

# **PÄIVÄKIRJAOPINNÄYTETYÖ:**

Henkilöstöpäällikkönä kehittyminen

## Tiivistelmä

Tekijä(t) Havana, Laura	Julkaisun laji Opinnäytetyö, AMK	Valmistumisaika Syksy 2020
	Sivumäärä 41	
Työn nimi <b>Päiväkirjaopinnäytetyö: Henkilöstöpäällikkönä kehittyminen</b>		
Tutkinto Tradenomi (AMK)		
Tiivistelmä <p>Päiväkirjamuotoisessa opinnäytetyössä seurattiin 13 viikon ajan henkilöstöpäällikön tehtäviä yrityksessä. Jokaisen seurantaviikon päätteeksi opiskelija arvioi viikon toimintaa ja kehityskohteita.</p> <p>Opinnäytetyö tehtiin henkilöstöpäällikön tehtävästä keskisuudessa palvelualan yrityksessä. Henkilöstöpäällikön tehtäviin kuuluivat kaikki työsuhteen asiat elinkaaresta, aina rekrytoinnista työsuhteen päättymiseen. Opinnäytetyön tarkoitus oli kehittää opiskelijan viestinnällistä ammattitaitoa ja osaamista.</p> <p>Lopputuloksena päiväkirjamuotoisen opinnäytetyön perusteella kehittymistä tapahtui viestinnän ja vuorovaikutuksen ymmärryksessä ja osaamisessa. Opinnäytetyön aikana tehdyn viikkoanalyysin perusteella oman työnjohtaminen kehittyi huomattavasti.</p>		
Asiasanat henkilöstöhallinto, johtaminen, henkilöstöpäällikkö, päiväkirjaopinnäytetyö		

## Abstract

Author(s) Havana, Laura	Type of publication Bachelor's thesis	Published Autumn 2020
	Number of pages 41	
Title of publication <b>Diary thesis: Development as a human resources manager</b>		
Name of Degree Bachelor of Business Administration		
Abstract <p>The diary-based thesis followed the positions of the human resources manager in the company for 13 weeks. At the end of each follow-up week, the student evaluates the week's activities and development targets.</p> <p>The thesis was done for the position of human resources manager in a medium-sized service company. The duties of the human resources manager included all matters of the employment life cycle, from recruitment to termination of employment. The purpose of the thesis was to develop the student's professional skills and competence.</p> <p>As a result, based on the thesis in the form of a diary, there was a development in the understanding and competence of communication and interaction. The work management of the weekly analysis carried out during the thesis developed considerably.</p>		
Keywords Personnel administration, management, Human Resources manager, diary thesis		

## SISÄLLYS

1	JOHDANTO .....	5
2	NYKYTILANTEEN KUVAUS.....	6
2.1	Työtehtävät.....	6
2.2	Sidosryhmät.....	9
2.3	Vuorovaikutustaidot .....	13
3	PÄIVÄKIRJARAPORTOINTI.....	16
3.1	Seurantaviikko 1 .....	16
3.2	Seurantaviikko 2 .....	18
3.3	Seurantaviikko 3.....	20
3.4	Seurantaviikko 4.....	22
3.5	Seurantaviikko 5.....	23
3.6	Seurantaviikko 6.....	25
3.7	Seurantaviikko 7 .....	27
3.8	Seurantaviikko 8.....	29
3.9	Seurantaviikko 9.....	31
3.10	Seurantaviikko 10 ja 11 .....	32
3.11	Seurantaviikko 12.....	34
3.12	Seurantaviikko 13.....	36
4	POHDINTA .....	38
	LÄHTEET .....	40

## 1 JOHDANTO

Opinnäytetyö on tehty päiväkirjamuotoisena 13 viikon aikana ajalla 4.5.-31.7.2020. Päiväkirjan tarkoitus on tarkastella omaa ammatillisista kehittymistäni henkilöstöpäällikön tehtävässä. Päiväkirja on kirjoitettu päivittäin ja seurantaviikon päätteeksi analysoitu kuluneen viikon tehtäviä sekä tavoitteita.

Opinnäytetyötä tehdessäni työskentelen Yrityksessä X henkilöstöpäällikkönä. Tärkeimmät työtehtäväni henkilöstöpäällikkönä ovat kaikki työsuhteen elinkaareen liittyvät asiat, rekrytoinnista työsuhteen päättymiseen. Opinnäytetyön tarkoitus on tarkastella omaa kehittymistäni oman ammattitaitoni kehittymisen kannalta, etenkin viestinnän kokonaisvaltaisen osaamisen saralla. Opinnäytetyössäni haluan tarkastella suoriutumista ja löytää jokaiselta seurantaviikolta kehityskohteita tulevaisuuteen. Suurin kehityskohteeni on vuorovaikutustaidot, keskityn tähän aiheeseen opinnäytetyössäni. En usko, että kukaan on koskaan valmis ja aina on jotain kehitettävää, joten pyrin edistymään asia kerrallaan.

Henkilöstöpäällikön tehtäviin kuuluu hyvin pitkälti ihmisten johtamista, joten tarkastelen työtä myös tältä kannalta. Tärkeimpinä tehtävinä henkilöstöpäällikön tehtävissä kuuluvat ihmisten johtamisen prosessit. Ihmisten johtaminen on sekä yksilö- että ryhmätasolla tapahtuvaa johtamista. Edellytykset onnistuneelle ihmisjohtamiselle ovat tavoitteiden selkeys, riittävä osaaminen sekä oikeat resurssit ja tarvittava tuki. (Jylhä ym. 2019.)

Yritys X toimii palvelualalla, jossa merkittävin rooli on asiakaspalvelussa. Yrityksessä työskentelee yli 1000 työntekijää seitsemällä eri paikkakunnalla ympäri Suomen. Yrityksen työsuhteet vaihtelevat muutaman päivän kestävästä keikkatöistä aina vuosikymmeniä kestäneisiin työsuhteisiin. Yrityksen tärkeimpiä arvoja on tyytyväinen henkilöstö, joten henkilöstöjohtamisen merkitys on hyvin suuri. Henkilöstötyytyväisyyden vaikutukset näkyvät myös asiakastyytyväisyydessä, mikä on palveluyrityksen tärkein mittari.

Opinnäytetyön rakenne muodostuu siten, että ensin kuvataan henkilöstöpäällikön työtehtäviä sekä osaamisedellytyksiä. Tämän jälkeen tarkastellaan työtä päiväkirjamuodossa ja analysoidaan viikoittain. Lopuksi omat pohdintani työstä.

## 2 NYKYTILANTEEN KUVAUS

### 2.1 Työtehtävät

Työskentelen henkilöstöpäällikkönä palvelualan yrityksessä. Nykyisessä työtehtävässäni toimin esimiehenä henkilöstöpalveluille, tiimissäni työskentelee kaksi palkanlaskijaa sekä kaksi henkilöstöasiantuntijaa. Vastuualueelleni kuuluu kaikki yrityksen työntekijöiden työsuhteeseen liittyvät asiat, aina rekrytoinnista työsuhteen päättymiseen.

Oma osaamiseni perustuu hyvin pitkälti käytännössä opittuihin asioihin sekä työsuhteen aikana käytyihin kursseihin. Arvioin oman osaamiseni olevan tällä hetkellä tasolla taitava suoriutuja. Oma arvioni perustan pitkään kokemukseeni ja työn kautta opittuun ammattitaitoon. Tavoitteeni on kehittyä lähiaikoina kokeneeksi asiantuntijaksi, mutta siihen vaaditaan vielä syvempää osaamista ja ymmärrystä henkilöstöhallinnon eri osa-alueilta. Oma osaamiseni riittää jo nyt kehittämään tehtävässä vaadittavia toimintamalleja sekä kykenen vieämään ne käytäntöön henkilöstölle. Koen kuitenkin, että tässä on vielä sen verran kehitettävää, että en lue itseäni kokeneeksi asiantuntijaksi.

Tehtävääni kuuluvat vuosittaiset toimintasuunnitelmat, joiden yksi osa on toiminnan kehittäminen. Koen, että omaan riittävät taidot tuoda uusia liiketoimintaa tukevia muutoksia toimintaympäristöön. Kehitettävää on omissa kirjallisen viestinnän taidoissa, mikä näkyy niin tätä opinnäytetyötä kirjoittaessa kuin haasteissa tuottaa laadukasta kirjallisia ohjeita.

Osittain omaa tehtävääni arvioidaan vuosittain henkilöstölle suunnatulla henkilöstön tyytyväisyyskyselyllä. Kyselyssä pyydetään henkilöstöä arvioimaan henkilöstöhallinnon suoriutumisen omista tehtävistä sekä millainen on heidän sisäinen asiakaspalvelunsa laatu ollut. Näiden lisäksi henkilöstöllä on mahdollisuus antaa kirjallista palautetta. Aikaisempina vuosina olemme saaneet arvosanan välillä 3,91-4,53 (arvosana-asteikko 1-5). Myös tämä tukee näkemystäni omasta osaamisestani ja oman osaamiseni kehityskohteista.

Omaa pätevyyttäni arvioidessa olen huomoinut arvojen ja asenteen olevan korkealla tasolla yrityksen arvoihin ja tehtävässä vaadittavaan asenteeseen nähden. Koen yrityksen arvojen olevan kohtaavan todella hyvin omia arvojani, mikä näkyy asenteessani työtehtävääni kohtaan. Luonteeltani olen hyvin sosiaalinen, mikä edesauttaa oman ammattitaitoni kehittämistä, koska henkilöstöpäällikön roolissa ihmissuhdeverkostojen merkitys korostuu. Omaan pitkän kokemuksen erilaisista henkilöstöhallinnon tehtävistä. Kokemus hyvin erilaisista tehtävistä ja henkilöstä ovat tuoneet itselleni luottamusta omaan osaamiseen ja näkemyksen kehityskohteista. Tehtävään vaadittavia tiedot ja taidot olen pääasiassa saanut tekemällä työtä käytännössä. Motivaationi nykyistä tehtävääni kohtaan on korkealla,

mikä näkyy ajankäytöllisinä haasteina suhteessa opintoihini. Koen oman työni niin mielekkääksi, että uppoudun työhön välillä liian syvälle huomioimatta ajankulua. (Kauhanen 2010, 146-148.)

Tehtävänäni on vastata yrityksen mahdollisimman sujuvista ja lisäarvoa tuottavista henkilöstöprosessista ja niiden kehittämisestä sekä varmistaa niiden toteutuminen yhteistyössä johdon sekä esimiesten kanssa. Tehtävään liittyy tuottavien ja tehokkaiden prosessien sähköiset toteutusmenetelmät ja niiden kehittäminen. Tehtävässä korostuu yhteistyön ja verkostoitumisen merkitys.

Tehtävässäni vastaan itsenäisesti henkilöstöprosesseista sekä niiden kehittämisestä liiketoimintalähtöisesti. Työssä korostuu itsenäinen kehittäminen ja suunnittelu, yhteistyössä muiden henkilöstöalan asiantuntijoiden kanssa.

Työssä on huomioitava yleinen taloudellinen tilanne ja pyrittävä kehittämään toimintamalleja, jotka tukevat tuottavuutta ja säästötavoitteita. Tehtävässäni ei ole suoranaista budjettivastuuta.

Työssä on yhteistyötä muiden alan asiantuntijoiden kanssa niin yhtiön sisällä kuin yhteistyöverkostojenkin kautta. Työ sisältää jatkuvaa yhteydenpitoa ja yhdessä tekemistä sekä sen ohjaamista yrityksen sisällä. Työssä on paljon viestinnällisiä elementtejä, joiden avulla kehitettäviä asioita viedään eteenpäin. Oman vastualueen asioissa tarvitaan neuvontaa, ohjausta ja motivointia. Vuorovaikutuksessa on huomioitava erilaisten ihmisten valmiudet tiedon vastaanottamisessa ja muutosvalmiudessa sekä erilaiset oppimistavat.

Tehtävän hoitamisessa edellytetään erilaisten henkilöstöprosessien laaja-alaista osaamista sekä kokemusta esimiestyöstä, mieluummin henkilöstöpäällikön tehtävästä. Työssä vaaditaan erittäin hyviä vuorovaikutus- ja yhteistyötaitoja sekä henkilöstön valmentavaa ohjaamistaitoa. Tehtävä edellyttää kykyä soveltaa erilaisista tietolähteistä löytyvää tietoa suunnittelun ja kehittämisen pohjaksi. Tehtävä edellyttää sujuvaa viestinnällistä osaamista, koska tehtävässä tuotetaan paljon laajoja, koko yritystä koskevia suunnitelmia, raportteja, ohjeistuksia yms. Tehtävässä kehitetään uusia asioita ja kokonaisuuksia, joten tehtävä edellyttää asioiden laaja-alaista tarkastelua ja käytäntöön soveltamista.

Tehtävässä vaaditaan myös vastualueen lainsäädännön hyvää tuntemusta.

Päivittäiset työtehtävät koostuvat pääasiassa työsuhdeneuvonnasta sekä tulevaisuuden suunnittelusta. Työsuhdeneuvonta on hyvin paljon akuuttien asioiden tulkintaa ja opastusta. Usein esimies on hyvin tietoinen mitä hänen tulee milloinkin tehdä, mutta kaipaa viimeisen hyväksynnän tai varmistuksen henkilöstöhallinnosta.

Yrityksen menestyksen kannalta henkilöstöjohtamisella on keskeinen rooli. Oikeat henkilöt oikeassa paikassa takaa joustavan ja laadukkaan liiketoiminnan. Joustavuudella tarkoitetaan muiden muassa uusien asioiden nopeaa oppimista sekä asioiden ennakoitua, työ tehdään siellä missä se on järkevää, henkilöstökustannukset vastaavat toimintaa, työajat joustavat, henkilöstömäärä joustaa työtilanteen mukaan, työtavat joustavat tarpeen mukaan, teknologinen osaaminen mahdollistaa laadukkaan asiakaspalvelun, ja yksi henkilöstön kannalta tärkeimmistä, palkitsemismalli, joustaa hyvästä työstä palkitsemiseen. (Viitala 2007, 8-10.)

Henkilöstöjohtajan tulee henkilöstön työtyytyväisyyttä tarkastellessa ja toimia suunniteltaessa huomioida yleisesti työilmapiiriin vaikuttavia asioita. Näitä ovat:

- Viestintä: mikä on viestin sisältö, kuinka se esitetään henkilöstölle ja kuka sen esittää.
- Missä päätökset tehdään.
- Työnorganisointi, olosuhteet ja hyvinvoinnista huolehtiminen.
- Teknologian hyödyntäminen oikealla tavalla.
- Miten motivoida henkilöstöä.

Onnistunut työtyytyväisyydestä huolehtiminen näkyy silloin kun työntekijät kokevat työnsä mielekkäänä, tavoitteet on tehty mahdollisiksi, oma osaaminen ja työolosuhteet tukevat työssä suoriutumista, palkkio tehdystä työstä vastaa työn vaativuutta ja työpaikalla vallitsee arvostava ilmapiiri. (Viitala 2007, 14-19.)

