistuminen, joustavat toimintatavat ja jatkuva osaamisen kehittäminen. Muutoksia on pystyttävä ennakoimaan. Työnkuvassa korostuu tulevaisuuden visiointi, strateginen ajattelu, johdon konsultointi ja esimieskoulutus. Osajien sitouttamisessa ja houkuttelussa on tärkeää pystyä luomaan työpaikalle kulttuuri, jonka toiminta on eettistä, avointa, vuorovaikutteista, hallittua ja ennakoivaa. (Moisalo 2018. 18–22.)

Yritykset ovat havainneet, että jatkuvasti muuttuvassa maailmassa HR:n rooli ja odotukset sitä kohtaan ovat muuttuneet. HR on aina ensisijaisesti palvellut yrityksen omaa henkilöstöä, mutta nyt HR:n on laajennuttava perinteisen osaamisen ulkopuolelle. HR-ammattilaiset tarvitsevat uutta osaamista, kuten viestintää ja markkinointia, palveluiden muotoilua ja tuotteistusta, myyntiosaamista, modernien työkalujen hallintaa, osaamista palveluiden ostamisesta ja kumppaniverkoston hallinnasta, sekä omakohtaista osaamista ja kokemusta esimiestyöstä, että liiketoiminnan johtamisesta. HR:ltä kaivataan strategista näkemystä ja liiketoimintaan sidottuja ratkaisuja, eikä sitä voi enää pyörittää ottamatta huomioon yrityksen erityispiirteitä ja erityishaasteita. Organisaatiomalli, jossa HR on oma funktionsa, on pian mennyttä maailmaa. (Nikkanen 2016.)

Opinnäytetyön aiheena on yritys X:n HR-roolien ja prosessien määrittelemine ja kehittäminen. Yritys X:llä on tarve määritellä HR-osaston roolit uudelleen ja selvittää kuinka sen nykyisiä prosesseja voisi kehittää, jotta henkilöstöllä ja johdolla olisi tulevaisuudessa selvempi visio siitä, miten HR-osasto toimisi nykyistä paremmin yrityksessä. Työn tarkoituksena on selvittää yritys X:lle sen tämänhetkinen HR-roolien ja prosessien tilanne ja saada selville henkilöstön mielipide näiden prosessien toimivuudesta. Tämän lisäksi tar-

koituksena on kehittää HR:n prosesseja siten, että jokainen niin henkilöstöstä kuin johdosta ymmärtää, miten tehtävät ovat jakaantuneet yrityksessä, ja miten prosessit toimivat käytännössä.

Opinnäytetyön tavoitteena on vastata seuraaviin kysymyksiin: Miten henkilöstöhallinnon roolit ja prosessit toimivat pk-yrityksessä ja miten henkilöstöhallinnon prosesseja voidaan kehittää toiminnan tehostamiseksi?

1.2 Työn rajaus ja tutkimusmenetelmä

Opinnäytetyö on rajattu käsittelemään henkilöstöhallinnon rooleja ja prosesseja. Opinnäytetyössä hyödynnetään laadullista tutkimusta. Laadullinen tutkimus on kuitenkin vain ohjaava näkökulma, jonka tarkoitus ei ole kuitenkaan yleistää tutkittavaa aihetta. Kaikkeen tieteen nimissä esitettyyn pitää aina suhtautua skeptisesti ja kriittisesti. Laadullinen tutkimus on kaikkea mikä jää jäljelle, kun numeroaineistot ja tilastolliset menetelmät jätetään pois. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 22–27,81.)

Opinnäytetyössä hyödynnetään aineistonhankintatapana puolistrukturoitua kyselyä. Puolistrukturoitu kysely sijoittuu strukturoidun ja avoimen kyselyn väliin. Puolistrukturoidussa tutkimuksessa on tärkeää, että tutkimukseen valitut henkilöt, joilta tietoa kerätään, tietävät tutkittavasta ilmiöstä mahdollisimman paljon. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 88, 98.) Kyselyn on tarkoitus tuottaa tietoa HR:n toimivuudesta ja löytää kehittämisen kohteita henkilöstön näkökulmasta. Opinnäytetyössä hyödynnetään aineiston keräämiseen myös teemahaastattelua, jonka tarkoituksena on tuottaa pohja-aineistoa kyselyn luomisen, analyysin sekä johtopäätöksiä tekemiseen. Teemahaastattelu kerää tietoa vain HR-vastaavan näkökulmasta.

Puolistrukturoidun kyselyn tulokset ja teemahaastattelusta kerätty aineisto analysoidaan teemoittelu-menetelmällä. Kyseisessä analyysimenetelmässä pelkistetään aineistoista nousseita havaintoja. Oleelliset asiat nostetaan esiin ja pyritään luomaan näistä eheitä kokonaisuuksia. (Kananen 2014, 111.) Teemat löydetään aineistosta sisäisen yhteenkuuluvuuden ja samanlaisuuden perusteella. Samanlaiset merkitykset muodostavat oman erillisen kokonaisuuden eli teeman. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 114–115). Tämän opinnäytetyön analyysissa jaetaan aineistosta tehdyt havainnot teemoihin, joiden perusteella tehdään johtopäätöksiä ja kehitysehdotuksia yritys X:n jatkohyödynnettäväksi.

1.3 Viitekehys

Viitekehys luo pohjaa tutkimukselle. Se sisältää opinnäytetyössä käsiteltävät aiheet. Tämän opinnäytetyön viitekehys keskittyy kahteen aihealueeseen. Näitä ovat HR:n roolit ja prosessit yrityksissä.

Opinnäytetyön viitekehys määrittelee yleisesti sen, että minkälaisia rooleja HR:llä on yrityksissä nykypäivänä, miten roolit muuttuvat tulevaisuudessa ja miten nämä muutokset vaikuttavat HR:ltä vaadittavaan osaamiseen. Prosesseista määritellään ne, jotka ovat useimmiten HR:n vastuulla yrityksissä. Viitekehysten potentiaalinen aihealue on laaja, mutta tässä opinnäytetyössä aluetta on rajattu määrittelemällä vain tarpeelliset käsitteet tutkinnallista osuutta varten. Viitekehysten tueksi opinnäytetyön aineistossa on hyödynnetty mahdollisimman uusia julkaisuja. Viitekehys luo teorian opinnäytetyön pohjaksi, jota hyödynnetään tutkinnallisessa osuudessa muun kerätyn aineiston lisäksi.

1.4 Opinnäytetyön rakenne

Opinnäytetyö rakentuu viitekehyksestä ja tutkinnallisesta osuudesta. Alussa perehdytään opinnäytetyön viitekehykseen. Kirjallisuutena käytetty aineisto on niin perinteisiä kirjan muodossa olevia tieteellisiä tekstejä kuin elektronisista lähteistä haettuja tieteellisiä julkaisuja artikkeleista aina yritysten ja eri sivustojen blogeihin. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 96–97).

Opinnäytetyön tutkinnallisessa osuudessa käsitellään puolistrukturoidun kyselyn tulokset sekä tuloksista luodut kehitysehdotukset yritys X:lle. Lopussa käydään läpi kirjoittajan omat johtopäätökset opinnäytetyöstä, jotka pohjautuvat viitekehykseen, kerättyyn aineistoon, havaintoihin, analyysiin ja tuloksiin.

1.5 Yritysesittely

Yritys, jolle opinnäytetyö tehdään, pysyttelee nimettömänä. Nimetään toimeksiantaja yritys X:ksi. Yritys X on perustettu vuonna 1989 ja he toimivat logistiikan IT-ratkaisujen ja palveluiden alalla. IT-ratkaisujen lisäksi yritys X:n palveluihin kuuluu myös jälleenmyyjänä toimiminen. (Yritys X 2019.)

Yritys X on pk-yritys ja osa isompaa konsernia, jolla on toimintaa myös muissa pohjoismaissa. Suomen toimipiste sijaitsee Helsingissä ja henkilöstöä Suomen puolella on 40, joiden työtehtävät ovat monipuolisia. Osaamista löytyy niin logistiikan prosessien tietoisuudesta, kuin ratkaisukeskeistä ohjelmisto-osaamista ja jälleenmyynti laitteiston asiantuntijuudesta. Yrityksen liikevaihto on alle kymmenen miljoonaa euroa tilikaudessa. (Kauppalehti 2019.)

2 Henkilöstöhallinto

2.1 Määrittely ja tavoite

Henkilöstöhallinto eli HRM, tai yksinkertaisesti ilmaistuna HR, on yrityksessä oleva osa-alue, joka on suunniteltu maksimoimaan työntekijän suorituskykyä työnantajan palveluksessa ja auttamaan siten työnantajaa saavuttamaan yrityksen tavoitteet. Yrityksen sisällä henkilöstöhallinnon toimijoina ovat yleensä johto, esimiehet ja henkilöstöhallinnon (HR-)asiantuntijat. (Vesanto & Pahkin 2013, 4.)

Henkilöstöhallinnossa on aina kyse ihmisistä. Se vastaa henkilöstöön liittyvistä käytännön tehtävistä sekä lakisäätöistä asioista yrityksen toiminnassa. Henkilöstöhallinto palvelee yrityksen toimintaa ja tavoitteiden saavuttamista ylläpitämällä hyvää työilmapiiriä henkilöstön välillä ja motivoimalla sekä kehittämällä henkilöstön osaamista. Henkilöstöhallinnon työt painottuvat yleisimmin operatiiviseen ja hallinnolliseen henkilöstön johtamiseen (HRM - Human resource management) tai johtamisen ja osaamisen kehittämiseen (HRD - Human resource development). (Ammattinetti 2018.)

Tekemisenä ja toimintona henkilöstöhallinto voi olla kokonaisuutena vaikea käsitellä. Tähän vaikuttaa osittain sen moninainen luonne ja osittain myös se, että henkilöstöhallinnon tekeminen muuttuu, kehittyy ja elää jatkuvasti liiketoiminnan muutosten vuoksi. Tuoksellisen toiminnan aikaansaamiseksi henkilöstöhallinnon ammattilaisten on toimittava neljällä osa-alueella, joita ovat strateginen henkilöstöjohtaminen, muutoksen ja uudistamisen johtaminen, yrityksen perusrakenteiden johtaminen ja henkilöstön ohjaus ja sitouttaminen. (Kalliosalmi 2016.)

Henkilöstöhallinnon tavoitteena on tukea yrityksen liiketoiminnan tavoitteita niin suunnitelmalla, kuin kehittämällä henkilöstöön liittyviä toimintoja yrityksen strategiaan ja toimialaan nojaten. Henkilöstöhallinnon päämääräinen tavoite on saada osaavat ihmiset

oikeaan tehtävään tekemään tuloksellista työtä yrityksessä ja pitää osaajat sitoutuneina yritykseen. (Männistö 2017.)

Henkilöstöhallinto vaikuttaa yrityksen liiketoiminnan ytimessä. Oli toimiala ja tehtävä mikä tahansa tai oli apuna kuinka kehittyneitä teknologiaa tahansa - ihmisen toiminta ratkaisee aina. Henkilöstöhallinto tavoittelee kaikissa eri rooleissaan toiminnan tuloksellisuutta. Arjen keskellä kaiken henkilöstöhallinnon tekemisen täytyy tukea asetettujen tavoitteiden saavuttamista. HR-ammattilaiset yhteistyössä yrityksen johdon ja muun henkilöstön kanssa voivat luoda yrityksen, joka pystyy muuttumaan, reagoimaan, oppimaan ja toimimaan ketterästi jatkuvasti muuttuvissa tilanteissa. (Kalliosalmi 2016.)

Henkilöstöhallinnon prosesseja pitäisi luoda tehostamaan johtamista ja esimiestyön toimintaa. Yritykset ja johtaminen ovat jatkuvasti muutoksien edessä, tähän vaikuttaa esimerkiksi tehtävien automatisoituminen. Muutos luo tarpeen kehittämiseen ja on johdatamista tulevaan. Henkilöstöhallinnon on ymmärrettävä yrityksen liiketoimintaa ja suuntaa, mihin se on menossa. (Männistö 2017.)

2.2 HR:n rooli yrityksessä

HR:n toimenkuva on useimmiten määritelty tarkasti. Pk-yrityksissä HR:n rooli määräytyy useamman tehtävän yhteensovittamisesta, sillä HR:n tehtäviä voidaan hoitaa usein oman työn ohella. Tällaisissa yrityksissä työn painopisteet saattavat muuttua nopeasti ja kyky omaksua uuden tilanteen tuomat muutokset vaativat paljon HR-ammattilaiselta. Roolit itsessään muodostuvat useammasta näkemyksestä. Kukaan osapuolista (esimiehet, oma esimies, alaiset, kollegat ja johto) ei omaa identtistä näkemystä HR-asiiantuntijan roolista ja tehtävistä. Tärkeintä on luoda itselleen HR-ammattilaisena oma roolikuva ja toimintafilosofia, sekä systemaattisesti pyrkiä noudattamaan sitä. (Moisalo 2011, 130.)

Toimenkuvan määrittely luo raamit työnsisällölle. Toimenkuvauksella tarkoitetaan nykytilanteen määrittelyä ja se toimii yritykselle tavoitetilana. Toimenkuvan ohjaava merkitys on sitä suurempi, mitä yleisemmin se on tiedossa yrityksessä. HR:n tulee ja kannattaa kertoa omastaan mahdollisimman laajasti. Toimivan toimenkuvan tärkein ohjaava tekijä on yrityksen strategia ja sitä täydentävät johdon tavoitteet. (Moisalo 2011, 136–137.)

HR-asiantuntijana toimimiseen työympäristössä liittyy paljon rooliodotuksia ja asiantuntija itse heijastaa omia näkemyksiään omasta roolistaan. Näiden yhdistelmästä muodostuu se työkäyttäytyminen, joka näkyy työpaikan arjessa. HR-asiantuntijan on tärkeä tunnistaa oma tilanteensa ja tilansa, sillä se vaikuttaa tuottavuuteen ja ajankäytön käyttämistä oikeisiin tehtäviin. Esimiehen näkemyksellä on myös vahva vaikutus rooliin. (Moisalo 2011, 138.)

Moisalon mukaan Kathleen Monks on luonut kuvaukset neljälle erilaiselle HR-roolille. Nämä neljä roolia ovat

- perinteiseen ja hallinnolliseen toimintaan suuntautunut HR
- perinteinen työmarkkinasuhteisiin suuntautunut HR
- innovatiivinen - ammatillinen HR
- innovatiivinen - sofistinen HR. (Moisalo 2011, 139.)

Perinteiseen ja hallinnolliseen toimintaan suuntautuneen HR:n tärkein työtä ohjaava elementti on tehdä asiat aina sääntöjen mukaan ja hoitaa työt rutiinilla. Palkanmaksu, rekisterit, raportit, säännöt ja ohjeet ovat keskeisinä käsitteinä ensimmäisessä Monksin esittelemässä roolikuvauksessa. Kehittäminen ja vastuunottaminen eivät kuulu tämän roolikuvan tehtäviin eikä varsinkaan vahvuuksiin. Toisessa eli perinteiseen työmarkkinasuhteisiin suuntautuneessa HR-roolissa asiantuntija hoitaa niin sisäisiä kuin ulkoisiakin työsuhdeasioita. Tärkeimpänä tehtävänä ovat työsuhdeasioihin liittyvät ongelmat ja niiden ennakoiminen. Näissä kahdessa niin kutsutussa perinteisessä HR roolissa painottuu selvästi työsuhdeasioihin keskittyminen. HR ei ole läsnä henkilöstön kehittämisessä, mutta pitää huolen, että sopimukset, työsuhteen ehdot ja työlainsäädännöt ovat ajan tasalla ja niitä noudatetaan. (Moisalo 2011, 139.)

Jälkimmäiset kaksi roolia Monksin neljästä roolikuvauksesta antavat HR:lle jo kehittävämmän aseman kuin edelliset roolit. Innovatiivinen ja ammatillinen HR ennakoi riskejä, suunnittelee niin henkilöstöä kuin rekrytointitarpeita ja laajentaa yhteistyön aina johtoon asti kaikissa henkilöstöön liittyvissä asioissa. HR:n sisällä tapahtuu erikoistumista ja osaamista sekä kehittymisentarpeita pyritään laajentamaan.

