

Osaamisen johtaminen henkilöstöpalvelu- alalla

Työkalu yritys X:n osaamiskartoitusten tekemiseen

LAB-ammattikorkeakoulu

Tradenomi (YAMK), Uudistava johtaminen

2022

Melissa Virtanen

Tiivistelmä

Tekijä(t) Melissa Virtanen	Julkaisun laji Opinnäytetyö, YAMK	Valmistumisaika 2022
	Sivumäärä 50 + 11 sivua liitteitä	
Työn nimi Osaamisen johtaminen henkilöstöpalvelualalla Työkalu yritys X:n osaamiskartoitusten tekemiseen		
Tutkinto ja koulutusala Tradenomi (YAMK), Uudistava johtaminen		
Toimeksiantajaorganisaatio Henkilöstöpalvelualan yritys X		
Tiivistelmä <p>Osaamisen nykytilan kartoittaminen, osaamistarpeiden tunnistaminen ja osaamisen strategialähtöinen johtaminen ovat menestyksekkään liiketoiminnan ja henkilöstön kehittämisen kulmakiviä. Aihe on aina ajankohtainen ja melko laajasti tutkittu. Osaamisen johtaminen ja sen yhdistäminen haluttuun strategiaan vaatii suunnitelmallisuutta ja toimivaa mallia yrityksen toiminnan kehittämiseen.</p> <p>Osaamisen tunnistaminen ja käyttöönotto voi aikaansaada merkittävän kilpailuedun. Työntekijöiden vastuualueita voidaan tarkentaa ja päivittäistä toimintaa johtaa, kun yrityksellä on oikeanlaiset työkalut ja toimintamalli siihen. Osaamisen kehittämisen keskeisten elementtien määrittely ja osaamisen johtamisen käytäntöön juurruttaminen ovat tärkeä osa prosessia.</p> <p>Opinnäytetyö tehtiin toimeksiantona henkilöstöpalvelualan yritys X:lle. Teoreettisessa osassa käsitellään henkilöstöpalvelualaa, osaamisen johtamista ja sen kartoittamista sekä strategiatyötä osana osaamisen johtamisen prosessia. Tietoperusta tukee opinnäytetyön tavoitetta ja avaa keskeisiä termejä. Kyselytutkimuksella kerättiin kokemusperäistä tietoa ja empiirisen kyselytutkimuksen avulla saatu tieto hyödynnettiin osaamisen kartoittamisen malliin.</p> <p>Opinnäytetyön päätutkimuskysymyksenä oli, minkälaista osaamista työnhakijalta, työntekijältä ja yritykseltä löytyy. Tutkimusmenetelmäksi valittiin rajattu kvalitatiivinen kyselytutkimus, jotta kerätty aineisto olisi mahdollisimman tarkkaa ja kokemusperäistä. Tutkimustulokset avattiin diagrammien avulla tilastointia hyödyntämällä sekä sanallisesti. Tietoa hyödynnettiin lopputulemana tuotettuun työkaluun, jota yritys X:n rekrytoijat voivat hyödyntää osaamisen kartoittamiseen. Jatkossa työkalun hyödyntäminen yhtenäistää organisaation toimintatapoja ja yksinkertaistaa osaamisen kartoittamisen prosessia ja osaamisen johtamista.</p>		
Asiasanat osaamisen johtaminen, ydinosaaminen, osaamistarve, henkilöstrategia, osaamiskartoitus		

Abstract

Author(s) Virtanen, Melissa	Type of Publication Thesis, MBA	Published 2022
	Number of Pages 50 + 11 pages of appendices	
Title of Publication Competence management in personnel service. A tool for company X's competence maps		
Name of Degree Master of Business Administration, Regenerative Leadership		
Name, title and organization of the client Company X		
Abstract <p>Recognizing the current state of competence, the need of competence and competence strategy-oriented management are important part of successful business and staff development. The purpose of this thesis is quite extensively researched. Managing competence and combining it with the desired strategy requires planning and a systematic work and a suitable model for developing the operations of the company.</p> <p>Identifying competence can create a significant competitive advantage. Employees' areas of responsibility can be specified, and daily operations can be managed when the company has the right tools and operating model to support their activities. Defining the key elements of competence development and taking care of competence management in practice are an important part of the process.</p> <p>This thesis was commissioned by the company X. The theoretical part of thesis includes competence management as well as strategy work. The database supports the goal of the thesis and opens its key terms. Experience-based information was collected through the survey.</p> <p>The main research question of the thesis was: "What kind of competence can be found in the job seeker, the employee, and the company?". A limited qualitative survey was chosen as the research method. The research results were opened with diagrams. The information was used as a result in the tool produced, which company X can use to map skills. In the future, the use of the tool will unify the organization's operating methods and simplify the process of mapping competence.</p>		
Keywords competence management, strategic competence, competence map, core competence		

Sisällys

1	Johdanto.....	1
2	Opinnäytetyön tausta.....	2
2.1	Tarkoitus ja tarve.....	2
2.2	Tutkimuskysymykset, tavoite ja aiheen rajaus.....	4
2.3	Rakenne.....	5
2.4	Teoreettinen viitekehys.....	6
2.5	Yritysesittely.....	7
3	Osaamisen johtaminen.....	8
3.1	Henkilöstöpalveluala.....	8
3.2	Osaamistarpeiden määrittely.....	15
3.3	Osaamiskartoitus.....	16
3.4	Osaamisen johtaminen.....	17
3.5	Osaamisen kehittäminen.....	17
4	Strateginen osaaminen.....	19
4.1	Strategia.....	19
4.2	Strateginen johtaminen.....	21
4.3	Strategisen hyvinvoinnin johtaminen.....	21
5	Kehittämishankkeen toteutus.....	24
5.1	Toimeksiantaja.....	24
5.2	Hankkeen kulku.....	24
5.3	Tutkimuskysymykset.....	25
5.4	Tutkimusmenetelmät.....	26
5.5	Tutkimuksen toteutus.....	26
5.6	Aineiston koonti ja analysointi.....	27
6	Tulokset.....	29
7	Yhteenveto ja pohdinta.....	45
	Lähteet.....	47

Liitteet

Liite 1. Saatekirje

Liite 2. Kyselylomake

1 Johdanto

Työelämä kehittyy jatkuvasti. Markkinoilla voi tapahtua yllättäviäkin muutoksia, joihin on reagoitava viipymättä. Nopeasti vaihtuvat olosuhteet edellyttävät työnantajilta ennen kaikkea ennakkointia, mutta myös järkeviä ratkaisuja kulloinkin tilanteen vaatimalla tavalla. Toisinaan on erittäin haastavaa arvioida maailmantilannetta ja tehdä päätöksiä pidemmälle aikavälille. Suomessa maininnan arvoisia ja markkinoita horjuttaneita tilanteita työelämässä ovat esimerkiksi vuonna 2019 alkanut Covid-19 pandemia ja 2022 käynnistynyt sota Venäjän ja Ukrainan välillä, joita ei olisi voinut etukäteen kuvitella tapahtuvan. Erilaiset muutokset maailmalla vaikuttavat väistämättä joidenkin alojen tilauskantaan, raaka-aineiden saatavuuteen, kysyntään, ennustettavuuteen ja muihin liiketoiminnan kulmakiviin. Henkilöstöpalvelualan ammattilaiset ovat erinomainen valinta auttamaan henkilöstöhallinnollisissa asioissa nopean reagointikykyänsä ja ammattitaitonsa puolesta.

Henkilöstöpalvelualan yritykset tekevät tärkeää työtä eri alojen työnantajien tukemiseksi etsimällä yrityksille potentiaalisia työntekijöitä. Lisäksi henkilöstöpalvelualan yritykset voivat auttaa esimerkiksi työsuhteasioissa, henkilöstöhallinnollisissa kysymyksissä sekä muissa arjen toiminnoissa riippuen asiakasyritystensä sen hetkisestä tarpeesta. Alan toimijoille on tärkeää kerätä ajantasaista tietoa ja dataa työmarkkinoiden tilanteista. Tämä edesauttaa nopeaa reagointia. Heillä on osaamista auttaa esimerkiksi resurssikysymyksissä ja tilapäisissä haasteissa.

Osaamistarpeen kartoittaminen ja osaamisen havaitseminen, analysointi ja kehittäminen ovat tärkeitä osa-alueita onnistuneiden rekrytointien tekemiseksi. Henkilöstöpalvelualan yrityksen palveluiden hyödyntäminen voi tulla kyseeseen esimerkiksi silloin, kun asiakasyrityksellä ei ole omaa henkilöstöhallintoa, resursseja tai osaamista hoitaa rekrytointiprosessia tai työsuhdetta palkanmaksuineen. Tällöin yritys voi varmistaa laadukkaan ja lainmukaisen toiminnan sekä luottaa siihen että henkilöstöpalvelualan ammattilaiset pystyvät auttamaan yritystä heidän tarpeensa mukaisesti. Henkilöstöpalvelualojen yritysten palveluiden hyödyntäminen voi tulla tarpeen myös kasvuvaiheessa olevissa yrityksissä, joissa tarvitaan tukea henkilöstöhallinnollisissa asioissa ja muutostilanteissa.

Tässä opinnäytetyössä toimeksiantajana on henkilöstöpalvelualan yritys X. Opinnäytetyön hahmottelu oli heti ajankohtaista henkilöstöpalvelualaan tutustuttuani, koska opintoni olivat hyvällä mallilla opinnäytetyön aloittamista ajatellen. Tutkimukselliseen kehittämishankkeeseen valitaan ne yritys X:n työntekijät, jotka hoitavat yrityksessä rekrytoiteja sekä työsuhteasioita vuokrahenkilöstöä koskien. Tutkimuksellisen kehittämishankkeen myötä tuotetaan osaamisen kartoittamiseen soveltuva työkalu erityisesti henkilöstöpalvelualojen käyttöön.

2 Opinnäytetyön tausta

2.1 Tarkoitus ja tarve

Yritysten on tärkeää tietää minkälaista osaamista strategisten tavoitteiden ja toiminnan ylläpitäminen edellyttää ja minkälaista osaamista yritykseen tarvitaan mahdollisesti lisää, jotta toiminnan kehittäminen on mahdollista. Tietyillä aloilla osaavan henkilöstön löytäminen voi olla haasteellista ja tähän vaikuttavat monet sisäiset ja ulkoiset tekijät. Sisäisistä tekijöistä huomionarvoista voi olla esimerkiksi organisaatiossa vallitseva työilmapiiri. Ulkoisista tekijöistä mainittakoon esimerkiksi yrityksen toimitilojen sijainti ja brändin maine, joka houkuttaa työnhakijoita tai pahimmillaan vähentää hakijoiden määrää merkittävästi. Koska on niin paljon eri aloja, joissa osaavan henkilöstön saaminen voi olla hankalaa, on erityisen tärkeää tietää, minkälaista osaamista yritys tarvitsee. Työnhakijoiden tai nykyisten työntekijöiden osaamiskartoitukseen tulee löytää myös sopiva menetelmä.

Osaamiskartoituksen avulla on tarkoituksena luoda lisäarvoa käyttäjäyrityksen olemassa olevista resursseista, hahmottaa osaamistarvetta ja tunnistaa minkälaista osaamista henkilöstöltä jo löytyy. Tämä on myös yksi johtamisen työkalu, jota voidaan hyödyntää esimerkiksi esihenkilön ja työntekijän välisissä kehityskeskusteluissa tai organisaatorakennetta muotoillessa.

Osaamiskartoituksen tekemättä jättäminen voi aiheuttaa jopa merkittäviä taloudellisia vaikutuksia. On sanomattakin selvää, miten hankalaa yrityksen on käyttää osaamispääomaa, josta sen johdossa ei olla tietoisia. Tässä piilee merkittävä riski esimerkiksi henkilöstökulujen budjetoinnin suhteen. Opinnäytetyössä avataan myös osaamisvajetta ja osaamiskartoituksen syvempää merkitystä.

Työskentelen henkilöstöpalvelualalla ja lähdin pohtimaan opinnäytetyöni aihetta käytännön kautta. Opinnäytetyön tarve kehittyi oman työni kannalta kokemukseräisesti havainnoimalla. Rekrytoin henkilöstöpalvelualalla ihmisiä monenlaisiin organisaatioihin ja eri aloille. Tänä päivänä rekrytointiprosessien hoitamisen laadulla on todella suuri merkitys. Hyvin hoidetut rekrytoinnit lisäävät työnhakijoiden luottamusta yritykseen ja saavat henkilökunnan sitoutumaan yritykseen todennäköisemmin. Tämä on myös yrityksille merkittävää markkinointia, jos työntekijät ovat tyytyväisiä ja viestivät hyvää sanaa yrityksestä eteenpäin. Rekrytointiprosessien sujuvuus saattaa siis vaikuttaa myös yrityksen työnantajakuvaan.

Hyvä ihmistuntemus ei itsessään riitä kartoittamaan työnhakijoiden osaamisen tasoa. Tämä vaatii erinomaisia vuorovaikutustaitoja, hyvin tehtyä pohjatyötä työntekijätarpeen tunnistamisen osalta sekä osaamiskartoituksen tekemistä hakuprosessin aikana. Mielestäni tarvetta lisää myös selkeästi työnhakijoissa lisääntynyt halu kehittyä ja rakentaa omaa

urapolkua yritysten sisällä. Tällöin yritysten osaamistarpeiden ja osaamisen nykytilan tunnistaminen on myös työnantajien näkökulmasta entistä tärkeämpää.

Olen tunnistanut menestyksekkään toiminnan kulmakivenä olevan asiakkaideni toiminnan ja yritysten tuntemisen ja osaamiskartoitusten tekemisen, mutta myös työnhakijoissa piilevien voimavarojen ja osaamisen havainnointiin, jota asiakasyritykseni voisi mahdollisesti oman toiminnan kehittämisessään hyödyntää. Osaamiskartoituksen tekeminen on myös erittäin tärkeä vaihe rekrytointiprosessia, mutta siihen ei löytynyt juuri henkilöstöpalvelualaa suoraan tukevaa työkalua.

Aiemmat tutkimukset

Aihealueena osaamisen johtaminen oli jokseenkin hankala rajata, mutta pyrin tutkimaan paljon aiempia opinnäytetöitä ja aihetta koskettavia tutkimuksia ollakseni varma, ettei vastaavaa työtä vielä löydy ja saan rakennettua toimeksiantajaani palvelevan kokonaisuuden työelämälähtöisestä tarpeesta.

Osaamisen johtamista, kehittämistä ja kartoittamista on tutkittu aiemmin paljon kuten myös sen hyötyjä ja siitä saavutettavaa kilpailuetua osana strategiaa. Esimerkiksi vuonna 2017 Sarika Koponen on julkaissut YAMK opinnäytetyön Lahden ammattikorkeakoulussa opiskellessaan aiheena ”strateginen osaamisen johtaminen”, joka on tehty toimeksiantona Kansaneläkelaitoksen palveluryhmän osaamisen johtamiseen. Tässä opinnäytetyössä tuotettiin juuri tietyn asiakaspalveluryhmän toimintaa tukeva työkalu. (Koponen 2017, 2.)

Muita tutkimuksia on esimerkiksi Satu Rouvisen YAMK opinnäytetyö Kaakkois-Suomen ammattikorkeakoulusta, jossa syvennyttiin osaamisen strategiseen johtamiseen jatkuvasti muuttuvassa ympäristössä. Opinnäytetyön tuloksena todettiin osaamisen kartoittamisen merkitys osana osaamisen johtamista ja strategian toteutumista (Rouvinen 2019, 2). Lappeenrannan teknillisestä yliopistosta Pia Adibe tutki pro gradu -tutkielmassaan HR:n, osaamisen tunnistamisen ja osaamisen johtamisen yhteyttä strategiaan tavoitteisiin pääsemisessä (Adibe 2015, 52). Lopputulemana todettiin esimerkiksi osaamisen kehittämisen ja johtamisen mallien auttavan kohti organisaatiota, jossa viestintä toimii ja muutokselle sekä kehittymiselle on tilaa (Adibe 2015, 80).

Vaikka aihetta on jonkun verran jo opinnäytetöissä käsitelty, perustelen aihevalintaa myös yritys X:n ja henkilöstöpalvelualan yritysten tarpeella saada mahdollisimman yksinkertaisesti selvitettyä työnhakijoiden osaaminen ja yrityksen osaamisen nykytila. Yrityksessä ei ole aiemmin käytetty vastaavaa työkalua osaamisen kartoittamiseen, mutta sille on selkeästi havaittu tarvetta. Opinnäytetyössä halutaan selvittää, onko osaamisen kartoittamisella vaikutusta rekrytointiprosessin onnistumiseen tai toimeksiantajayrityksen strategisten

tavoitteiden saavuttamiseen. Toimeksiantajayrityksen strategiaa työssä ei valitettavasti juurikaan avata, johtuen siitä, että työ on päätetty tehdä ilman julkista mainintaa toimeksiantajasta.

2.2 Tutkimuskysymykset, tavoite ja aiheen rajaus

Opinnäytetyön myötä halutaan vastata seuraavaan **päättökysymykseen**:

- Minkälaista osaamista työnhakijalta, työntekijältä ja yritykseltä löytyy?

Lisäksi tutkimuksessa vastataan **apukysymyksiin**:

- Minkälaista osaamista yritys tarvitsee?
- Minkälaiseksi osaamisen taso yrityksessä koetaan sillä hetkellä?
- Miten osaamiskartoituksen tekeminen auttaa strategiassa asetettujen tavoitteiden saavuttamisessa?

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on tuottaa monien eri alojen henkilöstön osaamiskartoitukseen sopiva malli, jonka avulla selvitetään työntekijän osaamisen tasoa, kehittymisen halua sekä arvioidaan osaamista yrityksen asettamien tavoitteiden näkökulmasta. Työkalun tulisi sopia erityisesti henkilöstöpalvelualan palveluksessa toimivien vuokrahenkilöiden osaamisen kartoittamiseen. Työkalun on tarkoitus auttaa vastaamaan edellä esitettyihin tutkimuskysymyksiin. Osaamisen kartoittamisella ja sen tutkimisella taas pyritään kehittämään yrityksen toimintaa haluttuun suuntaan ja puuttumaan mahdollisiin ongelmiin, joita osaamisvajae aiheuttaa liiketoiminnalle. Työkalun on tarkoituksena soveltua useiden eri alojen käyttöön, jolloin se ei rajaudu pelkästään henkilöstöpalvelualan yrityksille. Tässä opinnäytetyössä kuitenkin tarkastellaan osaamisen johtamista henkilöstöpalvelualojen näkökulmasta.

