Henkilöstöjohtajan toimenkuva Great Place To Work -sertifioiduissa ohjelmistoalan yrityksissä

Case: SaaS-palveluja tarjoava suomalainen osakeyhtiö

LAB-ammattikorkeakoulu
Tradenomi (AMK)
2023
Annina Kallinen

Tiivistelmä

Tekijä	Julkaisun laji	Valmistumisaika
Kallinen, Annina	Opinnäytetyö, AMK	Kevät 2023
	Sivumäärä 65 sivua, 4 liitettä	

Työn nimi

Henkilöstöjohtajan toimenkuva Great Place To Work -sertifioiduissa ohjelmistoalan yrityksissä

Case: SaaS-palveluja tarjoava suomalainen osakeyhtiö

Tutkinto ja koulutusala

Tradenomi (AMK), liiketalous ja logistiikka

Toimeksiantajaorganisaatio

Tiivistelmä

Opinnäytetyön toimeksiantajana oli Great Place to Work -sertifioitu Saas-palveluja tarjoava suomalainen osakeyhtiö. Tavoitteena oli selvittää, millaisia toimenkuvia Great Place To Wok -sertifioitujen ohjelmistoalan yritysten henkilöstöjohtajilla on sekä laatia kohdeyritykselle henkilöstöpäällikön toimenkuvaehdotus.

Teoriaosuudessa käsiteltiin henkilöstöjohtajille tavallisesti suunnattuja työtehtäviä ja niitä ohjaavaa lainsäädäntöä. Tutkimusosuudessa hyödynnettiin kvalitatiivista tutkimusotetta ja tutkimusmenetelmänä käytettiin puolistrukturoitua yksilöhaastattelua. Haastatteluja oli seitsemän, ne toteutettiin Teams-sovelluksella.

Tulosten perusteella henkilöstöjohtajien toimenkuvat vaihtelivat yrityksien välillä. Henkilöstöjohtajan toimenkuva on usein laaja ja tehtävässä toimivalta edellytetään monien taitojen osaamista. Osaamista tarvitaan erityisesti liiketaloudesta ja työlainsäädännöstä, lisäksi hyvien ihmissuhdetaitojen hallitseminen on tärkeää. Kohdeyrityksen henkilöstöjohtamisen kehittämistarkoitukseen laadittua henkilöstöpäällikön toimenkuvaehdotusta voidaan hyödyntää henkilöstöpäällikön rekrytoinnissa, toimenkuvan suunnittelussa ja työhön perehdytyksessä.

Asiasanat

Great Place to Work, henkilöstöpäällikkö, henkilöstöjohtaja, henkilöstöjohtaminen, ohjelmistoala

Abstract

Author	Type of Publication	Published
Kallinen, Annina	Bachelor's Thesis	Spring 2023
	Number of Pages	
	65 pages, 4 appendices	

Title of Publication

The job description of the personnel managers in Great Place to Work certified software companies

Case: A Finnish limited company offering Saas services

Degree, Field of Study

Bachelor of Business Administration, business, and logistics

Organisation of the client

Abstract

The thesis was commissioned by the Great Place to Work certified Finnish limited company offering Saas services. The aim was to find out what job descriptions the personnel managers of Great Place to Work certified software companies have and to prepare a HR manager's job description proposal for the target company.

The theoretical part focused on the work tasks usually assigned to personnel managers and the legislation governing them. The research methodology for the thesis was qualitative research and a semi-structured individual interview was used as the research method. There were seven interviews, and they were conducted with the TEAMS application.

Based on the research results, the job descriptions of personnel managers varied between companies. The personnel manager's job description is often broad and requires the competence of many skills. Competence and understanding are needed particularly in business economics and labour legislation, but it is also important to manage good human relations skills. The HR manager's job description proposal for the development of personnel management in the target company can be used for recruitment, job design and induction of the HR manager.

Keywords

Great Place to Work, HR manager, personnel manager, human resource management, software

Sisällys

1 Johdanto ... 1
1.1 Tausta ... 1
1.2 Tavoite, tutkimuskysymykset ja rajaukset ... 2
1.3 Tietoperusta ja tutkimusmenetelmät ... 3
1.4 Opinnäytetyön rakenne ... 4
2 Henkilöstöjohtajan monet roolit ... 6
2.1 Työlainsäädäntö ... 6
2.2 Henkilöstöjohtajan rooli yrityksessä ... 7
2.3 Henkilöstöjohtajan työn tukikeinot ... 10
3 Strateginen henkilöstöjohtaminen ... 12
3.1 Henkilöstösuunnittelu ... 12
3.2 Henkilöstötilinpäätös ... 13
3.3 Näyttöön ja tietoon perustuva johtaminen ... 15
3.4 Henkilöstötutkimus ... 15
4 Henkilöstöpäällikön keskeiset työtehtävät ... 19
4.1 Henkilöstön vaihtuvuus ... 19
4.2 Henkilöstön perehdytys ... 23
4.3 Henkilöstön osaaminen ... 26
4.4 Henkilöstön palkitseminen ... 27
4.5 Työturvallisuus ja työhyvinvointi ... 29
5 Tutkimuksen toteutus ... 35
5.1 Tutkimuskonteksti ... 35
5.2 Tutkimusmenetelmät ... 36
5.3 Tutkimusaineiston keruu ... 36
5.4 Tulokset ... 38
5.5 Henkilöstöpäällikön toimenkuvaehdotus ... 46
6 Johtopäätökset ... 49
6.1 Pohdinta ... 49
6.2 Vastaukset tutkimuskysymyksiin ... 50
6.3 Tutkimuksen arviointi ja tulosten hyödynnettävyys ... 54
6.4 Jatkotutkimusehdotukset ... 56
7 Yhteenveto ... 58
Lähteet ... 60

Liite 1. Kaavojen merkkien selitykset

Liite 2. Ohjelmoijan koulutuspolku

Liite 3. Tutkimushaastattelukutsu

Liite 4. Tutkimushaastattelurunko

1 Johdanto

1.1 Tausta

Opinnäytetyön toimeksiantaja on SaaS-palveluita (Software as a Service) tarjoava suomalainen osakeyhtiö. Tällä hetkellä kohdeyrityksellä on toimipiste kolmessa suomalaisessa kaupungissa ja se työllistää yhteensä 40 työntekijää. Kohdeyrityksen seuraavaksi tavoitteeksi on asetettu toiminnan laajentaminen kansainvälisille markkinoille. Toimintojen laajentuminen ja sen myötä myös henkilöstömäärän kasvu ovat tehneet henkilöstöpäällikön palkkaamisen suunnittelusta ajankohtaista. Kohdeyrityksen henkilöstöhallintoon ja -johtoon liittyvistä tehtävistä päävastuun kantaa tällä hetkellä yrityksen varatoimitusjohtaja. Opinnäytetyössä käytetään termiä henkilöstöjohtaja, jolla viitataan erilaisilla nimikkeillä henkilöstönjohtotehtävissä työskenteleviin henkilöihin.

Kohdeyritykselle on myönnetty Great Place to Work -sertifikaatti vuonna 2021. Sertifikaatin saaminen kertoo, että työntekijät viihtyvät kohdeyrityksen palveluksessa ja luottavat työnantajaansa. Tutkimuksien mukaan Great Place to Work -sertifioidut yritykset ovat kasvattaneet liikevaihtoaan, kehittäneet työnantajabrändiään, lisänneet innovointia, onnistuneet taitajien rekrytoinneissa sekä saaneet arvostusta ja kunniaa verrattaessa yrityksiä sertifioimattomiin yrityksiin. (Great Place to Work: Sertifiointi.) Kohdeyrityksen tavoitteena on säilyttää sertifikaatti, ja henkilöstöpäällikkö voi monilla tavoilla tukea tavoitteen toteutumista.

Ammattibarometrin (2022) mukaan ohjelmistokehittäjistä, sovelluskehittäjistä, -ohjelmoijista ja -suunnittelijoista on pulaa Suomessa. Ohjelmoijat ovat kohdeyrityksen suurin yksittäinen ammattiryhmä. Kohdeyrityksen tulee panostaa henkilöstön pitovoimatekijöihin ja vetovoimaisen työnantajakuvan rakentamiseen. Niissä onnistuessaan nykyinen osaava henkilöstö pysyy kohdeyrityksessä ja uusien työntekijöiden rekrytoinnit onnistuvat myös tulevaisuudessa. Yritykset ovat havainneet, että osaajien rekrytointiin ja sitouttamiseen tulee ohjata resursseja (Urpelainen 2018). Henkilöstöjohtajien keskeisimpiä työtehtäviä ovatkin henkilöstön vaihtuvuuteen, perehdytykseen, osaamiseen, palkitsemiseen, työturvallisuuteen ja työhyvinvointiin liittyvät tehtävät, joilla voidaan vaikuttaa merkittävästi henkilöstön pito- ja vetovoimatekijöihin. Löytämällä keinoja, joilla motivoidaan, vastuutetaan ja innostetaan työntekijöitä, saadaan kilpailuetua (Hakola ym. 2019, luku 3).

Etätyöt, työn pirstaleisuus, tiimityöskentely ja tarve itsejohtamisosaamiselle ovat lisääntyneet työpaikoilla, mikä on muuttanut myös henkilöstöjohtamista. (Hakola ym. 2019, luku 3.) Edellä mainittujen syiden vuoksi yrityksien tulee tehdä ratkaisuja, joilla henkilöstölle luodaan hyvät työnteon olosuhteet sekä työyhteisön käytännöt. Henkilöstöjohtajille kuuluu monia

tehtäviä, joilla näitä edellytyksiä luodaan, siksi opinnäytetyön laatiminen on ajankohtaista ja tarpeellista.

Henkilöstöjohtamisesta on tehty paljon tutkimuksia ja laadittu teorioita, koska ihmistaitojen ja yritysten henkilöstöjohtamisen on huomattu korreloivan yrityksen menestyksen kanssa (Hakola ym. 2019, luku 4). Henkilöstöjohtajilta vaaditaankin tänä päivänä osaamista yrityksen strategian toteuttamisesta, hallinnosta, muutoksen tukemisesta, työntekijöiden puolustamisesta sekä uusimpana osaamista digitaalisten mahdollisuuksien hyödyntämisestä työssä (Swaroop & Sharma 2022, 621). Lisääntynyt etätyöskentely työpaikoilla vaatii henkilöstöjohtajiltakin uusien työskentelytapojen haltuunottoa ja erilaista johtamista (Ollila ym. 2018, 239). Usein uudistuva työlainsäädäntö ja tuomioistuinten tekemät ennakkopäätökset vaativat henkilöstöjohtajilta jatkuvaa lakitietämyksen päivittämistä (Fazey 2020, 13–14).

Strategiseen henkilöstöjohtamiseen kuuluu henkilöstösuunnittelu, jolla tuetaan yrityksen strategisia päämääriä, kuten yrityksen toimintaan suunniteltuja muutoksia. Nopeasti kehittyvät toimintaympäristöt ja teknologia ovat lisänneet henkilöstösuunnittelun merkitystä yrityksissä (Joki 2021, 23–25.) Henkilöstökustannusten optimointi vaatii henkilöstöjohtajalta liiketalousosaamista, mikä edistää yrityksen taloudellista menestystä. Kustannusten ja henkilöstömäärien ohelle on tärkeiksi asioiksi nostettu henkilöstön osaamisen ja työhyvinvoinnin kartoittaminen sekä kehittäminen (Viitala 2021, luku 1 ja 59–65).

1.2 Tavoite, tutkimuskysymykset ja rajaukset

Opinnäytetyön tarkoituksena on kehittää kohdeorganisaation henkilöstöjohtamista. Tavoitteena on selvittää, millaisia toimenkuvia Great Place To Work -sertifioitujen ohjelmistoalan yritysten henkilöstöjohtajilla on sekä laatia kohdeyritykselle henkilöstöpäällikön toimenkuvaehdotus. Laadittua toimenkuvaehdotusta voi hyödyntää henkilöstöpäällikön rekrytointiprosessissa, toimenkuvan suunnittelussa ja työhön perehdytyksessä. Lisäksi kohdeyritykselle mahdollisesti valittava henkilöstöpäällikkö voi hyödyntää työssään opinnäytetyössä annettuja ehdotuksia.

Opinnäytetyön tavoitteista ja tietoperustasta johdettu päätutkimuskysymys on seuraava:

- Millainen toimenkuva henkilöstöjohtajalla on Great Place to Work -sertifioidussa ohjelmistoalan yrityksessä?

Päätutkimuskysymykseen etsitään vastausta kolmen alatutkimuskysymyksen avulla:

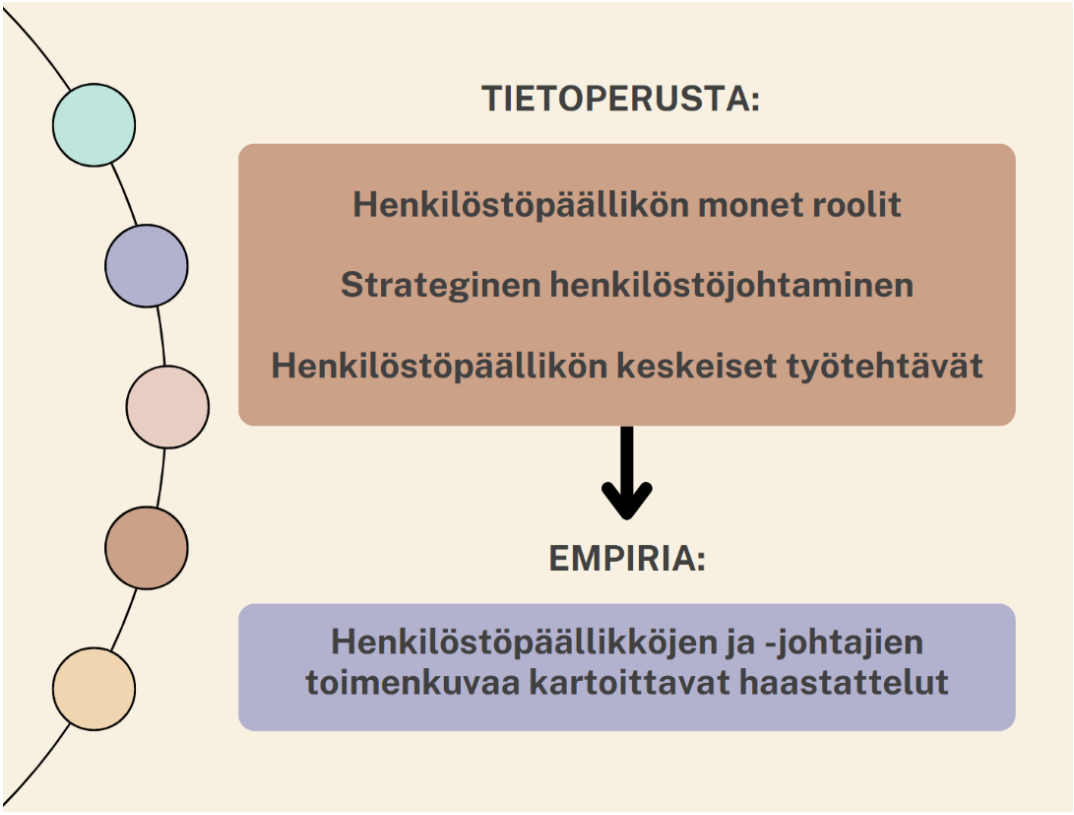
- Millaista osaamista ja ominaisuuksia ohjelmistoalan henkilöstöjohtajalta vaaditaan?

- Mikä on henkilöstöjohtajan strateginen rooli Great Place to Work -sertifioidussa ohjelmistoalan yrityksessä?
- Mitä työtehtäviä Great Place to Work -sertifioidun ohjelmistoalan yrityksen henkilöstöjohtajalle kuuluu?

Henkilöstöjohtajien yleisimmät työtehtävät esitellään yleisellä tasolla ja kohdeyrityksen tarpeita vastaavasti. Teoreettisesti opinnäytetyö rajautuu viime vuosina julkaistuun aihetta käsittelevään kirjallisuuteen ja tutkimuksiin sekä voimassa olevaan työlainsäädäntöön. Empiirisessä osuudessa haastattelut kohdennetaan Great Place to Work -sertifioiduissa Suomessa toimivissa ohjelmistoalan yrityksissä työskenteleviin henkilöstöjohtajiin.

1.3 Tietoperusta ja tutkimusmenetelmät

Opinnäytetyön tietoperustan rakentumista havainnollistetaan kuviossa 1. Teoria-osuudessa käsiteltävät pääteemat ovat henkilöstöjohtajan monet roolit, strateginen henkilöstöjohtaminen ja henkilöstöjohtajan keskeiset työtehtävät. Pääteemat linkittyvät toisiinsa, koska niistä muodostuu henkilöstöjohtajan toimenkuva kirjallisuuden näkökulmasta.



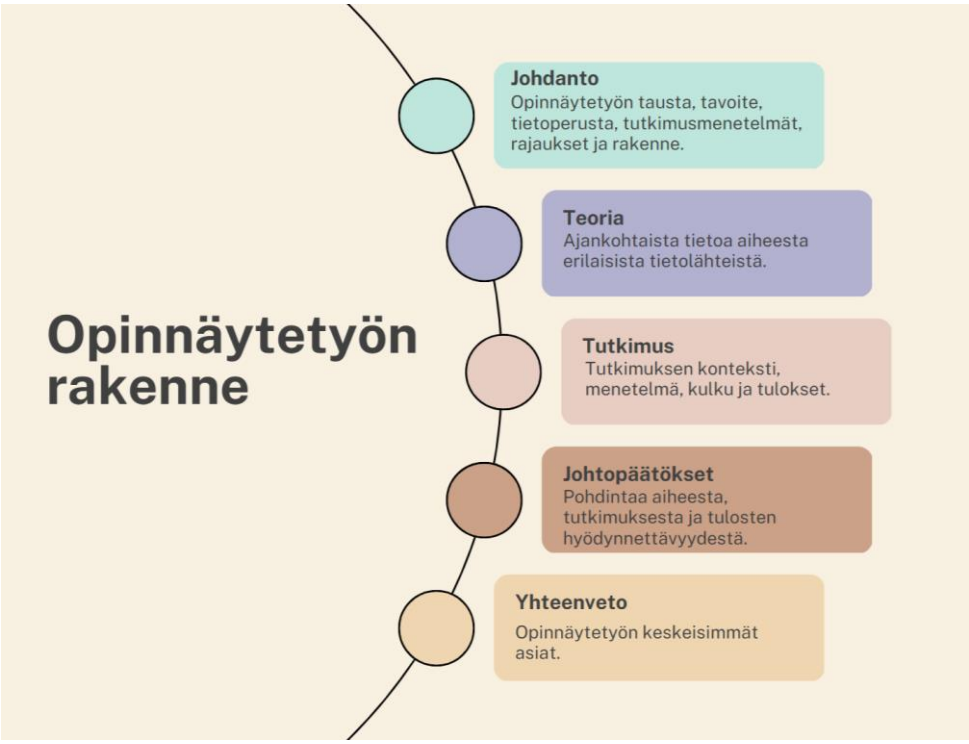
Kuvio 1. Opinnäytetyön tietoperusta ja sen linkittyminen empiriaan

Opinnäytetyössä on kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimusote, koska tarkoituksena on selvittää haastateltavien näkökulmia ja subjektiivisia kokemuksia tutkittavasta aiheesta. Laadullinen tutkimusote palvelee tutkimusta paremmin, koska tarkoituksena ei ollut esimerkiksi numeerisen tiedon saaminen ja yleistettävyyden löytäminen. (Vilkka 2021, luku 5.) Empiriaosion haastattelut toteutettiin verkon välityksellä Teams-sovelluksella tehtyinä puolistrukturoituina haastatteluina. Ennen varsinaisia haastatteluja järjestettiin koehaastattelu, jotta haastattelussa käytettävien kysymysten ymmärrettävyys ja yksiselitteisyys varmistettiin (Vilkka 2021, luku 5). Haastatteluissa käytiin läpi teoriaosuudessa käsitellyt aihekokonaisuudet. Ohjelmistoalan yrityksen henkilöstöjohtajien toimenkuvaan kuuluvien työtehtävien painottumisen, laajuuden ja merkityksen selvittäminen on haastatteluissa tärkeässä osassa, koska kirjallisuudessa asiaa ei ole yksiselitteisesti esitetty.

Haastatteluaineiston analysointimenetelmäksi valittiin luokittelu. Luokittelumenetelmää käytettäessä kerätty tutkimusaineisto jaetaan samankaltaisten tai toisiaan muistuttavien ominaisuuksien mukaisesti erillisiin luokkiin, jotta tutkimusaineiston koostumus saadaan selkeytetyksi (Jyväskylän yliopisto 2015). Jokainen haastattelukysymykseen saatu vastaus luokiteltiin. Tämän jälkeen luokiteltua tutkimusaineistoa verrattiin teoriaosuudessa esitettyyn tutkittua aihetta käsittelevään ajankohtaiseen tietoon.

1.4 Opinnäytetyön rakenne

Opinnäytetyön rakennetta on havainnollistettu kuviossa 2. Opinnäytetyön alun johdantoosuudessa esitellään kohdeyritystä, sen toimialaa, opinnäytetyön tavoitetta, tietopohjaa ja rajauksia. Teoriaosuudessa kerrotaan henkilöstöjohtamisen tavoitteista, merkityksestä yrityksissä ja esitellään henkilöstöjohtajille yleisesti kuuluvat työtehtävät aihealueittain.



Kuvio 2. Opinnäytetyön rakenne

Empiria- eli tutkimusosuudessa kerrotaan laadullisen tutkimuksen kontekstista, tutkimusmenetelmästä, tutkimuksen kulusta sekä esitellään saadut tulokset. Vilkan (2021, luku 1) mukaan työelämän tutkimuksien tavoitteena tulisi olla teorian, kokemuksen ja ammattikäytänteiden yhdistäminen, mikä on opinnäytetyön tutkimuksen tavoite. Kohdeyritykselle laadittava henkilöstöpäällikön toimenkuvaehdotus esitellään tulokset osiossa. Johtopäätökset kappaleessa pohditaan aihetta, tutkimusta ja tulosten hyödynnettävyyttä. Opinnäytetyön yhteenveto kappaleeseen kootaan opinnäytetyön keskeisimmät asiat.

Henkilöstöjohtajan monet roolit -luvussa esitellään yrityksen johdon ja henkilöstön välissä työskentelevän henkilöstöjohtajan työssä otettavia rooleja sekä työtä ohjaavaa työlainsäädäntöä sekä työehtosopimuksia. Henkilöstöjohtajan työssä käytettäviä tukikeinoja käsitellään luvun lopussa. Luvussa Strateginen henkilöstöjohtaminen perehdytään ennakoivasti laadittavaan henkilöstösuunnitelmaan ja mennyttä aikaa kuvaavaan henkilöstötilinpäätökseen ja -kertomukseen. Henkilöstötutkimuksien merkitys ja niiden tekeminen sekä tiedolla johtaminen käsitellään myös tässä luvussa. Henkilöstöjohtajan keskeiset työtehtävät -luvussa syvennytään henkilöstön vaihtuvuuteen, perehdytykseen, osaamiseen, palkitsemiseen, työturvallisuuteen ja työhyvinvointiin liittyviin työtehtäviin.

2 Henkilöstöjohtajan monet roolit

2.1 Työlainsäädäntö

Henkilöstöjohtajan työssä on tarpeellista hallita työlainsäädäntöä. Työsuojeluviranomaiset, jotka toimivat sosiaali- ja terveysministeriön alaisuudessa, valvovat terveellisiin ja turvallisiin työolosuhteisiin ohjaavien lakien noudattamista. Keskeisimmät työpaikoilla noudatettavat lait ovat esitetty kuviossa 3. Perustuslaki on perusta, jota muut lait ja säädökset täydentävät. Työlainsäädäntö ei aseta velvoitteita ainoastaan työnantajille, vaan lait velvoittavat myös työntekijöitä. (Työturvallisuuskeskus 2022b, 8–20.)

Kuvio 3. Työlainsäädäntö (Työturvallisuuskeskus 2022b)

Työlainsäädäntö ottaa kantaa moniin erilaisiin työsuhteisiin liittyviin asioihin. Henkilöstöjohtamisessa on otettava huomioon myös tuomioistuinten päätökset. Ennakkopäätökset ohjaavat lakien soveltamisasioissa. Henkilöstöjohtajan on mahdotonta olla tietoinen kaikista laeista ja annetuista ennakkopäätöksistä. Tästä syystä suurimmissa yrityksissä hyödynnetään työoikeuden asiantuntijoita, jotka antavat lainmukaiset neuvot henkilöstöpoliittisiin kysymyksiin. Pienemmät yritykset voivat kysyä neuvoa työnantajien tukivirastoilta hankalissa henkilöstöpoliittisissa tilanteissa. (Fazey 2020, 13–14.)

Lakien lisäksi työnantajan on usein noudatettava myös työnantajan tai työnantajien liiton ja työntekijäjärjestöjen välillä tehtyjä työehtosopimuksia (TES). TES:ssa on sovittu määräajaksi alakohtaiset työehdot, jotka sisältävät esimerkiksi alalla maksettavat palkat ja työajat. Julkisella sektorilla tehtävää vastaavaa sopimusta kutsutaan virkaehtosopimukseksi (VES). Yleissitova TES velvoittaa kaikkia alalla toimivia yrityksiä, myös työnantajaliittoon kuulumattomia yrityksiä, noudattamaan laadittua sopimusta. Normaalisitovaksi tehty TES velvoittaa vain työnantajaliittoon kuuluvia yrityksiä. TES:ssä sovittuja ehtoja ei saa alittaa, mutta paremmista ehdoista sopiminen työpaikoilla on sallittua. (Työturvallisuuskeskus 2022b, 21.)

2.2 Henkilöstöjohtajan rooli yrityksessä

Henkilöstöjohtajalta odotetaan tänä päivänä osaamista neljästä erilaisesta roolista: strateginen kumppani, hallintoasiantuntija, muutosagentti ja työntekijöiden oikeuksien puolustaja. Yritys saa suurimman lisäarvon, kun henkilöstöjohtaja kantaa vastuun edellä mainituista rooleista ja osallistuu asemassaan yrityksen strategiseen ja operatiiviseen päätöksen tekoon. Henkilöstöjohtajilta vaaditaan nykyään myös digitaalisen roolin ottamista, mikä edellyttää taitoa hyödyntää tekoälyä, koneoppimista ja muita teknologioita henkilöstöjohtamisessa. (Swaroop & Sharma 2022, 621.) Monissa yrityksissä käytetään paljon aikaa budjettien laatimiseen, vaikka rahaa tärkeämpi menestystekijä olisi yrityksen ihmiset. Urpelaisen (2018) mukaan resurssit tulisi ohjata osaajien rekrytointiin, huippu taitajien sitouttamiseen ja tehtävänkuvien selkiytykseen. Yrityksien menestymisen edellytys on ihmistaitoihin ja henkilöstöjohtamiseen panostaminen, mikä korostuu entisestään tulevaisuudessa (Hakola ym. 2019, luku 4).