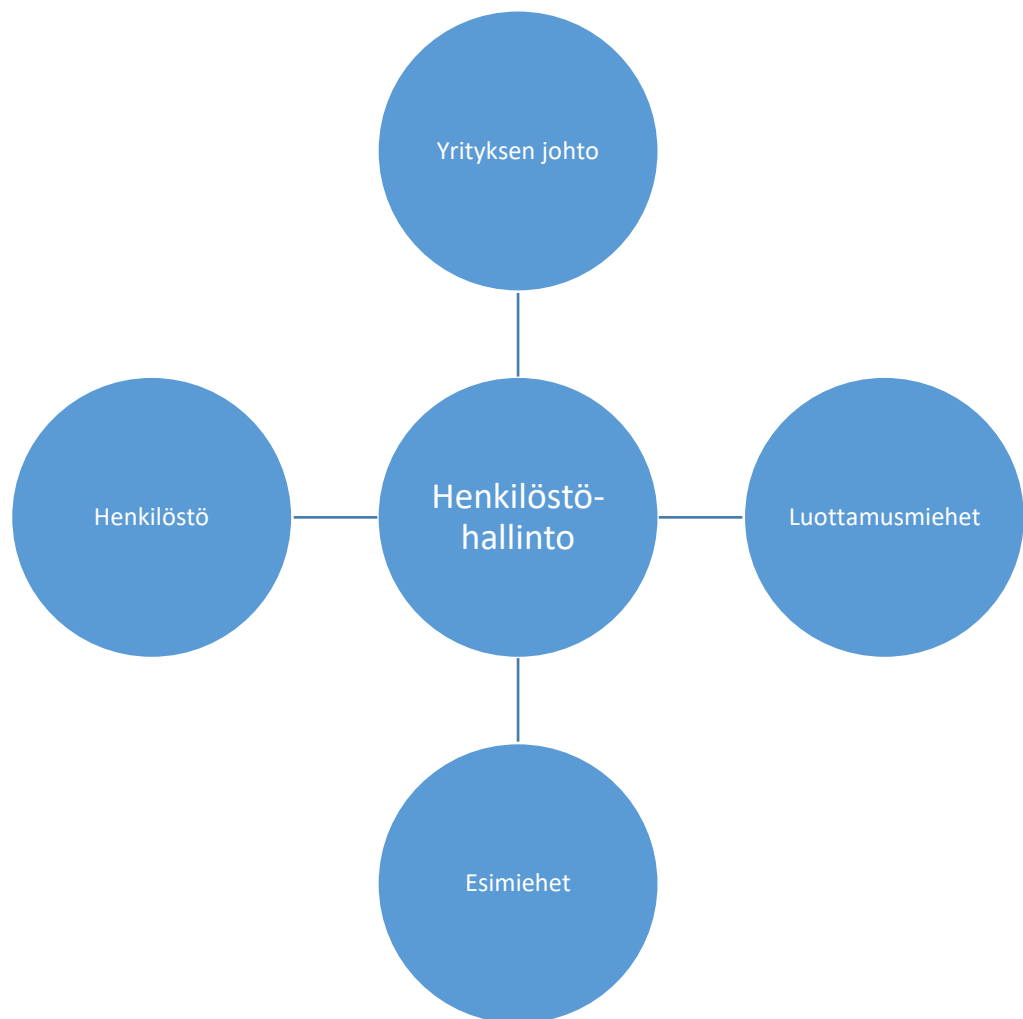
Oman osaamiseni olen pääasiassa hankkinut kokemuksen kautta. Olen aloittanut urani palkanlaskennasta, josta olen edennyt nykyiseen tehtävääni. Oma polkuni ei varmasti ole nopein tapa edetä uralla, mutta itse näen sen todella opettavana, ymmärrys perustekemiseen ja siihen mistä kaikki lähtee, on varmasti auttanut hyvin paljon ymmärtämään tätä suurta HR-kokonaisuutta. Palkanlaskijana olin päivittäin tekemisessä työntekijöiden kanssa, joten näkemys heidän tarpeistaan tuli hyvin esille. Tämä ymmärrys on auttanut minua useasti myöhemmin urallani, etenkin vaikeiden asioiden eteenpäin saattamisessa. Henkilöstöhallinnossa työskenteleminen on mielestäni lain ja työehtosopimusten tulkitsemisen lisäksi suurelta osin ihmisten ymmärtämistä. Henkilöstöön liittyvien asioiden päättäminen on helpompaa, kun ymmärtää sen vaikutukset henkilöstöön. Kaikki päätökset eivät tietenkään voi perustua henkilöstön tahtoon, yrityksen pitää edelleen olla tuottava.



## 2.2 Sidosryhmät

### Sisäiset sidosryhmät

Henkilöstöpäällikkö ei yksin pysty huolehtimaan henkilöstön hyvinvoinnista, vaan hän tarvitsee ympärilleen ammattitaitoiset esimiehet sekä laadukkaan johdon. Kaikki suuremmat linjaukset tulevat johdolta, joten on tärkeä, että johtoryhmässä on myös henkilöstöstä vastaava mukana tekemässä päätöksiä. Lähes kaikki päätökset, tuotannolliset tai taloudelliset, vaikuttavat henkilöstöön jollain tasolla. Ennen päätöksen tekoa on tärkeä ottaa huomioon kaikki osapuolet, joihin päätös tulee jollain tasolla vaikuttamaan. Mitä enemmän ja laajasti asioita tarkastellaan, sitä varmempia voidaan päätöksen vaikutuksista olla. Kaikkia päätöksiä ei tietenkään voida tehdä vain henkilöstön hyvinvoinnin näkökulmasta, mutta vaikutus on tiedostettava ja mahdollisiin ongelmiin varauduttava.



Kuvio1. Sisäiset sidosryhmät

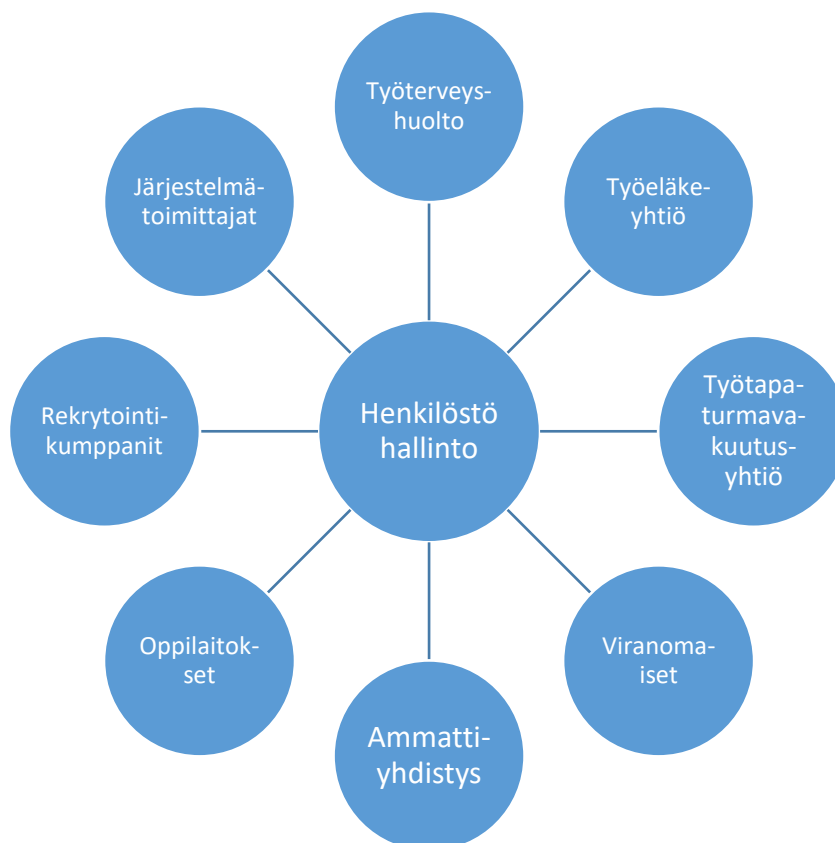
Sisäisistä sidosryhmistä tärkein on henkilöstö, muiden sidosryhmien merkitystä väheksymättä. Yrityksen kannalta on erittäin tärkeää, että sillä on tyytyväinen ja hyvinvoiva henkilöstö. Henkilöstöpäällikkö on avainasemassa tämän tarpeen toteuttamisessa.

Yrityksen johto antaa toiminnan strategiset linjat, yleisperiaatteet henkilöstövoimavarojen johtamiseen sekä lyhyen aikavälin tavoitteet, joita henkilöstöpäällikkö tiimeineen toteuttaa. Henkilöstöpäällikkö tuottaa johdolle raportteja henkilöstöstä, esim. sairauspoissaoloista ja työtyytyväisyydestä, joiden perusteella johto voi tarkistella toimintojen tehokkuutta ja määrittellä tulevia kehityskohteita. (Viitala 2007, 265.)

Esimiesten rooli on onnistuneen henkilöstöjohtamisen kannalta merkittävä, koska he ovat päivittäin tekemissä henkilöstön kanssa ja heidän johtamistavallaan on suora vaikutus henkilöstön hyvinvointiin. Esimiehet tulee osallistuttaa henkilöstöstrategian rakentamiseen, jotta lopputulos olisi yrityksen toiminnan kannalta paras mahdollinen. Henkilöstöpäällikön tehtävä on varmistaa, että esimiehet noudattavat yrityksen henkilöstöprosessien hoitamisen käytännössä sovitulla tavalla. (Viitala 2007, 265-267.)

Henkilöstön edustajat eli luottamusmiehet ja työsuojeluvaltuutetut toimivat yhteyshenkilöinä työntekijöiden ja yrityksen johdon välillä. Henkilöstöpäällikkönä olen tiiviisti yhteydessä henkilöstön edustajiin, jotta avoimuus henkilöstöön säilyy hyvällä tasolla. Henkilöstön edustajien kanssa käymme säännöllisiä palavereja, jotka käsittelevät yrityksen linjauksia ja toimintamalleja sekä suunnittelemme tulevia toimintoja, jotka koskettavat henkilöstöä. Vuosittain käymme läpi henkilöstö-, tasa-arvo- ja koulutussuunnitelmat. Päivittäinen kanssakäyminen liittyy usein ongelmatilanteiden läpikäyntiin ja ratkaisujen etsimiseen. Tiivis yhteydenpito henkilöstöedustajien kanssa synnyttää molemmin puolista luottamusta, mikä edesauttaa henkilöstön työtyytyväisyyden saavuttamisessa. (Viitala 2007, 266.)

## **Ulkoiset sidosryhmät**



Kuvio 2. Ulkoiset sidosryhmät

Yksi tärkeimmistä ulkopuolisista sidosryhmistä on työterveyshuolto. Ilman toimivaa yhteistyötä työterveyshuollon kanssa, ei työntekijöiden hyvinvointia voida varmistaa. Lääkäri on usein se paikka, jossa ensimmäistä kertaa mainitaan työpaikalla mahdollisesti esiintyvistä epäkohdista, jotka koskettavat henkilön jaksamista ja muuta psykosomaattista kuormitusta. Avoin kommunikaatio työterveyshuollon kanssa turvaa niin työntekijän kuin työnantajan hyvinvoinnin. Säännölliset tapaamiset ja asioiden läpikäynnit tuovat luottamusta ja avoimuutta etenkin ongelmatilanteissa.

Toiset oman työni kannalta oleelliset ulkoiset sidosryhmät ovat eläkeyhtiö ja tapaturmavakuutusyhtiö. Myös näihin sidosryhmiin pätevät samat asiat kuin työterveyshuollon kohdalla. Jokainen mahdollinen eläköityminen työkyvyttömyyden vuoksi, on yritykselle todella kallis. Tärkeä on käydä säännöllisesti yhdessä työterveyshuollon, työeläkeyhtiön, tapaturmavakuutusyhtiön ja työnantajan kanssa työntekijöiden nykytilanne sekä kartoittaa mahdolliset kuntoutus- ja eläköitymisriskit. Tämäkin vaatii avoimuutta ja ehdotonta luottamusta osallisten kesken, jotta asioista voidaan puhua rehellisesti ja kartoittaa vaihtoehdot. Pitää kuitenkin muistaa työterveyshuollon, eläkeyhtiön ja tapaturmavakuutusyhtiön salassapitovelvollisuus, kun puhutaan työntekijän terveydentilasta. Yhteistyön tarkoitus on ennen kaikkea taata turvallinen ja terve työympäristö henkilöstölle.

Henkilöstöhallinnon tulee toimittaa eri viranomaisille tietoja henkilöstöstä. Palkkatiedot henkilötasolla toimitetaan sekä verottajalle että työeläkeyhtiölle, Tilastokeskus pyytää omia tilastoja varten tiedot koko yrityksen työtunneista ja tehdyn työn palkasta, Kela tarvitsee tiedot mahdollisia sairauspäivärahoja, perhevapaita ja muita poissaoloja varten. Ammattiliitot, ulosottovirastot sekä työllisyysrahasto tarvitsevat tahoillaan tietoja maksetuista palkoista, jotka vaikuttavat heidän toimintaansa. Henkilöstöhallinnossa tulee olla tieto, mitä tietoja ja milloin niitä tulee kenellekin viranomaiselle toimittaa. Viranomaisten tulee voida luottaa, että toimitetut tiedot ovat virheettömiä, jotta he voivat osaltaan tehdä päätökset.

Osaamisen kehittäminen joka osa-alueella on yksi henkilöstöstrategiaa. Ammattitaidon jatkuva tarkastelu ja kehittäminen kuuluu vuosittaisen koulutussuunnitelman perusteisiin. Koulutussuunnitelmasta tulee nähdä seuraavan vuoden suunnitelmat henkilöstön ammattitaidon kehittämiseen. Teemme yhteistyötä oppilaitosten kanssa sekä oppisopimuskoulutusten että tutkintoon johtavien koulutusten taholla. Yrityksessä on tehtäviä, joihin on erittäin haastava löytää ammattilaisia ulkopuolelta, jolloin oppisopimuskoulutus on erittäin hyvä ja tehokas tapa saada uusia ammattilaisia yritykseen. Oppisopimuskoulutus mahdollistaa henkilön työskentelyn opintojen ohella, jolloin teoria ja käytäntö kohtaavat heti ja usein opiskelijan on helpompi sisäistää oppimansa asia. Oppisopimuskoulutus mahdollistaa työnantajan vaikutuksen opiskelijan opintojen suuntaamisen yrityksen käytäntöihin suoraan. Etenkin oppisopimuskoulutuksessa yhteistyöllä oppilaitoksen ja yrityksen välillä on iso rooli, mitä tiiviimpi yhteistyö ja yhteydenpito, sitä paremmin opiskelijat saavat kaiken irti koulutuksesta. Tämä myös tukee kaikkia osapuolia mahdollisissa ongelmatilanteissa. Pitkäaikainen yhteistyö oppilaitoksen kanssa auttaa ymmärtämään yrityksen tarpeet ammatillisen osaamisen kannalta ja näin keskittää opetusta näihin tarpeisiin.

Aina ei uusia sopivia työntekijöitä löydy oman rekrytoinnin kautta, eikä uutta työntekijä ole aina edes tarkoitus hakea ilmoituksella. Monesti on tehokkaampaa niin rahallisesti kuin ajallisesti käyttää rekrytoinnissa ulkopuolista kumppania. Rekrytointiyrityksillä on käytettävissä laajat hakijaverkostot sekä usein paras näkemys toimivista ilmoituskanavista haettavaan tehtävään. Moni rekrytointiyritys tarjoaa myös ns. head hunt -palvelua, jolloin rekrytoijat etsivät tehtävään soveltuvat henkilöt ilman, että avoimeen tehtävään olisi julkaistu hakua. Tätä käytetään etenkin avainhenkilöiden rekrytoinnissa. Onnistuakseen rekrytoinnissa, tulee rekrytointikumppanin tuntea yrityksen toimintatavat ja arvot, jotta he osaavat valita hakijoiden joukosta juuri oikeat henkilöt haastatteluun. Tämäkin yhteistyö vaatii molemmin puolista avoimuutta ja luottamusta.