Osaamista tulisi kartoittaa kolmesta eri näkökulmasta: työntekijän näkökulma, työnantajan näkökulma sekä työnantajayrityksen näkökulma. Osaamiskartoitus ei palvele pelkästään työnantajaa, vaan se auttaa myös työntekijää ymmärtämään oman potentiaalinsa ja hahmottamaan mahdollisia kehityskohteita. Osaamiskartoituksen avulla saavutettu reflektointi on myös kehittymisen ja itsetutkiskelun työväline. Osaamiseen voidaan hyödyntää tavoitteiden asettamista se seuranta niiden osalta, mutta se ei itsessään riitä kuvaamaan työntekijän tai organisaation henkilöstön osaamisen tasoa.

Osaamiskartoituksen myötä osaamista voidaan sitten peilata yrityksen strategiaan ja tavoitteisiin, jolloin on mahdollista johtaa toimintaa haluttuun suuntaan. Strategiatyö, jossa peilataan myös osaamisen johtamista ja kehittämistä, on tulevaisuuteen varautumista. Henkilöstön osaamisen nykytilan tiedostaminen ja kehittäminen mahdollistavat kasvun. Opinnäytetyössä painotetaan tämän takia myös strategian merkitystä. Jo tehtyjä osaamisen kartoituspohjia tai mittareita ei täysin voida hyödyntää henkilöstöpalvelualan yritys X:n päivittäisessä työssä ja tämän takia työ tehtiin toimeksiantona kyseiseen organisaatioon.

Tutkimusmenetelmät

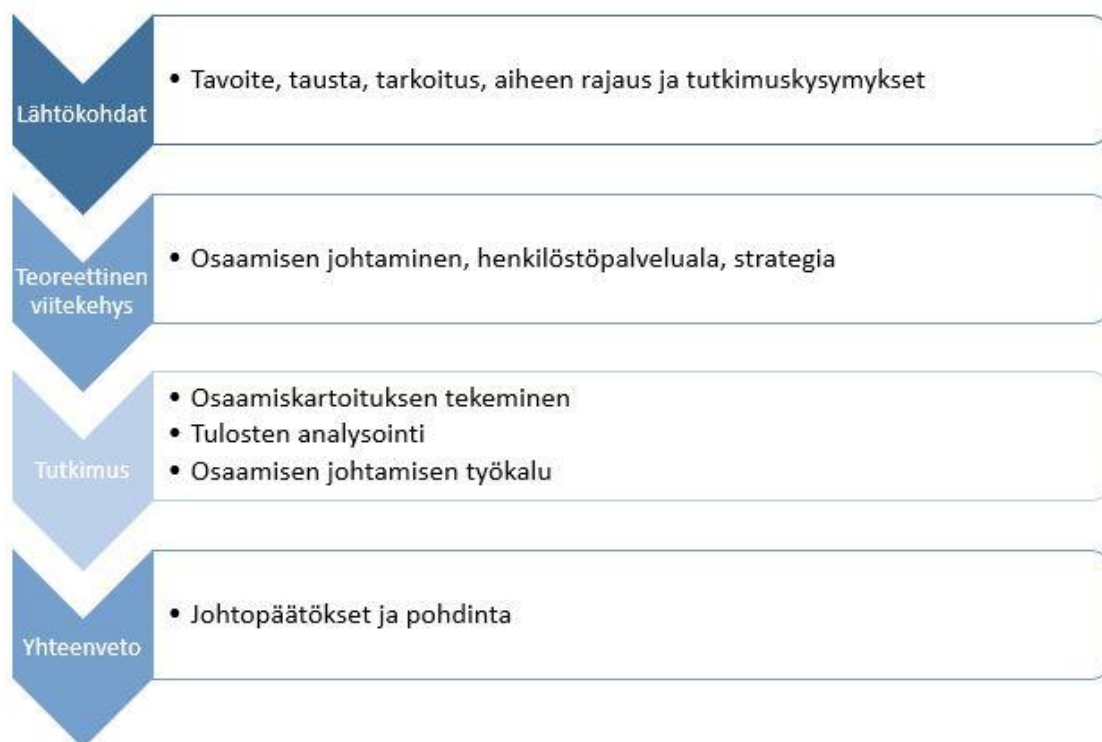
Opinnäytetyössä hyödynnetään laadullista tutkimusmenetelmää ja Webropol-kyselylomakkeen avulla kerättyä tietoa. Aineistoa analysoidaan tilastoinnin kautta. Tutkimusmenetelmiä ja aineiston purkua käsitellään tarkemmin opinnäytetyön kappaleessa 5.

Tutkimuksen aikataulu

Tutkimuksellisen kehittämishankkeen aikatauluttaminen tehtiin hankkeen alussa ja tämä kuvataan myöhemmässä vaiheessa opinnäytetyötä tarkemmin.

2.3 Rakenne

Opinnäytetyön rakenne on kehittämishankkeen mukainen. Se etenee johdannon myötä teorian pariin, jota tukevat eri alojen kirjallisuus ja aiemmat tutkimukset. Tämän jälkeen työssä on tutkimus, tutkimusten tulosten analysointi sekä teorian peilaaminen näihin. Yhteenvedon kootaan tutkimuksessa esiin nousseita johtopäätöksiä ja arvioidaan kehittämishankkeen onnistuminen. Kuviossa 1 mallinnetaan opinnäytetyön rakenne.



Kuvio 1. Opinnäytetyön rakenne

Kehittämishankkeen tarkoituksena on selkeyttää henkilöstöpalvelualan työntekijöiden osaamisen kartoittamista ja johtamista. Lopputulemana tuotetaan osaamisen johtamista palveleva työkalu, jota voidaan hyödyntää asiakasyrityksen toimialasta riippumatta hyvin laajasti. Jotta tutkimuksen tulosten myötä tuotettava työkalu olisi mahdollisimman luotettava, kerätään opinnäytetyöhön laajasti teoriaa tukevaa aineistoa.

2.4 Teoreettinen viitekehys

Tämän opinnäytetyön teoreettinen viitekehys käsittelee henkilöstöpalvelualojen toimintaa ja palveluja pääpiirteittäin. Oleellisimpana esiin nousee vuokratyösuhteen toimintamalli sekä erilaiset rekrytointiprosessit. Osittain teoreettinen viitekehys koostuu osaamisen kartoittamista, johtamista ja kehittämistä sekä osaamisen merkityksestä osana strategiatyötä. Vaadittavan osaamisen tulisi olla selvillä jo ennen rekrytointiprosessin käynnistymistä. Osaamisen nykytilan tarkastelu nostaa esiin sen mahdolliset puutteet ja niitä on helppoa peilata strategiaan, jolloin mahdollisten lisärekrytointien tarve selkeytyy. Strategiatyöhön peilaamisen avulla osaamisesta voidaan tehdä merkittävä kilpailuetu.

Tutkimuksellisen kehittämishankkeen laatimisessa hyödynnetään laadullista tiedonkeruuta. Aineistoa analysoidaan vastanneiden henkilöiden kokemusten pohjalta tilastointia hyödyntäen. Empirian osallistaminen tukee opinnäytetyön tarkoitusta. Kokemusperäisillä

havainnoilla on suuri merkitys osaamisen kartoittamisessa onnistumisen suhteen. Opinnäytetyön tutkimuksen ja tehdyn työkalun käyttöönoton myötä on myös tarkoituksena selvittää, voiko osaamisen kartoittamisen sisällyttää lisäksi jo itse rekrytointiprosessiin, jolloin hakijan ammattitaidosta saataisi jo hakuvaiheessa oleellisin tieto esiin.

2.5 Yritysesittely

Liitteessä 4.

3 Osaamisen johtaminen

3.1 Henkilöstöpalveluala

Työmarkkinatori (2018) kiteyttää henkilöstöpalvelualan yritysten palveluihin kuluvaan esimerkiksi rekrytoinnit, henkilöstöhallinnollisissa töissä auttaminen ja siihen liittyvä kehittäminen sekä henkilöstövuokraus. Henkilöstöpalvelualojen liitto HPL (2022a) taas kertoo nettisivuillaan henkilöstöpalvelualan yritysten olevan tärkeitä toimijoita Suomessa. Nimensä mukaisesti henkilöstöpalvelualojen yritykset tarjoavat henkilöstöpalveluja, joita ovat esimerkiksi valtakunnalliset eri tyyliset rekrytoinnit. Näihin lukeutuu esimerkiksi suorahaku eli *headhunting*. Toisena merkittävänä toimintana henkilöstöpalvelualoilla on työntekijöiden vuokraaminen eri alojen yrityksille, puhutaan henkilöstövuokrauksesta. Voidaan tarjota myös henkilöstöpalveluiden ulkoistamista ja henkilöstöön liittyviä koulutuksia. Henkilöstöpalvelualojen pyrkimyksenä on myös auttaa työllistymistä tukevia palveluita, kuntouttamista ja henkilöstön uudelleen työllistämistä, *outplacement*. Muita palveluja ovat esimerkiksi muutosturvapalvelu sekä työkyvyn tukemiseen- ja arviointiin liittyvät palvelut. Henkilöstöpalvelualan apu työmarkkinoilla voidaan ajatella haastavasti työllistettävien henkilöiden osalta myös työllistymisväylänä.

Opinnäytetyössä avataan seuraavaksi henkilöstöpalvelualojen yleisimpiä palveluja.

Vuokratyö

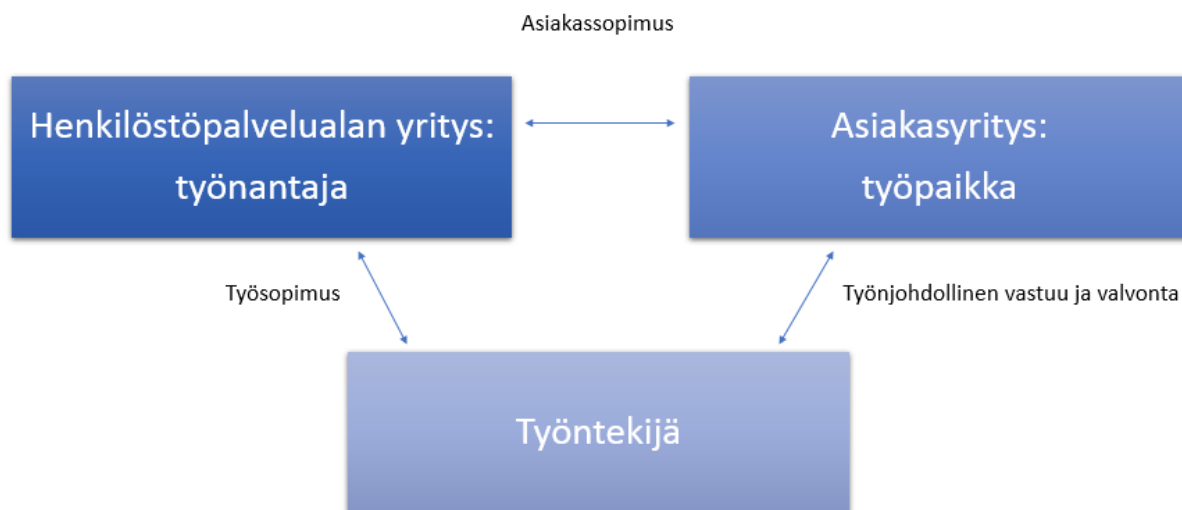
Vuokratyö termillä kuvataan työtä, jossa asiakasyritys solmii henkilöstöpalvelualan yrityksen kanssa asiakassopimuksen, jonka mukaisesti asiakasyritys saa oman yrityksensä henkilöstötarpeen täytettyä henkilöstöpalvelualan yrityksen kautta tulevalla vuokrahenkilöllä. Työtä tehdään käyttäjäyritykselle, josta voidaan käyttää myös nimeä asiakasyritys. Henkilöstöpalvelualan yritys vastaa työntekijän palkanmaksusta ja muihin työsuhteen hoitamiseen liittyvistä velvoitteista, kun taas käyttäjäyrityksen rooli on työnjohdollinen vastuu ja sen valvonta. (HPL 2022b.)

”Niin pitkään, kun vuokratyöntekijöitä kohdellaan eri tavalla kuin yrityksen muita työntekijöitä, vuokratyöntekijöiden on vaikea kotoutua ja työllistyä yritykseen. Mutta fiksit yritykset näkevät vuokratyön yhtenä väylänä saada uusia työntekijöitä.” (Kauppalehti 2019; Timo Hakkarainen.)

Vuokrahenkilöstöllä (Työsuojeluhallinto 2022) tarkoitetaan henkilöstöpalvelualan yrityksen kirjoilla työskenteleviä palkansaajia, joista työnjohdollisessa vastuussa ovat

henkilöstöpalvelualan asiakasyritys. Asiakasyritys tarjoaa työntekijälle vuokratyösuhteen tehtävänimikkeeseen sopivaa työtä työsopimuksen mukaisen ajan.

Vuokratyötä koskee sama työlainsäädäntö kuin muitakin työsuhteita (HPL 2022c). Kuviossa 2 havainnollistetaan henkilöstöpalvelualan sekä asiakasyrityksen roolit vuokratyösuhteessa.

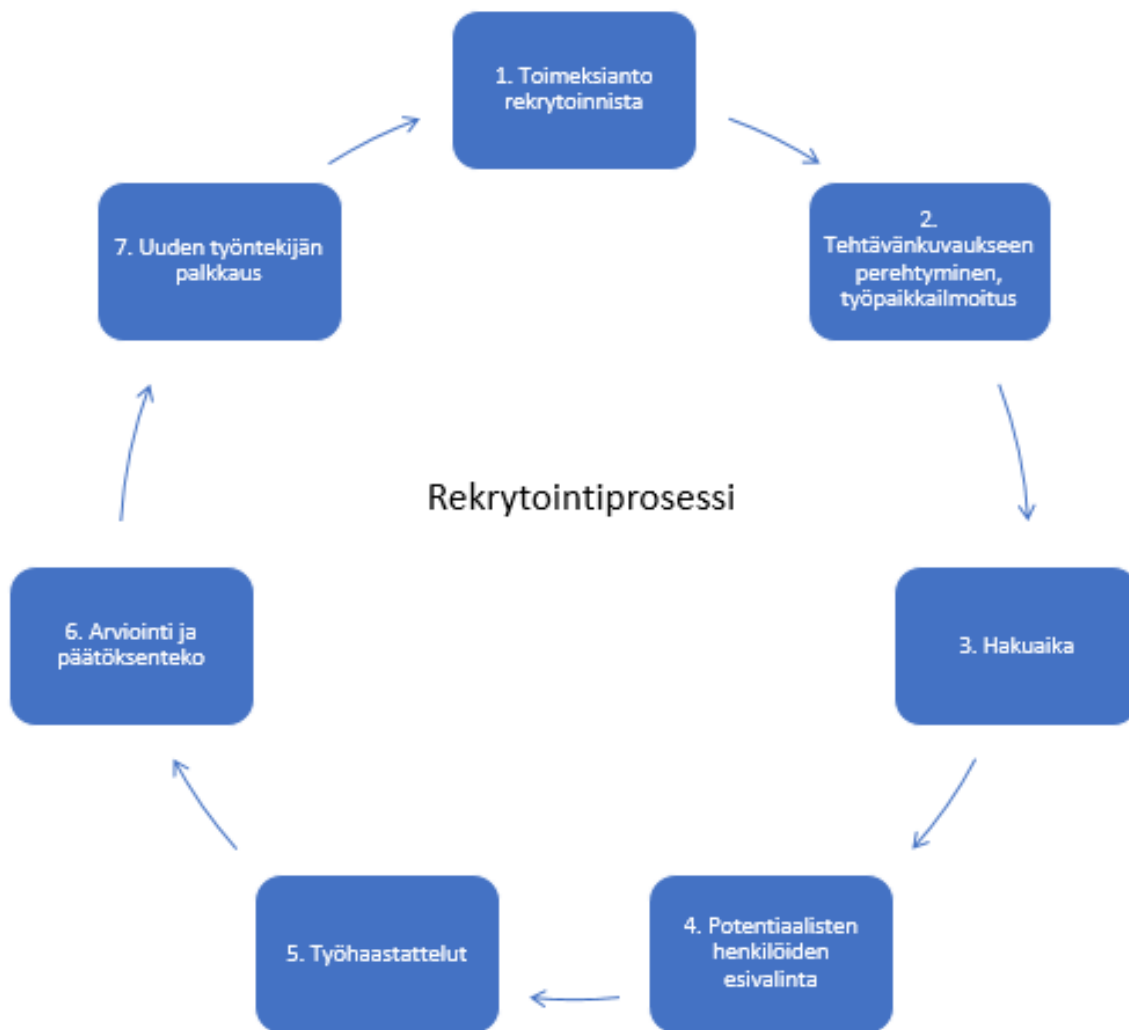


Kuvio 2. Vuokratyö (mukaillen HPL 2022b)

Tilastokeskuksen julkaisemien tunnuslukujen mukaan Suomessa noin 2,3 % palkansaajista oli vuonna 2021 vuokrahenkilöstöä. Yleisimpiä aloja, joille vuokratyöntekijöitä työllistetään, ovat tukku- ja vähittäiskauppa, teollisuuden eri alat, kuljetus ja varastointi sekä majoitus- ja ravitsemistoiminta. Suomessa vuonna 2021 oli noin 50 000 vuokratyötä tekevää henkilöä ja kasvua edellisvuoteen verrattuna tuli noin 19 %. (Tilastokeskus 2021.)

Rekrytointi

Rekrytoinneissa on hyvä huomioida henkilöstön monimuotoisuus (engl. *diversity*) ja sen tuomat mahdollisuudet. Monimuotoisuus yhdistetään esimerkiksi kärjistetyksi ikään, sukupuoleen, kulttuuriin ja etnisyyteen, seksuaaliseen suuntautumiseen, koulutustaustaan, uskontoon tai muihin henkilöön kohdistuviin ennakkokäsityksiin liittyviin asioihin. Yhtenä selittäjänä on kuitenkin ihmisten eroavaisuuksien vertaaminen. Monimuotoisuutta ei voi määrittää objektiivisesti. Sen asiayhteydestä riippumattomuudessa keskiössä on se, miten tarkasteltava asia määritetään kohteeseen verrattuna. Esimerkiksi voidaan ajatella naisen henkilön erottuvan joukosta monen miehen keskuudessa ensisijaisesti sukupuolensa puolesta. (Sunnari 2020, 12—13.) Kuviossa 3 esitetään rekrytointiprosessin kulku ja eri vaiheet.



