



**LAUREA**  
AMMATTIKORKEAKOULU  
*Yhdessä enemmän*

# HR-toiminnot yrityksessä X: osaamisen kehittäminen & hiljaisen tiedon siirto seuraavalle työsukupolvelle

Tuukka Oksanen, Mirja Leppänen (HAMK)

2019 Laurea



## HR-toiminnot yrityksessä X:

osaamisen kehittäminen & hiljaisen tiedon  
siirto seuraavalle työsukupolvelle

Tuukka Oksanen,  
Mirja Leppänen (HAMK)  
Liiketalouden koulutusohjelma  
Opinnäytetyö  
Toukokuu, 2019 Laurea

HR-toiminnot yrityksessä X: osaamisen kehittäminen & hiljaisen tiedon siirto seuraavalle työsukupolvelle

Opinnäytetyön toimeksiantajana oli pääkaupunkiseudulla toimiva palvelualan yritys. Opinnäytetyön tavoitteena oli kartoittaa ja kehittää yritys X:n HR-toimintoja. Pää tavoitteena oli kuvata nykyiset HR-toiminnot sekä tehdä niitä tukevia toiminta- ja kehitysehdotuksia. Toisena tavoitteena oli, että kuvatut toiminnot tulisivat olemaan työhön perehdytyksen ja opastuksen perusteena. Tällä varmistettaisiin, että niin sanottu hiljainen tieto siirtyisi tuleville työsukupolville paremmin ja osaaminen kehittyisi tarpeen mukaan. Tarkoituksena oli suoritettujen teemahaastattelujen ja havainnoinnin perusteella parantaa yrityksen HR-toimintoja sujuvammiksi ja tuottavammiksi. Opinnäytetyön pohjalta yritys voi aloittaa myöhemmin oman jatkokehitystyönsä liittyen osaamisen kehittämiseen ja hiljaisen tiedon dokumentointiin. Tällä lisätään työyhteisön viihtyvyyttä ja henkilöstön sitoutumista työhönsä.

Opinnäytetyön tietoperustassa keskityttiin henkilöstöjohtamiseen, kuten osaamisen ja suorituksen johtamiseen, tiedon johtamiseen ja henkilöstömuutoksiin. Henkilöstömuutoksiin liittyen kirjoitettiin rekrytoinnista, perehdytyksestä ja irtisanomisesta / irtisanoutumisesta. Hiljaisen tiedon merkityksen ymmärtäminen oli myös opinnäytetyön yhtenä tietoperustana.

Opinnäytetyön tietoperustaosion jälkeen aloitettiin rakentamaan teemahaastattelun viitekehystä ja haastattelusuunnitelmaa toteutuksen tueksi. Teemahaastattelu suoritettiin yrityksen henkilöstölle. Haastattelu ei koskenut yrityksen johtoa. Haastatteluiden tuloksena saatiin vastauksia, joiden avulla oli mahdollista kuvata eri HR-toimintoja sekä niiden osa-alueita. Kysymyksillä ei pyritty ohjaamaan vastaajaa, minkä vuoksi saatiin myös muita kehitysehdotuksia yrityksen toiminnan parantamiseksi. Kuvaamisessa hyödynnettiin lisäksi yrityksen sisäisiä materiaaleja.

Opinnäytetyön keskeiset tulokset perustuivat tehtyyn teemahaastatteluun ja yrityksen sisäiseen materiaaliin. Näiden perusteella kuvattiin seuraavat HR-toimintojen osa-alueet: osaamisen ja suorituksen johtaminen, tiedon ja tiedolla johtaminen, henkilöstömuutokset, rekrytointi, perehdyttäminen, hiljaisen tiedon periytyminen ja työsuhteen päätyminen. Keskeisiä tuloksia on mahdollista hyödyntää yrityksen liiketoiminnan kehittämisessä sen lähitulevaisuudessa. Opinnäytetyön perusteella yrityksessä henkilöstöllä ja yrityksen johdolla on selkeä kuva HR-toiminnoista ja niihin liittyvistä osa-alueista. Opinnäytetyön avulla saatua syvempää käytännön tietoa ja teoriaa pystytään hyödyntämään perusteellisemmin yrityksen X henkilöstöjohtamisessa. Yrityksen yhteisillä toimintatavoilla ja päämäärillä sitoutetaan henkilöstö omaan työhönsä sekä yritykseen.

Johtopäätökset ja kehittämissuositukset yritys X:n toimintaan ovat seuraavat: henkilöstöjohtamiseen panostaminen, yhteisten tavoitteiden ja toimintamallien esittäminen kuvausten perusteella, yhteisten pelisääntöjen luominen, kehityskeskustelut vähintään vuosittain, erilaisten työtiimien keskinäisten toimintojen hyödyntäminen ja osaamisen vahvistaminen. Vaikka yritys on toiminut vuosikymmeniä menestyksekkäästi vaihtelevilla toimintatavoilla, uusien työntekijöiden perehdytyksen yhteydessä on havaittu, että henkilöstöjohtamiseen tulee panostaa ja yhteiset toimintatavat tulee selkeästi määritellä. Vahva henkilöstöjohtaminen on yksi kilpailutekijä alan markkinoilla ja lisäksi sillä kehitetään henkilöstön osaamista ja työn mielekkyyttä sekä tätä kautta henkilöstön työhönsä sitoutumista.

Asiasanat: Henkilöstöjohtaminen, HR-toiminnot, hiljainen tieto, osaamisen johtaminen, suorituksen johtaminen

Tuukka Oksanen, Mirja Leppänen (HAMK)

Human Resources(HR)-procedures at Company X: knowledge development and the use of silent knowledge

Year 2019

2019 Laurea

□

52

---

The company we used as a client in our thesis operates in the service sector in the capital area. The aim was to study and develop the HR procedures in Company-X. The main objective was to present the existing HR-procedures and form supportive action plans and suggestions for development. Our intention was that these procedures would work as a base for induction and supervision in the working environment. This way we ensure that so called silent knowledge would pass on and develop when necessary to the future generations.

Based on our study and the observations we made, we were aiming to improve Company-X's HR-procedures to be more fluent and profitable. Through our thesis Company -X will be able to further develop their operations regarding knowhow management and silent knowledge documentation. This will improve the working environment and influence the work community by encouraging the comfort zone and an employee's commitment to work.

We used human resources, human resources management, HR-procedures and other subcategories theories as a foundation for our study. Subcategories were; knowhow management, performance management, information management and changes in personnel. In respect of personnel changes we wrote about; recruitment, induction and resignation issues. We also used the apprehension of silent knowledge as one of the bases in our thesis.

After we gathered the information base, we started to build a framework for a themed interview and an interview plan to support the implementation. The interview was carried out for the personnel of Company-X. The interview did not include the management team. We were able to recognize different forms of HR-procedures and functions through the answers we received. Our intention was not to influence or guide the interviewees. Therefore, we also received other improvement ideas for further development. We also utilized the company's own internal material.

The fundamental outcome of our thesis was based on the theme interview and the internal material of Company-X. On the grounds of the above mentioned we were able to identify the following areas of HR-procedures; knowhow and performance management, knowledge and leading by knowledge, changes in personnel, recruitment, induction, silent knowledge and termination of employment relationship. Company-X now has an opportunity to utilize the result of our thesis as a base to further develop their operations within these areas. Based on our study, we can conclude that the management of Company-X has a strong understanding of HR-procedures and other areas involving HR. The in-depth information, practical knowledge and theory we gathered in this thesis can be used thoroughly in the HR management of Company-X. With clear common practices and goals that Company-X can engage in and commit their personnel to their work.

As conclusions and suggestions for improvements for Company X: investing in HR management, creating mutual goals and practice methods with the help of HR-procedures, introducing clear common rules, yearly appraisals, making full use of different teams and this way validate the knowledge in the working environment. Although, Company-X has operated successfully for decades with different operating models, when training new staff, they have noticed that HR management plays a significant role and is something to invest in along with clear, long term principles. Strong HR management is also a tool for competing in the market they operate in. In addition, adequate HR- management develops the knowhow of staff and increases the meaningfulness of work. This also improves an employee's engagement in their work.

Terms: Human resources, HR procedures, silent knowledge, knowhow management, performance management

## Sisällys

1	Johdanto .....	1
2	Opinnäytetyön tarkoitus & tavoite .....	1
2.1	Yritys X:n esittely .....	2
2.2	SWOT-analyysi ja yrityksen nykytila .....	2
3	Tietoperusta.....	5
3.1	Henkilöstöjohtaminen.....	5
3.2	Henkilöstöjohtamisen mittaaminen .....	5
3.3	Strateginen johtaminen osana henkilöstöjohtamista.....	5
3.4	HR-toiminnot ja niihin liittyvät käsitteet.....	6
3.5	Osaamisen johtaminen.....	9
3.6	Suorituksen johtaminen.....	10
3.7	Tiedon ja tiedolla johtaminen.....	12
3.8	Henkilöstömuutokset .....	12
3.9	Rekrytointi .....	12
3.10	Perehdyttäminen.....	15
3.11	Työsuhteen päättymisen .....	17
3.12	Hiljainen tieto .....	19
4	Opinnäytetyön toiminnallisen osuuden toteutus ja tulokset .....	21
4.1	Teemahaastattelu .....	21
4.1.1	Teemahaastattelun toteutus.....	22
4.1.2	Teemahaastattelun tulokset .....	24
4.2	Yritys X:n HR-toimintojen kuvaus .....	27
5	Yhteenveto, johtopäätökset & arviointi.....	30
	Kuviot .....	35
	Taulukot .....	35
	Liitteet .....	36

## 1 Johdanto

Yritys X on toiminut palvelualalla menestyksekkäästi erilaisilla toimintatavoilla vuosikymmeniä. Työntekijät ovat olleet hyvin työhönsä sitoutuneita, eikä työntekijöiden vaihtuvuus ole ollut niin merkittävää, että se olisi haitannut organisaation toimintaa. Yritys X:ssä ollaan siirtymävaiheessa, jossa uusia työntekijöitä tulee rekrytoida ja perehdyttää eläkkeelle siirtyvien työntekijöiden työtehtäviin. Siirtymävaihe voi kestää kahdesta kolmeen vuoteen. Tavoitteena on, että organisaation sisällä oleva vahva osaaminen, kokemukset ja hiljainen tieto periytyisi seuraavalle työsukupolvelle mahdollisimman hyvin, jotta yrityksen kilpailukyky säilyisi. Uusien työntekijöiden perehdytyksen yhteydessä on kuitenkin havaittu, että henkilöstöjohtamiseen tulee panostaa ja yhteiset toimintatavat tulee selkeästi määritellä. Yhteistä ymmärrystä organisaation tavoitteista ja toimintatavoista on pidetty itsestään selvyytenä, eikä työarjessa olla keskitytty henkilöjohtamiseen riittävästi.

Tämä opinnäytetyö on toiminnallinen työ, jonka tavoitteena on selvittää yritys X:n HR-toimintoja. Tarkoituksena on työyhteisön toiminnan kehittäminen, jolla parannetaan työyhteisön työssä viihtymistä ja henkilöstön sitoutumista työhönsä. Näin parannetaan yrityksen liiketoiminnan prosesseja paremmaksi ja tuottavammaksi. Opinnäytetyön toteutuksen lähtökohtana on, että opinnäytetyön tuloksia ja tuotettuja materiaaleja voidaan hyödyntää yrityksen lähitulevaisuudessa HR-toimintoihin liittyvissä koulutus- ja kehitystyöissä. Opinnäytetyössä esitettävät HR-toimintoihin liittyvät osa-alueet on valittu johdon toiveesta. Tietoperustalla ja tuloksilla havainnollistetaan, kuinka nykyisten työntekijöiden osaaminen siirtyy seuraavalle sukupolvelle oikealla ja riittävällä tasolla. Hiljainen tieto on merkittävä osa työyhteisön osaamista, jotta uuden työntekijän ei tarvitse käyttää aikaansa ja työpanostaan niiden asioiden opetteluun, jotka ovat tärkeä osa päivän työrutiineja tai muusta erityisosaamisesta. Tämä opinnäytetyö tehdään parityönä, missä osallistujat ovat Laurea-ammattikorkeakoulun liiketalouden opiskelija Tuukka Oksanen ja Hämeen ammattikorkeakoulun liiketalouden opiskelija Mirja Leppänen.

## 2 Opinnäytetyön tarkoitus & tavoite

Opinnäytetyössä selvitettiin seuraavat HR-prosessin toimintojen osa-alueet: osaamisen ja suorituksen johtaminen, tiedon ja tiedolla johtaminen, henkilöstömuutokset, rekrytointi, perehdyttäminen, hiljaisen tiedon dokumentointi ja työsuhteen päättymisen. Kaikkia osa-alueita ei ollut tarkoitus selvittää, vaan ne osa-alueet, jotka olivat ensisijaisesti kuvattava ja analysoitava. Opinnäytetyön tuloksien perusteella tavoitteena on luoda yritys X:lle tarkat kuvaukset HR-toiminnoista ja löytää kehityskohdat sen toiminnasta.

Opinnäytetyön tutkimusmenetelmänä hyödynnettiin soveltuvia menetelmiä empiirisestä tutkimusotteesta. Aineistonkeruumenetelminä toimivat yrityksen työntekijöiden teemahaastattelu, nykytila-analyysi, SWOT-analyysi, yrityksen omien aineistojen läpikäynti ja hyödyntäminen, alan kirjallisuus sekä omat havainnot.

Opinnäytetyön tueksi tehtiin tietoperusta HR-toimintojen aihealueilla. Teoriatietoa kerättiin ennen opinnäytetyön toiminnallista osuutta ja sen jälkeen toteutettiin henkilöstölle teemahaastattelu, joka oli olennainen osa opinnäytetyötä. Tärkeimpänä tavoitteena oli luoda HR-toimintokuvaukset.

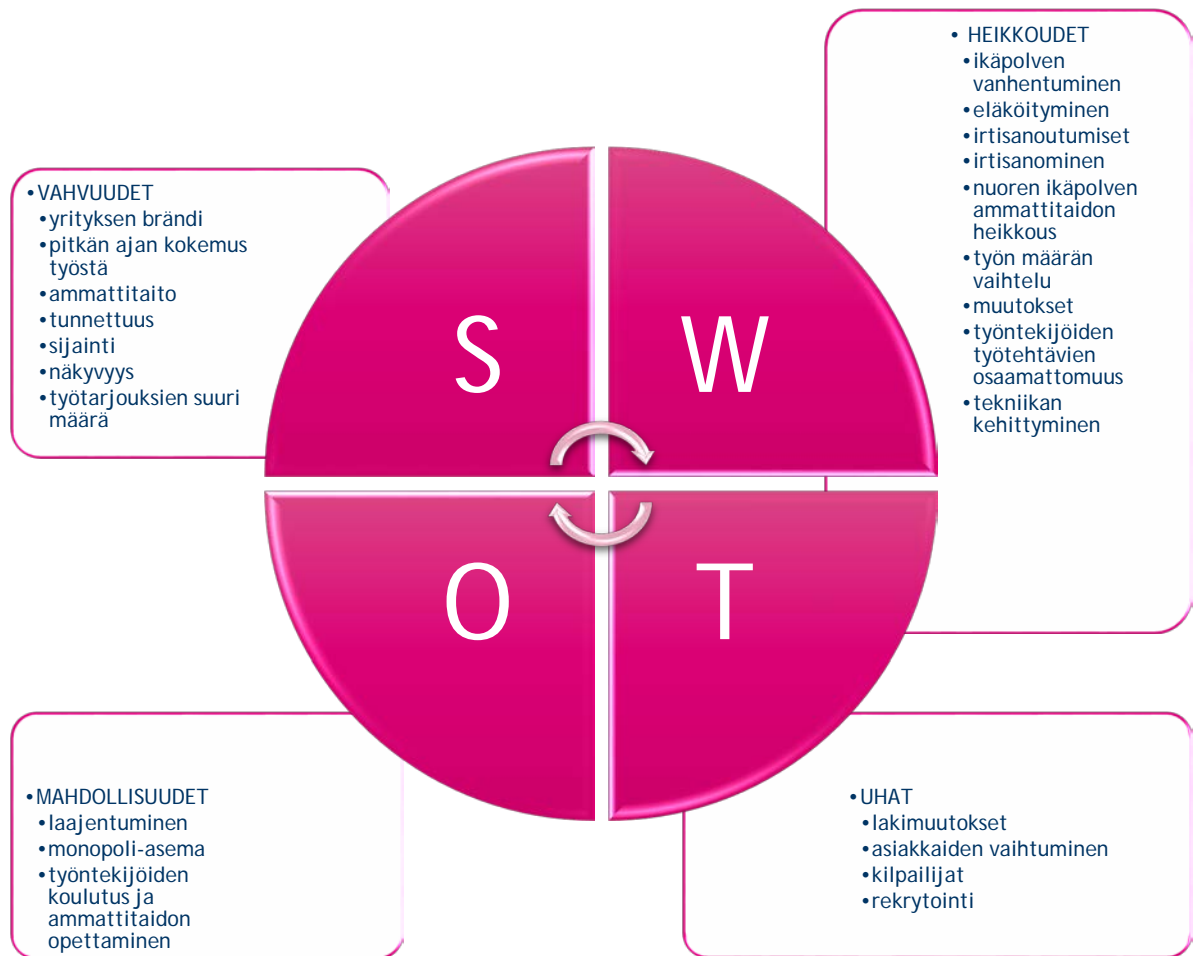
Johdannon, kehittämistyön tarkoituksen ja tavoitteiden esittelyn jälkeen opinnäytetyössä edetään tietoperustaosuuteen, joka syventyy työn kannalta keskeisiin henkilöstöjohtamisen käsitteisiin. Opinnäytetyön teemahaastatteluun syvennyttään tietoperustan jälkeen. Tietoperustan sekä haastatteluiden perusteella analysoitiin ja kuvattiin HR-toimintojen osa-alueet.

