

Henkilökohtainen kasvu HR-osaajaksi

Ilona Surakka



Tekijä(t) Surakka Ilona	
Koulutusohjelma Liiketalous	
Opinnäytetyön otsikko Henkilökohtainen kasvu HR-osaajaksi	Sivu- ja liitesivumäärä 34 + 13
<p>Henkilökohtainen kasvu ja itsensä johtaminen ovat pinnalla oleva aihe. Selviytyäkseen työelämän nopeasti muuttuvista vaatimuksista, tulee työntekijän osata johtaa itseään ja omaa osaamistaan oikeaan suuntaan. Vapaa-ajan ja työajan sekoittuminen vaatii yhä parempaa työhallintaa. Onkin siirrytty puhutaan kokonaisvaltaisesta elämänhallista.</p> <p>Tämä opinnäytetyö käsittelee henkilökohtaisen kasvun teoriaa sekä itsensä johtamisen teoriaa. Henkilökohtaisen kasvun teoriaosuus kuvaa muutosprosessin malleja ja muutoksen mahdollistajia. Itsensä johtamisen teoria-osuus puolestaan kertoo onnistuneen itsensä johtamisen edellytyksiä, joista tärkeimpiä ovat itsereflektointi sekä itsetuntemus.</p> <p>Opinnäytetyö esittelee HR työssä tarvittavia kompetensseja sekä ennustaa HR:n tulevaisuuden näkymiä. Kompetenssien tukena toimii sekundäärinen aineiston lisäksi kaksi haastateltua HR ammattilaista.</p> <p>Opinnäytetyö on tutkimusmenetelmältään sisällönanalyysi, mikä tarkoittaa sitä, että pääaineisto saadaan sekundäärisestä aineistosta. Pääteoksina opinnäytetyössä esiintyy Pentti Sydänmaanlakan Älykäs itsensä johtaminen sekä Raija Salmimiehen Onnistu itsesi johtamisessa.</p>	
Asiasanat henkilökohtainen kasvu, HR, kompetenssi, itsensä johtaminen	

Sisällys

1	Johdanto	1
1.1	Työn tausta ja tavoitteet	1
1.2	Tutkimusongelma ja rajaukset.....	1
1.3	Työn rakenne	2
1.4	Keskeiset käsitteet	3
2	Henkilökohtainen kasvu	4
2.1	Muutos eli uudistuminen	4
2.2	Uudistumisprosessi henkilökohtaiseen kasvuun.....	6
2.3	Ammatillinen kasvu	6
2.4	Oppiminen	7
2.5	Osaaminen	7
2.6	Itsensä johtaminen.....	9
2.6.1	Reflektointi	10
2.6.2	Itsetuntemus	10
2.6.3	Elämänhallinta	10
3	HR- osaajan kompetenssit	12
3.1	HR- osaajan tehtäväkenttä.....	12
3.2	HR työssä tarvittavat kompetenssit tänä päivänä	14
3.2.1	Tiedot.....	14
3.2.2	Taidot.....	15
3.2.3	Kontaktit.....	18
3.3	Tulevaisuuden HR- osaaja	19
3.4	Viitekehys	20
4	Tutkimusmenetelmät.....	21
4.1	Sisällönanalyysi	21
4.2	Aineisto	21
5	Tutkimustulokset	24
5.1	Miten HR kompetenssit ovat rakentuneet?.....	24
5.2	Itsensä johtamisen rooli HR opinnoissa	25
5.3	HR opintoihin sisältyneet henkilökohtaisen kasvun vaiheet	27
6	Pohdinta.....	30
6.1	Yhteenveto.....	30
6.2	Oman oppimisen arviointi.....	31
	Lähteet	33
	Liitteet.....	35
	Liite 1. Opintojaksoluettelo, nuoret ja aikuiset, 2013-2014.....	35
	Liite 2. HR-lainsäädäntö- kurssikuvaus	36

Liite 3. HR-osaaja kurssikuvaus	37
Liite 4. Tutkimustyön perusteet ja menetelmät	38
Liite 5. Esimiehen työoikeus- kurssikuvaus	39
Liite 6. Käytännön esimiestyö- kurssikuvaus	41
Liite 7. Työhyvinvoinnin johtaminen- kurssikuvaus	42
Liite 8. Operatiivinen johtaminen- kurssikuvaus.....	43
Liite 9. Kilpailustrategiat- kurssikuvaus.....	44
Liite 10. Projektijohtaminen- kurssikuvaus.....	45
Liite 11. Change Management- kurssikuvaus.....	46
Liite 12. International Human Resource Management.....	48

1 Johdanto

Henkilökohtainen kasvu ja itsensä johtaminen ovat ajankohtaisia teemoja. Toimintaympäristöt muuttuvat alati ympäröivän maailman muuttuessa ja työntekijöitä vaaditaan sopeutumaan yhä kiihtyvään tahtiin uusiin työtehtäviin ja -tilanteisiin. Selvitäkseen mahdollisimman hyvin työstään, pysyäkseen kehityksessä mukana ja kasvaakseen entistä paremmaksi oman alansa osaajaksi, on itsensä johtamisen taito tärkeä.

1.1 Työn tausta ja tavoitteet

Pohtiessani aihetta opinnäytetyölle, tiesin haluavani tehdä sen liittyen pehmeisiin arvoihin. Vaikken tiennytkään heti tarkalleen, mistä aiheesta opinnäytetyöni tekisin, tiesin intohimoni löytyvän aiheesta, joka liittyisi jollain tapaa itsensä johtamiseen. Halusin opinnäytetyöni vievän minua ajatuksellisesti uusiin ulottuvuuksiin ja ennen kaikkea itseni. Syntyi ajatus käsitellä henkilökohtaista kasvuani HR-osaajaksi ja peilata oman ammattikorkeakouluni Haaga-Helian HR- kurssitarjontaa henkilökohtaisen kasvuni tukemisessa.

1.2 Tutkimusongelma ja rajaukset

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on tutkia henkilökohtaista kasvuani HR-osaajaksi ja sitä miten Haaga-Helian HR- kurssitarjonta on sitä tukenut. Opinnäytetyö tulee vastaamaan seuraaviin kysymyksiin:

- Miten henkilökohtainen kasvu HR-osaajaksi on tapahtunut?
- Mikä on itsensä johtamisen rooli HR-opinnoissa?
- Minkälaiset henkilökohtaisen kasvun vaiheet ovat sisältyneet HR-opintoihin?
- Millainen on tämän päivän ja tulevaisuuden HR-osaaja?

Tarkastelen opinnäytetyössäni kolmea päälinjaa jotka ovat henkilökohtainen kasvu kohti HR-osaajaa, HR-osaajan kompetenssit nykypäivänä ja tulevaisuudessa sekä Haaga-Helian HR-kurssitarjonta; millä tavoin kurssitarjonta tukee henkilökohtaista kasvuani ja mitä eväitä HR- kurssitarjonta antaa todellista HR työtä varten.

Käyn läpi Haaga-Helian kurssikuvauksia ja pohdin omien työelämäkokemusteni kautta sekä haastateltujeni HR- osaajien kokemusten perusteella, miten hyvin Haaga-Helian HR kurssitarjonta antaa valmiuksia opiskelujen jälkeiseen työelämään HR:n parissa.

1.3 Työn rakenne

Tulen tarkastelemaan opinnäytetyössäni ensin henkilökohtaisen kasvun teoriaa; mitä henkilökohtainen kasvu käytännössä tarkoittaa ja mitkä tekijät henkilökohtaisen kasvun mahdollistavat. Käydään läpi henkilökohtaiseen kasvuun tarvittavaa muutosprosessia ja esittelen prosessin eri vaiheita prosessin onnistuneen läpiviennin takaamiseksi. Koska henkilökohtaisessa kasvussa on kyse uuden oppimisesta ja sitä kautta oman osaamisen kehittymisestä, käsitellään oppimista ja osaamista omilla alaotsikoillaan.

Itsensä johtaminen on toinen opinnäytetyön teoriaosuuden pääteema. Siinä käydään läpi itsensä johtamisen tärkeintä työkalua eli itsereflektointi ja analysoidaan itsensä johtamiseen tarvittavia itsetuntemuksen ja elämänhallinnan taitoja.

Kolmannessa luvussa perehdytään HR osaajan työssä vaadittaviin kompetensseihin; mitä osaamista HR-osaaja tarvitsee tänä päivänä, ja millä tavoin HR työ tulee tulevaisuudessa muuttumaan. Tulevaisuuden HR osaamisen kartoittaminen auttaa myös Haaga-Heliana kehittämään kurssitarjontansa vastaamaan yhä paremmin työelämässä tarvittaviin HR vaatimuksiin. Keskeisimpiä malleja ovat osaamiskäsi, viiden i:n malli, uudistumisprosessi ja malli muutosprosessin vaiheista.

Neljännessä luvussa käsitellään tutkimusmenetelmää. Tämän opinnäytetyön tutkimusmenetelmä on sisällönanalyysi. 4.2. luvussa esitellään aineisto, joka olen opinnäytetyöhöni käyttänyt. Niitä ovat oppimistehtävät sekä kurssikuvaukset.

Viidennessä luvussa esitetään tutkimustulokset. Tutkimustulokset antavat vastauksen kolmeen kysymykseen, jotka ovat:

1. Miten HR kompetenssit ovat rakentuneet?
2. Mikä on itsensä johtamisen rooli HR opinnoissa?
3. Minkälaiset henkilökohtaisen kasvun vaiheet ovat sisältyneet HR opintoihin?

Kuudennessa luvussa käydään läpi pohdintaa, yhteenveto sekä oman oppimisen arviointi. Seitsemännestä luvusta löytyvät lähteet ja kahdeksannesta luvusta liitteet, joita ovat Haaga-Helian kurssikuvaukset.

1.4 Keskeiset käsitteet

HR

Lyhenne tulee englannin kielisistä sanoista human resources, ja tarkoittaa henkilöstöhallintoa. HR:n päätehtävä on tuoda yritykselle lisäarvoa turvaamalla paras mahdollinen osaaminen yrityksen toimintaa varten.

Itsensä johtaminen

Itsensä johtaminen tarkoittaa itsetuntemukseen perustuvaa, määrätietoista oman itsensä ja oman käyttäytymisensä ohjaamista haluttuun suuntaan. Onnistunut itsensä johtaminen vaatii objektiivista itsereflektointia onnistuakseen.

Oppiminen

Oppiminen on monimutkainen prosessi, jossa yksilö omaksuu uusia tietoja ja taitoja. Oppimiseen vaikuttavat motivaatio, oppimistyylit ja kokemus.

Kompetenssi

Kompetenssi tarkoittaa niitä kykyjä ja ominaisuuksia, joilla yksilö selviytyy jokapäiväisistä työtehtävistään. Kompetenssi, eli ammattitaito, sisältää tietoja, taitoja, asenteita ja valmiuksia. Kompetenssi on kokonaisvaltainen kyvykkyys onnistuneisiin työsuorituksiin.

2 Henkilökohtainen kasvu

Elämä on jatkuvaa muutosta ja ainut mikä pysyy, on itse muutos. Pentti Sydänmaanlakka kuvaa henkilökohtaista kasvua muutoksen ja uudistumisen kautta ja ne ovatkin yksilön ainoa tapa elä tasapainossa alati muuttuvan maailman keskellä. (Sydänmaanlakka 2006, 93). Muutos on elintärkeää elämässämme, sillä ilman sitä ihminen näivettyy. Maailma muuttuu, kuten ihmisetkin ympärilläsi ja sitä kautta myös ihminen itse muuttuu jatkuvasti. Muutosta siis tapahtuu koko ajan ja eri tasoilla, niin kielteiseen, myönteiseen ja neutraaliin suuntaan. (Salmimies 2008, 131)

2.1 Muutos eli uudistuminen

Todellinen muutos ja uudistuminen vaativat ihmisen syvällistä ajattelumallien muutosta ja oman tietoisuuden laajentamista. Muutostilanteessa ihmisellä on kolme vaihtoehtoa jatkaa. Hän voi joko taantua polulla taaksepäin, jolle kukaan ei halua, mutta moni ajautuu. Tai hän voi jatkaa samaan malliin kuin ennenkin, joka johtaa ennen pitkää kuitenkin urautumiseen. Kolmantena vaihtoehtona, voi ihminen tietoisesti valita uudistumisen tien, joka on vaikein mutta palkitsevin. On siirryttävä uudelle tietoisuuden tasolle, joka monesti kuitenkin edellyttää elämässämme jonkinlaista kriisiä, sillä tietoisuuden laajentaminen ei onnistu ilman pysähtymistä. (Sydänmaanlakka 2006, 74- 75)

Muutoksen onnistumiseksi Sydänmaanlakka korostaa venymisalueelle siirtymisen tärkeyttä. Siellä ihminen joutuu todella ponnistelemaan oppiakseen uusia asioita. Hyvä itseluottamus on avainasemassa, sillä mukavuusalueen ulkopuolella tulee väijäämättä epäonnistumaan. Siitä selviäminen kasvattaa kuitenkin itseluottamusta ja toisaalta taas nöyryyttä, joka puolestaan synnyttää onnistumisen iloa. Pikkuhiljaa venymisalueen asioista alkaa muodostumaan mukavuusalueesi asioita. (Sydänmaanlakka 2006, 77- 79)

Sydänmaanlakka nostaa esille viisi I:tä, jotka ovat muutoksen tärkeimmät mahdollistajat. Ne ovat itsetuntemus, itseluottamus, itsepohdiskelu, ihmettely ja innostus. (2006, 76)

Muutosta kohdattaessa liikumme kolmella eri alueella; mukavuusalueella, venymisalueella sekä paniikkialueella. Monesti alamme kehittämään itseämme mukavuusalueen sisällä, sillä siellä olevat asiat ovat jo meille tuttuja ja jokseenkin helppoja, mutta silloin todellinen kehittyminen jää tapahtumatta. (Sydänmaanlakka 2006, 77- 78)

Muutos on Salmimiehen sanoin vaiheittain etenevä prosessi. Salmimies korostaa muutoksen alussa kokemusperäisten prosessien tärkeyttä, johon kuuluvat tunteet, ajattelu ja kokemukset, kun taas muutoksen edetessä korostuu toiminnalliset prosessit, jotka ovat vält-

tämättömiä muutoksen eteenpäin viemiseksi. Muutosvalmiutta voi arvioida eri osa-alueilla, joita ovat esimerkiksi elämän asenne, joustavuus, toivo, elämänhallintakyky sekä elämän tarkoituksen kokeminen. Muutoksen läpiviemisessä auttavat positiivinen asenne ja tunteet, kuten sinnikkyys, päättäväisyys ja optimistisuus. (Salmimies 2008, 131- 132)

Muutosprosessin ensimmäinen vaihe on esiharkintavaihe, jolloin yksilö ei edes tiedä vielä tarvitsevasa muutosta, tai ei ainakaan halua myöntää muutoksen tarpeellisuutta omalle kohdalleen. Seuraavana tuleva harkintavaihe tarkoittaa muutostarpeen tiedostamista ja päätöksen tekemistä lähteä kohti muutosta. Henkilö kokee asian tarpeeksi tärkeänä ottaakseen askeleita muutokseen. Suunnitteluvaiheessa yksilö alkaa olla jo lähellä muutosta, mutta pohtii vielä eri vaihtoehtoja. Tässä vaiheessa korostuvat mielikuvat jo ohitetusta muutoksesta ja monet jäävätkin tähän vaiheeseen haaveilemaan muutoksesta, mutteivat vielä tee paljoakaan konkreettisia asioita muutoksen eteen. Tässä vaiheessa on tärkeää priorisoida asioita ja keskittää voimavarat haluttuun muutokseen. (Salmimies 2008, 132-137)

Toimintavaiheessa henkilö sitoutuu muutokseen ja siirtyy ajatuksista todellisiin tekoihin. Henkilö kokee jo muutoksen vaikutuksia omaan elämäänsä ja huomaa yllättyvänsä joko positiivisesti tai negatiivisesti, mitä muutos tuokaan tullessaan. Monesti henkilö kohtaa jotain epämiellyttävää ja halu palata vanhaan kasvaa. Tämä vaihe vaatiikin sinnikkyyttä ja periksi antamattomuutta. Ylläpitovaiheessa henkilö on jo jonkin aikaa elänyt muutoksessa ja huomannut muutoksen vaikutukset. Uusista toimintatavoista on tullut osa henkilön arkipäivää. Silloin yksilö on sisäistänyt muutoksen ja sitoutunut siihen. (Salmimies 2008, 132-137)

