

Tiina Saikanmäki

Henkilöstöhallinnon prosessit

Tekijä Otsikko	Tiina Saikanmäki Henkilöstöhallinnon prosessit
Sivumäärä Aika	40 sivua + 2 liitettä Maaliskuu 2013
Tutkinto	Tradenomi
Koulutusohjelma	Liiketalous
Suuntautumisvaihtoehto	Esimiestyö ja työyhteisön kehittäminen
Ohjaaja	Lehtori Eija Westerberg
<p>Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli luoda yritykselle X henkilöstöhallinnon prosessit. Henkilöstöhallinnon prosessit esiteltiin työssä, ja työn tarkoitus oli vastata kysymyksiin, mitä henkilöstöhallinnon prosessit sisältävät ja kuinka nämä prosessit liittyvät yrityksen muuhun toimintaan.</p> <p>Opinnäytetyössä käytettiin laadullista tutkimusmenetelmää ja tutkimus toteutettiin teema-haastatteluna. Tutkimuksessa oli mukana kolme henkilöä, joista jokainen oli ollut mukana henkilöstöhallinnon prosesseissa. Haastateltavat olivat olleet rekrytoijina ja perehdyttäjinä ja kehittämässä henkilöstöä. Jokainen haastateltava oli toiminut esimiehenä. Opinnäytetyön pääasialliset lähteet olivat kirjallisuuslähteitä.</p> <p>Tutkimus osoitti, että henkilöstöhallinnon (HR) prosessit eivät toimi yrityksessä, jossa kaikki tutkimukseen osallistuneet työskentelivät. Kaikki haastateltavat olivat pääasiassa tietoisia siitä, kuinka henkilöstöhallinnon prosessien tulisi toimia ja kuinka niiden toimivuutta voisi parantaa. Kuitenkaan kenelläkään haastateltavista ei ollut aikaa kehittää HR-prosesseja.</p> <p>Opinnäytetyön teoria oli linjassa tutkimuksesta saatujen tulosten kanssa. Haastateltavat olivat useista asioista samaa mieltä, ja he olisivat kehittäneet asioita samalla tavalla. Tutkimuksissa kaikista haastatteluista nousivat esille samat teemat. Henkilöstöhallinnon prosessit ovat tärkeä osa henkilöstön viihtyvyyttä ja sitoutumista. Toimivat henkilöstöhallinnon prosessit voivat tehdä yrityksestä halutun työnantajan.</p>	
Avainsanat	henkilöstöhallinnon prosessit, perehdyttäminen, rekrytointi, osaamisen johtaminen

Author Title	Tiina Saikanmäki Human Resource processes
Number of Pages Date	40 pages + 2 appendices March 2013
Degree	Bachelor on Business Administration
Degree Programme	Economics and Business Administration
Specialisation option	Leadership and Organization Development
Instructor	Eija Westerberg, Senior lecturer
<p>The purpose of the present thesis was to review the processes of human resources used in the target company. This thesis aimed at identifying what was included in the processes and how these processes were taken into consideration in the other processes and the strategy of the target company.</p> <p>This thesis was carried out as qualitative research using theme interviews. Three persons employed by the target company took part in the survey. They all participated in recruiting, introducing new employees to organization and developing employees skills. The theoretical background of this thesis was based professional literature related to recruiting, the company strategies and human resource management.</p> <p>The research showed that the processes of human resource were not working in the target company. It could be seen that the participants knew how to improve the HR processes in the company but they did not have enough time to get into this matter.</p> <p>The answers of the interviews were in line with the theoretical background of this thesis. The respondents the HR processes as an important part of the company. HR processes makes employees not only enjoy but also commit to working at the company. Processes the work well help make the company an attractive place to work.</p>	
Keywords	Human resource, strategy, process

Sisällys

1	Johdanto	1
1.1	Opinnäytetyön aihe ja tavoitteet	1
1.2	Henkilöstöhallinnon prosessit	2
1.3	Työn rajausta ja laadullisen tutkimuksen menetelmä	2
1.4	Keskeiset käsitteet	3
1.5	Opinnäytetyön rakenne	4
1.6	Yritysesittely	5
2	Henkilöstöhallinto	5
2.1	Määrittely ja tarkoitus	6
2.2	Tavoitteet	6
2.3	Henkilöstöhallinto osana strategiaa	7
2.3.1	Yrityksen liiketoimintastrategia	7
2.3.2	Henkilöstöstrategia	9
3	Henkilöstöhallinnon prosessit	12
3.1	Prosessit	12
3.2	Osaamisen johtaminen	13
3.3	Suorituksen johtaminen	14
3.4	Tiedon johtaminen	16
3.5	Rekrytointi, haastattelu ja valinta	17
3.6	Perehdytys	18
3.7	Irtisanominen	19
4	Yritys X	21
4.1	Yrityksen nykytilanne ja analysointi	21
4.2	Yrityksen tavoitteet	23
5	Haastattelut	24
5.1	Menetelmän esittely	24
5.2	Haastattelun runko	25
5.3	Haastatteluiden purku	27
5.3.1	Osaamisen johtaminen, rekrytointi ja perehdyttäminen käytännössä	27
5.3.2	Henkilöstöhallinnon prosessien käyttö	27

5.4	Haastatteluiden yhteenveto	31
6	Prosessien kehittäminen	33
6.1	Selkeän prosessin luominen rekrytointiin	33
6.2	Osaamisen johtaminen	34
6.3	Perehdytysohjelman luominen yritykselle	35
6.4	Henkilöstövastaava	36
7	Työn johtopäätökset ja kehitysehdotukset	38
	Lähteet	41

Liitteet

Liite 1 Käsitteet

Liite 2 Haastattelukysymykset

1 Johdanto

1.1 Opinnäytetyön aihe ja tavoitteet

Opinnäytetyöni aiheena ovat henkilöstöhallinnon prosessit. Työn tarkoituksena on esitellä ja kuvailla henkilöstöhallinnon prosessit, ja luoda henkilöstöhallinnon prosessit yritys X:lle, sen toiveita ja tarpeita vastaaviksi. Valitsin henkilöstöhallinnon prosessit oppinäytetyöni aiheeksi, koska koen niiden olevan tärkeitä henkilöstön viihtymisen kannalta. Henkilöstöhallinnon prosesseja ovat rekrytointi, palkkaus, palkitseminen ja henkilöstön kouluttaminen ja ne vaikuttavat henkilöstön tyytyväisyyteen. Toimivat prosessit ovat yritykselle erittäin tärkeitä, jotta saadaan koko henkilöstö työskentelemään samojen tapojen mukaan. Lisäksi prosessit luovat selkeyttä yrityksen toimintaan. Selkeys, yhteiset tavat ja tieto millaisessa työympäristössä toimia, pitää henkilöstön motivoituneena ja tietoisena omista mahdollisuuksistaan.

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on luoda yritys X:lle henkilöstöhallinnon prosessit, jotka tukevat yrityksen strategiaa ja tavoitteita. Työn tarkoituksena on esitellä ja kuvailla henkilöstöhallinnon prosessit sekä luoda teorian ja haastattelujen pohjalta yritykselle X, sen tarpeita vastaavat henkilöstöhallinnon prosessit. Työni tutkimuskysymys on, mitä ovat henkilöstöhallinnon prosessit. Tutkimusongelman tarkentavia kysymyksiä ovat:

- kuinka henkilöstöhallinnon prosessit liittyvät yrityksen muuhun toimintaan, kuten strategiaan?
- millaisia ovat yrityksen osaamisen johtaminen, rekrytointi ja perehdyttäminen?

Työn tavoite saavutetaan haastattelemalla yrityksen X työntekijöitä. Lisäksi tarkoituksena on luoda kuva siitä, millaisessa tilanteessa yritys on tällä hetkellä ja kuinka yritystä tulisi kehittää. Henkilöstöhallinnon prosessit luodaan haastatteluiden vastauksien ja teorian pohjalta.

1.2 Henkilöstöhallinnon prosessit

Tyypillisiä henkilöstöhallinnon prosesseja ovat rekrytointi, perehdyttäminen, osaamisen johtaminen, viestintä, palkitseminen, henkilöstön kehittäminen, terveys ja turvallisuus. Jokainen edellä mainituista on oma prosessinsa, jonka läpi vieminen vaatii osaavaa henkilöstöä. (Viitala 2004, 226.) Jokainen työntekijä joutuu käymään läpi lähes kaikki henkilöstöhallinnon prosessit yritykseen tullessaan ja siellä työskennellessään. Aivan aluksi tutuksi tulevat yrityksen rekrytointitavat ja perehdyttäminen. Vähän myöhemmin työntekijä voi tarvita työterveydenhuoltoa ja koulutusta. Yritykselle tärkeitä henkilöstöhallinnon prosesseja ovat rekrytointi, osaamisen johtaminen ja henkilöstön kehittäminen. Näiden avulla yritys takaa kilpailuedun muihin yrityksiin nähden, kun sillä on osaava ja hyvin koulutettu henkilöstö.

1.3 Työn rajausta ja laadullisen tutkimuksen menetelmä

Olen rajannut opinnäytetyöni käsittelemään ainoastaan henkilöstöhallinnon prosesseja. Henkilöstöhallinnon prosessit ovat työssäni pääroolissa, mutta esittelen jonkin verran myös mitä kaikkea henkilöstöhallinnon prosessien taustalla on ja miten henkilöstöhallinnon prosessit liittyvät yrityksen liiketoimintastrategiaan.

Tässä opinnäytetyössä on käytetty laadullisen tutkimuksen menetelmää. Mielestäni laadullisen tutkimuksen haastattelumenetelmä sopii parhaiten aineiston keruuseen. Haastattelun, erityisesti teemahaastattelun, valitsin, koska haluan saada työntekijöiden oman kuvauksen ja kokemuksen esille. Tavoitteena oli saada haastateltavat vastaamaan kattavasti esittämiini kysymyksiin. Haastateltavat saivat nähdä haastattelukysymykset etukäteen ja valmistautua haastatteluun halutessaan.

Laadullisen tutkimuksen aineistonkeruumenetelmiä ovat haastattelu, kysely, havainnointi ja erilaisiin teorioihin perustuva tieto. Tätä aineistoa voidaan käyttää rinnakkain, eri tavoin yhdistettynä tutkittavan ongelman mukaan tai vaihtoehtoisina. Nämä aineistonkeruumenetelmät eivät ole ainoastaan laadullisen tutkimuksen menetelmiä, vaan

niitä voidaan käyttää myös määrällistä tutkimusta tehtäessä. (Tuomi & Sarajärvi 2002, 73). Työssäni olen käyttänyt aineistonkeruuseen teemahaastattelumenetelmää.

Haastattelu on joustava menetelmä, jossa haastattelija esittää kysymykset haastateltavalle suullisesti. Haastattelija voi tarvittaessa toistaa kysymykset, selventää kysymystä, oikaista väärinkäsityksiä ja keskustella haastateltavan kanssa. Haastattelun tärkein tavoite on saada haastateltavalta mahdollisimman paljon tietoa halutusta aiheesta, jolloin haastattelukysymykset voi antaa haastateltavalle luettavaksi hyvissä ajoin ennen haastattelua. Lisäksi haastattelun etu on, että haastattelija voi valita haastateltavansa, joilla on tietoa ja kokemusta tutkittavasta asiasta. (Tuomi & Sarajärvi 2002, 75–76.)

Haastattelumuotoja ovat avoin, lomake- ja teemahaastattelu. Lomakehaastattelu on kaikista määritellyin eli strukturoitu, ja siinä vastaajan on tarkoitus vastata kysymyksiin tietyssä järjestyksessä. Teemahaastattelu, jota käytän tässä työssä, on puolistrukturoitu haastattelu ja yleisin tutkimushaastattelumuoto. Tutkimusongelmasta poimitaan tärkeimmät teemat ja aiheet, joihin haastattelussa täytyy saada vastaukset. Avoin haastattelu, syvähaastattelu, on äärimmillään lähes strukturoimaton haastattelu, jossa tarkoituksena on keskustella tutkimusongelmasta. Syvähaastattelussa ei välttämättä ole määriteltynä kysymyksiä tai teemoja (Vilkkä 2005 100–101, 104.)

1.4 Keskeiset käsitteet

Tässä luvussa on esiteltynä työn keskeisimmät käsitteet, joiden tunteminen auttaa työn ymmärtämistä.

Henkilöstöhallinto pitää huolta erilaisista henkilöstöasioista. Henkilöstöasioihin kuuluvat henkilöstörekrytointi, palkanlaskenta, henkilöstönkoulutus ja työterveyshuoltoon sekä laissa määritellyt asiat. (Lapin yliopisto.)

Osaamisen johtaminen on yrityksen taitojen ja tietojen hankkimista sekä osaamisen hyödyntämistä yrityksen päämäärien saavuttamiseksi (Vanhala & Laukkanen & Koskinen 2002, 222–223).

Strategialla tarkoitetaan yrityksen valitsemaa suuntaa, johon se haluaa kehittää toimintaansa. Strategialla tarkoitetaan myös sitä, kuinka tähän tavoitteeseen päästään, eli pelisääntöjä, päätöksiä ja menettelyitä. Strategia on siis johdonmukainen toimintamalli. (Viitala & Jylhä 2006, 69.)

Prosessi on joukko toisiinsa liittyneitä toimintoja ja niiden toteutukseen tarvittavat voimavarat (Laamanen & Tinnilä 2009, 121).

Suorituksen johtaminen on tavoitteista sopimista, ohjausta ja tulostenarviointia. Tavoitteet liittyvät toisiinsa koko aika toimivassa prosessissa. Prosessin tarkoitus on parantaa osaamista ja suoritusta. (Sydänmaanlakka 2004, 233.)

Tiedon johtaminen on tiedon luomista, hankitaan, varastointia, jakamista ja kykyä soveltaa tietoa. Yksilön tieto muuttuu tiimin tiedoksi, ja hiljainen tieto muuttuu havaittavaksi tiedoksi. (Sydänmaanlakka 2004, 233.)

Henkilöstöhallinnon prosesseja ovat esimerkiksi rekrytointi, perehdyttäminen, viestintä, henkilöstön kehittäminen, palkitseminen, terveys ja turvallisuus. Jokainen osa-alue on oma prosessinsa.

Henkilöstöstrategia määrittelee organisaation suunnitelmat, jotka koskevat henkilöstön kehittämistä ja kouluttamista ja määrittelee sen, kuinka henkilöstöstrategia tukee liiketoimintastrategiaa (Armstrong 2006b, 37–38).

Henkilöstöpolitiikka määrittelee linjat sille kuinka arvoja, periaatteita ja strategioita pitäisi soveltaa HRM:n osa-alueella (Armstrong 2006b, 4).