## 2.1 Yritys X:n esittely

Opinnäytetyön toimeksiantaja oli pääkaupunkiseudulla toimiva palvelualan yritys. Yritys halutaan olevan nimetön opinnäytetyössä, minkä vuoksi sitä kutsutaan yritys X:ksi. Yritys X on toiminut alallaan jo kymmeniä vuosia. Yritys X on luonut toimialallaan itsellensä vahvan ja tunnetun brändin pääkaupunkiseudun alueella. Yrityksessä työskentelee alle 20 henkilöä omistaja mukaan lukien. Suurin osa henkilöstöstä on toiminut yrityksessä sen perustamisesta saakka. Muutamia työntekijöitä on vaihtunut luonnollisesti henkilöstön eläköityessä. Yrityksessä henkilöstö toimii kolmella eri työtehtäväalueella. Yrityksen pysyminen nimettömänä perustuu sen tunnettuuteen, alan kovaan kilpailuun sekä haluun kehittää yritystoimintaa yrityksen sisäisenä toimintana.

## 2.2 SWOT-analyysi ja yrityksen nykytila

SWOT-analyysi on yksi tunnetuimmista menetelmistä, jonka avulla tunnistetaan yrityksen toiminnan vahvuudet, heikkoudet, mahdollisuudet ja uhkat. Nämä kootaan nelikenttään. SWOT-analyysissä tarkastellaan yrityksen olemassa oloa sisäisten ja ulkoisten tekijöiden näkökulmasta. Sisäisiä tekijöitä, joihin yritys itse voi vaikuttaa, ovat sen vahvuudet ja heikkoudet. Vahvuuksilla yritys menestyy ja pääsee tavoitteisiinsa. Heikkoudet toimivat päinvastoin. Ne estävät yritystä menestymästä. Ulkoisia tekijöitä ovat mahdollisuudet ja uhkat. Mahdollisuuksia hyödyntämällä yritys voi menestyä. Uhkien toteutuessa yritys voi menettää kilpailukykyä ja voi jopa joutua lopettamaan toimintansa. (OAMK 2019). Alla olevassa kuviossa 1 on esitetty yritys X:n SWOT-analyysi.



Kuvio 1: Yritys X:n SWOT-analyysi

Yritys X:n asiakaskuntana ovat pääkaupunkiseudun asunto-osaakeyhtiöt ja niiden osakkaat ja asukkaat. Asiakkaat arvostavat yritys X:n toiminnassa ammattitaitoa, hyvää ja nopeaa palvelua sekä hintalaatu-suhdetta. Asiakastytyväisyyden lähtökohtana on asiantunteva ja osaava palvelu, joka vaikuttaa asiakkaiden arkipäiväisten asioiden sujuvuuteen. Asiakkaiden tyytyväisyys näkyy asiakkaiden antamista suullisista ja kirjallisista palautteista sekä kasvavasta palveluun liittyvien tarjouspyyntöjen määrästä. Kysyntään ei tällä hetkellä voida välttämättä vastata henkilökunta-, tila- ja aikaresurssien niukkuuden vuoksi.

Palvelut räätälöidään asiakkaiden tarpeiden mukaan. Ne koostuvat asiakkaiden määrittämistä tarpeista, alan toimintaperiaatteista ja pakollisista lakisääteisistä asioista. Kilpailu on kovaa pääkaupunkiseudulla, mikä vaikuttaa alan perushinnoitteluun. Hinnoittelua tulisi tarkastella lähiaikoina sekä päivittää ajantasaiseksi kilpailijavertailun avulla. Kilpailijavertailussa tulisi selvittää kilpailevien yritysten palvelun hintataso, markkinointi, toimintatapa sekä toiminnan

laajuus. Yritys X:n liikevaihdon ja voiton kasvu vuosittain huomattavilla prosenttiyksiköillä kuvastaa yrityksen menestystä kyseisellä toimialalla. Tämänhetkinen tarjouspyyntöjen määrä näyttäisi olevan jatkuvassa kasvussa, joten mahdollisuus hallitulle laajentumiselle olisi hyvä lähitulevaisuudessa. Laajentuminen vaatii kuitenkin tarkkaa ja perusteltua pohdintaa, liiketoiminnan suunnittelua ja kannattavuuslaskentaa, sillä laajentuminen olisi pitkälle ajanjaksoille sijoittuva investointihanke. Uusien työsuhteiden luominen on myös haasteellista, sillä kyseisen toimiala on miesvaltaista. Nuoret työntekijät eivät välttämättä ole kiinnostuneita pitkistä työpäivistä. Toimialalla työskentely vaatii vahvan työkokemuksen lisäksi peruskoulutusta, kuten ammatti- ja ammattikorkeakoulututkintoa tai yliopistotason koulutusta. Yritys X:n henkilökunta koostuu moniosaajista ja hyvin koulutetuista työntekijöistä. Tarvittaessa henkilökuntaa on täsmäkoulutettu toimialan kurssitarjonnan mukaan. Yrityksellä X on vahva brändi ja tunnettuus, jota tukee osaava henkilöstö.

Kilpailijat ovat pääsääntöisesti joko rakenteeltaan isoja organisaatioita tai yhden miehen yrityksiä. Tiedonkulun nopeuteen ja tehokkaaseen toimintaan vaikuttaa yritys X:n matala organisaatorakenne ja tiimien työskentely joko itsenäisesti, tai tiimiyhteistöinä. Isoissa organisaatioissa tieto saattaa kadota matkan varrella tai tiedonkulku saattaa muutoin olla hidasta.

Lähitulevaisuudessa palvelutarjonta ja toiminta ovat muuttumassa sähköiseen muotoon, joka antaa osaltaan mahdollisuuden kasvattaa yrityksen liiketoimintaa suuremmaksi ja erottuvammaksi. Toistaiseksi kyseisen toimialan palveluiden sähköistyminen on vielä suhteellisen uusi käsite sekä asiakkaiden että työntekijöiden asemasta katsottuna. Saadun palautteen mukaan erityisesti ikäihmiset pitävät henkilökohtaista palvelua mieleisempänä vaihtoehtona. Yritys X:n palvelulupaus onkin "palvelemme sinua henkilökohtaisesti". Sähköistä palvelumuotoa kannattavat ne asiakkaat, jotka käyttäisivät tarvittavia palveluita nykyaikaisina, aikaan tai paikkaan sitomattomina. Toisaalta, kokemuksen mukaan sähköiset palvelumuodot eivät vapauta kyseessä olevan toimialan organisaatiota täysin henkilökohtaisilta palvelutapahtumilta, eikä näin vapauta aika- tai työvoimaresursseja muihin toimintoihin siinä määrin kuin teoria osoittaisi.

Yritys X:n toiminnassa kehityskohtina ovat tällä hetkellä HR-toimintoihin liittyvät seikat, minkä vuoksi opinnäytetyössä tehdään HR-toimintojen kuvauksia. Nämä toimivat esimerkkeinä tuleville kehitysprojekteille. Myös muut tämän opinnäytetyön aikana havaitut seikat ja kehitysideat viedään yritysjohdon käsiteltäviksi.

### 3 Tietoperusta

#### 3.1 Henkilöstöjohtaminen

Henkilöstöjohtaminen eli HRM on lyhenne englannin kielen sanasta "human resource management". Henkilöstöjohtaminen sisältää henkilöstön hankintaa, motivointi-, ylläpito-, kehittämis- ja palkitsemistoimintaa. Henkilöstöhallinto tarkoittaa organisaatioiden henkilöstön hallintaa eri toimintojen sekä lakisääteisten asioiden avulla. (Kauhanen 2010, 16).

Henkilöstöjohtamisella on tärkeä rooli organisaation kehittymisessä. Henkilöstön voimavarojen johtaminen vaatii siihen sopivien työkalujen osaavaa käyttöä, jolloin osataan tunnistaa henkilöstön osaaminen ja vahvuudet. Henkilöstö on useimmiten tarpeellisin voimavara organisaatiossa, jolloin johdon tulee tunnistaa henkilöstönsä tiedot, taidot ja ominaisuudet työssä toiminnan kehittämiseksi. (Bratton & Gold 2017, 4-5.) Yritys X:ssä henkilöstöjohtamista tulee hyödyntää sijoittamalla työntekijät osaamisensa mukaan oikeisiin työtehtäviin, jotta toiminnan laatu on tehokasta ja työntekijöiden toiminta sekä osaaminen jatkavat kehittymistä. Osaamisen kasvun mukaan voidaan siirtää työtehtäviä työntekijöille lisää tai antaa työntekijälle mahdollisuus etenemiseen vaativampiin tehtäviin. Näin yrityksen henkilöstöjohtaminen pysyy tehokkaana ja jatkaa mukautumista kehityksen ohessa.

#### 3.2 Henkilöstöjohtamisen mittaaminen

Henkilöstöjohtamisen tuloksien mittaaminen on nykypäivänä hyvin keskeisessä asemassa. Mittauskeinoja on monenlaisia, eikä oikean keinon löytäminen ole aina helppoa. Tuloksien mittaaminen rahallisesti on harvoin mahdollista, vaikka kustannukset olisivatkin helposti laskettavissa. Henkilöstöjohtamisen tulokset näkyvät parhaiten henkilöstössä. Henkilöstöjohtamisen saavutuksia mitataan esim. henkilöstön ja asiakkaiden sitoutumisena, työtehokkuutena ja motivaationa. Myös sairaspöissaolot ja henkilöstön vaihtuvuus ovat johtamisen onnistumisen mittareita, kuitenkin vain suhteutetusti ja tilannekohtaisesti, sillä näihin lukuihin vaikuttaa henkilöstön rakenne hyvin pitkälti. Henkilöstöjohtamiselle on nykypäivänä kehitetty myös monia mittaamenetelmiä kuten erilaiset henkilöstötilinpäätökset, -raportit ja kertomukset sekä ulkoiset tutkimukset ja laatupalkinnot. (Kauhanen 2012, 220-222.)

#### 3.3 Strateginen johtaminen osana henkilöstöjohtamista

Strategisen johtamisen juuret johtavat liiketoiminnan parissa 60-luvun alkutaipaleelle. 60-luvun yritysten kilpailun kiristyessä otettiin sodankäynnin termistöt käyttöön. Strategia on pitkälle ajanjaksolle tehty suunnitelma toimintatavoista. Strategian avulla pyritään suuntaamaan yrityksen voimavarat kilpailuaseman positiiviseksi nosteeksi. (Kamensky 2010, 13-14.) Eri strategioiden, esimerkiksi strategisen henkilöstöjohtamisen avulla pystytään erottautumaan muista kilpailijoista ja kehittämään yrityksen liiketoimintaprosesseja siten, että ne luovat myös myönteisen imagon yrityksestä. HR-prosessi toimintoineen sekä osa-alueineen luo

kilpailuetua esimerkiksi kehittämisen, eri resurssien ja suoritusten kautta. Strategisen henkilöstöjohtamisen keskiössä ovat eettisyys, organisaation arvot ja vastuullisuus yrityksen toiminnassa. Strateginen henkilöstöjohtaminen käsittää myös työhyvinvoinnin, työturvallisuuden ja osaamisen kehittämisen. (Hallintoakatemia 2018.)

Strateginen arkkitehtuuri on yrityksensä itselle asettama tehtävä, joka jakaantuu kolmelle osa-alueelle. Ensimmäinen osa-alue määrittelee organisaation olemassa olon ja sen tehtävät. Toinen ja kolmas osa-alue kertoo yrityksen tulevaisuuden kuvasta, johon yritys on tähtäämässä noin 5-10 vuoden aikajanelalla arvot huomioon ottaen. Kun yrityksen strateginen arkkitehtuuri on selventynyt, analysoidaan toimintaympäristö ja sen keskeiset tekijät laaja-alaisesti. Tämän jälkeen päästään tekemään yritykselle strategiset tavoitteet ja tulevaisuuden suunnitelma. (Kamensky 2010, 55-66.)

Yritys X:llä on selkeät strategiset suunnitelmat ja tavoitteet, kuinka kehittää omaa liiketoimintaansa. Yrityksen tavoitteena on laajentaa toimintaansa uusille osaamisalueille, kuitenkin tämänhetkisen toimialan sisällä. Yrityksen arvot ja perustoimintatavat pysyvät samoina, vaikka niitä kehitetään tehokkaammiksi muuttamatta organisaation kokonaisrakennetta.

### 3.4 HR-toiminnot ja niihin liittyvät käsitteet

HR-toiminnot voidaan kuvata eri tavoin tarpeen mukaan. Alla olevassa kuviossa 2 opinnäytetyössä käsitellyt HR-toiminnot ja niiden osa-alueet on nimetty HRM-käytännöiksi ja -tuloksiksi. Kuvassa esitetään HR-toiminnot ja niiden linkittyminen sekä niiden vaikutus toisiinsa.



Kuvio 2: HR-toiminnot ja vaikutukset (Viitala 2014).

**HR-johtaminen eli henkilöstöjohtaminen (HRM)** tarkoittaa organisaation liiketoiminnan yhdistämistä henkilöstön toimintaan tuottaen parhaimman mahdollisen tuloksen. Toiminta sisältää henkilöstön hankintaa, motivointi-, ylläpito-, kehittämis- ja palkitsemistoimintaa (Ispoussu 2017.)

**HR-prosessit** sisältävät henkilöstöjohtamiseen liittyviä tekijöitä, jotka ovat esimerkiksi kehittämis-, palkitsemis-, viestintä- ja perehdyttämistoimintaa. (Joki 2015.)

**Perehdyttäminen** tarkoittaa toimenpidettä, jossa uusi työntekijä koulutetaan työtehtävään ja työympäristöön organisaatiossa toimivan perehdyttäjän avulla. Hyvin toteutettu perehdytys edesauttaa oppimisen nopeuden ja vähentää turhia riskejä. (Eklund 2018, 25-26.)

**Osaamisen johtaminen** tarkoittaa organisaation sisällä tapahtuvaa strategista toimintaa, jolloin henkilöstön osaamista kehitetään jatkuvasti. Osaamisen johtaminen on yksi olennainen osa henkilöstöhallinnon prosesseja. (Tuomi & Sumkin 2012, 14).

**Suorituksen johtamisella** tarkoitetaan henkilöstön toiminnan johtamista tietoisesti sekä tuloksellisesti. Esimerkkinä voidaan käyttää esimiesasemassa työskentelevän henkilön työtehtävien organisoimista onnistuneesti henkilöstölle. (Luoma & Viitala 2018, 30-31).

**Strateginen johtaminen** kattaa päivittäiset toiminnot ja johtamistavan, jolla päästään tavoitteisiin sekä päämäärään. Strateginen johtaminen perustuu visioon, johon ohjataan muiden muassa henkilöstöjohtamisella. Näin varmistetaan onnistunut suoritus sekä asetettujen tavoitteiden saavuttaminen. (Balentor 2019.)

**Tiedon johtaminen** tarkoittaa toimintaa, jolloin oikeata tietoa ohjataan oikeille henkilöille eli olemassa olevien tietojen hyödyntämistä tehokkaasti. Tiedon johtamisessa tulee ymmärtää organisaation toiminnot sekä arvon luomisen edellytykset henkilöstölle ja organisaation toiminnan kannalta tärkeille henkilöille (Laihonen & Lönnqvist 2013.)