Kuvio 3. Rekryointiprosessi (mukaillen Jobsoid 2022)

Rekryointiprosessin ensimmäinen vaihe on toimeksianto. Toimeksiannolla tarkoitetaan pyyntöä ja tarvetta käynnistää rekryointiprosessi yrityksen osaamisen vahvistamiseksi ja toiminnan kasvattamiseksi. (Jobsoid 2022.)

Henkilöstöpalvelualalla toimeksianto voi tulla asiakkaalta suoraan, henkilöstöpalvelualan rekrytoijan yhteydenoton kautta tai esimerkiksi yhteisten verkostojen kautta. Toimeksianto voi liittyä myös jonkin nykyisen tehtävänkuvan uudelleen täyttämiseen esimerkiksi nykyisen työntekijän siirtyessä muihin haasteisiin tai eläkkeelle.

Toisena vaiheena rekryointiprosessin käynnistymistä on tehtävänkuvaukseen perehtyminen ja mahdollisen työpaikkailmoituksen laatiminen. Tämän jälkeen päästään kolmanteen vaiheeseen, eli haku aikaan, jolloin rekrytointialan ammattilainen odottaa hakemuksia ja pitää asiakasyritystä prosessin eri vaiheista perillä. (Jobsoid 2022.) Toisinaan työnhakijoita voidaan

haastatella jo hakuaikana, mikäli tekijä tarvitaan tehtävään mahdollisimman pikaisella aikataululla.

Neljännessä vaiheessa potentiaaliset työnhakijat valitaan jatkoon. Tässä vaiheessa heille tiedotetaan prosessin etenemisestä ja päästään sopimaan työhaastatteluja, joka on prosessin viides vaihe. Työhaastatteluissa hakijoiden soveltuvuutta tehtävään ja asiakasyritykseen arvioidaan sekä heidän osaamisensa kartoitetaan. (Jobsoid 2022.)

Kuudennessa vaiheessa arvioidaan jatkoon edenneiden hakijoiden väliltä lopulliseen valintapäätökseen etenevää henkilöä. Valintapäätöksen myötä henkilön halukkuutta tarttua työtehtävään kysytään ja voidaan edetä seitsemänteen, eli viimeiseen vaiheeseen, joka on työntekijän palkkaaminen. Palkkaamisen jälkeen rekrytointiprosessissa tiedotetaan myös muille työnhakijoille prosessin tilanne. Uusi työntekijä pääsee aloittamaan tehtävässä sopimuksen mukaisena ajankohtana. (Jobsoid 2022.)

Suorarekrytointi

Suorarekrytointi käsitteellä tarkoitetaan yksinkertaisuudessaan rekrytointia, jossa valittu henkilö työllistyy suoraan joko asiakasyritykseen tai henkilöstöpalvelualan yritykseen. Se on eri asia kuin suora haku. Suorarekrytoinnilla vastataan annettuun rekrytointitoimeksiantoon. (Wasenius 2020.)

Hyvin hoidetut rekrytoinnit vaikuttavat yrityksen menestymiseen ja työnantajamielikuvaan. Vaikutukset eivät välttämättä ilmene suoraan rekrytointiprosessin ja päätöksenteon myötä vaan rekrytointien menestyksellä läpivienti vahvistaa yrityksen kilpailukykyä ja asemaa jatkossakin. Rekrytointiprosessiin panostamisella on suuri merkitys yrityksen ja työnhakijan ajan käyttöön ja päätöksen epäonnistumisen todennäköisyyden pienentämiseen. Henkilöstöasiantuntijoiden ammattitaitoa voi hyödyntää rekrytointiprosessien läpiviemisessä ja esihenkilöiden tukemisessa tarvittaessa. Tämä apu voi olla esimerkiksi työpaikkailmoitusten laatimisessa avustamista, kyselyihin vastaamista, haastattelujen pitäminen ja niiden sovitaminen, hakijan profiilin arviointi ja soveltuvuuskokeiden teettäminen ja yhteistyökumppanuuksien sopiminen esimerkiksi maksullisten soveltuvuuskokeiden tekemiseen ja tulkitsemiseen. Suorarekrytoinnin eteneminen voidaan hahmottaa projektina, sillä se sisältää projektiluontoisen työn osa-alueet. Mikäli rekrytointiprosesseja tehdään jatkossakin, on suotavaa suunnitella prosessin eri vaiheet ja noudattaa tätä kaavaa kaikkien rekrytointien osalta niiden laadun varmistamiseksi. (Joki 2018, 87.)

Suorahaku

Suorahaku (*engl. headhunting*) on niin sanottu hiljainen hakumenetelmä, jossa työpaikalle etsitään tekijää ilman julkista rekrytointiprosessia, tai tekijää kysytään mukaan hakuprosessiin suoraan rekrytointialan ammattilaisen toimesta. Se on yksi rekrytoinnin keino, jota voidaan hyödyntää esimerkiksi toimihenkilötason rekrytointeihin, mikäli tekijää halutaan etsiä kohdennetusti tietynlaisista tehtävistä. Tutumpi käytäntö, eli ilmoitushaku, ei välttämättä tavoita niitä mahdollisia kandidaatteja, jotka eivät aktiivisesti etsi uutta työpaikkaa. Suorahaun myötä rekrytoinnin ammattilaisella on myös mahdollisuus etsiä kohdennetusti asiakasyrityksen hakukriteerit täyttäviä henkilöitä vastaavista tehtävistä. Suorahakujen tekeminen edellyttää headhunterilta tietynlaista osaamista myydä ajatus tehtävän vaihtamisesta mahdolliselle hakijalle sekä tuntea työmarkkinoiden nykytilanne. Headhuntereiden toiminnassa asiakkaan näkökulmasta painotetaan yleensä läpinäkyvyyttä, tarkkaan käytyjä keskusteluja hakijaprofiilista ja tehtävän täyttämistä sekä lupausten pitämistä aikataulujen ja sujuvan rekrytointiprosessin hoitamisen osalta. Tämä on yksi keino löytää yrityksen avainasemiin työntekijöitä muiden lomassa. (Azets 2022.)

Suorahauissa rekrytoija eli *headhunter* etsii yrityksen tarpeeseen osuvaa työntekijää saaden tästä välityspalkkion edustamalleen yritykselle. Tämä edellyttää headhunterilta toimialan tuntemusta ja työmarkkinatilanteen arviointia. Monesti suorahakuja harjoittavilla headhuntereilla on yksi tai muutama tietty toimiala, joille hän hakee tekijöitä johtuen toimialatietämyksestä, joka on tehtävän hoitamisessa ehdoton valtti. Headhunter lähestyy vain tehtävään pääpiirteittäin sopivia kandidaatteja. Heillä on haluna täyttää saamansa toimeksianto mahdollisimman vaivattomasti tehtävänkuvaukseen tarkkaan perehtymällä. Rekrytoinneissa hakijamäärät vaativat rekrytoijalta enemmän purkamista ja profiileihin etukäteen tutustumista ennen mahdollista haastatteluvaiheeseen etenemistä. Rekrytoinneissa rekrytoija on usein kiinnostunut myös muiden hakijoiden työllistamisestä tai ehdottaa heille sopivia avoimia tehtäviä. Suorahauissa harvoin jää potentiaalisia kandidaatteja uudelleen sijoitettavaksi muihin rooleihin, koska hakijat ovat kohdennetusti etsittyjä. (Indoservice 2021.)

Henkilöstöasiantuntijuus

Yritysten on tärkeää viestiä kaikille työntekijöille heidän toimenkuvansa, rooli yrityksen toiminnan kehittämisessä ja heitä koskevat odotukset. Ihmisistä on tärkeää tietää, mitä heidän työpanoksensa odotetaan tuovan yritykseen. Myös kehittymismahdollisuuksien tiedostaminen lisää työntekijöiden motivaatiota, jonka myötä heillä on halua panostaa oman ammattitaitonsa kehittämiseen, mutta myös yrityksen toiminnan parantamiseen uusien innovaatioiden ja havaintojen avulla. Asiakastyytyväisyys- ja henkilöstötyytyväisyys vaikuttavat

tutkitusti yritysten tulokseen. Kilpailuetua voidaan lisätä panostamalla henkilöstön osaamisen kehittämiseen, työtyytyväisyyteen sekä toimintatapoihin ja prosesseihin. Tässä yrityksen johdolla on merkittävä rooli liiketoiminnan kannattelussa, mutta myös henkilöstöasiantuntijan tuki on varsin merkittävää sekä työnantajan että työntekijän näkökulmasta. Henkilöstöasiantuntia kykenee hahmottelemaan toimintatavat ja näitä kohti menevät ratkaisut yhdistettynä yrityksen visioon ja strategiaan. Hän myös tukee henkilöstöä ja varmistaa henkilöstöhallinnollisten asioiden sujuvuuden. Henkilöstöasiantuntijan roolissa korostuvat pitkäjänteisyys, määrätietoinen kehittäminen ja ihmisläheinen tapa toimia ja kohdata erilaisia ihmisiä. (Joki 2018, 18.)

Suunniteltaessa liiketoimintaa ja sen eri osa-alueiden kehittämistä, on syytä huomioida henkilöstön näkökulma. Henkilöstöasiantuntija on oikea henkilö työstämään erilaisia mittareita ja malleja henkilöstön toiminnan kehittämiseen ja hän myös osallistuu näiden toteutumisen seurantaan sekä johdon tukemiseen. Erilaisilla työkaluilla voidaan tuottaa johdolle tietoa tärkeistä toiminnoista. Henkilöstöasiantuntijan tavoitteena on varmistaa liiketoiminnan menestys hyvinvoivan, motivoituneen ja työhönsä tyytyväisen henkilöstön avulla. Hän on muutosmyönteinen ja kannustaa kehittymään. Organisaatioiden eri sidosryhmien välissä on henkilöstöasiantuntija, joka varmistaa yksilöiden noudattavan johdon asettamaa strategiaa ja liiketoiminta kehittyy jokaisen työpanoksen avulla toivottuun suuntaan. Henkilöstöasiantuntija varmistaa, että yrityksen arvot näkyvät käytännössä myös käytännössä ja annetut arvolupaukset lunastetaan. Mikäli tilanne vaatii korjaavia toimenpiteitä, henkilöstöhallinto puuttuu havaittuihin epäkohtiin ja ohjaa toimintaa raiteilleen. (Joki 2018, 18—19.)

Henkilöstöasiantuntijalla on halu kehittää myös omaa ammattitaitoaan. Työntekijät ja johto voivat luottaa hänen ammattitaitoonsa ja haluunsa kehittää ja rakentaa yrityskulttuuria ihmisläheiseksi ja liiketoimintastrategiaa mukailevaksi. Hän ymmärtää toiminnan perusteet ja uskaltaa esittää vaikeitakin kysymyksiä, jotta toimintaa kehitetään. Henkilöstöasiantuntijalla on vahva ymmärrys myös asiakkaiden ja asiakaskokemuksen tärkeydestä. Kaiken toiminnan taustalla on henkilöstön tyytyväisyys, joka johtaa tuloksekkaampaan liiketoimintaan. (Joki 2018, 18—19.) Kuviossa 4 havainnollistetaan henkilöstöasiantuntijan tehtäväkentän moninaisuutta.



Kuvio 4. Henkilöstöasiantuntijan monialainen rooli (mukaillen Joki 2018, 18; Haggrén 2005)

Keskeisessä osassa henkilöstöasiantuntijan työssä ovat liiketoimintastrategia ja sen eri osa-alueet, ihmisten parissa toimiminen, prosessien sujuvuuden varmistaminen ja seuranta sekä operatiiviseen toimintaan ja HR johtamiseen osallistuminen. Henkilöstöasiantuntijan roolissa tärkeää on toimia yhteyshenkilönä eri sidosryhmien välillä ja lisätä vuorovaikutteisuutta ja viestintää organisaation päivittäisessä toiminnassa. Näiden osa-alueiden lisäksi hän mallintaa tarvittaessa prosesseja ja kehittää toimintaa. Muutostilanteissa hän toimii esimerkillisenä suunnannäyttäjänä ja henkilöstön rajapinnassa tehden havaintoja ja korjaavia toimenpiteitä aina tarpeen vaatiessa. Työhyvinvoinnin kasvattamisessa henkilöstöasiantuntijan rooli on myös erittäin keskeinen.

3.2 Osaamistarpeiden määrittely

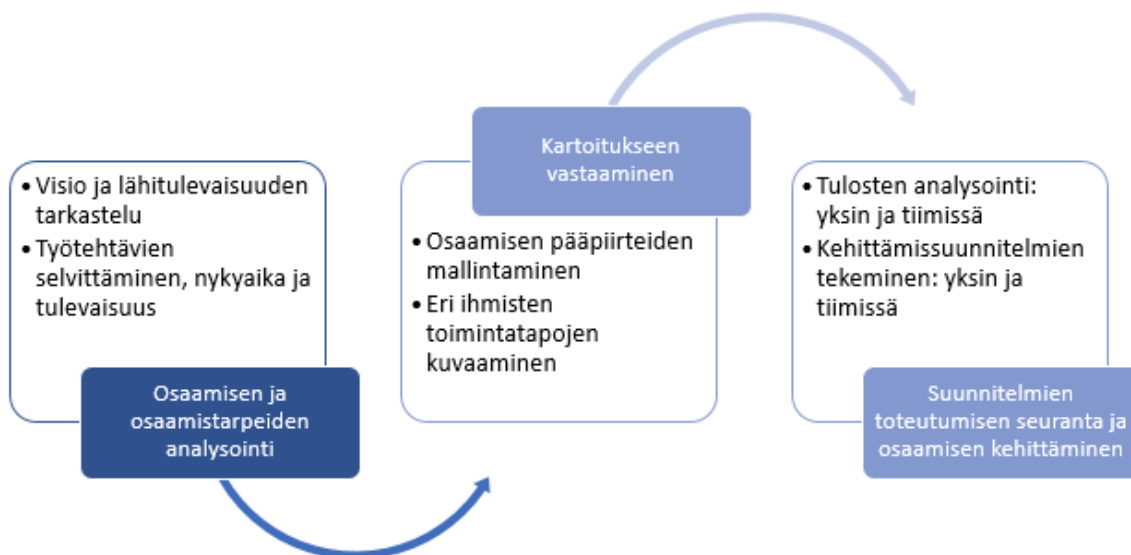
Työelämässä uutta osaamista karttuu vääjäämättä päivittäin monin eri keinoin. Osaamista voidaan kehittää tarkastelemalla muiden tapoja toimia, omien työtehtävien lomassa, muiden kanssa puhellessa tai hyödyntämällä esimerkiksi työelämään liittyviä valmennuksia. Toisinaan osaamista on tarpeellista tarkastella, jotta sitä voitaisi kehittää. Työhön liittyy aina myös osaamistarpeita, jotka vaihtelevat toimialoittain ja työtehtävien mukaan. Osaamistarpeiden määrittely on erityisen tarkkaa niillä aloilla, joissa tilanteet elävät nopeasti ja vaativat joustoa, nopeaa reagointia ja hyvää johtajuutta. Korona-pandemian myötä monet yritykset siirtyivät etätöihin. Tämä toi esimerkiksi uudenlaisia osaamistarpeita osaamisen johtamiselle etätöympäristössä, osaamisen kehittämiselle sekä työhyvinvoinnin johtamiselle. (Kallonen & Kuhmonen 2021, 19–20.)

Panostamalla jatkuvaan uuden oppimiseen ja tuntemalla työn hallintaa voidaan puhua päämäärätietoisuudesta ja tavoitteellisuudesta. Tavoitteiden saavuttamisen myötä työntekijän osaaminen karttuu. Tämä osoittaa motivoituneisuutta asioiden loppuun saattamiseen ja kysyy oikeanlaista asennoitumista. Lisää tietoa voi hankkia esimerkiksi konsultoimalla asiantuntijoita, kysymällä ystäviltä, kuuntelemalla muita, etsimällä sitä netistä, menemällä tapahtumiin tai kouluttautumalla lisää. Tiedonkeruun jälkeen sitä sovelletaan erilaisiin ongelmatilanteisiin ja tässä voi huomata ratkaisseensa ongelman osittain jo omaa osaamistaan kehittämällä. Osaamisen kehittäminen vaatii kykyä ratkaista ongelmia ja halukkuutta oppia. Tähän tarvitaan periksiantamattomuutta, vaikka ongelman ratkaiseminen ei heti sujuisikaan. (Kallonen & Kuhmonen 2021, 19–20.)

Yrityksen strategiset valinnat ja siinä asetetut tavoitteet määrittävät väistämättä sen osaamistarpeita. Tämän lisäksi arvot ohjaavat yrityksen toimintaa. Osaamisen johtamisen prosessissa henkilöstöstä vastaavat tahot määrittelevät strategian mukaiset osaamistarpeet, selvittää mahdolliset osaamisvajeet ja tekevät toimenpiteitä niiden paikkaamiseksi. Lisäkoulutusten järjestäminen on myös henkilöstöstä vastaavien esihenkilöiden vastuulla. Henkilöstön osallistaminen strategiassa asetettujen tavoitteiden saavuttamiseksi voi olla kannattavaa, sillä työn kautta osaamistarpeiden havaitseminen helpottuu. Työntekijöillä on myös todennäköisesti halu kehittyä, jolloin tavoitteita tulee myös heidän somien kiinnostuksen kohteidensa kautta. Osaamistarpeiden määrittelyssä ja menestyksekkäässä osaamisen johtamisessa on tärkeää asettaa tavoitteet, varmistaa riittävä osaaminen, kommunikoida aktiivisesti ja palkita hyvin hoidetuista tilanteista. Palautteen antamisen merkitystä ei voi korostaa liikaa. Myös työilmapiirillä ja innovatiivisella ympäristöllä on vaikutusta osaamisen kehittämiseen. (Kallonen & Kuhmonen 2021, 19–20.)

3.3 Osaamiskartoitus

Osaamisen kartoittamiseen liittyvän työkalun, eli osaamiskartoituksen laatimiseen voidaan hyödyntää tietyllä tavalla etenevää pohjaa. Kuviossa 5 on osaamiskartoituksen laatimiseen tehty työmalli.