1.5 Opinnäytetyön rakenne

Ensimmäisenä lukuna on johdanto opinnäytetyöni aiheeseen. Esittelen johdannossa myös työssä käytetyn menetelmän, laadullisen tutkimuksen, lyhyesti. Ensimmäisessä luvussa ovat myös työni tavoitteet ja rajaus. Johdannossa ovat myös tärkeimmät käsitteet, joita käytän työssäni.

Toinen luku määrittelee henkilöstöhallinnon, sen tarkoituksen ja tavoitteet sekä sen, kuinka henkilöstöhallinto on liitoksissa strategiaan. Tässä luvussa on myös tarkempi kuvaus henkilöstöstrategiasta ja siihen liittyvistä hallinnollisista tehtävistä. Seuraava luku erittelee henkilöstöhallinnon prosessit ja kuvailee niiden tarkoituksen.

Neljännessä luvussa tutustutaan sen toimintaan ja analysoidaan sen nykytilanne. Seuraavissa luvuissa on käsiteltynä yrityksen tavoitteet, jotka se on asettanut toimintansa parantamiseksi sekä teemahaastatteluiden purku ja yhteenveto. Toiseksi viimeisessä luvussa ovat kehitysehdotukset yrityksen X uusiksi prosesseiksi, ja viimeisessä kappaleessa ovat opinnäytetyön johtopäätökset ja kehitysehdotukset.

1.6 Yritysesittely

Yritys, jolle tässä opinnäytetyössä luodaan henkilöstöhallinnon prosessit, pysyttelee nimettömänä. Olen nimennyt yrityksen Yritykseksi X. Yritys X on vuonna 2003 Suomessa perustettu yritys, jonka päätoimialana ovat urheiluvälineet ja ulkoiluvälineet. Se on pk-yritys, jolla on tytäryhtiöt Ruotsissa ja Yhdysvalloissa. Yrityksen palveluksessa on alle 20 henkilöä. Moni henkilöstöstä on ollut yrityksen palveluksessa lähes sen perustamisesta saakka.

Yritys X:n perustaja työskentelee edelleen yrityksessä tuotekehityksessä. Yritys pysyttelee nimettömänä, koska sen toiminta on hyvin tunnistettavissa pienelläkin kuvauksella ja yritys haluaa kehittää omaa toimintaansa ilman turhaa julkisuutta.

2 Henkilöstöhallinto

Henkilöstöhallinnon tehtävät liittyvät yrityksen toimintaan ja työntekijöiden auttamiseen. Tehtäviä ovat esimerkiksi työsuhteasiat, palkkahallinto, henkilöstön osaamisen kehittäminen ja henkilöstön työhyvinvoinnista huolehtiminen.

Henkilöstöhallinto sanana on suurelta osin korvannut työntekijöiden johtamisen käsitteen. Sana henkilöstöhallinto kuvaa tarkemmin ihmisten johtamista organisaatiossa. (Armstrong 2006a, 3.)

2.1 Määrittely ja tarkoitus

Henkilöstöhallinto on määritelty osaksi yrityksen strategiaa ja yhtenäistä lähestymistä organisaation johtamiseen. Työntekijät edistävät yksilöinä ja ryhmänä yrityksen pyrkimystä päästä tavoitteeseensa. Henkilöstöhallinto sisältää useita eri toimintoja ja ne ovat yhdistyneet HR-systeemiksi. Näihin kuuluvat HR-filosofia, -strategia, -politiikka, -prosessit, -käytännöt ja -ohjelmat. (Armstrong 2006a, 3–4.)

Henkilöstöhallinto huolehtii organisaation johtamisesta ja kehittämisestä. HR-strategia ja -politiikka asettavat tavoitteet organisaation kehittymiselle, henkilöstösuunnittelulle, osaamisen johtamiselle sekä työntekijöiden terveys- ja turvallisuusasioille. HR antaa ohjeistusta ja tukea työntekijöille kaikissa heidän tarvitsemissaan asioissaan. (Armstrong 2006a, 53–54.)

2.2 Tavoitteet

Henkilöstöhallinnon tavoitteena on kyetä houkuttelemaan palvelukseensa haluamansa henkilöt, sitouttaa heidät sekä motivoida ja kannustaa heitä loistaviin työsuorituksiin, palkita työntekijöiden suoritukset ja kehittää heidän osaamistaan sekä ylläpitää henkilöstön työkykyä, jotta he kykenevät hyviin työsuorituksiin nyt ja tulevaisuudessa (Kauhanen 2003, 14).

Human capital management (HCM) on henkilöstön osaamista. HCM on henkilöstö, joka työskentelee organisaatiossa ja joihin yrityksen menestys perustuu. HCM:n tehtävä on pitää huolta organisaation osaamisesta ja sen kokoaikaisesta kehittämisestä. HCM:n tulee antaa ohjeistusta organisaation ihmisten johtamiseen niin strategisesti kuin käytännössäkin. (Armstrong 2006a, 9.)

Palkitsemisen tavoitteena on motivoida työntekijöitä entistä parempaan lopputulokseen. Sen tarkoitus on myös sitouttaa työntekijät yritykseen esittämällä heille yrityksen prosessit ja HR-politiikka. (Armstrong 2006a, 9.)

Henkilöstöhallinnon tavoitteena on myös ylläpitää työpaikan ilmapiiri sellaisena, että esimiehet ja työntekijät viihtyvät ja pääsevät parhaaseen mahdolliseen tulokseen. Työilmapiirin luominen on osin HR-osaston tehtävä. HR:n tulee luoda sellainen ilmapiiri, jossa työntekijät pystyvät ja haluavat antaa kaiken osaamisensa organisaation käyttöön. (Armstrong 2006a, 9, 54.)

Henkilöstöhallinnon tulee toimia erilaisten ihmisten ja ryhmien välillä. Sen on myös pystyttävä täyttämään erilaiset tarpeet, joita organisaatio vaatii. HR antaa yhtenäisen mahdollisuuden kaikille. (Armstrong 2006a, 10.)

2.3 Henkilöstöhallinto osana strategiaa

2.3.1 Yrityksen liiketoimintastrategia

Strategia määrittää organisaation tavoitteet, jotka yritys pyrkii saavuttamaan ottaen kuitenkin huomioon ympäristönsä (Armstrong 2006a, 113). Strategian tavoite on pitkäjänteinen kehitystyö ja kohdistuu usein siihen osa-alueeseen, josta strategian laatija on vastuussa. Strategia on kokonaisvaltaista liikemiestaitoa ja tämän vuoksi se on operatiivista johtamista kattavampaa ja tähtää pidemmälle. Tärkeitä kysymyksiä strategian kannalta ovat mitä ja miten. Kehitystyö voi siis kohdistua projektiin, prosessiin, toimintakokonaisuuteen tai osastoon. Strategia ei kohdistu vain yrityksen johtoon, sitä voi käyttää mihin tahansa organisaation osaan tahansa. Se on osa laajempaa johtamisen käsitettä ja strategiaosaamista tarvitaan kokoajan enemmän, kun vastuut jaetaan useammalle ja heillä on vastuu jostain toiminnan osasta. (Karlöf 2004 9, 19).

Strategiatyössä on syytä määritellä strategian suhteet koko sisäiseen organisaatioon sekä ulkomaailmaan. Strategiaprosessissa tulee tehdä valinta jatketaanko yrityksessä samalla tavalla kuin aikaisemmin ilman suurempia muutoksia eli ilman laaja-alaisia laa-

jentamissuunnitelmia. Yritys voi myös pyrkiä kasvattamaan markkinaosuuksiaan ja markkinoitaan tai tuomaan markkinoille uusia palveluita tai tuotteita. (Karlöf 2004, 10, 18).

Yrityksen on tarkoitus asettaa itselleen oman tehtävänsä, joka jakautuu usein kolmeen osaan. Ensimmäinen osa käsittelee yrityksen toiminta-ajatusta. Toiminta-ajatus pohjautuu yrityksen tarkoitukseen, miksi yritys on olemassa ja minkälaista tehtävää se haluaa täyttää. Toisessa osassa on yrityksen arvot. Arvot määrittelevät yrityksen arvopohjan ja arvot, joita se haluaa noudattaa omassa toiminnassaan. Visio on kolmas ja viimeinen osa yrityksen tehtävistä. Visio määrittelee sen, missä yritys ajattelee olevansa muuttaman vuosien kuluttua. (Kauhanen 2003, 19.)

Strategiatyössä toimitaan menneisyyden, nykyisyyden ja tulevaisuuden välillä. Strategia työssä tarvitsee siis analysoida mahdollisuuksia ja tarkastella yritystä eri kulmista. Yritystä voi tarkastella ulkoa sisään tai sisältä ulos. Ulkoa sisään tarkastellessa tutkitaan yritystä ympäröivän maailman näkökulmasta ja sisältä ulos katsoessa yritys tarkastelee ympäröivää maailmaa heidän näkökulmastaan. Yleinen strategiatyön mallissa esiintyy menneisyys, nykyisyys, ulkomaailma, tulevaisuus, mahdolliset muutosvaatimukset sekä toteutus ja seuranta. Perustana tälle kaikelle toimii liikeidea tai toiminta-ajatus. (Karlöf 2004, 33.)

Markkinoilla tarkoitetaan sekä asiakkaan kysyntää että innovaatioita. Asiakkaan kysyntä muodostuu heidän tarpeistaan ja maksuhalukkuudesta, eli yritys haluaa toimittaa asiakkaille sellaisia tuotteita kuin he ovat halukkaita ostamaan. Innovaatio sivuuttaa sen mitä asiakas haluaa ostaa. Innovaatioilla pyritään määrittelemään asiakkaan tarpeita ja kehittämään tuotteita tyydyttämään näitä tarpeita. Innovaation tarkoitus on tuottaa uusi ja asiakkaan tarpeita paremmin vastaava tuote tai palvelu, jonka jälkeen asiakkaan kysyntä kohdistuu uuteen ja paremmin heidän tarpeisiinsa sopivaan tuotteeseen (Karlöf 2004, 16.)

Liiketoimintastrategia eli kilpailustrategia on yksi perusstrategia. Liiketoimintayksikön voi määrittellä seuraavien tekijöiden mukaan:

1. tarpeet ja kysyntä
2. asiakkaat
3. tuotteiden ja palveluiden tarjonta
4. ydinosaaminen
5. kilpailuetu. (Karlöf 2004, 12.)

Tarpeet ja kysyntä tulisi pitää erillään, etenkin kun kehitys on suurta. Tarpeet ovat usein pysyviä, kun taas kysyntä vaihtelee kulloinkin sen mukaan, mikä täyttää kysynnän tehokkaimmin. Asiakas on se, joka tekee ostopäätöksen ja määrittelee omat tarpeensa. Tuotteiden ja palveluiden tarjonnan on tarkoitus täyttää asiakkaiden tarpeet. Asiakkaan tarpeiden ymmärtäminen antaa hyvän pohjan menestykselliselle liiketoiminnalle. Yrityksen ydinosaamisalueiden määrittelemisen helpottaa selvittämään, mikä ei ole heidän ydinosaamistaan. Ydinosaamista ei voida ulkoistaa, mutta muun toiminnan voi jolloin sen voi ulkoistaa. Yksinkertaisesti kilpailuetu määrittellen miksi asiakkaan tulisi valita juuri kyseisen yrityksen tuote? Asiakas voi nimittäin valita, mistä tuotteensa ja palvelunsa ostaa. (Karlöf 2004, 12–13.)

Tarvitaan aineetonta pääomaa, jotta suunniteltu strategia toteutuisi käytännössä. Yrityksen aineetonta pääomaa ovat strateginen osaaminen, tietokannat, työkalut ja verkko, jotka ovat myös osa strategiaa tukevaa verkostoa. Strategista osaamista ovat strategiset tiedot ja taidot, joita tarvitaan työntekijöiltä strategian tukemiseksi. Yrityskulttuuriin tehtävät muutokset, joita tarvitaan motivoitaessa ja mukauttaessa henkilöstöä, ovat myös yrityksen aineetonta pääomaan. (Kaplan & Norton 2002, 104.)

2.3.2 Henkilöstöstrategia

Henkilöstöstrategia on toiminnallinen eli operatiivisen tason strategia. Operatiivisten strategioiden tehtävä on tukea liiketoimintastrategiaa ja auttaa toteuttaa sen sisältöä. Henkilöstöstrategia luo suuntaviivat, joiden avulla varmistetaan liiketoimintastrategian onnistuminen. Henkilöstöstrategiassa annetaan suunnitelma tarvittavan henkilöstön määrästä, osaamisesta henkilöstörakenteesta muutaman vuoden päähän ja kuinka

suunnitelman toteutuminen varmistetaan. Henkilöjohtamisen tulee ohjata yritystä sen visiota kohden, jolloin on hyvä laatia henkilöstövisio. Henkilöstövisiossa tulisi tarkasti määritellä minkälaisen henkilöstövoimavarojen ja osaamisen varassa yrityksen liiketoimintavisio aiotaan saavuttaa. (Viitala 2007, 61–62.)

Henkilöstöstrategian osa-alueita ovat osaamisen kehittäminen, henkilöstön hankinta, tavoitteiden määrittely ja seuranta, motivaatiosta ja sitoutumisesta huolehtiminen sekä johtamisen kehittäminen. Strategian määrittelee laajat ja keskeiset periaatteet, jotka tulisi konkretisoida henkilöstökäytännöissä sekä päivittäisessä johtamisessa. (Viitala 2007, 62.)

Henkilöstövoimavarojen strategisella suunnittelulla määritellään ja asetetaan tavoitteet henkilöstöstrategialle sekä laaditaan henkilöstöpolitiikka eri osastoille. Suunnittelulla on tarkoitus arvioida tulevaisuuden henkilöstötarve niin määrän kuin myös laadun suhteen. Laadulla tarkoitetaan palkattavan henkilöstön osaamista. Henkilöstövoimavarojen suunnitelmaa tehtäessä pyritään ottamaan huomioon yrityksen sisäinen ja ulkoinen ympäristö, molemmat vaikuttavat suunnitteluun. (Kauhanen 2003, 21.)

