

Edelläkävijyyttä ja eväitä  
työurien pidentämiseen



HR-TIETOOUTTA 2020 -

HR-KARTOITUSKOKONAISUUS  
TARPEISTA, OSAAMISESTA JA TARJONNASTA

Minna Liedes

21.5.2020



Vipuvoimaa  
EU:lta  
2014–2020



Euroopan unioni  
Euroopan sosiaalirahasto

## Sisällys

1	Yleistä	1
1.1	COVID-19 vaikutukset	2
2	HR-kartoitus kokonaisuus	2
2.1	Kartoitus alueen yritysten HR-tarpeista ja kiinnostuksesta HR-palveluhankintaan	2
2.1.1	Toteutus	2
2.1.2	Tulokset	4
2.1.3	Arviointi ja johtopäätökset	5
2.2	Kartoitus mahdollisten palveluntuottajien osaamisesta, kiinnostuksesta ja yhteistyömahdollisuuksista HR-palvelutarjontaan	8
2.2.1	Toteutus	8
2.2.2	Tulokset	9
2.2.3	Arviointi ja johtopäätökset palveluntuottajan HR-palvelutarjontaan	9
2.3	Kartoitus työmarkkinoilla oleville hr-osaamisesta ja hr-palvelutarjonnasta kiinnostuneille	10
2.3.1	Toteutus	10
2.3.2	Tulokset	10
2.3.3	Ehdotuksia	11
3	Johtopäätöksiä ja ehdotuksia	11
4	Tulosten julkistaminen	14
5	Oma kuvaus projektista	14

Lähteet

**Virhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.**

Liitteet

Liite 1. Saate ja kyselylomake alueen yritykset

Liite 2. Uutiskirje

Liite 3: Facebook päivitys Kpedu

Liite 4: Kase

Liite 5: Kyselylomake, yritysten HR-palvelutarjonta

Liite 6: Kysymyspatteristo, TE-palvelut



**Vipuvoimaa**  
**EU:lta**  
2014–2020



## 1 Yleistä

Edelläkävijyyttä ja Eväitä työurien pidentämiseen- EVE hankkeessa yhtenä tavoitteena (EVE-hanke: <https://www.kpedu.fi/kpedu/projektitoiminta-hankkeet/projektit/projektiaarkisto/edell%c3%a4k%c3%a4vijyytt%c3%a4-ja-ev%c3%a4it%c3%a4-ty%c3%b6urien-pident%c3%a4miseen>) oli selvittää löytyisikö henkilöstöhallinnon osaajia ja asiantuntijuutta alueelta ja onko edellytyksiä HR-asiantuntijapalvelulle ja asiantuntijayrittäjyydelle.

Työtä varten rakennettiin HR-kartoituskokonaisuus, joka koostui kolmesta osakartoituksesta:

- kartoitus alueen yritysten HR-tilasta, tarpeista ja kiinnostuksesta HR-osaamisen, palveluiden hankintaan
- kartoitus mahdollisten palveluntuottajien osaamisesta, kiinnostuksesta ja yhteistyömahdollisuuksista HR-palvelutarjontaan
- kartoitus työmarkkinoilla oleville HR-osaamisesta ja palvelutarjonnasta kiinnostuneille

Kartoituskokonaisuus toteutettiin sekä sähköisenä että haastatteluina 03-05 2020 EVE-hankkeen toiminta-alueella Kokkolan ja Kaustisen seutukunnissa. Kartoituskokonaisuuden toteutti EVE-työntekijä Minna Liedes. Yhteistyökumppanina kartoituksen toteuttamisessa olivat KOSEK, Kase, Kokkolan TE -toimisto ja Pohjanmaan Kauppakamari. Kokkolan TE-toimiston ja Pohjanmaan Kauppakamarin kartoitusyhteistyöhön vaikutti COVID-19 (ks. alla kohta pandemian seuraukset).

Tässä HR-toiminnan ja käytäntöjen kartoituksessa käytimme yleisesti käytössä olevaa HR-termiä, joka tulee englannin kielen sanoista Human Resources, jonka voi kääntää myös sanaksi henkilöstöresurssit. Henkilöstöjohtaminen ja HR tarkoittavat usein arjessa samaa asiaa. HR-termiä käytetään Suomessa yleisesti tarkoittamaan henkilöstöjohtamista. Henkilöstöjohtaminen on yksinkertaistettuna ihmisten johtamista, sekä esimerkiksi esimiestyön kehittämistä, ja kaikkea mikä liittyy työntekijäpuolen ja työnantaja-puolen suhteisiin (Viitala 2014). Se perustuu teorioihin ihmisten käyttäytymisestä ja

organisaatioista ja sen lähtökohtana on parantaa organisaatioiden tehokkuutta vaikuttamalla ihmisiin (Armstrong & Taylor 2014).

Vaikka vastausten määrä jäi vähäiseksi (16 vastausta) saimme kyselyn ja haastatteluiden välityksellä kuitenkin yleiskuvaa ja näkemyksiä yritysten ja organisaatioiden HR-toiminnan tilasta. Sähköiseen kyselyyn vastasivat niin yksinyrittäjät, mikro- ja pienyritykset kuin kansainvälisesti toimivat yritykset. Yritysten toimialoja olivat teollisuus, puusepänteollisuus, korjaamo, terveyden- ja hyvinvointiala, ja vaateteollisuus. Pääsääntöisesti haastateltavat olivat kiinnostuneita kehittämään HR-toimintoja. Harva yritys oli aloittanut HR-toimintojen kehittämisen, suurin osa vielä harkitsi asiaa. Pääsääntöisesti yritys elää tässä ja nyt, eikä ota HR-toiminnan kehittämistä mukaan strategiatyöhön.

### 1.1 COVID-19 vaikutukset

COVID-19 pandemia-aika Suomessa ajoittui HR-kartoituksen toteuttamisaikaan. Yhteistyö Kokkolan TE-toimiston ja Pohjanmaan Kauppakamarin kanssa ei mahdollistunut suunnitelmien mukaisesti. Kokkolan TE-toimiston kanssa suunniteltu yhteistyö, kartoituksen toteuttaminen TE-toimiston kohderyhmälle, ei mahdollistunut, koska TE-toimistoon kohdistui tarve suunnata ja kohdentaa palveluaan muuhun toimintaan. Myös Kauppakamarin kanssa sovittu yhteistyö kyselyn toteuttamiseksi aikataulun mukaisesti keväällä 2020 ei mahdollistunut. COVID-19 vaikutukset heijastuivat myös sähköpostikyselyihin vastaamiseen, vastausten määrä jäi alhaiseksi. Haastattelujen määrää myös lisättiin.

## 2 HR-kartoitus kokonaisuus

### 2.1 Kartoitus alueen yritysten HR-tarpeista ja kiinnostuksesta HR-palveluhankintaan

#### 2.1.1 Toteutus

Kartoitustyö toteutettiin sekä sähköisenä että haastatteluna. Kartoitustyö suunniteltiin tehtäväksi sähköisesti, 03-05 2020 aikana. Kysymyspatteristo valmisteltiin yhteistyössä liiketoiminta koulutusalan kouluttajien ja projektipäällikön kanssa. Sähköisenä kyselytyökaluna käytettiin Forms-työkalua. EVE-työssä oppija mallinsi em. kyselyn tarpeisiin. Kartoitusta täydennettiin haastatteluilla.

Kyselyssä ja myöhemmin tehtävissä haastatteluissa selvitimme yritysten HR-toimintojen ja käytäntöjen tilaa. Kysymyksillä selvitimme, onko HR- toiminta yrityksessä strategista, johdettua, organisoitua ja resursoitua. Tarkastelimme myös miten paljon käytännössä yritykset hyödyntävät HR-työssä asiantuntijaverkostoja ja yhteistyökumppanuuksia. Selvitimme, onko yrityksillä käytössä laatua ja jatkuvaa kehittymistä tukevat hyvät seuranta- ja arviointikäytännöt. Kyselyn lopussa kartoitimme HR-toiminnan kehittämisen tarpeita ja HR-toiminnan tulevaisuutta, onko tarvetta hankkia HR-työhön lisää osaamista, palkata henkilöstöä tai mahdollisesti ulkoistaa HR-asiantuntijuutta (liite 1, saate ja kyselylomake alueen yritykset).

Kysely lähetettiin sähköisesti alueen eri toimialojen (teollisuuden palveluntuottajia, elintarviketeollisuus, hyvinvointi alan yritykset, veneala, kone- ja metalli, tuotanto), hankkeen kohdealueen yrityksiin, henkilöstöasioista vastaaville. Yhteistyökumppaneiksi em. oli sovittu Pohjanmaan Kauppakamari, Kosek ja Kase. Myös KPEDU:n liiketoiminta koulutusalan kouluttajan kanssa käytiin läpi kohdeyrityksiä.

