

Noora Luutonen
Marjaana Murtomaa



**OPAS MODERNIIN
HENKILÖSTÖJOHTAMISEEN**

ALMA INSIGHTS 2025 HELSINKI

Copyright © 2025 Alma Media Finland Oy ja tekijät

ISBN: 978-952-14-5229-1

ISBN: 978-952-14-5230-7 (sähkökirja)

Kansi: Sanna-Reeta Meilahti

Taiton ulkoasu: Ana Mitrunen

Taitto: Aste Helsinki Oy, Helene Lindfors

Paino: Otavan Kirjapaino Oy, Keuruu 2025

Anna palautetta kirjasta: kustannustoimitus@almainsights.fi



SISÄLLYS

ALKUSANAT	13
1 MITÄ ON HR ELI HENKILÖSTÖJOHTAMINEN?	19
2 STRATEGINEN HR	25
2.1 Henkilöstöjohtamisen strategia	27
2.2 Strategiasta HR-suunnitelmaksi	33
3 LAKISÄÄTEISET ASIAT	37
3.1 Työsopimuslaki	39
3.2 Vuosilomalaki	56
3.3 Työaikalaki	62
3.4 Yhteistoimintalaki	66
3.5 Tasa-arvolaki	73
3.6 Yhdenvertaisuuslaki	76

3.7 Työturvallisuuslaki	78
3.7.1 Epäasialliseen käytökseen puuttumisen malli	83
3.7.2 Päihdeohjelma	87
3.7.3 Varhaisen välittämisen malli	88
3.8 Työterveyshuoltolaki	88
3.9 Laki yksityisyyden suojasta työelämässä	91
3.10 HR-ammattilaisen työläinsäädännöllinen osaaminen	97

4 REKRYTOINTI 103

4.1 Rekrytointiprosessin vaiheet	106
4.1.1 Rekrytointitarpeen toteaminen	108
4.1.2 Rekrytointilupa	109
4.1.3 Tehtäväkuvauksen laatiminen	111
4.1.4 Rekrytointiprosessin aikataulutus ja vastuista sopiminen	113
4.1.5 Työpaikkailmoituksen laatiminen	114
4.1.6 Ilmoituskanavien valinta ja ilmoituksen julkaiseminen	120
4.1.7 Hakemusten käsittely ja haastateltavien valinta, työhaastatteluista sopiminen	121
4.1.8 Työhaastattelut	123
4.1.9 Suosittelijoiden kontaktointi, arvioinnit	125
4.1.10 Valintapäätöksen tekeminen	128
4.1.11 Työsopimusneuvottelut	128
4.1.12 Rekrytointiviestintä	129
4.2 Sujuva rekrytointiprosessi	130

5 TYÖSUHTEEN SYNTYMINEN 133

6 PEREHDYTYS JA TYÖNOPASTUS 137

6.1 Roolinjako perehdytyksessä ja työnopastuksessa	139
6.2 HR:n rooli perehdytyksessä	142

7 TYÖSUHTEEN PÄÄTTYMINEN	147
7.1 Irtisanoutuminen ja irtisanominen	149
7.2 Työsopimuksen purkaminen	153
7.3 Koeaikapurku	153
7.4 Määräaikaisuuden päättymisen	156
7.5 Työsuhteen päättämissopimus eli erosopimus	157
7.6 Työntekijän eläköityminen	160
7.7 Työsuhteen purkautuneena pitäminen	162
7.8 Työntekijän kuolema	163
7.9 Työnantajan konkurssi tai työnantajan kuolema	166
7.10 HR:n rooli työsuhteen päättymisprosessissa	166
7.10.1 Lähtöhaastattelu	169
7.10.2 Työtodistus	171
7.11 Inhimillisyyden työsuhteen päättyessä	172
 8 HENKILÖSTÖN OSAAMISEN KEHITTÄMINEN JA JOHTAMINEN	 175
8.1 Osaamisen johtaminen organisaatioissa	175
8.2 Oppiva organisaatio	177
8.3 Osaamisen johtamisen mallit	179
8.4 Henkilöstön kehittäminen	183
8.4.1 Osaamistarpeiden tunnistaminen	183
8.4.2 Osaamisen kehittäminen	186
8.4.3 Osaamisen hyödyntäminen	193
8.4.4 Osaamisen mittaaminen	196
8.5 Johtajuuden kehittäminen	197
8.6 Kehityskeskustelut	201
8.7 Osaamisen johtamisen merkitys	204
 9 SUORITUKSEN JOHTAMINEN	 207
9.1 Tavoitteiden asetanta	210