Ulkoisen ympäristön tutkimisella yritetään ottaa selvää, millaisia uhkia yritys voi kohdata tai millaisia mahdollisuuksia yritys voisi saada. Ulkoisesta ympäristöstä tärkeimpiä vaikuttavia asioita ovat poliittinen tilanne, markkinoiden suhdannevaihtelut ja kilpailijat ja asiakkaat. Suhdannevaihtelut vaikuttavat yrityksen tuottamien palveluiden tai tuotteiden myyntiin ja myynnin kehitykseen tulevaisuudessa. Toiminta maan poliittinen tilanne vaikuttaa yrityksen tuontiin ja vientiin. Lisäksi maan hallinnon tekemät lait voivat vaikuttaa toimintaan sekä esimerkiksi kuinka uudet lait vaikuttavat työntekijöitä koskeviin lakeihin. (Kauhanen 2003, 22.) Kilpailijat ja asiakkaat seuraavat osin pakotusti taloudensuhdannevaihteluita. Laskusuhdanne aikana kuluttajien ostovoima laskee, koska yritykset ovat pakotettuja säästämään kuluissa ja joutuvat lomauttamaan tai irtisanovat työntekijöitä. Vastaavasti noususuhdanteen aikana kulutus kasvaa ja asiakkaat ovat valmiimpia kuluttamaan enemmän varojaan muuhunkin kuin aivan pakollisiin menoihin.

Sisäinen ympäristö käsittää organisaation henkilöstön ominaisuudet. Henkilöstöä tutkittaessa heidän ominaisuudet, vahvuudet ja heikkoudet vaikuttavat yrityksen toimin-

taan. Muita vaikuttavia sisäisiä asioita ovat henkilöstön ikärakenne, tieto- ja taitotaso sekä sitoutuneisuus omaan työhön ja yritykseen. Moni edellä mainituista on löydettävissä henkilöstöhallinnon työkaluista ja järjestelmistä ja niiden pohjalta voidaan luoda kokonaiskuva henkilöstön ominaisuuksista. Tätä luotua kuvaa voidaan verrata organisaation tuleviin henkilöstövoimavaroihin ja tarvittaessa rekrytoida lisää työvoimaa tai vähentää henkilöstöä tilanteen mukaan. (Kauhanen 2003, 24.)

Yrityksen henkilöstövoimavarojen tavoitteisiin vaikuttavat organisaation koko, rakenne, kulttuuri sekä se, minkälaisessa yrityksen elinkaaren vaiheessa organisaatio on. Organisaation ollessa suuri se ei ole kovin joustava, mutta suuresta koosta on myös etua. Usein suurilla organisaatioilla on käytettävissään tietojärjestelmät ja hallinnossa toimivia henkilöitä, jotka pitävät organisaation toiminnan pyörimässä. Organisaation elinkaari vaikuttaa henkilöstömäärään. Elinkaaren vaiheet on helppo hahmottaa, kun organisaatio on aloitus- tai kasvuvaiheessa ja tällöin henkilöstön määrä on usein noususuhteinen. Moni organisaation on kuitenkin hyvin vastahakoinen myöntämään, että heidän toimintansa on jo kypsyysvaiheessa tai supistumisvaiheessa, jolloin toiminta on jo mahdollisesti vähän hiipunut ja henkilöstön vähentämistarpeet ovat mahdollisia. (Kauhanen 2003, 24–25.)

Organisaation rakenne määrittellään yleisesti sen mukaan, kuinka monta organisaation-tasoa yrityksessä on, kuinka monta alaista esimiehellä on sekä millaisessa suhteessa työtehtävät ovat toisiinsa nähden. Rakenteeseen vaikuttavat johdon päätökset eri osastojen koosta ja henkilöstön määrästä sekä minkälaisiin asioihin keskitytään ja mitkä ovat sellaisia tehtäviä, jotka voi hajauttaa organisaation eri toimintoihin. Yksi yrityksen perusorganisaatorakenteita on tuotepohjainen jako. Tuotepohjaiseen jakoon kuuluvat tuotanto, markkinointi, talous, tutkimus ja kehitys. (Kauhanen 2003, 25.)

Henkilöstöstrategian osia ovat organisaation- ja henkilöstön kehittäminen. Henkilöstön kehittämismenetelmät auttavat organisaatiota kehittämään ja kouluttamaan henkilöstöään. Koulutus on organisaation tapa hankkia osaamista. Kehityssuunnitelmat ovat henkilökohtaisia ja jokaiselle työntekijälle luodaan oma suunnitelma. Suunnitelmassa yhdistyvät yksilön ja organisaation tarpeet ja tavoitteet. Nämä suunnitelma ei koske ainoastaan henkilön tietoja ja taitoja vaan myös koko kyvykkyyden kehittämistä. (Kauhanen 2003, 147.)

Henkilöstön kehittyminen ja oppiminen on yksilön omalla vastuulla. Organisaation on tarkoitus luoda puitteet, joissa henkilö voi kehittää itseään. Henkilökohtaiset kehityssuunnitelmat eroavat toisistaan suuresti, koska suunnitelmat riippuvat siitä, millaisista lähtökohdista lähdetään liikkeelle. (Kauhanen 2003, 21.)

3 Henkilöstöhallinnon prosessit

3.1 Prosessit

Prosessi on toisiinsa liittyviä tapahtumia tai toimintoja, joiden toteuttamiseen tarvitaan resursseja kuten työvoimaa. Prosessit jaotellaan sekä ydin- että tukiprosesseiksi. Ydinprosessit ovat prosesseja, jotka tuottavat arvoa asiakkaalle eli asiakas kokee yrityksen palvelusta hyötyä omaan toimintaansa. Tukiprosessit tekevät mahdolliseksi ydinprosessin luomisen. Tyypillisiä tukiprosesseja ovat esimerkiksi seurannat, osaamisen kehittäminen ja prosessien suunnittelu. (Laamanen 2009, 121–122.)

Henkilöstöhallinnonprosesseja ovat rekrytointi, perehdyttäminen, palkitseminen, henkilöstön kehittäminen, terveys ja turvallisuus sekä työsuhteasiat. Rekrytoitaessa yritys hakee palvelukseensa tarvitsemaansa osaamista. Perehdytyksellä halutaan tutustuttaa uusi työntekijän yrityksen toimintaan, toimintatapoihin sekä omaan tehtäväänsä. Hyvä perehdytys on perusta uuden työntekijän saamiseksi mahdollisimman nopeasti tehokkaaksi. Palkitsemisella yritys kannustaa henkilöstöään parempiin tuloksiin. Henkilöstö saa palkitsemisen kautta oman osansa yrityksen hyvästä tuloksesta, kun heille ja yritykselle asetetut tavoitteet on saavutettu. Henkilöstön kehittäminen on yrityksen etujen mukaista ja koulutuksilla yritys pitää henkilöstönsä kilpailukykyisenä ja varmistaa, että henkilöstöllä on nykyaikaisin tieto käytettävissään. Henkilöstön ollessa ajan mukaisesti koulutettu, yrityksen tieto-taito kehittyy henkilöstön kehittymisen myötä.

Yksi henkilöstöhallinnon prosessi on työterveyshuollosta ja työturvallisuudesta huolehtiminen. Näillä kahdella prosessilla varmistetaan henkilöstön työkyky ja sen ylläpitäminen. Terveys voi olla myös esimerkiksi työergonomiasta huolehtimista ja sen ajoittaista

tarkastamista. Henkilöstön hyvinvoinnista huolehtimisen tulisi olla ennalta ehkäisevää, jotta yritys välttyisi pidempijaksoisilta sairauspoissaoloilta.

Opinnäytetyössäni käsittelen tarkemmin rekrytointia, perehdyttämistä, osaamisen johtamista sekä työntekijän irtisanomista.

3.2 Osaamisen johtaminen

Sydänmaanlakka määrittelee osaamisen seuraavasti: ”Osaaminen muodostuu tiedoista, taidoista, asenteista, kokemuksista ja kontakteista”. Nämä ovat osia, joista osaaminen koostuu ja konkreettinen osaaminen näkyy ihmisen toiminnan kautta. Kaikki yllä mainitut osa-alueet ovat sidoksissa toisiinsa, esimerkiksi kokemuksen osuus on merkittävä. Ilman riittävää kokemusta, ei voi olla oikeanlaista tai riittävää osaamista. Ihminen ei välttämättä edes tiedosta osaavansa jotain erityistä. Ilman osaamisen tiedostamista, ei voida hyödyntää siitä kaikkea. Organisaatiossa kaiken tiedon siirtäminen ja jakaminen on ehto, jotta yrityksen toiminta säilyy tehokkaana. (Sydänmaanlakka 2004, 150–151.)

Osaamisen johtaminen on melko uusi käsite, se on tullut käyttöön vasta 2000-luvulla. Organisaatioilla on ollut aikaisemminkin ongelmia säilyttää ja herättää osaavien työntekijöiden mielenkiinto, nyt sille on annettu käsitteellinen nimike: osaamisen johtaminen. Osaamisen johtaminen sisältää työntekijöiden houkuttelemisen yritykseen, motivoimisen, sitouttamisen ja kouluttamisen. Tämän avulla saadaan pidettyä organisaatiossa osaava henkilöstö, joka on jokaisen yrityksen suurin voimavara. (Armstrong 2006a, 389–390.)

Osaamisen johtamisen prosessi lähtee liikkeelle organisaation visiosta, strategiasta ja tavoitteista. Prosessin tavoitteena on jatkuva osaamisen kehittyminen, jotta yritys pysyy suoriutumaan tehtävistään. Osaamisen tarpeet on siis määriteltävä jo strategiasta lähtien. Kun organisaation visio, strategia ja tavoitteet ovat kirkaat, tulee selvittää mikä on organisaation tarkoitus ja millaista osaamista yritys tarvitsee saavuttaakseen tarkoituksensa. Tällöin on määriteltävä organisaation ydinosaaminen, joka on yrityksen kilpailuetu. Ydinosaaminen tulee konkretisoida organisaation eri tasoilla osaamiseksi ja

osaamisalueiksi. Osaamiskeskuksia ovat organisaation eri osastot, kuten taloushallinto ja tuotekehitys. Näiden osastojen on tärkeää luoda lisäarvoa ja sillä on tietynlainen erityisosaaminen hallussa. Osastojen on helppo viedä osaamisen kartoitus yksilötasolle, tällä tasolla eri osaamiset voidaan myös luokitella eri osaamisalueiksi ja osaamisalueet ovat taas yrityksen ydinosaamista. (Sydänmaanlakka 2002, 122–123).

Yritykselle on tärkeää määritellä osaamisen kysyntä, tarjonta sekä yleinen koulutustarjonta. Näiden tietojen avulla yritys määrittelee oman osaamisstrategiansa, eli mitä osaamista yritys aikoo hankkia nyt ja tulevaisuudessa. Osaamisen kehittämistä ovat koulutuksen lisäksi tehtävänkierto ja partnership- toimina. (Sydänmaanlakka 2002, 124).

3.3 Suorituksen johtaminen

Suorituksen johtaminen luo käytännönläheisen perustan ja on henkilöstöjohtamisen perusprosesseja (Sydänmaanlakka 2004, 111). Yrityksen tehokas toiminta johtaa menestykseen. Tehokas toiminta luo kilpailuetua kilpailijoihin nähden, ja tehokkuutta on, kun tietyllä määrällä rahaa tai henkilöstöä yritys saavuttaa maksimaalisen tuloksen. Yrityksen tehokkaan toiminnan taustalla on tehokkaasti toimiva henkilöstö ja sen kyky organisoida tehtävät ja kehittää toimintaa entistä tehokkaammaksi. Suorituksen johtamisessa on oleellista tavoitteiden asettaminen ja palkitseminen. Asetettujen tavoitteiden tulee olla selkeät ja mitattavissa olevat. Asetettujen tavoitteiden täytyttyä, työntekijät palkitaan heidän tekemästään tehokkaasta toiminnasta ja työstä. (Viitala 2007, 132.)

Suorituksen johtaminen on erittäin tärkeä osa henkilöstöjohtamisen prosessia, ja se on pohjana ja edellytyksenä monelle muulle henkilöstöjohtamisen prosessille. Suorituksen johtamisen tarkoitus on, että yksilö, tiimin ja koko organisaatio tietävät

- mikä on toiminnan tarkoitus
- mitkä ovat tärkeimmät tavoitteet
- miten palautejärjestelmä toimii
- minkälaista osaamista tarvitaan. (Sydänmaanlakka 2002, 75.)

Suorituksen johtamisessa on tavoitteena jatkuva suorituksen parantaminen. Parantaminen kohdistuu operatiivisen tehokkuuden parantamiseen, asiakastyytyväisyyden kohottamiseen tai hyvinvoinnin ylläpitämiseen. Suorituksen johtamisen prosessissa on tarkoitus yhdistää organisaation ja yksilön tavoitteet. Suorituksen parannusta tulee tarkastella yksilön, organisaation ja ympäristön näkökulmasta. Suorituksen johtaminen prosessina käsittää tavoitteiden asettamisen, seurannan sekä valmennuksen, palautteen ja kehittämisen. Prosessissa keskitytään entistä enemmän seurantaan, valmentamiseen ja kehittämiseen. (Sydänmaanlakka 2002, 72–77.)

Suorituksen johtamisen prosessi toteutuu koko organisaatiossa yksilön, tiimin ja organisaation eri tasoilla. Tärkeimmät työkalut ovat suunnittelukokoukset, kehityskeskustelut ja päivittäisjohtaminen. Suunnittelukokoukset pidetään, kun johdetaan tiimi-, osasto- tai organisaatiotasolla, kun taas kehityskeskustelut pidetään puhtaasti yksilötasolla. Päivittäisjohtaminen luo perustan koko suorituksen johtamiselle, ja jos päivittäisjohtamista ei hoideta kunnolla, jää suunnittelukokouksien ja kehityskeskusteluiden anti vähäiseksi. Suorituksen johtamisen prosessin onnistuminen edellyttää henkilöstöosaston ja lähiesimiehien hyvää yhteistyötä. Kaikki vastuu ei ole ainoastaan henkilöstöosastolla, vaikka sen tehtävä on luoda työkalut ja antaa tukea esimiehille. Suorituksen johtamisen ulottuvuuksia ovat tavoitteet, kohderyhmä, osaprosessit, ajanjakso, työkalut, omistajat, lähtökohdat ja kytkennät. (Sydänmaanlakka 2002, 72–78.)

Organisaation näkökulmasta yksilön, tiimin ja yrityksen tavoitteiden tulisi olla yhden-suuntaiset koko organisaatiossa. Tämä onnistuu silloin, kun suorituksen johtaminen on kytketty selkeästi yrityksen muihin suunnitteluprosesseihin. Tärkeää on huomata, että suorituksen johtaminen kulkee strategia tasolta päivittäiseen johtamiseen ja toisinpäin. Molemmin suuntainen palaute ja kehitys ovat edellytys tehokkuudelle ja jatkuvalla suorituksen johtamiselle. (Sydänmaanlakka 2002, 79–80.)