**Hiljainen tieto** tarkoittaa asioiden tietämistä, joita ei osata kuvata. Hiljaista tietoa voidaan kuvata esimerkiksi käytäntöinä sekä kädentaitoina, joita ei ole niin sanotusti dokumentoitu. Hiljainen tieto on henkilökohtaista osaamista. (Kesti 2014, 62-65.)

**Rekrytointi** on yrityksessä tapahtuva toimenpide, jolloin hankitaan uusi henkilö tiettyyn yrityksen toiminnan kannalta tärkeään työtehtävään (Luoma & Viitala 2018, 29).

**Irtisanominen/irtisanoutuminen** tarkoittaa työsuhteen päättämistä, joko työnantajan puolesta tai itse työntekijän aloitteesta. (Parnila 2017).

**Prosessi** on selkeä toimintatapa, joka toistuu aina samanlaisena ja jolla on selkeä aloitus ja lopetus. Kaikkia toimintatapoja ei voida määritellä prosesseina. Liiketoiminnassa on erilaisia prosesseja ja niitä tukevia toimintoja ts. tukiprosesseja. (Jyväskylä yliopisto 2019.)

**HR-prosessi** kuvataan työsuhteen aloituksesta sen päättymiseen. HR-prosessin tunteminen on organisaatiossa ydintoimintaa, jotta päätökset toimisivat strategian mukaisesti. Työntekijän yksilöllistäminen HR-prosessissa tulisi olla organisaatioiden yksi keskeisimmistä tavoitteista. Jokainen organisaation työntekijä pystyy omalla työpanoksellaan ja toiminnallaan vaikuttamaan yrityksen prosesseihin ja tukiprosesseihin. (Moisalo 2011, 291-292.)

**HR-toimintoina ja niihin liittyvinä osa-alueina** voidaan pitää henkilöstöhallinnon toiminnan analysointia, tavoitteiden asettamista, suunnittelua, rekrytointia, työsuhteen hallintaa, palkitsemista, johtamista, viestintää, kehittämistä sekä työntekijän uudelleen sijoittamista toiseen työtehtävään tilanteiden muuttuessa. Merkittävänä henkilöstöjohtamisen osa-alueina voidaan pitää rekrytointia, kannustamista, kehittämistä sekä henkilöstön työterveyshuoltoa, joka tukee työntekijän yksilöllisiä tarpeita niin henkisiä kuin fyysisiä voimavaroja ajatellen. Olennaista on, että HR-toimintojen hallitun johtamisen avulla organisaatio pystyy sitouttamaan työntekijänsä työhönsä täydellä panoksella ja pitkäaikaisesti. (Moisalo 2011, 291-295.)

Yritys X:n kannalta olennaisimmat HR-toimintojen kuvaamiseen liittyvät tekijät ovat perehdyttäminen, rekrytointi, viestintä, palkitseminen, osaamisen johtaminen ja esimiesjohtaminen. Perehdyttämisen tueksi tulee kuvata kaikki yritys X:n työtehtävät ja tehdä tarvittavat kirjalliset ohjeet. Näin varmistetaan, että työtehtävät suoritetaan työtehtävittäin samalla tavalla. Tämän etuna on se, että loma- tai sairauslomasijainen pystyy toimimaan tehokkaammin työssään. Lisäksi uuden työntekijän perehdyttäminen tehtäviinsä nopeutuu. Rekrytoinnin kuvaamisella varmistetaan, että otetaan huomioon työntekijän soveltuvuus ja osaaminen kyseessä olevaan tehtävään. Tällöin myös varmistetaan mahdolliset muutokset liiketoiminnan lainsäädännössä, viranomais määräyksissä ja ohjeissa. Osaamisen johtamisella ja hyvällä esimiestyöskentelyllä sekä onnistuneella viestinnällä päästään tavoitteisiin. Saavutuksiin pääseminen on palkitsemisen arvoista, mikä puolestaan motivoi työntekijää tehokkaasti. Alla oleva taulukko 1 kuvastaa henkilöstöhallinnon kokonaisuutta.

HR-toiminnot	Sisältö
Analyysointi & tavoitteet	Osaamiskartoitukset, strategia & henkilöstömäärät
Suunnittelu	Henkilöstö, työ ja tyytyväisyys
Henkilöstöresurssit	Rekrytointi, perehdytys, osaamisen johtaminen
Työsuhdehallinta	Palkka, terveyshuolto, työajat, palkitseminen, työsuhteen päättymisen
Johtaminen	Esimies henkilöstöjohtaminen, ohjaus, kehityskeskustelu
Viestintä	Sisäinen ja ulkoinen viestintä → kommunikointi
Kehittäminen	Osaamisen johtaminen

Taulukko 1: Henkilöstöhallinnon osa-alueet (Moisalo 2011, 292).

### 3.5 Osaamisen johtaminen

Osaaminen koostuu tietojen, taitojen ja kokemusten muokkaamasta kokonaisuudesta. Osaaminen on organisaation kannalta tärkeimpiä tekijöitä, jotta menestyminen on taattua tulevaisuudessa. Osaamisen hyödyntäminen ja kehittäminen sekä uuden osaamisen hankkiminen ovat olennaisia, kun puhutaan osaamisen johtamisesta. Johtamistavan onnistumisen kannalta on organisaation sisällä oltava yhteinen käsitys osaamisesta. Osaamisen perustana organisaatioissa toimii yksilöllinen osaaminen ja niiden muodostama kokonaisuus sekä osaava esimiestyöskentely. Liiketoimintasuunnitelmassa henkilöstön kehittämisspolitiikka on yksi olennainen tekijä, kun puhutaan osaamisen johtamisesta. (Laine 2017, 51-56.)

Kokonaisuudessa osaamisen johtamisen sisältö on suuri, joka koostuu osaamisen tarpeiden tunnistamisesta, tavoitteiden asettamisesta, osaamisen hankinnasta, arvioinnista, kehityssuunnitelmista sekä johtamisen oppimista. Osaamisen johtamisen toiminto alkaa olennaisesti osaamistavoitteiden laatimisesta, jolloin pohditaan tulevaisuuden osaamistavoitteita ja peila-

taan sitä nykytilanteeseen. Kun osaamisen nykytilanne ja tulevaisuuden tavoitteet ovat selkeät päätetään työskentelytapa, jonka avulla tavoitteisiin päästään. (Kauhanen 2010, 143-150.)

Osaamisen johtamista valvotaan ja tuetaan kehityskeskustelujen avulla. Esimiehen rooli on olla perillä jokaisen työntekijän henkilökohtaisesta kehityssuunnitelmasta, sekä tukea ja haastaa päivittäin osaamisen oppimisessa. Osaamisen johtamista seurataan etukäteen asetuilla mittareilla. (Moisalo 2011, 366-368.)

Kyseisessä yrityksessä osaamisen johtaminen tulisi kuvata selkeäksi kokonaisuudeksi, jotta sitä voitaisiin hyödyntää tehokkaammin ja kehittää organisaation yhteistä osaamista haluttuun suuntaan. Yritys X:n osaamista hyödynnetään tälläkin hetkellä hyvin ja sitä tuetaan erilaisten koulutusten avulla. Ongelmana on se, että koulutuksen ja kokemuksen avulla saavutettu osaaminen ja hiljainen tieto ovat jääneet dokumentoimatta. Yritykseen tulisi määrittää yhteinen käsitys osaamisesta, jotta dokumentoinnille voitaisiin luoda perusta. Yrityksen X tulisi myös tehdä suunnitelma siitä, kuinka tavoitteisiin aiotaan päästä.

### 3.6 Suorituksen johtaminen

Johtamistyötä on pyritty jakamaan pienempiin kokonaisuuksiin, jotta olisi helpompaa ymmärtää sen kokonaisuuksia. Suorituksen johtamisella luodaan organisaation työympäristö mahdollisimman onnistumisriikkaaksi. Suorituksen johtamista pidetään Kauhasen mukaan yhtenä tärkeimpänä henkilöstöjohtamisen toimintona. Suorituksen johtamisella tarkoitetaan toiminnan organisointia johtamisen avulla. Esimiehen ja henkilöstön välistä onnistunutta vuorovaikusta työtehtävien ja tavoitteiden saavuttamiseksi voidaan pitää tehokkaana suorituksen johtamisena. Suorituksen johtaminen on yksi olennainen osa henkilöstöhallinnon toimintoja, jossa pyritään kehitykseen tunnistamalla yhteisön tavoitteet. (Kauhanen 2010, 50-54.)

Tavoitteiden asettaminen on olennainen osa suorituksen johtamisen toimintoa sekä ymmärtämistä siitä, kuinka tavoitteisiin pyritään pääsemään. Tavoitteiden ymmärtämistä ja niiden olemassa oloa pidetään organisaatioissa yleensä itsestään selvyytenä. Siitä huolimatta kaikki työntekijät eivät välttämättä ymmärrä yhteisiä tai yksilöityjä tavoitteita sekä sitä, kuinka niihin päästäisiin. Tavoitteiden tulisi olla selkeästi organisaation työntekijöiden tietoisuudessa. Tavoitteiden muuttuessa tulee muutoksesta tiedottaa reaaliaikaisesti koko organisaatiolle. Tavoitteiden saavuttamiseen vaikuttaa myös ristiriitaiset työntekijöiden toimintatavat. Yhtenevät toimintatavat luovat perustan organisaation toimintaan sekä onnistuneeseen osaamisen johtamiseen. (Kauhanen 2015.)

Suorituksen johtamisen olennaisena osana voidaan pitää palautteen antoa, jolla suorituksiin saadaan lisätehoa kannustimen muodossa. Palautteen anto voi toimia sitoutumisen ylläpitäjänä, edesauttaa innovatiivista ajattelua sekä toimia motivaation lähteenä erilaisille uusille

mahdollisuuksille ja kehitykselle. Suorituksen johtamisessa on tärkeää määritellä hyvä suoritus ja toivottu lopputulos. (Balentor 2018.) Faktoihin ja havaintoihin perustuva palaute auttaa sen saajaa ymmärtämään, kuinka suorituksen voi saada vastaamaan tavoiteltua lopputulosta. (Järvinen, Rantala & Ruotsalainen 2014, 21).

Organisaatioissa on hyvä järjestää kehityskeskusteluita muutaman kerran vuodessa, joissa tarkastellaan suoritusten perusteella tehtyjä onnistumisia sekä annetaan kehitysehdotuksia tavoitteiden saavuttamiseksi jatkossa. Kehityskeskustelun avulla löydettyjä kehityskohteita on mahdollista kehittää työntekijän kanssa yhdessä. Lopputuloksena tiedetään haluttu suunta ja osa-alueet, joita työntekijä pyrkii kehittämään paremmiksi. Kehittymisen tueksi saatetaan tarvita lisäkoulutusta ja sovittuja tarkasteluetappeja ennen tavoitteisiin pääsyä. (Järvinen, Rantala & Ruotsalainen 2014, 21-23.) Alla oleva kuvio 3 on suorituksen johtamisen prosessin kokonaisuuden kulun kuvaus.



Kuvio 3: Suorituksen johtaminen (Kauhanen 2010. 46-54.)

Yritys X:ssä toimivan esimiehen tulisi tehdä itselleen selkeät tavoitteet suorituksen johtamisen onnistumiseksi. Opinnäytetyön onnistumisten näkökulmasta olennaista on, että opinnäytetyön tuloksien avulla tehtäisiin ehdotus yrityksen yhteisistä tavoitteista ja perustelut niille. Tavoitteiden määrittelyiden avulla voitaisiin selvittää yksilöidyt tavoitteet kullekin työntekijälle sekä tiimeille. Näin estettäisiin ristiriitaisuudet eri työsuorituksissa. Tavoitteiden asettamisen avulla voidaan myös luoda organisaation yhteiset toimintatavat, jolloin organisaation työntekijöiden ja eri tiimien väliset toiminnot olisivat selkeämpiä. Kehityskeskustelu ja sen

tuoma palautteen anto voisi olla yrityksessä olennainen toimintatapa. Kehityskeskustelu voitaisiin pitää vuosittain. Tämän avulla työntekijät pystyisivät kehittymään havaituissa ongelmakohdissa. Työntekijän tulee lisäksi saada positiivista palautetta onnistuneista suorituksista.

### 3.7 Tiedon ja tiedolla johtaminen

Tiedon johtaminen on organisaation tietojen ja voimavarojen ohjausta ja varastointia. Tiedon johtaminen edesauttaa tiedon oikeaa käsittelyä ja järjestelyä. Oikean tiedon tunnistaminen on tärkeä vaihe tiedon johtamista, jotta tarvittavia osia voidaan käyttää mahdollisimman paljon hyödyksi. Monet organisaatiot kärsivät tiedon vajeesta, ylitarjonnasta ja hajanaisuudesta. Siksi on tärkeää tunnistaa organisaation arvot ja tavoitteet, joihin tieto tulee ohjata. Henkilöstön osaaminen, yrityksen toiminta- sekä johtamistavat ovat tärkeimpiin tietovaroihin kuuluvia resursseja. (Laihonen 2013.)

Tiedolla johtaminen on tietodatan hyödyntämistä ja tiedon jalostamista organisaation tavoitteiden mukaiseksi. Tiedolla johtaminen perustuu organisaatiossa olemassa olevaan tietoon ja siksi se on parempi vaihtoehto oletuksille ja tuntemuksille. (Laihonen 2013.) Tiedolla johtaminen organisaatioissa on nykypäivänä kilpailutekijä, joka ymmärretään merkittäväksi ja hyödylliseksi voimavaraksi liiketoiminnan kannalta. Tiedon johtamisen tärkeimpänä tekijänä on antaa organisaation tiedot sen työntekijöille käytettäväksi, jotta päätöksien teosta saataisiin mahdollisimman tehokkaita eri näkökulmien kautta. (Brown 2016.)

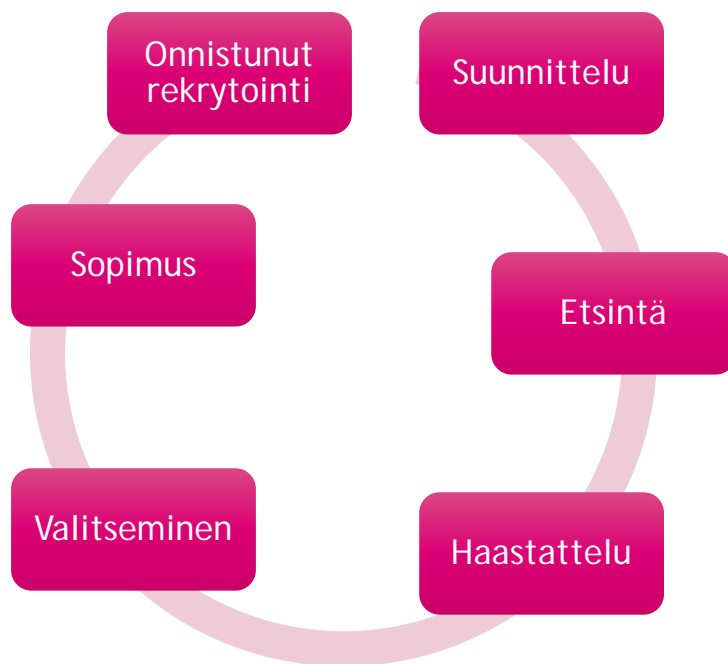
### 3.8 Henkilöstömuutokset

Henkilöstömuutoksilla pyritään tasapainottamaan organisaation taloudellisia tekijöitä sekä henkilöstövoimavaroja. Henkilöstömuutoksiin voivat vaikuttaa yrityksen taloudellinen tilanne, organisaation muutostarpeet tai henkilöstön eläköitymiset. Näissä tilanteissa on mahdollista, että organisaation henkilöstön toimintaa joudutaan kehittämään tai uutta osaamista saadaan tarvita organisaation tueksi. Muutoksien taustalla on yleensä tarkoitus paremman tilan tavoittelu eli organisaation tuloksellisuuden parantaminen tuottavammaksi sekä työhyvinvoinnin parantaminen. Muutokset voivat myös aiheuttaa vastustusta ja johtaa organisaation toiminnan "ei haluttuihin tuloksiin". Tämän vuoksi muutosjohtaminen tulee viedä organisaation läpi hallitusti ja suunnitellusti. (Esimiehen opas muutokseen 2018.)

