

Pauliina Urmas-Antola

HENKILÖSTÖPÄÄLLIKKÖ PÄÄTÖKSENTEKIJÄNÄ

Liiketalouden koulutusohjelma
Organisaatiot ja henkilöstöjohtaminen
2013

HENKILÖSTÖPÄÄLLIKÖ PÄÄTÖKSENTEKIJÄNÄ

Urmas-Antola, Pauliina
Satakunnan ammattikorkeakoulu
Liiketalouden koulutusohjelma
Liiketalouden Rauman yksikkö
Organisaatiot ja henkilöstöjohtaminen
Tammikuu 2013
Ohjaaja: Heinonen, Eila
Sivumäärä: 69
Liitteitä: 2

Asiasanat: henkilöstöpäällikkö, päätöksenteko, päätöksentekoprosessi, motivaatio

TIIVISTELMÄ

Tässä opinnäytetyössä tutkittiin henkilöstöpäälliköitä päätöksentekijöinä, päätöksentekoprosessin muodostumista ja kohdehenkilöiden ajatuksia päätöksenteon yksinäisyydestä ja vastuunkannosta.

Tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää mitä henkilöstöpäälliköt ajattelevat ja tuntevat päätöksiä tehdessään ja miten he käytännössä päätöksen muodostavat. Tutkimusongelmina olivat: Onko henkilöstöpäällikkönä päätöksen tekeminen yksinäistä ja miten paljon tilanteeseen vaikuttaa päätettävänä olevan asian kokoluokka sekä minkälaiset asiat erityisesti motivoivat henkilöstöpäälliköitä joskus hankalassakin työssä ja päätöksentekotilanteissa.

Teoriaosa koostuu henkilöstöpäällikön toimenkuvan määrittelemisestä, henkilöstöpäällikön työskentelyyn keskeisesti vaikuttavien työtehtävien kuvailemisesta sekä päätöksentekoprosessin muodostumisen eri vaiheista. Empiriaosa koostuu neljän henkilöstöpäällikön haastatteluista, joissa tutkimusmenetelmänä käytettiin tutkimushaastattelua.

Tutkimuksella osoitettiin henkilöstöpäälliköiden olevan määrätietoisia päätöksentekijöitä, jotka osaavat hoitaa vaativia ja haastaviakin työtilanteita. He eivät koe olevansa valtaa käyttäviä, yksinäisiä vastuunkantajia. Kohdehenkilöt ymmärtävät asemansa edellytykset, mutta haluavat toimia tiiviisti yhteistyössä henkilöstönsä kanssa ja saada asioita aikaan yhdessä. Asioiden eteneminen ja työyhteisön onnistuminen olivat merkittäviä henkilöstöpäälliköitä motivoivia tekijöitä.

Tässä tutkimuksessa esille tulleet asiat ovat hyvin todennäköisesti kaikkien henkilöstöhallinnon alueella työskentelevien esimiesten ja päälliköiden ominaisuuksia. Ihmisten kanssa työskenteleminen on inhimillistä työelämän vuorovaikutusta.

PERSONNEL MANAGER AS DECISION-MAKER

Urmias-Antola, Pauliina
Satakunta University of Applied Sciences
School of Business Rauma
Business and administration
Organisations and personnel management
January 2013
Supervisor: Heinonen, Eila
Number of pages: 69
Appendices: 2

Keywords: HR manager, decision-making, decision-making process, motivation

ABSTRACT

This thesis researched personnel managers as decision makers and their decision-making processes. Also personnel managers' on the loneliness of decision-making and on the carrying of responsibility were investigated.

The purpose of this thesis was to discover what personnel managers think and feel when they make decisions and how they build up their solutions. The main research problems were the following: Are personnel managers lonely in their decision-making? How much is the possible loneliness influenced by the scale of the decisions? How do personnel managers motivate themselves in their duties, sometimes in difficult situations?

The thesis consists of two different sections: theoretical and empirical. The theoretical section defines the job description of a personnel manager and describes the key tasks in this position as well as the various stages in a personnel manager's decision-making process. The empirical section comprises four managerial interviews. Semi-structured interview was used as the method of data collection.

The investigation indicated that personnel managers are determined decision-makers who can handle also difficult and demanding tasks in their jobs. They do not see themselves as power-orientated, lonely burden carriers in their organisations. The interviewed personnel managers do understand the requirements of their position, but they want to act closely with the personnel and make things happen together. Achieving progress in duties and success of the work community are remarkable motivators for the managers.

The issues that arose in this study are highly likely features for all foremen and managers who are working in the area of human resource management. Working with people is human interaction in working life.

SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	6
2	HENKILÖSTÖPÄÄLLIKKÖ.....	8
2.1	Henkilöstöpäällikön johtamistyyli ja osaamistarpeet	9
2.2	Henkilöstöpäällikön toimenkuva yleisesti	10
2.2.1	Henkilöstöpäällikön koulutustausta	11
2.2.2	Henkilöstöpäällikön palkka.....	12
2.2.3	Organisaation vaikutus henkilöstöpäällikön toimenkuvaan.....	13
2.2.4	Henkilöstöpäällikkö julkisella sektorilla.....	14
2.2.5	Henkilöstöpäällikkö yksityisellä sektorilla	15
2.3	Henkilöstöä koskevan tiedon kerääminen ja hallinta	16
2.3.1	Henkilöstörekisteri	16
2.3.2	Työlainsäädäntö ja työehtosopimukset	18
2.3.3	Henkilöstöraportti ja henkilöstötilinpäätös	19
2.3.4	Ilmapiirikyselyt	20
3	KESKEISIÄ HENKILÖSTÖPÄÄLLIKÖN PÄÄTÖKSENTEKOON VAIKUTTAVIA ASIOITA	21
3.1	Henkilöstön rekrytointi	22
3.1.1	Työhaastattelu rekrytoinnin yhteydessä	22
3.1.2	Perehdyttäminen uuteen työtehtävään.....	23
3.1.3	Henkilöstöhallintoon kuuluvat juridiset työsuhteasiat	24
3.2	Henkilöstöstä huolehtiminen	25
3.2.1	Työssäkehittymismahdollisuudet	26
3.2.2	Palkitseminen	27
3.2.3	Työtyytyväisyys ja hyvinvointi.....	29
3.3	Työsuhteen päättymisen	30
3.3.1	Yhteistoimintaneuvottelut	31
3.3.2	Eläkkeellesiirtyminen.....	32
3.3.3	Henkilöstön virkistystoiminta	33
4	PÄÄTÖKSENTEKOPROSESSI	34
4.1	Päätöksenteon prosessikuvaus	36
4.2	Päätöksenteon etiikka	37
4.3	Yrityksen arvopohja.....	38
4.4	Tosiasiat ja arvot päätöksenteossa	40
4.5	Toimivallan merkitys päätöksenteossa	41
4.6	Viestintä	43