Toimivat järjestelmät mahdollistavat tehokkaan työskentelyn. Henkilöstöhallinnon järjestelmiä tarvitaan niin palkanmaksuun, esimiestyöhön, osaamisen kehittämiseen, raportointiin niin sisäiseen kuin ulkoiseen, viranomaisilmoituksiin kuin työsuojeluun liittyvissä asioissa. Järjestelmiä hankittaessa ja olemassa olevia päivitettäessä on tärkeä, että järjestelmätoimittaja ymmärtää yrityksen toimintaympäristön sekä kriittisen toiminnot, jotta pystytään takaamaan järjestelmätuki liiketoiminnalle.

Ammattiyhdistysliikkeet määrittelevät alalla noudatettavan työehtosopimuksen sisällön. Nykyisin työehtosopimuksissa on mahdollisuus sopia joustavammin yrityskohtaisesti osasta työsuhteen ehtoihin liittyvistä toimista, mikä on vähentänyt jatkuvaa yhteydenpitoa ammattiyhdistyksiin. Sekä työnantaja- että työntekijäliitto ovat henkilöstöhallintoon sidoksissa olevia sidosryhmiä.

### 2.3 Vuorovaikutustaidot

Henkilöstöpäällikön yksi tärkein ominaisuus on hyvät vuorovaikutustaidot. Henkilöstöpäällikkö auttaa esimiehiä heidän päivittäisessä työssään omien alaisten kanssa, joten henkilöstöpäällikön tulee kyetä ohjeistamaan avun tarvitsevaa esimiestä hänen vaatimalla tavalla, kuin myös ohjeistaa miten esimies saa tiedon välitettyä omalle alaiselleen. Henkilöstöpäällikön tulee olla hyvä ihmistuntia, kaikille asioita ei voi sanoa samalla tavalla, joten jotta asia tulee ymmärretyksi, tulee jokainen kuulija ottaa huomioon.

Yrityksen henkilöstö koostuu luonteeltaan ja toimintatavoiltaan erilaisista ihmisistä, joilla jokaisella on yritykselle tarjottavanaan omia osaamisia ja vahvuuksia. Näiden lisäksi heillä on erilaiset odotukset ja tarpeet yritykseltä. Samalla kun monimuotoisuus tuo työyhteisöön rikkautta, aiheuttaa se samalla haasteita henkilöstöjohtamiseen. Monimuotoisuutta työyhteisöön tuo henkilön persoonan lisäksi hänen ikänsä, sukupuoli, etninen tausta, kieli, uskonto sekä muut henkilöön liittyvät asiat. Jokaista työntekijää tulee kuitenkin kohdella tasavertaisesti edellä luetelluista syistä riippumatta. (Jylhä ym. 2019.)

Henkilöstöpäällikön tulee ymmärtää henkilöstön lisäksi yrityksen liiketoimintaa, koska johdon tekemät strategiapäätökset ohjaavat tulevia resurssitarpeita. Samoin henkilöstöstä vastaavan tulee ymmärtää mikä on johdon näkemys suunnasta, johon yritystä viedään ja miten yritystä kehitetään. Toteutukselle annetaan tavoitteet niin aikataulun kuin laadun osalta. Tavoitteiden toteuttamista valvoo esimies, kenen tukemiseen tarvitaan usein apua henkilöstöhallinnosta, jonka syystä laaja ymmärrys on tarpeen henkilöstöpäällikön tehtävässä. Liiketoiminnan strategiaan liittyy oleellisesti henkilöstöstrategia, varmistetaan vaadittava osaaminen ja riittävät resurssit. (Jylhä ym. 2019.)

Rekrytointi on yritykselle merkittävä investointi, joten siihen tulee käyttää riittävästi aikaa ja resursseja. Sisäinen rekrytointi on usein käytetty rekrytointikanava. Tällöin rekrytoijalla on jo jonkinlainen käsitys rekrytoitavan henkilön osaamisesta sekä persoonasta. Rekrytoijan tulee omata erinomaiset ihmisten lukutaidot, koska hänen tulee kyetä tekemään arvio henkilön soveltuvuudesta yritykseen ja työtehtävään hyvin lyhyessä ajassa. Samalla hänen tulee tuoda yrityksestä positiivinen kuva rekrytoitavalle, jotta hän haluaa tulla töihin.

Työssä viihtymiseen vaikuttaa ennen kaikkea esimieheltä saatava tuki, työpaikan ilmapiiri ja työkavereiden väliset vuorovaikutussuhteet. Työssä suoriutumiseen vaikuttaa osaamisen lisäksi motivaatio, olemassa oleva työkyky sekä työympäristö. Motivaatiolla, ja sen ymmärtämisellä, on merkitystä työntekijän työn laadun ja tehokkuuden kannalta. Se antaa ihmisen toiminnalle suunnan ja voiman. Paras motivaatio on aito mielenkiinto työtä kohtaan, ja sen puute taas heijastuu suoraan työn laatuun. Motivaatiota lisää myös, mikäli työ tyydyttää tarpeet. Rahan tarve on yleisiin motivaattori työnteolle. (Jylhä ym. 2019.)

Esimiehen rooli motivaation synnyttämisessä, ja vastavuoroisesti sen viemisessä, on suuri. Esimiehen luottamus alaisiin on tärkeää motivaation kannalta. Esimies voi vaikuttaa työntekijän motivaatioon antamalla työntekijöille selkeät tavoitteet, jotka ovat saavutettavissa ja mitattavissa. Tehtyä työtä tulee arvioida ja hyvää työtä tulee arvostaa. Palautteen tulee olla avointa ja vilpittöntä, pääasiassa myönteistä, mikä kohdistuu tehtäviin ja niiden tuloksiin. Esimiehen tulee ohjata ja tukea alaisiaan, luottaen ja arvostaen heitä. Esimiehen tehtävä on myös huolehtia, että jokaisella on töitä sopivasti ja riittävän vaativaa henkilön aikaan ja osaamiseen nähden. Näiden lisäksi motivaation ylläpitämiseksi tulee työstä tehdyn palkkion olla kannustava ja oikeudenmukainen. (Jylhä ym. 2019.)

Tutkimuksessaan Mäki (2017, 126-141) toteaa johtamisen tunnusmerkkeinä olevan keskustelevuus, päätöksenteon epäselvyys sekä osallisuuden tärkeys. Nämä kaikki ovat merkittävässä roolissa henkilöstön työtyytyväisyyden ja -hyvinvoinnin kannalta. Keskustelevuuden katsottiin liittyvän esimiehen työskentelytapaan ja hänen persoonaansa. Mikäli esimies koetaan toverillisena ja kohteliaana sekä hyvänä neuvottelijana, luo tämä hyvää ilmapiiriä työyhteisöön. Keskusteleva kulttuuri nähtiin myös haastavana, koska sen koettiin aiheuttavan päätösten epäselvyyttä. Tutkimuksessa todettiin osallisuuden ja osallistumisen tärkeyden linkittyvän osittain keskustelevuuteen.

Työntekijöihin liittyvät asiat ovat yleensä aina kovin henkilökohtaisia, joten niiden käsitelystä tulee olla hyvin hienovarainen, tarvittaessa kuitenkin tiukka. Asia joka toiselle saattaa olla pieni ja mitätön, voi toiselle henkilölle olla hyvin suuri ja merkityksellinen, eikä kumpikaan ole oikeassa tai väärässä. Henkilöstöpäällikön tehtävä on usein vain

kuunnella, aina ei ole tarkoitus, että henkilöstöpäällikkö toimii ratkaisijana, usein kyse on ajatustenvaihdosta.

Henkilöstöpäällikön ja esimiehen välinen yhteistyö on hyvin tiivistä, joten se näkyy koko henkilöstölle. Hyvällä esimiestuen avulla on mahdollista saada ihmisten potentiaali kukoistamaan niin, että yritys menestyy. Esimiehen tulee tietää henkilöstöön liittyvät laki- yms. muutokset jo ennakkoon, jotta hän voi ohjeistaa omaa henkilöstöänsä heti oikein. Työntekijöiden ohjaus ja tukeminen kuuluvat esimiehen päivittäiseen työhön. Esimiehet ovat usein mukana rekrytoinnissa, he perehdyttävät ja palkitsevat henkilöstöä sekä vastaavat osaamisen kehittymisestä yrityksessä. (Jylhä ym. 2019.)

Työterveyshuolto, työtapaturmavakuutusyhtiö ja työeläkeyhtiö ovat tärkeä yhteistyötaho työhyvinvoinnin kehittämisessä. Onnistuessaan yhteistyö työterveyshuollon, työtapaturmavakuutusyhtiön ja työeläkeyhtiön kanssa tuottaa yritykselle rahallisten säästöjen lisäksi parempaa työhyvinvointia. Mitä avoimempi ja tiiviimpi yhteistyö on, sitä aikaisemmin on mahdollista puuttua henkilön terveydentilassa mahdollisesti tapahtuviin muutoksiin. Jokainen pysyvän työkyvyttömyyden uhka on työnantajalle erittäin kallis, niin taloudellisesti kuin henkisesti. Ei ole kenenkään etu, että henkilö tekee työtä, johon hänen fyysiset tai psyykkiset voimavarat eivät riitä. Tästä syystä on tärkeä tavata säännöllisesti kaikkien näiden edellä mainittujen tahojen kanssa sekä vuosittain kaikki yhdessä.

Oppilaitosten kanssa yhteistyötä tehdään pääasiallisesti oppisopimuskoulutuksen osalta. Opintojen kannalta on tärkeä, että oppilaitoksessa ymmärretään yrityksen liiketoimintaa ja ollaan perehtyneitä yrityksen toimintatapoihin ja arvoihin. Oppisopimusoppilaille nimetään työpaikalta ohjaaja, kenen tehtävä on perehdyttää opiskelija työtehtäviin työpaikalla. Henkilöstöhallinto on yhteydessä tiiviisti niin oppilaitokseen kuin työpaikkaohjaajaan, jotta jokainen oppilas saa tarvitsemansa opetuksen tullakseen ammattilaiseksi. Oppilaitokselta työnantaja saa arvokasta tietoa työpaikalla mahdollisesti kehitettäviin tapoihin, miten uudet henkilöt kokevat työpaikan ja onko perehdytys ollut riittävän kattava, jotta työskentely on alusta alkaen ollut sujuvaa.

### 3 PÄIVÄKIRJARAPORTOINTI

#### 3.1 Seurantaviikko 1

Seurantaviikko 1 alkaa 4.5. viikonlopun koronavirusuutisten päivityksellä ja niiden mahdollisten yritystä koskevien vaikutusten selvittämisellä, sekä valmistautumisella johtoryhmän kokoukseen. Johtoryhmässä käsiteltävät asiat koskevat edelleen suurimmalta osin koronaviruksen aiheuttamien poikkeusoloja. Viikon alussa käydään läpi mikä on varastotilanne kasvomaskien, käsidesien ja muiden suojarusteiden osalta valtakunnallisesti.

Alkuviikko pitää sisällään esimiesten työsuhdeneuvontaa, lähinnä tulkintoja poissaolojen aikaprioriteettiin ja mihin poissaoloihin tätä voidaan käyttää. Asiaa selvitellessä, huomasin samalla, että tällainen esimiehelle oleellinen tieto on jäänyt lisäämättä esimiesten loma- ja poissaolo-ohjeeseen. Korjasin tämän välittömästi tiedon ilmi tultua, ja asiasta tiedotettiin kaikkia esimiehiä.

Tiedotus onkin yksi tärkein asia onnistuneessa henkilöstöjohtamisessa. Tiedotteiden ja ohjeiden pitäisi aina vastata kysymykseen, ei aiheuttaa lisäkysymyksiä. Tähän tulen kiinnittämään tulevaisuudessa vielä enemmän huomiota omassa tekemisessäni viestinnän sisällön suhteen.

Edellisen päivän perusteella kävin läpi henkilöstöhallinnon vastuulla olevia ohjeita ja tiedotteita. Näistä muutamassa oli muutettavaa, joten kävimme ne koko henkilöstöhallinnon tiimin kanssa läpi ja muutimme ohjeet vastaamaan nykyistä tarkoitusta. Samaan palaveriin yhdistimme henkilöstöhallinnon kuukausipalaverin, jossa kävimme läpi ajankohtaiset asiat niin yritystasolla kuin henkilöstöhallintoon liittyen. Vaikka istumme kaikki samassa huoneessa ja keskustelemme paljon asioista, olemme todenneet säännöllisten palaverien tarpeen, koska näissä etukäteen suunnitelluissa palavereissa, tulee esille myös ne asiat, mitkä ovat syystä tai toisesta jäänyt arkikeskustelussa huomioimatta.

Loppupäivä kului lähinnä sähköposteihin vastaamiseen ja päivittäiseen työsuhdeneuvontaan sekä valmistautumiseen keskiviikkoiseen varautumisryhmän viikkokatsaukseen.

Keskiviikkona oli ensin muutama tunti koronaviruksen takia perustetun varautumisryhmän viikkopalaverilla. Varautumisryhmässä käsitellään koronaviruspandemian aiheuttamia poikkeusoloja ja muita liiketoimintaan vaikuttavia asioita. Työryhmän tarkoitus on ensisijaisesti turvata oman henkilöstön hyvinvointi ja taata turvallinen toimintaympäristö myös asiakkaille kuin myös huolehtia riittävän laadukkaasta tiedottamisesta. Viikkopalaverissa kävimme läpi voimassa olevat ohjeet niin henkilöstölle kuin asiakkaille, ja teimme tarvittavat muutokset.



Heti varatutumisryhmän palaverin jälkeen alkoi johtoryhmän palaveri, jossa kävimme ensin läpi juuri päättyneen palaverin aiheet. Tämä tiivis aikataulu näin poikkeusaikana on mielestäni mahdollista, mutta normaalioloissa ei palaverista palaveriin siirtyminen ole tehokasta, koska osa asioista unohtuu, jos tilalle tulee heti uutta tietoa ja muistettavaa. Olen huomannut, että muistiinpanojen tarkastelu ja mahdollisesti tarkennus auttaa minua muistamaan asiat paremmin, ja tästä syystä itselleni on tärkeä saada hetki aikaa tälle ennen seuraavaa palaveria.

Koronavirus ei aiheuttanut muutoksia vain liiketoimintaan, tuli niitä myös työsuhteisiin liittyen. Yrityksessä kävimme maaliskuussa yhteistoimintaneuvottelut koskien koko henkilöstön lomauttamista korkeintaan 90 päiväksi. Yrityksen tilauskantaa tulee seurata säännöllisesti jo pelkästään resurssoinnin ja talouden näkökulmasta, mutta nyt myös mahdollisten lomautustarpeiden näkökulmasta. Näitten syitten takia pidimme toimitusjohtajan kanssa palaverin, jossa kävimme läpi nykytilanteen ja ennusteen lähitulevaisuuteen.

Iltapäivän valmistelin tulevan viikon palkkatyöryhmän palaverin esitystä sekä selvittelin toimiston siivouksen tehostamisen vaikutuksia. Tehtävin laaja-alaisuus on yksi oman tehtäväni parhaita piirteitä, yhtään samanlaista työpäivää ei juurikaan ole, samojen asioiden kanssa voin työskennellä, mutta usein ihminen tekee siitä erilaisen kuin edellisestä vastaavasta tapauksesta. Tämän totesin käydessäni läpi, miten henkilöstö kokee tehostetun siivouksen parantaneen hyvinvointia ja turvallisuuden tunnetta. Jokainen kokee siisteyden ja puhtauden eri tavalla, eikä kukaan ole väärässä, näin olleen päätösten mahdollisista vaikutuksista tulee tehdä objektiivisesti asiaa tarkastaen.