Innovatiivinen ja sofistinen HR on roolina nykyaikaisin. Tässä roolissa HR on aktiivisesti mukana johtoryhmätyöskentelyssä ja sillä on sekä pätevyyttä että annettavaa koko liiketoiminnalle. Strateginen ymmärrys ja laajojen asiayhteyksien pitäminen kasassa auttaa tämän roolin omaavaa HR:ää toimimaan kaikilla HR:n osa-alueilla yrityksessä. Kaikkia rooleja ei tarvitse hallita, sillä kaiken kattavana se saattaa johdattaa väärille jäljille oman roolin pohtimisen kannalta. Nämä roolit saattavat olla jakaantuneet usean henkilön kesken yrityksessä. (Moisalo 2011, 138–141.)

2.3 Strateginen HR

Henkilöstöhallinnon osa-alueet voidaan jakaa kahteen: henkilöstöhallintoon ja strategiseen HR:ään. Henkilöstöhallintoon kuuluu kaikki, mikä liittyy palkkoihin, vakuutuksiin ja työterveyteen eli toisin sanoen kaikki ne henkilöstöön liittyvät lakisääteiset velvollisuudet, jotka yrityksellä on, ja muut perusasiat työntekijöiden työsuhteesta. (Kuha 2018.)

Strateginen HR tarkoittaa sen sijaan esimerkiksi yrityksen kulttuurin rakentamista ja kehittämistä eli käytännössä toimintatapoja, käytäntöjä ja viestintää, joiden avulla yrityksen strategia saavutetaan. Strategiseen HR:ään kuuluu myös yrityksen arvomaailman edustaminen. Se on siis sekalainen joukko toimintatapoja, joiden tavoitteena on edistää yrityksen strategian toteutumista. Strategisen HR:n sisältö on täysin riippuvainen siitä, mitä tavoitteita yrityksellä on ja minkälaisella suunnitelmalla sitä pyritään toteuttamaan. Pie-nissä yrityksissä on usein paljon epätietoisuutta strategisen HR:n toiminnasta. (Kuha 2018.)

Kun HR on johdon strategisena kumppanina, kohdistuu odotukset HR:n perusosaamisesta seuraaviin tekijöihin: tehokkaaseen rekrytointiin, henkilöstön kehittämiseen, sitouttamiseen, laadullisiin työympäristötekijöihin, motivointiin ja palkitsemiseen. Haasteena on, että HR pystyy vaikuttamaan odotuksiin tehokkaasti vain yhteistoiminnassa muun organisaation kanssa. Jotta HR pystyisi toimimaan johdon strategisena kumppanina, sen on pystyttävä tuomaan esille näkökulmia, jotka vaikuttavat henkilöstöön. Strateginen kumppanuus johdon kanssa on hyväksi HR:n toiminnalle, sillä tällöin HR pääsee osallistumaan organisaation kannalta tärkeisiin asioihin. (Moisalo 2011, 92.)

3 Henkilöstöhallinnon prosessit

3.1 Työsuhdeasiat

Henkilöstöhallinnon työsuhdeasiat ovat pääasiassa lakisääteisiä asioita, joilla hoidetaan työsuhteen ehdoiksi määriteltyjen asioiden hoitamista. Työsuhdeasioihin kuuluu esimerkiksi työsuhteen aloittaminen ja päättäminen, työehtosopimukset, työaikakäsymykset, palkanlaskenta, poissaolojen seuranta, lomat, muutokset työsuhteissa ja työsuhde-etujen määrittely sekä yhteistoiminta. (Österberg 2014, 62–78.)

3.2 Henkilöstösuunnittelu ja -rekrytointi

Henkilöstösuunnitteluun kuuluvat kaikkien niiden vaihtoehtojen pohtiminen, joiden avulla yrityksessä varmistetaan, että oikea henkilö on oikeassa työtehtävässä. Näitä vaihtoehtoja ovat esimerkiksi osaamisen riittävyys, luonteen sopivuus yrityksen kulttuuriin sekä henkilön työelinkaaren sopivuus yrityksen strategian toteuttamiseksi. Henkilöstösuunnitteluun liittyy henkilöstön määrän vähentäminen, liikuttaminen ja lisääminen strategisten tavoitteiden toteuttamiseksi. Yrityksen on hyvä tarkastella myös heidän sen hetkistä osaamista yrityksessä ja miettiä, miten sen tulisi kehittyä huomioon ottamalla tulevaisuuden tarpeet, työvoiman tarjonnan muuttuminen sekä miten ympäristön, että kilpailutilanteen muuttuminen vaikuttavat yrityksen henkilöstöntarpeisiin. Yrityksen koosta huolimatta henkilöstösuunnittelua tarvitaan. (Österberg 2014, 27.)

Rekrytoinnilla tarkoitetaan niitä kaikkia toimenpiteitä, joilla hankitaan tarvittava osaaminen yritykseen. Rekrytointi jaetaan yleensä kahteen eri toimenpiteeseen: sisäiseen ja ulkoiseen rekrytointiin. Sisäinen rekrytointi tarkoittaa sitä, että yrityksen kanssa jo työsuhteessa oleva henkilö nimitetään avoimena olevaan tehtävään yrityksen sisältä. Ulkoinen rekrytointi sen sijaan hakee osaamista yrityksen ulkopuolelta. Molemmissa tavoissa on omat hyötynsä ja haittansa. Esimerkiksi sisäisen rekrytoinnin hyötynä on se, että valintaprosessi on nopea, henkilö tuntee jo yrityksen toiminnan ja myös yritys tuntee henkilön osaamisen. Haittana sisäisessä rekrytoinnissa on se, että yritys ei välttämättä saa mitään uusia ideoita ja muun henkilöstön mieliala voi huonontua. (Kauhanen 2010, 70.)

Ulkoisen rekrytoinnin hyötynä ovat esimerkiksi se, että yritys saa uusia näkemyksiä ja uuden työntekijän mukana saattaa tulla tietoa kilpailevien yritysten toiminnasta. Haittaa

ulkoisesta rekrytoinnista on silloin, kun uusi työntekijä ei sovi yrityksen kulttuuriin ja aiheuttaa näin haittaa yrityksen ilmapiirille ja sitä myötä myös toiminnalle. (Kauhanen 2010, 70.)

3.3 Henkilöstön ammatillinen kehittäminen

Henkilöstöä kehitetään yrityksissä ammatillisessa mielessä, jotta niiden liiketoiminnan vaatima osaaminen ja kilpailukyky muihin nähden vahvistuisi. Henkilöstön ammatillinen kehittäminen voidaan kohdistaa koko työyhteisöön tai pelkästään yksilöön. Kehittämisen tarve mitataan arvioimalla työn vaatimuksia työntekijän pätevyyteen. Mitattavia arvoja ovat esimerkiksi tiedot, taidot, kokemus, vuorovaikutustaidot, arvot ja asenteet, motivaatio ja henkilökohtaiset ominaisuudet. (Kauhanen 2010, 147.)

Osaaminen vanhenee nopeasti, joten ainoa keino säilyttää kilpailukyky ja työmarkkina-kelpoisuus ovat kyky omaksua asioita nopeasti ja valmius jatkuvaan oppimiseen työtehtävän vaatimien tietojen ja taitojen mukaan. Muutoksesta on tullut olotila, joka pysyy. Se vaatii niin henkilöstöltä yksilöinä, sekä yritykseltä jatkuvaa sopeutumista ja uusiutumista. Yritysten on uusiuduttava jatkuvasti. Henkilöstön kehittäminen (Human Resource Development = HRD) on yksi tapa varmistaa liiketoiminnan vaatima osaaminen tulevaisuudessa. (Kauhanen 2010, 145.)

Työelämässä henkilöstö tarvitsee toiminnalleen tarkoituksen ja jokainen työntekijä haluaa tietää, mikä hänen roolinsa on yrityksen toiminnassa ja mitä häneltä odotetaan. (Österberg 2014, 17). Epävarmuus omasta työstä ja työsuhteen jatkumisesta on lisääntynyt, eikä elinikäistä ammattia tai työsuhdetta enää juuri ole. Työn olemus on muuttunut täysin. Henkilöstön kehittämisestä ja kehittämistarpeista puhuttaessa pitää analysoida tarkasti, minkälaisia kehittämistarpeita liittyy yksilön, tiimin ja koko työyhteisön nykyisiin työtehtäviin sekä erityisesti tulevaisuuteen. (Kauhanen 2010, 146.)

Henkilöstön kehittämismenetelmiä on paljon. Työpaikalla toteutettavia menetelmiä ovat esimerkiksi sijaisuudet, työkierto, projektityöskentely, työn rikastaminen ja laajentaminen, mentorointi, kehityskeskustelut ja perehdyttäjänä tai työnopastajana toimiminen. Työpaikan ulkopuolella toteutettavia menetelmiä ovat esimerkiksi opintokäynnit, ammatitilehtien ja –kirjallisuuden lukeminen, opiskelu sekä yrityksen sisäinen koulutus ja ulkoisten koulutusorganisaatioiden tarjoama koulutus. Henkilöstöhallinto voi tukea osaamisen kehittämistä muun muassa järjestämällä koulutustilaisuuden tai tarjoamalla halukkaille

kokeneille työntekijöille mahdollisuuden toimia mentorina. Tärkeintä on, että kehittäminen lähtee aina tarpeesta. (Österberg 2014, 150, 157.)

Henkilöstön kehittämisen lähtökohtana voidaan pitää kehityskohteiden tunnistamista. Ennen mitään toimia, yrityksen täytyy selvittää mitä pitäisi osaamisen suhteen oppia, mitä virheitä pitäisi pystyä karsimaan tai parantamaan ja millä asioilla yritys voisi kehittää kilpailukykyään. Tämän lisäksi yrityksen täytyy selvittää mitä nämä edellyttävät yksilötasolla, kunkin työntekijän toiminnan osalta. Näiden selvittämisen jälkeen yritys voi lähteä etsimään oikeanlaisia kysymyksiä kehittämistarpeiden kehittämiseksi. (Österberg 2015, 151.)

Kun kehittämistarpeet ovat selvillä, yrityksessä voidaan tehdä osaamiskartoitus. Osaamisen tulee tukea yrityksen ydinosaamista ja sen kehittymistä. Työntekijän osaamisen määrittelyyn tarvitaan myös esimiehet, koska he tuntevat alaistensa tehtävät, vastuut ja työn vaatimukset. Osaamiskartoituksessa mitataan muun muassa työntekijän ammattitaitoa, kielitaitoa, sosiaalisia kykyjä ja tietojärjestelmien käyttötaitoa suhteutettuna yrityksessä määriteltyihin osaamisvaatimuksiin tehtävän mukaan. Osaamisen nykytilaa pitää verrata ennalta määriteltyyn tavoitetasoon. On ensiarvoisen tärkeää, että esimies tuntee ja tietää yrityksen tulevaisuuden tavoiteosaamistason tavoitteet ja vaatimukset. Henkilöstöasiantuntijan haasteena on huolehtia riittävä koulutus ja tiedottaminen kaikille esimiehille, jotka käyvät osaamiskartoitukseen liittyviä keskusteluja. (Österberg 2014, 152.)

3.4 Viestintä ja vuorovaikutus

Viestintä on yrityksen sisäistä tiedonkulkua ja vuorovaikutusta. Sen avulla jaetaan tietoa, rakennetaan oikeaa ja selvää imagoa, viestitään henkilöstölle toimenpiteiden ja muutosten syistä ja seurauksista ja sitoutetaan henkilöstöä. Viestinnän on tarkoitus pitää henkilöstö selvillä liiketoiminnan tavoitteista ja strategiasta, yrityksen taloudesta ja sidosryhmistä, sekä parantaa töiden sujuvuutta ja tehokkuutta. Sisäisellä viestinnällä pidetään myös huolta, että henkilöstö tuntee yrityksen tuotteet ja palvelut. Yrityksen jokaisen työntekijän on tiedettävä yrityksen ydinosaamisesta ja osata kertoa siitä tarvittaessa myös omille sidosryhmilleen. (Österberg 2014, 193.)

Viestintään kuuluu lakisääteisiä velvoitteita, kuten yhteistoimintalaki, mutta toisaalta se vaikuttaa myös henkilöstön motivaatioon ja organisaation toiminnan tehokkuuteen. Henkilöstön tyytyväisyyteen vaikuttavat keskeisesti esimerkiksi se, miten viestintä vaikuttaa

henkilön omaan työhön, uraan ja kehittymiseen, minkälainen keskinäinen vuorovaikutus ja ilmapiiri yrityksessä on sekä millä tavalla johto viestii koko yritystä koskevista asioista. (Kauhanen 2010, 175.)

Yrityksillä on nykyään käytössä monipuolisia viestinnän kanavia. Viestintä voidaan jakaa neljään ryhmään

- lähikanaviin, joiden tarkoitus on palvella yksilöllisesti yksittäistä työyhteisön jäsentä tai työyksikköä.
- kaukokanaviin, joilla välitetään viestejä koko työyhteisölle.
- keskinäisviestintään, joka perustuu henkilökohtaiseen vuorovaikuttamiseen.
- välitettyyn pienjoukkoviestintään, jossa käytetään joukkoviestinnän menetelmiä, mutta tieto välitetään vain rajatulle kohdejoukolle. (Kauhanen 2010, 176.)

Toimivina menetelminä toimivat edelleen erilaiset ilmoitustaulut ja viikkopalaverit, mutta erityisesti sähköiset kanavat, kuten esimerkiksi sähköposti, yrityksen sisäinen intranet ja älypuhelimien tarjoamat viestinnälliset palvelut ovat mullistaneet yrityksen keskinäisen vuorovaikutuksen viimeisen kahdenkymmenen vuoden aikana. (Kauhanen 2010, 176.) Näitä viestinnällisiä palveluja ovat esimerkiksi WhatsApp, Slack, Yammer ja Lync.

Nykyään useimmat yritykset työskentelevät monikulttuurisessa ympäristössä, joten myös viestinnän kieleen ja tapaan on kiinnitettävä huomiota sanoman perillemenon ja ymmärrettävyyden varmistamiseksi. (Kauhanen 2010, 177.) Nykyään kaikki organisaatiot käyttävät sellaisia sosiaalisen median kanavia, kuten Facebookia, LinkedIn:ä, Twitteriä, Youtubea ja muita vastaavia kanavia niin rekrytoinnissa, kuin sisäisessä, että ulkoisessa viestinnässä. Sosiaalisen median verkostot ovat houkuttelevia hyödyntämismahdollisuuksia. Nykyaikaisten viestintäkanavien kanssa täytyy olla kuitenkin entistä tarkempi, jotta yritykselle mahdollisesti aiheutuvat taloudelliset-, imago- ja muut vahingot jäisivät pieniksi eikä julkinen imago saisi kolhuja. Sen korjaaminen on kallista ja aikaa vievää, joskus jopa mahdotonta. (Kauhanen 2010, 180–181.)

Viestintä ihmisten kesken eli vuorovaikutus työntekijöiden välillä on työhyvinvoinnin kannalta tärkeää. Ihmisten väliseen vuorovaikutukseen liittyy vahvasti avoimuus, tasapuolisuus, ennakkoluulottomuus, suvaitsevaisuus ja luotettavuus. HR:n täytyy pystyä jakamaan tietoa, mielipiteitä ja ajatuksiaan muille, ja ottamaan niitä vastaan. Keskusteluun liittyy vahva viestinnällinen elementti. Se luo yhteisöllisyyttä, eikä sen tarvitse aina liittyä töihin. (Moisalo 2011, 218.)

HR:n rooli työyhteisöviestinnässä liittyy viestinnän ketjuun, jossa muita avaintekijöitä ovat johto, esimiehet ja mahdollinen viestintäyksikkö. Johdon suuntaan toimiva vuorovaikutus on kaksisuuntainen. HR:n roolina on varmistaa, ettei johto viesti tavalla, joka saattaa kääntyä sitä itseään tai yritystä vastaan. Esimiesten tehtävänä on viestittää taktisella ja operatiivisella tasolla sitä tietoa, jota päivittäisjohtamisessa tarvitaan. Heidän asemansa ja viestintätapansa ovat tärkeitä, sillä ne vaikuttavat niin sitoutumiseen, työmotivaatioon kuin työhyvinvointiin. Tämä vaatii aina oikeaa viestintätapaa. HR:n tehtävänä on pitää huolta, että haluttu sanoma tulee selväksi tavalla, jolla jokainen ymmärtää täysin siihen liittyvät ydinasiat. (Moisalo 2011, 220.)