5	TUTKIMUKSEN TARKOITUS, TAVOITTEET JA KÄSITTEELLINEN VIITEKEHYS	44
5.1	Tutkimuksen tarkoitus ja tavoitteet.....	44
5.2	Käsitteellinen viitekehys.....	45
6	TUTKIMUKSEN TOTEUTUS	47
6.1	Tutkimusmenetelmä.....	47
6.2	Tutkimuksen luotettavuuden arviointi	48
6.3	Tutkimuksen toteuttaminen	49
7	TUTKIMUSTULOKSET.....	50
7.1	Kohdeyritysten esittely ja haastateltavien taustatiedot	50
7.1.1	Euroports Rauma Oy.....	51
7.1.2	Oras Oy	51
7.1.3	Rauman kaupunki.....	52
7.1.4	Rolls-Royce Oy	52
7.2	Henkilöstöpäälliköiden ajatuksia henkilöstöä koskevan tiedon keräämisestä ja hallinnasta	53
7.3	Haastateltujen pohdintoja päätöksenteosta ja siihen vaikuttavista asioista	54
7.3.1	Työntekijän työssään kehittyminen.....	55
7.3.2	Työpaikan virkistystoiminta ja työhyvinvointi	56
7.3.3	Yt-neuvottelut ja työelämän joustot	57
7.4	Henkilöstöpäällikön päätöksenteko ja arvot	58
7.4.1	Vastuu ja motivaatio.....	58
7.4.2	Päätöksentekoprosessi ja etiikka	59
7.4.3	Ristiriitatilanteet, valta ja viestiminen.....	61
8	YHTEENVETO, PÄÄTELMÄT JA TULOKSET	62
	LÄHTEET.....	66
	LIITTEET	

1 JOHDANTO

Tämän opinnäytetyön aiheena on selvittää henkilöstöpäällikkönä työskentelevän toimen - tai viranhaltijan tuntemuksia päätöksentekotilanteessa. Tuntuuko päätöksenteko yksinäiseltä vastuunottamiselta vai kenties voimaannuttavalta vallankäytöltä? Mikä tai mitkä asiat työssä tuntuvat erityisen yksinäisiltä? Minkälaiset asiat ja tilanteet työyhteisössä puolestaan motivoivat ja vahvistavat henkilöstöpäällikön itsetuntoa? Tutkimuksessa haastateltavat henkilöt on rajattu ”henkilöstöpäällikkö” nimikkeellä oleviin toimen – tai viranhaltijoihin. Päätöksentekoprosessin rakennetta ja toimintaa tarkastellaan erityisesti henkilöstöpäällikön näkökulmasta.

Opinnäytetyön aihetta olen kehittänyt mielessäni lähes koko opintojeni ajan. Alkuperäinen idea syntyi aikoinaan henkilöstöhallinnon oppitunnilla. Olen aikaisemmassa työssäni hovimestarina toiminut esimies-asemassa ja tiedän, että asioista päättäminen on vastuullista ja yksinäistä työtä. Nykyajan työelämän hektisyys luo alati kasvavia paineita esimiehille – myös henkilöstöpäälliköille. Asioista pitää joskus tehdä pikaisiakin päätöksiä. Mitä henkilöstöpäällikkö ajattelee ja tuntee, kun pitää päättää isosta ja vaikeasta asiasta? Tunteeko hän olevansa yksin sekä fyysisesti, että psyykkisesti? Miten henkilöstöpäällikkö tulee toimeen oman esimiehensä ja henkilöstönsä vaatimusten ristipaineessa? Miten työasiat pystytään unohtamaan vapaa-ajalla vai seuraavatko ne mukana jopa kotiin asti?

Asiaa ei tietävästi ole tutkittu ammattikorkeakoulujen opinnäytetöissä. Asia on ajan-kohtainen ja mielenkiintoinen. Työharjoitteluni aikana Rauman kaupungintalon henkilöstöpalveluissa seurasin läheltä henkilöstöpäällikön kiireistä viikko-ohjelmaa. Keskustelin hänen kanssaan opinnäytetyöni aiheesta ja ideoimme yhdessä, että olisi mielenkiintoista selvittää julkisen sektorin ja yritysmaailman henkilöstöpäälliköiden ajatuksia tästä asiasta.

Tutkimuksen tavoitteena on selvittää henkilöstöpäälliköiden tuntemuksia omasta työstään ja asemastaan päätöksentekijöinä. Tutkin henkilöstöpäälliköiden toimintaa heidän omilla työpaikoillaan ja selvitän heidän ajatuksiaan omasta päätöksenteostaan. Lisäksi tarkastelen julkisen – ja yrityspuolen kohdehenkilöiden mahdollisia

mielipide-eroja omasta roolistaan päätöksentekotilanteessa. Löytyykö mielipiteiden kesken enemmän yhtäläisyyksiä vai kenties eroja? Teoriaosuuteen olen valinnut aiheen kannalta tärkeitä osa-alueita. Henkilöstöpäällikön tyypillisen toimenkuvan kannalta keskeisimpiä työtehtäviä on kuvailtu perusteellisemmin, samoin muutamia työssä ja päätöksenteossa keskeisiä työkaluja. Koska kaikki mahdolliset toimeen tai virkaan kuuluvat asiat ja yksityiskohdat eivät mahdu yhteen opinnäytetyöhön, olen valinnut tähän tutkimukseen mukaan niitä oleellisimpia alueita, joilla henkilöstöpäällikkö joutuu päätöksiään tekemään.

Tämän opinnäytetyön teoriaosuus on kirjoitettu kevään ja syksyn 2012 aikana. Henkilöstöpäälliköiden haastattelut ja niiden analysoinnit suoritettiin syksyn 2012 ja tammikuun 2013 kuluessa. Aihe on aina ajankohtainen, joten tutkimuksen ajoittamisella ei ole suurta merkitystä työn lopputuloksen kannalta. Toisaalta kansainvälinen taloustilanne on jatkuvasti muuttunut epävarmempaan suuntaan, mikä voi tuoda oman mielenkiintoisen lisän asiaan. Menetelmänä käytetään tutkimushaastattelua.

2 HENKILÖSTÖPÄÄLLIKKÖ

Henkilöstöpäällikön työnkuva muotoutuu yrityksen ja organisaation tarpeiden mukaan. Pienemmissä organisaatioissa henkilöstöhallinnon työtehtäviä hoitaa usein esimiestason työntekijä muiden omien työtehtäviensä ohella. Yksityisyrittäjä vastaa toimitusjohtajuutensa ohella myös henkilöstöasioista. Mitä suurempi määrä yrityksessä on henkilökuntaa, sen suurempi tarve on henkilöstöpäällikön palkkaamiselle. Muilta esimiehiltä puolestaan vapautuu aikaa omille tehtäville, kun henkilöstöasioita hoitaa erityisesti toimeen valittu työntekijä. Isoissa konserneissa toimii usein myös henkilöstöjohtajia. Henkilöstöpäällikön työtehtävät löytyvät kaikista yrityksistä, joissa on työsuhteessa olevia työntekijöitä. Tarve henkilöstöpäällikön palkkaamiseen riippuu yrityksen koosta. Yrityksen palveluksessa on oltava riittävästi henkilöstöä, jotta tarvittaisiin yksi ihminen hoitamaan erityisesti ja pelkästään henkilöstöhallintoon liittyviä tehtäviä. (Res Compass [www-sivut](http://www.rescompass.fi) 2012) Jatkossakin esimiesten ja johtajien (henkilöstöpäälliköiden) yksi tärkeimmistä tehtävistä on varmistaa ja taata yrityksen toimintaedellytykset pitkällä tähtäimellä.