9.2 Suorituksen johtaminen arjessa	213
9.2.1 Palautteenanto	217
9.2.2 Valmentava johtaminen	220
9.2.3 HR:n tuki suorituksen päivittäisessä johtamisessa	220
9.3 Alisuoriutumiseen puuttuminen	222
9.4 Suullinen huomautus ja kirjallinen varoitus	227
9.5 Suorituksen johtaminen hybridityön aikakaudella	231
9.6 HR:n rooli suorituksen johtamisessa	232
10 KOKONAISPALKITSEMINEN	235
10.1 Palkanlaskenta	236
10.2 Palkkamalli: työtehtäväryhmittely ja palkkataulukot	239
10.3 Palkka-avoimuus	245
10.4 Palkitsemisen tavat	249
10.4.1 Aineellisen palkitsemisen tavat	250
10.4.2 Aineettoman palkitsemisen tavat	252
10.5 HR kokonaispalkitsemisen kehittäjänä	254
11 TYÖHYVINVOINNIN JA TYÖKYVYN JOHTAMINEN	257
11.1 Työhyvinvoinnin osatekijät	259
11.1.1 Hyvä arki	259
11.1.2 Palautuminen	261
11.1.3 Kognitiivinen ergonomia	264
11.1.4 Konflikteihin puuttuminen	264
11.1.5 Psykologinen turvallisuus	266
11.2 Työkykyjohtaminen	268
11.2.1 Työterveys	269
11.2.2 Taloudellinen näkökulma työkykyjohtamiseen	270
11.2.3 Varhaisen välittämisen malli	273
11.2.4 Työterveysneuvottelu eli kolmikanta	277

11.2.5 Työhön paluu	278
11.2.6 Työkykyjohtamisen erityistilanteita	279
11.3 HR:n rooli työhyvinvoinnin johtamisessa	280
12 TYÖNTEKIJÄKOKEMUS, KULTTUURI, ARVOT	283
12.1 Työntekijäkokemus	287
12.2 HR:n rooli kulttuurin johtamisessa	290
13 HANKALAT TILANTEET	293
13.1 Vaikeat asiat ja niiden puheeksiotto	294
13.2 HR tukijana hankalissa tilanteissa	300
14 SISÄINEN VIESTINTÄ HENKILÖSTÖ- JOHTAMISEN TUKENA	303
14.1 HR:n viestinnän kohderyhmät	304
14.2 HR-asiat, joista viestitään	305
14.3 HR:n viestintäkanavat	308
14.4 HR:n rooli sisäisessä viestinnässä	309
15 HENKILÖSTÖJOHTAMISEN TULOKSELLISUUDEN SEURANTA JA MITTARIT	313
15.1 HR-suunnittelu	314
15.2 HR-mittarit eli tuloksellisuuden seuranta	315
15.2.1 Osaamisen kehittäminen ja kehittymisen mittarit	317
15.2.2 Henkilöstön sitoutuminen (<i>engagement</i>)	318
15.2.3 Henkilöstön vaihtuvuus	318
15.2.4 Rekrytoinnin ja työnantajakuva mittarit	319
15.2.5 Perehdyttäminen	320
15.2.6 Työhyvinvoinnin mittarit	320
15.3 Henkilöstömittareiden raportointi	321
15.4 HR-työn tuloksellisuuden kehittäminen	322

16 TEKNOLOGIA JA TEKOÄLY HR:N APUNA	325
16.1 HR-teknologiat ja tekoälyn hyödyntämisen alueet	327
16.2 Digitalisaation ja tekoälyn hyödyt ja haasteet	329
LOPPUSANAT	335
KIRJAN LÄHTEET JA HYÖDYLLISIÄ LISÄTIEDON LÄHTEITÄ	339
KIITOKSET	341
HAKEMISTO	343



ALKUSANAT

Tervetuloa matkalle läpi työsuhteen elinkaaren! Tämä kirja on kirjoitettu sinun tueksesi – moderniksi oppaaksesi, joka tarjoaa kattavan näkemyksen HR-työn monipuolisuudesta ja sen alati muuttuvista haasteista. Kirjan tavoitteena on toimia kuin kokenut kollega, johon voit tukeutua jokapäiväisessä työssäsi.