Henkilöstöjohtaja toimii yrityksissä sekä johdon että henkilöstön tukena ja edistää molempien ryhmien kehittymistä. Tärkeänä tehtävänä on myös luoda yhteistyötä johdon ja henkilöstön välille. Yrityksen johdon tehtävänä on päättää henkilöstöstrategia ja ottaa vastuu henkilöstöä koskevien ratkaisujen tekemisestä. (Joki 2021, 17.) Yrityksen vision ja strategian tulee myös olla ymmärrettäviä ja selkeitä, jotta koko henkilöstö tietää yrityksen suunnan ja toimet, joilla siinä yhdessä pysytään (Hakola ym. 2019, luku 3). Erityisesti visiosta viestintä on ylimmältä johdolta työntekijöille usein puutteellista. Henkilöstöjohtajan tulisi tukea ylintä johtoa, jotta visiosta viestiminen olisi laadukasta ja tarkoituksen mukaista. (Laser 2021, 147.) Henkilöstöjohtaja toimii päätetyn henkilöstöstrategian mukaisesti luoden sitä tukevia toimintatapoja henkilöstöjohtamisen eri osa-alueille. Motivoitunut, osaava ja työhönsä tyytyväinen henkilöstö tuo yritykselle etua, ja sillä on myös positiivinen vaikutus yrityksen tuottavuuteen. (Joki 2021, 17.)

Henkilöstöstrategia kuvaa yrityksen henkilöstön strategisen merkityksen ja arvostuksen. Onnistuneella henkilöstöstrategialla yritys pystyy kasvattamaan vetovoimaansa työnantajamarkkinoilla (Kajala & Toivanen 2020, 22–25). Shaalan ym. (2022, 237) ovat tutkimuksissaan osoittaneet, että strategisella henkilöstöjohtamisella pystytään vaikuttamaan suoraan yrityksen kilpailukykyyn. Henkilöstökokemusmittauksilla voidaan mitata henkilöstöstrategian onnistumista käytännössä. Fazeyn (2020, 25) mukaan henkilöstöpolitiikan käytänteet ovat toimet, prosessit ja päätöksien teko-ohjeet, joilla toteutetaan valittua henkilöstöstrategiaa. Henkilöstöstrategiset linjaukset kirjataan usein vain yleistasoisesti, minkä vuoksi yrityksissä olisi hyödyllistä laatia tarkemmat ja kaikkien saatavilla olevat käytäntö- ja toiminta-ohjeet eri tilanteiden varalle. Ne helpottavat henkilöstöhallinto- ja -johtotehtävien hoitamista, ja viestivät henkilöstölle yrityksen vastuullisuudesta. (Kajala & Toivanen 2020, 22–25.) Ohjeet ovat henkilöstöjohtajan työn apuvalineitä ja ohjeita noudattamalla henkilöstöjohtaja toimii tasapuolisesti kaikkia työntekijöitä kohtaa.

Yritykset, jotka motivoivat, vastuuttavat, innostavat ja mahdollistavat asioita henkilöstölleen, saavat merkittävän kilpailuedun verrattuna eritavoin toimiviin yrityksiin. (Hakola ym. 2019, luku 3). Shaalan ym. (2022, 237) tekemien johtopäätöksien mukaan tehokkaasti johdetuilla hyvillä henkilöstökäytännöillä on positiivinen vaikutus henkilöstön innovatiivisuuteen, mikä puolestaan parantaa yrityksen kilpailukykyä. Henkilöstön kykyä uudistua muuttuvassa työelämässä tulisi tukea osaamisen ja kyvykkyyksien kehittämisellä. Myös etätyöt, työn pirstaloituminen, tiimityöskentely sekä tarve itsensä johtamisen taidoille ovat lisääntyneet nykypäivän työpaikoilla. (Hakola ym. 2019, luku 3.) Etäjohtaminen vaatii johtajilta aktiivisuutta, monipuolisia johtamistaitoja ja avointa kommunikointia. Tavoitteena on pitää yrityksen johtajuus näkyvillä, ylläpitää luottamusta, vakiinnuttaa toimintatapoja ja jakaa tietoa henkilöstölle. (Ollila ym. 2018, 239.)

Linkki ammattiryhmien välissä

Henkilöstöjohtajalta vaaditaan monenlaista osaamista, jotta luovinta johdon ja henkilöstön välillä on sujuvaa. Empatia, ihmistuntemus, ongelmienratkaisutaito ja sinnikkyys ovat esimerkkejä henkilöstöjohtajan työssä tarvittavista ominaisuuksista ja taidoista. Henkilöstöjohtaja osallistuu tavallisesti yrityksen liiketoimintojen suunnitteluun, jossa hän huolehtii henkilöstön näkökulman huomioinnista päätöksen teossa. (Joki 2021, 17–19.) Taitoa jakaa valtaa ja harjoittaa valmentavaa johtamista odotetaan myös henkilöstöjohtajalta. Työntekijät kaipaavat usein henkilöstöjohtajaa, jonka kanssa voi keskustella yrityksen suunnasta ja sen yhdistämisestä työntekijän omaan työhön, osaamiseen, osaamisen kehittämiseen ja tavoitteisiin. (Kilpinen 2022, 214). Jatkuvasti muuttuva työelämä edellyttää henkilöstöjohtajalta toimia, joilla organisaatioon luodaan joustavuutta ja muutosvalmiutta. Taitava

muutosjohtaminen saa henkilöstön suhtautumaan muutoksiin ymmärtäväisesti ja luottamuksellisesti. Sen myötä henkilöstön osallistaminen muutosten toteuttamiseen helpottuu. (Joki 2021, 17–19.)

Ennen yrityksissä painittiin kovan teknologian aiheuttamien haasteiden parissa, mutta Kajalan ja Tolvasen (2020, 45–46) mukaan nykyisin haasteet tulevat enempi pehmeiden taitojen osaamisesta, kuten oppimisprosessien ja henkilöstöjohtamisen taitojen osaamisesta. Henkilöstöjohtaja on merkittävässä roolissa, kun yrityksen tavoitteena on luoda työyhteisöön rakentavan vuorovaikutuksen ilmapiiriä. Yrityskulttuurin, liiketoiminnan, käytännön työn, asiakastyön ja asiakasnäkökulman ymmärtäminen sekä oman ammattitaidon jatkuva kehittäminen lisäävät henkilöstöjohtajan kyvykkyyttä tehtäviensä hoitamisessa. (Joki 2021, 19–20.)

Moninaisuus ja henkilöstöjohtaminen

Moninaisuus työyhteisöissä on seurausta työntekijöiden vaihtelevasta iästä, sukupuolesta, etnisestä taustasta, elämäntilanteista, koulutustaustasta, arvoista ja asenteista (Joki 2021, 161). Moninaisuuden hyödyntäminen työpaikalla edellyttää henkilöstöjohtajalta johtamistaitoja, joilla hän osoittaa mahdollistavansa, hyväksyvänsä, arvostavansa ja kannustavansa yksilöitä olemaan työpaikalla omia persooniansa. Taitavasta moninaisuuden johtamisesta kertovat johtajan osoittama henkilöstön arvostus, kannustus, epäitsekkyys ja koko työyhteisön työpanoksella saavutettavan menestyksen tavoittelu. (Ollila & Kujala 2020, 90–91.) Joen (2021, 161) ja Fazeyn (2020, 218) mukaan erityisesti esimiehen ja johdon asenteilla on merkitystä siinä, kuinka työyhteisössä käsitellään erilaisuutta. Erilaisten persoonallisuuksien toimintatavat työssä vaihtelevat, mutta yhteistä kaikille yksilöille on halu tehdä itseään kiinnostavaa ja mielekästä työtä, jossa voi hyödyntää omia vahvuuksia ja saada arvostusta (Ollila & Kujala 2020, 91).

Erilaisuuteen suhtaudutaan useimmissa työpaikoissa negatiivisesti ja se voidaan kokea myös ärsyttävänä asiana. Tämän takia tuottavuus ja työhyvinvointi voivat kärsiä. (Ollila & Kujala 2020, 91–91.) Työpaikan monikulttuurisuus aiheuttaa usein työyhteisöissä emotionaalisia reaktioita, varovaisuutta, pelkoa ja uhkakuvia, jotka ovat seurausta tiedon puutteesta ja epätietoisuudesta (Niemelä 2020, 360). Toisaalta erilaisista väestöryhmistä ja toimialoilta oleville yhdysvaltalaisille työntekijöille tehdyn tutkimuksen mukaan 95 prosenttia työntekijöistä uskoo heillä olevan opittavaa ihmisiltä, jotka ovat erilaisia kuin he itse. Tutkimuksissa on myös osoitettu, että henkilöstöltään monimuotoiset yritykset ovat todennäköisemmin kannattavampia. (Peralta 2022, 8–10.)

Havainnoimalla ja tunnistamalla erilaisuutta tehdään työyhteisön moninaisuudesta työpaikan rikkaus, joka saa yksilöissä aikaan ainutlaatuista luovuutta, innovointia ja työn mielekkyyden lisääntymistä (Ollila & Kujala 2020, 91–91). Henkilöstöjohtajan tehtävänä on saada esimiehet huomaamaan ja hyödyntämään moninaisuus ja työntekijöiden vahvuudet. Erityisesti toimivaan vuorovaikutukseen panostaminen on hyödyllistä, sillä se auttaa osaamisen ja kokemuksen jakamisessa työyhteisön kesken. (Joki 2021, 162.)

2.3 Henkilöstöjohtajan työn tukikeinot

Henkilöstöjohtaja, muiden yrityksen johtotehtävissä toimivien ohella, tarvitsee tukea vaativaan, haastavaan, vastuuta ja valtaa sisältävään työhönsä. Työssä jaksamista ja työhyvinvointia lisääviä tukimenetelmiä on tarjolla paljon. Henkilöstöjohtajille soveltuvia ovat esimerkiksi osallistuminen johdon työnohjaukseen, mentorointiohjelmaan, johdon coachingiin, vertaistukitoimintaan, soveltuviin koulutuksiin tai valmennuksiin. (Laaksonen & Ollila 2022, 143–152.) Nykyisin käytössä olevat tekniikat ovat harvoin enää yksisuuntaisia eli kokeneen osaajan tiedon siirtämistä kokemattomalle. Valmentava ote on yleistynyt, mikä tarkoittaa yhdessä oppimista, tavoitteellista yhteistyötä, molemmin puolista luottamusta, arvostusta ja osallistamista. (Ristikangas ym. 2019, 9–10.) Tarjolla olevia johtohenkilöstön tukimenetelmiä toteutetaan ryhmä-, yksilö-, etä- ja lähimuotoisina. Tukimenetelmien avulla vahvistetaan itsetuntemusta, tarkastellaan omia arvoja, etsitään työhön motivoivia asioita, kohdataan omat heikkoudet ja vahvuudet. Ne kehittävät johtajan ominaisuuksia ja johtajuutta yleensä, millä on positiivisia vaikutuksia koko organisaatiolle. (Laaksonen & Ollila 2022, 143–152.)

Johdon työnohjauksessa keskitytään ohjattavan tai ohjattavien valitsemiin johtamisen aiheisiin. Valittuja aiheita pohditaan ja reflektoidaan luottamuksellisesti yhdessä työnohjaajan kanssa. Perinteikkään menetelmän tarkoituksena on antaa uusia näkökulmia, tukea päätöksen tekoa, kehittää ohjattavien osaamista, ymmärrystä ja valmiuksia. (Ristikangas 2019, 92–93.)

Mentoroinnissa henkilöstöjohtaja saa itselleen kokeneemman johtajan mentorikseen. Mentorin tehtävänä on neuvoa, jakaa osaamistaan, kertoa kokemuksistaan ja näkemyksistään. Mentoroinnin tavoitteena on kasvattaa mentoroitavan tietämystä ja tarjota vaihtoehtoisia toimintamalleja. (Laaksonen & Ollila 2022, 143–152.) Elämänmuutos-, haaste- ja epävarmuustilanteet ovat hetkiä, jolloin mentoreita hyödynnetään tavallisimmin. Mentoroitavalla voi olla tavoitteena esimerkiksi vahvistaa johtamistaan tai oman urasuunnittelun kehittäminen. (Ristikangas 2019, 92–93.)

Johdon coaching -prosessissa coach pyrkii keskustelujen ja vaikuttavien kysymysten avulla haastamaan coachattavaa ajattelemaan eritavoilla ja löytämään johtamisen liittyviin kysymyksiin vastauksia itsenäisesti (Ristikangas 2019, 12). Vertaistukitoiminnassa pääsee jakamaan kokemuksiaan vastaavassa tilanteessa olevien kanssa. Ymmärretyksi tuleminen helppoa vertaisten kesken. Osaamista voi lisätä myös erilaisilla koulutuksilla ja valmennuksilla. Niiden valinnassa on tärkeää perehtyä koulutussisältöihin, koska niissä ei huomioida yksilöllisiä osaamistarpeita. Työssä oppimiseen liitettynä koulutuksista ja valmennuksista on todettu saatavan parhaimman hyödyn. (Laaksonen & Ollila 2022, 143–152.)

3 Strateginen henkilöstöjohtaminen

3.1 Henkilöstösuunnittelu

Lainsäädäntö

Yhteistoimintalaki (1333/2021) velvoittaa työnantajaa olemaan vuorovaikutuksessa henkilöstön kanssa ennen henkilöstöä koskevien päätöksien tekoa. Näihin kuuluu esimerkiksi henkilöstösuunnitteluun liittyvät asiat, työntekijöiden asemien muutokset, ulkopuolisen työvoiman käyttö ja työhönoton periaatteet. Vaihtoehtoiset ratkaisut ja niiden vaikutukset henkilöstöön tulee käsitellä yhteistoimintaneuvotteluissa. Lain mukaan työnantaja toimittaa laissa määrätyt tiedot henkilöstöstä ja yrityksen tilasta henkilöstön edustajalle määrätyin väliajoin. Yhteistoimintalaki ei velvoita yrityksiä, joissa on säännöllisesti alle 20 työntekijää.

Työsopimuslaissa (55/2001) on määräykset työsuhteisiin liittyviin asioihin koko työsuhteen elinkaaren ajalta, työsopimuksen laadinnasta työsuhteen päättämiseen. Lakia sovelletaan tilanteisiin, joissa työntekijä sitoutuu työsopimuksen mukaisesti työskentelemään työnantajan lukuun, tämän valvonnan alla ja sovittua vastiketta vastaan. Julkisoikeudellisiin virkasuhteisiin ei sovelleta työsopimuslakia vaan Valtion virkamieslakia (750/1994). Valtion virkamieslakia sovellettaessa työntekijänä on virkamies ja työnantajana valtio. Opinnäytetyössä ei tarkastella Valtion virkamieslakia, koska kohdeyritys ei ole valtion virasto.

Henkilöstösuunnittelu

Henkilöstösuunnittelussa pyritään ennakoimaan tarvittava työvoiman määrä ja rakenne, jotta ne vastaisivat parhaiten yritystoiminnan tarpeisiin. Suunnitteluun kuuluu henkilöstön vähennyksiin, siirtoihin tai lisäyksiin vaadittavien toimien määrittely ja henkilöstöbudjetin laadinta. Yrityksen henkilöstö- ja toiminnan suunnittelu ovat toisistaan riippuvaisia, siksi ne on hyvä tehdä samanaikaisesti. (Viitala 2021, 59–65.) Joki (2021, 23) painottaa, että yrityksen strategian, kuten toiminnan supistamisen, laajentamisen tai vakauttamisen, suunnitteluvaiheessa on otettava henkilöstösuunnittelu huomioon. Näin voidaan ennakoida tulevia henkilöstön muutostarpeita, esimerkiksi aloittamalla rekrytoinnit hyvissä ajoin ennen toiminnan laajentamista, jos tiedetään alalla vallitsevasta osaaja pulasta.

Henkilöstösuunnitteluun kuuluu myös henkilöstön osaamisen kehitystarpeiden ja työhyvinvoinnin edistämistoimien kartoittaminen. Nykyisin henkilöstösuunnittelussa kiinnitetään huomiota enemmän henkilöstön osaamiseen, työnkuvien muokkaamiseen ja hyvinvointiin, kun ennen fokus oli ainoastaan henkilöstön lukumäärän, kohdentumisen ja kustannuksien optimoinnissa. (Viitala 2021, 59–65.) Henkilöstösuunnittelua tarvitaan yrityksissä enemmän kuin ennen, koska toimintaympäristöt muuttuvat ja teknologia kehittyy entistä nopeammin.

Sen seurauksena henkilöstöön kohdistuu jatkuvia muutostarpeita. (Joki 2021, 24–25.) Parhaiten muutoksiin vastaavat yritykset saavat itselleen kilpailuedun (Shaalan ym. 2022, 238).

3.2 Henkilöstötilinpäätös

Henkilöstötilinpäätös tehdään yrityksen ulkoisia sidosryhmiä, kuten omistajia ja sijoittajia, varten. Yrityksen tulevaisuuden menestymisen ja kilpailukyvyn arviointi perustuu osiltaan henkilöstötilinpäätöksestä saatuun informaatioon. (Joki 2021, 45–51.) Fazeyn (2020, 102) mukaan henkilöstöjohtajan tulee ymmärtää yritysjohdon päätöksien liiketaloudelliset seuraukset ja vaikutukset henkilöstöön. Henkilöstöjohtajan täytyy myös osata myydä henkilöstöpoliittiset ehdotukset yrityksen johdolle. Henkilöstötilinpäätös on yksi tapa tehdä tietoon ja lukuihin perustuvia ehdotuksia. Sen laadinnasta vastaa usein yrityksen talous-, henkilöstöhallinto, työterveyshuolto sekä henkilöstöstä valittu edustaja. (Joki 2021, 45–51.)

Henkilöstötilinpäätös olisi tärkeää ajoittaa yrityksen vuosittaisen tilinpäätöksen kanssa samaan aikaan tehtäväksi, koska se täydentää sitä (Männistö 2018). Lain mukaan yritysten on ilmoitettava vuosittain vahvistettu tilinpäätös kaupparekisteriin määrätyn ajan kuluessa tilikauden päättymisestä (Patentti- ja rekisterihallinto). Henkilöstötieto-, palkka-, työajanseuranta- ja taloushallinnonjärjestelmistä saadaan monet tarvittavista raporteista suoraan. Henkilöstötilinpäätöksen sisällölle ei ole olemassa määrättyä sisältöä vaan jokainen yritys päättää tarpeellisiksi näkemänsä mittarit, joita seurataan. Lukuja voi vertailla edellisten vuosien tai samalla toimialalla toimivan yrityksen lukuihin. Vertailu auttaa muutosten ja uusien toimenpiteiden vaikuttavuuden arvioinnissa. (Männistö 2018.)

Henkilöstötuloslaskelma ja -kertomus

Henkilöstötuloslaskelmassa eritellään erilaiset henkilöstöön liittyvät kustannukset tarkemmin kuin yrityksen tuloslaskelmassa (Joki 2021, 46; Männistö 2018). Yrityksen tuloslaskelmassa ilmoitetaan ainoastaan henkilöstökulut, jotka eritelty palkkoihin, palkkioihin ja henkilöstösivukuluihin. Henkilöstötuloslaskelmaa voidaan verrata yrityksen edellisvuosien tai toisen yrityksen henkilöstötuloslaskelmaan. (Männistö 2018.) Laskelmassa voidaan eritellä tulot ja menot esimerkiksi kuviossa 4 esitetyllä tavalla. Yrityksen tarpeisiin laaditun henkilöstötuloslaskelmapohjan käyttäminen joka vuosi samanlaisena helpottaa vertailujen tekemistä.

Kuvio 4. Henkilöstötuloslaskelma (mukaillen Joki 2021, 48)

Varsinaisiin työajan kuluihin lasketaan vain maksetut peruspalkat, tulospalkkiot ja ylityöt, jotka ovat eriteltynä tässä mallilaskelmassa. Henkilöstön uusiutumiskuluissa on eriteltyinä rekrytointi-, vuosiloma- ja lomarahakulut. Sairausloma-, äitiyslomapalkat ja korjaavan työterveyshuollon kulut vähennettynä Kela-korvauksilla ovat henkilöstön rasituskuluja. Henkilöstön kehittämiskuluihin lasketaan koulutuskulut, koulutusajan palkat, henkilöstötutkimus-, huvitoiminta- ja lahjakulut. Näihin kuluihin kuuluvat myös ennaltaehkäisevän työterveydenhuollon kulut, joista vähennetään Kelalta saadut korvaukset. (Joki 2021, 46–48.)

Henkilöstökertomukseen kootaan tiedot henkilöstöä kuvaavista tunnusluvuista. Tunnusluvuiksi voidaan valita henkilöstön ikä-, koulutus- sukupuoli- ja palkkatasotilastot sekä henkilöstötuloslaskelman erät. Muita henkilöstöä kuvaavia tietoja ovat esimerkiksi tiedot henkilöstön osaamisesta, työkykyisyydestä, terveydestä, työympäristöstä ja työyhteisön tilasta. (Joki 2021, 49–50.) Henkilöstötasetiedot, usein sisällytetty henkilöstökertomukseen, kertovat yrityksen henkilöstön arvon ja sen kehittymisen. Arvoa lisää henkilöstön osaaminen, koulutukset, rekrytoinnit ja korkea työkyky. Osaamisen ja ammattitaidon vähentyminen, korkeat henkilöstön vaihtuvuus- ja rasituskulut ovat arvoa alentavia tekijöitä. (Männistö 2018.) Kaikilla näillä tiedoilla voidaan arvioida esimerkiksi osaamisen tasoa suhteessa yrityksen

tulevaisuuden tavoitteisiin tai eläkkeelle siirtyvien työntekijöiden muodostamaa rekrytointitarvetta (Joki 2021, 50).

3.3 Näyttöön ja tietoon perustuva johtaminen

Suomessa näyttöön tai tietoon perustuva henkilöstöjohtaminen ei ole vielä yleisesti käytössä. Henkilöstöjohtamisessa on perinteisesti tukeuduttu johtamisen trendeihin, aikaisempaan kokemukseen, intuitioon ja henkilöstöjohtajan omiin mielipiteisiin. Tästä syystä johtamisen taso ja laatu voivat vaihdella merkittävästi samankin organisaation sisällä. (Saramies & Törnroos 2021, 42–46.) Joen (2021, 20) mukaan teknologia ja erilaiset digitaaliset henkilöstöhallinnon ohjelmistot auttavat henkilöstön johtamista ja sitä koskevaa päätöksen tekoa. Hän korostaa myös työntekijöiden kuuntelun ja huomioinnin merkitystä, ja niiden yhdistämistä digitaalisista työkaluista saatuun dataan.

Kysyminen, tiedonkeruu, todistusaineiston arviointi, kokoaminen, soveltaminen ja päätöksien arviointi ovat tiedolla johtamisen vaiheet. Ideaalitilanteessa kaikki vaiheet tulisi käydä läpi ennen päätöksen tekoa. Tärkeintä olisi osata hyödyntää saatavilla olevaa tietoa, mutta myös intuitiota, joka toimii päätöksen teossa tukikeinona. Intuitio ei poissulje tiedolla johtamista vaan se on yksi tiedon prosessointimenetelmä, jossa koneilta puuttuva ihmistuntemus korostuu. (Saramies & Törnroos 2021, 42–46.) Tutkimusten mukaan henkilöstöä koskevassa päätöksen teossa voidaan välttää kalliit virheet hyödyntämällä henkilöstöanalytiikkaa (Falletta & Combs 2021, 64).

3.4 Henkilöstötutkimus

Henkilöstöanalytiikka

Henkilöstötutkimuksien teossa, henkilöstöä koskevan tiedon keräämisessä, hyödyntämisessä ja säilyttämisessä on noudatettava sitä koskevaa lainsäädäntöä. Euroopan Unionin laatima GDPR-asetus (General Data Protection Regulation) eli Yleinen tietosuoja-asetus (679/2016) säätelee henkilöstötietojen käsittelyä Suomessa. Tätä asetusta täsmentävät Tietosuojalaki (1050/2018) sekä Laki yksityisyyden suojasta työelämässä (759/2004). GDPR-asetus antaa työnantajalle oikeuden hankkia työntekijästä ainoastaan työsuhteen kannalta olennaisia tietoja. Työntekijälle laki antaa oikeuden tarkistaa hänestä kerätyt tiedot ja niiden oikeellisuuden. Lisäksi työntekijällä on oikeus vaatia virheellisten tietojen korjaamista.

Yrityksissä on tehty tutkimuksia ja kerätty tietoa henkilöstöistä vuosien ajan, mutta edistynyttä henkilöstöanalytiikkaa on alettu hyödyntämään Suomessa vasta viime vuosina

(Saramies & Törnroos 2021, 22). Henkilöstölle tehtävillä tutkimuksilla voidaan kartoittaa työhön liittyviä asioita, kuten yrityksen työolosuhteita, viestintää, ilmapiiriä tai henkilöstön tyytyväisyyttä esimiesten työskentelyyn (Joki 2021, 29). Henkilöstöanalytiikan avulla voidaan parantaa työntekijäkokemusta, kasvattaa työntekijäymmärrystä ja sitouttaa henkilöstöä. Analyysien tuloksien hyödyntämisellä yritykset voivat kasvattaa liiketoiminta-arvoaan ja kilpailukykyään. (Saramies & Törnroos 2021, 22–25.) Ennakoiva henkilöstöanalytiikka tarjoaa yrityksen johdolle tietoa ja näkemystä, joka auttaa kriittisten henkilöstöä koskevien päätöksien tekemisessä (Falletta & Combs 2021, 64).

Henkilöstöanalytiikan hyödyntämisen esteenä ovat usein osaamattomuus, väärät uskomukset, ajantasaisen tiedon puute tai korkeat kustannusodotukset (Saramies & Törnroos 2021, 22–25). Lisäksi puuttuu selkeä yksimielisyys henkilöstöanalytiikan merkityksestä, koska sen hyödyntämisprosesseista ja -keinoista on vasta vähän tietoa (Falletta & Cumbs 2021, 51). Vain harvoilla henkilöstöjohtajilla on osaamista ja kokemusta edistyneestä henkilöstöanalytiikasta, mikä hidastaa sen käyttöönottoa. Tekoälyn ja teknologian tarjoamat mahdollisuudet henkilöstöanalyysien tekoon kehittyvät, mikä mahdollistaa entistä suurempien ja kattavampien datamäärien käsittelyn. (Saramies & Törnroos 2021, 22–25.)