Pohjanmaan Kauppakamari yhteistyöstä sovittiin mutta COVID-19 johtuen Kauppakamariyhteistyön osalta tapahtui muutoksia. Olimme sopineet maaliskuussa Pohjanmaan Kauppamarin toimitusjohtajan kanssa, että kysely lähetetään myös heidän jäsenrekisterissä oleville, yli 10 henkilöä työllistävälle, erityisesti teollisuusvaliokunnan yrityksille. Kartoitusajankohdan aikana COVID-19 haasteet ja muutokset olivat pinnalla. Esille nousi mm seuraavaa: Yrityksillä ja yrittäjillä oli tuolloin paljon muuta hoidettavaa. Lomautukset, sopeuttamistoimenpiteet ja muut uudelleen järjestelyt yrityksen toiminnassa aiheuttivat paljon ylimääräistä työtä, joten HR-asioiden miettiminen ei koettu ajankohtaiseksi. Vastausprosentti tulisi jäämään todella pieneksi. Myös se, että Kauppakamarin kautta lähtee jo nyt COVID-19 pandemian vuoksi viikoittain tiedotteita ja kyselyitä yrityksille, saatetaan kokea rasitteena. Kauppakamarin edustajan kanssa sovittiin kuitenkin, että kysely toteutettaisiin tarvittaessa myöhemmin.

Kartoitusyhteistyöhön liittyvä palaveri pidettiin myös KOSEKin yritysneuvoja Sami Viljasen kanssa 9.3.2020. Tällöin sovittiin myös kyselyn lähettämisestä. Kyselyn linkki lähetettiin Kosekin yrityksiin (1800 yritystä yritysrekisterissä) huhtikuun uutiskirjeessä (liite 2, KOSEK ,uutiskirje). Kyselystä tehtiin myös Facebook-postaus jossa muistutettiin kyselystä ja joka jaettiin myös KOSEKin omalla Facebook-alustalla (liite 3, Facebook postaus).

Kaustisen Seutukunnan kanssa yhteistyöstä sovittiin yritysneuvoja Erkki Laiden kanssa ja kyselyn toteutuksesta Kasen alueella Timo Pärkän kanssa. Alueen yritykset kontaktoitiin myös sähköpostimarkkinointijärjestelmän välityksellä. Kysely lähetettiin laajasti KASEn yritysrekisterin sähköpostiosoitteisiin, yhteensä 695 yritystä. Ensimmäinen kysely 24.4. ja muistutus kyselystä 6.5. (liite 4, Kase, sähköpostiviesti).

Haastattelut suunnattiin erityisesti EVE-hankkeen kumppanuusyriyksille. COVID-19 tilanteen takia haastatteluja laajennettiin jonkin verran myös muihin yrityksiin. Haastattelu-aikoja sopiessa tuli myös ilmi COVID-19 haasteet. Osa haastateltavista halusi vastata kirjallisesti, sillä epidemia aiheutti heille ylimääräistä työtä. Haastatteluja tehtiin yhteensä kahdeksaan yritykseen, haastattelut tehtiin pääsääntöisesti Teamsin kautta.

### 2.1.2 Tulokset

Kartoitukseen saatiin vastauksia sähköisesti 16 kappaletta ja haastatteluja tehtiin yhteensä kahdeksaan yritykseen. Yhteydenottoja oli runsaammin, mutta niissä nousi esille COVID-19: Haastattelijalle kerrottiin, että asiasta ollaan kiinnostuneita, mutta monella oli akuutti huoli liiketoiminnan tulevaisuudesta.

Vastaajista suurin osa oli sitä mieltä, että HR-toiminta omassa organisaatiossa on jonkin verran strategista, johdettua, organisoitua ja resursoitua. Parannettavaa löytyy HR-toiminnan sisällyttämisestä ja kirjaamisesta liiketoimintasuunnitelmaan.

Osaamisen tarpeista ei ole suunnitelmaa ja useassa yrityksessä koettiin, että henkilöstötarpeiden ennakointi on hoidettu huonosti. Haastateltavan kommentti: *”Nyt kun yrityksemme on kasvanut ja myös henkilökuntaa on enemmän, niin enää ei riitä, että henkilöstötyöt tehdään vasemmalla kädellä. Nyt on jo merkkejä, että pelisäännöt hukassa, aika menee tulipalojen sammutteluun. HR-työhön kaivataan aikaa ja suunnitelmallisuutta”*.

HR-toimintaa ja sen kehittämistä tarkastellaan myös yrityksen laatutyön yhteydessä jonkin verran. Kaksi yritystä näki, että heidän HR-toimintansa on kytketty laatutyöhön: HR-työn laatua ja jatkuvaa kehittymistä tukevat hyvä seuranta ja arviointikäytännöt. Yhdessä yrityksessä oli saatu hyviä tuloksia laatujärjestelmän käyttöönoton ansiosta. Työkuviot olivat selkeytyneet tuotannossa ja sen myötä yrityksellä on ollut kova kasvu-

vauhti. Laatujärjestelmän myötä myös HR-asioita on alettu laittamaan kuntoon ja yritykseen on kuukausi sitten palkattu HR-päällikkö. Samaisessa yrityksessä työntekijöiden uraohjaukseen on kiinnitetty huomiota.

Puolessa vastanneista yrityksissä HR-asiantuntijaa ei ollut tekemässä työtä ja toisessa puolessa tekijä oli joko kokoaikaisesti tai osa-aikaisesti. Saman vastauksen yritykset antoivat kysymykseen nykyisen työntekijän kouluttamisesta tekemään HR-työtä. Yritykset eivät ole halukkaita hankkimaan uutta osaajaa tekemään HR-työtä ja 25% yrityksistä ovat kiinnostuneita hankkimaan ulkopuolisin asiantuntijan.

Harvassa yrityksessä on käytössä työhyvinvointiohjelma, samoin työtyytyväisyyskyselyt hoidetaan harvassa yrityksessä. Tämän takia epäkohtiin ei puututa, eikä niitä käydä läpi organisaation kaikilla tasoilla. Suurin osa yrityksistä kertoi tekevänsä työhyvinvointiohjelmaa ja työtyytyväisyyskyselyjä jonkin verran. Lainaus vastaajalta: *”Esimerkiksi työtyytyväisyyskyselystä ilmenee kehitysideoita ja parannettavaa, mutta ehdotukset eivät johda käytäntöön.”*

Samansuuntaiset vastaukset saatiin myös henkilöstölle asetettavissa tavoitteista, kehityskeskusteluista ja asetettujen tavoitteiden seuraamisesta. Ainoastaan yksi yritys kertoi tämän osion olevan hallinnassa ja suurin osa kyselyyn vastanneista kertoi esimerkiksi kehityskeskusteluja tehtävän jonkin verran, ei säännöllisesti.

Kysymykseen käytännöistä ja toimintatavoista HR-työn seurantaan olivat vastaukset hie- man paremmin joko ”hallinnassa” tai ”jonkin verran”. ”Ei lainkaan” vastausten määrä vä- heni hiukan.

### 2.1.3 Arviointi ja johtopäätökset

Eniten yritykset näkivät kehittämisen tarvetta työlainsäädäntöosaamiseen käytössä muutostilanteissa, esimiestyön ja osaamisen johtamisessa ja suorituksen johtamisessa ja sen palkitsemisessa. Varsinkin suorituksen johtamisessa ja palkitsemisessa olisi tar- vettä selkeille käytännöille. Perekhyttämisen koettiin olevan suhteellisen hyvin hallin- nassa yrityksissä. Työsuhteen jatkuvuutta ja jatkuvaa kehittämistä arvostetaan. Koettiin myös, että henkilökunta saa osallistua ja vaikuttaa omaan työhön.

Vähiten koettiin kehittämistä tarvittavan talous- ja palkkahallintoon, henkilöstöhallintoon, organisaatiokulttuuriin, rekrytointi- ja perehdyttämiskäytäntöihin, osaamiseen ja jatkuvaan oppimiseen ja sisäiseen viestintään ja vuorovaikutukseen. Palveluntuottajien yhteinen käsitys tärkeimmiksi kehityskohteiksi olivat 1) HR-osaaminen, johon liittyvät mm. koulutussuunnitelmat ja liiketoiminnan muuttuviin tarpeisiin vastaaminen jatkuvalla kouluttamisella, 2) työkyky ja motivaatio 3) rekrytoinnit ja resurssien ennakointi.

Haastatteluissa ilmeni, että HR-toimintaa olisi kehitettävä. Yritykset eivät kuitenkaan ole valmiita palkkaamaan lisää henkilökuntaa hoitamaan HR-asioita, mutta oman nykyisen työntekijän kouluttaminen olisi mahdollista. Kyselystä selviää, että HR-toiminnan kehittäminen ei ole tällä hetkellä ajankohtaista vaikka tukea ja opastusta tarvitaan jonkin verran. HR-työn kehittäminen ei kyselyn mukaan tarvitse tällä hetkellä tekijää: Kyselyyn vastanneet yritykset olivat sitä mieltä, että HR-työn kehittäminen ei tarvitse tekijää tai se tarvitsee jonkin verran tekijää.

Henkilökohtaisissa keskusteluissa ilmeni kuitenkin, että tarvetta HR-työn kehittäjälle on. Ongelmaksi vaikuttaa muodostuvan aikapula tärkeämmän työn tekemiseen, jota sanelee yrityksen tuloksen tai myynnin tekeminen. Vaikuttaa siltä, että yrityksillä ei ole aikaa keskustella HR-työn tärkeydestä, vaan aina ”tärkeämpi asia” ajaa HR-kehittämisen edelle. Ei ole aikaa jalkauttaa HR-kehitystä.