(Isoaho 2009, 25).

Henkilöstöpäällikön työ on usein hyvin yksinäistä, sillä hänellä ei välttämättä ole kollegoita lähetyvillä. Henkilöstöpäällikön työtehtävät tulee määritellä siten, että todellinen vastuu ja tavoitteiden seuranta ovat mahdollisia. Yksin työskentelevälle pitää järjestää mahdollisuus pohtia omaa työtään esimerkiksi ryhmissä tai työnohjauksessa. (Paasivaara 2009, 127.) Tutkimuspäällikkö Mikael Nederström Psycon Oy:stä on haastattelussaan todennut: ”Kun esimiehen minäkuva on linjassa sen kanssa, mitä mieltä muut ovat hänestä, se ennustaa esimiehelle hyvää menestystä työtehtävässään. Sekä itsensä yli- että aliarvioinnista on johtajalle haittaa ja ongelmia on tiedossa. Kun ihminen näkee itsensä realistisesti, hän todennäköisesti näkee myös omat puutteensa ja pyrkii kompensoimaan ja paikkaamaan niitä.” (Karjalainen 2012, 58)

2.1 Henkilöstöpäällikön johtamistyyli ja osaamistarpeet

Johtamisella ja esimiestyöllä on hyvin suuri merkitys sille, miten yritys onnistuu motivoimaan henkilöstönsä työskentelemään yhteisten tavoitteiden ja tulosten saavuttamiseksi ja kuinka kilpailukykyinen yritys on. Ihmisten johtaminen on merkittävä osa-alue yritystoiminnassa. (Österberg 2009, 113.) Johtajuus on prosessi, jossa johtaja pyrkii vaikuttamaan yksilöön tai ryhmään, saavuttaakseen yhteisen päämäärän mahdollisimman tehokkaasti (Sydänmaanlakka 2005, 105). Henkilöstöjohtaminen pyrkii eri toimenpiteiden kautta keskeisesti vaikuttamaan siihen, miten työntekijät näkevät erilaiset tapahtumat ja asiat (Juuti 2009, 357).

Aikaisemmin työelämässä on painotettu vahvasti taloudellista osaamista ja johtamista. Monissa yrityksissä talousasioista vastaava esimies on hoitanut myös henkilöstöhallinnollisia tehtäviä. Kuitenkin nykyään näyttäisi siltä, että on vähitellen alettu ymmärtämään henkilöstöjohtamisen tärkeys omana erityisenä osaamisalueenaan. Työntekijät eivät ole koneita, joita johdetaan pelkästään ”siinä sivussa”. Toiminnan tuloksellisuus kasvaa ja työviihtyvyys paranee, kun perinteisen ”management” – tyylin (asiakeskeinen johtajuus) tilalle otetaan myös ”human resources” – ajattelu (henkilökeskeinen johtajuus) käyttöön. Erityisesti tänä päivänä henkilöstöhallinnon merkitys organisaatioissa on korostunut. Taloudellinen taantuma asettaa paineita toiminnan tehostamiselle ja monissa yrityksissä ollaan yt-neuvottelukierteessä. Henkilöstöhallinnon ammattilaiset ovat merkittävässä roolissa valmistelu- ja toteutusvaiheessa sekä erityisesti siinä, kun toimintaa lähdetään jatkamaan ja organisoimaan entistä tehokkaammin. (Viestintätoimisto Deskin www-sivut 2012)

Nykyajan vaativa ja kiireinen työympäristö edellyttää tehokasta toimintaa ja päätöksentekoa. Suuremmissa yrityksissä on järkevää ja tarpeellista keskittää henkilöstöasiat yhden ammattilaisen vastuulle. Suurten linjojen ja strategioiden suunnitteleminen ja toteuttaminen on silloin helpompaa ja siihen voidaan budjetoida järkevällä tavalla aikaa. Sama henkilö pystyy myös seuraamaan tarkemmin suunniteltujen asioiden toteutumista käytännössä ja tarvittaessa puuttumaan epäkohtiin nopeasti. (Ulrich 2007, 24–25.)

Johtajuus on ihmisten vuorovaikutuksessa syntyvä ilmiö, joka saa asiat tapahtumaan. Johtajuus on sisäisen ja ulkoisen johtajuuden summa, jossa molempien tekijöiden keskinäinen suuruus voi vaihdella. Ulkoinen johtajuus tarkoittaa johtajuutta, joka tulee oman itseni ulkopuolelta eli omalta esimieheltäni. Siinä määritellään tehtäväni tavoitteet ja annetaan varsinainen tehtäväni. Oma esimieheni myös seuraa onnistumista ja valvoo suoritusta. Sisäinen johtajuus tarkoittaa jokaisen ihmisen sisällä olevaa taipumusta ja valmiutta tehdä asioita itsenäisesti. Sisäinen johtajuus on omaehtoista, määrältään sitoutumistasoista ja johtamiskulttuurista riippuvaa. Henkilöstöpäällikkö tarvitsee tehtävänsä hoitamisessa merkittävää määrää sisäistä johtajuutta. (Kontiainen & Skyttä 2010, 28.)

Henkilöstöpäällikön pitää kohdata rohkeasti oma roolinsa ja asemansa työyhteisössä. Työskentelyn pitää olla tietoista ja tavoitteellista toimintaa. Kyseisen henkilön pitäisi kyetä olemaan oman itsensä kehittämisen asiantuntija. Työidentiteettinsä tunnustaminen näkyy ennen kaikkea työnä. Sitä ylläpitää sisäisen voimantunteen rakentuminen, joka on keskeistä hyvinvoinnille, jaksamiselle ja työnhallinnalle. Sisäisen voimantunteen saavuttaneesta henkilöstöpäälliköstä heijastuu myönteisyys ja positiivinen lataus, joka auttaa hyväksyvän ja luottamuksellisen ilmapiirin luomisessa työyhteisöön. (Paasivaara 2009, 12.) Johtajuus ja päätöksenteko ovat vastuullista ja vuorovaikutteista toimintaa ihmisten kanssa. Johtajuus on aina asenne, ei koskaan annettu asema tai rooli suhteessa muihin ihmisiin. (Tikkanen 2010, 8-9.)