Perjantaina osallistuin aamulla johtoryhmän palaveriin, muuten olin päivän lomalla. Johtoryhmän palaverissa kävimme läpi edellisen kuun talousennusteen sekä koronaviruksen vaikutukset menneeseen ja ennustetut vaikutukset tulevaan liiketoimintaan. Vaikka olen lomalla, on mielestäni tärkeä osallistua tällaisena poikkeusaikana johtoryhmän palaverihin. Nykyään osallistuminen ei enää vaadi fyysistä läsnäoloa, kaikki neuvottelut voidaan pitää etänä.

Yhteenveto seurantaviikosta 1

Yhteenvetona viikosta voisi sanoa, että avoimen tiedottamisen merkitys täytyy pitää jatkossa kirkkaana mielessä. Mikään ei ole huonompaa kuin vanhan tai väärän tiedon antaminen, siksi tulen varaamaan jatkossa kalenterista ajan säännölliseen ohjeiden läpikäyntiin. Nyt vallitseva poikkeustila on luonnollisesti tuonut haasteita tiedottamiseen, koska tilanne on maailmanlaajuisesti uusi, ei kenelläkään ole antaa yhtä oikeaa vastausta, jos on edes minkäänlaista vastausta olemassa. Laadittuamme uusia toimintaohjeita esim. koronavirustartunnan osalta, huomasimme tilanteen muuttuneen ennen kuin olimme

saaneet tiedotteen julkaistavaan muotoon. Viikkoon, ja lähikuukausiin, on mahtunut enemmän uutisten ja viranomaisten tiedotteiden seuraamista kuin koko työurani aikana yhteensä.

Vallitseva tilanne on henkilöstöhallinnon osalta poikkeuksellisen kiireinen, ihmisillä on suuri huoli omasta tulevaisuudesta ja omasta terveydestä. Tämä näkyy etenkin kyselyinä työterveyshuollon palveluista sekä mahdollisista lomautuksista ja vuosilomista. Koe, että juuri näissä tilanteissa asiakaspalveluhenkisyys on korostuneen tärkeä ominaisuus henkilöstöhallinnossa työskenteleville.

### 3.2 Seurantaviikko 2

Viikonloppuna valmistelin tulevaa viikkoa varmistelemalla yhteistoimintaneuvotteluissa vaadittavia toimia. Yrityksellä ei ole omaa lakiosastoa, joten käytämme näissä konsultoinneissa ostettua lakipalvelua. Yt-neuvottelut ovat mielestäni yrityksen tulevaisuuden kannalta niin merkitykselliset, että niiden osalta ei kannata ottaa riskiä neuvottelujen lain toteuttamisesta. On huomattavasti turvallisempaa varmistaa oma näkemys ammattilaiselta etukäteen kuin selvittää oikeudessa jälkikäteen.

Alkuvuikolla kävimme jälleen läpi viikonloppuun aikana tulleet muutokset Suomessa ja maailmalla koronaviruksen osalta. Yritys tarjoaa palveluita myös ulkomaille, joten on erittäin tärkeä olla tietoinen muiden maiden viranomaispäätöksistä. Tämä vaikuttaa myös henkilöstöön siltä osin, kun he matkustavat työn puolesta.

Yrityksessä ei tällä hetkellä ole talousjohtajaa, koska koronavirus keskeytti rekrytoinnin lähikontaktien osalta, eikä näin merkittävää positiota voida mielestäni täyttää pelkästään sähköisten kanavia hyödyntäen. Rekrytointi on yksi yrityksen merkittävin tehtävä, joten siinä onnistuminen, tai epäonnistuminen, on merkittävää niin taloudellisesti kuin toiminnallisesti. Edellä mainituista syistä olen ottanut operatiivista esimiesroolia taloushallinnosta. Pidimme lyhyen palaverin taloushallinnon ajankohtaisten asioiden ja tulevaisuuden näkömien pohjalta. Itselleni on erittäin tärkeä nähdä säännöllisesti omat alaiseni ihan fyysisesti, koska silloin voin tarkkailla helpommin heidän olemustansa ja nähdä onko kaikki hyvin.

Alkuvuikon paperityöt jäivät keskiviikolle, joten aloitan aamuni niillä. Itselleni on muodostunut tavaksi aloittaa aamut haastavimmista tehtävistä, koska koen olevani virkeimmilleni aamusta. Edellisen päivän palaverien muistioiden jälkeen jatkoin raportoinnin tekemistä. Minun vastuulleni kuuluu kuukausittainen henkilöstöraportointi. Kuukausittain raportoin johtoryhmälle tiedot henkilöstömäärästä, poissaoloista ja palkkakuluista. Pidän tärkeänä oman tehtäväni osalta, olla näistä hyvin tietoinen enkä vain toimita toisten tekemää raporttia eteenpäin. Perehtymällä itse lukuihin, ja välillä itse kyseenalaistamalla ne, pysytyn

vastaamaa minulle esitettyihin kysymyksiin faktapohjalta, ja näin niihin perustuvat päätökset on mahdollista tehdä heti.

Yksi asettamani tavoite, oli valmistella seuraavana päivänä julkaistava yhteistoimintaneuvotteluesitys. Esityksen tulee sisältää yhteistoimintalain edellyttämät tiedot sekä mahdollisten irtisanomisten osalta tiedot muutosturvasta. Tähän esitykseen käytin hyvin paljon aikaa, jotta se olisi varmasti riittävän kattava ja täyttäisi kaikki sille asetetut vaatimukset. Hyväksytin esityksen lopuksi vielä juristilla.

Varautumisryhmän palaverin, jossa kävimme läpi viikon aikana muuttuneet ohjeet ja viranomais määräykset koskien koronaviruksen aiheuttamaa poikkeustilaa ja rajoituksia, jälkeen aloimme johtoryhmässä lyödä lukkoon tämän aikana julkaistavan yhteistoimintaneuvotteluesityksen julkaisemista.

Kyseessä on toiminnan uudelleenjärjestelyistä ja tehostamisesta aiheutuvien toimenpiteiden mahdollisista henkilöstöjärjestelyistä ja -vaikutuksista. Yt-neuvottelut käydään, koska vaikka kenenkään työsuhdetta yrityksessä ei ole tarkoitus päättää, joudutaan nykyinen työsuhde joidenkin kohdalla irtisanomaan ja tarjoamaan työsopimusta uusin ehdoin. Tässä uusin ehdoin tarkoittaa, lähinnä uusia toimenkuvia, ei niinkään palkkaan tai työehtoiin liittyviä muutoksia.

Virallinen yhteistoimintaneuvotteluesitys lähetettiin samaan aikaan sekä työntekijöiden edustajalle että TE-palveluille. Ennen neuvotteluesityksen lähettämistä kävin asian läpi henkilöstöedustajan kanssa, jotta hän osaisi valmistautua mahdollisiin kysymyksiin jo valmiiksi. Työnantajalla on erittäin hyvät ja avoimet välit henkilöstön edustajan kanssa, mikä auttaa suuresti tällaisten asioiden hoitamisessa. Itse olin erittäin tyytyväinen keskustelun lopputulokseen ja koin, että annoin edustajalle hänen tarvitseman tuen kohdata henkilöstön kysymykset ja huolet. Henkilöstölle tiedotettiin seuraavalla viikolla alkavista neuvotteluista saman päivän aikana.

Olin varannut aikaa päivän yhteistoimintaneuvottelujen valmisteluun sekä vastaamaan henkilöstön kyselyihin neuvotteluihin liittyen. Vaikka kyseessä on ”vain” organisaatiorakenteen muutoksiin liittyvät yhteistoimintaneuvottelut, herättävät ne aina henkilöstössä negatiivisen mielikuvan, ja tähän omalla läsnäololla ja keskustelulla haluan tuoda toisenlaisen mielikuvan. Mielestäni näissä tilanteissa, jossa jossain, on henkilöstöpäällikön tehtävä olla lähellä sitä osaa henkilöstöstä, joka kokee olonsa epävarmaksi. Yt-neuvottelujen osalta korostuu myös esimiesten rooli, mikäli esimies saa luotua toivoa omaan tiimiinsä, näkyy se myös heidän hyvinvointinaan. Ja tietenkin sama toisinpäin, mikäli esimies vaikuttaa luovuttaneelta eikä pysty perustelemaan alaisilleen neuvottelujen tärkeyden yrityksen toiminnan kannalta, näkyy se luovuttamisena myös hänen alaisissaan. Eikä tässäkään

kohtaa voi mitenkään unohtaa hyvän tiedottamisen tärkeyttä, jos henkilöstö saa jatkuvasti tietoa heitä koskeviin asioihin, on heidän helpompi jatkaa työskentelyä normaalisti neuvottelujen aikana.

Olin varannut loppuviikolle kaksi varhaisen tuen mallin mukaista työkykykeskustelua. Kumpaankin keskusteluun osallistui työntekijän lisäksi hänen lähiesimiehensä. Yrityksellä on käytössä selkeät ohjeet, kuinka ja miten missäkin tilanteessa alentuneeseen työkykyyn reagoidaan. Keskusteluissa sovittiin eteneminen ja seurantapalaverit, joilla varmistetaan prosessin eteneminen mallin mukaisesti.

#### Yhteenveto seurantaviikosta 2

Toisella seurantaviikolla korostui jälleen kommunikaation ja läsnäolon merkitys. Vaikeina hetkinä on mielestäni hyvin tärkeä, että jokainen henkilö saa oman asiansa kerrottua. Tämä viikon teemana oli pitkälti henkiseen hyvinvointiin liittyvien tehtävien hoitamista. Valitseva koronaviruspandemia on osaltaan aiheuttanut pelkoa ja ahdistusta ihmisissä, mikä näkyy osittain myös työyhteisössä. Tämä on asia, mihin tulee kiinnittää huomiota niin esimiestyössä kuin yleisessä viestinnässä. Pandemialle emme voi mitään, mutta voimme olla vaikeina aikoina tukemassa henkilöstön hyvinvointia. Valitettavasti annettu neuvotteluesitys ei helpottanut tätä asiaa. Loppupeleissä saimme kuitenkin viestitettyä henkilöstölle, että kyse on positiivisesta muutoksesta ja uskon, että tällä oli merkitystä jaksamiseen.

Itselleni kaipaen kehitystä etenkin kirjalliseen viestintään. Tämä opinnäytetyön kirjoittaminen on jo osa sitä, mutta tulen hankkimaan tähän oppia myös viestintäkurssilta.

### 3.3 Seurantaviikko 3

Seurantaviikolle kolme olin varannut ajan tuleville yhteistoimintalain mukaisille neuvotteluille. Yrityksen suunnitellessa muutoksia toimintaan ja työoloihin, tulee ennen päätöksiä käydä yhteistoimintalain mukaiset neuvottelut. Yhteistoimintalain tarkoitus on yrityksen toiminnan kehittäminen ja työolojen parantaminen lisäämällä henkilöstön vaikutusmahdollisuutta työtään ja työpaikkaansa koskevissa asioissa. Neuvotteluilla on myös tarkoitus lisätä työnantajan ja henkilöstön välistä vuorovaikutusta. Neuvotteluilla pyritään pääsemään yhteisymmärrykseen asioista. (Nieminen 2019, 88.)

Nyt alkavat neuvottelut on kutsuttu koolle edellisellä viikolla annetulla neuvotteluesityksellä, jossa on käynyt ilmi neuvottelujen alkamispäivä sekä neuvotteluissa käsiteltävät asiat. Neuvottelujen alussa työnantaja esitteli neuvotteluesityksessä ilmoitetut asiat yksityiskohtaisesti sekä kertoi tarkemmin mahdollisten tulevien toimenpiteiden taustoista. Paikalla neuvotteluissa oli kolme työnantajan edustajaa sekä kaksi henkilöstön edustajaa.

Neuvotteluissa työnantajan tulee antaa riittävät tiedot suunnitelluista toimenpiteistä ja niiden perusteista, arvio vähennystarpeen määrästä ja periaatteista, joilla nämä henkilöt valitaan ja milloin mahdolliset vähentämiset tullaan toteuttamaan. Mikäli tietoja ei ole neuvottelujen alkaessa saatavissa, tulee ne antaa neuvottelujen aikana riittävän ajoissa, että niihin tutustumiseen on aikaa. Mikäli neuvottelujen perusteena olisi taloudelliset syyt, tulee työnantajan esittää perusteet taloustietojen ja taloudessa tapahtuvien muutosten taustalta. Näiden lisäksi työnantaja voi perustella vähentämistarvetta kirjallisilla laskelmilla ja/tai suunnitelmilla. Henkilöstön edustajille tulee pyydetessä toimitettava kopiot viimeisimmästä tilinpäätöksestä sekä toimintakertomuksesta, miten suunnitellut vähennykset tulevat vaikuttamaan yrityksen talouteen tervehdyttävällä tavalla sekä selvitys muista mahdollisista toimenpiteistä. (Erto 2020.)

Työntekijänä vedotessa tuotannollisiin syihin, tulee antaa selvitys mitkä nimenomaiset työt, ja keneltä, ovat vähentyneet tai mihin mennessä tulevat vähentymään. Saimoin tulee antaa selvitys mahdollisista työtehtävien päällekkäisyyksistä, mikäli tällaista ilmenee. Tehtävien lisäksi tulee antaa selvitys siitä, milloin on viimeksi palkattu uusi työntekijä ja mihin tehtävään hänet on palkattu. Näiden lisäksi työnantajan tulee antaa selvitys tehdyistä ylitöistä. (Erto 2020.)

Esitettyjen perusteiden pohjalta kuullaan kumpakaan osapuolta näkemyksistä ja käsityksistä, kuinka esitetyt perusteet tulevat tosiasiansa vaikuttamaan yrityksen toimintaan ja toimintaedellytyksiin. Samalla käydään läpi vaihtoehdot vähennystoimille. Neuvottelut tulee käydä läpi niin, että henkilöstöllä on aidosti mahdollisuus neuvotella vaihtoehdoista sekä tuoda omia ehdotuksia käsiteltäväksi. Neuvotteluissa tulee aidosti selvittää huolellisesti suunniteltujen toimenpiteiden perusteet, niiden henkilöstövaikutukset ja kaikki mahdolliset vaihtoehdot työvoiman vähentämiseksi. Neuvottelut edellyttävät aktiivisuutta kummaltakin osapuolelta. Kaikki neuvotteluissa käyty asia on hyvä kirjata pöytäkirjaan, jotta välttyään turhilta erimielisyyksiltä. Pöytäkirjat tulee allekirjoittaa ja tarkistaa huolellisesti. Neuvotteluissa käydyt asiat ovat salassa pidettäviä, joten en voi nyt käydyistä neuvotteluista tähän työhöni avata enempää. (Erto 2020.)

### Yhteenveto seurantaviikosta 3

Seurantaviikon tavoitteet toteutuivat mielestäni hyvin. Ennakkoon olin hieman varautunut mahdollisiin haasteisiin, joita alkaneet yhteistoimintaneuvottelut olisivat saattaneet aiheuttaa. Onneksi yrityksessä on todella hyvä yhteishenki luottamushenkilöiden ja työnantajan välillä, jotta vaikeita asioita on mahdollista viedä eteenpäin hyvässä yhteistyössä. Olin myös varautunut henkilöstön yhteydenottoihin neuvottelujen tiimoilta, mutta näitä ei juurikaan tullut. Muutama yksittäinen kysely tuli, joten voisin todetta avoimen keskustelun

vaikuttaneen asiaan ja henkilöstö oli heti tietoinen mistä nyt todellisuudessa neuvotellaan. Ja mikä on työnantajana näkemys tulevast.