Repsahdusvaihe kuuluu muutokseen ja voi ajoittua mihin vaiheeseen tahansa muutosprosessia. Repsahdukset eivät horjuta koko muutosta, vaan antavat henkilölle tietoa omasta itsestään ja heikkouksista, joihin kannattaa kiinnittää huomiota. Repsahdus onkin luonnollinen osa muutosprosessia ja se kasvattaa itsetuntemusta, eikä tarkoita henkilön olevan epäonnistunut. Se, miten yksilö repsahduksen tulkitsee, vaikuttaa paljon hänen kykyynsä jatkaa muutoksen läpiviemistä. Positiivinen suhtautuminen auttaa henkilöä ottamaan virheestä opikseen, mutta negatiivinen suhtautuminen saattaa aiheuttaa muutoksen pysähtymistä tai taaksepäin menemistä. Positiivinen näkemys on, että repsahdukset näkee oppimiskokemuksina, jotka antavat voimaa mennä eteenpäin. (Salmimies 2008, 132- 137)

Seurantavaihe on muutosprosessin viimeinen vaihe. Se on erityisen tärkeä vaihe, sillä muutoksen edistymisen seuraamisella ja arvioinnilla, pystyy henkilö pysymään muutoksessa ja uusissa toimintatavoissa. Monesti muutos voi olla myös niin iso, että sen pilkkoo-

minen pienempiin osiin ja niiden seuranta helpottaa muutoksen pysymistä. Keskittyminen kerrallaan yhteen osa-alueeseen ennaltaehkäisee myös repsahduksia ja pitää paremmin motivaatiota yllä. Yhden osa-alueen positiivisella kokemuksella on monesti myös positiivinen vaikutus muiden osa-alueiden onnistumiseen. (Salmimies 2008, 132- 137)

2.2 Uudistumisprosessi henkilökohtaiseen kasvuun

Henkilökohtaisella kasvutaipaleella uudistumisella on tärkeä rooli. Itsenä hyvällä johtamisella saadaan aikaan elämässä tarvittavaa muutosta eli uudistumista. Koska kaiken johtamisen perustana toimivat visio, päämäärä ja tavoitteet, toimivat ne samalla lailla itsensä johtamisessakin. (Sydänmaanlakka 2006, 90)

Sydänmaanlakan mielestä muutosprosessi alkaa aivan ensimmäiseksi vision määrittämisestä; mitä minä haluan omalta elämältäni? Vision tietäminen on tärkeää, mikäli omaa elämänsä haluaa ohjata ja elää tietoisesti. Seuraavana on määriteltävä toiminta-ajatus vision kirkastamiseksi. Se vastaa kysymyksiin kuka minä olen, missä olen nyt ja minne olen menossa. Vastausten määrittely on tärkeää, sillä vastaukset jäävät alitajuntaamme ja ohjaavat huomaamatta elämäämme tiettyyn suuntaan. Myös nykytilan kriittinen arviointi auttaa kirkastamaan toiminta-ajatusta. Sydänmaanlakka suosittelee SWOT-analyysiä, jossa analysoidaan yleisellä tasolla omat nykyhetken vahvuudet, heikkoudet, mahdollisuudet ja uhat. (Sydänmaanlakka 2006, 90- 92)

Uudistumisprosessin seuraavassa vaiheessa toiminta-ajatus täsmennetään konkreettisiksi tavoitteiksi eri kokonaiskuntoisuuden osa-alueilla, joita ovat fyysinen, psyykinen, sosiaalinen, henkinen, ammatillinen ja uudistumiskunto. Sen jälkeen tavoitteista valitaan esimerkiksi kolme tärkeintä projektia, joista tehdään kunnollinen kehityssuunnitelma ja jotka voi toteuttaa myös käytännössä. Viimeisin vaihe uudistumisprosessia on toteutus ja seuranta. (Sydänmaanlakka 2006, 92- 93)

2.3 Ammatillinen kasvu

Työelämä muuttuu jatkuvasti ja vaatii työntekijöiltään ammatillista kasvua. Ammatillinen kasvu on henkilön sisäistä kasvua, jossa kehittyvät henkilön minäkäsitys, omat asenteet, kriittinen arviointitaito sekä alan ammattitaito eli kompetenssi. Ammatillinen kasvu on tärkeää, sillä se antaa valmiuksia työelämässä kehittyvän asiantuntijuuden kehittämistä varten. Ammatillinen asiantuntijuus muodostuu sisällöllisestä eli teoreettisesta tietämyksestä, käytännöllisestä tiedosta eli osaamisesta sekä yhteisöllisyyttä tukevista taidoista, joita ovat itsesäätelytaidot ja – tiedot. (Ammatillinen kasvu, 93)

Ammatillinen kasvu on jatkuva oppimisprosessi, jonka kautta yksilö hankkii muuttuvaan toimintaympäristöön tarvittavaa osaamista. Ammatillinen kasvu tarkoittaa oman ammattitaidon syventämistä tutuilla tietämyksen alueilla ja ammatillinen kehittyminen tarkoittaa tietojen ja taitojen laajentamista uusille alueille. Monesti yksilö kokee henkilökohtaista kasvua elämäkokemusten myötä, kun taas henkilökohtaiseen kehittymiseen ei niinkään liity tuntemuksia vaan sitä voi arvioida objektiivisilla menetelmillä. Onnistuneen ammatillisen kasvun kannalta, oleellisessa osassa ovat yksilön omat tulkinnat työstä ja työympäristöstä, (Salonen2009, 47- 48)

2.4 Oppiminen

Viitala kirjoittaa, että oppimisen lähtökohtana on kokemus. Kokemukset kohdistuvat aina menneeseen aikaan ja voivat olla kokijalle hiljaista tai näkyvää, kokonaisvaltaista ja merkityksellistä. Kokemukset vaikuttavat kuitenkin aina oppimiseen, joten kokemusten objektiivinen reflektointi on onnistuneen oppimisen edellytys (Viitala 2006, 145)

Sydänmaanlakka puolestaan puhuu oppimisen peruslähtökohtana kyvystä ihmetellä, sillä henkilö joka ajattelee jo tietävänsä kaiken, oppii tuskin mitään uutta. Oppimisessa tärkeää on olla valmiina kyseenalaistamaan omia tunteita, arvoja ja ajatuksia. Tämä edellyttää hyvää itseluottamusta, sillä kyseenalaistaminen tarkoittaa mukavuusalueelta poistumista, mutta ilman siltä poistumista, ei tilaa ole uuden ihmettelemiselle ja oivaltamiselle. (Sydänmaanlakka 2006, 80- 81)

Oppimista edistää henkilön tuntemus omista vahvuuksista ja heikkouksista. Oppimismotivaation vahvistamiseksi minäkuvan heikkouksien tunnistaminen on tärkeää, jotta niitä voi kehittää. Realistinen näkemys oman osaamisen nykytilasta luo edellytykset menestykselle oppimiselle. Oppimisen onnistumisen taustalla on monesti myös henkilön käsitys siitä, miten pysyviä heidän omat kykynsä ovat. Henkilö joka kokee voivansa kehittää kykyjään, asettavat tavoitteita oman kompetenssinsa kehittämiseksi. (Ruohotie 54- 55)

2.5 Osaaminen

Oppimisprosessin tuloksena on osaaminen. Se ei ole osa persoonallisuutta tai jokin luonteenpiirre, vaan asia, jota voi harjoitella ja jossa kehittyä. Osaamisen kehittäminen tarkoittaa uuden oppimista ja vanhasta poisoppimista, joka tarkoittaa joidenkin asioiden tietoista siirtämistä sivuun, etteivät ne ohjaa käyttäytymistä. (Sydänmaanlakka, 87) Oman osaamisensa kehittäminen on välttämätöntä, sillä monimuotoinen työssäoppiminen kasvaa suhteessa perinteiseen koulutukseen. (Sydänmaanlakka 2006, 229)

Leenamajja Ojala kuvaa yksilön osaamista osaamiskädellä. Siinä sormia kuvaavat taidot, tiedot, kokemus, kontaktit sekä arvot & asenteet, joista muodostuu yksilön kompetenssi. Kämmenestä löytyvät puolestaan ihmisen henkilökohtaiset taidot sekä oma fyysinen ja henkinen energia eli motivaatio ja energia. Verisuonet kuvassa kuvastavat oppimiseen tarvittavaa tukiverkkoa. Koko käsi kuvaa ihmisen koko osaamista ja yksilön henkilökohtainen oppinen kehittää kaikkia käden osa-alueita. (Leenamajja Ojala 2002, 104)

Tiedot ja taidot ovat osa yksilön osaamista. Ne pitävät sisällään ammattitaidot, kuten koulutuksen, yleiset taidot sekä sosiaaliset taidot. Tiedot näistä ovat faktoja, malleja ja menetelmiä, ja taidot kykyä käyttää ja soveltaa niitä.

Kokemus on lähtökohta oppimiselle, sillä uutta tietoa kytkeytyy jo pohjalla olevaan tietoon. Kokemus auttaa oppijaa ymmärtämään ja omaksumaan paremmin uutta tietoa ja kokemuksen merkitys onkin keskeinen osa oppimisprosessia. Se muodostaa viitekehyksen, joka laajenee kokemuksen kertyessä. Siksi uuden opittavan tiedon kartuttaminen on helpompaa sellaisella tietoalueella, jolla kokemusta on jo ennestään kertynyt. (Ojala 2002, 105)

Ihminen tarvitsee itselleen verkostoja ja kontaktit ovatkin osa pätevyyyttämme. Ne antavat tärkeää informaatiota mahdollisista muutoksista ja tulevista asioista. Kun muutoksia sitten tapahtuu, pystyy henkilö selvittämään nopeasti kontaktiensa kautta miten muutokseen tulee suhtautua ja miten muutoksessa toimia. Kontaktit korostavat hyviä vuorovaikutustaitoja sekä sosiaalisia taitoja, mutta ihmissuhteiden lisäksi kontaktit tarkoittavat myös kirjallisia sekä sähköisiä tiedonlähteitä. (Ojala 2002, 105)

Kun henkilö kokee oman osaamisensa olevan tasapainossa työn vaatimusten kanssa, puhutaan hyvästä työnhallinnasta. Se on henkilökohtainen kokemus siitä, miten hyvin henkilö hallitsee työnsä. Sydänmaanlakka nimeääkin työnhallinnan tärkeimmiksi edellytyksiksi selkeän työroolin, työn itsenäisyyden, työn mielekkyyden, osaamisen käytön ja sen kehittämisen sekä osallistumismahdollisuudet. Tärkeänä työnhallinnan mahdollistajana toimii hyvä itsensä johtaminen, ja työnhallinta vaikuttaakin merkittävästi ihmisen hyvinvointiin. Koska hyvinvointiin vaikuttaa myös moni muu asia, puhutaan työnhallinnan sijaan useasti elämänhallinnasta. (Sydänmaanlakka 2006, 36)

Alati muuttuvat toimintaympäristöt vaativat tietynlaisia kompetensseja. Niitä ovat systemaattinen ajattelu, joka auttaa näkemään kokonaisuuksien ja asioiden välisiä vuorovaikutussuhteita. Syntyvistä ongelmista ei syytetä ketään vaan vastuu jaetaan. Persoonan hallinta on toinen kompetenssi, joka selkeyttää ja syventää yksilön omaa näkemystä, kehittää

kärsivällisyyttä ja auttaa henkilöä tarkastelemaan ympäristöään objektiivisemmin. Se auttaa henkilöä myös hyödyntämään omaa henkistä kapasiteettiaan ja suuntaamaan energiaa.

Toimintaympäristöjen muuttuessa, täytyy ajatusmallienkin muuttua. Ajatusmallit ovat monesti niin syvälle juurtuneita mielikuvia ja olettamuksia, että niiden muuttamiseksi tarvitaan nöyrän avointa keskustelua ja kykyä olla avoin toisten vaikutuksille. Eräs tärkeistä kompetensseista on yhteisen vision rakentaminen ja omaksuminen, sillä mikään organisaatio ei säily eikä etene haluttuun suuntaan, ilman yhteistä päämäärää ja visiota. Pysyäkseen organisaation kehityksessä mukana, on keskeinen kompetenssi tiimioppiminen ja tiimissä toimiminen, joka tuo vuoropuhelun kautta sellaisia oivalluksia, joita ei muuten yksilö keksisi omin neuvoin. (Ruohotie 2002, 36- 37) Työelämän yleisiä kompetensseja ovat elämänhallinta, kommunikointitaito, ihmisten ja tehtävien johtaminen sekä innovaatioiden ja muutosten vauhdittaminen. (Ruohotie 2002, 40)

2.6 Itsensä johtaminen

Itsensä johtaminen on paljon puhuttu aihe ja aihe, joka koskettaa jokaista. Itsensä johtaminen on yhä kallisarvoisemmaksi muuttuva taito tulevaisuuden yhä kiihtyvässä ja monimuotoisessa yhteiskunnassa, jossa stressi ja epävarmuus ovat läsnä päivittäin. Itsensä menestyksekkäs johtaminen on edellytyksenä tasapainoiselle elämälle.

Itsensä johtaminen on paljon puhuttu aihe, mutta verrattain uusi. Se on peräisin 1980-luvulta, jolloin englannin kieliset termit self- leadership ja self- management on otettu käyttöön. (Sydänmaanlakka 2006, 27) Itsensä johtamista voidaan tarkastella kolmen eri ulottuvuuden kautta, jotka ovat ihminen, aikuinen ja itse. (katso vielä eri teorit) Pentti Sydänmaanlakka näkee itsensä johtamisen kokonaisvaltaisena käsityksenä johon kuuluu viisi osa-aluetta; keho, mieli, tunteet, arvot ja työ. Tietoisuus eli sisäinen tarkkailijamme johtaa näitä viittä osastoa. (Sydänmaanlakka 2006, 30- 32)

Itsensä johtaminen on jatkuvaa oppimis- ja uudistamisprosessia. Prosessi voi tapahtua pinnallisesti tai syvällisesti, jolloin syvällisesti tapahtuessaan se saa aikaan sen, että ihminen ohjautuu sisältäpäin ja laajentaa tietoisuuttaan tarkastelemalla itseään ja ympäröiviä tapahtumia kriittisesti eikä vain tunteilla reagoiden. Prosessin tapahtuessa pinnallisesti, ohjautuu henkilö helposti ulkoapäin ja kokiessaan asioiden vain tapahtuvan elämässään pystymättä vaikuttamaan niihin saa aikaan kaaoksen tunteen. (Sydänmaanlakka 2006, 282- 284)

Sydänmaanlakka muistuttaa, että hyvä itsensä johtaja elää tietoisesti. Monesti saatamme elää eräänlaisessa elämänputkessa, jossa kuljemme eteenpäin huomaamatta ajan kulumista ja sen todellista suuntaa. On hyvä pysähtyä miettimään tietoisesti kulkumme suuntaa ja tehdä tietoisia valintoja, joista ottaa itse vastuu. Itsensä johtaminen onkin kolmen peruskysymyksen äärellä viipymistä; kuka minä olen, missä minä olen nyt ja minne minä olen menossa. (Sydänmaanlakka 2006, 274- 277)

2.6.1 Reflektointi

Oman itsensä syväluotaava arviointi on yksi itsensä johtamisen tärkeimmistä työkaluista. (Sydänmaanlakka 2006, 73) Se toimii myös avainroolissa suhteessa oppimiseen ja ilman syvällistä itsearviointia ei voi tapahtua myöskään syvällistä oppimista. Jotta itseään pystyy johtamaan onnistuneesti, täytyy itseään oppia tarkastelemaan ulkopuolelta ja niin sanottu helikopteriperspektiivistä. Itsensä johtaminen on kiteytettynä itseensä kohdistettu vaikuttamis- ja oppimisprosessi, jossa tunteita, mieltä, kehoa ja arvoja ohjataan systemaattisesti itsereflektoinnin kautta. (Sydänmaanlakka 2006, 32- 33)

