



Toimintaohjeistus erityistilanteisiin perehdytyksen ja arjen työn tueksi

Case AiCan Happy People

Inka Laitinen

OPINNÄYTETYÖ
Marraskuu 2025

Liiketalouden tutkinto-ohjelma
HR ja esihenkilötyö

TIIVISTELMÄ

Tampereen ammattikorkeakoulu
Liiketalouden tutkinto-ohjelma
HR ja esihenkilötyö

LAITINEN, INKA:

Toimintaohjeistus erityistilanteisiin perehdytyksen ja arjen työn tueksi
Case AiCan Happy People

Opinnäytetyö 38 sivua
Marraskuu 2025

Tämä toiminnallinen opinnäytetyö toteutettiin toimeksiantona hotelli-, ravintola- ja tapahtuma-aloihin erikoistuneelle henkilöstöpalveluyritys AiCan Happy People Oy:lle.

Työn tavoitteena oli parantaa yrityksen esihenkilötyön yhdenmukaisuutta ja tehokkuutta arjen yllättävissä tilanteissa sekä tukea uusien työntekijöiden perehdytystä. Tarkoituksena oli suunnitella ja toteuttaa yrityksen intraan selkeä, käytännönläheinen ja helposti käytettävä toimintaohjeistus, joka kokoaa aiemmat hajanaiset ohjeistukset sekä hiljaisen tiedon yhteen.

Työn teoreettinen viitekehys rakentuu henkilöstöjohtamisen ja esihenkilötyön teemoista. Viitekehys taustoittaa henkilöstöjohtamisen osa-alueita, sen tarpeita ja vaadittavia ominaisuuksia, henkilöstöpalvelualan erityispiirteitä sekä esihenkilötyön vaatimuksia poikkeus- ja ongelmatilanteissa.

Toimintaohjeistus suunniteltiin yhteistyössä toimeksiantajan kanssa. Sen sisältö muodostui kyselytutkimuksen, johdon kanssa käytyjen keskustelujen sekä omien havaintojeni pohjalta. Valmis toimintaohjeistus sisältää muun muassa ohjeet sairauspoissaoloihin, tapaturmiin, varoituksiin, irtisanomisiin, ongelmatilanteisiin, kuten päihde- tai vilppiepäilyyn ja alisuoriutumiseen sekä ohjeet mediaan liittyvistä käytännöistä. Toimintaohjeistus syntyi keräämällä yhteen olemassa olevaa tietoa, yhdistämällä sitä teoriaan ja rakentamalla niistä kokonaisuus yrityksen intraan. Sen rakenteessa painotettiin selkeyttä, helppoa navigoitavuutta ja käyttäjälähtöisyyttä. Tyyliltään se noudatti yrityksen rentoa ja ihmisläheistä tyyliä kuitenkin unohtamatta vankkaa lakeihin ja säädöksiin pohjautuvaa tietopohjaa.

Toimeksiantajalta saadun palautteen perusteella työn lopputulos vastasi hyvin yrityksen tarpeita. Ohjeistus koettiin hyödylliseksi, ajantasaiseksi ja käytännön työtä aidosti helpottavaksi työkaluksi, joka tukee perehdytystä ja toimii arjen työssä apuna. Työtä voidaan tulevaisuudessa täydentää, päivittää ja laajentaa yrityksen tarpeiden mukaan.

Asiasanat: henkilöstöjohtaminen, esihenkilötyö

ABSTRACT

Tampereen ammattikorkeakoulu
Tampere University of Applied Sciences
Degree Programme in Business Administration
HR and Management

LAITINEN, INKA:

Operational Guidelines for Special Situations to Support Orientation and Everyday Work
Case AiCan Happy People

Bachelor's thesis 38 pages
November 2025

This functional thesis was commissioned by AiCan Happy People Oy, a human resources company specializing in the hotel, restaurant and event sectors.

The aim of the thesis was to improve the consistency and efficiency of the company's supervisory work in typical unexpected situations and to support the onboarding of new employees. The purpose was to design and implement clear, practical and easy-to-use operating guidelines for the company's intranet, which would combine previous fragmented instructions and tacit knowledge.

The theoretical framework of the thesis was built on the themes of human resource management and supervisory work. The framework provided background on the areas of human resource management, its needs and the characteristics required, the special features of the human resources sector, and the requirements for supervisor work in exceptional and problem situations.

The operational guidelines were designed in co-operation with the client company. Their content was based on a survey, discussions with management, and the author's own observations. The completed guidelines included instructions for sick leave, accidents, warnings, dismissals, problem situations, such as suspected substance abuse or dishonesty, and underperformance as well as instructions on media-related practices. The operating guidelines were created by collecting existing information, combining it with theory and compiling a complete manual for the company's intranet. Its structure emphasized clarity, easy navigation and user-friendliness. The tone follows the company's relaxed and people-oriented style, while maintaining a solid foundation in laws and regulations.

According to the feedback received from the client, the result of the work met the company's needs well. The guidelines were considered useful and a genuinely helpful practical tool that supports onboarding and assists in everyday work. In the future, the material can be supplemented, updated, and developed further according to the company's needs.

Key words: human resource management, supervisory work

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	5
2	HENKILÖSTÖJOHTAMINEN JA ESIHENKILÖTYÖ.....	7
	2.1 Nykypäivän johtajuus	9
	2.2 Viestintä ja vuorovaikutus	10
	2.3 Teknologia ja etäjohtaminen	11
	2.4 Vastuullinen ja kestävä johtaminen	14
	2.5 Monikulttuurisuuden johtaminen.....	15
	2.6 Henkilöstöjohtamisen merkitys ja rooli organisaatiossa	16
	2.7 Henkilöstöjohtamisen keskeiset osa-alueet	17
	2.8 Henkilöstöpalveluala	18
3	ESIHENKILÖTYÖ ERITYISTILANTEISSA	20
	3.1 Erityistilanteet henkilöstöjohtamisessa	20
	3.2 Johtaminen kriisi- ja muutostilanteissa	20
	3.3 Työyhteisön väliset ongelmat ja konfliktit	22
	3.4 Psykologinen turvallisuus ja luottamus.....	23
	3.5 Lainsäädännön huomioiminen	24
4	OPINNÄYTETYÖN TOTEUTUS	25
	4.1 Toimeksiantajayrityksen esittely.....	25
	4.2 Produktin toteutus	26
	4.3 Menetelmät ja aikataulu	31
5	YHTEENVETO	33
	5.1 Jatkokehitysideat.....	35
	LÄHTEET	37

1 JOHDANTO

Opinnäytetyön toimeksiantajana toimii AiCan Happy People Oy. Se on AiCan Yhtiöihin kuuluva Jyväskylässä vuonna 2020 perustettu henkilöstöpalvelualan yritys.

AiCan Happy People Oy:n toiminta on keskittynyt ravintola- ja tapahtuma-aloihin. Sen toiminnan keskiössä on ihmisläheinen ammattitaito. Sen toiminta perustuu hyvään kommunikaatioon niin vuokratyöntekijöiden kuin asiakasyritystenkin kohdalla ja jokainen vuokratyöntekijä halutaan kohdata ihmisenä ja yksilönä. Kontakti vuokratyöntekijään tai asiakasyrityksen edustajaan on kahden ihmisen välinen, eikä yritys suunnittele tulevaisuudessakaan laajaa teknologian käyttöä rekrytoinneissaan ja asiointissaan, vaan haluaa jatkaa linjaansa, jossa ihmistuntemus ja kommunikaatio ovat avainasemassa.

Koska AiCan Happy People on henkilöstöpalveluyritys, kaikki sen hallinnossa työskentelevät tekevät esihenkilötyötä. Henkilöstöpalveluyrityksen arki on usein hektistä ja vastaan tulee yllättäviä ja haastaviakin tilanteita, joihin tulisi osata reagoida nopeasti ja yrityksen sisällä yhdenmukaisesti sekä noudattaen asiaa koskevia lakeja ja säädöksiä. Tällä hetkellä AiCan Happy Peoplelta kuitenkin puuttuu kattava perehdytysmateriaali eikä yhdenmukaisia ohjeistuksia erityistilanteiden varalle ole, vaan tieto kulkee niin sanottuna hiljaisena tietona suusta suuhun ja toimintamalleissa saattaa olla eroavaisuuksia eri alueiden välillä.

Opinnäytetyön tavoitteena on parantaa AiCan Happy People Oy:n esihenkilötyöskentelyn yhdenmukaisuutta ja tehokkuutta arjen yllättävissä tilanteissa henkilöstöpalvelualalla.

Työn tarkoituksena on suunnitella ja tuottaa yrityksen intraan selkeä ja käytännönläheinen toimintaohjeistus erityistilanteiden varalle. Toimintaohjeistuksessa tuodaan hiljainen tieto kirjalliseen muotoon ja sen on tarkoitus sujuvoittaa ja tehostaa työn tekemistä arjen yllättävissä tilanteissa. Lisäksi se yhtenäistää yrityksen toimintatapoja, tukee uusien työntekijöiden perehdytystä sekä toimii arjen apuvälineenä kokeneille työntekijöille.

Yrityksessä on tarve luoda yhtenäiset ohjeet laajasti ja laatia kattava perehdytysopas. Koska kaiken kattava, seikkaperäinen perehdytysopas olisi opinnäytetyöksi tässä tapauksessa liian laaja projekti, rajataan aiheeksi yllättävien ja erityisten tilanteiden ohjeistus.

2 HENKILÖSTÖJOHTAMINEN JA ESIHENKILÖTYÖ

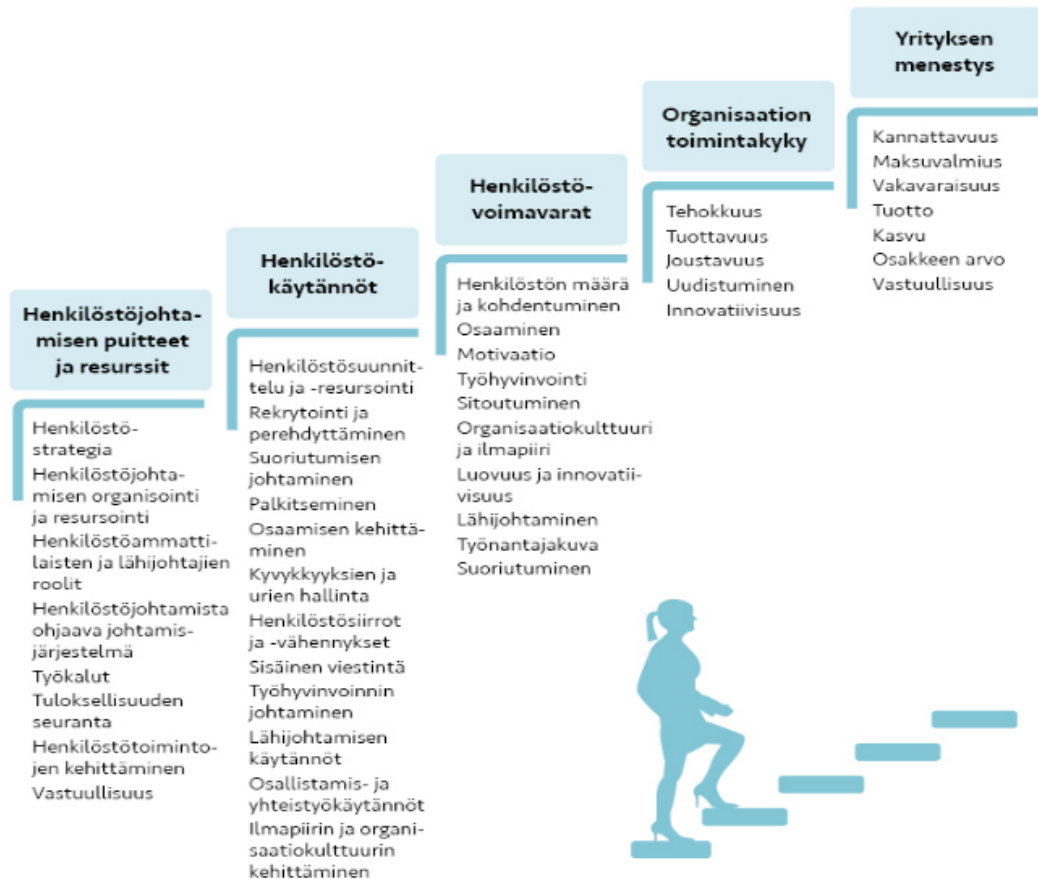
Henkilöstöjohtaminen on yrityksen menestystekijä. Henkilöstöjohtaminen tarkoittaa organisaation henkilöstöön liittyvien toimintojen suunnittelua, organisointia, toteuttamista ja kehittämistä. Sen tavoitteena on varmistaa, että organisaatiolla on oikea määrä oikeanlaista osaamista, työkykyä ja motivaatiota tukemaan liiketoiminnan tavoitteiden saavuttamista. Lisäksi sen tehtävänä on vahvistaa työntekijöiden suorituskykyä, optimoida henkilöstöön liittyviä kustannuksia, varmistaa lakien ja sopimusten toteutuminen sekä huolehtia työnantajakokemuksesta. (Viitala 2025, 10–11).