### 3.4 Seurantaviikko 4

Viikonlopun aikana selvittelin perjantaina esille tulleita henkilöstöön liittyviä asioita ja valmistauduin iltapäivän palaveriin aiheesta. Itselleni on aina tärkeä olla riittävän tietoinen faktoista ennen neuvotteluja, jotta pystyn katsomaan asiaa objektiivisesti henkilöiden välisistä kemoista riippumatta. Usein tällaisissa neuvotteluissa henkilöt ovat muodostaneet vastapuolesta voimakkaan mielipiteen mielessään, mikä usein jää tosiasioiden taakse ja saa asiat vääristymään. Tämän takia asioihin tulee perehtyä riittävällä vakavuudella, jotta voi muodostaa oman mielipiteen ja tehdä oikeudenmukaisia ratkaisuja.

Keskustelu henkilöstön edustajien kesken sujui hyvin rakentavassa hengessä ja olimme kaikki tyytyväisiä sovittuihin jatkotoimenpiteisiin. Tässä huomasin hyvän valmistelun auttaneen yhteisen ymmärryksen löytymisessä.

Alkuviikosta kävimme läpi mahdollisten Suomen ulkorajojen avaamisesta tulevat muutokset yhtiön nykyisiin matkustusohjeisiin sekä työmatkan että vapaa-ajanmatkan osalta. Jälleen kerran on hankala tehdä päätöksiä, koska ne riippuvat täysin yhtiön ulkopuolista henkilöstä eikä yhtiön johdolla ole mitään mahdollisuutta vaikuttaa tuleviin viranomaisten päätöksiin. Kyse on kuitenkin yhtiön liiketoiminnasta ja sillä on myös suuria vaikutuksia henkilöstöön, joten jälleen kerran toivoisi hallitukselta päätöksien tekemistä ajoissa ja niiden hyvää tiedottamista, jotta yritykset voisivat suunnitella omaa toimintaa sen mukaan.

Olin varannut aikaa ohjeiden tarkastelulle sekä muulle paperityölle. Ohjeiden päivittäminen on saanut koronaviruksen myötä omat haasteet, ei riitä, että on tarkastanut edellisenä päivänä hallituksen toimintaohjeet, vaan ne pitää varmistaa vielä kertaalleen juuri ennen päivitetyn ohjeen julkaisua. Toimintaohjeissa on parempi olla ohjeistamatta kuin ohjeistaa väärin, tämä jos mikä antaa epäammattimaisen kuvan yrityksen tekemisestä.

Mielestäni sain kaikki päivitystä kaivanneet ohjeet päivitettyä sekä muut paperityöt, kuten laskujen ja kulukorvausten hyväksynnät. Laskut tulevat minulle ulkopuolisen tahon esikirjaamina, joten myös tiliointi tulee tarkistaa huolellisesti, itse laskutietojen lisäksi.

Loppuviikon päivät on varattu pääasiassa erilaisille kokouksille, niin tilannekatsauksille kuin uuden tuotannonohjauksjärjestelmän testaukseen liittyvään. Vaikka uusi tuotannonohjauksjärjestelmä keskittyy tuotannonohjaukseen liittyviin asioihin, on työntekijöiden tunti- yms. kirjaukset palkkahallinnon kannalta oleellisia tietoja, joten niiden testaamiseen ja tarkasteluun tulee käyttää riittävästi aikaa ja energiaa.

Järjestelmätestaukset tehdään etäyhteyksien välityksellä, mikä toisinaan aiheuttaa haasteita kommunikoinnissa. Usein on idearikkaampaa istua saman pöydän ääressä ja yhdessä pohtia ratkaisuja ongelmiin. Etäyhteyksillä hiljaisemmat harvoin tuovat itseään esiin, vaikka heillä saattaa olla juuri siihen tilanteeseen paras näkemys ja mielipide. Ilman kuvaa on myös vaikea sanoa mitä kukakin tekee, ovatko kaikki keskittyneitä omaan asiaansa vai keskittyvätkö he puhuvaan henkilöön. Ja kun palaveriin osallistuu muutama kymmenen henkilöä, ei heidän kuvansa edes näy selkeästi, vaikka kuvayhteys olisikin auki. Näistä syistä itse suosin ehdottomasti face-to-face -palavereja.

Loppuviikolle olin varannut aikaa edellisellä viikolla alkaneiden yhteistoimintalain mukaisien neuvottelujen valmistelulle. Seuraavassa neuvottelussa työnantajan tulee vastata henkilöstöltä mahdollisesti tulleisiin kysymyksiin sekä käydä nykytilannetta läpi vielä tarkemmin. Koska yleinen markkinatilanne alalla on aiheuttanut yrityksissä tilanteen, jossa joudutaan pohtimaan toimintaa uudesta näkökulmasta. Yleisesti palvelualat ovat kärsineet vallitsevasta koronaviruksen aiheuttamasta poikkeustilasta merkittävästi. Osa alan yrityksistä on joutunut sulkemaan ovensa ja lomauttamaan koko henkilöstönsä.

Yrityksen toimintaan ja henkilöstöön liittyvät muutokset vaativat aina yhteistoimintalain mukaiset neuvottelut. Lisäksi yhteistoimintalain mukaiset neuvottelut tulee käynnistää aina kun suunnitellaan toimia, jotka voivat johtaa yhden tai useamman työntekijän irtisanomiseen, lomauttamiseen tai osa-aikaistamiseen taloudellisilla tai tuotannollisilla perusteilla, tai suunnitellaan liiketoiminnan luovutusta. Suunnitelluista muutoksista ja niiden vaikutusten laajuudesta riippuu neuvottelujen pituus. (Finlex 2020.)

#### Yhteenveto seurantaviikosta 4

Yhteenvetona seurantaviikosta neljä voi todeta, että viikko oli hyvin hektinen ja työntäyteinen, mutta silti onnistuimme tavoitteissa hyvin. Yrityksessä on välitön ilmapiiri, mikä auttaa henkilöstöön liittyvien tehtävien hoidossa. Asioista uskalletaan puhua rehellisesti ja jokainen saa oman mielipiteensä tuotua esille. Saman pätee toisen kunnioitukseen, vaikka välillä ollaan erimieltä asioista, säilyy hyvät käytöstavat. Aina on kuitenkin jotain parannettavaa ja se on tämä viikon tarkastelun perusteella etäpalaverikäytäntöjen selkeyttäminen ja ohjeiden päivittäminen.

#### 3.5 Seurantaviikko 5

Viides seurantaviikko painottui lähinnä esimiesten tukemiseen sekä työsuojelu toimintasuunnitelman läpikäyntiin ja päivittämiseen. Lisäksi sain tehtäväkseni selvittää etätöitä tekevien työtaturmavakuutuksen kattavuuden.

Lähes kaikkien toimistotyöntekijöiden työskennellessä etänä, tulee eteen heille mahdollisesti sattuvat tapaturmat ja niiden korvaaminen. Yrityksessämme on henkilöstölle tarjolla jo sairaudenhoito työterveyshuollon kautta, mutta se kattaa vain työsuhteen aikana tapahtuvan hoidon. Valitettavan usein tapaturmasta jää pidempi aikaisia vammoja, joiden hoidon korvaaminen tapaturmavakuutuksen kautta ei ole sidottu työsuhteen pituuteen, ja tästä syystä lähdimme selvittämään työtapaturmavakuutuksen laajentamista etätöihin.

Laissa on määritelty, että työnantaja, jonka vuosittain maksama palkkasumma ylittää 1.200 euroa, on velvollinen vakuuttamaan työntekijänsä työtapaturman ja ammattitaudin varalta (Finlex 2015). Lakisääteinen työtapaturmavakuutus korvaa työntekijälle sattuneen työtapaturman tai ammattitaudista aiheutuneet kulut sekä mahdollisen ansionmenetyksen. Työtapaturmaksi katsotaan vahingot, jotka ovat sattuneet työssä, työssä johtuvissa olosuhteissa tai kodin ja työpaikan välisellä matkalla. Lisäksi työtapaturmavakuutus korvaa, mikäli työntekijä sairastuu ammattitautiin. (Lähitapiola 2020.) Työtapaturmavakuutus ei kuitenkaan korvaa tapaturmaa, joka on sattunut muualla kuin työpaikalla ja muulloin kuin työtä tehdessä tai työmatkalla. Tällaisia tapauksia on esimerkiksi keittiöstä kahvia haikessa. Näiden tilanteiden varalle otimme erillisen etätyötapaturmavakuutuksen. (Lähitapiola 2018.)

Työturvallisuuslain mukaan jokaisen työnantajan on laadittava työsuojelun toimintaohjelma, jonka lähtökohtana on huolehtiminen työntekijöiden turvallisuudesta ja terveydestä. Työnantajan huolehtimisvelvollisuuteen kuuluu vaara- ja haittatekijöiden mahdollinen estäminen, ja jos se ei ole mahdollista niiden minimointi. Työsuojelun toimintaohjelmaa varten työnantajan tulee kartoittaa työolot ja niiden nykytila. Kartoituksessa tulee käydä ilmi:

- minkälaiset ovat työtehtäviä, joita työpaikalla on;
- millainen on työympäristö, jossa työskennellään;
- millainen on henkilöstö, joka työskentelee työpaikalla;
- millaisilla työvälineillä ja -menetelmillä työtä tehdään;
- minkälaista työkuormitusta työpaikalla tehtävään työhön liittyy ja miten työkuormitus voi vaikuttaa työntekijöiden työkykyyn.

Työnantajan tulee käyttää kartoitusta tehdessä tarvittavaa riittävää asiantuntemusta ja mikäli sitä ei työnantajalla itsellä ole, tulee hänen käyttää ulkopuolista asiantuntijaa, kuten esimerkiksi työterveyshuollon asiantuntijoita ja ammattihenkilöitä. (Finlex 2002.)

Edustamassani yrityksessä ei itsellään henkilöitä, joilla vaadittava asiantuntemus olisi, joten käytämme selvityksessä työterveyshuollon ammattiosaamista. Edellisen vuoden



syksyllä on työterveyshuollon kanssa laaditussa toimintasuunnitelmassa käyty läpi toiminnot, joihin tänä vuonna työpaikkaselvitys on tarkoitus tehdä. Työterveyshuollon toimintasuunnitelma on käyty läpi työsuojelutoimikunnassa. Läsnä työpaikkaselvitystä tekemässä on yrityksestä työsuojelupäällikkö, työsuojeluvastaava, tarkastuksen kohteena olevan toiminnon esimies sekä henkilöstöpäällikkö. Työterveyshuollosta selvitystä on tekemässä työterveyshoitaja, -lääkäri sekä -fysioterapeutti. Työpaikkaselvityksessä käydään läpi kyseisen toiminnon työtavat ja kartoitetaan mahdolliset riskit ja niiden ehkäiseminen. Samalla käydään läpi mahdolliset sattuneet työtapaturmat, niihin johtaneet syyt ja miten ne olisi voinut estää. Työterveyshuolto toimittaa kirjallisen selvityksen, joka tulee käydä vielä työsuojelutoimikunnassa läpi ja tehdä vaadittavat korjaustoimenpiteet.

Nyt tehty työpaikkaselvitys ei tuonut mitään yllättävää esille ja kaikki todetut riskit olivat jo työnantajan tiedossa. Fyysistä työtä tehtäessä, ei kaikkia mahdollisiin työtapaturmiin aiheuttavia riskejä voida poistaa, mutta ne tulee tiedostaa ja pyrkiä kaikin keinoin minimoimaan.

#### Yhteenveto seurantaviikosta 5

Seurantaviikko viisi oli hyvin kiireinen ja työläs. Pääpaino viikon aikana oli työsuojelullisissa asioissa, jotka koen erittäin tärkeäksi työhyvinvoinnin edistäjänä. Mitä fyysisempi työ on, sitä suurempi riski onnettomuuksille on. Itselleni oli hienoa nähdä kuinka ammattilaiset osaavat ottaa huomioon pienimmätkin riskitekijät, jotta voimme jatkossa kiinnittää huomiota myös niihin. Viikko oli erittäin opettavainen ja varmasti tulevaisuudessa tulen palamaan tämän viikon aikana tehtyihin muistiinpanoihin.

### 3.6 Seurantaviikko 6

Kuudennella seurantaviikolla pääpaino työssä oli tulevien yhteistoimintalain mukaisten neuvottelujen eteenpäin vieminen. Neuvotteluja varten perustettu työryhmä on kokoontunut tiiviisti neuvottelujen välissä, ja heillä on tuleviin neuvotteluihin antaa ehdotus tulevista toimenpiteistä. Koska yhteistoimintalain tarkoituksena on edistää työnantajan ja henkilöstön yhteistoimintaa sekä kehittää yrityksen toimintaa, on neuvottelujen kannalta merkittävää, että aloite päätösten sisältöön tulee työntekijöiden keskuudesta, etenkin kun kyseessä on heidän tulevaisuutensa toimintaympäristö.

Työhyvinvoinnin kannalta ei ole yhdentekevää millaisessa työympäristössä työskennellään, joten henkilöstön mahdollisuus vaikuttaa omaan työympäristöön mahdollistaa muutoksen paremman onnistumisen. Työryhmän tehtävänä on ollut kartoittaa ja laatia perusteellinen suunnitelma muutosten laadusta, vaikutuksista sekä heidän näkemyksensä

aikataulusta. Työryhmän esitys ei kuitenkaan poista työnantajan päätösvaltaa, mutta antaa vahvistuksen päätösten tueksi.

Yrityksen käydessä yhteistoimintaneuvotteluja, joiden tarkoitus on toimintojen uudelleen järjestely, on yrityksen kannalta tarve suunnitella, päättää ja resursoida tukitoimet, niihin liittyvät tehtävänjaot sekä viestintä. Onnistunut viestintä on erityisen tärkeä, jotta muutos voidaan toteuttaa onnistuneesti ilman suurempaa vastarintaa. Usein on tärkeä, että esimies käy keskusteluja kasvotusten henkilöstön kanssa kirjallisen tiedottamisen lisäksi. Esimiesten kanssa on hyvä käydä viestin sisältö ja sävy läpi, jotta heidän työnsä olisi mahdollisimman tuottoisaa eikä väärinymmärryksiä tulisi. (Työturvallisuuskeskus 2013.)

Jokainen muutos on eräänlainen oppimisprosessi. Uuden organisaation myötä muuttuu totut toimintatavat, jos ei kokonaan, ainakin osittain. Luonnollisesti toisille uuden oppiminen on nopeampaa kuin toisille, ja tästä syystä esimiehet tarvitsevat apua, kuinka saada muutos toteutettua mahdollisimman nopeasti, mutta laadukkaasti. Muutos ei koskaan tapahdu antamalla uudet toimintaohjeet, ihminen tarvitsee uuden tiedon sisäistämisen lisäksi tunteen, että kyseessä on positiivinen asia. Muutoksesta viestimisellä on suuri rooli onnistumisen kannalta, jos muutosta ei osta perustella oikein, on sen onnistuminen vaikeaa. On myös hyväksyttävä työntekijöiden mahdolliset kriisit, jotka muutostilanne saattaa aiheuttaa. Näihin kriiseihin kannattaa ottaa avuksi työterveyshuolto, jotta niihin saadaan varmasti oikeanlainen apu. (Työturvallisuuskeskus 2013.)