Kuvio 5. Osaamiskartoituksen laatiminen (mukailien Kupias ym. 2014)

Kupias ym. (2014) esittävät osaamiskartoituksen tekemiseen mallinnusta, jonka alussa on tärkeää selkeyttää visio ja tarkastella tulevia aikoja. Voidaan kysyä esimerkiksi yrityksen tulevaisuudennäkymistä ja pohtia sitä joko esihenkilöiden esittämänä tai tiimin jäsenten kertomien ajatusten myötä. Tässä kohdassa on oleellista myös selvittää työtehtävät, joita osaamiskartoitus koskettaa, hahmottaa niiden nykytila ja tehtävien merkitys tulevaisuudessa. Tästä päästään osaamisen mallintamiseen, jossa myös jokaisen organisaation työntekijän tehtävät huomioidaan ja jäsenellään ainakin tärkeimpien, eli ydinosamista vaativien töiden osalta. Työtehtäviä voidaan analysoida yhdessä ja miettiä minkälaista osaamista niiden hoitaminen edellyttää. Tämä lisää myös muiden työntekijöiden käsitystä siitä, mitä organisaatiossa tapahtuu ja mitä asioita muut hoitavat ja mahdollistaa joidenkin työtehtävien siirtymän, yhdistämisen tai havaitun osaamisen hyödyntämisen.

Osaamiskartoituksen pohjaan on suotavaa valita vain tärkeimmät elementit osaamisesta, jotta se pysyy mahdollisimman yksinkertaisena ja helppolukuisena. Mikäli osaamista vaativia kohtia laitetaan esimerkiksi eri lapuille, voidaan niitä yhdistellä osaamiskartoituksessa ja havaita niissä vaadittavan osaamisen olevan hyvin samankaltaista → puhutaan osaamistasoista. Osaamiskartoitukseen vastaamisessa kukin työntekijä pohtii oman osaamisensa tasoja. Tätä analysointia on helppoa tehdä, kun osaamiskartoitukseen on avattu

osaamistasoja sanallisesti. Osaamiskartoitukseen vastaamiseen voidaan yhdistää myös yhdessä ideointia ja vuorovaikutteisuutta, mutta jokaisen työntekijän on tärkeää myös tehdä itsereflektiota itsensä kanssa oman toimintansa kehittämiseksi ja osaamisensa kuvaamiseksi. Kehittämissuunnitelmia tehdessä tulee muistaa sekä yksilö- että ryhmäkohtaiset suunnitelmat. (Kupias ym. 2014.) He (2014, 263) lisäävät tiekarttatyöskentelymallin olevan yksi vaihtoehto suunnitelmien kehittämissuunnitelmien tekemisen tueksi.

3.4 Osaamisen johtaminen

Kallosen & Kuhmosen (2021, 21) mukaan osaamisen johtamisella halutaan luoda mieli-kuva, eli visio, siitä mihin yritys on tähtäämässä ja minkälaisessa ympäristössä tällä hetkellä ollaan. Johtamisen voidaan ilmaista olevan kykyä yhteensovittaa erilaisia ihmisiä, luottaa heidän toimivan yhdessä yhteisten tavoitteiden saavuttamisen edellyttämällä tavalla ja uskoa prosessien päämäärien olevan oikeilla ratkaisuilla tavoitettavissa. On yleistä, että johtaja nähdään eräänlaisena joukosta erottujana myös ihmisenä, osittain valtamedian ja ulkoa tulevan paineen takia, mutta kaiken keskiössä on kuitenkin toiminta ja itse toiminnan johtaminen. (Vartiainen ym. 2020, kappale 13.)

3.5 Osaamisen kehittäminen

Kankaisen (2018) mukaan yrityksen toiminta saattaa kärsiä osaamisvajeesta, esimerkiksi mikäli siellä ilmenee työtehon heikkenemistä ja lisäkouluttautumisen tarvetta. Ihmiset ovat yritysten toiminnan keskiössä ja heidät voidaan ajatella eräänlaisena voimavarana, josta tulee huolehtia. Yritykset kilpailevat myös osaamisen tason ja sen kehittämisen suhteen. Tämä edellyttää päätöksiä, koskien osaamisalueita ja osaamisvaatimuksia sekä innovatiivista kehittämistä osaamisen kasvattamiseksi ja uudistamiseksi. Osaamista voidaan hyödyntää vasta kun sen potentiaalista ollaan tietoisia ja osaaminen saadaan kohdennettua oikeisiin kehityskohtiin, jotka vievät liiketoimintaa strategian mukaiseen suuntaan. (Juuti & Vuorela 2015, luku 3.)

Työntekijät, jotka kokevat työn imua ovat tutkitusti tuottavampia työssään. Mikäli työ uuvuttaa ja syö voimavaroja, heijastuu se myös työn tuottavuuteen. Tätä asiayhteyttä työhyvinvoinnin ja työn tuottavuuden välillä on tutkittu ja erilaisilla kuormitustekijöillä on todennäköisesti kielteinen vaikutus työn tuloksiin. Kuitenkin selvittämällä työhyvinvoinnin tila ja ne tekijät, jotka vaikuttavat työn tuottavuuteen heikentävästi, voidaan siihen vaikuttaa ja varata resursseja tähän kehittämistyöhön. (Kallonen & Kuhmonen 2021, 71–72.)

Mikäli yritys ei panosta jatkuvaan kehittämiseen ollenkaan, voidaan myös tämä havaita toimialan keskivertaisen tuottavuustason alle jäämisenä. Systemaattisesti toimintaa ja

jatkuvaa kehittämistä tukevat yritykset ovat jopa 10–19 % paremmin tuottavia. Panostamalla jatkuvaan parantamiseen ja ottamalla käyttöön toimintatavat, jotka tukevat sen eri osa-alueita koko organisaation henkilöstön kesken voidaan aikaansaada kehittämistä tukevia päätöksiä ja henkilöstölle voidaan antaa luottamusta ja resursseja hoitaa jatkuvaan parantamiseen liittyviä asioita. (Aura ym. 2019, 47–48.)

4 Strateginen osaaminen

4.1 Strategia

Huttunen (2015, 57–58) määrittelee strategian olevan suunnitelma tulevaisuutta ajatellen, toimintatapojen valitsemista tämän toteuttamiseksi ja niin kutsuttu ”voittaja taktiikka”, jonka avulla yritys saavuttaa tavoitteensa. Viitalan (2013, 48) mukaan strategian tekeminen on yrityksen menestystekijöiden määrittelyä. Strategiaprosessi käynnistyy yrityksen toiminnan kannalta merkittävien asioiden huomioimisella. Strategian luomisessa keskeistä on organisaatiossa tapahtuvien asioiden huolellinen tarkastelu ja pohdinta, sillä kaikki tehdyt havainnot saattavat vaikuttaa strategiaan valintoihin. Strategiatyössä voidaan hyödyntää erilaisia työkaluja, jotka selkeyttävät pohdintaa, kuten SWOT-analyysia. (Hyppänen 2013, kappale 1.) Mitrosen & Raikaslehdon (2019, 41) mukaan menestyksestä strategiaa lähdetään luomaan vision kautta, jonka uupuminen voi vaikeuttaa itse strategiatyötä.

Ritakallion & Vuoren (2018, 91) mukaan on yksinkertaista löytää uusia kehityskohteita ja rakentaa malleja ajatuksen tasolla liittyen yrityksen toimintaan, mutta todellisuus voi olla muuta. Tiedetyt elementit, joita organisaation toiminnasta löytyy jo, voivat rajata uusien toteuttamista ja vaikeuttaa muutosten tekemistä. Organisaation kehittymismahdollisuudet ja nykytila ovat myös sidoksissa myös käytettävissä oleviin resursseihin. Vuorinen (2013, 40) kertoo strategiatyön jakautuvan vaiheittain ja on useita eri malleja, joiden mukaan sitä voidaan tehdä. Kuviossa 6 kuvataan perinteisen lineaarisesti etenevän strategiaprosessin kulku.



Kuvio 6. Lineaarinen strategiaprosessi (mukaillen Vuorinen 2013, 40)

Analyysin jälkeen strategiaprosessissa lähdetään hahmottelemaan eri skenaarioita mitä mahdolliset muutokset voivat yrityksen toiminnassa tarkoittaa ja tähän liittyy myös strategisen valintojen tekeminen, avainlukujen tarkastelu ja budjetointi sekä tavoitteiden asettaminen. Strategiaan määritellyt tavoitteet jaetaan eri tasoille ja niiden käytäntöön jalkauttaminen mietitään henkilötasosta lähtien. Tämän jälkeen päästään työstämään strategiaa käytännössä ja tekemään mahdollisia muutoksia, joita siihen pääseminen edellyttää. Organisaation eri osastoja tiedotetaan ja tavoitteet kerrotaan. Strategiaprosessin toteutumista seurataan ja henkilöstön osallistuminen varmistetaan esimerkiksi palkitsemisen avulla. Mikäli strategiasta viestitään puutteellisesti eikä vastuualueita jaeta, ei henkilöstölle välttämättä ole selvää yhteiset tavoitteet ja oma rooli strategian jalkauttamisessa. Tämä voi vaikuttaa työntekijän näkökulmasta kaukaiselta ja vaikeasti ymmärrettävältä. Muutoksen läpivieminen edellyttää vuorovaikutteisuutta henkilöstön kanssa. Strategian esittely itsessään ei vielä riitä jalkauttamaan sitä. (Kilpinen 2022, 77–78.)

Henkilöstrategia

Riitta Viitalan (2013, 48–49) mukaan liiketoimintastrategiassa tehdyt päätökset vaikuttavat myös henkilöstöjohtamiseen. Hän (2013, 50–51) täydentää strategian koostuvan kolmesta osa-alueesta, jotka ovat liiketoimintastrategia, yritysstrategia ja operatiiviset strategiat, joita voi olla useampia. Operatiivisia toimia määrittelemällä pyritään auttamaan

liiketoimintastrategiaan pääsyä. Tähän pyritään myös henkilöstrategian avulla. Henkilöstrategiassa mietitään henkilöstöjohtamisen näkökulmia ja keinoja toteuttaa liiketoimintastrategiaa. Siinä määritellään henkilöstön osaamiseen liittyviä asioita ja sopiva henkilöstömäärä liiketoimintastrategian toteuttamiseksi käytettävissä olevilla resursseilla. Lisäksi henkilöstrategiassa pohditaan, miten voidaan varmistaa valittujen asioiden toteutuminen pitkällä aikavälillä ja millä menetelmillä sitä voitaisiin tukea. Menetelmiä voi olla esimerkiksi henkilöstön palkitseminen, osaamisen varmistaminen, osaamisen kehittäminen ja palvelukulttuurin luominen. Henkilöstrategialla tavoitellaan myös kilpailuetua ja pyritään toimimaan alan muita toimijoita paremmin. Yhteiseen visioon pääsemiseksi voidaan asettaa välitavoitteita eli kiinpisteitä, joita kohti hyvällä henkilöstöjohtamisella on luonnollista edetä.

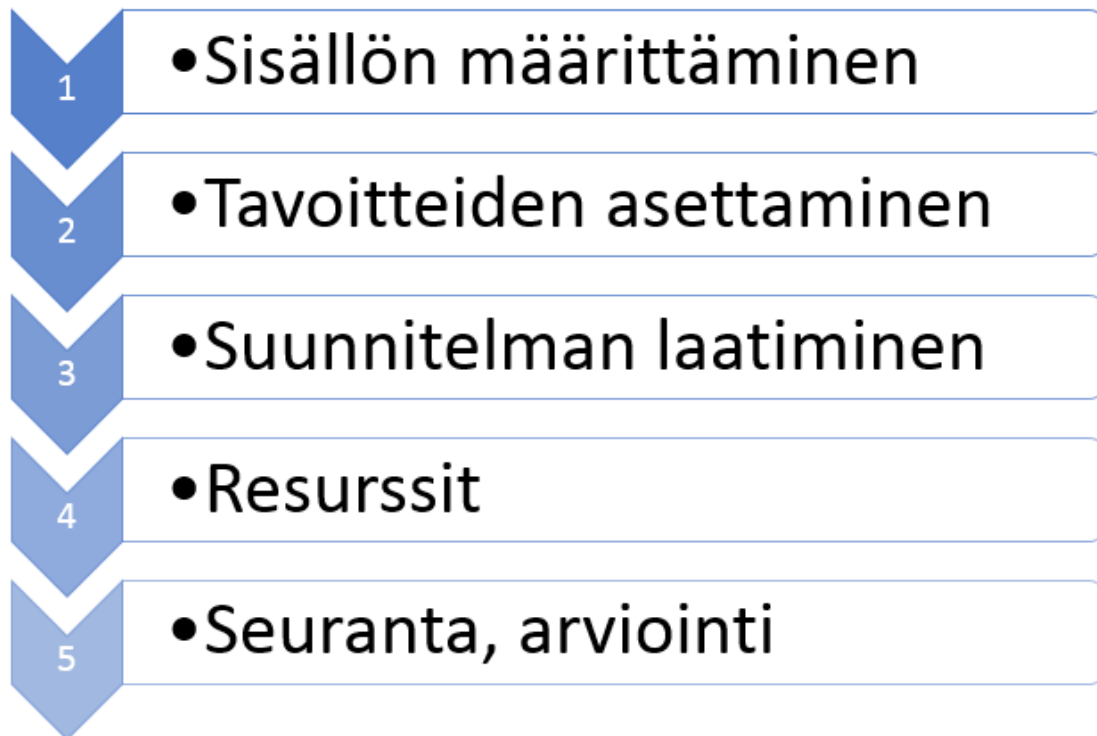
4.2 Strateginen johtaminen

Johtajuuteen vaikuttaa osaltaan henkilön luonne ja psykologiset tekijät. Tämän lisäksi käytös voi vaihdella riippuen eteen sattuvista tilanteista. Hyvässä johtajuudessa kuitenkin korostuvat tutkitusti useat eri asiat. Olennaisina piirteinä on pidetty olevan esimerkiksi päättäväisyyden, hyväkäytöksisyyden, ulospäinsuuntautuneisuuden ja helposti lähestyttävyyden sekä itseluottamuksen. (Hyppänen 2013, kappale 1.)

Jonna Kuusisto Vaasan yliopistosta tutki pro gradu -tutkielmassaan operatiivisen esihenkilön johtamista, vastuuta ja rooleja strategiaan verrattuna. Tutkimukseen osallistui kahdeksan esihenkilöä, joiden päivittäisjohtamisen tuli mukailla strategiaa ja tämä koettiin vaikeana. Strategisen johtamisen jalkauttaminen on toisinaan haasteellista useiden syiden takia, kuten kiireen takia ja operatiivisen tason etääntymisellä arkisista töistä. (Kuusisto 2021, 2.)

4.3 Strategisen hyvinvoinnin johtaminen

Työhyvinvointia ei voi ottaa itsestäänselvyytenä, sillä sen saavuttaminen edellyttää hyvää johtajuutta ja toimivaa strategiaa sekä sen toteutumisen arviointia ja ohjaamista (Manka & Manka 2016, 80). Pohjola Terveys Oy teetti 2012 tutkimuksen, jossa tutkittiin strategisen hyvinvoinnin tilaa Suomessa. Tutkimukseen vastasi 328 seitsemän eri toimialan yritystä (valtio, kunta, teollisuus, kuljetus, logistiikka, rakentaminen, kaupan ala). Johtamisen saralla strategiseen hyvinvointiin panosti vain 30 % tutkimuksiin osallistuneista suomalaisista yrityksistä. Arvioinnissa keskeistä oli johtamisprosessin toteutuminen ja noudattaminen. Johtamisprosessissa tärkeää on selkeä rakenne. (Ahonen ym. 2012, 3.) Kuviossa 7 havainnollistetaan johtamisprosessin kulku.



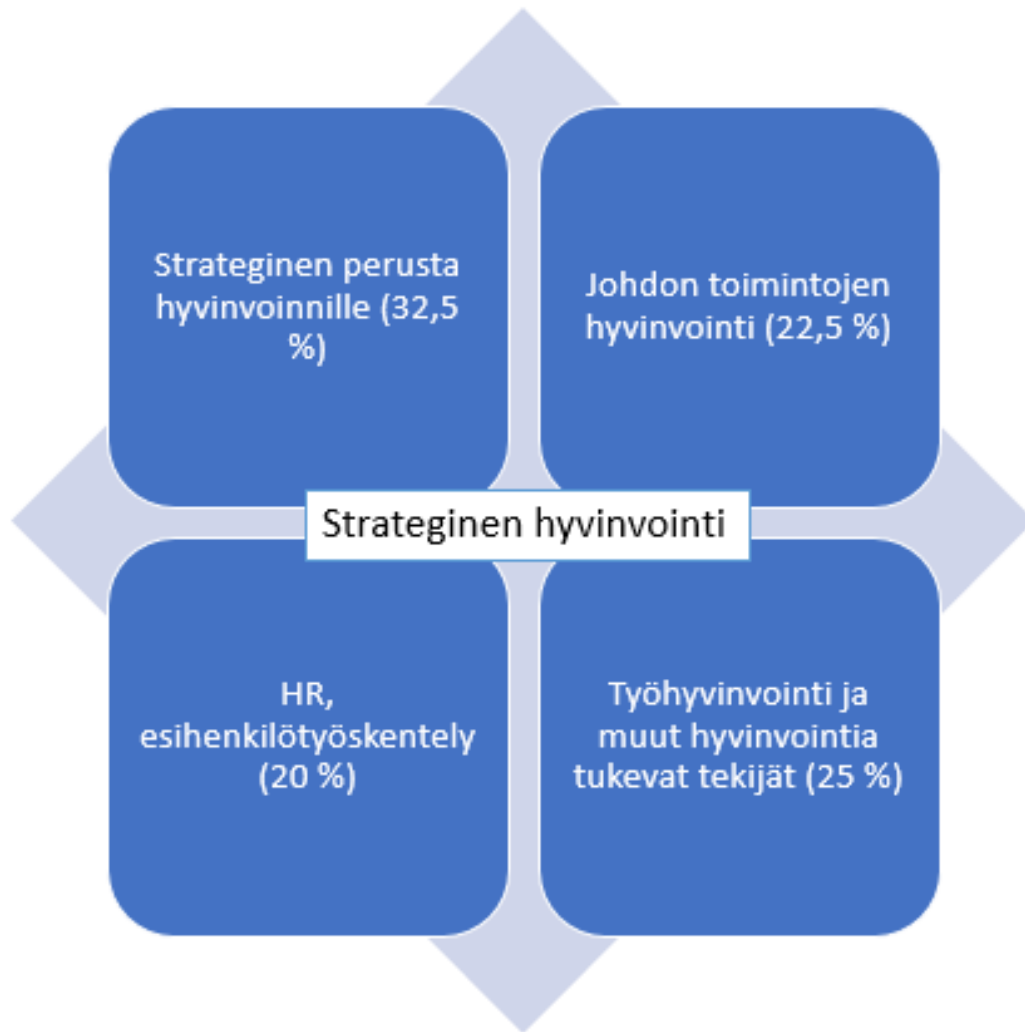
Kuvio 7. Johtamisprosessi (mukaillen Ahonen ym. 2012, 3)

Johtamisprosessin peruspilarit ovat perinteiset. Tähän liittyen strategisen hyvinvoinnin asiantuntijuus on Suomessa hyvällä mallilla, vaikka johtajuudessa muuten havaittiinkin parantamisen varaa. Strategiseen hyvinvointiin sisältyy esimerkiksi työterveyshuolto, henkilöstölle jaettavat liikuntaedut ja työsuojelutoiminta. (Ahonen ym. 2012, 3.)

