

# **Esimiestyön uudistaminen**

**Case Yritys X**

LAB-ammattikorkeakoulu

Tradenomi (AMK), Liiketalous ja logistiikka

2021

Maija Lonka

## Tiivistelmä

Tekijä(t) Lonka, Maija	Julkaisun laji Opinnäytetyö, AMK	Valmistumisaika 2021
	Sivumäärä 47	
<b>Esimiestyön uudistaminen</b> Case yritys X		
Tutkinto Tradenomi (AMK)		
Toimeksiantajan nimi, titteli ja organisaatio Case yritys X		
<b>Tiivistelmä</b> <p>Tässä opinnäytetyössä tutkitaan case yritys X:n esimiesten henkilöstöjohtamisen tasoa ja pyritään luomaan konkreettisia keinoja henkilöstöjohtamisen laadun kasvattamiseksi. Opinnäytetyön on tarkoitus kasvattaa henkilöstöosaamista yrityksessä, mikä luo pohjan yrityksen kasvulle. Tutkimuksessa tutkitaan myös muutosprosessia ja annetaan konkreettisia neuvoja onnistuneelle muutokselle sekä muutosjohtamiselle.</p> <p>Opinnäytetyö toteutettiin laadullisena tutkimuksena. Teoriapohjana toimi henkilöstöjohtamiseen ja muutosjohtamiseen liittyvä kirjallisuus. Tiedonhankintamenetelminä olivat avoimet haastattelut sekä osallinen havainnointi.</p> <p>Tärkeimmiksi kehityskohteiksi nousivat ajankäyttö, viestintä, vertaistuen määrä, johtajuus, sekä arvostuksen tunteen kokeminen. Kehityskohteiden toteuttamiselle luotiin koulutussuunnitelma, joka antaa rungon esimiestyön kehittämiseksi.</p>		
<b>Asiasanat</b> Henkilöstöjohtaminen, Henkilöstöjohtamisen kehittäminen, esimiestyö, muutosjohtaminen, muutosprosessi		

## Abstract

Author(s) Lonka, Maija	Type of Publication Thesis, UAS	Published 2021
	Number of Pages 47	
Title of Publication Development of managerial work Case Company X		
Name of Degree Bachelor of Business (UAS)		
Name, title and organization of the client Case Company X		
Abstract <p>In this thesis the skills in human resource management of the supervisors of case company X studied, and the aim is to create concrete ways to increase the quality of human resource management. The purpose of this thesis is to improve leadership skills in the company. This creates the basis for the company's growth. The study also examines the change process and provides tangible advice on successful change and change management.</p> <p>The thesis was carried out as a qualitative research. The theoretical basis was literature related on human resource management and change management. The methods of obtaining information were open interviews and partial observation.</p> <p>The most important subjects for development were time use, communication, the amount of peer support, leadership, and a sense of appreciation. An education plan was created for the achievement of development targets, which provides a framework for the development of managerial work.</p>		
Keywords Human resources management, human resources development, managerial work, change management, change process		

## Sisällys

1	Johdanto.....	1
1.1	Johdatus aiheeseen .....	1
1.2	Kohdeyrityksen esittely.....	1
1.3	Tarkoitus, tavoitteet ja rajaukset.....	3
1.4	Tutkimuskysymykset .....	3
2	Henkilöstöjohtaminen .....	5
2.1	Henkilöstöjohtamisen historiaa.....	5
2.2	Henkilöstöhallinnon tehtävä yrityksessä.....	5
2.3	Henkilöstöjohtaminen kilpailutekijänä.....	12
2.4	Nykytrendit .....	14
2.5	Esimiestyö .....	16
2.5.1	Esimiehen tehtävä yrityksessä.....	16
2.5.2	Esimies henkilöstöjohtajana.....	17
2.5.3	Hyvä esimies.....	18
3	Muutosjohtaminen .....	20
3.1	Muutosprosessi .....	20
3.2	Osaamisen kehittäminen ja johtaminen .....	23
3.3	Onnistunut muutos .....	26
3.4	Viestintä.....	27
4	Case yritys X työnjohtajien työn kehittäminen .....	29
4.1	Tutkimusmenetelmät .....	29
4.2	Tutkimuksen kulku.....	30
4.3	Tutkimustulokset ja analysointi.....	33
4.4	Johtopäätökset ja kehitysideat .....	38
4.4.1	Työnjohtajien toimenkuvat ja tehtävät.....	38
4.4.2	Onnistuneen muutoksen toteuttaminen .....	42
4.5	Tutkimuksen luotettavuus.....	45
5	Työn arviointi .....	47

## Liitteet

Liite 1. Henkilöstöpäällikön haastattelukysymykset

Liite 2. Työnjohtajan haastattelukysymykset

# 1 Johdanto

## 1.1 Johdatus aiheeseen

Esimiestyön merkitys yritykselle on hyvin tärkeä. Esimies on työyhteisössensä kuin kapteeni, joka toimillaan mahdollistaa laivan turvallisen matkan karikoiden läpi. Yrityksen kasvaessa esimiesten työ korostuu ja esimiehet määrittävät toiminnallaan hyvin paljon työntekijöiden työmotivaatiota, osaamista ja sitoutumista. Esimies toimii myös yrityksen arvojen kasvoina niin henkilökunnalle, kuin asiakkaillekin. (Järvinen 2001.)

Esimies ei ole vain operatiivisen työn johtaja, vaan häneltä vaaditaan myös henkilöstöjohtamisen osaamista. Joillekin esimiehille se on luontaisempaa, mutta jotkut esimiehet kaipaavat siihen tukea ja oppia. Jos esimiesten henkilöstöjohtamisen taso on heikkoa, vaikuttaa se vahvasti esimerkiksi henkilökunnan sitoutumiseen ja suoriutumiseen. (Järvinen 2001.)

Henkilöstöhallinto on tärkeässä roolissa esimiestyön kehittämisessä ja esimiesten tukemisessa. Henkilöstöhallinnon ammattilaiset varmistavat, että yrityksen johdon visiot ja strategiat toteutuvat päivittäisessä työssä. HR (Human Resources) vastaa yrityksen henkilöstöasiain käsittelystä ja hallinnasta, mutta se ei poista sitä faktaa, että lähiesimiesten työssä on paljon henkilöstöjohtamista ja henkilöstöasioiden hoitamista. Parhaimmillaan HR-osasto ja esimiehet pystyvät tekemään hyvää yhteistyötä, jolloin tuloksena on hyvinvoiva ja tyytyväinen henkilöstö ja täten menestyvä yritys.

Tämän opinnäytetyön tarkoitus on tutkia kohdeyrityksen esimiesten henkilöstöosaamisen laatua ja pyrkiä tuomaan sen kehittämiseen ideoita ja konkreettisia toimia. Yrityksen johto on tiedostanut, että esimiestyöhön panostaminen on erittäin tärkeässä roolissa yrityksen kasvussa ja kehittämisessä. Opinnäyte tutkii myös onnistunutta muutosta ja pyrkii tuomaan keinoja onnistuneen muutosprosessin suorittamiseksi.

Työ toteutettiin keväällä 2021, mutta sen ideointi ja suunnittelu alkoi jo vuoden 2020 loppupuolella. Työn tarpeellisuudelle tuli osoitus suoraan yrityksen johdolta, joka oli tiiviisti osana opinnäytetyön aiheen valintaa ja työn etenemisen tukena.

## 1.2 Kohdeyrityksen esittely

Case yritys X on sisälogistiikkaan ja varastointiin keskittyvä yritys, joka työllistää keväällä 2021 noin 260 työntekijää. Toimipisteitä yrityksellä on ympäri Suomea. Yrityksen vahvuuksia ovat vahva logistiikan osaaminen, sekä henkilöstön joustava liikuttelu, jolla taataan

kustannustehokkuus asiakkaille. Varastoinnin ja sisälogistiikan ulkoistaminen antaa asiakkaille mahdollisuuden keskittyä omaan ydinliiketoimintaansa.

Yrityksen arvopohja on niin panostamisessa asiakaspalvelun laatuun, kuin työtyytyväisyyteen. Työtyytyväisyyttä mitataan vuosittaisilla työtyytyväisyyskyselyillä ja asiakkailta otetaan palautetta vastaan aktiivisesti. Niin asiakkaiden kuin työntekijöiden palautteet kirjataan ylös ja niitä käsitellään viikoittain yrityksen johdon palaverissa.

Yrityksessä suoritetaan vuosittain työhyvinvointikysely yhteistyössä eläkeyhtiö Elon kanssa. Vuodesta 2021 alkaen yrityksessä on hyödynnetty myös QWL-indeksin (Quality of working life) laskennasta saatua tietoa. QWL on Lapin yliopiston ja tutkija Marko Kestin kehittämä työelämän laadun indeksi, jolla voidaan laskea työhyvinvoinnin vaikutuksia yrityksen tulokseen. (Kesti 2019.)

Case yrityksen johto koostuu kymmenestä hallinnon jäsenestä. Tämän lisäksi yrityksellä on eri kohteissa 13 työnjohtajaa. Työnjohtajien keski-ikä on 37,7 vuotta ja heillä on alaisinaan reilusta kymmenestä aina useisiin kymmeneen työntekijöihin. Työnjohtajista 4 on naisia ja 9 miehiä. Opinnäytetyö on rajattu koskettamaan työnjohtajia. Yrityksen työnjohtajat ovat suurelta osin pitkäaikaisia työntekijöitä, joten heidän päivittäinen työnkuvansa on melko rutinoitunutta. Suuri osa työnjohtajista on noussut nykyiseen tehtäväänsä työntekijän roolista. Monilla ei ole muuta esimieskokemusta, kuin kohde yrityksen palveluksessa saatu kokemus. Yritys X panostaakin henkilökuntansa urakehitykseen ja panostamalla työnjohtajien henkilöstöosaamiseen voidaan myös luoda edellytyksiä heidän urakehitykselleen.

Yrityksen johtoryhmä on nostanut työnjohtajien työnkuvan kehittämisen ja työnjohtajien osaamisen kehittämisen vuoden 2021 yhdeksi tärkeimmäksi henkilöstöhallinnon tehtäväksi, joten opinnäytetyön aihe ja ajankohta ovat sopivia ja tuottavat yritykselle tarvittavaa tietoa aiheesta sekä kehitystarpeista.

Case yrityksen henkilöstöhallinnon muodostaa kaksi henkilöä työllistävä HR-osasto. Hallinto on keskitetty, eikä eri paikkakunnilla ole omia HR-osastoja. HR-osasto hoitaa esimerkiksi kaikkien toimipisteiden rekrytoinnit, työsuhteen elinkaaren asiat, työterveyskontaktit ja työvaateasiat. Työnjohtajien henkilöstövastuut tällä hetkellä ovat melko vähäiset ja liittyvät pääsääntöisesti päivittäisjohtamiseen ja operatiiviseen johtamiseen.

Yrityksellä on käytössään modernit HR- sekä rekrytointijärjestelmät, jotka luovat hyvän pohjan tehokkaalle tiedon keräämiselle, sen analysoimiselle ja kehittämistyölle. Ohjelmistot antavat myös yhteisen työkalun koko organisaation henkilökunnalle henkilöstötiedon ylläpitämiseen ja sen hyödyntämiseen työssä. Järjestelmät auttavat merkittävästi myös viestinnässä ja tiedonkulussa.

### 1.3 Tarkoitus, tavoitteet ja rajaukset

Työn tavoitteena on kasvattaa yrityksen työnjohtajien henkilöstöjohtamisen osaamista. On tarkoitus luoda selkeitä ja käytännöllisiä ohjeita, sekä ideoita henkilöstöjohtamisen laadun kasvattamiseksi. Organisaation kasvaessa on tarpeellista luoda työnjohtajille selkeät toimintamallit ja myös selkeyttää heidän vastuitaan. Tavoitteena on uudistusten myötä myös parantaa HR-osaston ja esimiesten yhteistyötä ja tiedonkulkua.

Toinen tavoite on löytää keinoja onnistuneen muutosprosessin suorittamiseksi ja luoda muutossuunnitelma. Muutos on aina haaste ja opinnäytetyössä keskitytään täten myös muutosjohtamiseen ja onnistuneeseen muutosprosessiin. Opinnäytetyö pyrkii antamaan konkreettisia keinoja onnistuneen muutoksen luomiseksi.

Tavoitteena on kehittää tutkittavan yrityksen ja tutkittavien esimiesten toimintaa, sekä kasvattaa heidän osaamistaan. Tavoitteena on ensin havainnoida työnjohtajien nykyistä työnkuvaa ja haastatella aiheesta. Sen jälkeen tavoitteena on haastatella ja havainnoida yrityksen HR-osastoa. Näiden havaintojen ja teoretiedon pohjalta tutkimus luo työnjohtajille selkeitä ja konkreettisia tapoja työnkuvan kasvattamiseksi. Toimenkuvan kirkastamisen jälkeen on tarkoitus tehdä muutossuunnitelma ensisijaisesti muutoksen johtajille, eli HR-osastolle.

Tutkimus rajataan vain työnjohtajiin, eikä koskemaan kaikkia yrityksen esimiehiä. Tämä siksi, että työnjohtajien työajasta suuri osa menee operatiiviseen työhön ja henkilöstöjohtaminen, sekä henkilöstötyö jäävät sivuosaan. Tutkimus rajataan käsittämään uudistuksia henkilöstöjohtamisen näkökulmasta, eikä operatiivisen johtamisen tapoihin ja toteutumiseen puututa tässä tutkimuksessa. Ajatuksena on, että jatkossa operatiivinen toiminta on operatiivisten päälliköiden vastuulla ja henkilöstöjohtamisen puoli enemmän HR:n vastuulla. Tutkimus rajataan myös koskemaan ainoastaan kohdeyrityksen työnjohtajia.

### 1.4 Tutkimuskysymykset

Opinnäytetyö pyrkii vastaamaan kahteen tutkimuskysymykseen: Miten kasvattaa työnjohtajien henkilöstöjohtamisen laatua ja millainen on onnistunut muutosprosessi? Pääpaino on erityisesti juuri esimiesten työnkuvan kehittämisessä henkilöstöjohtamisen osalta, mutta työssä tutkitaan myös onnistunutta muutosprosessia ja muutosjohtamista.

Ensimmäiseen kysymykseen tietoa haetaan kirjallisuudesta ja perehtyen työnjohtajien nykyiseen toimenkuvaan. Lisäksi tietoa haetaan haastattelemalla ja havainnoimalla työnjohtajia organisaation eri kohteissa, jotta tulokset olisivat sovellettavissa kaikkiin toimipaikkoihin. Alakysymyksinä millaisilla konkreettisilla toimilla henkilöstöjohtamisen tasoa

parannetaan ja millaiset asiat tekevät hyvän henkilöstöjohtajan. Havainnointi ja haastattelut toimivat tiedonhankinnan välineinä.

Toiseen kysymykseen tietoa haetaan enemmän organisaation johdon näkökulmasta, muutosta käsittelevästä kirjallisuudesta, sekä haastatteluilla. Haastateltavana toimii henkilöstöpäällikkö ja lisäksi havainnointia tehdään organisaation jäsenenä. Alakysymyksinä esimerkiksi miten työnjohtajia motivoidaan muutokseen, millainen on hyvä muutossuunnitelma ja millaista ennakkotyötä muutossuunnitelma vaatii.

Voidaankin ajatella, että tutkimus on kaksiosainen. Ensimmäinen osa pyrkii osoittamaan millaisia uudistuksia työnjohtajien toimenkuvaan tulisi tehdä ja toinen osio vastaa, että miten tehdään onnistunut muutos, sekä pyritään antamaan vinkkejä muutosprosessiin.

## 2 Henkilöstöjohtaminen

### 2.1 Henkilöstöjohtamisen historiaa

Henkilöstöjohtamisen voidaan katsoa alkaneen silloin, kun on ollut joukko ihmisiä, jonka työsuoritusta on ollut tarpeen ohjata ja johtaa. Tällaiseksi toiminnaksi voidaan katsoa historiassa esimerkiksi kartanoiden palvelusväen johtamista tai maatilan piikojen ja renkien johtamista. Tästä pikkuhiljaa teollistumisen myötä siirryttiin tehtaisiin ja sen henkilökunnan johtamiseen. Historiassa usein valitettavan usein johtaminen on tapahtunut enemmän kepin kuin porkkanan avulla. Vasta 1980-luvulla alettiin kiinnittää huomiota johtamisen psykologisiin tekijöihin ja 1990-luvulla alettiin ymmärtää henkilöstön merkitys yrityksen strategisena kilpailutekijänä. (Roth 2020.)

Nykyisen henkilöstöjohtamisen juuret sijoittuvat 1800-luvun puoliväliin, jolloin teollinen vallankumous toi mukanaan tehtaat ja täten tehdastyöläiset. Henkilökunta oli tällöin kouluttamatonta ja tarvittiin keinoja pitää yllä kuria ja säännöllisyyttä. Alettiin ymmärtää, että rangaistusta motivoivampaa oli pitää työntekijät tyytyväisinä. Työnantajat alkoivat panostaa työntekijöiden työoloihin ja nimettiin vastuuhenkilöitä hoitamaan työsuhteasioita. 1900-luvulla ensimmäisen maailmansodan aikana naiset tarttuivat tehdastyöhön ja edesauttoivat työhyvinvoinnin kehittymistä työpaikoilla. 1920-1930-luvuilla laman aikana syntyi ensimmäiset henkilöstöosastot, joiden tarkoitus oli lähinnä tehostaa yrityksen toimintaa kaikin keinoin. Toisen maailmansodan aikana tilanne muuttui ja ylikierroksilla käyvän teollisuuden turvaamiseksi alettiin panostaa työrauhaan ja työympäristön kehittämiseen. 1960- ja 1970-luvuilla niin maailmalla kuin Suomessa henkilöstöasioista tuli selkeä, oma toimistonsa ja lainsäädäntö kehittyi voimakkaasti. (Viitala 2013, 28-29.)

### 2.2 Henkilöstöhallinnon tehtävä yrityksessä

Henkilöstöhallinnon tehtäviin kuuluu kaikki yrityksen henkilöstöön liittyvät asiat. Yrityksen koko ratkaisee vahvasti, miten tehtävien hoitamien on jaettu. Pienissä yrityksissä HR voi olla yksi henkilö, kun taas isoissa yrityksissä HR-osaston tehtävät ovat eriytyneet eri henkilöille. Voi olla esimerkiksi osasto, joka vastaa pelkästään rekrytoinneista ja osasto, joka hoitaa työhyvinvointiasiat. Osaamisalueita ja tehtäviä syntyy koko ajan lisää. (Kalliosalmi 2016.)

Henkilöstöjohtamisen osa-alueet ovat henkilöstöön liittyvä suunnittelu, sen organisointi, suunnitelmien toteuttaminen ja lopulta arviointi. Kuvassa 1 on esitetty kyseiset osa-alueet ja alueisiin liittyvät kysymykset.



Kuva 1 Henkilöstöjohtamisen osa-alueet (Viitala 2021)

HR:n tehtäväkenttä on Maritta Jokin kirjassa Henkilöstöasiantuntijan käsikirja (2018) jaettu seuraaviin osa-alueisiin: Työlainsäädännön noudattaminen, rekrytointi, perehdyttäminen, esimiestyö ja johtaminen, henkilöstön kehittäminen, palkitseminen ja työterveyteen liittyvät asiat. Tämän lisäksi HR:n vuoteen mahtuu erilaista analytiikkaa, raportointia, viestintää ja tuloslaskentaa.

Riitta Viitala kirjassaan Henkilöstöjohtaminen: Keskeiset käsitteet, teoriat ja trendit (2021) kuvaa henkilöstöjohtamisen kenttää kuvan 2 tapaan.



Kuva 2 Henkilöstökäytännöt (Viitala 2021)

Työlainsäädäntö kulkee HR:n työssä mukana päivittäin. Henkilöstöasiantuntijan tulee tietää ja seurata työlainsäädännön toteutumista omassa yrityksessään. Pahimmillaan tietämättömyys työlainsäädännöstä voi johtaa oikeudellisiin ongelmiin. Työlainsäädäntö ja työehtosopimukset määrittävät sen minimitasen, jolla esimerkiksi palkkaus, lomat ja lepoajat toteutuvat. (Joki 2018, 53-86.)