Lain tarkoituksena on myös työnantajan, henkilöstön ja työvoimaviranomaisten tiivis yhteistoiminta parantamaan työntekijöiden asemaa sekä henkilöstön tukeminen mahdollisessa työllistymistarpeessa toiminnanmuutostilanteissa. Tarkoituksena laissa ei kuitenkaan ole rajoittaa liikkeenjohtovaltaa eikä vaikeuttaa työnantajan liiketoimintapäätöksiä. Laki ottaa kantaa myös työnantajan tiedonanto- ja suunnitelmavelvollisuuksiin, lain piiriin kuuluvat myös neuvottelut, jotka koskevat yritystoiminnan muutosten henkilöstövaikutuksia. (Yrittäjät 2020.)

Valmistautuminen mahdollisesti päättyviin neuvotteluihin tulee tehdä huolellisesti, joten olen varannut tähän aikaa koko viikon. Kyseessä on kymmeniä koskettavat päätökset, eikä niiden merkitystä voi vähätellä tai päätöksiä tehdä löyhin perustein. Itselleni on hyvin tärkeä, että pystyn sanomaa käyneeni kaikki mahdolliset vaihtoehdot läpi objektiivisesti yrityksen parasta ajatellen. Yrityksen parasta tarkoittaa yhtä lailla henkilöstön hyvinvointia kuin liiketoiminnan kehittämistä.

Neuvotteluissa työntekijöistä koostuva työryhmä antoi oman esityksen tulevista toimenpiteistä ja niiden vaikutuksista henkilöstöön. Työryhmä perusteli oman esityksensä tausta ja perusteet, joiden mukaan he olivat päätyneet nyt esitettyyn lopputulokseen.

## Yhteenveto seurantaviikosta 6

Tämä seurantaviikko meni lähes kokonaan yhteistoimintalain mukaisten neuvottelujen ympärillä. Jälleen kerran voin todeta, että on mahtavaa, kun yrityksessä avoin ja keskustelleva ilmapiiri.

Ilman tiivistä yhteistyötä työntekijöiden ja työnantajan välillä, ei muutoksia olisi näin helppo toteuttaa. Itseäni ilahduttaa nähdä aito tahtotilan lähes koko henkilöstöllä yrityksen toiminnan kehittämiseen ja muutokseen, jotta voimme vastata muuttuneeseen markkinatilanteeseen ja jatkaa edelleen kannattavaa liiketoimintaa. Viikon tärkein oppi ja muistutus itselleni oli, että kiitoksia tulee antaa nykyistä herkemmin. Henkilöstö on osoittanut todella hienoa toimintaa ja se tulee myös heille saattaa tiedoksi.

### 3.7 Seurantaviikko 7

Seurantaviikolle 7 oli varattu aikaa mahdollisen uuden talousjohtajan haastatteluille. Rekrytinnissa on tärkeä käydä tarkkaan läpi millaisia ovat avoinna olevat työtehtävät, mitkä ovat työnantajan odotukset tehtävään valittavalta työntekijältä sekä mitkä ovat hakijan odotukset työtehtävästä.

Onnistunut rekrytointi on yrityksen tulevaisuuden kehityksen ja osaamisen kartuttamisen kannalta merkityksellinen. Uuden työntekijän odotetaan tuovan yritykseen lisää asiantuntemusta sekä kehitysideoita. Näiden lisäksi hänen tulee nopeasti sopeutua organisaatioon ja sen toimintatapoihin. Etenkin johtotehtäviin rekrytoitavalta henkilöltä odotetaan tuovan yritykseen jotain sellaista, joka näkyy positiivisella tavalla aina asiakkaaseen asti. Tällaisen henkilön löytäminen ei ole välttämättä helppoa eikä nopeaa, joten siihen tulisi käyttää riittävästi aikaa ja vaivaa kuin muihin suuriin investointeihin. (Viitala 2007, 100-101.)

Ei riitä, että yrityksessä käytetään riittävästi aikaa hakemusten läpikäymiseen ja mahdollisesti valittavan henkilön profilointiin, jos oikeat henkilöt eivät edes hae paikkaa. Työnantajaimago ohjaa päteviä henkilöitä kiinnostumaan yrityksestä, eikä tämän vuoksi saisi milloinkaan unohtaa työnantajaimagosta huolehtimista. Se on yhtä tärkeä kuin huolehtia asiakkaiden suuntaan yritysimagosta ja siihen tulisi käyttää saman verran aikaa ja vaivaa. Työnantajaimagoon vaikuttaa suurimmalta osin yritysimago, joka on luotu markkinointiviestinnän sekä asiakaskokemusten kautta. Toinen merkittävä työnantajaimagoon vaikuttava tekijä on rekrytointi-ilmoitukset, millainen niiden luonne ja sisältö on sekä kuinka usein yritykseen rekrytoidaan. Jos yritykseen rekrytoidaan jatkuvasti johtotason henkilöitä, kertoo se jotain yrityksen tilasta. (Viinikka 2007, 104.)

Yrityksen yksi tärkeimmistä tehtävistä on tehdä hyvää tulosta, minkä edellytyksenä on laadukas ja osaava talouden hallinta. Yritys on kasvanut viime vuosina, välillä jopa rajusti, ja kasvua edelleen tavoitellaan. Maltillisen kasvun taustalla on ennakointi, johon talous kuuluu suurena osana. Talousjohtajan tulee pystyä katsomaan tulevaisuuteen ja laskemaan todennäköisyyksiä, jotta yrityksen johdolla on tarvittavat tiedot päätösten tekemiseen. Taloushallinto on usein kertomusta, miten on mennyt, kun se pitäisi olla enemmässä määrin myös kertomusta tulevasta. Nämä asiat tulee pitää mielessä, kun mahdollista uutta talousjohtajaa haastatellaan ja hänen sopivuuttaan tehtävään arvioidaan.

Talousjohtajan päätavoitteena tulisi olla yrityksen arvon maksimointi. Talousjohtajan tulee huolehtia siitä, että yritys on varmasti menossa oikeaan suuntaan, yrityksen prosessien tulee tukea tavoitetta ja kaikkien sidosryhmien olla sitoutuneita tavoitteiden saavuttamiseksi. Talousjohtajan pääalueita ovat liiketoimintamallin ymmärtäminen ja kehittäminen, liikkeenjohdon prosessien ja rutiinien valvonta sekä sisäisten ja ulkoisten suhteiden hoitaminen. Liiketoimintamallin ymmärtäminen pohjautuu ymmärrykseen yrityksen taustoista, historiasta ja tulevaisuudesta. Näihin vaikuttaa oleellisesti toimialaympäristö, johon talousjohtajan tulee perehtyä. Taustan ja historian perehdyttäminen kuuluu osana uuden henkilön perehdytystä, samoin tulevaisuuden visioiden avaaminen. Talousjohtaja on osa johtoryhmää, joten sitä kautta hän pääsee näkemään liikkeenjohdon prosessien sekä rutiinien toimivuuden. Talousjohtaja on päävastuussa koko yrityksen budjetista sekä kirjanpidosta, joten uudelta talousjohtajalta edellytämme vahvaa osaamista tältä saralta. Ilman toimivaa raportointia, on johdon hyvin haastava tehdä oikeita ratkaisuja. Luonnollisesti talousraportointi on osa talousjohtajan vastuualuetta. Sisäisten ja ulkoisten suhteita talousjohtajalla on johtoryhmään, henkilöstöön, suurimpiin asiakkaisiin ja toimittajiin, pankkeihin, ulkoistettuun kirjanpitoon sekä tilintarkastajiin. (Accountor 2018.)

Peltokorpi (2018, 49) totesi hyvin tutkimuksessaan, että jo rekrytointivaiheessa henkilöstöhallinnon ammattilaisen tulisi kyetä arvioimaan haastateltavan kiinnostus oman itsensä kehittämiseen sekä suurten tietomäärien käsittelyyn. Jokaisella johtotason henkilöllä tulee olla halu ja kiinnostus itsensä kehittämiseen ja jatkuvaan oppimiseen. Rekrytoinnin haasteena on myös saada lahjakkaat yritykseen sopivat henkilöt palkattua. Houkutteleva työnantajamielikuva edesauttaa tässä asiassa. Tulemme lisäämään markkinoinnissa panostusta työnantajamielikuvan parantamiseksi.

Esimiehellä on tärkeä rooli henkilöstön hyvinvoinnin tukena. Esimies on osana päättämässä henkilöstön tehtävistä, niiden kehittämisestä sekä arvioimassa henkilöstön suorittamista annetuista työtehtävistä. Esimiehellä on tärkeä rooli organisaation toiminnan ja prosessien kehittämisessä, tehtäväalueiden ja toimenkuvien määrittelyssä sekä työn

laadun varmistamisessa. Esimiehen vastuulla on myös uuden henkilön perehdytyksestä vastaaminen. Esimies vastaa oman organisaationsa osaamisen tasosta ja sen kehittämistä, kehitys- ja tavoitekeskustelut kuuluvat säännöllisesti esimiehen ja alaisen välisiin keskusteluihin. Esimiehellä on merkittävä rooli henkilöstön palkitsemisessa; palkkatason määrittely sekä muut mahdolliset palkkiot tulevat esimiehen kautta. Nämä kaikki vaikuttavat henkilöstön hyvinvointiin, työyhteisön ilmapiiriin sekä työssä viihtymiseen. Esimiehen tulee aina olla omille alaisille oikeudenmukainen, suunnannäyttävä, innostaja ja kehittäjä. Näiden lisäksi esimiehen tulee luoda työnteon kannalta optimaaliset olosuhteet sekä hallita koko kokonaisuus. (Viitala 2007, 267-270.)

#### Yhteenveto seurantaviikosta 7

Seurantaviikko oli sisällöltään erilainen aikaisempiin seurantaviikkoihin nähden. Vaikka edelleen päivittäin seuraan koronaviruspandemian kehittymistä, oli viikko muuten pääasiassa muiden asioiden hoitamista. Koska olen luonteeltani sosiaalinen, nautin uusien ihmisten tapaamisesta, joten viikko oli tältäkin osin positiivinen. Uskon, että näkemykseni haastatteluista meni oikein ja teimme yrityksen kannalta oikean ratkaisun. Tähän saamme vastauksen vasta myöhemmin. Oppimisen kannalta viikko korosti esimiestyön merkitystä ja siihen tulee jatkossa kiinnittää vielä enemmän huomiota. Aloin jo suunnittelemaan koulutusta esimiehille, jossa pääpaino on esimies-alaistyössä.

### 3.8 Seurantaviikko 8

Seurantaviikon 8 pääpaino oli yhteistoimintaneuvottelujen päättymiseen liittyvissä toimissa. Jo pelkästään laki yhteistoiminnasta yrityksissä velvoittaa työnantajaa selvittämään neuvottelujen perusteella tehtävistä toimenpiteistä. Lain 8 luku, 53 § velvoittaa työnantajaa selvittämään:

*Täytettyään tässä luvussa tarkoitetun neuvotteluvälvoitteensa, työnantajan on esitettävä kohtuullisen ajan kuluessa henkilöstöryhmien edustajille yleinen selvitys yhteistoimintaneuvottelujen perusteella harkittavista päätöksistä. Selvityksestä tulee käydä ilmi, neuvotteluista asioista riippuen, ainakin irtisanottavien, lomautettavien ja osa-aikaistettavien määrät henkilöstöryhmittäin, lomautusten kestoajat sekä minkä ajan kuluessa työnantaja aikoo panna toimeen päätöksensä työvoiman käytön vähentämisestä.*

*Henkilöstöryhmän edustajan pyynnöstä työnantajan on esitettävä 1 momentissa tarkoitettu selvitys asianomaiseen henkilöstöryhmään kuuluville työntekijöille yhteisesti heitä koskevilta osiltaan. (Finlex 2020.)*

Viranomaisille annettavien selvitysten lisäksi tulee neuvottelujen päättymisestä tiedottaa henkilöstöä. Mitä paremmin tiedottamisessa onnistutaan, sitä vähemmän tulee kysymyksiä ja huolia henkilöstön keskuudessa. Avoin tiedottaminen on yrityksemme toimintatapa, joten sitä linjaa noudatamme myös tässä tilanteessa. Työnantajan tulee täyttää yhteistoiminta yrityksissä lain 6. luvun 40 § mukaiset velvoitteet.

*Työnantajan on tiedotettava tässä luvussa tarkoitettua, yhteistoimintaneuvotteluissa käsitellystä asiasta aikaansaadun yksimielisyyden perusteella tai yhteistoimintaneuvottelujen päättymisen jälkeen muutoin tekemästään päätöksestä sekä sen toteuttamisen ajankohdasta tai -kohdista joko asianomaisille henkilöstöryhmien edustajille tai kaikille niille työntekijöille, joita päätös koskee, taikka noudattaen 18 §:ssä tarkoitettuja yrityksen sisäisen tiedottamisen periaatteita ja käytäntöjä. (Finlex 2020.)*

Tiedotteen sisällöllä on suuri rooli henkilöstön hyvinvoinnissa. Tiedotteiden tarkoitus on antaa vastauksia, ei aiheuttaa niitä, joten on erittäin tärkeä kiinnittää riittävästi huomiota sisällön lisäksi kirjoitusasun selkeyteen. On tunnettava tiedotteen vastaanottajat, etenkin sanoja valittaessa. Koska kyseessä on tiedote, jonka tarkoitus on kertoa henkilöstölle heidän tulevaisuuttaan koskevia tietoja, on tiedotteen tyylin oltava positiivisen asiallinen. Henkilöstöllä on ollut suuri huoli omasta tulevaisuudesta, vaikka neuvotteluissa ei kenenkään työsuhdetta oltu alun perinkään päättämässä, tämä huoli pitäisi saada pois ja arjen päästä jatkumaan niin normaalisti kuin se tässä tilanteessa on mahdollista.

Henkilöstölle tulee kertoa mikä on tulevien toimenpiteiden aikataulu, milloin uusi organisaatio on toiminnassa. Tämä ei kuitenkaan tarkoita, että kaikki asiat olisivat tähän päivään mennessä muuttuneet, mutta henkilöstöön liittyvät muutokset tulee olla tehtynä. Uudelle organisaatiolle tulee antaa aikaa sopeutua muutokseen ja työntekijöille tulee antaa aikaa oppia mahdolliset uudet tehtävät. Vasta kuukausien päästä voidaan sanoa, että kaikki neuvotteluissa sovitut muutokset on tullut voimaan.

Yhteenveto seurantaviikosta 8

Onneksi yrityksessämme on osaava ja ammattitaitoinen tiedotus- ja markkinointiorganisaatio. Itselleni yksi suurimmista kehityskohteista on nimenomaan viestinällinen osaaminen. Muutosjohtamisessa viestinnällä iso merkitys ja sen onnistuminen vaikuttaa suoraan muutoksen onnistumiseen. Itse näen, että mikäli muutos pystytään perustelemaan ja myymään henkilöstölle jo ensimmäisessä viestissä, on muutos mahdollista toteuttaa helposti.

### 3.9 Seurantaviikko 9

Seurantaviikon 9 olin varannut etätöihin liittyviin asioihin. Yrityksessämme ei ole aikaisemmin ollut etätöitä näin laajasti, joten yhteiset pelisäännöt tuli tarkastella ja päivittää ajan tasalle.