### 3.9 Rekrytointi

Rekrytointi on yrityksessä tapahtuva toimenpide, jolloin hankitaan uusi henkilö tiettyyn yrityksen toiminnan kannalta tärkeään työtehtävään. Rekrytointia voidaan pitää strategisena toimintana. Rekrytoinnin tarkoituksena on palkata tuloksentehtäviä. Tärkeänä tehtävänä rekrytoinnissa on pohtia, mistä löydetään oikea henkilö tehtävään ja tarvitaanko uutta henkilöstöä

oikeasti. (Luoma & Viitala 2018, 30-31.) Rekrytointitoiminto tulee olla selkeä, jotta rekrytointi onnistuisi ja osaavia työntekijöitä saataisiin yritykseen. Rekrytointia helpottaa, mikäli hakijan mielestä mielikuva työnantajasta on hyvä. Mielikuva vaikuttaa osaltaan siihen, missä määrin työhakemuksia saadaan ja miten kattavaa osaamista työtehtävään hakevilla henkilöillä on. (Hyppänen 2013, 197.) Alla oleva kuvio 4 kuvaa rekrytointiprosessin kulkua.

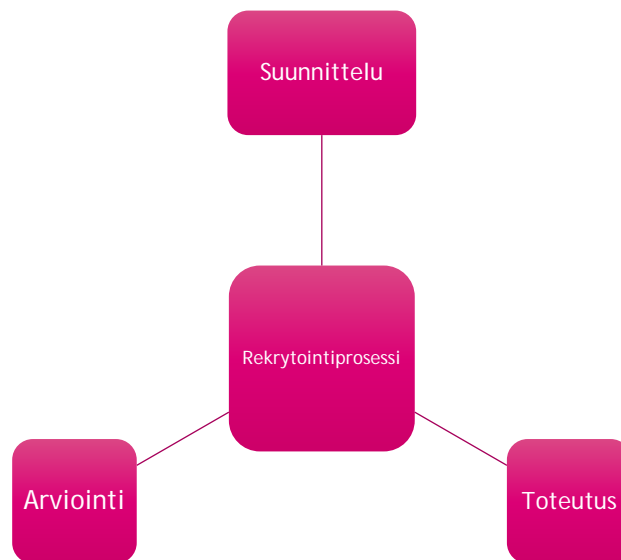


Kuvio 4: Rekrytointiprosessin kulkua (Hyppänen 2013, 199).

Rekrytointia voidaan pitää vaativana sekä kustannuksellisesti kalliina toimenpiteenä. Kustannuksia rekrytoinnista tulee ulkoisista tai sisäisistä toimenpiteistä riippuen toimintatavoista. Ulkoiset kustannukset rekrytoinnissa koostuvat valituista menetelmätavoista, joita rekrytointiin käytetään. Ulkoisia kustannuksia aiheuttavat esimerkiksi rekrytointipalveluiden, kuten soveltuvuustestien ja työhaastatteluiden ostaminen muilta palvelun tarjoajilta. Rekrytointin sisäiset kustannukset koostuvat työajasta, joka on käytetty rekrytointiin ja perehdytykseen. (Hyppänen 2013, 197.)

Rekrytoitaessa tulee myös ottaa huomioon voimassa työsopimuslaki ja yhdenvertaisuuslaki sekä syrjinnän estämiseen ja tasa-arvoon liittyvät tekijät. Uuden henkilön valinnassa henkilöä ei saa syrjiä hänen ikänsä, äidinkielen, poliittisten syiden, vammaisuuden tai muiden tekijöiden takia, jotka liittyvät henkilöön. (Kauhanen 2010, 77-80.)

Rekrytointiprosessin voi jakaa kolmeen eri vaiheeseen: suunnittelu, toteutus ja arviointi. Suunnittelu on tärkein osa rekrytointia. Rekrytointi käynnistyy yrityksissä yleensä työntekijän irtisanomisen tai irtisanoutumisen vuoksi. Tilalle on tarkoituksena löytää uusi osaava henkilö, joka viihtyy tehtävässään ja on valmis kehittymään siinä yrityksen tarpeiden mukaan. Työntekijän panoksen ja osaamisen arviointia osana rekrytointiprosessia voidaan yleensä tehdä vasta vuosien kuluessa. (Hyppänen 2013, 197.) Alla oleva kuviosta 5 ilmenee rekrytointiprosessin kokonaisuus.



Kuvio 5: Rekrytoinnin vaiheet (Hyppänen 2013, 197).

Suunnittelu on rekrytoinnin ensimmäinen vaihe, joka jaetaan moneen eri vaiheeseen. Työmarkkinoiden tilanteen tunteminen on olennainen osa suunnittelun onnistumista. Suunnittelussa tulee myös huomioida organisaation ulkoiset ja sisäiset tekijät. Ensimmäisenä tekijänä suunnittelussa on tulevan toiminnan arviointi ja luvallisuuden varmistaminen organisaation johdolta. Tämän jälkeen määritellään toiminnan kokonaisuus sekä organisaation täsmälliset tarpeet. Suunnitteluvaiheessa edetään hakutapojen valintaan, jossa määritellään hankinnan ulkoinen tai sisäinen valintatapa. Viimeisenä toimenpiteenä suunnitellaan rekrytoinnin aikataulu. (Kaijala 2016, 49-60.)

Rekrytoinnin toteutus aloitetaan ilmoittamalla rekrytointitarpeesta. Rekrytointi-ilmoituksen tulee tavoittaa halutut hakijat, joten ilmoituksen sisällön tulee olla houkutteleva ja selkeästi ymmärrettävä sekä visuaalisesti näyttävä. Ilmoituksen tulee sisältää olennainen tieto työnkuvauksesta ja organisaation kriteerit valintaan vaikuttaen. Rekrytointi voidaan toteuttaa sisäisesti tai ulkoisesti. Sisäisesti rekrytointia suorittaessa etsitään yrityksen sisältä potentiaalista

työntekijää kyseiseen työtehtävään. Sisäinen rekrytointi on nopeampaa ja luotettavaa, sillä työhön haettavalla on jo valmiiksi kokemusta organisaation toimintatavoista. Ulkoisessa rekrytoinnissa työvoimaa haetaan organisaation ulkopuolelta. Hakukeinoina voidaan käyttää rekrytointipalvelun tarjoajia, sosiaalisen median kanavia, nettisivuja, tapahtumia tai perinteisiä lehdistä käytettäviä ilmoituksia. (Kaijala 2016, 142-143.)

Rekrytoinnin viimeisempänä vaiheena on hakemusten ja haastateltavien valinta. Hakemukset käydään läpi rekrytoinnista vastaavan henkilön toimesta, joka valitsee lopulta mahdolliset ehdokkaat työhön sopivien kriteerien mukaan. Yleensä valinta on työläs ja tarkka vaihe. Henkilön valinta haastatteluun edellyttää yleensä CV:n liittämistä hakemukseen, josta mahdollinen työnantaja voi havainnoida ehdokkaan edellistä kokemusta sekä osaamista. Haastateltavien valinnan jälkeen edetään haastatteluvaiheeseen, jolloin haastateltaviin otetaan yhteyttä. Haastattelua voidaan pitää rekrytoinnin tärkeimpänä tekijänä. (Markkanen 2009, 29-31.)

Rekrytoinnista vastaavat henkilöt vertailevat haastatteluiden jälkeen hakijoiden hakemuksia. Lisäksi arvioidaan haastatteluiden perusteella, onko haastateltu valintakriteerejä täyttäviä henkilöitä. Arvioinnin jälkeen rekrytoinnissa voidaan edetä tai päätyä toiselle haastattelukierrokselle, jos soveltuvia henkilöitä on muutamia. Tällä kierroksella henkilöllä voidaan testata esimerkiksi työhön liittyviä tehtäviä, milloin voidaan arvioida hänen suoritustaan sekä soveltuvuutta kyseiseen työtehtävään. (Kauhanen 2010, 82-85.)

Rekrytoinnin viimeisessä vaiheessa edetään valintapäätökseen, joka on rekrytoinnista vastaavan henkilön vastuulla. Valintavaiheessa hakijalle tehdään työtarjous, josta ilmenee olennaiset asiat kuten palkka, työaika, aloitus ja työsuhde-ehdot. Hakijan vastattua suostuvasti työtarjoukseen solmivat työntekijä ja rekrytoija työsopimuksen, joka on kirjallinen tai suullinen. Rekrytointia voidaan pitää onnistuneena, jos kriteerien mukainen työntekijä on saatu palkattua. (Hyppänen 2013, 215-217.)

Yrityksessä X rekrytointi ei välttämättä ole tämän hetken kannalta olennaista, mutta tavoitteena onkin luoda ehdotus ja suunnitelma, kuinka toimia tulevaisuudessa rekrytointitilanteissa esimerkiksi vanhemman sukupolven eläköityessä. Suunnitelman avulla voidaan tehostaa rekrytointiprosessia sekä tunnistaa sopiva henkilö ja paras osaaminen haluttuun työtehtävään.

### 3.10 Perehdyttäminen

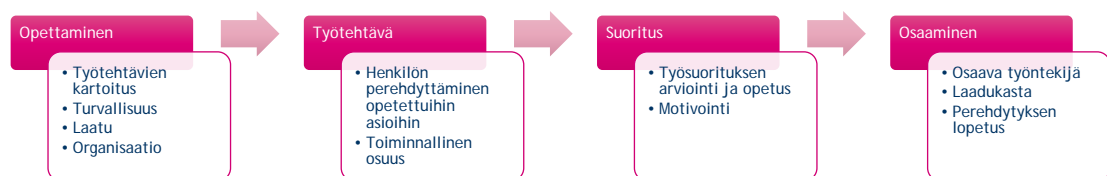
Työntekijän aloittaminen uudessa työtehtävässä ja työympäristössä vaatii työntekijän kouluttamista ja valmentamista tulevaan tehtävään. Tätä kutsutaan perehdyttämiseksi. Perehdyttäminen vie yritykseltä aika- ja työresursseja riippuen työtehtävien sisällöstä ja siihen liittyvistä toimintojen määrästä. Lisäksi perehdytykseen vaikuttaa organisaation infrastruktuuri. Hyvin suoritettu perehdytys edesauttaa uuden työntekijän osaamisen kasvamista toivottuun tasoon.

Perehdytyksestä huolehtii organisaatioiden esimiehet, mutta joissakin tapauksissa esimiehet voivat siirtää tehtävän osaaville alaisilleen. (Eklund 2018, 25-28.)

Perehdyttäminen sisältää monia eri toimenpiteitä, joiden avulla perehdytettävä kehittää omaa osaamistaan tehtävissä. Toimenpiteet voidaan jakaa kolmeen eri kategoriaan, joita ovat yhteisöön-, työpaikkaan- ja työhön perehdyttäminen. Työyhteisöön ja sen toimintoihin opettaminen on yksi osa perehdytystä. Liikeidean, arvojen ja tapojen opettaminen ovat olennaisia tässä osassa. Työpaikkaan perehdyttämisessä henkilö opetetaan tuntemaan ja tunnistamaan yrityksen asiakkaat sekä tuntemaan muut organisaatiossa työskentelevät henkilöt. Perehdytyksessä työntekijä opetetaan hänen omaan työhönsä sekä siihen liittyviin odotuksiin. Perehdytyksen lähtökohtana on monia eri tekijöitä. Tärkeimpänä tekijänä voidaan pitää positiivisen mielikuvan luomista työtehtävään sekä organisaatiota kohtaan. (Yli-Kaitala ym. 2013, 25-27.)

Hyvin suoritettu perehdytystoiminto on yleensä nopeatempoista sekä tarkasti suoritettua toimintaa, jotta perehdytettävä sisäistäisi opetettavat asiat mahdollisimman hyvin. Organisaatiot panostavat perehdytykseen, jotta työntekijä omaksuu työn sisällön ja ymmärtää oman työpanoksensa merkityksen organisaation osana. Huonosti perehdytetty voi aiheuttaa organisaatiolle jopa huomattavia kustannuksia, virheitä sekä työtapaturmia. Perehdyttämisen lähtökohtana on, että sitä varten on tehty tarkka suunnitelma, joka käydään perehdytettävän kanssa läpi. Perehdytyksen aikajaksot vaihtelevat eri organisaatioissa. Kestoon vaikuttavat tekijät riippuvat työtehtävän vaativuudesta, aikaisemmista kokemuksista alaan liittyen tai perehdytettävän koulutuksesta. (Helsilä 2009, 48-50.)

Perehdytyksessä hyödynnetään organisaation henkilöstön oman ohjauksen lisäksi myös olemassa olevaa joko ulkopuolisen tahon tuottamaa opetusmateriaalia tai organisaation sisäistä tietoa. Perehdytyksen avulla voidaan myös havainnoida perehdytettävän osaamisen kehittymistä ja opittuja asioita. Perehdytyksen lähtökohtana on, että työntekijä saadaan sisäistämään tavoitetut asiat mahdollisimman laajasti ja hyvin, jotta työskentely sujuisi organisaation tavoitteiden mukaisesti (Kupias & Peltola 2009, 150-151.) Alla oleva kuvio 5 kuvaa perehdytyksen kulkua ja sisältöä.



Kuvio 5: Perehdytyksen kokonaisuuden kulku ja sisältö (Kauhanen 2010, 152).

Perehdyttäminen on yksi olennainen osa, kun uusia työntekijöitä valitaan työyhteisöön. Opin- näytetyössä tehdään ehdotus yritys X:lle, kuinka toimia perehdytystilanteissa tulevaisuudessa, jotta perehdytys onnistuisi mahdollisimman tehokkaasti ja halutusti.

### 3.11 Työsuhteen päätyminen

Työsuhteen päättymiseen vaikuttavia tekijöitä on monia. Irtisanomisella ja irtisanoutumisella tarkoitetaan toimenpidettä työsuhteen päättämiseen liittyen. Toiminta tapahtuu työnantaja- puolelta tai työntekijän omasta aloitteesta. Työsuhteen irtisanomiseen liittyen on tärkeää, että osapuolet ottavat huomioon lakisääteisten irtisanomisaikojen kestot. Työntekijän suo- jaksi työnantajien irtisanomisien osalta on tehty lakiin perustuvia rajoitteita, jotta perusteet- tomia irtisanomisia ei tapahtuisi. Irtisanomisen lisäksi työsuhde voidaan myös purkaa, jolloin työsuhde päättyy välittömästi. Työsuhteen purku vaatii erittäin vakavat syyt verrattuna irtisa- nomiseen. (Hyppänen 2013, 231-241.)

Irtisanomiseen vaikuttavat syyt tulee olla asiallisia tai erittäin painavia. Syinä voidaan pitää esimerkiksi velvoitteiden vakavia rikkomuksia ja laiminlyöntiä tai työnteon estymistä pitkäai- kaissairauden vuoksi, jolloin työntekijän katsotaan olevan kykenemätön hoitamaan työhönsä liittyviä velvoitteitaan. Työntekijää suojaavia irtisanomistekijöitä on laissa monia. Sairaus, lakko, aatteet, poliittiset tekijät tai etnisyys ovat syitä, joita ei saa käyttää irtisanomisperus- teina. (Kauhanen 2010, 98-99.) Alla oleva taulukko 2 kuvaa työsuhteen päättymiseen vaikutta- via tekijöitä.

Päättymissyöt: IRTISANOMINEN	
Sallittu syy	Ei sallittu
Pitkäaikainen sairaus, joka vaikuttaa työnte- koon	Sairaus
Ammattitaidottomuus	Raskaus
Häirintä ja ahdistelu	Poliittinen kanta
Epärehellisyys	Aatteet
Kilpaileva toiminta	Lakko
Taloudelliset ja tuotannolliset syyt	Etnisyys
Päihitteet	Sukupuolisuuntautuminen
Laiminlyönti ja kieltäytyminen	Perhevapaat
Huolimattomuus	Armeija

Taulukko 2: Työsuhteen päättymiseen vaikuttavat tekijät (Havula, Meincke & Vanhala-Harmanen 2017, 305-341.)

Lain mukaan työnantaja ei saa irtisanoa työntekijäänsä ilman varoitusta. Varoituksen tarkoituksena on antaa mahdollisuus työntekijälle korjata toimintansa. Varoitus antaa saajalleen tiedon epäasiallisesta käytöksestä sekä informoi häntä siitä, että aikaisemmin toimittujen tapojen mukaan työsuhte voi päättyä. Varoitus tulee antaa ensiksi, jotta irtisanominen olisi lain mukaan mahdollista. Varoituksen voi antaa kirjallisesti tai suullisesti. Kirjallinen varoitus on parempi vaihtoehto näytön antamisen kannalta. Varoituksen sisältö tulee olla erittäin selkeä, jotta sen saaja ymmärtää sen kokonaisuuden. (Helsilä 2009, 174-175.)

