

# HENKILÖSTÖJOHTAMISEN KEHITTÄMINEN X-YRITYKSESSÄ

Okuogume Mira

Opinnäytetyö  
Liiketalouden koulutus  
Tradenomi (AMK)

2020

Liiketalouden koulutus  
Tradenomi (AMK)

---

<b>Tekijä</b>	Mira Okuogume	Vuosi	2020
<b>Ohjaaja(t)</b>	Katja Kankaanpää		
<b>Toimeksiantaja</b>	X-yritys		
<b>Työn nimi</b>	Henkilöstöjohtamisen kehittäminen X-yrityksessä		
<b>Sivu- ja liitesivumäärä</b>	40 + 1		

---

Tässä opinnäytetyössä tavoitteena oli tutkia ja analysoida X-yrityksen henkilöstöjohtamista, sen toimintaa ja nykytilaa. Lähtötilanteessa X-yrityksen henkilöstöjohtamisessa oli havaittu ongelmia monilla eri osa-alueilla kuten esimiestoiminnassa, tiedon kulussa, työntekijöiden työpanoksen arvotuksessa, etenemismahdollisuuksissa ja palautteen antamisessa.

Tämä tutkimus tehtiin kehittämistehtävänä ja sen alussa muodostettiin tutkimukselle teoreettinen viitekehys. Sen pohjalta lähestyttiin X-yrityksen henkilöstöjohtamisen nykytilaa, joka pohjautui henkilöstöjohtamisen toimintojen ja prosessien kehittämistä koskeviin lähdemateriaaleihin. Lähdemateriaalien perusteella kuvailtiin ja analysoitiin X-yrityksen henkilöstöjohtamisen nykytilaa sekä arvioitiin haasteita ja mahdollisuuksia tulevaisuudessa. Analyysin ja nykytilakuvauksen perusteella pyrittiin löytämään X-yrityksen kannalta tärkeät henkilöstöjohtamisen kehityssuunnat ja kerrottiin kehitysehdotukset konkreettisesti.

Tutkimuksen menetelminä käytettiin enimmäkseen avoimia haastatteluja ja havainnointia. Havainnoinnin tuloksille pyrittiin saamaan tukea X-yrityksen työntekijöitä haastatteleamalla. Yhtenä asiana nykytila-analyysissä arvioitiin esimiesten saamaa tukea työskentelylleen, jonka vuoksi X-yrityksen esimiehille teetettiin kyselytutkimus.

Tutkimuksesta syntyi tiivis X-yrityksen henkilöstöjohtamista kuvaava analyysi. Tutkimuksen nähdään olevan hyödyllinen väline tulevaisuudessa X-yrityksen henkilöstöjohtamisen kehittämisessä. Henkilöstöjohtaminen on yksi keskeinen tekijä yrityksen menestyksessä. Tämän vuoksi X-yrityksen henkilöstöjohtamista tulisi kehittää strategisen sekä muutoksen ja uudistumisen johtamisen suuntaan. X-yrityksessä esimiehet ovat henkilöstöjohtamisen keskiössä, jonka vuoksi heidän esimies- ja henkilöstöjohtamisensa taitoja tulisi kehittää. Kehittämällä esimiesosaamista voidaan vaikuttaa henkilöstöjohtamisen toimintojen sujuvuuteen.

Avainsanat                      Henkilöstöjohtamisen kehittäminen, henkilöstöjohtaminen, esimiestyöskentely

Degree Programme in Business Administration

Bachelor of Business Administration

---

<b>Author</b>	Mira Okuogume	<b>Year</b>	2020
<b>Supervisor</b>	Katja Kankaanpää		
<b>Commissioned by</b>	Company X		
<b>Subject of thesis</b>	Development of Human Resource Management in Company X		
<b>Number of pages</b>	40 + 1		

---

The aim of this thesis was to study and analyse the human resource management of company X, its operations and current status. The company had problems, for example in the management, the flow of information, the valuation of employees' work input, opportunities for advancement and giving feedback. Company X also did not have any internal information channel in place.

Based on the theoretical framework for the study, the current state of the human resource management in Company X was discussed based on the source materials for the development of human resource management functions and processes. Interviews and observations were mainly used as a, data collection methods.

It was found that Company X did not have the necessary skills and supervisors did not receive the necessary support for their human resources management. The current lack of the human resource management creates risks for the development of the company. It is considered important that in the future the company invests in the development of human resource management and operations, personnel development opportunities, internal communication, the promotion of well-being and performance management.

**Key words** human resource management development, human resource management, supervisory work

## SISÄLLYS

1	JOHDANTO .....	6
1.1	Tutkimuksen tavoitteet ja tarkoitus.....	6
1.2	Työn rakenne ja tutkimusmenetelmät .....	7
1.3	Tutkimuksen kohdeyrityksen esittely.....	8
2	HENKILÖSTÖJOHTAMINEN .....	9
2.1	Henkilöstöjohtaminen menestystekijänä.....	9
2.2	Henkilöstöjohtamisen kenttä .....	10
2.2.1	Henkilöstöjohtaminen strategisesta näkökulmasta.....	12
2.2.2	Perusrakenteiden johtaminen yrityksessä .....	13
2.2.3	Henkilöstön tukeminen ja ohjaus.....	18
2.2.4	Muutoksen ja uudistumisen johtaminen .....	18
2.2.5	Henkilöstötoimintojen ja henkilöstöammattilaisten roolit.....	19
2.3	Henkilöstöjohtamisen organisointi yrityksessä.....	21
2.4	Henkilöstöjohtamisen muutosjohtaminen ja kehittäminen.....	24
3	X-YRITYKSEN HENKILÖSTÖJOHTAMISEN NYKYTILAN KUVAUS .....	25
3.1	Henkilöstön esittely.....	25
3.2	Keskeiset henkilöstöjohtamisen toiminnot ja prosessit .....	26
3.2.1	Rekrytointi .....	27
3.2.2	Osaamisen kehittäminen.....	27
3.2.3	Esimiestyön tukeminen ja ohjeistukset.....	28
3.3	Palkanlaskentaprosessi .....	28
4	HENKILÖSTÖJOHTAMISEN NYKYTILAN ANALYYSI .....	31
4.1	Henkilöstöjohtamisen vahvuudet, toiminnot ja prosessit.....	31
4.2	Henkilöstöjohtamisen heikkoudet.....	31
4.3	Tulevaisuuden positiiviset mahdollisuudet, haasteet ja uhat.....	33
5	KEHITYSEHDOTUKSET JA JOHTOPÄÄTÖKSET .....	35
5.1	Henkilöstöjohtamisen resurssit, esimiesten tukeminen ja esimiestyöskentely .....	36
5.2	Intranetin kehittäminen.....	37

---

6 POHDINTA.....	38
LÄHTEET.....	39
LIITTEET.....	40

## 1 JOHDANTO

Yrityksen menestymiseen tarvitaan hyvinvoiva ja osaava henkilöstö. Tämä edellyttää hyviä johtamistaitoja kuten panostusta henkilöstöön ja työhyvinvointiin. Henkilöstöjohtamisella pyritään varmistamaan nyt ja tulevaisuudessa henkilöstön hyvinvointi ja osaaminen. Yritys ja sen henkilöstö ovat henkilöstöjohtamisen keskiössä. Henkilöstöjohtamisen tarkoituksena on luoda yrityksen henkilöstövoimavarat sekä muodostaa edellytykset liiketoiminnan toteuttamiselle ja kehittämiselle (Liukkonen 2008, 13.)

Nykypäivänä yrityksiltä vaaditaan muutosvalmiutta, sillä toimintaympäristökin ovat hyvin vaativia. Muuttuvan toimintaympäristön mukana on pystyttävä kehittämään, jotta yritys pärjää kiristyneessä kilpailussa. Yritysten on kehitettävä jatkuvasti toimintaansa pystyäkseen muuttumaan toimintaympäristön vaatimalla tavalla. Henkilöstöjohtamisen on myös kehitettävä muutosten mukana, jotta yritystä voidaan tukea muutoksessa sekä edistää muutoskyvykkyyttä. Henkilöstöjohtaminen nähdään siirtyvän hallinnollisesta ja operatiivisesta roolista uudistamisen ja muutoksen sekä strategiseen johtamiseen. (Ulrich 2007, 20–30.)

### 1.1 Tutkimuksen tavoitteet ja tarkoitus

Tässä opinnäytetyössä käsitellään X-yrityksen henkilöstöjohtamista, sen nykytilanteen arviointia sekä tulevaisuuden kehityssuunnitelmia. Tutkimuksen lähtötilanteessa X-yrityksen henkilöstöjohtamisessa on havaittu ongelmia muun muassa tiedonkulussa, esimiestyön tukemisessa, henkilöstön johtamisessa ja organisoinnissa. Työntekijöiden kehittämismahdollisuudet koettiin myös vähäisiksi. Tutkimuksen kohteena olevasta yrityksestä käytetään tässä opinnäytetyössä nimeä X-yritys.

Tavoitteena tutkimuksessa oli laatia tiivis analyysi X-yrityksen henkilöstöjohtamisen nykytilanteesta ja nykytilanteen arvioinnin perusteella laatia kehitysehdotukset. X-yrityksellä ei tutkimuksen alussa ollut käytössä mitään dokumenttia, joka olisi sisältänyt yrityksen henkilöstöjohtamisen toimintakuvauksen. Tämän vuoksi nykytilan kuvaus nähtiin itsessään hyvin tarpeelliseksi. Nykytilakuvauksen tar-

koituksena oli selvittää X-yrityksen prosessit, keskeiset käytännöt, rutiinit ja tietojärjestelmät. X-yrityksen henkilöstöhallinnon keskeiset toiminnot ja hallinnolliset rutiinit on kuvattu tiivistetysti nykytilan kuvauksessa.

Tutkimuksessa selvitetään X-yrityksen henkilöstöjohtamisen vahvuuksia, heikouksia, haasteita ja mahdollisuuksia, joita nykytilakuvauksen ja teoreettisen viitekehysten avulla analysoidaan. Henkilöstöjohtamisen arvioimiseen näkökulmina on muun muassa toimintojen ja prosessien tehokkuus, olemassa olevien resurssien riittävyys sekä miten hyvin prosessit ja käytännöt tukevat esimiehiä. Opinnäytetyössä tutkimuskysymyksiksi muodostuivat: Millaiset ovat X-yrityksen henkilöstöjohtamisen käytännöt, prosessit ja rutiinit? Miten henkilöstöjohtaminen tukee strategista liiketoimintaa? Miten henkilöstöjohtamisen resurssit ja toiminnot saadaan tehokkaiksi ja resurssiriittäviksi?

## 1.2 Työn rakenne ja tutkimusmenetelmät

Teoreettinen viitekehys opinnäytetyössä koostuu lähdemateriaalista, joka käsittelee henkilöstöjohtamista, henkilöstöjohtamisen ja toimintojen kehittämistä sekä henkilöstöjohtamisen organisointia. X-yrityksen henkilöstöjohtamisen nykytilaa ja sen analysointia lähdettiin lähestymään lähdemateriaaliin tutustumalla ja teoreettista viitekehystä muodostamalla.