2.2 Henkilöstöpäällikön toimenkuva yleisesti

Henkilöstöjohtamiseen kuuluu henkilöstötoimien suunnittelua, henkilöstön hankintaa, motivointia, kehittämistä ja palkitsemista (Österberg 2009, 113). Yleensä henkilöstöpäällikön tehtäviin kuuluu rekrytointi prosessin suunnitteleminen ja sen läpivieminen. Erilaisten henkilöstöhallintoon liittyvien projektien suunnitteleminen ja toteuttaminen ovat myös tyypillisiä henkilöstöpäällikön toimenkuvaan kuuluvia kokonaisuuksia. Kokonaiskäsitys henkilöstöasioista ja niiden asiantuntijuus ovat henkilöstöpäälliköiden vastuulla. Työntekijöiden hyvinvointi ja kehityskeskustelujen hoitaminen ovat tämän päivän normaaleja työtehtäviä henkilöstöhallinnossa. Palkkauk-

seen ja palkanmaksuun kuuluvat tehtävät sekä henkilöstöhallinnon juridiset työsuhdeasiat ovat yleisesti mainittujen tehtävien joukossa. Henkilöstön ammattitaidon kehittäminen sekä virkistystoiminta kuuluvat myös tehtävälistalle. Yhteistoiminta-asiat (yt-neuvottelut, lomautukset ja irtisanomiset) koskevat aina myös henkilöstöpäällikköä. (Viitala 2009, 19–20.)

Yrityskohtaisia tehtäviä puolestaan voivat olla esimerkiksi johtoryhmätyöskentelyyn osallistuminen ja henkilöstötilaisuuksien järjestäminen. Henkilöstöpäällikkö voi myös toimia linkkinä yrityksen ylemmän johdon ja suorittavan tason työntekijöiden välillä. Ammattiliittojen kanssa toimiminen voi kuulua työtehtäviin – erityisesti julkisella sektorilla. Usein viestintä liittyy jollakin tavalla henkilöstöpäällikön toimenkuvaan, erityisesti henkilöstöasioista viestiminen yrityksen sisällä. Henkilöstöraportit ja tilinpäätökset kuuluvat henkilöstöhallinnon tehtäväkenttään. (Surakka & Laine 2011, 120–121.)

Henkilöstöpäälliköllä voi olla apunaan, yrityksen koosta riippuen, HR – asiantuntijoita hoitamassa käytännön työtehtäviä. Henkilöstöpäällikkö toimii yleensä henkilöstöosaston tms. vetäjänä, johon kuuluu esimerkiksi henkilöstösihteeri tai -assistentti ja palkanlaskijoita. Henkilöstöpäällikön tehtäviin kuuluu myös neuvotteluja henkilöstön edustajien kuten luottamusmiesten tai työsuojeluvaltuutettujen kanssa. Yksityiskohdaisen määrittelyn tekeminen on vaikeaa, koska työnkuva muodostuu hyvin yritys- tai organisaatiokohtaisesti. (Työ- ja elinkeinotoimiston www-sivut 2012)

2.2.1 Henkilöstöpäällikön koulutustausta

Tie henkilöstöhallinnon tehtäviin, esimerkiksi henkilöstöhallinnon assistentiksi tai henkilöstöpäälliköksi, voi kulkea monenlaisia reittejä pitkin. Joissakin organisaatioissa henkilöstöpäällikön tuolilla istuu oman yrityksen pitkän linjan kulkija, joka on tullut taloon aluksi muihin tehtäviin. Yrityksessä työskennellyt juristi voi olla useissa tapauksissa tällainen henkilö. Yrityksen muuttuessa ja omien taitojen kehittyessä hän on kouluttautunut ja kasvanut henkilöstöhallinnon tehtäviin. Henkilöstöhallintoon voi myös kouluttautua suoraan, ja tarjolla on myös täydennyskoulutusta sekä pohja-

koulutuksen saaneille että muuta alaa opiskelleille. (Viestintätoimisto Deskin www-sivut 2012)

Henkilöstöpäälliköiden koulutusvaatimukset vaihtelevat työpaikan ja toimenkuvan mukaan. Joissain työpaikoissa edellytetään kyseisen toimialan tutkintoa. Usein vaaditaan soveltuvaa korkeakoulututkintoa, joka voi olla esimerkiksi kauppatieteiden maisteri, hallintotieteiden maisteri, oikeustieteen kandidaatti, psykologian maisteri tai kasvatustieteen maisteri tai liiketalouden ammattikorkeakoulututkinto, tradenomi. Markkinointi-instituutissa voi suorittaa henkilöstöpäällikön tutkinnon. (Työ- ja elinkeinotoimiston www-sivut 2012) Useimmissa tapauksissa henkilöstöpäällikön toimi vaatii yliopistotasaisen jatkotutkinnon henkilöstöhallinnossa, johtamisessa, työolain-säädännössä tai työpsykologiassa. (Res Compass www-sivut 2012)

2.2.2 Henkilöstöpäällikön palkka

Henkilöstöpäällikön palkka vaihtelee useiden erilaisten tekijöiden vaikutuksesta. Perinteisesti voidaan ajatella, että julkisen sektorin palkkataso on matalampi kuin yksityisen työnantajan tarjoamat mahdollisuudet. Yrityksen koko ja sijainti vaikuttavat palkan määrään. Julkisen sektorin palkkausta säädellään erilaisten yleissitovien sopimusten puitteissa. Yritysmailmassa palkkauksesta voidaan sopia enemmän neuvotteluperiaatteella eri osapuolten kesken. Valtiolla ja kunnilla palkka perustuu tehtävien vaativuuteen, henkilökohtaiseen työsuoritukseen ja pätevyYTEEN. Palkka määräytyy virka- ja työehtosopimusten mukaan. (Työ- ja elinkeinotoimiston www-sivut 2012)

Työnhakijan koulutustausta ja työkokemus ovat tärkeitä yksityiskohtia palkkatasoa suunniteltaessa. Toimenkuvan laajuus vaikuttaa palkan määrään – mitä laajempi tehtäväkenttä ja vastuu, sitä korkeampi palkka. Palkkauksen perustan muodostavat eri alojen työehtosopimukset. Niissä määritellään kunkin alan vähimmäispalkat. Palkkauksessa otetaan huomioon tehtävien vaativuus ja vastuullisuus, työntekijän pätevyys, työn tulos ja sen edellyttämä koulutus.

(Monster www-sivut 2012)

Toimiala on myös aina vaikuttanut palkkatasoon työmarkkinoilla. Yleisesti ajatellaan, että ”perinteisillä miesvaltaisilla aloilla” palkan taso on jo lähtökohtaisesti korkeampi kuin ”naisvaltaisemmissa” työtehtävissä. Erilaisia palkkataulukoita vertailtaessa on helppoa todeta, miten esimerkiksi teollisen alan (”miesvaltainen” ala) palkkataso on jo lähtökohtaisesti korkeampi, kuin palvelualoilla (”naisvaltainen” ala). (Monster www-sivut 2012) Tilanne on aikojen kuluessa alkanut vähitellen muuttumaan tasapuolisempaan suuntaan. Täysin tasa-arvoinen se ei kuitenkaan edelleenkään ole (Jabe & Häkkinen 2010, 239).