HR:n strategisuuteen vaikuttaa tietysti paljon, kuinka hyvin henkilöstöstrategia onnistutaan integroimaan liiketoimintastrategiaan (Järnlström 2011). Henkilöstöfunktion ja strategian välille on myös esitetty erilaisia integraation asteita. Hallinnollisessa integroinnissa henkilöstötoiminnot nähdään vain kuluina. Yhdensuuntaisessa integroinnissa HR kehittää käytänteitä, jotka tukevat liiketoimintastrategian toteuttamista. Rooli on reaktiivinen; HR toimii vasta strategian suunnittelun jälkeen. Kahdensuuntaisessa integraatiossa henkilöstöresurssit nähdään tärkeinä, ja henkilöstöfunktion ja johdon välillä on vastavuoroinen suhde. Tällöin myös henkilöstöjohto on liiketoiminnan johdon strateginen kumppani. Vahvin integraation aste on, kun henkilöstöstrategia ja organisaation strategia sulautuvat yhteen. Molemmat strategiat luodaan samanaikaisesti ja HR:n rooli on organisaatiossa keskeinen. (Golden & Ramanujamin 1985.) Yleisesti voidaan sanoa, että integraatio on sitä vahvempi, mitä strategisesti tärkeämpänä johto näkee henkilöstöresurssit (Bennett Ketchen & Blanton Schultz 1998).



HR-asioihin liittyvästä yhteistyöstä mahdollisten palveluntuottajien osalta myös keskusteltiin. Haastatteluista kävi selväksi myös, että yritykset eivät miellä tilitoimistoa kumppaniksi, josta voi pyytää HR-toimintoihin apua. Tilitoimistoa pidetään edelleen kirjanpitoluottamistona. HR-toiminnan tueksi tehdään yhteistyötä enimmäkseen työterveyshuollon kanssa ja jonkin verran tilitoimistojen kanssa. Henkilöstövuokra yritysten kanssa ei tehdä juuri lainkaan yhteistyötä, sillä niitä ei osata mieltää vielä vahvaksi HR-asiantuntijaksi. Vaikuttaa siltä, että työterveyshuolto koetaan eniten hyödylliseksi ja työhyvinvointia tukevaksi yhteistyöksi. Työterveyssuunnitelma on lakisääteinen ja työterveyspalvelut huolehtivat hyvin palveluiden tuottamisesta ja ylläpitämisestä. Monesti ajatellaan, että HR-johtaminen ja -työ nähdään tyhy asioiden kautta.

Tutkimukset ja alan kirjallisuus osoittavat, että osaaville ulkoisille neuvonantajille, jotka voisivat auttaa pieniä yrityksiä henkilöstöjohtamiseen liittyvissä asioissa, esimerkiksi osa-aikaisesti tai projektikohtaisesti, on merkittävä tarve. Monilla pienillä yrityksillä ei ole tarvetta tai resursseja palkata kokoaikaista henkilöstöpäällikköä. (Viitala ym. 2016.) Tämä tuli ilmi sekä kyselyssä, että haastatteluissa, että kokoaikaisen HR-päällikön palkkaamiseen ei olla valmiita. Osa-aikaisen tai työntekijän, joka tekee myös muuta työtä HR-töiden ohessa, ollaan paremmin valmiita. Monissa yrityksissä edelleen HR-asiat hoitaa toimitusjohtaja, talouspäällikkö tai osastovastaava muun oman työn ohessa.

Pienten yritysten johtajat tai omistajat yleensä kysyvät neuvoa ihmisiltä, joihin he luottavat, kuten heidän kirjanpitäjältään tai lakimiehiltään. Se voi kuitenkin olla ongelmallista, koska kirjanpitäjän tehtävä on tarjota rahoitukseen ja kirjanpitoon liittyviä palveluita, ei henkilöstöjohtamisen palveluita. Vaikka apu ja neuvot voivat olla kalliita, ne voivat myös olla sijoitus, jolla vältetään kuluja, jotka muuten voivat seurata esimerkiksi huonosta rekrytointipäätöksestä. (Hornsby ym. 2003; Marlow 2000; Harris 2000; Jay & Schaper 2003.)

Henkilökohtaisissa keskusteluissa ilmeni, että tarvetta HR-työn kehittäjälle on. Ongelmaksi vaikuttaa muodostuvan aikapula tärkeämmän työn tekemiseen, jota sanelee yrityksen tuloksen tai myynnin tekeminen. Vaikuttaa siltä, että yrityksillä ei ole aikaa keskustella HR-työn tärkeydestä, vaan aina ”tärkeämpi asia” ajaa HR-kehittämisen edelle. Ei ole aikaa jalkauttaa HR-kehitystä.

## 2.2 Kartoitus mahdollisten palveluntuottajien osaamisesta, kiinnostuksesta ja yhteistyömahdollisuuksista HR-palvelutarjontaan

### 2.2.1 Toteutus

Kartoituskokonaisuuteen sisältyi myös HR-asiantuntemuksen, osaamisen tarjonnan ja palvelutarjonnan mahdollisuuksien kartoittaminen alueella. Selvitimme olisiko mahdollisilla palveluntuottajilla, tilitoimistoilla, ja henkilöstövuokrayrityksillä, eläkevakuutuslaitoksilla tarpeeksi resursseja ja osaamista toimia HR-asiantuntijana ja tarjota sekä toimia tulevaisuudessa myös HR-palvelujen tuottajana.

Kartoitustyö aloitettiin kontaktoimalla yrityksiä puhelimitse ja sopimalla ajankohta etähaastattelulle. Ensimmäinen kontakti tapahtui maaliskuussa 2020. Tämän jälkeen lähetettiin kyselylomakkeen sovitusti etukäteen. Mahdollisten palveluntuottajien, henkilöstövuokrayritysten, tilitoimistojen ja eläkevakuutuslaitoksen kanssa pidettiin keskustelutilaisuudet Teamsin välityksellä. Aikaa käytettiin 1,0–1,5 tuntia haastateltavaa kohden. Haastattelut suunnattiin henkilöstövuokrayrityksille, tilitoimistoille ja yhdelle eläkevakuutuslaitokselle. Haastatteluja tehtiin yhteensä kuudelle palveluntarjoajalle. Haastattelun yhteydessä selvitettiin myös kiinnostusta olla mukana HR-teemaan liittyvässä kehittämissyhteistyössä.

Haastattelussa palveluntuottajille selvitettiin palveluntuottajien osaamista, kiinnostusta ja yhteistyön mahdollisuutta HR-palvelutoimintaan. Kysymyksillä selvitettiin yrityksen perustiedot ja tärkeimmät toimialasektorit. Kysyttiin myös keskeisistä palveluista sekä yritys- että yksityisasiakkaille. Selvitettiin palveluntarjoajan näkemykset asiakasyritysten HR-kehittämistarpeista nykytilassa. Haluttiin myös tietää palveluntarjoajan omat HR-palvelut ja HR-osaamisen. Kysyttiin mahdollisista lisäpalveluista, yhteistyökumppaneista koskien HR-palveluja, kiinnostuksesta lisäpalvelun tarjoamiseen, kiinnostuksesta oman henkilöstön koulutukseen ja mahdollisen HR-palvelun aloittamisen ajankohdasta. Kyseilyn lopussa kartoitettiin HR-palveluiden tulevaisuutta palveluntarjoajan näkökulmasta (liite 5, kysymykset); Lisääkö palveluntarjoaja HR-työtä tukevia palveluja, tarjoaako palveluntuottaja HR-asiantuntijoita ja toimiiko palveluntuottaja HR-henkilöstövuokraajana alueellamme?

## 2.2.2 Tulokset

Kaikilla haastatelluilla yrityksillä oli kiinnostusta laajentaa omaa palvelutarjontaa myös HR-asiantuntijuuteen ja usea vastaajista haluaa panostaa oman HR-palveluiden kehittämiseen. Osa vastaajista kuuluvat valtakunnallisiin ketjuihin, joten heillä on mahdollisuus hankkia asiantuntijuuskumppaneita tai sitten heillä on jo olemassa tarvittavat resurssit tehdä yhteistyötä paikallisten yritysten kanssa HR-työn kehittämisessä. Henkilöstön arvioinnit, räätälöidyt valmennukset ja henkilöstövalmennukset ovat olleet palveluita, mitä yhteistyöyrityksille voidaan tarjota.

Suurin osa palveluntarjoajista vastasi, että heillä on resursseja (valtakunnallisuus) ja loput ovat valmiita hankkimaan uusia kumppaneita tai kouluttamaan nykyistä henkilöstöään HR-ammattilaisiksi. Varsinkin oman henkilöstön kouluttaminen koettiin kiinnostavaksi vaihtoehdoksi. Vaikuttaa siltä, että moniosaajille olisi tarvetta. Esimerkiksi palkanlaskija, joka hallitsee myös HR-työn asiantuntijuuden eri osa-alueita, olisi hyvä lisä nykyiseen henkilöstöön palveluntarjoajilla. Suurin osa palveluntarjoajista voisi tarjota HR-työn asiantuntijoita heti ja loput nopeasti tulevaisuudessa.