Professori Riitta Viitala jakaa kirjassaan Henkilöstöjohtaminen, Keskeiset käsitteet, teorit ja trendit henkilöstöjohtamisen neljään osa-alueeseen: suunnitteluun, organisointiin, toteuttamiseen ja arviointiin, jotka voidaan nähdä toisiaan seuraavina vaiheina ja jossa viimeisen vaiheen, eli arvioinnin jälkeen palataan jälleen alkuun, siis suunnitteluun, josta askeleet lähtevät jälleen samaa polkua eteenpäin. Henkilöstöjohtamisen osa-alueet ja niiden keskinäiset yhteydet on havainnollistettu kuvassa 1. (Viitala 2025, 11).



Kuva 1. Henkilöstöjohtamisen tehtäväalueet (Viitala 2025, 11)

Viitala on kehittänyt henkilöstöjohtamisen porrasmallin, joka perustuu laajaan tutkimusaineistoon. Mallin tavoitteena on kuvata, miten henkilöstöjohtaminen voi strategisesti tuottaa lisäarvoa organisaatiolle erilaisten syy–seuraussuhteiden kautta. Porrasmalli rakentuu vaiheittain siten, että jokainen taso luo pohjan seuraavalle. Henkilöstöjohtamisen porrasmalli on esitetty kuvassa 2. (Viitala 2025, 27).



Kuva 2. Henkilöstöjohtamisen porrasmalli (Viitala 2025, 27).

Mallin avulla voidaan havainnollistaa, kuinka henkilöstöjohtaminen tukee organisaation toimintakykyä ja vahvistaa pitkällä aikavälillä yrityksen menestystä. Se osoittaa, että henkilöstöjohtamisen vaikutukset ulottuvat operatiiviselta tasolta aina yrityksen menestykseen saakka, kun eri osa-alueet toimivat johdonmukaisessa vuorovaikutuksessa keskenään. (Viitala 2025, 27).

2.1 Nykypäivän johtajuus

Nykypäivän johtajuus vaatii moniulotteista osaamista: teknologista ymmärrystä, kulttuurista älykkyyttä, eettistä harkintakykyä, kykyä luoda merkityksellisiä inhimillisiä kohtaamisia sekä ennen kaikkea vahvoja viestintätaitoja. Globaali liiketoimintaympäristö muuttuu nopeasti ja jatkuvasti. Teknologian myötä liiketoiminnan pelikentäksi on laajentunut koko maailma ja johtamisen haasteisiin liittyy tänä päivänä tasapainoilu kustannustehokkuuden, alihankintaketjujen, vastuullisuuden sekä eettisten ja ekologisten kysymysten ratkaiseminen. (Tienari & Meriläinen 2021). Pentti Sydänmaanlakka kiteyttää hyvän johtamisen merkityksen kirjassaan *Globaali johtaminen: miten hallita maailmaa älykkäästi*: ”Hyvä johtaminen globaalissa maailmassa voi auttaa meitä rakentamaan paremman maailman ja tulevaisuuden.” (2019, 176).

Johtamisessa tunteilla, tunteiden ilmaisulla ja tunnerohkeudella on suuri merkitys. Hyvä johtaja ymmärtää sekä omia että muiden tunteita ja osaa toimia näiden pohjalta viisaasti. Johtajan rooli ei ole vain tehtävien organisoimisessa vaan myös emotionaalisen ilmapiirin hallinnassa. Hyvä johtaja luo ympäristön, jossa työntekijät tuntevat olonsa turvalliseksi ja voivat luottaa siihen, että heidän tunteitaan kuunnellaan ja kunnioitetaan silloinkin, kun asioista ollaan eri mieltä. Työelämäprofessori Helena Åhman kirjoittaa kirjassaan *Tunnetun johtaminen: Suoraan puhumisen ja vastarinnan kohtaamisen taito, tilanteesta, jossa eräs komentaja johti miehistöstään ajattelevan, tuntevan ja rohkean sekä sellaisen, joka uskalsi sanoa johtajalleen tämän olevan väärässä*. Hänen mukaansa juuri se on tunnerohkeutta, jollaista rakennetaan haarniskan sijaan sydämellä. (Åhman 2024, 153–154).

Ennen kuin yksilö voi hallita tunteitaan, on tunnistettava ja ymmärrettävä niiden taustalla vaikuttavat tekijät. Ne syntyvät suhteessa ihmisen omiin sisäisiin tavoitteisiin tai tarpeisiin, jotka usein ovat vain puolittain tiedostettuja. Ihminen on monimutkainen kokonaisuus, jossa on fyysinen, psyykkinen, sosiaalinen ja henkinen puoli. Persoonallisuus käsitteenä on laaja, ja se sisältää sekä ajattelun, tunteiden että käyttäytymisen piirteet. Persoonallisuuden voidaan nähdä koostuvan monista ulottuvuuksista, joita ovat biologinen minä, rooliminä, kulttuuriminä, kasvatettu minä, temperamentti ja ydinminä (Dunderfelt 2024, 24 ja 41)

2.2 Viestintä ja vuorovaikutus

Kaiken johtamisen perustana on toimiva vuorovaikutus ja selkeä viestintä. Ilman avointa kommunikaatiota on mahdotonta rakentaa psykologista turvallisuutta, edistää monimuotoisuutta tai toteuttaa vastuullista ja kestävää johtamista. Vuorovaikutuksen laatu vaikuttaa työyhteisön ilmapiiriin, työntekijöiden hyvinvointiin sekä organisaation menestykseen. (Viitala 2025, 47–50). Hyvä johtaja ei vain puhu, vaan ennen kaikkea kuuntelee. Aktiivinen kuuntelu ja dialogi luovat luottamusta, mahdollistavat ymmärryksen syventymisen ja ihmisten kokemus kuulluksi tulemisesta kohottaa itsetuntoa, sitouttaa ja motivoi. Viestinnän tulee olla avointa, johdonmukaista ja helposti ymmärrettävää, jotta organisaation tavoitteet ja arvot välittyvät kaikille selkeästi. Lisäksi johdonmukainen ja avoin viestintä luo vakautta ja ennakoitavuutta organisaatiossa, mikä helpottaa johtamistyötä ja lisää henkilöstön luottamusta. (Tommila 2024).

Esihenkilö–alaissuhteet rakentuvat nykyisin vuorovaikutukselle, jossa keskiössä on tuki ja valmentava ote, ei niinkään kontrolli. Olennainen osa johtamiskulttuuria ja organisaatiokulttuuria on lähijohtamisen tapa. Olleessaan ihmisiä arvostavaa, vuorovaikutteista ja tavoitteita selkeyttävää, se voi muodostua merkittäväksi voimavaraksi yrityksen menestykselle. Tutkimusten mukaan lähijohtaminen edistää työtyytyväisyyttä ja työhyvinvointia sekä vahvistaa osaamista, sitoutumista ja suoriutumista ja sen avulla voidaan vähentää poissaoloja ja vaihtuvuutta. (Viitala 2025, 50).

Kaiken kaikkiaan vuorovaikutus ja viestintä ovat johtamisen supervoimia, jotka mahdollistavat organisaation tavoitteiden saavuttamisen ja luovat perustan menestyvälle työyhteisölle. Ilman avointa viestintää on haastavaa toteuttaa muita johtamisen osa-alueita tehokkaasti. Siksi johtajien tulisi panostaa viestintätaitojensa kehittämiseen ja luoda organisaatioon kulttuuri, jossa avoin vuorovaikutus on normi. (Tommila 2024).

Työyhteisöviestinnällä tarkoitetaan kaikkea työyhteisön sisäistä viestintää aina suullisesta vuorovaikutuksesta kirjalliseen viestintään. Sen yksi tärkeimmistä tehtävistä on pitää kaikki yhteisön jäsenet kartalla siitä, missä mennään yhteisesti, sekä jokaisen omista tehtävistä ja vastuista. Sen lisäksi se on vuorovaikutusta ja

yhteisöllisyyden rakentamista. (Hiltunen n.d.) Nykypäivän työelämälle on ominaista viestinnän nopeus, mikä luo painetta jatkuvaan reagointiin ja voi lisätä työn hektisyyttä. Nopea viestintäkäytäntö kuormittaa aivoterveyttä ja saattaa pitkällä aikavälillä heikentää työhyvinvointia. Erityisesti monikanavainen viestintä ja nopeiden vastausten odottaminen lisäävät keskeytyksiä, mikä vaikeuttaa keskittymistä ja altistaa uupumukselle. (Sundvall & Sormunen, n.d.) Onnistunut työyhteisöviestintä edellyttää yhteisiä pelisääntöjä, jotta viestintä pysyy hallittuna myös monikanavaisessa ympäristössä. Viestintäkanavat tulee valita siten, että ne tukevat viestintää, ja jokaisella kanavalla on oltava selkeä tavoite ja tehtävä, joista kaikki ovat tietoisia ja joita myös noudatetaan. Lisäksi työyhteisöviestinnän tulisi olla suunnitelmallista, tavoitteellista ja johdettua, jotta se tukee organisaation toimintaa parhaalla mahdollisella tavalla. (Hiltunen n.d.)

Hyvät käytöstavat ovat monille itsestäänselvyyksiä, mutta on myös paljon ihmisiä, jotka eivät ymmärrä vaikuttavansa omalla käytöksellään ja kaikella olemisellaan, kuten ilmeillään ja eleillään ilmapiiriin ja siihen, kuinka muut töissään viihtyvät. Esihenkilön roolilla on suuri merkitys yhteisen hyvän ja ammatillisen käytöksen pelisääntöjen luomisessa. Jos kaikki ymmärtäisivät käyttäytymisensä heijastusvaikutukset muiden viihtymiseen, se parantaisi työelämän laatua merkittävästi. (Järvinen 2020, 101).