3.5 Työhyvinvointi

Työntekijöiden työhyvinvoinnin perustan muodostavat työterveyshuolto, työturvallisuus, työyhteisön ilmapiiri, yksilöiden suorituskyky ja osaaminen sekä esimiesten johtamistaidot. Työyhteisö, jossa työntekijät voivat hyvin, pystyy vastaamaan yrityksen tavoitteisiin. Yritys menestyy, kun työntekijät voivat hyvin. Toimivassa työyhteisössä vuorovaikutus työntekijöiden välillä on avointa, yhteisiä sääntöjä noudatetaan ja johtaminen koetaan oikeudenmukaiseksi ja työntekoa edistäväksi. Vastaavasti työyhteisössä, jossa ilmapiiri ei ole hyvä, töiden sujuvuus, laatu ja tulokset heikkenevät. (Österberg 2014, 175).

Työntekijöiden terveyttä, turvallisuutta ja hyvinvointia turvataan työpaikoilla lainsäädännön kautta. Lainsäädännöllä ennalta ehkäistään työtapaturmia ja ammattitauteja sekä vähennetään fyysistä ja henkistä kuormitusta. Henkilöstöhallinnon on järjestettävä työntekijöille myös työterveydenhuoltopalvelu. (Kauhanen 2010, 198).

Yksi henkilöstöhallinnon rooleista on ylläpitää ja edistää työhyvinvointia. Lakivelvoitteiden lisäksi henkilöstöhallinto voi vaikuttaa työhyvinvointiin esimerkiksi huolehtimalla henkilöstön ja työvälineiden riittävästä resursoinnista, olla mukana luomassa henkilöstöstra-

tegiaa pitkällä aikavälillä, huolehtimalla, että tehtävänkuvaukset, tavoitteet ja yhteiset pelisäännöt ovat kaikkien tiedossa, luomalla mahdollisuuksia koulutukseen ja urakehitykseen sekä seuraamalla henkilöstön yleisiä tuntemuksia, kehittämisohdotuksia ja tilannetta olemalla läsnä arjessa, että tekemällä kyselyitä. (Österberg 2014, 177.)

3.6 Haasteet nyt ja tulevaisuudessa

Nykypäivän henkilöstöhallinnon haasteena on pysyä mukana työelämän muutoksissa. Sen lisäksi, että maailman kehityksessä on pysyttävä mukana, on henkilöstöhallinnolla tärkeä rooli olla yrityksessä tarvittavan muutoksen käynnistäjä ja eteenpäin viejä.

Esimerkkinä HR4 Groupin joulukuussa 2018 julkaistussa HR-pulssi -kyselyn artikkelissa kartoitettiin yritysten tilannetta työelämän muutoksien, keskeisten trendien ja haasteiden osalta. Teemoina kyselyssä olivat

- itseohjautuvuus
- digitalisaatio ja uusi työ
- työhyvinvoinnin varmistaminen
- osaamisen varmistaminen. (Accountor 2018.)

Tutkimukseen vastasi yli sata eri kokoista yritystä aina pk-yrityksistä kansainvälisesti toimiviin yrityksiin ja yksityisen sektorin edustajista julkisen sektorin edustajiin. Tutkimuksesta kävi ilmi, että organisaatioiden johtamismallina itseohjautuvuus on trendinä voimistunut. Suurimpana haasteena joka neljännellä kyselyyn vastanneella yrityksellä oli löytää oikeanlaisia osaajia työtehtäviin. Neljännes yrityksistä hyödyntää myös paljon digitalisaatiota tuotanto- ja tukiprosesseissa, mutta mahdollisuudet hyödyntää analytiikkaa ja automaatiota henkilöstöhallinnossa ovat vielä rajalliset monissa organisaatioissa. (Accountor 2018.)

Henkilöstöhallinnon tulisi olla liiketoiminnan strateginen kumppani. Ulkoistamalla, digitalisoimalla ja mittaamalla on tehostettu yritysten toimintaa ja vapautettu HR:lle aikaa strategisempiin tehtäviin. Ongelmana on, että yrityksen eivät tiedä, mitä vapautetulla ajalla HR:n pitäisi oikein saada aikaan. Nikkasen mukaan monilla yrityksillä ei ole HR mukana johtoryhmässä, ja liiketoiminnan tavoitteiden liittäminen HR-toimintoihin on vajavaista. HR ei usein ymmärrä mitä siltä odotetaan nykypäivän toiminnassa. Ymmärrys tarpeista

pitäisi luoda niin strategisella, kuin operatiivisella tasolla. Yrityksen erityispiirteet ja haasteet on otettava huomioon, eikä HR:ää voi pyörittää ottamatta näitä huomioon. Tulevaisuuden HR:ltä kaivataan näkemystä ja liiketoimintaan sidottuja ratkaisuja. (Nikkanen 2016.)

Henkilöstöhallinnon yhtenä isoimmista haasteista nyt ja tulevaisuudessa on nuorten osaavien työntekijöiden rekrytointi ja sitouttaminen yritykseen. Kilpailu työntekijöistä kovenee jatkuvasti ja samalla myös rekrytointi muuttuu yhä haasteellisemmaksi. Nuorten käyttämät alustat sosiaalisessa mediassa ovat avainasemassa uusien osaajien löytymisessä. Henkilöstöhallinnon on kyettävä tunnistamaan esimerkiksi, että millaista osaamista tarvitaan digitalisaation, uuden teknologian ja etätöiden myötä. Nuoret osaajat eivät etsi välttämättä sitä parhaiten palkkaa maksavaa yritystä, vaan heille tärkeää on työpaikan arvomaailma ja kulttuuri, joka on avoin, palkitseva, kannustava, viihtyisä ja tarjoaa haasteita, sekä etenemismahdollisuuksia. Samalla myös yrityksen haasteena on löytää asenteeltaan ja arvoiltaan tehtävään sopivin henkilö. Nykyään asenteella on suurempi vaikutus kuin tietotaidolla, sillä asennetta on vaikea muuttaa, mutta uutta voi aina oppia. (Kauhanen 2010, 148.)

3.7 Modernin HR-ammattilaisen osaaminen

Rooli ja odotukset HR-ammattilaiselle muuttuvat, joten myös osaamisen on kehityttävä perinteisen henkilöstöhallinnon ulkopuolelle. Perusosaamisena on liiketoiminnan ymmärtäminen sekä taloudellinen ymmärrys. Tämän lisäksi moderni HR-ammattilainen tarvitsee myös muita taitoja, kuten viestintää ja markkinointia, palveluiden muotoilua ja tuotteistusta, myyntiosaamista, modernien työkalujen hallintaa, osaamista palveluiden ostamisesta ja kumppaniverkoston hallinnasta sekä myös omakohtaista osaamista ja kokemusta esimiestyöstä ja liiketoiminnan johtamisesta. Uudenlaisten resurssien rekrytointi yritykseen ja strateginen urapolkujen rakentaminen henkilöstölle vaatii modernilta HR-ammattilaiselta aikaisempaa enemmän luovaa näkemystä ja kokemusta. Uusia osaamisen alueita tulee myös jatkuvasti lisää maailman kehityksen seurauksena, joten modernin HR-ammattilaisen on kehityttävä jatkuvasti siinä samalla. (Nikkanen 2016.)

Modernille HR-ammattilaiselle yhtenäiset arvot ovat itsestään selvyyksiä eettisyyden sekä työnantajan arvojen lisäksi. Hän kantaa vastuuta työyhteisöstään ja omalla esimerkillään kasvattaa jokaisen työntekijän vastuunkantoa yrityksen menestyksestä. Työehto-

sopimuksiin ja lakikirjaan ei tuijoteta liian tiukasti, vaan pyritään näkemään alan säännöksissä esteiden ja riskien sijaan ratkaisuja ja mahdollisuuksia. Modernin HR-ammattilaisen tehtävänä on saada henkilöstön yksilöt kasvamaan, kehittymään ja viihtymään työssään. Moderni HR-ammattilainen kartoittaa näkemyksiä, tukee vuorovaikutuskulttuurin kehittymistä sekä kuuntelee, että kommunikoi ennakoivasti henkilöstön kanssa. (Karinti 2018.)

4 Tutkimustulokset: Yritys X

4.1 Haastattelun toteutus ja yrityksen nykytilanne

Ensimmäinen osa opinnäytetyötäni oli selvittää yrityksen nykytilanne. Haastattelu toimii pohjana nykytilanteen analyysille ja HR:n näkökulman esille tuomiseksi. Sen tarkoituksena on myös tuottaa aineistoa kyselyn muodostamiseen ja mahdollisiin kehitystarpeisiin. Haastattelu toteutettiin teemahaastatteluna, jonka lähetin yrityksen HR-vastaavalle sähköpostin kautta, sillä ajan ja resurssien säästämiseksi sähköpostilla pystyy luomaan vuoropuhelua ilman henkilökohtaista kontaktia, eikä haastattelu ole sidottu vain yhteen ajankohtaan. (Tuomi & Saarijärvi 2018, 85.)

Haastattelussa tärkeintä oli saada mahdollisimman paljon tietoa halutuista kohteista, jotka tässä tapauksessa olivat yrityksen HR:n nykytilanne ja tulevaisuus HR:n näkökulmasta. Teemahaastattelu on lähellä syvähaastattelua. Siinä pyritään tutkimaan ilmiöitä ja hakemaan vastauksia ongelmiin. Teemahaastattelussa edetään tiettyjen valittujen teemojen ja niihin liittyvien kysymysten varassa. Valitut teemat perustuvat tutkimuksen viitekehukseen eli tutkittavasta ilmiöstä jo tiedettyyn. Havainnoinnissa keskitytään haastateltavan tulkintoihin asioista. Toteutustavat teemahaastattelussa vaihtelevat lähes avoimesta haastattelusta aina strukturoidusti etenevään haastatteluun. (Tuomi & Saarijärvi 2018, 87–88). Haastattelu salli intuitiivisten ja kokemuseräisten havaintojen esille tuomisen.

Haastattelu oli jaettu neljään osaan, jotka kävivät läpi seuraavat aiheet: vastaajan taustan yrityksessä, yrityksen taustat, HR:n rooli ja toimintatavat yrityksessä, sekä HR:n haasteet yrityksessä nyt ja tulevaisuudessa, että HR:n omakohtaiset odotukset ja kehittämisen kohteet. Haastateltu HR-vastaava on toiminut tehtävässään vuoden 2016 syksystä lähtien osa-aikaisena. Osa-aikaisuus tässä tapauksessa tarkoittaa, että HR-vastaava on talossa noin kolmena työpäivänä viikossa.

Haastateltavan vastauksista kävi ilmi, että HR on yritys X:ssä varsin uusi funktio. Aikaisemmin HR:n toimintoja ja tehtäviä oli yhdistetty talousasioista vastaavan tehtäviin, mutta muutama vuosi sitten alettiin näkemään tarvetta erilliselle HR-funktiolle yrityksessä tapahtuneiden muutosten, työtyytyväisyyden heikkenemisen ja lisääntyneen rekrytointitarpeen seurauksena.

Nykyään HR:n prosessit ovat jakaantuneet yrityksen sisällä sen mukaan, onko kyse prosesseista, rekrytointipäätöksistä, työsuhteasioista tai toimintatavoista. HR:n olisi tarkoitus olla johdon, esimiesten, että henkilöstön yhteistyötä, eikä HR:n tehtäviä ole määritelty vielä omaksi kokonaisuudeksi. HR on vahvasti läsnä varsinkin työsuhteasioissa, mutta ei aina täysin sitoutettuna mukana esimerkiksi rekrytoinnissa ja siihen koskevilla päätöksissä. HR toimii kokonaisuutena yrityksessä sen mukaan, mikä on yhtiön ja konsernin strategia.

Tällä hetkellä yritys X pyrkii rakentamaan pohjaa koko HR toiminnalle. Tärkeimpänä tavoitteena on lisätä avoimuutta eri tahojen välille ja näin lisätä positiivista työilmapiiriä ja yhteenkuuluvuuden tunnetta yrityksessä. HR on saanut olemassa olonsa aikana paljon kriittistä palautetta ja asioita on pyritty korjaamaan vähitellen. Budjetti, aikataulut ja HR:n asema yrityksessä aiheuttavat usein rajoituksia kehittymiselle. Haastateltavan mukaan työntekijöillä ei ole käsitystä siitä, mitä HR on kokonaisuutena. Monesti asioita olisi helpompi hoitaa, jos työntekijöillä olisi oma luottamusmies, joka toimisi henkilöstön äänenä toiminnassa.

Isona haasteena haastateltava pitää muutosvastarintaa, joka talossa on vahvasti läsnä. Tämän lisäksi hän kokee, että erityisesti epäluottamus yrityksen johtoa kohtaan on suuri ja ongelmatilanteissa lähdetään mieluummin syyttämään jotain tiettyä tahoa, kuin oltaisiin osa mahdollista ratkaisua ja siitä seuraavaa kehittymistä. Haastateltava pitää valitettavana, että eri ryhmittymät pitävät yrityksen sisällä tiukasti kiinni omista näkemyksistään, eikä toimi yhteisesti keskenään paremman työpaikan kehittämiseksi. Haastateltavan mukaan tällä hetkellä ei ole helppoa vastata kysymykseen: Miksi kannattaa tulla yritys X: ään töihin?

Tulevaisuuden suhteen haastateltava toivoo, että yritys X:n HR:stä saadaan kokonaisuudessaan kaikenlainen epäselvyys pois ja, että toimittaisiin enemmän itseohjautuvammin. Tavoitteena olisi kehittää HR enemmän liiketoimintalähtöiseen suuntaan ja luoda toimiva kokonaisuus, jonka tarkoitus ymmärretään yrityksessä ja on selkeä yrityksen

työntekijöille. Yrityksen tulisi yhdessä työskennellä samojen tavoitteiden eteen ja tehdä yrityksestä menestyvä ja mielenkiintoinen työpaikka.

Jos henkilökunta näkee HR:n tarpeettomana, ja jokainen keskittyy vain oman roolinsa esiintuomiseen sen sijaan, että oltaisiin valmiina toimimaan yhdessä liiketoimintaa kehittäen, ei HR:llä ole tulevaisuutta.

4.2 Kyselyn toteutus

Tässä luvussa käydään läpi yritys X:n henkilöstölle helmikuun alussa lähetetty kysely. Kysely tehtiin niin suomen-, kuin englanninkielellä, sillä yritys X on henkilöstöltään monikulttuurinen yritys, jonka toiminnoista tietyt osa-alueet toteutetaan päivittäin englanniksi. Kyselyyn vastasi 25 henkilöä, joka oli 62,5 prosenttia kyselyyn vastaamaan kutsutuista eli koko yritys X:n Suomen osasto. Kysely oli jaettu kolmeen osaan.

Kysely oli luonteeltaan puolistrukturoitu, jossa oli suljettuja ja avoimia kysymyksiä. Kyselyn ydinideana oli johdattaa vastaaja aiheesta toiseen tietyssä järjestyksessä tutkimuksen teemoja mukailleen, mutta pitää silti mahdollisimman paljon avoimia kohtia, jotta saadaan tarkemmin selville vastaajien avoin ja rehellinen mielipide. (Hirsijärvi, Remes & Sajavaara. 2008, 178–181.) Näin sallittiin kyselyyn osaaottavien intuitiivisten ja kokemusperäisten havaintojen tulla esille. Kyselyn mahdolliseksi ongelmaksi voisi koitua vastamattomuus tai niukkasanaisuus. Avoimet vastaukset, joita tämän opinnäytetyön selvityksessä oli tarkoituksella paljon, voisivat jäädä niukkasanaisiksi. Tämä ei kuitenkaan haittaa laadullisessa tutkimusmenetelmässä, koska tässä selvitetään nimenomaan yritys X:stä saatavaa tietoa ja sitä ei ole tarkoitus yleistää koskemaan muita vastaavia tapauksia. Tässä kyselyssä saadut tiedot koskevat vain yritys X:ää. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 86–88.)

Kyselyssä käytetään kolmenlaisia kysymyksen muotoja. Näitä ovat avoimet kysymykset, monivalintakysymykset ja asteikkoihin perustuvat kysymykset. Avoimissa kysymyksissä esitetään vain kysymys ja jätetään vastausta varten tyhjä tila. Monivalintakysymyksissä on valmiit vaihtoehdot ja vastaaja valitsee niistä sopivimman vaihtoehdon. Asteikkoihin eli skaaloihin perustuvat kysymyksissä esitetään väittämiä ja vastaaja vastaa siten, miten voimakkaasti hän on samaa – tai eri mieltä kuin esitetty väittäjä. (Hirsijärvi, Remes & Sajavaara 1998. 194–195.)