Palveluntarjoajat näkevät henkilöstöpalveluiden tulevaisuuden tärkeänä ja myös yhteistyöyritysten yhtenä menestystekijänä. Palveluntarjoajat eivät osanneet nimetä tulevaisuuden uhkia, mutta nykyisiä kumppaneiden pullonkauloja tuotiin esiin. Useat EVE-hankkeen kontaktoidut yritykset käyttävät yhä enemmän vuokratyöyritysten palveluja ja erilaisia yhteistyökäytäntöjä on niiden välille rakentunut.

Tulevaisuuden mahdollisuudet ovat tarjoajien mielestä kokonaisvaltaisessa paketissa koska suurin osa yrityksistä ei voi palkata omaa HR-asiantuntijaa. Kokonaisvaltaisella tarkoitetaan esimerkiksi palvelua, jossa yhteistyöyritykselle voidaan tarjota rekrytoinnin lisäksi, vaikka henkilöstön resurssisuunnittelua kausivaihteluihin. Kaikilla palveluntarjoajilla on kiinnostus palveluyhteistyön rakentamiseen ja kehittämiseen.

## 2.2.3 Arviointi ja johtopäätökset palveluntuottajan HR-palvelutarjontaan

Palveluntarjoajien mielestä HR-työ ja sen kehittäminen on noussut esiin ja se on mukana yritysasiakkaiden kanssa keskusteluissa. HR-työ ei kuitenkaan ole tämän hetken tärkein asia, mutta sen tärkeys on havaittu yrityksissä jonkin verran. Palveluntarjoajat ovat pääosiltaan pieniä paikallisia toimistoja, joilla useilla on valmiudet tarjota HR-toimintoja sillä

yritykset toimivat valtakunnallisesti. Paikalliset palveluntarjoajat ovat halukkaita kehittämään tuotteita ja palveluita eri HR-toiminta-alueille mutta vaikuttaa siltä, että palveluntarjoajan tarjonta ja asiakkaan kysyntä eivät kohta.

Palveluntuottajat näkivät osaamisen ja jatkuvan oppimisen olevan yritysten pullonkaulana. Lisäksi vastauksista käy selvästi ilmi, että paikalliset yritykset eivät ole HR-työn kehittämistä vielä sisäistäneet tai eivät pidä HR-työtä menestystekijänä. Yrityksillä on vaillinaiset tiedot lainsäädännöllistä yksityiskohdista työsuhdeasioissa, rekrytointi on vanhanaikaista ja henkilöstön resurssoinnissa on puutteita ja tarpeet tulevat liian nopeassa aikataulussa. Jonkin verran kehittämistä todettiin tarvittavan henkilöstöjohtamiseen ja työhyvinvointiin ja sen johtamiseen.

### 2.3 Kartoitus työmarkkinoilla oleville hr-osaamisesta ja hr-palvelutarjonnasta kiinnostuneille

#### 2.3.1 Toteutus

Kartoituskokonaisuuteen sisältyi myös TE-palveluiden yhteistyönä toteutettava osuus. Heidän asiakkaitaan oli tarkoitus lähestyä kyselyllä. Suunnitelmana oli kartoittaa työmarkkinoilla olevien HR-työtä tukevaa osaamista, kokemusta ja kiinnostusta HR-työhön ja halukkuutta lähteä mukaan mahdollisiin HR-yhteistyö ja palveluverkostoihin, yrittäjiksi.

Tavoitteena oli saada kokonaiskuva tämän hetken tilanteesta, mutta myös luoda edellytyksiä tarpeiden ja tarjonnan kohtaamiselle. Saatu tieto olisi auttanut meitä myös HR-työtä ja osaamista tukevien koulutusten suunnittelussa, sillä tarkoitus on käynnistää HR-osaajakoulutuksia tulevana syksynä, myös tutkintokoulutuksena.

#### 2.3.2 Tulokset

TE-toimiston kanssa suunniteltu yhteistyö (kartoituksen toteuttaminen TE-palveluiden kohderyhmälle, aluetta laajempaan) ei käytännössä toteutunut TE-toimiston suunnattua työtään muuhun toimintaan COVID-19 pandemian vuoksi. Kartoitus oli kuitenkin valmisteltu ja kysymyspatteristo tehty (liite 6, Kysymyspatteristo TE-palvelut).

### 2.3.3 Ehdotuksia

HR-osaamista ja asiantuntijuutta tukeva koulutustarjonta myös toisen asteen tutkinto-koulutuksena on kasvanut. Myös KPEDU:ssa on käynnistymässä uutena liiketoiminnan erikoisammattitutkinnon osaamisalana henkilöstöhallinto. Työmarkkinoilla oleville on pilotoitu Ohjuri-hankkeessa yksilölliset koulutuspolut ”HR-osaajaksi” -koulutuksessa. HR-koulutukseen on ollut selvästi kiinnostusta ja hakijoita on ollut hyvin. Kokemukset ovat olleet hyviä ja niinpä Kokkolan TE-toimistolle ja Pohjanmaan ELY:lle on tehty jo vuoden-vaihteessa 2019 esitys työttömille suunnatusta HR-osaajakoulutuksesta. KPEDU:lla käynnistyy syksyllä 2020 Kestävän kasvun Keski-Pohjanmaa, 3K-kehittämishanke. Saatavaa tietoa voidaan hyödyntää toiminnan ja palveluiden suunnittelussa. Tavoitteena lie-nee lähitulevaisuudessa tarjota HR-koulutusta.

Kiinnostusta ryhtymisestä yrittäjäksi tai palveluntuottajaksi työmarkkinoilla olevilta ei saatu tietoa, kun kartoitus jäi heidän osaltaan tekemättä. Tätä voisi jatkossa myös selvittää ja miettiä miten yrittäjyysvalmiuksia sisällytettäisiin valmennuksiin ja koulutukseen mukaan. Miten myös tuettaisiin edelle mainittujen edistävien ja tukevien verkostojen rakentamista.

## 3 Johtopäätöksiä ja ehdotuksia

Yritysten HR-työ ja -johtaminen ovat parhaimmillaan suunnitelmallista ja johdonmukaista toimintaa, jolla saadaan varmistettua, että työpanos kohdentuu järkevästi, osaaminen on hyvällä tasolla, yhteistyö sujuu ja henkilöstö viihtyy työssään. Laadukas henkilöstöjohtaminen on myös vastuullista toimintaa.

Valtaosassa yrityksissä oli henkilöstöjohtamisen toimintaa mietitty, joissakin yrityksissä oltiin jo niin pitkällä, että työntekijän kanssa oli neuvoteltu HR-töiden vastuunottamisesta oman toimen lisäksi. Joissakin organisaatioissa HR-toiminta miellettiin todella suureksi kokonaisuudeksi, koettiin riittämättömyyttä työtehtäviä kohtaan.

Hyvä henkilöjohtaminen ei välttämättä vaadi suuria järjestelmiä vaan olisi hyvä miettiä, mikä on omassa yrityksessä, organisaatioissa riittävä taso, koska resurssit ovat usein pienet Pk-yrityksissä ja uuden työntekijän palkkaaminen kallista. Sekä henkilön palkkaamiseen että HR-kehittämiseen ei välttämättä löydy rahaa ja aikaa samanaikaisesti.

Huomionarvoista oli, että yrityksissä arvostettiin työntekijän motivaatiota, osaamista ja sitoutumista. Keinot työhyvinvoinnin ylläpitämiseksi olivat kuitenkin pääsääntöisesti melko rajalliset, ”meillä käy hieroja kerran kuussa”, ”kaksi kertaa vuodessa kokoontuminen (pikkujoulu+ joku muu)”, ”meillä tuetaan liikuntaharrastusta” tyyppisiä kommentteja. Näiden lisäksi olisi hyvä kiinnittää huomiota jatkuvaan oppimiseen, suoritusten johtamiseen ja palkitsemiseen, työtyytyväisyyteen ja hyvään ilmapiiriin, näin saataisiin luotua positiivista yrityskuvaa. Asioita kyllä tehdään, mutta suunnitelmallinen HR-johtaminen on vielä hakusessa. Keskusteluissa tuli ilmi, että yrityksen ylin johto ei koe henkilöstöjohtamista osana liiketoimintaa. Parhaiten olivat panostaneet HR-osaamisen kehittämiseen, asiantuntijan vastuuttamiseen ja työnkuvan määrittämiseen, sellaiset yritykset, joissa oli johdon ja johtoryhmän tuki HR-työhön. Yleensä näissä yrityksissä olikin nimetty HR-työtä tekevä työntekijä.

Henkilöstöfunktion strategisuuteen yrityksessä vaikuttavat monet asiat, kuten esimerkiksi johdon odotukset ja organisaation resurssit. Erityisesti ylimmän johdon näkemys henkilöstötoiminnasta vaikuttaa siihen merkittävästi (Järlström 2011). Isommissa ja kansainvälisissä organisaatioissa henkilöstötoiminnalla on usein strategisempi rooli. (Truss ym. 2002; Evans, Pucik & Barsoux 2002; Lawler & Mohrmann 2003; Scullion & Starkey 2000; Schuler 1990; Sparrow, Brewster & Harris 2004; Ulrich 1997.) Myös organisaation henkilöstöammattilaisten osaaminen, persoonallisuus ja uratausta vaikuttavat henkilöstöfunktion strategisuuteen (Sheehan 2005; Truss ym. 2002; Ulrich & Brockbank 2005).