Rekrytointi onnistuessaan tuo yritykseen arvokasta osaamista ja motivoituneita työntekijöitä. Onnistunut rekrytointi on yrityksen yksi kilpailuvalteista. HR:n tulee pystyä suunnittelemaan rekrytointiprosessia, jottei kallisarvoista aikaa kulu toimimattomaan rekrytointiprosessiin. Yrityksessä HR voi joko hoitaa rekrytoinnin itse tai toimia esimiehille tukena rekrytoinnin aikana. Rekrytoinnin voi myös halutessaan ulkoistaa, mutta tällöinkin HR:n tulee pystyä suunnittelemaan prosessin kulku ja hakukriteerit. Osana rekrytointia on myös rekrytointitarpeiden määrittely. Joskus rekrytointi voidaan välttää siirtämällä henkilökuntaa osastolta toiselle. Sisäisessä rekrytoinnissa tulee muistaa olla yhtä kriittinen, kuin ulkoisessa rekrytoinnissa. Myös rekrytoinnissa tulee ottaa huomioon työlainsäädäntö. (Joki 2018, 87-110.)

Pehdyttäminen on perinteisesti lähiesimiehen tai työpaikalla nimetyn pehdyttäjän työtä, mutta pehdytysohjelman suunnittelu ja pehdytyksen toteutumisen seuranta on henkilöstöasiantuntijoiden vastuualueita. Pehdyttäminen on tärkeää oppimisen kannalta ja hyvällä pehdytyksellä vältetään turhat virheet sekä pahimmillaan työtapaturmat. Hyvä

perehdytys luo myös uudelle työntekijälle turvallisen olon. Perehdyttäessä tulisi ottaa aina huomioon yksilöllisyys ja huomioida esimerkiksi työntekijän ikä ja pohjakoulutus. (Joki 2018, 111-122.)

Perehdyttäminen organisaation muutostilanteissa on erityisen tärkeää ja vaatii henkilöstö-asiantuntijalta suunnittelua ja järjestelmällisyyttä. Esimerkiksi fuusiotilanteissa tulee pystyä perehdyttämään kahden erilaisen yrityksen henkilökunta muodostuneen yrityksen yhteisille pelisäännöille ja käytännöille. Hyvä perehdytys muutostilanteessa vaatii ahkeraa tiedottamista. (Joki 2018, 119-120.)

Johtaminen ja esimiestyö on yrityksen tärkeä kilpailuvälittäjä. Henkilöstö tarvitsee laadukasta johtamista koko työsuhteen elinkaaren ajan. Henkilöstöjohtaminen voidaan jakaa kolmeen kenttään: Henkilöstövoimavarojen johtaminen (Human Resource Management), johtajuus (Leadership) ja työelämysuhteiden hoitaminen (Industrial Relations). Käytännötyössä nämä kentät kuitenkin sulautuvat toisiinsa, eikä niitä voida täysin eritellä. (Viitala 2004, 12.)

Tutkimukset ovat osoittaneet, että henkilöstöjohtamisen laadulla on suora yhteys yrityksen kannattavuuteen. Erään suuren suomalaisen palveluyrityksen tutkimuksessa todettiin, että ne yrityksen yksiköt, joissa suoriuduttiin huonoiten, oli myös huonoin työtyytyväisyys. Tyytymättömyyttä aiheutti esimerkiksi ihmisten kohtelu ja palkitsemisen puute yksikössä. Lisäksi näissä yksiköissä yhtiön arvot ja tavoitteet tunnettiin keskimääräistä huonommin. (Ilmarinen 2015.)

Henkilöstövoimavarojen johtaminen, Human Resources Management (myöh. HRM), sisältää ne toimenpiteet, joilla säädellään henkilöstön määrää, sen osaamista sekä sen hyvinvointia ja motivaation säilymistä. tähän kenttään kuuluvat esimerkiksi rekrytointi, palkka-asiat ja kehittämisen toimenpiteet. HRM luo linjat ja periaatteet, joilla kyseisiä toimia yrityksessä tehdään. HRM:n kentällä voidaan kysyä kysymyksiä kuten millaisia työntekijöitä yritys tarvitsee, kuinka paljon, miten rekrytoidaan, miten osaamista pidetään yllä tai vaikka, miten henkilöstöä palkitaan? (Viitala 2004, 14-15.)

Johtajuus on johtamista, sekä esimiestyötä. Johtajat ja esimiehet johtavat ihmisiä kasvokkain ja yksilötasolla. Heidän roolissaan tärkeää on rohkaista, kannustaa, toimia esimerkkinä sekä arvioida toimintaa, kehittää sitä ja määrittää tavoitteita. Esimiehet myös määrittävät oman yksikkönsä yrityskulttuurin. Työelämysuhteiden hoitaminen taas käsittää työntekijöiden ja työnantajan välisten suhteiden hoitoa. Sen tärkeitä alueita ovat esimerkiksi työehtosopimusten noudattaminen, erilaisten määräysten noudattaminen, yhteistoiminta, sekä erilaisten riitatilanteiden hoitaminen. (Viitala 2004, 14)

Yrityksellä on visio ja tavoitteet. Organisaation henkilöstön osaamisen tulee tukea tätä strategiaa. Henkilöstöjohtajan ja yrityksen johdon tulee pystyä määrittelemään yrityksen ydinosaaminen ja toimet, jolla kyseistä osaamista ylläpidetään, sekä kehitetään. Oppiminen ja oppimisprosessin hallinta ovat kehittämisen lähtökohtana. (Joki 2018, 141-144.)

Henkilöstön kehittäminen, HRD (Human Resource Development), voidaan jakaa lyhytaikaisiin ja pitkäaikaisiin oppimistavoitteisiin. Kuvassa 3 on Viitalan (2004, 194.) kirjasta löytyvä oppimistavoitteiden taulukko (Hall 1990.)

	<b>Työhön liittyvä oppiminen</b>	<b>Persoonallisuuden kehittäminen</b>
<b>Lyhyen aikavälin oppimistavoite</b>	Parantaa työsuoritusta: tiedot, taidot ja kyvyt	Kehittää uraa ja elämää koskevia asenteita
<b>Pitkän aikavälin oppimistavoite</b>	Parantaa valmiuksia tulevaisuuden vaatimuksia ja tavoitteita ajatellen	Kehittää ja laajentaa identiteettiä

Kuva 3 Oppimistavoitteiden taulukko (Viitala 2004, 194)

Esimiehet ovat tärkeässä roolissa henkilöstön osaamisen kehittämisessä. Kehityskeskustelut ovat esimerkiksi oivallinen tapa seurata henkilöstön osaamisen kehitystarpeita. Kehityskeskusteluiden pohjalta olisi hyvä muodostaa osaamiskartoitus, jolla selvitetään yrityksen henkilöstön osaamisen taso ja sen kehittämisen tarpeet. Tarvittava osaaminen määrittyy yrityksen strategian ja vision pohjalta. (Viitala 2004, 196-200.)

Motivaatio aktivoi ihmisen ponnistelemaan kohti tavoitteita ja palkitseminen on tärkeässä osassa motivaation ylläpitämisestä. HR:n tehtävä onkin laatia yritykselle toimiva palkitsemisjärjestelmä. Kaiken palkitsemisen ei tarvitse olla rahallista palkitsemista. Jo positiivinen palaute voi olla toimiva palkinto hyvin tehdystä työstä. Vastuun antaminen on myös ei-taloudellinen tapa palkita. Rahallinen palkitseminen on toki myös paikallaan, erityisesti jos henkilön vastualueet kasvavat. Hyvää palkitsemista on myös erilaiset virkistystoiminnan tukemiset sekä henkilöstötilaisuudet. (Joki 2018, 169-173.)

Työterveyshuoltolaki velvoittaa työnantajan järjestämään työntekijöilleen työterveyshuollon. Huollon voi hankkia monella tapaa, mutta tarkoituksena sillä on ehkäistä ja torjua työstä johtuvia terveysvaaroja ja haittoja. Työterveyshuolto edistää myös työhyvinvointia. (Joki 2018, 175-178.)

Henkilöstöasiantuntijalla on muutenkin tärkeä rooli työhyvinvoinnin ylläpidossa. Usein tosin puhutaan työpahoinvoinnista ja johto, sekä HR seuraa esimerkiksi sairauspoissaoloja. Tarkastellaan siis, onko poissaoloja paljon, joka viittaisi työpahoinvointiin. Erityisesti uupumus, masennus ja stressi ovat hälytysmerkkejä siitä, että yrityksessä on suurenevassa määrin työpahoinvointia. HR:n tulee puuttua varhaisessa vaiheessa työntekijän työpahoinvointiin. Nykypäivänä työ on usein kuormittavaa erityisesti informaatiotulvan vuoksi, mikä voi altistaa masennukselle ja työuupumukselle. (Suonsivu 2011, 13, 32.)

HR:n työssä vaaditaan empatiataitoja ja ihmisläheistä lähestymistapaa. HR on osana liiketoiminnan suunnittelua ja kehittämistä, mutta tuo asioihin henkilöstön näkökulman. Tärkeitä ominaisuuksia yrityksen henkilöstöstrategiassa on joustavuus, muutosvalmius, hyvät suoritusmittarit ja seuranta. Lisäksi HR tuottaa tarvittavaa tietoa johtamisen työkaluiksi. Voidaan katsoa, että HR toimii linkkinä johdon, esimiesten ja työntekijöiden välillä. HR miettii, miten yrityksen arvot saadaan toteutumaan henkilöstön työskentelyssä. Henkilöstön tapa työskennellä on usein se, mitä asiakas yrityksestä näkee ja millaisen kuvan asiakas yrityksestä muodostaa. (Joki 2018, 17-19.)

Työelämän suhteiden hoitaminen käsittelee työnantajan ja työntekijän suhdetta ja sen hoitamista. Tähän kenttään kuuluu esimerkiksi erilaisten riitatilanteiden hoitaminen, määräysten ja työehtosopimuksen noudattaminen ja usein myös paikallinen sopiminen. (Viitala 2004, 14.)

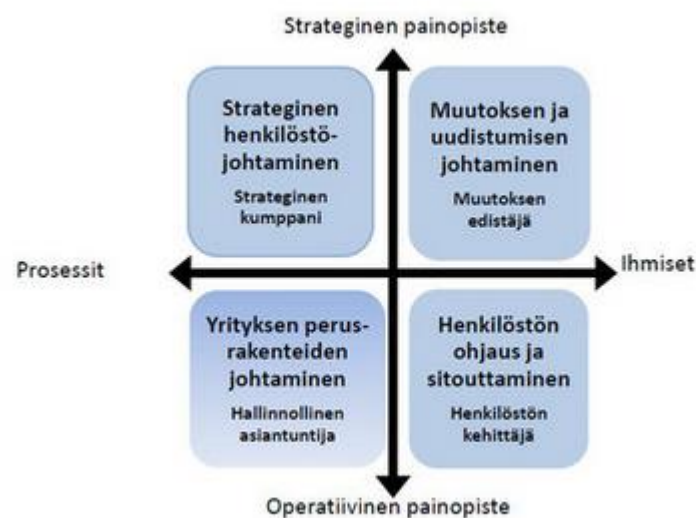
Henkilöstötutkimus on yleisnimitys kaikelle henkilöstöä koskevassa ja henkilöstön parissa suoritettavalle tutkimukselle. Sillä selvitetään työhön liittyviä asioita ja olosuhteita, esimiestyöskentelyä, tiedonkulkua ja työkyvyn asioita. Sillä voidaan viitata myös henkilöstön viihtyvyyteen tai työoloihin liittyviä tutkimuksia. Henkilöstötutkimus kuuluu myös henkilöstöhallinnon tehtäviin yrityksessä. (Joki 2018, 29.)

Henkilöstötutkimus viestii molempiin suuntiin; henkilökunnalle ja henkilöstöammattilaisille. Henkilöstö kokee tutkimuksen välittämisenä ja HR taas saa arvokasta tietoa henkilöstön tilasta. Tutkimuksen tulokset tulee ottaa vakavasti ja oikeasti ohjata tai muuttaa toimintaa hyvinvoinnin parantamiseksi. Tutkimus sinänsä ei ole itseisarvo, vaan tutkimustulosten pohjalta tehdyt toiminnot. (Joki 2018, 45-46.)

Joissakin yrityksissä myös operatiivisen raportoinnin lisäksi HR tuottaa henkilöstöraportin tai suppeamman henkilöstötilinpäätöksen vuosittain. Raportissa kuvataan henkilöstövoimavarojen tilaa, muutoksia ja taloudellisia näkökulmia. Raportti on usein sisäiseen käyttöön tarkoitettu ja antaa yrityksen johdolle arvokasta ja koottua tietoa henkilöstön tilasta. (Viitala 2021.)

Voidaan myös puhua HR-analytiikasta ja sen tulkinnasta. Tämä tarvitsee dataa ja täten myös suunnitelman datan keräämisestä. Monissa HR-järjestelmissä on raportointiosio, josta pystyy helposti keräämään tarvittavia tietoja, kuten demografiset tiedot. Teknologia siis helpottaa tiedon keräämistä, mutta tärkeää on osata tunnistaa tarvittavat tiedot ja tehdä hyvä suunnitelma. Analytiikkaa hyödyntämällä voidaan vaikuttaa henkilöstön hyvinvointiin ja tuloksellisuuteen. (Sympa 2019.)

Dave Ulrich kirjassaan *Henkilöstöjohtamisella huipulle* (2007) jakaa henkilöstöjohtamisen neljään kenttään. Kuviossa 1 on esitetty nämä neljä roolia. Kuvan akselit esittävät HR:n painopistealueita ja tehtäviä, jotka ovat joko pitkäaikaisia, strategisia tavoitteita tai lyhytaikaisia, operatiivisia tavoitteita. HR:n tulee pystyä suunnittelemaan ja toteuttamaan toiminnassaan kumpiakin tavoitteita. Nämä kaksi ulottuvuutta määrittävät henkilöstöjohtamisen neljä roolia, jotka ovat strategisten henkilöstövoimavarojen johtaminen, yrityksen perusrakenteiden johtaminen, henkilöstön ohjaus ja sitouttaminen, sekä muutoksen ja uudistuksen johtaminen. (Ulrich 2007, 46-48.)



Kuvio 1 Henkilöstöjohtamisen nelikenttä Dave Ulrichin mukaan (Kalliosalmi 2016)

Kyseistä mallia voi käyttää suunnitellessa ja havainnollistaessa yrityksen henkilöstöjohtamisen tavoitteita. Strategisten henkilöstövoimavarojen johtaminen tarkoittaa sitä, että yrityksen liiketoimintastrategiat muutetaan henkilöstöstrategioiksi. Kun liiketoimintastrategia on linjassa henkilöstöstrategian kanssa, on sillä positiivinen vaikutus esimerkiksi asiakaspalvelun laatuun, erottumiseen markkinoilla ja erityisesti henkilöstön hyvinvointiin. HR tulisi nähdä liiketoiminnan strategisena kumppanina ja tämä toteutuu silloin kun HR on aktiivisessa roolissa kehittämässä liiketoimintaa. (Ulrich 2007, 49-50.)

Yrityksen perusrakenteiden johtaminen tarkoittaa sitä, että HR jatkuvasti tutkii ja parantaa henkilöstöprosesseja, kuten palkkaus, kehitystyö ja arviointi. Tässä prosessissa esimerkiksi ottamalla toimipisteiden hyvät käytännöt muistiin ja tuomalla ne yrityksen toiseen toimipisteeseen, saadaan yrityksen parhaat toimintatavat kaikille käyttöön. Myös hallinnollisissa toimitissa tulisi tehostaa toimintoja ja esimerkiksi järjestää kanavia, jossa tieto kulkee tehokkaasti eri toimipisteiden kesken. Perusrakenteiden johtaminen vaatii yrityksen HR:ltä jatkuvaa havainnointia ja kehitysorientoitunutta asennetta. (Ulrich 2007, 50-51.)

Henkilöstön ohjaus ja sitouttaminen on päivittäistä läsnäoloa ja huolenpitoa. Voidaankin ajatella, että HR toimii henkilöstön puolestapuhujana ja auttaa yhteyden luomisessa yrityksen ja työntekijöiden välille. Henkilöstö panostaa työhönsä enemmän, kun yritys panostaa henkilöstöönsä. Tavoitteena onkin sitoutuneempi ja osaavampi henkilöstö. Henkilöstön kuuleminen ja osallistuminen ovat tässä tärkeässä roolissa. On tärkeää muistaa, että työntekijöiden tarpeet muuttuvat jatkuvasti, joten HR:n tulee tässäkin olla jatkuvasti valppaana. (Ulrich 2007, 52-53.)

Neljäs avainrooli on muutoksen ja uudistumisen johtaminen, jonka tavoitteena on muutostyky. Liiketoiminnan muutoksissa HR:n rooli on kuljettaa henkilöstö muutoksen läpi niin, että vanha hylätään luontevasti ja uusi hyväksytään kivuttomasti. Voidaankin puhua muutoksen edistäjän roolista, joka tuo lisäarvoa yritykselle. (Ulrich 2007, 53-56.)

### 2.3 Henkilöstöjohtaminen kilpailutekijänä

Liiketalouden alalla käytetään vakiintunutta käsitettä strateginen henkilöstövoimavarojen johtaminen eli Strategic Human Resource Management (SHRM). Sen mukaan valitun kilpailustrategian voi toteuttaa vain siihen motivoitunut ja osaava henkilökunta. Yrityksen toimialasta tai koosta riippumatta toiminnan toteuttaa aina ihminen tai joukko ihmisiä. Henkilöstön voidaan siis katsoa olevan ratkaiseva tekijä. Samalla kun se on vahvin voimavara, on se myös hyvin hauras. Uudistukset ja haastavat tilanteet voivat pahimmillaan lamauttaa koko yrityksen toiminnan. Samoin henkilöstön osaamisen puute heijastuu yrityksen toimintaan ja sen tuotteiden, sekä palvelun laatuun. Täten henkilöstökysymykset ja muu liiketoiminnan johtaminen ovat suorassa vaikutussuhteessa toisiinsa. (Viitala 2004, 10-11.)

Yrityksen toimialasta tai sijainnista riippumatta kilpailuympäristö on muuttumassa. Uudenlainen kilpailu edellyttää yritykseltä osaamista ja osaamisen perustana ovat osaava henkilökunta. Liiketoiminnalle on nykypäivänä Dave Ulrichin kirjan (2007, 20-37.) mukaan kahdeksan haastetta:

- kansainvälistyminen

- liiketoiminnan kilpailukyvyyn ja henkilöstöpalvelujen arvoketju
- kannattavuutta kustannusten ja kasvun avulla
- keskipisteessä osaaminen
- muutos
- teknologia
- osaamis pääoman ja ammattitaidon houkuttelevuus, pitäminen ja mittaaminen
- suunnanmuutos, joka ei ole muodonmuutos.

Ulrich näkee kansainvälistymisen suurimpana muutoksena ja henkilöstöjohtamisen tuleekin pysyä tässä muutoksessa mukana säilyttääkseen ketteryyden, tehokkuuden ja kilpailukyvyyn. Yrityksiltä vaaditaan kansainvälistä ajattelutapaa. On huomioitava muiden maiden lait, uskonto ja tavat. (Ulrich 2007, 20-24.) Kansainvälistyminen alkaa pikkuhiljaa näkyä myös työvoimassa Suomen rajojen sisällä ja tällöin yrityksen tulee pystyä keskustelemaan myös eri lähtökohdista olevien työntekijöiden kanssa.

Asiakastarpeisiin reagoiminen nopeasti on tulevaisuudessa yritykselle kilpailuvaltti. Henkilöstön asenteet korreloivatkin tutkimusten mukaan voimakkaasti asiakkaiden asenteiden kanssa. Tämä tarkoittaa sitä, että yrityksen henkilöstökäytäntöjen tulisi voida päteä myös asiakkaisiin ja sidosryhmiin. Näin ollen henkilöstö, asiakkaat ja ulkoiset toimijat muodostavat yhdessä arvoketjun. (Ulrich 2007, 24-26.)