Tutkimuksessa aineistokeruun menetelminä käytettiin pääasiassa haastatteluja ja havainnointia. Havainnoinnin suurin etu tutkimusmenetelmänä on sen avulla saatu suora ja välitön tieto ryhmien, yksilöiden tai yrityksen käyttäytymisestä ja toiminnasta (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2010, 214). X-yrityksen työntekijöitä haastateltiin havainnoinnin lisäksi opinnäytetyötä varten. Haastattelussa käytettiin avointa haastattelua, jolla haluttiin selvittää haastateltavien ajatuksia, tunteita, mielipiteitä sekä käsityksiä sitä mukaa kun ne keskustelussa tuli vastaan.

Näiden tutkimusmenetelmien lisäksi X-yrityksessä toteutettiin esimiehille kyselytutkimus. Tavoitteena kyselyssä oli saada selville, kuinka yrityksen johto on onnistunut tukemaan esimiehiä esimiestyöskentelyssään. Kysely oli tiivis ja se sisälsi avoimia ja suljettuja kysymyksiä. Kyselytutkimus toteutettiin sähköisenä kyselyllä. Kyselylomake on liitteenä 1.

### 1.3 Tutkimuksen kohdeyrityksen esittely

X-yritys on suomalainen infrarakentamisen yritys. Päätoimialanaan X-yrityksellä on uudis- ja korjausrakentamista, saneerauksia timantti- ja purkutöineen sekä infrarakentamista. X-yritys muodostuu noin 20 työntekijästä. X-yrityksellä on myös omat tuotevalikoimat maalajeille kuten kallio- ja soramurskeet, multaa sekä hiekkaa, joita yritys toimittaa omien urakointikohteiden lisäksi myös muille toimijoille.

X-yrityksen asiakkaita ovat muun muassa teollisuus, rakennusyhtiöt, kaupungit, liikennevirastot, yksityiset henkilöt ja kunnat. Toimialueena yrityksellä on Keski-Suomi, Uudenmaanalue sekä erillistilauksista koko Suomi.



## 2 HENKILÖSTÖJOHTAMINEN

Tässä luvussa muodostetaan teoreettinen viitekehys tutkimukselle. Luvussa henkilöstöjohtamista tarkastellaan menestystekijänä yrityksissä. Viitekehysten muodostamisessa keskitytään erityisesti strategiseen henkilöstöjohtamiseen. Viimeisessä luvussa keskitytään henkilöstöjohtamisen organisointiin ja käsitellään prosessien ja toimintojen kehittämistä.

### 2.1 Henkilöstöjohtaminen menestystekijänä

Tehokkuutta pidetään yrityksen yhtenä tärkeimmistä kilpailutekijöistä. Resursseja pyritään hyödyntämään mahdollisimman hyvin tehokkuuden avulla. Tällä tarkoitetaan kykyä tuottaa tuotteita ja palveluita sujuvasti, nopeasti ja laadukkaasti mahdollisimman pienin kustannuksin. Henkilöstö on jokaisen yrityksen tärkein resurssi ja sillä on monia vaikutuksia tehokkuuteen. Henkilöstön osalta oleellisesti yrityksen tehokkuutta heikentäviä tekijöitä ovat esimerkiksi työpanoksen oikea kohdentaminen, henkilöstön osaaminen, rekrytointiongelmat sekä suuret sairauspoissaolomäärät. (Viitala 2014, 8–9.)

Tehokkuus on verrattavissa käytettyihin kustannuksiin. Henkilöstö on useissa yrityksissä iso menoerä, jonka vuoksi se vaikuttaa myös kustannustehokkuuteen. Tehokkuuden kannalta osaava, riittävä, oikein kohdennettu, motivoitunut ja hyvinvoiva henkilöstö ovat tärkeitä tekijöitä. Liukkonen kertoo henkilöstön hyvinvoinnista yrityksen menestyksen tekijänä. Hän puhuu yrityksen menestystekijänä terveydestä ja työhyvinvoinnista vahvuuksina, jotka näkyvät yrityksen liikeidean toteuttamisessa voimavarana ja luovat samalla työhyvinvointia yrityksen henkilöstölle. (Liukkonen 2008, 50–51.) Viitala kertoo esimerkissään että, yrityksen tehokkuuden kannalta huonoin tilanne on sellainen, missä työntekijä on pettynyt, työmotivaationsa menettänyt eikä ole sitoutunut yritykseen enää. Yrityksen halutessa kehittää toimintansa laatua ja pysyäkseen luotettavana on sen huolehdittava, että työntekijät tekevät työnsä hyvin ja pysyvät yrityksessä pitkään. Yrityksen tulee olla innovatiivinen pysyäkseen mukana jatkuvasti kiihtyvässä kilpailussa. Jotta yritykseen syntyisi uusia tuotteita, palveluja ja toimintatapoja, tarvitsee yritys innovatiivisen henkilöstön. (Viitala 2014, 8–10.)

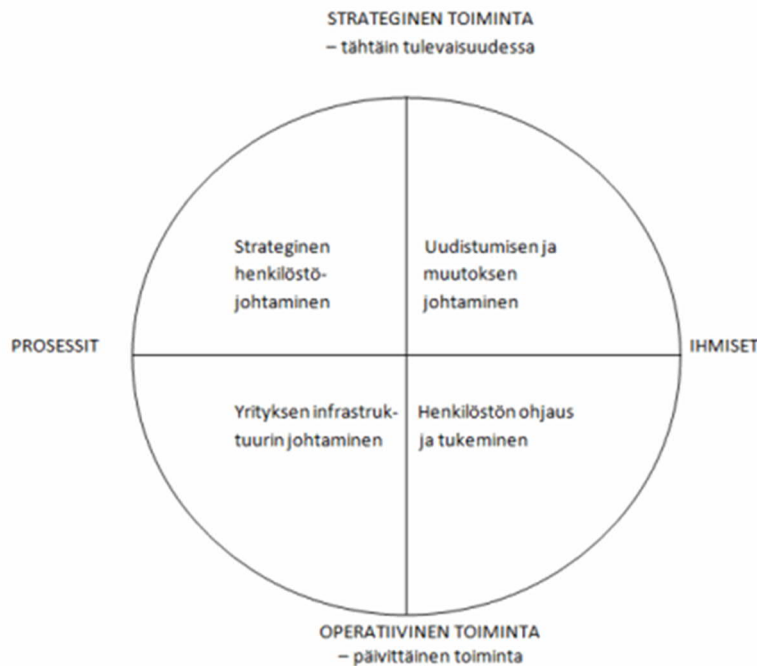
Henkilöstöjohtamisen merkitys strategisena kilpailutekijänä kasvaa koko ajan, jonka vuoksi yritykset keskittyvät entistä enemmän hyvän imagon luomiseen. Jos yrityksellä on hyvä imago, saa se helpommin haluamaansa osaamista yritykseensä sekä pystyy parantamaan resurssejaan. Hyvällä henkilöstöjohtamisella luodaan työntekijällä parempi kuva yrityksen imagosta. Yrityksen työntekijät ovat käytännössä sen henkilöstötoimintojen asiakkaita ja kuluttajia. Asiakkaalla on siis valta päättää, kenen palveluita hän haluaa käyttää. Tällöin henkilöstön ollessa tyytymätön ja sitoutumaton yritykseen saattavat he lähteä pois. Työntekijän ja hänen osaamisensa lähteminen yrityksestä on yritykselle erittäin huono asia. Työntekijän osaamisen menettäminen vaikuttaa aina yritykseen negatiivisesti. (Ulrich 2007, 30–33; Viitala 2014, 12–20.)

## 2.2 Henkilöstöjohtamisen kenttä

Henkilöstöjohtaminen tarkoittaa kaikkea työnantajan ja työntekijän välistä tarkoituksellista toimintaa, jonka avulla saadaan liiketoiminnan kannalta tarvittava työvoima ja sen osaaminen, hyvinvointi sekä motivaatio. Viitalan mukaan henkilöstöjohtaminen voidaan jakaa kolmeen pääalueeseen, joita ovat henkilöstövoimavarojen johtaminen (Human Resource Management, HRM), työelämän suhteiden hoitaminen (Industrial Relations, IR) sekä johtajuus ja esimiestyö (Leadership). (Viitala 2014, 20–21.) Henkilöstöjohtaminen on käsitteenä laajempi kuin henkilöstövoimavarojen johtaminen, koska se sisältää kaiken toiminnan, joka liittyy työnantajan ja työntekijäpuolen välisten suhteiden hoitamiseen. Henkilöstöjohtamisen rooli on turvata inhimillisiä voimavaroja sekä toimia ristiriitojen ratkaisijana, jotka voivat pahimmillaan johtaa lakkoihin. Työelämäsuhteiden rooli korostuu esimerkiksi silloin, kun joudutaan vähentämään henkilöstöä tai tuotantoa ulkoistetaan tai siirretään. Johtajat ja esimiehet vastaavat käytännön henkilöstöjohtamisesta esimerkiksi palkkaamalla, kehittämällä, palkitsemalla, ohjaamalla, motivoimalla, kannustamalla ja arvioimalla työntekijöitä. (Viitala 2014, 21.)

Ulrichin (2007, 45–48) mallissa pyritään yhdistämään pitkän aikavälin strategiset tavoitteet jokapäiväiseen operatiiviseen toimintaan. Siinä pyritään samalla yhdistämään henkilöstöjohtaminen ja ihmisten välinen vuorovaikutus toisiinsa. Tällä tavoin pyritään varmistamaan liiketoimintastrategian vaatima osaamis pohja sekä

turvaamaan yrityksen kilpailukyky jatkossakin. Ulrichin mallin mukaan henkilöstöjohtaminen voidaan jakaa neljään alueeseen, jotka ovat strateginen kumppani, hallinnollisten toimintojen johtaminen, henkilöstön päivittäinen ohjaaminen sekä muutoksen ja uudistuksen johtaminen. Ulrichin mallia on kuvattu kuviossa 1.



Kuvio 1. Henkilöstöjohtamisen tehtävät (Viitala 2014, 34)

Moisalo esittelee teoksessaan myös Ulrichin mallin ja hän on todella kriittinen sen sisältämästä rakenteesta vastaan ihmiset asettelusta. Hän korostaa henkilöstöjohtamisen olleen jo pitkään ihmisiä ymmärtävää ja kokee tämän vuoksi edellä mainitun vastakkainasettelun hyvin kaukaiseksi. (Moisalo 2011, 141–142.) Yksi Ulrichin määrittelemistä keskeisistä tehtävistä on strateginen henkilöstöjohtaminen, jonka päätavoitteena on huolehtia, että liiketoimintastrategian onnistumisen edellytykset ovat olemassa henkilöstövoimavarojen osalta. Yrityksen infrastruktuurin johtamiseen kuuluu järjestelmät ja toimintamallit, joiden varassa yritys rakentuu, kehittyy ja toimii. Siihen kuuluu siis muun muassa tehokkaiden rekrytointi- ja kehittämisprosessien, urasuunnitteluprosessien, palkitsemisjärjestelmien sekä henkilöstöpalvelujen organisoiminen ja kehittäminen. (Viitala 2014, 35.)

Esimiehillä on työntekijöiden tukemisessa ja ohjaamisessa tärkeä rooli. Tämän vuoksi on tärkeää kehittää ja tukea esimiesten johtajuustaitoja. Ulrich kertoo, että henkilöstöjohtamiseen kuuluu myös yrityksen työntekijöiden muutoskyvykkyyden

johtaminen sekä uudistumisen ja muutoksen johtaminen, jonka tarkoituksena on yrityskulttuurin muuttaminen sekä erilaisten muutosten läpiviennin varmistaminen. (Ulrich 2007, 45–48; Viitala 2014, 36.) Moisalo (2011, 144) painottaa, ettei mikään mallin rooleista ole ehdoton ja niiden osalta jokaisen yrityksen on tehtävä omat päätöksensä.