Sukupuoleen perustuvalla palkkaerolla tarkoitetaan tilannetta, jossa työhön yhtä pätevät naiset ja miehet saavat samanarvoisesta työstä erisuuruista palkkaa. Aito eli niin kutsuttu selittämätön palkkaero saadaan selville ottamalla huomioon eri taustatekijät kuten työntekijän ominaisuudet ja erot työtehtävissä. Palkkaero voi siis olla perusteltu, jos taustatekijät poikkeavat toisistaan. (Laakkonen 2012, 29.)

Suomessa on alueittain erilaisia kalleusluokituksia, jotka vaikuttavat myös palkkatasoon maamme rajojen sisäpuolella. Ruuhka-alueilta (pääkaupunkiseutu, eteläinen Suomi) löytyvät todennäköisesti parhaimmin palkatut työtehtävät. Maan pohjoisimmissa osissa palkkataso on matalampi. Joten samasta työtehtävästä maksetaan eri tavoin sen mukaan missä työpaikka sijaitsee. (Palvelualojen ammattiliiton www-sivut 2012). Julkisen sektorin osalta tämä tilanne on tasa-arvoisempi valtakunnallisesti neuvoteltujen palkkakehyksien johdosta. (Oikeusministeriön Internet-palvelun www-sivut 2012)

2.2.3 Organisaation vaikutus henkilöstöpäällikön toimenkuvaan

Kuten jo aikaisemmin mainittiin, organisaation koko vaikuttaa oleellisesti henkilöstöpäällikön työnkuvaan. Pienissä yrityksissä ei ole mahdollisuuksia palkata omaa toimenhaltijaa hoitamaan pelkästään henkilöstöasioita. Suuremmissa työyhteisöissä henkilöstön asioiden hoitaminen voi kuulua erityisesti toimeen valitulle henkilöstöpäällikölle tai sitten talousjohtajan tointa hoitavan työntekijän vastuulle. Suurissa yrityksissä ja julkisen sektorin isoissa yksiköissä on toimeen valittu oma toimenhaltija. (Kauhanen 2009, 29–31.)

Yrityksen tai työpaikan henkilöstön määrä on yksi oleellisimpia tekijöitä, joka vaikuttaa tarpeeseen organisoida henkilöstön asioiden hoitaminen tietyille toimenhaltijalle. Henkilöstön strateginen merkitys yrityksen menestystekijänä kasvaa yrityksen kokoluokan kasvamisen myötä. Ulkopuolisille yhteistyökumppaneille voidaan viestiä oman henkilöstön tärkeydestä tuloksen tekijänä – henkilöstöpäällikkö vaikuttaa positiivisesti yrityksen imagoon. (Ulrich 2007, 20.)

Yritysten organisaatioissa on erilaisia rakenteita, jotka palvelevat töiden koordinoimista parhaalla mahdollisella tavalla. Organisaatiorakenne vaikuttaa osaltaan esimiestyöhön ja johtamiseen. On eri asia johtaa pientä tiimiä omassa firmassa kuin olla ison organisaation osastopäällikkö. Myös asiantuntijaorganisaation tai projektityötä tekevän organisaation johtaminen asettaa erilaisia vaatimuksia esimiestyölle. (Surakka & Laine 2011, 79.)

2.2.4 Henkilöstöpäällikkö julkisella sektorilla

Julkisella sektorilla tarkoitetaan kuntien, kaupunkien ja valtionhallinnon toimintaa maassamme. Myös seurakunnat kuuluvat tähän kategoriaan. Julkisten palveluiden kattavuus on laajaa ja palvelut rahoitetaan verovaroista. Valtion lisäksi verotusoikeus on myös kunnilla ja seurakunnilla. Julkiset palvelut on pääsääntöisesti tuotettava suomeksi ja ruotsiksi, pohjoisimmassa Suomessa myös saamen kielellä. (Valtiovarainministeriön www-sivut 2012)

Julkisen sektorin yksikön toiminnan määrittelee yhteiskunta. Julkisen organisaation perustehtävä on usein määritelty laissa, ja sen muuttaminen tapahtuu parlamentaarisesti eli on hidas ja mutkikas tapahtumasarja (Järvinen 2008, 52).

Erilaisten julkisten toimintojen ja kustannusten on oltava hyvin perusteltuja, koska kysymyksessä on aina suomalaisten yhteisesti maksamat verovarot. Julkisen sektorin toiminta on oltava avointa, muun muassa henkilöstön palkat ovat julkisia tietoja. (Valtiovarainministeriön www-sivut 2012)

Julkisen sektorin henkilöstöpäällikön toimi laitetaan avoimeen hakuun ja toimessa vaadittavat kriteerit määritellään tarkasti. Jokin tietty pohjakoulutus on yleensä asetettu vähimmäisvaatimukseksi tehtävään hakeutuvalle työnhakijalle. Palkkaus määräytyy yleissitovien sopimusten perusteella. Työsopimuslain (55/2001) 2 luvun 7 §:n mukaan työnantajan on noudatettava vähintään valtakunnallisen, asianomaisen alalla edustavana pidettävän työehtosopimuksen (yleissitova työehtosopimus) määräyksiä. (Oikeusministeriön Internet-palvelun www-sivut 2012)

2.2.5 Henkilöstöpäällikkö yksityisellä sektorilla

Yksityisellä sektorilla tarkoitetaan sitä osaa työmarkkinoista, jota ei lueta julkiseen sektoriin kuuluvaksi. Tähän joukkoon lukeutuvat yksityisyrittäjät (toiminimi), avoimet yhtiöt, kommandiittiyhtiöt, osakeyhtiöt, listaamattomat julkiset osakeyhtiöt, pörssi-yhtiöt (listatut julkiset osakeyhtiöt) ja osuuskunnat. Kaikkien edellä mainittujen yritysten toimintaa rahoitetaan yksityisillä varoilla ja yrityksen toiminnasta saatavilla tuotoilla ja tuloilla. Yksityisessä yrityksessä omistajien edustaja eli hallitus määrittelee yrityksen perustehtävän. Yrityksen perustehtävän muuttaminen tai rajaaminen on nopeaa ja joustavaa. (Järvinen 2008, 52.)

Yksityisen työnantajan ei tarvitse määritellä avoimeen tehtävään vaadittavia kriteereitä yhtä tarkasti kuin julkisen sektorin tehtävä sitä edellyttää. Kuitenkin on yleistä että tehtävän edellyttämiä vaatimuksia luetellaan työpaikkailmoituksissa. Vähimmäiskoulutustaso on usein mainittuna. Palkkauksesta pyydetään usein jättämään hakijan oma toivomus. Avointa työpaikkaa ei ole välttämätöntä laittaa julkisesti haettavaksi, vaan yrityksen johto voi päätyä myös valitsemaan haluamansa henkilön suoraan toimeen joko yrityksen sisältä tai ulkopuolelta. Nykyään trendinä on hakea ”hyvää tyyppiä” hoitamaan toimea. Yritys voi myös käyttää ”head hunting” menetelmää, jolloin pyritään löytämään mahdollisimman pätevä ja toimeen sopiva henkilö suoraan työmarkkinoilta, joka vaihtaisi työpaikkaa sopivaa työntekijää hakevan yrityksen palvelukseen. (Rekrytointiyrittäjä Nordicprogressin www-sivut 2012)

Yksityisellä sektorilla on kuitenkin myös otettava huomioon pakottavia sääntöjä ja määräyksiä. Työlait ja työehtosopimukset sisältävät myös runsaasti pakottavia sääntöjä.

nöksiä, joista poikkeamiseen on mainittu aina lupa, jos sellainen on mahdollista. Ellei mahdollisuutta ole mainittu, ei siitä saa toisin sopia. (Helsilä 2002, 13.)