Vahvin integraation aste on, kun henkilöstöstrategia ja organisaation strategia sulautuvat yhteen. Molemmat strategiat luodaan samanaikaisesti ja HR:n rooli on organisaatiossa keskeinen. (Golden & Ramanujamin 1985.) Yleisesti voidaan sanoa, että integraatio on sitä vahvempi, mitä strategisesti tärkeämpänä johto näkee henkilöstöresurssit (Bennett Ketchen & Blanton Schultz 1998).

Yritysten tahtotila on kehittää omia HR-toimintojaan, mutta ulkopuoliseen asiantuntijaan turvaudutaan vielä suhteellisen harvoin. Eli yrityksillä on kysyntää ja markkinoilla on myös tarjontaa, mutta vaikuttaa siltä, että kysyntä ja tarjonta eivät kohta. Yritysten vastauksista selvisi, että meidän alueellamme ei osata ajatella HR-toimintojen ulkoistamista. Asiaan voi myös vaikuttaa se, että palveluntarjoajat eivät ole kyseisiä palveluita aktiivisesti tarjonneet.

Yrityksillä on kiinnostus KPEDU:n koulutuksiin ja myös yhteistyöhön KPEDU:n kanssa. Ehdottaisin, että HR-koulutusta lisättäisiin osana liiketoimintaopintoja, jotta saataisiin lisää ammattilaisia kasvaville HR-ammattilaisten markkinoille.

Palveluntuottajat ovat kiinnostuneita kehittämään omia HR-toimintojaan ja huomiona että paikallisilla palveluntuottajilla on todella hyvät verkostot hankkia asiantuntijuutta laajalti. Tämä johtuu siitä, että palveluntuottajat ovat valtakunnallisia ja he omaavat koko HR-toiminnan kirjon omassa organisaatiossaan. Palveluntuottajat haluavat myös tehdä tiivistä yhteistyötä paikallisten yritysten kanssa ja kehittää laajempaa palvelupakettia yhteistyössä.

Huomiona, että palveluntuottajat ovat konkreettisesti miettineet kuinka laajentaa omaa palvelutasoaan. Tilitoimisto haluaa tarjota muutakin perinteisiä tilitoimistopalveluja, henkilöstövuokrausyritys haluaa tarjota esimerkiksi nykyaikaisempaa ja joustavampaa rekrytointipalvelua. Myös työtyytyväisyyskyselyt kokonaisuudessaan tulosten purkamiseen saakka ja kehityskeskustelut tulivat ilmi keskusteluissa. Ehdottaisin tiiviimpää verkostoitumista ja jopa markkinointia kokonaisvaltaisesta HR-toiminnasta ja asiantuntijuudesta, jotta yritykset ja palveluntuottajat saadaan tiedostamaan toistensa tarpeet ja tarjonnan. Haastatteluissa tuli ilmi, että henkilöstövuokrayritysten kanssa ei juurikaan tehdä yhteistyötä HR-asioissa.

Palveluntuottajien kiinnostuksesta huolimatta mahdollisuudet tai yrityksen liiketoiminnalliset linjaukset eivät tue ehkä HR-johtamista tukevan palvelutarjonnan rakentamista. Esimerkiksi eläkevakuutusyhtiöiden palvelutarjontaa saattaa raamittaa ja seurata myös finanssivalvonta; kartoituksemme aikana erään eläkevakuutusyhtiön hyvinvointipalveluihin otti finanssivalvonta kantaa sillä seurauksella, että yhtiö ilmeisesti joutui tarkistamaan em. palvelujaan.

Työmarkkinoilla oleville työntekijöille kannattaa ehdottomasti järjestää kysely, sillä saadaan kartoitettua mahdollisia tulevia HR-ammattilaisia. Ehdottaisin myös työmarkkinoilla oleville täsmäkoulutuksia, jotta tulevaisuuden HR-ammattilaisten vajeeseen voidaan reagoida jo tässä vaiheessa.

## 4 Tulosten julkistaminen

Kartoitusyhteistyökumppaneiden (Kosek, Pohjanmaan Kauppakamari) sovittiin alustavasti tulosten esittelytilaisuudesta. Tarkoituksena oli purkaa tilaisuudessa kyselyn tuloksia kyselyyn vastanneille yritysten edustajille, kiinnostuneille palveluntuottajille ja HR-työstä kiinnostuneille. COVID-19 vuoksi yhteisestä tilaisuudesta luovuttiin.

Raportti viedään 01-06 2020 väliraportin liitteenä eura-järjestelmään. Se tulee myös eEVE -kokonaisuuteen EVE:n www-sivuille.

## 5 Oma kuvaus projektista

Tämä mielenkiintoinen projekti alkoi omalta osaltani maaliskuun alussa, 9.3.2020. Projektin kartoitustyö oli todella mielenkiintoinen työrupeama ja HR-työn kehittäminen on aihe, joka kiinnostaa minua erityisesti. HR-kehitystyö ja HR-asioista lisää oppiminen ovat varmasti tulevaisuudessa minun asialistallani, uskon että aivan kärkipäässä tulevaisuuden jatko-opiskeluiden osalta.

Uusi oppimisympäristö ja uusi tiimi olivat minulle ennenkokemattomia asioita. Tunsin itseni tervetulleeksi EVE hankkeeseen ja vastaanotto oli todella mukavan rento. Alun perin ajatuksena oli että olisin ollut lähipäiviä toimistolla EVE tiimin kanssa jolloin tutustuminen uusiin työkavereihin sekä perehdytys olisivat olleet jouhevampaa. Kun käytännössä koko projekti hoidettiin etätöinä ja etäpalavereina, jäi tutustuminen ja talon tapoihin oppiminen vähemmälle, menttiin suoraan asiaan.

Kartoitustyöhön olisi voinut olla enemmän aikaa. Osavaikutus oli myös kevään 2020 historiaan jäävällä koronalla, asioiden hoitaminen kesti pitempään poikkeusoloissa ja haastatteluiden järjestäminen oli välillä myös aikaa vievää.

HR-kartoitustyön parasta antia olivat yritysten HR-käytäntöjen nykytilan tutkiminen ja yritysten tarinat itsessään. Suuresta työmäärästä huolimatta olen tyytyväinen, ylpeä ja oppinut. Tätä haluan lisää myös tulevaisuudessa.



## Lähteet:

Alla olevat lähteet Anna Alajoki, Pro gradu-tutkimus, 2020, Vaasan Yliopisto: Pk-yritysten henkilöstöjohtamisen kehittyminen HR-valmennuksen tuella

Armstrong, Michael & Stephen Taylor (2014). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*. 13. painos. Kogan Page Publishers.

Bennett, N., Ketchen, D. Jr. & Blanton Schultz, E. (1998). An examination of factors associated with the integration of human resource management and strategic decision making. *Human Resource Management* 37: 3–16.

Evans, P., Pucik, V. & Barsoux, J-L. (2002). *The global Challenge: Frameworks for International Human Resource Management*. New York: McGraw-Hill.

Golden, K. & Ramanjudam, V. (1985). Between a dream and a nightmare: on the integration of the human resource management and strategic planning processes. *Human Resource Management* 24: 429–452.

Harris, L. (2000). Employment regulation and owner-managers in small firms: seeking support and guidance. *Journal of Small Business and Enterprise Development* 7: 352–62.

Hornsby, J. and Kuratko, D. (2003). Human resource management in US small business: a replication and extension. *Journal of Developmental Entrepreneurship* 8: 73–92.

Jay, L. and Schaper, M. (2003). Which advisors do micro-firms use? Some Australian evidence". *Journal of Small Business and Enterprise Development* 10: 136–143.

Järnlström, Maria (2011). Henkilöstöfunktion strateginen rooli. Viitala, Riitan, Vesa Suutarin ja Maria Järnlströmin (toim.) teoksessa Ikkunoita henkilöstötyön tulevaisuuteen - tutkimuksia henkilöstöbarometrin 2010 tuloksista. Vaasan yliopiston julkaisuja. Vaasan yliopisto.

Lawler, E. & Mohrman, S. (2003). *Creating a Strategic Human Resources Organization: An Assessment of Trends and New Directions*. Stanford, Stanford University Press.

Marlow, S. (2000). Investigating the use of emergent strategic human resource management activity in the small firm. *Journal of Small Business and Enterprise Development* 7: 135–148.

Schuler, R. (1990). Repositioning the human resource function: transformation or demise? *Academy of Management Executive* 4: 49–59.

Scullion, H. & Starkey, K. (2000). In search of the changing role of the corporate human resource function in the international firm. *International Journal of Human Resource Management* 11: 1061–1081.

Sheehan, C. (2005). A model for HRM strategic integration. *Personnel Review* 34: 192–209.