### 2.2.1 Henkilöstöjohtaminen strategisesta näkökulmasta

Strategisessa henkilöstöjohtamisessa korostuu HR-prosessien integrointi kuten suorituksen johtaminen ja palkitseminen sekä henkilöstöjohtamisen ja tuloksellisuuden välinen yhteys. Strategisessa henkilöstöjohtamisessa korostuu myös ymmärrys osaamisen kehittamisestä ja esimiestyön kehittamisestä. (Vaasan yliopisto 2019.) Strateginen henkilöstöjohtaminen on kuin silta liiketoimintastrategian ja henkilöstöjohtamisen välillä. Yrityksen työntekijät nähdään voimavarana eikä pelkkänä kustannuksena. Strateginen henkilöstöjohtaminen luo yrityksen työntekijöille tunteen, että heidän työpanoksellaan on väliä ja että heitä arvostetaan yrityksessä. Tämä vaikuttaa myös työntekijöiden henkilöstötyytyväisyyteen. Strateginen henkilöstöjohtaminen antaa myös työntekijöille selkeämmän kuvan yrityksen tavoitteista ja siitä, minkä eteen he tekevät töitä.

Liiketoimintastrategian toteuttamiseksi yrityksessä laaditaan erilaisia strategioita, joita voi olla esimerkiksi henkilöstöstrategia, tuotantostrategia, markkinointistrategia sekä tutkimus- ja kehitysstrategia. Henkilöstöstrategiassa suunnitellaan, miten henkilöstöjohtamisella pyritään varmistamaan liiketoimintastrategian toteuttaminen. Siinä arvioidaan tarvittava osaaminen, henkilöstön määrä ja rakenne muutamien vuosien aikajänteellä. Henkilöstöstrategialla pyritään saamaan toiminta paremmaksi kuin muilla. Tärkeitä henkilöstöstrategian osa-alueita ovat osaamisen kehittäminen, henkilöstön hankinta, tavoitteiden määrittely ja arviointi, palkitseminen, motivaatiosta ja sitoutumisesta huolehtiminen, hyvinvointi sekä johtamisen kehittäminen. Strategia toimii karttana yrityksen henkilöstöpolitiikalle, johon toimintatavat ja mallit voi turvautua. (Viitala 2014, 50–52.)

Käytännön toteutus henkilöstövoimavarojen johtamisella tapahtuu henkilöstösuunnitelmien avulla. Yrityksen henkilöstösuunnitelmassa pyritään ennakoimaan

henkilöstövoimavarojen johtaminen lyhyellä aikavälillä. Henkilöstösuunnittelulla varaudutaan tulevaan ja varmistetaan, että yrityksellä on oikea määrä oikeita tekijöitä oikeassa paikassa oikeaan aikaan. Suunnittelussa otetaan huomioon työntekijöiden osaamisen kehittäminen ja ylläpitäminen, työhyvinvointi ja tavoitteellisuus. Suunnitelmaan kirjataan myös käytettävät kustannukset, hankintakustannukset, kehittämis- ja hyvinvointikustannukset, palkkakustannukset sekä muut menot aiheuttavat toimenpiteet. (Viitala 2014, 56–59.)

Ylimmän johdon konsultaatio, muutoksen johtaminen ja yrityksen notkeuden varmistaminen painottuvat entistä enemmän (Helsilä & Salojärvi. 2009, 52). Helsilän ja Salojärven mukaan strateginen henkilöstöjohtaminen sisältää prosesseja, jotka voidaan suoraan yhdistää yrityksen strategiaan tavoitteisiin. Tällaisia prosesseja ovat esimerkiksi rekrytointi, suorituksen johtaminen sekä osaamisen ja kyvykkyyksien johtaminen. Näiden lisäksi Helsilän ja Salojärven. mukaan edellä mainittujen prosessien lisäksi strategiseen henkilöstöjohtamiseen kuuluu myös johtaminen ja esimiestyö. Johtamisen ja esimiestyön korostaminen strategisuuden yhtenä ulottuvuutena on hyvin moderni ja tarpeellinen lähestymistapa. (Helsilä & Salojärvi 2009, 90–94.)

### 2.2.2 Perusrakenteiden johtaminen yrityksessä

Operatiivinen henkilöstötyö muodostuu hallinnollisista tehtävistä. Henkilöstöhallinnon tehtävänä on luoda palkkausjärjestelmiä, ylläpitää koulutusjärjestelmiä, työsopimusten laatiminen, työterveyden järjestäminen sekä henkilöstöä koskevien ja sille suoritettavista maksuista huolehtiminen. Näiden ohella on henkilöstöprosesseja, joita ovat tyypillisesti perehdyttämis-, rekrytointi-, kehittämis- ja ulkoistamisprosessit. Prosessitarkastelu sisältää henkilöstöjohtamisen prosessien hahmottamisen liiketoiminnan ydinprosessien tukitoimintoina ja niiden tarkastelun ajallisesti pitkittäisinä toimintoketjuina. Henkilöstöjohtamisen toiminnan tukena ovat selkeät pelisäännöt, toimintamallit sekä kehittyneet ja luotettavat järjestelmät. Yrityksen infrastruktuurina voidaan nähdä olevan henkilöstöjohtamista ryhdittävät ja jäsentävät toiminnat. (Viitala 2014, 21–23; Ulrich 2007, 50–52.)

Yrityksen visio ja strategia määrittelevät rekrytointipolitiikkaa. Se minkä verran ja millaista henkilöstöä ja osaamista tarvitaan, riippuu liiketoiminnan tavoitteista ja toimintatavoista. Uuden pitkäaikaisen työntekijän palkkaamista voidaan verrata pitkäaikaiseen investointiin. Rekrytointipäätösten taloudellinen merkitys on aina suuri, kun otetaan huomioon hankinnan, perehdyttämisen ja mahdollisten laatuongelmien aiheuttamat kustannukset. Työntekijän perehdyttäminen on todella tärkeä osa uuden työntekijän palkkaamisessa ja yrityksellä tulisi olla luotuna hyvä perehdytysuunnitelma. Työntekijä ei kuitenkaan ole pelkkä kustannuserä, vaan hän voi omalla panoksellaan tuottaa yritykselle suurta taloudellista hyötyä. (Viitala 2014, 100–101.)

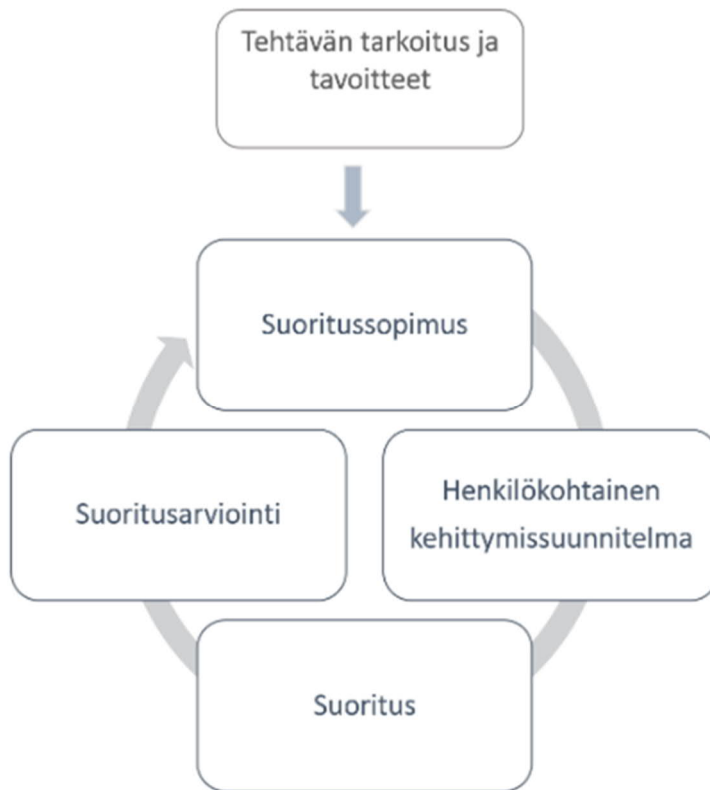
Rekrytointiprosessi saa alkunsa silloin, kun yritys tunnistaa rekrytointitarpeensa. Sekä Viitala että Sutherland ja Canwell korostavat, että ennen rekrytoinnin käynnistämistä ja ilmoitusta avoimesta työpaikasta on määriteltävä rekrytointia varten valintakriteerit. Valintakriteerit voidaan jakaa kolmeen pääryhmään: yrityksen kriteerit, yksikön kriteerit ja tehtäväkohtaiset kriteerit. Yrityksen kriteereiden perustana on yrityksen strategiset päämäärät, toiminnan luonne, ilmapiiri ja kulttuuri. Yksikön kriteereissä määritellään, minkälaista panosta hakijalta odotetaan, millaiseen työyhteisöön hänen tulisi sopeutua ja minkälaista joukkoa hän tulee täydentämään. Kun yrityksen valintakriteerit on määritely, voidaan määritellä haettavan henkilön valintakriteerit, joita ovat esimerkiksi työkokemus, koulutus, erityisaidot ja niin edelleen. Näiden määrittelyjen jälkeen yrityksellä on selkeä kuva siitä, millaista henkilöä ollaan etsimässä ja minkälaiseksi työsuhde mahdollisesti muodostuisi. Vasta kun yritys tietää, millaista henkilöä he ovat etsimässä, voidaan aloittaa rekrytointi. (Viitala 2014, 98–99; Sutherland & Canwell 2004, 229–231.)

Rekrytointi voi olla sisäinen tai ulkoinen hakuprosessi. Sisäinen rekrytointi on hakuprosessi, jossa avoimeen työtehtävään valitaan työntekijä yrityksen sisältä. Sisäisen rekrytoinnin etuina ovat nopeus ja luotettavuus. Valittavan henkilön taidot, työote ja motivaatio tunnetaan entuudestaan. Sisäinen rekrytointi myös motivoi henkilöstöä ja kannustaa henkilöstöä kehittämään itseään ja sitoutumaan yritykseen. Sisäisessä rekrytoinnissa ei tarvita yhtä pitkää perehdyttämisvaihetta kuin

ulkoisessa rekrytoinnissa. Sisäinen rekrytointi on myös edullisempaa kuin ulkoinen. Ulkoisessa rekrytoinnissa avoimeen tehtävään valitaan työntekijä yrityksen ulkopuolelta. (Viitala 2014, 104–105.)

Suoriutumisen johtamisen tarkoituksena on Viitalan mukaan yrityksen tuloksellisuuden parantamisen siellä työskentelevien työntekijöiden suorituksia parantamalla. Suoriutumisen johtamisessa on kaksi kiintopistettä: palkitseminen ja tavoitteet. Selkeiden ja mitattavissa olevien tavoitteiden ja kriteereiden asettaminen tässä johtamismallissa on tärkeää. Tavoitteiden saavuttamisesta on tärkeä palkita. Kyvykkyyden vahvistaminen, suoritusten arviointi sekä seuranta ovat tärkeitä suorituksen johtamisessa (Viitala 2014, 130–132.) Suorituksen johtamisen käsitteellä tarkoitetaan myös Moisalon (2011, 59–62) mielestä sellaisia toimenpiteitä, joilla työntekijä tai koko työyhteisö pystyy toimimaan mahdollisimman tehokkaasti.