Kaiken yritystoiminnan tulee olla kannattavaa ja osana kannattavuutta on tarkastella yrityksen kustannuksia. Henkilöstöjohtamisen kannalta tärkeitä mietinnän kohteita ovat esimerkiksi päällekkäisyyksien poistaminen työtehtävissä, henkilöstön määrän tarkistaminen, sekä erilaiset koulutukset, joilla parannetaan osaamista. Asiaa voi lähestyä kuitenkin myös pyrkimällä hakemaan kannattavuutta lisäämällä tuloja vastaamaan esimerkiksi nykyisen henkilöstön määrää. Tässä haasteena on henkilökunnan sitouttaminen kasvun ja muutosten keskellä. (Ulrich 2007, 26-28.)

Organisaation henkilöstön osaaminen ja sen kehittäminen tekevät yrityksestä paremman kuin kilpailijat. Organisaatiossa tulee olla vahva luottamus niin henkilöstön kesken kuin asiakkaan ja yrityksen välillä. Tiedon tulee kulkea sujuvasti ja ilmapiirin tulee olla innovatiivinen ja muutoskykyinen. Osaamisen kehittämisessä esimies on tärkeässä osassa tunnistamassa alustensa osaamisen tasoa. Tulisi myös pyrkiä moniosaamiseen, jolloin yrityksen tietyt toiminnot eivät olisi vain yhden henkilön harteilla. Työn kierto ja osaamisen

kehittäminen ovat tässä keskiössä. Henkilöstöammattilaisilta vaaditaan myös kykyä katsoa tulevaan ja pohtia, millaista osaamista tulemme pian tarvitsemaan. (Ulrich 2007, 30-32.)

Muutos on jatkuvaa yrityksissä ja henkilöstöammattilaisten on luotava yritykselle muutosmalli. Haastavaa on saada työntekijät mukaan muutokseen ja laskemaan irti vanhasta. Muutoksen malli lähteekin esimiehistä ja heidän kyvystään sopeutua muutokseen. Yksi suuri muutosten aiheuttaja on teknologia, joka esimerkiksi vanhemmille työntekijöille voi olla ahdistavakin aihe. Teknologia tulisikin pystyä valjastamaan ihmisten avuksi, eikä ihmisten korvaajiksi. (Ulrich 2007, 33-34.)

Työntekijöiden ollessa kilpailuvaltti, on tärkeää osata houkutella päteviä tekijöitä ja pystyä sitouttamaan heidät omaan yritykseen. Tässä tärkeässä asemassa on tulevaisuuden johtamismalli, joka perustuu enemmän yhdessä tekemiseen, kuin yhden johtajan malliin. Ideoiden jakaminen ja tiedon nopea kulku ovat tärkeitä osa-alueita yhdessä tekemiselle. Henkilöstöhallinnan näkökulmasta osaamispääomaa tulee pystyä mittaamaan ja sen myötä suunnittelemaan tarvittavaa osaamisen kehittämistä. (Ulrich 2007, 35-36.)

Joskus yrityksessä kaivataan muodonmuutosta, johon ei vaikuta esimerkiksi henkilöstön vähentämien tai tuotannon uudelleen järjestely. Muodonmuutoksessa koko henkilöstö saadaan puhaltamaan yhteen hiileen. Tässä asiassa tärkeää on yrityksen arvojen kirkastaminen, missä esimiesten työ tulee taas tärkeällä tavalla esiin. Harva työntekijä käy omalla ajallaan yrityksen intrassa tai nettisivuilla lukemassa arvoja, mutta esimies voi tuoda yrityksen arvot jokapäiväiseen työhön, jolloin se näkyy myös asiakkaille. (Ulrich 2007, 36.)

## 2.4 Nykytrendit

HR:n trendejä peilataan maailmassa valloilla oleviin megatrendeihin. Digitalisaatio on megatrendi, jonka vaikutus näkyy varmasti kaikessa työssä. HR-maailmassa se tarkoittaa työn muotoilua ja osaamisen uudistamisen tarvetta. Hyviä työntekijöitä tarvitsee myös mahdollisesti siirtää yrityksen sisällä eri tehtäviin tai perehdyttää muuttuvaan työnkuvaan. Tämä vaatii oikeanlaista asennoitumista niin yrityksen johdolta, kuin lähiesimiehiltä ja työntekijöiltä. Toinen vaikuttava megatrendi on väestön ikääntyminen. Tämä tulee näkymään mahdollisena työvoimapulana, joten yritysten on panostettava jo nyt työnantajamielikuvien luomiseen ja rekrytointimarkkinointiin. Työterveysyhteistyö on myös tärkeässä roolissa, kun eläkeiät nousevat ja henkilökunta ikääntyy. (Viitala 2021.)

HR Trend Institute:n johtaja Tom Haak kirjaa artikkelissaan (2019) vuoden 2021 HR:n trendeiksi ihmisläheisiä, holistisia, ystävällisiä ja työntekijäkeskeisiä arvoja. Teknologia nähdään hyötynä, jolla työstä tulee ihmisystävällisempää ja ihmisen työpanosta arvostavampaa. Haak myös näkee tulevaisuuden trendinä sen, ettei enää kehitetä toimintoja

toimintojen perään, vaan kehitetään työntekijäkeskeisesti toimintoja. Ystävällisyys, räätälöidyt HR-toiminnot, yksilöllisyys ja osallistava johtaminen ovat esimerkkejä nykyaikaisesta HR-työstä.

HR-järjestelmiä tarjoava Sympa listaa sivuillaan HR:n tulevaisuuden trendeiksi HR-analytiikan merkityksen nousun, uudenlaisen teknologian käytön, uudenlaisen tavan tehdä työtä, sekä uudenlaisen Y-sukupolven työntekijät ja työntekijöiden asettamisen etusijalle. Analytiikan avulla saadaan arvokasta tietoa henkilöstön rakenteesta, sen vaihtuvuudesta tai vaikkapa sen osaamisen tasosta. Tässä ja monessa muussakin apuna on uusi teknologia ja esimerkiksi robotiikalla ja tekoälyllä voidaan auttaa HR:n työtä huomattavasti. Teknologia auttaa myös työsuhteen elinkaaren asioiden käsittelyssä. Henkilöstöammattilaisten tulisi myös pystyä näkemään milleniaalit voimavarana yritykselle, jotka tuovat tullessaan uusia ideoita, tuoreita tapoja hyödyntää teknologiaa ja arvostavat työssään erityisesti arvoja ja uusia työskentelytapoja. Kaiken myllerryksen keskellä keskiössä tulisi olla työntekijä ja työntekijäkokemukseen panostaminen. (Sympa 2019.)

Koronapandemia opetti yrityksille hieman pakollakin sen, että etätöihin ja sen toimivuuteen tulee panostaa. Tulevaisuudessa johtaminen, perehdytys ja ohjeistukset tulee pystyä hoitamaan etänä, teknologiaa hyödyntäen. Etätö on myös ekologisempaa, kun esimerkiksi matkustaminen vähenee. Teknologia tuo tullessaan myös työ- ja vapaa-ajan rajan heikkenemisen, joten yritysten on syytä panostaa myös henkilöstön hyvinvointiin tällä osa-alueella. Globalisaatio tekee herkästi sen, että aikavyöhykkeet hämärtyvät ja asiakkaat olettavat työntekijöiden olevan tavoitettavissa vuorokauden ympäri. (Viitala 2021.)

Nykytrendinä voidaan pitää myös yrityksen tavoitetta olla oppiva organisaatio. Oppivassa organisaatiossa johdon ja esimiesten tärkeimpiä tehtäviä ovat oppimisen tukeminen. Perinteisten johtajuuden käsitteiden rinnalle on nostettu myös oppimisen ohjaajan rooli. Tämä haastaa johtajia luomaan oppimiselle suotuisan ympäristön, jatkuvaa uudistumista, sekä ihmisiä tukevan asenteen. Tärkeää on pyrkiä kehittämään älyllistä resurssia, joka antaa valmiudet organisaatiolle reagoida tehokkaasti äkillisiin muutoksiin ja monimutkaistuviin tehtäviin. (Viitala 2004, 98.)

Esimiestyötä viedään nykyään vahvasti henkilöstöjohtamisen suuntaan. Tehtäviä, jotka aiemmin miellettiin erillisen HR-osaston hoidettavaksi, viedään vahvasti lähiesimiehille. Erietyisesti yrityksen kasvaessa on henkilöstöasioiden hoitoa hyvä jalkauttaa esimiehille. Toki yrityksessä toimii edelleen HR-osasto, joka hoitaa koko yrityksen henkilöstön hallinnolliset toimet, kuten rekrytointi, palkanlaskenta, työterveysasiat ja erilaiset kehittämis- ja tiedottamistoimet. (Viitala 2004, 17.)

## 2.5 Esimiestyö

### 2.5.1 Esimiehen tehtävä yrityksessä

Mikään työyhteisö ei toimi tehokkaasti ilman johtajaa. Esimiehen tulee huolehtia, että edellytykset työnteolle ovat kunnossa ja että henkilöstö ymmärtää, mikä on yrityksen perustehtävä. Tehokas työyhteisö perustuu järjestykselle ja selkeydelle. Lisäksi esimies pitää yllä työyhteisön motivaatiota ja työtyytyväisyyttä. Organisaatiot ovat taloudellis-teknis-inhimillisiä järjestelmiä, jotka ovat jatkuvasti käymistilassa. Esimies tarvitseekin selkeät raamit työleen. (Järvinen 2001.)

Esimiestyö laatu vaikuttaa koko organisaation laatuun ja täten organisaation menestykseen. Vain laadukas esimiestyö muuttaa organisaation hienot strategiat päivittäiseksi toiminnaksi. Monissa yrityksissä ei kuitenkaan arvosteta riittävästi esimiestyötä tai panosteta sen kehittämiseen. Arvostuksen puutos voi olla esimerkiksi sitä, ettei esimiehiä osallistuteta strategiaprosessiin, esimiestyöllä ei yrityksessä ole yhteistä linjaa, ylin johto ei ole kiinnostunut esimiestyöstä ja ettei esimiehiä ole alun perin valittu tehtäviinsä nimenomaan esimiestaitojensa perusteella. Useat esimiehet päätyvätkin tehtävään nousemalla pikkuhiljaa työntekijästä esimieheksi. Valinnan vaakakupissa painaa enemmän se, että esimies on oman alansa ammattilainen ja asiantuntija, kuin se, että hänellä on hyvät taidot esimiehenä toimimiselle. Erityisesti tällaisissa tilanteissa esimiestyön kehittämiseen panostaminen on organisaatiolle erittäin tärkeää. (Salminen 2014.)

Johtamisen kenttä jaetaan kahteen kategoriaan: Asioiden johtaminen (management) ja Ihmisten johtaminen (leadership). Näitä ei kuitenkaan voida täysin erottaa toisistaan, koska käsite johtaminen vaatii aina ihmisiä, joita johdetaan. Jaolla voidaan kuitenkin ilmaista sitä, mihin esimiehen huomio kiinnittyy. Asioiden johtamisessa keskitytään organisaation prosesseihin, niiden toteuttamiseen ja ennustamiseen ja kustannustehokkuudesta huolehtimiseen. Ihmisten johtaminen taas on ihmiskeskeisempää ja luo tarkoitusta työlle. (Viitala 2004, 69-70.)

Henry Honkanen (2006, 198-199) esittelee kirjassaan Muutoksen agentit Gary Yuklin johtamistyön 14 eri aluetta, jotka tulisi voida löytää jokaisen esimiehen työstä.

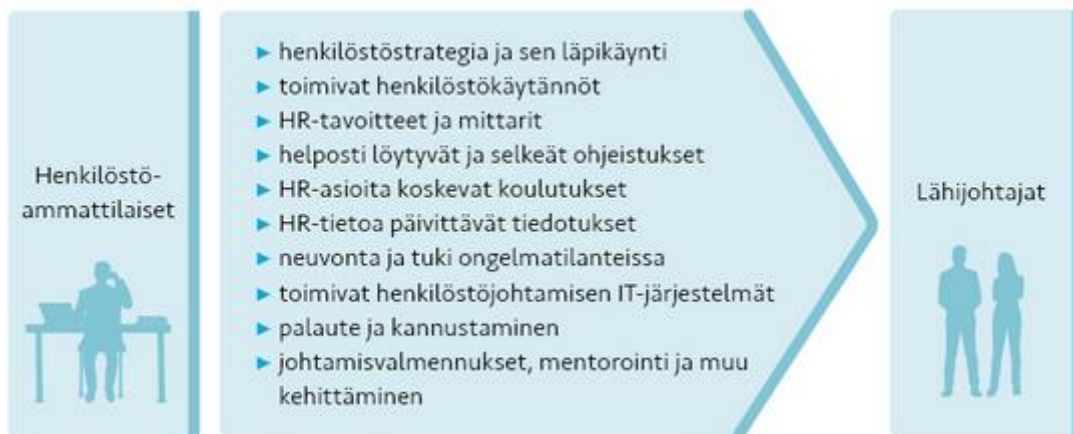
- *Suunnittelu ja organisointi*
- *ongelmien ratkaiseminen työssä*
- *tavoitteiden ja roolien kirkastaminen*
- *tiedon jakaminen*

- *havaintojen teko ja tiedon keräämien (organisaation ulkoa ja sisältä)*
- *työntekijöiden motivointi ja inspirointi*
- *konsultointi ennen päätöksentekoa (ihmisten kuuleminen)*
- *tehtävien delegointi*
- *ihmisten tukeminen työssä (auttaminen, välittäminen)*
- *ihmisten mentorointi ja kehittäminen*
- *konfliktien hallinta ja tiimien rakentaminen (yhteistyön kehittäminen)*
- *verkostoituminen, yhteyksien luominen*
- *tunnustuksen ja palautteen antaminen*
- *palkitseminen.*

### 2.5.2 Esimies henkilöstöjohtajana

Henkilöstön hallinta ja sen johtaminen on isossa osassa myös esimiestyötä. Usein tulosvastuu ja asiakkaiden luoma paine saa esimiehet priorisoimaan tuotannon vaatimukset henkilöstön edelle. Kuitenkin, jotta asiakastyytyväisyys ja tuotannon laadukkuus toteutuisivat, tarvitaan työhönsä sitoutunutta ja ammattitaitoista henkilökuntaa. Sellainen henkilöstö saadaan vain panostamalla laadukkaaseen henkilöstöjohtamiseen esimiestyössä. Tämän laadun takaamiseksi esimiehet tarvitsevat usein henkilöstöasiantuntijoiden apua ja tukea. Haaste onkin saada kasaan toimiva paketti, jossa kaikki osapuolet ovat tyytyväisiä. Vastuu henkilöstöosaamisesta ei ole ainoastaan henkilöstöhallinnon puolella, vaan esimiehen on osattava myös delegoida tehtäviään HR:lle, sekä kysyä neuvoa ja apua. (Joki 2018, 13-14.)

Esimiesten, eli lähijohtajien henkilöstöjohtamisen laatu riippuu täysin siitä, kuinka paljon aikaa ja vaivaa he uhraavat henkilöstötyölle. Onkin strategisesti tärkeää määritellä lähiesimiesten henkilöstötehtävät ja varata heille tarpeeksi aikaa tehtävien suorittamiseksi. Valitettavan usein esimiesten työnkuva on määritelty niin, ettei siellä ole lainkaan aikaa henkilöstötyölle. Lähiesimiesten henkilöstötyön laatua voi parantaa kouluttamalla, laatimalla selkeät ohjeet henkilöstötyöhön ja tarjoamalla henkilöstöammattilaisten tukea ja neuvontaa. Koulutuksessa voidaan käyttää esihenkilöiden työkalupakkia. Kuvassa neljä on esitettyinä asioita, joita digitaalisessa muodossa oleva pakki voisi sisältää. (Viitala 2021.)



Kuva 4 Henkilöstöammattilaisten tuki lähijohtajille. (Viitala 2021)

### 2.5.3 Hyvä esimies

Esimiehen tulee pystyä saman aikaisesti olemaan määrätietoinen johtaja ja taustalla oleva delegoija. Päivittäinen kommunikointi on tärkeää. Esimies, joka lymyilee yksin työhuoneessaan ei ole tätä päivää. Päällikön tulee liikkua työntekijöiden parissa ja täten osoittaa kiinnostusta heitä ja heidän työtään kohtaan. Sen lisäksi hänen tulee kyetä aktiivisesti johtamaan työntekoa. Monissa esimiehissä jompikumpi puoli on vahvempi. Toiset kokevat, että työntekijöiden kanssa keskustelu on luontevampaa, mutta parannettavaa on jäämäkkyydessä ja vahvassa päätöksenteossa. Toiset taas pystyvät olemaan määrätietoisia johtajia, mutta haasteena on ihmisten kohtaaminen. Hyvä esimies tunnistaa itsessään nämä asiat ja pyrkii kehittämään heikompa puoltaan. (Järvinen 2001.)

Nykyään esimiestyöhön liitetään vahvasti myös esimerkkinä ja suunnannäyttäjänä toimiminen. Käsitys hyvästä johtamisesta on kehittynyt organisaatiokäsitysten kehittymisen kanssa samaan tahtiin. Esimiestyössä nähdään vahvoina rooleina rohkaiseminen, suunnan näyttäminen ja osaamisen luominen ja kehittäminen. (Viitala 2004.)

Marja-Liisa Manka kertoo Sitran haastattelussa (2012) kuinka esimies heijastaa omaa asennettaan koko henkilöstöön. Inhimillinen pääoma on yrityksen tärkein voimavara ja innostava esimies saa myös työntekijänsä innostumaan. Hyvinvoiva henkilökunta luo hyvinvoivia yrityksiä. Hyvä esimies myös jakaa valtaa ja vastuuta. On huomattu, että vastuu motivoi.

Visman henkilöstöjohtaja Eliisa Valkonen kirjoittaa blogikirjoituksessaan Ihmisten johtamisen ABC (2019) kuinka ihmisten johtamisessa tärkeää on olla läsnä ja tunnistaa jokaisen työntekijän yksilölliset tarpeet ja tavat. Tulevaisuuden hyvältä esimieheltä löytyy tunneälyä ja empatiaa. Huomioimalla eroavaisuudet esimerkiksi oppimisessa luo onnistumisia.

Yksilöllisyyden tunnistaminen luo myös parempia tiimejä. Ihmisten johtaminen onkin Valkosen mukaan esimiehen tärkein työ, eikä siltä tulisi karsia aikaa. Ajankäytön avuksi hän suosittelee tietotekniikan hyödyntämistä, sekä panostamista tehokkaaseen viestintään. Ihmisten johtamista voidaan myös mitata ENPS (Employee Net Promoter Score) mittauksella, jossa mitataan sitä, kuinka todennäköisesti työntekijä suosittelisi työpaikkaansa muille.

Työtyytyväisyydessä esimiestyö korostuu myös, vaikka työtyytyväisyys onkin monen asian summa. Esimiestyössä tulisi huolehtia siitä, ettei työ kuormita työntekijää liikaa. Työn kuormittavuutta ja työntekijän kokemuksia työstä on hyvä seurata kehityskeskusteluissa. Avoin keskustelu tulee olla osa työyhteisön normaalia toimintaa. Työnantajan tulee myös varmistaa, että työntekijän on turvallista tehdä työtään ja ettei työn kuormitus ole sekä fyysisesti että henkisesti liian suuri. Esimiehillä tulisi olla valmiudet tunnistaa työntekijöissään mahdolliset oireet uupumisesta tai työtyytyväisyyden laskusta. Työhyvinvointi on myös hyvin subjektiivinen kokemus ja eri yksilöt toimivat eri tavalla edistääkseen työhyvinvointiaan. Esimiehen tulee tuntea alaisensa, jotta voivat yksilöllisesti kohdata henkilön ja edistää tämän hyvinvointia työssä. (Suonsivu 2011, 35-37. 47.)