2.6.2 Itsetuntemus

Itsetuntemus on kykyä tunnistaa ja ymmärtää omia persoonallisuuspiirteitä ja käyttäytymistottumuksia. Se on tietoisuutta omista voimavaroista ja tunnetiloista. Hyvä itsetuntemus syntyy jo lapsuudessamme toimivien ihmissuhteiden ympärillä. Hyvän itsetuntemuksen omaava ihminen osaa ilmentää itseään selkeästi itselleen ja muille ja ihmisen kasvun tavoite onkin tulla mahdollisimman aidoksi omaksi itsekseen. Itsetuntemus lisääntyy henkilökohtaisen kasvun kautta, jolloin ihmisessä piilevän potentiaalın löytäminen on helpompaa. (Salmimies 2008, 43- 44) Lisääntynyt itsetuntemus saa aikaan myös hallinnan tunteen kasvua elämässä, vapauttaa voimavarojasi ja energiaasi. Toimintasi säätely on tehokkaampaa ja itsesi johtaminen kokonaisuudessaan helpompaa. (Salmimies 2008, 216)

2.6.3 Elämänhallinta

Itsensä tunteminen on edellytys elämänhallinnalle. Silloin kun ihminen tietää mitä haluaa elämältään ja mitä asioita tavoittelee, voi elämänhallinta mahdollistua. Tutustuminen itseensä ja juuriinsa on tärkeää. On myös tärkeää ymmärtää, että ihminen kehittyy omaksi itsekseen ollessaan sidoksissa muihin ihmisiin, jolloin monipuolinen elämä on mahdollista. Ihminen kuuluu aina johonkin työyhteisöön, perheyhteisöön, kouluyhteisöön tai ystäväpiiriin. Muista ihmisistä erillään oleva yksilöllisyys on loppujen lopuksi vain yksinäisyyttä. Koska ihminen on aina sidoksissa johonkin kulttuuriperimään, on juurien tunteminen tärkeää.

keää. Sitä kautta löytää suunnan elämälleen ja elämään muodostuu jotain järjestystä, eikä maailma ole vain yhtä kaoottista kokonaisuutta. (Tunne itsesi, suomalainen 2006. 15- 16)

Ihmisen minäkuva on oleellinen osa elämänhallintaa. Ihmisen minäkuva on hänen oma käsityksensä hänestä itsestään; mitä ovat hänen vahvuutensa ja heikkoutensa, mitä kohti hän elämässään pyrkii ja millaisia asioita arvostaa. Minäkuva ohjaa vahvasti ihmisen tekemiä valintoja ja ohjaakin merkittävästi esimerkiksi ammatin tai aviopuolison valintaa. Mitä paremmin ihminen tuntee itsensä ja mitä tietoisempi hän itsestään on, sitä paremmin hänen voidaan ajatella kykenevän hallitsemaan omaa elämäänsä. Silloin elämä kehittyy tietoisesti johonkin tiettyyn suuntaan, eikä vain heittelehdi tilanteesta toiseen.

Ihmiskuvaa käytetään minäkuvan rinnalla ja se tarkoittaa toisin sanoen myös henkilön maailmankuvaa. Ihmiskuva käsittää henkilön näkemyksen siitä, miten maailma ja siinä olevat syyt ja seuraukset toimivat. Se on käsitys siitä, miten ihmiset toimivat ja mikä selittää heidän käytöstään. Se on käsitys siitä, miten ihmisten ratkaisuihin voidaan vaikuttaa ja millä tavoin muuttaa niiden kehitystä. Ihmiset rakentavatkin omaa ihmis- ja maailmankuvaansa pohtimalla erinäisten tapahtumien syy- ja seuraussuhteita ja muiden ihmisten käyttäytymistä. Vaikka henkilöt voivat keskustella kauankin muiden asioista ja niiden ratkaisuista, ei keskustelun ensisijainen tarkoitus ole löytää todellista syytä, vaan selitystä, jonka sopii omaan maailmankuvaan ja tuo sitä kautta lisää elämänhallinnan tunnetta. Kun ihmiset keskustelevat esimerkiksi jonkun ystävänsä avioerosta, itselleen sopivan syyn löytyminen tuo ymmärrystä ja ymmärrys turvallisuutta itselleen. Kun ihminen kokee ymmärtävänsä mistä' mikäkin asia johtuu, kokee hän pystyvänsä välttymään mahdollisilta samanlaisilta virheilä itse jatkossa. (Keltikangas- Järvinen 2004, 17- 18)

Ihmisen tiedonhankinnan ja tiedonkäsittelyn taustalla on monesti piilovaikuttajia, joiden merkitystä ei välttämättä itse tule huomanneeksi ja ihmiskuva on yksi tällaisista piilovaikuttajista. Aina kun ihminen vastaanottaa tietoa, hän tulkitsee sitä oman maailman ja ihmiskuvan kautta. Silloin kuin ihminen ei tiedosta maailmankuvan vaikutusta tiedon vastaanottamiseen, ei hän pysty kontrolloimaan sen vaikutuksia uuden tiedon adaptoimiseen. (Keltikangas- Järvinen 2004, 19)

Tarve hallita elämää on yksi ihmisen keskeisimmistä perustarpeista. Ennakoimattomien vastoinkäymisten pelko on eräs ihmisen suurimmista turvattomuuden tunteen luojaista ja ihminen kamppaileekin tätä tunnetta aktiivisesti vastaan. Myös ihmisen sisäinen voima ajaa elämänhallintaan, sillä silloin kuin ihminen asettaa tavoitteita ja hänellä on päämääriä, antavat ne ihmiselle tunteen elämän elämisestä täysillä, eikä vain odottaen, että mitä minulle tapahtuu seuraavaksi. (Keltikangas- Järvinen 2004, 27- 28)

3 HR- osaajan kompetenssit

HR- osaajan tehtäväkenttä on laaja ja mitä pienempi yritys on kyseessä, sitä laajemmin yhden HR osaajan vastuulla on työtehtäviä. Saadakseni kattavaa kuvaa tarvittavista hr-osaajan kompetensseista, haastattelin kahta hr-alan ammattilaista. Toinen haastateltava on pk- yrityksessä toimiva rekrytointikonsultti, joka vastaa hr-kentästä laaja-alaisesti; rekrytoinnista, palkanlaskennasta, työsuhdeasioista, työsopimuksista sekä työhyvinvoinnista. Toinen haastateltava puolestaan toimii suuren pörssiyrityksen rekrytoijana jo viidettä vuotta.

3.1 HR- osaajan tehtäväkenttä

Tärkeimpinä vastuualueina HR-osaajalle ovat yrityksen vaatiman osaamisen hankkiminen ja lisääminen. Siihen kuuluvat rekrytointi, perehdyttäminen ja perehdyttämisjärjestelmien luominen, henkilöstön kehittäminen yhteistyössä muun henkilöstön ja ulkopuolisten asiantuntijoiden kanssa. HR- tehtäviin kuuluu myös palkitsemisjärjestelmät ja niiden kehittäminen, urasuunnittelun sekä henkilöarviointien koordinointi. Yhtenä tärkeänä tehtävänä toimii henkilöstön hyvinvointi; hyvinvointi lisäävien ja ylläpitävien järjestelmien ja toiminnan kehittäminen (Viitala 2004, 227)

HR:n tehtäväkenttä



Henkilöstöosaajalle välttämätöntä on työlainsäädännön sekä työehtosopimusten tunteminen, sillä Suomessa työelämä on pitkälle säädeltyä ja henkilöstötoiminnoissa niiden määräyksiä ja ehtoja on huomioitava työssä joka päivä. Työelämää ja

henkilöstöjohtamista säätelevät monet lain, tärkeimpinä työehtosopimuslaki, työaikalaki, työsopimuslaki, henkilötietolaki, vuosilomalaki, palkkaturvaki yms. (Viitala 2004, 227-228)

Henkilöstösuunnittelu on yrityksen johdon näkemys lyhyen ja pitkän aikavälin henkilöstötarpeesta, mutta muuttuvan työympäristön vuoksi aikajänne on yleensä lyhyt ja tilanteisiin on reagoitava nopeasti. Henkilöstösuunnittelun tärkeimmät tehtävät ovat työvoiman oikean määrän ja laadun tarjoaminen yritykselle, riittävän osaaminen turvaaminen yrityksen tavoitteiden saavuttamiseksi, koulutuskustannusten ennakoiminen sekä henkilöstökustannusten ennakoiminen.

Henkilöstöhankinta eli rekrytointi tarkoittaa kaikkia toimenpiteitä, joilla saadaan turvattu tarvittavan työvoiman määrä yritykseen. Rekrytoinnit ovat eräs yrityksen tärkeimmistä päätöksistä yrityksissä, sillä seuraukset ovat monesti kauaskantoisia ja virheellisinä koituvat hyvin hankaliksi ja kalliiksi. Rekrytointistrategiassa voidaan palkata esimerkiksi juuri valmistuneita tai sitten suositaan konkareita. (Viitala 2004, 242-246)

Perehdyttäminen tarkoittaa uuden työntekijän tukemista alkuun pääsemisessä uudessa työtehtävässä, kunnes hän selviytyy työtehtävistään itsenäisesti. Perehdyttäminen on tärkeää yrityksen laadun sekä imagon kannalta. Vaikka perehdyttäminen aloitetaan monesti HR ammattilaisen toimesta jo haastatteluvaiheessa yrityskuvamarkkinoinnin muodossa, kun yrityksestä kerrotaan tietoja, ottaa vastuun perehdyttämisestä yleensä lähin esimies. Monesti perehdytys hoidetaan suunnitelmallisesti siihen tehdyn oppaan muodossa (Viitala 2004, 259-260)

Palkkapolitiikka muodostuu yrityksen sisällä, kuitenkin lainsäädännön puitteissa. Oikeudenmukainen ja rehti palkkausjärjestelmä tuo turvallisuuden tunnetta työntekijöille. (Viitala 2004, 272). Palkkojen pääasiallinen määräytyminen on työehtosopimusten palkkojen porrastaminen työn perusteella, jotka ovat ilmoitettu palkkaluokkina työehtosopimuksessa. Ne perustuvat työn vaativuuteen, paikkakuntaluokitteluun ja palveluvuosiin. (Viitala 2004, 277-278) Palkanmaksu on maksettava kerran kuussa vähintään ja palkkatodistus on annettava aina, kun sitä työntekijä pyytää. (Viitala 2004, 281-282)

Viestintä on strategian johtamisen keskinen työväline. Viestinnän tulee saavuttaa kaikki kohteet. Rekrytoijan on tärkeää osata käyttää erilaisia viestintäkanavia, kuten esimerkiksi sähköisiä ilmoitustauluja, lehtiä sekä internetiä. (Viitala 2004, 217-218)

Henkilöstön kehittämisen keskeisin keino on koulutus. Henkilöstön kehitystrendi siirtynyt pitkäkestoisiin ja laajoihin kehittämissuunnitelmiin eikä enää ole niinkään lyhyitä muutaman päivän pituisia koulutuksia, korkeintaan rutiinitehtävien hoitoon. Koska yritykset kehittyvät jatkuvasti, täytyy henkilöstöä kehittää. (Viitala 2004, 203- 206)

3.2 HR työssä tarvittavat kompetenssit tänä päivänä

HR- osaaja tarvitsee työssään monipuolista osaamista. Tässä otsikossa käydään läpi HR-osaajan tarvitsemia kompetensseja Otolan osaamiskäden kautta, jossa jokainen osio käsitellään erikseen.

3.2.1 Tiedot

Koulutus

Leenamajja Otolan osaamiskäden ensimmäinen sormi kuvaa tietoja. Tiedot, ovat esimerkiksi koulutus, josta saadaan riittävä tietämys HR työhön. Koulutuksia, joilla HR tehtäviin voi hakea, on monia. Toisen asteen ammatillisissa kouluissa on mahdollista suorittaa liiketalouden merkonomin tutkinto, jonka voi tehdä myös oppisopimuksella tai näyttötutkintona. Näyttötutkintona voi suorittaa esimerkiksi sihteerin tai johtamisen erikoisammattitutkinnot. Ammattikorkeakouluissa puolestaan suoritettava liiketalouden tutkinto eli tradenomi antaa valmiudet HR tehtäviin erikoistuttaessa esimerkiksi henkilöstöjohtamiseen. (Mol.fi) Yliopistossa opiskeltaessa yleisimmät henkilöstönhallintaan valmistavat koulutusalat ovat hallintotiede, yhteiskuntatiede sekä kauppatieteet, mutta työnantajasta riippuen henkilöstöhallinnan johtotehtävissä voi toimia myös esimerkiksi filosofian tai psykologian maistereita. (Mol.fi)

Lainsäädäntö

Hr-kompetensseista puhuttaessa, molemmille haastateltaville oli itsestään selvän tärkeää lainsäädännöllinen tietämys hr työssä. Vahva lainsäädännön tuntemus on avainasemassa esimerkiksi työehtosopimuksia tulkittaessa. Myös haastattavat tilanteet, kuten yhä yleistyvät yt-neuvottelut, vaativat hr-osaajalta vahvaa lainsäädännöllistä tuntemusta, johon nojata vaikeilla hetkillä. Tärkeimpinä lainsäädännön osa-alueina he pitivät vuosilomalakia ja työaikalakia sekä työehtosopimusten tuntemista, sillä esimerkiksi työehtosopimukset vaikuttavat kiinteästi työntekijälle tehtävän työsuhteen sisältöön mm. lepoaikojen ja palkkauksen suhteen.

Molemmat haastateltavat painottivat itsenäistä lainsäädännön ajantasaista opiskelua, mutta haasteeksi muodostuu monesti lainsäädännön soveltaminen. Vaikka lait ovat itses-

sään selkeitä ja yksioikoisia, niiden soveltaminen tapauskohtaisesti on vaikeaa, sillä kaikista tilanteista ei löydy vastaavanlaisia ennakkotapauksia, vaan monet vastaantulevat ongelmat täytyy ratkaista tapauskohtaisesti. Lainsäädännöllinen tietämys korostuu myös rekrytointiprosessissa, sillä laki määrittelee selkeästi haastattelun raamit hakijoiden osalta siten, että jokaista hakijaa kohdellaan tasapuolisesti.

Eri alojen tuntemus

Pörssiyhtiön rekrytoija toi esille laaja-alaisen tietouden tärkeyden erilaisista ammateista, koulutuksista sekä erikoistumisopinnoista. Hakijoiden hakemuksiin perehdyttäessä, on tärkeää tietää, mitä millainenkin koulutus sisältää ja millaisia valmiuksia se on hakijalle tarjonnut, joita kyseinen yritys saattaa tulevaisuudessa tarvita. Pk-yrityksen rekrytointikonsultti korosti puolestaan eri alojen erityispiirteiden tuntemusta, jotta jokaisen alan työtehtävään saataisiin mahdollisimman hyvin tehtävään sopiva henkilö palkattua.

HR kentän vaikutus

Rekrytointikonsultti toi esille, että HR-osaajan on tärkeää ymmärtää hr-kentän vaikutus koko liiketoiminnalle, ettei HR toimi vain erillisenä yksikkönään, vaan vaikuttaa liiketoiminnan kokonaiskuvaan. Siihen liittyen hän myös sanoi erääksi kompetenssiksi HR:n sidosryhmien hallinnan. HR-osaajan tulee tiedostaa HR:n sidosryhmät, jotta yhteistyö sidosryhmien välillä toimisi mahdollisimman hyvin.