Tutkimuksessa selvisi, että työyhteisön hyvinvointia voidaan kehittää esimerkiksi työilmapiiriin vaikuttamalla, esimiestyöskentelyyn panostamalla ja johtamista kehittämällä. Merkittävä huomio oli, että tärkeysjärjestyksessä hyvinvointia kasvattamassa ei ollut terveellisiin elämäntapoihin erityisellä huomiolla panostaminen. Vuosina 2010–2011 iso osa tutkimukseen osallistuneista yrityksistä oli määritellyt sisäisen toimintasuunnitelman hyvinvoinnin kehittämiseksi. Tämän tutkimuksen mukaan 63 % isoissa yrityksissä oli määritellyt hyvinvoinnin kehittämisen kannalta keskeiset tavoitteet ja pienemmissä yrityksissä, esimerkiksi alle 50 henkilöä työllistävissä, vastaava % oli vaan 17 %. (Ahonen ym. 2012, 8–10.)

Strategisen hyvinvoinnin johtamiselle on vuonna 2009 laadittu indeksi, josta käytetään lyhennettä SHJI. Tämä indeksi mukailee hyvinvoinnin johtamisen mallia ja sen tarkoituksena on auttaa havainnollistamaan kompleksista strategisen johtamisen kokonaisuutta ja mittaamaan strategisen hyvinvoinnin johtamisen tilaa hyväksi havaittuihin toimintatapoihin verrattuna pisteytettynä asteikolla 0–100. Tarkastelussa ovat strateginen perusta hyvinvoinnille, johdon hyvinvointi ja toimintojen selkeys, HR ja esihenkilötyöskentely sekä itse

työhyvinvointi ja sitä lisäävät tekijät. (Aura & Ahonen 2016, kappale 1.) Kuviossa 8 mallinetaan SHJI pisteiden jakauma suhteessa olennaisiin toimintoihin.



Kuvio 8. Strategisen hyvinvoinnin indeksin pisteytys. (mukaillen Aura & Ahonen 2016, kappale 1)

5 Kehittämishankkeen toteutus

5.1 Toimeksiantaja

Tämä opinnäytetyö on tehty toimeksiantona henkilöstöpalvelualan yritys X:lle. Toimeksianto tarkentui kokemusperäisesti havainnoimalla yrityksen toimintatapoja ja mahdollisia kehityskohtia. Yrityksen henkilökunnan näkökulmasta opinnäytetyön avulla rakennettavalle osaamiskartoitukseen soveltuvalla työkalulla on selkeä tarve ja sen koetaan parantavan ja yhtenäistävän organisaation sisäisiä toimintatapoja ja ennen kaikkea helpottavan päivittäistä työskentelyä.

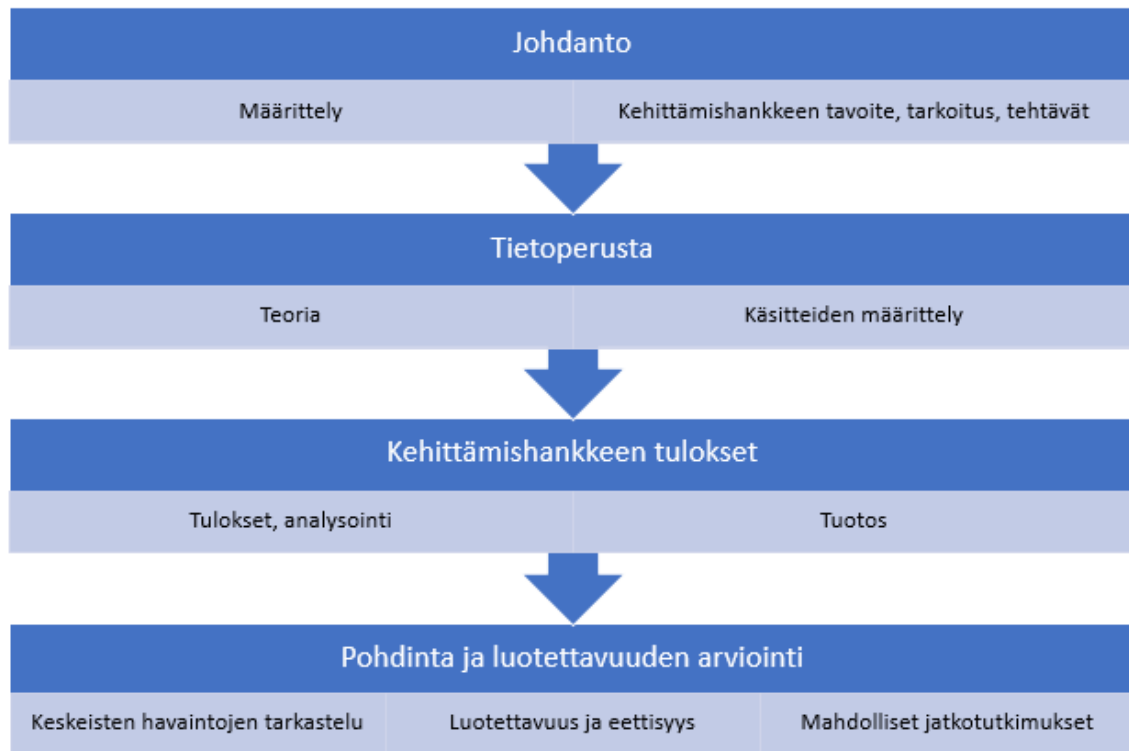
5.2 Hankkeen kulku

Hanke alkoi suunnitelman tekemisestä ja rakenteen muodostamisesta. Tähän liittyi myös tavoitteiden asettaminen ja laajemman kokonaiskuvan hahmottelu ennen toteuttamisvaihetta. Kuviossa 9 kuvataan kehittämishankesuunnitelman yleinen eteneminen.



Kuvio 9. Kehittämishankesuunnitelman rakenne (mukaillen Heikkilä ym. 2008, 24–26)

Tämän jälkeen hanke aikataulutettiin ja tutkimuksen laatiminen sekä kyselyrungon tekeminen voitiin aloittaa. Pohdin monista eri tulokulmista, mitä tutkimuksella halutaan selvittää ja minkälaisia johtopäätöksiä tuloksista voisi saada tulevaa työkalua varten. Kuviossa 10 havainnollistetaan kehittämishankkeen kulku.



Kuvio 10. Kehittämishankkeen eteneminen (mukaillen Tuomi 2022)

Opinnäytetyön suunnittelu alkoi keväällä 2022. Aihevalinta tarkentui oman työni kautta, sillä myös minä koen, että kehittämishankkeen myötä rakentuvalle työkalulle olisi käyttöä työelämässä. Virallisesti opinnäytetyön tekeminen alkoi kesällä 2022. Rakenteen muodostamisen jälkeen määritin tutkimukselliselle kehittämishankkeelle ja opinnäytetyön loppuun saattamiselle aikataulun.

5.3 Tutkimuskysymykset

Kehittämishankkeessa esitetyt tutkimuskysymykset liittyivät teoriapohjan aihealueisiin ja kokemusperäisen tiedon kautta havaittuun tarpeeseen. Päättökysymyksenä oli työnhakijan ja työntekijöiden osaamisen nykytilan selvittäminen. Tätä tukivat apukysymykset, jotka esitetään henkilöstöpalvelualan asiakasyrityksille osaamista kartoittaessa. Apukysymyksenä oli osaamistarpeiden selvittäminen, osaamisen nykytilan arviointi ja miten osaa-miskartoituksen tekeminen voisi viedä yrityksen toimintaa strategisia tavoitteita kohti.

5.4 Tutkimusmenetelmät

Henkilöstöpalvelualan yritys X ei ole aiemmin tutkinut omia toimintatapojaan henkilöstön näkökulmasta laadullista tutkimusmenetelmää tai kyselyä hyödyntämällä. Kartoitusten tekeminen on toki ollut käytäntönä jo pidempään, mutta niiden toimivuutta ei ole arvioitu kriittisesti tai toimintamalleja kehitetty yrityksen tarpeita paremmin vastaaviksi käytön myötä havaittujen kehityskohteiden pohjalta.

Vastaavia osaamisen kartoittamiseen ja osaamisen johtamiseen tai strategiseen osaamisen johtamiseen liittyviä opinnäytetöitä ja tutkimuksia on tehty aiemmin jo jonkun verran. Tämä kertoo osaamisen johtamisen ja kehittämisen tärkeydestä osana yritysten jokapäiväistä liiketoimintaa. Osaamista kehittämällä ja osaamisen nykytilan tiedostamalla voidaan toimintaa johtaa kaikkia käytettävissä olevia resursseja hyödyntämällä. Tällä voidaan välttää myös mahdolliset osaamisvajeet ja riskit, jotka saattaisivat vaikuttaa negatiivisesti esimerkiksi yrityksen toiminnan kannattavuuteen.

Kvalitatiivisen tutkimuksen avulla pyritään ymmärtämään, miksi jokin asia toimii tietyllä tavalla ja usein otanta on suppeampi kvantitatiiviseen tutkimusmenetelmään verrattuna. Kvalitatiivinen tutkimus tarkoittaa puhekielessä laadullista tutkimusta. Tämä sopii erinomaisesti toimintojen kehittämiseen, eri toimintatapojen kartoittamiseen sekä kokemusperäisen tiedon keräämiseen (Heikkilä 2014, 8.) Tuomi (2018, 2.4) esittää laadullisen tutkimuksen tarkoittavan yhtenäistä kokonaisuutta, jossa teoria, aineiston keruu ja analysointi liittyvät vahvasti toisiinsa. Hän täydentää myös ymmärtämisen merkitystä laadullisessa tutkimuksessa, jolla tarkoitetaan sekä tutkijan että tutkittavien henkilöiden keskinäistä vuorovaikutteisuutta ja halua ymmärtää toisiaan. Myös tutkimuksen lukijan tulee ymmärtää sen sisältöä.

5.5 Tutkimuksen toteutus

Kyselyyn vastaamaan valittiin vain ne yritys X:n työntekijät, jotka osallistuvat rekrytointeihin päivittäisessä työssään. Tällä haluttiin kerätä kokemusperäistä tietoa ja havaintoja, joita voidaan soveltaa käytäntöön opinnäytetyössä tuotettavaan työkaluun. Tutkimuksen kysely lähetettiin 9 yritys X:n rekrytointeja hoitavalle henkilölle, joista 8 henkilöä vastasi kyselyyn ajallaan. Näin ollen vastausprosentti oli lopulta 88,9 %. Vastausprosentti on melko hyvä, jolloin tutkimus on luotettavampi.

Luotettavuus

Tutkimuksen validiteetti (*validity*) vastaa valitun tutkimus- tai mittausten menetelmän toimivuutta valitun aiheen tutkimiseen. Keskeisenä on selvittää, mittaako ja vastaako tutkimus

sitä mitä sen tekemisellä tavoiteltiin. Reliabiliteetti (*reliability*) selventää tutkimuksen luotettavuutta esimerkiksi tutkimuksen toistamisen avulla. (Scribbs 2022.)

Tämän opinnäytetyön tutkimuksen luotettavuutta ja mittaamista voidaan tehdä esimerkiksi puolen vuoden käyttökokemuksen jälkeen. Osaamiskartoituksen malli on luotu yritys X:n käyttöön ja se tarjoaa työn kannalta olennaisimmat kysymykset hakijaprofiiliin ja yrityksen tarpeen kartoittamiseksi. Osaamiskartoituksen malliin saatiin vastauksia eri työkokemuksen omaavilta rekrytoijilta ja siitä huolimatta vastaukset olivat hyvin samankaltaisia keskenään, mikä lisää tutkimuksen luotettavuutta. Osaamiskartoituksen kannalta keskeiset elementit eivät todennäköisesti muuttuisi ajan kuluessakaan, mikäli työmarkkinoissa ei tapahdu merkittäviä muutoksia.

Luotettavuutta voitaisiin lisätä myös kysymällä henkilöstöpalvelualan palveluja hyödyntävillä asiakkailta tai työnhakijoilta vastaavia kysymyksiä esimerkiksi siitä, minkälaista palvelua he toivoisivat alan toimijoilta saavansa. Näin ollen voitaisiin varmistua kaikkien osapuolten olevan samaa mieltä toimintatavoista ja tiedon kulusta.

5.6 Aineiston koonti ja analysointi

Tutkimuksessa tietopohjana hyödynnetty aineisto saatiin Webropol-raportointityökalun avulla tehdyn kyselylomakkeen kautta, joka lähetettiin yritys X:n rekrytointeja hoitavalle henkilöstölle. Linkki kyselyyn lähetettiin yhdeksälle henkilölle, joista kahdeksan henkilöä vastasi siihen määräaikaan mennessä. Näin ollen vastausprosentiksi saatiin 88,9 %.

Otanta valikoitui vastaajien työnkuvan mukaan ja siihen valittiin kaikki vastuuhenkilöt jokaisesta yrityksen yksiköstä valtakunnallisesti. Kysely lähetettiin sähköpostitse 8.11.2022. Määräajaksi asetettiin 14.11.2022, eli hieman vajaa viikko kyselyn lähettämisestä, koska otanta on varsin pieni ja vastaaminen ei vie henkilökunnalta kovin kauaa. Myös opinnäytetyön aikataulu vaikutti vastausajan muodostumiseen, koska työn lopullisen palautuksen tuli olla valmiina 25.11.2022 mennessä.

Kyselylomakkeen laatimisessa hyödynnettiin osaamisen kartoittamisen, strategiatyön merkityksen ja osaamisen johtamisen teoriaa. Kyselylomakkeella tavoiteltiin kokemuseräisen tiedon keruuta erityisesti henkilöstöpalvelualaa koskien. Tutkimukseen valitut kysymykset kartoittivat kyselyyn vastanneen henkilöstön käsitystä osaamisen kartoittamisen ja osaamisen johtamisen vaikutuksista rekrytointien menestyksekkääseen läpivientiin.

Aineiston analysointia yksinkertaisti Webropol-raportointityökalun avulla saadut diagrammit. Analysointimenetelmäksi valitsin tilastoinnin. Aluksi toiveena oli toteuttaa tutkimus haastatellen, jolloin vastausten lomassa olisi ollut mahdollista esittää lisäkysymyksiä ja

keskustella näkemyksistä tarkemmin. Webropol-kyselylomake oli kuitenkin helpoin vaihtoehto aikataulullisten haasteiden takia, sillä osa vastaajista työskentelee muilla paikkakunnilla tai kotoa käsin. Haastatteluille olisi pitänyt varata suhteellisen paljon työaikaa matkoihin. Webropol-kyselyn avulla on mahdollista vastata anonyymisti ja uskon tämän vaikuttaneen jonkin verran vastausten avoimuuteen.

6 Tulokset

Yritys X:n työntekijöillä teetetyksen kyselyn tavoitteena oli kerätä käytännön kokemusta työn kannalta merkittävistä tekijöistä. Kokemusperäisen tiedon hyödyntäminen osana osaamiskartoitukseen soveltuvan työkalun luomista on tärkeää. Osallistavalla johtamisella voidaan saada aikaan käytännön työtä helpottavia toimintamalleja ja pohtia ratkaisuja havaittuihin epäkohtiin tai puutteisiin.

Ensimmäisenä kysyttiin kyselyyn vastanneiden henkilöiden työkokemusta henkilöstöpalvelualalta. Tällä voi olla merkitystä, sillä eri alojen tuntemus ja työkokemus selkeyttää rekrytointiprosessien hoitamista ja kehittää työntekijöiden ammattitaitoa. Tähän kysymykseen vastasivat kaikki kahdeksan kyselyyn osallistunutta työntekijää (vastausprosentti 100 %), ja vastauksista ilmenee työkokemusvuosien vaihtelevan vajaan vuoden ja 10 vuoden välillä.

1. Kuinka pitkään olet toiminut henkilöstöpalvelualalla?

Vastaajien määrä: 8

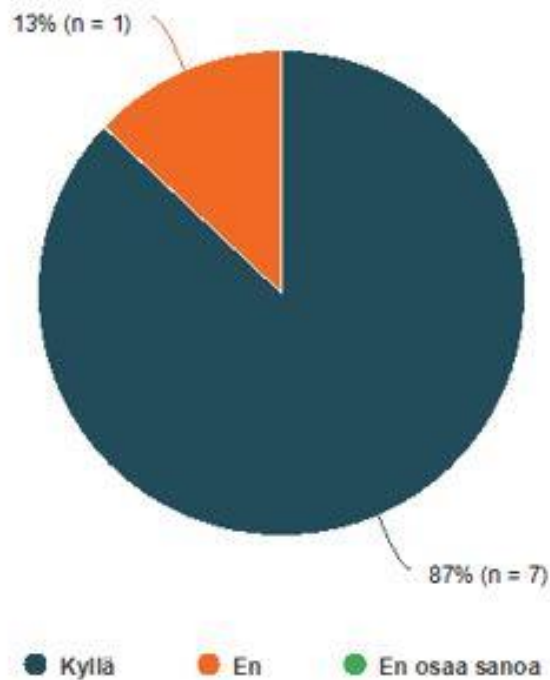
Vastaukset
Vuoden
10 v
5 vuotta
0,5 vuotta
Kaksi ja puoli vuotta
2 vuotta
1,5 vuotta
N. 1 vuoden ajan

Taulukko 1. Työkokemus henkilöstöpalvelualalla

Seuraava kysymys koski työssä viihtymistä ja tämän tulokset ilmenevät kuviosta 11. Työssä viihtyvyydellä on tutkitusti vaikutusta esimerkiksi työhyvinvoinnin kokemiseen ja kehittymisen haluun. Tästä syystä koin sen tärkeäksi kysymykseksi, sillä kehittämishankkeella on tarkoituksena parantaa ja helpottaa rekrytoijien päivittäistä työnkuva. Tämä voi myös parantaa työssä viihtyvyyttä.