Sparrow, P., Brewster, C. & Harris, H. (2004). *Globalizing Human Resource Management*. London: Routledge.

Truss, C., Gratton, L., Hope-Hailey, V., Stiles, P. & Zaleska, J. (2002). Paying the piper: Choice and constraint in changing HR functional roles. *Human Resource Management Journal* 12: 39–63.

Ulrich, D. & Brockbank, W. (2005). *The HR Value Proposition*. Boston, MA: Harvard Business School Press.

Ulrich, D. (1997). *Human Resource Champions: The Next Agenda for Adding Value and Delivering Results*. Boston: Harvard Business School Press.

Viitala, Riitta (2014). *Henkilöstöjohtaminen: Strateginen kilpailutekijä*. Helsinki: Edita 2014.

Viitala, Riitta, Susanna Kultalahti & Jenni Kantola (toim.) (2016.) *Henkilöstöjohtamisen tila, tarpeet ja tulosvaikutukset pk-yrityksissä*. Työsuojelurahaston hankkeen nro 114136 loppuraportti. Vaasan yliopiston julkaisuja, selvityksiä ja raportteja 211.

## Liite 1: Saate ja kyselylomake alueen yritykset

EVE-hanke kartoittaa henkilöstötyön ja -johtamisen tilaa ja tarpeita!

EVE-hankkeessa olemme tehneet alueen yritysten kanssa yhteistyötä erityisesti henkilöstölähtöisen tuottavuuden, osaamisen ja työelämän laadun asioiden ja haasteiden parissa.

Henkilöstöjohtaminen, -suunnittelu ja arkinen henkilöstötyö ovat asioita, joiden hallinta ja haltuunotto nykyisessä tilanteessa myös korostuvat.

EVE-hankkeesta lähestymme teitä siis HR-kartoituksella. Tavoitteena on saada kokonaiskuvaa tämän hetken tilanteesta alueemme yrityksissä ja luoda edellytyksiä tarpeiden ja tarjonnan kohtaamiselle. Saatu tieto auttaa myös koulutus- ja palvelutarjontamme suunnittelussa.

Korona-epidemian aiheuttamista haasteista huolimatta toivomme, että teillä löytyisi hetki aikaa pohtia HR-asioita ja vastata HR-toimintaa koskeviin kysymyksiimme. Vastausaikaa on 11.5. saakka.

### kartoitus/vastauslomake:

<https://forms.office.com/Pages/ResponsePage.aspx?id=y1P4HiYp6UO4KDJwyaDoaS-BujbgegYdFIUxkOOJUNWpUMUdHWDkwTVpVSzBYQIVBM0VFTDdMSjI4Uj4u>

Vastanneiden ja yhteystietonsa jättäneiden kesken arvomme viisi Thomas Eriksonin henkilöstöjohtamiseen näkökulmia tuovaa julkaisua (Idiootit ympärilläni/Laiskat alaiset ympärilläni/Kehnot pomot ympärilläni).

Kiitos etukäteen ja keväisin terveisin,



ps. Tiedoksenne ja hyödynnettäväksi tallenne YT-menettelystä (mukana myös koronavaikutukset).

## Sari Innanen: NÄIN HOIDAN YT-MENETTELYN JURIDISESTI KESTÄVÄLLÄ TAVALLA

<https://kpedu.cloud.panopto.eu/Panopto/Pages/Viewer.aspx?id=efd964e3-a56f-4133-bee4-ab9200729ba9>

### HR-KARTOITUS

Tässä HR-toimintanne ja käytäntöjen kartoituksessa käytämme yleisesti käytössä olevaa HR-termiä, joka tulee englannin kielen sanoista Human Resources. Henkilöstöjohtaminen ja HR tarkoittavat usein arjessa samaa asiaa.

Hyvän HR- työn avulla varmistetaan liiketoiminnassa tarvittava työpanos, osaaminen ja kehitys- ja uudistumisdraivi. Se on tulevaisuudessa yhä tärkeämpi yrityksen menestyksen, kilpailukyvyyn ja kasvun tekijä.

HR-työ ja -johtaminen on parhaimmillaan suunnitelmallista ja johdonmukaista toimintaa, jolla saadaan varmistettua, että työpanos kohdentuu fiksusti, osaaminen on hyvällä tasolla, yhteistyö sujuu ja henkilöstö viihtyy työssään. Laadukas henkilöstöjohtaminen on myös vastuullista toimintaa.

### YLEISET TIEDOT YRITYKSESTÄ

- Yritys:
- Toimiala:
- Yrityksen koko, hlö määrä, liikevaihto:
- vastaaja tj /omistaja / hr/ vastaava esimies

### HR-TOIMINNAN JA KÄYTÄNTÖJEN TILA

#### HR-toimintamme on strategista, johdettua, organisoitua ja resursoitua

- Yrityksessä on käytössä hyvän johtamisen periaatteet ja meillä on HR-työssä vastuuhenkilö(t), mutta myös esimiehille on määritelty selkeät vastuut ja oikeudet. Esimiehiä on valmennettu esimiestyöhön.  
-ei lainkaan -jonkin verran -homma hanskassa
- HR-toiminta on mukana liiketoimintasuunnittelussamme ja siihen on varattu oma budjetti  
-ei lainkaan -jonkin verran -homma hanskassa
- meillä ennakoidaan henkilöstötarpeita, kehitetään osaamista ja meillä on laadittu henkilöstömäärää, kohdentamista ja osaamistarpeita koskeva kirjallinen suunnitelma  
-ei lainkaan -jonkin verran -homma hanskassa
- hyödynnämme mm. talous- ja palkkahallinnosta saatavaa tietoa tavoitteisesti HR-työsämme ja meillä on käytössä muitakin sähköisiä järjestelmiä, jotka tukevat HR-työtämme (tiedolla johtaminen)  
-ei lainkaan -jonkin verran -homma hanskassa

- Kehitämme työnantajamielikuvaamme ja meillä on rekrytointiin selkeä toimintasuunnitelma. Prosessiin on nimetty vastuuhenkilöt.  
-ei lainkaan -jonkin verran -homma hanskassa
- Sitoutamme työntekijät yritykseen tavoitteena työsuhteen jatkuvuus, hyvä ja vastavuoroinen työsuhte. Perehdytys on systemaattista, ja siitä on tehty kirjallinen suunnitelma. Perehdyttämiseen on varattu aikaa ja siihen on nimetty vastuuhenkilö.  
-ei lainkaan -jonkin verran -homma hanskassa
- Henkilöstö tuntee/kokee saavansa vaikuttaa yrityksen toimintaan ja omaan työhön, työyhteisöön. Sisäinen viestintä on ketterää ja toimivaa. Viestintään on nimetty sovitut välineet. Henkilöstö ja esimiehet pitävät säännöllisesti yhteyttä, henkilöstön mielipiteitä kuullaan ja otetaan huomioon.  
-ei lainkaan -jonkin verran -homma hanskassa

### HR-työmme tueksi olemme luoneet tiiviit ja aktiiviset asiantuntijaverkostot ja yhteistyökumppanuudet

- HR-vastuuhenkilömme on mukana HR- asiantuntijaverkostoissa ja saa tukea ja osamista työhön näistä verkostoista, kumppanuuksista
- -ei lainkaan -jonkin verran -kyllä
- HR-työtämme tukee hyvä yhteistyö
  - Tilitoimiston  
-ei lainkaan -jonkin verran -kyllä
  - Työterveyspalvelun  
-ei lainkaan -jonkin verran -kyllä
  - henkilöstöpalveluntuottajien kanssa  
ei lainkaan -jonkin verran -kyllä

### HR-työmme laatua ja jatkuvaa kehittymistä tukevat hyvä seuranta ja arviointikäytännöt.

- meillä on työhyvinvointiohjelma, työtyytyväisyyskyselyt tehdään säännöllisesti ja niissä ilmenneisiin epäkohtiin puututaan ja niitä käydään läpi organisaatoin kaikilla tasoilla.  
-ei lainkaan -jonkin verran -homma hanskassa
- Henkilöstölle asetetaan tavoitteita. Kehityskeskustelut pidetään säännöllisesti, ja työntekijöiden tuloksia ja tavoitteiden saavuttamista seurataan säännöllisesti.  
-ei lainkaan -jonkin verran -homma hanskassa
- Meillä on käytäntöjä ja toimintatapoja HR-työn seurantaan ja arviointiin, jatkuvaan parantamiseen (HR-kehittämisryhmä, HR-kehittämissuunnitelma....)  
-ei lainkaan -jonkin verran -homma hanskassa
- HR-toimintaa ja sen kehittämistä tarkastellaan myös yrityksen laatutyön yhteydessä  
-ei lainkaan -jonkin verran -homma hanskassa

### HR-TOIMINNAN KEHITTÄMISEN TARPEET

- Henkilöstöjohtaminen, suunnittelu- ja resurssointi  
-ei tarvetta - jonkin verran paljon tarvetta
- Talous- ja palkkahallinto, henkilöstöhallinto  
-ei tarvetta - jonkin verran - paljon tarvetta

- Työlainsäädäntöosaaminen ja käyttö muutostilanteissa  
ei tarvetta - jonkin verran - paljon tarvetta
- Esimiestyö, suorituksen johtaminen ja palkitseminen  
ei tarvetta - jonkin verran - paljon tarvetta
- Organisaatiokulttuuri, työyhteisöllisyys ja työilmapiiri  
-ei tarvetta - jonkin verran - paljon tarvetta
- Rekrytointi- ja perehdyttämiskäytännöt  
-ei tarvetta - jonkin verran - paljon tarvetta
- Osaaminen ja jatkuva oppiminen  
-ei tarvetta - jonkin verran - paljon tarvetta
- Sisäinen viestintä ja vuorovaikutus, osallistamiskäytännöt  
-ei tarvetta - jonkin verran - paljon tarvetta
- Työhyvinvointi ja sen johtaminen  
ei tarvetta - jonkin verran - paljon tarvetta

Mitä muita tarpeellisia kehitettäviä tai ulkoistettavia hr-asioita teidän yrityksessänne ilmenee?