Suorituksia voidaan usein jollakin tavalla arvioida yksittäisen tehtävän ja sitä hoitavan henkilön kannalta. Viitala esittelee teoksessaan Armstrongin (2012) mallin, joka kuvaa suorituksen johtamisen prosessin. Armstrongin mallin lähtökohtana on tehtäväkuvan ja roolin määrittäminen. Prosessi on esitetty yksilösuoritusten näkökulmasta kuviossa 2. Ensiksi täsmennetään tehtävä, sen sisältö ja mitä siinä on tarkoitus saada aikaan. Seuraavaksi tehdään suoritussopimus eli käydään läpi tuloksia ja määritellään tavoitteet. Sitten varmistetaan, että työntekijällä on riittävä osaaminen ja muut edellytykset päästä tavoiteltuun suoritukseen. Yksittäisen henkilön tasolla suorituskyky edellyttää riittävää osaamista, tiedot tavoitteista, hyvät työolosuhteet ja välineet, motivoivia kannusteita sekä fyysistä ja psyykkistä hyvinvointia. Osaamisen varmistamiseksi tehdään säännöllisiä kehityssuunnitelmia ja kehittämistoimenpiteitä. Suoritusta seurataan sovitulla mittareilla ja keinoilla ja sitä arvioidaan esimies-alaiskeskusteluissa. (Viitala 2014, 134–137.)



Kuvio 2. Suorituksen johtamisen prosessi (Viitala 2014, 136)

Moisalon (2011, 58–73) mukaan avoimuus, tasa-arvo sekä virhe- ja ongelmatilanteiden käsittely avoimesti kuuluvat suorituksen johtamiseen. Hän painottaa yhdenmukaisuuden merkitystä, koska yhdenmukaisuuden puute synnyttää usein ristiriitatilanteita. Hän suhtautuu Viitalaa kriittisemmin perinteiseen kehityskeskusteluun suorituksen johtamisen välineenä. Moisalon mukaan normaalit suorituksen ja työn ohjaamisen välineet tulee käsitellä arjen johtamistilanteissa. Työohjeet, työnjohdon määräykset ja kasvokkain tapahtuva vuorovaikutus on hänen mukaansa näitä arjenjohtamistilanteita. Moisalo korostaa arjenjohtamistilanteiden lisäksi viestinnän olevan tärkeä ja olennainen osa suorituksen ohjaamista.

Palkitsemista voidaan pitää olennaisena osana suorituksen johtamista. Henkilöstöasiantuntijan ja johdon tulee laatia yritykseen toimiva ja työntekijöitä kannustava palkitsemisjärjestelmä. Palkan lisäksi muunkinlainen palkitseminen hyvin tehdystä työstä on oleellista. Hyvä palkitsemisjärjestelmä houkuttelee uutta työvoimaa ja sitouttaa nykyistä henkilöstöä. Palkitsemisen ja suoritusten arvioinnin tulee tukea liiketoiminnan kehittymiselle asetettuja tavoitteita. (Österberg 2015,



166–168.) Viitalan mukaan tämä edellyttää oikeudenmukaista ja selkeää palkitsemisjärjestelmää, jonka yhteys tavoitteisiin ja niiden seurantaan on johdonmukainen. Edellytyksenä on myös hyvin valmennetut esimiehet, jotka pystyvät käymään tavoitteiden saavuttamiseen motivoivaa ja kehittymistä tukevaa keskustelua. Palkitsemisen tulee olla yrityksessä läpinäkyvää ja helposti tulkittavaa, joka edellyttää avointa keskustelua, siitä millaista toimintaa yrityksessä odotetaan, mistä palkitaan ja miten palkitaan. Oikeudenmukaisuus on tärkein arvo palkitsemisessa. Palkitsemispolitiikan ja sitä tukevan palkitsemisjärjestelmän avulla hoidetaan palkitseminen. Palkitsemisstrategia kertoo palkitsemista koskevat pääperiaatteet, esimerkiksi mistä palkitaan tai mitä palkitsemiskeinoja käytetään. Viitala korostaa, että aina tulisi palkita samalla tavalla samasta työstä ja samantasoisesta suoriutumisesta. (Viitala 2014, 138–143.)

Österberg (2015, 167) korostaa, että vaikka palkitsemisjärjestelmän tulee tukea yrityksen liiketoiminnalle asetettuja tavoitteita, se ei kuitenkaan korvaa esimiesten palautteen ja tunnustuksen antamista. Helsilä puolestaan korostaa, että palkitsemisessa tärkeintä on rakentaa johtamisideologian mukainen kokonaisuus johtamisen ja yrityksen menestyksen tueksi sekä kannustaa henkilöstöä (Helsilä 2002, 67–69). Valituista palkitsemisen tavoista ja niihin liittyvistä prosesseista koostuu palkitsemisjärjestelmä. Palkitsemisen tavat sisältää määritelmän siitä, mitkä ovat palkkiot, millä perusteella palkitaan, kuinka paljon, millä aikaväleillä tai ajankohtina ja kenelle maksetaan. Prosessit puolestaan viittaavat kaikkiin käytännön toimenpiteisiin, joiden avulla palkitseminen toteutuu. Keskeisiä toimenpiteitä ovat suorituksen johtaminen ja suoriutumisen arviointi. Toimenpiteisiin kuuluvat myös palkitsemisjärjestelmän ylläpito. Palkitseminen voi olla taloudellista tai ei-taloudellista. Taloudellista palkitsemista on esimerkiksi raha, erilaiset henkilökohtaiset lisät, osakeoptiot ja bonukset. Jotkut taloudellisista eduista ovat lakisääteisiä kuten eläke ja sairaus-, työttömyys- ja ryhmähenkivakuutus. Vapaaehtoisia etuja ovat esimerkiksi ravinto-, auto-, asunto- ja puhelinetu. Ei-taloudellisiin palkitsemisen muotoihin kuuluvat esimerkiksi positiivinen palaute sekä mahdollisuus itsensä kehittämiseen ja toivottuun urakehitykseen. (Viitala 2014, 142–144; Österberg 2015, 167–169.)

### 2.2.3 Henkilöstön tukeminen ja ohjaus

Henkilöstön tukeminen ja ohjaus on jokapäiväistä työskentelyä henkilöstön kanssa. Henkilöstöjohtamisen tavoitteena on lisätä henkilöstön sitoutumista työtehtäviinsä sekä antaa edellytykset tuottavalle ja motivoituneelle työskentelylle. Henkilöstön ohjaukseen ja tukemiseen kuuluu myös päivittäisten ongelmien ratkaisu ja tarpeisiin vastaaminen. Esimiesten tukeminen ja johtajuuden kehittäminen on tärkeä tehtävä henkilöstötoiminnoissa. Tukemisessa ja ohjauksessa korostuu sisäisen viestinnän ja vuorovaikutuksen tärkeys. (Viitala 2014, 34–35.)

Jotta henkilöstö saadaan osallistumaan yrityksen tavoitteiden saavuttamiseen, on henkilöstöammattilaisen tehtävänä luoda toimivat henkilöstökäytännöt. Heillä on tärkeä merkitys henkilöstön kehittäjinä ja puolestapuhujina. Henkilöstön tukemiseen ja ohjaamiseen olennaisesti liittyviä tehtäviä ovat kuunteleminen, reagointi ja kyky löytää keinot, joilla voidaan vastata työntekijän muuttuviin tarpeisiin. (Ulrich 2007, 52–54.)

Henkilöstöasiantuntijan oma rooli suhteessa esimiehiin on henkilöstöjohtamisessa hyvin keskeistä. Moisalo kertoo esimiesten olevan usein eniten tekemisissä henkilöstöasiantuntijoiden kanssa. Esimiehet tahtovat vastauksen nopeasti ja selkeästi henkilöstöasiantuntijoilta. Esimiehille on tärkeää saada tukea ja apua asioiden selvittämiseen henkilöstöasiantuntijoilta. (Moisalo 2011, 143.)

### 2.2.4 Muutoksen ja uudistumisen johtaminen

Uudistamisen ja muutoksen avulla henkilöstöammattilaiset voivat kasvattaa yrityksen arvoa. Uudistumisen ja muutoksen johtaminen käsittää yrityskulttuurin muuttamisen ja erilaisten muutosten läpiviennin varmistamisen. Tähän henkilöstöjohtamisen rooliin kuuluu myös yrityksen ja henkilöstön muutoskyvykkyyden kehittäminen. Henkilöstöammattilaisten tehtäviin kuuluu esimerkiksi arvioida muutostarpeita ja luoda suunnitelmia niiden toteuttamiseksi. (Viitala 2014, 36.)

Muutosjohtamisella tarkoitetaan arjen muutosten johdettua toteuttamista sekä isompien muutoshankkeiden hallittua ja tavoitteellista läpivientiä. Moderni johtaja

tarvitsee muutosjohtamisen taitoja joka päivä, vaikka ei olisi mitään akuuttia muutosta näköpiirissä. Uudistuminen on eloonjäämisen ehto jokaisella yrityksessä ja johtotyössä toimivalle henkilölle. Yhdistelmä suunnitelmallisuutta, johdonmukaisuutta, tulosten seuranta ja hallittua toimeenpanoa on onnistunutta muutoksen johtamista. (Balentor 2019.)

### 2.2.5 Henkilöstötoimintojen ja henkilöstöammattilaisten roolit

Henkilöstötoimintojen ja henkilöstöammattilaisten tehtävänä on luoda arvonlisäystä yritykseen. Sen onnistuminen vaatii Ulrichin ja Brockbankin viiden ehdon täyttymistä henkilöstöorganisaatiossa kuvion 3 mukaan. Viiden ehdon mukaan yrityksen tulee tuntea ulkoinen toimintaympäristö kuten kilpailuympäristö, työvoimamarkkinat, kulttuurinen ympäristö ja taloudellinen ympäristö. Ulkoisten tekijöiden lisäksi yrityksen on vastattava sidosryhmien vaatimuksiin. Henkilöstöorganisaation on pystyttävä varmistamaan strategian vaatimat henkilöstövoimavarat, varmistettava henkilöstöammattilaisuuden kehittyminen sekä luoda tehokkaita ja toimivia henkilöstökäytäntöjä. (Viitala 2014, 245–246.)



Kuvio 3. Henkilöstövoimavarojen arvon tuottaminen yrityksessä (Viitala 2014, 246).

Henkilöstöyksikön rooli vaihtelee eri yrityksissä. Yrityksen toimintojen kokonaisuudessa se voi painottua hallinnolliseen, operatiiviseen tai strategiseen rooliin. Hallinnollinen ja operatiivinen työ korostuu monesti pienissä yrityksissä. Suurissa

yrityksissä puolestaan ylimmän henkilöstöyksikön rooli painottuu ainakin osittain strategiaan kysymyksiin. Viitalan mukaan kaikissa yrityksissä kaikki kolme henkilöstötyön tasoa ovat ainakin jollakin tavalla läsnä. Henkilöstötoimintojen roolit esitetään kuviossa 4. (Viitala 2014, 247.)