3.2.2 Taidot

Henkilöstöhallinto hallinnoi henkilöstövoimavaroja. Henkilöstöhallinnon tehtävä on tukea organisaation liiketoimintaa huolehtimalla henkilöstön käytännön tehtävistä sekä lakisääteisistä asioista. Organisaation tavoitteiden saavuttamiseksi HR kehittää henkilöstön motivaatiota, ilmapiiriä sekä koulutusta tarvittavan osaamisen takaamiseksi. Suuremmissa yrityksissä henkilöstöä hallinnoi oma HR-osasto, kun taas pienissä yrityksissä HR asioista voi olla vastuussa vain yksi johdon työntekijä. (Mol.fi)

Henkilöstöhallinnon tehtäväkenttä on laaja ja sisältää paljon pieniä rutiinitehtäviä. Suurista kokonaisuuksista tärkeimpiä tehtäviä ovat henkilöstösuunnittelu, työsuhteasiat, henkilöstön kehittäminen, työhyvinvointi sekä työn arviointi ja organisointi. (Mol.fi)

Henkilöstöasioita ohjataan henkilöstöstrategian pohjalta ja henkilöstösuunnittelun onkin tarkoitus tarjota oikea määrä oikeita henkilöitä olemaan oikeissa työtehtävissä oikeaan aikaan. Henkilöstösuunnittelun pohjana toimii henkilöstösuunnitelma, jossa yrityksen henkilöstöstrategian pohjalta arvioidaan tulevaisuuden kokonaisen henkilötarvetta ottaen huomi-

oon mahdolliset irtisanomiset ja henkilöiden luonnolliset poistumat lähivuosina. Löytääkseen oikeat ihmiset oikeisiin työtehtäviin, käyttääkin henkilöstöhallinto monia eri rekrytointikanavia, kuten lehti-ilmoituksia, rekrytointimessuja sekä työvoimatoimistoja. Koska tärkeintä on löytää sopivin henkilö, huomioi rekrytoija koulutuksen ja työtaustan lisäksi myös hakijan henkilökohtaisia ominaisuuksia. Saadakseen mahdollisimman kattavan kuvan hakijan sopivuudesta, käyttävät rekrytoijat monesti myös erilaisia valintamenetelmiä, kuten haastatteluja ja psykologisia testejä. (Mol.fi)

Työsuhdeasioiden hoito on tärkeä osa HR-osaajan työnkuvaa. Ne ovat lakisääteisiä asioita, jotka on kirjattu työntekijöiden työsopimuksiin. Kyseisiä asioita ovat esimerkiksi palkanmaksu, vuosilomat sekä työaikakysymykset. (Mol.fi)

Henkilöstöhallinnon tehtävä on myös huolehtia työilmapiiristä ja työhyvinvoinnista. Hyvinvoinnin kehittämistä työpaikalla seuraa tuottavuuden tehokkuutta sekä sairaspöissaoljen määrän vähentymistä, joka tarkoittaa myös kustannussäästöjä organisaatiolle. Työhyvinvoinnin parantamiseksi on monia keinoja, kuten esimerkiksi palkitseminen sekä vapaaajan harrastemahdollisuudet. (mol.fi)

Työhyvinvointi on turvattu työntekijöille jo työehtosopimuksissa, kuten myöskin turvallisuus ja terveys. Työnantajan on turvattava työntekijälle työterveyshuolto ja työnantajan onkin pyrittävä myös ennaltaehkäisemään työtapaturmia ja sekä ammattitauteja sekä vähentää fyysistä ja henkistä rasittavuutta työpaikalla. (Mol.fi)

Henkilöstöhallinnon esimies- ja johtotehtävissä keskeisiä tehtäviä ovat toiminnan suunnittelu, seuraaminen, johtaminen sekä kehittäminen.

Tunteiden hallinta

Tunteiden käsittely on keskeinen osa HR- ammattilaisen työtä. Aina kun kyse on ihmisten välisestä vuorovaikutuksesta, ovat tunteet pelissä jollain tavalla. Nykyisin jokaista työpaikkaa koskettava asia on muutos, joka nostaa työntekijöissä esille erilaisia tunteita. Muutoksen ollessa positiivinen eteenpäin vievä voima, se saa aikaan vääjäämättä aina myös negatiivisia tunteita. HR- ammattilaisen on äärimmäisen tärkeä osata käsitellä oikein näitä negatiivisia tunteita. Globaali kiristynvä kilpailu takaa jatkuvan muutoksen, eikä nykyisin enää mikään organisaatio välty siltä. Muutos tuo mukanaan epävarmuudesta johtuvaa pelkoa ja monesti HR- henkilö joutuukin kohtaamaan työntekijöitä ikävien asioiden merkeissä, kuten irtisanomisissa. (Työn Tuuli 1/2005, 28)

Tunteiden käsittely on pinnalla oleva aihe, sillä tunteiden merkitys työn tehokkuuteen on merkittävä. Työn tehostumisen ja intensiteetin lisääntymisen myötä, työntekijä joutuu monesti joustamaan henkilökohtaisesta elämästään, joka nostaa tunteet pintaan. Myös tehokkuuteen liitettävä luovuuden etsiminen löytyy tunnepuolelta. Myös tunnejohtaminen, jolla sitoutetaan työntekijöitä ja valetaan uskoa yhteiseen visioon, valtaa alaa yhä enemmän, joten tunteista on tullut tärkeä osa nykypäivän työtä. (Työn Tuuli 1/2005, 29)

Ammatti-identiteetin kehittäminen

HR-henkilön ammattitaidon ja ammatti-identiteetin kehittäminen on keskeinen osa HR-henkilön kompetenssia. HR-ammattilaisen on tärkeä ymmärtää toimialaa ja keskeiset termit. Tuntemus työmarkkinajärjestöjen periaatteista sekä ay-toiminnasta ovat osa HR-osaajan tietämystä. Ammattitaidon kehittämiseen liittyy myös osaaminen HR-työhön liittyvistä hankinnoista kuten esimerkiksi koulutuksista ja konsultoinneista. Itsensä kehittäminen ja oman ammattitaidon ylläpitäminen vaativat jatkuvaa oppimista ja sitoutumista. (Työn tuuli 1/2006, 57)

Ihmistuntemus

Pörssiyhtiössä toimivan haastateltavan työnkuva koostuu spesifioidusti rekrytoinnista, sillä isossa yrityksessä työtehtävät ovat hyvinkin eriytetyt. Hän vastasikin luonnollisesti hr-osaajan erääksi tärkeimmistä kompetensseista ihmistuntemuksen. Hänen työssään haastattelut ovat osana lähes jokaista työpäivää ja haastattelutilanteessa korostuu hänen sanojensa mukaan avoimuus sekä havainnointikyky. On tärkeää olla avoin, jotta haastateltava kokee olonsa mahdollisimman luonnolliseksi ja vapautuneeksi, jotta turha hermostuneisuus jää pois antaen hakijalle mahdollisuuden mahdollisimman totuudenmukaisiin vastauksiin. Havainnointikyky kehittyy työn mukana ja hr-osaaja oppiikin kiinnittämään huomiota haastateltavan arvoihin ja asenteisiin. Osa kyseistä kompetenssia on myös haastattelutilanteen nopeampainen arviointi, sillä haastattelua tulee osata viedä eteenpäin syventävillä kysymyksillä ja siksi tilannetaju, tarkkaavaisuus ja ihmistuntemus ovat avainasemassa.

Pk-yrityksen rekrytointikonsultti puolestaan ei niinkään tuonut esille ihmistuntemuksen tärkeyttä, sillä haastattelutilanne on itsessään monesti aika lyhyt aika käyttää ja tarvita ihmistuntemusta. Ennemminkin hr-osaajan tulee tietää, mihin asioihin kiinnittää haastattelussa huomiota ja siihen hr-osaaja harjaantuu vain työn kautta. Ihmistuntemus tulee hänen mielestään esille ennemminkin vaikeiden tilanteiden kohdalla. Silloin on ensiarvoisen tärkeää osata kohdata työntekijä ennen kaikkea ihmisenä, eikä vain osana yritystä. Ihmislähtöinen näkökulma onkin tärkeää hr työssä, sillä taloudellisten tilanteiden muuttuessa ja kiristyessä, tulevat ikävät tilanteet, kuten irtisanomiset ja lomautukset mukaan yhä use-

ammin, niin on tärkeää keskittyä kuitenkin ihmisenä ihmisiin, eikä vain peilata tilanteita taloudellisten lukujen kautta.

Pörssiyhtiön rekrytoija toikin tähän aiheeseen näkökulman, jossa hän painotti ihmistunte-
muksen ja ihmisenä kohtaamisen tärkeyttä asettamalla kysymyksen; miten saada työnte-
kijöistä se paras potentiaali irti, sillä heidän sen työn ja tuloksen yrityksessä tekevät. Jo
olemassa olevaa henkilöstöä pitäisikin myös kehittää jatkuvasti sisältäpäin.

Tietojärjestelmien hallinta

Eräs molempien haastateltavien yhteisistä nimeämistä hr-osaajan kompetensseista oli
tietojärjestelmät. Teknologia kehittyy jatkuvasti ja uusia tietoteknisiä järjestelmiä otetaan
käyttöön. Monesti jokaisella työpaikallaan on käytössä erilainen HR:n tukena oleva tieto-
järjestelmä, johon hr-osaaja saa perehdytyksen työtehtävässään. Molemmat haastatelta-
vat korostivat kuitenkin sitä, että olisi mukava tietää tietojärjestelmistä syvällisemmin; mitä
kaikkea kyseiselle ohjelmalla voi tehdä ja muista työkaluja ohjelma voisi hr työhön vielä
tarjota lisää. Tietojärjestelmien potentiaalia ei heidän mielestään vielä oteta läheskään
kokonaan käyttöön.

Prosessin hallinta

Hr-osaajan eräänä kompetenssina toimii molempien haastateltavien mukaan prosessin-
hallinta ja tässä tapauksessa erityisesti rekrytointiprosessin hallinta. Hr-osaajalla tulee olla
tietämys prosessin eri vaiheista; mitä hakukanavia voidaan käyttää ja millaisia vaatimuk-
sia lainsäädäntö hakuprosessiin aiheuttaa.

3.2.3 Kontaktit

HR-ammattilaisen työ on monesti yksintehtävää, varsinkin pienissä organisaatioissa, jol-
loin HR asioista saattaa vastata vain yksi henkilö. Siksi oikeanlaiset verkostot ja kontaktit
ovat tarpeen. Hr-ammattilaisen tehtäväkenttä on niin laaja, ettei kukaan tiedä kaikesta
kaikkeaa, joten on hyvä tietää, mistä apua ja tietoa on löydettävissä. Omien puutteiden ja
kehityskohteiden tunnistaminen onkin tärkeää sekä rohkeus pyytää apua tarvittaessa.
(Työn tuuli 2006, 59- 60)

Pk-yrityksen rekrytointikonsultti vastaa laajasta tehtäväkuvasta. Koska osaaminen on
aina rajallista, eikä kukaan osaa kaikkea, on hr-osaajalla hyvä olla kontakteja. Kontakteja
voivat olla kollegat tai esimerkiksi verotoimisto, pääasia että hr-osaaja tietää mistä saa
tietoa ja apua vastaantuleviin ongelmiin, kuten esimerkiksi lainsäädännön tulkitsemiin työ-
sopimuksia tehdessä.

3.3 Tulevaisuuden HR- osaaja

HR on keskeinen osa liiketoimintaa. Se kuitenkin vaatii kunnollisen ymmärryksen oman organisaation toiminnasta ja riittävän monipuolisen osaamisen, jotta se pystyy olemaan parhaana tukena yrityksen liiketoiminnalle.

Tulevaisuudessa henkilöstöammattilaisen rooli tulee keskittymään yhä enemmän koko yritystä koskevan henkilöstöstrategian johtamiseen muun johdon kanssa, järjestelmien kehittämiseen sekä tuen tarjoamiseen henkilöstöasioissa koko yritykselle. Henkilöstöammattilaiset ovatkin yhä enenevässä määrin sisäisiä konsultteja, jotka voivat työskennellä prosessien mukaan perustetuissa tuote- ja asiakaskohtaisissa ryhmissä. (Viitala 2004, 226- 227)

Henkilöstöresurssointi toimisi tulevaisuudessa osaamisen ja johtamisen kehittäjänä koko liiketoiminnan läpi. Tämä vaatii kuitenkin suurta muutosta HR:n toimiessa tähän mennessä lähinnä omana tukifunktionaan, joka on etäännyttänyt ydintoiminnoista hankalien ja raskaiden prosessien takia. HR:n täytyisikin muuttua pois palvelun tuottaja- ajatuksesta painottuen enemmän liikkeenjohdon konsultointiin ja toimia sitä kautta osaamisen mahdollistajana ja rakentajana. (Virvo)

Tehokkuuden lisäämiseksi HR:n täytyy tulevaisuudessa olla joustavampi ja ketterämpi muutoksiin. Organisaatioissa tullaan siirtymään uudempiin ja parempiin tietojärjestelmiin, joka edesauttaa HR-prosessien läpiajoa, mutta vaatii HR-ammattilaiselta jatkuvaa uuden opiskelua. HR:n täytyy uskaltaa enemmän kyseenalaistaa totuttuja kaavoja, sillä niihin kätkeytyy monesti paljon turhia resursseja. (Virvo 2012)

Maailmalla tunnettu HR- guru Dave Ulrich jakaa HR:n neljään kehityskaareen, joilla lisäarvo tullaan tulevaisuudessa tekemään. Ensimmäinen kehityskaari ja taso on henkilöstöhallintoa, joka tarkoittaa perusasioiden hoitoa, kuten esimerkiksi palkkojen maksamista ajallaan. Toista tasoa hän kuvaa sanalla ”HR käytännöt”, joihin kuuluvat mm. rekrytointiprosessit sekä koulutusten kehittäminen. Kolmas taso on niin sanotusti peilistrategian taso, jossa HR peilaa organisaation strategiasta itselleen suuntaviivoja omaan toimintaansa. Nämä tasot eivät kuitenkaan vielä luo optimaalista lisäarvoa, vaan tulevaisuuden HR:n täytyy keskittyä ulkoa tuleviin vaikuttimiin. Ulrich käyttää ulkoa sisään- periaatetta ajatuksen soveltamiseen tarkoittaen esimerkiksi tarttumista yrityksen asiakaslupauksiin ja HR:n toimimista sen pohjalta. Silloin HR kuulee herkällä korvalla ulkopuolisen maailman liikkeitä ja pystyy muuttumaan yritystä todella muuttavaksi voimaksi. (Viagroup 2012)

Tulevaisuuden hr näkymistä haastateltavat toivat esiin selvimmän näkyvän trendin; työntekijät vaihtavat työpaikkaa yhä useammin ja nopeammin. Kysymys kuuluukin, että pyrkiikö hr sitouttamaan työntekijöitään vai mukautuuko se tähän vaihtuvuuteen. Nollatuntisopimukset ovat seurausta kyseisestä trendistä, mutta aiheuttavat paljon närää työntekijöiden keskuudessa.

Pk-yrityksen rekrytointikonsultti nosti esille tulevaisuudessa lisääntyvän HR:n etätyön. Mahdollisesti yritysten HR saatetaan tulla tekemään kokonaan kotoa käsin, tai ainakin konttoreissa tehtävä HR työ vähenee. Haastatteluja tullaan tulevaisuudessa tekemään yhä enemmän esimerkiksi Skypen kautta, joten tietoteknisten taitojen hallinta tulee olemaan tärkeässä asemassa tulevaisuudessa.

Tulevaisuudessa myös ulkomaalaiset työntekijät tulevat lisääntymään. Tämä vaatii HR-osaajalta lainsäädäntötietämyksen pitämistä jatkuvasti ajan tasalla, sillä esimerkiksi ulkomaalaisten verotus toimii eri tavalla.

3.4 Viitekehys

Viitekehystenä opinnäytetyössä toimii Leenamajja Otalan osaamiskäsi, Pentti Sydänmaanlakan viiden i:n malli sekä uudistumisprosessi ja Raija Salmimiehen malli muutosprosessin vaiheista. Osaamiskäsi luo viitekehysten HR-osaajan kompetensseille, joita käyn läpi tässä opinnäytetyössä. Siinä käsitellään kompetensseja tietojen, taitojen, kontaktien, arvojen ja kokemusten valossa.

Itsensä johtamista puolestaan tutkin Sydänmaanlakan viiden i:n mallin kautta, jossa pohdin itsetuntemuksen, itseluottamuksen, innostuksen, ihmettelyn ja itsepohdiskelun merkitystä itsensä johtamisen kannalta. Henkilökohtaisen kasvun viitekehystenä toimii Salmimiehen malli muutosprosessin vaiheista, jotka käyn vaihe vaiheelta läpi opinnäytetyössäni.

4 Tutkimusmenetelmät

Pohdinta-luvussa tarkastellaan tuloksia. Tutkimustyyppisessä opinnäytetyössä arvioidaan tutkimuksen luotettavuutta ja eettisiä näkökohtia. Pohdinnassa on tärkeää muodostaa tulosten pohjalta johtopäätökset sekä antaa kehittämis- ja jatkotutkimusehdotuksia. Lopuksi arvioi opinnäytetyöprosessia ja omaa oppimista.

4.1 Sisällönanalyysi

Tutkimusmenetelmäni tässä opinnäytetyössä on sisällönanalyysi. Analysoin aineistoa teoreettisten mallien pohjalta. Teoriani koostuu henkilökohtaisen kasvun ja itsensä johtamisen teorioista.