2. Koetko viihtyväsi nykyisessä tehtävässäsi?

Vastaajien määrä: 8



	n	Prosentti
Kyllä	7	87,5%
En	1	12,5%
En osaa sanoa	0	0,0%

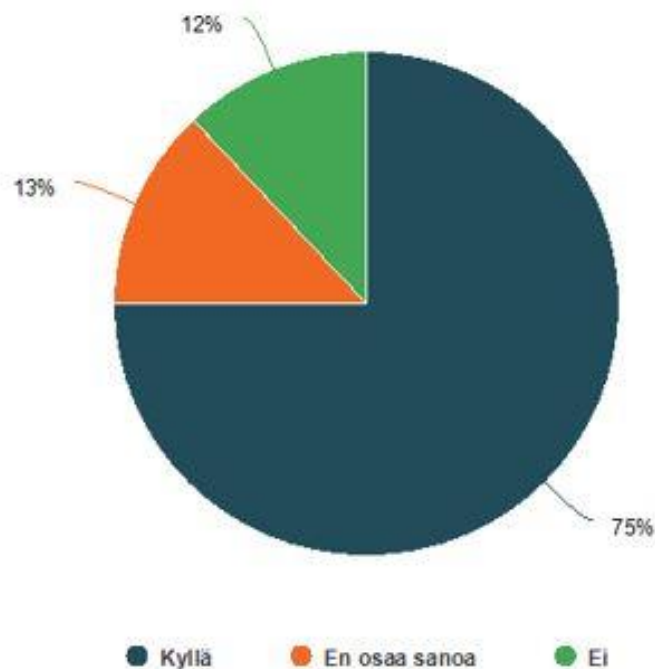
Kuvio 11. Työssä viihtyminen

Työssä viihtyminen on merkittävää osaamisen kehittämisen halun ja työmotivaation kannalta. Vastaajista seitsemän, 87,5 %, piti nykyistä tehtävää mielekkäänä ja 12,5 % vastanneista, eli yksi henkilö ei koe viihtyvänsä. Tämä on sellainen tulos, jonka juurisyitä voitaisiin lähteä tutkimaan tarkemmin, jotta viihtyvyyttä voidaan lisätä.

Kolmantena kyselyssä tarkasteltiin yritys X:n henkilöstön osaamisen nykytilaa ja työssä pärjäämisen kokemusta niillä opeilla, mitä työntekijöillä tällä hetkellä on käytettävissään. Tämä ilmenee kuviosta 12. Henkilöstöpalvelualalla rekrytointeja hoitavien henkilöiden tehtäväkenttä on varsin moninainen ja tästä syystä koin tärkeäksi selvittää kokevatko yritys X:n rekrytoijat omaavansa riittävät valmiudet työhön, jotta voisivat kokea onnistumisen tunteita. Tähän kysymykseen vastanneista kuusi henkilöä, eli 75 %, ajattelee omaavansa hyvät peruspilarit työssä pärjätäkseen. Yksi henkilö kokee, että esimerkiksi kouluttautumisessa tai perehdyttämisessä olisi parantamisen varaa ja yksi henkilö ei osaa sanoa omasta kyvykkydestään sen nykyisellä tasolla, onko se riittävä, jotta voisi kokea onnistumisen tunteita työssään.

3. Onko sinulla mielestäsi riittävät valmiudet työssäsi onnistuaksesi?

Vastaajien määrä: 8



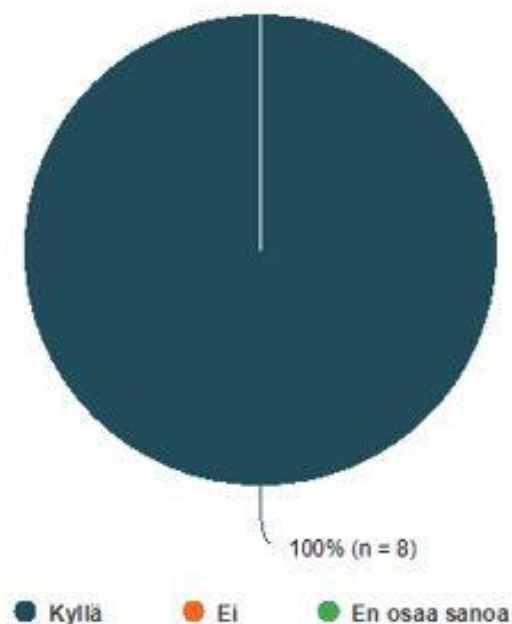
	n	Prosentti
Kyllä	6	75,0%
Ei	1	12,5%
En osaa sanoa	1	12,5%

Kuvio 12. Valmiudet työssä onnistumiseen

Neljäs kysymys koski asiakkaiden toiminnan pääpiirteiden tuntemisen tärkeyttä. Kaikki kahdeksan kyselyyn vastannutta yritys X:n rekrytoijaa kokevat tärkeänä tuntea asiakkaidensa toiminta edes jollain tasolla. Tästä voidaan tulkita toiminnan tuntemisen helpottavan henkilöstöpalvelualan rekrytointeja hoitavien työntekijöiden työtä merkittävästi. Kuviossa numero 13 huomataan 100 % vastausprosentti, eli asiakasyrityksen toiminnan pääpiirteiden tunteminen on erittäin tärkeä asia henkilöstöpalvelualan töissä.

4. Pidätkö tärkeänä tuntea asiakasyrityksesi toiminnan pääpiirteet?

Vastaajien määrä: 8



	n	Prosentti
Kyllä	8	100,0%
Ei	0	0,0%
En osaa sanoa	0	0,0%

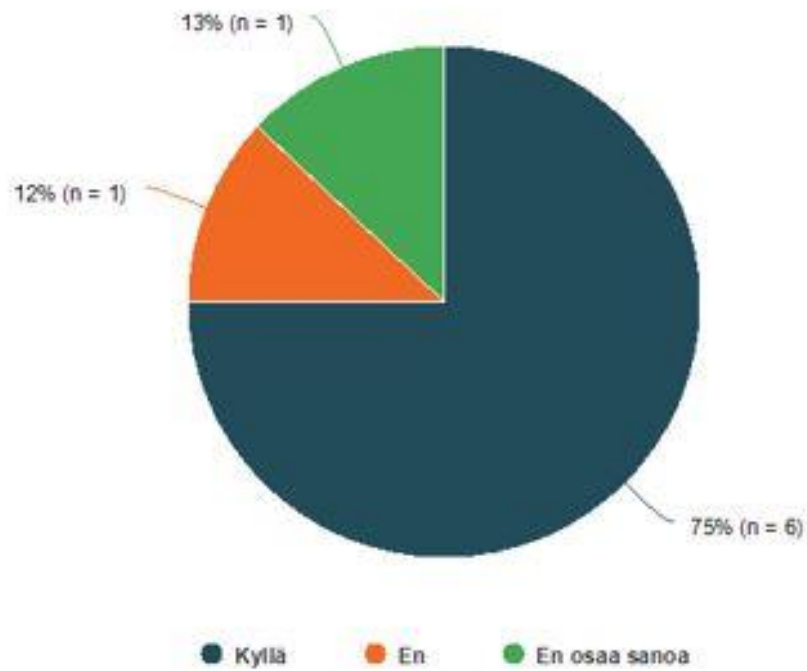
Kuvio 13. Asiakasyrityksen toiminnan tunteminen

Viidentenä selvitettiin asiakasyrityksen osaamisen nykytilan kartoittamisen merkitystä rekrytoinneissa. Kuusi henkilöä, eli 75 % vastaajista, piti tärkeänä selvittää asiakasyrityksen osaamisen nykytila ja tarve osaamiskartoituksen avulla. Yksi vastaajista, n. 13 %, ei osannut sanoa ja yksi ei kokenut osaamiskartoituksen olevan olennainen osa

rekrytointiprosessien läpivientiä. Kuviossa numero 14 näkyy henkilöstön vastausten jakaantuminen osaamisen nykytilan kartoittamisen osalta.

5. Koetko asiakasyrityksen osaamisen nykytilan kartoittamisen olennaiseksi rekrytointien hoitamisen kannalta?

Vastaajien määrä: 8



	n	Prosentti
Kyllä	6	75,0%
En	1	12,5%
En osaa sanoa	1	12,5%

Kuvio 14. Asiakasyrityksen osaamisen nykytilan kartoittaminen

Kuudennessa kyselylomakkeen kysymyksessä sai perustella ja täydentää edellistä vastausta halutessaan vielä sanallisesti. Vastauksista korostui muun muassa asiakkaiden tuntemisen tärkeys, jotta yritykseen voitaisiin rekrytoida juuri heille sopivalla profiililla varustettuja työnhakijoita.

”On tunnettava asiakas, nykytilanne ja tulevaisuuden näkymät, yritystoiminta, työyhteisö, tiimi ja toimenkuva/työn sisältö, johon haetaan työntekijää. Samoin haasteet ja muut tulevat muutokset esim. työnkiertoon, ohjelmistoihin (ERP, Lean) tms. jos uudella työntekijällä voi olla jo tähän annettavaa.”

Yrityksen toiminnan tunteminen lisää yritys X:n rekrytoijien mielestä rekrytointiprosessissa onnistumisen todennäköisyyttä. Osaamisen tason selvittämisen myötä rekrytoija pystyy tekemään työnsä luottaen siihen, että jatkoon päässeet kandidaatit vastaavat osaamiseltaan yrityksen tarpeeseen. Useissa vastauksissa mainittiin myös työnhakijoiden yhteensopivuus asiakasyritykseen yleisesti.

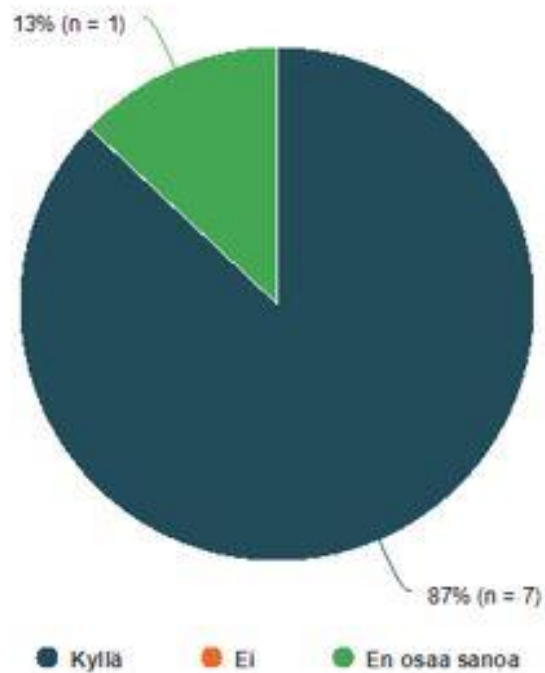
”Asiakasyrityksen osaamisen taso on mielestäni ehdoton kartoittaa rekrytointiprosesseja tehdessä. Kartoittamisen avulla työnhakijan osaamistaso ja sen yhteensopivuus yrityksen kanssa osataan ottaa huomioon työnhakuprosessissa. Koen, että onnistuneiden rekrytointien prosenttiosuus kasvaa huomattavasti silloin kun asiakasyrityksen toiminta ja sen taso on otettu huomioon rekrytointeja hoitavan tason osalta.”

Rekrytoinnit ovat aina tärkeitä investointeja ja kartoittamalla työnhakijoiden ja yrityksen osaamisen tason mahdollisimman tarkkaan, voidaan välttää mahdolliset osaamisvajeeseen tai vääränlaiseen profiiliin liittyvät riskit.

Seitsemäs kysymys oli samankaltainen kuin edelliset kysymykset, mutta sillä haluttiin saada tarkempaa tietoa osaamiskartoituksen tekemisen vaikutuksista rekrytointiprosessien onnistumisen kannalta. Kyselyyn vastanneista seitsemän henkilöä, eli 87 %, oli sitä mieltä, että osaamiskartoituksen tekemisellä tai tekemättä jättämisellä on selkeästi vaikutusta rekrytointiprosesseissa onnistumisessa. Yksi vastaajista, eli 13 %, ei osannut sanoa onko osaamiskartoituksen tekemisellä vaikutusta. Kuvio numero 15 näyttää vastausten jakaantumisen.

7. Vaikuttaako asiakasyrityksen ja työnhakijoiden osaamisen kartoittaminen mielestäsi rekrytointien onnistumiseen?

Vastaajien määrä: 8



	n	Prosentti
Kyllä	7	87,5%
Ei	0	0,0%
En osaa sanoa	1	12,5%

Kuvio 15. Asiakasyrityksen osaamiskartoituksen tekemisen vaikutukset rekrytointiprosesseissa

Osaamiskartoituksen avulla työntekijöiden on kuitenkin helpompaa hahmottaa oma tehtäväkenttensä ja oma osuutensa strategian toteuttamisessa. Tämä mahdollistaa myös väylän kehittymiselle, koska osaamisen kehittäminen on olennainen osa osaamisen johtamista ja osaamiseen liittyviä muita prosesseja.

Kahdeksannessa kysymyksessä sai halutessaan täydentää edellistä vastausta. Tähän tuli jälleen edellisiä vastauksia tukevaa pohdintaa.

”Kuten kysymyksessä 6. hieman avasin, kartoittamisen avulla työnhakijan osaamistaso ja sen yhteensopivuus yrityksen kanssa osataan ottaa huomioon työnhakuprosessissa. Rekrytointiprosesseissa onnistuminen edellyttää sitä, että työntekijöille tarjotaan hänen osaamistasoaan vastaavaa työtä ja asiakasyrityksille tarpeiltaan ja osaamiseltaan sopivia työntekijöitä.”

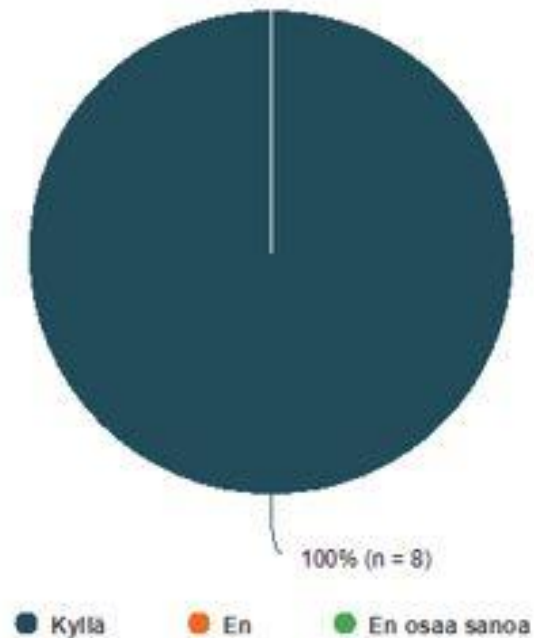
Lisäksi yksi vastaajista huomioi, että osaamiskartoituksen tekemisen myötä hän pystyy kertomaan työnhakijoille työstä ja työyhteisöstä paremmin. Osaamiskartoitusten tekeminen on siis myös työnhakijoita ajatellen hyvä asia. Työnhakijoiden osaamisen tason selvittämällä rekrytoija taas pystyy vastaamaan asiakkaan työntekijätarpeeseen parhaalla mahdollisella tavalla.

”Vaikuttaa, koska osaamisen kartoittamisen myötä pystyn kertomaan yrityksestä ja työtehtävästä varmemmin ja saan todennäköisemmin myös työnhakijan vakuutettua tehtävän sopivuudesta. Lisäksi osaamisen kartoittamisen myötä osaan vastata joihinkin työyhteisöön liittyviin kysymyksiin, mitkä muuten varmasti jäisivät rekrytointiprosessin aikana selvittämättä.”

Yhdeksännessä kysymyksessä haluttiin selvittää, kuinka tärkeänä yritys X:n rekrytoijat pitävät tarjota työnhakijoille mahdollisuus osaamisen kehittämiseen heidän työllistämisensä myötä. Vastauksista ilmeni, että kaikki 100 % eli kaikki kahdeksan kyselyyn osallistunutta rekrytoijaa kokevat kehittymismahdollisuuksien tiedostamisen tärkeänä. Tämä osaamisen kehittämisen ja kehittymisen väylä kiinnostaa lähtökohtaisesti monia työnhakijoita ja rekrytoivana henkilönä on ensisijaisen tärkeää tuntea oman asiakkaansa toiminta, jotta voi vastata työnhakijoiden esittämiin kysymyksiin. Kuviossa 16 näkyy vastausten yksimielisyys mahdollisen osaamisväylän tuntemisen suhteen.