Kuvio 4. Henkilöstötoimintojen roolit (Viitala 2014, 247).

Ulrichin ja Brockbankin (2005) mukaan henkilöstöammattilaisella on neljä erityistä roolia kuvion 5 mukaisesti. Tämän mukaisen roolikuvauksen avulla voidaan luoda työlle teoreettinen viitekehys, jonka mukaan konkreettiset tavoitteet ja tehtävät saavat laajemmat perustelunsa. Kuvion mukaisesti henkilöstöammattilaisen roolit ovat: henkilöstön etujen ajaja, inhimillisen pääoman kehittäjä, henkilöstötoimintojen asiantuntija ja strateginen kumppani. (Viitala 2014, 246–248.)



Kuvio 5 Henkilöstöammattilaisen roolit Ulrichin & Brockbankin (2005) malli (Viitala 2014, 248).

Henkilöstöammattilainen huolehtii työntekijöiden kohtelun oikeudenmukaisuudesta. Henkilöstöammattilaiselta odotetaan asiantuntijuutta, henkilöstön osaamisen kehittämistä sekä hän kehittää henkilöstökäytäntöjä ja huolehtii henkilöstöprosessien sujuvuudesta. Strategisena kumppanina henkilöstöammattilainen laatii yrityksen johdon kanssa yritykseen strategioita ja rakentaa edellytykset strategioiden toteutumiselle. (Viitala 2014, 246–248.)

### 2.3 Henkilöstöjohtamisen organisointi yrityksessä

Tämän päivän henkilöstöjohtamisen trendit liittyvät paljolti ulkoistamiseen, vastuun jakamiseen ja henkilöstöjohtamisen tietojärjestelmien kehittämiseen. Henkilöstöjohtamisen näkökulmasta toimintojen hajauttamiseen ja palveluiden ostamiseen liittyvät trendit ovat yleistyneet. Vastuu henkilöstöjohtamisesta siirtyy enemmän ympäri yritystä ja esimiehille siirretään vastuuta hallinnollisista rutineista, koska työntekijöiden asioita on helpointa rekisteröidä lähellä heitä. (Moisalo 2011, 44–46.) Viitala nostaa esille teoksessaan henkilöstöjohtamisen toimintojen osalta yleistyneen ulkoistamisen. Pyrkimys vähentää yrityksen ydintoimintoihin kuulumattomia toimintoja on henkilöstövoimavarojen johtamisen ulkoistamisen

keskeisenä vaikuttimena. Yritykselle strategisesti tärkeät toiminnot, joita ei ole järkevää ulkoistaa, on tärkeä erottaa pohdittaessa toimintojen ulkoistamista. Työvoiman rekrytointi, palkanhallinta sekä erilaiset koulutukset ovat esimerkkitoimintoja, joita yritys usein päättää ulkoistaa eli ostaa ulkopuoliselta palveluntarjoajalta. (Viitala 2014, 256–259.)

Henkilöstöjohtamisen organisointiin vaikuttaa yhä enemmän tietojärjestelmien kehittäminen, ja niillä on henkilöstövoimavarojen johtamisen määrittäjinä yhä suurempi rooli. Henkilöstöjohtamiselta odotetaan tänä päivänä strategista roolia eikä painopiste ole enää henkilöstöprosessien hoitamisessa vaan keskitytään vaalimaan ja kehittämään yrityksen tehokkuutta. Tällöin henkilöstöjohtamisen tuoksellisuutta seurataan yrityksen kyvykkyyden ja menestymisen kautta, jonka vuoksi henkilöstöorganisaatiot usein vahvistuvat transformationaalisen tehtäväkentän osalta ja supistuvat transaktionaalisen osalta. Transformationaalinen viittaa strategiseen toimintaan, joka luo edellytyksiä liiketoimintastrategioiden toteutumiselle ja vie muutoksia läpi. Transaktionaalinen viittaa henkilöstöhallinnollisiin rutineihin esimerkiksi palkkahallintoon, henkilöstön hankintaan ja henkilöstökistereiden ylläpitoon. (Viitala 2014, 244–245.)

Henkilöstöjohtamisen tehtävien hoito voidaan yrityksessä organisoida monella tapaa, ja siihen vaikuttaa monet asiat kuten yrityksen liiketoiminnan luonne, toiminnan laajuus, yrityksen ikä ja henkilöstömäärä. On todennäköistä, että suurissa yrityksissä on henkilöstöosasto, joka vastaa yrityksen henkilöstöjohtamisen suunnittelusta, organisoinnista, kehittämisestä ja koordinoinnista. Mitä suurempi yritys on, sitä todennäköisemmin henkilöstöorganisaatio jakautuu toimintokohtaisiin osastoihin kuten henkilöstön kehittämiseen erikoistuneeseen yksikköön, palkkayksikköön ja rekrytointiyksikköön. Erikoistuminen tiettyihin henkilöstöasioihin toteutuu käytännössä työnkuvien tasolla, ja suurissa yrityksissä jakautuu henkilöstöorganisaatio usein toimintokohtaisiin osastoihin kuten palkkahallinto. Palkanlaskenta, palkanmaksu, palkansaajien ja esimiesten palvelut sekä tietojen antaminen muodostavat palkanhallinnon päätehtävät. (Kauhanen 2012, 187; Viitala 2014, 251.)

Nykypäivänä useimmissa yrityksissä hoidetaan henkilöstötyötä ainakin osittain tietojärjestelmien avulla. Henkilöstöjohtamisen tietojärjestelmät nopeuttavat tiedonkulkua, vähentävät paperin käsittelyä ja postittamisen tarvetta, helpottavat tietojen prosessointia ja hyödyntämistä sekä vähentävät virheitä, kun tieto kulkee ilman välikäsiä järjestelmään. Viitalan mukaan hyvä henkilöstöjohtamisen tietojärjestelmä on helppokäyttöinen ja auttaa hallitsemaan tietoa muun muassa seuraavissa asioissa:

- Työsuhteen aloittaminen (esim. työsopimus)
- Henkilötiedot
- Työsuhdetiedot
- Palkkatiedot
- Tehtäväkuvat
- Poissaolot
- Kehityskeskustelut
- Perehdyttäminen
- Työhyvinvointitoimenpiteet
- Ulkomaan komennukseen liittyvät asiat
- Osaamisen kehittäminen (esim. pätevyudet, koulutustiedot)
- Sisäiset siirrot (esim. eri yksiköiden välillä)
- Työsuhteen päätös (työtodistus, lähtöhaastattelu)
- Työluvut
- Erilaiset henkilöstökyselyt. (Viitala 2014, 260-262.)

Henkilöstöjohtamisen tietojärjestelmistä yrityksissä on yleensä käytössä vähintään palkkahallinnon järjestelmät. Tämän lisäksi yrityksissä saattaa olla työntekijäkohtainen rekisteri, johon kerätään tietoa osaamisesta ja kehittämisestä. Tietojärjestelmien tulisi integroida eri prosesseihin liittyviä tiedon tarpeita ja palvella reaaliajassa henkilöstöjohtamisen päivittäisiä tarpeita. Tietojärjestelmissä tulisi olla tietoa kuinka erilaiset henkilöstöön liittyvät asiat pitäisi yrityksessä hoitaa. Tietojärjestelmien avulla tiedot ovat ajan tasalla ja aina saatavilla. Tiedot kerätään järjestelmään määrittelyjen mukaan samalla lailla koko yrityksessä, ja sitä on helppo raportoida. (Viitala 2014, 260.)

## 2.4 Henkilöstöjohtamisen muutosjohtaminen ja kehittäminen

Yritys tarvitsee riittävän, osaavan ja motivoituneen henkilöstön saavuttaakseen kasvua ja menestystä. Tämä on mahdollista saavuttaa henkilöstöjohtamisella, tehokkaiden rekrytointiprosessien, osaamisen kehittämisen ja työhyvinvoinnin johtamisen ja ohjauksen kautta. (Viitala 2014, 304-306).

Kehittämisen kohteina voivat olla mitkä tahansa toimintaan vaikuttavat asiat kuten henkilöstö, teknologia, rakenteet ja prosessit. Kehittämistoiminnassa pyritään useimmiten parantamaan henkilöstövoimavarojen johtamisen organisaation ja prosessien tehokkuutta, mutta myös yrityksen toimintaan liittyvät muutokset ja henkilöstöammattilaisen havainnot voivat olla lähtökohtina kehittämistoimille. Viitala kertoo teoksessaan Moorheadin ja Griffin (2004) määritelmästä, jossa yrityksen ulkoisen ja sisäisen toimintaympäristön muutokset tulee huomioida laajasti ennen kuin valitaan ja määritellään henkilöstötoimintojen kehittämiskohteita. Henkilöstöorganisaatioon tulee ottaa kokonaisvaltainen näkökulma eli huomioida eri elementit ja niiden väliset vaikutussuhteet kehittämisessä. Moorheadin ja Griffin mukaan ylemmän johdon tuki kehittämiselle ja ihmisten mahdollisimman laaja osallistuminen kehittämiseen tulee varmistaa. He korostavat avoimen keskustelun merkitystä sekä palkitsemista tavoitteiden mukaisesta kehittämisestä. (Viitala 2014, 322–324.)

Edellytyksenä yrityksen menestykselle ja kehittymiselle nopeasti muuttuvassa toimintaympäristössä on oppiva ote kaikessa toiminnassa. Ojasalo, Moilanen ja Ritalahti (2014, 13) kertovatkin jatkuvan kehittämistyön olevan liiketoiminnan menestykselle edellytys. Viitala (2014, 324) korostaa myös, että erillisten kehittämisprojektien lisäksi tarvitaan jatkuvaa, toimintaan saumattomasti liittyvää kehittämistä.



### 3 X-YRITYKSEN HENKILÖSTÖJOHTAMISEN NYKYTILAN KUVAUS

Tässä luvussa käydään läpi X-yrityksen henkilöstöjohtamisen nykytila. Ensimmäiseksi kerrotaan henkilöstöorganisaation rakenne ja resurssit. Nykytilan kuvauksen tarkoituksena on selvittää X-yrityksen henkilöstöjohtamisen keskeiset käytännöt, prosessit ja rutiinit. Lopuksi käydään läpi X-yrityksen henkilöstöjohtamisen käytössä olevat tietojärjestelmät. Tutkimuksen seuraavassa vaiheessa neljännessä luvussa käydään nykytila-analyysiä, jossa henkilöstöjohtamisen vahvuuksia, heikkouksia, haasteita ja mahdollisuuksia analysoidaan tämän luvun nykytilan kuvauksen ja teoreettisen viitekehyksen avulla.

#### 3.1 Henkilöstön esittely

X-yritys on pieni tiivis yritys, jossa monet asiat hoidetaan itse yrityksen sisällä, mutta myös ulkoistettuja toimintoja löytyy. X-yrityksen palkanlaskenta, maksu ja kirjanpitoasiat on ulkoistettu yritykselle Y. Nämä asiat on ulkoistettu, koska X-yrityksessä ei ole riittävää osaamista näiden hoitamiseen. X-yrityksessä on laskettu, että heidän ulkoistamansa asiat ovat yritykselle kokonaistaloudellisesti kannattavampaa.