### 3 Muutosjohtaminen

#### 3.1 Muutosprosessi

Nyky maailma muuttuu nopeasti ja tämä aiheuttaa paineen myös yrityksille muuttua ja uudistua maailman mukana. Jos ei muututa tarpeeksi usein tai tarpeeksi nopeasti, menevät kilpailijat kilpailussa auttamatta edelle. Muutos voi lähteä joko yrityksen ulkoisien tekijöiden takia, tai vaihtoehtoisesti tarve muuttua tulee yrityksen sisältäpäin. Joskus jokin pakottava tilanne voi vaatia organisaatiota uudistumaan, mutta ideaali tilanne olisi, että muutos on jatkuvaa ja organisaation suhtautuminen muutokseen on positiivinen ja innostunut. (Pirinen 2015.)

Organisaatioihin liittyvissä kehityssuunnissa voidaan huomata tiettyjä trendejä. Organisaatiot ovat vuosien varrella kasvaneet ja niiden rakenteet sen myötä monimutkaistuneet. Organisaation kasvu haastaa aina sen johtamisjärjestelmät. Trendeissä näkyy, että nykyään suositaan joustavuutta, verkostoitumista ja tiimityötä. Esimiehet toimivat enemmän koordinoijina kuin perinteisinä johtajina. Voidaan myös huomata, että työ tulee yhä vaativammaksi ja operatiivisen työn lisäksi kaivataan metataitoja, kuten oman työn kehittäminen, reflektointi, sekä tunneälyosaaminen. Oma-aloitteisuus ja joustavuus korostuu. Kasvavissa yrityksissä suojellaan myös ydinosaamista ja työntekijät jakautuvat ydinosaajiin, joista halutaan pitää kiinni ja muihin tekijöihin, jotka voivat vaihtua tarvittaessa. Myös työhyvinvointiin panostaminen on muutoksessa tärkeää, jotta henkilöstön suoriutumisen taso pysyy toivotuna. (Honkanen 2006, 93-96.)

Muutosta tarvitaan myös silloin, jos huomataan, ettei yrityksen henkilöstön toiminta tai osaaminen tue yrityksen visiota ja strategiaa. Muutos lähtee siitä, että yrityksen visio ja strategia on koko henkilöstön tiedossa ja toimintaa kehitetään tukemaan sitä. Tässä muutoksessa tarvitaan usein henkilöstöosaamista ja asiantuntevuutta. Henkilöstön kehittäminen ja kehittyminen ovat kilpailukyvyn kannalta oleellisia asioita. (Joki 2018, 141-142.)

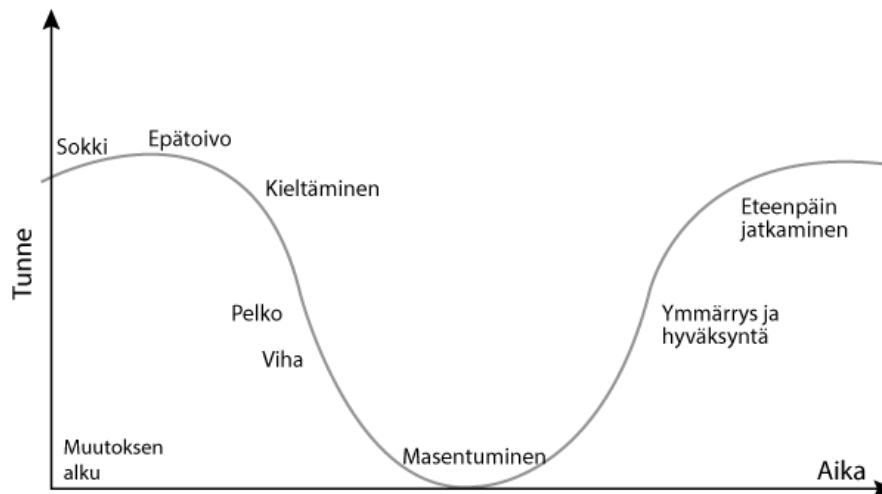
Muutoksen voi Dave Ulrichin (2007, 189-190.) mukaan toteuttaa kolmella tapaa: hankkeena, prosessina tai kulttuurin sopeuttamisena. Hankkeet keskittyvät usein uusien ohjelmien tai toimintatapojen käyttöönottoon. Hanke voi olla esimerkiksi organisaatorakenteen muutos, kustannussäästöohjelma tai laatusuunnitelma. Prosessimuutokset taas kehittyvät työntekotapojen muutokseen. Yrityksellä on tällöin ydinprosessit, joita yritetään parantaa työsuorituksilla ja uudelleensuunnittelulla. Kulttuurimuutos taas tapahtuu silloin, kun yrityksen identiteetti pyritään muuttamaan työntekijöiden ja asiakkaiden silmissä. Kaikki kolme muutostyyppiä ovat yritykselle tärkeitä ja kaikenlaisia muutoksia tarvitaan aika-ajoin.

Muutokset voidaan jaotella myös niiden vaikuttavuuden perusteella ensimmäisen ja toisen asteen muutoksiksi. Ensimmäisen asteen muutoksilla tehdään pieniä parannuksia sekä uudistuksia perusrakenteisiin ja ovat osa luonnollista kasvua ja kehitystä. Toisen asteen muutokset taas ovat luonteeltaan laadullisia ja uudistavat voimakkaasti ja aiheuttavat murroksia. (Viitala 2004, 88-89.)

Organisaatiossa muutos voidaan myös jaotella sen mukaan, millainen luonne sillä on. Muutos voi koskea organisaatiota ympäristön ja strategian tasolla, jolloin keskitytään esimerkiksi yrityksen asiakkaisiin, kilpailijoihin, strategiaan tai yhteiskunnan yleisiin asioihin. Muutos voi koskea myös organisaation rakenteita ja toimintaprosesseja. Tällöin muutokset kohdistuvat esimerkiksi hierarkiaan, johtamisjärjestelmiin, työnjakoon ja työtehtäviin. Sosiaalisen ja ryhmäkäyttäytymisen tasolla taas tarkastellaan ihmisten vuorovaikutussuhteita sekä yrityksen kulttuuria ja johtajuutta. Muutos voi koskea myös yksilöitä, jolloin keskitytään organisaation yksilöiden osaamiseen, ajatteluun ja käyttäytymiseen. (Honkanen 2006, 26.)

Muutosprosessi etenee vaiheittain. Muutos lähtee aina muutostarpeen tiedostamisesta. Tarpeen tiedostamisen jälkeen on syytä analysoida nykytilaa, asettaa visio halutusta lopputuloksesta ja niiden perusteella suunnitella muutoshanke. Suunnitelman perusteella toteutetaan muutoksen vaatimat toimenpiteet. Lopuksi toteutunut muutos arvioidaan. Muutosjohtajan työvaiheet muutoksessa ovat edellytyksien luominen muutokselle, ihmisten motivointi ja siirtymäkauden hallinta. (Viitala 2004, 95-97.)

Muutos esimerkiksi työntekijän näkökulmasta etenee myös vaiheittain. Helka Pirinen esittelee kirjassaan (2015) Elisabeth Kübler-Rossin vuonna 1969 kehittämän muutuskäyrän (Change Curve), joka kuvaa yksilön eri vaiheita muutoksen keskellä. Muutoksen alussa tunteet ovat usein sekavia ja työntekijä voi olla sokissa tai kokea pelkoa muutosta kohtaan. Muutos voidaan myös kieltää. Tämän jälkeen henkilö voi masentua, mutta ajan kuluessa suhtautuminen muutokseen muuttuu myönteisemmäksi ja aletaan ymmärtää muutoksen tarkoitus ja sen tuoma hyöty. Lopulta henkilö pystyy jatkamaan eteenpäin muutoksesta huolimatta.



Kuvio 2 Muutoskäyrä Kübler-Rossin mukaan (Pirinen 2015)

Muutoksen johtajan on hyvä tiedostaa ihmisten tunteiden vaikutus muutoksen hyväksymiseen. Tulee myös ymmärtää, että eri ihmisillä kuluu erilainen aika siirtyä vaiheesta toiseen. On myös normaalia, että muutoksen aikana henkilön suoritus hetkellisesti huononee. Tässä tilanteessa esimies voi helpottaa työntekijän prosessia luomalla esimerkiksi viikkotason tehtävälistan, jonka suorittamisessa esimies tukee ja kannustaa. Suorituksen taso voi nousta hyvinkin nopeasti takaisin hyvälle tasolle, kun työntekijä kokee saavansa kannustusta ja apua esimieheltään. Muutosprosessin onnistuminen vaatii koko tiimin onnistumisen ja täten esimiehen tulee puuttua pikaisesti alisuoriutumiseen ja tukea ja nostaa alisuoriutuvaa työntekijää muun tiimin osaamisen tasolle. (Pirinen 2015.)

Nykytilaa analysoidessa on hyvä kysyä kysymyksiä, kuten mistä kannattaisi luopua ja mitä kannattaisi lisätä? On myös hyvä kartoittaa, mitä osaamista tarvitaan, sekä millaisilla mittareilla muutoksen onnistumista mitataan. Suunnitelmassa taas tulee ottaa huomioon se, että muutoksen toteuttaa aina ihmiset ja suunnitelman pitää sisältää tapoja osallistuttaa henkilökunta muutosprosessiin. Henkilökunta on myös hyvä ottaa mukaan muutoksen suunnitteluun. Mahdollisuus osallistua muutoksen suunnitteluun auttaa muutoksen hyväksymisessä ja innostaa muutokseen. Toimenpiteitä suunniteltaessa pitää ottaa huomioon ihmisten jakaminen ja miten paljon yritys voi vaatia työntekijältä. Toimenpiteissä on hyvä ottaa huomioon myös riskit. Muutosprosessi ei saa estää tai haitata liikaa yrityksen operatiivista toimintaa. (Pirinen. 2015.)

Henkilöstöammattilainen voi parhaimmillaan toimia muutoksen edistäjänä yrityksessä ja hänen tulee hallita neljä eri roolia: Puolestapuhuja (Katalyytti), ohjaaja, suunnittelija ja esikuva. Henkilöstöammattilainen puhuu muutoksesta esimerkiksi johdon tapaamisissa ja täten

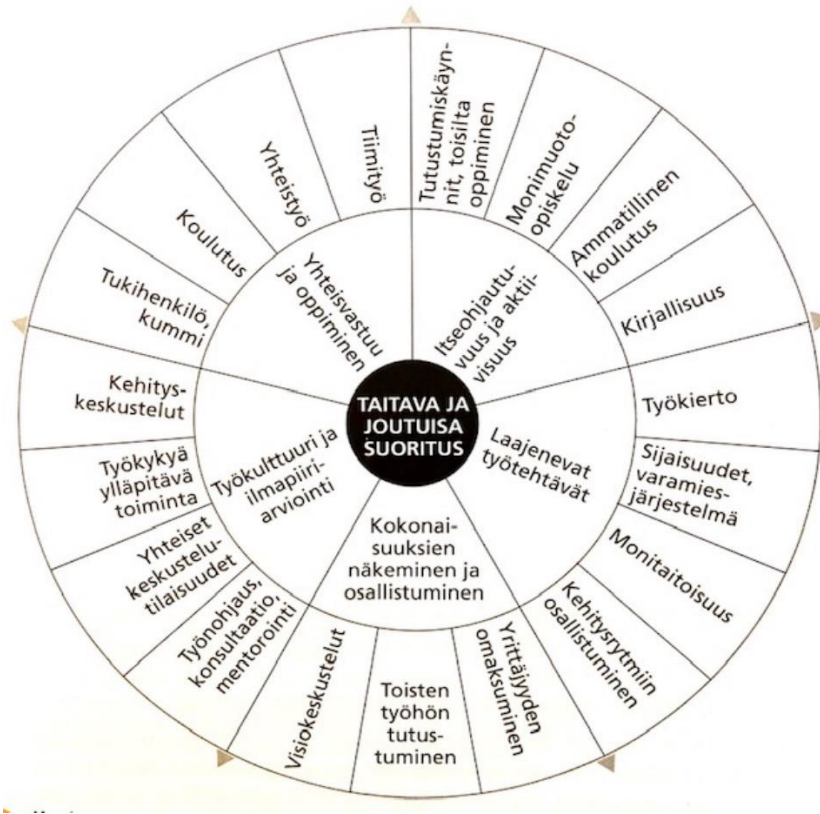
ylläpitää muutosta ja muutosprosessia. HR myös ohjaa ja avustaa muuta henkilöstöä muutoksen keskellä ja auttaa esimerkiksi esimiehiä kehittymään itseohjautuviksi. Oikeanlaiset rekrytoinnit ja neuvominen sekä kehittäminen ohjaavat organisaatiota itseohjautuvampaan suuntaan. HR suunnittelee myös muutosprosessia ja esimerkiksi henkilövalinnoilla, arvioinnilla, viestinnällä ja palkitsemiskeinoilla vie muutosta eteenpäin. Kaiken tämä lisäksi henkilöstöammattilainen toimii esikuvana toteuttaen itse muutosta. (Ulrich 1997, 226-230.)

### 3.2 Osaamisen kehittäminen ja johtaminen

Henkilöstön kehittämisessä tulee ottaa huomioon yrityksen ydinosaminen. Millaisella osaamisen kehittämisellä takaamme yrityksen ydintoimintojen laadukkaan toteutumisen? Henkilöstöasiantuntija on isossa roolissa luomassa yritykseen ilmapiiriä, joka kannustaa oppimiseen ja kehittämiseen. Tällaisen ilmapiirin luominen vaatii myös johdon sitoutumista. (Joki 2018, 142-144.)

Usein muutoksen keskellä puhutaan niin sanotuista muutosagenteista, joina erityisesti henkilöstöammattilaiset toimivat. Myös esimies voi toimia työyhteisönsä muutosagenttina silloin, kun jokin sovittu muutos tulee viedä läpi. Muutosagentti toimii muutoksen keskellä ohjaajana ja tukena. On tärkeää, että muutoksen keskellä sovitaan keitä nämä agentit ovat, ettei synny epävirallisia muutosagentteja, jotka toimivat muutoksen edistäjinä, mutta väärään suuntaan. (Honkanen 2006, 22-24.)

Kehittämistoimet voivat olla joko yksilöllisiä tai kohdistua johonkin tiettyyn ryhmään tai koko henkilöstöön. Seuraavassa kuvassa on kuvattuna erilaisia menetelmiä henkilöstön kehittämiseksi.



Kuva 5 Henkilöstön kehittämismenetelmät (Hätönen 1998 mukaan Viitala 2004, 201.)

Nykyaikaisessa organisaatiossa suositetaan moniosaamista, joka onnistuu parhaiten työkiertoa ja ristiinkoulutusta suosimalla. Tämä helpottaa esimerkiksi sijaistamista, sekä henkilöstön sisäistä liikutelavuutta. Oppia voi toki perinteisesti koulutuksilla ja niihin tarvittava aika ja resurssit tulisi ottaa huomioon henkilöstön koulutussuunnitelmia tehdessä. Erilaiset projektit ja hankkeet ja työnohjaus ovat myös erinomaisia tapoja oppia uutta ja laajentaa osaamista. (Viitala 2011, 201-206.)

*Johtamisen opiskelu tulisia aloittaa aina itsestään, sillä hyvä johtaminen alkaa itsensä johtamisesta.*

Näin toteaa Kaija Suonsivu (2011, 46-47.) kirjassaan Työhyvinvointi osana henkilöstöjohtamista. Koko johtamisen ydin onkin, että ihmiset osaavat johtaa itseään. Itseään tulee osata kuunnella ja huolehtia prosessissa omasta hyvinvoinnistaan.

Esimies on usein oman alansa ammattilainen ja hänen roolinsa on usein enemmän asiantuntija, kuin henkilöstöjohtaja. Kun halutaan kehittää nimenomaan esimiestyötä, on vahvistettava nimenomaan henkilöstöjohtamisen osaamista, työn ohjaamista, sekä ajankäyttöisiä taitoja. Esimiestyön edellytyksiä ovat esimerkiksi kyky suunnitella ja organisoida toimintaa, ihmisten johtaminen motivoiden ja tavoitteellisesti, henkilöstön seuraaminen ja palautteen anto, päätöksenteko, työläinsäädännön osaaminen ja vastuunkanto. Nämä ovat taitoja,

jotka poikkeavat suorittavasta työstä, jossa tässä kohtaa esimies on usein jo erittäin pätevä. (Salminen 2014.)

Esimiestyön ja johtamisen kehittäminen vaatii henkilöstöasiantuntijoilta panostusta, innostusta, sekä kehitysorientoitunutta asennetta. Haaste onkin saada esimiehet itse innostumaan ja halukkaiksi muutokselle. Jos esimies ei ole itse halukas kehittymään, ei hän myöskään ole vakuuttava omien alaistensa osaamisen kehittäjänä. Esimiestyön kehityssuunnitelmaa tehtäessä on tärkeää kartoittaa nykytila, ja mitkä ovat nykyisen työn tärkeimmät tehtävät. Tietoa tulee kerätä monilta esimiehen sidosryhmiltä. Vasta näiden tietojen pohjalta voidaan lähteä tekemään kehityssuunnitelmaa. (Joki 2011, 124-125.)

Kehittää voi monella tapaa. Esimies voi oppia työssään esimerkiksi kokeilemalla uusia toimintatapoja ja itseään haastaen. Hyvä tapa oppia on myös oppia muilta seuraten esimerkiksi kollegan tapaa toimia, rakentaa verkostoja ja pyytää palautetta kollegalta. Omatoiminen kirjallisuuden lukeminen tai koulutustilaisuuksiin osallistuminen kehittämistarpeen mukaan ovat myös hyödyllisiä tapoja kehittyä. Koulutus voi olla myös yksilöllistä mentorointia tai coachingia. (Joki 2011, 125.)

Esimiestyötä kehitettäessä tulee myös miettiä, että riittääkö vain esimiesten henkilökohtaisten valmiuksien ja osaamisen kehittäminen. Joissain tapauksissa on syytä tarkastella myös organisaation rakenteita ja johtamisjärjestelmää. Näiden tulisi tukea esimiestyötä ja joskus rakenteiden muuttaminen voi vaikuttaa henkilökohtaisiin johtamisvalmiuksiin myönteisesti. (Honkanen 2006, 204-205.)

Työnkehittäminen voi olla yksinkertaisimmillaan sitä, että pyritään ohjaamaan työn piirteitä alla olevan kuvan kuvaamiin piirteisiin. Tällöin voidaan puhua työn rikastamisesta tai muotoilusta. Voidakseen alkaa suorittaa työn muotoilua tulee muutosjohtajan tuntee kunnolla työn konteksti, tekijöiden voimavarat, sekä motiivi. (Honkanen 2006, 166-167.)



Kuva 6 Työn kehittämiseen vaikuttavat tekijät (Honkanen 2006, 166)

Hyviä tapoja hahmottaa tehtäviä on tehdä tehtäväanalyysi. Toimenkuvat ovat usein dokumentoituja yrityksissä ja voivat olla osa esimerkiksi laatujärjestelmää. Tehtäväkuvauksessa tulee miettiä aina, että millaista tietoa, millaisia taitoja ja millaisia henkilökohtaisia valmiuksia tehtävän suorittaminen vaatii. Analyysissa voidaan myös keskittyä työn analysoimiseen, jolloin tutkitaan, että mitä työntekijä itseasiassa tekee, suorittaessaan tehtäviään. Työn vaatimia kompetensseja analysoidessa taas mietitään millaisia valmiuksia, taitoja ja osaamista tehtävän suorittaminen vaatii. Voidaan myös analysoida, millaisia apuvälineitä tehtävien suorittamiseen tarvitaan. (Honkanen 2006, 168-170.)

### 3.3 Onnistunut muutos

Muutos voi epäonnistua monista syistä. Joko odotukset muutoksen onnistumiselle ovat liian suuret tai muutoksen tarve tunnistetaan, muttei osata toteuttaa muutosprosessia. Lisäksi muutos voi olla täysin erillään strategiasta, se voidaan nähdä hätäratkaisuna, muutoksen aikajänne on liian lyhyt, muutosmalli ei josta tai muutosjohtaminen epäonnistuu. Kaikki nämä syyt voivat estää muutosta onnistumasta. (Ulrich 2007, 195-197.)