4.2 Aineisto

Aineistona olen käyttänyt tässä opinnäytetyössä Haaga- Helian HR-kurssien oppimistehäviä sekä kurssikuvauksia. Suurimmassa osasta kursseja läpi käydessäni, olen käyttänyt hyödyksi opintojaksoilla tehtyjä itsearviointeja, jonka pohjalta peilaan omaa kehittymistäni HR osaajaksi. Opintojaksojen sisällöt ovat kuvattuna tiivistetysti tässä luvussa. Tarkat kurssikuvaukset löytyvät opinnäytetyön lopusta liitteinä.

HRM ja johtaminen ovat yksi Haaga-Helian kuudesta liiketalouden koulutusohjelman suuntautumisvaihtoehdosta. Joitain syventäviä kursseja voi valita jo ennen pakollisten Haaga-Helian kurssien suorittamista, mutta yleisesti ottaen syventävät opinnot on suunniteltu aloitettavaksi 5-6 lukukaudella. Liiketalouden perusopintojen sekä syventävien opintojen myötä ”**opiskelijalle muodostuu selkeä ammatillinen identiteetti. Opiskelijalla on valmiudet tutkinnon suoritettuaan työskennellä koulutustaan vastaavissa liiketalouden asiantuntija-, esimies- tai kehittämistehtävissä sekä yrittäjänä. Ammatillinen kasvu tapahtuu sekä opintosisältöjen hallitsemisen kautta että opiskelijan henkilökohtaisten valmiuksien lisääntymisen myötä.**”

Haaga-Helian syventäviä opintokokonaisuuksia kutsutaan ASO: iksi, joka tarkoittaa ammattiosaamista syventäviä opintoja. HRM: n ja johtamisen ASO: ja on kolme, joista jokainen on laajuudeltaan 15 opintopistettä eli yhteensä 45 opintopistettä. Ensimmäinen A-ASO on nimeltään henkilöstövoimavarojen johtaminen, joka sisältää kurssit HR- lainsäädäntö, HR- osaaja sekä Tutkimustyön perusteet ja menetelmät.

HR- lainsäädäntö kurssi on kolmen opintopisteen kurssi ja käsittelee HR työssä tarvittavaa keskeistä työlainsäädäntöä. Se käsittelee henkilöstöjohtamiseen vaikuttavia työoikeu-

dellisiä normeja ja antaa opiskelijalle valmiuksia soveltaa lainsäädäntöä henkilöstöjohtamiseen kuuluvissa tehtävissä. Opintojaksolla opiskelija oppii ymmärtämään työoikeuden osana henkilöstöprosessia, sekä työmarkkinajärjestöjen roolin ja tehtävät työoikeudellisesta näkökulmasta. Opintojakso käsittelee rekrytointiprosessin keskeisten tehtävien kuten rekrytointiin ja työsopimukseen liittyvät lainsäädännön asettamat vaatimukset.

HR-osaaja kurssi on laajuudeltaan 9 opintopistettä ja se käsittelee laajasti erilaisia henkilöstöprosesseja. Kurssin tavoitteena on antaa valmiudet opiskelijalle tunnistaa kattavasti henkilöstöprosesseja sekä valmiuksia kehittää ja arvioida niitä eri organisaatioissa. Sisältöteemoina kurssilla toimivat mm. perehdyttäminen, rekrytointi, palkitseminen, työyhteisön kehittäminen sekä eettisyys ja vastuullisuus henkilöstöjohtamisessa. HR-osaaja kurssi tarjoaa kokonaiskuvan HR ammattilaisen tehtäväkentästä eikä niinkään syvenny mihinkään osa-alueeseen. Kurssi sivuaa myös pintapuolisesti HR- tietojärjestelmiä.

Tutkimustyön perusteet ja menetelmät- opintojakso käy läpi liiketalouden yleisimpiä laadullisia ja määrällisiä analyysi- ja tiedonhankintamenetelmiä. Tutkimukseen liittyvät keskeiset käsitteet käydään kurssilla läpi ja kurssin suoritettuaan opiskelija osaa suunnitella ja esitellä liiketalouden tutkimuksen tai kehittämistehtävän. Kurssin sisältönä on tiedonhankintamenetelmien esittely ja ohjeita viitekehyksen laatimiseen. Myös tutkimusraportin rakennetta ja tutkimuksen luotettavuutta ja pätevyyttä käydään läpi, joka tulee olemaan hyödyllinen esimerkiksi opinnäytetyötä tehdessä.

Toinen B- ASO: ista on nimeltään Esimiesosaaminen, johon kuuluvat kurssit Esimiehen työoikeus, Käytännön esimiestyö, Työhyvinvoinnin johtaminen sekä Operatiivinen johtaminen. Opintojaksot ovat laajuudeltaan kolme opintopistettä, paitsi Käytännön esimiestyö, joka on kuuden opintopisteen kurssi.

Esimiehen työoikeus- kurssin oppimistavoitteita ovat työoikeudellisten normien ymmärtäminen sekä soveltaminen henkilöstöjohtamisessa ja esimiestyössä. Tavoitteena ovat myös keskeisten HR työhön vaikuttavien lakien, kuten työaikalain ja vuosilomalain omaksuminen. Esimiehen työoikeus- kurssi käsittelee monia samoja asioita, kuin HR- lainsäädäntö kurssi, mutta syventyy esimiesosaamisessa tarvittavaan lainsäädäntöön.

Käytännön esimiestyö- kurssilla opiskelija saa kokonaiskuvan esimiehen työkuvasta ja esimiehen rooleista organisaatiossa. Kurssilla käydään läpi osaamisen tunnistamista ja kehittämistä ja siihen liittyviä kehityskeskustelumalleja. Kurssi tarjoaa ratkaisumalleja myös vaikeisiin esimies- alainen tilanteisiin. Esimiehen roolia päätöksen tekijänä sekä tiiminvetäjänä käydään läpi. Oman persoonallisuuden ja esimiestaitojen tietämyksen li-

sääminen on eräs kurssin keskeisiä tavoitteita ja niitä käydäänkin läpi persoonallisuustestien muodossa.

Työhyvinvoinnin johtaminen- kurssilla opiskelija oppii tunnistamaan työhyvinvointiin liittyviä teemoja ja osaa kehittää työhyvinvointia työpaikalla erilaisin menetelmin. Kurssilla käydään läpi erilaisia työhyvinvointiin liittyviä ongelmia ja etsitään niihin ratkaisuja. Myös ikäjohtaminen on keskeisessä asemassa, sillä se tulee olemaan tulevaisuuden haasteena lähes kaikilla toimialoilla.

Operatiivisen johtamisen kurssilla käydään läpi ennen kaikkea erilaisia prosesseja, joilla helpottaa johtamista. Kurssilla käydään erilaisia johtamisjärjestelmiä läpi, kuten kellokortteja ja tulokortteja ja opiskelija osaakin kurssin jälkeen suunnitella omaan työhönsä liittyviä mittareita mitataksaan työtään.

Toinen B- ASO kokonaisuus on nimeltään Johtaminen muuttuvassa työympäristössä. Siihen kuuluvat Kilpailustrategiat, Projektijohtaminen, Change Management sekä International Human Resource Management.

Kilpailustrategiat- kurssi antaa hyvän tietämyksen eri aloista ja niiden erityispiirteistä. Laaja ryhmätyö, jossa suunnitellaan jollekin kohdeyritykselle uusi kilpailustrategia, antaa paljon tietoa erilaisista strategioista.

Projektijohtamisen opintojakso käy läpi prosessin eri vaiheet ja antaa opiskelijalle valmiudet johtaa erilaisia projekteja. Kurssilla käydään läpi projektien tärkeimmät seurannan, suunnittelun sekä ohjaukset menetelmät sekä projektin rahoituspuoli. Kurssin oppimistehtävänä toimii jokaisen opiskelijan itse suunnittelema projekti, joka viedään läpi.

Change Management- kurssi keskittyy muutokseen ja sen johtamiseen. Se käsittelee muutosta erilaisten mallien kautta ja antaa laaja käsityksen opiskelijalle muutoksen läpiviemisestä. Kurssi ottaa huomioon kansainvälisen aspektin, sillä muutos on globaali ilmiö.

International Human Resource Management- kurssi käsittelee HR:n keskeisiä tehtäviä ja roolia, aivan kuten HR- osaaja kurssikin, mutta tämä kyseinen opintojakso painottuu kansainväliseen HR – työhön. Opintojaksolla suoritettavat artikkelieihin pohjautuvat oppimistehtävät haastavat opiskelijaa oppimaan monipuolisesti kansainvälisestä henkilöstöhallinnosta.

5 Tutkimustulokset

Tässä luvussa pohdin sitä, miten HR kompetenssit ovat Haaga-Helian HR kurssitarjonnan kautta rakentuneet. Tarkastelen myös itsensä johtamisen roolia Haaga-Helian HR opinnoissa sekä sitä, että millaisia henkilökohtaisen kasvun vaiheita on HR opintoihin sisältynyt.

5.1 HR kompetenssien rakentuminen

HR kompetenssit rakentuminen on ollut mielenkiintoinen prosessi, sillä monesti en ole itse huomannut ollenkaan kehitystä, kunnes sitten yhtäkkiä huomaan tietäväni paljon jostain osa-alueesta. Vaikeimmin minun oli kehittää lainsäädännöllistä osaamista, sillä pikkutarakan tiedon opiskeleminen ja muistaminen vaatii suuripiirteiselle ihmisellä aikaa ja keskittymistä. Haaga-Helian kurssitarjonta, jonka sisältönä oli lainsäädäntö, on kuitenkin kattava.

Eri alojen tuntemus kehittyi erinomaisesti Kilpailustrategiat- kurssilla, kun teimme kilpailuanalyysjä ja kävimme läpi eri toimialoja ja niiden tyypillisiä piirteitä ja kilpailuvaltteja. Myös kurssilla tehtävä laaja ryhmätyö, jonka tarkoituksena oli ideoida kohdeyritykselle uusi kilpailustrategia, antoi valtavasti tietoa toimialasta, joka ei ollut minulle entuudestaan tuttu.

HR kentän vaikutuksen ymmärtämistä kokonaiskuvaan nähden rakensi eniten HR- osajan opintojakso, sillä kurssilla kävimme läpi koko laajaa HR kenttää ja sitä, mikä rooli HR:llä organisaatioissa on.

Tunteiden hallinta on kompetenssina eräs minulle mielenkiintoisimmista, sillä kaikki ihmiskäyttäytymiseen liittyvä kiinnostaa. Käytännön esimies- kurssi kasvatti ehdottomasti eniten kyseistä kompetenssiosaamista, sillä kurssi sisälsi mm. työyhteisön ristiriitatilanteiden johtamista. Kurssilla opimme konkreettisesti, kuinka ratkaista mahdollisia ristiriitoja työpaikalla. Koska esimerkit olivat konkreettisia ja tunneilla keskusteltiin paljon, kasvoi kurssista itsevarmuus siihen, että voisin toimia jokin päivä tulevaisuudessa mahdollisesti sovittelijana työpaikalla. Tunteiden hallintaan liittyen itseluottamusta minulle toi valtavasti myös Change Management- kurssilla tehty DISC-testi, joka kuvasi hyvin omia ominaisuuksia.

Ammatti-identiteetin kehittäminen kompetenssina on hieman laaja-alaisempi käsite, joka on rakentunut tasaisesti koko HR opintojen ajan. Ammatti-identiteetti on kuitenkin korostunut erityisesti sellaisten kurssien myötä, jossa opiskelijat ovat päässeet tutustumaan

itseensä paremmin, esimerkiksi samaisen DISC- testin kautta. Käytännön esimies- kursilla teimme monia persoonallisuutta heijastelevaa testiä, jotka toivat vahvistusta oman ammatti-identiteetin luomiseen.

Ihmistuntemus on kehittynyt paljon HR opintojen aikana nimenomaan ryhmätöiden parissa, sillä ryhmässä työskentelyssä on aina oma ryhmädynamiikkansa ja koska ryhmät ovat olleet vaihtelevia, on ihmistuntemus päässyt kehittymään aina opiskelijoiden vaihtuessa ympärillä. Käytännön esimiestyö-kurssin persoonallisuustestit toivat tähänkin eniten.

Tietojärjestelmien hallintaa tarjosi Haaga-Helia vain yhdellä opintojaksolla, joka on tutkimustyön perusteet ja menetelmät. Siellä sisältö käsitteli kuitenkin pitkälti nimenomaan tutkimuksiin käytettäviä työkaluja ja järjestelmiä, eikä niinkään ollenkaan HR:n liittyviä tietojärjestelmiä. Kuten pk- yrityksen haastateltavakin sanoi, olisi tietojärjestelmistä hyvä opettaa enemmän, vaikka tietenkään yritys aina työntekijän perehdyttääkin organisaation omaan tietojärjestelmään. Parempaa yleistä tietämystä tietojärjestelmistä ja edes jotain HR järjestelmää olisin kaivannut oppia tutuksi. Tietojärjestelmät- kurssi tuntui keskittyvän pitkälti tulevan opinnäytetyön kirjoittamisen avustamiseen.

Prosessien hallinnan tärkeyteen törmäsin itse syventävässä työharjoittelussani. Ymmärsin, ettei Haaga-Helia tarjoa nimenomaan HR prosessien hallintaan tarpeeksi tietoa. Projektijohtamisen kurssi käsittelee prosesseja, mutta painottuen täysin projektiluontoihin tehtäviin. Olisi ehdottomasti hyvä, jos jollain kurssilla käytäisiin rekrytointiprosessia läpi.

Kompetenssit ovat rakentuneet pikkuhiljaa opintojen ohessa, eikä niiden kehittymistä huomaa oikeastaan ennen, kuin niitä tarvitsee konkreettisesti käyttää. Siksi Haaga-Helian kaksi työharjoittelua ovat erinomaisia paikkoja kokeilla käytännössä omaa osaamista. Myös opiskelumotivaatio on sen jälkeen huomattavasti suurempi, kun ihminen tietää mitä varten opiskelee.

5.2 Itsensä johtamisen rooli HR opinnoissa

Itsensä johtamisen rooli HR opinnoissa, kuten missä tahansa opinnoissa, on ollut alusta saakka tärkeä, sillä ilman itsensä johtamista ei itselleen asetettuja tavoitteita saavuta. Itsensä johtaminen on eteenpäin vievää voimaa, sillä oikein johdettuna henkilö pystyy kohdistamaan energian oikeisiin asioihin, eli tässä tapauksessa HR- osaamisen syventämiseen.

HR- kurssitarjonta on Haaga-Heliassa monipuolinen ja opiskelijoiden eri persoonallisuuksista johtuen, toiset kurssit ovat mielenkiintoisempia ja innostavampia kuin toiset. Itsensä johtamisen lähtökohta on itsetuntemus, jonka avulla henkilö tietää mitkä asiat ovat lähellä sydäntä ja innoittavat menemään eteenpäin ja mitkä aihealueet taas sellaisia, että motivaatio niitä kohtaan voi olla hyvinkin matala. On tärkeää tunnistaa omat kiinnostuksen kohteensa ja niin myös minäkin opin nopeasti huomaamaan, millaiset kurssit innostivat minua ja millaiset kurssit tuottivat minulle eniten hankaluuksia. Tärkeintä on yksilön tieto siitä, että omia kykyjä ja osaamistaan voi kehittää, niin kuin Ruohotie toteaa oppimista käsittelevässä teoriaosuudessa.

Hyvässä itsensä johtamisessa henkilö tietää, mitä kohti hän on menossa. Se on vakaata tietämystä päämäärästä, jonka haluaa saavuttaa. Harva meistä kuitenkaan tietää loppujen lopuksi tasan tarkkaan mitä haluaa, ja ennen kaikkea, suunnitelmat eivät aina mene niin kuin olemme ajatelleet. Siksi eräs itsensä johtamisen taito on osata itsetuntemuksen kautta tunnistaa ja tunnustaa virheensä ja epäonnistumisensa, sillä sellaisia tapahtuu jokaiselle. Varsinkin HR opinnot ovat tuottaneet itselleni suurimpia pettymyksiä opinnoissani, koska ne ovat olleet myös niitä minulle tärkeimpiä ja rakkaimpia opintoja. Olen halunnut kehittyä niissä, mutta huomattessani esimerkiksi lainsäädännöllisten asioiden olevan minulle vaikeita omaksua, olen joutunut pettymään ja toteamaan, etten onnistu oppimaan niitä ilman vielä kovempaa työtä. Toinen, yhtä tärkeä itsensä johtamisen taito, on osata virheiden tunnistamisen jälkeen nostaa itsensä ylös ja asettaa itselleen uudet tavoitteet. Silloin kehiin tulee itseluottamus.