2.3 Henkilöstöä koskevan tiedon kerääminen ja hallinta

Päätöksenteon pohjalla pitää olla reaaliaikaista tietoa henkilöstöstä ja yrityksen tilanteesta. Eri yritykset hoitavat asioiden ja tietojen rekisteröintiä ja dokumentointia eri tavoin. Yrityksen koko ja henkilöstön määrä vaikuttavat siihen, miten ja minkälaista tietoa on tarpeellista kerätä ja tallentaa. Erilaiset lait ja asetukset liittyvät myös kiinteästi tietojen tallentamiseen. Yrityksen pitää olla selvillä, mitä tietoja lain mukaan henkilöstöstä saa tallentaa ja käyttää. (Viitala 2009, 351.)

Helsingin seudun kauppakamarin lakimiehen Kati Mattisen mukaan työntekijästä työtehtävää varten kerättyä tietoa on käsiteltävä erityisen tarkasti. Salassapito on erityisen tärkeää ja kaikki sellaiset henkilöt työpaikalla, jotka eivät tarvitse tietoja työtehtävien hoitamisessa tai päätöksenteossa ovat sivullisia pääsemään tietoihin käsiin. ”Monesti ei käsitetä, että työntekijästä tai - hakijasta tehty merkinnät, myös käsin tehdyt merkinnät muodostavat tiedoillaan henkilökirjaston, joka on suojattava. Arkaluontoista tietoa työntekijästä saa kerätä vain työntekijän suostumuksella.” Mattinen jatkaa edelleen: ”Siitä on hämmästyttävän paljon epätietoisuutta, mikä on henkilökirjasto ja mitä saa kerätä ja mitä ei.” (Sudenniemi 2012, 11.)

2.3.1 Henkilökirjasto

Henkilökirjastolla tarkoitetaan sellaista yrityksen tietojärjestelmää, johon tallennetaan työntekijöitä koskevia tietoja. Eri ohjelmistoyritykset tarjoavat erilaisia vaihtoehtoja. Yrityksen edun mukaista on saada käyttöönsä mahdollisimman hyvin juuri oman toiminnan mukaan räätälöity palvelu. (Österberg 2009, 46.)

Henkilökirjastoon sisältyy yleisellä tasolla tietoja esimerkiksi yrityksen organisaatiosta ja palkkahallinnosta. Yksittäistä henkilöä koskevat tiedot voivat olla hyvinkin yksityiskohtaisia. Työntekijän henkilötiedot ja historia kyseisen yrityksen palveluk-

nessa ovat perusasioita, joita tallennetaan järjestelmään. Erilaiset tapahtumat työsuhteen aikana muodostavat varsinaisen kuvan henkilön työurasta yrityksen palveluksessa. (Österberg 2009, 47.)

Työntekijään henkilönä liittyvät erilaiset **henkilökohtaiset tapahtumat**, joita työuran varrella kertyy henkilöstörekisteriin. **Osaamiskartoitus** kuvailee kyseisen työntekijän erityisvahvuuksia roolissaan työyhteisön jäsenenä ja omassa työtehtävässään. **Koulutustapahtumat** kertovat henkilön käymät kurssit ja muun koulutuksen, esimerkiksi omaehtoisen koulutuksen. Yrityksen työntekijöiden koulutustapahtumien avulla voidaan myös tarkastella koko henkilöstön osaamista ja pätevyyttä. Tulevien koulutusten suunnitteleminen tapahtuu järkevästi ja todellisen tarpeen mukaan tämän tiedon pohjalta.

Varsinaiseen työskentelyyn ja työhön liittyvät yksityiskohdat ovat keskeisiä henkilöstörekisteriin kuuluvia tietoja. **Perehdytys** tapahtuu aina työsuhteen alussa ja siitä kirjataan rekisteriin esimerkiksi tieto siitä, kuka on toiminut perehdyttäjänä kullekin uudelle työntekijälle. **Palkkakehitys** tarjoaa mahdollisuuden analysoida yksittäisen työntekijän palkan kehittymistä ja samalla tilaisuuden vertailla suhdetta taulukko-palkkaan. **Työsuhde** kertoo työntekijän työsuhteen alkamisen ja päättymisen. Erityisesti kausityöntekijöiden ja tilapäisen työvoiman työsuhtetiedot ovat tärkeitä, koska yhdellä henkilöllä voi olla useitakin lyhyempiä työsuhteita yrityksen palveluksessa. **Työssäolo** kertoo työntekijän poissaolot ja myös työssäolon. Tämän ansiosta saadaan tarkasteltua henkilön työssäolohistoriaa. Eläkkeelle siirtymisen yhteydessä tarvitaan myös tietoja mahdollisista pidemmistä poissaoloista, jotka on yksinkertaista selvittää rekisteristä.

Henkilöstörekisterin tietoja voidaan käyttää myös yrityksen kehittämisen apuvälineinä. Työntekijän **urakehityksen** pohjana on henkilön toimenkuva. Tiedot muodostavat selkeän kuvan työuran kehittymisestä aikojen kuluessa. **Eläketapahtumat** ovat työssäoloajan tapahtumia, jotka ilmoittavat sen ajanjakson, jolloin henkilö on kuullut tietyn eläkejärjestelmän piiriin. Tähän voidaan myös liittää tieto suunnitellusta eläkkeellesiirtymisestä. Uuden henkilöstön rekrytoinnin suunnitteleminen helpottuu, kun tiedetään olemassa olevan henkilöstön työsuhteen päättymisen eläkkeelle siirtymiseen. **Työhyvinvointi** liittyy henkilöstön terveyshuoltoon. Tähän voidaan kirjata

tietoja esimerkiksi pakollisista terveystarkastuksista. Tietoa käytetään ainoastaan valvontatarkoituksessa. Toteutuneista tarkastuksista voidaan seurata ja suunnitella uusien tarkastusten ajankohtaa. Työhyvinvointiin liittyy myös työkykyä ylläpitävä toiminta, jonka kustannuksia ja vaikutuksia voidaan seurata henkilöstörekisterin avulla. **Varustehallintaan** voidaan kirjata työntekijälle annetut työntekoa helpottavat välineet, esimerkiksi autoetu tai kulkukortit. (Österberg 2009, 48–49.)