Edistyneen henkilöstöanalytiikan toteuttaminen yrityksessä vaatii monenlaista osaamista ja sen ulkoistaminen henkilöstöanalytiikkaan perehtyneelle yritykselle voi olla perusteltua. Ennen ostopalveluna tehtävää henkilöstötutkimusta henkilöstöjohtajan on kartoitettava asiat, joihin yrityksen johto tarvitsee päätöksen teon tueksi tietoa. (Joki 2021, 29.) Laajan ja kattavan henkilöstötutkimuksen toteuttaminen ilman ulkopuolista apua edellyttää työryhmän kokoamista. Työryhmässä on oltava osaamista henkilöstöjohtamisesta, datan käsittelystä, tietolähteistä, viestinnästä, vuorovaikutuksesta ja liiketoiminnan ymmärtämisestä. Työryhmän johtajan vastuulla on henkilöstöanalytiikan suuntaaminen yrityksen liiketoiminnan tarpeisiin vastaavaksi. Menneiden tapahtumien raportointi, tulevaisuuden ennakointi ja automatisoitujen prosessien kehitys ovat kolme erilaista tiedolla johtamisen tapaa, joita voidaan hyödyntää asetettuihin tarpeisiin vastaamisessa. (Saramies & Törnroos 2021, 85–87, 95–97.)

Datan kerääminen

Tietoa koostetaan siitä kerätystä datasta, kuten henkilöstökyselyn vastauksista, joka on järjestämätöntä ja jalostamatonta. Datan laatu ja sen ymmärtäminen kasvaa datan tuntemuksen kasvaessa, mikä on myös edellytyksenä luotettavien hypoteesien laadintaan. Hypoteesin on oltava yrityksen kontekstiin soveltuva, jotta tutkitaan yrityksen toiminnalle relevantteja asioita. (Saramies & Törnroos 2021, 115–134.) Sidosryhmien tarpeiden ja vaatimusten selvittäminen on henkilöstöanalyysin lähtökohta, jotta henkilöstöanalytiikan tarjoamat

mahdollisuudet voidaan parhaiten hyödyntää. Sidosryhmiä ovat henkilöt ja henkilöryhmät, joihin henkilöstöanalytiikka vaikuttaa suoraan tai epäsuoraan. (Falletta & Combs 2021, 55.)

Henkilöstöanalyysien tiedonkeruu aloitetaan selvittämällä, mitä dataa on jo olemassa, mitä puuttuu ja mitä on täydennettävä. Olemassa olevaa dataa on esimerkiksi palkkatiedot, työvuorosuunnitelmat ja perustyösuhdetiedot. Puuttuva data voidaan kerätä henkilöstöltä monin tavoin, esimerkiksi haastattelulla tai sähköisellä kyselyllä. Lisäksi voidaan hyödyntää ulkopuolista dataa, kuten Tilastokeskuksen laajoja ja monialaisia tilastointeja. (Saramies & Törnroos 2021, 115–134.)

Henkilöstön tuottavuus ja työelämän laadun indeksi

Henkilöstötuottavuus saadaan laskettua yhdistämällä henkilöstön osaamisesta, motivaatiosta ja työkyvystä kerätty tieto. Aura ym. (2018, 6–15) osoittivat tutkimuksissaan, että yrityksen johtamiskäytänteiden, henkilöstötuottavuuden ja yrityksen taloudellisen tuloksen välillä on olemassa yhteys. Huonot johtamiskäytänteet korreloivat heikkoa henkilöstöntuottavuutta, joka edelleen korreloi heikon taloudellisen tuloksen kanssa. Henkilöstöntuottavuustutkimuksien tuloksista voidaan tehdä johtopäätöksiä yrityksen johtamistavoista ja ennustaa yrityksen kannattavuuden kehittymistä.

Henkilöstövoimavarojen tuotantofunktio (kaava 1, kaavan merkkien selitys liite 2) on kansainvälisesti hyväksytty laskentakaava, jonka avulla voidaan selvittää henkilöstötuottavuuden taloudellinen vaikutus. Liiketoimintakerroin (K) kuvaa yrityksessä tehtyjen tehollisten työtuntien muuttamista yrityksen liikevaihdoksi. Henkilöstöresurssia kaavassa kuvaa henkilöstön lukumäärä työvuosina (L) kerrottuna yrityksessä tehdyillä työtunneilla vuoden aikana (TTW). Seuraava muuttuja saadaan, kun kokonaistyöajasta (100 %) vähennetään rakenteellinen työaika (Aw). Rakenteellinen työaika on työaika, jota ei vietetä työn äärellä. Se sisältää esimerkiksi perehdytysajat, koulutukset ja perhevapaat. Vähennyslaskun tuloksena saadaan tehollisen ja muun työajan määrä. Viimeisimpänä muuttujana kaavassa on Työelämän laadun indeksi, GWL (Quality of Working Life), joka kuvaa henkilöstötyytyväisyyden yhteyttä suorituskykyyn. Henkilöstövoimavarojen tuotantofunktiosta saadun tuloksen avulla voidaan kasvattaa ymmärrystä siitä, kuinka rajoitettua henkilöstöresurssia on hyödynnettävä, jotta päästää haluttuun tulokseen. Tehokkaan työtunnin kustannuksen laskeminen on myös mahdollista kaavan avulla. (Kesti & Syväjärvi 2015, 1–15.)

$$R = K \cdot L \cdot TTW \cdot (1 - A_w) \cdot QWL \qquad (1)$$

Työelämän laadun indeksi (GWL) muodostuu henkilöstölle tehdyn kyselyn tuloksista lasketusta numeerisesta arvosta (kaava 2, kaavan merkkien selitys liite 2). Sen laskemisessa huomioidaan suorituskykyyn vaikuttavia tekijöitä: fyysinen ja emotionaalinen turvallisuuden tunne (FE), yhteenkuuluvuus ja identiteetti (YI) sekä päämäärät ja luovuus (PL). (Kesti 2019.)

$$QWL = FE \cdot \frac{YI+PL}{2} \qquad (2)$$

4 Henkilöstöpäällikön keskeiset työtehtävät

4.1 Henkilöstön vaihtuvuus

Rekrytointistrategia

Rekrytointistrategiassa määritellään linjaukset ja periaatteet, joilla yrityksessä tehdään rekrytointeja määrättynä ajanjaksona. Millaisia henkilöitä rekrytoidaan, millä toteutustavoilla, missä kanavissa ja mitkä ovat houkuttimet, joilla avoimiin tehtäviin saadaan sopivia hakijoita. Yrityksessä voidaan suunnata rekrytointeja valitsemalla ominaisuuksia, joita uusilta työntekijöiltä vaaditaan. Rekrytoinneissa voidaan keskittyä joko palkkaamaan vastavalmistuneita, jotka koulutetaan työtehtäviin tai mittavan työkokemuksen omaavia ammattilaisia, joilta odotetaan uusien näkökulmien ja tietotaidon jakamista yrityksen käyttöön. (Viitala 2021, 72.) Kokeneiden työntekijöiden rekrytointi on Belkan (2022, 42) mukaan haastavampaa, koska usein sellaiset työntekijät ovat jo työsuhteissa. Rekrytointi edellyttää kokeneen työntekijän kontaktointia sekä työpaikan vaihtamiseen houkuttelua. Rekrytointistrategisesti voidaan päättää myös keskittymisestä sisäisiin rekrytointeihin, joilla voidaan lisätä urakiertoa eli henkilöstön etenemistä ja oppimista yrityksen sisällä (Viitala 2021, 72).

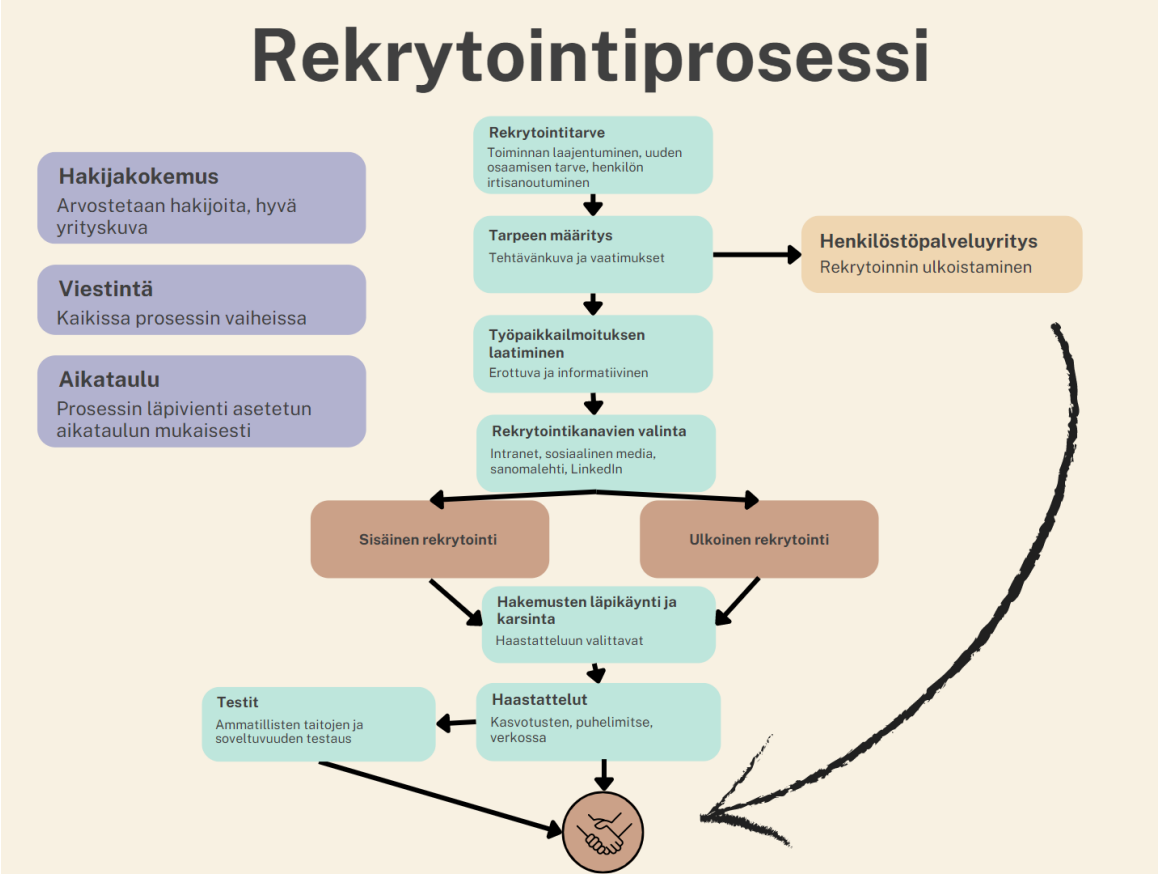
Etupainotteisella rekrytoinnilla tarkoitetaan toimintaa, joilla opintojaan vielä suorittavia lahjakkaita ja motivoituneita opiskelijoita saadaan kiinnostumaan yrityksestä työnantajana. Yritysvierailut, opinnäytetyöohjelmat, työharjoittelut ja koulujen kanssa tehty yhteistyö ovat esimerkkejä etupainotteisesta rekrytoinnista. Onnistunut etupainotteinen rekrytointi edellyttää yritykseltä suunnitelmallisuutta, systemaattista työnantajabrändin rakentamista, markkinointia ja toimivien toimintamallien laadintaa. Henkilöstöammattilainen, kuten henkilöstöpäällikkö, on pätevä henkilö vastaamaan näistä tehtävistä. (Viitala 2021, 83–85.) On yleistä, että työhönsä sitoutuneet ja työssään viihtyvät työntekijät suosittelevat työantajaansa henkilöille, joita toivoisivat työkavereikseen. Suosittelubonusten maksaminen työntekijöille voi tulla halvemmaksi verrattuna rekrytointiyritysten palkkioiden suuruuteen. (Belka 2022, 42.) Etupainotteisesti rekrytoituja työntekijöitä voi kannustaa suosittelemaan työnantajaa opiskelukavereilleen.

Henkilöstöjohtaja toimii rekrytoinneissa usein projektinjohtajan roolissa, koska rekrytoinneissa suurimman vastuun ottavat esimiehet. Projektinjohtajana henkilöstöjohtaja huolehtii rekrytointiprosessin etenemisestä yrityksessä sovitun protokollan mukaisesti. (Kajala & Tolvanen 2020, 200.) Joen (2021, 65) mukaan yrityksen henkilöstöasiantuntijana henkilöstöjohtaja on rekrytoinnin ammattilainen, joka tehtävänä on toimia rekrytointiprosessin asiantuntijana ja rekrytointia hoitavan esimiehen tukijana. Henkilöstöjohtaja tukee esimiehiä

rekrytoinnin eri vaiheissa, kuten työpaikkailmoitusten laadinnassa, hakemusten käsittelyssä ja työhaastatteluissa (Kajala & Tolvanen 2020, 200).

Rekrytointiprosessi

Rekrytointi on monivaiheinen prosessi (kuvio 5), joka alkaa työntekijän tarpeen havaitsemisesta ja päättyy työsopimuksen allekirjoittamiseen tai prosessin keskeytykseen. Sen aikana arvioidaan ja määritellään työntekijän osaamista ja sopivuutta avoinna olevaan työtehtävään. Prosessin aikana käsitellään työhön, elämään ja sosiaalisiin sitoumuksiin liittyviä odotuksia. (Melin 2019, 251–252.) Onnistuneet rekrytoinnit ovat yrityksen menestymisen kannalta merkittäviä. Käyttämällä aikaa rekrytointien suunnitteluun ja toteutukseen voidaan pienentää epäonnistumisen riskiä. Rekrytoinnin onnistumista ja vaikutuksia voi tarkastella vasta pidemmän ajan kuluttua rekrytoinnin tekemisestä. (Joki 2021, 65.)



Kuvio 5. Rekrytointiprosessi (mukaillen Joki 2021, luku 6)

Rekrytointitarve ilmenee tavallisesti yrityksen toiminnan laajentumisen tai työntekijän poislähdön seurauksena. Sisäisellä rekrytoinnilla voidaan löytää työntekijä uuteen tehtävään yrityksen sisältä. Tällöin etuna on rekrytoinnin nopeus ja työntekijän tunnettavuus. Yrityksessä voi tulla myös tarve uudenlaiselle osaamiselle, jonka saamiseksi olemassa olevan henkilöstön kouluttaminen voi olla hidas tai mahdoton vaihtoehto. Uuden osaajan rekrytointi

on tässä tapauksessa nopeampi tapa ratkaista yrityksessä oleva osaamisvaje. (Viitala 2021, 71–75.) Yritykset voivat hoitaa rekrytoinnin itsenäisesti tai vaihtoehtoisesti käyttämällä suorahakuyritystä tai konsulttitoimistoa. Suorahakuyritysten käyttö on yleistä rekrytoitaessa henkilöitä yrityksen johtotehtäviin. (Hellsten 2021, 461–467.)

Työpaikkailmoitus

Työpaikkailmoituksen laadintaa sääteleviä lakeja ovat esimerkiksi työsopimus-, yhdenvertaisuus- ja tasa-arvolait. Julkisen työnantajan on noudatettava lisäksi Kunnallisesta viranhaltijasta annettua ja julkisesta työvoima- ja yrityspalveluista annettuja lakeja. Informatiivinen työpaikkailmoitus sisältää tiedot: työtehtävistä, työsuhteen kestosta, kelpoisuusvaatimuksista, työnteon edellytyksistä, lisätietoja antavasta henkilöstä, hakuajan päättymisajasta ja tarvittaessa tiedon palkan suuruudesta. (Hellsten 2021, 461–466.) Työpaikkailmoituksessa on oltava myös hakijoiden kiinnostuksen herättävä yritysesittely ja houkutustekijät, kuten yrityksen työntekijöilleen tarjoamat edut (Joki 2021, 70).

Työpaikkailmoituksen julkaisupaikan valinnalla voidaan vaikuttaa saatavien työnhakemusten määrään. Sisäisessä haussa ilmoitus voidaan julkaista yrityksen Intranetissä tai ilmoitustaululla. Ulkoisessa haussa ilmoituspaikka vaihtoehtoja ovat TE-toimisto, sanomalehdet sekä kotimaiset että ulkomaalaiset työnhakusivustot. (Viitala 2021, 78.) Työnantaja on vastuussa työpaikkailmoitusten lain mukaisuudesta myös rekrytointiprosessin ulkoistamistapauksissa (Hellsten 2021, 466).

Hakemusten läpikäynti

Hakemusten läpikäyntiä helpottaa selkeästi määritetty hakijalta vaadittava koulutus- ja työkokemus, minkä perusteella tehdään ensimmäinen hakijoiden karsinta. Seuraavaksi tarkastellaan muita työtehtävässä suoriutumista tukevia asioita, joiden perusteella hakijoista valitaan haastatteluun kutsuttavat. (Joki 2021, 41.) Suoriutumista tukevia asioita ovat esimerkiksi muut koulutukset, soveltuvuus työyhteisöön ja suosittelijat. Viitalan (2021, 81) mukaan sopiva työhaastatteluun kutsuttavien määrä on kolmesta kahdeksaan hakijaa. Työhaastattelua pidetään rekrytointiprosessin tärkeimpänä tiedonhankinnan keinona.

Henkilöstöjohtaja voi suorittaa ensimmäisen haastattelukierroksen, jonka perusteella valitaan hakijat esimiehen pitämään haastatteluun. Henkilöstöjohtajan rooli viimeisen kierroksen haastatteluissa on usein toimia esimiesten avustajana, jolloin hän keskittyy havainnointiin ja tarkentavien kysymyksien esittämiseen. Strukturoitua haastattelua käyttämällä saadaan kaikilta haastateltavilta vastaukset samoihin kysymyksiin, jolloin haastateltujen vertailu on helpompaa. (Joki 2021, 73–79.)

Haastattelijan on huomioitava oman ja haastateltavan persoonallisuuden vaikutus käytävän työpaikkahaastattelun lopputulokseen. Keskittymällä haettavan paikan työtehtäviin rekrytointipäätös ei synny pelkästään persoonallisuuden ja käyttäytymisen perusteella. Haastattelija valitsee usein omaa persoonallisuuttaan lähimpänä olevan hakijan, jos hän ei tiedä toisenlaisen persoonallisuuden hyviä puolia. (Ollila 2022, 33.) Hakijoille voidaan teetättää terveydentilan arviointeja sekä soveltuvuus- ja persoonallisuustestejä. Arviointien ja testien tuloksista saadaan tukea rekrytointipäätöksien tekoon. (Joki 2021, 79.)

Työsopimuksen laadinta

Työsopimus voidaan laatia eri muodoissa, se on yhtä pätevä sekä suullisena, kirjallisena että sähköisenä. Tehty työsopimus katsotaan toistaiseksi voimassa olevaksi, mikäli ei ole esitetty perustetta määräaikaisuudelle. Työsopimuksen on noudatettava vähintään valtakunnallisessa yleissitovassa työehtosopimuksessa määritettyjä työsuhteen ehtoja. (Työsopimuslaki 2001.) Henkilöstöhallinto vastaa tavallisesti työsopimuksen laadinnasta (Viitala 2021, 87).

Työsuhteessa olevasta työntekijästä kerätään tietoja henkilöstörekisteriin ja henkilöstöhallinnon järjestelmiin. Kerättäviä tietoja ovat esimerkiksi työsopimus-, henkilö-, poissaolot- ja koulutustiedot. Kerättyjen tietojen tietoturvaan, kuten tietojen oikeaan säilyttämiseen ja saatavilla oloon, on kiinnitettävä erityistä huomiota, koska tiedot ovat arkaluontoisia. (Viitala 2021, 87.)

Henkilöstövähennys

Henkilöstövähennyksiin joudutaan turvautumaan yrityksissä erinäisistä syistä, kuten markkinoilla tapahtuvien negatiivisten muutoksien seurauksena (Viitala 2021, 146). Kanadalaisen henkilöstöasiantuntija McCoyn (2022, 30) mukaan irtisanominen on esimiehille kuuluvista tehtävistä yksi vaikeimmista. Ennen vähennysten toteutusta tulee järjestää Yhteistoimintalain mukaiset neuvottelut, joissa keskustellaan vähennystarpeista ja kuunnellaan työntekijöiden mielipiteet asiasta. Odotettavissa olevan henkilöstön vähennystarpeen ollessa tilapäinen, voidaan tehdä henkilöstösiirtoja tai -lomautuksia.

Tuotannollisten ja taloudellisten syiden perusteella yrityksillä on oikeus irtisanoa henkilöstöään. Irtisanomiset ovat yleensä viimeinen keino, johon turvaudutaan yrityksen toiminnan jatkumisen turvaamiseksi. Irtisanominen tai työsuhteen purku voi olla myös työntekijästä itsestään johtuvia. Näissä tapauksissa on työsopimuslaissa määrättyjen irtisanomisen tai työsuhteen purkamisen edellytysten täytyttävä. (Viitala 2021, 146–152.) Työntekijästä johtuvaa työsuhteen purkamista ennakoivat työntekijälle annetut toistuvat varoitukset ja

muutoskehotukset. Varoitusten ja muutoskehotuksien dokumentointi on tärkeää oikeusturvan varmistamiskeino. (McCoy 2022, 31.)

Työsopimuksen päättämisilmoitus on toimitettava työntekijälle henkilökohtaisesti. Epäselvyyksien välttämiseksi päättämisilmoitus suositellaan annettavan kirjallisessa muodossa. Työntekijä tai todistajat vakuuttavat päättämisilmoituksen tiedonsaannista kuittauksella. Irtisanotulla on oikeus saada kirjallinen selvitys työsuhteen päättymiseen johtaneista syistä. (Parnila 2021, 25–27.) Irtisanomistilanne on irtisanotulle usein järkyttävä, joten myös tästä syystä päättämisilmoitus ja jatkotoimintaohjeet suositellaan antamaan kirjallisina. Henkilöstöjohtaja tai esimies toimii yleensä irtisanomisilmoituksen antajan roolissa. Irtisanomiskeskusteluihin tulee valmistautua, jotta irtisanottavan kohtaaminen ja esitettyihin kysymyksiin vastaaminen onnistuu tilanteeseen soveltuvalla tavalla. Henkilöstöjohtajat pitävät esimiehille irtisanomiskeskusteluvalmennuksia ja tukevat heitä keskustelujen pitämisessä. (Kaijala & Tolvanen 2020, 192–193.)

Joen (2021, 174) mukaan yrityksen maineen ja hyvän työnantajakuvan säilyttäminen henkilöstövähennyksistä huolimatta on mahdollista vastuullisella henkilöstöjohtamisella. Viestintään tulisi panostaa irtisanomistilanteissa, jotta huhuilta vältytään. Hän suosittelee henkilökohtaisia keskusteluja johdon ja henkilöstön välillä, sillä yleisesti jaetut tiedotteet eivät yksistään ole riittävä tiedottamiskeino henkilöstövähennystilanteessa. Työnantajan on tarjottava irtisanotuille työntekijöille tukea ja edistettävä heidän uudelleen työllistymistä. Työlainsäädännössä velvoitetta kutsutaan muutosturvaksi. Yrityksillä voi olla valmiina irtisanomistilanteessa käyttöön otettava suunnitelma, jossa on esitettynä irtisanottaville tarjottavat tukitoimet. (Viitala 2021, 146–152.)

4.2 Henkilöstön perehdytys

Lainsäädäntö

Työturvallisuuslain (738/200) mukaan työnantajan on huolehdittava työntekijöiden perehdyttämisestä uuteen työtehtävään, -menetelmään ja -välineisiin. Perehdytyksessä on huomioitava erityisesti mahdolliset haitta- ja vaaratekijät, jotta terveysvaarat eivät toteutuisi. Laki velvoittaa työnantajaa myös perehdytyksen jälkeisen seurannan järjestämiseen ja havaittujen epäkohtien korjaamiseen. Lain mukaan erityistä vaaraa sisältävän työn tekemiseen vaaditaan työntekijältä pätevyys tai työ on suoritettava pätevyyden omaavan työntekijän valvonnan alaisuudessa.

Työsopimuslaissa (55/2001) työnantajalle asetetuissa vaatimuksissa mainitaan velvollisuus huolehtia työntekijöiden työstä suoriutumisen edellytyksistä, kertoa keskeisistä työn tekoon

liittyvistä ehdoista ja edistää työntekijöiden välisiä suhteita. Laki velvoittaa työnantajaa huolehtimaan työntekijöiden kyvyistä suoriutua työtehtävistä myös niiden muuttamisen jälkeen. Selvitys ehdoista, kuten työtehtävistä, työntekopaikasta ja työajasta on tehtävä kirjallisessa muodossa. Työpaikan ihmissuhteiden luomiselle luodaan pohja perehdytyksen aikana uuden työntekijän vastaanotolla ja työyhteisöön tutustuttamisella.

Perehdytyksen tavoite ja vaikutukset

Perehdytyksen tarkoituksena on varmistaa, että uusi työntekijä oppii sekä tarvittavat tiedot ja taidot työtehtävien suorittamiseksi että yrityksen käyttäytymismallit, ja tulee näin mahdollisimman nopeasti tuottavaksi työntekijäksi (Saunderson 2022, 42). Perehdytystä on uuden, pitkään poissaolleen tai yrityksen sisällä työtehtävää vaihtavan työntekijän saaminen osaksi työyhteisöä ja oppimaan hänelle osoitetut työtehtävät. Työnantaja on työntekijän perehdytyksestä ja työhön opastuksesta vastuussa. (Työturvallisuuskeskus b, 7.) Tehokkaasti järjestetty perusteellinen perehdytys hyödyttää kaikkia, perehdytettävää, työyhteisöä ja työnantajaa. Onnistuneen perehdytyksen jälkeen perehtyjä pystyy suoriutumaan hänelle osoitetuista työtehtävistä itsenäisesti ja huomiomaan työssään turvallisuusnäkökohdat. Samalla työyhteisön muut jäsenet voivat keskittyä omiin työtehtäviinsä, kun työt eivät keskeydy perehdytetyn valvonnan, opastuksen tai virheiden korjaamisen takia. Laadukkaalla perehdytyksellä luodaan positiivista yrityskuvaa, millä on laajoja vaikutuksia yrityksen toimintoihin, kuten tulokseen ja tuleviin rekrytointeihin (Joki 2021, 85–88).

Perehdytys vaikuttaa perehtyjän psyykkiseen ja fyysiseen työhyvinvointiin. Perehtyjän onnistumiset työtehtävissä lisäävät itseluottamusta ja uskoa pärjäämiseen uudessa työtehtävässä. (Viitala 2021, 98.) Työn mielekkyys lisääntyy, kun perehtyjä ymmärtää oman työn vaikutuksen suurempaan kokonaisuuteen (Työterveyslaitos b). Työyhteisöltä saatu positiivinen palaute hyvistä suorituksista ja siitä seuraava myönteinen suhtautuminen uuteen työntekijään auttavat vuorovaikutussuhteiden luomisessa uudessa työyhteisössä. Työtehtävään liittyvien työturvallisuus näkökohtien sisäistäminen ja psyykkisen paineen alentuminen lisäävät fyysistä työhyvinvointia. (Viitala 2021, 98.)