X-yrityksen henkilöstö muodostuu alan ammattilaisista. Henkilöstöorganisaatio on pilkottu kolmeen eri toimintayksikköön. Jokaisella yksiköllä on omat esimiehensä, jotka vastaavat kunkin yksikön työntekijöistä. Näiden lisäksi henkilöstöhallinnossa toimii yrityksen toimitusjohtaja, joka varmistaa kunkin yksikön esimiesten toiminnan selkeyden. Yrityksen henkilöstöorganisaation kuuluu lisäksi toimistoassistentti, joka hoitaa pääosin yrityksen laskutusta ja henkilöstöasioita.

X-yrityksen sisäinen viestintä on heikkoa, eikä toimivaa järjestelmää juurikaan ole. Yrityksen sisäinen viestintä hoidetaan pääasiallisesti puhelimitse, jonka vuoksi moni asia jää informoimatta eikä tieto kulje kaikille asianomaisille. Sisäisiä toimintaa ohjaavia palavereja ei yrityksessä pidetä. Yrityksen eri yksiköt eivät kommunikoi toistensa kanssa riittävästi. Synergia on heikohkoa.

### 3.2 Keskeiset henkilöstöjohtamisen toiminnot ja prosessit

X-yrityksessä ei ole määritelty yhteistä henkilöstöpolitiikkaa. Kunkin yksikön esimiehet ovat vastuussa oman yksikkönsä henkilöstöstä. X-yrityksessä henkilöstöjohtamisen keskeisemmät toiminnot koostuvat työntekijöidensä ohjaamisesta ja työtehtävien antamisesta. Heidän toimintoihinsa kuuluu myös varmistaa työntekijöidensä riittävät pätevyydet. Suurin osa päivittäin tai viikoittain toistuvista rutiineista liittyy sairauspoissaoloihin ja työajanseurantaohjelman hallintaan.

Jokainen sairauspoissaolo kirjataan tuntijärjestelmään, josta ne kirjataan yritykselle Y ulkoistettuun palveluun. Sairaspoissaoloja saa yrityksessä olla yhdestä kolmeen päivään ilman sairauspoissaolotodistusta. Siitä eteenpäin saadut sairauspoissaolotodistukset kirjataan yritykselle Y ulkoistettuun palveluun sekä työterveyshuollon omaan järjestelmään. Sairauslomatodistukset arkistoidaan sähköisenä ja paperisena niille asetettuja yksityisyydensuoja- sekä säilytysaikaohjeita noudattaen. X-yritys ostaa työterveyshuollon palvelut yhdeltä valtakunnalliselta palveluntarjoajalta. Henkilöstöhallinnon rutiineihin kuuluu pitkien sairauspoissaolojen ja työtapaturmien osalta päivärahahakemusten ja erilaisten ilmoitusten laatiminen. Vakuutusyhtiön kanssa käsitellään työtapaturmista johtuvaa työkyvyttömyyttä, korvauksia ja päivärahoja. Muut sairauspäivärahat käsitellään Kelan kanssa. Koska sairauspäivärahoja ja korvauksia on haettava tiettyjen määräaikojen sisällä, on niiden suhteen pyrittävä toimimaan ripeästi.

X-yrityksellä on käytössä sähköinen työajanseurantaohjelma, jonka hallinnointi on esimiesten vastuulla. Yrityksen assistentin tehtäviin kuuluu ajaa ohjelmasta koosteet ja lähettää ne yritykselle Y. Assistentti myös lisää uudet työntekijät järjestelmään ja toimittaa työntekijöille ohjelman käyttöä vaativat tiedot.

Työsuhteen elinkaaren hallintaan liittyvät tehtävät hoitavat X-yrityksen assistentti sekä yksiköiden esimiehet. Työsuhteen alkamisen yhteydessä tehtävien työsopimusten laatiminen on pääasiassa assistentin vastuulla. Työsuhteen päättymisen yhteydessä tehtävien työtodistusten laatiminen on yksiköiden esimiesten vastuulla.

### 3.2.1 Rekrytointi

X-yrityksessä rekrytointiprosessi alkaa, kun yrityksessä tunnistetaan uusi työvoimantarve. Prosessin alkuvaiheessa yksiköiden esimiehet tunnistavat työvoimantarpeen ja käyvät yhdessä läpi avautuvaa tehtävää yrityksen toimitusjohtajan kanssa. Kun hakukriteerit ja tuleva tehtäväkuva ovat selvillä, esimiehet laativat yhdessä yrityksen assistentin kanssa työpaikkailmoituksen, jonka assistentti julkaisee eri kanavissa. Avoimesta työpaikasta ilmoitetaan internetissä.

Rekrytointiprosessin seuraavassa vaiheessa yksiköiden esimiehet käyvät läpi tulleet hakemukset ja valitsevat henkilöt jatkoon. Henkilöille, joita ei valittu ei ilmoiteta erikseen. Seuraava vaihe on työhaastattelut. Haastattelut pitää yksiköiden esimiehet. Haastattelujen jälkeen esimies valitsee haluamansa työntekijän ja tekee työntekijälle työsopimuksen. Rekrytointiprosessin viimeinen vaihe on perehdytys. Perehdytyksestä vastuu on yksiköiden esimiehillä. Uuden työntekijän tullessa taloon hänelle pidetään heti perehdytys, jossa esitellään työtilat, käytännönasiat ja työnkuva.

### 3.2.2 Osaamisen kehittäminen

X-yrityksen käytössä on järjestelmä, jossa on tieto työntekijöiden koulutuksista ja pätevyyksistä. Nämä tiedot ovat esimiesten tiedossa. Esimiesten tiedossa on heidän omien alaistensa osaaminen. Esimiehet vastaavat työntekijöidensä koulutuksista, mutta heille ei ole annettu yrityksen johdon puolesta tähän suurempia mahdollisuuksia.

Käytännössä yrityksessä tapahtuva osaamisen kehittäminen on sitä, että nuorempi työntekijä seuraa vanhempaa työntekijää työssään ja ottaa oppia seuraamalla. Tämän lisäksi yrityksessä ei tarjota työntekijöille kursseja tai muitakaan tapoja osaamisen kehittämiseen ja kehittymiseen.

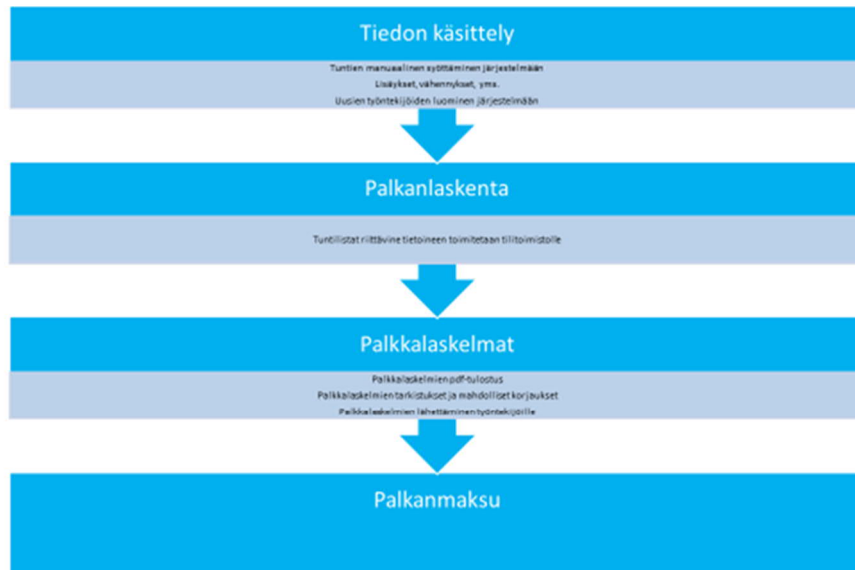
### 3.2.3 Esimiestyön tukeminen ja ohjeistukset

Toimitusjohtajan yhtenä keskeisenä roolina tulisi olla esimiesten tukeminen ja ohjeistaminen. Tässä kuitenkin on paljon parannettavaa X-yrityksessä. Viestintä yrityksen työntekijöiden ja esimiesten välillä on heikohkoa. Toimitusjohtaja kommunikoi esimiesten kanssa lähes päivittäin koskien operatiivista toimintaa. Ohjeistus toimitusjohtajalta esimiehille on kuitenkin puutteellista, ja esimiehet joutuvat itse ratkaisemaan esimerkiksi työterveyshuoltoon ja sairauspoissaoloihin liittyvät kysymykset. Esimiehet tarvitsisivat monissa tapauksissa enemmän tukea omalle toiminnalleen ja päätöksien teolle.

X-yrityksessä ei järjestetä esimiehille minkäänlaista esimiestyötä tukevaa koulutusta. Yrityksessä ei myöskään ole laadittu tai asetettu minkäänlaisia ohjeistuksia, jotka olisivat työntekijöiden saatavilla esimiestyön tukemiseksi. Yrityksellä ei ole minkäänlaista yhteistä kanavaa tai intranetiä, josta yrityksen eri asiat olisivat kaikkien työntekijöiden saatavilla.

### 3.3 Palkanlaskentaprosessi

X-yrityksen palkkahallinto on ulkoistettu luvussa 3.1 mainitulle yritykselle Y. Päätehtävinä palkkahallinnolla ovat henkilöstön ja esimiesten neuvonta palkka-asioiden, palkanlaskentaprosessin suorittaminen, erilaisten todistusten, vedosten ja tilastojen laatiminen sekä henkilöstön vuosilomien käsittely. Palkanlaskentaprosessi ja siihen liittyvät toiminnot suoritetaan kaikkien X-yrityksen työntekijöiden osalta kahdesti kuukaudessa, sillä palkanmaksupäivä on kaksi kertaa kuussa. Palkanlaskentaprosessia on mukailtu kuviossa 6. Palkkahallinto toimii X-yrityksessä erittäin hyvin, sillä se on ulkoistettu osaavalle toimijalle.



Kuvio 6. Palkanmaksuprosessi X-yrityksessä

X-yrityksessä palkanmaksupäivät ovat kuun 15. päivä ja kuun viimeinen päivä. Jos palkkapäivä osuu viikonlopulle tai pyhäpäivälle, on palkanmaksupäivä sitä edeltävä arkipäivä. Yrityksen assistenttia on ohjeistettu toimittamaan palkanmaksuun liittyvät materiaalit palkanlaskentaan aina jokaisen kuun alussa, jotta materiaali ehditään käymään läpi ennen palkanmaksua. Palkanlaskentamateriaali koostuu palkkoja koskevista lisäyksistä, vähennyksistä ja muutoksista. Kaikki materiaali toimitetaan palkanlaskentaan sähköisenä.

X-yrityksen käytössä on sähköinen työajanseurantajärjestelmä, josta saadut raportit toimitetaan palkanlaskentaan. Assistentti luo palkkaraportin työajanseurantajärjestelmästä ja lähettää sen palkanlaskentaan. Työlisistä, tuntipalkkoja ja yli-työtä sisältävät tiedostot siirtyvät samalla tavalla palkanlaskentaan. Tiedostojen siirron jälkeen palkanlaskijat varmistavat onnistuneen tiedonsiirron.

Kun materiaalit on käsitelty, prosessi etenee palkanlaskentavaiheeseen. Palkanlaskentaohjelmassa konkreettinen palkanlaskentatoiminta suoritetaan käytännössä painamalla nappia. Palkanlaskentaohjelma hoitaa palkat ja vähennykset automaattisesti. Palkanlaskennan jälkeen tarkistetaan tilinauhut ja varmistetaan, että kaikki materiaali on huomioitu ja tulos on oikea. Jos tarkistuksessa havaitaan virheitä, ne korjataan ja uusi tilinauha tulostetaan virheellisen tilalle.