Yksilö haluaa yhdistää ja liittää oman toimintansa organisaation toiminnan tarkoitukseen. Tätä auttaa, että yksilö on tietoinen organisaation visiosta sekä oman yksikkönsä tavoitteista. Vision ja tavoitteiden avulla yksilö hahmottaa oman tehtävänsä tarkoituksen ja pystyy vertaamaan omaan tehtäväänsä organisaation arvoihin ja kulttuuriin. Näiden lisäksi on hahmotettava, mitkä ovat avaintehtäviä ja millaista osaamista ne vaa-

tivat. Suorituksen johtamisen tulisi edellä mainittujen lisäksi tarjota yksilölle mahdollisuuden kehittyä suorituksen ja osaamisen tasolla. (Sydänmaanlakka 2002 81.)

3.4 Tiedon johtaminen

Tiedon johtamisen tarkoitus on luoda, hankkia, jakaa, varastoida ja soveltaa tietoa. Näissä prosesseissa yksilön tieto muuttuu tiimin tiedoksi ja piilevä tieto muuttuu havaittavaksi tiedoksi. Tavoitteena on soveltaa jo olemassa olevaa tietoa päätöksenteossa. Tiedon johtamisen tärkein tavoite on pystyä jatkuvasti soveltamaan uutta tietoa käytäntöön. (Sydänmaanlakka 2002, 165.)

Tiedon johtaminen on epämääräinen käsite, kaikki lähtee liikkeelle organisaation tavoitteista ja strategiasta. Ne määrittelevät, millainen tieto on merkityksellistä organisaation kannalta. Lisäksi organisaation on tarjottava tukijärjestelmä, joka auttaa tiedon luomista, hankkimista, jakamista, varastoitamista ja soveltamista. Yksilön ja tiimin halu ja kyky oppia uutta, jakaa, vastaanottaa ja soveltaa tietoa ovat erittäin tärkeää organisaatiolle. Tiimi on organisaation oppimisen ja tiedon jakamisen ydinyksikkö. Osallistavalla johtamisella, avoimuudella ja epämuodollisella viestinnällä tuetaan tiedon johtamista. (Sydänmaanlakka 2002, 165.)

Tieto on dataa ja data synnyttää informaation. Data on numeroita, kuvia, tekstiä tai niiden erilaisia yhdistelmiä. Data on irrallista tietoa, joka ei sisällä minkäänlaisia suhteita. Informaation voi olla sähköpostiviesti tai artikkeli. Olennaista on kuitenkin, että näemme informaation osana laajempaa kokonaisuutta, ymmärrämme sen merkityksen ja, että raaka data on esitelty selkeämmässä muodossa. (Sydänmaanlakka 2002, 176–177.)

Tiedon käsite on laajempi, syvällisempi ja monimutkaisempi kuin informaation ja datan määrittäminen. Tieto sisältää monenlaisia elementtejä, se on ihmisissä ja se syntyy ja sitä käsitellään aivoissa. Se syntyy ajattelemalla ja kokemusten kautta, se on lähellä toimintaa. Tietoa arvioidaan päätösten ja toiminnan perusteella, parempi tieto johtaa parempaan toimintaan. Kokemuksen kautta syntyvä tieto voi syntyä kokouksessa, kurssilla, kirjaa lukemalla tai kehityskeskustelussa. (Sydänmaanlakka 2002, 178.)

Henkilöstöhallinnon rooli on varmistaa, että tärkein tieto, organisaation menestymisen kannalta, säilyy organisaatiossa. Henkilö, jolla on tietoa, tulisi jakaa tietonsa muiden työntekijöiden kanssa ja yrityksen tulisi säilyttää tieto organisaatiossa, koska se luo kilpailuedun muihin yrityksiin verrattuna. (Foot & Hook 2008, 21.) Henkilöstöhallinnon tehtävä on myös kehittää henkilöstön tieto tasoa, jotta heidän taitonsa ovat ajan tasalla.

3.5 Rekrytointi, haastattelu ja valinta

Rekrytointi ja valinta prosessin tarkoitus on löytää parhaat mahdolliset työntekijät pienillä kuluilla täyttämään tarvittava työnvoiman tarve. Rekrytoitavien työntekijöiden määrä tulee selvittää ja mitä tehtäviä he tulevat organisaatioon tekemään. (Armstrong 2006a, 409–410.) Rekrytoinnin ensimmäinen askel on määrittää tarvitaanko lisää työntekijöitä vai voidaanko avoimeksi jäävä tehtävä hoitaa työtehtävien siirroilla muille työntekijöille. Rekrytointitarpeen määrittelemisen on esisijaisesti henkilöstöhallinnon ja funktion esimiehen tehtävä. Avautuva paikka voi olla kokonaan uusi työtehtävä, joka on suunniteltu ja kehitetty organisaation strategian mukaan. Tehtävä voi olla myös jo olemassa oleva työtehtävä, josta nykyinen työntekijä on irtisanoutunut, siirtynyt eläkkeelle tai hänet on irtisanottu. Rekrytoinnin tulee olla tarkoin suunniteltua ja yhdenmukainen organisaation strategian ja tavoitteiden mukainen. (Foot & Hook 2008, 145.)

Työtehtävä tulee arvioida ja analysoida ennen kuin siihen aletaan hakea uutta työntekijää. Tehtävän analysointi on prosessi, jonka tarkoitus on koota yhteen tarvittava tieto työtehtävästä ja millaista suoritusta ja taitoa tarvitaan tehtävän hoidossa. Kerätystä tiedosta luodaan työnkuvaus ja tehtävään vaadittava koulutus ja taidot. Samalla tavalla arvioidaan uuden tehtävän vaatimukset ja niiden perusteella luodaan työnkuvaus sekä hakija vaatimukset. Uuden tehtävän kuvan luominen vaatii enemmän johtamistaitoa ja arvostelukykyä. Työnkuvauksen tulee sisältää työnimikkeen, vastuut, työntarkoituksen ja pääpiirteittäin työtehtävät. (Foot & Hook 2008, 146, 149.)

Tehtävän voi olla haussa internetissä tai sanomalehtien sivuilla. Organisaation tulee itse pohtia ja määritellä missä sen kannattaa mainostaa avointa työpaikkaansa. Avoi-

men tehtävän näkyvyyteen vaikuttaa myös rekrytointiin annettu budjetti, onko organisaatiolla varaa mainostaa tehtävää sanomalehden sivulla.

Haun päätyttyä ja kaikkien hakemusten saavuttua, organisaation on kyettävä valikoimaan kaikkien hakemusten seasta ne, joita he haluavat haastatella tehtävää varten. Organisaation on huomioitava se, että kaikki hakijat eivät välttämättä ole heille juuri sopivia työntekijöitä kyseiseen tehtävään. Hakijat voivat kuitenkin olla mahdollisia asiakkaita. Tästä syystä on huolehdittava, että hakijat saavat organisaatiosta positiivisen vaikutuksen, vaikka ei tulisikaan valituksi työtehtävään. (Foot & Hook 2008, 165–166.)

Työntekijän valinta organisaatioon tapahtuu usein haastattelun ja ansioluettelon perusteella. Yleisin haastattelutapa tapa on yksilöllinen haastatteleminen, "face to face". Toinen melko yleinen on haastattelu paneeli, jossa on organisaation puolelta useampi henkilö paikalla ja haastattelevat yhtä työntekijää kerrallaan. (Armstrong 2006a, 430.)

3.6 Perehdytys

On jonkinlainen kulttuurishokki siirtyä työpaikasta toiseen, jokaisessa yrityksessä on omanlainen kulttuurinsa tehdä töitä ja toimia. Moni työntekijä vaihtaa työpaikkaa juuri kulttuurierojen takia. Työskentely kulttuurierot tuovat hetkellisen muutoksen arkirutiineihin. Esimiehen ohjeistus ja kollegoilta oppiminen ohjaa uutta työntekijää toimimaan uudessa organisaatiossa. Organisaation tuleekin miettiä, mitä asioita se uskoo henkilön tarvitsevan tehdäkseen työnsä ja tehdäkseen sen vielä tehokkaammin. (Foot & Hook 2008, 291.)

Perehdytys tarkoittaa kaikkea, mikä auttaa uutta työntekijää oppia tuntemaan työyhteisönsä ja sen toiminta-ajatuksen, liikeidean sekä tavat. Uuden henkilön tulee myös tutustua kollegoihinsa, työpaikan muihin työntekijöihin ja asiakkaisiin sekä tietenkin oman työnkuvaansa ja siihen millaiset odotukset on hänen toiminnalleen. Ideana on luoda uudelle työntekijälle myönteisen kuvan ja kokemuksen yrityksestä ja omista työtehtävistä. (Kauhanen 2003, 146.)

Perehdytyksen tarkoitus on uuden henkilön perehdyttäminen organisaatioon ja yrityksen työtapoihin. Kunnollinen perehdyttäminen nopeuttaa uuden työntekijän työtehon nousun optimaaliselle tasolle mahdollisimman nopeasti. Vastuu perehdytyksestä on ensisijaisesti esimiehellä, mutta perehdytyksen voi tehdä myös tiimi tai osasto, johon uusi työntekijä sijoitetaan. Tärkeintä on suorittaa perehdytys mahdollisimman pian työhön tulon jälkeen ja perusteellisesti. Perehdytyksen ollessa perusteellinen vältytään virheiltä, mahdollisilta taloudellisilta vahingoilta ja työtapaturmilta (Kauhanen 2003, 87.) Uuden työntekijän tulisi kuitenkin antaa tuoda esille uusia ja ulkopuolisia ajatuksia. He katsovat organisaation toimintaa ulkopuolisena ja voivat antaa kehitysehdotuksia sen toiminnasta ja toimintatavoista. On helpompi kehittää toimintatapoja, kun käsittelee niitä ensimmäisiä kertoja, ei tule jämähtäneeksi vanhoihin tapoihin. (Helsilä 2009, 49.)

Perehdytyksen tavoite on sitouttaa työntekijät organisaatioon ja pyrkiä estämään liian aikainen organisaatiosta lähteminen. Työntekijän ymmärrettyä organisaation toimintatapa, hän usein haluaa pysyä organisaation palveluksessa. Perehdytyksessä ensivaikutelma on yhtä tärkeä kuin uuden ihmisten tapaaminen. Uuden työntekijän esittely muille organisaation työntekijöille luo suhteita työntekijöiden välille ja tekee organisaatiosta enemmän inhimillisen. (Armstrong 2006a, 472–473.)

Jokaiselle uudelle työntekijälle tulisi luoda yksilöllinen perehdytysuunnitelma, jossa käydään kaikki organisaation tärkeimmät asiat läpi. Lisäksi on tehtävä riittävät järjestelyt, jotta muut työntekijät voivat esitellä oman alueensa tulokkaalle.

3.7 Irtisanominen

Organisaatiolla on monta tapaa kertoa mahdollisista irtisanomisista. Tulevista muutoksista kertominen on välttämätöntä, mutta johdon ja henkilöstön on päästävä vuoropuheluun keskenään. Koko henkilöstön on tärkeä tietää mitä tapahtuu, vaikka vähennykset eivät heitä koskisi. Vuoropuhelun tärkein tehtävä on välittää informaatiota, mutta myös varmistaa että henkilöstö on kuullut viestin ja ymmärtänyt sen sisällön. Henkilöstöllä tulee myös olla mahdollisuus kertoa mielipiteensä asiasta ja vaatia perusteluita tehtäville päätöksille. Heiltä tuleva palaute kertoo johdon ja esimiesten asiallisuudesta

ja vaivautuneisuudesta yms. kyseisessä tilanteessa. Henkilöstön on myös saatava tietää, missä aikataulussa tapahtumat alkavat toteutua. (Kurtén & Salminen 2004, 39, 45–46.)

Organisaation johdon on hyvä ennakoida mahdolliset muutokset yrityksen liiketoiminnassa ja markkinoissa, jolloin johdolla on aikaa sopeuttaa henkilöstön määrää hallitusti jo hyvissä ajoin. Tällöin yritys voi hyödyntää luonnollista poistumaa välttääkseen irtisanomisia. Luonnollisella poistumisella tarkoitetaan esim. henkilöiden siirtymistä eläkkeelle. (Kurtén & Salminen 2004, 52.)

Työsopimuslaki määrittelee melko tiukasti irtisanomisperusteita. Työnantajan on noudatettava niitä ja työntekijän kanssa tehtyä työsopimusta. Työnantaja voi irtisanoa toislaiseksi voimassa olevan työsopimuksen painavasta ja asiallisesta syystä. Painavana syynä voidaan pitää työsuhteeseen olennaisesti vaikuttavien velvoitteiden vakava rikkominen tai laiminlyöntiä. Painavana syynä voidaan myös pitää työntekoaedellytysten olennaista muuttumista, joiden vuoksi työntekijä ei enää kykene tekemään työtään. Irtisanomissyyn asiallisuutta ja painavuutta arvioitaessa tulee ottaa huomioon työntekijän ja työnantajan olosuhteet kokonaisuudessaan. (Työsopimuslaki, 7 luku, 1 §–2 §.)

Työntekijä tai työntekijöitä voidaan irtisanoa taloudellisista tai tuotannollisista johtuvista syistä, tällöin työn määrä on vähentynyt olennaisesti ja pysyvästi. Työsopimusta ei kuitenkaan voi irtisanoa, jos työntekijä voidaan sijoittaa tai kouluttaa uudelleen toisiin tehtäviin. (Työsopimuslaki, 7 luku 3 §.)

Tärkeintä on, että irtisanottava kuulee irtisanomisen omalta esimieheltään. Tämä kuuluu esimiehen tehtäviin, kuten myös rekrytointi. Irtisanomiseen voi osallistua myös esimiehen esimies, jos esimies on nuori tai kokematon tämän tyyppisissä keskusteluissa. Irtisanomisista tulee ilmoittaa mahdollisimman pian päätöksen synnyttyä, ei ole kenellekään hyödyksi pitkittää päätöksen ilmoitusta. Ensisijaisesti on kerrottava irtisanottavalle, mutta myös informoitava koko henkilöstöä tapahtuneista muutoksista. Epävarmuus on kaikista pahinta mahdollisesti irtisanottaville kuin myös jatkavalle henkilöstölle. (Kurtén & Salminen 2004, 86–87.)

Muutostilanteissa korostuvat johtaminen ja esimiestyö. Johdon tulee näyttää suuntaa, olla läsnä, kommunikoida, olla oikeudenmukainen, antaa palautetta ja kuunnella. Muutostilanteiden jälkipuinti on osa prosessia, ja siitä voivat oppia niin johto kuin henkilöstökin. Tavallisimpia virheitä ovat viestinnän mitättömyys, huono suunnittelu ja kiire. (Kurtén & Salminen 2004, 76–77.)