---



---

#### HR-TOIMINTAMME TULEVAISUUS

- HR-toimintamme on tärkeä menestystekijämme tulevaisuudessa
  - ei lainkaan
  - kyllä
- haluamme aloittaa HR-toimintojemme suunnitelmallisen kehittämisen
  - ei lainkaan
  - jonkin verran
  - kyllä
- HR-toiminnan kehittäminen on ajankohtaista
  - tällä hetkellä
  - alle 2 vuoden sisällä
  - Myöhemmin tulevaisuudessa
- Tarvitsemme työhön tukea ja opastusta, koulutusta
  - ei lainkaan
  - jonkin verran
  - Kyllä
- HR-työmme ja sen kehittäminen tarvitsee tekijää
  - ei lainkaan
  - jonkin verran
  - Kyllä

## HR ASIAANTUNTIJUUDEN JA OSAAMISEN HANKINTA

- Meillä on jo HR-asiantuntija tekemässä työtä
  - Ei
  - kyllä:
    - osa-aikaisesti
    - kokoaikaisesti
  
- Vastuutamme ja koulutamme nykyisen työntekijän tekemään HR-työtä
  - Ei
  - kyllä:
    - osa-aikaisesti
    - kokoaikaisesti
  
- Hankimme uuden osaajan työsopimussuhteeseen tekemään hr työtä
  - Ei
  - kyllä:
    - osa-aikaisesti
    - kokoaikaisesti
  
- Olemme kiinnostuneita hankkimaan ulkopuolisena palveluna HR-toimintaan erikoistuneelta asiantuntijalta, palveluntuottajalta
  - ei
  - kyllä

MUUTA/VAPAA SANA

---

---

---

Kiitos vastaamisesta!

## Liite 2: KOSEK Uutiskirje

## KOSEKin uutiskirje - huhtikuu 2020

Tiedotamme kuukausittain yrityksille hyödyllisistä aiheista, toiminnastamme ja tapahtumista.

### Tervatynnyri pitchauskilpailu

Kilpailuaikaa on pidennetty 31.5. saakka - vielä ehdit siis mukaan! Tällaisina haastavina aikoina hyvät ja liiketoimintaa tai jopa toimialoja uudistavat ideat ovat tervetulleita.

Hae mukaan ideallasi ja voita tuhti aloituspaketti idean jatkokehitykseen!

Lue lisää: [tervatynnyri.fi](https://tervatynnyri.fi)



### Yksinyrittäjän koronatuen haku Kokkolassa ja Perhossa on avattu

Kokkolan ja Perhon yksinyrittäjät voivat hakea tukea suoraan KOSEKista sähköisellä lomakkeella.

KOSEKin verkkosivuilta löytyvät hakuohjeet ja hakemuslomake, jonka yrittäjä täyttää.

Käsittely tapahtuu KOSEKissa työ- ja elinkeinoministeriön soveltamisohjeiden mukaisesti, ja varsinainen tukipäätös tehdään Kokkolan kaupungin tai Perhon kunnan viranhaltijapäätöksenä. Kaupunki ja kunta hoitavat myös tukien maksatuksen.

Yksinyrittäjän koronatuen ohjeet ja hakulomake löytyvät täältä:

<https://www.kosek.fi/palvelut-yrityksille/yksinyrittajan-koronatuki/>



### Uusi webinaaritallenne KOSEKin YouTube-kanavalla



Yksinyrittäjän koronatuki -webinaarin tallenne löytyy nyt KOSEKin YouTube kanavalta! Mukana hyödyllistä tietoa juuri avatusta Kokkolan ja Perhon yksinyrittäjien koronatuon hakuprosessista



## KPedun EVE-hanke kartoittaa henkilöstötyön ja -johtamisen tilaa ja tarpeita!

EVE-hanke toteuttaa vielä tämän kevään aikana yritysten HR-tarpeita ja nykyistä HR-palvelutarjontaa koskevan kartoituksen. Tavoitteena on saada kokonaiskuvaa tämän hetken tilanteesta alueemme yrityksissä ja luoda edellytyksiä tarpeiden ja tarjonnan kohtaamiselle ja hyödyntää tietoa em kehittämiseksi. Saatu tieto auttaa myös koulutus- ja palvelutarjontamme suunnittelussa. Toivoisimme, että vastaisitte HR-tarvekartoitusosuuteen. Kartoitus toteutetaan sekä sähköisenä kyselynä, että myös osaa teistä haastatellen. Kartoituksen toteuttamisesta vastaa EVE-projektityöntekijä Minna Liedes.

Vastausaikaa on 17.4. saakka.

[Vastauslomake >>>](#)

Vastanneiden ja yhteystietonsa jättäneiden kesken arvomme viisi Thomas Eriksonin henkilöstöjohtamiseen näkökulmia tuovaa julkaisua (Idiootit ympärilläni/Laiskat alaiset ympärilläni/Kehnot pomot ympärilläni).

Lisätietoja:  
Minna Liedes  
Keski-Pohjanmaan ammattiopisto  
EVE-hanke  
050-343 3391  
[minna.liedes@kpedu.fi](mailto:minna.liedes@kpedu.fi)

### Kokkolanseudun Kehitys Oy

Ristirannankatu 1  
67100 Kokkola

Puh: (06) 824 3400  
[info@kosek.fi](mailto:info@kosek.fi)



Vipuvoimaa  
EU:lta  
2014–2020



Euroopan unioni  
Euroopan sosiaalirahasto

## Liite 3: Facebook postaus



Keski-Pohjanmaan ammattiopisto

30. huhtikuu klo 11.31 · 🌐

Kpedun EVE-hanke kartoittaa henkilöstötyön ja -johtamisen tilaa ja tarpeita. Kyselyyn vastaaminen vie noin 10 minuuttia ja vastaajien kesken arvotaan 5 Thomas Eriksonin kirjaa. Vastausaikaa on 11.5. saakka.

Tästä linkistä pääset vastaamaan:

<https://bit.ly/35fxyS6>

#evehanke #kpedu #HR #henkilöstöjohtaminen

**EVE-hanke kartoittaa**

**HENKILÖSTÖJOHTAMISEN JA -KÄYTÄNTÖJEN TILA JA TARPEET**

**VASTAA JA VOITA**  
Palkintona 5 Thomas Eriksonin kirjaa.

THOMAS ERIKSON  
**LAISKAT ALAISET YMPÄRILLÄNI**

THOMAS ERIKSON  
**SYKOPAATIT YMPÄRILLÄNI**

THOMAS ERIKSON  
**IDIOOTIT YMPÄRILLÄNI**

EU:lta  
2014-2020

Euroopan unioni  
Euroopan sosiaalirahasto

## Liite 4: Kase sähköpostiviesti

### **Kpedun EVE-hanke kartoittaa henkilöstötyön ja -johtamisen tilaa ja tarpeita. Vastaa kyselyyn ja voita!**

EVE-hanke tekee yhteistyötä yritysten kanssa henkilöstölähtöisen tuottavuuden, osaamisen ja työelämän laadun asioiden ja haasteiden parissa.

Lähestymme teitä HR-kartoituksella. Tavoitteena on saada kokonaiskuvaa tämän hetken tilanteesta alueemme yrityksissä. Saatua tietoa auttaa myös koulutus- ja palvelutarjontamme suunnittelussa.

Toivomme, että teillä löytyisi hetki aikaa pohtia HR-asioita ja vastata HR-toimintaa koskeviin kysymyksiimme. Vastausaikaa on 8.5. saakka.

*Vastanneiden ja yhteystietonsa jättäneiden kesken arvomme viisi Thomas Eriksonin henkilöstöjohtamiseen näkökulmia tuovaa julkaisua (Idiootit ympärilläni/Laiskat alaiset ympärilläni/Kehnot pomot ympärilläni).*

### **Muistutus - kysely henkilöstötyöstä ja -johtamisesta**

KPEDU:n EVE-hanke kartoittaa henkilöstöasioita. Muistutuksena, että vastaathan HR-toimintaa koskeviin kysymyksiin. Vastausaikaa on pe 8.5. saakka.