Työsuhte voidaan purkaa myös koeaikana molempien osapuolien kannalta. Tällöin purkuperusteena voidaan käyttää koeaikaa. Purkuperusteiden tulee olla asianmukaisia ja liittyä henkilön osaamiseen, työtehtävään sopivuuteen, hänen käyttäytymiseensä tai muuhun, työhön liittyviin tekijöihin. Yhtä lailla kuin irtisanomisessa, koeaikana perusteet eivät saa olla lain kanssa ristiriidassa olevia perusteita. Työsopimus voidaan pitää purkautuneena tilanteissa, jossa toinen osapuoli ei ole saapunut töihin seitsemän päivän aikana eikä ole ilmoittanut työnantajalleen poissaolon syytä. Tässä tilanteessa työnantajan tulee vain ilmoittaa työsuhteen päättymisen työntekijälle ja maksaa loppupalkka lomakorvauksineen. (Sainio 2010, 19-21.)

Työsuhteen päättymisen voi tapahtua myös sen raukeamisella. Tällä tarkoitetaan esimerkiksi tilannetta, kun työntekijä kuolee tai joutuu työkyvyttömyyseläkkeelle. Raukeaminen ei edellytä työnantajalta sen suurempia toimenpiteitä. Päättymisen voi myös tapahtua eläkeiän saattamisen myötä, jolloin ei ole tarvetta irtisanomiselle tai muille toiminnoille. (Havula, Meincke & Vanhala-Harmanen 2017, 305-306.)

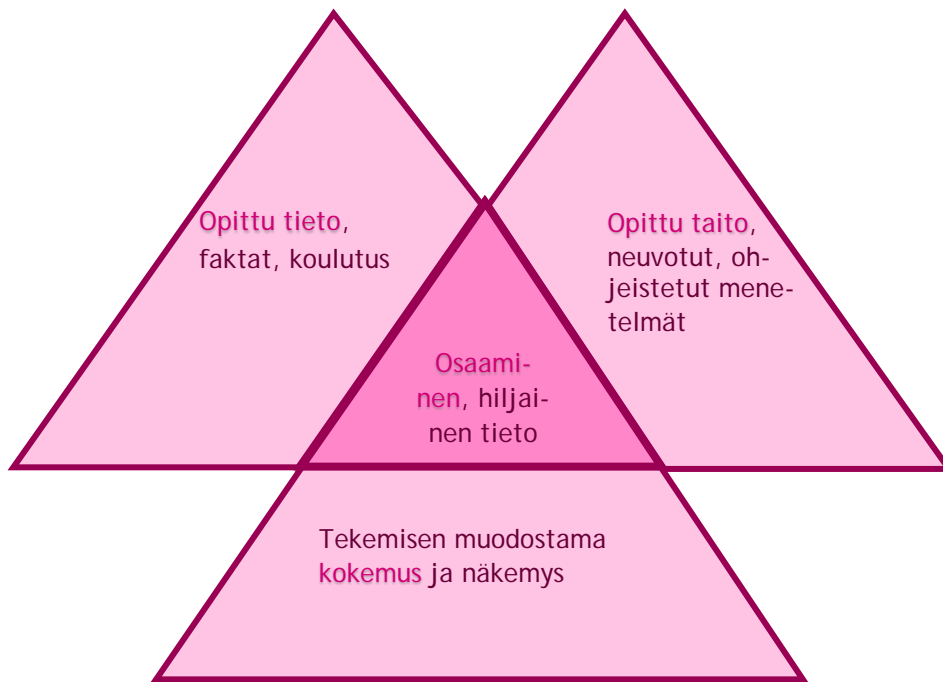
Työsuhteen päättymiseen vaikuttavia tekijöitä voi olla muitakin kuin henkilöön liittyvät tekijät. Tällaisia ovat taloudelliset ja tuotannolliset tekijät. Liikkeen luovutus seuraavalle yrittäjälle voi olla myös yksi syy irtisanomiseen, jolloin työvoimatarve voi muuttua. Yrityksen saneerausmenettely on lisäksi yksi työsuhteen päättymiseen vaikuttava tekijä. Tällöin on huomioitava saneerausmenettelyiden toimintatavat. Yrityksen konkurssi on vielä yksi työsuhteen päättymisen syy. Konkurssin vuoksi työtä ei enää ole jo taloudellisten tekijöiden vuoksi. Määräaikaisen työsopimuksen päättymisen on yleisin työsuhteen päättymissy. Määräaikaisuus ei edellytä irtisanomistoimenpiteitä. (Hyppänen 2013, 231-240.) Kyseisessä yritys X:ssä työsuhteiden päättymisen (Liite 3) on ollut työntekijöiden eläköitymistä tai heidän omatoimista irtisanoutumistansa.

### 3.12 Hiljainen tieto

Hiljainen tieto on käsitteenä ollut jo pitkään tunnettu ja tutkittu aihe, mutta käytännössä hyvin kapeasti keskusteltu. Hiljainen tieto perustuu kokemuksiin ja työnteossa opittuihin taitoihin. Hiljainen tieto on tärkeä osa organisaation osaamista. Eläköitymisen pelätään vievän yrityksen hiljaista tietoa mukanaan, sillä se on hankalaa tunnistaa ja artikuloida. Hiljainen tieto on tärkeä osa osaamisen johtamista. Hiljainen tieto rakentuu yksilön tekemisen, osaamisen ja kokemuksen yhteissummalla. Hiljainen tieto voi olla empiiristä ja konkreettista. Hiljaisen tiedon välittäminen vaatii tarkkaa jäljittelyä ja tekemistä. Tietoa voidaan jakaa myös toiselta henkilöltä toiselle seuraamalla ja mukautumalla opettavan osapuolen tekovaiheisiin ja -tapoihin. (Pohjalainen 2012.)

Tietoa on kahdenlaista hiljaista sekä eksplisiittistä eli näkyvää tietoa, vaikkakin näiden kahden välinen ero on hyvin häilyvä. Näkyvä tieto pystytään jakamaan sanojen, numeroiden ja mallikaavojen avulla. Hiljainen tieto on määrittelemätöntä ja henkilökohtaista, mielipiteiden ja tapojen avulla muodostunutta osaamista. (Virtainlahti 2009, 31-83.) Hiljaiseksi tiedoksi voidaan luokitella kädentaidot, erilaiset kokemukset sekä sääntöjen soveltaminen. Hiljainen tieto voidaan rinnastaa osaamisen ja ammattitaidon kanssa samaksi asiaksi. Organisaatioissa on hyvä miettiä tulevaisuuden kannalta, mitkä toimintatavat perustuvat hiljaiseen tietämykseen, jotta hiljaista tietoa voidaan hyödyntää tulevaisuudessa uusien työntekijöiden ohjeistuksessa. (Kesti 2014, 62-64.)

Alla oleva kuvio 6 kuvastaa tiedon ja osaamisen muodostumista. Opittu tieto, taito ja tekemisen muodostama kokemus yhdessä muodostavat hiljaisen tiedon eli henkilökohtaisen osaamisen. Koulutuksen tuoma tieto sekä ohjeistetut taidot luovat yhdessä ajansaatossa muodostuneiden omien näkemysten ja toimintatapojen kanssa hiljaista tietoa. Hiljainen tieto on moninaista ja ajan kanssa muovautuvaa, sitä ei voi oppia eikä sisäistää täysin.



Kuvio 6: Osaaminen koostuu tietojen, taitojen ja kokemusten muokkaamasta kokonaisuudesta. (Tuomi & Sumkin 2012, 26-27).

Yritys X:n sisällä on laaja-alaista hiljaista tietoa. Yrityksen toiminta on rakennettu pitkäaikaisien työntekijöiden avulla, minkä vuoksi hiljainen tieto on muovautunut omanlaisekseen ajansaatossa. Yrityksen laajentuessa ja uusien työntekijöiden rekrytoinnissa sekä koulutuksessa on pyritty siirtämään hiljaista tietoa valitsemalla perehdyttäjät pitkäaikaisten työntekijöiden joukosta perehdytettävän työtehtävän mukaan. Perehdytys on vähintään yhden vuoden pituinen toimialaan, lakiin, määräyksiin ja palvelukonseptiin liittyvien tehtävien takia. Siksi hyöty ennalta opituista tiedoista ja taidoista on maksimaalinen. Jokainen uusi työntekijä kuitenkin käsittelee hiljaista tietoa eri tavalla ja se mukautuu yksilölliseksi. Yrityksen työntekijät pyrkivät jakamaan keskuudessaan hyväksi koetut menetelmät ja tavat, jotta yhteinen kaava tekemisessä säilyisi. Yrityksessä on opinnäytetyön teon aikaan perehdytystyö käynnissä, missä yksi pitkäaikainen työntekijä pyrkii siirtämään omaa hiljaista tietoa parhaan mukaan eteenpäin. Perehdyttäjän työtehtävä on muuttumassa etätöksi / osa-aikaiseksi työksi, eikä ajansaatossa kertynyttä kokemusta ja osaamista pystytä enää välttämättä hyödyntämään yhtä tehokkaasti kuin ennen.

## 4 Opinnäytetyön toiminnallisen osuuden toteutus ja tulokset

Yritys X:n HR-toimintojen osa-alueiden kuvaamistyö aloitettiin teorian perusteella ja teema-haastattelutulosten mukaisten kehitystarpeiden mukaan. Kuvattavat HR-toimintojen osa-alueet ovat seuraavat: osaamisen ja suorituksen johtaminen, tiedon ja tiedolla johtaminen, henkilöstömuutokset, rekrytointi, perehdyttäminen, hiljaisen tiedon dokumentointi ja työsuhteen päättäminen.

### 4.1 Teemahaastattelu

Haastatteluita on yleensä kolmea eri tyyllilajia, joita ovat strukturoitu, puolistrukturoitu ja avoin haastattelu. Näillä tavoilla on omat merkityksensä haastattelun toteutuksen suhteen riippuen siitä, mitä haastattelulla haetaan. Teemahaastattelussa sovelletaan puolistrukturoidun haastattelumenetelmän tapoja, jossa kysymykset ovat tehty haastateltavalle jo valmiiksi ja ne toistetaan kaikille haastateltaville samoilla menetelmillä. Haastattelussa on valmiit kysymykset, mutta ne antavat vastaajalle mahdollisuuden vastata kysymyksiin omien näkemysten ja kokemusten mukaan. Tämä haastattelumetodi soveltuu tilanteisiin, joissa tutkimuskohde on vielä uusi asia. Teemahaastattelun avulla pyritään luomaan molempien osapuolien välille monipuolista vuorovaikutusta. Teemahaastattelussa kysymykset toimivat haastattelijan apukeinona, mutta kysymysten järjestys on avoin, jolloin haastattelu antaa tilaa vapaalle keskustelulle. Haastattelussa käydään määritellyt aihealueet läpi, mutta niiden laajuudet vastausten suhteen voivat vaihdella suuresti. Valmistelu vaatii teemahaastattelulle kyseessä olevasta aiheesta laajaa perehtymistä sekä haastateltavien tarkkaa valikointia, jotta tutkimustuloksiin päästäisiin (Näpärä 2017.)

Opinnäytetyössä päädyttiin teemahaastatteluun (liite 1), sillä se koettiin sopivaksi vaihtoehdoksi, jotta ymmärrettäisiin yritys X:n HR-toimintojen nykytila. Haastattelu kohdentui tiettyihin teemoihin ja lähti siitä oletuksesta, että työntekijöiden kokemuksia, ajatuksia ja tunteita kyseessä olevasta toimialasta ja yrityksen X toiminnasta voitiin tutkia juuri tällä menetelmällä. Haastattelu toi työntekijöiden äänet kuuluviin ja vapautti pääosin haastattelun tekijät eli opinnäytetyöntekijät heidän omista näkökulmistaan. Kysymyksen rajattiin tietylle aihealueelle. Näin haastattelijasta pystyy kirjaamaan tutkimuksen kannalta tärkeät seikat haastattelun kulussa.

Teemahaastattelun tavoitteena oli selvittää yritys X:n henkilöstön kokemuksia ja mielipiteitä omaan työtehtävään liittyen. Lisäksi kysyttiin kehitysehdotuksia HR-toimintoihin liittyen. Tavoitteena oli, että tutkimustuloksia ja niistä kerättyjä kehitysideoita voitaisiin hyödyntää yrityksen koulutus- ja kehitystyössä. Kysymykset oli tehty avoimiksi, jotta saataisiin mahdollisimman paljon esille työntekijöiden omia kokemuksia, havaintoja, ideoita ja mielipiteitä. Kysymykset pyrittiin laatimaan neutraaleiksi, jotta vastauksiin ei tulisi asennelatauksia. Vas-

taukset analysoitiin, jotta saatiin selville, mitkä asiat ovat hyvin organisaation HR-toiminnoissa ja mitä sen osa-alueisiin liittyviä kehitystarpeita on. Haastattelun tavoitteena oli myös saada ehdotuksia, jotka parantavat tulevaisuudessa työhyvinvointia. Tämä osaltaan parantaisi yritys X:n toiminnan tehokkuutta ja kannattavuutta.

#### 4.1.1 Teemahaastattelun toteutus

Teemahaastattelua lähdettiin toteuttamaan pohtimalla, mistä kysymyksistä olisi opinnäytetyön kannalta hyötyä eniten. Haastattelun avulla päästiin käsittelemään jokaisen työntekijän ajatuksia ja näkemyksiä yrityksen kokonaisuudesta ja toimintatavoista. Tavoitteena oli saada selville millä tavoin samoja työtehtäviä tekevät henkilöt suorittavat työtehtäviään ja miten he kokevat suoriutuvansa tehtävistään. Toisena tavoitteena oli löytää samojen työtehtävien suorittamiseen liittyvät erot ja näiden hyödyt sekä haitat koko organisaation toiminnan kannalta. Kolmas tavoite haastattelulle oli se, että saataisiin muita kehitystoimenpide-ehdotuksia organisaation toiminnan kannalta. Tässä myös oli tarkoitus kuunnella henkilöstön yksilöityjä tarpeita. Haastatteluiden avulla voidaan saada selville henkilöstön mielipiteitä esimerkiksi HR-toimintojen motivointi-, ylläpito-, kehittämis- ja palkitsemisasiosta. Saatu tieto voi toimia kehitystoimenpiteiden pohjana.

Haasteena teemahaastattelulle oli se, että kysymysten määrä ei voinut olla suuri ja sen vuoksi mahdollinen riski sille, että kaikkiin HR-toimintoihin: osaamisen ja suorituksen johtamiseen, tiedon ja tiedolla johtamiseen, henkilöstömuutoksiin, rekrytointiin, perehdyttämiseen, hiljaisen tiedon dokumentointiin ja työsuhteen päättymiseen liittyvää tietoa ei välttämättä saataisi pelkällä haastattelulla. Kysymysten avoimella asettelulla ja harkitulla sisällöllä pyrittiin varmistamaan, että saadaan yksilölliset vastaukset ja riittävän laaja vastausaineisto, jotta taatisiin tutkimuksen haastatteluosuuden validiteetti.

Teemahaastattelun aloittamisen kannalta oli tärkeätä esitellä yritys X:n henkilöstölle, mitä teemahaastattelussa oltiin tekemässä ja mistä opinnäytetyössä oli kyse. Ennen haastatteluiden alkua käytiin haastattelu yhdessä henkilöstön kanssa läpi ja heille kerrottiin teemahaastattelun tarkoitus sekä se, mitä sillä haetaan. Tärkeimpänä tekijänä oli selventää henkilöstölle, mitä HR-toiminnot tarkoittavat, jotta haastateltavat ymmärtäisivät mitä haastattelussa kysytään.

Teemahaastattelussa haastateltiin kahdeksaa työntekijää, jotka toimivat yrityksessä eri tehtävärooleissa. Vastaajien joukossa oli pitkäaikaisia työntekijöitä ja uusia työntekijöitä. Tällöin vastauksia saatiin eri näkökulmista. Koska vastaajien ikäskala oli laaja (21-61 vuotta), saatiin eri ikäpolvien näkemyksiin ja kokemuksiin perustuvia vastauksia. Vastaajista neljä oli naisia ja neljä miehiä, joten sukupuolten eri näkemykset tulivat esille tasapuolisesti.

Yritys X:n henkilöstön haastattelutilanteet olivat yksilöhaastatteluita, jotta vastaukset olisivat kattavimmat. Vastauksia ei luokitella vastaajien perusteella, vaan huomioon otetaan vain yksi kokonaisuus vastaustulosten osalta. Havaittavien tuloksien mukaan voidaan aloittaa kehitystyö henkilöstön antamien toiveiden perusteella. Alla oleva kuvio 7 havainnollistaa haastattelun etenemisen ja kysymykset.