HR-funktio on monella tavalla kuin sydän, jonka syke tukee koko organisaatiota; se tuo vakautta ja jatkuvuutta arkeen. Sykkeen muodostavat jokapäiväiset HR-prosessit ja -toiminnot, jotka takaavat, että organisaation ihmiset voivat hyvin ja toimivat tehokkaasti. HR:ssä tehtävämme ei ole pelkästään huolehtia hallinnollisista velvoitteista tai lainsäädännön noudattamisesta, vaan ennen kaikkea tukea työntekijöitä ja luoda ympäristö, jossa jokainen voi kasvaa ja menestyä – yhdessä organisaation menestyksen myötä. Työntekijälähtöisyydellä ja vahvalla juridisella osaamisella rakennamme terveitä ja kestäviä työyhteisöjä.

Me tämän kirjan kirjoittajat, Marjaana ja Noora, olemme toimineet pitkään monipuolisissa HR-tehtävissä pienissä ja keskiuurissa asiantuntijaorganisaatioissa. Olemme urallamme saaneet tukea ja oppia muilta. Olemme saaneet mentoroida niin ensiaskeleitaan HR:n parissa ottavia kuin kokeneempia-kin HR-osaajia, jotka ovat kaivanneet kollegan mielipidettä, sparrailukumppania tai ideoita. Meillä on yhteensä kymmenien vuosien kokemuksen lisäksi pohjalla opintoja HR:stä, ja päivittämme osaamistamme jatkuvasti.

Tässä kirjassa jaamme kaiken kertyneen kokemuksemme tueksi muille henkilöstöjohtamisen parissa työskenteleville, oli tittelisi HR-alkuinen tai työskentelit vaikkapa toimitusjohtajana, HR vastuullasi. Yhdistämme teoreettisen tietämyksemme käytännön kokemuksiin. Tavoitteemme on tuoda nämä kaksi maailmaa yhteen tavalla, joka on helppotajuinen ja sovellettavissa jokapäiväiseen työhön. Tämä kirja toimikoon kaverina ja konkreettisena apuna arkisessa HR-tekemisessä.

Olemme molemmat toimineet soolopositioissa HR:ssä eli pienissä organisaatioissa, joissa HR-funktio on tarkoittanut vain yhtä henkilöä. Toivomme tämän kirjan palvelevan myös tämän laajimman mahdollisen HR-työnkuvan tekijää. Soolo-HR vastaa kaikista HR-asioista yksin, vaikka hän toki saa apua muun muassa IT:ltä, taloushallinnolta, työsuojeluorganisaatiolta ja johtoryhmältä. Erityisesti yksinäisessä HR-roolissa tehtäviä pitää osata delegoida – ja osallistaa muita. Ainoana HR:nä työskentelevällä ei välttämättä ole organisaatiossa ketään, jolta kysyä neuvoa.

Tämä kirja on tukemassa sinua, kun kohtaat haasteita ja etsit ratkaisuja monimutkaisiin henkilöstöasioihin. Olipa kyseessä sitten rekrytointiprosessin hiominen, työhyvinvoinnin edistäminen, konfliktien ratkaiseminen tai työsuhteen juridiset kieturmut, tämä kirja tarjoaa selkeitä ja käytännönläheisiä neuvoja.

Kirjassa avataan, mitä lisäarvoa HR tuo organisaatioille ja mitä kaikkea HR:n pöydällä voikaan olla. Samalla se valottaa, millaista osaamista HR-osaajalla pitää olla, jotta hän tuo lisäarvoa omalla asiantuntijuudellaan.

Tässä kirjassa käsittelemme rekrytointiin, perehdytyksen ja työsuhteen päättymiseen liittyviä prosesseja työsuhteen elinkaarella. Henkilöstön kehittäminen ja urakehitys, työhyvinvoinnin johtaminen ja kokonaispalkitseminen ovat erillisissä luvuissaan. Jokainen vaihe on tärkeä ja vaatii tarkkaa harkintaa ja inhimillistä otetta. Ison osan kirjasta vie työlainsäädännöllinen osuus, sillä se luo vahvat toimintaraamit kaikelle HR-tekemiselle. Työlainsäädännön hallinta onkin yksi tärkeimmistä HR-osaamisista. Perinteisesti HR luo paljon malleja ja toimintatapoja, joita ylläpidetään esimerkiksi muuttuvien lakien tai organisaation muuttuvien politiikkojen mukaan, ja näitäkin esittelemme kirjassa.