”Sen sijaan, että aukaiset suusi, aukaise silmäsi”, tämän turkkilaisen sanonnan organisaatiopsykologi Pekka Järvinen (2020, 112) on nostanut yhdeksi ohjeistaan esimiehelle kirjassaan *Miten johtaa ihmistä: 102 ohjetta esimiehelle*. Järvisen mukaan esimiehen ei pidä ainoastaan kuunnella alaisiaan, vaan aistia herkästi myös heidän sanatonta viestintäänsä, eleitä, ilmeitä, asentoja, äänen painoja ja myös sanavalintoja. Tunneälykkäät esihenkilöt käyttävät vuorovaikutuksessa aktiivisesti niin silmiään kuin korviaankin ja siten saavat luotua tärkeän tunneyhteyden itsensä ja työntekijän välille (Järvinen 2020, a. 112, 113)

2.3 Teknologia ja etäjohtaminen

Viime vuosina työelämä on muuttunut nopeasti. Koronaviruspandemia sekä uudet teknologiaratkaisut ovat vauhdittaneet muutosta. Työ on muuttunut digitaali-

semmäksi ja työntekijät haluavat nykypäivänä yhä enemmän autonomiaa ja joustavuutta. Laajasti vaikuttavat muutokset ovat tuoneet tullessaan sekä uhkia että mahdollisuuksia. Yksi merkittävimmistä muutoksista työmaailmassa on etätyön yleistyminen. Etätyöllä on monenlaisia ilmenemismuotoja; on jatkuvaa etätyötä, liikkuvaa työtä ja osittaista etätyötä, joista viimeinen on tuonut puhekieleen termin hybridityö. (Kataja & Vuorinen 2021). Etä- ja hybridityön lisääntyminen on muuttanut organisaatioiden rakenteita ja johtamiskäytäntöjä siten, että työntekijöiden autonomia ja työn joustavuus ovat nousseet keskeisiksi hyvinvoinnin tekijöiksi. Tutkimuksen mukaan mahdollisuus sovittaa työaikansa omiin elämäntilanteisiin lisäsi monien työntekijöiden tyytyväisyyttä, tehokkuutta ja työn hallinnan tunnetta. Joustavat työjärjestelyt nähtiin keinona tukea sekä yksilöllisiä tarpeita, että organisaation tavoitteita. (Allen & Birrell 2024, 410–411). Etätyö antaa monia mahdollisuuksia niin työntekijälle kuin työnantajallekin. Sen eduiksi voidaan laskea muun muassa mukavuus, keskittyminen, vaihtelu ja parempi työn ja vapaa-ajan yhteensovittaminen sekä säästö työmatka-ajoissa. (Kataja & Vuorinen 2021).

Etätyötä käsittelevässä kirjoituksessaan Minna Janhonen (2020) toteaa työntekijän kyvyn johtaa itseään olevan etätyössä keskeisin johtamisen väline. Se vaatii kurinalaisuutta, mutta toisaalta tarjoaa vapautta (Janhonen 2020). Itsensä johtamisesta (self-leadership) on monta määritelmää. Usein sitä kuvataan ”itseään kohdistuvaksi vaikuttamisprosessiksi, jossa muodostuu suoriutumiseen tarvittava itseohjautuvuus ja itsemotivaatio” (Sydänmaanlakka 2010, 20). Itsensä johtaminen on taito, jota voidaan kehittää koulutuksen avulla (Bryant & Kazan 2013, luku 12). Se toteutuu parhaiten, kun johtamisessa on valmentava ote. Yksilöt motivoituvat parhaiten saadessaan löytää itse ratkaisunsa. Valmentavan johtamisen avulla voidaan kehittää heidän itseluottamustaan ja tarjota tukea itsejohtamisen strategioiden harjoitteluun sekä henkilökohtaisella että tiimitasolla. (Bryant & Kazan 2013, luku 11). Muutostilanteissa itsensä johtaminen lisää yksilön vastuullisuutta ja motivaatiota, mutta uusien toimintatapojen vakiintuminen edellyttää johdon sitoutumista ja organisaation tukea. Organisaatiot, jotka tukevat ja edistävät itsensä johtamisen käytäntöjä, saavat henkilöstön, joka on joustavampaa, sopeutuvampaa ja kykenee paremmin vastaamaan muutoksiin. Vaikka kulttuuri vaikuttaa siihen, miten itsensä johtaminen ymmärretään ja toteutetaan, sen keskeiset periaatteet ja hyödyt ovat universaaleja. (Bryant & Kazan 2013, luku 9).

Etätiimien haasteena on yhteisöllisyyden muodostuminen ja moni esihenkilö onkin kokenut sen haasteelliseksi tai jopa vaikeaksi. Kuitenkin yhteenkuuluvuuden tunteen saavuttamiseksi fyysistä läheisyyttä tärkeämpää on henkinen ja psykologinen yhteenkuuluvuus. Porukkaan kuulumattomuuden kokemus voi viedä työntöön ilon ja motivaation, joten asiaan kannattaa panostaa. (Kataja & Vuorinen 2021). Myös Allen ja Birrell (2024, 410–412) tuovat esiin, että etätyöskentely voi heikentää yhteisöllisyyttä ja lisätä eristäytymisen tunnetta, jos viestintä ja vuorovaikutus jäävät satunnaisiksi. Heidän mukaansa esihenkilöillä on keskeinen rooli yhteyden ja luottamuksen ylläpitäjänä, sillä säännöllinen ja avoin viestintä vahvistaa tiimin yhteenkuuluvuutta ja ehkäisee erillisyyden kokemuksia.

Toinen etätyössä esiintyvistä haasteista liittyy liikaan työntekoon ja taukojen ja palautumisen puutteeseen, samaan tapaan kuin urheilussa ongelmia seuraa liiakaharjoittelusta. Esihenkilön tehtävänä onkin pitää huolta, ettei työkuorma kasva kohtuuttomaksi. Valmentavaan henkilöstöjohtamiseen kuuluu säännölliset palaverit ja esimerkiksi yhteiset aamukahvit, jotta esihenkilön on mahdollista pysyä ajan tasalla työntekijöidensä työkyvystä. Esihenkilön yhteydenpito myös vahvistaa yhteisöllisyyden tunnetta ja kasvattaa työntekijöiden sitoutumista. (Kataja & Vuorinen 2021).

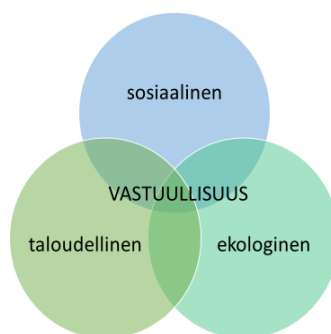
Teknologian ja digitalisaation mukana on tullut myös henkilöjohtamisen sujuvuutta ja tehokkuutta lisääviä työkaluja. Tärkein henkilöstöjohtamisen työkalu on henkilöstötietojärjestelmä, joka mahdollistaa työsuhteen hallinnan koko sen elinkaaren ajan. Parhaimmillaan se toimii helppokäyttöisenä ja monipuolisena välineenä, joka yhdistää eri henkilöstötoimintojen tuottamaa tietoa reaaliaikaisesti. Digitaaliset järjestelmät ja sovellukset tarjoavat myös alustan ohjeiden, lomakkeiden ja muun materiaalin tallentamiseen henkilöstön ja esihenkilöiden käyttöön. Digitaaliset toimintaohjeistukset ja lomakkeistot voidaan myös laskea henkilöstöjohtamisen välineistöön. Tällaisten HR-työssä käytettävien tietojärjestelmien hyödyt ovat samankaltaisia muidenkin tietojärjestelmien: ne vähentävät manuaalista työtä, tuovat kustannussäästöjä, varmistavat tietojen säilymisen ja helpottavat tietojen jakamista kaikkien saataville. Ne helpottavat myös tietojen prosessointia ja vähentävät virheitä. (Viitala 2025, 201–202).

2.4 Vastuullinen ja kestävä johtaminen

Vastuullinen ja kestävä johtaminen on enemmän kuin pelkkä trendi; se on välttämättömyys nykypäivän liiketoimintaympäristössä. Tulevaisuuden johtaminen globaalissa kontekstissa edellyttää vastuullisuutta, sopeutumiskykyä ja kestävän kehityksen periaatteiden huomioimista. Kestävä kehitys on noussut keskeiseksi teemaksi organisaatioiden strategiassa, sillä sen pohjimmaisen merkityksen eli maapallon pelastamisen lisäksi se vaikuttaa paitsi yritysten maineeseen ja kilpailukykyyn, myös pitkän aikavälin taloudelliseen kestävyYTEEN. (Heinonen 2023).

Globaalit ongelmat, kuten luontokato ja ilmastokriisi vaativat uudenlaisia ratkaisuja. Uudenlaiset ratkaisut puolestaan vaativat innovatiivisuutta ja rohkeutta. Innovatiivisuus ja rohkeus vaativat sallivaa, toivoa ylläpitävää ja osallistavaa ilmapiiriä, jossa korostuu mentorimainen johtajuus, empatia ja työntekijän vastuu autoritäärisen johtamisen sijaan. (Heinonen 2023).

Vastuullisuus ja kestävyys ulottuu paljon laajemmalle kuin pelkästään ekologisiin näkökulmiin, se kattaa myös niin taloudelliset kuin sosiaalisetkin näkökulmat (Lassus 2023). Nykyään yrityksiltä vaaditaan vastuullista yhä kokonaisvaltaisemmin (Kangas, E. 2021). Vastuullisuuden osa-alueita – taloudellinen, sosiaalinen ja ekologinen – ja niiden muodostamaa kokonaisuutta on havainnollistettu kuvassa 3.



Kuva 3. Kokonaisvaltainen vastuullisuus. Kangas, E. SeAmk (2021)

Vastuulliseen johtamiseen kuuluu varmistaa, että toiminta on vastuullista koko tuotantoketjun osalta ja että se on eettisesti vastuullista eikä polje kenenkään ihmisoikeuksia kaukaisimmissakaan maailmankolkissa. Lisäksi sosiaalinen vastuu pitää sisällään henkilöstön hyvinvoinnista huolehtimisen samalla, kun pyritään saavuttamaan organisaation tavoitteet. Organisaatioilta odotetaan yhä enemmän toimia työn kohtuullistamiseksi, sillä osaavat työntekijät ovat niiden tärkein voimavara. Hyvä johtaja tukee työntekijöitä hyödyntämään vahvuuksiaan ja luo turvallisen, yhteistyötä edistävän ympäristön. Samalla on muistettava, että myös johtaja tarvitsee tukea ja itsensä johtamisen taitoja, sillä uupunut johtaja ei voi tehokkaasti ohjata muita. (Lassus 2023).

Taloudellinen vastuu tarkoittaa organisaation kykyä toimia taloudellisesti kestäväällä tavalla, eli tuottaa voittoa samalla varmistaen pitkän aikavälin elinvoimaisuuden ja sidosryhmien hyvinvoinnin. Se sisältää eettisen liiketoiminnan, läpinäkyvän raportoinnin ja reilun palkitsemisen. Porter ja Kramer (2011) korostavat, että yritysten tulisi luoda jaettua arvoa (shared value) eli yhdistää taloudellinen menestys ja yhteiskunnallinen hyöty. (Porter & Kramer 2011).

Ekologinen vastuu on olennainen osa yrityksen vastuullisuutta, ja se käsittää yritystoiminnan ympäristövaikutusten minimoinnin. Tämä tarkoittaa useita toimenpiteitä ja osioita, kuten esimerkiksi luonnonvarojen säästeliästä käyttöä, jätekuorituksen vähentämistä, ilmastonmuutoksen torjuntaa ja luonnon monimuotoisuuden turvaamista. Yrityksen tulee tunnistaa toimintansa ympäristövaikutukset ja kehittää jatkuvasti ympäristöystävällisiä käytäntöjä varmistaakseen kestävä toiminnan myös tulevaisuudessa. (Kangas, E. 2021)

2.5 Monikulttuurisuuden johtaminen

Liiketoiminnan ollessa kansainvälistä tai työyhteisön monikulttuurinen, tulee johtajuuteen ja esihenkilötyöhön mukaan uudenlainen vuorovaikutus joko alaisten, asiakkaiden tai muiden sidosryhmien kanssa. Vuorovaikutukseen liittyy kuitenkin paljon tulkintaa ja eroja kulttuurien välillä ja se mikä yhdessä nähdään hyvänä, voidaankin toisaalla kokea kielteisenä. Vaatii taitoa ja ymmärrystä pystyä johta-

jana luovimaan siten, ettei kulttuurien väliset erot aiheuta pahoja ristiriitoja ja kolineita, mutta toisaalta johtamisen tulisi olla johdonmukaista ja tasapuolista. (Tienari ja Meriläinen 2021, 336–338).

Kulttuurierot eivät kuitenkaan ole vain haaste, vaan myös strateginen voimavara. Tienari ja Meriläinen (2021) korostavat, että erilaiset kulttuuriset näkökulmat voivat johtaa innovatiivisempiin ratkaisuihin ja parempaan päätöksentekoon. Kulttuurierojen hyödyntäminen vaatii johtajalta aitoa uteliaisuutta ja arvostusta erilaisuutta kohtaan.