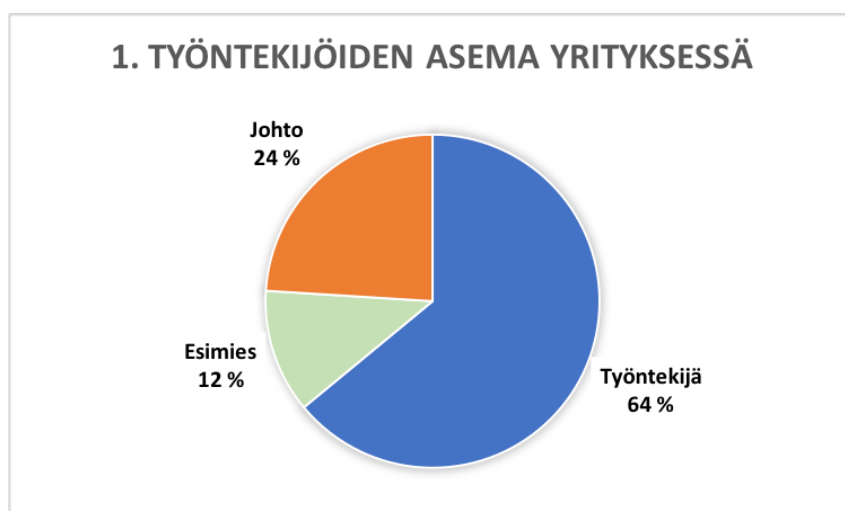
Kysely rakennettiin Google Formsiin ja valmis linkki lähetettiin sähköpostilla yrityksen sisällä kaikille työntekijöille. Kysely aloitettiin vastaajien taustojen selvittämiseksi, jonka jälkeen käytiin läpi vastaajien mielipiteitä HR:n rooleista ja edustuksesta yrityksen sisällä monivalintoja käyttämällä. Lopuksi kyseltiin HR:n toimintatavoista skaaloihin perustuvilla kysymyksillä, jotka sisälsivät niin väittämiä kuin eri mieltä – samaa mieltä kysymyksiä. Kyselyssä oli yhteensä 15 kysymystä ja lähes kaksi kolmasosaa niistä sisälsi vastauksen jälkeisen lyhyen tai pitkän perustelun.

4.3 Kyselyn tulokset ja analyysi

Kysely analysoitiin teemoittelemalla tulokset. Tarkoituksena oli nostaa oleelliset asiat esille tuloksista ja pyrkiä jakamaan aineistossa tehdyt havainnot teemoihin, joiden perusteella tehdään johtopäätökset ja kehitysehdotukset yritys X:n hyödynnettäväksi. Loin kyselyjen tuloksista kaaviot analyysia varten, joissa yhdistyy niin suomenkieliset kuin englanninkieliset vastaukset. Suomenkieliseen kyselyyn vastasi 16 henkilöä ja englanninkieliseen yhdeksän henkilöä yrityksestä.

4.3.1 Taustat

Aluksi selvitettiin vastaajien taustoja. Pidin tarpeellisena tietää heidän asemansa ja työkokemuksensa yrityksessä. Näiden tietäminen antoi hyödyllistä tietoa analyysia varten, sillä esimerkiksi johdolla on aivan eri näköala yrityksen toimintaan kuin esimiehillä tai heidän alaisillaan eli työntekijöillä.



Kuvio 1. Vastaajien asema yrityksessä.

Ensimmäinen kysymys selvitti työntekijöiden asemaa yrityksessä. Kuten kuviosta 1 näkyy, vastaajista suurin osa oli työntekijöitä (16). Yrityksen johdolta sain vastauksia kuudelta henkilöltä ja esimiehiä vastaajien joukossa oli vain kolme. Olisin toivonut esimiehiä vastaajiksi muutaman lisää.



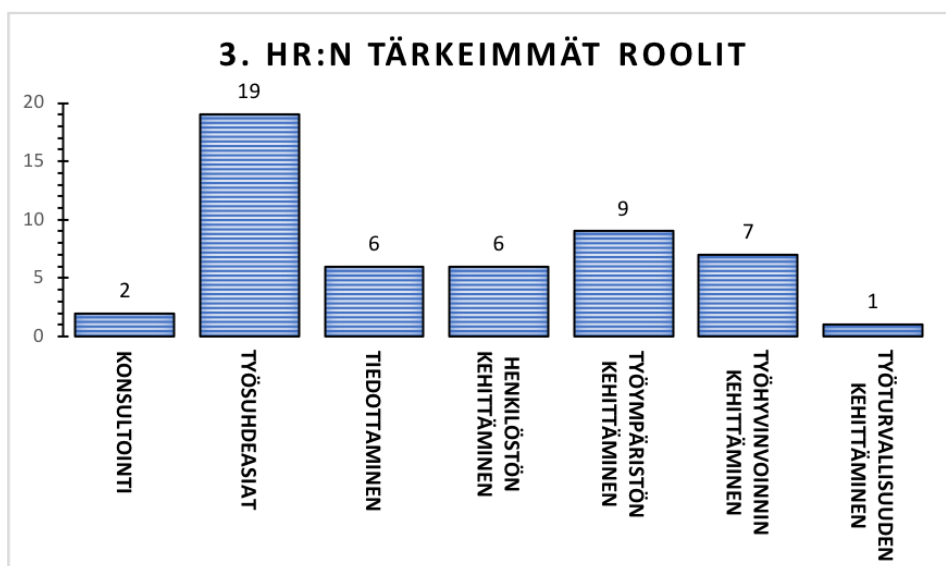
Kuvio 2. Vastaajien työkokemus yrityksessä.

Toisessa kysymyksestä selvitettiin vastaajien työkokemusta yrityksessä. Vastaajien työkokemus on jakaantunut kuvion 2 mukaisesti siten, että lähes puolet vastaajista (12) on ollut yrityksen palveluksessa yli kymmenen vuotta. Vastaajista viisi on ollut yrityksessä yli viisi, mutta alle kymmenen vuotta. Loput vastaajista (8) on ollut yli vuoden, mutta alle viisi vuotta yrityksessä. Kyselyn kannalta oli hyvä, että vastaajilla on paljon vuosia takanaan yrityksen toiminnassa. Näin ollen heillä on jo käsitys siitä, miten yrityksen HR toimii.

Työkokemus jakaantui työaseman kanssa seuraavasti: Vastaajista 12 on työskennellyt yrityksessä yli kymmenen vuotta. Näistä viisi on yrityksen johtoa, viisi työntekijöitä ja kaksi esimiestä. Yrityksen johdon työkokemuksen määrä ei ollut yllätys, sillä viimeinen yrityksen johtoa edustanut vastaaja on askelta matalammalla sektorilla eli ollut talossa kuudesta kymmeneen vuoteen. Työntekijöitä tällä sektorilla on vastaajista neljä, mutta esimiehiä ei ole ollenkaan. Kukaan vastaajista ei ole ollut yritys X:ssä alle vuotta, joka oli myös yksi vastausvaihtoehdoista. Loput vastaajista ovat olleet vuodesta viiteen vuoteen yrityksen palveluksessa. Näistä työntekijöitä oli seitsemän ja esimiehiä yksi.

4.3.2 HR:n roolit ja edustus yrityksessä

Seuraavaksi kyselyssä kysyttiin vastaajien näkemykset siitä, ketä HR heidän mielestään edustaa yrityksessä ja mitkä heidän mielestään ovat kohdeyrityksen tärkeimmät HR-roolit.



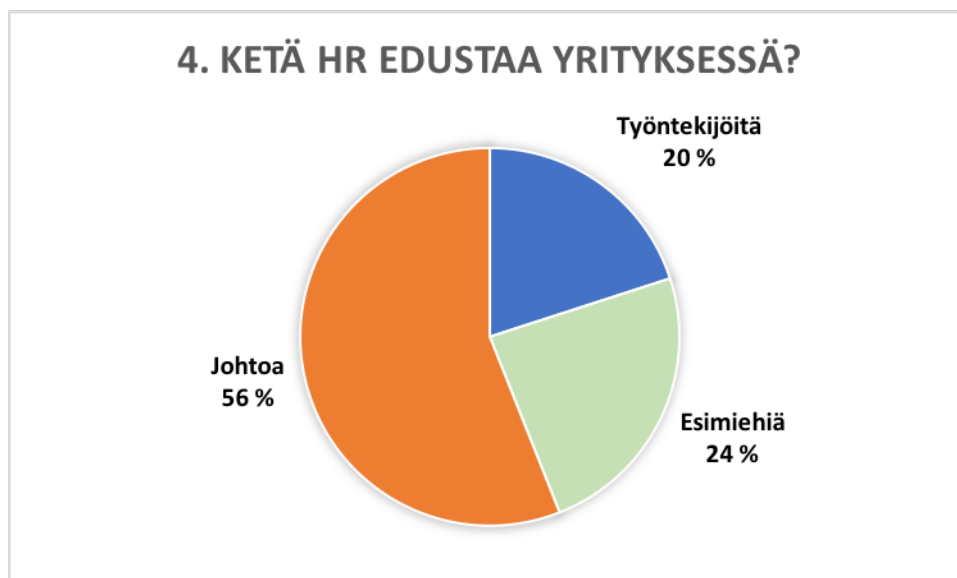
Kuvio 3. HR:n tärkeimmät roolit.

Kolmantena kysymyksenä kysyttiin HR:n tärkeimmistä rooleista. Vastaajat saivat valita kaksi mielestään tärkeintä roolia. Vastausvaihtoehtoja oli kahdeksan, joista viimeisenä oli vaihtoehto: muu? Tätä vaihtoehtoa käytettiin kahdesti, mutta niiden sisältämät vastaukset eivät vaikuttaneet oleellisella tavalla kysymyksen tavoitteeseen.

Kuten kuviosta 3 voidaan nähdä, vastaajien kesken työsuhdeasioita pidetään tärkeimpänä roolina yritys X:ssä. Toiseksi tärkeimpänä pidettiin työympäristön ja työhyvinvoinnin kehittämistä, jotka ovat kyselyssä erillisinä vaihtoehtoina, mutta niiden korreloidessa vahvasti toisiaan, lasken ne yhdeksi. Kolmanneksi tärkeimpänä pidettiin yrityksen tiedottamista ja henkilöstön ammatillista kehittämistä. Konsultointia ja työturvallisuuden kehittämistä ei pidetty tärkeimpinä rooleina. Vaikkakin, työturvallisuuden voisi laskea työympäristön lisäksi työhyvinvoinnin kehittämiseksi.

Tärkeimmät roolit jakaantuivat odotusten mukaan. Työsuhdeasiat ja työhyvinvointi ovat jokaisen yrityksen toiminnan perusta ja näiden tärkeys tuli myös ilmi vastaajien keskuu-

desta. Tiedottaminen ja henkilöstön ammatillinen kehittäminen ovat helpommin tarkennettavia rooleja verrattuna työhyvinvointiin ja työsuhteasioihin. Henkilöstön ammatillisessa kehittämisessä vastuuta on myös työntekijällä. Siinä missä HR voi ehdottaa henkilöstöä kehittäviä toimia, vastuu kehittymisestä on täysin työntekijällä itsellään ja riippuvainen omasta motivaatiosta ja asenteesta. (Kauhanen 2010, 147.)



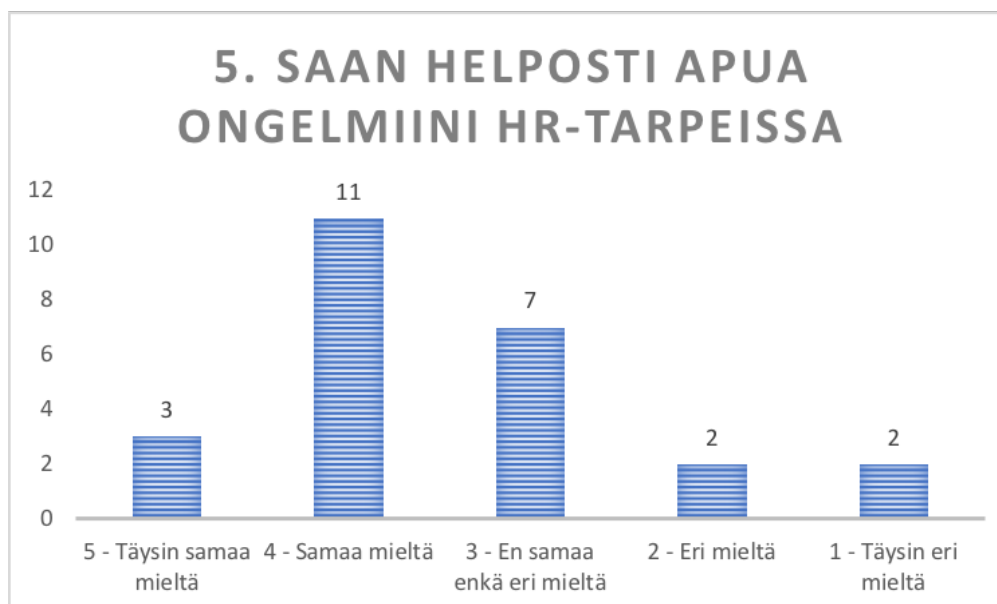
Kuvio 4. Ketä HR edustaa yrityksessä?

Neljännän kysymyksen tarkoituksena oli nähdä henkilöstön mielipide siitä, ketä HR edustaa heidän mielestään yrityksessä. Vastaaajista yli puolien (14) mielestä HR edustaa johtoa. Esimiehiä ja työntekijöitä molempia pidettiin HR:n edustamisen kohteena lähes tasapuolisesti. Mielenkiintoisen tästä kysymyksestä teki sen, että englanninkielisessä kyselyssä seitsemän yhdeksästä piti johtoa HR:n edustuksen kohteena, kun taas suomenkielisessä hajontaa oli enemmän.

Asema vaikutti myös vastauksiin. Johto itsessään jakaantui vastauksissaan tasapuolisesti työntekijöiden, esimiehien ja itsensä välillä, kun taas esimiehet olivat kaikki sitä mieltä, että HR edustaa johtoa. Työntekijöiden vastaukset menivät lähes yksi yhteen ylläolevan taulukon mukaisesti. HR edustaa aina loppujen lopuksi työnantajaa, mutta heidän tehtävänä on myös edistää henkilöstön hyvinvointia ja olla henkilöstön ääni ylimpään johtoon päin. Henkilöstö itsessään on se työkalu, josta HR pitää huolta mahdollisimman hyvin heidän potentiaalinsa, mutta ei edusta tilanteissa, joissa on yrityksen liiketoiminta kohteena.

4.3.3 Väittämät

Kyselyn seuraavassa osiossa vastaajille esitettiin väittämiä HR:n toimintatavoista. Väittämät sisälsivät viisi eri vastausvaihtoehtoa, jotka olivat asteikolla täysin samaa mieltä – täysin eri mieltä. Vastauksien jälkeen kysyttiin vielä lyhyet perustelut vastauksien tueksi.



Kuvio 5. Saan helposti apua ongelmiini HR-tarpeissa.

Kyselyn viidennessä kysymyksessä selvitettiin kuinka hyvin henkilöstö saa yritys X:ssä apua HR-tarpeisiinsa ongelmissa. Kuten kuviosta 5 näkee, enemmistö (14) on sitä mieltä, että he saavat helposti apua ongelmiinsa HR-tarpeissa. Seitsemän vastaajista oli neutraaleja vastauksissaan, eivätkä osanneet ilmaista mielipidettään puolesta eikä vastaan. Neljä vastaajista piti apua vaikeasti saatavilla.

Vastaajien perustelut olivat lähtökohtaisesti negatiivisia, eikä positiivisiin vastauksiin tullut paljon perusteluja. Positiivista oli, että vastaajien mielestä asiat ratkaistaan nopeasti, kun HR-vastaava on läsnä ja, että varsinkin työsuhteasiat hoidetaan mallikkaasti.