Kuvio 7: Teemahaastattelun eteneminen ja kysymykset

Ensiksi pyydetään haastateltavaa kertomaan omasta roolistaan kyseisessä yritys X:ssä. Tästä kysymyksestä voidaan havainnoida haastateltavan ymmärrys siitä, mikä hänen asemansa on yrityksessä X. Kysymyksen avulla voidaan havainnoida, tarvitseeko henkilöstö ohjausta sekä selvennystä omasta roolistaan. Vastauksesta voidaan myös saada selville henkilöstön mielipiteitä johtamiseen liittyen.

Seuraavassa kysymyksessä pyydetään vastaajan kertomaan hänen normaalista työpäivästään, jonka avulla voidaan havainnoida mahdolliset puutokset työympäristössä sekä kehityskohdat yrityksen johtamis- ja ohjeistusprosesseissa. Kysymyksen avulla voidaan saada selville HR-toimintoihin liittyen palkitsemisen tai motivoinnin kohtia. Vastaukset voivat antaa viitettä siitä motivoidaanko henkilöstöä tarpeeksi päivän aikana.

Olellainen kysymys haastattelussa on: "Miten parantaisit työpäiväsi toimintoja ja miksi?" Kysymyksen avulla voidaan selvittää henkilöstön mielipiteitä puutteista tai kehitettävistä asi-

oista. ”Mitä hyvää työssäsi on?” kysymyksen avulla selvitetään henkilöstön motivaatiota työtänsä kohtaan ja kuinka henkilöstöä pitäisi ylläpitää, jotta arkipäiväinen toiminta olisi motivoitunutta.

Seuraavana kysyttiin työn parhaista puolista ja eduista. Kysymyksellä pyrittiin löytämään positiivisia asioita ja kannustimia, joista yrityksen työntekijät tällä hetkellä pitävät, ja jotka he haluavat jatkossa säilyttää. Kysymyksen avulla pyrittiin samaan selville työntekijöiden asenne työtehtäviä ja kannustimia kohtaan.

Vastaajien kanssa pohdittiin omia odotuksia ja vaatimuksia työltä. Tällä kysymyksellä pyrittiin löytämään eroavaisuuksia ja samankaltaisuuksia siitä, mitä työntekijät odottavat työltään. ”Miten pyrit kehittymään työssäsi?” kysymys on tärkeä henkilöstön kehittämisen ja HR-toimintojen kannalta. Kysymyksen vastauksien avulla voitiin havainnoida, kuinka valmis henkilöstö on kehittämään itseään sekä lisäkouluttautumaan.

”Mitä odostat työltäsi?” kysymyksen avulla selviää vastaajan työmotivaatio, tulevaisuuden kouluttautumistoiveet, sitoutuminen organisaatioon ja se, mitä hän on valmis tekemään työnsä eteen.

Ennen teemahaastattelun aloitusta työntekijöille kerrottiin, mitä HR-toimintoja ja sen osa-alueita tutkitaan ja analysoidaan tämän opinnäytetyön aikana. Tämä toimi pohjustuksena viimeiselle kysymykselle ”Oletko havainnut mahdollisia puutteita / kehityskohteita työpaikallasi?” Tämä on avoin kysymys, jonka avulla henkilöstö voi vastata mahdollisimman laajasti. Kysymyksen avulla voitiin saada tärkeää tietoa henkilöstöhallinnon kehittämisen kannalta. Viimeinen kysymys oli oleellinen, jotta henkilöstön omaa ajattelua saatiin syvällisemmin esille. Henkilöstön vastaukset olivat tämän kysymyksen avulla varsin laajoja.

#### 4.1.2 Teemahaastattelun tulokset

Teemahaastattelun avulla saatiin selville yritys X:n henkilöstön ajatuksia tämänhetkisen yrityksen toiminnan laadusta. Vastaukset olivat pääsääntöisesti samankaltaisia työntekijöiden keskuudessa, vaikka joissakin kysymyksien vastauksissa oli poikkeavuuksia selkeämmin. Monen mielestä erinäisissä HR-toiminnoissa on parantamisen varaa, mutta haastateltavat eivät osanneet nimetä yhtä tekijää havaittuihin ongelmiin. Haastateltavilla oli myös selkeitä ideoita ja ajatuksia, kuinka toimintaa voidaan parantaa tulevaisuudessa. Työntekijöiden ideoinneissa oli myös yhteneväisyyksiä. Pääsääntöinen haastattelutulos oli positiivinen ja idearikas. Työntekijät kokivat tehdyn opinnäytetyön tärkeäksi osana yrityksen toimintojen parantamista, sillä opinnäytetyön avulla saatiin koottua työntekijöiden ideat yhteen. Tämä oli HR-kehitystyön aloitus. Loppukehitystyöstä huolehtii yritys X itse. Kehitystyö tulee kohdistumaan perehdytykseen, hiljaisen tiedon dokumentointiin ja kehityskeskusteluihin. Lisäksi tulee selvittää

malli, jonka avulla suorituksen ja tiedon johtaminen hyödynnetään tehokkaammin yhtenevällä tavalla.

Yritys X:n työntekijöillä on vahva näkemys omasta työroolistaan ja työtehtävistään. Haastatteluiden aikana haastateltavat osasivat kaikki selkeästi määritellä työtehtävänsä ja roolinsa yrityksessä. Moni kuitenkin kokee kaipaavansa lisäkoulutusta ja lisäopastusta työtehtävissään. Tämän kysymyksen avulla saatiin lisäksi selville, että haastateltavilla on selkeä ymmärrys asemastaan yrityksessä. Uusimpien työntekijöiden haastattelujen vastausten perusteella toimitusjohtajan rooli ja asema ymmärrettiin, vaikka toimitusjohtaja tekee yrityksessä samoja tehtäviä kuin alaiset. Sen sijaan pitkäaikaisten työntekijöiden kohdalla johtaja-asema ei ollut yhtä selkeä kuin uusimpien työntekijöiden kohdalla. Vanhemmat työntekijä ovat työskennelleet yrityksessä yhtä kauan kuin johtaja ja heidän väliset suhteensa ovat muodostuneet läheiseksi tiimikokoonpanoiksi, jossa kunkin jäsenen vahvuudet ja heikkoudet määräävät työsuorituksia tiimin sisällä. Lisäksi työsuoritukset on hiottu äärimmilleen käytettävissä oleviin päivä- ja viikkotuntimääriin nähden. Työtehtävät tulee priorisoida tehtäväksi koko kalenterivuoden ajan tiettyihin päivämääriin mennessä. Priorisointi perustuu toimialan käytäntöihin ja lakiin sekä määräyksiin. Tämä on voinut johtaa siihen, että uusien työntekijöiden on voinut olla vaikea päästä sisälle tiimityöskentelymalliin. Tällainen tiimityöskentely sisältää paljon osaamista ja tietoa siitä, miten tavoitteisiin päästään tiukalla aikataululla. Ongelmana äärimmilleen hiotussa kokemusperäisessä tiimityöskentelyssä on se, että ulkopuoliset häiriöt, kuten uusien työntekijöiden kysymykset ja ohjaustarpeet ”purkavat latauksen”. Häiriön vuoksi joudutaan aloittamaan tilanteet alusta tai tarkentaen siitä, mihin viimeksi jäätin.

Vaikka monella on sama työtehtävä ja -asema, päivän rutiinit koostuvat omista yksilöllisistä työtavoista. Tämän vuoksi työn laatua ei voida ennustaa. Yrityksellä on lupaus siitä, että asiakkaita palvellaan henkilökohtaisesti ja mahdollisimman nopeasti. Se, miten kukin toiminta priorisoidaan, ei ole määritelty johdon toimesta. Havaintojen mukaan eriävät toimintatavat hankaloittavat muiden, eri työtehtävissä työskentelevien henkilöiden aikataulutusta. Tämän vuoksi päivärutiinit tulisivat yhtenäistää työtehtäväkohtaisesti. Näin työskentely olisi mahdollisimman tehokasta ja tukitoiminnot olisivat suunniteltavissa tietyssä aikataulussa. Yhteisillä aikatauluilla saataisiin eri työtehtävissä työskenteleville selkeämpi päivärakenne, eivätkä tehtävät kasaantuisi. Toimintoihin tulisi tehdä selkeä malli, jotta työn tulos olisi tasalaatuisempaa.

Haastattelun yksityiskohtina selvisi, että toivottiin yleisiä ohjeita yhteisiin asiakirjamalleihin ja tuotteisiin. Nyt ohjeistuksen ja toimintamallin pohjana ovat toimineet vain sanalliset ohjeet. Yritys onkin jo aloittanut asiakirjojen yhtenäistämisen erilaisten yhteisten pohjien ja asettelumallien luomisella.

Kysyttäessä työn parhaista puolista työntekijöiden vastaukset olivat samansuuntaisia. Työyhteisön hyvä ilmapiiri ja yhteisöllisyys olivat poikkeuksetta yleisin vastaus. Moni piti työtään mielenkiintoisena ja vaihtelevana. Asiakkaiden auttaminen oli vastaajille tärkeä osa työtä. Lisäksi vastaajat pitivät parhaimpana kannustimena työn joustavuutta, ja vapautta hoitaa henkilökohtaisia asioita työn ohella. Myös laajat työterveydenhoitopalvelut olivat monille tärkeitä. Vastaukset kysymykseen työn odotuksista ja vaatimuksista olivat henkilökohtaisemalla tasolla ja käsittelivät yksilöllisiä tarpeita, eikä työyhteisön kehittämiseen liittyviä vastauksia saatu.

Yrityksessä ei ole käytössä omaa kannustinjärjestelmää. Tähän seikkaa kannattaisi keskittyä, jotta yhteisöllisyys ja työmotivaatio säilyvät samalla tasolla vuosien saatossa. Se, mikä kannustinjärjestelmä voisi olla, sitä tulee miettiä yhdessä työntekijöiden kanssa.

Kouluttautumismahdollisuudet yrityksessä koettiin hyväksi. Jokaisella on mahdollisuus koulutautua mielestään tarpeellisissa koulutuksissa sekä laajentaa omaa osaamisaluettaan yrityksen muihin työtehtäviin. Tarvittava tuki löytyy yrityksessä pitkään työskennelleiltä työntekijöiltä, jotka pysyvät uusien työntekijöiden apuna haastavimmissa tilanteissa. Yrityksen sisäinen kommunikaatio koetaan tärkeäksi osaksi kehitystä. Kun sisäinen tieto jaetaan kollegoiden kesken, muodostuu uusia yhtenevämpiä toimintatapoja. Koulutuksessa opittu ja hyväksi todettu tapa edesauttaa koko yritystä, joten uusimman koulutustiedon välittämistä henkilöstön tietoon tulisi kehittää.

Vapaan keskustelun aikana yrityksen sisäinen opastus koettiin osittain heikoksi, kuten muutama aikaisemman kysymyksen kohdalla. Perusteluina vastaajat kokivat muiden muassa ongelmatilanteissa reagoinnin olevan voimakasta, eikä kestävämpää ratkaisua ole koitettu löytää yhdessä. Haastateltavien mielestä sanallisessa ohjeistuksessa saattaa syntyä eri näkemyksiä, mikä aiheuttaa ristiriitaa. Myös ohjeistuksen ollessa keskustelupohjaista saattaa olla, että osa tärkeästä tiedosta ei saavuta poissaolevaa henkilöstöä. Yrityksen kommunikointiin kaivattiin selkeytystä ja tarkkuutta, sillä tämänhetkinen "kahvitaukojutustelu" ei ole koettu toimivaksi. Lisäksi kaikki työntekijät eivät ole välttämättä ongelmatilanteissa paikalla. Vapaan keskustelun aikana ilmeni myös monen vastaajan halukkuus erilaisiin kehityskeskusteluihin. Tämä on hyvä tapana kehittää työyhteisön vuorovaikutusta sekä työilmapiiriä. Kehityskeskustelu on nykypäivänä tärkeä työkalu yrityksissä henkilöstöjohtamisen apuvälineenä. Kehityskeskustelun tarkoituksena on saada työntekijöiden ja johtajan välille luottamusta sekä sananvapautta. Tämä tukee myös toimintojen yhtenäistämistä ja kehitystä tehokkaampaan työyhteisötoimintaan. Viikon aluksi tai loppuksi olisi hyvä käydä läpi seikkoja, jotka koettu haasteelliseksi työntekijöiden tai toimitusjohtajan kohdalla. Toisaalta myös onnistumisen hetket on hyvä jakaa.

Työntekijöiden kehitysideoiden huomioonottaminen on tärkeässä asemassa uutta toimintatapaa luodessa. Puutteet ja kehityskohteet - kysymyskohta sai eniten keskustelua aikaan. Kehityksen kannalta moni piti tärkeänä digitalisaation käyttöönottoa. Erilaisista "paperitöistä" eroon pääseminen koettiin vähentävän työn kuormittavuutta ja poistavan työn tekemisen rajaamisen fyysiselle työpaikalle. Ohjeistukseen ja toimintamalleihin toivottiin selkeyttä ja yhtenäisyyttä. Ohjeistuksen ja tekemisen alkuunpanijana pidettiin päivittäisiä, kevyitä keskusteluita uusista asioista. Keskustelun ajankohta voisi esimerkiksi olla yhteinen kahvitauko, jolloin kaikkien tulisi olla paikalla. Työtehtävien uudelleenjako tuntui myös ajankohtaiselta, sillä osa työntekijöistä koki kuormittuvansa kevyemmistä, mutta aikaa vievistä tehtävistä, jolloin "tärkeät" tehtävät kärsivät ja ajankäyttö ei ole ollut priorisoitua. Joidenkin vastanneiden mielestä yrityksen toimintamalli on ollut muuttumaton suhteessa toimialan muutoksiin, minkä vuoksi työn kuormitukseen ei ole kiinnitetty huomiota. Yhtenä selityksenä tälle koettiin, että osa työntekijöistä pitää muutosta liian raskaana ja työläänä, minkä vuoksi on ollut helpompi vaihtoehto pitäytyä vanhassa kaavassa.

Yritys X:n tulisi tehdä investointeja kehityksen nopeuttamiseen ja työtehon lisäämiseen. Opinnäytetyön aikana yritys on jo aloittanut digitalisaation kehitystyön investoimalla tehokkaampiin ja uudempiin teknologialaitteisiin, kuten työntekijöiden henkilökohtaisiin älypuheliiniin, työpisteiden tietokoneisiin, iPad-tabletteihin ja niiden työtä helpottaviin ohjelmiin sekä turvalliseen tietojärjestelmäverkkoon. Nämä mahdollistavat etätöiden ja -yhteydet sekä tietojen varmuuskopioinnin moneen paikkaan. Tulevaisuudessa digitalisaatio mahdollistaa myös ympäristöystävällisemmän palvelutoiminnan kehittämisen yrityksessä X. Digitalisaatio voi vähentää paperidokumenttien määrää, mutta ei vielä poista täysin niiden käyttöä. Tietyt toiminnot vaativat edelleen paperitulosteita. Haasteena on ollut myös se, että eri sukupolvet ovat tottuneet käyttämään kynää, paperia ja tietokoneita työtehtävissään eri tavoin, mikä on myös asiakaskunnan ja yhteistoimintakumppaneiden vaatimus. Yhtenä selittävänä tekijänä on ollut muutoshaluttomuus.

#### 4.2 Yritys X:n HR-toimintojen kuvaus

Yhtenä opinnäytetyön tehtävänä oli luoda selkeä kuva organisaatorakenteesta (liite 2). Yritys X:n organisaatio rakentuu kolmesta eri työtehtävästä sekä näitä tukevista assistenttien työtehtävistä. Organisaation henkilöstö nimetään aakkosten mukaan ja jaotellaan heidän työtehtävänsä kuvioon, josta voidaan havainnollistaa organisaation kokonaisuutta.

Opinnäytetyön tutkimustuloksien perusteella taulukkoon 3 on kerätty yritys X:ää koskevien HR-toimintoihin liittyvät kehitysehdotukset. Taulukossa on esitetty kunkin osa-alueen kehitysehdotus ja kehitystyön seuraus.