Irtisanominen on valitettava asia, mutta pakollinen asia. Irtisanomisia tapahtuu usein esimerkiksi lama-aikana sekä laskusuhdanteessa, jolloin organisaation pyrkivät säästämään ja yrittävät tehostaa toimintaansa. (Armstrong 2006a, 479.)

Irtisanomisen ei välttämättä tarvitse tulla pakottavana asiana organisaation puolelta. Organisaation voi tarjota työntekijöilleen mahdollisuuden irtisanoutua sekä tarjota jonkin laista sopimusta, niin sanottu irtisanoutumispaketti. (Armstrong 2006a, 480.)

Irtisanominen on ehdottomasti asia, jonka pitäisi olla HR-osaston ja esimiehen hoidettavana oleva asia. HR-osaston tehtävä on tehdä organisaatiosta poistumisen mahdollisimman helpoksi, jotta lähtevä työntekijä ei koe olevansa hylätty tai epäsuosittu. (Armstrong 2006a, 480.)

4 Yritys X

4.1 Yrityksen nykytilanne ja analysointi

Yritys X:llä ei tällä hetkellä ole toimivia ja kaikkien organisaation jäsenten käytössä olevia prosesseja. Lisäksi henkilöstöhallinnon prosessit puuttuvat kokonaan. Tällä hetkellä jokainen osasto hoitaa asiat omalla tavallaan ja eri osastot ovat luoneet omat prosessinsa. Yritys X:n toiminta ei ole yhtenäistä, kun osastot toimivat itsenäisesti ilman koko organisaation kattavaa ohjeistusta.

Organisaatiossa on henkilöstöhallinto asioita hoitava henkilö. Hän ei kuitenkaan hoida henkilöstöhallinnon tehtäviä kokopäiväisesti, eikä hänellä ole HR-tehtävien hoitoon käytettäväksi suunniteltuja työtunteja. Yritys X:n henkilöstöhallinto on siis yhden työnteki-

jän sivutoimi. Henkilöstöhallintoa ei käytännössä ole lainkaan, eikä siitä tällä hetkellä ole hyötyä eri osastoille ja yksittäisille työntekijöille.

Yrityksen X käytössä on henkilöstön käsikirja, joka jaetaan jokaiselle uudelle työntekijälle hänen tultuaan yrityksen palvelukseen. Käsikirjassa kuvaillaan, kuinka yrityksessä toimitaan yleisellä tasolla, mutta yksittäisiin asioihin siinä ei ole otettu kantaa. Perehdytyksestä henkilöstön käsikirjassa ei ole minkäänlaista mainintaa. Käsikirja kuvaa melko hyvin työaikaan liittyvät asiat sekä riipaisee työterveyttä ja yrityksen työilmapiiriä pinnalta.

Henkilöstö käsikirjan mukaan uusi työntekijä tulisi perehdyttää ensimmäisen viikon aikana. Perehdytyksen kohdalla on maininta perehdytysohjelmasta, mutta tätä ohjelmaa ei ole koskaan luotu loppuun. Työtehtävien perehdytyksen lisäksi on vain maininta, että henkilöstö käsikirja tulee käydä läpi ensimmäisen viikon aikana. Perehdytyksessä ei ole minkäänlaista mainintaa siitä, että jokaisen osaston tulisi esitellä oma osaamisensa. Käytännössä kuitenkin jokainen osasto esittelee toimintansa ja sen, ketkä kaikki ylipäätään työskentelevät osastolla.

Yritys on vielä suhteellisen nuori, mutta siltä puuttuvat kaikki prosessit lähes kokonaan. Kokonaisuudessa yritykselle tulisi luoda prosessit muuallekin kuin henkilöstöhallintoon. Henkilöstöhallinnon näkökulmasta yritys X:n prosessit puuttuvat kokonaan. Yrityksellä on tapahtumaketjuja, joita voisi löyhästi kutsua prosesseiksi. Nämä tulisi käydä läpi ja kuvata prosessiksi. Henkilöstöhallinnon prosessien puuttuminen saa HR-osaston näyttämään siltä, kuin sitä ei hoidettaisi ollenkaan. Lisäksi työntekijöiden luottamus kärsii, kun yrityksen toiminnalle ei ole selkeitä sääntöjä ja rajoja.

Mielestäni henkilöstö kärsii eniten henkilöstöhallinnon puuttumisen takia. Työntekijöillä ei ole selvillä selvästi henkilöä, joka tietäisi henkilöstöhallinnon asiat, kuten työterveyshuollon yms. Lisäksi kun koko yrityksestä puuttuvat prosessit, korostuu tiedottaminen. Kun ei ole tarkkaa tietoa siitä, miten toimitaan, tulisi tiedottaa jokaisessa vaiheessa. Tällöin työntekijöiden keskuuteen ei synny epä tietoisuutta tai väärää tietoa.

Kokonaisuudessaan yritys X:n tilanne on huono eikä tilanne parane, ennen kuin yrityksen johto ja johtoasemissa olevat henkilöt tekevät päätöksiä prosessien kehittämisestä. Henkilöstö ei ole tyytyväinen, ja tyytymättömyys voi näkyä yrityksestä poistumisena.

4.2 Yrityksen tavoitteet

Yritys X:n tavoite on saada toimivat prosessit, joilla se pystyy tehostamaan liiketoimintaansa, erityisesti HR-prosessien luominen on tärkeää. Prosessien tarkoitus on selkeyttää organisaation tehtäviä ja toimia. Organisaatiossa tarvittavien tehtävien määrittelyn jälkeen on helpompi luoda työtehtävien kuvaukset henkilöstölle. Toimivat prosessit luovat varmemman perustan työtehtäville ja saavat heidät sitoutumaan paremmin yrityksen toimintaan.

Työtehtävien kuvaus on tarpeellinen, koska kuvauksia ei tällä hetkellä ole lainkaan. Tehtäväkuvaukset auttaisivat tarkentamaan työntekijöiden tehtävien sisältöä ja tällöin voitaisiin vertailla, kenellä on mitäkin tehtäviä hoidettavana. Vältäisiin saman asian hoitamiselta useaan kertaan. Työtehtävien tarkkakuvaus tekisi yritys X:n toiminnasta tehokkaampaa, jolla on myös vaikutus yrityksen taloudelliseen menestymiseen.

Rekrytoinnin, perehdytyksen ja osaamisen johtamisen on tarkoitus helpottaa ja tulla enemmän suoraviivaisemmaksi, kun on valmis malli, jota noudattaa. Organisaatioon halutaan rekrytoida osaavaa ja motivoitunutta henkilöstöä sekä heidän perehdytyksensä halutaan tehdä mahdollisimman sujuvasti. Hyvällä perehdytyksellä on tarkoitus sitouttaa työntekijät yritykseen pidemmäksi ajanjaksoksi. Sillä halutaan myös saada työntekijän tehokkaaksi mahdollisimman nopeasti uutteen tehtävään tultuaan. Perehdytyksen ollessa perusteellinen uusi työntekijä saa heti selkeän kuvan yrityksen toiminnasta ja hänen on näin helpompi hahmottaa omat työtehtävänsä yrityksen päivittäisessä toiminnassa.

HR-prosessien halutaan olevan johdonmukaisia ja niiden tulisi olla koko henkilöstön nähtävissä. Yrityksen X tavoite on saada henkilöstöhallinto toimimaan prosessien kautta ja uusien organisointien kautta. HR-osaston toimintaa halutaan myös tehostaa ja saada henkilöstövastaavalle henkilöstön luottamus. Henkilöstövastaavan saa luotta-

muksen henkilöstöltä, kun prosessit ovat selkeitä ja niiden noudattaminen ei vaadi ponnisteluja. Lisäksi luottamuksen luontiin tarvitaan kokopäiväistä henkilöstövastaavaa, jolla on aikaa hoitaa kyseisiä työtehtäviä.

5 Haastattelut

5.1 Menetelmän esittely

Laadullinen tutkimus tarkastelee merkityksiä, jotka ovat ihmisten välisiä ja sosiaalisia. Laadullisella menetelmällä halutaan saada haastateltava kertomaan omat kokemuksensa ja käsityksensä. Kahden haastateltavan vastauksia ei voi vertailla keskenään, koska kokemukset ovat yksilöllisiä ja ihmisen käsitykset muotoutuvat ympäröivän yhteisön mukaan. Laadullisen tutkimuksen tavoitteena ei ole myöskään löytää totuutta haastattelujen pohjalta vaan näyttää, kuinka ihminen toimii todellisessa tilanteessa. (Vilka 2005, 97–98.)

Laadullisen tutkimuksen aineistoa voi kerätä useammalla eri tavalla, mutta usein aineisto kerätään haastatteluilla. Tutkimusaineistoksi soveltuvat esineet, puhe, teksti- ja kuva-aineistot, kuten päiväkirjat, kirjeet, elämäkerrat, kirjoitelmat, sanomalehdet, mainokset ja valokuvat. Haastattelumenetelmiä ovat lomakehaastattelu, teemahaastattelu ja avoin haastattelu. (Vilka 2005, 100–101.) Tuomi ja Sarajärvi (2002, 77) lisäävät laadullisen haastattelun menetelmäksi syvällisen haastatteluun, joka on käytännössä sama asia kuin avoin haastattelu.

Teemahaastattelu on puolistrukturoitu avoin haastattelu, eli siinä on ennalta määritelty aihe, johon on tehty tarkentavia kysymyksiä, joiden mukaan edetään. Tämä menetelmä korostaa haastateltavien omia tulkintoja ja heidän antamiaan merkityksiä tutkittavalle asialle. Teemahaastattelussa pyritään löytämään vastaus asetettuun tutkimusongelmaan eli teema ja kysymykset perustuvat tutkimuksen viitekehykseen. (Tuomi & Sarajärvi 2002, 77–78.) Teemahaastattelu on haastattelumuodoista yleisin. Haastattelussa voi olla useita teemoja, mutta niiden käsittelyjärjestyksellä ei ole mitään merki-

tystä. Teemahaastattelussa on tavoite saada jokaiseen valittuun teemaan vastaus. (Vilka 2005, 101.)

Teemahaastattelu on hyvin lähellä syvähaastattelua, joka on puolestaan lähes kokonaan strukturoimaton haastattelu. Syvähaastattelussa käytetään avoimia kysymyksiä, tutkijan on tarkoitus pitää haastattelu aiheessa ja antaa haastateltavan puhua vapaasti tutkimus aiheesta. (Tuomi & Sarajärvi 2002, 78.) Syvähaastattelua kutsutaan myös avoimeksi haastatteluksi. Avoinhaastattelu on hyvin vuorovaikutteinen haastattelu muoto, ja avoinhaastattelu on tarkoituksena pitää yksilöllisesti, jolloin haastattelija ja haastateltava voivat luoda vuorovaikutuksen. Haastattelijan ei tarvitse noudattaa mitään tiettyä kaavaa, vaan hän voi esittää täydentäviä kysymyksiä haastattelun aikana. Tämä haastattelumuoto on siis keskustelu määritellyn tutkimusongelman ympärillä. (Vilka 205, 104.)

Lomakehaastattelu on lähes täysin strukturoitu haastattelu. Täysin strukturoidun haastattelun tarkoitus on saada vastaukset jokaiseen kysymykseen ja haastattelija määrittelee, missä järjestyksessä kysymyksiin vastataan. Lomakehaastattelun kysymyksiä ei voi muokata eikä lomakkeella voi kysyä haastateltavalta jotain sellaista asiaa, joka nousi esiin haastattelun aikana. (Tuomi & Sarajärvi 2002, 77.)

Yleensä tutkimushaastattelut tehdään yksilöhaastatteluina, mutta riippuen tutkimuksesta ja sen tavoitteista voidaan käyttää myös ryhmähaastattelua. (Vilka 2005, 101.) Yksilöhaastattelu on toimiva valinta, kun tutkimuksella halutaan saada selville yksilön omat kokemukset ja näkemykset. Lisäksi ryhmähaastattelu antaa kuvan koko ryhmän näkemyksestä eikä niinkään korosta yksilön omia näkemyksiä.

5.2 Haastattelun runko

Olen valinnut oppinäytetyöhöni aineiston keruumenetelmäksi laadullisen teemahaastattelun. Haastattelussa olen jaotellut kysymykset kahteen ryhmään: henkilöstöhallinnon prosesseihin ja yrityksen henkilöstöhallinnolle asettamiin tavoitteisiin. Kysymykset ovat avoimia kysymyksiä, joihin haastateltavat vastaavat omin sanoin ja mahdollisimman

laajasti. Haastattelu oli syvähaastattelu, jossa haastattelija esitti kysymykset suullisesti ja kirjoitti muistiin haastateltavan vastaukset.

Haastattelussa henkilöstöhallinnon prosessien kysymysten joukkoon kuuluu viisi kohtaa, jotka sisältävät kolme tarkempaa kysymystä yrityksen X:n HR-prosesseista ja kaksi kohtaa, joissa tiedustelin haastateltavien näkemyksiä jo olemassa olevista HR-prosesseista ja niiden käytöstä. Kysymysten on tarkoitus saada haastateltava kertomaan oma näkemyksensä yrityksen X tilasta ja analysoida sitä.

Ensimmäisen osan kysymykset käsittelevät yrityksen osaamisen johtamista, rekrytointia sekä perehdytystä. Näiden kysymysten tarkoitus oli saada haastateltavat kuvailemaan yrityksen X:n osaamisen johtamista, rekrytointia ja perehdyttämistä omakohtaisesti ja niin kuin he ne kokevat. Omakohtaisten kokemusten puuttuessa haastateltavat voivat kertoa, miten osaamisen johtaminen, rekrytointi tai perehdytys tulisi heidän mielestään hoitaa.

Toisen osan kysymykset käsittelevät yleisesti yrityksen HR-prosesseja ja sitä, kuinka mahdollisesti jo olemassa olevat prosessit ovat käytössä yrityksen sisällä. Lisäksi kysymykset käsittelevät prosessien kontrollointia ja toimivuutta. Haastateltavilta oli tarkoitus saada vastaus sekä HR-prosessien että yleisesti muiden prosessien toimivuudesta ja kontrollista.

Yrityksen asettamat tavoitteet henkilöstöhallinnolle olen sisällyttänyt kolme kohtaa, jotka koskevat yrityksen X:n HR-strategiaa ja sitä, kuinka HR-osastoa ja HR-prosesseja tulisi kehittää ja kuinka henkilöstö kokee nykyisen henkilöstöhallinnon osaston läsnäolon. Tarkoitus oli saada haastateltavilta heidän oma näkemyksensä siitä, kuinka ongelma kohtaa tulisi kehittää tai onko jotain, mitä voitaisiin muuttaa tässä osassa yritystä.