Perusteluista kävi kuitenkin ilmi seuraavia asioita, jotka vaikuttavat siihen, ettei henkilöstö koe saavansa apua HR-tarpeisiinsa. Tärkeimpänä voidaan pitää ajatusta, että apua kysytään vain, jos on pakko. Se, että työsuhteasiat hoituvat mallikkaasti ja nopeasti, niin vastaajien kesken koetaan, että apua ei sen sijaan saa esimerkiksi ammatilliseen kehiti-

tymiseen, eikä työhyvinvointiin liittyvissä tarpeissa. HR:ää pidetään myös vaikeasti lähestyttävänä, auttamishaluttomana ja, että ongelmatapauksissa he syyttävät muita ongelmista.



Kuvio 6. Vastaajien tyytyväisyys HR:n läsnäoloon.

Kyselyn kuudennessa kysymyksessä kysyttiin henkilöstön tyytyväisyyttä HR:n läsnäoloon yrityksen arjessa. Tällä hetkellä pääosin HR toiminnoista vastaava on paikalla noin kolmena työpäivänä viikossa. Vastaajista kymmenen piti HR:n läsnäoloa riittävänä yrityksen arjessa. Kahdeksan oli tyytymättömiä läsnäoloon ja loput (7) eivät osanneet sanoa.

Suurimmalle osalle vastaajista HR:n läsnäolon määrä ei vaikuta arjen tekemiseen. Osa vastaajista oli sen sijaan sitä mieltä, että HR ei ole tarpeeksi läsnä toiminnassa, eikä HR ole heidän mielestään mitenkään näkyvä arjessa vaan enemmänkin näkymätön. Vastaajille ei ollut selvää, milloin HR-vastaavan voisi tavoittaa fyysisesti toimitiloista ja he toivoivat, että HR olisi paremmin vuorovaikutuksessa henkilöstön suuntaan siitä, milloin hän on paikalla ja milloin ei.

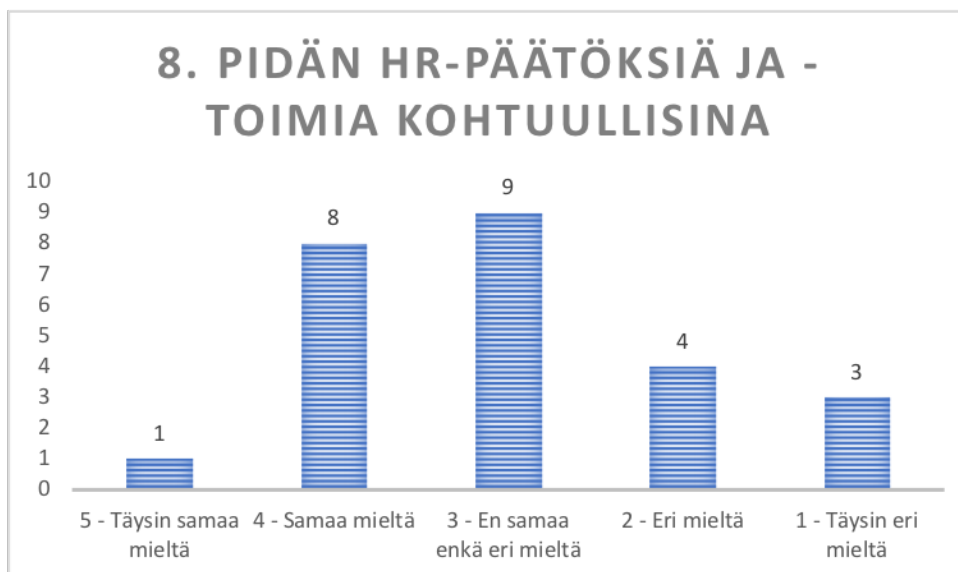


Kuvio 7. Tyytyväisyys viestintätapoihin.

Kolmannessa väittämässä selvitettiin tyytyväisyyttä HR-osaston viestintätapoihin. Viestinnästä vastaavat HR:n lisäksi myös markkinointiosasto. Kuten kuvio 7 käy ilmi, vastaajat eivät ole tyytyväisiä yrityksen käyttämiin viestintätapoihin.

Viestintätapoja pidettiin ajasta jäljessä olevina ja sekavina. Varsinkin yrityksen käyttämä sisäinen portaali oli monen mielestä sekava ja ainakin kymmenen vuotta ajastansa jäljessä. Tällä hetkellä yritys X käyttää tiedottamiseen lähinnä sähköpostia ja viikoittaista palaveria henkilöstön, esimiesten ja johdon välillä, joissa puidaan tapahtumia ja ongelmakohtia yhdessä. Varsinkin sähköpostin käyttöä päätiedottamistapana pidettiin ongelmallisena, sillä jokaiselle työntekijälle tulee niin paljon postia päivän aikana, että asioita menee väkisin ohi. Vastaajilla oli myös tietämättömyyttä siitä, onko mahdollisesti muita tiedotuskanavia käytössä. Vastaajat ihmettelivät myös miksi sähköpostiin tulevat tiedotteet ovat välillä vain suomenkielellä, vaikka yrityksessä työskentelee paljon englanninkieltä käyttäviä työntekijöitä.

Perusteluista kävi myös ilmi, että vastaajat toivoisivat HR:ltä avoimempaa ja aktiivisempaa tiedottamista. Tiedottamiselta toivottiin esimerkiksi ajankohtaisista asioista kertomista koko talolle joko viikoittain tai kuukausittain vaikka eräänlaisen viikkokirjeen muodossa. Lähtökohtaisesti viestinnän tulisi tapahtua kuitenkin aikaisemmin, nopeammin ja useammin.



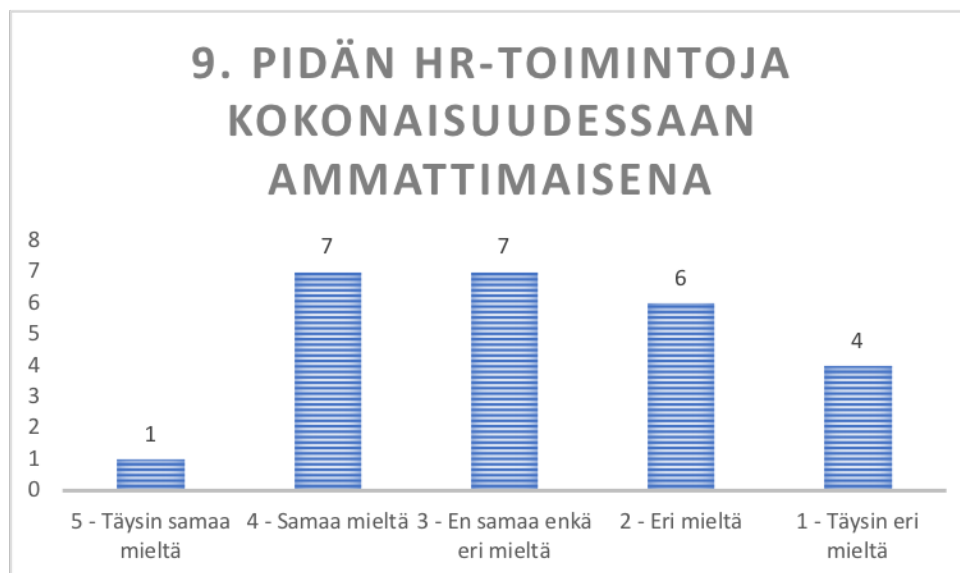
Kuvio 8. HR:n päätösten ja toimien kohtuullisuus.

Seuraavassa väittämässä selvitettiin vastaajien mielipidettä siitä, että ovatko HR:n päätökset ja toimet olleet kohtuullisia. Kuten kuviosta 8 näkee, suurin osa vastaajista oli joko samaa mieltä tai neutraali vastauksensa kanssa ja seitsemän vastaajaa oli eri mieltä väittämän kanssa.

Palautteista kävi ilmi jo edellisistä väittämistä tuttuja teemoja, kuten tietämättömyyttä toiminnasta sekä viestinnän puutetta. Tietämättömyys tuli ilmi niinkin yksinkertaisista kysymyksistä kuin, että mitä HR yrityksessä X on, ketkä tekevät päätöksiä ja mitä päätöksiä. Yrityksen päätösten teko prosessi on monelle epäselvä ja herättää turvattomuuden tunnetta. Vastaajat toivovatkin edellisen kysymyksen tavoin, että HR olisi enemmän avoin ja aktiivisempi tiedottamaan meneillä olevista tapahtumista, kuten esimerkiksi päätöksistä ja niihin liittyvistä toimista. Miksi päätös tehtiin, mitkä olivat päätöksen taustalla vaikuttavat tekijät ja miten päätös vaikuttaa toimintaan.

Osa henkilöstöstä on sitä mieltä, että päätökset perustuvat ilkeilyyn. Heidän mielestä HR ajaa enemmän yrityksen puolta päätöksissä kuin työntekijöiden puolta. Tämä on tietysti totta, HR:n tarkoituksena on auttaa yrityksen johtoa saavuttamaan taloudelliset tavoitteet, mutta vastaajien mielestä HR:n tekemät päätökset vievät aina etuja tai jotain muuta pois työntekijöiltä. Tämän suhteen heidän ajatukset voivat olla oikeassa. HR:ssä on aina kyse ihmisistä ja työyhteisö, jossa työntekijät voivat hyvin, pystyy vastaamaan yrityksen tavoitteisiin. Yritys menestyy, kun työntekijät voivat hyvin. Toimivassa työyhteisössä vuorovaikutus työntekijöiden välillä on avointa, yhteisiä sääntöjä noudatetaan ja johtaminen

koetaan oikeudenmukaiseksi ja työntekoa edistäväksi. Vastaavasti työyhteisössä, jossa ilmapiiri ei ole hyvä, töiden sujuvuus, laatu ja tulokset heikkenevät. (Österberg 2014, 175). Se, että henkilöstö tuntee HR:n riistävän heiltä etuja, vaikuttaa merkittävästi yrityksessä vallitsevaan ilmapiiriin, henkilöstön motivointiin, sitouttamiseen ja näiden kautta myös yleiseen työhyvinvointiin.



Kuvio 9. HR toimintojen ammattimaisuus.

Viimeisenä väittämänä selvitettiin vastaajien mielipidettä HR-toimintojen ammattimaisuudesta. Kahdeksan vastaajista oli samaa mieltä väittämän kanssa ja kymmenen eri mieltä. Seitsemän ei ollut samaa eikä eri mieltä. Vastaajat eivät pidä HR-toimintoja ammattimaisina. Palautteissa oli yhteistä jälleen samoja teemoja avoimuudesta viestintään.

Palautteissa mainittiin, että osa HR toiminnoista ovat toimivia, kuten työsuhteasioihin liittyvät toimet, mutta muissa olisi kehittämisen varaa. HR voisi olla palautteen perusteella osallisena henkilöstön kehittämisessä, joka auttaisi yritystä maksimoimaan henkilöstön potentiaalia ja näin saavuttamaan tuloksellisia tavoitteita.

Yhtenä teemana palautteissa oli jälleen tiedottaminen ja viestintä. Vastaajat kokivat, että heille ei jaeta tarpeeksi tietoa yrityksen toiminnasta, joka luo turvattomuuden tunnetta yrityksen sisällä. HR:n yleistä asennetta toivottiin paremmaksi ja muistutettiin, että HR:n pitäisi olla se, johon tukeudutaan ja luotetaan ongelmatilanteissa. Vastauksia ja palautteita lukiessa tilanne ei tällä hetkellä ole näin. Selkeänä kehittämiskohteena vastaajat toivoivat, että HR olisi näkyvämpi ja aktiivisempi työssään. Tarkoittaen sitä, että HR olisi

lähempänä henkilöstöä, kuuntelisi, tukisi ja auttaisi ongelmissa proaktiivisesti, eikä vastaitten, kun ongelmat ovat esillä.

4.3.4 HR:n toiminta yrityksessä

Väittämien jälkeen kyselyssä siirryttiin takaisin kysymyksiin, joihin vastattiin kysymyskohtaisesti asteikolla yhdestä viiteen oman tuntemuksensa mukaan. Kysymyksissä pyrittiin saamaan tietoa HR:n toimintatapojen tehokkuudesta ja niiden vaikutuksista työympäristöön, luottamukseen sekä yleiseen tyytyväisyyteen HR:n olemassaolosta yrityksessä.



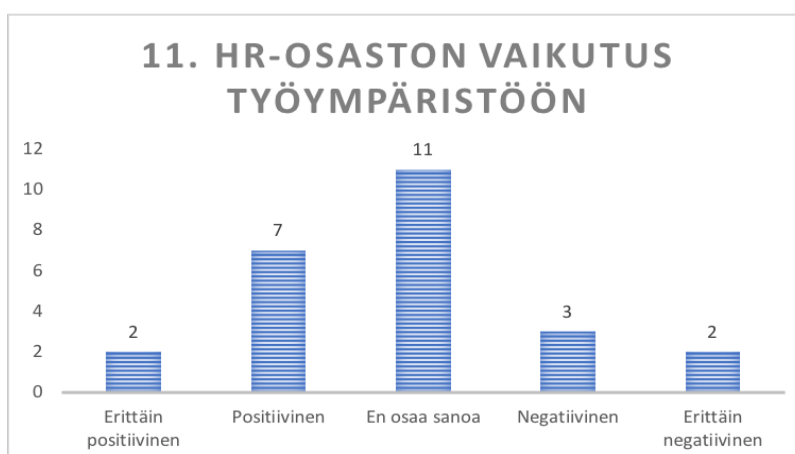
Kuvio 10. HR-osaston luotettavuus.

Kyselyn kymmenes kysymys selvitti vastaajien luottamusta HR-osastoon. Luottamus korreloituu vahvasti siihen, että haetaanko HR:ltä apua ongelmiin vai ei. Kuten kyselyssä jo aikaisemmin todettiin, HR:ltä pyydetään apua vain, jos sille on oikeasti tarve. Tulosten perusteella vastaajista yli puolet kokee kuitenkin HR-osaston luotettavaksi. Vastaajista kahdeksan piti HR-osastoa luotettavuuden osalta epäluotettavana tai jopa erittäin epäluotettavana.

Epäluotettavuuden taustalla on yhdeksi perusteluksi käytetty tiedottamisen puutetta, joka on jo aikaisempien kysymysten perusteella suuri kehityksen kohde ja yksi pääteemoista analyysissä. Se, mitä yrityksessä tapahtuu ja on tapahtunut, jää nyt monelle epäselväksi ja näin edesauttaa epäluottamuksen syntymistä. Yksi perustelun syy oli tunne vastaajien joukossa, että HR toimii joskus välinpitämättömästi ja huolimattomasti. Tämä

saa henkilöstön tuntemaan, että perusasioiden hoitamisessa olisi välillä haasteita. Toisaalta, kiitosta vastaajat antoivat jälleen työsuhdeasioiden hoidosta, sekä siitä, että asiat pysyvät luottamuksellisina.

Vastauksissa, että perusteluissa oli paljon hajontaa. Toiset pitivät HR:ää luotettavana, kun taas toiset kokivat asian täysin päinvastoin. Tämä on yhteneväinen linja, joka on seurannut tähän mennessä läpi kyselyn ja on pysynyt prosentuaalisesti lähes samana kysymyksestä toiseen. Valitettavasti perustelut ovat lähinnä negatiivisia ja kehittämiseen tähtääviä, eivätkä positiivisesti vastanneet ole perustelleet laajemmin kantaansa sille, miksi asiat toimivat heidän mielestään hyvin. Toisaalta taas tämä on tulevaisuuden tavoitteiden kannalta hyvä asia, sillä tämän tutkimuksen tarkoitus on selvittää epäkohtia ja kehittää niitä paremmiksi.



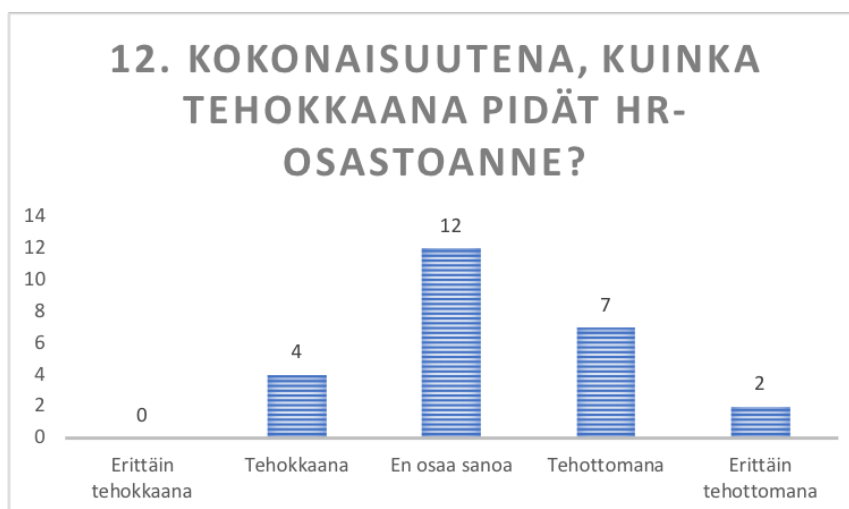
Kuvio 11. HR:n vaikutus työympäristöön.