Olen halunnut koko HR opintojeni ajan panostaa opintoihini, sillä opiskelu vain opiskelua varten on turhaa. Syventävän työharjoitteluni jälkeen ymmärsin todella, miksi opiskelen. Opiskelen työelämää varten, kehittyäkseni ja kasvaakseni kohti parempaa HR- osaajaa, parempaa työntekijää ja loppujen lopuksi, kohti parempaa ihmistä.

Aina välillä HR opintojen lomassa, kasaantuivat samoihin aikoihin kurssitehtävät sekä vapaa-ajan työtehtävät. Yleensäkin elämässä käy niin, että niin hyvät kuin huonotkin asiat kasaantuvat samoihin aikoihin. Silloin on vain kyettävä hyvään elämänhallintaan, jossa tärkeää on muistaa oma päämäärä ja tavoite, eikä lannistua vastoinkäymisistä. Toisena ääripäänä on tietenkin itselleen lempeänä olemisen taito, joka tarkoittaa armollisuutta itseään kohtaan niissä hetkissä, kun ei enää jaksakaan eikä saakaan kaikkea hoidettua. Olen iloinen niistä stressaavista tilanteista HR opintojen keskellä, johtuivatpa ne milloin lähestyvistä deadlineista, harjoittelupaikan saamisen jännittämisestä tai epäonnistuneesta ryhmätyödynamiikasta, sillä vasta vaikeat hetket vievät henkilökohtaista kasvua eteenpäin.

5.3 HR opintoihin sisältyneet henkilökohtaisen kasvun vaiheet

Tarkastelen omaa henkilökohtaista kasvuani HR-osaajaksi Sydänmaanlakan viiden i:n pohjalta. Ensimmäinen i- kirjain on itsetuntemus. Se kuvaa sitä, kuinka hyvin tunnen itseäni; omat vahvuuteni sekä heikkouteni. Mitä parempi itsetuntemus, sen paremmin tunnistan stressinaiheuttajat itsessäni ja sitä helpommin pystyn selviytymään vastaantulevista ongelmista. Aloittaessani Haaga-Helian liiketalouden opinnot kolmisen vuotta sitten, tiesin tavallaan mihin ryhdyin ja tavallaan taas en ollut varma, oliko kyseinen ammattivalinta juuri se minun juttuni. Olisiko kyseinen koulutus minulle sopivin ja veisikö se minua parhaiten elämässäni ja tavoitteissani eteenpäin vai olisiko koulutus niin sanottu ylimääräinen lenkki elämässäni ja huomaisinkin parin vuoden sisään, etteivät koulutus ja bisnesala ole minua varten. Vai huomaisinko sen vasta kymmenen vuoden päästä, kun olen ollut työelämässä vuosia, eikä se ole tuonut elämääni kaipaamaani tyydytystä ja tarpeeksi haastetta. Vai olenko tullut liikaakin haastetuksi ja uupunut työelämään ja harmitellut koko liiketalouden opiskelujen aloittamista.

Aina aloittaessa jotain uutta, on käytännössä mahdotonta tietää, millaisiin ulottuvuuksiin kyseinen asia meidät vie. Vaikka jostain päätöksestä olisikin täysin varma, on elämä yllätyksellistä. Ja vielä yllätyksellisempää on oma mieleemme; entä jos en halua enää samaa elämältääni ja työltäni kuin viisi vuotta sitten? Entä jos ajatusmaailmani muuttuukin niin radikaalisti joko itsestäni tai ulkopuolisista tekijöistä johtuen, etten enää koen olevani sama ihminen samoine tulevaisuudennäkymineni? Minä, en edes ollut varma päätökseni oikeellisuudesta, mutta päätös aloittaa liiketalouden opinnot silloin tuntuivat kuitenkin hyvältä. Vaikka olen huono päättämään asioistani elämässä ja vaikka pallottelenkin vaihtoehtojen välillä viimeiseen asti, tiesin jo jostain syystä ennen opintojen alkua, että HRM ja johtaminen olisivat erikoistumisopintovalintani.

Aloittaessani hr- opinnot Haaga-Heliassa, minulla oli onnistuneen henkilökohtaisen kasvun ja sitä kautta onnistuneen muutokset avaimet käsissäni, tai ainakin luulin niin. Olin itseluottamusta ja innostusta täynnä aloittaessani opinnot ja ajattelin selviytyväni suhteellisen helposti opinnoista hyvän ihmistuntemuksen ja terävän psykologisen näkökulman osaavana. Huomasin kuitenkin nopeasti kuvittelevani liikoja itsestäni ja osaamisestani, ja todellisuus tuli vastaan. Kurssisisällöt olivat laajoja, ja työtä oli paljon uuden oppimisessa. Ryhmätyöt ja esitelmät johtajuudesta ja lainsäädännöstä kuormittivat päiviäni. Vaikka olin kuvitellut omaavani jo synnynnäisesti hyviä hr- työssä tarvittavia ominaisuuksia, kuten helposti lähestyttävyyttä ja toisaalta taas jämähkyttä, niin huomasin nopeasti tarvitsevani todella paljon muitakin luonteen työkaluja kasvaakseni hr-osaajaksi. Siitä alkoi tie nöyrytmiseen, kun myönsin pitkän taistelun itseni kanssa jälkeen, että minun todella täytyy pa-

rantaa ihmistuntemustani ja oppia lisää ihmisten arvostamisesta ja kuuntelemisesta. Sydänmaanlakan sanoin, kasvu ei tapahtunut mukavuusalueellani, vaan vasta joutuessani muutaman kerran törmäyskurssille ryhmätöissä muiden ryhmäläisten kesken, kun huomasin tarvitsevani enemmän pitkäjänteisyyttä ja rauhallisuutta. Vasta venymisalueella nöyrytyksen jälkeen, jolloin tunnustin itselleni, etten ole vielä valmis hr-osaaja vaan vasta aloitteleva sellainen, alkoi matka kohti todellista kasvua ja muutosta.

Kun aloin ottaa vastuuta omasta opiskelustani, alkoi kurssien sisältö tuoda minulle itsetuottamusta. Työhyvinvoinnin johtaminen- kurssilla tehty laaja portfoliotyö oli minulle jollain tapaa käänteentekevä motivaattori. Portfoliossa täytyi kirjoittaa työhyvinvoinnin haasteisiin liittyvästä teemasta pohjautuen haastatteluihin. Uppoutuminen itseään kiinnostavaan aiheeseen antoi itsetuottamusta suuntautumisvalintaani kohtaan. Koin onnistumisen iloa kirjoittaessani portfolioa ja löysin jo melkein kadonneen intohimoni työhyvinvointia kohtaan.

Itsepohdiskelu on ollut henkilökohtaisen kasvuni punainen lanka. Ilman itsepohdiskelua, olisin edelleen hukassa, sillä en olisi koskaan tunnistanut omia heikkouksiani ja kehityskohteitani, jotka tulivat haastavimmissa kursseissa esiin. Ilman niiden myöntämistä, en olisi myöskään koskaan saanut uutta voimaa nousta jatkamaan, vaan olisin suorittanut opinnot niin sanotusti vain alta pois. Siksi koenkin itsepohdiskelun olevan tärkein työkalu opinnoissa, koska loppujen lopuksi, jokainen opiskelija opiskelee omaa henkistä pääomaa varten, ei ulkopuolisia tavoitteita varten.

Henkilökohtainen kasvu hr-osaajaksi on tapahtunut ennen kaikkea itsepohdiskelun eli itsereflektoinnin kautta. Koska itsereflektoinnin täytyy olla puolueetonta ja raakaakin onnistuakseen, olen uinut itsepohdiskelun parissa hyvin syvissä vesissä hr-opintojeni aikana. Heti alkuun karisseen itsetuottamukseni jälkeen jouduin etsimään oman ammatillisen identiteettini lisäksi itseäni, kuka minä todella olen. Näin epäonnistumiseni opinnoissani, sillä kuvitteleman synnynnäinen lahjakkuus ei vienytkään minua pitkälle, vaan johti minut kivuliaalle kasvupolulle. Huomatessani lahjakkuuteni olevan turhaa, hävisi motivaationi opiskella ja pian huomasinkin rästitehtävien kasaantuvan työpöydälleni. Koulutehtävien palautukset venyivät deadlinea edeltävään iltaan ja ahdistus kasvoi. Epäonnistumisen tunne kalvoi sisälläni, mutten nöyrytynyt motivoitumaan takaisin opiskelujen pariin. Vasta jonkin ajan kuluttua, kun olin ahdistunut tarpeeksi kauan aikaa viime tippaan jätetyistä tehtävistä ja sisällä vellovasta huonosta omasta tunnusta, uskalsin kohdata itseni.

Itsensä kohtaaminen on aina tuskallista. Se on nimenomaan puolueetonta ja raakaa itsetutkiskelua, jossa käännetään kivi kerrallaan ja katsotaan, mitä kaikkea likaa sinne alle

onkaan kertynyt. Minä huomasin kantavani epäonnistumisen tuskaa sisälläni, joka oli kasvattanut pettymystä itseeni. Jouduin todella punnitsemaan valitsemaani HR-erikoistumisopintoja, että olisiko minusta sittenkään tähän ammattiin. Olisinko sittenkään tarpeeksi sopiva luonteeltani toimiaan ihmisten parissa tehden HR-osaajana.

Vaikka epäilinkin valintani oikeellisuutta ajoittain, ei mielessäni käynytäkään luovuttaminen. Sain uutta voimaa innostavista kurssitöistä, kuten johtamisen kirjaesitelmästä Käytännön esimiestyö- kurssilla tai samaisen kurssin persoonallisuustestin tuloksista, jotka hämmästyttivät minua osuessaan niin oikeaan luonteeni heikkouksien ja vahvuuksien suhteen. Viimeistään syventävä työharjoittelu antoi minulle varmuuden henkilöstöhallinnon ja johtamisen olevan minulle oikea suuntautumisvaihtoehto ja siitä lähtien opiskelinkin työelämää ja itseäni varten, enkä vain siksi, että olin HR:n alun perin valinnut.

6 Pohdinta

Opinnäytetyön tekeminen oli antoisa kokemus. Pääsin tutustumaan henkilökohtaisen kasvun ja itsensä johtamisen teoriaan entistä syvemmin ja sain myös mahdollisuuden peilata omaa kehitystäni Haaga-Heliassa HR-osaajaksi. Sain myös mielenkiintoista tietoa työelämän HR vaatimuksista perehtyessäni nykypäivän ja myös tulevaisuuden HR-osaajan kompetensseihin. Myös haastateltavani HR alan ammattilaisilta saatu näkökulma oli mielenkiintoinen, koska heillä on HR työstä käytännön kokemusta.

6.1 Yhteenveto

Haaga-Helian HR-kurssitarjonta on tukenut kasvuani HR-osaajaksi ehdottomasti eniten lainsäädäntöön liittyvillä aihekokonaisuuksilla, kuten HR-lainsäädäntö kurssi sekä Esimiehen työoikeus -kurssi. Lainsäädäntö on HR-työn keskeinen elementti, jota täytyy alusta alkaen osata soveltaa. Kyky soveltaa lainsäädäntöä kasvaa HR työtä tehdessä, mutta hr työhön vaikuttavat perustavanlaatuiset lainsäädännölliset asiat, kuten rekrytointiperiaatteet, on hyvä tietää jo etukäteen. Syventävän työharjoittelun jälkeen sisäistin hyvin ne kompetenssit, jota HR osaaja työssään tarvitsee. Siksi suhtauduinkin Haaga-Helian kurssitarjontaan aivan eri tavalla. Tärkeimmät osa-alueet HR työssä ovat ehdottomasti lainsäädännöllinen tietämys, ihmistuntemus ja -lähtöisyys sekä

Käytännön esimiestyö-kurssi käsitteli tunteiden johtamista esimies- ja HR-työssä. Kurssi oli todella mielenkiintoinen ja tarjosi kattavasti ratkaisumalleja erityyppisiin esimies-alainen ongelmatilanteisiin. Tunneilla käytiin läpi esimerkkitapauksissa, jossa alaisen ja esimiehen välillä on jokin ongelma. Ryhmäkeskusteluissa ratkaisujen pohtiminen antoi ratkaisumalleja omaa tulevaa työelämää varten tuo tyyppisten tilanteiden ratkaisemiseksi. Persoonallisuustestit ja erityylisten luonnetyyppien yhteensovittamista käsittelevät luennot olivat todella hyödyllisiä ja kiinnostavia, työelämä kun on kuitenkin pitkälti sujuvan vuorovaikutuksen luomista työkolleegoiden välille.

Käydessäni läpi Haaga-Helian HR kursseja, oli minulla ajoittain vaikeuksia ymmärtää kurssien merkitystä käytännössä. Tilanne kuitenkin muuttui huomattavasti, kun tein syventävän työharjoitteluni HR-assistenttina suuressa yrityksessä ja pääsin toteuttamaan HR taitojani käytännössä. Työharjoitteluni oli antoisa, sillä pääsin osallistumaan koko rekrytointiprosessiin työnhakuilmoituksen laatimisesta aina työsopimuksen kirjoittamiseen asti. Työharjoittelussa vasta huomasikin, mitä hyödyllisiä taitoja Haaga-Helian HR kurssit olivat tarjonneet ja minkälaista osaamista olisi kaivannut käytännön työssä enemmän.

Syventävän työharjoittelun jälkeen motivaationi hr-kursseilla myös kasvoi valtavasti ja koinkin haluavani oppia ja sisäistää kaiken mahdollisen, mitä HR- kursseilla tarjottiin.

6.2 Oman oppimisen arviointi

Tämä opinnäytetyö oli ensimmäinen näin laaja itsenäinen kirjoitusprojekti. Minulla ei ollut ennako-oletuksia opinnäytetyöprosessista, enkä oikeastaan tiennyt mitä odottaa. Prosessina opinnäytetyön kirjoittaminen oli vaikeampaa, kuin mitä olin kuvitellut. Opinnäytetyön alkuun saaminen oli haastavaa, sillä olin töiden takia pitänyt melkein puolitoista vuotta taukoa opiskelusta, ja nyt kirjoittamisen ääreen palaaminen tuntui kankealta. Jatkaessani samassa työpaikassa vielä opinnäytetyöprosessin aikana, asetti ajan puute ajoittain kirjoittamiselle haasteita.

Koko opinnäytetyön kirjoittamisen aikana minulla oli selkeästi kuitenkin päässäni opinnäytetyön aiheeni ja sen sisältö. Henkilökohtaisen kasvun tutkiminen oli minulle tuttua jo monelta vuodelta, sillä olen ollut aina kehittämiskeskineen persoona, joka on halunnut kehittää ennen kaikkea itseään. Myös itsensä johtaminen on kiinnostanut minua jo lukiovuosilta lähtien ja olenkin koko Haaga-Helican opintojen ajan perehtynyt opiskeluuni itsensä johtamisen kautta ja pyrkinyt kehittämään sitä.

Opinnäytetyöprosessi oli avartava kokemus. Ensimmäisenä näin laajana itsenäisesti tehtävänä työtä huomasin itsessäni selkeästi sen, että olen luonteeltani tiimityöskentelijä. Olin tottunut keskustelemaan ja neuvottelemaan projekteissa niin opintojen parissa kuin työpaikallakin ja siksi kaipasinkin kontakteja. Siitä syystä opinnäytetyöohjaajani oli minulle valtava apu ja tuki kirjoittaessani opinnäytetyötäni. Tärkeintä minulle oli saada häneltä kannustusta kirjoittaa työtäni ja tämän ohessa hän avuliaasti ohjasi minua työn tekemisessä konkreettisestikin. Henkinen tuki häneltä oli kuitenkin tärkeintä ja korvaamatonta.