Haastattelun loppuun keräsin aiheita, jotka A, B ja C esittivät haastattelun aikana. Aiheet liittyvät henkilöstöhallintoon ja siihen, kuinka yritys X:n tulisi kehittää toimintaansa. Haastatteluissa nousi esiin ongelmakohtia, joihin ei vielä ollut ratkaisua, ja sellaisia ongelmia, joihin haastateltavalla oli valmis kehitysehdotus.

5.3 Haastatteluiden purku

Haastattelin kolmea yrityksen X:n henkilöä (A, B, C), jotka ovat olleet yrityksen palveluksessa eripituiset ajanjaksot. Heillä on hyvin erilaiset tehtävät, mutta heitä yhdistää esimiehenä oleminen. Jokainen heistä on sitä mieltä, että yrityksen tulee kehittää henkilöstöhallintoaan ja pyrkiä luomaan siitä selkeämpi. Tarkoitus olisi päästä eroon talon tavoista, joita on kehitetty, kun ei ole ollut selkeitä prosesseja. Talon tavat voi muokata prosessiksi, koska niiden on huomattu toimivan hyvin tämän yrityksen toiminnassa.

5.3.1 Osaamisen johtaminen, rekrytointi ja perehdyttäminen käytännössä

Ensimmäinen kysymykseni selvitti, millainen on yrityksen osaamisen johtaminen ja pidetäänkö työntekijöiden osaamisesta tietokantaa. A ja B eivät olleet tietoisia, onko olemassa jonkinlaista tietokantaa henkilöstön osaamisesta. C tiesi, että on olemassa olevan jonkinlainen tieto työntekijöiden osaamisesta, mutta tämä tieto ei ole kaikkien käytettävissä.

A:n ja C:n mukaan yrityksessä ei ole minkäänlaista osaamisen johtamista. Koulutuksia saa itse aktiivisesti etsiä ja käydä kouluttautumassa, mutta niitä ei järjestetä henkilöstöosastolta. C:n mielestä osaamisen johtaminen ei ole riittävällä tasolla ja se vaatii paljon kehittämistä. C:n mukaan tiedon henkilöstön osaamisesta tulisi olla henkilöstöosastolla ja heidän tulisi pitää se ajan tasalla. Kaikki haastateltavat ovat yhtä mieltä siitä, että työntekijöiden osaamisesta tulisi johtaa paremmin ja siitä tulisi pitää jonkinlaista tiedostoa. Näin olisi mahdollista hyödyntää jokaisen osaamista hyväksi eri funktioissa. Voitaisiin jopa välttyä lisärekrutoinneilta.

5.3.2 Henkilöstöhallinnon prosessien käyttö

Toisessa haastattelukysymyksessä halusin haastateltavien kuvailevan yrityksen X rekrytointiprosessia ja sitä, käytetäänkö kyseistä prosessia yrityksen jokaisella osastolla. Rekrytointiprosessi on A:n, B:n ja C:n mielestä tunnistettavissa jonkinlaiseksi väljäksi

prosessiksi, ennemmin ehkä talon tavaksi toimia kuin prosessiksi. Sen mukaan rekrytoidaan, kun tarvitaan lisää työntekijöitä, laitetaan ilmoitukset esim. sanomalehteen, valitaan haastatteluun sopivimmat hakijat ja valitaan heidän joukostaan sopivin henkilö tehtävään.

Haastateltavien mielestä jokainen funktio myös noudattaa rekrytoinnissa käytettyä väljää prosessia. Kuitenkin myös rekrytoinnin kanssa toimitaan enemmän talon tavan mukaan eikä rekrytoimisesta ole mitään kuvattua prosessia. Lisäksi ei ole tiettyä kaavaa, jolla kirjoitetaan hakemukset ja jonka mukaan toimitaan hakemusten tulesa. Lisäksi puuttuu myös kirjallinen ohjeistus siitä, kuinka mikäkin osa rekrytointia on ollut tapana tehdä. Tämä tieto on hiljaista tietoa, ja hiljainen tieto ei siirry työntekijältä toiselle riittävän hyvin.

Perehdytyksen kuvaaminen oli kysymykseni numero kolme. A:n mielestä perehdytys on hyvin tapauskohtaista ja riippuu rekrytoitavan omasta motiivista kysellä ja selvittää asioita. Teoriassa, uuden henkilön kanssa käydään läpi jokaisen työntekijän rooli yrityksessä ja pidetään jonkinlainen palaveri, jossa jokainen esittäytyy. Tällainen toiminta on mahdollista, koska kyseessä on pieni yritys. Kuitenkin perehdytys voi jäädä hyvinkin lyhyeksi ja pintapuoliseksi. A:n mukaan yritys X:n ei rekrytoida sellaisia työntekijöitä, jotka eivät selviäisi tehtävistään vähemmällä perehdytyksellä ja uudet työntekijät ovat omatoimisia tiedon etsijöitä. Tähän mennessä on rekrytoitaessa löytynyt aina semmoinen hakija, jolla on riittävä kompetentti hoitaa tehtävänsä. Hänen mielestään uudet työntekijät jätetään liian helposti omilleen ilman jokaisen funktion esittelyä. Hän viittaa myös siihen, että jokainen funktio on ylityöllistetty, joten riittävän ajan löytäminen voi olla hyvin haastavaa.

B:n mielestä perehdytys on osin riippuvainen asemasta. Hän ei saanut minkäänlaista perehdytystä tehtävänsä, mutta olisi kokenut sen auttavan työtehtävien hoidossa. Hänen mielestään perehdytyksessä tulisi käydä läpi jokainen funktio, heidän vastuualueensa ja, se miten kukin osasto vaikuttaa yrityksen strategiaan ja sen toteutumiseen. Osasto, johon on rekrytoitu uusi henkilö, tulisi perusteellisesti käsitellä omat tehtävänsä ja vastuunsa uuden henkilön kanssa. Lisäksi B koki, että perehdytyksen tarkoitus tulisi olla enemmän strategian ymmärtämisestä ja sitä kuinka eri funktioiden työt vaikuttavat siihen.

C:n mukaan perehdytyksestä ei ole olemassa opasta ja perehdytys on jokaisen esimiehen vastuulla. Esimiehen tulisi varata ajat eri osastoilta, jotta he voivat esittäytyä. Perehdytyksestä on maininta henkilöstö käsikirjassa, mutta siinä ei ole C:n mukaan mitään tarkkaa kuvausta kuinka perehdytys tulisi hoitaa. Jokainen esimies on omaksunut oman tavan toimia ja jokainen hoitaa perehdytyksen omalla tavallaan.

A ja C ovat tietoisia, että henkilöstönkäsikirjassa on maininta perehdytyksestä, B ei ollut tietoinen tästä. Kaikilla haastateltavilla on yhteinen käsitys siitä, että perehdytyksen tarkoitus on yrityksen jokaisen funktion läpikäynti sekä palaverit osastojen kanssa ja he pitivät perehdytystä oleellisena osana yrityskuvaa, jonka uusi työntekijän yrityksestä saa.

Yritys X:n nykyisistä HR-prosesseista ja toimivatko ne heidän mielestään. A:n mielestä on olemassa joitain prosesseja kuvattuna yritys X:n henkilöstönkäsikirjaan. Hänen mielestään ohjeita noudatettaessa ne toimisivat, mutta käytännössä ne kuitenkin jotenkin kuvatut prosessit ohitetaan lähes kokonaan. Henkilöstöhallinnonprosesseja ei tällä hetkellä kontrolloida mitenkään A:n mielestä.

B:n mielestä HR-prosesseja on, mutta niitä ei noudateta päivittäin. Nykyiset prosessit on hänen mielestään ohitettu ja käytössä ovat "talon tavat", eli eivät toimi tehokkaasti. C:n mukaan kyseessä on kasvuyritys joten vielä ei ole kunnon prosesseja. Lisäksi ei ole HR- vastaavaa, jolla olisi aikaa keskittyä näihin tehtäviin. joten prosessit eivät ole selkeitä. Esimiehillä jää suuri vastuu päivittäisen henkilöstöhallinnan hoitamisesta, C:n mukaan. Henkilöstöhallinnonprosessit eivät ole täysin toimivia, mutta niillä on C: mielestä tultu toimeen.

Henkilöstöhallinnon prosessi osan viimeisen kysymyksen on tarkoitus saada selville onko yritys X:n valmiit prosessit kaikkien käytössä ja kuinka niiden käyttöä kontrolloidaan. A:n mielestä jo valmiit prosessit eivät ole kaikkien käytössä ja niitä ei kontrolloida mitenkään. Hänen mielestä millekään henkilöstöhallinnon osalle ei ole mittaria, jolla niitä voisi mitata. Nykyisille löyhille tavoille ja tuleville prosesseille tulisi luova mittarit, jotta niiden toimivuutta voitaisiin seurata ja arvioida. Työtyytyväisyyskyselyt on Yrityksessä X pidetty vuosittain, mutta A ei koe että niiden pitäminen olisi koskaan johtanut

mihinkään. Mitään ei ole hänen mielestään muutettu tai edes parannettu, vaikka se on käynyt ilmi kyselyssä.

B ja C ovat samaa mieltä siitä, että henkilöstöhallinnon olemassa olevat ns. prosessit ovat organisaation käytössä, mutta niiden käyttöä ei kontrolloida mitenkään. He ovat yhtä mieltä siitä, että kontrolli kuuluu ensisijaisesti esimiehelle, mutta myös henkilöstövastaavalle. Eikä tällä hetkellä ole henkilöstövastaavaa, joka voisi seurata henkilöstöhallinnolle kuuluvia asioita, kuten kehityskeskusteluiden pitämistä.

Yrityksen tavoitteet henkilöstöhallinnon suhteen -osan ensimmäinen kysymys käsittelee yrityksen X:n henkilöstöhallinnon strategiaa. Tarkoitus on saada haastateltavat kuvailemaan yrityksen HR-strategiaa. A:n ja B:n mielestä yrityksellä ei ole henkilöstöhallinnon strategiaa. C:n mukaan henkilöstöhallinnon strategia puuttuu, mutta henkilöstöhallinnosta on hänen mukaansa tehty vuosittaisen toimintasuunnitelma. Toimintasuunnitelma sisältää kehityskeskustelut, työtyytyväisyyskyselyn ja sen seurannan, virkistyspäivän sekä pikku joulut. C on huomauttanut yrityksen johtoa puuttuvasta strategiasta, hänen mielestään sisäistä viestintää tulee kehittää huomattavasti.

Toinen kysymys yrityksen tavoitteista henkilöstöhallinnon suhteen- osasta, on mitä haastateltavien mielestä tulisi kehittää HR- osaston ja HR- prosessien suhteen. Henkilöstöhallinto osastolle tulisi rekrytoida osaava henkilö tekemään ainoastaan henkilöstöhallintoa, tämä on A:n mielipide. Hänen mielestään pitäisi myös tiedottaa enemmän yrityksen sisäisesti ajankohtaisista asioista. A:n mukaan henkilöstölle pitäisi selvittää mitä prosessit ovat, kuinka ne toimivat, kenen vastuulla mikäkin prosessi on. A:n mielestä tulisi tehdä selkeäksi mitä prosessilla haetaan ja että sen käyttäminen olisi vaivatonta. Seurannan tulisi olla mukana heti alusta asti, jotta voidaan kehittää prosesseja parempaan suuntaan.

B:n mukaan HR-osaston suunnitelma tulisi liittää osaksi yrityksen yleis- ja henkilöstöstrategiaa ja sitä kautta jalkauttaa mukaan päivittäiseen toimintaan. HR-osaston tulisi selvittää, että yrityksen osaaminen on oikeissa paikoissa ja tulisi tunnistaa puutteet, ja antaa kehitysehdotukset näille puutteellisille kohteille. HR-suunnitelman tulisi olla päivittäisessä toiminnassa taustalla mukana. Henkilöstöhallinnonprosessien tulee B:n mielestä olla tasapainossa strategian kanssa ja tukea yrityksen X:n yleisstrategiaa.

C:n mielestä HR-osasto tarvitsee henkilöstövastaavan, joka olisi tehtävässään vähintään osa-aikainen ja ammattitaitoinen. Hänen mielestään toimiva henkilöstöhallinto luo yritykselle lisää arvostusta työntekijöiden joukossa. C:n mielestä henkilöstöhallinnon prosessit tulisi HR-vastaavan luotavaksi, jalkauttamiseksi sekä kontrolloitavaksi.

Haastattelun viimeinen kysymys koskee henkilöstön mielikuvaa Yrityksen X nykyisen henkilöstöosaston läsnäolosta. A:n mukaan tällä hetkellä HR:sta ei ole mitään apua eikä se tue millään tavalla henkilöstön toimintaa. Hänen mielestään henkilöstöhallinnon on hyvä olla olemassa. Henkilöstövastaava saisi otettua osan henkilöstöhallintoon liittyvistä töistä pois esimiehiltä, jotka ovat tällä hetkellä ylityöllistettyjä.

B:n mielestä henkilöstöosasto on melko kevyt. Osaston pyörittäminen on henkilön sivutoimena eikä tehtävän hoitoon jää riittävästi aikaa. B ei ole edes varma onko yritys X:n henkilöstövastaavaa. C:n mukaan HR-osastoa ei ole lainkaan eikä osastolle ole voinut tulla palautetta sen toiminnasta, koska sitä ei edes ole.

5.4 Haastatteluiden yhteenveto

Haastateltavat kokivat yritys X:n henkilöstöhallinnon yleisesti hyvin huonoksi, eivätkä he kokeneet siitä olevan minkäänlaista hyötyä työntekijöille. Kaikki kokevat henkilöstöhallinnon hyvin tärkeäksi osaksi yrityksen toimintaa ja viihtyvyyttä.

Henkilöstöhallinnon prosessit haastateltavat kokivat hyvin vaillinaisiksi, eivät ne olleet organisaatiossa kaikkien käytössä. Osaamisen johtamisen johtaminen ei ole riittävällä tasolla eikä henkilöstön osaamisesta ole minkäänlaista tietokantaa. Henkilöstön osaamista ei seurata eikä kehitetä henkilöstöhallinnon puolesta. Koulutuksia henkilöstö saa itse etsiä ja osallistua esimiehen luvalla. Oman osaamisen ylläpitäminen on täysin työntekijän omalla vastuulla ja oman aktiivisuuden mukaan. Haastateltavien mukaan yrityksen sisäinen osaaminen tulisi myös kartoittaa, jotta osattaisiin hyödyntää mahdollista piilevää osaamista ja täyttää osaamisessa oleva aukko.