Monikulttuurinen johtaminen vaatii kulttuurillista älykkyyttä. Sillä tarkoitetaan yksilön kykyä ymmärtää, tulkita ja sopeutua monikulttuurisiin tilanteisiin. Kulttuurisesti älykkäällä johtajalla on kolme keskeistä osa-aluetta: kognitiivinen ymmärrys eri kulttuureista, motivaatio kohdata kulttuurierot sekä käytännön taidot sopeuttaa omaa käyttäytymistään erilaisiin tilanteisiin. Kognitiivinen osa-alue kattaa tiedollisen ymmärryksen eri kulttuurien normeista, arvoista ja toimintatavoista. Motivaatio osa-alue puolestaan halun ja kiinnostuksen oppia ja toimia kulttuurisesti moninaisissa ympäristöissä. Käytännön taitoihin kuuluu kyky mukauttaa omaa viestintää ja toimintaa eri kulttuurikonteksteihin siten, että yhteistyö on sujuvaa ja vastavuoroista. Globaalissa toimintaympäristössä toimivalle johtajalle korkea kulttuurinen älykkyys on avainasemassa. (Earley & Mosakowski 2004).

2.6 Henkilöstöjohtamisen merkitys ja rooli organisaatiossa

Pienissä ja keskisuurissa yrityksissä henkilöstöjohtamisen laatu vaihtelee enemmän kuin suurissa organisaatioissa, sillä niissä ei yleensä ole erillistä HR-henkilöstöä tai henkilöstökäytäntöihin liittyvää osaamista. Usein henkilöstöasioista vastaa toimitusjohtaja tai talouspäällikkö muiden tehtäviensä ohella, mikä johtaa siihen, että painopiste on lakisääteisissä velvoitteissa ja pitkäjänteinen kehittäminen jää vähäiseksi. Tutkimusten mukaan pk-yritysten henkilöstöjohtaminen onkin usein ennakoivan, johdonmukaisen ja kokonaisvaltaisen sijaan reagoivaa ja hajanaista. (Viitala 2025, 237).

Vaikka pk-yrityksissä henkilöstökäytännöt monesti ovatkin kehittymättömät, se ei tarkoita pk-yritysten olevan huonoja työpaikkoja työntekijöilleen. Ilmapiiri niissä on usein hyvä, ja pitkät työsuhteet kertovat molemminpuolisesta sitoutumisesta. Haasteena on kuitenkin se, että henkilöstökäytännöt jäävät usein satunnaisiksi ja tehottomiksi. Rekrytointi on pienille yrityksille erityisen kriittinen prosessi, sillä epäonnistuminen voi aiheuttaa merkittäviä kustannuksia. Myös tärkeät osa-alueet, kuten osaamisen kehittäminen ja työhyvinvoinnista huolehtiminen saattavat jäädä liian vähälle huomiolle ja hyödyntämätön potentiaali henkilöstökäytännöissä jää käyttämättä kilpailukyvyn parantamiseksi. Toimitusjohtajan suhtautumisella henkilöstöjohtamiseen on ratkaiseva merkitys. Kun henkilöstöjohtaminen nähdään strategisena voimavarana, se johtaa selkeisiin vastuutuksiin, asiantuntemuksen hankintaan ja tavoitteiden järjestelmälliseen seurantaan. Lisäksi resursseja suunnataan esimerkiksi työhyvinvoinnin edistämiseen ja johdon ja työntekijöiden välillä on aktiivista vuoropuhelua. (Viitala 2025, 237–239).

Nimityksen ”strateginen henkilöstöjohtaminen” käyttöönoton lähtökohtana on ollut korostaa henkilöstöjohtamisen roolia liiketoimintastrategian toteuttamisen mahdollistamisessa. Siinä henkilöstöjohtamisen tavoitteet ja periaatteet määritellään ja toimenpiteet suunnitellaan johdonmukaisesti siten, että organisaation päämäärät voidaan saavuttaa. Strategisessa henkilöstöjohtamisessa henkilöstöstrategia toimii tärkeimpänä työvälineenä liiketoimintastrategian ja henkilöstökäytäntöjen välillä. Toisinaan strategisella henkilöstöjohtamisella viitataan organisaation ylimmän johdon toteuttamaan henkilöstöjohtamiseen, jotta se voidaan erottaa lähijohtajien ja henkilöstöammattilaisten tekemästä henkilöstötyöstä. (Viitala 2025, 15–16).

2.7 Henkilöstöjohtamisen keskeiset osa-alueet

Henkilöstökäytännöillä viitataan konkreettisiin toimintatapoihin, joilla henkilöstöjohtamisen eri tehtävät toteutetaan käytännössä. Niihin kuuluvat esimerkiksi rekrytointi, osaamisen kehittäminen sekä palkitsemiskäytännöt. (Viitala 2025, 16).

Vaikka henkilöstöjohtaminen ja esihenkilötyö tai lähijohtaminen eivät olekaan toistensa synonyymeja, ne sekoitetaan usein toisiinsa. Ja niillä onkin paljon yhteistä. Organisaation eri tasoilla toimivat lähijohtajat vastaavat monista henkilöstöjohtamisen käytännön tehtävistä, kuten rekrytoinnista, palkitsemisesta, osaaamisen kehittämisestä, ohjauksesta, irtisanomisista, motivoinnista, innostamisesta, arvioinnista ja kannustamisesta. (Viitala 2025, 17). Lähijohtamisen laatu vaikuttaa inhimillisiin voimavaroihin, kuten motivaatioon, työhyvinvointiin, sitoutumiseen, luovuuteen ja innovatiivisuuteen, ja siksi onkin erityisen tärkeää investoida siihen. Lähiesihenkilöitä kannattaa valmentaa hyvin, heille kannattaa asettaa selkeät tavoitteet ja heidän työhyvinvoinnistaan kannattaa huolehtia. (Viitala 2025, 41–50).

2.8 Henkilöstöpalveluala

Henkilöstöpalveluala toimii työvoiman välittäjänä yritysten ja työntekijöiden välillä. Alan yritykset tarjoavat yrityksille vuokratyövoimaa sekä toimivat kumppanina sopivien työntekijöiden rekrytoinnissa. Niillä on laajat työnhakijarekisterit, hyvä työmarkkinatuntemus ja monipuoliset hakumenetelmät, joiden avulla ne pystyvät yhdistämään työpaikkoja ja työnhakijoita tehokkaasti. Lisäksi henkilöstöpalveluyritykset järjestävät erilaisia koulutuksia, kuten työturvallisuus- ja hygieniapassikoulutuksia, jotta työntekijöiden osaaminen vastaisi työelämän tarpeita. (HELA n.d.).

Ala on tärkeä työllistäjä. Henkilöstöalan liiton HELAn arvion mukaan se työllistää vuosittain noin 170 000 työntekijää, joka tarkoittaa henkilötyövuosina noin 60 000 henkilötyövuotta. Henkilöstöpalveluala tarjoaa työmahdollisuuksia monenlaisille ryhmille, kuten nuorille, opiskelijoille, eläkeläisille, osatyökykyisille ja maahanmuuttajille. Työsuhteet voivat olla määräaikaisia, osa-aikaisia, projektiluontoisia tai vuokratyösuhteita, mutta tavoitteena on mahdollisuuksien mukaan myös pysyvämpien työsuhteiden syntyminen. (HELA n.d.).

Työpaikkojen ja työnhakijoiden parempaa kohtaamista edistetään monin keinoin. Henkilöstöpalveluala osallistuu aktiivisesti työntekijöiden kouluttamiseen ja koulutusta suunnitellaan ja toteutetaan työelämälähtöisesti, muun muassa täsmä- ja muutoskoulutuksina, jotka tukevat uranvaihtoa ja huomioivat työkyvyn rajoitteet.

Myös ulkomaisten työntekijöiden rekrytoinnissa korostetaan vastuullisuutta ja heidän kotoutumisensa tukemista. (HELA n.d.)

Lyhytaikaiset kysyntähuiput tai kausivaihtelut hoidetaan yrityksissä usein ylitöillä tai tehtävien priorisoinnilla kiireellisyyden ja tärkeyden perusteella. Myös äkilliset ja pitkät sairauspoissaolot voivat aiheuttaa tarpeen käyttää tilapäistä työvoimaa. Mikäli lisäresurssien tarve näyttää selvältä, esihenkilön tulee kartoittaa rekrytointimahdollisuudet. (Hyppänen 2007, 73). Omille listoilleen suoraan palkkaamisen sijaan työnantaja voi tehdä sopimuksen vuokratyöryhtymän kanssa ja vuokrata tarvitsemansa työvoiman (Työsuojelu n.d.).

Vuokratyövoiman käyttö lisääntyi 2000-luvun alussa, kun henkilöstön merkitys organisaation toiminta- ja uudistumiskyvylle sekä toiminnan laadulle yhdistyi paineeseen lisätä toiminnallista ja kustannuksellista joustavuutta. Samalla korostettiin tietopääoman, henkisen pääoman ja älyllisen pääoman merkitystä, mutta henkilöstöresursseja alettiin tarkastella myös joustavuuden ja kustannustehokkuuden näkökulmasta, mikä näkyi muun muassa vuokratyövoiman kasvaneena käyttönä. Vuokratyövoiman käyttö tarjoaa organisaatioille joustavan tavan hallita henkilöstöriskejä ja kustannuksia. Vuokratyöntekijä poikkeaa muista työntekijöistä siinä, että hänellä on muodollisesti työsuhde henkilöstövuokrausyritykseen, ei organisaatioon, jossa hän työskentelee. (Viitala 2005, 1).

3 ESIHENKILÖTYÖ ERITYISTILANTEISSA

3.1 Erityistilanteet henkilöstöjohtamisessa

Työyhteisöissä ilmenevät ongelmat ovat yksilöllisiä, sillä niiden syntyyn vaikuttavat esimerkiksi työyhteisön historia ja kulttuuri, työtehtävien sisältö ja toimintaympäristö. Vaikka ongelmien ilmenemismuodot vaihtelevat, niistä voi yleensä löytää myös yhteneväisyyksiä. Työpaikkojen haasteet voidaan jäsentää yleisellä tasolla neljään ryhmään: muutos- ja kriisitilanteisiin, rakenteellisiin epäselvyyksiin, henkilökohtaisiin ongelmiin sekä kärjistyneisiin yhteistyöongelmiin ja -ristiriitoihin. (Järvinen 2014, 105–106).

Useissa organisaatioissa on määritelty arvot ja henkilöstöpolitiikka, jotka ohjaavat toimintaa työyhteisön ristiriitatilanteissa sekä yhdessä sovitut menettelytavat ja toimintamallit konfliktien käsittelyyn. Tällaiset rakenteet ovat keskeisiä, sillä esihenkilön on vaikea puuttua ongelmatilanteisiin johdonmukaisesti ilman organisaation tukea ja yhteisesti sovittuja periaatteita. Myös henkilöstön tulee olla tietoinen siitä, miten ongelmatilanteita käsitellään organisaatiossa. Käytännössä periaatteiden noudattaminen voi kuitenkin jäädä puutteelliseksi, ja pahimmillaan toimintatavat voivat lisätä jännitteitä sen sijaan, että ne edistäisivät ratkaisua. (Järvinen 2014, 105).

Henkilöstöjohtamisen yksi erityistilanteista ja haasteista liittyy työntekijöiden poissaoloihin. Esihenkilötyö onkin työntekijöiden määrän, vaihtelevien työtilanteiden ja budjetin välissä tasapainoilua. Esihenkilöllä on oltava luotuna perussysteemi, joka toimii silloin, kun kaikki työntekijät ovat paikalla. Poissaolojen varalle on oltava varamiesjärjestelmä ja useiden yhtäaikaisten poissaolojen varalle varasuunnitelma. (Hyppänen 2007, 73).