Työympäristön muuttuessa perinteistä toimistosta virtuaaliseksi, tuo muutos mukanaan haasteita niin työntekijöille kuin esimiehille ja koko organisaatiolle. Muutamassa päivässä piti varmistaa, että etätöihin siirtyvillä työntekijöillä oli varmasti toimivat yhteydet, jotta työnteko olisi mahdollista. Etätöissä suurin osa vuorovaikutuksesta tapahtuu sähköisiä välineitä käyttämällä. Myös etätöissä tulee työtilojen täyttää tietoturvallisuuden asettamat vaatimukset. Työnantaja hankkii työteon kannalta tarpeelliset laitteet ja järjestelmät sekä vastaa niiden huollosta ja korjauksista. (Helsingin seudun Kauppakamari 2020; Rauramo 2018.)

Etätöiden tärkein asia on luottamus. Luottamus, tai sen puute, näkyy työyhteisön laadussa, tehokkuudessa, kommunikoinnissa sekä kehitymisessä. Esimiehen tulee kyetä arvioida valvonnan tarve sekä huolehtia riittävästä työsuoritusten seurannasta. Luottamuksen saavuttamista edistää avoin kommunikointi ja oikeanlainen viestintä, innostuneisuus ja aloitteellisuus, positiivisuus sekä sitoutuneisuus. (Rauramo 2018.)

Etätö vaatii esimieheltä suunnitelmallisuutta. Esimiehen tulee varmistaa työyhteisön tavoitettavuus, laatia selkeät tavoitteet ja aikataulut, huolehtia riittävästä tuesta sekä laatia mittarit ja raportit työsuoritusten seurantaan. Esimiehen tulee varata riittävästi aikaa esimiestyöhön, jotta hän voi varmistua työyhteisön hyvinvoinnista. Säännölliset palaverit ovat tärkeitä työyhteisön vuorovaikutuksen kannalta. (Rauramo 2018.)

Etätöitä suunnitellessa tulee kartoittaa tehtävät, joihin etätö soveltuu riskit ja hyödyt huomioiden. Ennen etätöihin siirtymistä tulee etätöiden pelisäännöistä sopia työntekijän kanssa. Sopimuksessa tulee ottaa kantaa, milloin ja miten etätöitä tehdään sekä etätöisopimuksen voimassaoloaika. Kirjallisen sopimuksen lisäksi työnantajan tulee huolehtia riittävästä koulutuksesta ja perehdytyksestä etätövälineisiin ja -tapoihin. Työsuojelu ja työterveys kuuluu työnantajan vastuulle myös etätöissä. Työnantajan tulee tarvittaessa kyetä tarkistamaan työolosuhteet. Etätöissä tulee noudattaa työsuhteen muita ehtoja kuten muukin henkilöstö. Tämä koskee esimerkiksi työaika- ja sairauspoissaoloja sekä matkustamista. (Helsingin seudun Kauppakamari 2020.)

Työnantajan tulee myös tehdä suunnitelma kuinka ns. hajautustoimet voidaan turvallisesti purkaa ja henkilöt palata työskentelemään toimistolle. Mitä parempi ja tarkempi suunnitelma on, sitä helpompi sitä myös muokata tarvittaessa.

Suunnitelmassa tulee ottaa kantaa

- milloin kukakin palaa toimistolle,
- miten työpisteet on järjestetty ja missä kukakin istuu turvavälit huomioiden,
- miten varautuminen mahdolliseen toiseen aaltoon on huomioitu,
- miten turvavälit ja hygienia on huomioitu yleisissä tiloissa,
- saako ulkopuoliset henkilöt tulla toimitiloihin, jos saa, mihin tiloihin,
- miten sisäiset koulutukset yms. tilaisuudet mahdollisesti toteutetaan,
- miten ulkoiset koulutukset yms. tilaisuudet mahdollisesti toteutetaan.

Kukaan ei tällä hetkellä osaa sanoa mihin pandemia on menossa, joten suunnitelmat tehdään parhaan oletuksen ja asiantuntijoiden lausuntojen perusteella.

Yhteenveto seurantaviikosta 9

Seurantaviikko oli eräänlaisten muutosten viikko. Yrityksessä ei ole aikaisemmin ole ollut etäyötä käytössä, joten toimintatapojen ja yhteisten pelisääntöjen työstäminen oli osittain myös uusien tapojen opettamista. Keskusteluista teki antoisan se, että osalle tämä oli täysin vieras toimintatapa ja itselle itsestäänselvyys oli toiselle uusi asia. Jälleen korostui kuinka tärkeä on osata ottaa huomioon kaikki pienetkin yksityiskohdat uusia toimintatapoja luodessa ja niistä viestittäessä.

Oman kehittymiseni kannalta nämä viikot ja tämä opinnäytetyö on omiaan huomaamaan kehityskohteeni. On huomattavasti helpompaa lähteä työstämään järjestyksessä osamista eteenpäin, kun tietää mihin keskittyä, kaikkea kun ei kerralla voi oppia.

### 3.10 Seurantaviikko 10 ja 11

Henkilöstöpäällikkönä haluan pysyä kartalla alaisten työtehtävistä, joten haluan tuurata heitä aina vuosilomien aikana. Seurantaviikoilla 10 ja 11 työtehtäviini kuului palkanlaskenta ja kaikki siihen liittyvät toimet. Esimiehenä koen, että tekemällä itse välillä alaisten tehtäviä, voin varmistua siitä, että heillä on riittävästi aikaa ja oikeanlaiset työvälineet työtehtävien tekemiseen. Mielestäni on vaikea sanoa, kuinka kauan jokin työtehtävä vie aikaa, jos sitä koskaan ole itse tehnyt. En kuitenkaan tarkoita, että jokaisen esimiehen tulisi olla tehnyt kaikkia alaistensa töitä, mutta jokin käsitys niiden vaativuudesta tulisi aina olla.

Seurantaviikko alkoi pikaperehdytyksellä kaikkiin kesken oleviin tehtäviin ja tulevan viikon suunnittelulla. Palkanmaksupäivä määrittelee hyvin pitkälti missä vaiheessa



palkanlaskentaprosessia mikäkin tehtävä tehdään. Onneksi meillä on hyvin yksityiskohtaiset ohjeet, joilla voidaan varmistaa prosessin jokaisen kohdan tulevan tehdyksi. Itselläni on sen verran jo aikaa, että ilman ohjeita ei näistä seuraavista viikoista selvitä kunnialla.

Maanantaiaamuna käyn läpi viikonlopun aikana tulleet sähköpostit ja teen niiden perusteella tarvittavat toimenpiteet. Suurin osa viesteistä koskee työaikakirjanpitoon tehtäviä korjauksia. Työaikaleimuksia korjattaessa pääsee hyvin vauhtiin palkanlaskennan tehtäviin. Lisäksi seurantaviikko osuu kesä-heinäkuun vaihteeseen, jolloin käymme läpi edellisen kuun eli tässä tapauksessa kesäkuun työaikakirjanpidon läpi. Työaikalain 7. luku 32 § sanoo työaikakirjanpidosta (Finlex 2019):

*Työnantajan on kirjattava tehdyt työtunnit ja niistä suoritettut korvaukset työntekijöittäin. Kirjanpitoon on merkittävä joko säännöllisen työajan työtunnit, lisä-, yli-, hätä- ja sunnuntaityötunnit sekä niistä suoritettut korvaukset tai kaikki tehdyt työtunnit sekä erikseen yli-, hätä- ja sunnuntaityötunnit ja niistä suoritettut korotusosat. Jos työntekijän kanssa on tehty 38 §:ssä tarkoitettu sopimus, on työaikakirjanpitoon merkittävä arvioitu lisä-, yli- ja sunnuntaityön määrä kuukaudessa. Työnantajan on säilytettävä työaikakirjanpito 40 ja 41 §:ssä säädetyn kanceajan päättymiseen asti.*

Käydessäni kesäkuun työaikakirjanpitoa läpi, tarkistan, että kaikki sovitut vuosilomat ja muut sovitut poissaolot on ilmoitettu palkanlaskentaan prosessin mukaisella tavalla sekä, että ne ovat tallennettu palkkajärjestelmään oikein.

Palkanlaskentaprosessin seuraavassa vaiheessa tarkistan matkalaskut ja tallennan järjestelmään kilometri- ja päiväraha korvaukset. Näissä noudatamme Verohallinnon ohjeita työmatkakustannusten korvaamisesta. Jotta työmatkasta aiheutuneet kustannukset voidaan korvata, tulee matkasta laatia matkalasku, minkä esimies hyväksyy. Matkalaskusta tulee käydä ilmi matkan tarkoitus ja kohde, matkustustapa sekä matkan alkamis- ja päättymisajankohdat. Mikäli kyseessä on ulkomaanmatka, tulee matkalaskusta käydä ilmi myös maa, jossa matkavuorokausi on vaihtunut. Kilometrikorvausten osalta matkalaskusta tulee käydä ilmi työmatkalla ajatut kilometrit. Meillä on valmiina yksikköhinnat niin kilometrille kuin päivärahalle, joten sitä ei työntekijän tarvitse matkalaskulle merkitä. (Verohallinto 2020.)

Ennen kuin itse palkanlaskenta voidaan tehdä, tulee kaikki työsuhteeseen liittyvät toimenpiteet olla tehtynä, jotta kaikki mahdolliset muutokset on huomioitu järjestelmiin. Työntekijän kannalta on erittäin harmittavaa, jos tiedot esimieheltä ei ole tullut palkkahallintoon ja työntekijä joutuu itse pyytämään korjauksia omaan palkkaansa. Näiden tietojen toimittaminen ajallaan kuuluu esimiehen rutiinitehtäviin ja niissä tulee olla huolellinen ja tarkka.

Jokainen virhe aiheuttaa luottamuspulaa työnantajaa kohtaan ja heikentää työnantajamielikuvaa.

Palkkahallinto joutuu usein huonoon välikäteen mahdollisten virheiden kohdalla. Valitettavan usein syynä virheelliseen palkkaan on unohdus, joko esimiehen tai työntekijän itsensä taholla. Virheiden korjaus jää kuitenkin aina palkkahallinnon tehtäväksi. Palkka on yksi suurimmista motivaattoreista työskentelyyn, sen tulee vastata työtehtävän luonnetta ja maksettu oikein.

Yhteenveto seurantaviikoista 10 ja 11

Yhteenvetona viikoista, voisin todeta, että on hyvin antoisaa työskennellä tiiviissä vuorovaikutuksessa henkilöstön kanssa. Palkkahallinto on päivittäin tekemissä yksittäisten työntekijöiden kanssa ja heiltä saa paljon erittäin arvokasta tietoa työyhteisön hyvinvoinnista. Oli todella silmiä avaavaa käydä keskustelua juuri aloittaneiden työntekijöiden kanssa, miten he kokevat tuleensa tervetulleiksi työyhteisöön ja mitä he toivoivat lisättävän perehdytykseen käytännön ohjeista. Usein kysymykset ja/tai virheet, jotka toistuvat palkkahallintoon tulleissa viesteissä, on sellaisia, jotka olisivat korjattavissa vieläkin paremmalla perehdytyksellä.

Itselleni kirjasin ylös käytännön työsuhdeasioiden tarkemman ohjeistuksen perehdytysmateriaaliin, jotta jokainen perehdyttävä muistaa käydä asiat uuden työntekijän kanssa läpi, Samalla huomasi, että myös esimiehille on hyvä muistuttaa tietyistä yhteisistä toimintatavoista, jotta kaikki turhat virheet palkanlaskennassa pystytään poistamaan. Nämä kaksi seurantaviikkoa toivat myös esimiehenä itselleni suuren arvostuksen omia alaisiani kohtaan, kuinka ammattimaisesti he hoitavat myös epämiellyttävät asiat ja kuinka he vastaavat asiallisesti välillä asiattomiinkin viesteihin.

Lisäksi totesin, että nyt koronan takia tauolla olleet henkilöstöhallinnon kuukausipalaverit tulee ehdottomasti ottaa takaisin käytäntöön heti lomien jälkeen. Vaikka istumme kaikki samassa huoneessa, on näillä säännöllisillä palavereilla oma roolinsa.

### 3.11 Seurantaviikko 12

Kahdennentoista seurantaviikon ehkä tärkein tehtävä oli tulevan talousjohtajan perehdytyksen valmistelu. Vaikka kyseessä on tehtävä, johon valitulla henkilöllä on jo useiden vuosien työkokemus, on jokaisessa yrityksessä omanlainen toimintatapa. Näitä yrityksen sisäisiä toimintatapoja ei kukaan ulkopuolinen voi heti ostata ja ymmärtää, joten on todella tärkeä perehdyttää uusi työntekijä juuri näihin toimintatapoihin heti, jotta hänen on helppompaa päästä osaksi työyhteisöä.

Perehdytysuunnitelmaa tehdessä tulee selvittää kaikki tulevan uuden työntekijän sidosryhmät ja varmistaa näiden tahojen osallistuminen perehdytykseen. Yrityksessämme on käytössä valmis suunnitelmapohja, johon on esimiehen/perehdytyksestä vastaavan henkilön helppo merkitä ja aikatauluttaa tarpeelliset perehdytyskohteet. Ainakin jokaisen yksikön vetäjän tulee osallistua perehdytykseen avaamalla oman yksikkönsä toiminnan ja yhteistyön uuden työntekijän kanssa. Perehdytyksessä ei ole haittaa, vaikka joitain asioita tulisi käytyä läpi useamman henkilön taholta, kunhan asiasisältö pysyy samana. Perehdytysuunnitelma on syytä aikatauluttaa heti kaikilta osin, koska usein asia, joka siirretään myöhemmäksi, jää monesti toteuttamatta. Perehdytyksen kannalta tämä on erittäin huono vaihtoehto.

Johtotehtävissä työskentelevän on hyvä olla perillä tuotantoprosessin kaikista vaiheista, aina ensimmäisestä toimesta viimeiseen. Ymmärrys auttaa tekemään yrityksen toiminnalle kannattavia päätöksiä, kun ymmärtää mikä vaikuttaa mihinkin ja millä tavalla. Yksi hyvä tapa perehtyä toimintoihin, on osallistumalla itse työhön. Tähän on hyvä varata hieman aikaa, jotta työstä on mahdollista saada tarpeeksi kattava käsitys.

Toinen seurantaviikon merkittävistä tehtävistä oli uuden myyntiedustajan rekrytoinnin valmistelu. Tähän pätee samat lainalaisuudet kuin talousjohtajan rekrytointiin. Koska itselläni ei ole kokemusta myyntityöstä, tulee minun perehtyä tehtävään soveltuvan henkilön profiiliin erityisen hyvin. Paras perehdyttäjä on myynnistä vastaava henkilö. Hänen kanssaan kävimme läpi tulevan tehtävän toimenkuvan perusteellisesti ja syventyen henkilön luonteeseen liittyviin asioihin. Tehtävät ovat usein opeteltavissa olevia, mutta luonne ei. Samalla sain myös käsityksen, miten hyvä myyjä esittelee tuotetta, tässä kohtaa toimenkuvaa. Huomaisin, että kokenut myyjä osaa kertoa asiat kuulijaa kiinnostavalla tavalla, jotta mielenkiinto kohteeseen on korkea.

Muuten seurantaviikko piti sisällään lomavalmisteluja. Ennen lomalle lähtöä haluan varmistaa, että kaikki avoimet asiat on tehty tai ainakin niille on sovittu aikataulu. Lomani aikana minulla ei ole nimettyä sijaista, katson itse sähköpostit päivittäin ja välitän ne oikeille tahoille.