Saundersonin (2022, 42–43) mukaan yrityksistä ei panosteta tarpeeksi työntekijöiden perehdytykseen, koska perehdytystä ei pidetä yrityksissä merkittävässä asemassa yrityksen menestyksen kannalta. Hän nostaa kolme perehdytyksen osa-aluetta, joihin panostamalla yritykset voisivat parantaa työntekijöiden kokemusta yrityksen tarjoamasta perehdytyksestä:

- Esimiesten tulisi osallistua aktiivisesti perehdytykseen. Perehdytyksessä esimies voi vastata yrityskulttuurin, työtehtävien ja -roolin kirkastamisesta sekä perehtyjän

huolista viestivien merkkien tarkkailusta. Esimiehen tulisi myös auttaa perehtyjää luomaan yhteyksiä yrityksen muihin työntekijöihin.

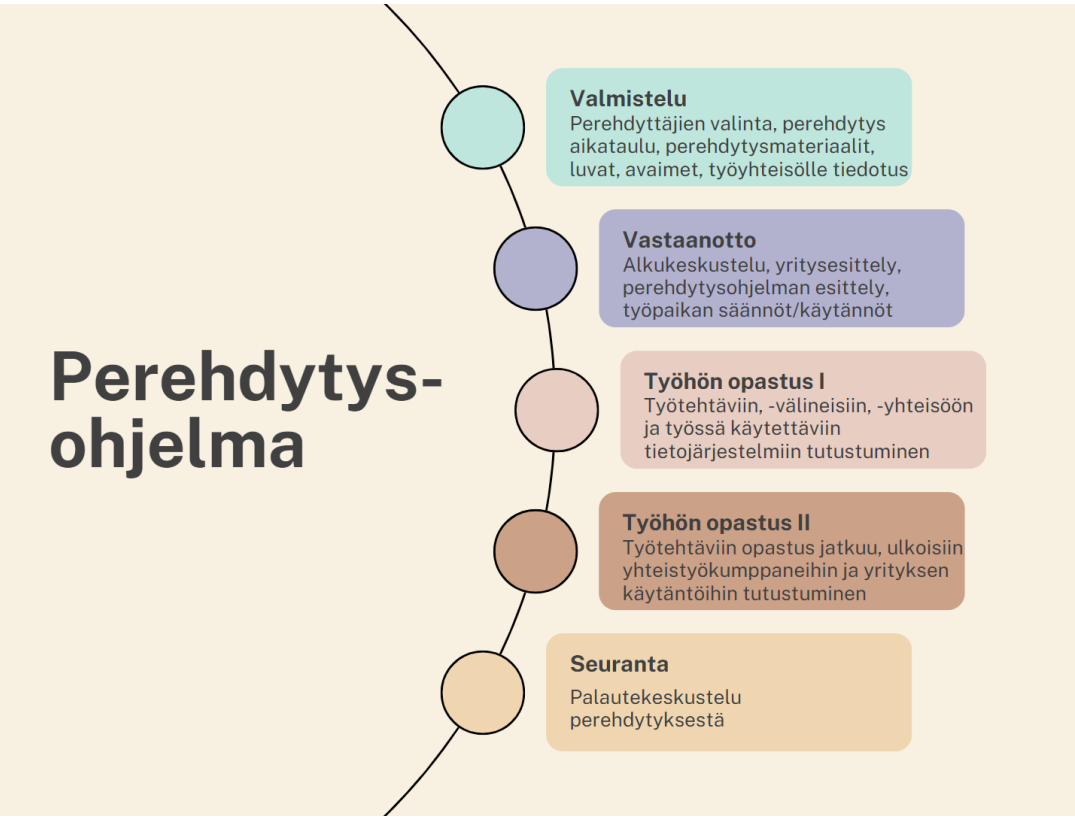
- Perehdytyksen aikana jaettavassa tiedon määrässä on huomioitava perehtyjän yksilölliset ominaisuudet. Aluksi riittää työnteon kannalta välttämättömien tietojen kertominen sekä lisätietoja tarjoavien henkilöiden ja paikkojen, kuten yrityksessä käytettävien tietokantojen, esittely.
- Perehdytyksen aikana on tärkeää sopeuttaa perehtyjää yrityksen kulttuuriin, millä tarkoitetaan yrityksen mission, vision, arvojen, tapojen ja etikettien opettamista. Vertaistyöntekijän nimeäminen perehtyjälle on yksi keino sopeuttamisen tukemisessa.

Perehdytysohjelma

Perehdytysohjelma tulee laatia yksilöllisesti perehtyjän osaamisen, työkokemuksen, työtehtävien ja työsuhteen kesto huomioon ottaen. Mitä korkeampi asema uudessa työssä on, sitä laajempi perehdytyksen tulee olla. Perehdytysohjelman laadinta ja päivitys kuuluvat yrityksen henkilöstöasiantuntijan, esimerkiksi henkilöstöpäällikön, työtehtäviin. Sen avulla sekä perehdyttäjä että perehtyjä tietävät perehdytysjaksolle asetetut tavoitteet. (Joki 2021, 91–93.) Perehdytysvastuun jakautuessa useammalle henkilölle on tarpeellista käyttää tarkistuslistaa, jolla varmistetaan, että kaikki tarpeelliset asiat käydään läpi perehdytysjakson aikana (Työterveyslaitos b). Tavallisesti perehdytysvastuu jaetaan henkilöstöasiantuntijan, esimiehen ja työtehtäviin perehdyttäjän kesken. Henkilöstöasiantuntija vastaa yrityksen yleisesittelystä ja koordinoi perehdytyksen etenemistä. Esimies tutustuttaa perehtyjän työyhteisöön, kertoo työtehtävien vaatimukset ja odotukset. Työtehtäviin perehdyttäjä on osaaja, joka opettaa perehtyjälle työtehtävät, joiden tekemiseen hänet on rekrytoitu. (Joki 2021, 91–93.)

Perehdytysohjelma on viisivaiheinen prosessi (kuvio 6), joka alkaa valmisteluvaiheesta. Se tehdään ennen perehtyjän ensimmäistä perehdytyspäivää. Valmisteluvaiheen aikana yrityksessä valitaan perehdyttäjä, laaditaan aikataulu, informoidaan työyhteisöä, hankitaan työvälineet, -luvat, -avaimet ja oikeudet työssä tarvittaviin järjestelmiin sekä kootaan perehdytysmateriaalit ja sovitaan vastaanoton käytänteet. Vastaanotto on prosessin seuraava vaihe, jonka aikana käydään alkukeskustelu, tutustutaan perehtyjään, pidetään yritysesittely (visio, strategia), käydään läpi perehdytysohjelma ja tärkeimmät työsuhteeseen liittyvät asiat, kuten palkanmaksu ja työaika. Ensimmäisessä työhön opastusvaiheessa tutustutaan työtehtäviin, tietojärjestelmiin ja työyhteisöön. (Joki 2021, 91–93.) Narayansanyn ja Isan (2021, 4) mukaan uuden työntekijän kokemus työyhteisöön kuulumisesta vähentää työntekijän irtisanoutumisen riskiä. Työyhteisöön kuuluminen lisää myös uuden työntekijän halua hyväksyä yrityksen normit ja arvot, jotka muokkaavat työntekijän asenteita ja käyttäytymistä

yritykselle hyödyllisiksi. Perehdytysohjelmaan voi sisällyttää sosiaalisointimekanismeja, joilla lisätään työntekijöiden välistä keskustelua. Toisessa työhön opastusvaiheessa syvennetään työtehtäviin, tutustutaan ulkoisiin yhteistyökumppaneihin ja yrityksen erityiskäytäntöihin, kuten yrityksen järjestämään harrastustoimintaan. Viimeisimmässä vaiheessa käydään perehtyjän kanssa palautekeskustelu, jossa kartoitetaan perehdytyksen onnistumista ja kirjataan mahdolliset kehitysehdotukset perehdytysprosessin kehittämistä varten. (Joki 2021, 91–93.)



Kuvio 6. Perehdytysohjelma (mukaillen Joki 2021, 91–92)

4.3 Henkilöstön osaaminen

Yhteistoimintalaki (1333/2021) velvoittaa työnantajaa käymään vuoropuhelua henkilöstön edustajan kanssa yrityksen toiminnasta ja työyhteisön kehittämisestä sekä niihin liittyvistä asioista, kuten henkilöstön osaamistarpeista. Yli 30 henkilöä työllistävissä yrityksissä on järjestettävä vähintään neljä kertaa vuodessa kokous, jossa keskustellaan rakentavasti aiheeseen liittyvistä asioista. Pienemmissä yrityksissä kokouksia on järjestettävä puolivuosittain. Yrityksen on laadittava yhteistyössä henkilöstön edustajan kanssa työyhteisön kehittämissuunnitelma. Kehittämissuunnitelman ajantasaisuudesta huolehditaan myös yhteistyössä. Henkilöstöjohtajan osallistuminen näihin neuvotteluihin kuuluu työnkuvaan.

Henkilöstön kehittäminen aloitetaan määrittelemällä osaaminen, joka tarvitaan yrityksen strategian toteuttamiseen tulevaisuudessa (Kaijala & Tolvanen 2020, 60). Työntekijöiden osaamisen kehittäminen on yritykselle merkittävä investointi niin rahallisesti kuin ajallisesti. Tästä syystä yrityksellä on tärkeää olla työntekijöiden osaamisen ja urakehityksen kehitysjärjestelmä. (Fazey 2020, 255.) Osaamisen määrittelyyn kuuluu myös työntekijöiden nykyisen osaamisen kartoitus sekä yksilö- että tiimitasoilla. Kartoituksessa voidaan hyödyntää siihen tarkoitettuja verkkosovelluksia tai kehityskeskusteluja. Yrityksessä tarvittavan osaamisen hankkimiseksi tehtävät toimenpiteet päätetään kartoituksen jälkeen. Arvoa tuottamattomasta osaamisesta luopuminen kuuluu myös prosessin tähän vaiheeseen. Oikean osaamistason varmistamiseksi tehtäviä toimenpiteitä ovat esimerkiksi henkilöstökoulutukset, tiimien yhdistely, rekrytoinnit, henkilöstövuokraus ja irtisanomiset. (Kaijala & Tolvanen 2020, 60–61.)

Henkilöstön kouluttaminen

Osaamisen kehittämisessä hyödynnetään monissa yrityksissä 70–20–10-mallia. Mallin mukaan osaamisen kehittymisestä 70 prosenttia tapahtuu työnteon ohessa oppimalla, 20 prosenttia toisilta työntekijöiltä oppimalla ja 10 prosenttia koulutuksiin osallistumalla. Keskeisin viesti mallissa on, että oppimista tapahtuu jatkuvasti. (Kaijala & Toivanen 2020, 177.) Fazeyn (2020, 255) mukaan oppimisen ja kouluttautumisen mahdollistaminen työntekijöille on yrityksen yksi veto- ja pitovoimatekijöistä.

Osaajapula ja jatkuvan kehityksen mukanaan tuoma uuden osaamisen tarve ovat saaneet myös valtion päättäjien huomion. Valtiovaltajohtoisesti ollaan perustamassa osaamisen palvelukeskusta, jonka tarkoituksena on työikäisen väestön kehittäminen työelämän tarpeisiin. (Kallonen & Kuhmonen 2021, 63–64.) Yritykset voivat itsenäisestikin laatia eri ammattiryhmille koulutus- ja urapolkuja, joiden avulla työntekijät voivat suunnitella omaa ammatillista kehittymistään (ks. esimerkki ohjelmoijan koulutuspolusta liitteessä 3).

4.4 Henkilöstön palkitseminen

Palkkataulukot ja osaamismerkit

Palkkataulukot ovat nykyisin useammin osaamiseen perusteella porrastettuja, kun aikaisemmin porrastus perustui palvelusajan pituuteen. Uusi työntekijä aloitti aina palkkataulukon alimmalta tasolta, kun nykyisin uudella työntekijällä on mahdollisuus korkeamman palkkatason palkkaan osaamisen ja kokemuksen osoittamisen perusteella. Nykyaikainen joustavampi lähestymistapa edellyttää selkeitä perusteita eri palkkatasoille. Pienissä yrityksissä palkkataulukoilla ei usein saada samaa hyötyä kuin suuremmissa yrityksissä.

Palkkataulukot voivat aiheuttaa turhaa byrokratiaa ja vähentää joustavuutta. Erityisesti pienemmissä yrityksissä johdon kanssa käydyt palkkaneuvottelut ovatkin tästä syystä palkkataulukoita soveltuvampi keino palkkojen määrittämiseen. Tärkeintä on, että yrityksellä on selkeä palkkausta koskeva päätöstentekojärjestelmä, jolla vältetään erimielisyydet. (Fazey 2020, 208–212.)

Digitaaliset osaamismerkit (Digital Open Badges) ovat osaamisen tunnistamiseen ja tunnustamiseen käytettäviä visuaalisia merkkejä, joita hyödynnetään jo pelialalla. Merkin oikeuttava osaaminen todennetaan esimerkiksi työnäytteellä eli taito voi olla muunkin kuin koulutuksen kautta hankittua. Osaamisen luotettavuuden arvioinnissa auttaa merkkiin laitettava myöntäjän nimi. Yritykset voivat käyttää osaamismerkkejä työntekijöiden motivoinnin, oppimisen ja urakehityksen seurannan välineenä sekä tehtävään vaaditun standardin osoittamistapana. Osaamismerkit voidaan jakaa tehtäväkohtaisesti eri osaamistasoille, kuten perus-, keski- ja korkean tason osaamismerkeiksi. (Kallonen & Kuhmonen 2021, 86–87.)

Palkitsemiskeinot

Henkilöstön palkitsemisen tavoitteena on haluttuun toimintaan ohjaaminen sopivalla palkitsemistavalla (Joki 2021, 144). Erityisesti taloudellisen osallistumisen sovellutuksilla, kuten voitonjaolla, on osoitettu olevan suora vaikutus työntekijöiden asenteisiin ja käyttäytymiseen (Gašić & Berber 2022, 13). Jokaisen työntekijän kuuluisi saada tekemästään työstä oikeudenmukainen palkka. Toimiva palkitsemisjärjestelmä lisää työntekijöiden sitoutumista ja houkuttelee uutta työvoimaa. Palkitsemisjärjestelmän tulee olla avoin, jotta jokainen tietää palkitsemisen perusteet. Esimiesten ja johdon tulee antaa henkilöstölle myös muilla tavoin, kuten suullisesti, tunnustusta ja palautetta heidän onnistumisistaan. Palkitsemisjärjestelmässä on tärkeää ottaa huomioon sekä taloudelliset että ei-taloudelliset palkitsemiskeinot (Kuvio 7). (Joki 2021, 144–147.)

Kuvio 7. Palkitsemiskeinot (mukaillen Joki 2021, 146–147)

Hyvin tehdystä työstä saatu kiitos viestii vastaanottajalleen arvostusta, hyväksytyksi tulemista, sosiaalista tukea ja kokemusta omasta pystyvyydestä. Se on myös yksi työhyvinvointia, -tyytyväisyyttä ja -oloja parantava tekijä. Työn arvostuksen katsotaan muodostuvan merkittäviltä osin työn vaativuuden ja erilaisten palkitsemistapojen tasapainosta. Tutkimustulosten perusteella kuukausipalkka ja aineettomat palkitsemiset ovat yhtä tärkeitä mitattaessa työntekijöiden kokemusta työtyytyväisyydestä. (Perhoniemi 2015, 99–107.) Sopivalla palkitsemisella yritys saa pidettyä parhaat työntekijät ja samalla motivoitua heitä käyttämään osaamistaan ja pyrkimyksiään yrityksen menestyksen edistämiseksi. Henkilöstöjohdon tehtävänä on löytää yritykselle soveltuvat palkitsemiskeinot, joilla tähän tavoitteeseen päästään. (Gašić & Berber 2022, 14.)

4.5 Työturvallisuus ja työhyvinvointi

Työnantajan on huolehdittava työntekijän terveydestä ja turvallisuudesta työpaikalla sekä otettava huomioon työntekijän henkilökohtaiset edellytykset työntekoon (Työturvallisuuslaki 738/2002). Työnantajan on ryhdyttävä korjaaviin toimiin heti, jos työnantajan tietoisuuteen tulee jokin näitä uhkaava tekijä. Yhteistoimintalaki (1333/2021) velvoittaa työnantajaa käymään säännönmukaista keskustelua henkilöstön kanssa työhyvinvoinnin ylläpitämiseen ja edistämiseen liittyvistä asioista. Työterveyshuoltolaki (1383/2001) määrää työnantajan

järjestämään työntekijöilleen työterveyshuollon, jonka on laajuudeltaan vastattava työpaikan olosuhteiden asettamiin vaatimuksiin. Työterveyshuollon kanssa tehdyllä yhteistyöllä edistetään työntekijöiden työkykyä ja terveyttä kaikissa työelämän vaiheissa.

Työturvallisuus

Työturvallisuuden perusta on turvallinen työssä käytettävä tekninen välineistö ja työympäristö sekä ammattitaitoinen henkilöstö ja turvalliset työtavat. Näistä vastuu on omalta osaltaan koko yrityksen henkilöstöllä. Työturvallisuudesta on huolehdittava yrityksen kaikissa toiminnoissa. Erityinen vastuu työturvallisuudesta on yrityksen johdolla ja esimiehillä. Toimintojen ja työolojen jatkuva tarkkailu, valvonta ja seuranta kuuluu yrityksissä esimiehille. (Laitinen ym. 2021, luku 6.) Työturvallisuus näkökohdat tulee huomioida jo työhön perehdytyksessä. Suunnitelmallisella perehdytyksellä myös työturvallisuuteen liittyvät asiat tulee läpikäydyiksi heti työsuhteen alussa. (Työterveyslaitos b.) Henkilöstöjohtajalla on myös velvollisuus puuttua havaitsemiinsa epäkohtiin, jotka aiheuttavat vaaraa tai heikentävät turvallisuutta. Henkilöstöjohdon työtehtävänä on sairauspoissaolojen seuranta, ja esimerkiksi työntekijän kuntoutukseen liittyvien järjestelyjen tekeminen (Työturvallisuuskeskus 2022a, 10).

Työterveyshuolto osallistuu työturvallisuuden havainnointiin työpaikkaselvityksissä, joissa tutkitaan työpaikan turvallisuutta työntekijöiden näkökulmasta. Työpaikkaselvityksessä arvioidaan työpaikan olosuhteita, fyysistä ja henkistä kuormittavuutta, työjärjestelyjä, työtapaturmien ja väkivallan kohtaamisen riskiä. Työnantajan toimitettava työpaikkaselvityksen tekoon tarvittavat tiedot työterveyshuollolle. Työpaikkaselvityksen toteutus, päivitys ja siitä viestiminen henkilöstölle sekä työterveyshuollon suosituksien mukaiseen toimintaan ohjaaminen ovat työnantajan vastuulla. (Työsuojeluhallinto.) Henkilöstöjohtaja tekee työsuojeluhenkilöstön kanssa tiivistä yhteistyötä ja toimii usein yhteyshenkilönä yrityksen ja työterveyshuollon välillä (Työturvallisuuskeskus 2022a, 10).

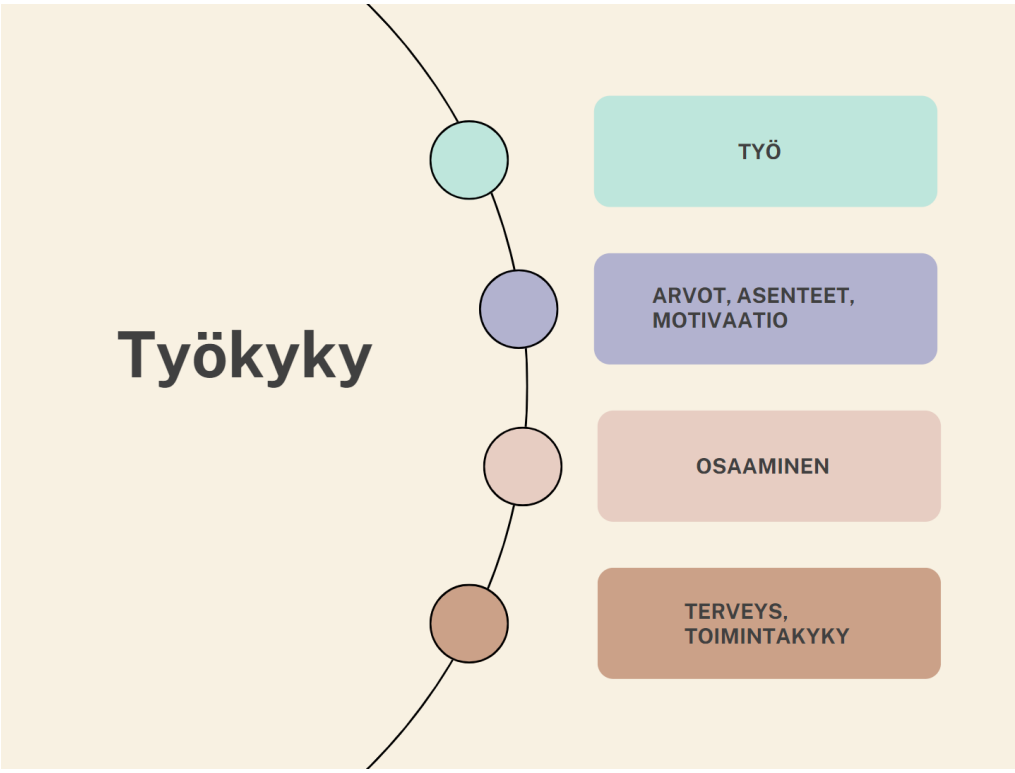
Työhyvinvointi

Henkilöstön työhyvinvoinnista kertovat vähäiset sairauspoissaolot, työkyvyttömyyseläkkeet, työtapaturmat ja sairaanhoitokustannukset sekä korkea tuottavuus (Aura & Ahonen 2016). Sosiaali- ja terveysministeriön (Työhyvinvointi) mukaan,

> *Työhyvinvointi on kokonaisuus, jonka muodostavat työ ja sen mielekkyys, terveys, turvallisuus ja hyvinvointi. Työhyvinvointia lisäävät muun muassa hyvä ja motivoiva johtaminen sekä työyhteisön ilmapiiri ja työntekijöiden ammattitaito.*

Hyvästä johtamisesta yrityksessä viestii toimintakulttuuri, joka koetaan turvalliseksi, oikeudenmukaiseksi, tasapuoliseksi ja johdonmukaiseksi. Työpaikalla vallitseva hyvä vuorovaikutus henkilöstöryhmien välillä, mielipiteiden ilmaisun vapaus, mahdollisuus vaikuttaa omaa työtä koskeviin asioihin ja myönteinen huomiointi ovat esimerkkejä arjen hyvästä johtamisesta. (Työterveyslaitos a.) Yrityksen työhyvinvointia ja työelämää parantavat käytännöt lisäävät työntekijöiden arvostusta työnantajaansa kohtaan sekä parantavat yrityksen mainetta ja kilpailukykyä työntekijämarkkinoilla (Fazey 2020, 277).

Työkyky muodostuu neljästä eri osa-alueesta (Kuvio 8), joista jokaisella on yhtä suuri merkitys työntekijän työkyvyn muodostumisessa. Perustana työkyvylle ovat terveys ja toimintakyky. Toisena osa-alueena on osaaminen, joka muodostuu työntekijän ammattitaidosta, koulutuksesta ja jatkuvasta oppimisesta. Kolmantena ovat arvot, asenteet ja motivaatio, jotka linkittyvät työn mielekkyyteen ja haastavuuteen sekä työn ja muun elämän yhdistämiseen. Nämä kolme työkyvyn osa-aluetta ovat työntekijän omia henkilökohtaisia voimavaroja, ja vastuu niistä on työntekijällä itsellään. Työnantaja ja esimiehet ovat päävastuussa neljännestä osa-alueesta, työstä, joka muodostuu työyhteisöstä, työoloista ja johtamisesta. Osa-alueiden tasapainolla ja keskinäisellä tuella saavutetaan paras mahdollinen työkyky. Jokaista osa-aluetta on kehitettävä koko työuran ajan, ja työn osa-aluetta voidaan kehittää myös hyödyntämällä sidosryhmiä, kuten työterveyshuoltoa. (Työterveyslaitos c.) Eläkeiän nostojen seurauksena työpaikoilla on iäkkäämpiä työntekijöitä kuin ennen. Työnantajien on entistä tärkeämpää huolehtia työntekijöidensä työhyvinvoinnista ja terveydestä, jotta työntekijät pysyvät tuottavina pidentyneiden työuriensa ajan. (Fazey 2020, 277.)



Kuvio 8. Työkyky (mukaillen Työterveys b)

Henkilöstöjohtamisella voidaan vaikuttaa moniin työhyvinvointiin vaikuttaviin tekijöihin. Työn kuormituksen kasvaessa työyhteisön sosiaalisilla voimavaroilla ja esimieheltä saatavalla tuella voidaan ylläpitää työyhteisön työhyvinvointia (Perhoniemi 2015, 100). Ennakointi, kuten kasvaneisiin poissaoloihin puuttuminen, on keskeinen keino ehkäistä työpahoinvoinnin kehittymistä. Työn mielekkyyteen ja työn imun kokemukseen tähtäävillä toimenpiteillä edistetään työhyvinvointia. (Viitala 2021, 43–44.) Tärkeä osa-alue työkykyjohtamisessa on varhaisen tuen toimintamalli, joka edellyttää aktiivisen vuorovaikutuksen ylläpitoa työyhteisössä (Mannermaa 2022, 289).