Opinnäytetyöprosessi kokonaisuudessaan oli hyvin opettavainen. Opin lisää teoriaa henkilökohtaisesta kasvusta, onnistuneen muutoksen edellytyksistä, itsensä johtamisesta sekä HR työssä tarvittavista kompetensseista. Eniten prosessi opetti minulle kuitenkin itsestäni. Löysin uusia puolia omasta persoonastani. Löysin heikkouksia, joita oli pakko kehittää kirjoitusprojektin onnistumiseksi. Pitkäjänteinen ja itsenäinen kirjoitustyö paljasti itsestäni ominaisuuksia, jotka eivät jokapäiväisessä työskentelyssä ole tulleet esille.

Tiesin jo ennen prosessin aloitusta tämän olevan matka ennen kaikkea itseäni. Se olikin suurin syy, miksi halusin tehdä opinnäytteeni juuri henkilökohtaisesta kasvusta. Matka itseensä on aina kaikkein vaikeinta, mutta samalla se on kaikkein palkitsevinta.

Opinnäytetyöprosessi paransi myös reflektointikykyäni, sillä koko prosessin ajan jouduin tarkastelemaan kriittisesti omaa etenemistäni ja tekemistäni. On hyvä keskittyä välillä havainnoimaan vain omaa käyttäytymistäni, jotta sitä voi parantaa. Oman itsensä kehittäminen on lähtökohta kaikelle kanssakäymiselle muiden kanssa, sillä vain itseään ihminen pystyy loppujen lopuksi kehittämään, ei ketään muuta.

Lähteet

- Haaga-Helia 2015. Liiketalouden koulutus, tradenomi (AMK). Luettavissa: <http://www.haaga-helia.fi/fi/koulutus/ammattikorkeakoulututkinnot/liiketalouden-koulutus-tradenomi-amk?userLang=fi>. Luettu 2.4.2015.
- Haaga-Helia 2015. Liiketalouden koulutusohjelma, Helsinki, nuoret. Luettavissa: <http://www.haaga-helia.fi/fi/opinto-opas/koulutusohjelmat/liiketalouden-koulutusohjelma-helsinki-nuoret?userLang=fi>. Luettu 2.4.2015
- Keltikangas- Järvinen, Liisa, P. 2004. Tunne itsesi, suomalainen. WSOY. Helsinki.
- Otala, Leenamajja, P. 2004. Oppimisen etu- kilpailukykyä muutoksessa. WSOY. Helsinki.
- Ruohotie, Pekka, P.2002. Oppiminen ja ammatillinen kasvu. WSOY. Porvoo.
- Salmimies, Raija, P. 2008. Onnistu itsesi johtamisessa. Wsoypro. Helsinki.
- Salonen, Inari, P. 2009. Ammatillisen kasvun edellytykset hallinto-organisaatiossa. Tampereen yliopisto. Tampere.
- Sydänmaanlakka, Pentti, P. 2006. Älykäs itsensä johtaminen. Talentum. Helsinki.
- Työn Tuuli 1/2005. Henkilöstöpäälliköt kriisitilanteissa- kuvaus tunteidenkäsittelystrategioista. Luettavissa: http://www.henryorg.fi/files/592/2005_01_Työn_Tuuli.pdf. Luettu 15.4.2015.
- Työn Tuuli 1/2006. HR- ammattilaisen sudenkuopat ja tiedonlähteet. Luettavissa: <http://henry.fi/files/675/Pintila-Hanninen-Salmelin.pdf>. Luettu 15.4.2015.
- ViaGroup 2012. Mikä on HR:n olemassaolon tarkoitus. Luettavissa: <http://www.viagroup.fi/2012/04/mika-on-hrn-olemassaolon-takoitus/>. Luettu 20.4.2015.
- Viitala, Riitta, P. 2004. Henkilöstöjohtaminen. Edita. Helsinki.
- Viitala, Riitta, P. 2005. Johda osaamista. Inforviestintä. Helsinki.
- Virvo 2015. Henkilöstöpäällikköä tai HR- toimintoa ei voi ulkoistaa, vai voiko? Luettavissa:

<http://www.virvo.fi/henkilostopaallikkaa-tai-hr-toimintoa-ei-voi-ulkoistaa-vai-voiko/>. Luettu:
20.4.2015

Virvo 2012. HR:n tehokkuus ja laatu nykypäivänä. Luettavissa: <http://www.virvo.fi/hrn-tehokkuus-ja-laatu-nykypaivana/>. Luettu: 20.4.2015

Liitteet

Liite 1. Opintojaksoluettelo, nuoret ja aikuiset, 2013-2014

HRM ja johtaminen		45
A Henkilöstövoimavarojen johtaminen	LEALHA	15
HR-lainsäädäntö	LAW3LH001	3
HR-osaaja	LEA3LH001	9
Tutkimustyön perusteet ja menetelmät (HRM ja johtaminen)	MET3LH001H	3
B Esimiesosaaminen	LEALHB1	15
Esimiehen työoikeus	LAW4LH001	3
Käytännön esimiestyö	LEA4LH001	6
Työhyvinvoinnin johtaminen	LEA4LH002	3
Operatiivinen johtaminen	LEA4LH003	3
B Johtaminen muuttuvassa toimintaympäristössä	LEALHB2	15
Kilpailustrategiat	LEA4LH004	3
Projektijohtaminen	LEA4LH005	3
Change Management	LEA4LH006	6
International Human Resource Management	LEA4LH007	3

Liite 2. HR-lainsäädäntö- kurssikuvaus

- **HR-lainsäädäntö**

Tunnus: LAW3LH001

Laajuus: 3 op. (81 h)

Ajoitus: 4. lukukausi

Kieli: suomi

Opintojakson taso: ammattiopinnot (osa ASO A:ta)

Opintojakson tyyppi: vaihtoehtoinen

- **Lähtötaso ja sidonnaisuudet muihin opintojaksoihin**

Opintojakso on osa ammattiosaamista syventävien opintojen (ASO) A-moduulia Henkilöstövoimavarojen johtaminen.

Opiskelija on suorittanut Juridiikan perusteet, Yritysjuridiikka ja Menestyvä työyhteisö – opintojaksot tai hänellä on vastaavat tiedot.

- **Oppimistavoitteet**

Opiskelija ymmärtää työoikeudellisten normien merkityksen henkilöstöjohtamisessa ja sisäistää keskeiset työoikeudellisen normiston siten, että hän osaa soveltaa säännöksiä henkilöstöjohtamisen tehtävissä.

Opintojakson suoritettuaan opiskelija

- hahmottaa työoikeuden osana henkilöstöjohtamisen muita osa-alueita ja henkilöstöprosessin eri vaiheita rekrytoinnista työsuhteen päättämiseen
- ymmärtää työoikeudellisten normien hierarkian ja etusijajärjestyksen
- ymmärtää työmarkkinajärjestöjen ja niiden toimielinten roolin ja tehtävät työoikeudellisessa sopimus kentässä
- osaa soveltaa työoikeudellista lainsäädäntöä ja työehtosopimuksia henkilöstöjohtamisen eri tilanteissa
- tunnistaa työnantajan ja työntekijän välisen sopimusvapauden rajat
- **Sisältö**

Opintojaksolla käsitellään keskeistä työlainsäädäntöä HR-ammattilaisen näkökulmasta.

- työntekijän rekrytointi, työsopimuksen laatiminen, työsuhteen ehtojen muuttaminen
- työsopimuslainsäädännön keskeinen sisältö
- työsuhteen päättämisen eri tilanteet ja niiden toteuttaminen
- työehtosopimusjärjestelmä ja sen merkitys, työmarkkinajärjestöjen rooli
- työnantajan yhteistoimintavelvoitteet
- johtajasopimus
- ulkomaantyö ja ulkomaalainen työntekijä.
- **Työelämäyhteydet**

Opiskelija tutustuu työntekijä-/työnantajajärjestön toimintaan ja ymmärtää, miten ne vaikuttavat käytännön ratkaisuihin henkilöstöjohtamisen työkentässä.

- **Kansainvälisyys**

Opiskelija tutustuu kansainvälisen henkilöjohtamisen keskeisiin kysymyksiin.

- **Opetus- ja oppimismenetelmät**

Opiskelijan työmäärä yhteensä 81 h, josta lähiopetusta enintään 32 h ja muu osa itsenäistä opiskelua.

Opintojaksolla painotetaan sekä teoria- että käytännön osaamista. Opiskelijat perehtyvät kirjallisuuteen sekä tekevät oppimistehtäviä yksilö- ja ryhmittäin.

Oppimismenetelmänä voidaan käyttää myös tutkivaa oppimista ja PBL-menetelmää. Oppiminen tapahtuu luentojen, keskustelujen, oppimistehtävien ja ryhmätöiden kautta sekä oikeuskäytäntöä analysoimalla.

Oman oppimisen arviointi 1 h

Liite 3. HR-osaaja kurssikuvaus

- **HR-osaaja**

Tunnus: LEA3LH001

Laajuus: 9 op (243 h)

Ajoitus: 4. - 6. lukukausi

Kieli: suomi

Opintojakson taso: ammattiopinnot (osa ASO A:ta)

Opintojakson tyyppi: vaihtoehtoinen

- **Lähtötaso ja sidonnaisuudet muihin opintojaksoihin**

Menestyvä työyhteisö -opintojakso (LEA1LH002) tulee olla suoritettuna.

Opintojakso on osa ammattiosaamista syventävien opintojen (ASO) A-moduulia Henkilöstövoimavarojen johtaminen.

- **Oppimistavoitteet**

Opintojakson tavoitteena on antaa valmiuksia tehtäviin, joissa vaaditaan osaamista henkilöstösuunnittelussa, henkilöstöhankinnassa, henkilöstön kehittämisessä, palkitsemisessa sekä muissa henkilöstöjohtamisen osa-alueissa. Tavoitteena on luoda kokonaiskäsitys eri henkilöstöprosessien linkittymisestä toisiinsa ja ymmärtää henkilöstön merkitys yrityksen kilpailutekijänä.

Opintojakson suoritettuaan opiskelija

- tuntee henkilöstöprosessit
- osaa arvioida ja kehittää henkilöstöprosesseja
- osaa tarkastella henkilöstöprosesseja erilaisissa organisaatioissa
- osaa nähdä henkilöstöjohtamisen liiketoiminnan kehittämisen osana

- osaa hankkia, jakaa ja kommunikoida tietoa henkilöstöasiantuntijan roolissa.
- **Sisältö**
- Strategialähtöinen henkilöstösuunnittelu
- Rekrytointi
- Perehdyttäminen
- Osaamisen kehittäminen
- Työyhteisön kehittäminen
- Palkitseminen
- Henkilöstöressurssien sopeuttamistilanteet
- HR-tietojärjestelmät
- Eettisyys ja vastuullisuus henkilöstöjohtamisessa
- **Työelämäyhteydet**

Opintojakso toteutetaan työelämlähtöisesti yhteistyössä yritysten ja yhteisöjen kanssa.

- **Opetus- ja oppimismenetelmät**

Lähiopetus 64 h

Itsenäinen opiskelu 178 h

Oman oppimisen arviointi 1 h

Oppimismenetelmänä käytetään tutkivaa ja kehittävää oppimista. Oppiminen tapahtuu lisäksi luentojen, opetuskeskustelujen, oppimistehtävien ja ryhmätöiden muodossa sekä eri yritysten toimintatapoja ja niiden kehittämistarpeita analysoimalla ja kehittämällä.

Liite 4. Tutkimustyön perusteet ja menetelmät

- **Tutkimustyön perusteet ja menetelmät (HRM ja johtaminen)**

Tunnus: MET3LH001H

Laajuus: 3 op (81 h)

Ajoitus: 4. - 6. lukukausi

Kieli: suomi

Opintojakson taso: ammattiopinnot (osa ASO A:ta)

Opintojakson tyyppi: pakollinen

- **Lähtötaso ja sidonnaisuudet muihin opintojaksoihin**

Opiskelija on suorittanut opintojakson Tilastolliset menetelmät MET2LH001. Opintojakso on osa ammattiosaamista syventävien opintojen (ASO) A-moduulia Henkilöstövoimavarojen johtaminen.

- **Oppimistavoitteet**

Opintojakson suoritettuaan opiskelija

- tuntee tutkimuksen tekemiseen liittyvät keskeiset käsitteet

- osaa käyttää ja soveltaa tyypillisimpiä liiketalouden alan laadullisia ja määrällisiä tiedonhankinta- ja analyysimenetelmiä ja hyödyntää niitä käytännön työtehtävissä.
- osaa suunnitella, ohjattuna toteuttaa ja esittää liiketaloudellisen tutkimuksen tai kehittämistehtävän.
- **Sisältö**
- Tutkimus- ja kehittämistyön peruskäsitteet
- Aiheen valinta ja tutkimusongelman tai kehittämistehtävän muotoilu
- Tiedonhaku ja viitekehysten laatiminen
- Tutkimusstrategian valinta
- Tiedonhankintamenetelmät
- Analyysimenetelmät
- Tutkimusraportin rakenne ja kirjoittaminen
- Tutkimuksen luotettavuus ja pätevyys
- Tutkimuksen etiikka
- **Opetus- ja oppimismenetelmät**

Opintojakso muodostuu lähiovetustunneista ja itsenäisestä työskentelystä, yhteensä 81 h opiskelijan työtä. Opetusmenetelminä käytetään luentoja, pienryhmätyöskentelyä ja esimerkkitapauksia.

Liite 5. Esimiehen työoikeus- kurssikuvaus

- **Esimiehen työoikeus**

Tunnus: LAW4LH004

Laajuus: 6 op. (162 h)

Ajoitus: 5. lukukausi

Kieli: suomi

Opintojakson taso: ammattiopinnot (osa ASO B:ta)

Opintojakson tyyppi: vaihtoehtoinen

Lähtötaso ja sidonnaisuudet muihin opintojaksoihin

Opintojakso on osa ammattiosaamista syventävien opintojen (ASO) B1-moduulia Esimiesosaaminen.

Opiskelija on suorittanut Juridiikan perusteet, Yritys juridiikka ja Menestyvä työyhteisö – opintojaksot tai hänellä on vastaavat tiedot.

Oppimistavoitteet

Opiskelija ymmärtää työoikeudellisten normien merkityksen henkilöstöjohtamisessa ja sisäistää keskeiset työoikeudellisen normiston siten, että hän osaa soveltaa säännöksiä henkilöstöjohtamisen tehtävissä ja esimiestyössä.

Opiskelija on omaksunut myös työaikojen, vuosilomien ja perhevapaiden järjestämistä koskevan keskeisen lainsäädännön. Hän osaa vastata yrityksen työturvallisuuden ja työsuojelun asettamista vaatimuksista. Opiskelija tuntee palkkauksen eri muotoja ja sovellettavissa olevia palkitsemistapoja.

Opintojakson suoritettuaan opiskelija

- hahmottaa työoikeuden osana henkilöstöjohtamisen muita osa-alueita ja henkilöstöprosessin eri vaiheita rekrytoinnista työsuhteen päättämiseen
- ymmärtää työoikeudellisten normien hierarkian ja etusijajärjestyksen
- ymmärtää työmarkkinajärjestöjen ja niiden toimielinten roolin ja tehtävät työoikeudellisessa sopimuskentässä
- osaa soveltaa työoikeudellista lainsäädäntöä ja työehtosopimuksia henkilöstöjohtamisen eri tilanteissa
- tunnistaa erityyppisiä työsuhteita ja niiden eroja
- tunnistaa työnantajan ja työntekijän välisen sopimusvapauden rajat.

Sisältö

Opintojaksolla käsitellään keskeistä työlainsäädäntöä HR-ammattilaisen näkökulmasta.

- työntekijän rekrytointi, työsuhteen laatiminen, työsuhteen ehtojen muuttaminen
- työsuhteen päättämisen eri tilanteet ja niiden toteuttaminen
- työsuhtelainsäädännön keskeinen sisältö
- työehtosopimusjärjestelmä ja sen merkitys, työmarkkinajärjestöjen rooli
- työnantajan yhteistoimintavelvoitteet
- ulkomaantyö ja ulkomaalainen työntekijä
- työnantajan velvoitteet työturvallisuudesta huolehtimiseksi
- työntekijöiden tasa-arvo ja yhdenvertaisuus työpaikalla
- työntekijän yksityisyyden suoja
- työaika- ja vuosilomajärjestelmä, perhevapaat
- palkkaus- ja palkitsemismuodot
- työvoiman vuokraus.

Työelämäyhteydet

Opiskelija tutustuu työntekijä-/työnantajakäytännön toimintaan ja ymmärtää, miten ne vaikuttavat käytännön ratkaisuihin henkilöstöjohtamisen työkentässä.