Tilinauhat lähetetään palkansaajille tarkastettua niin, että heillä on aikaa tarkistaa omat tilinauhansa. Tilinauhat lähetetään postin kautta paperisina.

Prosessin seuraavassa vaiheessa palkat siirretään pankkiin, eli palkan maksutukseen. Palkat laitetaan maksuun kaksi päivää ennen tilipäivää. Maksut menevät pankkiin suorasiirtona ja sen onnistumisesta tulee vahvistus. Kun palkanlaskentaprosessi on suoritettu, kootaan kirjanpitoaineisto, joka sisältää tiedon ennakonpidätyksestä ja sosiaaliturvamaksuista. Perityistä ulosottoveloista ja ay-jäsenmaksuista tehdään tilitykset.

Palkat ovat iso kustannuserä yritykselle, jonka takia sitä koskeva aineisto arkistoidaan perusteellisesti. Materiaaleja arkistoidessa tulee ottaa huomioon palkkoihin liittyvän materiaalin arkaluonteisuus ja yksityisyydensuoja-asiat. Kun materiaali on purettu, aletaan valmistautumaan tuleviin palkkoihin. Tulevien palkkojen materiaalia käsitellään sitä mukaa, kun sitä tulee palkanlaskentaan.

## 4 HENKILÖSTÖJOHTAMISEN NYKYTILAN ANALYYSI

X-yrityksen henkilöstöjohtamisen nykytilaa arvioidaan nykytilakuvauksen ja tutkimuksen teoreettisen viitekehyksen pohjalta. Näkökulmia henkilöstöjohtamisen arvioimiseen ovat toimintojen ja prosessien tehokkuus, nykyisten resurssien riittävyys ja miten hyvin prosessit sekä käytännöt palvelevat esimiehiä. Henkilöstöjohtamisen nykytilaa arvioidaan X-yrityksen henkilöstöä haastatteleamalla ja havainnoimalla. Nykytila-analysissä arvioidaan henkilöstöjohtamisen heikkouksia, vahvuuksia, positiivisia mahdollisuuksia sekä tulevaisuuden uhkia ja haasteita. Henkilöstöjohtajan keskeinen rooli X-yrityksessä on tukea työntekijöitään.

### 4.1 Henkilöstöjohtamisen vahvuudet, toiminnot ja prosessit

X-yrityksen henkilöstöjohtaminen muodostuu alan ammattilaisista. Yrityksen henkilöstön osaaminen nousee esiin arvioitaessa yrityksen vahvuuksia sisäisestä näkökulmasta. Vahvuudet on koottu kuvioon 7. X-yrityksen henkilöstöstä suurimmalla osalla on pitkä kokemus X-yrityksestä ja alan työtehtävistä. Henkilöstön läheinen sijainti edistää tiiviin yhteistyön esimiesten ja työntekijöiden välillä. X-yrityksessä esimiehet ovat vastuussa omassa yksikössään informaation ja ohjeistuksien kulusta henkilöstölle.

Työterveydenhuollon toimintojen ja prosessien kannalta on positiivista, että X-yrityksessä on käytössä yksi valtakunnallinen palveluntarjoaja. Koko henkilöstölle pystytään tarjoamaan tasavertaiset työterveyshuollon palvelut valtakunnallisen palveluntarjoajan ansiosta. X-yrityksessä tulisi tunnistaa alentuneeseen työkykyyn liittyvät riskit ja tehdä yhteistyötä työterveyshuollon kanssa niiden ehkäisemiseksi. Työnantajalle on tärkeää, että työntekijät ovat työkykyisiä ja näin kaikki yrityksen resurssit käytettävissä. X-yrityksessä toimitaan yrityksen edun mukaisesti erilaisten korvausten kuten sairauspäivärahan hakemisen kanssa.

### 4.2 Henkilöstöjohtamisen heikkoudet

Henkilöstöjohtamisen heikkoudet X-yrityksessä heijastuu johdolta työntekijöihin asti. Heikkoudet on koottu kuvioon 7. X-yrityksen heikkoutena voidaan nähdä se,

ettei yrityksellä ole yhteistä kaikkien saatavilla olevaa henkilöstöpolitiikkaa. Henkilöstöjohtamiseen ei ole yrityksessä panostettu juurikaan, eikä sille ole asetettu mitään yleistä ohjeistusta. Yrityksen esimiehet kaipaisivat enemmän tukea omien yksiköidensä johtamiseen ja työntekijät kaipaisivat enemmän tukea esimiehiltään. Useissa asioissa esimiehet kaipaivat tukea päätöksilleen, omalle toiminnalleen sekä lakien ja sopimusten tulkintaan. Viestintä yrityksen sisällä ei aina kulje henkilöltä toiselle, eikä yrityksellä ole omaa intranetiä, jossa olisi yleisiä ohjeita.

X-yrityksessä ei tarjota työntekijöille mahdollisuutta lisäkoulutusta tai kehittää omaa osaamistaan. Myöskään esimiehille ei tarjota mahdollisuutta kehittää esimiestaitojaan. Heikkoutena yrityksessä koetaan palkitsemisjärjestelmän puute, joka voisi motivoida henkilöstöä parempaan tulokseen. Henkilöstön motivaation heikkouteen voidaan myös nähdä olevan syynä työhyvinvointi. Henkilöstö, joka ei koe työpanostaan arvostetuksi, ei saa riittävästi positiivista palautetta työstään tai koe pystyvänsä etenemään työurallaan yrityksen sisällä, ei ole kovin motivoitunut. Yrityksen virkistystoiminnan ja yhteisöllisyyden parantamisen puute voidaan myös nähdä yrityksen heikkoutena.

Vahvuudet	Työajoissa joustotuntien tehokas käyttö						
	Hyvä palkanlaskentapalvelu						
	Matalan hierarkian ansiota lomien yms. sopiminen tehokkaampaa						
Heikkoudet	Riittämätön tuki henkilöstöasioihin						
	Puutteelliset ohjaukset/linjaukset henkilöstöjohtamiseen						
	Tiedonkulun riittämättömyys paikallisissa sopimuksissa						
	Työsuhdetietojen puutteellinen dokumentointi						

Kuvio 7. Henkilöstöjohtamisen vahvuudet ja heikkoudet

X-yrityksen henkilöstöhallinnon heikkoutena nähdään se, ettei sitä juurikaan ole. Yrityksen työntekijät kokevat, ettei heidän työpanostaan aina arvosteta eivätkä he tunne oloaan hyväksi yrityksessä. Yrityksessä ei hallita tai johdeta henkilöstä



juurikaan millään tavalla yksilöinä taikka yksikkönä. Työntekijöille ei ole aina selvää, mitkä ovat yrityksen tavoitteet tai mitä kohti ollaan menossa, ja heiltä puuttuu tietoa siitä, minkä eteen he tekevät töitä. Yrityksen henkilöstöjohtamisen heikkouksena nähdään se, ettei yrityksessä ole henkilöstöjohtamisen ammattilaisia, eikä esimiehille ole tarjottu mahdollisuutta kehittää itseään henkilöstöjohtajina.

#### 4.3 Tulevaisuuden positiiviset mahdollisuudet, haasteet ja uhat

X-yrityksen henkilöstöjohtamisen tulevaisuuden positiiviset mahdollisuudet koskevat esimiestyön kehittämistä. Henkilöstöjohtamisen toiminnan sujuvuuden kannalta esimiehet ovat merkittävässä roolissa, jonka vuoksi positiivisena mahdollisuutena nähdään esimiesten osaamisen kehittäminen. Esimiestyön kehittämiseen liittyy kehityskeskustelujen aloittaminen, joita ei X-yrityksessä olla koskaan pidetty. Myös sisäisen tietojärjestelmän luominen liittyy esimiestyön kehittämiseen. Tietojärjestelmän pääajatuksena on saada tieto kulkemaan paremmin yrityksen sisällä sekä saada tieto ja yleiset ohjeistukset kaikkien saataville.

X-yrityksen koko henkilöstöjohtamisen kehittäminen nähdään tulevaisuuden positiivisena mahdollisuutena. Henkilöstöjohtamisen merkitys korostuu tänä päivänä entisestään yrityksissä. Tulevaisuudessa voidaan positiivisesti vaikuttaa hyvällä henkilöstöjohtamisella henkilöstön työhyvinvointiin, muutoskyvykkyyteen, työkykyyn, yrityksen kilpailukykyyn ja menestymiseen. X-yrityksen positiivisina kehittymismahdollisuuksina nähdään henkilöstöjohtamisen vaikutus yrityksen johdon strategisena kumppanina sekä muutosjohtamisen, sisäisen markkinoinnin ja henkilöstön osaamisen kehittäminen.

Henkilöstöjohtamisen kannalta tulevaisuuteen liittyvät uhkatekijät ja haasteet koskevat muun muassa kehityskyvyn kasvattamiseen, resurssien riittävyyteen ja sisäisen tietojärjestelmän kehittämiseen.

Henkilöstöjohtamisen kehittämisen kannalta isona uhkana voidaan pitää työntekijöiden epätietoisuutta siitä, mitä X-yrityksen johto heiltä odottaa. Henkilöstöjohtamisen tulisi edesauttaa yritystä saavuttamaan liiketoiminnalleen asetetut tavoitteet ja tukea yrityksen strategiaa. Jos työntekijät eivät ole tietoisia siitä, mikä heidän roolinsa yrityksessä tulevaisuudessa on ja mitä heiltä odotetaan, voidaan kehittymismahdollisuudet nähdä vähäisinä. Tulevaisuudessa henkilöstöjohtamisen

haasteena on löytää paikkansa X-yrityksessä sekä henkilöstöjohtamiselle asetamat tavoitteet.

## 5 KEHITYSEHDOTUKSET JA JOHTOPÄÄTÖKSET

Tässä luvussa käydään yhteenvetona johtopäätökset ja kehitysehdotukset. Henkilöstöjohtamisen rooli X-yrityksessä on todella näkymätön osa, jonka vuoksi henkilöstöjohtamisen roolissa ja toiminnassa voidaan nähdä paljon tulevaisuuden positiivisia kehitysmahdollisuuksia erityisesti kyseisten osa-alueiden osalta.

Useat henkilöstöjohtamisen kehitysmahdollisuuksista tarvitsevat yrityksen käytössä olevien resurssien kasvattamista. Ennen lisäresurssien kasvattamista tulee tarkastella kehityksen tarvetta yrityksen strategisen tavoitteiden, yritystoiminnan ja henkilöstöjohtamisen näkökulmista. Esimerkiksi esimiehet ja yrityksen johto voisivat keskustella X-yrityksen henkilöstöjohtamisen tulevaisuudesta ja selvittää sen roolia X-yrityksessä sekä keskustella, kuinka työntekijät palvelevat nykytilanteessa yrityksen ja sen johdon strategisia tavoitteita. Yrityksen johdon on mietittävä, miten nykyinen toiminta tukee heidän tavoitteitaan sekä mitkä ovat tarpeet ja tavoitteet tulevaisuudessa. Tavoitteena keskustelussa olisi selvittää esimiehille, mihin suuntaan henkilöstöjohtamista tulisi kehittää, jotta se pystyisi paremmin tukemaan tulevaisuudessa ja nyt yrityksen liiketoimintaa.