9. Pidätkö tärkeänä tietää, miten työntekijän on mahdollista kehittyä asiakasyrityksessäsi?

Vastaajien määrä: 8



	n	Prosentti
Kyllä	8	100,0%
En	0	0,0%
En osaa sanoa	0	0,0%

Kuvio 16. Osaamisen kehittämisen väylä asiakasyrityksessä

Kymmenes kysymys liittyi osaamisen kartoittamisen mahdollisiin haasteisiin. Kaikki kahdeksan kyselyyn vastannutta yritys X:n rekrytoijaa vastasivat tähän kysymykseen. Kysymyksessä oli mahdollisuus valita valmiina olevia vastausvaihtoehtoja sekä täydentää vastaustaan omilla lisäyksillä. Taulukossa numero 1 näkyy osaamiskartoituksen tekemisen haasteita ja vastausten jakaantuminen.

	n	Prosentti
Kielitaito	6	75,0%
Osaamisvaje	4	50,0%
Osaamisen huomiomatta jättäminen	3	37,5%
Työmäärän lisääntyminen	2	25,0%
Resursseihin liittyvät haasteet, esimerkiksi henkilöstömitoitus ja budjetti	5	62,5%
Asiakasyritysten toiminnan epävarmat näkymät	5	62,5%
Tietotekniset haasteet	3	37,5%
Muita haasteita, mitä?	4	50,0%
En osaa sanoa / Ei mitään edellä mainituista	0	0,0%

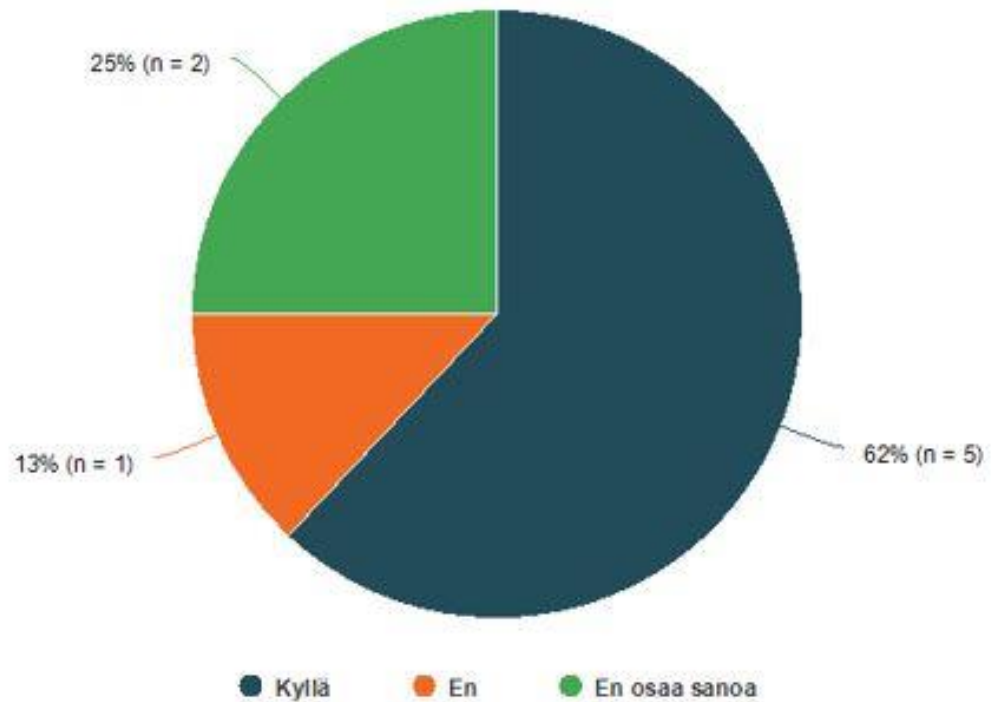
Taulukko 2. Työkokemus henkilöstöpalvelualalla

Muita osaamiskartoituksen tekemiseen liittyviä haasteita mainittiin olevan esimerkiksi osaamisen mittaamiseen liittyvät haasteet, luottamuspuolaan tai liian vähäiseen informaatioon liittyvät haasteet ja työmatkoihin sekä kulkemiseen liittyvät haasteet.

Yhdestoista kysymys tarkasteli yritys X:n rekrytoijien kokemusta siitä, onko asiakkaiden osaamistarpeet helposti havaittavissa. Vastaajista viisi henkilöä, eli 62,5 %, kokee tunnistavansa osaamistarpeet helposti. Yksi vastaajista, 12,5 %, ei koe tunnistavansa osaamistarpeita helposti. Kaksi vastaajista, 25 %, ei osaa ottaa kantaa tähän kysymykseen tarkemmin tai kokemus saattaa vaihdella. Kuviossa numero 17 näkyy vastausten jakaantuminen osaamisen tunnistamisen helppoutta koskien.

11. Koetko tunnistavasi asiakasyrityksesi osaamistarpeet helposti?

Vastaajien määrä: 8



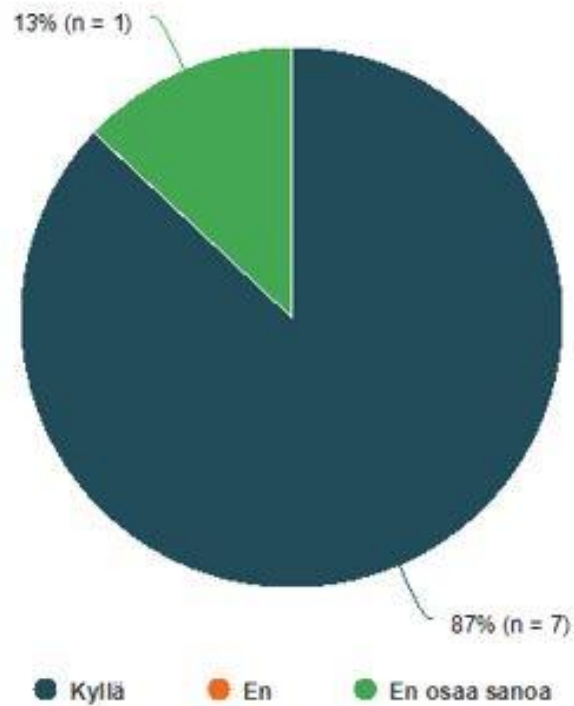
	n	Prosentti
Kyllä	5	62,5%
En	1	12,5%
En osaa sanoa	2	25,0%

Kuvio 17. Osaamistarpeiden tunnistamisen kokemus

Kahdestoista kysymys koski osaamisen johtamisen merkitystä osana strategiaan tavoitteisiin pääsemisessä. Seitsemän kysymykseen vastanneista, 87,5 %, on sitä mieltä, että strategiaa toteuttaakseen on tärkeää panostaa myös osaamisen johtamiseen ja sillä voi olla merkittävä vaikutus strategian toteutumisessa. Yksi vastaaja, 12,5 %, ei osaa sanoa onko osaamisen johtamisella selkeää vaikutusta strategian toteutumiseen. Kuviossa numero 18 on kysymykseen vastanneiden vastausjakauma.

12. Pidätkö osaamisen johtamista tärkeänä tekijänä yrityksen strategiaan tavoitteisiin pääsemisen kannalta?

Vastaajien määrä: 8



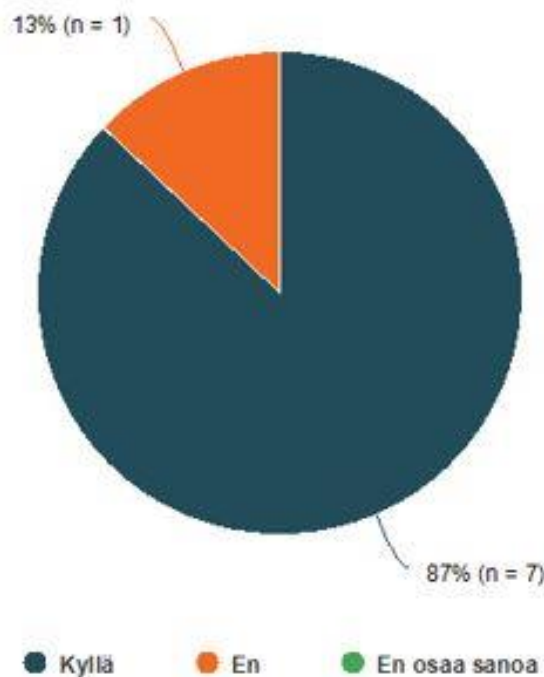
	n	Prosentti
Kyllä	7	87,5%
En	0	0,0%
En osaa sanoa	1	12,5%

Kuvio 18. Osaamisen johtamisen yhteys strategiaan

Kolmastoista kysymys kartoitti asiakasyritysten tulevaisuudennäkymien tietämisen vaikutuksia osaamisen johtamiseen. Seitsemän vastaajista, 87,5 %, pitää tärkeänä tietää arvion siitä, mitä asiakasyrityksen lähitulevaisuudessa tulee tapahtumaan. Yksi vastaajista, 12,5 %, ei koe tulevaisuudennäkymien tiedostamisen vaikuttavan osaamisen johtamiseen. Kuviossa 19 näkyy vastausten jakaantuminen.

13. Pidätkö osaamisen johtamisen kannalta tärkeänä tietää asiakasyrityksesi tulevaisuudennäkymät ja tavoitteet?

Vastaajien määrä: 8



	n	Prosentti
Kyllä	7	87,5%
En	1	12,5%
En osaa sanoa	0	0,0%

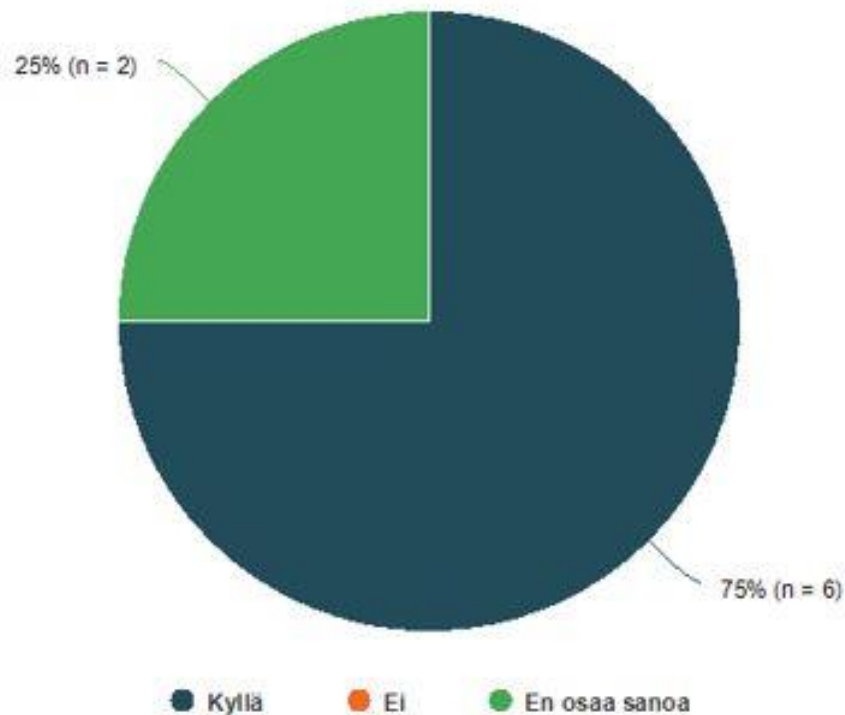
Kuvio 19. Tulevaisuudennäkymät yhdistettynä osaamisen johtamiseen

Neljästoista kysymys liittyi pitkälti opinnäytetyön aihevalinnan merkitykseen. Halusin tietää kokevatko rekrytoijat mahdollisen osaamisen kartoittamiseen tehdyn työkalun tuovan hyötyjä heidän päivittäiseen työhönsä. Tähän kysymykseen saadaan vastaus kyllä jonkun ajan kuluttua työkalun käyttöönoton jälkeen, mutta jo lähtökohtaisesti halusin varmistua, että myös muut alan työntekijät ovat huomanneet itse työn kautta havaitsemani tarpeen kartoittaa työnhakijoiden osaamisen ja asiakkaiden henkilöstön osaamisen tasoa.

Kuusi vastanneista, eli 75 %, on sitä mieltä, että osaamiskartoituksen tekemiseen laadittu työkalu voisi helpottaa päivittäistä työntekoa. Kaksi vastaajaa, eli 25 %, ei etukäteen osannut sanoa voisiko työkalu kehittää työssä suoriutumista parempaan suuntaan. Kuviosta 20 ilmenee vastausten jakaantuminen yritys X:n työntekijöiden kesken.

14. Koetko, että mahdollinen työkalu työntekijän osaamisen kartoittamiseksi ja johtamiseksi voisi auttaa sinua suoriutumaan työssäsi entistä paremmin?

Vastaajien määrä: 8



	n	Prosentti
Kyllä	6	75,0%
Ei	0	0,0%
En osaa sanoa	2	25,0%

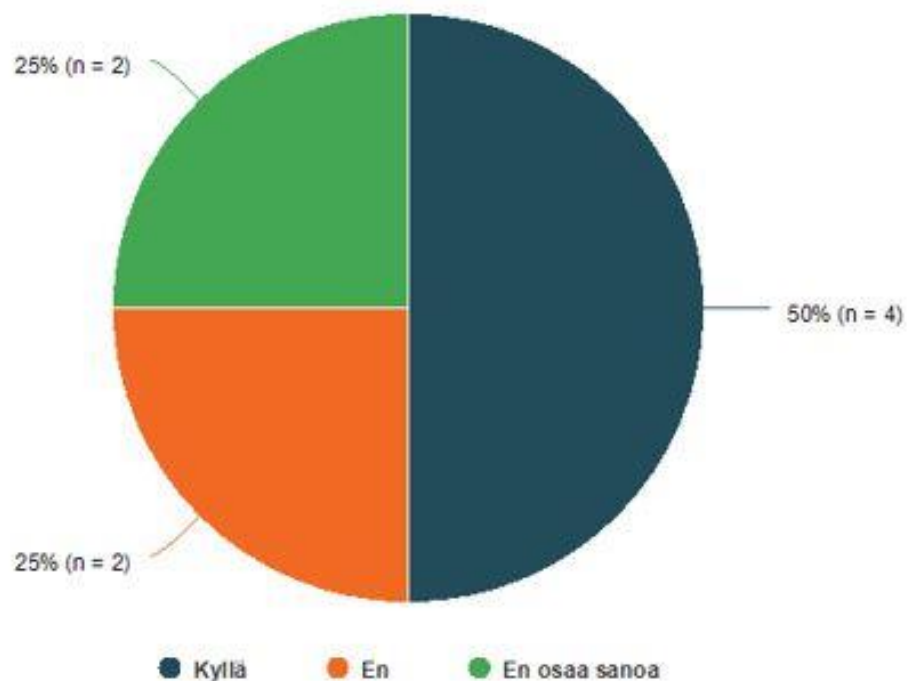
Kuvio 20. Kartoituslomakkeen vaikutus työhön

Viidestoista kysymys oli viimeinen monivalintakysymys kyselylomakkeessa. Tällä selvitettiin rekrytoijien kokemusta siitä, tarjoavatko he työnhakijoilleen riittävästi kehittymismahdollisuuksia. Tämä kysymys oli siitä syystä mukana tutkimuksessa, että kehittymismahdollisuuksien tarjoaminen on toisaalta mahdotonta, ellei tunne asiakasyrityksen toimialaa tai tilannetta tarkemmin. Kaikki kehittymiseen liittyvät asiat voivat vaikuttaa esimerkiksi työnhakijoiden haluun vaihtaa työpaikkaa. Näitä ovat muun muassa palkan muodostuminen ja mahdollisuus vaikuttaa omaan ansiotasoon, työajat ja mahdollisuus vaikuttaa niihin, joustaminen, koulutautuminen ja uuden oppiminen, työhön perehdyttäminen, työhyvinvointiin panostaminen ja mahdolliset työsuhte-edut.

Neljä vastaajista, eli 50 %, kokee tarjoavansa työntekijöille kehittymisen mahdollisuuksia. Tämä voi tarkoittaa myös sitä, että he kokevat osaavansa kertoa asiakasyrityksen tilanteesta ja kehittymismahdollisuuksista niiden tullessa puheeksi työnhakijan kanssa. Kaksi vastaajaa, eli 25 % ei osaa sanoa kokeeko tarjoavansa riittävästi kehittymisen mahdollisuuksia ja kaksi ovat sitä mieltä, että eivät koe tarjoavansa tai kykene nykyisessä työssään niitä tarjoamaan esimerkiksi työn johtuen työn luonteesta.

15. Koetko tarjoavasi työntekijöille mahdollisuuden kehittyä?

Vastaajien määrä: 8



	n	Prosentti
Kyllä	4	50,0%
En	2	25,0%
En osaa sanoa	2	25,0%

Kuvio 21. Kehittymismahdollisuuksien tarjoaminen

Kuudestoista kysymys ei ollut pakollinen ja siinä sai kertoa vapaasti osaamisen kartoittamiseen tai osaamisen johtamiseen liittyviä näkemyksiä henkilöstöpalvelualaa koskien. Tähän kysymyksen vastasi viisi henkilöä kyselyyn vastanneista, jolloin vastausprosentti oli 62,5 %. Vastauksista korostui kartoituslomakkeen tarve ja resurssien riittävyyden pohdinta.

”Kun puhutaan työntekijöiden osaamisen kartoittamista henkilöstöpalvelualalla, olemme hyvin pitkälti työnhakijan kertoman varassa ja varsinaisia työkaluja

osaamisen kartoittamiseen ei mielestäni ole. Päätelmät osaamisen tasosta perustuu keskusteluun, ansioluetteloon sekä työnhakijan koulutukseen ja sen ajankohtaisuuteen. Koska toimimme monilla eri toimialoilla, tulee myös asiakasyritysten osaamisen ja tavoitteiden kartoittamisesta vaikeaa lähinnä sen vuoksi, että niihin perehtyminen aidosti ja syvällisesti vie resursseja. Mikäli osaamisen kartoittamiseen asiakkaan/työntekijän osalta olisi olemassa jokin työkalu, uskoisin tämän olevan isompi osa”

”Vuokrahenkilöstön osalta osaamisen johtaminen on hieman hankalaa ja työnjohdollinen vastuu on asiakkaallamme. Kuitenkin osaamisen kartoittamisella ja osaamisen johtamisen keinot selvittämällä pystyn tarjoamaan asiakkaalle heille parhaiten soveltuvia työntekijöitä ja vastavuoroisesti kertomaan työnhakijoille yrityksen osaamisen johtamisesta ja kehittymismahdollisuuksista, joilla voi olla esimerkiksi työpaikan vaihtamisen kannalta paljonkin painoarvoa.”

Opinnäytetyön lopputulemana työstetään henkilöstöpalvelualan yritys X:n käyttöön soveltuva pohja osaamiskartoitusten tekemiseen. Tämä pohja on opinnäytetyön liitteenä, johtuen sen arkaluontoisuudesta.

7 Yhteenveto ja pohdinta

Tässä opinnäytetyössä tarkoituksena oli rakentaa osaamisen kartoittamiseen soveltuva malli tai työkalu useiden eri alojen sovellettavaksi. Työssä keskeistä oli kuitenkin henkilöstöpalvelualan näkökulma esimerkiksi osaamisen kartoittamiseen, kehittämiseen ja johtamiseen liittyen. Työkalun avulla pyritään vastaamaan tutkimuskysymyksiin ja helpottamaan henkilöstöpalvelualojen rekrytointeja hoitavien työntekijöiden päivittäistä toimenkuvaa. Lisäksi yhteisten toimintamallien käyttöönotto yhtenäistää ja selkeyttää koko organisaation toimintatapoja, mikä voi vaikuttaa suoraan myös työn tuottavuuteen esimerkiksi ajankäyttöön liittyvien haasteiden ja epäselvyyden vähentyessä.

Teoreettinen osuus opinnäytetyöstä kohdistui henkilöstöpalveluun, osaamisen johtamiseen ja johtamisprosessiin sekä strategian merkitykseen. Vaikka aihe oli selkeä, oli teoreettista viitekehystä hieman haasteellista rajata. Pidin kuitenkin merkittävänä strategian sisällyttämistä teoriaan, sillä strateginen osaamisen johtaminen auttaa yrityksiä pääsemään heidän asettamia tavoitteita kohti. Aluksi määriteltiin osaamistarpeita, ydinosaamisen määrittämää ja arviointia. Tämän jälkeen aihealueeseen liittyen kerrottiin osaamisen johtamisesta ja osaamisen kehittämisestä. Seuraavaksi teoreettiseen viitekehykseen pohjaten työstettiin Webropol -kysely, joka lähetettiin yritys X:n rekrytoijille.