3.2 Johtaminen kriisi- ja muutostilanteissa

Silloin tällöin johtajuudessa tulee eteen kriisitilanteita. Tunteiden rooli korostuu erityisesti näissä hetkissä, joissa tilannetaju voi olla ratkaisevan tärkeä. Johtajan

on kyettävä säilyttämään malttinsa ja johdettava esimerkillään silloinkin, kun tilanne on kaoottinen tai tunteet käyvät kuumina. Tämä vaatii paitsi omien tunteiden hallintaa, myös toisten ihmisten tunteiden ymmärtämistä ja tukemista. Tilanteiden tulkinnanvaraisuus ja mahdolliset harhat, kuten ensimmäisen reaktion liiallinen painottaminen tai egon ja pelkojen vaikutus arviointiin, voivat vaikeuttaa oikeiden johtopäätösten tekemistä. Ongelmallinen harha voi olla myös kuvitelma siitä, että toisen mielipiteeseen voisi vaikuttaa painostamalla tai se, että unohtaa kysyä itseltään, kuinka voisi olla paremmin eri mieltä. (Åhman 2024, 24–27).

Muutostilanteet organisaatiossa voivat vahvistaa emotionaalista kuormitusta, sillä ne herättävät usein epävarmuutta, huolta ja jännitystä työntekijöissä. Negatiiviset tunteet leviävät helposti yksilöltä toiselle, mikä voi häiritä työntekoa ja siirtää huomion varsinaisista tehtävistä pelkoihin ja epävarmuuteen. Pahimmillaan tämä voi johtaa työyhteisön klikkiytymiseen ja syyllisten etsimiseen ongelmien selittämiseksi. Yhtenäinen lähestymistapa, jossa johtaja yhdistää tunteiden hallinnan ja avoimen vuorovaikutuksen, on keskeinen keino hallita kriisejä ja muutoksia sekä tukea työyhteisön toimintakykyä. (Järvinen 2014, 108)

Organisaatiomuutokset, kuten henkilöstövähennykset, ulkoistamiset tai rakenneuutokset, tähtäävät yleensä kilpailukyvyyn ja tehokkuuden parantamiseen. Työntekijöille ne voivat kuitenkin näyttäytyä uhkina, jotka herättävät epävarmuutta, pelkoa ja huolta omasta asemasta ja tulevaisuudesta. Mikäli johto ei viesti muutoksen syistä avoimesti ja riittävästi, syntyy helposti pelonsekaisia mielikuvia ja epäluuloisuutta henkilöstön keskuudessa. Avoin ja johdonmukainen viestintä onkin keskeistä epävarmuuden hallinnassa, vaikka se ei poistaisikaan kaikkia työntekijöiden epäilyksiä. (Järvinen 2014, 106–107).

Toisinaan yritys joutuu irtisanomaan henkilöstöä, jolloin työsopimuslaki edellyttää asiallista ja painavaa syytä, kuten taloudellisia tai tuotannollisia syitä tai työntekijän henkilöön liittyviä syitä. Irtisanominen edellyttää kirjallista ilmoitusta ja irtisanomisaikaa työsuhteen keston mukaan. Irtisanomista voimakkaampi toimenpide on työsopimuksen purku, joka voidaan toteuttaa heti ilman irtisanomisaikaa. Työsopimuksen purkuun vaaditaan erittäin painava syy, kuten törkeä laiminlyönti tai luottamuksen menetys. (Työsopimuslaki, luku 6). Lakien noudattamisen lisäksi

on muitakin näkökulmia, jotka työsuhteen päättämisessä tulisi huomioida. On tärkeää, että johto toimii irtisanottavia työntekijöitä kohtaan kunnioittavasti. Loukkaavalla ja karkealla käytöksellä irtisanottavia työntekijöitä kohtaan saadaan aikaseksi epäluottamusta myös yritykseen jäävien työntekijöiden ja johdon välille ja jäävien työntekijöiden sitoutuminen yritykseen kärsii. Kriisitilanteissa ihmisarvoa kunnioittava johto käsittelee muutoksia avoimesti ja tarjoaa tukea ja keskustelumahdollisuuksia sekä irtisanotuille että työssä jatkaville. Tällainen toiminta vahvistaa luottamusta ja osoittaa, että työntekijöitä arvostetaan myös vaikeina aikoina. (Järvinen 2014, 32–33).

3.3 Työyhteisön väliset ongelmat ja konfliktit

Nykytyöelämässä korostuvat yhteistyökyky ja tiimityötaidot, sillä työ tapahtuu yhä useammin projekteissa, verkostoissa ja tiimeissä. Jokaisen odotetaan kantavan vastuuta myös kokonaisuuksista, ei vain omasta tehtävästään. Ryhmädynamiikka vaikuttaa voimakkaasti työyhteisön jäsenten käyttäytymiseen, ja sen toimivuus voi ratkaista yhteistyön tulokset – parhaimmillaan se synnyttää innovaatioita, mutta pahimmillaan johtaa ristiriitoihin ja tehottomuuteen. (Järvinen 2014, 38).

Työpaikoilla yhteistyötä pidetään usein oletusarvoisesti helppona ja ajatellaan, että työt hoituisivat paremmin, jos yhteistyötä tehtäisiin enemmän. Yhteistyö vaatii kuitenkin paljon kaikilta osapuolilta ja on altis ristiriidoille. Vaikka yhteistyö voi olla haastavaa, se on mahdollista ja voi tuottaa hyviä tuloksia, kun siihen sitoudutaan aidosti. (Järvinen 2014, 39).

Usein ihmissuhdeongelmien taustalla on yhteistyön lukkiutuminen, joka johtuu temperamenttien ymmärtämättömyydestä ja siitä, että jokainen pitää kiinni omasta näkökulmastaan ja toimintatavastaan. Toista ei haluta ymmärtää tai jopa tuomitaan tyhmäksi ja vääränlaiseksi – ei välttämättä, eikä edes todennäköisesti ääneen, mutta omassa mielessä. Rakentavan ja myötäelävän vuorovaikutuksen tarkoituksena on tukea käytännön ongelmanratkaisua siten, että osapuolet tuntevat omia ja toistensa tarpeita sekä tunteita. Tämä auttaa hahmottamaan kiis-

tan ydinongelmat ja ehkäisemään vastakkainasettelua. Malli perustuu konkreettisiin pyyntöihin yleisluontoisten vaatimusten sijaan, ja johtajan tai fasilitaattorin rooli on varmistaa, että keskustelu etenee rakentavasti ja uusia toimintamalleja omaksutaan. (Dunderfelt 2024, 35 ja 43)

Nopeat muutokset ja kasvavat työpaineet lisäävät työyhteisöjen ristiriitoja, minkä vuoksi konfliktien hallinta on tärkeä osa johtamista. Monet ongelmat kärjistyvät, koska esimiehet eivät puutu niihin ajoissa tai ymmärrä riittävästi konfliktien taustaa. Odottaminen harvoin ratkaisee tilanteita, vaan ne vaativat aktiivista ja osavaa johtamista. (Järvinen 2014, 79).

3.4 Psykologinen turvallisuus ja luottamus

Psykologinen turvallisuus tarkoittaa työyhteisön ilmapiiriä, jossa työntekijät kokevat olonsa turvalliseksi ilmaista mielipiteitään, esittää ideoita ja ottaa sosiaalisia riskejä ilman pelkoa negatiivisista seurauksista, kuten nolaamisesta tai rankaisemisesta. Tällaisessa ympäristössä yksilöt uskaltavat olla oma itsensä, kysyä kysymyksiä ja myöntää virheensä, mikä edistää oppimista, innovatiivisuutta ja tehokkuutta organisaatiossa. (Yli-Kaitala, 2021). Esihenkilöillä on keskeinen rooli psykologisen turvallisuuden edistämässä. He voivat vaikuttaa työyhteisön ilmapiiriin omalla toiminnallaan, kuten osoittamalla avoimuutta, kuuntelemalla aktiivisesti ja rohkaisemalla tiimin jäseniä jakamaan ajatuksiaan. Psykologisesti turvallinen työympäristö ei ainoastaan paranna työntekijöiden hyvinvointia, vaan se myös lisää organisaation kykyä uudistua ja menestyä. (Valtonen 2022)

Kun toiminnan perustana on inhimillinen tunnerohkeus, edistymisen saavuttaminen on mahdollista. Jotta luottamus voi olla kunnossa, on kaikkien kolmen tunnerohkeuden osatekijän oltava paikoillaan. Tunnerohkeuden kolme osatekijää ovat: suoruus, uskallus kohdata vastarinta ja turhasta irti päästäminen. Suoruus vaatii tiedostamista ja keskittymistä. Uskallus kohdata vastarinta muodostuu tunteiden ja tilanteen laadusta sekä tunteiden ja ajatusten kommunikoinnista. Turhasta irti päästäminen on läheisesti sidoksissa omana itsenään olemiseen, joka edistää luottamusta. (Åhman 2024, 147–148)

3.5 Lainsäädännön huomioiminen

Suomalaista työelämää ohjaavat lait, asetukset ja työehtosopimukset, joita täydentävät yritysten paikalliset sopimukset. Niiden soveltamisjärjestys määräytyy hierarkian mukaan, jossa perustuslaki ja EU:n suoraan sovellettavat säädökset ovat etusijalla, niiden jälkeen Suomen ehdottomat lait ja asetukset ja sitten paikalliset sopimukset sekä puolipakottavat säännökset, joiden jälkeen tulevat työ-sopimuksen ehdot, yrityksessä vakiintunut käytäntö, työ-sopimusten sellaiset normit, joista voidaan työ-sopimuksessa sopia toisin, tahdonvaltaiset lain säännökset ja viimeisenä työnantajan työ-johtovaltansa perusteella antamat määräykset. Ristiriitatilanteissa ylempänä hierarkiassa oleva syrjäyttää alemman. Tästä kuitenkin on poikkeuksena edullisemmuussääntö, jonka mukaan sitä normia on noudattava, joka on työntekijälle edullisempi, jolloin esimerkiksi työ-sopimuksessa voidaan sopia lain tai työehtosopimuksen edellyttämää paremmasta palkasta tai muista eduista. (Hyppänen 2007, 13–14).

Esihenkilönä toimivan kannattaa tutustua lakeihin ja oman organisaationsa paikallisiin sopimuksiin. Keskeisimpiä lakeja, joita esihenkilöt työssään tarvitsevat, ovat muun muassa työ-sopimuslaki, laki yksityisyyden suojasta työelämässä, työ-turvallisuuslaki ja työaikalaki. Näiden lisäksi on useita muitakin lakeja, jotka liittyvät läheisesti henkilöstöjohtamiseen. (Hyppänen 2007, 14). Vuokratyöhön päte-vät samat työ-lainsäädännön määräykset kuin muihinkin työ-suhteisiin. Lisäksi työ-lainsäädännössä on erikseen vuokratyötä koskevia säädöksiä. (Työsuojelu n.d.). Lain säädännön lisäksi omaa organisaatiota koskevan työehtosopimuksen keskeisimmät osat kannattaa tuntea. Kaikkea lainsäädäntöä ja työehtosopimusten kohtia ei tietenkään voi osata ulkoa, mutta tärkeää on osata etsiä oikeaa tietoa ja tarvittaessa kääntyä esimerkiksi työ-suhdeasiantuntijan tai juristin puoleen. (Hyppänen 2007, 16).

4 OPINNÄYTETYÖN TOTEUTUS

Opinnäytetyö tehtiin toimeksiantona AiCan Happy People Oy:lle, jossa suoritin harjoitteluni aikaisemmin tänä vuonna ja jossa jatkan työskentelyä valmistuttuani. Tarve yhtenäiselle toimintaohjeistukselle nousi esille viime keväänä. Yritys on kasvanut ja henkilöstö vaihtunut jonkin verran, jonka lisäksi yrityksessä suoritetaan paljon työharjoitteluita ja sen myötä talossa on jatkuvasti uusia henkilöitä töissä. Tällä hetkellä yrityksessä on varsin hajanainen perehdytysmateriaali ja monet tiedot kulkevat niin sanottuna hiljaisena tietona, jota ei ole kirjattu mihinkään ylös. Yrityksen kasvaessa ja henkilöstön vaihtuessa on noussut tarve yhteistä toimintatapoja ja varmistaa työn sujuvuus ja hyvä perehdytys.