2.3.2 Työlainsäädäntö ja työehtosopimukset

Henkilöstöpäällikön työn ja päätöksenteon taustalla vaikuttaa useita eri lakeja, jotka velvoittavat toimimaan määrättyllä tavalla. Käytännössä jokainen yritys ja esimies haluaa hoitaa henkilöstönsä asiat mahdollisimman oikein ja oikeudenmukaisesti. Taustalla vaikuttavat velvoitteet pitää siis tuntea, jotta niitä voidaan soveltaa käytännössä. Henkilöstöpäällikön pitää olla myös selvillä siitä mistä voi saada tietoa, kun sellainen tilanne ilmaantuu. (Helsilä 2009, 101.)

Kaikkien työsuhteiden perustana on työsopimuslaki (2001). Toinen hyvin kattava velvoite on tasa-arvolaki (2005). Sitä sovelletaan kaikkiin työsuhteisiin ja rekrytointiin. Työaikalaki (1996) on yleislaki, jota noudatetaan työ- ja virkasuhteissa. Laki ei koske johtavassa asemassa olevia työntekijöitä, ja myös etätö jää tämän lain ulkopuolelle. Työajasta on monin osin myös mahdollista sopia toisin tai täydentää lain säännöksiä paikallisella sopimisella. Vuosilomalakia (2005) sovelletaan työsopimuslaissa tarkoitettuihin työnantajaan ja työntekijään. Tätä lakia täydennetään tarvittaessa lomapalkka- ja työehtosopimuksilla. Yhteistoimintalakia (2007) sovelletaan ensisijassa yrityksiin, joiden palveluksessa on yli 20 henkilöä. (Oikeusministeriön Internet-palvelun [www-sivut](http://www.sivut) 2012)

Henkilötietolaki (1999) on säädetty toteuttamaan yksityiselämän suojaa sekä muita yksityisyyden suojaa turvaavia perusoikeuksia henkilötietoja käsiteltäessä sekä edistämään hyvän tietojenkäsittelytavan kehittämistä ja noudattamista. Henkilöstörekisterin ylläpidon yhteydessä on huomioitava tämän lain asettamat rajoitukset ja vaatimukset. ”Lakia sovelletaan automaattiseen henkilötietojen käsittelyyn sekä myös muuhun henkilötietojen käsittelyyn silloin, kun henkilötiedot muodostavat tai niiden

on tarkoitus muodostaa henkilökisteri tai sen osa.” (Tietosuojavaltuutetun toimiston www-sivut 2012) Laki ei koske kuitenkaan henkilötietojen käsittelyä, jonka henkilöstöasiantuntija (henkilöstöpäällikkö) suorittaa yksinomaan henkilökohtaisiin tai niihin verrattaviin tavanomaisiin yksityisiin tarkoituksiin. (Tietosuojavaltuutetun toimiston www-sivut 2012) Työturvallisuudesta on säädetty useita eri lakeja ja asetuksia. Näiden säännösten ja määräysten soveltamisessa on ratkaisevaa työnantaja-asema sekä valtuuksien ja vastuiden organisointi. (Helsilä 2009,101–102.)

Työsopimuslain (55/2001) 2 luvun 7 §:n mukaan työnantajan on noudatettava vähintään valtakunnallisen, asianomaisen alalla edustavana pidettävän työehtosopimuksen (yleissitova työehtosopimus) määräyksiä. Työehtosopimuksen yleissitovuuden vahvistamislautakunta vahvistaa päätöksellään, onko valtakunnallinen työehtosopimus yleissitova (Oikeusministeriön internetpalvelun www-sivut 2012) Työehtosopimus on sopimus, jonka yksi tai useampi työnantaja tekevät ehdoista, joita työsuhteissa noudatetaan. Lisäksi siinä sovitaan työolojen vähimmäisvaatimuksista. (Numminen & Ohvo 2011, 151.) Kuten jo kappaleen alussakin mainittiin, pitää henkilöstöpäällikön olla selvillä näistä edellä mainituista sopimuksista ja lainsäädännöstä. Ne ovat hoidettavan toimen tai viran kannalta keskeisiä asioita yrityksissä.

2.3.3 Henkilöstöraportti ja henkilöstötilinpäätös

Henkilöstön tilaa ja muutoksia sekä keskeisiä taloudellisia vaikutuksia koskeva tieto kootaan usein yhdeksi raportiksi, josta tuloksia on helpompi seurata ja tulkita. Henkilöstöraportti on epävirallinen, yksityiskohtainen ja erityisesti yrityksen operatiivisen johdon käyttöön tarkoitettu dokumentti. Henkilöstötilinpäätös on puolestaan henkilöstöraporttia suppeampi, ytimekäs ja havainnollinen kuvaus henkilöstön tilasta. Se laaditaan sekä yrityksen omaan käyttöön että ulkopuolisille sidosryhmille. Perinteinen yrityksen kirjanpitoon perustunut raportointi kertoo vain vähän henkilöstön tilaa koskevista asioista. Henkilöstötilinpäätös täydentää taloudellisia tietoja ja tuo esille henkilöstönäkökulman. (Viitala 2009, 321.)

Henkilöstötilinpäätös on laaja kokonaisuus. Sen laatimista ei ole standardoitu, joten yritykset voivat laatia sen kukin haluamallaan tavalla. Henkilöstötilinpäätös on yri-

tyksen oman arviointi- ja selvitystyön tuloksena syntynyt dokumentti. Useista henkilöstötilinpäätöksistä löytyvät kuitenkin seuraavat asiat:

- Liikeidea, visio, strategia ja henkilöstöstrategia.
- Henkilöstötuloslaskelma, josta näkyvät henkilöstökustannukset tarkemmin eriteltynä kuin varsinaisesta tuloslaskelmasta.
- Henkilöstötase (henkilöstöinvestoinnit ja henkilöstön arvo).
- Henkilöstökertomus (tilastot, taustat, tunnusluvut ja indeksit). (Österberg 2009, 40.)

Edellisten lisäksi henkilöstötilinpäätöksessä voidaan selvittää vielä tarkemminkin henkilöstön osaamista ja vahvuuksia. Osaamisen mittaaminen on ongelmallista. Vaikka korkea koulutustaso antaa mahdollisuuden tehdä asioita, se ei silti takaa, että henkilö pystyy käyttämään kaikkea hankkimaansa tietoa. Se, kykeneekö työntekijä käyttämään hyväkseen koulutustaan, riippuu mm. henkilön sosiaalisista kyvyistä. Yksilöominaisuuksilla tarkoitetaan henkilöiden yksilöllisiä ja laadullisia ominaisuuksia, jotka ovat tärkeitä edellytyksiä työnteolle. Yritykselle hyvät laadulliset ominaisuudet merkitsevät tuottavuutta ja hyvää tulosta. (Euroopan työterveys- ja työturvallisuusviraston www-sivut 2012)

2.3.4 Ilmapiirikyselyt

Työpaikalla suoritettavat ilmapiirikyselyt antavat henkilöstöpäällikölle ajantasaista tietoa henkilöstönsä hyvinvoinnista ja työssään viihtymisestä. Erilaisia työtyytyväisyyskyselyjä tehdään nykyään paljon yrityksissä. Ne ovat henkilöstöpäällikölle hyvä keino saada palautetta erilaisten kehittämisohjelmien onnistumisesta, ilmapiiristä ja sitä mahdollisesti häiritsevistä tekijöistä ja yleensä henkilöstön mielialoista ja ajatuksista. (Helsilä 2009, 95.)