**Liite 5: Kyselylomake, yritysten HR-palvelutarjonta****HR-TOIMINNAN KYSELY PALVELUNTARJOAJALLE**

Yritys:

haastatteluajankohta ja -paikka:

osallistujat:

- yritys: nimi ja tehtävä/titteli
- Kpedu:

**YLEISTÄ OMASTA YRITYKSESTÄ/NYKYINEN TOIMINTA**

Kerro yleisesti yrityksestänne:

Maantieteellisestä toiminta-alueesta, yritysmuodosta, toimialasektoreista/muista painotuksista:

Yleiskuva toiminnasta ja palveluista:

Omasta roolista ja henkilöstöstä:

Yhteistyöstä yritysten kanssa, asiakaskunnasta ja sen saatavuudesta:

Lisäkysymyksiä:

Mitkä ovat yrityksenne kolme tärkeintä toimialasektoria, minkä kanssa teette yhteistyötä, miksi em. on valittu?

Mitkä ovat keskeiset palvelut asiakasyrityksille ja millä tavoin asiakasyritysten kanssa yhteistyötä teette?

Mitkä ovat keskeiset palvelut henkilöasiakkaille ja millä tavoin yhteistyötä teette?

**NÄKEMYKSET ASIAKASYRITYSTEN HR-KEHITTÄMISTARPEISTA**

Onko asiakasyritysyhteistyössä noussut esille yritysten HR-työ?

Mikä on nykytilanne esim. henkilöstösuunnittelun ja rekrytoinnin osalta?

Oletteko siitä keskustelleet ja/tai yhdessä pohtineet?

Miten arvioisitte asiakasyritystenne HR-osaamisen, onko siinä mielestänne kehittämistarpeita?

Mitä kehittämistarpeita voisit mainita?

**OMAT HR-PALVELUT JA HR-OSAAMINEN**

Tarjoatteko itse henkilöstövuokrauksen ja rekrytoinnin lisäksi muita HR asiantuntijuuden lisäpalveluja?

Mitä/millaista palvelua, toimintaa, kenelle ja miten toteutettuna?

Teettekö yhteistyötä/onko teillä yhteistyötäkumppaneita muiden HR-palvelujen osalta?

Olisiko teillä kiinnostusta tarjota muuta HR-palvelua?

Onko/olisiko teillä tällä hetkellä riittävästi resursseja ja osaamista tarjota em. HR asiantuntijuuden lisäpalveluita yrityksille?

Oletteko kiinnostuneita kouluttamaan teidän nykyistä henkilökuntaanne HR asiantuntijuuteen ja minkälaista lisäosaamista/koulutusta tarvitsisitte asiantuntijuuden lisäämiseen?

Millaisella aikajänteellä em. voisitte tarjota?

**HR-PALVELUIDEN TULEVAISUUS**

Millaisena näette henkilöstöpalveluiden tulevaisuuden?

Tulevatko henkilöstöpalveluyritykset mielestänne lisäämään yritysten HR-työtä tukevia palveluja? Tarjoamaan HR-asiantuntijoita, toimimaan mahdollisesti HR-henkilöstövuokraajana tulevaisuudessa? Myös Keski-Pohjanmaan, Kokkolan ja Kaustisen alueella?

Mitkä ovat mielestänne tulevaisuuden mahdollisuudet? Entä uhat?

Onko kiinnostusta em. kehittämiseen ja palveluyhteistyön rakentamiseen, verkostoitumiseen? Millaiseen?

Saako olla asian osalta jatkossa yhteydessä?

yhteyshenkilö ja yhteystiedot:

KIITOS!



Vipuvoimaa  
EU:lta  
2014–2020



Vipuvoimaa  
EU:lta  
2014–2020



## Liite 6: Kysymyspatteristo TE-palvelut

## TE-Toimiston asiakkaat

Tervehdys EVE-hankkeesta!

EVE-hankkeessa teemme yritysyhteistyötä henkilöstötuottavuuden, työelämän laadun ja työhyvinvoinnin osa-alueilla. Tavoitteena on nimenomaan nostaa esille henkilöstön voimavarat, osaaminen ja kyvykkyys liiketoiminnan, kilpailukyyn ja menestyksen keskeiseksi tekijäksi.

Tämän vuoksi kartoitamme maaliskoukuun 2020 aikana

1. Kokkolan ja Kaustisen seutukuntien pk-yritysten henkilöstöjohtamisen ja -toiminnan tilaa, tarpeita, nykyistä osaamista ja kiinnostusta osaamisen, osaajien hankkimiseen
2. työmarkkinoilla olevien HR-työtä tukevaa osaamista ja kiinnostusta HR-työhön

Tavoitteena on saada kokonaiskuva tämän hetken tilanteesta, mutta myös luoda edellytyksiä tarpeiden ja tarjonnan kohtaamiselle. Saatua tietoa auttaa meitä myös HR-työtä ja osaamista tukevien koulutusten suunnittelussa, sillä tarkoitus on käynnistää HR -osaajakoulutuksia tulevana syksynä, myös tutkintokoulutuksena.

Olet valikoitunut kartoitukseen, sillä sinulla saattaa olla jo nyt yritysten ja organisaatioiden HR-työhön linkittyvää tai sitä tukevaa osaamista, kokemusta tai kiinnostusta täydentää tai uudistaa osaamistasi HR-työhön. Ehkä sinua kiinnostaa lähteä mukaan myös HR-yhteistyö- ja palveluverkostoihimme.

Vastanneiden ja yhteystietonsa antaneiden kesken arvomme Thomas Eriksonin julkaisun "Idiootit ympärilläni"

Kiitokset jo etukäteen mielenkiinnosta ja vastaamisesta!

EVE-yhteyshenkilö on [minna.liedes@kpedu.fi](mailto:minna.liedes@kpedu.fi)

kartoitus/vastauslomake:

*Covid-19 epidemian vuoksi kysymyspatteristoa ei viety sähköiseen muotoon.*

EVE-hanke: <https://www.kpedu.fi/kpedu/projektitoiminta-hankkeet/projektit/projektiarkisto/edell%c3%a4k%c3%a4vijyytt%c3%a4-ja-ev%c3%a4it%c3%a4-ty%c3%b6urien-pident%c3%a4miseen>

## OSAAMISEN KARTOITUS

### NYKYINEN OSAAMINEN

Onko sinulla HR-työstä osaamista ja kokemusta

- Ei lainkaan  
 Jonkin verran  
 Paljon

Jos sinulla on HR-työkokemusta, liitykö se



Kestävää kasvua ja työtä -ohjelma

Vipuvoimaa  
EU:lta  
2014-2020



Vipuvoimaa  
EU:lta  
2014-2020



- Henkilöstön rekrytointityöhön
  - ei
  - Kyllä
- Henkilöstön perehdyttämiseen ja osaamisen kehittämiseen
  - ei
  - Kyllä
- Henkilöstösuunnitteluun
  - ei
  - Kyllä
- Talous- ja palkkahallinnollinnon (ml. työsopimusasiat) työtehtäviin
  - ei
  - Kyllä
- Henkilöstöhallinnon sähköisiin järjestelmiin ja työkaluihin
  - Ei
  - kyllä
- Työyhteisön toimintaa ja työhyvinvointia tukevaan työhön
  - ei
  - kyllä
- Esimiestyöhön, työnjohtajana toimimiseen
  - Ei
  - kyllä

Muuhun HR-työhön, mihin?

---



---

#### HR-OSAAMISEN KEHITTÄMINEN

Olen kiinnostunut kehittämään HR-työhön liittyvää osaamistani

- Kyllä
- ei

HR-osaamisen kehittämistarve

- Ei lainkaan
- Jonkin verran
- Paljon

HR-osaamisen kehittämistarpeeni kohdistuvat erityisesti:

---



---



---

Olen kiinnostunut HR-osaajakoulutuksesta

- Nykyistä osaamistani täydentävänä lisäkoulutuksena
- Tutkintokoulutuksena
- En ole kiinnostunut



Vipuvoimaa  
EU:lta  
2014–2020



Vipuvoimaa  
EU:lta  
2014–2020



## KIINNOSTUS HR- TYÖHÖN ja –ASiantuntijaverkostoihin

HR-työ kiinnostaa

- ei lainkaan  
 vähän  
 paljon

HR-työ kiinnostaa minua työsopimussuhteessa

- osana muuta työnkuvaa
  - ei lainkaan
  - vähän
  - paljon
- Kokoaikaisesti
  - ei lainkaan
  - vähän
  - paljon

HR-työ kiinnostaa minua asiantuntijana, palveluntuottajana

- HR-palveluja tuottavassa yrityksessä asiantuntijana
  - ei lainkaan
  - vähän
  - paljon
- palveluntuottajana osana muuta työtä
  - ei lainkaan
  - vähän
  - paljon
- Kevytyrittäjänä
  - ei lainkaan
  - vähän
  - paljon
- yrityksessä HR-tehtävissä
  - ei lainkaan
  - vähän
  - paljon
- muissa verkostoissa
  - ei lainkaan
  - vähän
  - paljon

Muuta, kommentteja jne.

Minuun saa olla yhteydessä, yhteystietoni:

Tietoja ei luovuteta muuhun tarkoitukseen.



Vipuvoimaa  
EU:lta  
2014–2020



Vipuvoimaa  
EU:lta  
2014–2020