4.1 Toimeksiantajayrityksen esittely

AiCan Happy People Oy on vuonna 2020 Jyväskylässä perustettu ravintola-, hotelli- ja tapahtuma-aloihin keskittynyt henkilöstöpalveluyritys. AiCan Yhtiöihin kuuluu toisena yrityksenä turvallisuusalan AiCan Oy. Yrityksen toimintaa ohjaa ihmisläheinen ammattitaito, ja sen keskeisenä periaatteena on avoin ja toimiva kommunikaatio niin vuokratyöntekijöiden kuin asiakasyritystenkin kanssa. Yleensä työntekijällä ja asiakasyrityksellä on oma yhteyshenkilö AiCan Happy Peoplen päässä, joka lisää ihmisläheisyyttä ja helpottaa eteen tulevista haasteista puhumista, oli kyse sitten työehdoista tai muista työelämän – tai elämän – haasteista. Myös nuorten työntekijöiden urapolkuja ja ammatillista kehittymistä halutaan tukea. On suuri etu, että toimihenkilö tuntee työntekijän ja hänen vahvuutensa, sillä siten voidaan edistää onnistumisia. (HELA 2025).

Yritys haluaa pitää huolta työntekijöidensä hyvinvoinnista ja tarjoaakin lakisääteistä monipuolisemman työterveyshuollon sekä noudattaa yleistä tasoa parempaa yhdenjaksoisuusperiaatetta (HELA 2025).

AiCan Happy People panostaa myös oppilasyhteistyöhön esimerkiksi rekrytointitapahtumien, hanke- ja projektitöiden sekä työharjoitteluiden muodossa ja onkin ollut vuodesta 2021 Haaga Helian partneri, jonka lisäksi yhteistyötä tehdään

myös muun muassa Espoon Omnian, Lahden Salpauksen ja Jyväskylän Gradian kanssa. (HELA 2025).

4.2 Produktin toteutus

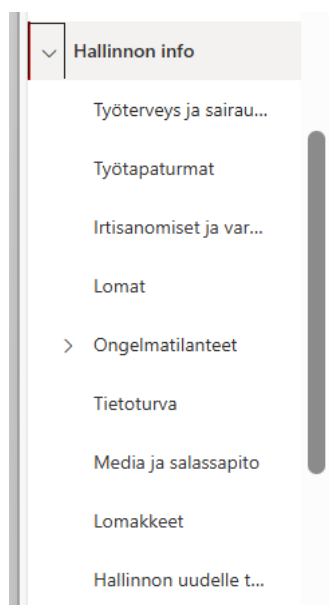
Toimintaohjeistus tehtiin yrityksen intraan ja on kaikkien AiCan Happy People hallinnon työntekijöiden käytettävissä. Koska AiCan Happy People on henkilöstöpalveluyritys, sen hallinnossa työskentelevät henkilöt tekevät kaikki esihenkilötyötä.

Työ rajattiin koskemaan yllättävien ja erityisten tilanteiden ohjeistusta. Mukaan valikoitui kuitenkin myös joitakin sellaisia osa-alueita, jotka eivät suoranaisesti ole yllättäviä, erityisiä tai haastavia, mutta sopivat kuitenkin luonteeltaan osaksi työtäni. Tällainen on esimerkiksi ”Lomat”-osio, johon olen kerännyt ja kirjannut tiedot siitä, miten lomat kertyvät, millä perusteilla, miten ne pidetään ja milloin ne maksetaan.

Alkusuunnittelun jälkeen varsinainen työ lähti liikkeelle tarpeen kartoituksella. Lähetin koko AiCan Happy Peoplen hallinnolle sähköpostitse puolistrukturoidun kyselylomakkeen, jossa henkilöstöllä oli mahdollisuus kertoa, mihin asioihin tai tilanteisiin he erityisesti kaipaavat toimintaohjeistusta. Lisäksi selvitin, minkälaisissa tilanteissa eriäviä käytäntöjä on tullut vastaan. Vastaaminen oli vapaaehtoista. Kyselylomakkeen saateviestissä kerroin, mihin käyttöön vastaukset tulevat ja miten käsittelen tietoja, liitteenä oli tietosuojailmoitus.

Omien havaintojeni ja pohdintojeni, yrityksen johdon kanssa keskustelun sekä kyselyn vastausten pohjalta valitsin aihealueet, jotka työssäni käsittelin. Aiheiksi valikoitui sairauslomakäytännöt sisältäen ohjeet, kuinka työntekijän tai hallinnon henkilöstön sairastuessa tulee toimia sekä sairausajan palkkauksen ja työterveyshuollon, tapaturmat ja niihin liittyvät käytännöt, varoitukset, irtisanomiset ja työsopimusten purut, lomiin liittyvät säädökset ja käytännöt, erilaisten ongelmatilanteiden käytännöt sekä mediaa ja salassapitovelvollisuutta koskevat ohjeistukset. Kuten kuvasta 4 näkyy, näiden lisäksi loin välilehdet otsikoilla tietoturva ja

uudelle hallinnon työntekijälle, johon on myöhemmin tarkoitus tulla kattava alku-perehdytysmateriaali. Nämä osiot rajautuivat opinnäytetyön ulkopuolelle ja ainoastaan aloitin niiden kanssa työn ja tarvittavien tietojen keräämisen, mutta niiden lopullinen valmistuminen jää odottamaan valmistumistaan. Lomakkeet -välilehdelle keräsin yhteen kaikki erilaiset käytössä olevat lomakkeet, kuten irtisanomislomakkeet ja työtodistusohjat, jotta ne olisivat tarpeen tullen mahdollisimman helposti löydettävissä.



Kuva 4. Toimintaohjeistuksen välilehdet AiCan Happy People intrassa

Käsitellyt ongelmatilanteet olivat päihtymysepäily, vilppiepäily, tilanne, jossa työntekijä ei ilmaannu työvuoroon tai ilmoittaa, ettei aio tehdä jo sovittua työvuoroa, asiakasyrityksen puolelta tuleva jo sovittu työvuoron peruutus, henkilöiden väliset ongelmatilanteet ja niiden hoito sekä alisuoriutumiseen liittyvät toimenpiteet ja käytännöt. Kuva 5 on kuvankaappaus Ongelmatilanteet -osion sisällysluettelosta, jossa otsikot toimivat linkkeinä ja yhdellä napautuksella pääsee hyppäämään oikeaan kohtaan.

Ongelmatilanteet

- [Päihtymysepäily](#)
- [Vilppiepäily](#)
- [Työntekijä ei ilmaannu työvuoroon](#)
- [Työntekijä ilmoittaa, ettei aio tehdä sovittua työvuoroa](#)
- [Asiakasyritys peruu jo sovitun työvuoron](#)
- [Henkilöiden väliset ongelmat](#)
- [Alisuoriutuminen](#)
- [Esimerkkitapauksia](#)

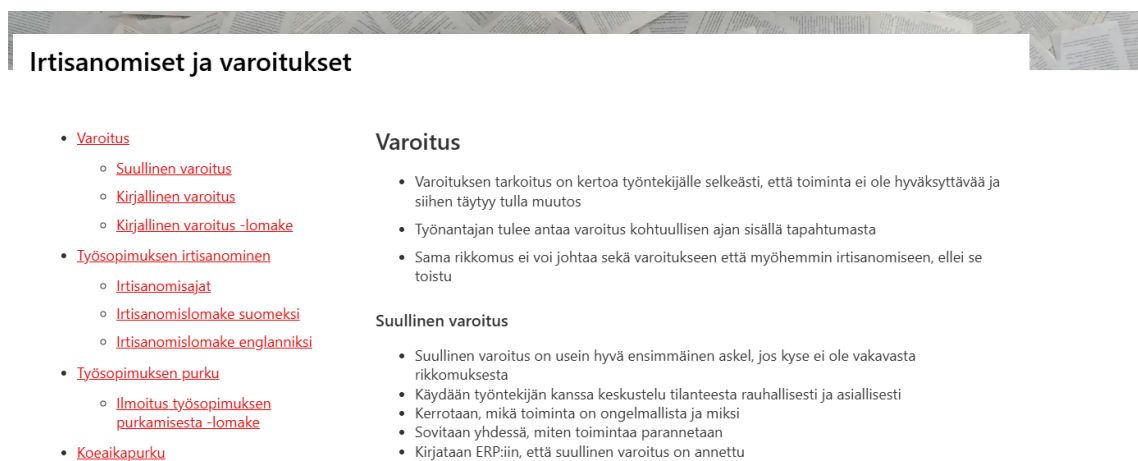
Kuva 5. Ongelmatilanteet -osion sisällysluettelo

Työtäni varten kävin läpi kaikki yrityksessä valmiiksi olevat perehdytysmateriaalit ja keräsin eri tiedostoista kaiken relevantin tiedon ja jäsentelin sen helposti luettavaksi. Tein töitä usein toimistolla, jossa sain työni ohjaajaksi nimetyltä henkilöltä sekä muilta paikalla olijoilta jatkuvasti apua ja tietoja käytössä olevista käytännöistä. Toimitusjohtajan kanssa palavereita pidettiin säännöllisesti, jotta hän pysyi kommentoimaan työn etenemistä ja esittämään toiveitaan ja ohjaamaan työtä oikeaan suuntaan. Puhelimitse sain tarpeellisia tietoja ohjeistusten laatimista varten muulta AiCan Happy Peoplen hallinnon henkilöstöltä kuten aluepäälliköiltä ja taloushallinnon henkilöstöltä. Työn loppupuolella työ esiteltiin hallinnon koko henkilöstölle ja erikseen vielä aluepäälliköille, jolloin heillä oli mahdollisuus kommentoida sisältöä ja esittää omia toiveitaan ja korjauksiaan.

Yritykseltä saamieni tietojen lisäksi hain käytännöille ja ohjeistuksille tietopohjaa niin laeista kuin työehtosopimuksistakin ja muusta alan kirjallisuudesta.

Työni nimettiin hallinnon infoksi ja se luotiin yrityksen intraan, joka toimii SharePoint-alustalla. Omat resurssinsa otti alustan teknisen käytön opettelu ja haltuunotto, johon sain apua yrityksen IT-asiantuntijalta. Saatuaani teknisen puolen haltuun, suunnittelin yhdessä työni ohjaajan kanssa käyttäjäystävällisen asemoinnin ohjeistuksille. Hallinnon info tuli omaksi välilehdekseen intran sivupalkkiin ja jo-

kaiselle aiheelle luotiin oma välilehtensä sen alle. Muotoilin tekstin mahdollisimman helppolukuiseksi ja yrityksen rentoon ja ihmisläheiseen tyyliin sopivaksi. Käytin paljon luettelomerkkejä, koska koin niiden helpottavan ohjeiden lukemista ja seuraamista sekä ydinasioden ja ohjeistusten vaiheiden korostamista. Lisäksi käytin apuna lihavoituja, joilla sain korostettua tärkeitä ydinsanoja, jotta asia olisi helpompi sisäistää. Väliotsikoinneilla oli myös tärkeä rooli, jotta sivun sai toimimaan mahdollisimman käyttäjäystävällisesti ja siten, ettei tarvittavan tiedon etsiminen vaadi sivun turhaa selaamista, joka kuluttaa aikaa ja saa tiedon etsimisen tuntumaan raskaalta. Kunkin sivun yläosaan, vasempaan reunaan loin sisällysluettelon, josta pääsee suoraan linkkiä napauttamalla hyppäämään haluamaansa kohtaan, joka helpottaa sivulla navigointia ja oikean tiedon nopeaa löytymistä. Tästä esimerkki kuvassa 6, jossa näkyy osa Irtisanomiset ja varoitukset -välilehden yläosaa.



Kuva 6. Irtisanomiset ja varoitukset -välilehden yläosa.