Esimerkiksi työntekijöiden osaamisen varmistamisessa ja kehittämisessä henkilöstöjohtajien rooli on aika vähäinen. X-yrityksen henkilöstöjohtamisen osalta yhtenä kehitysehdotuksena on esimiesten roolin kasvattaminen työntekijöiden osaamisen, kehittämisen ja muutoskyvykkyyden osalta. Tulevaisuuden kehityssuuntana sisäinen markkinointi voisi työntekijöitä sitouttamalla tuoda lisäarvoa yritykselle.

Kehitysehdotukset henkilöstöjohtamisen nykytilan parantamiseksi ja kehittämiseksi liittyvät myös prosessien hallinnan parantamiseen. Esimerkiksi sisäisen tietojärjestelmän kehittäminen voisi olla merkittävä kehitysaskel toimintojen ja prosessien hallinnan tehostamisen kannalta. Tutkimuksen teoreettisessa viitekehityksessä korostettiin, että tarkat kuvaukset toiminnoista ja prosesseista on oleellista muodostaa toiminnan kehittämisen kannalta. Mahdolliset tehokkuuden ja sujuvuuden kannalta tärkeät ongelmakohdat pystytään löytämään prosessikuvausten avulla, ja niiden avulla voi kehittää omaa toimintaa.

## 5.1 Henkilöstöjohtamisen resurssit, esimiesten tukeminen ja esimiestyöskentely

X-yrityksessä pyritään suorittamaan oleelliset toiminnot ja prosessit omien resurssien puitteissa. Tarkoin mitoitellut resurssit voivat tarkoittaa sitä, ettei mihinkään ylimääräiseen kuten henkilöstöjohtamisen kehittämiseen ole tarvittavia resursseja. Rajalliset käytössä olevat resurssit tuovat haastetta riskienhallintaan yrityksen toimintakyvyn varmistamisen kannalta.

X-yrityksessä esimiehet ovat avainasemassa henkilöstöpolitiikan toteuttamisessa, koska he toimivat omassa yksikössään henkilöstöjohtajina. Yrityksen johdon yksi tärkeimmistä tehtävistä on tukea esimiehiään esimiestyöskentelyssä ja henkilöstöjohtamisessa.

Viestinnän ja ohjeistuksien osa-alueilta voidaan useimmiten löytää jotakin parannettavaa tai kehitettävää. X-yrityksessä esimiehille ei ole koottu ohjeistuksia mihinkään. Kehitettävää ja parannettavaa voidaan löytää henkilöstöhallinnon sivujen luomisesta, sisällöstä ja rakenteesta sekä yleisten ohjeistuksien laatimisesta. Esimieskyselyn perusteella varsinaisten kirjallisten ohjeiden osalta olisi kehitettävää henkilöstöjohtamiseen liittyvien ohjeistuksien kanssa. Esimiesten mielestä perusohjeet, jotka sisältäisivät käytännön esimerkkejä, olisivat avuksi henkilöstöjohtamisessa ja erilaisten ongelmatilanteiden selvittämisessä. Kyselyn perusteella esimiehet eivät kokeneet, että heillä olisi riittävät työkalut ja järjestelmät henkilöstön johtamiseen.

Esimieskyselyssä nousi esille kehityskohteena esimiesosaamisen kehittäminen. Kyselyn perusteella esimiehet kokivat, ettei heidän esimiestyötänsä tueta tarpeeksi, esimerkiksi esimieskoulutusten avulla. Esimiehet toivoivat henkilöstöjohtamista ja esimiestyöskentelyä tukevaa koulutusta tulevaisuudessa järjestettävän enemmän. Helsilä ja Salojärvi (2009, 90-94) nostivat myös esiin esimiestyön ja johtamisen tärkeyden strategisen henkilöstöjohtamisen näkökulmasta, jonka takia johtamisen ja esimiestyön kehittämisen tärkeys voidaan myös lähdekirjallisuuteen perustuen esittää tarpeelliseksi. Esimiesosaamisen kehittämällä voidaan parantaa yrityksen henkilöstöjohtamista ja sen kautta myös henkilöstön hyvinvointia.

Esimiehet toivoivat kyselyn perusteella lisäksi enemmän tukea ylemmiltään esimiestyöskentelyssään. Kyselyn tuloksista pystyi huomaamaan, että esimiehet kokivat saavansa tukea johtamiselleen melko heikosti. Kyselyn avoimen kysymyksen pohjalta voidaan huomata, että esimiesten mielestä heidän työssään haastavinta on tehdä työtä ilman selkeitä ohjeistuksia sekä ilman johdon tukea ja neuvoa. Tulevaisuudessa tilannetta voitaisiin parantaa yrityksen yhteisellä henkilöstöjohtamisen linjauksella sekä avoimella keskustelulla toimitusjohtajan ja esimiesten välillä.

## 5.2 Intranetin kehittäminen

Yksi tärkein tutkimuksen aikana esiin noussut kehityskohde X-yrityksessä on intranetin ja sen henkilöstöhallinto-osion luominen ja kehittäminen. Esimieskyselyn tuloksista ilmeni, että kehitettävää olisi henkilöstöhallinnon tietojen jakamisessa sekä viestinnässä. Henkilöstöhallinnon sivujen luominen ja kehittäminen on tärkeä osa henkilöstöjohtamista ja se olisi todella tärkeä väline henkilöstöjohtamiseen.

Sisäisen viestinnän kannalta intranetiä voidaan pitää yhtenä yrityksen tärkeimmistä välineistä. Intranetin merkitystä ei voida korostaa liikaa esimerkiksi yrityksen strategian välittämisen, henkilöstöjohtamisen, tiedottamisen ja sisäisen markkinoinnin kannalta.

X-yrityksen intranetiä tulisi lähteä kehittämään esimiesten ja henkilöstön tarpeiden mukaan. Sivujen rakenteessa ja sisällössä voitaisiin huomioida eri käyttäjäryhmät eli esimiehet ja henkilöstö. Molemmilla ryhmillä on erilaiset tarpeet koskien informaatiota. Esimiehille olisi henkilöstö- ja palkkahallintoon, esimiestyöskentelyyn ja henkilöstöjohtamiseen liittyvää materiaalia, jotka näkyisi vain esimiehille. Tämä mahdollistaisi sen, että esimiesten yhteisön sisälle olisi mahdollista rakentaa esimiesten välinen vuorovaikutus- ja viestintäkanava.

## 6 POHDINTA

Tässä opinnäytetyössä tutkittiin X-yrityksen henkilöstöjohtamisen nykytilannetta ja luotiin kehitysideat yrityksen henkilöstöjohtamiselle. Opinnäytetyössä tutkimuskysymyksiksi muodostuivat: Millaiset ovat X-yrityksen henkilöstöjohtamisen käytännöt, prosessit ja rutiinit? Miten henkilöstöjohtaminen tukee strategista liiketoimintaa? Miten henkilöstöjohtamisen resurssit ja toiminnot saadaan tehokkaiksi ja resurssiriittäviksi?

Tutkimuksen alussa luotiin teoreettinen viitekehys henkilöstöjohtamiselle ja sen jälkeen lähdettiin muodostamaan nykytilakuvausta. Tutkimuksen teoreettisen viitekehysten sekä nykytilakuvauksen perusteella huomattiin, että X-yrityksen yksi tärkeimmistä kehityskohteista on esimiestyön kehittäminen. Nykytilakuvauksessa huomattiin, ettei X-yrityksellä ollut tarvittavaa osaamista eikä esimiehet saaneet tarvittavaa tukea henkilöstöjohtamiselleen. Nykyinen henkilöstöjohtamisen puute luo riskit yrityksen kehittämiseksi. X-yrityksen tulevaisuuden suhteen pidetään tärkeänä, että tulevaisuudessa yrityksessä panostetaan henkilöstöjohtamisen ja toiminnan kehittämiseen, henkilöstön kehitysmahdollisuuksiin, sisäiseen viestintään, hyvinvoinnin edistämiseen sekä suorituksen johtamiseen.

Tutkimus oli onnistunut, koska ongelmakohdat selvitettiin ja kehitysehdotukset kehitettiin. Tutkimusta tehdessä opin havainnoimaan ja analysoimaan tietoa. Tutkimusta tullaan hyödyntämään X-yrityksen henkilöstöjohtamisen kehittämisessä. Tutkimus voidaan nähdä luotettavana, koska siinä on käytetty luotettavia lähdemateriaaleja sekä X-yrityksen henkilöstöltä saatua aitoa tietoa. Teoria tukee käytännön toteutusta. Tutkimusta voidaan käyttää myös pohjana jatkotutkimuksille tai uusille kehitysideoille.

## LÄHTEET

Balentor 2019. Muutosjohtaminen. Viitattu 16.4.2020 <https://www.balentor.fi/muutosjohtaminen>.

Helsilä, M. & Salojärvi, S. 2009. Strategisen henkilöstöjohtamisen käytännöt. Helsinki: Talentum.

Hirsjärvi, S. Remes, P. & Sajavaara, P. 2010. Tutki ja kirjoita. 15. painos. Helsinki: Tammi.

Kauhanen, J. 2012. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. 10. painos. Helsinki: WSOY Oppimateriaalit.

Liukkonen, P. 2008. Henkilöstön arvon mittaaminen. Helsinki: Talentum.

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

Montonen I. Henkilöstöjohtamisen kehittäminen.  
<https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/101130/VALMIS2Opinnaytetyo151127.pdf?sequence=1&isAllowed=y>.

Ojasalo, K. Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2014. Kehittämistyön menetelmät. 3. painos. Helsinki: Sanoma Pro.

Sutherland, J. & Canwell, D. 2004. Key concepts in human resource management. Hampshire: Palgrave Macmillan.

Ulrich, D. 2007. Henkilöstöjohtamisen huipulle, talouselämän klassikot. Helsinki: Talentum.

Vaasan yliopisto 2019. Työelämään valmis henkilöstötyön asiantuntija. Viitattu 10.2.2020 <https://www.univaasa.fi/hakijat/hakukohteet/maisteriohjelmam/henkilostojohtaminen/>.

Viitala, R. 2014. Henkilöstöjohtaminen. 4. painos. Helsinki: Edita Publishing.

Österberg, M. 2015. Henkilöstöasiantuntijan käsikirja. 5. painos. Helsinki: Helsingin seudun kauppakamari.

## LIITTEET

Liite 1. Kyselylomake



1. Tunnetko saavasi riittävästi tukea esimiestehtäviin?

Kyllä

En

2. Millä osa-alueilla kaipaisit enemmän tukea, neuvoa tai tietoa?

3. Olisiko yhteisten linjojen vetäminen esimiestyölle mielestäsi hyödyllistä?

Kyllä

En

4. Mikä esimiestyössä on mielestäsi haastavinta?

5. Koetko, että intranetistä (johon voisi henkilöstöjohtamiseen liittyviä ohjeistuksia laittaa) voisi olla hyötyä esimiestyöhösi?

Kyllä

En

6. Onko käytössäsi riittävät työkalut ja järjestelmät henkilöstön hallintaan?

Kyllä

\*En

\*Mitä mielestäsi pitäisi muuttaa, poistaa tai lisätä järjestelmätasolla?