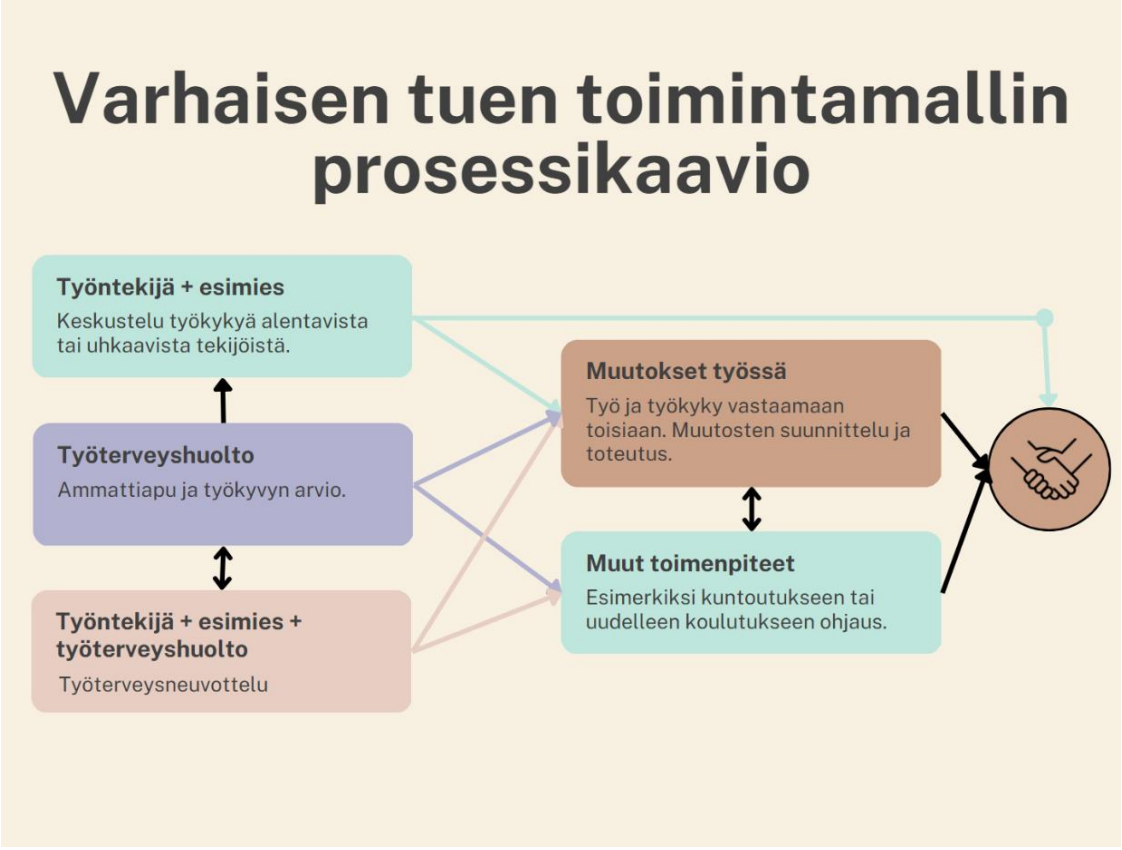
Varhaisen tuen toimintamalli

Varhaisen tuen toimintamallin avulla työntekijän heikentynyt työkyky havaitaan ajoissa ja työntekijälle pystytään tarjoamaan tarvittavia tukitoimenpiteitä ennen tilanteen kriisiytymistä. Toimintamalliin kuuluu työpaikan ja työterveyshuollon yhdessä laatima kirjallinen sopimus työpaikan tarpeiden mukaisista käytännöistä, joilla edistetään työkykyä ja ehkäistään työkyvyttömyyttä. Henkilöstölle tiedotetaan yrityksessä käytössä olevasta varhaisen tuen mallista, jotta sen tarkoitus, tavoitteet ja luottamuksellisuus ovat kaikilla tiedossa. Esimiesten kouluttamiseen varhaisen tuen toimintamallin tulee panostaa, koska käsiteltävät aiheet ovat arkaluontoisia. Näyttöä tukimenetelmien myönteisistä vaikutuksista on saatu

esimerkiksi työpaikoilla tehdyistä terveellisten elintapojen edistämistoimista, työhön tehdyistä muokkauksista ja erilaisista terapioista. (Työturvallisuuskeskus 2022a, 3–16.)

Sairauspoissaolojen seuranta on keskeinen menetelmä henkilöstön työkyvyn arvioinnissa, työterveyshuoltolakikin velvoittaa työnantajaa seuraamaan henkilöstön sairauspoissaolojen määriä. Henkilöstöhallinto, esimerkiksi henkilöstöpäällikkö, seuraa henkilöstön poissaolotilastoja, tekee yhteistyötä sidosryhmien kanssa, osallistuu tarvittaessa työterveysneuvotteluihin, järjestelee mahdollisen uudelleen sijoittelun ja toimii yhteyshenkilönä ulkopuolisiin tahoihin, kuten kuntoutuslaitoksiin ja vakuutusyhtiöihin. Työhyvinvoinnin edistämiseen liittyvät suunnittelu- ja kehitystoimet kuuluvat myös henkilöstöhallinnon henkilöstön tehtäviin. (Työturvallisuuskeskus 2022a, 6–10.)

Yksinkertainen varhaisen tuen toimintamallin prosessikaavio on esitetty kuviossa 9. Prosessi lähtee käyntiin esimiehen ja työntekijän välisestä keskustelusta, jossa määritellään työntekijän työkykyä alentavat ja uhkaavat tekijät. Tämän jälkeen prosessi voi edetä ilman työterveyshuollon kontaktia eli työntekijä ja esimies sopivat työhön tehtävistä muutoksista. Joskus myös pelkkä keskustelu työntekijän ja esimiehen välillä riittää ja prosessi voidaan päättää ilman jatkovaiheita. (Työturvallisuuskeskus 2022a, 9–10.)



Kuvio 9. Varhaisen tuen toimintamallin prosessikaavio (mukaillen Työturvallisuuskeskus 2022a, 9)

Työterveyshuolto otetaan mukaan prosessiin silloin, kun on tarvetta ammattiavulle tai työkyvyn arvioinnille. Työterveysneuvottelun pitäminen työntekijän, esimiehen ja työterveyshuollon edustajan kanssa on myös mahdollista toteuttaa tässä vaiheessa. Tämän jälkeen edetään työssä tehtävien muutosten suunnitteluun ja toteutukseen ja/tai muihin toimenpiteisiin, kuten ohjataan työntekijä kuntoutukseen tai uudelleen koulutukseen. Henkilöstöjohtajan tehtävänä on tukea ja koordinoida varhaisen tuen toimintamallin prosessia ja sen oikeanlaista etenemistä. (Työturvallisuuskeskus 2022a, 9–10.)

5 Tutkimuksen toteutus

5.1 Tutkimuskonteksti

Great Place to Work -sertifikaatti perustuu yrityksen henkilöstöltä kerättyyn palautteeseen ja sen puolueettomaan analysointiin. Sertifiointi toteutetaan kahdessa vaiheessa. Ensimmäisessä vaiheessa yrityksessä toteutetaan Trust Index™ -henkilöstötutkimus. Toisessa vaiheessa työnantaja vastaa yritystä ja henkilöstöä koskevaan lomakekyselyyn, josta saatu tieto siirretään sertifiointiprofiiliin. Määrättyjen kriteereiden ja vertailuarvojen täyttyessä yritys sertifioidaan Great Place to Work -yritykseksi. Sertifikaatti on 12 kuukautta voimassa ja sen saanut yritys voi osallistua Suomen parhaat Työpaikat -kilpailuun, josta 50 parhaalle yritykselle on tarjolla laajaa näkyvyyttä erilaisissa medioissa. Saatu sertifikaatti kertoo työntekijöille, työnhakijoille, asiakkaille ja sidosryhmille yrityskulttuurista, jossa työntekijät voivat hyvin, viihtyvät ja luottavat työnantajaansa. (Great Place to Work -sertifiointi.)

Opinnäytetyön toimeksi antaneessa ohjelmistoalan yrityksessä henkilöstöhallinnon ja -johtamisen työtehtävät ovat jaettuna useammalle henkilölle, kuitenkin merkittävin osa tehtävistä on varatoimitusjohtajan vastuulla. Nyt yritys on asettanut tavoitteeksensa toiminnan laajentamisen kansainvälisille markkinoille. Sen seurauksena kasvava henkilöstömäärä lisää odotetusti henkilöstöhallinnon ja -johdon tehtäviä, minkä vuoksi yrityksessä on alettu suunnittelemaan henkilöstöpäällikön rekrytointia. Yrityksen henkilömäärältään suurin ammattiryhmä on ohjelmoijat, joista Suomessa on tällä hetkellä pulaa (Ammattibarometri 2022). Great Place to Work -sertifikaatin säilyttäminen on myös yksi yrityksen tavoitteista, jonka saavuttamista yrityksen henkilöstöjohtamisen kehittäminen tukee.

SaaS-palveluyritykset tarjoavat asiakkailleen pilvipalvelua, johon asiakkaat muodostavat yhteyden sovellusta tai verkkoselainta käyttämällä. Laitteistoa ja ohjelmistoa hallitsee palveluntarjoaja, jolla on myös velvollisuus varmistaa, että asiakkaan tiedot ovat ohjelmistossa turvassa. Ulkoistaessaan ohjelmistopalvelut SaaS-palveluja tarjoavalle yritykselle palvelun ostavan yrityksen ei tarvitse kehittää, ylläpitää eikä päivittää tarvitsemiaan ohjelmistoja itse. Tämä mahdollistaa SaaS-palvelun käyttäjän pääsyn edullisesti nykyaikaisiin ohjelmistoihin, joista maksetaan vain käyttötason mukainen hinta. (Clair 2008, 3–4.)

Tutkimushaastatteluun valituilta henkilöiltä edellytettiin henkilöstöpäällikön tai -johtajan ammattia. Heidän tuli myös työskennellä Suomessa toimivassa ohjelmistoalan yrityksessä, jolla on voimassa oleva Great Place to Work -sertifikaatti. Näillä kriteereillä valituilla henkilöillä odotettiin olevan aiheeseen liittyvää relevanttia kokemusta ja näkemystä. Haastateltaville toimitettiin haastattelukutsu (liite 3), jonka yhteydessä esiteltiin haastattelussa käsiteltävät teemat, jotta haastateltavat pystyivät valmistautumaan haastatteluun haluamallaan

tavalla. Erityistä valmistautumista haastatteluun osallistuminen ei vaatinut haastateltavilta. Haastateltavia ei tavattu henkilökohtaisesti vaan yksilöhaastattelut toteutettiin verkon välityksellä, Teams-sovelluksessa. Opinnäytetyössä ei ole haastateltavien tai heidän edustamiensa yritysten tunnistetietoja.

5.2 Tutkimusmenetelmät

Laadullisessa eli kvalitatiivisessa tutkimuksessa pyritään saamaan selville tutkimukseen osallistuvien henkilöiden näkökulma tutkittavasta aiheesta (Juuti & Puusa 2020; Vilkka 2021, luku 5). Yleistettävyyttä ei tavoitella laadullisessa tutkimuksessa samalla tavalla kuin määrällisessä tutkimuksessa (Vilkka 2021, luku 1). Määrälliseen tutkimukseen verrattuna myöskään otoksen suuruus ei ole niin merkityksellinen, koska aiheen ymmärtäminen on tärkeämmässä roolissa. Tavoitteena ei ole etsiä totuutta, vaan tutkimusmenetelmälle on ominaista tutkimukseen osallistuvien henkilöiden subjektiivisien kokemuksien, uskomuksien ja näkemyksien havainnointi. Tutkimusaineiston on tarkoitus olla apuna tutkittavan aiheen ymmärtämisessä ja teoreettisen tulkinnan muodostamisessa. (Vilkka 2021, luku 5.)

Valitsin tutkimusmenetelmäksi laadullisen tutkimuksen, koska tavoitteena ei ollut saada numeraalista tietoa. Laadulliselle tutkimukselle on myös ominaista poikkeuksien kiinnostavuus toisin kuin määrällisessä tutkimuksessa, jossa poikkeavuudet rajataan pois. (Vilkka 2021, luku 3.) Henkilöstöjohtajien toimenkuvien poikkeavuudet ovat tutkimukseni kannalta mielenkiintoista tietoa.

Puolistrukturoitua haastattelua pidetään yleisimpänä tutkimushaastattelun muotona (Vilkka 2021, luku 5). Haastattelussa ei käytetä tarkasti muotoiltuja ja yksityiskohtia selvittäviä kysymyksiä vaan kysymyksillä kartoitetaan suurempia kokonaisuuksia. Se tuo haastatteluun joustavuutta, mikä mahdollistaa tarkentavien kysymyksien tekemisen haastattelun aikana. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2022.) Haastattelun aikana on mahdollista tehdä tulkintoja myös ei-kielellisestä viestinnästä, kuten eleistä ja puhetauoista (Juuti & Puusa 2020). Ennen varsinaisten tutkimushaastattelujen aloittamista suoritetaan koehaastattelu haastattelukysymysten ymmärrettävyyden ja yksiselitteisyyden selvittämiseksi. (Vilkka 2021, luku 5).

5.3 Tutkimusaineiston keruu

Tutkimusaineiston keruu suoritettiin puolistrukturoituna haastatteluna, jonka tekemistä tukemaan laadittiin tutkimushaastattelurunko (liite 4). Tutkimushaastattelurunko pohjautui teoriaosuudessa käsiteltyihin aihekokonaisuuksiin. Kaikki tutkimushaastattelurungossa esitetyt aihekokonaisuudet käytiin läpi kaikkien haastateltavien kanssa tilanteeseen sopivassa

järjestyksessä. Vilkan (2021, luku 5.) mukaan kysymysten käsittelyjärjestykselle ei ole tutkimuksen onnistumisen kannalta merkitystä.

Puolistrukturoidut haastattelut toteutettiin verkon välityksellä, Teams-sovelluksessa, vuoden 2023 tammikuun ja helmikuun aikana. Ennen varsinaisia haastatteluja suoritettiin koehaastattelu, johon vastasi kohdeyrityksen varatoimitusjohtaja. Koehaastattelun perusteella epäselviä kysymyksiä muokattiin paremmin ymmärrettäviksi. Haastattelut nauhoitettiin, jotta aineisto saatiin helposti muutettua tekstimuotoon eli litteroitua. Vilkan (2021, luku 5) mukaan litterointi helpottaa aineiston läpikäyntiä ja analysointia.

Haastatteluaineiston analysointi toteutettiin luokittelun avulla kategorioimalla haastatteluista saadut vastaukset samankaltaisuuden ja poikkeavuuden perusteella eri luokkiin. Tämän jälkeen saatuja vastauksia verrattiin opinnäytetyön teoriaosuudessa esitettyyn aihetta käsittelevään ajankohtaiseen tietoon. Vertailun avulla pyrittiin löytämään mahdollisia korrelaatioita vastauksien eli käytännön ja teoriatiedon välille.

Tutkimushaastattelut aloitettiin taustatietojen kartoituksella, jossa selvitettiin haastateltavien ammattinimike, koulutus, työkokemus henkilöstön johtotehtävissä ja yrityksen henkilöstön määrä. Tämän tiedon avulla pyrittiin hahmottamaan haastateltavien tietoja, kokemuksia ja osaamista, jotta voitiin paremmin ymmärtää heidän vastauksiaan tutkittavaan aiheiseen liittyviin kysymyksiin.

Tutkimuskutsu lähetettiin sähköpostitse 19 kohderyhmään soveltuvalle henkilölle. Osaa tutkimukseen kutsutuista kontaktoitiin, sähköpostin lähettämisen jälkeen, myös puhelimitse. Tiedot tutkimushaastatteluista on koottu taulukkoon 1. Haastattelut pidettiin vuonna 2023 tammikuun 16. päivän ja helmikuun 15. päivän välisenä aikana. Vuoden alku osoittautui huonoksi haastattelujen pitämisajankohdaksi, koska useat haastateltaviksi kutsutuista kieltäytyivät haastattelusta alkuvuoden kiireisiin vedoten. Haastattelujen kesto sijoittui 25–37 minuutin välille.

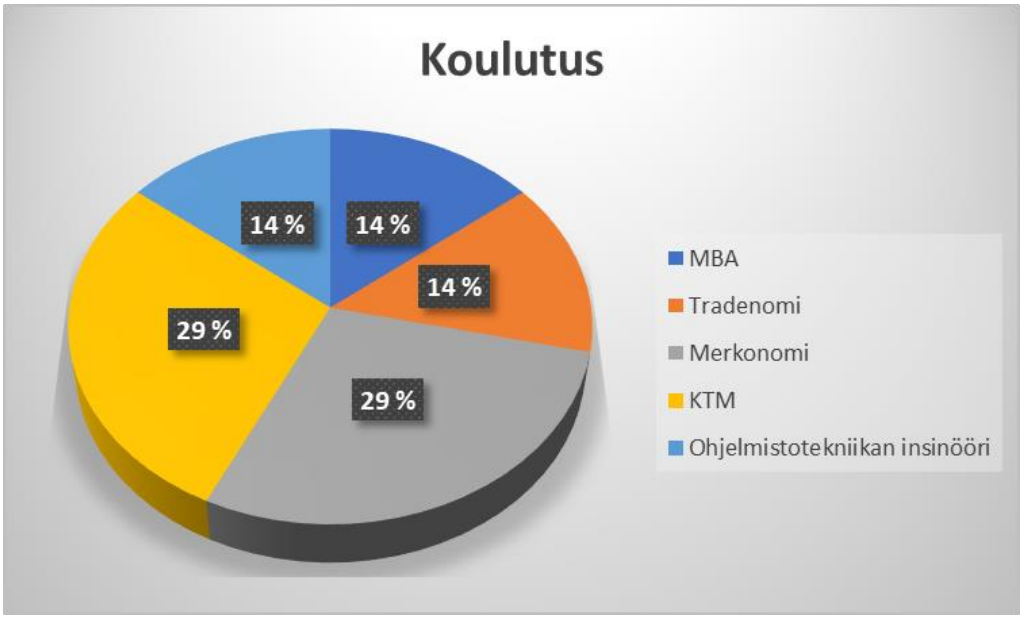
Haastateltava	Haastattelun päivämäärä	Haastattelun kesto (min)	Tehtävänimike	Työkokemus (vuosi)
H1	16.1.2023	25	Head of people operations	8
H2	16.1.2023	36	Henkilöstöpäällikkö	7
H3	18.1.2023	33	Henkilöstöjohtaja	15
H4	10.2.2023	32	HR-johtaja	5
H5	10.2.2023	27	Henkilöstöjohtaja	7
H6	13.2.2023	37	HR business partner	10
H7	15.2.2023	32	Talousjohtaja/ henkilöstöpäällikkö	20

Taulukko 1. Tutkimushaastattelutiedot

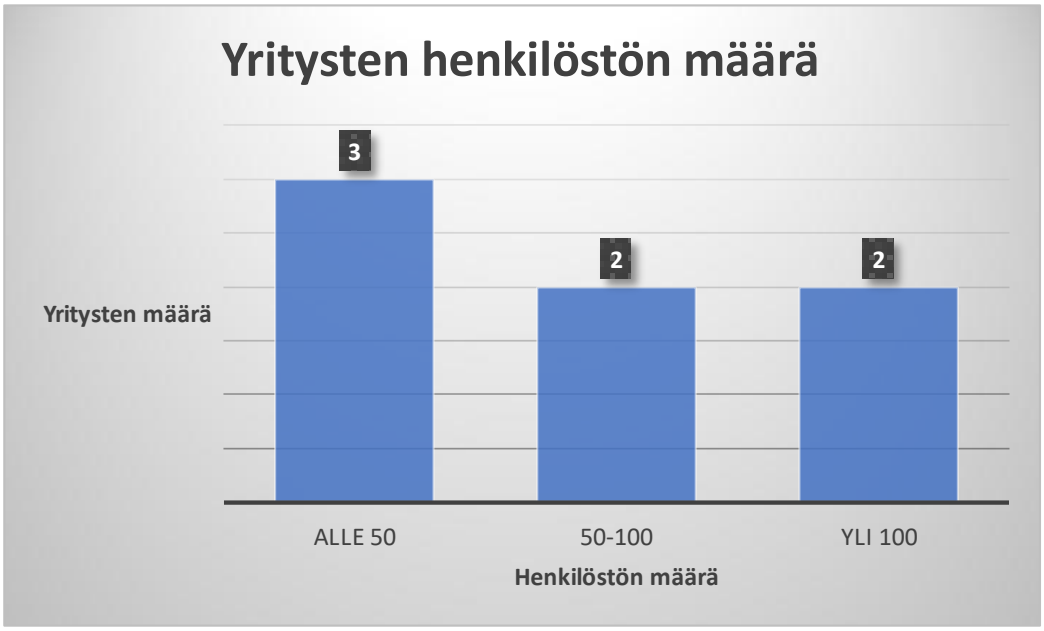
5.4 Tulokset

Haastateltavaksi saatiin seitsemän henkilöä eli osallistumisprosentti oli 37 prosenttia. Alussa haastateltavilta selvitettiin taustatietoja: tehtävänimike, koulutus, työkokemusta henkilöstön johtotehtävistä, yrityksen henkilöstön määrä ja mahdollisten henkilöstöhallinnossa työskentelevien alaisten määrä. Haastateltavat toimivat yrityksissä seuraavilla tehtävänimikkeillä henkilöstöpäällikkö, henkilöstöjohtaja, HR-johtaja, HR business partner tai head of people operations (Taulukko 1). Yhden haastateltavan tehtävänimike oli talouspäällikkö, mutta hän toimi myös yrityksen henkilöstöpäällikkönä. Haastateltavien ryhmästä käytetään opinnäytetyössä termiä henkilöstöjohtajat.

Koulutustausta vaihteli ohjelmistotekniikan insinööristä eritasoisiin kaupallisen alan koulutuksiin: merkonomi, tradenomi, kauppatieteiden maisteri ja Master of Business Administration (MBA) (Taulukko 2). Työkokemusvuosien määrä henkilöstön johtamistehtävistä oli haastateltavilla 5–20 vuotta eli kaikilla oli laajasti näkemystä ja kokemusta tutkittavasta aiheesta (Taulukko 1). Yritysten koko henkilöstömäärällisesti katsottaessa sijoittui 30–150 työntekijän väliin (Taulukko 3). Neljällä henkilöstöjohtajista oli yhdestä neljään alaista, jotka työskentelivät yrityksen henkilöstöasioihin liittyvissä tehtävissä. Alaisten toimenkuvat ja työtehtävät vaihtelivat yrityksien välillä. He keskittyivät esimerkiksi rekrytointiin, henkilöstöhallintoon, resursointiin tai työntekijöiden hyvinvoinnin ylläpitämiseen ja kehittämiseen. Yhdessä yrityksistä oli parhaillaan käynnissä hakuprosessi ensimmäisen alaisen palkkaamiseksi.



Taulukko 2. Koulutusjakauma



Taulukko 3. Yritysten henkilöstön määrä -jakauma

Kumppanuus rooleissa

”Liiketoiminnan johtamisen kumppani” toistui haastatteluissa usein, kun selvitettiin haastateltavien rooleja yrityksessä. Yrityksen johtoryhmän jäseninä henkilöstöjohtajat osallistuvat päätöksien tekoon, joten heiltä vaaditaan liiketoiminta osaamista. Haastatteluissa nousi esiin henkilöstöasioiden korostuminen johtoryhmän neuvotteluissa, koska ohjelmistoalan yrityksillä ei tavallisesti ole suuria tuotantotiloja ja -laitteita vaan suurin tuotantotekijä on

henkilöstö. Työlainsäädännön ja -ehtosopimuksien hallitseminen ja soveltamisosaamisen tärkeys korostui myös kaikissa haastatteluissa.

> *Ainakin tässä mun roolissa mä vastaan siitä, että (henkilöstöön liittyvät asiat) tapahtuu lain mukaan, joten mun täytyy joko tuntea laki tai vähintään tietää, että milloin pitäisi varmistella sitten ulkopuolisilta lakimiehiltä, että miten pitää toimia. (H2.)*

> *…ei voi ajatella tekevänsä niin kuin perinteistä HR roolia… tyyliin tilailen tästä lounasseteleitä tai sen tyyppistä vaan pitää olla tosi vahvasti kiinni siinä (bisneksessä)… mä oon ainakin itse tosi paljon mukana ihan niinku aidosti liiketoimintakeskusteluissa ja sellaisissa, jotka liittyy niin kuin hyvin paljon lukujen kanssa pelaamiseen. (H4.)*

> *…HR-rooliin liittyy myös, halusi tai ei, siihen talouteen, että ehkä se on sen takia niin luonnollista, että se monesti siihen yhdistetään. (H6.)*

Henkilöstön suuntaan useimmat haastateltavista kokivat olevansa myös eräänlaisessa kumppanuusroolissa tukiessaan yrityksen esimiesten työtä tai ollessaan henkilöstön edustajina johtoryhmässä. Haastateltavien tehtävänä oli usein huolehtia yrityksessä päätetyn strategian jalkauttamisen onnistumisesta ja seurannasta. Varsinkin pienempien yritysten henkilöstöjohtajat pyrkivät pitämään henkilöstön suuntaan avointa linjaa ja huolehtivat yhteisöllisyyden rakentamisesta.

> *Yhteisöllisyyden kulttuurin rakentaminen on tullut hyvin vahvasti henkilöstöjohtajan tehtävänkuvaan… se ei ehkä tule esille tämmöisissä perinteisissä henkilöstöjohtajan tehtävissä, mutta se on hyvin vahvana… menestyvät yritykset ja yhteisöt ovat oivaltaneet sen asian ja se on yhtenä tärkeänä tehtävänä henkilöstöjohtamisen osa-alueessa. (H3.)*

Henkilöstön kehittäminen (Human Resource Development, HRD) kuului kaikkien haastateltavien toimenkuvaan. Eräs haastateltava kertoi HRD-asioiden olevan merkittävässä osassa hänen työtehtävissään ja vievän merkittävän osuuden hänen työajastaan. Henkilöstöhallinnon perustehtävistä (Human Resource Management, HRM) suurin osa oli tässä yrityksessä siirretty muiden henkilöstöhallinnossa työskentelevien vastuulle. Yksi henkilöstöjohtaja nosti esille myös yrityksen mainonnan, joka kuului haastateltavan vastuulle. Hänen vastuullaan oli yritysmielikuvan rakentaminen, esimerkiksi erilaisten yhteistyökumppanuuksien ja somemainonnan avulla.

Haastatteluissa mainitut hyvän henkilöstöjohtajan ominaisuudet ovat koottu kuvioon 10. Viestintä-, vuorovaikutustaidot ja sosiaalisuus nousivat esille monissa keskusteluissa. Haastateltavien edustamissa yrityksissä etätöiden tekeminen oli yleistä. Etätyö kuitenkin

aiheutti henkilöstöjohdolle tiettyjä haasteita, koska työntekijöitä ei välttämättä tavattu kasvokkain pitkiin aikoihin. Henkilöstöjohtajat tarkkailivat itse ja usein myös opastivat esimiehiä havainnoimaan merkkejä, jotka saattaisivat viestiä esimerkiksi työuupumuksesta.