Sisällysluettelon alle keräsin aina kyseisen välilehden aiheeseen liittyvät lainkohdat, työehtosopimukset, säädökset ja muut aihetta koskevat tärkeät tiedot linkkeineen. Näitä en halunnut upottaa liikaa itse ohjeisiin, jotta niistä ei tulisi liian raskaat ja vaikealukuiset, koska niiden on tarkoitus palvella helposti arjen työssä. Halusin kuitenkin nämä ylös siten, että tarvittaessa niistä on helppo löytää oikea kohta ja jokaisen on mahdollista löytää vaivatta perusteet käytännölle ja ohjeistuksille. Aihetta koskevat relevantit kohdat on listattu ja mukana on linkki, joka vie suoraan kyseiseen lakiin tai muuhun tekstiin oikeaan kohtaan. Kuvassa 7 esimerkki Tapaturmat -välilehdeltä.

Laki ja säädökset

- Työtapaturma- ja ammattitautilaki (459/2015)
[Työtapaturma- ja ammattitautilaki | 459/2015 | Lainsäädäntö | Finlex](#)
 - 1 luku Yleiset säännökset 3§ Työnantajan vakuuttamisvelvollisuus
[Työtapaturma- ja ammattitautilaki | 459/2015 | Lainsäädäntö | Finlex](#)
 - 4 luku 16 § Lääketieteellisen syy-yhteyden arviointi
[Työtapaturma- ja ammattitautilaki | 459/2015 | Lainsäädäntö | Finlex](#)
 - 5 luku Työtapaturmaa koskevat säännökset
[Työtapaturma- ja ammattitautilaki | 459/2015 | Lainsäädäntö | Finlex](#)
 - 6 luku Ammattitauteja koskevat säännökset
[Työtapaturma- ja ammattitautilaki | 459/2015 | Lainsäädäntö | Finlex](#)
 - 7 luku Työliikekipeytyminen,

Kuva 7. Laki ja säädökset Tapaturmat -välilehdellä

Koska työn on tarkoitus sujuvoittaa työtä ja olla aidosti avuksi, sisällytin työhön kaikki mahdollisesti tarvittavat lomakkeet ja linkit aina kulloinkin sopivaan väliin. Eli esimerkiksi ohjeeseen, kuinka toimia, kun työntekijä tarvitsee työterveyspalveluita, kohtaan, jossa mainitaan Pihlajalinnan verkkopalvelu, sisällytin linkin suoraan oikeaan paikkaan. Varoitusten, irtisanomisten ja työsopimuksen purkua käsittelevään osioon puolestaan lisäsin valmiiksi mallimuotoiset lomakepohjat. Lisäksi lomakkeille luotiin oma välilehtensä, johon kaikki erilaiset yrityksessä käytettävät lomakkeet kerättiin yhteen.

Konkreettiset esimerkit usein auttavat ymmärtämään ja aikaisemmista kokemuksista voi oppia. Tämän vuoksi keräsin ja kirjasin ylös myös aiemmin yrityksessä sattuneita esimerkkitapauksia, jotka löytyvät omina tekstin perään upotettuina tiedostoinaan aina kunkin välilehden lopusta. Esimerkkitaupukset anonymisoitiin, eikä niistä voi päätellä missä tai kenelle tapaus on sattunut. Kiinnitin esimerkkitau-

pauksissa huomiota erityisesti niihin seikkoihin, jotka niissä menivät erityisen hyvin tai joissa olisi ollut parantamisen varaa, jotta vastaavan tilanteen sattuessa niistä voisi ottaa oppia ja mallia.

Ohjesivujen visuaalinen ilme ja ilmaisullinen tyyli noudattaa yrityksen yleistä linjaa ja on käytettävyydeltään mahdollisimman selkeä. AiCan Happy Peoplen väri on punainen, joka näkyy sivujen värityksessä. Jokaisen välilehden ylälaitaan valitsin sopivan kuvituskuvan Pexels palvelun vapaasti käytettävistä kuvista tuomaan elävyyttä ja rentoa tyyliä.

Ohjeistukset ovat intrassa sähköisessä muodossa ja myöhemmin helposti muokattavissa ja täydennettävissä. Tarkoitus on, että materiaalia voi vaivatta täydentää tarpeen tullen ja käytäntöjen muuttuessa tiedot voidaan päivittää helposti.

4.3 Menetelmät ja aikataulu

Opinnäytetyöprosessi alkoi alustavasti aiheenvalinnalla keväällä 2025. Elokuussa kirjoitettiin opinnäytetyösopimus ja laadin opinnäytetyösuunnitelman. Suunnitelman mukaisesti lähetin toivottavia aiheita kartoittavan kyselyn elokuun viimeisellä viikolla ja jatkoin työtä vastausten läpikäymisellä seuraavalla viikolla. Opinnäytetyösuunnitelmassa olin varannut seuraavat kuusi viikkoa produktin tuottamiselle ja teoreettisen tietopohjan kirjoittamiselle ja sitä seuraavat kaksi viikkoa raportoinnille.

Työskentelin lomittain produktin toteutuksen ja teoreettisen viitepohjan parissa. Tietopohjassa käsitelin nykypäivän henkilöstöjohtamista ja sen niitä osa-alueita, jotka antavat pohjan produktissa käsittelemilleni aiheille ja linkittyvät läheisesti AiCan Happy Peoplen arkeen. Tietopohjan rakentamisen aloitin suunnittelemalla rakennetta, sisällysluettelo ja aiheita, jotka haluan siinä käsitellä. Suunnittelu-työssäni käytin ideointiapunani toisia opinnäytetöitä sekä tekoälyä (Copilot Chat). Matkan varrella sisällysluettelo hieman eli ja muuttui löytämäni aineiston pohjalta, mutta pääpiirteittäin runko ja keskeisin sisältö säilyi suunnitteluvaiheesta loppuun asti.

Henkilöstöjohtamisesta on saatavilla valtava määrä aineistoa ja kirjallisuutta löytyy hyllyittäin. Alkuun koin haasteelliseksi aineiston rajaamisen ja relevanttien lähteiden löytämisen. Lähteiden etsimisessä käytin apunani Andor-hakua, muita opinnäytetöitä, Google-hakua, Copilot Chatia sekä koulun kirjastoa.

Pysyin suunnittelemassani aikataulussa hyvin, vaikka teinkin työn molempia osia päällekkäin enemmän, kuin olin aluksi ajatellut. Suunnitelmani oli keskittyä enemmän aina yhteen työn osaan kerrallaan. Tuntui kuitenkin luontevalta kerätä tietopohjaa ja samanaikaisesti jo toteuttaa produktia. Toisaalta produktin toteutuksen aikatauluun vaikutti myös toimeksiantajan aikataulut ja aikatauluani rytmitti viikoittaiset työpäivät AiCan Happy Peoplen toimistolla. Säännölliset tapaamiset opinnäytetyön ohjaajan kanssa auttoivat viemään työtä eteenpäin oikeaan suuntaan, ja ohjauskeskusteluissa sain tarpeellista varmistusta sille, että olen työstämässä oikeita asioita.

Opinnäytetyössäni kiinnitin huomiota tutkimuseettisiin periaatteisiin ja hyvään tieteelliseen käytäntöön. Noudatin rehellisyyttä ja tarkkuutta tiedonhankinnassa ja kaikki käytetyt lähteet on asianmukaisesti viitattu, ja muiden tutkijoiden työ on huomioitu kunnioittavasti. Huolehdin tietosuojasta ja tiedotin asianmukaisesti kyselytutkimuksen käyttötarkoituksesta ja säilytin kyselyvastauksia asianmukaisesti ja tietosuojan huomioiden. Tekoälyn käytön olen raportoinut läpinäkyvästi ohjeiden mukaisesti.

5 YHTEENVETO

Opinnäytetyön tavoitteena oli parantaa AiCan Happy Peoplen esihenkilö työskentelyn yhdenmukaisuutta ja tehokkuutta arjen yllättävissä tilanteissa henkilöstöpalvelualalla. Sen tarkoituksena oli suunnitella ja tuottaa yrityksen intraan selkeä ja käytännönläheinen toimintaohjeistus erityistilanteiden varalle. Toimintaohjeistuksessa oli tarkoitus tuoda hiljainen tieto kirjalliseen muotoon ja sen oli tarkoitus sujuvoittaa ja tehostaa työn tekemistä arjen yllättävissä tilanteissa. Lisäksi sen tarkoituksena oli yhtenäistää yrityksen toimintatapoja, tukea uusien työntekijöiden perehdytystä sekä toimia arjen apuvälineenä kokeneille työntekijöille.

Selkeät ja helposti löytyvät toimintaohjeet takaavat sujuvan työskentelyn myös silloin, kun arjessa tulee vastaan yllättäviä tilanteita, kuten työntekijöiden poissaoloja ja sairastumisia, henkilöön liittyviä ongelmatilanteita tai ristiriitoja työntekijöiden välillä. Yhtenäinen ohjeistus myös takaa toiminnan yhdenmukaisuuden riippumatta siitä kenen kohdalle yllättävä tilanne sattuu. Kuten Pekka Järvinen kirjoittaa kirjassaan *Esimiestyö ongelmatilanteissa* (2014, 105), auki kirjoitetut arvot ja toimintamallit sekä yhdessä sovittu toimintatapa, kuinka konfliktitilanteissa toimitaan, ovat avainasemassa, jotta esihenkilö pystyy puuttumaan ongelmatilanteisiin.

Selkeä, helposti löydettävä ja relevanttiin tietoon perustuva ohjeistus erityistilanteiden varalla on tärkeä, koska nykypäivänä ihmiset - niin AiCan Happy Peoplen hallinnon työntekijät kuin suorittavaa työtä tekevät työntekijätkin googlaavat herkästi asioita, jotka ovat epäselviä tai mietityttävät. Nykyisellä tekoälyn aikakaudella Google Gemini antaa tekoälyn koostaman yhteenvedon löytämistään lähteistä googlauksen tuloksena. Moni tyytyy helposti tähän yhteenvedoon, vaikka se saattaa olla hyvinkin virheellinen tai sen lähde omaan tilanteeseen sopimaton. Tällainen nopean etsimisen ja harhaanjohtavien tai täysin virheellisten vastausten aikakausi korostaa oikean tiedon tarvetta ja se, että AiCan Happy Peoplelle oleelliset tiedot on kerätty yhteen paikkaan ja helposti löydettäväksi, auttaa arjen työssä ja vähentää sekaannuksia. Toimintaohjeistukseen on kerätty mukaan myös asianmukaiset lähteet, kuten laki ja työehtosopimus linkkeineen, joista asian voi vielä tarvittaessa helposti tarkistaa.

Toimintaohjeistukset AiCan Happy Peoplen intraan laadittiin keräämällä yhteen olemassa olevaa tietoa ja yhdistämällä sitä teoriaan. Tietoperustan tarkoituksena oli syventää ymmärrystä henkilöstöjohtamisen keskeisistä osa-alueista ja niiden yhteydestä organisaation kannattavuuteen. Lähdemateriaalia on olemassa runsaasti ja aihealue on laaja ja monitasoinen, minkä vuoksi keskityin niihin teemoihin, jotka koin työn tavoitteiden kannalta merkittävimmiksi. Näiden valittujen näkökulmien kautta pyrin rakentamaan tietopohjan, joka tukee opinnäytetyöni produktia ja sen käytännön toteutusta. Koska AiCan Happy Peoplen arvoihin kuuluu ihmisläheisyys ja hyvä vuorovaikutus on sen toiminnan keskiössä, kiinnitin erityistä huomiota vuorovaikutuksen rooliin henkilöstöjohtamisessa ja sen merkitykseen erityistilanteissa. Vuorovaikutuksella on merkittävä rooli hyvässä henkilöstöjohtamisessa ja siihen kannattaa panostaa. Hyvä vuorovaikutus ja kommunikatio vaikuttaa työhyvinvointiin ja työssä viihtymiseen, motivoitumiseen ja yritykseen sitoutumiseen.