Muutos työssä voi aiheuttaa isoja muutoksia työhyvinvoinnissa. Muutoksen hetkellä työtyytyväisyys voi joko radikaalisti laskea ja henkilökunta tuntee epävarmuutta, väsymistä ja kuormittuneisuutta. Toisaalta muutos voi parhaimmillaan aiheuttaa innostusta, motivoitumista ja työniloa. Avain onkin siinä, kuinka hyvää muutosjohtamisen taso on muutoksen aikana. Muutostilanteessa johtamisen merkitys korostuu. Hyvä muutosjohtaja ottaa henkilökunnan tunteet ja kokemukset huomioon, huomioi työntekijät yksilöinä, antaa palautetta ja arvostusta. Muutoksen tulee myös olla hyvin läpinäkyvää ja avoimesti informoitua.

Johtajan tulee sitoutua muutosjohtamiseen pitkäjänteisesti, osallistuen ja tulevaa ennakoiden. On hyvin tärkeää myös toimia tasapuolisesti ja oikeudenmukaisesti. On myös tärkeää kertoa, miksi muutos tehdään ja mitä hyötyjä sillä saavutetaan. Muutosjohtajien tulee myös suunnitella muutos hyvin, koska muutoksen aika on usein kaoottista. (Suonsivu 2011, 170-172.)

Onnistunut muutos tarvitsee aina johtamista ja esimiestyötä. Hyvä muutosjohtaja näkee tulevaisuuteen ja ongelmien yli, sekä ohjaa työntekijät onnistuneesti uuteen. Esimieheltä odotetaan muutoksen keskellä tukea ja oikeudenmukaisuutta, sekä tasa-arvoa. Esimies joutuu tekemään prosessissa usein päätöksiä vajavaisin tiedoin ja onkin tärkeää, että hän osaa ottaa vastuun myös virheellisistä päätöksistä. Muutokselle on usein annettu myös aikataulu ja on esimiehen vastuulla varmistaa aikataulujen pitävyyttä. Kuitenkin varmasti tärkein tehtävä esimiehellä on muutoksessa innostaa ja vakuuttaa henkilökunta muutoksen tarpeesta ja sen hyödyistä. Esimiehen kannattaa myös etsiä henkilökunnastaan muutokselle myönteisimmät henkilöt ja ottaa heidät eturintamaan kannustamaan muita muutokseen. (Pirinen 2015.)

Suhtautuminen muutokseen voi olla joko positiivinen tai negatiivinen. Suurin syy negatiiviselle suhtautumiselle on usein pelko ja epävarmuus tulevasta. Muutosjohtamisessa on kyse monen eritasoisen muutoksen hallitsemisesta. Helpoin taso on tieto, jolloin uutta tietoa tuodaan vanhan tilalle. Se edellyttää selkeää viestintää ja jatkuvaa kertaamista. Seuraava taso on asennemuutos. Se tapahtuu, jos ihmiset kokevat uudet tiedot hyödyllisiksi. Kolmas taso on yksilön käyttäytymiseen vaikuttaminen. Tämä on jo vaikeampi taso, koska ihmiset suhtautuvat muutokseen hyvin yksilöllisesti. Usein ensimmäisenä muutokseen tarttuvat oppimishaluisimmat henkilöt. Vasta sitten päästään neljännelle muutoksen tasolle, kun koko ryhmä on hyväksynyt muutoksen. Neljäs taso onkin ryhmän käyttäytymisen muutos. (Viitala 2013, 89-92.)

Onnistunut muutosprosessi päättyy muutoksen arviointiin, jotta muutoksen onnistumista voidaan arvioida, sekä prosessia kehittää tulevaisuuden varalle. Taloudellisten muutosten lisäksi tulee arvioida myös laadullisia muutoksia. Erilaiset kyselyt ja analyysit helpottavat muutoksen arviointia, sekä muutosprosessin dokumentoimista. On myös tärkeää palkita ja kiittää henkilökuntaa onnistuneesta muutosprosessista. (Pirinen 2015.)

### 3.4 Viestintä

Laadukas viestintä on yritykselle strateginen johtamisen työkalu. Mikään strateginen suunta ei voi toteutua, ellei siitä viestitä tehokkaasti ja jalosteta yhteiseksi tahdoksi ja suunnaksi. Viestimisen kanavia valitessa tulee valita ne kanavat, joilla tavoitetaan kaikki henkilöt. Usein

tämä voi tarkoittaa sitä, että samaa viestiä tulee jakaa monissa eri kanavissa. Yhä suurempi merkitys viestinnässä on myös mahdollisuus dialogille ja asioista keskustelemiselle. Viestintä on tehokasta silloin, kun se on hyvin suunniteltu ja järjestelmällistä ja onkin hyödyllistä suunnitella yrityksen viestintästrategia. Tämä luo viestintään hyödyllisiä rutiineja. Erityisesti muutostilanteissa vakiintuneet ja tehokkaat viestintätavat ovat äärimmäisen tärkeitä. (Viitala 2004, 217-218.)

Suora kommunikaatio ja tehokkuus vuorovaikutustilanteissa on osa ammattimaista viestintää. Tulee käyttää kieltä, jolla on voimakkaan myönteinen vaikutus kuulijaan. Tuodessa työntekijän työhön uusia asioita, on onnistuneella viestinnällä iso merkitys. Sanojen muotoilulla ja ilmaisuja vaihtamalla voi olla iso merkitys siihen, miten hyvin sanoma otetaan vastaan. Esimerkiksi holhoava asenne tai syyllistäminen eivät ole ammattimaisia, saati tehokkaita tapoja viestiä. Hyvä dialogi perustuu aitoon minä-sinä- suhteeseen ja on tärkeää olla läsnä koko olemuksellaan. Vuoropuhelu on perusedellytys kaikelle kasvulle ja kehitykselle. Keskustelemalla saadaan aikaan yhteinen tahto. Hyvässä dialogissa tapahtuu aitoa kohtaamista ja keskustelijat osaavat hallita omia tunteitaan. Hyvä keskustelija osaa myös kuunnella ja osoittaa kiinnostusta tarkentavin ja rohkaisevin kysymyksin. (Suonsivu 2011, 51-54.)

Muutosviestinnässä rehellisyys, on kaiken pohja. Jos alussa muutosta ja sen vaikutuksia kaunistellaan tai asioita salataan työntekijöiltä, voi muutokseen suhtautuminen olla hyvinkin kielteistä. Muutosvastarintaa on lähes jokaisessa muutosprosessissa ja esimiehen ei tulisi jättää sitä huomioimatta. Muutoksen kyseenalaistaminen on kuitenkin tärkeä osa prosessia. (Pirinen 2015.)

Muutoksen johtaminen vaatii tilannetajua. On osattava arvioida, milloin viestinnän tulee olla lujaa ja lähes autoritääristä, ja milloin taas tulee antaa aikaa sisäistämiselle ja kypsytelylle. Muutosjohtajalla tulee olla herkkyyttä muuttaa viestintäänsä ja asennettaan tilanteen tarvitsemalla tavalla. (Viitala 2004, 95.)

## 4 Case yritys X työnjohtajien työn kehittäminen

### 4.1 Tutkimusmenetelmät

Tutkimusmenetelmä on laadullinen tutkimus ja tutkimus toteutetaan monimetodisella (aineistotriangulaatio) tavalla. Aineistoa kerätään avoimilla yksilöhaastatteluilla, osallisella havainnoinnilla, tutkimalla tekstiaineistoja ja tarkkailemalla. Tutkimuksessa panostetaan enemmän tutkittavan aineiston laatuun kuin määrään. Andrew Abbot teoksessaan, *Methods of Discovery: Heuristics for the social science* esittelee heuristiset apuvälineet, jotka tarkoittavat sitä, että tutkija tuo tutkimukseen enemmän vapauksia ja sallivuutta havainnointiin. Tällainen työote on osa myös tätä tutkimusta. (Vilkka 2015)

Laadullinen tutkimus pyrkii vastaamaan kysymyksiin ”miksi” ja ”miten”, ja tässä työssä erityisesti vastataan kysymykseen ”miten”. Tutkimus rajataan työnjohtajiin ja heitä pyritään tutkimaan ja analysoimaan tarkasti. Tarkoituksena ei ole pyrkiä tilastollisiin yleistyksiin ja tutkimuksessa hyödynnetään esimerkiksi psykologiaa. (Heikkilä 2014, 15)

Laadullisessa tutkimuksessa kiinnostaa tutkimuksen kohteina olevien ihmisten kokemukset, ajatukset ja tunteet. Koska kenenkään ajatuksia ei voi lukea, on kehitetty erilaisia menetelmiä, joilla saadaan vastauksia tutkimuskysymyksiin. Laadullisessa tutkimuksessa tutkija pyrkii tuottamaan uusia näkökulmia aineistoa tulkitsemalla. Laadulliselle tutkimukselle on myös ominaista, että tutkijan kartuttaessa tietoaan aiheesta, hän palaa täsmentämään tutkimuskysymyksiään ja tavoitteitaan. (Juuti & Puusa 2020, 9-11.)

Laadullinen tutkimus on lisääntynyt liiketalouden saralla ja se onkin toimiva tutkimusmenetelmä silloin, kun tutkitaan abstrakteja asioita, kuten ihmisten välistä vuorovaikutusta. Sillä voidaan tutkia organisaation sisäisiä johtamiskäsityksiä- ja muotoja, sekä vuorovaikutusta ja sisäisiä suhteita. Ihmistutkimuksessa ei pystytä koskaan saavuttamaan niin sanottuja lopullisia totuuksia, vaan ilmiöt ovat aikaan ja paikkaan sidottuja. (Juuti & Puusa 2020, 58.)

Haastattelu on hyvä tapa saada tietoa silloin, kun ollaan kiinnostuneita ihmisten ajatuksista ja mielipiteistä. Haastattelu koetaan usein myös miellyttäväksi tutkimusmetodiksi, koska se on lähellä ihmisten arkista keskustelua. Haastattelu on käytetyimpiä tiedonkeruumenetelmiä ja erityisesti vapaamuotoisten haastatteluiden määrä on lisääntynyt. Tässä tutkimuksessa valittiin haastattelu kyselylomakkeen sijasta siksi, että haastattelu antaa haastateltavalle enemmän mahdollisuuksia tulkita kysymyksiä ja täsmennykset ovat sallittuja. Haastattelun avulla saadaan myös esimerkkejä, jotka kuvaavat tilannetta. (Hirsjärvi & Hurme 2015, 14, 34)

Haastattelut voidaan karkeasti jakaa kolmeen kategoriaan: Lomakehaastattelu, strukturoimaton haastattelu ja strukturoitu haastattelu. Tässä tutkimuksessa käytetään strukturoimatonta haastattelua, jota kutsutaan usein myös avoimeksi haastatteluksi. (Hirsjärvi & Hurme 2015, 43-46.)

Havainnointi on kaikille tieteenaloille yhteinen sekä välttämätön menetelmä. Eri tieteenaloissa on havainnoinnille kehitetty omia observointitapoja ja menetelmiä. Havainnointi voi olla joko osallistuvaa tai ei-osallistuvaa. Havainnointia voi tehdä joko havainnoinnin kohteen tietäen tai tietämättä. Havainnoinnin voi yhdistää tutkimuksessa muihin tiedonkeruumenetelmiin. (Hirsjärvi & Hurme 2015, 37-39.)

Osallinen havainnointi tarkoittaa sitä, että tutkija on osa tutkittavaa joukkoa, esimerkiksi silloin, kun tutkimus tehdään omalla työpaikalla. Tällöinkin aineiston keruun tulee olla suunniteltua ja systemaattista. Aineiston keruulle tehdään suunnitelma. Aluksi tutkija voi havainnoida vapaasti, mutta tutkimuksen edetessä on hyvä keskittää havainnointi esimerkiksi tiettyyn vuorovaikutustilanteeseen, jonka havainnoimiseksi on tehty suunnitelma. Havainnointimateriaalia käsitellessä on hyvä olla kriittinen ja ottaa tietoisesti etäisyys tutkittavaan ryhmään, vaikka tutkija olisikin osa ryhmää työnsä puolesta. (Juuti & Puusa 2020, 128-135.)

Tässä työssä päädyttiin laadulliseen tutkimusmenetelmään, koska tutkimus keskittyy ihmisten motivaatioon, mielipiteisiin ja vuorovaikutukseen. Näin ollen tutkimuksen tuloksia ei pystytä mittaamaan kvantitatiivisen menetelmän keinoin, mikä on laadulliselle tutkimukselle ominaista. Tiedonhankinnassa päädyttiin haastatteluihin ja havainnointiin, koska näillä keinoilla saadaan tutkittavasta aiheesta nimenomaan laadukasta tietoa ja pystytään paneutumaan ihmisten ajatuksiin, sekä tunteisiin syvemmin. Tutkijan ollessa osa työyhteisöä, on havainnointi tehokas tapa saada tietoa tutkittavasta aiheesta ja ihmisryhmästä.

## 4.2 Tutkimuksen kulku

Tutkimuksen tietoa hankittiin suunnitellusti yksilöhaastatteluin, osallisen havainnoinnin keinoin, sekä tutustuen alan kirjallisuuteen ja julkaisuihin. Lisäksi käytettävissä olivat yrityksen toimenkuvakaaviot, Elon työtyytyväisyystulosten tulokset, sekä muut yrityksen sisäiset aineistot.

Alla oleva taulukko havainnollistaa eri menetelmillä saadun tiedon hankinnan ajankohdan, laajuuden ja saadun tiedon. Avoimen haastattelun menetelmällä tehtiin kaksi yksilöhaastattelua, joissa saatiin kahden eri henkilön näkemys työnjohtajan työnkuvasta. Osallista havainnointia tehtiin kaksi kertaa. Toinen kerta oli useamman tapaamisen sarja, jossa jokaisen työnjohtajan kanssa käytiin hänen yksikkönsä työtyytyväisyystulokset läpi yhdessä hänen esimiehensä ja henkilöstöpäällikön kanssa. Toisessa osallisessa havainnoinnissa oli

paikalla useita työnjohtajia ja heidän kanssaan keskusteltiin henkilöstöjohtamisesta ennakkotehtävän ja pohjustuksen perusteella.

Ajankohta	Hankintamenetelmä	Kohde	Laajuus	Saatu tieto
25.3.2021	Yksilöhaastattelu	Henkilöstöpäällikkö	Nauhoite 9,39min (litteroituna 2kpl A4 arkkia)	Henkilöstöjohtajan näkökulmat työnjohtajan roolista yrityksessä ja sen mahdollisista kehitystarpeista
23.3.2021	Yksilöhaastattelu	Työnjohtaja	Nauhoite 36,33min (litteroituna 7,5 kpl A4 arkkia)	Työnjohtajan kuvaus omasta johtamisestaan ja sen kehityskohteista
Huhtikuu 2021	Osallinen havainnointi (Teams-palaverit)	Työnjohtajat (13 hlöä), operatiiviset päälliköt (3 hlöä) ja henkilöstöpäällikkö	yhteensä 18h (1,5h/työnjohtaja)	Työtyytyväisyystulosten läpikäyminen jokaisen työnjohtajan kanssa ja kehitysehdotusten kirjaaminen. Näkemys työtyytyväisyyteen vaikuttavista tekijöistä työnjohtajan työssä.
25.3 ja 26.3.2021	Osallinen havainnointi (Teams-palaveri)	Työnjohtajat (11 hlöä) kahdessa ryhmässä, henkilöstöpäällikkö	1,5h+ 1,5h	Keskustelu aiheesta ajankäyttö henkilöstötyössä, ennakkotehtävänä miettiä kuinka paljon aikaa kuluu henkilöstötyöhön. Jokaiselta työnjohtajalta kysyttiin vuorollaan ja keskusteltiin lopuksi yhdessä.
27.4.2021	Osallinen havainnointi (Teams-palaveri)	Työnjohtajat (10 hlöä), henkilöstöpäällikkö	30min, sekä ennakkotehtäväksi annettu Padlet	Ohjattu keskustelu aiheesta "mitkä ovat vahvuutesi/heikkoutesi henkilöstöjohtamisessa. Padlet-muodossa annettu sama kysymys ennakkotehtävänä, joka toimi

				pohjana keskustelulle. Selvitettiin työnjohtajien omia ajatuksia henkilöstöjohtamisesta.
Huhtikuu 2021	Kysely	Operatiiviset päälliköt (3 hlöä) ja henkilöstöpäällikkö	Yksi kysymys sähköpostitse, vastaukset ranskalaisin viivoin	Näkemyksiä eri päälliköiltä työnjohtajan tärkeimmistä tehtävistä

Taulukko 1 Tiedonhankinnan menetelmät

Tutkimus eteni niin, että ensin tutustuttiin alan kirjallisuuteen henkilöstöjohtamisen ja muutostohtamisen näkökulmasta. Teoriatietoa etsittiin niin kirjallisista julkaisuista, kuin verkkolähteistä. Lähdeaineisto oli pääsääntöisesti suomenkielistä, mutta käytössä oli joitakin englanninkielisiäkin lähteitä. Teoriatiedon pohjalta mietittiin, millaisista asioista tutkimuksessa tarvitaan tietoa ja millaisilla keinoilla. Tiedonhankintamenetelmiksi valikoitui haastattelut ja havainnointi.

Haastattelut toteutettiin kohdeyrityksessä niin, että haastattelutilanne oli rauhallinen, eikä paikalla ollut kuin haastateltava ja haastattelija. Haastatteluissa oli pohjana kysymyksiä (Liite 1 ja Liite 2), mutta keskustelu pidettiin kuitenkin vapaana, jotta käsitys tutkittavan ajatuksista tulisi hyvin esiin.

Havainnointi tapahtui työnjohtajien koulutustilaisuuksissa, sekä työtyytyväisyystulosten purkutilaisuuksissa. Tilaisuudet järjestettiin Korona-pandemian takia Teams-kokouksina, jolloin jokainen työnjohtaja oli omassa toimipisteessään ja osallistuivat etäyhteydellä.

Kummassakin koulutuksen havainnointitilanteessa työnjohtajat ja HR keskustelivat ennalta määritellystä aiheesta. Lisäksi havainnoitiin Padlet-alustalle tulleita vastauksia. HR toimi havainnointikeskustelussa keskustelun ylläpitäjänä, esimerkiksi puheenvuoroja ehdottaen. Työtyytyväisyystuloksia läpi käydessä osallistujien määrä oli pienempi ja keskustelu oli kaikissa havainnointitilanteissa vilkasta. Havainnoinnin aikana ja sen jälkeen tehtiin muistiinpanoja ja tutkija esitti kysymyksiä tarpeen mukaan havainnoinnin aikana.

Haastatteluiden ja havainnoinnin jälkeen tutustuttiin yrityksen toimintasuunnitelmiin ja työnkuvauksiin, jotka ovat saatavilla yrityksen sisäisessä SharePointissa. Lisäksi SharePointista tarkasteltiin työtyytyväisyyskyselyiden tuloksia. Toimipisteiden tulosten lisäksi tarkasteltiin työnjohtajien omia vastauksia. Lopuksi toteutettiin vielä kysely sähköpostitse, josta saatiin myös operatiivisten päälliköiden näkemys tutkittavaan aiheeseen.

Tiedonhankinnan ja teorian pohjalta tehtiin raakaversio tuloksista ja kehitysehdotuksista, joita verrattiin vielä tarkemmin teoriaan. Tämän jälkeen toteutettiin lopulliset työn johtopäätökset ja kehitysehdotukset. Kokonaisuudessaan suunnitteluineen työn tekeminen kesti noin puoli vuotta.

### 4.3 Tutkimustulokset ja analysointi

Ensimmäisen yksilöhaastattelun kohteena oli työnjohtaja. Haastattelussa kartoitettiin ensin työnjohtajan näkemystä henkilöstötyöstä nyt, omista valmiuksista henkilöstötyöhön sekä toiveita tulevaisuudesta. Lisäksi haastattelulla hahmotettiin työnjohtajan toiveita HR:n ja työnjohtajien yhteistyöstä.