> *…tarvitaan enemmän henkilöä, joka ymmärtää syy-seuraussuhteet nimenomaan henkilöiden ja tiimien ja tekijöiden välillä ja mitkä asiat liittyy toisiinsa kun puhutaan niin kun vaikkapa organisaation rakentamisesta tai tiimien rakentamisesta, sitten aika vuorovaikutteinen ja hirvittävän hyvä viestimään niin että viestintä on sisällöltään kommunikoivaa eli, että siinä on niinku vuorovaikutus mukana, että ei sellaista ylhäältä alas viestintää, vaan se että pystyy rakentamaan dialogia. Dialogia niin että kaikki henkilöt osallistuu yrityksen tekemiseen ja kaikilla on se tieto koko ajan, että se on varmaan aika ydin. (H4.)*

> *…sitä tunneälyä ja kuuntelutaitoa…antaa toisen kertoa, mikä niin kuin on, mikä painaa mieltä…niin kuin ihminen ihmiselle. Sillä pärjää jo aika hyvin. (H7.)*

Kuvio 10. Henkilöstöjohtajan ominaisuudet

Johtaminen ja työntukikeinot

Useimmat haastateltavista perustavat päätökset joko omaan tai toisen, kuten kollegan tai toimitusjohtajan, kokemukseen. Henkilöstöjohtajien mukaan henkilöstöä koskevia päätöksiä tehdään usein erilaisissa ammattiryhmissä kuten johtoryhmän jäsenten, esimiesten ja/tai henkilöstön edustajien kanssa. Kokemuksen, tutkitun tiedon ja intuition yhdistäminen päätöksen teossa oli myös tavallista haastateltavien keskuudessa.

> *Koitan nojata päätöksiä myös tutkittuun tietoon, joka ei tuu tästä meidän yrityksestä, vaan sillaisempaan yleisluontoisempaan. Kyllä me mennään paljon myös sellaisella intuitiolla. Ajatellaan että tunnetaan tää meijän porukka ja tehdään sitten niin kuin heihin liittyviä päätöksiä, ettei lähdetä katsomaan kansainvälistä tutkimusta. (H1.)*

> *Parasta melkein tilanne on semmoinen, että tota porukat niinku kertoo sen asian ja miten se kannattaa tehdä… siellä missä se tieto on, niin siellä tehtäisiin myöskin se päätös. Ei välttämättä niin päin, että se viisaus olisi siellä johdon päässä, vaan että siellä missä osaaminen on, niin sitten päätös tehdään siellä. (H7.)*

Henkilöstöjohtajan työntukikeinoja haastateltavat käyttivät vaihtelevasti, osa ei ollenkaan. Useimmat hyödynsivät erilaisia ammattilaisverkostoja, vertaistukea tai sparrailua eri ammattilaisten kanssa. Yksi haastateltavista toimi myös itse mentorina. Työntukikeinot koettiin tärkeinä varsinkin niissä tapauksissa, joissa haastateltava toimi yksin yrityksen henkilöstöasioista vastaavana.

> *HR on tavallaan vähän epäkiitollinen homma, koska siinä on sillä tavalla usein yksin, varsinkin, jos olet tämmöisessä pienehkössä yrityksessä niin kuin nyt itse olen. Ei ole sitä tiimiä ympärillä eli olet siinä ainoana henkilönä tekemässä. Helposti voi tulla semmonen fiilis, että sulla ei niinkään ole sitä samanlaista tukea minkalainen itse pyrit olemaan niille työntekijöille. Sen takia mun mielestä on tosi tärkeätä se semmoinen ammatillinen verkosto. (H6.)*

Strateginen henkilöstöjohtaminen

Yrityksissä laaditaan haastattelujen perusteella erilaisia henkilöstösuunnitelmia vaihtelevin syklein. Yleisin tapa oli laatia henkilöstösuunnitelma kerran vuodessa, jota sitten päivitettiin kuukausittain tai neljännesvuosittain. Monissa haastatteluissa tuli esille ohjelmistoalan kova kasvuvauhti. Henkilöstöjohtajien mukaan kasvuvauhdin seurauksena henkilöstösuunnitelmia joudutaan päivittämään suunniteltua tiheämmin. Haastateltavat laativat suunnitelmia joko itse, henkilöstötiimissä tai johtoryhmässä.

Missään yrityksessä ei tehty varsinaista henkilöstötilinpäätös, -tuloslaskelmaa tai -kertomusta. Yleisin tapa oli seurata jatkuvasti erilaisia henkilöstömittareita ja tehdä kerran vuodessa laajemman yrityskatsauksen yhteyteen yhteenveto seuratuista henkilöstömittareista. Henkilöstön vaihtuvuus vaikutti olevan monissa haasteltavien edustamissa yrityksissä vähäistä, joten niidenkään erityinen tilastointi ei ollut järkevää.

> *...ei tehdä semmosta virallista tilinpäätöstä…seurataan koko ajan, ihan jo pelkästään työterveyshuollon raporteista näkee poissaolot, sairaspäivien määrät…me ei ole vielä niin iso yritys, että olisi katsottu tarpeelliseksi tehdä erikseen mitään semmoista tilinpäätöstä…meillä on hirveän pieni vaihtuvuus…viisi henkilöä on lähtenyt ja joista kaksi on jo tullut takaisin (yli 10 vuotta toiminut yritys). (H6.)*

Haastateltavat koordinoivat erilaisten henkilöstötutkimusten järjestämistä yrityksissä. Jokaisessa haastateltavien edustamassa yrityksessä on järjestetty vuosittain Great Place to Work -kysely tähän asti. Yksi yritys aikoi vaihtaa Great Place to Work -kyselyn toiseen vastaavanlaiseen kyselyyn ensi vuodesta alkaen. Monissa yrityksissä järjestettiin lisäksi erilaisia kyselyitä viikoittain, kuukausittain tai vähintään puoli vuosittain. Kyselyillä kartoitettiin henkilöstön fiiliksiä, työhyvinvointia, työssä jaksamista ja viihtymistä. Työntekijöiden terveydentilaa kartoitettiin kyselyillä tavallisesti vuoden tai kahden vuoden välein. Joissain yrityksissä järjestettiin kyselyitä erilaisten muutostilanteiden, kuten yritysfuusioiden, jälkeen. Näillä pyrittiin arvioimaan henkilöstön tyytyväisyyttä muutoksen toteutukseen. Kyselyjen tuloksien arviointi tehtiin useimmissa yrityksissä johtoryhmässä, henkilöstöjohtajan toimiessa asian esittelijän roolissa.

Rekrytointi ja henkilöstövähennykset

Rekrytointiprosessiin osallistuminen vaihteli suuresti haastateltavien välillä. Osa haastateltavista toimi rekrytoinneissa lähinnä rekrytointia hoitavan henkilön, rekrytoijan tai siihen valitun esimiehen sparraajana. Toisissa yrityksissä henkilöstöjohtaja osallistui rekrytointiprosessin kaikkiin vaiheisiin hakuilmoituksen laadinnasta työsopimuksen kirjoitukseen. Yrityksen henkilöstömäärä ja henkilöstöjohtajan rekrytointiprosessiin osallistumisen aktiivisuus eivät korreloineet. Henkilöstömäärältään suuren yrityksen henkilöstöjohtaja saattoi osallistua rekrytointiprosesseihin hyvin aktiivisesti, kun taas henkilöstömäärältään pienessä yrityksessä rekrytointi tapahtui esimiesten johdolla. Kolme yritystä seitsemästä hyödynsi rekrytoinneissaan konsulttiyrityksiä ja Headhuntereita. Ulkoistetuissa rekrytoinneissa henkilöstöjohtaja toimi yleensä yrityksen ja rekrytointiyrityksen välisenä yhteyshenkilönä.

Moninaisuuteen liittyvät asiat kuuluivat monen haastateltavan työnkuvaan esimerkiksi rekrytointeihin tai moninaisuusohjeistuksiin liittyen. Joissain yrityksissä oli otettu käyttöön

työyhteisön moninaisuuden edistämiseksi rekrytointipainotukset. Rekrytointipainotuksia käytettiin uusien työntekijöiden valinnassa, kun osaamistason vertailulla ei saatu eroa hakijoiden välille. Tällöin valinta kohdistui työyhteisön vähemmistön edustajaan, kuten naiseen tai iäkkäämpään hakijaan. Asiakkaiden tarpeet, kuten suomen kielen taidon osaamisen vaatimus, hidastivat osassa yrityksissä monimuotoisuuden kasvattamista.

Useimmat haastateltavista osallistuivat erilaisten tasa-arvoisuuteen ja yhdenvertaisuuteen liittyvien ohjeistuksia laadintaan. Henkilöstöjohtajat varmistivat omalta osaltaan, että yrityksissä toimitaan ohjeistusten mukaisesti. Haastateltavien edustamissa yrityksissä työntekijöiden moninaisuutta, kuten erilaisia työskentelytapoja, pyrittiin huomioimaan esimerkiksi mahdollistamalla työnteko liukuvalla työajalla.

Vain osalla haastateltavista oli kokemusta henkilöstövähennyksistä. Kokemusta omaavien henkilöstöjohtajien mukaan lakiosaamista tarvitaan erityisesti juuri irtisanomistilanteissa. Henkilöstöjohtajalla on usein päävastuu irtisanomisprosessin lakien ja säädöksien mukaisesta sujumisesta. Muutosneuvotteluissa henkilöstöjohtajat olivat toimineet usein joko prosessin vetäjinä tai johtoryhmän lainopillisina neuvonantajina. Kaikki haastatellut eivät olleet itse pitäneet irtisanomiskeskusteluja. Usein irtisanomiskeskusteluiden käynti oli kuulunut esimiesten vastuulle, ja henkilöstöjohtajat olivat toimineet heidän tukenaan. Henkilöstöjohtajat olivat kouluttaneet esimiehiä irtisanomiskeskustelujen oikeaoppiseen läpivientiin, joko itse tai järjestämällä ulkopuolista koulutusta.

> *…oon ollut johdon kumppani, olen osallistunut niihin neuvotteluihin (muutosneuvottelut)… rooli on ollut viestiä asioista ja huolehtia, että ihmiset voivat tämmösistä keskusteluista huolimatta hyvin… juridinen niin kuin taustojen selvittely rooli, että asiat tehdään oikein. (H3.)*

Perehdytys ja henkilöstön osaaminen

Uusien työntekijöiden perehdytyksessä yrityksissä hyödynnettiin erilaisia tarkistuslistoja, jotka muokattiin perehdytettävän tulevien työtehtävien, työhistorian ja osaamisen mukaisesti. Haastateltavien roolina perehdytyksessä oli usein henkilöstöasioihin perehdyttäminen. Yritykset, joissa henkilöstöjohtajan toimenkuvaan ei kuulunut perehdytystehtäviä oli päävastuu perehdytyksestä esimiehillä. Perehdytysprosessin suunnitteluun osallistuivat kuitenkin kaikki haastateltavat.

Henkilöstön osaamista kartoitettiin yrityksissä keskusteluin sekä työntekijöiden CV-pankkeja tai osaamiskarttoja havainnoiden. Yleistä oli, että työntekijät itse tai tiimit vastasivat puuttuvan ja työssä tarvittavan uuden osaamisen esille tuonnista. Henkilöstöjohtajan tehtävänä oli etsiä sopivaa koulutusta tai järjestää työntekijälle mentori, joka työn teon lomassa

koulutti mentoroitavaa. Koulutuspolkuja tai vastaavia ei haastatteluissa noussut esille vaan työssä tapahtuvaa jatkuvaa oppimista korostettiin.

> *Kartoitetaan (osaamista), ei millään työkaluilla vaan keskustellen… tehdään vuosisuunnitelma eri työntekijärooleille, mitä painopisteitä on vuosittain siinä osaamisen kehittämisessä… me puhutaan enemmänkin tämmösestä niin kuin oppimisesta, työssä oppimisesta… sitä (työssä tapahtuvaa) pyritään tuomaan näkyville. (H3.)*

Palkitseminen

Työntekijöiden peruspalkat määräytyivät monissa yrityksissä joko työehtosopimuksen mukaisen tai yrityksen itse laatiman palkkataulukon mukaisesti. Yhdessä yrityksessä oli käytössä osittainen provisiopalkkausmalli. Tässä yrityksessä peruspalkkaa neuvoteltiin työntekijöiden ja asiakasvastaavien kesken. Lisäksi työntekijöille oli asetettu henkilökohtaiseen osaamiseen perustuva tuntitaksa, joka laskutettiin yrityksen asiakkailta. Useat haastatelluista osallistuivat palkkataulukkojen laatimiseen ja toimivat esimerkiksi palkkatoimikunnan jäseninä.

Yrityksissä lisäpalkittiin työntekijöitä esimerkiksi henkilökohtaisten, tiimi- tai yritystason tavoitteiden saavuttamisesta, hyvästä suorituksesta tai lisäkouluttautumisesta eri tavoin. Haastateltavien edustamista yrityksistä kahdessa ei maksettu muuttuvaa palkanosaa ollenkaan vaan peruspalkka määritettiin osaamisen ja suoriutumisen mukaan niin hyväksi, ettei lisäpalkitsemista koettu tarpeelliseksi. Muissa yrityksissä palkintatapoina oli käytössä esimerkiksi bonusohjelmat, vuosittainen yrityksen tulokseen perustuva tasaerä, henkilöstöanti tai henkilöstön keskuudessa järjestettävän äänestyksen perusteella jaettavat bonukset.

> *No nyt ei ole ollut sellaista...tulokseen sidottua bonusjärjestelmä enää. Meillä oli aikaisemmin sellainen, mutta me luovuttiin siitä, kun se tuota vähän haittasi jopa toimintaa. Se oli liian henkilökohtainen… me sitten ennemmin ollaan toimittu niin, että jos sitä suoriutumista tulee, niin sitten se siellä peruspalkasta näkyy, että sitä korotetaan sitten. (H5.)*

Työturvallisuus ja -hyvinvointi

Kaikki haastateltavat osallistuivat työsuojelutoimikunnan toimintaan joko työsuojelupäällikön tai -jäsenen roolissa. Työturvallisuus asioista tiedottaminen oli yrityksissä tavallisesti henkilöstöjohtajan vastuulla. Haastateltavien mukaan työturvallisuus ei ole ohjelmistoalan yrityksissä yhtä suuressa roolissa kuin joillakin muilla toimialoilla, sillä työntekijät tekevät töitä tavallisesti turvallisiksi katsottavissa olosuhteissa joko toimistolla tai kotonaan. Vaikka

fyysiset riskit ovatkin harvinaisempia on henkinen kuormitus merkittävä riskitekijä ohjelmistoalalla.

> *…Saattaa paperi viiltoja saada tai jotain. Se (työturvallisuusasiat) on aika niinku pienessä osassa… esimerkiksi ensiapukoulutukset mitä nyt kuitenkin vaaditaan jokaiselta yritykseltä, niin meillä se on lähinnä tuollaista hätäensiapu (koulutusta). (H6.)*

Henkilöstön työhyvinvointi oli tärkeä asia kaikille haastatelluille. He kokivat olevansa yrityksessä asemassa, jossa heillä oli hyvät mahdollisuudet edistää sitä. Kaikki haastateltavat toimivat pääasiallisina yhteyshenkilöinä yrityksen ja työterveyshuollon välillä. Varhaisen tuen toimintamalli oli käytössä kaikissa yrityksissä. Henkilöstöjohtajat osallistuivat tarpeen mukaan varhaisen tuen toimintamallin mukaisiin kolmikantaneuvotteluihin, mutta usein neuvottelujen pitäminen oli esimiesten vastuulla. Työhyvinvoinnin ylläpitämisessä korostui myös henkilöstön monimuotoisuuden huomioiminen. Haastateltavien edustamissa yrityksissä oli tarjolla runsaasti erilaisia työhyvinvointia ylläpitäviä ja parantavia toimintoja. Laajasta tarjonnasta esimerkkeinä samppanjakerho, kevyt terapia, yrityksen vuosigaala ja henkilöstön yhteiset ulkomaan lomamatkat. Työntekijöillä oli lisäksi mahdollisuus ehdottaa uusia työhyvinvointia edistäviä toimenpiteitä. Näihin suhtauduttiin yrityksissä yleensä myönteisesti, ja järjestämistä tuettiin esimerkiksi taloudellisesti.

> *Kaikista tärkeintä seuraamista on se että sä olet sen ihmisen kanssa tekemisissä tavalla tai toisella… puhutaan säännöllisesti myös siitä (työhyvinvoinnista), että kysytään toisiltamme mitä kuuluu, mitä voi olla sellaisia signaaleja, joista kannattaa olla huolestunut. Sitä (työhyvinvointia) asiaa pidetään silleen esillä. Meillä on monenlaisia kampanjoja, pidetään vaikka unta esillä tai aivojen palautumisen tärkeyttä tai liikuntaa tai kulttuuria…välitetään henkilöstössä. (H3.)*

> *Joo siihen (työhyvinvointi) nyt kovasti pyritään niinku kyllä satsaamaankin. Se on meidän alalla semmoinen aika aika niinku tuota vaikea asia…fyysistä niinku ongelmaa ei ehkä niinkään ole että ergonomia ja muut niinku on kyllä kunnossa, mutta sitten se henkinen kuormitus saattaa jonkun verran tulla noista kun kun työt pitää saada ajoissa valmiiksi…pyritään pitämään niinku koko henkilöstöön ne avoimet linjat, että jos jollakin tuntuu joltakin niinku huonolta… asiaan niinku reagoidaan, tehdään parannuksia. (H5.)*

5.5 Henkilöstöpäällikön toimenkuvaehdotus

Tutkimuksen perusteella laadittu henkilöstöpäällikön toimenkuvaehdotus pohjautuu tehdystä tutkimuksesta saatuihin tuloksiin ja ajankohtaisista tietolähteistä saatuihin tietoihin.

Ehdotuksen laadinnassa on otettu huomioon kohdeyrityksen henkilöstömäärä ja se, että kohdeyrityksessä ei ole ollut ainoastaan henkilöstön johtotehtäviin keskittynyttä henkilöstöjohtajaa. Henkilöstöpäällikön toimenkuvaehdotusta on havainnollistettu kuviossa 11, jossa eri työtehtävät eroteltu laatikoihin.

Kuvio 11. Henkilöstöpäällikön toimenkuvaehdotus

Henkilöstöpäällikkö olisi kohdeyrityksen johtoryhmän jäsen, joka ottaisi johtoryhmässä liiketoiminnan kumppanin roolin. Johtoryhmässä henkilöstöpäällikön tulisi edustaa henkilöstöä ja toimia lakiosaajana. Henkilöstöpäällikkö esittelisi yhdessä esimiesten kanssa laaditun henkilöstösuunnitelman johtoryhmälle, niiden hyväksyntää varten. Kohdeyrityksen henkilöstöpäällikön tulisi seurata säännöllisesti erilaisia henkilöstömittareita, mutta erityisen henkilöstötilinpäätöksen tai -kertomuksen laadinta ei olisi tarpeellista.

Rekrytoinneissa henkilöstöpäällikkö johtaisi rekrytointiprosessia, osallistuen aktiivisesti eri prosessivaiheisiin työpaikkailmoitusten laadinnasta työsopimuksen allekirjoittamiseen. Henkilöstöpäällikkö kävisi myös palkkaneuvottelut, joita varten kohdeyritykseen olisi laadittu tehtäväkohtaiset palkkataulukot. Käytettäessä ulkopuolista rekrytointiyritystä henkilöstöpäällikkö toimisi yhteyshenkilönä yrityksen ja rekrytoinnista vastaavan yrityksen välillä. Muutosneuvotteluissa ja irtisanomistilanteissa henkilöstöpäällikkö olisi vetovastuussa.

Vastaten toimintojen lakien ja säädösten mukaisuudesta sekä riittävästä ja oikea-aikaisesta viestinnästä. Irtisanomisneuvotteluissa henkilöstöpäällikkö toimisi joko itse neuvottelijana tai neuvottelijan tukijan roolissa.

Henkilöstöpäällikkö olisi aktiivisesti mukana perehdytysohjelmien suunnittelussa. Perehdytysohjelmat suunniteltaisiin yhteistyössä esimiesten kanssa. Varsinaiseen perehdytykseen henkilöstöpäällikkö osallistuisi kertoen perehtyjälle yritykseen ja henkilöstöasioihin liittyviä asioita. Esimerkiksi lisäpalkitsemiskeinojen ja niiden saamisperusteiden selvittäminen sekä yrityksen tarjoamien työhyvinvointia lisäävien ratkaisujen esittely olisi henkilöstöpäällikön vastuulla. Henkilöstöpäällikön tehtävänä olisi myös perehdytyksen suunnitelman mukaisen etenemisen valvonta perehdytyksessä käytettävän tarkistuslistan seurannan avulla.

Henkilöstön osaamista henkilöstöpäällikkö kartoittaisi työntekijöiden itsenäisesti päivittämän CV-pankin, esimiesten pitämien yksilöllisten ja tiimitasoisten kehityskeskusteluiden avulla. Työntekijät ja esimiehet voisivat myös suoraan esittää koulutustarpeita. Kerättyjen tietojen sekä yrityksen asettamien osaamistavoitteiden pohjalta henkilöstöpäällikkö järjestäisi sopivat tavat henkilöstön osaamisen lisäämiseksi. Lisäksi henkilöstöpäällikkö vastaisi mentorointisuhteiden järjestämisestä mentoroitavien ja mentoreiden välille sekä mentoritoiminnan käytännön järjestelyistä.

Henkilöstöpäällikkö vastaisi henkilöstötutkimusten organisoinnista, tulosten analysoinnista ja mahdollisten jatkotoimien suunnittelusta. Johtoryhmässä henkilöstöpäällikkö esittelisi henkilöstötutkimusten tulokset ja jatkotoimintaehdotukset yrityksen johdolle. Työhyvinvoinnin seurantaan, ylläpitoon ja parantamiseen liittyvät toimet olisivat myös henkilöstöpäällikön vastuulla. Henkilöstöpäällikkö järjestäisi työhyvinvointipäiviä ja -tapahtumia sekä toimisi yrityksen työhyvinvointiin käytettävien määrärahojen koordinoijana. Työhyvinvoinnin edistämistä tukisivat henkilöstöpäällikön roolit työterveyshuollon yhteyshenkilönä sekä työsuojelutoimikunnan jäsenyys.

Kohdeyrityksen henkilöstöpäällikön toimenkuvasta tulisi laaja, koska hän vastaisi kaikista henkilöstöön liittyvistä työtehtävistä yksin. Toimenkuva sisältäisi varsinkin aluksi enimmäkseen henkilöstöhallintoon liittyviä tehtäviä (HRM) ja henkilöstön kehittämiseen (HRD) tehtävät jäisivät pienempään rooliin. Henkilöstön kehittämistehtävien osuutta työnkuvassa tulisi pyrkiä laajentamaan. Niihin panostamalla voidaan lisätä työntekijöiden sitoutumista ja työnantajan houkuttelevuutta, mikä puolestaan vaikuttaa myönteisesti yrityksen menestykseen. Nämä toimet ovat merkityksellisiä myös Great Place to Work -sertifikaatin säilyttämisen kannalta.

6 Johtopäätökset

6.1 Pohdinta

Opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää, millaisia toimenkuvia Great Place To Work -sertifioitujen ohjelmistoalan yritysten henkilöstöjohtajilla on. Selvitys toteutettiin tutkimalla ajankohtaisia aihetta käsitteleviä tietolähteitä sekä tutkimusaineistoa keräämällä. Tutkimustuloksien ja kerätyn teoriatiedon perusteella laadittiin henkilöstöpäällikön toimenkuvaehdotus kohdeyrityksen käyttöön. Tutkimus toteutettiin kvalitatiivisella tutkimusotteella haastattelumenetelmää käyttäen. Tutkimusotteen ja -menetelmien valinnat osoittautuivat sopiviksi tutkimuksen tarkoituksiin, koska tutkimusaineistoa saatiin riittävästi ja se oli tarkoituksen mukaista.

Tutkimus toteutettiin tutkimussuunnitelman mukaisesti. Puolistrukturoituidut yksilöhaastattelut pidettiin verkonvälityksellä yhden kuukauden ajan jakson aikana, vuoden 2023 alkupuolella. Tutkimusotanta (seitsemän haastateltavaa) oli riittävä, vaikka haastateltavien rekrytointi olikin haastavaa. Haastatteluista saadut kattavat ja asiantuntevat vastaukset tukivat opinnäytetyölle asetettuihin tavoitteisiin pääsemistä. Tutkimustulokset tukivat ja täsmensivät ajankohtaisista tietolähteistä kerättyä tietoa. Henkilöstöpäällikön toimenkuvaehdotuksen laadinta oli näiden avulla vaivatonta.

Tutkimustuloksissa korostui henkilöstöjohtajien toimenkuvien erilaisuus eri yrityksissä. Asia tuli esille jo henkilöstöjohtajien käyttämien erilaisten tehtävänimikkeiden valossa. Kaikki haastateltavat olivat toimineet henkilöstöjohtajan tehtävissä vähintään viisi vuotta, ja monet olivat toimineet henkilöstöön liittyvissä tehtävissä jo vuosia ennen henkilöstöjohtajaksi ryhtymistään. Kokemus ja asiantuntemus aiheesta välittyi kaikissa haastateltavien kanssa käydyissä keskusteluissa. Monet haastateltavat kuvasivat olevansa monissa henkilöstöön liittyvissä työtehtävissä, kuten rekrytoinneissa, vähintään työnjohtajan roolissa ja vastuussa, vaikka eivät osallistuneetkaan enää aktiivisesti työtehtävien eri vaiheiden suorittamiseen.

Henkilöstöjohtajan toimenkuva on tutkimustulosten perusteella laaja ja vaatii monenlaisen osaamista. Saman havainnon ovat tehneet myös Swaroop ja Sharma (2022, 621), joiden mukaan henkilöstöjohtajan työssä otettavien roolien määrä on vain lisääntynyt viime vuosien aikana. Osassa haastateltujen edustamista yrityksistä olikin henkilöstöön liittyvät työtehtävät jaettuna useammalla henkilölle, minkä ansiosta henkilöstöjohtaja pystyi keskittymään paremmin esimerkiksi henkilöstön kehittämiseen liittyviin työtehtäviin.

Haastateltavien mukaan kovat taidot, joita henkilöstöjohtajat tarvitsevat työssään liittyvät liiketalouden ja lakien ymmärtämiseen ja osaamiseen. Henkilöstöjohtajan asema

yrityksessä sijoittuu yrityksen johdon ja henkilöstön välille, mikä vaatii lisäksi hyvien ihmissuhde- ja viestintätaitojen hallintaa. Hakolan ym. (2019, luku 4) mukaan ihmissuhdetaitoihin ja henkilöstöjohtamiseen tehdyt panostukset ovat yrityksen menestyksen edellytyksiä. Päätöksenteossa, joka koski henkilöstöä, hyödynnettiin haastateltavien mukaan useammin kokemusta, intuitiota ja johdettavan henkilöstön tuntemista kuin tietoa. Tulos noudattaa Saramiehen ja Törnroosin (2021, 42–46) havaintoja, joiden mukaan tietoon perustuva johtaminen ei ole vielä yleistynyt Suomessa.