Vaikka AiCan Happy People keskittyy ravintola-, hotelli- ja tapahtuma-aloihin, joissa itsessään etätyötä on vain vähän, halusin tutkia myös etätyön näkökulmaa osana teoreettista tietopohjaa. Tapahtuma-alan sektorilla myös etätyön johtaminen koskettaa AiCan Happy Peoplen hallinnontyöntekijöiden arkea ja sen perusteiden ymmärtäminen on tarpeellista. Esihenkilön on tärkeää ymmärtää etätyön hyödyt ja haasteet, jotta työntekijän tukeminen onnistuu ja ongelmiin voidaan puuttua ajoissa. AiCan Happy People ei halua ottaa teknologiaa laajasti käyttöön esimerkiksi siten, että työvuorot jaettaisiin työntekijöille vain sovelluksen välityksellä ilman inhimillistä kohtaamista. Silti etätyö ja teknologia koskettaa myös AiCan Happy Peoplen arkea läheisesti ja usein kommunikointi esimerkiksi rekrytointivaiheessa tapahtuukin videon välityksellä. Vuokratyöntekijät ovat hajallaan ympäri maata ja vaikeitakin tilanteita saatetaan joutua käsittelemään etäyhteyksin. Produktia laatiessa ohjeistuksissa on otettu huomioon se, että asioiden hoito tapahtuu mahdollisesti etänä.

AiCan Happy People haluaa olla vastuullinen yritys nykypäivän liiketoiminnassa. Vaikka vastuullisuus ajatellaan usein ekologisesta näkökulmasta, kuuluu siihen myös taloudellinen ja sosiaalinen ulottuvuus. Osa AiCan Happy Peoplen vastuullista toimintaa liittyy sen sairausloma ja työterveyskäytäntöihin, jotka ovat lakisääteistä laajemmat ja työntekijöiden kannalta paremmat. Vastuullisuus näkyy myös

haluna toimia yhdenmukaisesti, reilusti ja kaikkia lakeja ja säädöksiä noudattaen. Vastuullisuuden näkökulma on huomioitu produktia laatiessa ja se on vaikuttanut ohjeistusten laatimiseen.

Onnistuin luomaan helposti käytettävät Hallinnon info -sivut yrityksen intraan ja tuomaan sinne kaiken sen tiedon, jonka työn alkuvaiheessa yhdessä toimeksiantajayrityksen suunnittelin tuovani. Henkilöstöltä saamani palaute työstä on ollut innostunutta ja kiittävää. Erityistä kiitosta olen saanut selkeästä ulkoasusta, helposta käytettävyydestä sekä siitä, että mukana on vahva tietopohja ja viittaukset esimerkiksi lakeihin. Laatimani info on koettu tervetulleena uudistuksena, ja moni on tuonut ilmi uskonsa siihen, että se tulee toimimaan tavoitteen mukaisesti eli tehostamaan ja helpottamaan arjen työtä ja yhdenmukaistamaan toimintamalleja.

Haastavinta työssä oli hahmottaa laajaa kokonaisuutta ja kerätä moninaisia tietoja kasaan loogiseksi kokonaisuudeksi niin produktin kuin tietopohjankin kohdalla. Koin ajoittain haastavaksi myös työn rajaamisen, jotta se ei paisuisi liiallisiin mittasuhteisiin eikä lähtisi rönsyilemään. Tässä toimeksiantajalta ja opinnäytetyönohjaajalta saamani tuki oli ensiarvoisen tärkeää ja auttoi työni toteuttamisessa. Tietopohja olisi voinut olla vieläkin tarkemmin rajattu, mutta koen sen olevan hyvä perusta juuri kyseiselle toimintaohjeistukselle.

Kaiken kaikkiaan koen onnistuneeni sekä produktissa että tietopohjan laatimisessa hyvin.

5.1 Jatkokehitysideat

Yrityksen kaikkien ohjeistusten yhtenäistäminen ja kaiken kattavan perehdytysoppaan laatiminen olisi ylittänyt opinnäytetyön laajuuden, joten työ rajattiin koskemaan yllättävien ja erityisten tilanteiden toimintaohjeita. Rajaus tuntui toisinaan häilyvältä ja toiveita toimintaohjeisiin rajauksen ulkopuolelta tuli jonkin verran. Jatkokehitysehdotus yritykselle on työstää Hallinnon infoa vielä laajemmaksi ja laatia sisältö jo luomilleni Tietoturva ja Uudelle hallinnon jäsenelle -välilehdille. Laajempi versio, joka toimisi myös hyvänä perehdytysoppaana voisi sisältää esi-

merkiksi tietoja yrityksen arvoista, viestintäkäytännöistä ja käytettävistä järjestelmistä käyttöohjeineen. Mukana olisi hyvä olla myös ohjeet työhaastatteluita varten ja lista hyvistä haastattelukysymyksistä sekä toimintaohjeita uusasiakashankintaan.

Nykypäivänä ravintola-alalla on huomattava määrä ulkomaalaistaustaisia työntekijöitä, mikä tekee alasta monikulttuurisen. Vuokratyön parissa kansainvälisyys näkyy erityisen voimakkaasti, ja henkilöstöpalvelualan arjessa monikulttuurisuuden johtamisen taito korostuu erityistilanteissa. Monikulttuurisuus tuo mukanaan rikkauden, mutta se vaatii johtajalta kulttuurista älykkyyttä, herkkyyttä ja aitoa halua ymmärtää. Jatkokehitysideana yritykselle olisi tuoda myös näitä teemoja vahvemmin ja käytännönohjeistukset esimerkiksi oleskelulupien käsittelyyn Hallinnon infoon.

Laatimani toimintaohjeistus toimii runkona ja pohjana jatkokehitykselle ja siihen on helposti luotavissa lisää välilehtiä aina, kun uusia tarpeita ilmenee. Nykyiset toimintaohjeet ovat helposti muokattavissa, joten tarkoituksena on, että tietojen muuttuessa ja päivittyessä myös ohjeistuksia päivitetään.

LÄHTEET

Allen, A. & Birrell, L. 2024. Rethinking How We Build Communities: The Future of Flexible Work. College & research libraries. [Online] 85 (3), 399–422. PDF-tiedosto. Viitattu: 7.10.2025.

Bryant, A. & Kazan, A. L. 2012. Self-Leadership: How to Become a More Successful, Efficient, and Effective Leader from the Inside Out. E-kirja. Kustannuspaikka ei tiedossa: McGraw-Hill.

Dunderfelt T. 2024. Vaikeiden tyyppien kohtaaminen. E-kirja. Helsinki: Do-cendo. Viitattu 04.03.2025. Vaatii käyttöoikeuden. <https://www.storytel.com/fi/books/vaikeiden-tyyppien-kohtaaminen-2822455>

Earley, P.C., Mosakowski, E. 2004. Cultural Intelligence. Harvard Business Review, October 2004. Viitattu 15.9.2025. <https://hbr.org/2004/10/cultural-intelligence>

Heinonen, U. 2023. Johda tulevaisuutta. Podcast-tallenne. Turun yliopisto. Viitattu 22.9.2025. <https://soundcloud.com/turun-yliopisto/sets/johda-tulevaisuutta>

HELA. 2025. Henkilöstöalan 2025 toisen kvartaalin TOP20 -liikevaihtokatsaus. Esittelyssä TOP20-listalla tuore AiCan Yhtiöt ravintola- ja tapahtuma-alalta. Viitattu 10.9.2025 <https://henkilostoala.fi/henkilostoalan-2025-toisen-kvartaalin-top20-liikevaihtokatsaus-esittelyssa-top20-listalla-tuore-aican-yhtiot-ravintola-ja-tapahtuma-alalta/>.

HELA. n.d. Mitä henkilöstöalalla tehdään? Internetsivu. Viitattu 10.9.2025. <https://henkilostoala.fi/henkilostopalveluala/henkilostopalveluyritysten-ratkaisutyopaikkojen-ja-tyontekijoiden-kohtaannon-parantamiseksi/>

Hiltunen, S. n.d. Hyvä työyhteisöviestintä lisää työmotivaatiota ja vahvistaa yhteishenkeä. Piilo osajat. Verkkosivu. Viitattu 24.9.2025. <https://piilo-osajat.com/2020/02/26/hyva-tyoyhteisoviestinta/>

Hyppänen, R. 2007. Esimiesosaaminen

Järvinen, P. 2014. Esimiestyö ongelmatilanteissa. 8. uudistettu painos. Helsinki: Talentum.

Järvinen, P. 2020. Miten johtaa ihmistä: 102 ohjetta esimiehelle. Helsinki: Alma Talent.

Valtonen, P. 2022. Husari 3/2022. Viitattu 23.9.2025. <https://www.hus.fi/ajan-kohtaista/psykologinen-turvallisuus-tyoyhteison-voimavara>

Kataja, J., Vuorinen, M. 2021. Etäjohtaminen – mahdollisuus vai uhka. Yritys Akatemia. Viitattu 22.9.2025. <https://yritysakatemia.fi/asiantuntija-artikkeli/eta-johtaminen-mahdolli-suus-vai-uhka/>

Kangas, E. 2021. Yrityksiltä odotetaan nykyään kokonaisvaltaista vastuullisuutta. SeAMK Lehti Viitattu 8.3.2025 <https://lehti.seamk.fi/yrittajyys-ja-kasvu/yrityksilta-odotetaan-nykyaan-kokonaisvaltaista-vastuullisuutta/>

Lassus, M. 2023. Vastuullinen johtaminen on osa inhimillistä kestävyyttä. Leadership Management® International - LMI Finland. Viitattu 22.9.2025. <https://www.lmi.fi/vastuullinen-johtaminen-on-osa-inhimillista-kestavyytta/>

Porter, M. E., & Kramer, M. R. 2011. Creating Shared Value. Harvard Business Review, 89(1/2) Viitattu 23.9.2025. <https://hbr.org/2011/01/the-big-idea-creating-shared-value>

Sundvall, J. & Sormunen, P. n.d. Virtual Leaders Hyvä aivotyö -työkirja. Jamk.fi/media. Viitattu 24.9.2025 <https://www.jamk.fi/sites/default/files/2022-06/Virtual%20Leaders%20Hyv%C3%A4%20aivoty%C3%B6%20ty%C3%B6kirja.pdf>

Sydänmaanlakka, P. 2010. Älykäs itsensä johtaminen: näkökulmia henkilökohtaiseen kasvuun. 3. tarkistettu painos. Helsinki: Alma Talent.

Sydänmaanlakka, P. 2019. Globaali johtaminen: miten hallita maailmaa älykäästi. Helsinki: Alma Talent.

Tienari, J., Meriläinen, S. 2021. Johtaminen ja globaali talous. 5., uudistettu painos. Helsinki: Alma Talent.

Tommila, M. 2024. Viestintä on johtamisen supervoima. Drum Communications. Viitattu 23.9.2025. <https://drum.fi/blogi/viestinta-on-johtamisen-supervoima/>

Työsopimuslaki 55/2001. Finlex. Viitattu 8.10.2025. <https://www.finlex.fi/fi/lain-saadanto/2001/55>

Työsuoja. N.d. Vuokratyö. Luettu 15.9.2025 <https://tyosuoja.fi/tyosuhde/vuokraty>

Viitala, R. et al. 2005. Työntekijä vuokrattuna: vuokratyövoiman käytön vaikutuksia työyhteisössä. Helsinki: Työministeriö.

Viitala, R. 2025. Henkilöstöjohtaminen: keskeiset käsitteet, teoriat ja trendit. 1.–3. painos. Keuruu: Edita.

Yli-Kaitala, K. 2021. Pelotta töissä –psykologinen turvallisuus työyhteisössä. Työterveyslaitos. Internetsivu. Viitattu 23.9.2025 <https://www.ttl.fi/oppimateriaalit/pelotta-toissa-psykologinen-turvallisuus-tyoyhteisossa>

Åhman H. 2024. Tunnerohkeus: Suoraan puhumisen ja vastarinnan kohtaamisen taito. E-kirja. Helsinki: Otava. Viitattu 24.9.2025. Vaatii käyttöoikeuden. <https://www.storytel.com/fi/books/tunnerohkeus-suoraan-puhumisen-ja-vastarinnan-kohtaamisen-taito-2606961>