Ainoa henkilöstöhallinnon prosessi, jonka haastateltavat mainitsivat, on rekrytoiminen ja sekin on lähinnä talon tapa kuin prosessit. Organisaation rekrytoivat henkilöt ovat tietoisia kuinka toimia, kun tarvitsee rekrytoida lisää henkilöstöä ja kuitenkin jokaisella on vähän omanlainen tapansa rekrytoida. Jokainen haastateltava osasi, jotenkin kuvaila yrityksen rekrytointia ja, kuinka se etenee. He kokivat nykyisen tavan toimivaksi, mutta kukaan haastateltavista ei vastustanut sen luomista prosessiksi.

Mitään henkilöstöhallinnon prosesseja ei ole kuvattu prosesseiksi. Yritys X:n käytetään kyllä samaa tapaa rekrytoida ja perehdyttää, mutta ne ovat talon tapoja toimia. Rekrytoinnista ja perehdytyksestä on maininta yrityksen henkilöstönkäsi kirjassa, mutta siinä ei ole mitään tarkempia ohjeita. Perehdytys on täysin esimiehen vastuulla ja perehdytyksen syvyys riippuu täysin esimiehen omasta halusta sekä siitä että hänellä on aikaa perehdyttää uusi henkilö. Esimiehen tehtävä on varata eri osastoilta aikaa, jotta he voivat esitellä oman toimintansa uudelle tulokkaalle. Haastateltavat kokivat, että perehdytyksellä on suuri rooli uuden työntekijän luodessa kuvaa yrityksestä ja sen toiminnasta.

Yleisesti yritys X:n henkilöstöhallinnon prosesseista ja niiden käyttöasteesta haastateltavat ovat melko saamaa mieltä. Prosesseja ei oikeastaan ole, mutta on kehittynyt talon tavat toimia. Näitä talon tapoja noudatetaan melko yleisesti organisaatiossa, mutta millään ei ole kontrollia. Ilman kontrollia, on vaikea sanoa, kuinka tehokkaasti eri osastot toteuttavat talon tapoja.

Henkilöstöosaston toiminnan suhteen haastateltavien mielestä yritykselle tulisi luoda henkilöstösuunnitelma, joka olisi liitoksissa yrityksen muuhun strategiaan. Lisäksi heidän mielestään organisaation sisäistä tiedotusta tulisi lisätä ja henkilöstövastaava voisi aloittaa henkilöstöhallinnon prosessien luomisen ja niiden ollessa valmiita jalkauttaa ne organisaatioon.

Henkilöstöhallinnon prosessien luonti on ehdoton, jotta saadaan toiminta etenemään ja ammattimaistumaan. Lisäksi kaikkien kolmen mielestä tarvitaan lisää henkilöstöhallinnon näkyvyyttä ja toimintaa. Henkilöstövastaavan rekrytoiminen on ehdoton asia, jotta organisaatio saa asiat toimimaan. Henkilöstövastaavan on oltava täysipäiväinen työntekijä, jotta puutteelliset asiat saadaan hoidettua.

6 Prosessien kehittäminen

6.1 Selkeän prosessin luominen rekrytointiin

Rekrytointi on yksi ainoita HR-prosesseja, joita yrityksestä löytyy. Sitäkään ei ole varsinaisesti kuvattu prosessiksi, mutta jokainen osasto noudattaa rekrytoinneissa melko samanlaista kaavaa. Rekrytoinnista tulisi luoda omat menettelytavat, rekrytoitiin sitten esimiehiksi tai työntekijäksi jotain henkilöä. Listata selkeästi miten toimia ja millaisin perustein valinta tulee tehdä.

Loisin yritykselle valmiiksi hakemuspohja, jota voitaisiin muokata yksilölliseksi eri rekrytointeja varten. Hakemuksessa tulisi olla lyhyt yrityksen toiminnan esittely alussa. Toiseksi tulisi rekrytointikohtaisesti muokattava tehtävän kuvaus ja millaisia ominaisuuksia hakijoilta vaaditaan. Vaatimus kohtaa voi laittaa valmiiksi sellaiset asiat, joita yritys vaatii jokaiselta työntekijältään ja jättää muutaman kohdan tehtävän vaatimille ominaisuuksille. Loppuun milloin hakuaika päättyy, mihin hakemukset lähetetään ja keneen voi ottaa yhteyttä koskien hakemuksia. Tämä valmis hakemuspohja vähentäisi työmäärää rekrytoitaessa. Lisäksi rekrytoinnista on laitettava maininta henkilöstön käsikirjaan. Hakemuspohjan luonti sekä päivittäminen tulisi olla henkilöstövastaavan tehtäväksi, kuten myös henkilöstö käsikirjan päivittäminen.

Henkilöstö käsikirjassa ei tarvitse olla tarkkaa rekrytoinnissa käytettävää prosessia kuvattuna, tulee kuitenkin olla maininta, että jokainen esimies saa tarvittaessa henkilöstövastaavalta nähtäväksi tarkan prosessi kuvauksen. Prosessin ollessa todella selkeä yrityksestä tuleva kuva on yhtenäinen ja, että jokainen tietää mitä tekee. Selkeys lisää myös työntekijöiden luottoa yritykseen ja sen toimintaan. Prosessin kuvauksen tulisi olla kuvion 1 kaltainen.

Rekrytointiprosessi
1. Rekrytointi tarpeen määrittäminen - lupa rekrytointiin
2. Mihin tehtävään rekrytoidaan - työnkuvauksen sekä valinta kriteerien määrittäminen
3. Hakemuksen päivittäminen ja lähettäminen haluttuihin kanaviin (internet, sanomalehdet yms.)
4. Hakemusten seulonta ja 3-5 hakijan haastatteluiden varaaminen
5. Haastattelut tulevan tiimin kanssa
6. Rekrytoinnista tehtävä päätös: kyllä / ei
Rekrytoidaan --> Palkkaus ja perehdyttäminen

Kuvio 1. Rekrytointiprosessi.

6.2 Osaamisen johtaminen

Yrityksen jokaisen työntekijän osaaminen pitäisi olla tiedossa jossain tietokannassa. Näin olisi helpompi kehittää työntekijöiden osaamista ja pitää heidän työmotivaatiotaan yllä. Lisäksi rekrytointi tilanteessa voitaisiin tarkastaa onko yrityksen sisällä jo osaamista. Voitaisiko välttyä rekrytoinnilta, jos vaikka uudelleen organisoitaisiin tehtäviä?

Jotta voidaan tehdä osaamisesta tietokanta, tulisi myös pitää kirjaan siitä, mitä kukin työtehtävä pitää sisällään. Nyt työnkuvaukset ovat melko epämääräiset ja niissä ei ole kaikkia tehtäviä, joita työntekijät tekevät. Osa tehtävistä on vain ajautunut osalle työntekijöistä. Selkeät työnkuvaukset helpottavat myös rekrytointia, koska näin tiedetään tarkkaan mitä hakijalta vaaditaan ja mitä hänen halutaan tekevän.

Jokaisella työntekijällä voisi olla oma kansionsa, jossa on hänen kaikki tietonsa. Kansioon voisi päivittää koulutukset, jotta se pysyy ajan tasalla. Kun kansion on työntekijän itsensä päivitettävissä, ei HR-vastaavan lisäillä siihen mitään. Kansion voisi kuitenkin luoda HR-vastaava, jotta jokaisella olisi samankaltainen. Lisäksi voisi olla yksi selkeä taulukko, josta käy ilmi selkeästi mitä kukin osaa. Yhdellä silmäyksellä saisi koko henkilöstön osaamisen selville. Näin yritys voisi käyttää hyväkseen jo yrityksessä olevaa po-

tentiaalia. Siitä näkisi myös, kuinka moni osaa samoja asioita ja kenelle tulisi kouluttaa hyödyllisiä toimintoja. Kaikki tieto ei koskaan saisi olla vain yhden henkilön tiedossa, tiedolla on tapana muuttua jossain vaiheessa hiljaiseksi tiedoksi. Hiljaisen tiedon menetyks tiedostetaan vasta, kun kyseinen henkilö on jäänyt yrityksen palveluksesta pois. Tällöin tiedon siirrossa on ollut todella suuri aukko.

6.3 Perehdytysohjelman luominen yritykselle

Perehdyttämisestä on maininta yrityksen työntekijän oppaassa. Tämä maininta ei kuitenkaan ole riittävä, jotta kyseessä oli prosessi. Perehdytys suoritetaan hyvin tapauskohtaisesti. Voi olla että toiselle työntekijälle esitellään yritys lyhyesti, näytetään työpiste ja pyydetään kysymään apua, kun tulee kiperä paikka.

Henkilöstöoppaan maininta tarkoittaa, että esimiehen vastuulla on varata aika jokaisen funktion kanssa, jotta he käyvät läpi oman funktionsa toiminnan. Perehdytyksen läpivientiä ja toteutusta ei kukaan seuraa loppuun, onko kaikki funktiot käyty läpi. Jos haluaa kunnan perehdytyksen, on työntekijän itse sitä vaadittava ja varailtava aktiivisesti aikoja.

Perehdytyksestä tulee luoda selkeä ja helposti noudatettava prosessi. Siinä tulee olla, mitä tapahtuu ja millä aikataululla. Käyttöön voi ottaa, vaikka kalenterin johon varataan heti kaikista funktioista aika, jotta kukaan ei unohda oman funktionsa esittelemistä. Kuviossa 2 on tehty esimerkki, kuinka perehdytyksen saisi sujumaan nopeasti. Kuviossa on aikataulutettu eritoimintoja yhden viikon ajalle. Esimiehen tulee ensisijaisesti huolehtia, että perehdytys hoidetaan huolella loppuun asti. Kuitenkin HR-vastaava voisi olla siinä tukena ja antaa tarvittavaa lisä tietoa.

	Maanantai	Tiistai	Keskiviikko	Torstai	Perjantai
klo 8			Funktion esittely ja heidän tehtävien läpikäynti	Työntekoa	Funktion esittely ja heidän tehtävien läpikäynti
klo 9	Toimistopalaveri	Työtehtävien läpikäyntiä			
klo 10	Oman tiimin kanssa palaveri	Palaveri toimitusjohtajan kanssa ja yrityksen tarkempi esittely	Oman funktion ja tiimin työnskentelyn seuraaminen		Työntekoa
klo 11	Lounas	Lounas	Lounas	Lounas	Lounas
klo 12	Toimiston ja oman työpisteen esittely	Funktion esittely ja heidän tehtävien läpikäynti	Oman funktion ja tiimin työnskentelyn seuraaminen	Palaveri - esimies ja HR vastaava	Työntekoa sekä mahdollisen lisä perehdytyksen kartoittaminen
klo 13					
klo 14		Funktion esittely ja heidän tehtävien läpikäynti	Funktion esittely ja heidän tehtävien läpikäynti		
klo 15	Työtehtävien läpikäyntiä			Työntekoa	
klo 16					
		n. 2 viikon kuluttua seuranta palaveri esimiehen kanssa			

Kuvio 2. Perehdytysohjelma.

6.4 Henkilöstövastaava

Yritys tarvitsee henkilöstövastaavan, joka on tehtävässä kokopäiväisesti. Tehtävään tulee rekrytoida ulkopuolinen henkilö tai sisäisesti tehtävien siirroilla antaa HR-vastaavalle lisää työaikaa. HR-vastaavan tulee nauttia koko henkilöstön luottamusta ja hänelle pitää olla helppo puhua.

Henkilöstövastaavan tulisi olla mukana yrityksen johdon kanssa toteuttamassa seuranta ja kontrollia, joka vaaditaan prosessien toimimiseen. Hänellä tulee olla tarvittavat työkalut seurannan hoitamiseen. Hän voisi pitää yllä henkilöstön osaamisesta tietokantaa tai tiedostoa.

Henkilöstönkäsikirja on liian pintapuolinen. Sen tulisi olla täsmällisempi ja siinä tulisi olla jokaisesta työntekijän tarvitsemasta asiasta maininta ja henkilö johon hän voi ottaa yhteyttä tarvittaessa. Rekrytoinnin pitäisi olla mainittuna käsikirjassa, että esimiehille jaetaan rekrytoinninprosessi kaavio.

Henkilöstövastaavan tehtäviin tulisi myös kuulua henkilöstö käsikirjan päivittäminen ja sisäisestä viestinnästä huolehtiminen, ainakin HR asioiden suhteen. HR-vastaavan tulisi huolehtia ensisijaisesti yrityksen pääkonttorin HR tehtävistä, ulkomaiset tytäryhtiöt ja muut yrityksen palveluksessa olevat ovat jo itse hoitaneet HR:n omissa maissaan. Kulttuurierot voivat tehdä tehtävän kehittämisestä aluksi hankalaa, joten kannattaa ensin keskittyä vain Suomessa toimiviin työntekijöihin.

HR-vastaavan tulisi huolehtia, että jokainen esimies pitää alaisilleen kerran vuodessa kehityskeskustelun ja siihen liittyvän seuranta palaverin. Myös työtyytyväisyyskyselyn pitäminen vuosittain on tärkeää ja sen tulosten seuraaminen on oleellista, jotta voidaan kehittää yrityksen työilmapiiriä ja sitoa henkilöstö yrityksen palveluun. Jokaisen kyselyn tulosten tulisi olla henkilöstön nähtävissä ja jokainen voisi itse seurata ilmapiirin kehitystä.

Määritelmät validiteetti ja reliabiliteetti tulevat määrällisen tutkimuksen puolelta. Reliabiliteetti tarkoittaa tutkimuksen toistettavuutta ja validiteetti määrittelee, kuinka tarkasti tutkimusten vastaukset vastaavat tutkittua aihetta, siis tutkimuksen luotettavuutta. (Vilkkä 2005, 182, 184).

Työni reliabiliteetti on heikko, koska tutkimukseni on kohdistettu tiettyyn yritykseen. Samankaltaisten tutkimustulosten saaminen on hyvin epätodennäköistä. Kuitenkin tutkimuskysymykset voi esittää toiselle organisaatiolle, sillä ne ovat universaaleja. Tulosten erot johtuvat siitä, että jokainen organisaatio on vähän erilaisessa vaiheessa ja niiden taustat ovat hyvin erilaiset. Yritys on joko nuori tai jo kasvunsa huipulla. Lisäksi kehityskohteet eri organisaatioissa voivat erota toisistaan suuresti, toisessa tarvitsee kehittää perehdyttämistä ja toisessa tarvitaan palkitsemisen kehittämistyökaluja. Opin näytetyöni haastatteluiden vastaukset ovat linjassa teorian kanssa, joten työstäni voi tehdä johtopäätöksiä teoriaan ja kerättyyn materiaaliin perustuen. Työni tutkimusongelmaan saatiin vastaukset teemahaastatteluiden pohjalta, joten työstä johtaa luotettavat johtopäätökset.