Nykytilaa hahmotettaessa työnjohtaja näki henkilöstötyön sisältävän tällä hetkellä erilaisia rutiineja ja hallinnollisia tehtäviä, kuten työajan seuraaminen, HR-järjestelmän tietojen kirjaaminen ja erilaiset poissaoloihin tai lomiin liittyvät kirjaukset. Suurimman palan työnhollisesta työstä haukkaa hänen mukaansa resurssointi ja siihen liittyvät haasteet. Kyseisen toimipisteen henkilöstötarve vaihtelee paljon, jolloin resurssointi ja operatiivisen toiminnan sujuvuus tuottavat työnjohtajalle paljon työtä.

Ajankäytön suhteen työnjohtaja koki, että hän ei käytä tarpeeksi aikaa henkilöstötyölle, vaan operatiivisen toiminnan takaaminen ja siihen osallistuminen vievät aikaa henkilöstötyöltä. Työnjohtaja kokee vahvasti, että hänen vahva osaamisensa operatiivisessa toiminnassa tekee sen, että hän kokee itse keskittyvänsä siihen liikaa.

Vahvuuksikseen työnjohtaja kertoi kyvyn tunnistaa työntekijöidensä osaaminen, sekä resurssoinnin. Lisäksi hänellä on vahva näkemys työn sujuvuudesta. Haasteikseen hän taas kokee ihmisten kohtaamisen ja omien ajatustensa ja visioidensa siirtämisen työntekijöille. Lisäksi hän näkee ongelmana sen, ettei saa työyhteisöä innostumaan työstä ja panostamaan työhönsä. Työnjohtaja toivoisi, että työntekijät suhtautuisivat työntekoon samalla tunnollisuudella, kuin hän itse.

*Mut siis suuri ongelma on se, että mul on kolme sisarusta, kaikkia on opettajia, mutta mul ei oo sitten sitä semmosta lahjaa, että osais olla opettaja. On tosi vaikea niinku sitä oma ajattelumaailmaa jakaa eteenpäin. Et ku mä näen ne asiat, et ne niinku omassa päässä ne loksahdaa, ne on...niinku tavallaan simpeleitä, mut sitten toiselle selittäminen on... mun on todella vaikee löytää siihen niinku keinoja.*

Haastateltava koki myös haasteita yhteistyössä niin muiden työnjohtajien, HR:n kuin oman esimiehensä kanssa. Erityisesti haasteet liittyivät nopeasti muuttuviin tilanteisiin ja äkillisiin lisäresurssin tarpeisiin. Lisäksi hän koki päivittäisen henkilöstön kohtaamisen olevan

hänelle haastavaa. Hän kertoi oman maailmansa olevan hyvin mustavalkoinen ja ymmärtää, ettei kaikki ajattele samalla tavalla. Ajoittain hän kokee myös turhautumista, kun henkilöstö ei näe työn kokonaisuutta yhtä hyvin. Yhteistyössä yksikössä olisi työnjohtajan mielestä paljon kehitettävää.

Henkilöstötyön työnjohtaja koki jossain määrin pakollisena pahana, joka hoidetaan sitten, kun operatiiviselta työltä jää siihen aikaa. Joskus tehtävien tekeminen venyy ja niitä hän hoitaa myös omalla ajallaan. Työnjohtaja pyrkii olemaan paljon työntekijöiden kanssa tekemässä työtä, koska näkee sen helpottavana tekijänä. Työnjohtaja pohti kuitenkin, että se voi näkyä työntekijöille myös luottamuksen puutteena. Hän kokee kuitenkin haastavaa irrottautua itse työstä työnjohdollisiin tehtäviin, koska oma osaaminen operatiivisesta työstä on niin vahvaa ja oma panos nopeuttaa päivien läpi viemistä. Työyhteisössä hänellä on joku luottohenkilö, joihin luottaa, mutta myös henkilöitä, joihin hänen on haastavaa luottaa.

Tulevaisuudelta hän toivoo, että voisi jossain kohtaa vaihtaa yksikköä, jolloin voisi keskittyä enemmän työnjohtajan työhön. Nykyisessä toimipisteessä hän on ensin toiminut työntekijänä, joten tarttuu siellä liiankin helposti operatiiviseen työhön. HR:n puolesta hän toivoo parempaa ymmärrystä työn laadusta ja siten mahdollisesti vielä parempia rekrytointeja. Nykyisen mahdollisuuden osallistua rekrytointeihin näkee positiivisena asiana. Toivoi myös HR:ltä selkeitä ohjeistuksia työntekijöille esimerkiksi uudesta HR-järjestelmästä. Omalta esimieheltään hän toivoo tukea ja säännöllisiä palavereita, joissa käydään muitakin asioita, kuin resursseja ja operatiivisia asioita.

Toinen haastattelu tehtiin yrityksen henkilöstöpäällikön kanssa. Hänen näkemyksensä mukaan työnjohtajien henkilöstöjohtamisen laatu on hyvin vaihtelevaa henkilöstö riippuen. Tasaan vaikuttaa paljon henkilön aiempi kokemus. Työntekijästä työnjohtajaksi nousseilla työnjohtajilla on usein enemmän haasteita henkilöstöjohtamisessa. Hän kokee myös, että työnjohtajan oma kiinnostus vaikuttaa paljon siihen, millä tasolla henkilöstöjohtaminen on.

Suurimmaksi haasteeksi hän näkee nykytilassa sen, että operatiivista työtä arvotetaan liikaa henkilöstötyön edelle ja moni työnjohtaja tästä syystä käyttää liian vähän myös aikaa henkilöstötyölle. Erilaisilla koulutuksilla ja keskustelulla henkilöstötyön tärkeyttä työnjohtajien mielessä on kuitenkin jo saatu nostettua. Jossain määrin asiaan vaikuttaa kuitenkin myös se, että työnjohtajille lankeaa liikaa sellaisia tehtäviä, jotka eivät heille kuulu ja siksi ajankäytössä on ongelmia.

*Työnjohtajien pitäisi nähdä, että henkilöstön johtaminen on yksi tärkeimmistä osaluueesta heidän työssään, eikä pelkästään operatiivinen työ siellä lattialla. Silloin kun työnjohtajan ymmärtää sen, että panostamalla niihin ihmisiin, niiden asioiden käsitteilyyn, työhyvinvointiin...niin ne saavat paljon enemmän niistä työntekijöistään irti.*

Henkilöstöpäällikkö näkee henkilöstöosaamisen niin, että sitä joko on tai ei ole ihmisessä luonnostaan ja sitä on vaikeaa oppia. Ne työnjohtajat, joilla on suuri motivaatio kasvattaa osaamistaan, on kuitenkin mahdollisuus parantaa henkilöstötyön laatua. Hän näkee empatiakyvyn yhtenä tärkeimmistä asioista henkilöstötyössä.

Henkilöstöpäällikkö kokee, että parhain tapa oppia henkilöstötyöstä on luoda mahdollisimman hyvä suhde HR:n kanssa. HR on olemassa vain ihmisiä varten ja siksi niin työnjohtajia, kuin työntekijöitä varten. HR tarjoaa kaiken tarvittavan tiedon ja tuen työnjohtajien henkilöstötyölle ja se kannattaisi hyödyntää.

Ajankäyttö myös HR:n osalta nousi esiin haasteena yrityksessä. Työnjohtajien toimenkuvaan ja henkilöstötyön laatuun ei ole panostettu tarpeeksi. Nyt kun panostusta ja aikaa on lisätty, on tuloksia huomattavissa hyvinkin lyhyessä ajassa. Hän näkee myös konkreettisten parannusehdotusten syntyvän yhteisellä keskustelulla ja työnjohtajien keskinen keskustelu innostaa myös epäileviä henkilöitä osallistumaan uudistusten toteuttamiseen.

Tulevaisuudessa henkilöstöpäällikkö toivoo, että työnjohtajat suorittaisivat säännöllisesti kehityskeskusteluja. Tämä on käytännön osa-alue, joka työstä on puuttunut. Hän myös näkee, että nyt olisi todella tärkeää saada yrityksen johdon tietoon, jos työnjohtajilla ei ole tarpeeksi aikaa henkilöstötyölle. Hän kokee, että henkilöstötyötä ei nähdä tuottavana työnä, mikä on absurdia, koska se nimenomaan on tuottavaa työtä.

Havainnointia tutkimuksessa tehtiin työnjohtajien oman tiimin työtyytyväisyyskyselyiden purkupalavereissa. Palavereita oli yhteensä 13 kappaletta ja jokainen kesti noin 1,5 tuntia. Tilaisuudessa oli paikalla työnjohtajan lisäksi hänen oma esimiehensä ja henkilöstöpäällikkö. Palavereissa käytiin tutkimuksen tulokset läpi ja yhdessä pohdittiin, millaisilla keinoilla työnjohtaja voi omalla toiminnallaan vaikuttaa työntekijöiden työtyytyväisyyteen. Tapaamisissa käytiin myös jokaisen tiimin kehityskeskustelut läpi ja työnjohtaja kertoi, mikä on tiiminsä yleinen tilanne.

Tulokset työtyytyväisyyskyselyissä olivat hyvin vaihtelevia, mutta yhdeksi suurimmista aiheista lähes jokaisessa tilaisuudessa nousi palautteenanto, joka koettiin työntekijöiden puolelta riittämättömänä. Palautteen lisäksi toinen lähes yhtä toistuva ongelma koettiin viestintän saralla. Osa tiimeistä koki, että esimies ei viesti tarpeeksi ja kommunikointia tapahtuu liian vähän. Viestintä ei myös aina toimi yrityksen eri portaiden välillä.

Monissa tiimeissä huonot pisteet sai kysymys, jossa kysyttiin esimiehen kykyä puuttua ongelmiin ja hankaliin tilanteisiin. Osa työntekijöistä koki myös, että lähiesimieheltä ei saa tarpeeksi tukea tai arvostusta. Yhteishengessä ja motivoinnissa oli myös parantamisen varaa usealla esimiehellä.

Havainnointia tehtiin myös kahdessa työnjohtajien koulutustilaisuudessa, jotka järjestettiin Koronapandemian takia Teams-palaverina etänä. Ensimmäisellä kerralla työnjohtajille oli lähetetty ennakkoon kysymys siitä, kuinka paljon aikaa päivässä tai viikossa kuluu henkilöstötyölle. Tapaamisessa asiasta kysyttiin ensin jokaiselta työnjohtajalta vuorollaan ja sitten asiasta keskusteltiin. Yleinen keskustelun ja vastausten viesti oli se, että aikaa käytetään liian vähän ja koetaan huonoa omaatuntoa, jos on poissa tuotannon tehtävistä. Vuoden 2021 aikana aloitetut kehityskeskustelut kaikki työnjohtajat kokivat positiiviseksi ja työtyytyväisyyttä kasvattavaksi asiaksi. Moni työnjohtaja oli myös innokas kehittämään kehityskeskusteluiden pohjaa yritykselle sopivaksi. Moni työnjohtaja myös mainitsi, että päivittäiseen läsnäoloon ja henkilökunnan tuntemiseen kannattaa panostaa vielä enemmän.

Toisella kerralla työnjohtajille oli lähetetty ennakkoon kysymys: ”mitkä ovat omat vahvuutesi/heikkoutesi henkilöstöjohtajana?” Ennakkokysymykseen oli mahdollista vastata anonyymisti Padlet-pohjalle. Vastauksia tuli ennakkoon 5 kappaletta. Vahvuuksiksi koettiin esimerkiksi joustavuutta, inhimillisyyttä, kykyä organisoida, luotettavuutta, operatiivista osaamista, sekä työntekijöiden tuntemista ja heidän osaamisensa tuntemista. Heikkouksiksi oli listattu esimerkiksi palautteen anto, asioiden ottaminen henkilökohtaisesti, viestintätaidot, sekä turhautuminen.

Keskustelussa hahmottui hyvin, että osa työnjohtajista kokee olevansa nimenomaan vahvempia asiajohtajina, kuin henkilöstöjohtajina. Tärkeänä pidettiin yleisesti sitä, että on luotamuksen arvoinen työntekijöiden silmissä ja on huomattu, että oma joustaminen tuo myös joustoa työntekijöiden puolelta. Haasteina osa koki myös yhteishengen ylläpitämisen ja kaipasi keinoja sen kohottamiseen. Keskustelussa kävi myös ilmi, että ajankäyttö koettiin monella heikkoutena.

Tutkimuksessa kysyttiin sähköpostitse yrityksen operatiivisilta päälliköiltä, sekä henkilöstöpäälliköiltä mitä he pitävät työnjohtajien tärkeimpinä tehtävinä. Kysymykseen pyydettiin vastaukset ranskalaisin viivoin 4-5 kohtaa. Kyselyyn vastasi kolme operatiivista päällikköä ja yksi henkilöstöpäällikkö. Vastaukset pyydettiin niin, että ne eivät näy muille vastaajille.

Seuraavassa taulukossa on listattuna vastaajien vastaukset. Vastaukset on listattu samassa tärkeysjärjestyksessä niin, että tärkein vastaus ylimpänä. Operatiivinen päällikkö on lyhennetty OP ja henkilöstöpäällikkö HP.

OP 1	OP 2	OP 3	HP
Ammattitaito	Työn johtaminen/ohjaaminen	Esimiestyö	Henkilöstöjohtaminen
Henkilöstöjohtaminen	Esimiestyö	Johtaminen	Kannattavuuden ylläpito
Kehitystyö	Resurssointi	Organisointi	Sidosryhmä- ja asiakas-yhteistyö
Resurssointi	Tehokkuus	Kehittäminen	Resurssointi
Asiakaspalvelu	Viestintä	Resurssointi	

Taulukko 2. Työnjohtajien tärkeimmät tehtävät.

Kaikki vastaajat listasivat henkilöstöjohtamisen tai esimiestyön kahden tärkeimmän tehtävän joukkoon. Tärkeimpien kahden kärjessä oli myös ammattitaito, sekä työn johtaminen, sekä kannattavuuden näkökulma. Resurssointi oli kaikkien vastaajien listalla. Kehittäminen ja asiakaspalvelu löytyi kahden vastaajan listoilta.

Listauksista voidaan huomata, että yrityksen päälliköt ovat hyvin samoilla linjoilla työnjohtajan toimenkuvan tärkeimmistä tehtävistä. Henkilöstöjohtaminen ja esimiestyö ovat selkeästi vastaajien mielestä tärkeimpiä tehtäviä työnjohtajan työssä, mutta sen rinnalle tarvitaan vahva osaaminen operatiivisesta työstä. Kyseisellä alalla kannattavuuden kannalta tärkeäksi koetaan myös, että työnjohtajat osaavat pitää huolta oikeasta resurssista.

Työnjohtajien vastauksissa työtyytyväisyyskyselyyn parhaimmat pisteet saavutettiin omaa työkykyä ja lähiesimiehen toimintaa mittaavissa kategorioissa. Parhaimmille pisteille nousi innostuminen työstä, arvostavan tavan puhua toisille, esimieheltä saadun luottamuksen, sekä oma työkyky. Heikoimmat pisteet tulivat osaamisen kehityksen kategoriassa. Kyselyn perusteella yrityksessä on omaan työhönsä hyvin tyytyväisiä työnjohtajia, mutta myös joku-  
nen hyvin tyytymätön. Suurimmiksi kehityskohteiksi työnjohtajat kokivat arvostuksen saamisen työssä, vaikeiden asioiden puhumisen, palautteen saamisen ja mahdollisuuden kehittää osaamistaan työpaikalla.

QWL-indeksin mukaan fyysinen ja emotionaalinen turvallisuus jää hieman alle toivotun 75% ollen 74,9%. Yhteenkuuluvuus ja identiteetti, sekä päämäärät ja luovuus jäävät molemmat alle hälytysrajan, eli alle 75%. Parannusehdotuksiksi QWL-indeksin laskenta ehdottaa esimerkiksi tuen antamisen, kuuntelemisen, epäkohtien puheeksi ottamisen, Yksilö- ja ryhmäkoulutukset, virkistyspäivät, kehityskeskustelut, palkitsemisen ja työroolien ja prosessien kehittämisen.

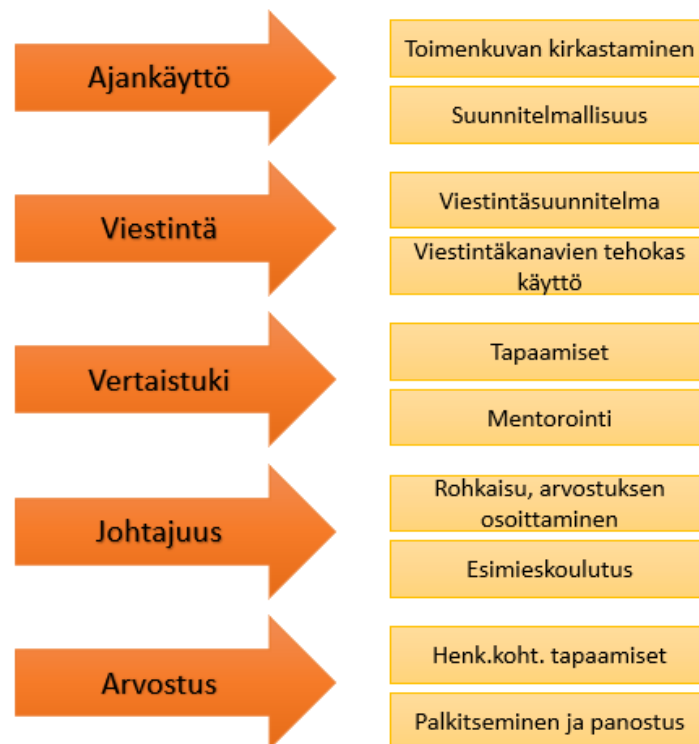
Työnjohtajien toimenkuvakaaviossa mainitaan päätehtäviksi operatiivisen työn ja asiakkuuksien hallinnan, jotka sisältävät tuottavuuden näkökulman, resurssoinnin, raportoinnin,

ohjeistamisen, kehittämisen, yhteydenpidon asiakkaaseen, laskutusmateriaalin tuottamisen ja raportoinnin omalle esimiehelle.

#### 4.4 Johtopäätökset ja kehitysideat

##### 4.4.1 Työnjohtajien toimenkuvat ja tehtävät

Tutkimuksen tavoitteena oli vastata tutkimuskysymykseen, miten kasvattaa työnjohtajien henkilöstöosaamisen tasoa. Yksinkertainen vastaus on, että työnjohtajia tulee kouluttaa henkilöstöjohtamisen eri osa-alueista ja tukea heitä suoriutumaan henkilöstötyöstä vahvemmin. Heille tulee tarjota neuvontaa ja selkeitä ohjeita henkilöstötyöhön. Alakysymyksinä oli, millaisilla konkreettisilla keinoilla henkilöstöjohtamisen laatua voidaan kasvattaa ja millainen on hyvä esimies. Alla oleva taulukko havainnollistaa konkreettisia keinoja, joilla henkilöstöjohtamisen laatua yrityksessä voidaan kasvattaa ja millaisilla keinoilla näitä osa-alueita voidaan vahvistaa.



Taulukko 3 Keskeisimmät kehityskohteet.

Niin haastatteluiden kuin havainnointien pohjalta voidaan huomata, että työnjohtajien suurin haaste henkilöstötyössä on ajankäyttö. Suuri osa ajasta menee operatiivisen työn hoitamiseen ja henkilöstötyö nähdään usein taakkana. Työnjohtajan haastattelussa haastateltava käytti henkilöstötyöstä mainintaa ”pakollinen paha” ja koki, että henkilöstötyö on aikaa pois

operatiivisesta työstä. Työnjohtajien tapaamisessa useimmat työnjohtajat kokivat jopa huonoa omaatuntoa silloin, kun aikaa kului paljon henkilöstöasioihin.