HR-toiminnon osa-alue	Kehitysehdotus	Seuraus
Osaamisen johtaminen	Kartoitetaan olemassa oleva osaaminen	Löydetään kehityskohteet  Tieto, taito ja kokemus muokkaavat yhteistä osaamista  Päästään asetettuihin tavoitteisiin vahvalla osaamiselle
Suorituksen johtaminen	Työtehtävien kuvaaminen, työtehtävien suorittaminen samalla tavoin, vaikuttaa myös perehdytykseen  Esimieskoulutus, henkilöjohtamisen koulutus  Palkitseminen hyvistä suorituksista tai saadusta asiakaspalautteesta  Palautteen anto viikko-/kuukausi-/vuositasolla	Tehokkaampi ja tuottavampi toiminta  Johto toimii esimerkkinä muille, johtaa organisaatiota yhteisillä käytännöillä  Tärkeä tapa ylläpitää yhteisöllisyyttä ja työmotivaatiota  Suorituksen parantaminen, työntekijän kehittyminen työssään
Tiedon ja tiedolla johtaminen	Sisäinen viestintä ja tiedonkulku toimivat tällä hetkellä epämääräisesti  Tarve viikkopalavereille  Ohjepaketti, johon tulee kasata mallit ja ohjeistukset yleisimpiin toimintatapoihin, sekä ajankohtaiset muutokset, säädökset ja uudet toimintatavat. Myös ohjeistukseen tutustumista tulee seurata, jotta tieto tavoittaa varmasti jokaisen työntekijän. Yhteinen ohjeistus esimerkiksi sähköiseen muotoon.  Ohjeistukseen tutustumista tulee seurata, jotta tieto tavoittaa varmasti jokaisen työntekijän.	Tiedon kulun tehostuminen  Havaitut ongelmat käydään läpi, etsitään ratkaisu  Myös onnistumiset jaetaan ja tuetaan työntekijöitä eri tilanteissa  Toimintavirheiden määrän ja tiedon katoamisen vähentyminen

<p><b>Henkilöstömuutokset</b></p>	<p>Hyödynnetään tehtyä SWOT-analyysiä</p> <p>Tehdään suunnitelma äkillisille muutoksille, irtisanoutumisille ja eläköitymisille</p>	<p>Ymmärretään toimialan muutokset ja varaudutaan niihin yrityksen vahvuuksia käyttämällä ja panostamalla heikkouksien kehittämistyöhön</p> <p>Muutosjohtamisen helpottaminen</p>
<p><b>Rekrytointi</b></p>	<p>Hyödynnetään tehtyä SWOT-analyysiä</p> <p>Määritellään näiden perusteella mahdollinen rekrytointitarve</p> <p>Kuvataan rekrytointitoiminto</p> <p>Varaudutaan henkilöstömuutoksiin</p>	<p>Ymmärretään toimialan muutokset ja varaudutaan niihin yrityksen vahvuuksia käyttämällä ja panostamalla heikkouksien kehittämistyöhön</p> <p>Ymmärretään rekrytointitoimen osuus osaamisen kehittäjänä</p>
<p><b>Perehdyttäminen</b></p>	<p>Panostetaan perehdyttämiseen</p> <p>Kuvataan tapa, mitä perehdyttäminen sisältää</p> <p>Perehdyttäjät tulee olla sama henkilö, joka on tehnyt ko. työtä</p> <p>Työtehtävien kuvaaminen, työtehtävien suorittaminen samalla tavoin</p> <p>Suorituksen arviointi perehdytysjaksolla</p>	<p>Työntekijä pääsee nopeammin työyhteisöön sisälle</p> <p>Perehdyttäminen toistuu samalla tavoin</p> <p>Kuvattua perehdytystoimintoa ja/tai työtehtävää voidaan analysoida ja jatko kehittää tarpeen mukaan</p> <p>Tarkasteluetappien / kehityskeskusteluiden perusteella on mahdollista määritellä tarvittava työhöngäus tai lisäkoulutustarve</p>
<p><b>Hiljaisen tiedon dokumentointi</b></p>	<p>Kokemuksen tuoma tieto ja osaaminen kuvataan työtehtävittäin</p> <p>Muu oleellinen osaaminen kirjoitetaan säännöiksi, ohjeiksi ja toimintamalleiksi</p>	<p>Virtaviivaistetaan toimintaa, kehitetään osaamista edelleen</p> <p>Tehostetaan toimintaa ja parannetaan työn tuottavuutta</p> <p>Estetään tiedon katoaminen työsuhteen päättyessä</p>

<b>Työsuhteen päättyminen</b>	Tehdään suunnitelma äkillisille muutoksille, irtisanoutumisille ja eläköitymisille  Toiminnon mallinnus	Muutosjohtamisen helpottaminen  Valmistaudutaan rekrytointitoimintoon ja perehdytystyöhön
-------------------------------	---	---

Taulukko 3: HR-toiminnot ja kehitysehdotukset

HR-toimintojen kuvaukset ovat liitteinä 3-11. Kuvatut toiminnot ovat osaamisen ja suorituksen johtaminen, tiedon ja tiedolla johtaminen, henkilöstömuutokset, rekrytointi, perehdyttäminen, hiljaisen tiedon dokumentointi ja työsuhteen päättyminen.

## 5 Yhteenveto, johtopäätökset & arviointi

Yritys X on toiminut palvelualalla menestyksekkäästi erilaisilla toimintatavoilla vuosikymmeniä. Uusien työntekijöiden perehdytyksen yhteydessä on kuitenkin havaittu, että henkilöstöjohtamiseen tulee panostaa ja yhteiset toimintatavat tulee selkeästi määritellä. Kehitystyö aloitettiin opinnäytetyön avulla. Opinnäytetyön toteuttivat Laurean liiketalouden opiskelija ja Hämeen ammattikorkeakoulun liiketalouden opiskelija.

Yritys X:n toiminnan kehityskohtina ovat HR-toimintoihin liittyvät seikat. Tässä opinnäytetyössä tehtiin HR-toimintojen kuvauksia. Nämä kuvaukset toimivat esimerkkeinä tuleville kehitysprojekteille. Opinnäytetyön tarkoituksena oli kuvata ja analysoida yritys X:n seuraavat HR-prosessin toimintojen osa-alueet: osaamisen ja suorituksen johtaminen, tiedon ja tiedolla johtaminen, henkilöstömuutokset, rekrytointi, perehdyttäminen, hiljaisen tiedon dokumentointi ja työsuhteen päättyminen. Myös muut tämän opinnäytetyön aikana havaitut seikat ja kehitys-ideat on viety yritysjohtoon käsiteltäviksi opinnäytetyön teon aikaan.

Opinnäytetyön teon aikana havaittiin, että yrityksen matala organisaatorakenne ja työntekijöiden osaaminen ovat yritys X:n vahvoja kilpailutekijöitä. Lisäksi yritys on toiminut alalla vuosikymmenet, minkä vuoksi asiakaskunta on vakiintunut. Työntekijöiden vaihtuvuus on ollut pientä, mutta henkilökunnan ikääntymisen vuoksi yrityksen johto on havahtunut siihen, että uusien työntekijöiden rekrytointiin ja heidän osaamisensa vahvistamiseen tulee panostaa. Samalla on mietitty sitä, miten kokemuseräistä tietotaitoa voitaisiin säilyttää yhtenä koko organisaation osaamisvoimavarana. Yritys X:n vanhimmat työntekijät ovat olleet itseohjautuvia. Tutkimuksen aikana havaittiin, että työyhteisössä oli tiimejä, joiden toiminnat ja käytettävissä olevat aikaresurssit määrittivät pääsääntöisesti kyseessä olevan toimialan käytännöt ja laki sekä määräykset. Havaittiin myös, että työntekijöillä oli omia tapoja toteuttaa jopa samoja työtehtäviä. Uusien työntekijöiden myötä on todettu, että erilaiset toimintatavat aiheuttavat sekaannuksia ja tiedon puutteellista kulkeutumista eteenpäin seuraaviin työvaiheisiin. Uudet työntekijät ovat ilmaisseet tarpeen palautteille ja kehityskeskusteluille. Yrityksen johdolle

tämä on uusi tilanne, minkä vuoksi johdon tulee kouluttautua ja vahvistaa esimiestyöskentelyään. Hyvä esimies panostaa osaamisen ja työntekijöiden johtamiseen, kehittää vuorovaikutusta ja huolehtii tarpeellisesta muutosjohtamisesta. Esimiehen roolin merkitys kasvaa erityisesti, jos toimintaa päätetään laajentaa ja organisaation koko kasvaa.

Opinnäytetyön teemahaastattelun tulokset esitettiin yritys X:n johdolle pian tulosten valmistuttua. Opinnäytetyön raportoinnin aikaan yrityksessä on lisäkoulutettu uusimpia työntekijöitä heidän haastatteluissansa esitettyjen toiveiden mukaisesti. Lisäksi yrityksen tietoteknisen infrastruktuurin kehitystoimet on aloitettu. Yritykseen on tullut yksi uusi työntekijä, jota on perehdytetty perehdytystehtävään erikseen nimetyn ja vanhimman työntekijän toimesta. Tämä tapa on todettu hyväksi ja tehokkaammaksi koulutustavaksi.

Yritys X:n hiljaisen tiedon dokumentointitehtävä on kesken osittain siksi, että ei ole vielä tehty yhteistä päätöstä siitä, mitä, miten tai mihin tieto dokumentoidaan. Toiminnan kannalta on tärkeää myös ymmärtää, että ajansaatossa jokin kokemuseräisistä tai opituista tiedoista on muuttunut tai muutoin tullut tarpeettomaksi. Yhteisesti on kuitenkin sovittu, että kesän 2019 aikana yhtenäistetään tietokantoihin tallentamista. Yhtenä perusteena on eri työtehtävät ja niiden avaintoimintaan liittyvät ohjeet, asiakirjamallit jne.

Kun opinnäytetyön raportti on valmistunut, yritys X:ssä esitetään opinnäytetyö koko organisaatiolle. Tässä yhteydessä on hyvä käydä keskustelua yhteisistä tavoitteista ja pelisäännöistä sekä toimintatavoista. Kehitystyö on yritys X:ssä nyt aloitettu ja opinnäytetyön vaikutus alkuun painavana voimana on ollut selkeä. Kehitystyön saattaminen tasolle, jossa kaikki toiminnot ja työtehtävät on kuvattu kirjallisesti tai kuvin, vie vähintään kaksi kolme vuotta. Tämän vuoksi tulee priorisoida ja kehittää aluksi niitä toimintoja ja tehtäviä, jotka vaikuttavat yrityksen kilpailukykyyn ja ydintoimintoihin ensisijaisesti.

## Lähteet

### Painetut

Bratton, J; Gold, J. 2017. Human resource management: theory and practice. London: Palvgrave/Macmillan Education 2017

Eklund, A. 2018. Tervetuloa meille! J-Impackt Oy

Havula, J; Meincke, N; Vanhala-Harmanen, M. 2017. Esimiehen työsuhteopas. Helsinki: Edita 2017

Helsilä, M. 2009. Henkilöstöasioita esimiehille. Helsinki: Otava

Hyppänen, R. 2013. Esimiesosaaminen: liiketoiminnan menestystekijä. Helsinki: Edita 2013

Järvinen, Pekka T; Rantala, J; Ruotsalainen, P. 2014. Johda suoritusta. Helsinki: Talentum 2014.

Kaijala, M. 2016. Rekrytointi: tehtävään vai yhtiöön? Helsinki: Alma Talent 2016

Kamensky, M. 2010. Strateginen johtaminen menestyksen timantti. Helsinki: Talentum

Kauhanen, J. 2012. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. Helsinki: Sanoma Pro 2012.

Kauhanen, J. 2010. Suorituksen johtaminen ja palkitseminen. Helsinki: Infor 2010.

Kesti, M. 2014. Henkilöstövoimavarat tuottaviksi. Finanssi- ja vakuutuskustannus Oy

Kupias, P; Peltola, R. 2009. Perehdyttämisen pelikentällä. Helsinki: Palmenia Helsinki University Press 2009

Laine, P. 2017. Osaaminen, hyvinvointi ja sosiaalinen vastuu työorganisaatiossa. Turku: Turun yliopiston kasvatustieteiden laitos

Luoma, M; Viitala, R. 2017. Katveesta kilpailukyvyyn ytimeen. Books on demand

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

Sainio, J. 2010. Esimiehen työoikeus. Lakiliiton kustannus 2010

Tuomi, T; Sumkin, T. 2012. Osaamisen ja työn johtaminen: organisaation oppimisen oivalluksia. Helsinki: Sanoma Pro 2012.

Virtainlahti, S. 2009. Hiljaisentietämyksen johtaminen. Talentum

Yli-Kaitala, K; Toivanen, M; Bergbom, B; Airila, A; Väänänen, A. 2013. Monikulttuurinen työpaikka. Tammerprint Oy

## Sähköiset

Näpärä, L. 2017- Haastattelulajityypit. Viitattu 9.3.2018  
<https://www.spoken.fi/blogi/haastattelun-lajityypit>

Esimiehenopasmuutokseen. 2018. Esimiehenä muutoksessa. Viitattu 9.3.2018  
[http://esimiehenopasmuutokseen.fi/esimiehenä\\_muutoksessa](http://esimiehenopasmuutokseen.fi/esimiehenä_muutoksessa)

Laihonen, H; Lönnqvist, A. 2013. Tiedolla johtaminen tarkoittaa tiedon hyödyntämistä. Viitattu 7.3.2018 <https://tietovirta.wordpress.com/2013/11/06/tiedolla-johtaminen-tarkoittaa-tiedon-hyodyntamista/>

Balentor. 2018. Suorituksen johtaminen. Viitattu 5.4.2018  
<http://www.balentor.fi/suorituksen-johtaminen>

Talouselämä. 2009. Kuuletko hiljaisen tiedon? Viitattu 5.4.2018  
<https://www.talouselama.fi/uutiset/kuuletko-hiljaisen-tiedon/f8f8b2bd-263f-3cfe-aebd-801e5b912f36>

Laihonen, H. 2013. Tiedolla johtaminen tarkoittaa tiedon johtamista. Viitattu 5.4.2018  
<https://tietovirta.wordpress.com/2013/11/06/tiedolla-johtaminen-tarkoittaa-tiedon-hyodyntamista/>

Brown, L. 2016. Kuusi askelta kohti tiedolla johtamisen kulttuuria. Viitattu 29.3.2018  
<https://www.talouselama.fi/kumppaniblogit/tableau/kuusi-askelta-kohti-tiedolla-johtamisen-kulttuuria/428605fc-a4e0-39d5-86c9-ff0a53abbe00>

Pohjalainen, M. 2012. Hiljaisen tiedon käsite ja hiljaisen tiedon tutkimus. Viitattu 6.4.2018  
<https://journal.fi/inf/article/view/7079/5613>

Viitala, R. 2014. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. Viitattu 5.5.2019  
<https://www.kt.fi/henkilostojohtaminen/henkilostovoimavarojen-johtaminen>

Työsuojelu. 2016. Perehdyttäminen. Viitattu 6.5.2019  
<https://www.tyosuojelu.fi/tyosuuhde/nuori-tyontekija/perehdyttaminen>

Balentor. 2019. Strateginen johtaminen. Viitattu 6.5.2019  
<https://www.balentor.fi/strateginen-johtaminen>

Hallintoakatemia. 2018. Näkökulmia strategiseen henkilöstöjohtamiseen. Viitattu 6.5.2019  
<https://hallintoakatemia.fi/nakokulmia-strategiseen-henkilostojohtamiseen/>

Jyväskylän yliopisto. 2019. Mitä prosessit ovat? Viitattu 9.5.2019  
<https://www.jyu.fi/laatua/ohjaus/prosessien-mallintaminen/mitaprosessitovat>

OAMK Oulun Ammattikorkeakoulu. 2019. Pk-yritysten johtamis- ja kehittämistyökalupakki. Viitattu 12.5.2019  
<http://www.oamk.fi/hankkeet/pkk/pakki/nykytila2.htm>

Markkanen, M. 2009. Onnistu rekrytointihaastattelijana. Viitattu 23.5.2019  
<https://laurea.finna.fi/Record/nelli01.1133000000001225>

Parnila, K. 2017. Työsuhteen päättäminen käytännönläheisesti. Viitattu 23.5.2019  
<https://kauppamaritieto-fi.nelli.laurea.fi/fi/s/ak/kirjat/tyosuhteen-paattaminen-kaytanonlaheisesti-2-painos/?coll=2>

Joki, Maritta. 2018. Henkilöstöasiantuntijan käsikirja. Viitattu 23.5.2019  
<https://kauppakamaritieto-fi.nelli.laurea.fi/fi/s/ak/kirjat/henkilostoasiantuntijan-kasikirja-2015/9-henkilostojohtaminen-ja-esimiestyo/?coll=2>

Kauhanen, J. 2015. Esimies palkitsijana- aseta tavoitteet, mittaa ja palkitse. Viitattu 23.5.2019 <https://kauppakamaritieto-fi.nelli.laurea.fi/fi/s/ak/kirjat/esimies-palkitsijana-2015/3-suorituksen-johtaminen-tavoiteasetanta-ja-mittaaminen/>