Tämän kirjan kantava periaate on työntekijälähtöisyys. Organisaation menestys rakentuu ennen kaikkea motivoituneiden, sitoutuneiden ja hyvinvoivien työntekijöiden varaan. Kun työntekijöistä huolehditaan ja he kokevat olevansa arvostettuja, he antavat parastaan ja sitoutuvat organisaation tavoitteisiin. Näytämme, miten johtaa yhtä aikaa sekä liiketoimintaa että ihmisiä työntekijälähtöisesti – ja miten HR voi tehdä sen rohkeasti. Olemme huomanneet, että organisaatiot kaipaavat entistä rohkeampia ja liiketoimintalähtöisempiä HR-osaajia – inhimillisyyttä unohtamatta. Vain hyvin harva organisaatio haluaa pitää HR:n tukifunktiona, poliisiroolissa kaukana liiketoiminnasta, saati hallintofunktiona, jonka tehtävänä on tuoda prosessit ja politiikat organisaatiolle.

Toki edelleen tarvitaan vankkaa HR:n perustaa, mutta sen päälle rakentuu vahvasti liiketoiminnallinen, strateginen rooli. Tämä kirja on yhdistelmä molempia – konkreettista operatiivis-

ta perustyötä ja laajempaa näkemystä HR:n strategisesta merkityksestä organisaation menestystekijänä ja osana johtoryhmää.

HR kuuluu johtoryhmään, onhan henkilöstö organisaation tärkein voimavara ja ainoa erottautumistekijä. HR-ammattilainen tuo strategista näkökulmaa henkilöstöasioihin ja varmistaa, että organisaation tavoitteet, strategia ja henkilöstöstrategia ovat linjassa keskenään. Tämä kirja auttaa sinua vahvistamaan HR:n roolia organisaatiossasi ja tuomaan henkilöstötyön näkökulmaa organisaation strategiseen suunnitteluun.

Meidän HR-osaajien tehtävä on tuoda asiantuntijuutemme esiin, kun puhutaan ihmisten johtamisesta. Meidän on nostettava äänemme kuuluviin johtoryhmissä ja tehtävä näkyväksi lisäarvo, jonka tuotamme niin juridisella, operatiivisella kuin johtamiseen liittyvällä osaamisellamme. Olemme merkittävässä roolissa muutosten johtamisessa; siinä, miten henkilöstöjohtamisen keinoin voidaan vastata ympäristöstä kumpuaviin muutoksiin ja vaikkapa teknologian nopeaan kehittymiseen. HR-ammattilainen tukee strategian toteutumista vaikkapa auttamalla suunnittelemaan, minkälainen organisaatiorakenne palvelee strategiaa parhaiten. HR:n osaamisen avulla työntekijöiden hyvinvoinnista pidetään huolta, jotta he pysyvät sekä työkykyisinä että motivoituneina.

HR-ammattilaisella tulee olla niin ammattitaitoa kuin rohkeuttakin tarvittaessa hakea ulkopuolelta apua, neuvoa ja sparrailukumppania. On erityisen tärkeää tietää, mitä ei tiedä. Tietämättömyys on suuri riski. Suomessa HR-piirit ovat mitä oivallisin paikka verkostoitua ja hakea tukea. Juridisissa asioissa kannattaa kääntyä esimerkiksi oman organisaation työntantajaliiton tai kauppakamarin juristien puoleen. On turha yksin pohtia ratkaisua, jos joku osaavampi tai kokeneempi voi auttaa.

Tässä oppaassa käymme läpi henkilöstöjohtamiseen liittyviä käytänteitä, vaatimuksia, ohjeita ja prosesseja sekä jaamme käytännön kokemuksiamme. Oma kokemuksemme on pitkälti asiantuntijaorganisaatioista, siksi tämän kirjan näkökulma on vahvasti asiantuntijaorganisaatioiden. Moni asia on toki sovellettavissa myös muihin ympäristöihin. HR-työ on vaativaa mutta palkitsevaa, ja panoksesi on korvaamaton organisaation menestykselle. Jokainen luku tässä kirjassa on kirjoitettu sinua ajatellen, jotta voit kehittää osaamistasi ja vahvistaa rooliasi modernin työelämän rakentajana.