Ajankäytön tärkeyden kirkastaminen henkilöstötyöhön vaatii sen, että aloite lähtee yrityksen ylimmästä johdosta. Työnjohtajien toimenkuvassa tulisi olla selkeästi mainittu, millaisia henkilöstövastuita heidän tulisi työssään hoitaa. Nykyisellään toimenkuvassa ei ole opastamisen lisäksi mitään muuta mainintaa henkilöstötyöstä. Lisäämällä henkilöstötyöntärkeyden toimenkuvakaavioon voisi se korostaa sen tärkeyttä työnjohtajille. Ehdotuksia henkilöstötyön mainitsemiselle toimenkuvakaaviossa:

- Henkilöstösuunnittelu (koulutustarpeet, osaamisen tunnistaminen)
- työhyvinvoinnista vastaaminen (Kehityskeskustelut, esimiestyö)
- viestintä
- henkilöstöasioiden hoito.

Kuten aiemmin on mainittu, henkilöstötyön laatu heijastuu suoraan yrityksen kannattavuuteen ja tyytyväinen henkilöstö suoriutuu työstään parhaiten. Toimenkuvan muokkaamisen lisäksi olisi hyvä, että yrityksen johto konkreettisesti ilmaisisi työnjohtajille sen, että heidän odotetaan panostavan henkilöstötyöhön myös ajankäytössä. Tällöin turha huonon oman tunnon kokeminen voisi jäädä pois. Myös operatiivisten päälliköiden tulisi tukea työnjohtajiansa ajankäyttöä henkilöstötyöhön.

Toinen suuri kehityskohde on viestinnässä. Havainnoinnissa nousi esiin, että viestintä ei kulje työnjohtajien kautta tehokkaasti kumpaankaan suuntaan, hallintoon tai työntekijöille. Työnjohtajien tulisi pystyä tuomaan yrityksen arvot, strategia ja tavoitteet selkeästi työntekijöiden tietoon, jotta työntekijät kokisivat yrityksen päämäärät myös omikseen. Toisaalta työnjohtajien tulisi pystyä tuomaan työntekijöiden terveisiä oma-aloitteisesti hallinnon tietoon. Viestinnästä olisi hyvä kehittää viestintäsuunnitelma, jolla tiedonkulkua saataisiin parannettua. Yrityksellä on tiedonkululle käytössä monia tehokkaita kanavia, kuten HR-järjestelmä, jolla on mahdollista viestittää nopeasti vaikka koko henkilökunnalle. Näiden käytöstä olisi hyvä kouluttaa työnjohtajia.

On myös tärkeää painottaa työnjohtajille yrityksen strategiaa ja arvoja, jotta ne ovat heidän tiedossaan. On myös hyvä käydä läpi heidän kanssaan millaisissa asioissa arvot tulevat esiin. Konkreettiset esimerkit helpottavat arvojen siirtämistä työntekijöiden tietoisuuteen. Yrityksen tekemässä työtyytyväisyyskyselyssä kävi ilmi, että yritys ja sen tavoitteet ovat henkilöstölle hyvin vieraita. Työnjohtajia tulisi kehottaa käymään arvoja läpi aktiivisesti henkilökuntapalaverissa ja yksilöllisissä tapaamisissa, kuten kehityskeskusteluissa. Yrityksen

johdolta olisi toivottavaa aktiivisempi tiedottaminen työnjohtajien suuntaan, jotta heillä olisi hallussaan ajantasaista tietoa yrityksen suunnitelmista.

Vertaistuki ja verkostoitumisen tarve nousi myös esiin niin työnjohtajan haastattelussa kuin havainnoinnissa. Työnjohtajat eivät tunne toisiaan kovinkaan hyvin, edes samalla paikkakunnalla työskenteleviä. Tästä syystä erityisesti kokemattomampien työnjohtajien on vaikeaa verrata omaa työskentelyään muiden kollegoidensa työskentelyyn. HR:n olisi hyvä tunnistaa eri työnjohtajien heikkoudet ja vahvuudet ja pyrkiä tukemaan työnjohtajien tapaa-  
misia niin, että he voisivat oppia toisiltaan. Myös parempi tutustuminen auttaa työnjohtajia viestimään keskenään tehokkaammin, jolloin esimerkiksi äkilliset muutokset resursseissa on helpompi paikata yhdessä miettien. Koska työnjohtajat toimivat erillisissä toimipisteissä, olisi heille hyvä järjestää aikaa yhdessä tutustumiseen ja toisiltaan oppimiseen. Vertaistuki ja oman työn peilaaminen muiden työhön on arvokasta oppia. Vertaistuki tuo myös työtyytyväisyyttä työnjohtajille.

Keskittyminen operatiivisen työn hoitamiseen on vienyt työnjohtajilta aikaa oman henkilöstön tuntemiselta ja sen osaamisen tunnistamiselta. Yrityksessä on vuoden 2021 alusta lähtien otettu käyttöön kehityskeskustelut, joka on hyvä alku henkilöstön osaamisen kartoittamiseksi, sekä työntekijöihin tutustumiselle. Kehityskeskustelut koettiin niin työnjohtajien, kuin työntekijöiden puolesta positiivisena asiana. Ensimmäisten kehityskeskusteluiden palautteessa nousi esiin, että käytössä oleva pohja kaipaa muokkausta yritykselle yksilöidym-  
pään suuntaan. HR voisi yhdessä työnjohdon kanssa tapaamisissaan miettiä millaisia asioita keskusteluissa olisi hyvä käydä läpi ja millainen pohja tukisi keskusteluita.

Kehityskeskustelut nostivat esiin myös sen, että moni työntekijä kaipaa omalta työnjohtajaltaan keskusteluyhteyttä ja tukea, sekä palautetta. Palautteen määrä monessa työtyytyväisyyskyselyssä olikin kohta, josta tuli esimiestyöosion huonoimmat pisteet. Palautteenantoa on yrityksessä käsitelty työnjohtajien kanssa tapaamisissa yleisellä tasolla, mutta olisi hyödyllistä panostaa palautteenannon opetteluun vielä enemmän. Palautteenantoa voi esimerkiksi harjoitella yhteisissä workshopeissa tai pyrkiä tietoisesti lisäämään sen määrää. Työnjohtaja voi esimerkiksi ottaa päivän tavoitteeksi antaa X määrän palautetta. Kun harjoitusta tekee jonkin aikaa, voi se jäädä pysyväksi tavaksi.

Yrityksen kasvaessa on työnjakoa mietittävä uudelleen ja organisoitava tehtäviä tarkemmin. Aiemmin yrityksessä esimerkiksi rekrytoinnit on suoritettu kokonaan HR:n toimesta. Työnjohtajilla on kaikilla vankka osaaminen suorittavasta työstä, ja he myös tietävät millaisia henkilöitä heidän tiimiinsä olisi hyvä palkata. Olisikin järkevää miettiä jatkossa niin, että työnjohtajat osallistuisivat rekrytointiin enemmän. Tällöin yrityksen rekrytoinneissa hyödynnettäisiin niin HR:n ihmistuntemus kuin työnjohtajien osaamistentunnistaminen. Tämä loisi

myös arvokasta yhteistyötä työnjohtajien ja henkilöstöhallinnon välille. Yrityksen rekrytointijärjestelmä mahdollistaa yhteistyön rekrytoinneissa helposti. HR voi aluksi osallistuttaa työnjohtajat käymään hakemuksia läpi ja pyytämään kommentteja hakijoista. Myöhemmin työnjohtajat voisivat osallistua työhaastatteluihin ja tulevaisuudessa ottaa vetovastuun työhaastatteluiden hoitamisesta. Yhteistyö rekrytoinnissa on yksi osa-alue, jolla voidaan parantaa HR:n ja työnjohtajien yhteistyötä.

Osassa toimipisteitä oli havainnoinnin pohjalta huomattavissa johtajuuden puutosta. Tämä kävi esiin esimerkiksi työtyytyväisyyskyselyissä siinä, ettei työnjohtajan koettu puuttuvan ongelmatilanteisiin tarpeeksi jämakästi. Olisikin tärkeää kasvattaa työnjohtajien itseluottamusta ja johtamistaitoja. HR:n ja työnjohtajien koulutuksissa, sekä tapaamisissa olisi tärkeää ottaa esiin mitä on olla johtaja.

Ei ole yhtä tapaa olla hyvä johtaja ja esimies. Hyvään johtajuuteen on tärkeää osata tunnistaa omat vahvuudet ja heikkoudet ja rakentaa oma johtamisen malli näiden perusteella. Havainnoinnin perusteella voidaan todeta, että työnjohtajat osaavat melko hyvin tarkastella omia vahvuuksiaan ja heikkouksiaan. Moni koki vahvuudeksi erityisesti oman työn prosessin osaamisen ja tämä johtuu varmasti siitä, että yritys on vahvasti tukenut tämän osa-alueen, eli asijaohjauksen osuutta. Luodakseen hyviä henkilöstöjohtajia yrityksen tarvitsee panostaa myös tämän osa-alueen osaamiseen.

HR:n toimesta olisi tärkeää tehdä jokaisen työnjohtajan kanssa osaamiskartoitus ja suunnitelma osaamisen lisäämiseksi. Työnjohtajat ovat henkilöstötaidoiltaan hyvin eri tasolla ja jotkut työnjohtajat tarvitsevat enemmän koulutusta ihan perusasioiden hoitamiseksi. Toiset työnjohtajat ovat taas osaamisessaan jo edistyneempiä. Yhteiset koulutustilaisuudet ovat hyviä tärkeiden asioiden käsittelyyn, mutta yksityiskohtainen opiskelu esimerkiksi Työehtosopimuksesta tai työvuorosuunnittelusta voi olla osaavammille työnjohtajille turhauttavaa. Olisikin hyvä luoda oppimismateriaali yrityksen käyttöön, jota voisi käyttää niin nykyisten työnjohtajien osaamisen parantamiseksi, kuin uusien työnjohtajien perehdyttämiseen. Tämä materiaali voisi toimia myös oppimateriaalina, jos yrityksessä päätetään tulevaisuudessa perustaa oma esimieskoulutus.

Osa työnjohtajista kaipasi enemmän tapaamisia HR:n kanssa ja tämä olisi asia, mitä voisi mainostaa työnjohtajille mahdollisuutena. Työnjohtajat ovat kaikki erilaisia ja tällaiset tapaamiset eivät välttämättä ole kaikille tarpeellisia. Olisi kuitenkin tärkeää, että niille, jotka tukea tarvitsevat, olisi sitä tarjolla. Joskus tukea ja tapaamisia on vaikeaa aloitteellisesti pyytää, mutta HR:n aktiivinen tarjoaminen tapaamisista voisi rohkaista työnjohtajia.

Havainnointi ja työnjohtajan haastattelu osoitti myös sen, etteivät kaikki työnjohtajat koe olevansa arvostettuja yrityksessä. Työtyytyväisyyskyselyssä arvostuksen kokeminen oli

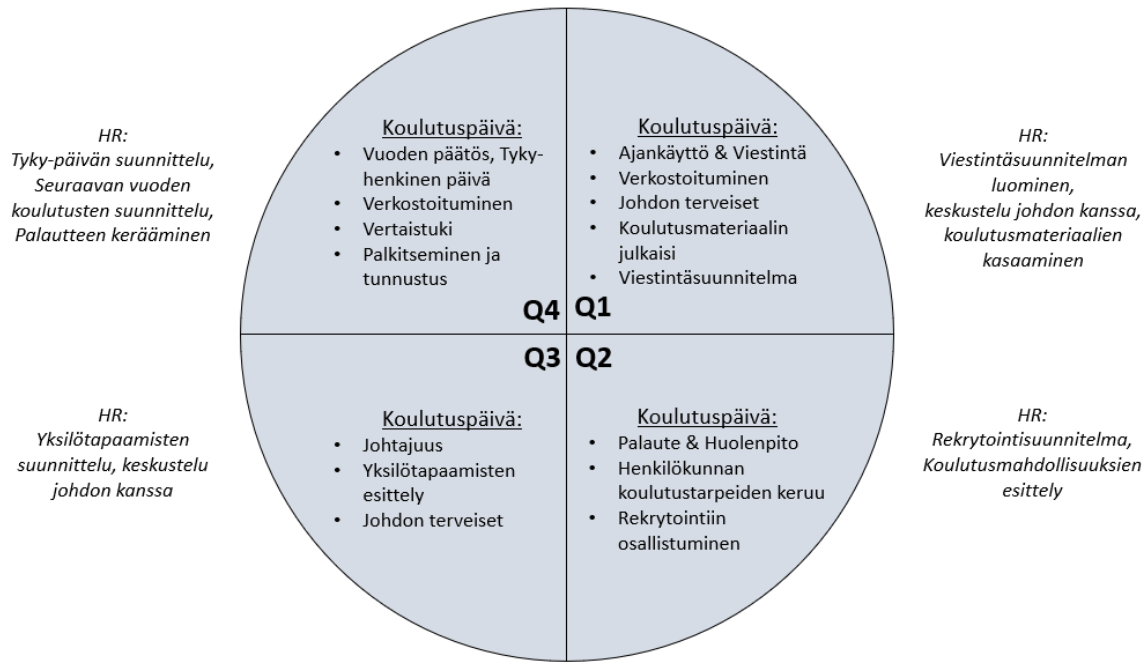
kysymys, joka sai huonoimmat pisteet. Työnjohtajien jaksamisen ja motivaation nostattamisen takia olisi perusteltua järjestää työnjohtajille esimerkiksi oma virkistyspäivä vuosittain. Tämä osoittaisi työnjohtajille arvostusta heitä kohtaan ja toisi myös jo aiemmin mainittua verkostoitumista työnjohtajien välille. Panostaminen työnjohtajien työhyvinvointiin voi näkyä myös kasvavana motivaationa. Motivoitunut ja työhönsä tyytyväinen esimies luo myös työhyvinvointia työntekijöiden keskuudessa.

#### 4.4.2 Onnistuneen muutoksen toteuttaminen

Muutos lähtee aina muutoksen tarpeen tiedostamisesta, mutta muutos vaatii myös hyvän suunnitelman, koska muutos on usein hyvin kaaottinen olotila. Muutosjohtajien, eli HR:n, tulee suunnitella muutos hyvin. Ennen muutosprosessia on hyvä hahmottaa nykytila, mikä on toivottu tavoitetila ja mitkä ovat muutoksen onnistumisen mittarit. Nykytila on hahmotettu tutkimuksen havainnoinnin ja haastatteluiden avulla, ja tutkimus on myös osoittanut keskeisimmät muutoskohteet. Muutoksen onnistumisen mittareina voitaisiin pitää esimerkiksi tyytyväisyyskyselyiden tuloksien muutosta, niin työntekijöiden kuin työnjohtajien osalta. Työntekijöiden vaihtuvuusprosentti, sekä ENPS-tulos voi myös toimia hyvinä mittareina onnistumiselle. Muutosta suunniteltaessa voidaan soveltaa Viitalan (2021) henkilöstöjohtamisen osa-alueita, jotka ovat suunnittelu, organisointi, toteuttaminen ja arviointi.

Tässä tutkimuksessa muutossuunnitelmaa lähdettiin miettimään kalenterivuoden ajalle ja vuosikellon omaisesti, jossa vuosi jakautuu liike-elämästäkin tuttuihin kvartaaleihin. Muutos nähdäänkin nimenomaan prosessina, jolle ominaista on työntekotapojen muutos. Seuraava kuvio kuvastaa muutoksen runkoa. Ympyrän sisällä on työnjohtajille koulutettavat muutokset ja ympyrän ulkopuolella HR:n, eli muutosjohtajien tehtävät. Kvartaalijaottelu antaa toimille pelivaraa niin, että koulutukset voidaan sijoittaa sellaisille ajankohdille, kun operatiivisessa työssä on rauhallisempaa.

Muutossuunnitelma toteutettiin siinä hengessä, että yritys tulee kasvattamaan toimintaansa seuraavina vuosina, mikä on kirjattu yrityksen strategiaan. Monissa isommissa yrityksissä on omat esimieskoulutuksensa ja olisikin hyvä luoda pohja koulutukselle ja pilotoida se tässä vaiheessa. Ensimmäisen vuoden koulutusten jälkeen nähdään, mitkä osa-alueet toimivat ja mitä voidaan vielä kehittää.



Kuvio 3 Muutossuunnitelman runko.

HR toimii yrityksessä usein muutoksen johtajana, sekä muutosagenttina. Muutosagenteiksi suunnitelmassa voidaan valita myös niitä työnjohtajia, jotka ovat kaikista eniten innostuneita muutoksesta ja uuden oppimisesta. Nämä henkilöt voivat toimia muutoksen positiivisina puolestapuhujina ja houkuttaa myös muita muutokseen. Muutosprosessissa on usein edelläkävijöitä, jotka syttyvät uusille ideoille parhaiten. Osa ihmisistä taas on luonteeltaan enemmän muutosvastaisia. Kun innostus tulee samaa työtä tekevältä kollegalta, on se helpommin tartutettavissa myös epäilevämpiin yksilöihin. Muutosagentit ja positiivisen hengen ylläpito motivoivat työnjohtajia muutokseen. Tulee myös aktiivisesti puhua siitä, millaisia hyötyjä muutos tuo heidän työhönsä.

Suunnitelman pohjana kulkee vuoden aikana toteutuvat neljä koulutuspäivää. Päivät voidaan järjestää niin, että ensimmäisessä kolmessa tapaamisessa voi olla ryhmiin jakoa, mutta viimeinen tapaaminen olisi toivottavaa olla niin, että kaikki työnjohtajat ovat paikalla. Tällöin verkostoituminen ja vertaistuki on kaikista laajinta. Päivät on jaettu niin, että jokaisessa päivässä on oma asialista. Jokaiselle osiolla on myös tehtävät, jotka HR:n tulee suorittaa ennen koulutuspäivää. Jokaiseen osioon voidaan myös lisätä erilaisia ennakkotehtäviä tai muuta materiaalia tarpeen mukaan.

Ensimmäisellä tapaamisella tartutaan suurimpiin kehityskohteisiin, eli tässä tapauksessa ajankäyttöön ja viestintään. Lisäksi luodaan pohja verkostoitumiselle ja vertaistuelle. Tapaamisessa on hyvä antaa aikaa keskustelulle ja tutustumiselle. ”Johdon terveiset” olisi tärkeää saada suoraan ylemmältä johdolta, esimerkiksi toimitusjohtajalta, jolloin niiden

merkitys työnjohtajille olisi merkittävä. Terveisissä tulisi painottaa henkilöstötyön tärkeyttä ja sitä, että ajankäyttö henkilöstötyöhön on sallittua ja suotavaa. Ensimmäisellä tapaamiskerralla olisi myös hyvä julkaista koulutusmateriaali ja käydä työnjohtajien kanssa läpi osa-alueet, joihin kukin tarvitsee ohjausta ja koulutusta.

Koulutusmateriaalin pohjana voidaan käyttää aiemmin teoriaosuudessa esiteltyjä Yuklinin henkilöstöjohtajan tehtäviä ja Marjatta Joen Henkilöstöjohtajan käsikirjan osa-alueita. Koulutusmateriaali on hyvä räätälöidä juuri oman organisaation käyttöön ja käyttää esimerkiksi jokapäiväisiä tilanteita yrityksen arjesta. Materiaali voi jatkossa toimia myös perehdytysmateriaalina uusille työnjohtajille.

Toinen ja kolmas koulutuspäivä voisivat olla enemmän koulutukseen panostavia, joissa kuitenkin annetaan tilaa verkostoitumiselle ja keskustelulle. Esimiestyössä on tärkeää saada kuulua viiter ryhmään. Koska ajankäyttö on työnjohtajien työnkuvan tärkein kehityskohde, olisi hyvä, että johdon terveiset esitettäisiin myös kolmannella tapaamiskerralla. Tällöin asian tärkeyttä korostetaan.

Viimeinen tapaaminen olisi niin sanottu vuoden päätös. Arvostuksen kokemisen ja yhteishengen kohottamisen vuoksi olisi tärkeää pitää viimeinen tapaaminen niin, että esimerkiksi päivä keskitytään koulutukseen, mutta illalla keskitytään yhteiseen tekemiseen ja yhdessä-oloon. QWL-indeksin yksi toimenpide-ehdotus oli nimenomaan arvostuksen osoittaminen ja virkistyspäivän pitäminen, joka voitaisiin toteuttaa tässä yhteydessä.