Isopoussu, A. 2017. Henkilöstöjohtaminen kilpailutekijänä. Viitattu 27.5.2019  
<https://blog.kauppalehti.fi/alykkaampaa-logistiikkaa/henkilostojohtaminen-kilpailutekijana>

## Kuviot

Kuvio 1: Yritys X:n SWOT-analyysi .....	3
Kuvio 2: HR-toiminnot ja vaikutukset (Viitala 2014). .....	6
Kuvio 3: Suorituksen johtaminen (Kauhanen 2010. 46-54.) .....	11
Kuvio 4: Rekrytoinnin kulku (Hyppänen 2013, 199). .....	13
Kuvio 5: Perehdytyksen kokonaisuuden kulku ja sisältö (Kauhanen 2010, 152). .....	16
Kuvio 6: Osaaminen koostuu tietojen, taitojen ja kokemusten muokkaamasta kokonaisuudesta. (Tuomi & Sumkin 2012, 26-27). .....	20
Kuvio 7: Teemahaastattelun eteneminen ja kysymykset .....	23

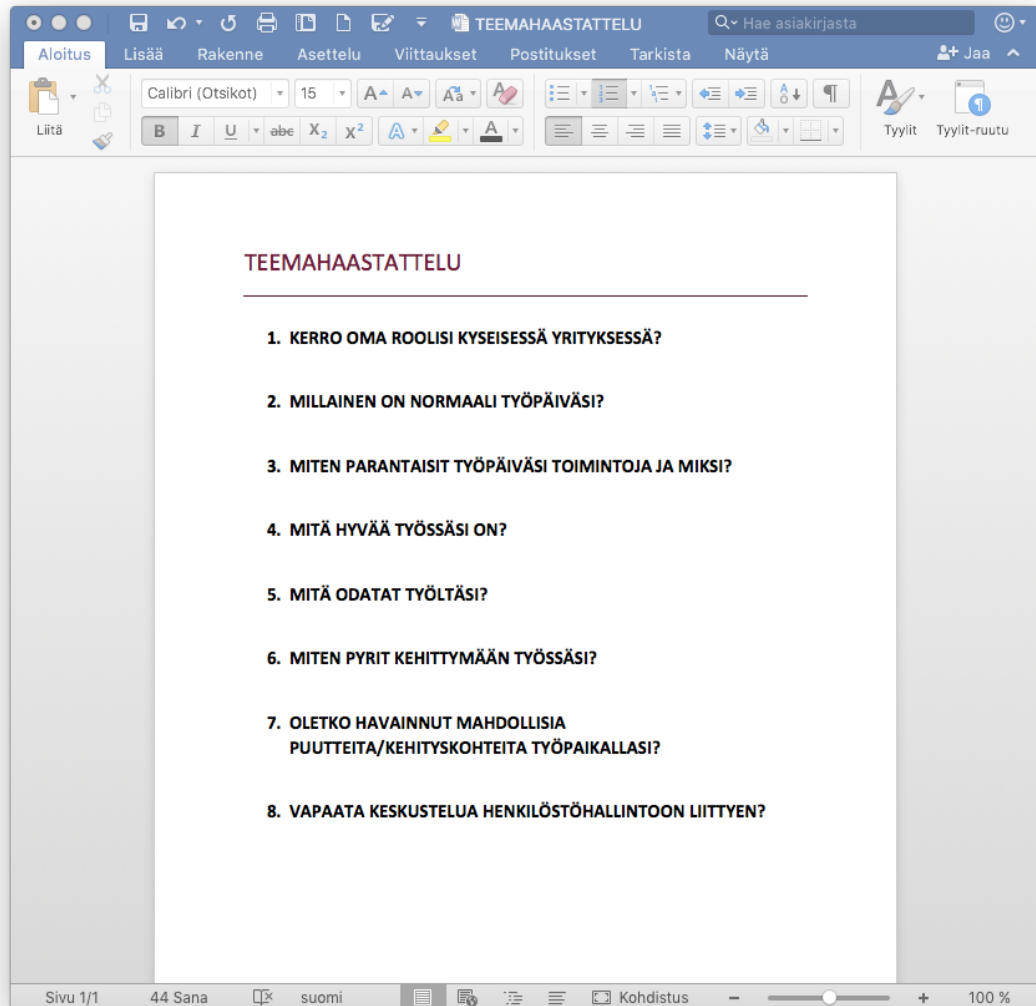
## Taulukot

Taulukko 1: Henkilöstöhallinnon osa-alueet (Moisalo 2011, 292). .....	9
Taulukko 2: Työsuhteen päättymiseen vaikuttavat tekijät (Havula, Meincke & Vanhala-Harmanen 2017, 305-341.) .....	18
Taulukko 3: HR-toiminnot ja kehitysehdotukset .....	30

## Liitteet

Liite 1: Teemahaastattelupohja.....	37
Liite 2: Yritys-X organisaatorakenne.....	38
Liite 3: Osaamisen johtaminen .....	39
Liite 4: Suorituksen johtaminen.....	40
Liite 5: Kuvaus työryhmien linkittymisestä toisiinsa.....	41
Liite 6: Tiedon & tiedolla johtaminen.....	42
Liite 7: Henkilöstömuutokset yritys-X:ssä .....	43
Liite 8: Rekrytointi .....	44
Liite 9: Organisaatioon perehdytysohjelma uusille työntekijöille.....	45
Liite 10: Hiljaisen tiedon dokumentointi .....	46
Liite 11: Työsuhteen päätyminen .....	47

## Liite 1: Teemahaastattelupohja



## Liite 2: Yritys-X organisaatorakenne

Ensimmäisen työtehtävän henkilöstöä ovat

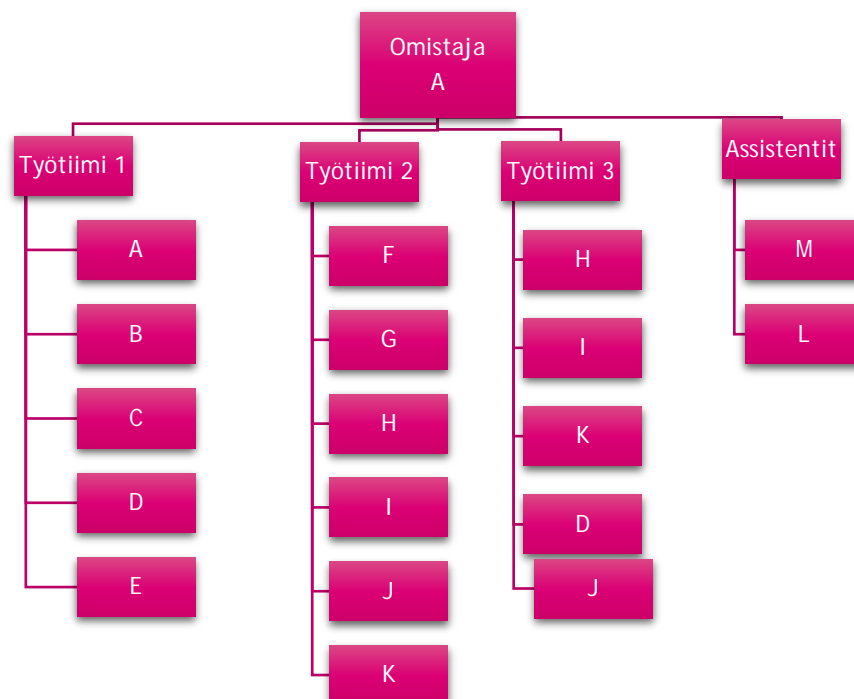
- A=EA, B=PO, C=PV, D=LI & E=ME

Toisen työtehtävän henkilöstöä ovat

- F=UH, G=RH, H=RN, I=PS, J=AM & K=MB

Kolmannen työtehtävän henkilöstöä ovat

- H, I, J, K=TO & D
- Assistentteina toimivat henkilöt L=ML & M=MO



### Liite 3: Osaamisen johtaminen

#### Ohjeistuskuvaukset:

1. Määritetään organisaation visio, strategia ja arvot, kaikkien tietoisuuteen
2. Määritetään liiketoiminnan tavoitteet, kaikkien tietoisuuteen
3. Määritetään olemassa olevat osaamistarpeet, ennakoitaan osaamistarpeet työtehtäviin ja tavoitteisiin liittyen
4. Määritetään, miten osaaminen hallitaan ja sitä kehitetään sekä ylläpidetään
5. Varmistetaan, että esimiehen rooli tukee työssä oppimista, kehittymistä ja esimies toimii ohjaajana, suuntaajana ja uudistajana
6. Kehitetään osaamiskulttuuria ja johtamista, tavoitteena systemaattinen osaamisen johtaminen
7. Tietojen dokumentointi ja tapahtumien analysointi
8. Muutosjohtamisen ymmärtäminen osana osaamisen johtamista

#### Liite 4: Suorituksen johtaminen

##### Ohjeistuskuvaukset:

1. Tavoitteiden ja odotuksien määrittäminen työtehtävittäin/koko organisaatiolle
2. Organisaatiokaavion teko ja työtehtävien kuvaus, mahdollisten linkityksien kuvaaminen
3. Esimiestyöskentely ja vuorovaikutus työntekijöiden kanssa, muun vuorovaikutuskulttuurin luominen koko organisaatioon
4. Palautteen anto työsuorituksista, kehityskeskustelurungon laatiminen ja keskustelujen pitäminen vuosittain
5. Laaditaan kehitys-/koulutussuunnitelma tarpeen mukaan koko organisaatiolle työtehtävittäin
6. Suorituksen mittaaminen suhteessa yrityksen tavoitteisiin, mittaustapa ideoidaan työntekijöiden kanssa
7. Palkitseminen tavoitteen saavuttamisesta, huomioidaan koko organisaatio
8. Koko toiminnan seuranta, dokumentointi ja analysointi

Liite 5: Kuvaus työryhmien linkittymisestä toisiinsa

Henkilö	Työtiimi 1	Työtiimi 2	Työtiimi 3
A	x		
B	x		
C	x		
D	x		x
E	x		
F		x	x
G		x	
H		x	x
I		x	x
J		x	x
K			x
L			
M			

Tämän taulukon hyödyntäminen osaamisen johtamisen tueksi

Liite 6: Tiedon & tiedolla johtaminen

Ohjeistuskuvaukset:

1. Määritetään samaan kuvioon tieto- ja liiketoiminnan prosessit
2. Määritetään tietostrategia ja laaditaan toimenpideohjelma
3. Laaditaan systemaattinen tiedonhankinta tapa
4. Määritetään olemassa olevat tiedot ja tietotarpeet ja se, miten ne kulkevat läpi organisaation horisontaalisessa ja vertikaalisessa tasossa
5. Määritetään kuvioon, missä suunnassa tiedon tulee kulkea
6. Määritetään kuka tai mikä taho tuottaa tietoa ja kuka on vastuussa tiedon päivittämisestä
7. Määritetään, missä tietoa säilytetään, jotta se olisi kaikkien saatavilla käyttöön/opetteluun
8. Analysointi tiedon tarpeellisuudesta aika ajoin

## Liite 7: Henkilöstömuutokset yritys-X:ssä

Henkilöstön vaihtuvuus: eläköityminen & irtisanotuminen	Henkilöstön palkkaus töihin
Irtisanoutui 2009	Uusi henkilö 2009
Irtisanoutui 2010	Uusi henkilö 2010
Irtisanoutui 2012	Uusi henkilö 2012 Uusi henkilö 2012
Irtisanoutui 2016	Uusi henkilö 2014
Eläköityminen 2017	Uusi henkilö 2014
Eläköityminen 2017, sijaistaa välillä	Uusi henkilö 2015
Osa-aikainen eläköityminen 2018	Uusi henkilö 2016 Uusi henkilö 2016
	Uusi henkilö 2017 Uusi henkilö 2017 Uusi henkilö 2019

Taulukko seurantaan varten ja täyttö muutoksien tapahtuessa

Liite 8: Rekrytointi

Ohjeistuskuvaukset:

1. Rekrytointitarpeiden määrittely
2. Rekrytointivastaavan määrittely
3. Työtehtäväkuvauksen ja valintakriteerien määrittely
4. Hakukanavien valinta ja työpaikkailmoituksen laatiminen
5. Hakemuksien käsittely ja esikarsinta
6. Hakijoiden haastattelut ja soveltuvuusarviointit
7. Valintapäätös esimiestasolla/tiimitasolla/koko organisaatiotasolla
8. Sisäinen ja ulkoinen tiedottaminen tehdystä valinnasta
9. Perehdytystoiminto ohjeistuksen mukaan
10. Rekrytoinnin onnistumisen arviointi

## Liite 9: Organisaatioon perehdytysohjelma uusille työntekijöille

KLO	Maanantai	Tiistai	Keskiviikko	Torstai	Perjantai
8-9					
9-10					
10-11					
11-12	LOUNAS	LOUNAS	LOUNAS	LOUNAS	LOUNAS
12-13					
13-14					
14.30- 16.00					

Esimerkki perehdytyksen tueksi viikkotasolla. Täyttö tarpeen mukaan.

## Ohjeistuskuvaukset:

1. Perehdyttäjän määrittäminen
2. Perehdytys aikataulun määrittäminen
3. Organisaation visio, strategia ja arvot
4. Perehdytetään työyhteisöön
5. Perehdytetään toimintaan ja tavoitteisiin
6. Kuvataan työtehtävät ja toiminnot selkeäksi perehdytettävälle
7. Kerrotaan ohjeistuksen, vastuuhenkilöt
8. Pelastussuunnitelman esittäminen perehdytettävälle
9. Perehdytettävän työsuorituksen seuranta, palautteen anto ja arviointi
10. Kehitystarpeen määrittäminen ja tarvittava koulutus tai lisäohjaus
11. Perehdytyksen onnistumisen arviointi
12. Tiedon dokumentointi

Liite 10: Hiljaisen tiedon dokumentointi

Ohjeistuskuvaukset:

1. Määritetään, mitä tarkoittaa hiljainen tieto ja mitä tarkoittaa näkyvä tieto
2. Ymmärretään hiljaisen tiedon ulottuvuudet: tekninen tieto, opittu tieto esim. kokemusten tai koulutusten mukaan
3. Kirjataan aluksi, millaista tietoa työntekijöillä on ja mihin työtehtävään tai toimintaan se liittyy
4. Määritetään, miten hiljaista ja näkyvää tietoa voidaan yhdistää sekä johdetaan ja miten näitä hyödynnetään osaamisen johtamisessa
5. Määritetään, miten hiljainen tieto tukee organisaation strategiaa ja miten sen avulla päästään asetettuihin tavoitteisiin
6. Määritetään, miten hiljaista tietoa voidaan hyödyntää organisaation sisällä. Otetaan hiljaisen tiedon asema huomioon yrityksen heikkouksien ja mahdollisuuksien kohdalla.
7. Millä tavoin vaikutetaan hiljaisen tiedon periytymiseen muutosjohtamisen, kuten työntekijän eläköitymisen aikaan. Esimerkkejä keinoista: työtehtävien kuvaukset ja niihin liittyvien erityispiirteiden kirjaaminen, työparit (perehdyttävä - uusi työntekijä, seniori-juniori), työnkierto, sijaisuudet, varamiesjärjestelmä
8. Määritetään, mitkä ovat edellytykset hiljaisen tiedon dokumentoinnille. Esimerkkeinä edellytyksistä: vuorovaikutus ja yhteistyö, avoin ilmapiiri, keskustelukulttuuri, onnistunut esimiestyöskentely, arvostus, riittävät resurssit
9. Tarkastetaan aika ajoin tiedon oikeellisuus ja päivitystarve suhteessa organisaation tavoitteisiin ja työtehtäviin liittyen

## Liite 11: Työsuhteen päätyminen

### Ohjeistuskuvaus:

1. Irtisanominen tai irtisanoutuminen/eläköityminen
2. Työsopimuslakiin perehtyminen
3. Toimenpiteiden kartoitus: varoituksen antaminen, työntekijän kuuleminen
4. Huomioon otettavat irtisanomisperusteet: päihteiden käyttö, työntekijän sopimaton käytös, työvelvoitteiden laiminlyönti
5. Irtisanomismenetelmän valinta, tiedoksi antaminen, irtisanomisaika
6. Loppupalkka ja lomakorvaukset
7. Huomioitava työnantajaan liittyvä karenssi-aika rekrytointiin liittyen, mikäli irtisanomissyö on taloudelliset ja tuotannolliset tekijät
8. Kokonaisuuden analysointi ja riskien tunnistaminen: missä meni vikaan ja miten voidaan ennaltaehkäistä irtisanomistilanteet