Tutkimuksessa nousi esille henkilöstöjohtajien asema yrityksissä, joka tarjoaa heille paljon vaikutusmahdollisuuksia liittyen henkilöstön hyvinvointiin, viihtyvyyteen, työssä jaksamiseen ja hyvän yrityskuvan luomiseen. Suurimmassa osassa haastateltujen edustamista yrityksistä henkilöstöasioita hoidettiin useamman työntekijän voimin. Lisäksi yrityksillä oli hyvät taloudelliset resurssit ja tahtoa tukea henkilöstön työntekoa sekä ylläpitää ja edistää heidän työhyvinvointiaan ja viihtyvyyttään. Toiminta noudattaa yleistä suuntausta. Urpelaisen (2018) mukaan nykypäivän suuntaus yrityksissä on ollut lisätä resursseja ja panostusta osaajien rekrytointeihin ja sitouttamiskeinoihin.

Kokonaisuudessa opinnäytetyössä onnistuttiin, koska työlle asetetut tavoitteet saavutettiin ja tutkimuskysymyksiin saatiin vastaukset. Opinnäytetyössä on esitetty perusteita, joilla osoitetaan henkilöstöpäällikön palkkaamisen hyödyt kohdeyritykselle. Kohdeyritys voi hyödyntää opinnäytetyötä ja laadittua henkilöstöpäällikön toimenkuvaehdotusta henkilöstöpäällikön rekrytoinnissa ja työkuvan suunnittelussa. Opinnäytetyöprosessi kasvatti opinnäytetyön tekijän osaamista käsiteltävästä aiheesta sekä tutkimuksen ja opinnäytetyön tekemisestä.

6.2 Vastaukset tutkimuskysymyksiin

Tutkimuksen tulokset vastasivat opinnäytetyön päätutkimuskysymykseen ”Millainen toimenkuva henkilöstöjohtajalla on Great Place to Work -sertifioidussa ohjelmistoalan yrityksessä?” kattavasti. Päätutkimuskysymykselle asetettuihin alatutkimuskysymyksiin saatiin myös vastaukset tutkimuksen tuloksista. Tutkimuksen keskeisimpiä havaintoja ovat henkilöstöjohtajien toimenkuvien ja työtehtävien vaihtelu sekä ohjelmistoalan yritysten nopea kasvutahti.

Millainen toimenkuva henkilöstöjohtajalla on Great Place to Work -sertifioidussa ohjelmistoalan yrityksessä?

Tutkimuksen mukaan Great Place to Work -sertifioitujen yritysten henkilöstöjohtajien toimenkuvat vaihtelivat eri yrityksien välillä. Yrityksen henkilöstön määrän ja

henkilöstöjohtajan toimenkuvan välillä ei voinut vetää johtopäätöksiä, sillä henkilöstömääriltään pienen ja suuren yrityksen henkilöstöjohtajan toimenkuva saattoi olla samanlainen tai hyvinkin erilainen. Henkilöstön määrän ei voida katsoa myöskään olevan tekijä, joka vaikuttaa henkilöstöasioita hoitavien työntekijöiden määrään yrityksessä. Henkilöstömäärältään pienessä yrityksessä saattoi olla HR-tiimi, kun taas suuren yrityksen henkilöstöasiat olivat yhden ihmisen vastuulla tai päinvastoin.

Haastattelujen mukaan ohjelmistoalan yrityksillä on hyvin resursseja henkilöstön kehittämiseen ja hyvinvointiin, koulutuksiin suhtaudutaan myönteisesti, palkkaus on kilpailukykyistä, työhyvinvointia tuetaan monin eritavoin ja työntekijöillä on laajat työterveyspalvelut käytössään. Ohjelmistoalalla henkilöstön tärkeys yrityksen menestystekijänä korostuu, koska ohjelmistoihin liittyvät työt vaativat ihmisosaamista olematta kuitenkaan konkreettisia ja käsin kosketeltavia. Henkilöstöjohtaja on yrityksessä asemassa, jossa hänellä on hyvät mahdollisuudet tehdä ratkaisuja ja valintoja, joilla voi vaikuttaa henkilöstön viihtyvyyteen, hyvinvointiin ja työssä jaksamiseen.

Millaista osaamista ja ominaisuuksia ohjelmistoalan henkilöstöjohtajalta vaaditaan?

Tehdyn tutkimuksen mukaan, yhtä poikkeusta lukuun ottamatta, henkilöstöjohtajat olivat suorittaneet kaupallisen alan koulutuksen. Eritasoinen kaupallinen koulutus antaa hyvän pohjan henkilöstöjohtajana toimimiseen, koska talousasiat kuuluivat vahvasti monen henkilöstöjohtajan työhön. Viitala (2021, luku 1) nostaa liiketalousosaamisen tärkeäksi, sillä sen avulla henkilöstöjohtaja pystyy optimoimaan henkilöstökustannukset ja tukemaan näin yrityksen taloudellista menestystä. Monet haastateltavista olivat suorittaneet tai parasta aikaa suorittivat jotain lisäkoulutusta, kuten ylempää ammattitutkintoa tai erikoisammattitutkintoa (esimerkiksi henkilöstöhallinnon tai yritysjohtajuuden erikoisammattitutkinto). Työlainsäädäntö nousi yhtenä jatkuvaa kouluttautumista ja perehtymistä vaativana osa-alueena esille monissa keskusteluissa.

Haastateltavien mukaan henkilöstöjohtajalta vaaditaan hyviä ihmis-, vuorovaikutus- ja viestintätaitoja. Useat tutkimuksetkin ovat osoittaneet niiden vaikuttavan merkittävästi yrityksen menestymiseen (Hakola ym. 2019, luku 4 ja Joki 2021, 17–19). Viestintätaitojen tärkeys korostuu ohjelmistoalan yrityksissä, koska työntekijät tekevät paljon töitä etänä. Henkilöstöjohtajien on käytettävä erilaisia menetelmiä ja johtamistapoja esimerkiksi yhteisöllisyyden lisäämisessä ja uusien työntekijöiden tutustuttamisessa työyhteisöön kuin lähityötä tekevässä työyhteisössä (Ollila ym. 2018, 239). Haastatteluissa korostui myös ohjelmistoalan yrityksissä vallitseva matala hiearkia. Auktoritaarista johtamistapaa käyttävä henkilö ei usein ole tästä syystä soveltuvin vaihtoehto henkilöstöjohtajaksi. Haastateltavilla oli

pyrkimys pitää avoin keskusteluyhteys henkilöstöön, ja lisäksi monet korostivat kuuntelun tärkeyttä.

Mitä on strateginen henkilöstöjohtaminen Great Place to Work -sertifioidussa ohjelmistoalan yrityksessä?

Tehty tutkimus osoitti, että henkilöstöjohtajat osallistuvat yrityksen strategiseen henkilöstön johtamiseen laatimalla joko itsenäisesti tai erilaisissa työryhmissä henkilöstösuunnitelman sovitulle ajanjaksolle. Ajanjaksot vaihtelivat vuodesta viiteen vuoteen, mutta päivittämistä tehtiin useita kertoja vuodessa. Henkilöstösuunnitelmat muuttuivat ja päivittyivät paljon, koska ohjelmistoala on nopeasti kasvava ja muuttuva ala. Henkilöstöjohtajalta vaaditaan ketteryyttä, valmiutta reagoida nopeasti sekä kykyä sietää ja johtaa muutoksia.

Haastateltujen edustamissa yrityksissä ei laadittu erityisiä henkilöstötilinpäätöksiä tai -kertomuksia mennyttä aikaa kuvaamaan. Laajemman vuosittaisen yrityskatsauksen yhteydessä raportoitiin henkilöstökulut. Tietoja henkilöstön tilasta seurattiin kuitenkin jatkuvasti henkilöstöhallinnon ohjelmistoista ja työterveyshuollosta saatavista raporteista. Myös henkilöstön osaamista kartoitettiin ja seurattiin esimerkiksi ajantasaisia CV-pankkeja ylläpitämällä. Asioita siis kartoitetaan ja seurataan, mutta tuloksista ei laadita henkilöstötilinpäätöksen tai -kertomuksen laajuista yhteenvetoa.

Tähän tutkimukseen osallistuneissa yrityksissä tehdään vuosittain useita erilaisia henkilöstötutkimuksia, joista yksi on Great Place to Work -henkilöstötutkimus. Ainoastaan yksi yritys ilmoitti harkitsevansa Great Place to Work -henkilöstötutkimuksen vaihtamista toiseen vastaavanlaiseen henkilöstötutkimukseen. Henkilöstötutkimukset auttavat yrityksiä saamaan tietoa henkilöstön työtyytyväisyydestä ja yrityskulttuurista. Great Place to Work -sertifioinnin saaneet yritykset saavat medianäkyvyyttä sekä kasvattavat hyvää mainetta työntekijämarkkinoilla. (Great Place to Work: Sertifiointi.) Työterveys- ja erilaiset fiiliskyselyt kuuluivat useimpien yritysten henkilöstötutkimuskatalogiin. Edistynyttä henkilöstöanalytiikka ei siis vielä ohjelmistoalan yrityksissä haastattelujen perusteella hyödynnetä. Saramiehen ja Törnroosin (2021, 22) mukaan edistynyt analytiikka onkin vasta yleistymässä Suomessa, joten ohjelmistoalalla seurataan yleistä linjaa.

Mitä työtehtäviä Great Place to Work -sertifioidun ohjelmistoalan yrityksen henkilöstöjohtajalle kuuluu?

Rekrytointi ei kuulunut kaikkien haastateltavien toimenkuvaan vaan rekrytointiin kuuluvat työvaiheet olivat rekrytoijan tai esimiesten vastuulla. Näissäkin tapauksissa henkilöstöjohtajalla oli kuitenkin viimeinen vastuu rekrytoinneista sekä neuvonantajan rooli ongelmatilanteissa. Kajalan ja Tolvasen (2020, 200) sekä Joen (2021, 65) mukaan henkilöstöjohtajalle

ominainen rooli rekrytoinneissa on juuri projektinjohtajan ja asiantuntijan rooli. Ohjelmistoalan voimakas kasvu ja työntekijäpula aiheuttavat haasteita rekrytointeihin (Ammattibarometri 2022). Osa yrityksistä, henkilöstöjohtajan johdolla, oli hyödyntänyt konsultteja ja headhuntereita tätä ongelmaa ratkaisemaan. Belkan (2022, 42) mukaan on yleistä, että työssään viihtyvät ja sitoutuneet työntekijät suosittelevat työnantajaansa verkostoissaan. Useat haastateltavat hyödynsivät myös tätä rekrytointikeinoa työssään.

Henkilöstövähennyksistä ei ollut kokemusta kaikilla haastateltavilla. Kokemuksen omaavat painottivat, että erityisesti muutosneuvottelut ja irtisanomiset vaativat erityistä tarkkuutta ja lakien tulkinnan osaamista. Muutosneuvotteluissa ja irtisanomisissa henkilöstöjohtajat olivat toimineet joko vetovastuullisina tai neuvonantajan ja tukijan tehtävissä. Laadukkaan ja oikea-aikaisen viestinnän merkitys on olennaista erityisesti irtisanomistilanteissa (Joki 2021, 174). Viestintä olikin ollut monen haastateltavan vastuulla irtisanomistilanteissa.

Työnantajalla on laissakin määrätty vastuu perehdytyksen järjestämisestä uudelle työntekijälle (Työturvallisuuskeskus b, 7, Työsopimuslaki 55/2001). Uusien työntekijöiden perehdytysjaksojen suunnittelu ja yrityksen perusasioiden ja käytäntöjen perehdytystehtävät kuuluivat monen haastateltavan toimenkuvaan. Osa haastateltavista ei osallistunut perehdytykseen ollenkaan. Näissä tapauksissa perehdytystehtävät oli jaettu muille henkilöstöhallinnon työntekijöille ja esimiehille.

Henkilöstön osaamista kartoitettiin kaikissa yrityksissä säännöllisesti. Kartoittaminen tehtiin erilaisten ohjelmistojen ja keskustelujen avulla. Kartoitustyötä tekivät usein esimiehet, koska joko heiltä tai suoraan työntekijöiltä tuli viesti koulutustarpeesta. Henkilöstöjohtajien työnä oli tavallisesti saatavilla olevien koulutusten kartoittaminen tai mentori-mentoroitava-suhteen koordinoiminen osaamisen kartuttamiseksi. Haastateltujen edustamat yritykset olivat hyvin koulutusmyönteisiä ja yhdessä yrityksessä käytössä osaamisen kasvattamista ja kouluttautumista innoittamassa palkitsemisjärjestelmä.

Rekrytointiprosessiin aktiivisesti osallistuva henkilöstöjohtaja oli usein aktiivinen myös palkoista neuvoteltaessa. Henkilöstöjohtajat osallistuivat usein palkkataulukoiden laadintaan ja työntekijöiden kanssa käytäviin palkkaneuvotteluihin. Peruspalkat määräytyivät tavallisimmin työehtosopimusten tai yritysten omia palkkataulukkoja soveltaen. Työntekijöitä lisäpalkittiin kokemuksen, osaamisen ja tuloksen perusteella. Tästä muodostui palkan muuttuva osa. Kahdessa yrityksessä seitsemästä ei maksettu muuttuvaa palkan osaa. Keskusteluissa nousi esille, että osaamisella on suurempi vaikutus palkan suuruuteen kuin palvelusajan pituudella. Osaamisen mukaan porrastettu palkkaus onkin nykyaikainen tapa määrittää palkka (Fazey 2020, 208–212). Ei-taloudellisia palkitsemiskeinoja olivat esimerkiksi

yrityksen järjestämät henkilöstötapahtumat, työntekijöille tarjottavat vastuulliset työtehtävät ja työntekijälle annettu mahdollisuus valita itseä kiinnostavat työprojektit.

Työturvallisuus kuului kaikkien haastateltavien työhön ja viisi seitsemästä toimi yrityksen työsuojelupäällikkönä. Työpaikkaselvityksiin osallistuminen ja työterveyshuollon yhteyshenkilönä toimiminen kuului myös useimman henkilöstöjohtajan toimenkuvaan. Työturvallisuuskeskuksen (2022a, 10) mukaan tämä on yleisin tapa jakaa tehtävä yrityksessä. Ohjelmistoalalla työolosuhteet ovat usein turvalliset fyysiseltä kannalta katsottaessa, koska työtä tehdään usein etänä, kotoa käsin. Suuremman uhkan työkyvyn alentumiselle aiheutti mahdollisuus psyykkiselle rasittumiselle, jota esimerkiksi tiukat projekti aikataulut aiheuttivat. Useimmat yritykset tarjosivat työntekijöilleen laajat työterveyspalvelut, joihin kuului myös erilaiset psykologien palvelut ja keskustelu mahdollisuudet. Varhaisen tuen toimintamalliin kuuluviin keskusteluihin useimmat henkilöstöjohtajat osallistuivat ainakin tarvittaessa. Yrityksissä oli koulutettu esimiehiä näiden keskustelujen käymistä varten, joten harvemmin henkilöstöjohtajan osallistuminen oli tarpeellista. Haastattelujen perusteella ohjelmistoalan yrityksissä ollaan hyvin kiinnostuneita työntekijöiden työturvallisuudesta, työssä jaksamista ja viihtymisestä. Yhdessä yrityksessä henkilöstöjohtaja keskittyikin työssään merkittävästi vain edellä mainittuihin sekä henkilöstön kehittämiseen liittyviin asioihin.

6.3 Tutkimuksen arviointi ja tulosten hyödynnettävyys

Laadullisen tutkimuksen tavoitteena on tarkastella ihmisten subjektiivisia kokemuksia ja näkemyksiä, mikä aiheuttaa haasteen tutkimuksen uskottavuuden ja luottamuksellisuuden arvioinnille. Laadulliselle tutkimukselle ei ole ominaisten teorioiden laadinta toisin kuin määrällisessä tutkimuksessa. Tutkimuksen pohjalta tehtyjä yleistyksiä ja ihannemalleja voidaan kuitenkin verrata määrällisen tutkimuksen tulosten perusteella laadittuun teoriaan. (Juuti &Puusa 2020.) Selkeiden syyseuraus-suhteiden löytäminen ei myöskään ole tyypillistä laadulliselle tutkimukselle (Juhila). Tehdyllä haastattelututkimuksella pyrittiin saamaan ensikäden tietoa ohjelmistoalan henkilöstöjohtajien toimenkuvista. Saatuja tietoja vertailtiin tietolähteistä kerättyyn ajankohtaiseen tietoon. Selkeiden syyseuraus-suhteiden löytämiseen tai teorian laatimiseen ei pyritty.

Laadullisessa tutkimuksessa hyväksytään tutkijan subjektiivisuus. Tutkija ei jää vain ulkopuoliseksi tarkkailijaksi ja analysoijaksi vaan tutkijan tutkimukselle asettamat tavoitteet ja merkitykset vaikuttavat tutkijan tekemiin tulkintoihin. Subjektiivisuuteen liittyy myös tutkijan paikan reflektio, jolla kuvataan tutkijan lähtökohtia tehdä tutkimusta. (Juhila.) Tutkija asetti tutkimukselle selkeät tavoitteet, jotka on esitetty tekstissä. Opinnäytetyön taustaosiossa selvitettiin tutkijan taustaa ja ennakkotietämystä tutkittavasta aiheesta.

Opinnäytetyön laatijalla ole kokemusta henkilöstön johtotehtävistä tai työskentelystä ohjelmistoalalla. Tietämys aiheesta perustuu opinnäytetyöprosessin aikana tietolähteistä hankittuun tietoon. Ohjelmistoalasta laatija sai tietoja kohdeyrityksen varatoimitusjohtajan kanssa käydyistä keskusteluista. Great Place to Work -sertifikaatista laatijalla oli perehtyneisyyttä ja tietoa ennen opinnäytetyöprosessin aloittamista, vaikka kokemusta Great Place to Work -sertifioidussa yrityksessä työskentelystä ei ole.

Juutin ja Puusan (2020) mukaan laadullisen tutkimuksen tekijän tulee hallita laadullisen tutkimuksen perusteet, ominaispiirteet ja tutkimusprosessi pystyäkseen vastaamaan tieteelliselle tutkimukselle asetettuihin vaatimuksiin. Laadullisen tutkimuksen prosessi eroaa merkittävästi määrällisestä tutkimuksen prosessista. Tutkimuksen tekijä perehtyi laadullisen tutkimuksen tekemiseen tradenomin opintoihin sisältyvällä opintojaksolla sekä perehtymällä aihetta käsitteleviin tietolähteisiin ennen tutkimuksen aloittamista.

Laadullisen tutkimuksen uskottavuuden mittari on tutkimukseen tutustuvien ihmisten uskomus tutkimuksesta saatavien tulosten todenmukaisuudesta, aineiston keräämisen asianmukaisuudesta ja tulosten analysoinnin tasosta. Tutkimusraportin tekemisessä tulee keskittyä kuvaamaan ilmiöitä vakuuttavasti. Tutkimuksen luotettavuudesta kertoo perustelut, joilla tutkija osoittaa ammattitaitonsa tutkimuksen tekemiseen. Osaamisen tulee olla vakuuttavaa kaikissa tutkimuksen vaiheissa. Laadullisen tutkimukseen liittyy myös eettisyys tarkastelu, jolla osoitetaan tutkimuksessa käytettyjen menetelmien ja analyysitapojen käyttökelpoisuus tieteellisen tutkimuksen tekoon. (Juuti & Puusa 2020.)

Tutkimuksen uskottavuuden, luotettavuuden ja eettisyyden osoittamiseksi opinnäytetyössä on kerrottu yksityiskohtaisesti tutkimusmenetelmästä ja -vaiheista. Haastattelukysymykset pohjautuivat teoriaosuudessa esitettyihin aihekokonaisuuksiin ja asetettuihin tutkimuskysymyksiin, joten kysymykset kartoittivat tutkittavaa aihetta. Ennen varsinaisia tutkimushaastatteluja pidettiin testihaastattelu, jonka avulla varmistettiin kysymyksien ymmärrettävyys ja yksiselitteisyys. Tutkimuksen otannan koko oli seitsemän haastateltavaa, mikä on sopiva kohderyhmään soveltuvien henkilöiden vähäiseen lukumäärään ja opinnäytetyön laajuuteen suhteutettuna. Tutkimusaineistoa saatiin kerättyä riittävästi. Tutkimustuloksissa esitetyt suorat lainaukset haastatteluista saaduista vastauksista lisäävät tutkimuksen vakuuttavuutta. Suorat lainaukset auttavat myös valaisemaan perusteita, joiden pohjalta tutkimuksen analysointi suoritettiin.

Eettisyysnäkökohdat on otettava huomioon tutkimukseen liittyvien tahojen näkökulmasta. Tutkimuksesta ei saa aiheutua haittaa tutkimukseen osallistuneille tai tutkimuksen toimeksi antaneelle yritykselle. (Juuti & Puusa 2020.) Kohdeyritystä ei ole esitelty nimeltä eikä muitakaan tarkkoja tunnistetietoja ole kerrottu opinnäytetyössä. Tehtyyn

haastattelututkimukseen osallistuneiden henkilöstöjohtajien tai heidän edustamiensa yritysten tunnistetietoja ei myöskään ole esitetty opinnäytetyössä. Näillä keinoilla pyrittiin varmistamaan eettisyyden toteutuminen tutkimukseen liittyvien tahojen näkökulmasta. Monisanaiset ja laajat vastaukset esitettyihin kysymyksiin sekä kattavien perustelujen esittäminen yrityksissä tehtyihin ratkaisuihin osoittavat luottamusta, joka pystyttiin rakentamaan haastattelijan ja haastateltavien välille.

Tulosten hyödynnettävyys

Tutkimuksen tuloksia voidaan hyödyntää kohdeyrityksessä henkilöstöpäällikön rekrytoinnissa ja toimenkuvan suunnittelussa. Hakuilmoituksessa, työpaikkahaastattelussa ja henkilöstöpäällikön valinnassa voidaan korostaa opinnäytetyössä esitettyjä henkilöstöjohtajalle sopivia ominaisuuksia ja keskeisiä työssä tarvittavia taitoja, kuten laki- ja liiketalousosaamista. Uusi henkilöstöpäällikkö voi ottaa ideoita työhönsä opinnäytetyöstä, esimerkiksi ehdottamalla palkkatoimikunnan perustamista kohdeyritykseen.

Henkilöstöpäällikön työtehtävien esittelyosuus soveltuu hyvin myös muiden yritysten henkilöstöjohtajien toimenkuvien tarkasteluun ja vertailuun. Opinnäytetyöstä saatu tieto voi ohjata yrityksiä lisäämään resursseja ja henkilöstöä henkilöstöjohdon ja -hallinnon tehtäviin. Lisäksi muut yritykset voivat ottaa opinnäytetyöstä vinkkejä esimerkiksi henkilöstönsä palkitsemiseen tai osaamisen kartoittamiseen.

Opinnäytetyön tekeminen kasvatti opinnäytetyön laatijan tietämystä henkilöstön johtotehtävistä. Myös muut henkilöstön johtotehtävistä kiinnostuneet voivat tutustua henkilöstöjohtajan työtehtäviin opinnäytetyön avulla. Opinnäytetyö voi ohjata henkilöstöjohdon työtehtävistä kiinnostunutta hankkimaan tai täydentämään osaamistaan, esimerkiksi työlainsäädännöstä tai liiketaloudesta.

6.4 Jatkotutkimusehdotukset

Jatkotutkimusehdotuksia nousi esiin opinnäytetyön tiedonhaun, kirjoitusprosessin ja haastattelujen toteutuksen aikana. Jokaisesta henkilöstöjohtajan toimenkuvaan kuuluvasta yksittäisestä työtehtävästä, kuten henkilöstösuunnittelusta, rekrytoinnista tai irtisanomistilanteista, voisi tehdä laajemman ja aihetta syvällisemmin käsittelevän tutkimuksen. Tutkimuksen kohteena voisi olla esimerkiksi irtisanomisten vaikutus yrityksen työnantaja maineeseen.

Henkilöstön kehittämiseen ja työhyvinvointiin liittyviin asioihin kiinnitetään yrityksissä nykypäivänä entistä enemmän huomiota. Näistä aiheista tehty tutkimus olisi hyödyllinen ja herättäisi varmasti kiinnostusta. Tutkimuksella voisi kartoittaa esimerkiksi tietyn yrityksen

työntekijöiden mielipiteitä erilaisista työhyvinvointia parantavista tai ylläpitävistä keinoista. Yritys voisi kohdentaa ja arvioida henkilöstön hyvinvointiin käytettäviä resursseja tutkimuksesta saatujen tulosten perusteella.

Nyt tehtyä tutkimusta vastaavan tutkimuksen voisi tehdä myös eri alojen henkilöstöjohtajille. Tutkimuksessa voisi vertailla tietyn alan tai eri alojen henkilöstöjohtajien toimenkuvia. Tehdyn tutkimuksen toistaminen samanlaisena muutaman vuoden kuluttua mahdollistaisi eri aikoina tehtyjen tutkimuksien vertailun. Tutkimus tuottaisi mielenkiintoista tietoa ohjelmistoalan henkilöstöjohtajien toimenkuvien kehittymisestä.

Erityisen kiinnostavaa olisi selvittää yritysten henkilöstön kokemuksia henkilöstöjohtamisesta. Aiheesta voisi tehdä kaksi tutkimusta, toisessa voisi ottaa tutkimuksen kohderyhmäksi esimiehet ja toisessa työntekijät. Tutkimus kannattaisi suorittaa kvantitatiivisesti eli määrällisesti, esimerkiksi sähköisellä kyselylomakkeella, mikä helpottaisi tarpeeksi kattavan otoksen saamista.

Yksi mielenkiintoinen tutkimusaihe olisi myös seurantatutkimus, jossa henkilöstöjohtajia pyydettäisiin kirjaamaan työtehtävät ja niihin käytetty aika. Tällä tavalla saataisiin selkeämpi kuva siitä, miten työaika jakaantuu eri työtehtäviin, ja kuinka jakaantuminen eroaa yrityksien välillä. Samalla voisi selvittää, mitä työtehtäviä henkilöstöjohtajalta tavallisimmin siirretään muille henkilöstöön liittyvien tehtävien parissa työskenteleville.

7 Yhteenveto

Opinnäytetyön tavoitteena oli laatia ajankohtaisista tietolähteistä koottua tietoa ja tehdyn tutkimuksen tuloksia apuna käyttäen ehdotus henkilöstöpäällikön toimenkuvasta. Ehdotus laadittiin opinnäytetyön toimeksi antaneelle Great Place to Work -sertifioidulle ohjelmistoalan yritykselle. Kohdeyrityksen käyttöön tarkoitettua ehdotusta voidaan käyttää henkilöstöpäällikön rekrytoinnissa ja toimenkuvan suunnittelussa. Opinnäytetyötä voidaan hyödyntää myös kohdeyrityksen henkilöstöjohtamisen kehittämistarkoituksissa.