Opinnäytetyön päätutkimuskysymyksenä oli: *"Minkälaista osaamista työnhakijalta, työntekijältä ja yritykseltä löytyy?"*. Tutkimukseen vastanneiden kokemusten ja näkemysten mukaan tämä on erittäin merkittävä tieto selvittää kaikkien kannalta, sillä se selkeyttää toimintaa ja tekee siitä tuloksekkaampaa, koska osaamisesta saatavat hyödyt voidaan ottaa käyttöön ja mahdolliset osaamisvajeet havaita ja niihin voidaan reagoida. Apututkimuskysymyksissä selvitettiin osaamistarpeita, osaamisen nykytilaa ja osaamiskartoituksen vaikutuksia strategiassa asetettuihin tavoitteisiin pääsemisessä. Tutkimustuloksista ilmenee, että osaamisen kartoittamisella ja johtamisella on suuri merkitys strategian toteutumiseen ja toiminnan ohjaamiseen.

Jatkotutkimuksia ja kehitysehdotuksia

Kehittämishankkeen myötä rakennetun työkalun käytäntöön soveltamisessa tulee käydä aktiivista vuoropuhelua kaikkien sitä hyödyntävien työntekijöiden kanssa, jotta siitä saadaan räätälöityä mahdollisimman yksinkertainen ja tehokas toimintamalli päivittäisen osaamisen johtamisen ja kehittämisen tueksi. Työkalun käyttöönoton avulla pyritään yhtenäistämään organisaation toimintatapoja ja tässä onnistumista voidaan myös tarkastella jonkun ajan kuluessa. Voidaan tutkia myös vuokrahenkilöstön pysyvyyttä yrityksissä ja rekrytointiprosesseissa onnistumista henkilöstöpalvelualan yritys X:n asiakkaiden kokemusten pohjalta.

Jatkotutkimuksia voisi tehdä esimerkiksi seuraavien kysymysten pohjalta:

- Vaikuttaako tämän mallin käyttöönotto rekrytointiprosesseissa onnistumisessa?
- Parantaako osaamisen kartoittaminen yhteistyön sujuvuutta?
- Kokevatko yritys X:n työntekijät työkalun käyttöönoton myötä työtapojensa parantuneen?
- Kehittääkö osaamisen kartoittaminen ja johtaminen yritys X:n asiakaslähtöistä toimintaa?

Jatkossa osaamiskartoittamisen ja osaamisen kehittämisen saadessa yhtenäisen toimintamallin koko organisaation käyttöön, voitaisi tutkia esimerkiksi yksittäisten työntekijöiden "osaamispulun" kehittymistä ja kokemuksia toiminnasta onko työnantaja onnistunut mahdollistamaan kehittymisen ja kysymään aiheesta. Tämän työkalun myötä pyritään myös lisäämään vuorovaikutteisuutta ja välttämään mahdolliset osaamisvajeet, jotka olisivat vältettävissä osaamisen säännöllisen kartoittamisen avulla.

Olen tyytyväinen kokonaisuuteen, jonka sain rakennettua opinnäytetyöstäni erittäin hektisen elämänvaiheen ohella. Aikataulusta tuli lopulta aika tiukka, sillä kokoaikatyön tekeminen ja perhearki vastuineen veivät tehokasta työaika opinnoilta. Opinnäytetyö eteni kuitenkin suunnitellusti ja valmistun määräajassa. Opinnäytetyön edistäminen vaatii keskittymiskykyä ja päämäärätietoisuutta. Hyvin alussa prosessia laadin opinnäytetyölleni rakenteen, joka selkeytti toimintaani koko prosessin ajan ja jäsenteli työn etenemistä mahdollisimman loogisesti.

Lähteet

- Adibe, P. 2015. Competence foresight: linking the identification of HR competences and competence management alignment with business strategy. Lappeenrannan teknillinen yliopisto. Viitattu 23.10.2022. Saatavissa <https://urn.fi/URN:NBN:fi-fe201505269206>
- Ahonen, G., Aura, O. & Ilmarinen, J. 2012. Tutkimusraportti: Strategisen hyvinvoinnin tila Suomessa 2012. Helsinki: Pohjola Terveys Oy. Viitattu 16.11.2022. Saatavissa <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-5848-10-6>
- Aura, O. & Ahonen, G. 2016. Strategisen hyvinvoinnin johtaminen. Helsinki: Talentum Pro. Viitattu 16.11.2022. Saatavissa [https://bisneskirjasto-almatalent-fi.ezproxy.saimia.fi/teos/CAIBHXCTEB#kohta:l\(\(20\)Strateginen\(\(20\)hyvinvointi\(\(20\):1\(\(20\)L\(\(e4\)ht\(\(f6\)kohdat\(\(20\):1.2\(\(20\)Ty\(\(f6\)hyvinvointi\(\(20\)ja\(\(20\)strateginen\(\(20\)hyvinvointi\(\(20\)/piste:b450](https://bisneskirjasto-almatalent-fi.ezproxy.saimia.fi/teos/CAIBHXCTEB#kohta:l((20)Strateginen((20)hyvinvointi((20):1((20)L((e4)ht((f6)kohdat((20):1.2((20)Ty((f6)hyvinvointi((20)ja((20)strateginen((20)hyvinvointi((20)/piste:b450)
- Aura, O., Eskelinen, J., Ahonen, G. & Kuosmanen, T. 2019. Johtaminen ja tuottavuus: Henkilöstön Johtaminen Menestystekijänä. Helsinki: Aalto Yliopisto. Viitattu 14.11.2022. Saatavissa <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-60-8368-1>
- Azets 2022. Suorahaku rekrytointikeinona. Viitattu 23.10.2022. Saatavissa https://www.azets.fi/hr/rekrytointi/johdon-suorahaku/?qclid=Cj0KCQiApb2bBhDYARIsAChHC9t7tcl9ESa7Zm3Uwr0Xi7zrOiqJWoZxVEV6Bu-5xwW_ckHwmm0DzngaAo17EALw_wcB
- Heikkilä, A., Jokinen, P. & Nurmela, T. 2008. Tutkiva kehittäminen. Avaimia tutkimus- ja kehittämishankkeisiin terveysalalla. Helsinki: WSOY Oppimateriaalit.
- Heikkilä, T. 2014. Tilastollinen tutkimus. Helsinki: Edita Publishing Oy. Viitattu 20.11.2022. Saatavissa <http://tilastollinentutkimus.fi/1.TUTKIMUSTUKI/KvantitatiivinenTutkimus.pdf>
- Henkilöstöpalvelualojen liitto ry 2022. Henkilöstöpalvelualan työehtosopimus. Viitattu 31.8.2022. Saatavissa https://hpl.fi/wp-content/uploads/2022/05/HPL_TES_fin_2022_Tai-tettu.pdf
- Henkilöstöpalvelualojen liitto ry 2022a. Henkilöstöpalveluala. Viitattu 28.9.2022. Saatavissa <https://hpl.fi/henkilostopalveluala/>
- Henkilöstöpalvelualojen liitto ry 2022b. Perustietoa vuokratyöstä. Viitattu 27.9.2022. Saatavissa <https://hpl.fi/perustietoa-vuokratyosta/>

Henkilöstöpalvelualojen liitto ry 2022c. Vuokratyötä koskeva lainsäädäntö. Viitattu 12.11.2022. Saatavissa <https://hpl.fi/henkilostopalveluala/vuokratyota-koskeva-lainsaadanto/>

Huttunen, J. 2015. Strategy and superior competence of growth company. Lappeenrannan teknillinen yliopisto. Diplomityö. Viitattu 20.11.2022. Saatavissa <https://urn.fi/URN:NBN:fi-fe2015112018001>

Hyppänen, R. 2013. Esimiesosaaminen Liiketoiminnan Menestystekijänä. Helsinki: Edita Publishing Oy. Viitattu 20.11.2022. Saatavissa https://lut.primo.exlibrisgroup.com/discovery/fulldisplay?docid=alma991520723906254&context=L&vid=358FIN_LUT:LAB&lang=en&search_scope=LAB_CAMPUS_CDI&adaptor=Local%20Search%20Engine&tab=Everything&query=any.contains.henkil%C3%B6st%C3%B6hallinto

Indoservice 2021. The difference between headhunting and recruiting. Viitattu 12.11.2022. Saatavissa <https://indoservice.co.id/the-difference-between-headhunting-and-recruiting/>

Jobsoid 2022. Recruitment process. Viitattu 12.11.2022. Saatavissa <https://www.jobsoid.com/recruitment-process/>

Joki, M. 2018. Henkilöstöasiantuntijan käsikirja. Helsinki: Kauppakamari.

Juuti, P. & Vuorela, A. 2015. Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi. Jyväskylä: PS-kustannus. Viitattu 16.11.2022. Saatavissa https://lut.primo.exlibrisgroup.com/discovery/fulldisplay?docid=alma991747433906254&context=L&vid=358FIN_LUT:LAB&lang=en&search_scope=LAB_CAMPUS_CDI&adaptor=Local%20Search%20Engine&tab=Everything&query=any.contains.henkil%C3%B6st%C3%B6hallinto&sortby=date_d&offset=20

Kallonen, T. & Kuhmonen, A. 2021. Jatkuva oppiminen: työelämän tärkein taito. Helsinki: Kauppakamari.

Kankainen, S. 2018. Kuinka kuroa umpeen osaamisvaje? Helsingin yliopisto. Artikkel. Viitattu 20.11.2022. Saatavissa <https://hyplus.helsinki.fi/kuinka-kuroa-umpeen-osaamisvaje/>

Kauppalehti 2019. Henkilöstöpalvelualojen liitto HPL: Henkilöstöpalvelualan yritykset etsivät työntekijöitä yritysten tarpeisiin kivien ja kantojen alta. Artikkel. Viitattu 28.9.2022. Saatavissa <https://www.kauppalehti.fi/lehdistotiedotteet/henkilostopalveluyritysten-liitto-hpl-henkilostopalvelualan-yritykset-etsivat-tyontekijoita-yritysten-tarpeisiin-kivien-ja-kantojen-alta/762ed564-c74c-32d3-acf0-9f33bcededa1>

- Kilpinen, P. 2022. Inhimillinen strategia. Helsinki: Alma Talent. Viitattu 20.11.2022. Saatavissa <https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.ezproxy.saimia.fi/teos/JACBFXETEB>
- Koponen, S. 2017. Strategisen osaamisen johtaminen. Työkaluja Kelan asiakaspalvelun osaamisen johtamiseen. YAMK opinnäytetyö. Lahden ammattikorkeakoulu. Viitattu 12.11.2022. Saatavissa. <https://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-2015092814943>
- Kuusisto, J. 2021. Miten operatiivisen työn esihenkilö johtaa suhteessa yrityksen strategiaan: Operatiivisen johdon vastuu ja roolit strategian toteuttamisessa. Pro gradu. Vaasan yliopisto. Viitattu 20.11.2022. Saatavissa <https://urn.fi/URN:NBN:fi-fe202104019199>
- Kupias, P., Pirinen, J. & Peltola, R. 2014. Esimies osaamisen kehittäjänä. Helsinki: Alma Talent.
- Manka, M-L. & Manka, M. 2016. Työhyvinvointi. Helsinki: Talentum Pro.
- Mitronen, L. & Raikaslehto, T. Voittajan strategia: Lyhytjänteisyydestä kestävään menestykseen. Helsinki: Alma Talent.
- Scribbs 2022. Reliability vs. Validity in Research | Difference, Types and Examples. Artikkel. Viitattu 24.11.2022. Saatavissa <https://www.scribbr.com/methodology/reliability-vs-validity/>
- Sunnari, J. 2020. Monimuotoisen henkilöstön rekrytointi. Vaasan yliopisto. Viitattu 3.10.2022. Saatavissa https://osuva.uwasa.fi/bitstream/handle/10024/10831/UVA_2020_Sunnari_Jonna.pdf?sequence=2&isAllowed=y
- Tilastokeskus. 2021. Työvoimatutkimus. Työllisten ja työvoiman määrä kasvoi, työkäisen väestön määrä kääntyi laskuun vuonna 2021. Helsinki: Tilastokeskus. Viitattu 27.9.2022. Saatavissa <https://www.stat.fi/julkaisu/cl2yinm5hzi1l0dw2f2b376he>
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Tammi.
- Tuomi, S. 2022. Opinnäytetyön ohjaajan käsikirja – Thesis Tutor Handbook. Viitattu 12.11.2022. Saatavissa <https://oppimateriaalit.jamk.fi/yamk-kasikirja/tyoelaman-tutkiva-kehittamistoiminta/projektityo-vs-ns-toiminnallinen-tutkimuksellinen-kehittamishanke-opin-naytetyo/>
- Työmarkkinatori 2018. Henkilöstöpalveluala. Viitattu 28.9.2022. Saatavissa <https://tyomarkkinatori.fi/ammattialat/hallinnollinen-tyo/henkilostopalveluala>
- Työsuojeluhallinto 2022. Vuokratyö. Viitattu 27.9.2022. Saatavissa <https://www.tyosuojelu.fi/tyosuhde/vuokraty>

Ritakallio, T. & Vuori, T. 2018. Elävä strategia: kyky nähdä, taito tarttua tulevaisuuteen. Helsinki: Alma Talent.

Rouvinen, S. 2019. Osaamisen strateginen johtaminen jatkuvasti muuttuvassa ympäristössä. YAMK opinnäytetyö. Kaakkois-Suomen ammattikorkeakoulu. Viitattu 12.11.2022. Saatavissa <https://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-201903273882>

Vartiainen, P., Raisio, H. & Ahonen, H. 2020. Johtaminen kompleksisessa maailmassa: viisautta pirullisten ongelmien kohtaamiseen. Helsinki: Gaudeamus. Saatavissa <https://www.ellibslibrary.com/book/9789523456242>

Viitala, R. 2013. Henkilöstöjohtaminen: Strateginen kilpailutekijä. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Vuorinen, T. 2013. Strategiakirja: 20 työkalua. Helsinki: Talentum.

Wasenius, K. 2020. Mikä ero on suorahaulilla, suorarekrytoinnilla ja rekrytoinnilla? Viitattu 10.11.2022. Saatavissa <https://www.marbles.fi/blog/mik%C3%A4-ero-on-suorahaulilla-suorarekrytoinnilla-ja-rekrytoinnilla>

Liite 1. Saatekirje

—
Hei kaikki!

Teen tutkimuksellista kehittämishanketta liiketalouden YAMK opinnäytetyönäni ja haluaisin kutsua teidät vastaamaan kyselyyn, koskien osaamisen kartoittamista ja johtamista henkilöstöpalvelualalla. Kyselyyn vastaaminen vie arviolta 5-15 minuuttia.

Painotan vastaamisen olevan vapaaehtoista, anonyymia ja luottamuksellista. Hyödynnän saamaani tietoa vain opinnäytetyön kehittämishankkeen tekemiseen. Vastauksia ei tuoda julki yrityksen nimellä.

Vastausaikaa on maanantaihin 14.11.2022 klo 20:00 saakka. Tässä linkki kyselyyn:

<https://link.webpolsurveys.com/S/13DE62916FC613C1>

Kiitos jo etukäteen. Antamanne vastaukset ovat arvokkaita.

Ystävällisin terveisin / Kind Regards

Melissa Virtanen

melissa.virtanen@student.lab.fi

LAB YAMK - Uudistava johtaminen

Liite 2. Kyselylomake

Henkilöstöpalvelualan asiakasyritysten osaamisen kartoituslomake

1. Kuinka pitkään olet toiminut henkilöstöpalvelualalla?

2. Koetko viihtyväsi nykyisessä tehtävässäsi?

- Kyllä
- En
- En osaa sanoa

3. Onko sinulla mielestäsi riittävät valmiudet työssäsi onnistuaksesi?

- Kyllä
- Ei
- En osaa sanoa

4. Pidätkö tärkeänä tuntea asiakasyrityksesi toiminnan pääpiirteet?

- Kyllä
- Ei
- En osaa sanoa

5. Koetko asiakasyrityksen osaamisen nykytilan kartoittamisen olennaiseksi rekrytointien hoitamisen kannalta?

- Kyllä
- En
- En osaa sanoa

6. Miten perustelet edellistä vastaustasi?

7. Vaikuttaako asiakasyrityksen ja työnhakijoiden osaamisen kartoittaminen mielestäsi rekrytointien onnistumiseen?

- Kyllä
- Ei
- En osaa sanoa

8. Jos vaikuttaa, miksi?

9. Pidätkö tärkeänä tietää, miten työntekijän on mahdollista kehittyä asiakasyrityksessäsi?

- Kyllä
- En
- En osaa sanoa

10. Mitä haasteita asiakasyrityksen, työntekijöiden ja työnhakijoiden osaamisen kartoittamiseen voi liittyä?

- Kielilaito
- Osaamisvaje
- Osaamisen huomiomatta jättäminen
- Työmäärän lisääntyminen
- Resursseihin liittyvät haasteet, esimerkiksi henkilöstömitoitust ja budjetti
- Asiakasyritysten toiminnan epävarmat näkymät
- Tietotekniset haasteet
- Muita haasteita,
- En osaa sanoa / Ei mitään edellä mainituista

11. Koetko tunnistavasi asiakasyrityksesi osaamistarpeet helposti?

- Kyllä
- En
- En osaa sanoa

12. Pidätkö osaamisen johtamista tärkeänä tekijänä yrityksen strategiaan tavoitteisiin pääsemisen kannalta?

- Kyllä
- En
- En osaa sanoa

13. Pidätkö osaamisen johtamisen kannalta tärkeänä tietää asiakasyrityksesi tulevaisuudennäkymät ja tavoitteet?

- Kyllä
- En
- En osaa sanoa

14. Koetko, että mahdollinen työkalu työntekijän osaamisen kartoittamiseksi ja johtamiseksi voisi auttaa sinua suoriutumaan työssäsi entistä paremmin?

- Kyllä
- Ei
- En osaa sanoa

Henkilöstöpalvelualan asiakasyritysten osaamisen kartoituslomake

15. Koetko tarjoavasi työntekijöille mahdollisuuden kehittyä?

- Kyllä
- En
- En osaa sanoa

16. Vapaa kokemus tai kysymys asiakasyritysten tai työnhakijoiden / työntekijöiden osaamisen kartoittamiseen tai johtamiseen liittyen:

Edellinen

Lähetä