Kyselyn yhdestoista kysymys pyrki selvittämään HR-osaston vaikutusta työympäristöön. Tulokset ovat hieman hämääviä, sillä vastaajista yksitoista ei osannut sanoa, onko vaikutus positiivinen vai negatiivinen. Sen sijaan yhdeksän oli sitä mieltä, että vaikutus työympäristöön on positiivinen ja vain viisi oli sitä mieltä, että vaikutus on negatiivinen.

Perusteluissa tuli esille jälleen samoja teemoja, kuin aikaisemminkin liittyen vuorovaikutamiseen, työsuhdeasioihin ja tietämättömyyteen. Perusteluista lähes kaikki viittasivat siihen, että vaikutus työympäristöön on enemmän negatiivinen kuin positiivinen, vaikka vastaukset näyttivät kuviossa enemmän positiivisilta. Positiivisena pidettiin jälleen työsuhdeasioiden hyvää hoitoa, joka vastaajien mielestä vaikuttaa työympäristöön hyvällä tavalla.

Muissa perusteluissa HR-osaston vaikutus työympäristöön nähtiin negatiivisena asiana. HR-osaston olemassa oloa ja tarkoitusta kyseenalaistettiin, onhan se aikaisemmissa kysymyksissä todettu melko näkymättömäksi yrityksen arjessa. Negatiivisena pidettiin myös, ettei HR tee tarpeeksi maksimoidakseen työntekijöiden potentiaalia, eli he eivät pidä työntekijöiden puolia, saa työhyvinvointia tai etuja parannettua. Vastaajat pitivät negatiivisena myös sitä, että HR-osasto toimii johdon asioita eteenpäin viedessä erittäin aggressiivisesti työntekijöitä vastaan. Negatiivisena vaikutuksena työympäristöön nähtiin myös vuorovaikutuksen puute HR:n ja henkilöstön välillä. Vastaajat kokevat, että esille tulevat asiat yllättävät välillä HR:nkin.

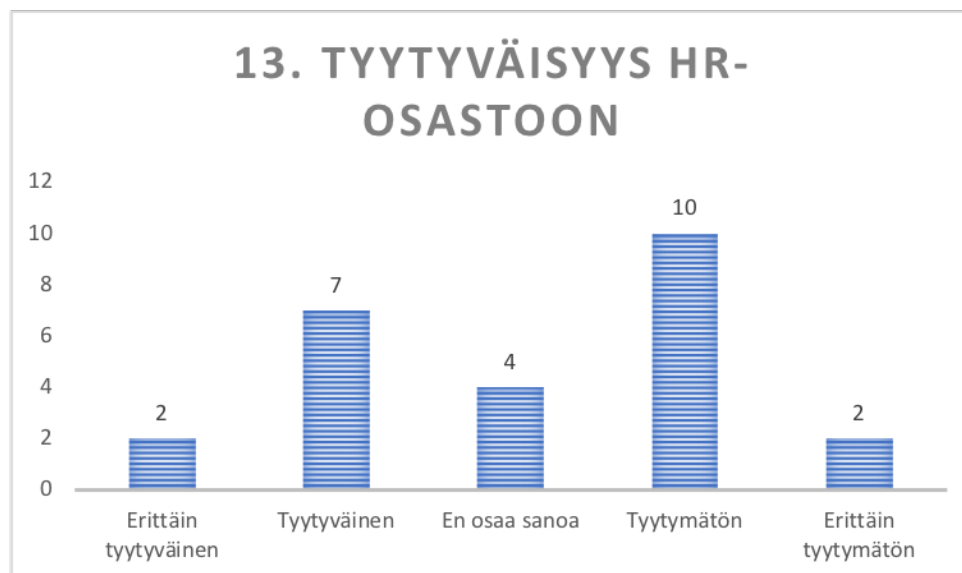
HR:llä on perusteluiden mukaan ollut aikaisemmin myös yrityksiä parantaa työympäristöä ja työhyvinvointia, mutta näiden kokeilujen tuloksista ei ole tullut tarkempaa tietoa vastaajien tietoon, eikä mitään tapahtunut kokeilujen jälkeen. Tämä on luonut epäluottamusta henkilöstöön ja korostaa vuorovaikutuksen, sekä tiedottamisen tärkeyttä nykypäivän työyhteisössä.



Kuvio 12. HR:n tehokkuus.

Kahdestoista kysymys pyrki selvittämään kokonaisuutena HR-osaston tehokkuuden. Vastauksista vain neljä piti HR:n toimintaa tehokkaana, suurin osa (12) ei osannut sanoa tehokkuudesta mitään ja yhdeksän heistä piti HR:n toimintaa tehottomana. Tämän kysymyksen kohdalla tietämättömyys oli isoin tema vuorovaikuttamisen ohella. Tiedottomuus johtuu luultavasti siitä, että vastaajat eivät tainneet ymmärtää kysymyksen tarkoitusta, joka näkyy suurena joukkona "en osaa sanoa" -vastauksina.

Tehokkuutta perusteltiin läsnäolon vähyden ja yleisen tietämättömyyden takia tehottomaksi. Vastaajien mielestä HR-vastaavan työaika on liian lyhyt ja läsnäolo tämän vuoksi liian vähäistä, jonka seurauksena asioita jää välillä hoitamatta tai niissä saattaa vierähtää tovi. Perusasioiden hoitamisessa kuten esimerkiksi lounaskorttien lataamisessa todettiin olevan haasteita. Myös se, että henkilöstö ei tiedä mitä tapahtuu vaikuttaa käsitykseen tehokkuudesta. Jos HR ei tiedota itsestään ja meneillä olevista asioista, on näkyvyys henkilöstöön vähäinen, jonka seurauksena HR:n toimet ovat näkymättömissä henkilöstölle, eikä kukaan osaan näin määritellä HR:n vaikutusta arjessa. Nyt tilanne on juuri tämä yritys X:ssä, HR:ää ei ole määriteltä henkilöstölle ja harva tietää, että kuka hoitaa ja mitä. Tämän vuoksi kysymyksen vastaukset ovat enemmän tehottoman ja neutraalin puolella. Kenelläkään ei ole tarkkaa käsitystä HR:n toiminnasta.



Kuvio 13. Vastaajien tyytyväisyys HR-osastoon kokonaisuutena.

Kolmastoista kysymys oli viimeinen toimintatapoihin keskittyvä kysymys. Vastaukset menivät suhteellisen tasaisesti tyytyväisten ja tyytymättömien kesken. Yhdeksän vastaajista oli sitä mieltä, että he ovat tyytyväisiä siihen, miten HR-osasto toimii yritys X:ssä, kun taas kaksitoista vastaajista oli toimintaan tyytymättömiä. Vastauksien perustelut jatkoivat samojen teemojen äärellä, kuin aikaisemmin. Näitä olivat tiedottaminen, henkilöstön kehittäminen sekä yleisen näkyvyyden kehittäminen, joka liittyy viestintään ja tiedottamiseen.

Tiedottaminen ja sen puute on ollut jatkuvasti kyselyssä läsnä. Tämä ongelma vaikuttaa huomattavasti HR:n toimintaan ja kehittymiseen. Vastaajien mielestä yrityksessä ei ole HR:ää. Suurin syy löytyy tiedottamisen puutteesta, sekä siitä, ettei rooleja ole määritelty mihinkään henkilöstön tiedon parantamiseksi. Tiedottamisen lisäksi on tärkeää, että yritys X määrittelee tulevaisuudessa HR:n roolit ja tehtävät, jotta henkilöstö tietää mitä on saatavilla. Tehtävien ja roolien ohella olisi tärkeää määrittellä myös tulevaisuuden tavoitteet ja visio siitä, minkälainen HR olisi lähivuosina.

Perusteluissa toivottiin myös aikaisempien kysymysten tapaan enemmän näkyvyyttä, aktiivisuutta niin arjessa kuin työntekijöiden ja työhyvinvoinnin kehittämisessä, sekä toimia yrityksen työkuultuurin muuttamiseksi avoimempaan suuntaan.

4.3.5 Vastaajien kehitysehdotukset ja vapaa sana

Kyselyn kaksi viimeistä kysymystä olivat vastaajille täysin avoimia. Ensimmäisessä kysyttiin vastaajien kehittämissuhteita HR:n toiminnan parantamiseksi ja toisessa annettiin täysin vapaa sana siltä varalta, jos vastaajalla olisi jäänyt vielä jotain sanomatta.

Vastaajien näkökulmat kehittämisen kohteista olivat teemaltaan samat kuin aikaisemminkin kyselyssä. Kehitystä halutaan varsinkin henkilöstön kehittämiseen, työhyvinvoinnin kohentamiseen sekä tiedottamiseen. Vastaajat toivoivat, että johto ja HR olisi myös työntekijöiden puolella ja saisi parempia etuja ajettua läpi, joka edesauttaisi työntekijöiden jaksamista ja näin myös työhyvinvointia arjessa.

HR:ltä toivottiin enemmän läsnäoloa työntekijöitä varten proaktiivisella toiminnalla tehostettuna. HR voisi olla enemmän aktiivinen ja näkyvä työntekijöille auttavana ja luotettavana tahona. Näkyvyyden parantamiseksi tiedottamista ja vuorovaikutusta halutaan kehittää. Varsinkin tiedottamisen suhteen toivotaan, että saataisiin enemmän tietoa päätöksistä eli siitä, mitä on päätetty, miksi ja miten nämä vaikuttavat toimintaan.

Pidempi vaikutteisina kehittämisen kohteina toivotaan, että HR:lle tulisi strategisesti lisää vastuuta ja vaikutusvaltaa yrityksen päätöksien teossa. Näin HR pystyisi olemaan paremmin läsnä henkilöstölle ja myös toimimaan heidän hyvinvointinsa hyväksi. Kehityksen puolesta toivottiin HR:ltä määritelmää ja visiota tulevaisuudesta eli kuinka HR näkee roolinsa yrityksessä. Näiden lisäksi vastaajat toivovat HR:ltä enemmän avoimuutta uusille ideoille ja kehitykselle.

Vapaan sanan osuudessa tarkoitus oli antaa kyselyyn osaaottaville mahdollisuus ilmaista kaikki, mitä jäi sanomatta tai kysymättä itse kyselyssä. Vastauksissa samat teemat jatkuivat, joita on käsitelty ylempänä analyysissä. Vastuun ja vaikutusvallan kohentamiseksi HR:n toivottiin pääsevän johdon kanssa läheisemmäksi ja tätä kautta saavan lisää strategista vastuuta.

Rekrytointi ja sen puutteet saivat negatiivista palautetta. Vastaaajista osan mielestä rekrytoinnit eivät ole onnistuneet täysin yrityksen tarpeiden mukaan ja näin osaamisesta on pulaa yritys X:ssä. HR-vastaavan tulevaisuuden toivomusten mukaan myös henkilöstö toivoi, että heistä valittaisiin luottamushenkilö työntekijöiden edustajaksi. HR:ltä toivottiin, että tämä kysely otettaisiin yrityksessä vakavasti ja onnistuttaisiin oikeasti kehittämään parempaan suuntaan. Tämän lisäksi toivottiin, että HR olisi se tekijä, joka yhdistäisi johdon ja työntekijät toisiinsa.

4.4 Yhteenveto

Tiedottamisen puutteellisuus toistui opinnäytetyössä lähes koko ajan. Pidän tätä suurimpana kehittämiskohteena yritys X:ssä, sillä viestinnän on tarkoitus pitää henkilöstö selvillä liiketoiminnan tavoitteista ja strategiasta, yrityksen taloudesta ja sidosryhmistä, sekä parantaa töiden sujuvuutta ja tehokkuutta. (Ks. Österberg 2014, 193.)

Yrityksen käyttämä sisäinen portaali on vanhanaikainen, ja suurin osa asioista viestitään viikko palavereiden ja sähköpostin välityksellä. Asioista tiedotetaan puutteellisesti, liian myöhään tai väärällä tavalla. Yritys X on monikulttuurinen yritys, jossa suomen kielen lisäksi käytetään paljon myös englanninkieltä, joten myös itse viestinnän kieleen ja kulttuuriin on kiinnitettävä huomiota sanoman perillemenon ja ymmärrettävyyden varmistamiseksi. (Kauhanen 2010, 177).

Viestintä ja vuorovaikuttaminen on muuttunut paljon viime aikoina sosiaalisen median vallankumouksen seurauksena. Sosiaalisen median hyödyntämismahdollisuudet ovat monipuolisia, mutta niitä ei hyödynnetä paljoa tällä hetkellä yrityksen viestinnässä.

Kyselyssä, että haastattelussa mainittiin usein myös avoimuuden lisääminen. Yrityksen työntekijät haluaisivat vuorovaikuttamisen olevan nykyistä avoimempaa. HR:n puolelta tämä tarkoittaisi esimerkiksi sosiaalisempaa ja aktiivisemmin osallistuvaa roolia työn ar-

jessa, kun taas henkilöstölle avoimuus toisi enemmän luottoa ja yhteenkuuluvuuden tunnetta yrityksen toimintaa kohtaan. Avoimuus ja aiempaa aktiivisempi vuorovaikutus vaikuttaisi myös henkilöstön tietämättömyyden vähenemiseen. Kysely toi ilmi sen, että henkilöstö ei juurikaan tiedä HR:n roolista yrityksessä. HR:n pitäisi siis määritellä omat tehtävänsä ja roolinsa henkilöstölle, sillä tällä hetkellä HR on melko näkymätön yrityksessä.

Henkilöstön ammatillinen kehittäminen koettiin puutteelliseksi ja jossain määrin jopa olemattomaksi. Haastattelun mukaan HR ei tällä hetkellä pysty budjettinsa ja vaikutusvaltansa seurauksena vaikuttamaan niin paljon kuin haluaisi, joten nykyään henkilöstön ammatillinen kehittyminen on suurilta osin työntekijöiden omalla vastuulla. Kyselyssä toivottiin selkeyttä palkankorotuksiin, sekä urakehitys mahdollisuuksiin.

Työhyvinvointi oli viimeinen yhteinen teema niin kyselyssä, kuin haastattelussa. Kyselyssä vastaajat eivät luottaneet HR:n toimintaan ja pitivät tätä ammattitaidottomana, sekä vaikutukseltaan negatiivisena työympäristöön nähden. Haastateltu sen sijaan piti henkilöstöä muutosvastaisena ja muita syyttävänä osapuolena. Työhyvinvoinnin parantamiseksi toivottiin työntekijöiltä, johdolta ja HR:ltä yhteen puhaltamista ja työskentelemistä samojen ja yhteiseksi koettujen tavoitteiden eteen.

5 Kehitysehdotukset

Jakaisin kehitysehdotukseni yritys X:lle tässä opinnäytetyössä kahteen kehittämisen osa-alueeseen. Näitä ovat HR:n roolin ja tehtävien määrittely, ja viestinnän kehittäminen. Tehtävien määrittelemisen vaikuttaa henkilöstön perustietoihin yrityksen toiminnasta, jotka ovat tällä hetkellä vajanaisia koko yrityksessä. Ensimmäiseksi yritys X:n täytyisi määritellä sen HR kokonaisuudessaan henkilöstölle. Tällä tarkoitan, että määritellään ne tehtävät ja roolit, joita lähdetään toteuttamaan HR:n kautta. Määritelmän perustan voisi jakaa viiden eri kysymyksen alle, joiden tiedoissa oli henkilöstöllä puutteita. Mitä on yrityksen HR ja mikä sen rooli on toiminnassa? Mitä se tekee ja kuka hoitaa mitäkin? Miten HR:ää lähdetään kehittämään? Yritys X:ltä puuttuu kehittämisen tavoite ja visio.