Tutkimus tehtiin kvalitatiivisena eli laadullisena tutkimuksena ja tutkimustapana käytettiin puolistrukturoituja yksilöhaastatteluja. Kvalitatiivisen tutkimuksen tavoite selvittää tutkimukseen osallistuvien henkilöiden subjektiivisia näkökulmia aiheesta tuki tutkimuksen tavoitetta. Puolistrukturoitu haastattelu valikoitui haastattelutavaksi, koska siinä kysymyksillä pyritään selvittämään suurempia kokonaisuuksia ja annetaan samalla haastateltavalle mahdollisuus kertoa laajasti ja vapaasti kysytystä aiheesta.

Tutkimuksen tekemisessä haastavin vaihe oli yhteyden saaminen kohderyhmään sopiviin henkilöihin. Kohderyhmään soveltuvien henkilöiden määrä oli suhteellisen pieni, joten kaikkia kohderyhmään soveltuvia kontaktoitiin vähintään sähköpostitse. Haastattelujen tekeminen oli mielenkiintoista ja se antoi uudenlaisia näkökulmia tutkittavasta aiheesta. Jatkotutkimusehdotuksia nousi esille erityisesti haastattelujen tekemisen ohella. Kaikilla haastateltavista oli vuosien kokemus henkilöstöjohtajan työstä, ja heiltä saadut vastaukset haastattelukysymyksiin olivat laajoja ja hyvin perusteltuja.

Tutkimustulosten analysointivaihe sisälsi litterointien lukemista, tallenteiden katsomista ja aineiston luokittelua. Tutkimuksen tulokset osoittivat, että henkilöstöjohtajien toimenkuvat voivat vaihdella merkittävästikin eri yrityksien välillä. Vaihtelua yksiselitteisesti selittävää syytä ei tutkimuksessa noussut esille, mikä on laadullisella tutkimuksella ominaista. Lisäksi tutkimuksen tulokset tukivat teoriaosuudessa esille noussutta näkemystä siitä, että henkilöstöjohtajat tarvitsevat moninaista ja laaja-alaista osaamista työssään. Tutkimuksesta saadut vastaukset tukivat myös monilta muilta osilta teorialähteistä kerättyä tietoa. Henkilöstöpäällikön toimenkuvaehdotuksen laadinta oli tästä syystä vaivatonta. Toimenkuvan laadinnassa huomioitiin myös kohdeyrityksen henkilöstöjohtamisen nykytila, josta saatiin tietoa kohdeyrityksen varatoimitusjohtajalle pidetystä testihaastattelusta.

Opinnäytetyöprosessi toi esille ohjelmistoalan yritysten käymän kovan kilpailun osaavista työntekijöistä sekä alalla yleistyneen etätyöskentelyn tuomat haasteet. Nämä vaikuttivat merkittävästi alalla toimivien henkilöstöjohtajien työhön. Näiden ongelmien ratkaisemiseksi yrityksissä on lähdetty panostamaan monin tavoin henkilöstön kehittämiseen,

palkitsemiseen ja työhyvinvointiin. Tämä näkyi henkilöstöön liittyvien asioiden parissa työskentelevien työntekijöiden määrässä ja toimintoihin ohjatuissa taloudellisissa resursseissa. Näiden kaikkien toimien ja panostusten avulla yritykset voivat vahvistaa asemaansa vetovoimaisena työnantajana ja samalla lisätä nykyisten työntekijöiden sitoutuneisuutta.

Lähteet

Ammattibarometri. 2022. Suomen ammattibarometri II/2022. Viitattu 11.3.2023. Saatavilla https://www.ammattibarometri.fi/posteri.asp?maakunta=suomi&vuosi=22ii&kieli=

Aura, O. & Ahonen, G. 2016. Strategisen hyvinvoinnin johtaminen. Helsinki: Talentum Pro.

Aura, O., Ahonen, G., Hussi, T. & Ilmarinen, J. 2018. Henkilöstötuottavuuden johtaminen 2018 tutkimusraportti. Viitattu 31.10.2022. Saatavilla https://www.ossiaura.com/uploads/1/6/5/4/16543464/htj2018_p%C3%A4%C3%A4tulokset_raportti_www.pdf

Belka, M. 2022. On the road again-effective recruiting strategies. Indianapolis: Rough Notes. Vol. 165 Iss 7, 40-42. Viitattu 4.1.2023. Saatavilla https://www.proquest.com/docview/2680350311/fulltextPDF/6CD61F3F3A9B4241PQ/1?accountid=202350&parentSessionId=5niIlwf3FuZ2KqiJRO%2FZzs2CE13SX1mxfW0MB6gwi00%3D

Clair, G. 2008. Software-as-a-Service (SaaS): Put the Focus on the KM/Knowledge Services Core Function. EOS Connecting People to Knowledge. Viitattu 8.11.2022. Saatavilla https://www.smr-knowledge.com/wp-content/uploads/2010/01/EOS-SaaS-White-Paper-2008.pdf

Falletta, S. & Combs, W. 2021. The HR analytics cycle: a sevenstep process for building evidence-based and ethical HR analytics capabilities. Bingley: Journal of Work-Applied Management. Vol 13 Iss 1, 51-68. Viitattu 4.1.2023. Saatavilla https://www.proquest.com/docview/2526827641/fulltextPDF/124EDC975D334A5EPQ/1?accountid=202350

Fazey, M. 2020. Human Resource Policy: Connecting Strategy with Real-World Practice. London and New York: Anthem Press.

Gašić, D. & Berber, N. 2022. The practice of financial participation in corporations in the cee countries. Nis: Ekonomika Vol. 68 Iss. 3, 13–28. Viitattu 5.1.2023. Saatavilla https://www.proquest.com/docview/2735927436/fulltextPDF/8CACB063671D411CPQ/3?accountid=202350

Great Place to Work -sertifiointi. Viitattu 17.1.2023. Saatavilla https://greatplacetowork.fi/sertifiointi/

Hakola, I., Hilla, I. & Tukiainen, M. 2019. Tiimiäly: opas muuttuvaan työelämään. Jyväskylä: Tuuma.

Hellsten, H. 2021. Teoksessa Anttila, O., Bruun, N., Engblom, M., Hellsten, H., Hietala, H., Jarmas, T., Kivimäki, K., Lehto, A-T., Mäkelä, A., Penttilä, M. & Sunnari T. (toim.). Työsuhdeasioiden käsikirja I-II. Keuruu: Edita, 461–467.

Joki, M. 2021. Henkilöstöasiantuntijan käsikirja. 7. painos. Helsinki: Kauppakamari.

Juhila, K. Laadullisen tutkimuksen ominaispiirteet. Teoksessa Jaana Vuori (toim.) Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Viitattu 15.3.2023. Saatavilla https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvali/mita-on-laadullinen-tutkimus/laadullisen-tutkimuksen-ominaispiirteet/

Juuti, P. & Puusa, A. 2020. Laadullisen tutkimuksen ominaispiirteet. Teoksessa Juuti, P. & Puusa, A. (toim.) Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. E-kirja. Helsinki: Gaudeamus. Viitattu 15.3.2023. Saatavilla https://www.ellibslibrary.com/reader/9789523456167

Jyväskylän yliopisto. 2015. Luokittelu. Viitattu 11.4.2023. Saatavilla https://koppa.jyu.fi/avoimet/hum/menetelmapolkuja/menetelmapolku/aineiston-analyysimenetelmat/luokittelu

Kaijala, M. & Tolvanen, R. 2020. Henkilöstö – strateginen investointi? 1. painos. Helsinki: Kauppakamari.

Kallonen T. & Kuhmonen A. 2021. Jatkuva oppiminen: työelämän tärkein taito. 1. painos. Helsinki: Kauppakamari.

Kesti, M. 10.6.2019. Työelämän laadun indeksi (GWL-indeksi). YouTube. Viitattu 4.11.2022. Saatavilla https://www.youtube.com/watch?v=zJeLuJTNq4E

Kesti, M. & Syväjärvi, A. 2015. Human Capital Production Function in Strategic Management. Technology and Investment, 6, 12-21. Saatavilla https://www.scirp.org/pdf/TI_2015011316304482.pdf

Kilpinen, P. 2022. Inhimillinen strategia. Helsinki: Alma Talent.

KvantiMOTV. 2008. Mittaaminen: Mittarin luotettavuus. Viitattu 22.2.2023. Saatavilla https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/mittaaminen/luotettavuus.html#validiteetti

Laaksonen H. & Ollila, S. 2022. Henkilöstöjohtamisen moninaisuus: ajateltua, koettua, tutkittua. Helsinki: Oppian.

Laitinen, H., Simola, A. & Vuorinen, M. 2021. Työturvallisuuden ja -terveyden johtaminen. Helsinki: Tietosanoma.

Laki yksityisyyden suojasta työelämässä 759/2004. Viitattu 13.3. 2023. Saatavilla https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2004/20040759

Laser, J. 2021. The importance of vision statements for human resource management – functions of human resource management in creating and leveraging vision statements. Strategic HR Review; Bingley Vol. 20 (4), 145–147. Viitattu 17.12.2022. Saatavilla https://www-emerald-com.ezproxy.saimia.fi/insight/content/doi/10.1108/SHR-05-2021-0023/full/pdf

Mannermaa, K. 2022. Työturvallisuuden ja työhyvinvoinnin käsikirja. Helsinki: Alma Talent.

McCoy, D. 2022. Demystifying employee terminations. St. Thomas: Municipal World. Vol. 132 Iss 7, 30–31. Viitattu 4.1.2023. Saatavilla https://www.proquest.com/docview/2700802091/fulltextPDF/CC283D3B1188471EPQ/2?accountid=202350

Melin, H. 2019. Rekrytointi on paikallinen sopimus. Työelämän tutkimus. Vol. 17 Iss 3. Viitattu 11.3.2023. Saatavilla https://journal.fi/tyoelamantutkimus/article/view/87132/46066

Männistö, E. 2018. Henkilöstötilinpäätös – henkilöstön tunnusluvut johtamisen tukena. Tilisanomat. Viitattu 9.1.2023. Saatavilla https://tilisanomat.fi/palkkahallinto/henkilostotilinpaatos-henkiloston-tunnusluvut-johtamisen-tukena

Narayansany, K. & Isa, R. 2021. The Relationships between Onboarding Program and Newcomers' Turnover. Bandar Baru Bangi: Jurnal Pengurusan Vol. 63, 3–17. Viitattu 5.1.2023. Saatavilla https://www.proquest.com/docview/2639221055/fulltextPDF/BBCB7056FAF543D2PQ/10?accountid=202350

Niemelä, A. 2020. Moninaisuudelle tilaa – työnohjaus kulttuurienvälisen osaamisen edistäjänä. Työelämän tutkimus 18 (4) 360–364. Saatavilla https://journal.fi/tyoelamantutkimus/article/view/97606/58761

Ollila, S. 2022. Moninaisten persoonallisuuksien johtaminen. Teoksessa Laaksonen, H. & Ollila, S (toim). Henkilöstöjohtamisen moninaisuus – ajateltua, koettua, tutkittua. Helsinki: Oppian. 24–35.

Ollila, S. & Kujala, A. 2020. Moninaisuus työelämässä ja johtamisessa – erityisherkät persoonat työssä. Hallinnon Tutkimus 39 (2), 90–102.

Ollila, S., Lindell, J., Niemi, T., Pernaa, H-K., Raisio, H. & Vartiainen, P. 2018. Organisaatio muutoksen pyörteissä – hajautuksessa asiantuntijoiden osaaminen esiin. Työelämä tutkimus 16 (4), 236–250. Viitattu 2.1.2023. Saatavilla https://journal.fi/tyoelamantutkimus/article/view/82692/41893

Opintopolku a. Tieto- ja viestintätekniikan perustutkinto. Viitattu 5.11.2022. Saatavilla https://opintopolku.fi/konfo/fi/koulutus/1.2.246.562.13.00000000000000000176

Opintopolku b. Tradenomi (AMK), tietojenkäsittely. Viitattu 5.11.2022. Saatavilla https://opintopolku.fi/konfo/fi/koulutus/1.2.246.562.13.00000000000000000245
Opintopolku c. Tietojenkäsittelytiede, kandidaatti ja maisteri. Viitattu 5.11.2022. Saatavilla https://opintopolku.fi/konfo/fi/koulutus/1.2.246.562.13.00000000000000002981

Parnila, K. 2021. Lomauttaminen ja irtisanominen työn vähentyessä. Helsinki: Kauppakamari.

Patentti- ja rekisterihallitus. Tilinpäätökset kaupparekisteriin. Viitattu 13.3.2023. Saatavilla https://www.prh.fi/fi/tilinpaatokset.html

Peralta, P. 2022. The ROI on DEI: Exclusive Arizent research found that more than 95% of employees think they have something to learn from people who are different from them. But only 66% think that diverse companies make better decisions. We explore the disconnect. Washington: Employee Benefit News. Vol 36, Iss 6, 8-10. Viitattu 3.1.2023. Saatavilla https://www.proquest.com/docview/2743513317/fulltext/2A89A796FFB547AFPQ/2?accountid=202350

Perhoniemi, R. 2015. Työstä saatava kiitos. Työelämä tutkimus 13 (2), 99–111. Viitattu 3.1.2023. Saatavilla https://journal.fi/tyoelamantutkimus/article/view/87068/45995

Ristikangas, V., Ristikangas, M-R. & Alatalo, M. 2020. Valmentava mentorointi. 1. painos, Helsinki: Kauppakamari.

Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2021. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Viitattu 12.1.2023. Saatavilla https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/kvali/L6_3_2.html

Saramies, J. & Törnroos, M. 2021. Henkilöstöanalytiikkaa mittaa ymmärrä menesty. Helsinki: Alma Talent.

Saunderson, R. 2022. Dealing with Onboarding Training Issues. Training. Vol. 59 (3) 42–43. Viitattu 6.12.2022. Saatavilla https://www.proquest.com/docview/2716599532/fulltextPDF/30AA5A06DA774530PQ/6?accountid=202350

Shaalan, L., Elsaid, A. & Aboul-Ela, G. 2022. Knowledge management processes and strategic human resources management: Creating competitive advantage through employee innovation behavior. London: The Business and Management Review. Vol. 13, Iss 2, 237-245. Viitattu 31.12.2022. Saatavilla https://www.proquest.com/docview/2754897809/fulltextPDF/C96B4927E35449BDPQ/5?accountid=202350

Swaroop, S. & Sharma, L. 2022. Employee engagement in the era of remote workforce: role of human resource managers. Moskova: Cardiometry. Iss 23, 619–628. Viitattu 4.12.2022. Saatavilla https://www.proquest.com/docview/2724913193/6CCA6AA282454AFBPQ/1?accountid=202350

Tietosuojalaki 1050/2018. Viitattu 13.3. 2023. Saatavilla https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2001/20011383

Työhyvinvointi. Sosiaali- ja terveysministeriö. Viitattu 15.11.2022. Saatavilla https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2001/20011383 https://stm.fi/tyohyvinvointi

Työterveyshuoltolaki 1383/2001. Viitattu 13.3. 2023. Saatavilla https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2001/20011383

Työterveyslaitos a. Hyvä johtaminen on tietoinen valinta. Viitattu 15.11.2022. Saatavilla https://www.ttl.fi/teemat/tyohyvinvointi-ja-tyokyky/hyva-johtaminen-on-tietoinen-valinta

Työterveyslaitos b. Kunnollinen perehdytys kannattaa aina. Viitattu 5.1.2023. Saatavilla https://www.ttl.fi/teemat/tyohyvinvointi-ja-tyokyky/tyoura/kunnollinen-perehdytys-kannattaa-aina

Työterveyslaitos c. Työkyky. Viitattu 16.11.2022. Saatavilla https://www.ttl.fi/teemat/tyohyvinvointi-ja-tyokyky/tyokyky

Työsopimuslaki 55/2001. Viitattu 13.3. 2023. Saatavilla https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2001/20010055

Työsuojeluhallinto. Työpaikkaselvitys. Viitattu 15.11.2022. Saatavilla https://www.tyosuojelu.fi/tyoterveys-ja-tapaturmat/tyoterveyshuolto/tyopaikkaselvitys

Työturvallisuuskeskus a. 2022. Työkyvyn hallinta, seuranta ja varhainen tuki. 6. painos. Työturvallisuuskeskus, palveluryhmä.

Työturvallisuuskeskus b. 2022. Esihenkilöiden perehdyttäminen – keskeinen lainsäädäntö tutuksi. 4. painos. Työturvallisuuskeskus, palveluryhmä ja teollisuusryhmä.

Työturvallisuuslaki 738/2002. Saatavilla https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2002/20020738

Urpelainen, A-K. 2018. Yritysjohtajat eivät vieläkään ymmärrä panostaa tarpeeksi osaajien löytämiseen ja heistä kiinni pitämiseen – "Ihmisiin ei suhtauduta samanlaisella voimalla kuin rahaan". Talouselämä. Viitattu 15.11.2022. Saatavilla https://www.talouselama.fi/uutiset/yritysjohtajat-eivat-vielakaan-ymmarra-panostaa-tarpeeksi-osaajien-loytamiseen-ja-heista-kiinni-pitamiseen-ihmisiin-ei-suhtauduta-samanlaisella-voimalla-kuin-rahaan/4e9b622c-885c-3793-964b-d0c0e43c0377

Valtion virkamieslaki 750/1994. Viitattu 13.3.2023. Saatavilla https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1994/19940750

Viitala, R. 2021. Henkilöstöjohtaminen. 1 painos. Helsinki: Edita.

Yhteistoimintalaki 1333/2021. Viitattu 13.3.2023. Saatavilla https://finlex.fi/fi/laki/alkup/2021/20211333#Pidm45949342830112

Yleinen tietosuoja-asetus (GDPR). 2016. Saatavilla https://gdprinfo.eu/fi

Liite 1. Kaavojen merkkien selitykset

Kaava 1. Henkilöstövoimavarojen tuotantofunktion merkkien selitykset (Kesti & Syväjärvi 2015, 15)

R = Liikevaihto (€)

K = liiketoimintakerroin, kuvaa tehollisen työtunnin muuttamista liikevaihdoksi (€/t)

L = henkilöstön lukumäärä työvuosina tarkasteluaikana (kpl)

TTW = työntekijän teoreettinen säännöllinen vuosityöaika työntekijää kohti (t)

A_W = rakenteellisen työajan osuus teoreettisesta vuosityöajasta (%)

QWL = työelämän laatua kuvaava indeksi (1–100 %)

Kaava 2. Henkilöstötyytyväisyyden yhteys suorituskykyyn (Kesti 2019)

QWL = henkilöstötyytyväisyyden yhteys suorituskykyyn

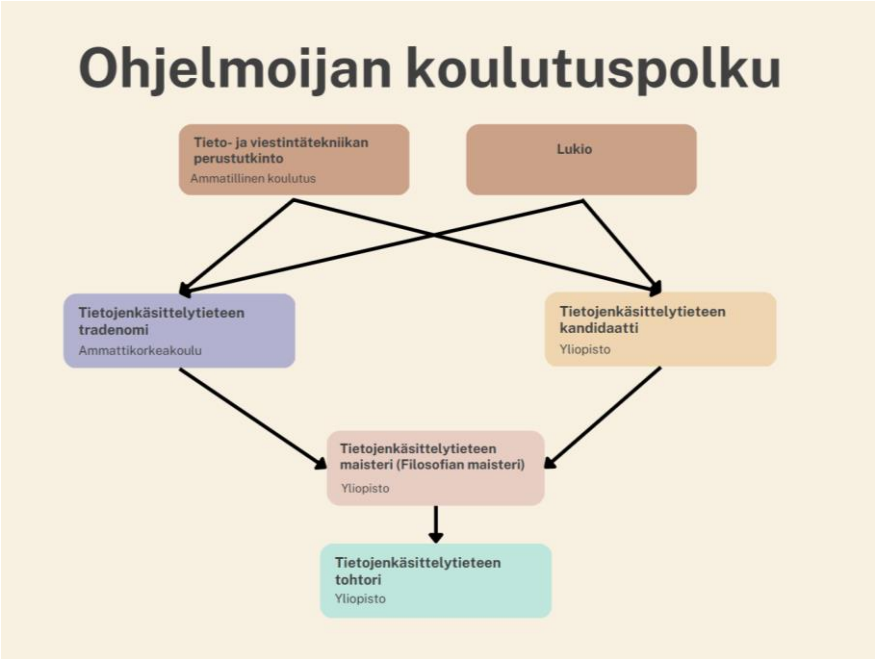
FE = fyysinen ja emotionaalinen turvallisuuden tunne

YI = yhteenkuuluvuus ja identiteetti

PL = päämäärät ja luovuus

Liite 2. Ohjelmoijan koulutuspolku

Ohjelmoijan koulutuspolku on esitetty kuviossa 12. Toisen asteen tutkinnon eli lukion oppimäärän, ylioppilastutkinnon tai Tieto- ja viestintätekniikan perustutkinnon suorittanut voi hakea kolmannen asteen koulutukseen ammattikorkeakouluun tai yliopistoon. Yliopistossa opiskelua voi jatkaa maisteriopintojen jälkeen vielä Tietojenkäsittelytieteen tohtoriksi.



Kuvio 12. Ohjelmoijan koulutuspolku

Tieto- ja viestintätekniikan perustutkinto

Tieto- ja viestintätekniikan perustutkinto on ammatillinen tutkinto, jonka suorittaneet kykenevät toimimaan tieto- ja viestintäteknisessä ympäristössä, selvittäen ja vastaten osaamisalansa asiakkaiden tarpeisiin. Kohdeyrityksessä perustutkinnon suorittaneet voivat toimia IT-tukihenkilöinä auttaen ohjelmiston käyttäjiä teknisissä ongelmissa tai ohjelmistokehittäjänä, jonka työnkuvaan kuuluu asiakaspalvelu, ohjelmiston suunnittelua, ohjelmointia ja laadunvarmistusta. (Opintopolku a.)

Tietojenkäsittelyn tradenomi

Tietojenkäsittelyn tradenomin ammattikorkeakoulutuksen käynyt hallitsee ohjelmoinnin, digitaalisten palveluiden, tietoverkkojen ja datan käsittelyn perusteet. Opinnoissa tutustutaan perinteisiin ohjelmointikieliin ja -tekniikoihin. Ammattikorkeakoulut tarjoavat erilaisia opintojen suuntaamismahdollisuuksia, kuten web-, pilvipalvelun sovelluskehitys tai digitaalinen

liiketoiminta. Tietojenkäsittelyn tradenomit voivat toimia sovellusten ja digitaalisten palvelujen kehittämis-, testaus-, myynti- ja asiakaspalvelutehtävissä. (Opintopolku b.)

Tietojenkäsittelytieteen kandidaatti ja filosofian maisteri

Tietojenkäsittelytiedettä voi opiskella Suomessa yliopistoissa luonnontieteen kandidaatiksi ja siitä edelleen filosofian maisteriksi. Koulutuksessa saa valmiudet tutkia ja kehittää menetelmiä, joiden avulla tiedon kerääminen, käsittely ja tulkinta voidaan automatisoida. Ohjelmointiopinnoissa keskitytään laajaa osaamista vaativien monimutkaisten järjestelmien suunnittelun ja toteutuksen oppimiseen sekä tekoälyn ja oppivien järjestelmien hyödyntämiseen. Kohdeyrityksessä tietojenkäsittelytieteen alalta valmistuneet voivat toimia ohjelmistosuunnittelijoina, -arkkitehteina, -toteuttajina tai -testaajina. (Opintopolku c.)

Liite 3. Tutkimushaastattelukutsu

Hei,

Olen LAB-ammattikorkeakoulun tradenomiopiskelija ja teen opinnäytetyötä ohjelmistoalan yrityksen toimeksiantona aiheesta Henkilöstöpäällikön toimenkuva. Tutkimuskohteeni on Great Place to Work -sertifikaatin omaavien ohjelmistoalan yritysten henkilöstöpäällikköjen ja -johtajien toimenkuvat, joita kartoitan teemahaastatteluilla.

Haastattelussa käsiteltävät keskeiset teemat ovat

- Henkilöstösuunnittelu
- Työturvallisuus ja työhyvinvointi
- Henkilöstön osaaminen
- Rekrytointi
- Perehdytys
- Henkilöstötutkimus
- Henkilöstön palkitseminen
- Henkilöstötilinpäätös
- Työn tukikeinot

Mikäli työskentelet ohjelmistoalan yrityksen henkilöstöpäällikön tai -johtajan tehtävissä ja haluaisit kertoa toimenkuvastasi, olisit sopiva henkilö osallistumaan haastattelututkimukseen. Ole yhteydessä minuun sähköpostitse mahdollisimman pian.

Teemahaastattelu toteutetaan verkossa Teams-sovelluksen välityksellä ja haastattelut tallennetaan aineiston analysointia varten. Teemahaastattelun arvioitu kesto on noin 45–60 minuuttia. Haastattelu on täysin luottamuksellinen, opinnäytetyöhön ei tule haastateltavaan tai hänen työpaikkaansa liittyviä tunnistetietoja. Haastatteluaineistot hävitetään asianmukaisesti tutkimuksen valmistuttua.

Haastattelut olisi tarkoitus toteuttaa tammikuun ja helmikuun 2023 aikana.

Mikäli haluat osallistua haastattelututkimukseen, vastaathan minulle sähköpostitse (annina.kallinen@student.lab.fi) mahdollisimman pian, viimeistään 27.1.2023.

Ystävällisin terveisin
Annina Kallinen
Tradenomiopiskelija
LAB-ammattikorkeakoulu

Liite 4. Puolistrukturoidun haastattelun runko

Taustakysymykset

- Tehtävänimike
- Koulutus
- Työkokemus
- Yrityksen henkilöstön määrä
- Alaiset

Henkilöstöjohtajan monet roolit

- Lakiasiantuntija
- Strateginen kumppani
- Hallintoasiantuntija
- Muutosagentti
- Työntekijöiden oikeuksien puolustaja
- Osaaminen ja ominaisuudet
- Yrityksen käytännöt ja toimintaohjeet
- Moninaisuusjohtaminen
- Työntukikeinot

Strateginen henkilöstöjohtaminen

- Henkilöstösuunnittelu
- Henkilöstötilinpäätös, -tuloslaskelma ja -kertomus
- Tutkittuun tietoon perustuva johtaminen, kokemus ja intuitio
- Henkilöstötutkimus

Henkilöstöjohtajan keskeisimmät työtehtävät

- Rekrytointi
- Henkilöstövähennys
- Perehdytys
- Henkilöstön osaaminen
- Palkitseminen
- Työturvallisuus
- Työhyvinvointi ja työterveyshuolto