#### Yhteenveto seurantaviikosta 12

Tällä viikolla näkyi jo alkaneet lomat, joten päivät olivat normaalia huomattavasti rauhallisempia. Perehdytysuunnitelman tekoon olikin tästä syystä varmasti riittävästi aikaa ja siitä tuli hyvin kattava. Uskon, että uuden henkilön on hyvä aloittaa työt ja tuntee itsensä tervetulleeksi yritykseen. Samoin itselläni oli riittävästi aikaa perehtyä myyntiedustajan rekrytointiin, jotta edellytykset juuri oikein henkilön löytämiselle on hyvät. Itse olen tyytyväinen viikkoon ja koen, että joka osa-alueella pääsin tavoitteeseen.

### 3.12 Seurantaviikko 13

Opinnäytetyön viimeisen seurantaviikon tavoitteena oli päätyneiden yhteistoimintalain mukaisten neuvottelujen loppuunsaattaminen. Seurantaviikolla 8 on tiedotettu henkilöstöä tulevien päätösten aikataulusta, ja nyt on päätökset tehty. Kenenkään työsuhdetta ei tulla irtisanomaan, toimenkuvia tullaan uudistamaan joiltain osin. Suurin muutos henkilöstölle tulee prosessien selkeyttämisen myötä. Yrityksen arvoissa henkilöstö on korkealla ja tämä näkyy myös käytyjen neuvottelujen päätöksessä.

Mikäli henkilöstöä olisi irtisanottu, olisi työnantajan tarjota irtisanotulle henkilöstölle tilaisuuden osallistua työllistymistä edistävään valmennukseen tai koulutukseen työnantajan kustannuksella, mikäli työntekijän työsuhde on kestänyt yhtäjaksoisesti yli viisi vuotta. Lisäksi työnantajan tulee järjestää irtisanotuille työterveyshuolto yli viisi vuotta yhtäjaksoisesti palvelleille työntekovelvollisuuden päättymisestä kuuden kuukauden ajaksi. (TE-palvelut 2020.) Koska työnantaja ei irtisanonut yhdenkään työntekijän työsuhdetta, ei edellä mainittua muutosturvaa tarvinnut miettiä.

Esimiehet olivat käyneet keskustelut jokaisen työntekijän kanssa ja kertoneet heille mitä uusi organisaatio tarkoitti kenenkin kohdalla. Edelleen vastaanotto henkilöstössä oli positiivinen ja kehitysideoita tuli lisää, joten uskon vahvasti tehneemme juuri oikeat ratkaisut. Päätökset on luonnollisesti tiedotettu myös henkilöstöedustajille erikseen, vaikka he olivatkin tiiviisti mukana päätöksen teossa.

Toinen viikon tavoitteena oli paikallisten sopimusten tarkastelu ja päivittäminen. Yrityksessä on työryhmä, jonka tehtävänä on tarkastella säännöllisesti niin palkka- kuin työsuhdeasioita. Työryhmään kuuluvat työnantajan edustajien lisäksi työntekijöistä koostuva ryhmä, joiden puheenjohtajan toimii luottamusvaltuutettu. Työryhmä kokoontuu useita kertoja vuodessa, jotta henkilöstöasiat tulevat käsitellyiksi riittävän usein. Yrityksessä on työryhmässä sovittu työehtosopimuksen mukaisesti paikallisesti joistain toiminnoista, joita nyt palaverissa tarkastellaan ja tehdään mahdolliset tarvittavat päivitykset.

Kolmas tehtävä oli henkilöstön toimintaohjeiden päivitys koronaviruksen osalta. Koronaviruspandemia on tällä hetkellä hieman rauhoittunut, joten ohjeistukset tulee jälleen päivittää vastaamaan yleistä koronaviruksen torjunnan toimintaohjetta. Emme kuitenkaan vieläkään pura hajautustoimia tai kutsu työntekijöitä etätöistä toimistolle, koska tilanne on edelleen huono.

Yhteenveto seurantaviikosta 13

Edellisen viikon tapaan, myös tämä viimeinen seurantaviikko oli hyvin rauhallinen. Suurin osa henkilöstöstä oli vuosilomilla, mikä näkyi etenkin sähköpostien ja puheluiden määrässä. Itselleni tämä oli viimeinen viikko ennen vuosilomaa, joten rauhallisuus sopi hyvin. Mielestäni viestintä henkilöstölle onnistui, ainakin saadun palautteen perusteella eli esimiehet kertoivat alaistensa ottaneen viestin positiivisesti vastaan ja uusi organisaatio pääsi vauhtiin. Saimme myös paikalliset sopimukset päivitettyä, niihin ei tullut toimintaan vaikuttavia muutoksia, joten tämäkin meni suunnitelmien mukaan. Lopputulemanani olen tyytyväinen viikkoon ja mielestäni pääsin tavoitteisiin.

## 4 POHDINTA

Tämän päiväkirjamuotoisen opinnäytetyön tavoitteena oli oman osaamisen kehittäminen henkilöstöpäällikön tehtävissä. Opinnäytetyön aikana tavoitteeni oli syventää ymmärrystä ja osaamista tehtävän monimuotoisessa roolissa yrityksen liiketoimintaa tukien. Jotta lopputulos olisi hyvä, tulee selvittää ensin suurin kehityskohde omassa ammatillisessa osaamisessa, ja keskittyä siihen. Itselläni tämä oli selkeästi vuorovaikutustaidot, joihin tämän opinnäytetyön aikana keskityin erityisesti. Itseni tuntien tiedän, että jos lähdän ajattelemaan ja tarkastelemaan asioita liian laajasti ja kokonaisvaltaisesti, oma osaamiseni kehittyy joka alueella vähän, mutta välttämättä missään halutulla tavalla.

Kuten Kalliomäki (2017, 67-68) tutkimuksessaan toteaa, on oman osaamisen kehittämällä vaikutusta myös tulevaisuuden työllistymiseen. Oman osaamisen kehittämiseen tarvitaan myös organisaation tuki, mikä tulee ottaa huomioon ei pelkästään oman osaamiseni kehittämässä, myös omassa tehtävässäni.

Kalliomäen (2017, 56) tutkimuksessa nousi esiin johdon yhteisen näkemyksen luominen organisaation osaamisen kehittämässä. Tässäkin korostuvat viestinnälliset vuorovaikutustaidot, jotka ovat minun suurimmat kehityskohteeni ja tämän opinnäytetyöni lähtökohdat. Tutkimus tukee myös omaa ajatustani siitä, että kannatta keskittyä yrityksen kannalta tärkeisiin viestinnällisiin vuorovaikutuskohteisiin, jotta mielenkiinto säilyy ja hyöty on sekä yrityksen että oman itseni kannalta paras.

Olen todennut, että itse opin parhaiten tekemällä, mikä näkyy omassa työurassani. Saman oppimistavan on Koukkunen (2013, 86) todennut omassa tutkimuksessaan olevan monelle paras tapa oppia. Käytännönläheiset kurssit koetaan mielenkiitoisena sekä opetettavaisena. Parhaiten oma osaaminen kehittyy, kun voi vielä oppimansa suoraan omaan työhön.

Oman osaamisen kehittämässä on hyvä ottaa huomioon mahdolliset alan tulevat muutokset ja osaamisen tulevat painopisteet. Osa henkilöstöhallinnon palveluista on monessa yrityksessä ulkoistettu, esim. palkanlaskenta, mikä tulee ottaa huomioon henkilöstöstrategiassa. Perustoimintojen ulkoistaminen siirtää henkilöstöhallinnon osaamisen painopistettä vaativampiin tehtäviin, mikä tulee ottaa huomioon henkilöstön osaamisessa (Ylönen 2013, 51-52).

Oman osaamiseni kehittämisen kannalta olisi ollut parempi, että en olisi valinnut päiväkirjamallia opinnäytetyön malliksi, koska omassa työssäni on paljon tehtäviä, joihin olisin voinut perehtyä syvemmin, mutta niitä ei tämän ajanjakson aikana juurikaan tullut esille. Tällaisia ovat muun muassa vuosittaiset henkilöstö- ja koulutussuunnitelmat sekä budjetit.

Näissä tehtävissä vuorovaikutustaidoilla on merkitys, jotta kaikki tahot tulee huomioiduksi suunnitelmiin. Lisäksi kannattaa kiinnittää huomiota ajankohtaan, jolloin päiväkirjaa kirjoittaa. Itselle tämä ajankohta oli opinnäytetyön kannalta huono, koska se oli osittain kesälo-makautta, jolloin omassa tehtävässäni on hiljaisempaa.

Päiväkirjamallinen opinnäytetyö sopii mielestäni sellaisiin tehtäviin, joissa opiskelijalla ei ole selkeää kehityskohdetta omassa osaamisessa, vaan kehityskohde on enemmänkin työntekemiseen liittyvän osaamisen kehittäminen.

Omaa osaamiseni kehittymistäni tarkastellessa, voin todeta, että tämä opinnäytetyön tuot-taminen on tuonut syvyyttä omaan työhöni ja tuonut esille omat vahvuudet ja heikkoudet. Kehittymistä on tapahtunut henkilöstöhallinnon moniulotteisuuden ymmärryksessä, siinä miten henkilöstön hyvinvoinnilla on iso merkitys yrityksen liiketoiminnan ja asiakastytyväi-syyden parantamisessa. Tärkeimpänä huomiona pidin sitä, että perusasioihin on syytä aika ajoin palata ollakseen varma tekemisestä. Usein työtehtävissä on ohjeita yms. doku-menteja, jotka on vain päivitetty ilman, että niiden sisältöä ja perusteita on tarkemmin tar-kasteltu. Tähän tulen itse jatkossa kiinnittämään huomiota, samalla ymmärrys syvenee ja vuorovaikutustaidot kehittyvät. Henkilöstöpäällikkönä minun tulee kyetä vastamaan kysy-myksiin toimintatapojen perusteista ja vaikutuksista.

## LÄHTEET

- Accountor. 2018. Uuden talousjohtajan 100 ensimmäistä työpäivää. Viitattu 18.8.2020. Saatavissa: <https://www.accountor.com/fi/finland/artikla/uuden-talousjohtajan-100-ensimmaista-tyopaivaa>
- Erto. 2020. Yt-neuvottelujen kulku. Viitattu 13.8.2020. Saatavissa: <https://www.erto.fi/tyosuuhdeopas/yhteistoiminta-eli-yt-neuvottelut/yt-neuvotteluiden-kulku>
- Finlex. 2020. Laki yhteistoiminnasta yrityksissä. Viitattu 30.5.2020. Edita Publishing Oy. Saatavissa: <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2007/20070334>
- Finlex. 2015. Tapaturma- ja ammattitautilaki. Viitattu 3.6.2020. Edita Publishing Oy. Saatavissa: <https://finlex.fi/fi/laki/alkup/2015/20150459>
- Finlex. 2019. Työaikalaki. Viitattu 13.10.2020. Edita Publishing Oy. Saatavissa: <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2019/20190872>
- Finlex. 2002. Työturvallisuuslaki. Viitattu 5.6.2020. Edita Publishing Oy. Saatavissa: <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2002/20020738>
- Helsingin seudun Kauppakamari. 2020. Etätyökäytännöistä sopiminen. Viitattu 21.8.2020. Saatavissa: <https://helsinki.chamber.fi/etatyokaytannoista-sopiminen/#4b87d15f>
- Jylhä, E. ja Viitala, R. 2019. Johtaminen – keskeiset käsitteet, teorit ja trendit. Viitattu 20.10.2020. Edita Publishing Oy. Saatavissa: <https://www.ellibslibrary.com/reader/9789513776077>
- Kalliomäki, J. 2017. Osaamisen kehittäminen osana työuria. Tampereen yliopisto. Viitattu 6.11.2020. Saatavissa: <https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/102274/GRADU-1509958734.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Kauhanen, J. 2010. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. Viitattu 10.11.2020. Helsinki: Talentum. Saatavissa: [https://lut.primo.exlibrisgroup.com/view/action/uresolver.do?operation=resolveService&package\\_service\\_id=1189761880006254&institutionId=6254&customerId=6245](https://lut.primo.exlibrisgroup.com/view/action/uresolver.do?operation=resolveService&package_service_id=1189761880006254&institutionId=6254&customerId=6245)
- Koukkunen, M. 2013. Osaamisen kehittämisen keinot – Case Vaasan Osuuspankki. Vaasan yliopisto. Viitattu 6.11.2020. Saatavissa: [https://osuva.uwasa.fi/bitstream/handle/10024/2063/osuva\\_5549.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://osuva.uwasa.fi/bitstream/handle/10024/2063/osuva_5549.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Lähitapiola, 2020 Työtapaturmavakuutus. Viitattu 3.6.2020. Saatavissa: <https://www.lahitapiola.fi/yritys/vakuutukset/lakisaateiset-henkilovakuutukset/tyotapaturmavakuutus>



- Lähitapiola, 2018 Kuka korvaa, jos etätyöpäivän aikana sattuu tapaturma? Viitattu 3.6.2020. Saatavissa: <https://www.lahitapiola.fi/tietoa-lahitapiolasta/uutishuone/uutiset-ja-tiedotteet/uutiset/uutinen/1509552297895>
- Mäki, A. 2017. Johtajuuskulttuuri – toiveiden, tekojen ja tulkintojen tihentymä. Viitattu 2.10.2020. Jyväskylän Yliopisto. Saatavissa: [https://ttk.fi/files/4678/tyohyvinvointi\\_muutostilanteissa.pdf](https://ttk.fi/files/4678/tyohyvinvointi_muutostilanteissa.pdf)
- Nieminen, K. 2019 Työpaikan lait ja työsuhdeopas 2020. Alma Talent Oy. Liettua: BALTO print.
- Peltokorpi, H. 2018. HR-asiantuntijoiden kokemuksia asiantuntijapalveluyrityksestä: ominaispiirteet ja niiden vaikutukset henkilöstöjohtamiseen. Viitattu: 16.10.2020. Jyväskylän yliopisto. Saatavissa: <https://jyx.jyu.fi/bitstream/handle/123456789/58400/>
- Rauramo, P. 2018. Etäjohtaminen ja virtuaalinen vuorovaikutus työyhteisössä. Viitattu 5.8.2020. Työturvallisuuskeskus. Saatavissa: [https://ttk.fi/opaat\\_ ja\\_ohjeet/digijulkaisut/etajohtaminen\\_ ja\\_ virtuaalinen\\_vuorovaikutus\\_tyoyhteisossa](https://ttk.fi/opaat_ ja_ohjeet/digijulkaisut/etajohtaminen_ ja_ virtuaalinen_vuorovaikutus_tyoyhteisossa)
- TE-palvelut. 2020. Jos sinut irtisanotaan – muutosturva. Viitattu 29.10.2020. Saatavissa: [https://www.te-palvelut.fi/te/fi/tyonhakijalle/jos\\_ jaat\\_tyottomaksi/muutosturva/index.html](https://www.te-palvelut.fi/te/fi/tyonhakijalle/jos_ jaat_tyottomaksi/muutosturva/index.html)
- Verohallinto. 2020. Työmatkakustannuksen korvaukset verotuksessa. Viitattu 12.10.2020. Saatavissa: <https://www.vero.fi/syventavat-vero-ohjeet/ohje-hakusivu/48013/ty%C3%B6matkakustannusten-korvaukset-verotuksessa2/>
- Viitala, R. 2017. Henkilöstöjohtaminen, strateginen kilpailutekijä. Edita Publishing Oy. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Ylönen, T. 2016. Asiantuntijan oman osaamisen johtaminen – Case Tilitoimisto. Oulun ammattikorkeakoulu. Viitattu 6.11.2020. Saatavissa: <https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/104920/Ylonen%20Terhi.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Yrittäjät. 2020. Yt-laki. Viitattu 15.8.2020. Saatavissa: <https://www.yrittajat.fi/yrittajan-abc/tyonantajan-abc/yt-laki-316678>