Yritys X:n on tärkeä visioida HR:n rooli. Tällä hetkellä HR:n rooli on yrityksessä perinteinen, hallinnolliseen ja työmarkkinasuhteisiin suuntautunut HR, joka hoitaa työsuhteisiin liittyvät asiat kunnialla ja priorisoiden. HR:llä ei ole paljoa valtaa ja resursseja vaikuttaa työhyvinvoinnin ja henkilöstön kehittämiseen. Yritys X:n olisi syytä panostaa myös henkilöstön ammatilliseen kehittämiseen osana HR:n roolia. Tämä voi olla haasteellista,

sillä HR on tällä hetkellä vahvasti fokusoitunut henkilöstön näkökulmassa yhteen henkilöön, joka ei ole fyysisesti tarpeeksi läsnä yrityksessä. Tämän haasteen selvittämiseksi HR:n tehtävien määrittelemine auttaisi huomattavasti. Kaikkia rooleja ei tarvitse yhden henkilön hallita, vaan niitä voidaan jakaa usean henkilön kesken yrityksessä. (Moisalo 2011, 141). Vastuuta henkilöstön kehittämiseen voisi jakaa yritys X:n johtoryhmälle ja esimiehille. Henkilöstön kehittäminen vaatii aina kouluttautumista ja taustatietojen selvittämistä. Mitä osaamista yritys tarvitsee ja mitä osaamista on jo olemassa nykyiseltään. (Kananen 2014, 51). Osa tehtävistä on yritys X:ssä määritelty, mutta ei kaikkea. Tehtävät pitäisi määritellä koko yrityksen osalta ja luoda nykyisestä henkilöstöstä osaamiskartotus ja selvittää mitä kehittämisen tarpeita henkilöstön osaamisessa on.

Yritys X:n visioissa HR:n roolia, pitäisi perinteisen toiminnan lisäksi avata HR:n roolia vapaammaksi. Tässä tulee vastaan aiemmin opinnäytetyön viitekehityksessä mainittujen Monksin roolikuvauksien kaksi modernimpaa toimintaroolia. HR:stä pitäisi saada enemmän irti. Tällä hetkellä HR on työntekijöiden mielestä vain työsuhteasioiden selvittäjä. HR pitäisi saada yrityksessä kehittävämpään asemaan, joka on mukana suunnittelemassa niin henkilöstöä kuin rekrytointitarpeita. Tässä voidaan palata kysymyksiin, kuka tekee ja mitä? Koska HR on läsnä vain osa-aikaisesti, voisi varsinkin henkilöstön suunnittelua, kehittämistä ja rekrytointitarpeiden vastuuta jakaa muulle johtoryhmälle tai esimiehille. Tärkeintä on, että ollaan avoimia ja pidetään kaikki osapuolet kartalla siitä, mitä suunnitellaan ja miten niitä pyritään toteuttamaan. Yritys X:ssä on johtoryhmä, johon HR on päässyt mukaan tätä opinnäytetyötä kirjoittaessa ja tämä on hyvä askel oikeaan suuntaan toimintojen kehittämisen suhteen ja tätä kautta on helpompi määritellä ja visioida roolit, tehtävät ja tavoitteet tulevaisuutta varten. Yritykselle on tärkeää tiedottaa näistä asioista hyvissä ajoin koko henkilöstölle. HR:llä olisi nyt mahdollisuus saada lisää vaikutusvaltaa yrityksen toiminnassa ja osallistua liiketoiminnan kehittämiseen myös liiketoiminnan kannalta strategisemmin.

Kyselyssä suurimman palaute ja kehittämistarpeiden vyöryn aiheutti viestintä ja vuorovaikutus. Puutteita oli paljon ja kyselyn avoimissa perusteluissa kiteytettiin kehittämisen tarve kolmeen ytimekkääseen sanaan: enemmän, aikaisemmin ja nopeammin. Tällä tarkoitetaan, että tiedotetaan asioista enemmän työntekijöille. Esimerkiksi, että mitä on tapahtunut ja mitä tapahtuu lähiaikoina. Työntekijöille olisi hyvä ilmoittaa asioista aikaisemmin. Esimerkiksi päätöksiä tehdessä voisi kertoa, että mitä suunnitellaan ja miten se tu-

lee vaikuttamaan työskentelyyn. Tärkeää on tiedottaa asioista ja päätöksistä nopeammin. Mahdollisuuksien mukaan niin pian kuin mahdollista, eikä vasta kuukausien päästä, kun asia ei ole enää ajankohtainen.

HR pitäisi saada luonnostaan soljumaan muun liiketoimintaviestinnän osana. Tällä hetkellä HR:n viestintä yritys X:ssä painottuu paljon viikoittaisiin palavereihin sekä sähköpostiin. Sähköpostit ovat lähtökohtaisesti nihkeä tapa viestiä yrityksen toiminnasta. Niissä tartutaan herkästi yksityiskohtiin ja joku ymmärtää aina väärin. Viikoittaiset palaverit ovat ideana hyvä, mutta HR:n käsittelemät aiheet voivat helposti hukkaa muun palaverissa jaetun informaation sekaan. Liian usein tyydytään ajattelemaan, että kerrotaan vain asiat, joista on kerrottavaa. Liiallinen viestintä koetaan aiheuttavat turhaa liikehdintää ja aiheuttavan katteettomia odotuksia. Tämä kuitenkin jättää huomioimatta sen, että henkilöstö näkee viestiksi myös sen, mitä ei kerrota ja tämä saattaa antaa HR:le flegmaattisen tai salailevan kuvan. (Moisalo 2011, 221.)

Yksi kehittämiskohteista olisi saada esimiehet toimimaan läsnä olevana kanavana yritys X:ssä. Tiedottaminen niin hyvistä kuin huonoista päätöksistä pitäisi aina mennä johdon ja HR:n kautta hyvin ja tarkasti ohjeistettuna esimiehille, jotka hoitavat tämän jälkeen tiedottamisen omille alaisilleen. Näin vältetään turhan säätämisen aiheuttamaa ajanhukkaa ja säätöä. Suurimmat päätöksiin liittyvät ongelmakohdat on selvitetty aikaisemmin jo esimiesten kanssa.

Viestintää saataisiin parannettua huomattavasti jo käyttämällä enemmän, aikaisemmin ja nopeammin – metodia, mutta yksi tapa kehittää viestintää on myös fyysinen viestintä, eli ihmisten välinen vuorovaikutus, joka tapahtuu yrityksen arjessa. HR:n täytyy ilmoittaa tarkasti ja selkeästi, miten ja milloin on käytettävissä. Tämän lisäksi HR:n olisi kyselystä saadun palautteen perusteella syytä kehittää toimintaansa avoimemmaksi, proaktiivisemmaksi ja sosiaalisemmaksi.

Sähköposteilla tiedottaminen on vaillinaista verrattuna siihen, että esimiehet ja HR kulkevat yrityksessä ollen säännöllisesti näkyvissä henkilöstölle. HR-työn luonteeseen kuuluu olla näkyvillä. Henkilöstöä pitää tavata säännöllisesti, eikä vain palavereissa. Asioiden ei tarvitse koskea aina työasioita. Kanssa käymisellä on työtä ohjaava ja motivoiva merkitys osallisille. Tällöin henkilöstölle välittyy viesti, että HR on kiinnostunut henkilöstön työskentelystä ja tekemisistä. Kiire ei rajoita näkymistä, ainoastaan omat valinnat

rajoittavat. (Moisalo 2011, 123, 127). HR voisi aloittaa järjestämään pari- tai ryhmäkoontumisia, jossa vuorovaikutus henkilöstön kanssa pääsisi kukoistamaan. Kokoontumisissa pystyttäisiin nostamaan esille asioita ja mielipiteitä, joita ei käsitellä kehityskeskusteluissa tai viikkopalavereissa. Asioita voidaan työstää yhdessä ja etsiä ratkaisuja, mutta tämä vaatii aktiivisuutta ja avoimuutta ongelmakohtia kohtaan. Tämän tapaista mallia ehdotettiin kyselyn avoimissa kohdissa.

Kyselyssä yritys X:n portaalia pidettiin vanhentuneena ja sitä se onkin. Portaalin tarkoitus on vain tukea sitä tietoa, jota yrityksestä henkilöstölle välitetään. Sieltä on tarkoitus löytää asiat, jotka kiinnostavat, mutta esimerkiksi yrityksen kulttuuria sitä kautta ei voi luoda. Tärkeä viestinnällinen kehittämisen kohde on sähköinen tiedottaminen, joka nykyään hoidetaan yritys X:ssä lähinnä sähköpostin kautta. Yhtenä kehittämissuunnitelmana pitäisin kuukausittain julkaistavaa uutiskatsausta henkilöstölle, jossa käytäisiin läpi menneen kuukauden tapahtumia sekä tulevia tapahtumia. Nykyisen sisäisen portaalin vaihtoehdoksi kävisi esimerkiksi Yammer tai Microsoft Teams, jotka ovat yksinkertaisia ja helppoja tapoja luoda ajankohtaista sisältöä henkilöstölle. Tätä kautta voisi kehittää yrityskulttuuria entistä avoimemmaksi ja rennommaksi. Kyseisten sovelluksien avulla pystyttäisiin luomaan myös projekteille erilaisia suljettuja ryhmiä ja käyttämään sovellusta niin henkilökohtaiseen viestintään kuin ryhmäviestintäänkin. Tämän tai vastaavan tyyllisen sovelluksen, kuten esimerkiksi Workplace by Facebookin, käyttäminen auttaisi huomattavasti vähentämään sähköpostista aiheutuvaa ruuhkaa, ja viestit menisivät varmemmin perille kaikille tai olisivat ainakin löydettävissä.

Viestinnän peruskiviin kuuluvat ajan antaminen, kiinnostus ja sen osoittaminen. Organisaation johto ja HR antavat suuntaviivat, joiden avulla työpaikka voi kehittyä paremmaksi tai huonommaksi. (Moisalo 2011, 222.) Näitä perusteita noudattaessa saadaan yrityksen viestintä ja vuorovaikutus toimivammaksi. Luomalla yrityskulttuuria parannetaan yleistä työhyvinvointia ja saadaan henkilöstö luottamaan HR:n toimintaan. Yritys X:n olisi syytä myös harkita mahdollista luottamushenkilön valintaa henkilöstöstä, jos muut kehitysohjelmat tuntuvat vielä kaukaisilta tällä hetkellä.

6 Johtopäätökset

Opinnäytetyön tarkoituksena oli määrittellä ja kehittää yritys X:n HR:n rooleja ja prosesseja selvittämällä niiden toimivuuden nykytilanne. Lisäksi tarkoituksena oli saada selville henkilöstön mielipide näiden toimivuudesta ja löytää toimia, joilla niitä voitaisiin kehittää

tarpeen mukaan. Yritys X:llä on tarve määritellä HR-osaston roolit uudelleen ja selvittää kuinka sen nykyisiä prosesseja voisi kehittää, jotta henkilöstöllä ja johdolla olisi tulevaisuudessa selvempi visio siitä, miten HR-osasto toimisi nykyistä paremmin yrityksessä. Opinnäytetyön tavoitteena oli tuottaa tietoa yrityksen nykytilanteesta ja luoda kehitysehdotuksia yritys X:n HR-vastaavalle. Tutkimuskysymykset tässä opinnäytetyössä olivat seuraavat: miten henkilöstöhallinnon roolit ja prosessit toimivat pk-yrityksessä, ja miten henkilöstöhallinnon prosesseja kehitetään toiminnan tehostamiseksi?

Opinnäytetyön tutkimusmenetelmä oli laadullinen. Siinä havainnoitiin viitekehyksestä ja tutkinnallisesta osuudesta saatujen aineistojen tuloksia ja pyrittiin selvittämään analysoimalla siinä ilmentyvät teemat sekä luomaan tarpeelliset toimet yritys X:n HR toimintojen kehittämisen pohjaksi. Kysely oli luonteeltaan puolistrukturoitu, jossa oli suljettuja ja avoimia kysymyksiä. Sen tavoitteena oli saada selville, mitä mieltä henkilöstö on HR:n toimintatavoista ja roolista yrityksessä, mitä he odottavat HR:ltä ja miten sitä pitäisi kehittää tulevaisuudessa.

Kyselyn vastaukset antoivat monipuolisen kuvan yrityksen nykytilanteesta eri näkökulmista katsottuna. Kyselyyn vastasi 25 henkilöä, joka oli 62,5 prosenttia kutsutuista. Kysely tehtiin suomen- ja englanninkielellä. Eri kielten välillä vastauksissa oli eroja niin henkilökohtaisissa näkemyksissä, aikaisemmissa kokemuksissa kuin siinä, mitä HR:ltä odotettiin toiminnoiltaan. Toivoin, että kyselyn osanottoprosentti olisi ollut yli 70 prosenttia. Tämän saavuttamiseksi kyselyyn olisi tarvinnut osallistua kolme henkilöä tai enemmän lisää. En usko, että tämä olisi kuitenkaan vaikuttanut lopputuloksiin paljon, sillä kyselyn vastaukset ja perustelut toistivat samaa kaavaa läpi kyselyn.

Haastattelun tarkoituksena oli tuottaa pohjatietoa kyselyn, analyysin ja johtopäätöksien tueksi. Tämän lisäksi haastattelun tarkoitus oli saada selville HR:n näkökulma toimintatapoihin ja selvittää, minkälaisia odotuksia haastateltavalla on HR:stä lähitulevaisuudessa ja miten hänen mielestään yrityksen pitäisi kehittää HR:n toimintatapoja.

Opinnäytetyön aineiston keruu onnistui hyvin ja aineistoa oli helppo analysoida. Selvityksen tulosten analysoinnissa käytettiin teemoittelu-menetelmää, jonka tarkoituksena oli löytää aineistosta havaintojen perusteella erottuvia kokonaisuuksia. Teemat löydettiin aineistosta sisäisen yhteenkuuluvuuden ja samanlaisuuden perusteella. Samanlaiset merkitykset muodostivat oman erillisen kokonaisuuden eli teeman. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 114–115.).

Yksi opinnäytetyön tuloksien pääteemoista oli tiedottaminen. Tiedottamisen tarkoitus on pitää henkilöstö selvillä liiketoiminnan tavoitteista ja strategiasta, sekä parantaa töiden sujuvuutta ja tehokkuutta. Yrityksen jokaisen työntekijän on tiedettävä yrityksen ydinosaamisesta ja osata kertoa siitä tarvittaessa myös omille sidosryhmilleen. (Österberg 2014, 193.) Opinnäytetyön tulokset osoittivat sen, että yrityksen tiedottamisessa ja henkilöstön tietämättömyydessä on paljon puutteita. Suurin osa asioista viestitään viikko palaverien ja sähköpostin välityksellä. Tämä on vanhanaikaista. Asioista tiedotetaan muutenkin liian myöhään tai väärällä tavalla. Yritys X on monikulttuurinen yritys, jossa suomen kielen lisäksi käytetään paljon myös englanninkieltä, mutta välillä tiedotus hoidetaan vain suomenkielellä.

HR:n rooli ja tehtävät ovat tällä hetkellä epäselviä henkilöstölle. Tämän seurauksena yritys X:n kehityskohteena on määritellä henkilöstölle HR-roolit ja prosessit selkeänä kokonaisuutena, jotta jokainen työntekijä tietää mikä HR:n tarkoitus yrityksessä on. Henkilöstö toivoi myös sosiaalisempaa ja aktiivisemmin osallistuvaa HR-roolia. Toimivassa työyhteisössä vuorovaikutus työntekijöiden välillä on oltava avointa. Avoimuus ja aiempaa aktiivisempi vuorovaikutus vaikuttaisi myös henkilöstön tietämättömyyden väheneeseen.

Opinnäytetyöstä pystyi havaitsemaan tiedottamisen lisäksi kaksi muutakin teemaa, joita olivat henkilöstön kehittäminen ja työhyvinvointi. Työhyvinvointia pidettiin HR-roolin suhteen kyselyssä tärkeämpänä kuin tiedottamista ja henkilöstön kehittämistä, mutta sanallisissa vastauksissa ilmaistiin enemmän tyytymättömyyttä juuri tiedottamiseen ja henkilöstön kehittämiseen kuin työhyvinvoinnin puutteisiin. Tästä voidaan ajatella, että kyselyssä ilmi tulleet tiedottamiseen ja henkilöstön kehittämiseen liittyvät puutteet vaikuttavat oleellisesti myös työhyvinvointiin kokonaisuutena.