Koulutusvuoden rungon voi pitää samana vuosittain, aihealueita vaihdellen. Kun kehitystä on huomattavissa, voidaan tapaamisia harventaa esimerkiksi kahteen kertaan vuodessa. Koulutus voidaan jatkossa pitää myös uusien työnjohtajien esimieskoulutuksena, jos nykyisten työnjohtajien vuosittainen koulutus ei ole enää tarpeellista. Ensimmäisen vuoden pilotoinnin myötä on myös hyvä tarkastella koulutusten onnistumista ja muuttaa joitain käytänteitä tarvittaessa. On myös tärkeää pyytää palautetta työnjohtajilta koulutuspäivistä ja niiden annista ja ottaa palautteet huomioon suunnitellessa tulevaa.

Muutoksen aikatauluksi ehdotetaan vuotta 2022. Tällöin HR:llä olisi vuoden 2021 syksy ja talvi aikaa suunnitella koulutus ja tehdä tarvittavat valmistelut. Vuoden 2021 lopussa olisi hyvä informoida työnjohtajia ja heidän esimiehiään tulevista koulutuspäivistä, jolloin tarvittavat valmistelut pystyttäisiin tekemään hyvissä ajoin. Aikataulua suunnitellessa on hyvä huomioida lomakaudet ja erilaiset sesongin huiput. Operatiiviset päälliköt ovat tässä suunnittelussa hyvä kumppani HR:lle. Alla olevassa taulukossa on ehdotus koulutusvuoden rungoksi kuukausittain. Hyvin aikataulutettu suunnitelma on helpompi toteuttaa ja jos koulutuspäivät voidaan ilmoittaa työnjohtajille jo ennakoon, on heidän helpompi järjestää esimerkiksi sijaisuuDET.

Tammikuu	Koulutusmateriaalin kasaaminen, koulutuspäivien suunnitelmien tarkennus
Helmikuu	Viestintäsuunnitelman luominen, johdon terveisten pyytäminen
Maaliskuu	<b>Koulutuspäivä</b>
Huhtikuu	Rekryointisuunnitelma, koulutusmahdollisuuksien kartoitus
Toukokuu	<b>Koulutuspäivä</b> , Yksilötapaamisten suunnittelu, keskustelu johdon kanssa (mm. toimenkuvien päivittämisen mahdollisuus)
Kesäkuu	<i>Kesäloma kausi</i>
Heinäkuu	<i>Kesäloma kausi</i>
Elokuu	<i>Kesäloma kausi</i>
Syyskuu	<b>Koulutuspäivä</b>
Lokakuu	TyKy-päivän suunnittelu ja mahd. tilojen/aktiviteettien varaus
Marraskuu	<b>Koulutuspäivä</b>
Joulukuu	Palautteen kerääminen työnjohtajilta, seuraavan vuoden suunnittelu

Taulukko 4 Koulutusten aikatauluehdotus vuodelle 2022

#### 4.5 Tutkimuksen luotettavuus

Tutkimuksen jälkeen on syytä miettiä, onko tutkimustulokset luotettavia ja voiko tutkinnon tuloksia soveltaa muunkin, kuin tutkittavan yrityksen käyttöön. Tutkijan ollessa osa tutkittavan yrityksen henkilökuntaa on syytä miettiä, millainen vaikutus tällä on tutkimustuloksiin. On syytä miettiä, onko tutkijan katsantokanta objektiivinen.

Haastatteluissa ja havainnoinnissa tutkija ei ole halunnut liikaa johdatella tutkimuksen kohteena olleita henkilöitä. Haastattelukysymykset olivat sellaisia, että ne voisi esittää kenelle tahansa samassa asemassa toimivalle henkilölle, eikä haastattelun aikana haastateltavan ajatuksia ohjattu haluttuihin suuntiin. Havainnoinnin aikana ei myöskään esitetty oletuksia tai johdattelevia kysymyksiä, vaan kysymysten tarkoitus oli vain ohjata keskustelua eteenpäin, jos esimerkiksi syntyi hiljainen hetki.

Voidaan toki miettiä, onko tutkittavien henkilöiden vastaukset olleet tietynlaisia, koska tutkija on osa tutkittavaa yritystä. Olisikin mielenkiintoista suorittaa tutkimus jossakin toisessa

yrityksessä, jolloin päästäisiin vertailemaan tuloksia. Joskus yrityksen ulkopuoliselle tutkijalle voi olla helpompi kertoa asioita avoimemmin ja suoremmin, kun taas toisaalta tuttuus voi luoda rennon ilmapiirin keskustelulle.

Tutkimuksen tekijä on pyrkinyt tutkimuksen aikana luottamaan vain tutkimusmenetelmillä saatuihin tietoihin ja pyrkinyt välttämään ennakko-oletuksia. Tutkimuksen kehitysehdotuksille on kaikille osoitettavissa tiedonhankinnasta tulos, johon ehdotukset perustuvat. Tutkimuksen aikana tutkija on toki työssään saanut ajatuksia ja viitteitä joistakin kehityskohteista, mutta niille on pyritty kaikille hakemaan tutkimuskeinoin vahvistus.

Tutkimusta voitaisiin hyvin soveltaa muussakin yrityksessä, kuin tutkittavassa case yrityksessä. Työtyytyväisyyskyselyiden tulokset, keskusteluiden havainnointi, haastattelut ja kehityssuunnitelma olisivat sovellettavissa minkä tahansa alan työnjohtajiin. Jos tutkija ei itse työskentelisi tutkittavassa yrityksessä, olisi varmasti hyvä kerätä haastattelumateriaalia ja havainnointia vielä laajemmalla otannalla.

## 5 Työn arviointi

Työnjohtajan haastattelun jälkeen jäimme hetkeksi vielä juttelemaan niitä näitä haastateltavan kanssa. Juuri tapahtunutta haastattelua sivuten työnjohtaja sanoi, että hänen maailmansa on hyvin mustavalkoinen, mikä aiheuttaa haasteita ihmisten kohtaamiselle. Tulimme yhteistuumiin päätökseen, että pyrimme yhdessä sekoittamaan hänen johtamistyyliinsä hie-man harmaata. Tämä onkin kuvaava kielikuva henkilöstöjohtamiselle. Mitään mustavalkoista ohjetta asialle ei ole, vaan opittuja menetelmiä ja tapoja on pakko soveltaa jokaiselle yksilölle sopiviksi.

Henkilöstöjohtamista on aina, kun on henkilökuntaa, joka suorittaa työtä ja joku ohjaa työntekoa. Sen tärkeys ja vaikutukset jäävät helposti operatiivisen työn jalkoihin ja asiaa herättään tarkastelemaan vasta sitten, kun esimerkiksi henkilökunta alkaa oireilla. Tutkittavassa yrityksessä on otettu arvokas askel työnjohtajien työnkuvan selkeyttämiseksi jo hyvissä ajoin ja pohja on hyvä, mille lähteä rakentamaan uutta. Yrityksen halu kasvaa ja kehitysorientoitunut lähestymistapa loi hyvän pohjan tutkimuksen suorittamiselle. Lisäksi yritys ja sen henkilökunta, niin hallinto kuin työnjohtajat, antoivat kaikki panoksensa tutkimuksen tekemiselle. Tiedon saaminen oli helppoa ja tutkija sai vapauksia esimerkiksi tehdä havainnoita koulutustilaisuuksissa. Yritys on varmasti hyvä kohde jatkossakin erilaisten tutkimusten suorittamiselle.

Tutkimuksen prosessi on ollut hyvin mielenkiintoinen. Alkuun oli vaikeaa miettiä miltä suunnalta tutkittavaa asiaa lähtisi käsittelemään. Tutkimus vei kuitenkin mennessään hyvin pian ja ajatuksia alkoi syntyä saadun tiedon ja teorian pohjalta. Tutkimuskysymykset, sekä koko työn lähestymisnäkökulma eli moneen kertaan, mikä on laadulliselle tutkimukselle yleistä.

Työ alkoi teoriaosuuden kirjoittamisella, joka antoi hyvän pohjan tutkimuksen tiedonhankinnalliselle osiolle. Teoriasta nousi mielenkiintoisia näkökulmia, joita tarttui muistiinpanoihin useita sivuja. Erityisesti nykytrendien luoma pehmeitä arvoja suosiva henkilöstöjohtamisen malli toimi inspiroivana teemana tutkimuksen tuloksille. Haastatteluiden ja havainnoinnin pohjalta työnjohtajien työn kipupisteet olivat lopulta melko helppoja löytää. Osana tätä auttoi se, että tutkija on osa työyhteisöä ja havainnointia tapahtui lähes päivittäin.

Tiedon hankinta oli melko helppo toteuttaa oman työn ohessa ja yritykseltä annettiin tähän mahdollisuus työaikana. Henkilöstöpäällikkö toimi yrityksen puolelta työn tukijana ja hän toi arvokkaita ajatuksia esimerkiksi siihen, ketä työnjohtajista kannattaisi haastatella. Jos tutkimus tehtäisiin uudestaan, olisi varmasti mielenkiintoista haastatella vielä useampia työnjohtajia ja saada näin vielä tarkempaa tietoa heidän ajatuksistaan.

Saadun tiedon pohjalta toteutettiin kehitykselle suunnitelma, joka on sovellettavissa kaikkien yrityksen työnjohtajien työhön. Ehdotetut kehitysehdotukset ovat yleisesti henkilöstötyössä tärkeitä asioita, joten niitä voi soveltaa erilaisissa työpisteissä ja erilaisissa tehtävissä toimiville esimiehille. Tutkimuksessa haluttiin vahvasti katsoa tulevaisuuteen ja luoda yrityksen kasvua tukeva koulutusmalli työnjohtajien työhön. Tutkimuksessa painotetaan erityisesti työtyytyväisyyttä, niin työnjohtajien kuin työntekijöiden kannalta. Tutkimus haluaa myös luoda vahvaa pohjaa työnjohtajien ja HR:n hedelmälliselle yhteistyölle. Henkilöstöpäällikkö sanoi haastattelussa, että jos hän olisi työnjohtaja, hän ottaisi HR:n yrityksestä parhaaksi ystäväkseen. Tämä on varmasti hyvä tavoitetila yhteistyön luonteelle.

Kaiken kaikkiaan tutkimus oli onnistunut ja vastasi hyvin esitettyihin tutkimuskysymyksiin. Pääkysymykseen miten kasvattaa työnjohtajien henkilöstöosaamista vastaus oli koulutus ja opastus ja tämän toteuttamiselle löytyi konkreettisia keinoja ja tapoja. Toinen pääkysymys oli onnistuneen muutossuunnitelman luominen ja tähän kysymykseen vastauksena tutkimus esitti muutossuunnitelman ja tapoja sen onnistuneelle läpiviemiselle. Tutkimus toi myös teoria osuudessa esiin henkilöstötyön ja henkilöstöjohtamisen tehtäviä ja piirteitä, joita on mahdollista hyödyntää tulevissa koulutussuunnitelmissa ja työnkuvan kehittämässä.

## Lähteet

Painetut lähteet:

Heikkilä, T. 2014. Tilastollinen tutkimus. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Honkanen, H. 2006. Muutoksen agentit. Helsinki. Edita Publishing Oy.

Joki, M. 2018. Henkilöstöasiantuntijan käsikirja. Vantaa. Kauppakamari.

Suonsivu, K. 2011. Työhyvinvointi osana henkilöstöjohtamista. EU. UNIpress.

Ulrich, D. 2007. Henkilöstöjohtamisella huipulle. Helsinki. Talentum.

Vilkkä, H. 2015. Tutki ja kehitä. Jyväskylä. PS-kustannus.

Viitala, R. 2004. Henkilöstöjohtaminen. Helsinki. Edita Publishing Oy.

Verkkolähteet:

Haak, T. 2019. 12 HR Trends for 2020. HR Trend Institute. Viitattu 22.2.2021. Saatavissa <https://hrtrendinstitute.com/2019/11/26/12-hr-trends-for-2020/>

Hirsjärvi, S. Hurme, H. 2015. Tutkimushaastattelu. e-kirja. Gaudeamus. Viitattu 18.4.2021. Saatavissa <https://www.ellibslibrary.com/book/9789524958868>

Ilmarinen. 2015. Huono lähiesimiestyö pilaa yrityksen kannattavuuden. Viitattu 11.4.2021. Saatavissa [https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&ved=2ahUKEwisprS9xPbvAhXxBxAIHZsgCIAQFjAlegQICBAD&url=https%3A%2F%2Fwww.ilmarinen.fi%2Fsiteassets%2Fliitepankki%2Ftyonantaja%2Fwhitepaper\\_huono\\_johtaminen\\_syo\\_kannattavuuden\\_jouluk2015.pdf&usg=AOvVaw1dE4WZjG46Lob9011piCXX](https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&ved=2ahUKEwisprS9xPbvAhXxBxAIHZsgCIAQFjAlegQICBAD&url=https%3A%2F%2Fwww.ilmarinen.fi%2Fsiteassets%2Fliitepankki%2Ftyonantaja%2Fwhitepaper_huono_johtaminen_syo_kannattavuuden_jouluk2015.pdf&usg=AOvVaw1dE4WZjG46Lob9011piCXX)

Juuti, P. Puusa, A. 2020. Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. e-kirja. Gaudeamus. Viitattu 18.4.2021. Saatavissa <https://www.ellibslibrary.com/book/9789523456167>

Järvinen, P. 2001. Onnistu esimiehenä. e-kirja. Alma Talent Verkkokirjahylly. Helsinki. Talentum Media. Viitattu 22.2.2021. Saatavissa [https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.ezproxy.saimia.fi/teos/EABBBXTBBAED#kohta:ESIMIES\(\(20\)TY\(\(d6\)YHTEIS\(\(d6\)N\(\(20\)PALVELUKSESSA\(\(20\):Perusteht\(\(e4\)v\(\(e4\)\(\(20\)kaiken\(\(20\)l\(\(e4\)ht\(\(f6\)kohtana\(\(20\)/piste:b118](https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.ezproxy.saimia.fi/teos/EABBBXTBBAED#kohta:ESIMIES((20)TY((d6)YHTEIS((d6)N((20)PALVELUKSESSA((20):Perusteht((e4)v((e4)((20)kaiken((20)l((e4)ht((f6)kohtana((20)/piste:b118)

- Kalliosalmi, I. 2016. Mitä se HR oikein tekee? HR vaikuttaa organisaation jokaiseen kolkkaan. Evento blogi. Viitattu 23.1.2021. Saatavissa <https://eventolehti.fi/artikkelit/mita-se-hr-oikein-tekee-hr-vaikuttaa-organisaation-jokaiseen-kolkkaan/>
- Kesti, M. 2019. Johtamisen tärkeimmät kaavat: Henkilöstövoimavarojen tuotantofunktio ja QWL-indeksi. Viitattu 11.4.2021. Saatavissa <https://markokesti.wordpress.com/2019/08/22/johtamisen-tarkeimmat-kaavat-henkilostovoimavarojen-tuotantofunktio-ja-qwl-indeksi/>
- Manka, M-L. 2012. Hyvän esimiestyön merkitys. Video. Sitra. Viitattu 12.3.2021. Saatavissa <https://www.youtube.com/watch?v=w7sBc3SkHkY>
- Pirinen, H. 2015. Esimies muutoksen johtajana. Alma Talent Oy. Viitattu 13.4.2021. Saatavissa [https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.ezproxy.saimia.fi/teos/BABBBXXTBBAED#kohta:ESIMIES\(\(20\)MUUTOKSEN\(\(20\)JOHTAJANA\(\(20\)piste:b1](https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.ezproxy.saimia.fi/teos/BABBBXXTBBAED#kohta:ESIMIES((20)MUUTOKSEN((20)JOHTAJANA((20)piste:b1)
- Roth, P-C. 2020. Näkökulmia strategiseen henkilöstöjohtamiseen. Hallintoakatemia. Viitattu 23.1.2021. Saatavissa <https://hallintoakatemia.fi/nakokulmia-strategiseen-henkilostojohntamiseen/>
- Salminen, J. 2014. Arvostetaanko esimiestyötä riittävästi? Bonnier Pro. Viitattu 22.2.2021. Saatavissa <http://bonnierpro.fi.ezproxy.saimia.fi/fi/app/esimiestyo/arvostetaanko-esimiestyota-riittavasti>
- Sympa. 2019. Pikakelaus HR:n tulevaisuuteen – oppaasi henkilöstöhallinnon tuleviin trendeihin. Viitattu 9.2.2021. Saatavissa <https://www.sympa.com/fi/kirjasto/ebookit-ja-oppaat/tarkeimmat-hr-trendit-2020/#chapter4>
- Valkonen, E. 2019. Ihmisten johtamisen ABC. Visma. Viitattu 13.3.2021. Saatavissa <https://www.visma.fi/blog/ihmisten-johtamisen-abc/>
- Viitala, R. 2013. Henkilöstöjohtaminen strateginen kilpailutekijä. e-kirja. Edita Publishing Oy. Helsinki. Viitattu: 23.1.2021 Saatavissa <https://www.ellibslibrary.com/book/978-951-37-6358-9>
- [Viitala R. 2021.](#) Henkilöstöjohtaminen: Keskeiset käsitteet, teoriat ja trendit. Edita Publishing Oy. Helsinki. Viitattu. 7.3.2021 Saatavissa <https://www.ellibslibrary.com/reader/9789513781071>

## Liite 1. Henkilöstöpäällikön haastattelukysymykset

### Nykytilan arviointi

1. Millaisella tasolla työnjohtajien henkilöstöosaaminen on tällä hetkellä?
2. Missä työnjohtajien HR-osaamisen osa-alueessa olisi eniten kehitettävää?
3. Onko työnjohtajien henkilöstöosaamisessa suuria eroja?
4. Käyttävätkö työnjohtajat henkilöstöasioiden hoitamiseen tarpeeksi aikaa?

### Valmiuksien arviointi

5. Minkälaista koulutusta ja tukea tarvitaan työnjohtajien henkilöstöosaamisen kasvattamiseksi?
6. Millaiset asiat parantaisivat HR:n ja työnjohtajien yhteistyötä?
7. Näetkö HR:n toiminnassa parannettavaa aiheeseen liittyen?
8. Millaisilla toimenpiteillä helpottaisit työnkuvan muutoksen hyväksymistä?

### Tulevaisuuden toiveet

9. Mitä henkilöstötehtäviä toivoisit, että tulevaisuudessa työnjohtajat hoitaisivat (jota eivät nyt hoida)?
10. Millaisia organisaation strategisia tavoitteita ja arvoja toivoisit työnjohtajien toteuttavan työssään?
11. Onko jokin työnjohtajien hr-osaamisen osa-alue, josta yrityksen johto erityisesti haluaisi lisätietoa?

## Liite 2. Työnjohtajan haastattelukysymykset

### Nykytilan arviointi

1. Minkälaisia henkilöstön hallintaan liittyviä tehtäviä työssäsi on tällä hetkellä?
2. Kuinka paljon aikaa viikossa käytät henkilöstön hallintaan liittyviin tehtäviin?
3. Tuntuuko sinusta, että sinulla on tarpeeksi aikaa henkilöstötyöhön?
4. Mitkä ovat vahvuuksiasi esimiehenä?
5. Millaiset henkilöstötehtävät koet haastaviksi?

### Valmiuksien arviointi

6. Koetko saavasi tarpeeksi tukea henkilöstötyöhön HR:ltä ja esimieheltäsi?
7. Millaisiin asioihin henkilöstötyössä toivoisit koulutusta ja tukea?
8. Kuinka kuormittavaksi koet henkilöstötyön osuuden esimiestyössä tällä hetkellä?
9. Miten jaat vastuuta? (Esimiehellesi, tiiminvetäjälle, työntekijöille)

### Tulevaisuuden toiveet

10. Millaiset asiat mielestäsi parantaisivat HR:n ja työnjohtajien yhteistyötä?
11. Onko HR:n toiminnassa joitain osa-alueita, joihin toivoisit kehitystä/muutosta?
12. Koetko viikoittaiset palaverit hyödyllisiksi?