Opiskelija tutustuu esimerkiksi oman työpaikkansa kautta opintojaksolla käsiteltäviin teemoihin ja niiden käytännön sovelluksiin.

Kansainvälisyys

Opintojaksolla käsitellään monikulttuurisuutta työpaikoilla juridisesta näkökulmasta.

Opetus- ja oppimismenetelmät

Opiskelijan työmäärä yhteensä 162 h, josta oman oppimisen arviointi 1 h, lähiopetusta enintään 64 h ja muu osa itsenäistä opiskelua.

Opintojaksolla painotetaan sekä teoria- että käytännön osaamista. Opiskelijat perehtyvät kirjallisuuteen sekä tekevät oppimistehtäviä yksilö- ja ryhmitöinä.

Oppimismenetelmänä voidaan käyttää myös tutkivaa oppimista ja PBL-menetelmää. Oppiminen tapahtuu luentojen, keskustelujen, oppimistehtävien ja ryhmitöiden kautta sekä oikeuskäytäntöä analysoimalla.

Liite 6. Käytännön esimiestyö- kurssikuvaus

- **Käytännön esimiestyö**

Tunnus: LEA4LH001

Laajuus: 6 op (162 h)

Ajoitus: 4. - 6. lukukausi

Kieli: suomi

Opintojakson taso: ammattiopinnot (osa ASO B:tä)

Opintojakson tyyppi: vaihtoehtoinen

- **Lähtötaso ja sidonnaisuudet muihin opintojaksoihin**

Opiskelija on suorittanut HRM:n ja johtamisen pakolliset perus- ja ammattiopinnot. Opintojakso on osa ammattiosaamista syventävien opintojen (ASO) B-moduulia Esimiesosaaminen.

- **Oppimistavoitteet**

Opintojakson tavoitteena on luoda selkeä käsitys esimiestyön kokonaisuudesta ja lisätä ymmärrystä esimiehen roolista sekä siihen kuuluvista vastuista ja velvoitteista. Taidot toimia erilaisissa esimies – alais – vuorovaikutustilanteissa vahvistuvat. Tavoitteena on antaa opiskelijalle toimintamalleja ja valmiuksia ratkaista erilaisia työyhteisön ongelmatilanteita sekä vahvistaa opiskelijan käsitystä esimiehen merkityksestä erilaisissa organisaation tilanteissa.

- **Sisältö**

Opintojaksolla tarkastellaan esimiestyötä seuraavista näkökulmista:

- Työtehtävien määrittely ja resursointi

- Tavoitteiden asettaminen
- Osaamisen tunnistaminen ja kehittäminen
- Kehityssuunnitelmat sekä kehityskeskustelut
- Ryhmien ja tiimien ohjaaminen
- Esimiestyö hajautetuissa organisaatioissa
- Esimies päätöksentekijänä
- Esimies – alais –vuorovaikutustilanteet
- Palautteen antaminen ja vastaanottaminen
- Työyhteisön ristiriitatilanteiden johtaminen
- Tilannejohtaminen
- Valmentava johtaminen
- Monimuotoisen työyhteisön johtaminen
- Omien esimiesominaisuuksien ja -taitojen tunnistaminen ja kehittäminen
- **Opetus- ja oppimismenetelmät**

Opintojakso muodostuu tentistä, lähiopetustunneista ja oppimistehtävistä. Opintojakson suorittaminen edellyttää tentin suorittamista opintojakson alussa sekä aktiivista osallistumista lähiopetuksen käytännön harjoitteisiin. Opiskelijoilta odotetaan tutkivaa ja ratkaisukeskeistä otetta.

Lähiopetus 64 h

Itsenäinen työskentely 97 h

Oman oppimisen arviointi 1 h

Liite 7. Työhyvinvoinnin johtaminen- kurssikuvaus

- **Työhyvinvoinnin johtaminen**

Tunnus: LEA4LH002

Laajuus: 3 op (81 h)

Ajoitus: 4. - 6. lukukausi

Kieli: suomi

Opintojakson taso: ammatillisesti suuntautuneet opinnot

Opintojakson tyyppi: vaihtoehtoinen

- **Lähtötaso ja sidonnaisuudet muihin opintojaksoihin**

Opiskelija on suorittanut HRM:n ja johtamisen pakolliset perus- ja ammattiopinnot. Opintojakso on osa ammattiosaamista syventävien opintojen (ASO) B-moduulia Esimiesosaaminen.

- **Oppimistavoitteet**

Opiskelija

- osaa toimia esimiehenä työyhteisön työhyvinvointia edistäen.

- osaa arvioida työhyvinvoinnin toimivuutta ja tunnistaa kehittämisen kohteet.
- ymmärtää työhyvinvoinnin merkityksen yrityksen kilpailutekijänä ja yrityksen tulokseen vaikuttavana tekijänä.
- seuraa ja tuntee työhyvinvoinnin johtamisen ajankohtaiset aihealueet.
- **Sisältö**
- Työhyvinvointi yrityksen kilpailutekijänä
- Työhyvinvoinnin johtaminen
- Palkitseminen
- Työhyvinvointiongelmien kiusaaminen, päihdeongelmat ja mielenterveys
- Yhteistyö työterveyshuollon kanssa
- Ikäjohtaminen
- Työhyvinvointitoiminnan arviointi, mittaaminen ja keinot
- Työeläkeyhtiöt, Työterveyslaitos, yksityiset toimijat ja liikuntajärjestöt yhteistyössä työhyvinvoinnin johtamisessa
- **Työelämäyhteydet**

Opintojakso toteutetaan työelämälähtöisesti yhteistyössä yritysten ja yhteisöjen kanssa.

- **Opetus- ja oppimismenetelmät**

Oppiminen tapahtuu luentojen, opetuskeskustelujen, oppimistehtävien, ryhmätöiden muodossa ja yritysten toimintatapoja ja niiden kehittämistarpeita analysoimalla.

Lähiopetus 32 h

Itsenäinen opiskelu ja etätehtävät 48 h

Oman oppimisen arviointi 1 h

Liite 8. Operatiivinen johtaminen- kurssikuvaus

- **Operatiivinen johtaminen**

Tunnus: LEA4LH003

Laajuus: 3 op (81 h)

Ajoitus: 4. - 6. lukukausi

Kieli: suomi

Opintojakson taso: ammattiopinnot (osa ASO B:tä)

Opintojakson tyyppi: vaihtoehtoinen

- **Lähtötaso ja sidonnaisuudet muihin opintojaksoihin**

Opiskelija on suorittanut HRM:n ja johtamisen pakolliset perus- ja ammattiopinnot. Opintojakso on osa ammattiosaamista syventävien opintojen (ASO) B-moduulia Esimiesosaaminen.

- **Oppimistavoitteet**

Tavoitteena on oppia tunnistamaan yrityksessä käytössä olevat toiminnan johtamisen tavat ja prosessit ja sijoittaa ryhmän ja työntekijän rooli tähän kokonaisuuteen. Tavoitteena on saada valmiuksia työkaluihin, jota käyttää teknis-taloudellisessa toiminnan ohjauksessa ja organisoinnissa.

Opintojen jälkeen opiskelijalla on valmiuksia suunnitella ja toteuttaa omaan työhön liittyviä toimintoja erilaisten työkalujen ja prosessien avulla. Lisäksi opiskelija osaa määrittellä tavoitteet ja mittarit sekä mitata toiminnan onnistumista mm. tuloskortin avulla. Kehittämisen perustaksi opiskelija kykenee hyödyntämään myös erilaisia analyysejä ja laaturaportteja.

- **Sisältö**

Opintojaksolla tutustutaan yrityksen toimintaan asioiden organisaation johtamisen (management) näkökulmasta.

- Johtamisjärjestelmät (mm. yrityksen vuosikello, tuloskortti, mittarit)
- Päätöksentekojärjestelmät (hyvä hallinnointitapa, hyväksymismenettelyt)
- Resursointi (myynti-, henkilöstö-, tuotanto- ja budjetointi)
- Riskienhallintamenettelyt
- Prosessijohtaminen ja laadunvalvonta
- Verkostoituminen ja kumppaneiden hallinta
- **Työelämäyhteydet**

Opiskelija tutustuu suomalaisten yritysten liiketoiminnan johtamiskäytäntöihin ja hallintomenettelyihin case-esimerkkien ja vierailijaluonnoitsijoiden kautta.

- **Opetus- ja oppimismenetelmät**

Lähiopetus 32 h

Itsenäinen työskentely 48 tuntia

Oman oppimisen arviointi 1 h

Liite 9. Kilpailustrategiat- kurssikuvaus

- **Kilpailustrategiat**

Tunnus: LEA4LH004

Laajuus: 3 op (81h)

Ajoitus: 4. - 6. lukukausi

Kieli: suomi

Opintojakson taso: ammattiopinnot (osa ASO B:tä)

Opintojakson tyyppi: vaihtoehto

- **Lähtötaso ja sidonnaisuudet muihin opintojaksoihin**

Opintojakso on osa ammattiosaamista syventävien opintojen (ASO) B-moduulia Johtaminen muuttuvassa toimintaympäristössä.

- **Oppimistavoitteet**

Opintojakson suorittamisen jälkeen opiskelija tuntee kansallisten ja toimialakohtaisten kilpailutekijöiden rakenteen ja merkityksen ja ymmärtää erilaisten analyysien merkityksen ja sisällön yleisesti sekä tuntee strategisen ajattelun peruskäsitteistön ja merkityksen. Opintojaksolla tutustutaan yrityksen kilpailuedun saavuttamiskeinoihin sekä kilpailustrategian ulkoisiin ja sisäisiin tekijöihin.

- **Sisältö**
- Strategisen ajattelun ja suunnittelun peruskäsitteistö
- Yrityksen toimiala- ja arvoketjuanalyysi
- Kilpailijoiden tunnistaminen ja analysointi
- Kilpailustrategian analyysi ja kilpailustrategiset vaihtoehdot
- Sisäisten ja ulkoisten kilpailuetujen luominen
- Kyvykkyyksillä kilpailu
- Strategiset ajattelumallit
- Kilpailulainsäädännön sovellukset
- **Työelämäyhteydet**

Opintojaksolla vierailee työelämän edustajia.

- **Opetus- ja oppimismenetelmät**

Lähiopetus 28 h

Itsenäinen opiskelu ja etätehtävät 52 h

Oman oppimisen arviointi 1 h

Liite 10. Projektijohtaminen- kurssikuvaus

- **Projektijohtaminen**

Tunnus: LEA4LH005

Laajuus: 3 op (81 h)

Ajoitus: 4. - 6. lukukausi

Kieli: suomi

Opintojakson taso: ammattiopinnot (osa ASO B:tä)

Opintojakson tyyppi: vaihtoehtoinen

- **Lähtötaso ja sidonnaisuudet muihin opintoihin**

Opiskelija on suorittanut HRM:n ja johtamisen pakolliset perus- ja ammattiopinnot. Opintojakso on osa ammattiosaamista syventävien opintojen (ASO) B-moduulia Johtaminen muuttuvassa toimintaympäristössä.

- **Oppimistavoitteet**

Opintojakson suoritettuaan opiskelijalla on valmiudet hyödyntää projektijohtamisen hyviä käytäntöjä organisaation sisäisissä kehittämissuunnitelmissa tai asiakasprojekteissa. Hän

oppii keskeiset projektityön menetelmät, joilla varmistetaan projektin onnistuminen. Opiskelija oppii projektin taloudellisen laskennan perusteet.

- **Sisältö**

Opintojaksolla käsitellään projektijohtamisen eri osa-alueita lähinnä yksittäisen projektin näkökulmasta. Opetuksessa lähdetään liikkeelle projektin tavoitteiden asettamisesta. Projektin suunnittelussa käydään läpi olennaiset valmisteluvaiheen tehtävät. Projektin toteutukseen liittyen paneudutaan hyviin projektin johtamisen käytäntöihin sekä riskien hallintaan. Projektin päätösvaiheen tehtävistä käsitellään projektin loppuraportin merkitystä organisaation oppimisen näkökulmasta.

Opintojaksolla käsitellään:

- Projektit organisaatioiden työvälineinä
- Yksittäisen projektin tavoitteiden asettaminen ja rajaus. Projektin sidosryhmien tunnistaminen.
- Projektin osittaminen. Projektin toteuttamisessa tarvittavan osaamisen tunnistaminen.
- Projektiorganisaation ja projektin ohjausmallin suunnittelu. Vastuiden ja valtuuksien määrittäminen. Ohjausryhmät, johtoryhmät. Hyvän projektikokouksen malli.
- Projektin kustannusten (ja tuottojen) arvioinnin menetelmiä.
- Projektin aikataulut ja resurssointi. Alihankkijat osana projektia.
- Projektin riskien kartoitus ja vaikutuksen arviointi. Riskien seuranta.
- Projektin seuranta ja raportointi.
- Projektin viestintä
- Projektin muutosten hallinta
- Yleinen projektisuunnitelman malli ja sen soveltaminen
- Projektin suunnittelutyökalun opiskelu (MS-project, Excel)
- **Opetus- ja oppimismenetelmät**

Lähiopetus 24 h

Itsenäinen työskentely 56 h

Oman oppimisen arviointi 1 h

Opintojaksolla voidaan hyödyntää PBL-menetelyä.

Liite 11. Change Management- kurssikuvaus

- **Change Management**

Code: LEA4LH006

Extent: 6 ECTS (162 h)

Timing: 4th - 6th semester

Language: Finnish and English

Level: Professional studies (part of ASO B)

Type: Optional

- **Starting level and linkage with other courses**

Student has successfully completed the core and professional studies of leadership. The course is a part of the professional specialization studies (ASO B module) called Johtaminen muuttuvassa toimintaympäristössä. Exchange students can take the course without prerequisites.

- **Learning outcomes**

Upon successful completion of the course, the student

- understands the progression of a change process and the factors that have an effect on the success of it
- is able to judge and use the appropriate forecasting methods
- acquires a proactive, reactive and post-active approaches to changes
- has developed her/his personal abilities to take part in change and development projects
- understands how people behave in change situations
- is able to connect business projects to change management.

- **Course contents**

- Preparation: forecasting changes, reasons for changes
 - Planning: setting goals, the roles of individuals in a change process
 - Implementation: personnel's expectations and experiments in change situations, change communication, motivation and commitment
 - Follow-up and evaluation of a change
 - Success of a change: people's behavior in change situations
 - Change management and change leadership
- **Cooperation with the business community**

A commissioned development project from a company or a community will be utilized through the course. At the end of the course, the representative of the case organization will provide a feedback report regarding the development project report.

- **International dimension**

The course will be implemented in co-operation with HAAGA-HELIA's international partner university.

- **Teaching and learning methods**

Student's workload includes

Intensive start of the course (mandatory) 4 h

Final seminar (mandatory) 4 h

Contact lessons/on-line learning (7 x 4 h) 28 h

Final test 4 h

Counselling hour (2 x 2 h; mandatory) 4 h

Independent studies and team work 117 h

The assessment of one's own learning 1 h

During the 1st and 4th semester: the intensive start of the course, contact lessons and 2 counselling hours.

During the 2nd and 5th semester: independent studies, 2 counselling hours, final seminar and final test.

Liite 12. International Human Resource Management

- **International Human Resource Management**

Code: LEA4LH007

Extent: 3 ECTS (81 h)

Timing: 4th - 6th semester

Language: English

Level: Professional studies (part of ASO B)

Type: Optional

- **Starting level and linkage with other courses**

Basic knowledge in HRM recommended. The course is part of professional specialization studies (ASO).

- **Learning outcomes**

Students upon completing the course have developed their knowledge and competencies as HR professionals in international business context.

- understanding the strategic view of IHRM
- increasing awareness of the wide number of choices within IHRM practices
- learning to understand the complexity of IHRM and the challenges of it in the global business
- learning to assess and give suggestions for IHRM related issues in MNC context

- **Course contents**

- Differences between domestic and international HRM
- Outsourcing HR
- The role of HR in mergers and acquisitions
- Recruiting and selecting staff for international assignments
- Assignment Management
- Talent Management in international context
- International compensation

Co-operation with the business community

Visiting lecturers from business

- **Learning and teaching methods**

Contact tuition 32 h

Self-studying 48 h

The assessment of one's own own learning 1 h

Case assignments in teams