Kyselyn mukaan HR:n toimintaan ei luoteta ja sen vaikutus työympäristöön on negatiivinen. HR-vastaavan mukaan henkilöstö on toisaalta muutosvastainen. Kyselyyn vastanneet toivoivat koko yrityksen alkavan puhaltamaan yhteen hiileen ja toimimaan samojen sekä yhteisten tavoitteiden eteen. Henkilöstön kehittäminen koettiin yritys X:ssä puutteelliseksi ja osittain jopa olemattomaksi. Tämä johtuu siitä, ettei HR tällä hetkellä pysty budjettinsa ja vaikutusvaltansa seurauksena vaikuttamaan yrityksen toiminnassa niin paljon kuin haluaisi, joten nykyään henkilöstön ammatillinen kehittyminen on suurilta osin työntekijöiden omalla vastuulla

Opinnäytetyön tuloksien perusteella luotiin kehittämis ehdotuksia yrityksen toiminnan kehittämiseksi. Kehittämis ehdotukset sisälsivät HR-roolien ja prosessien määrittelemistä sekä isoja muutoksia yrityksen viestintään, niin henkilöstön välisen vuorovaikuttamisen kuin tiedottamisen osalta. Opinnäytetyön tulokset vastasivat odotuksiani ja käsityksiäni yrityksen tämänhetkisestä tilanteesta eli siitä, että suurimmat ongelmat ovat perusasioiden puutteissa ja tiedottamiseen liittyvissä asioissa. Yritys X:n täytyy selkeyttää prosessejaan ja pitää huoli, että jokainen yrityksen työntekijä pääsee tiettyihin perustietoihin käsiksi tai ainakin tietää mistä tiedon voi löytää. Tämä koskee niin prosesseja, toimenkuvauksia kuin yrityksen perusrakenteiden määrittelyä.

Opinnäytetyön validiteetti on hyvä. Saadut tulokset ja niistä tehdyt päätelmät ja kehitys ehdotukset yritys X:lle ovat toimivia ja ne vastaavat yllä asetettuihin tavoitteisiin ja tutkimuskysymyksiin. Viitekehys pysyi linjassa asetettuihin tavoitteisiin ja tuloksiin nähden. Selvitys tuotti yritys X:n HR-vastaavalle hyödyllistä aineistoa nykytilanteesta ja antoi hyviä suuntaviivoja HR:lle mietittäväksi. Uskon, että pitkällä tähtäimellä yritys X pystyy kehittämään HR:n roolia ja toimintatapoja käyttämällä tämän selvityksen tarjoamia kehitys ehdotuksia hyödykseen.

Opinnäytetyön edetessä ilmeni kuitenkin muutamia ongelmakohtia, jotka tekisin nyt toisin. Opinnäytetyön aihealue oli liian laaja ja sitä olisi pitänyt rajata tarkemmin tiettyihin prosesseihin. Opinnäytetyöstä saisi näin paljon kiinteämmän, jos sen olisi rajannut koskemaan esimerkiksi vain yritys X:n HR:n viestinnän kehittämistä, sillä suurin osa tämän selvityksen ongelmista keskittyi nimenomaan viestinnän ympärille. Vaikka oli muitakin kehittämisen kohteita, suurin osa niistä poistuisi paremmalla viestinnällä, kuten esimerkiksi yrityksen työhyvinvointi olisi parempi avoimemmalla ja sosiaalisemmalla vuorovaikutuksella.

Arvioin tämän opinnäytetyön reliabiliteetin eli luotettavuuden alhaiseksi. Vaikka opinnäytetyö onnistui havainnoimaan ja kehittämään hyviä kehittämiskohteita yritykselle, tulokset ovat vain tämän yhden yrityksen henkilöstön tuottamaa aineistoa, jota ei voi yleistää toistuvaksi muissa vastaavissa selvityksissä. Tämä sama selvitys jollakin toisella yrityksellä, tuottaisi suurella todennäköisyydellä täysin erilaista aineistoa analysoitavaksi. Tällöin myös tulokset olisivat erilaiset. Tulevaisuuden suhteen yritys X:llä on paljon kehitettävää, jotta HR olisi rooliltaan ja tehtäviltään selkeä, mutta pitkäjänteisellä kehittämisellä uskon, että ennalta määritellyt tavoitteet voidaan saavuttaa.

Lähteet

Accountor 2018. HR-pulssi 2018. Julkaistu 21.12.2018. <https://www.accountor.com/fi/finland/artikla/hr-pulssi-2018>. Luettu 14.1.2019.

Ammattinetti 2018. Henkilöstöhallinto. <http://www.ammattinetti.fi/ammattialat/detail/19/6d710950c0315a8d00db65e8366d1542>. Luettu 22.11.2018.

Hirsjärvi, Sirkka & Remes Pirkko & Sajavaara, Paula. 1998. Tutki ja kirjoita. Tammi, Helsinki.

Hirsjärvi, Sirkka & Remes Pirkko & Sajavaara, Paula. 2008. Tutki ja kirjoita. 13.-14., osin uudistettu painos. Tammi, Helsinki.

Kauppalehti 2019. Yrityksen talous- ja henkilöstö tiedot. <http://www.kauppalehti.fi/>. Luettu 12.1.2019.

Kalliosalmi, Irmeli 2016. Mitä se HR oikein tekee? HR vaikuttaa organisaation jokaiseen kolkkaan. Evento. Julkaistu 6.9.2016. <https://eventolehti.fi/artikkelit/mita-se-hr-oikein-tekee-hr-vaikuttaa-organisaation-jokaiseen-kolkkaan/>. Luettu 22.11.2018

Kananen, Jorma, 2014. Laadullinen tutkimus opinnäytetyönä. Miten kirjoitan kvalitatiivisen opinnäytetyön vaihe vaiheelta. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja 174. Jyväskylän ammattikorkeakoulu. Jyväskylä.

Kauhanen, Juha. 2010. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. WSOY, Helsinki

Karinti, Reetta. 2018. Tunteita ja tunnuslukuja – mitä modernin HR-ammattilaisen tulee osata. ManpowerGroup. Blogi 8.5.2018. <https://blogi.manpower.fi/mita-hr-ammattilaisen-tulee-osata>. Luettu 28.1.2019

Kuha, Mari 2018. Henkilöstöhallinto ja strateginen HR - mitä eroa? Careerjoy. Julkaistu 2.9.2018. <https://www.careerjoy.fi/strateginen-hr/henkilostohallinto-ja-strateginen-hr-mita-eroa/>. Luettu 22.11.2018.

Moisalo, Veli-Pekka. 2011. Uusi HR. Arjen henkilöstöjohtamista. Infor, Helsinki.

Männistö, Eija 2017. Henkilöstöhallinto - Oikeat ihmiset oikeisiin tehtäviin. Tilisanomat 18.10.2017. <https://tilisanomat.fi/henkilostohallinto/henkilostohallinto-oikeat-ihmiset-oikeisiin-tehtaviin>. Luettu 22.11.2018.

Nikkanen, Ulla 2016. HR:n rooli muuttuvassa työelämässä. Visma. Julkaistu 15.9.2016. <https://www.visma.fi/blog/hrn-rooli-muuttuvassa-tyoelamassa/>. Luettu 22.11.2018.

Tuomi, Jouni & Sarajärvi Anneli. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Tammi, Helsinki.

Vesanto, Paula & Pahkin Krista. 2013. Organisaatio muutos henkilöstöhallinnon näkökulmasta. E-kirja. [Http://www.julkari.fi/handle/10024/131750](http://www.julkari.fi/handle/10024/131750). Työterveyslaitos ja kirjoittajat. Helsinki.

Yritys X. Kotisivut. [Https://...../fi/company-backgrond](https://...../fi/company-backgrond). Luettu 12.1.2019.

Österberg, Maritta 2014. Henkilöstöasiantuntijan käsikirja. Kauppakamari, Helsinki.

Haastattelupyyntö

29.01.2019

Moi,

Ohessa olisi teemahaastattelun kysymykset sinulle. Opinnäytetyöni aihe on HR-roolien ja prosessien uudelleen määrittäminen teidän yrityksessänne. Tämän hetkisen tilanteen kartoittamiseksi teemahaastattelisin teitä saadakseni selville yrityksen taustat, toimintatavat, haasteet ja tulevaisuuden näkymät sekä teidän omat näkemykset kehittämisen kohteista. Haastattelu on ehdottoman luottamuksellinen.

Kiitos ajastasi.

Ystävällisin terveisin,

Jyri Tikka

Teemahaastattelun kysymykset

Tausta

Kuinka kauan olet toiminut HR-tehtävissä nykyisessä yrityksessä?

Yrityksen tausta lyhyesti

Mikä on yrityksen toimiala?

Monta työntekijää yrityksessä on?

Minkälaista osaamista yrityksestä löytyy?

Yrityksen toimintatavat

Mikä on HR:n rooli yrityksessä?

Miten HR-prosessit ovat jakaantuneet yrityksen sisällä?

Onko mielestäsi HR-osaston toimintatavat linjassa yrityksen strategian kanssa?

Minkälaisia haasteita olet kohdannut yrityksessä?

Onko jotain huomioita, joita olet tehnyt yrityksen HR -toimintaan liittyen?

Tulevaisuus / Kehittämisen kohteet

Millaisena näet HR:n tulevaisuuden yrityksessä?

Minkälaisia haasteita oletat kohtaavasi lähitulevaisuudessa?

Mitä yrityksen pitäisi mielestäsi kehittää HR-prosesseissa?

Kuinka tarkasti voin raportoida edellä esitettyjen kysymysten vastauksia opinnäytetyösäni?

SAATE

28.01.2019

Hei,

Teen opinnäytetyötä Metropolian Ammattikorkeakoululle teidän yrityksenne HR-roolien ja prosessien määrittelemisestä ja niiden kehittamisestä. Tämä kysely on osa opinnäytetyötäni ja sen tarkoituksena on selvittää, miten tällä hetkellä HR:n prosessit toimivat yrityksessänne ja kuinka niitä tarpeen mukaan voitaisiin kehittää.

Kyselyyn vastaaminen käy nopeasti ja se sisältää väittämiä, monivalintoja sekä avoimia kysymyksiä. Avoimiin kysymyksiin toivoisin teidän kiinnostavan erityistä huomiota ja vastaavan niihin mahdollisimman monipuolisesti. Henkilöstöhallinnon prosessien kehittämiseksi jokaisen vastaajan mielipide on tärkeä.

Kaikki vastaukset käsitellään ehdottoman luottamuksellisesti. Toivoisin, että vastaatte kyselyyn heti. Vastausaikaa on 3.2.2019 asti ja tulokset julkaistaan mahdollisimman nopealla aikataululla tämän jälkeen erikseen ilmoitetulla tavalla.

Kiitokset ajastasi!

Ystävällisin terveisin,

Jyri Tikka

Kysely suomeksi

28.01.2019

Taustat

1. Asemasi yrityksessä?

- Työntekijä
- Esimies
- Johto

2. Työkokemuksesi yrityksessä

- Alle 1 vuotta
- 1 – 5 vuotta
- 6 -10 vuotta
- yli 10 vuotta

HR:n roolit ja edustus yrityksessä

3. Mitkä ovat mielestäsi HR:n tärkeimmät roolit yrityksessä? (kaksi (2) tärkeintä)

- Konsultointi
- Työsuhdeasiat
- Tiedottaminen
- Henkilöstön ammatillinen kehittäminen
- Työympäristön kehittäminen
- Työhyvinvoinnin kehittäminen
- Työturvallisuuden kehittäminen
- Muu, mikä?

4. Ketä HR mielestäsi edustaa enemmän yrityksessäsi?

- Työntekijöitä
- Esimiehiä
- Johtoa

Toimintatavat: Vastaa seuraaviin väittämiin asteikolla 1-5 ja perustele lyhyesti miksi:
5 = Täysin samaa mieltä, 4 = Samaa mieltä, 3=ei samaa eikä eri mieltä, 2=eri mieltä,
1=täysin eri mieltä

5. Saan helposti apua ongelmiini HR-tarpeissa.
6. Olen tyytyväinen HR-osaston läsnäoloon yrityksen arjessa.
7. Olen tyytyväinen HR-osaston viestintätapoihin.
Kuinka niitä voitaisiin mielestäsi kehittää?
8. Pidän HR-päätöksiä ja –toimia kohtuullisena.
9. Pidän HR-toimintoja kokonaisuudessaan ammattimaisina.

Vastaa seuraaviin ja perustele miksi:

10. Kuinka luotettavaksi arvioisit HR-osastonne?
 - Erittäin luotettavaksi
 - Luotettavaksi
 - En osaa sanoa
 - Epäluotettavaksi
 - Erittäin epäluotettavaksi
11. Onko HR-osaston vaikutus työympäristöön positiivinen vai negatiivinen?
 - Erittäin positiivinen
 - Positiivinen
 - En osaa sanoa
 - Negatiivinen
 - Erittäin negatiivinen
12. Kokonaisuutena, kuinka tehokkaana pitäisit HR-osastonne?
 - Erittäin tehokkaana
 - Tehokkaana
 - En osaa sanoa
 - Tehottomana
 - Erittäin tehottomana
13. Kokonaisuutena, oletko tyytyväinen vai tyytymätön HR-osastoon?
 - Erittäin tyytyväinen

- Tyytyväinen
- En osaa sanoa
- Tyytymätön
- Erittäin tyytymätön

14. Mitä HR-osaston pitäisi mielestäsi tehdä kehittääkseen toimintaansa?

- Vapaa sana

Lopuksi

15. Vapaa sana. Jäikö jotain kysymättä? Kerro mietteesi. Anna palaa!

COVER LETTER

28.01.2019

Greetings,

I am a business student preparing a thesis for Metropolia University of Applied Sciences. The following survey is part of the thesis and the purpose of it is to see how HR processes in your company work at the moment and then help redefine and improve them if needed.

Answering this survey is fairly quick. It includes different kinds of multiple choice questions, statements and open-ended questions. For the open-ended questions, I would ask you to pay special attention to them and answer as openly as possible. It is important to get everyone's opinion to the table.

Every answer is processed with high confidentiality. You will have time to answer until 3.2.2019 and the results are published after that as soon as possible.

Thank you for your time.

Kind regards,

Jyri Tikka
Student, Metropolia University of Applied Sciences

Survey in english

28.01.2019

Background:

Which most closely defines,

1. Your position at the company?

- Employee
- Team Manager
- Company's Management

2. Your working experience at the company?

- Less than a year
- 1 - 5 years
- 6 - 10 years
- over 10 years

HR roles and representation at your company:

In your opinion,

3. Who does the HR represent more at your company?

- Employees
- Team Manager
- Company's management

4. What are the key roles for the HR at your company?

- Consulting
- Employment related tasks
- Company communications
- Employee development
- Improving the work environment

- Improving employees' workplace well-being
- Improving workplace safety
- Something else? What?

HR processes:

Answer all of these statements by selecting the closest opinion from 1-5: For each question you may enter a brief explanation.

5 – Strongly agree, 4 – Somewhat agree, 3 – Neither agree nor disagree, 2- Somewhat disagree 1- Strongly disagree

5. I think it is easy to get for my HR needs.
6. I feel that HR-department is easily available to employees.
7. I think that communication methods used by HR-department are good.
How would you improve them?
8. I feel that HR makes decisions and acts upon them in a way that is fair.
9. Overall, I think that our HR-processes are professional.

Answer to the following questions and explain why:

10. How reliable or unreliable would you rate your HR-department?
 - Very reliable
 - Somewhat reliable
 - Neither reliable nor unreliable
 - Somewhat unreliable
 - Very unreliable
11. Is the impact of HR-department on your work environment positive or negative?
 - Very positive
 - Somewhat positive
 - Neither positive nor negative
 - Somewhat negative
 - Very negative
12. Overall, how effective or ineffective is your companies HR-department?

- Very effective
- Somewhat effective
- Neither effective nor ineffective
- Somewhat ineffective
- Very ineffective

13. Overall, are you satisfied or dissatisfied with HR-department at our company?

- Very satisfied
- Somewhat satisfied
- Neither satisfied nor dissatisfied
- Somewhat dissatisfied
- Very dissatisfied

14. What does HR-department need to do to improve their performance?

- (free word)

Finally:

15. Did we left something out that you would want to point out or add? Feel free!