7 Työn johtopäätökset ja kehitysehdotukset

Työni tavoitteena oli luoda yritys X:lle sen tarpeita ja toiveita vastaavat henkilöstöhallinnon prosessit. Henkilöstöhallinnon prosesseja ovat perehdytys, rekrytointi, palkitseminen ja henkilöstön kehittäminen. Työssäni oli esiteltyä rekrytointi, perehdytys, irtisanominen sekä osaamisenjohtaminen, suorituksenjohtaminen ja tiedonjohtaminen. Haastatteluiden ja teorian tiedon perusteella loin henkilöstöhallinnon prosessit yritys X:lle.

Työni tutkimuskysymyksenä oli, mitä henkilöstöhallinnon prosessit käsittävät. Tarkentavat kysymykset tutkimusongelmaan olivat:

- kuinka henkilöstöhallinnon prosessit liittyvät yrityksen muuhun toimintaan, kuten strategiaan?
- millaisia ovat yrityksen osaamisen johtaminen, rekrytointi ja perehdyttäminen?

Tämän opinnäytetyön menetelmänä oli käytetty laadullista tutkimusta. Haastattelut muotoilin noudattamaan teemahaastattelun menetelmää. Tutkimusongelmasta oli poimittuna tärkeimmät teemat ja aiheet avoimiksi kysymyksiksi, joihin haastatteluissa halusin saada vastaukset. Loin avoimet kysymykset, koska halusin saada haastateltavat vastaamaan omin sanoin ja kuvailemaan asiat omalla tavallaan.

Työni tutkimuskysymykset oli jaettuna kahteen osioon: henkilöstöhallinnon prosesseihin ja yrityksen henkilöstöhallinnolle asettamiin tavoitteisiin. Molemmissa osioissa oli useita tarkentavia kysymyksiä, joiden oli tarkoitus johdattaa haastateltava aiheeseen. Työssäni on vastattu myös kysymyksiin siitä, mitä henkilöstöhallinnon prosessit sisältävät ja kuinka henkilöstöhallinnon prosessit liittyvät yrityksen muuhun toimintaan kuten strategiaan. Henkilöstöhallinnon prosessit ovat osa henkilöstöstrategiaa, joka on osa yrityksen liiketoimintastrategiaa. Työssä oleva teoria on yhtenäinen haastatteluista saatuihin vastauksiin verrattuna, joten työstä voi tehdä johtopäätöksiä, jotka perustuvat haastattelujen vastauksiin ja teoriaan.

Jokaisessa haastattelussa korostui Yrityksen X melko huonosti toimiva henkilöstöhallinto. Haastatellut olivat jopa sitä mieltä, että yrityksessä ei ole tällä hetkellä ollenkaan toimivaan henkilöstöhallinnon osastoa. Henkilöstöhallinnon puuttumisen vuoksi myöskään HR-prosessit eivät toimi tai ne puuttuvat kokonaan.

Haastateltavien mukaan rekrytinnissa on jonkinlainen kirjoittamaton toimintatapa, jota jokainen noudattaa. Kuitenkin kaikki haastateltavat kaipaavat enemmän järjestelmällisyyttä rekrytointiin. Kaikki kolme kuvailivat mieleisensä rekrytointitavan ja vastaukset ovat hyvin yhdenmukaiset työssä olevan teorian kanssa. Tulisi olla yksi yhteinen prosessi, jolla viedään kaikki rekrytinnit läpi, työpaikka ilmoituksesta valintaan asti.

Perehdyttämällä uudelle työntekijälle annetaan kuva yrityksen toimitavoista ja lähimpien kollegoiden toiminnasta. Yritys X:llä on henkilöstöopas, jossa on mainittuna perehdyttäminen, mutta kaikki haastateltavat ovat sitä mieltä, että perehdytys ei ole vielä riittävällä tasolla. Heidän mielestään perehdyttäminen on aivan liian tapauskohtaista ja se pitäisi tehdä tarkemmin ja jokaiselle samalla tavalla. Teoria tukee vastauksia, joita sain haastateltavilta. Perehdytyksen pitäisi luoda ideaalit olosuhteet uuden työntekijän aloittaa tehokas työskentely mahdollisimman nopeasti.

Haastattelusta selvisi, että yrityksessä ei ole ollenkaan tietoa mitä henkilöstö osaa tehdä, puuttuu osaamisen johtaminen. Osaamisen johtaminen tarkoittaa työntekijän taitojen, tietojen, asenteiden ja kokemusten johtamista, siis kuinka yritys voi käyttää mahdollisimman tehokkaasti hyväksi henkilöstön osaamisen. Osaamisen johtamisen puuttumisen seurauksena yritys X:llä voi olla piilossa taitoja, joita se ei tiedä voivansa käyttää eikä yritys tiedä tarkasti kuinka motivoida, sitouttaa tai kouluttaa henkilöstöään. Haastatteluiden pohjalta selvisi, että kaikki kolme pitävät osaamisen johtamista melko oleellisena etuna yritykselle. Samankaltaisen tieto nousi esiin teoriasta, henkilöstön osaaminen on yrityksen kilpailuetu.

Henkilöstöhallinnon toimiminen vaatii henkilöä vetämään HR-osastoa, esimerkiksi henkilöstö vastaavaa. Haastatteluista kävi ilmi, että yritys X tarvitsee ammattitaitoisen henkilöstövastaavan. Henkilöstövastaavalle tulisi varata aikaa hoitaa henkilöstöhallinnon tehtäviä ja vastata siitä, että henkilöstöhallinto seuraa sille määriteltyä strategiaa.

Kaiken kaikkiaan henkilöstöhallinnon tarkoitus on edistää henkilöstö toimintaa sekä huolehtia heidän hyvinvoinnistaan. Henkilöstöhallinto on taka-alalla toimiva kasa prosesseja, joiden oikeanlainen toiminta ei näy jokapäiväisessä toiminnassa. Jonkin pro-

sessien puuttuessa tai prosessin toimiessa huonosti asia korostuu ja aiheuttaa ongelmia jokapäiväiseen toimintaan.

Opinnäytetyö on melko moniosainen ja se vaati paljon enemmän aikaa kuin aluksi kuvittelin. Ajallisesti työni kesti kaiken kaikkiaan vuoden, mutta aktiivista työskentelyä oli noin neljä ja puoli kuukautta. Aihe työhön tuli silloisesta työpaikastani ja sen ongelmista henkilöstöhallinnon suhteen. Osasin jo aluksi rajata työn käsittelemään aihetta sopivalta etäisyydeltä, pientä hiomista on ollut matkan varrella. Suurimpana haasteena on ollut työn tavoitteiden määrittelemisen paperille. Tavoite on selkeä päässäni, mutta paperille kirjoitettuani se muuttuu sekavaksi.

Työn hauskin vaihe oli aloitus, haastatteluiden tekeminen sekä flow työtä tehdessä. Aloittaessa kaikki oli uutta ja se sai työn etenemään ja haastattelut antoivat hyvät vastaukset. Vastaukset vastasivat omaa käsitystäni yrityksen sen hetkisestä tilasta ja siitä mitä olen oppinut koulussa. Ajallisesti haastattelut oli työn lyhyin vaihe verrattuna kaiken teorian ja analysoinnin kirjoittamiseen. Mielestäni kuitenkin haastatteluiden tekeminen, purku ja analysointi ovat onnistuneet hyvin työssä.

Kokonaisuudessaan opinnäytetyön tekeminen ei ollut niin helppoa ja ruusuista kuin olin kuvitellut sekä koko prosessin läpi vieminen oli yllättävän rankkaa. Opinnäytetyö oli kuitenkin isoin prosessi ja kirjallinen työ, jonka olin tehnyt. Myönnettäköön, että välillä iski epätoivo, mutta aina jostain pilkahti valoa, joka sai jatkamaan.

Työni oli hyvä kokonaisuus. Teoria oli kattavaa ja, se esittelee aiheen riittävän monelta kantilta, silti pysyen kiinni työn tavoitteessa ilman sivuhyppyjä. Haastattelut olivat hyvä työelämän kuva siitä, kuinka mikäkin toimii todellisuudessa ja kuinka sitä voitaisiin kehittää. Mielestäni teoria ja haastatteluiden tulokset ovat linjassa ja tukevat toisiaan. Johtopäätökset haastatteluiden ja teorian pohjalta olivat selkeät ja helpot ymmärtää.

Neuvona opinnäytetyön tekijälle sanoisin, että kannattaa valita aihe, joka todella kiinnostaa ja jota voisi kuvitella tekevänsä myös aurinkoisena päivänä, kun kaikki muut ovat ulkona nauttimassa kesästä. Ohjaaja osaa antaa hyviä ehdotuksia ja osaa auttaa työtä etenemään.

Lähteet

Armstrong, Michael 2006a. A Hand Book of Human Resource Management Practice. 10th edition. Kogan Page, Lontoo.

Armstrong, Michael 2006b. Strategic Human Resource Management. A Guide to Action. 3rd edition . Kogan Page Ltd, Lontoo.

Foot, Margaret & Hook, Caroline 2008. Introducing Human Resource Management. Fifth Edition. FT Prentice Hall, Harlow.

Helsilä, Martti 2009. Henkilöstöasioita esimiehille. Otava, Helsinki.

Kaplan, Robert S. & Norton, David P. 2002. Strategialähtöinen organisaatio. Tehokkaan strategiaprosessin toteutus. Suom. Heinämäki, Margit. Kauppakaari, Helsinki

Karlöf, Bengt 2004. Strategian rakentaminen. Sisältö ja välineet. Suom. Tillman, Maarit. Edita, Helsinki.

Kauhanen, Juhani 2003. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. WSOY, Helsinki.

Kurtén, Staffan & Salminen, E. Olavi 2004. Kun joudut irtisanomaan. WSOY , Helsinki.

Laamanen, Kai & Tinnilä, Markku 2009. Prosessijohtamisen käsitteet. 4. uudistettu painos. Teknologiatieto Teknova Oy.

Lapin yliopisto. 2013. Henkilöstöhallinto. <http://www.ulapland.fi/Suomenksi/Yksikot/Henkilostohallinto.iw3>. Luettu 30.1.2013.

Sosiaali- ja terveysministeriö. 2012. Työhyvinvointi perustuu yhteistyöhön. Päivitetty 27.3.2012. [Http://www.stm.fi/tyosuojelu/tyohyvinvointi](http://www.stm.fi/tyosuojelu/tyohyvinvointi). Luettu 13.11.2013.

Sydänmaanlakka, Pentti 2002. Älykäs organisaatio. Tiedon, osaamisen ja suorituksen johtaminen. Talentum, Helsinki.

Sydänmaanlakka, Pentti 2004. Älykäs johtajuus. Ihmisten johtaminen älykkäässä organisaatiossa. Kauppakaari, Helsinki.

Tuomi, Jouni & Sarajärvi, Anneli 2002. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Tammi, Helsinki.

Työsopimuslaki 26.1.2001/55.

Vilka, Hanna 2005. Tutki ja kehitä. Tammi, Helsinki.

Viitala, Riitta 2004. Henkilöstöjohtaminen. Edita, Helsinki.

Viitala, Riitta 2007. Henkilöstöjohtaminen. Strateginen kilpailutekijä. Edita, Helsinki.

Käsitteistöä

Työhyvinvointi koostuu työntekijöiden jaksamisesta, turvallisuudesta, työilmapiiristä ja johtamisesta. Tavoitteena on hyvinvoiva työyhteisö. (Sosiaali- ja terveysministeriö, Työhyvinvointi.)

Henkilöstöhallinto pitää huolta erilaisista henkilöstöasioista. Henkilöstöasioihin kuuluvat henkilöstörekrytointi, palkanlaskenta, henkilöstönkoulutus ja työterveyshuoltoon sekä laissa määritellyt asiat. (Lapin yliopisto.)

Osaamisen johtaminen on yrityksen taitojen ja tietojen hankkimista sekä osaamisen hyödyntämistä yrityksen päämäärien saavuttamiseksi. (Vanhala & Laukkanen & Koskinen, 2002, 222–223.)

HRM (Human Resource Management) on henkilöstöjohtamista. HRM on strateginen ja yhtenäinen tapa johtaa ja edistää organisaation työntekijöitä saavuttamaan päämääränsä (Armstrong 2006b, 3).

Henkilöstöpolitiikka määrittelee linjat kuinka arvoja, periaatteita ja strategioita pitäisi soveltaa HRM osa-alueella. (Armstrong 2006b, 4).

Henkilöstöstrategia määrittelee organisaation suunnitelmat koskien henkilöstön kehittämistä, kouluttamista sekä määrittelee sen kuinka henkilöstöstrategia tukee liiketoimintastrategiaa (Armstrong 2006b, 37–38).

Strategialla tarkoitetaan yrityksen valitsemaa suuntaa, johon se haluaa kehittyä sekä sen kuinka tähän tavoitteeseen päästään: pelisäännöt, päätökset ja menettelyt. Strategia on siis johdonmukaisin toimintamalli. (Viitala & Jylhä 2006, 69.)

Prosessi on joukko toisiinsa liittyneitä toimintoja sekä niiden toteutukseen tarvittavat voimavarat (Laamanen & Tinnilä 2009, 121).

TSL on Työsopimuslaki.

Suorituksen johtaminen on tavoitteista sopimista. Suorituksen johtamisen prosessin tarkoitus on parantaa osaamista ja suoritusta. (Sydänmaanlakka 2004, 233.)

Tiedon johtamisella luodaan, hankitaan, varastoidaan, jaetaan ja sovelletaan tietoa. Yksilön tieto muuttuu tiimintiedoksi ja hiljainen tieto muuttuu havaittavaksi tiedoksi. (Sydänmaanlakka 2004, 233.)

Haastattelukysymykset

Henkilöstöhallinnon prosessit

- Millaista on yrityksen osaamisen johtaminen? Millaista tietokantaa pidetään työntekijöiden osaamisesta?
- Kuvailisitko yrityksen rekrytointiprosessin? Noudatetaanko tätä prosessia jokaisella osastolla?
- Perehdytyksen tarkoitus on auttaa uusi työntekijä sisään yrityksen käytäntöihin. Millaisen perehdytyksen uusi työntekijän saa tullessaan yritykseen?
- Mitä mieltä olet yleisesti yrityksen nykyisistä HR-prosesseista? Toimivatko ne, miksi/miksi ei?
- Ovatko valmiit prosessit yleisessä käytössä yrityksen sisällä? Kuinka prosessien käyttöä kontrolloidaan?

Yrityksen tavoitteet HR:n suhteen

- Onko yritykselle HR-strategia? Kuvailisitko sitä lyhyesti.
- Mitä yrityksen pitäisi mielestäsi kehittää:
 - HR-osastolla?
 - HR-prosesseissa?
- Kuinka työntekijät kokevat HR-osaston läsnäolon?