Huono työilmapiiri estää osaamisen jakamisen ja uuden ideoimisen ja luomisen yhdessä. Erityisesti nuoret työntekijät osaavat arvostaa hyvää työilmapiiriä ja työpaikan ”fiilistä”. Huono työilmapiiri aiheuttaa työntekijöiden hakeutumista uuteen työpaikkaan, josta mahdollisesti löytyisi enemmän omaan arvomaailmaan sopivaa ajattelua

ja toimintaa. Yrityksen imago kärsii tällaisesta tilanteesta. Uusien työntekijöiden ja yhteistyökumppaneiden hankkiminen vaikeutuu. Mahdollisuudet menestyä ja tehdä tulosta tulevaisuudessa heikkenevät. (Ojala & Ahonen 2005, 94.)

Henkilöstöpäällikön pitää olla tietoinen yrityksen työilmapiiristä, jotta hän voisi riittävän ajoissa puuttua ongelmiin ja estää vahinkojen syntymisen. Henkilöstöä koskevan tiedon kerääminen ei pelkästään riitä, vaan yrityksen johdon (yhdessä henkilöstöpäällikön kanssa) tulee aktiivisesti analysoida ja tulkita henkilöstöä koskevaa tietoa. Lisäksi on hyvin tärkeää sopia aina kehityshankkeiden seurannasta. Jos tuloksia ei seurata ja osata tulkita, seurauksena on vain hukkaan heitettyä aikaa ja rahaa. Myös henkilöstö turhautuu nopeasti tarpeettomiin kyselyihin, joista ei koeta olevan mitään konkreettista hyötyä. (Ojala & Ahonen 2005, 232.)

3 KESKEISIÄ HENKILÖSTÖPÄÄLLIKÖN PÄÄTÖKSENTEKOON VAIKUTTAVIA ASIOITA

Henkilöstöpäällikön keskeisimpiä tehtäviä työssään on hoitaa yritykseen uusia ja tarpeeseen sopivia työntekijöitä. Seuraavassa vaiheessa on tärkeää saada henkilökunta viihtymään työssään ja siten myös pysymään ja sitoutumaan yritykseen. Lopulta yrityksessä työskentelevän henkilön ura päättyy joko työpaikan vaihtamiseen, irtisanomiseen tai eläkkeelle siirtymiseen. Nämä tehtävät ovat henkilöstön kannalta oleellisia ja keskeisimpiä asioita yrityksen toiminnassa.

(Kauhanen 2009, 68.)

Vähimmillään henkilöstöjohtaminen ja siihen liittyvä päätöksenteko voivat edesauttaa organisaatiota kohtaamaan laman jälkeiset haasteet panostamalla henkilöstön ja organisaation kehittämiseen myös tällä hetkellä. Vielä selkeämpää lisäarvoa voidaan luoda koko liiketoimintaan integroituneella strategisella henkilöstöjohtamisella ja päätöksenteolla, joissa nähdään tilanteet pidemmällä tähtäimellä ja osataan ennakoida myös laman jälkeistä tilannetta. (Juuti 2009, 97.)

3.1 Henkilöstön rekrytointi

Yrityksen henkilöstöhankinta eli rekrytointi sisältää sellaiset toimenpiteet, joilla yrityksen palvelukseen saadaan sen tarvitsemat henkilöt. Uuden työntekijän palkkaaminen on useimmiten merkittävä pitkän aikavälin päätös yritykselle. Se on taloudellisesti iso investointi, joka vaikuttaa sisäisen ja ulkoisen palvelun laatuun, toiminnan sujuvuuteen ja tehokkuuteen. Epäonnistuneesta rekrytoinnista voivat kärsiä pitkään sekä valittu henkilö itse, organisaatio että asiakkaat. Onnistunut rekrytointi puolestaan tuo parhaimmillaan organisaatioon positiivista kehitysvoimaa ja nostaa osaltaan toiminnan laatua. (Viitala 2009, 100.)

Rekrytointipäätös on aina strateginen päätös. Erityisesti avainhenkilöiden hankkiminen on investointi, jolla tavoitellaan toiminnan tehostumista ja tietopääoman kasvatamista. Oleellista ei ole miettiä erilaisia hankintalähteitä, vaan pikemminkin, mitä yrityksessä todella tarvitaan. Rekrytointia voi suunnitella ensisijaisesti oman yrityksen sisältä ja vasta sitten sen ulkopuolelta erilaisten kanavien kautta. Myös erilaisten konsulttipalvelujen käyttämisen mahdollisuus on hyvä harkita. (Helsilä 2009, 18.)

3.1.1 Työhaastattelu rekrytoinnin yhteydessä

Työnhakijoiden haastattelun hoitaa hyvin usein henkilöstöpäällikkö. Ennen haastatteluja on jo suoritettu jonkinlainen karsinta saapuneiden hakemusten joukosta. Hakemus mahdollisine liitteineen on hyvä lähtökohta alustavaa arviointia varten. Yleensä hakemus pyritään laatimaan persoonallisesti, joten se voi jo antaa hakijasta - henkilötietojen lisäksi - jonkinlaisen käsityksen työhaastattelua varten. Ansioluettelo ja opin-
totodistukset kertovat suoritetuista opinnoista sekä niissä menestymisestä. (Helsilä 2009, 21.)

Haastattelu on vuorovaikutustilanne, jossa hyvin tilanteeseen valmistunut haastattelijä voi saada erinomaista tietoa työnhakijasta. Kyseisen hakijan osaamisesta ja ominaisuuksista saa hyvän käsityksen kiireettömästi järjestetyssä haastattelussa. Samalla haastateltava voi tuoda esille omia toiveitaan ja tavoitteitaan. Haastattelurunko on hyvä miettiä etukäteen valmiiksi, jolloin haastattelutilanne etenee luontevasti eteen-

päin. Aikaa kannattaa varata yleensä 1 – 2 tuntia, jolloin myös haastateltava saa aikaa omille kysymyksilleen. (Helsilä 2002, 26.)

Haastattelutilan tulee olla häiriötön ja rauhallinen. Haastattelu aloitetaan kevyellä rupattelulla, jonka tarkoituksena on luoda otollinen ilmapiiri avoimelle keskustelulle. Aloituksen jälkeen siirrytään varsinaiseen tiedonkeruuvaiheeseen, jossa kysytään vaikeimmat ja haastavimmat kysymykset. Lopetusvaiheessa kysytään vielä muutama helpompi kysymys, annetaan haastateltavalle mahdollisuus lisäkysymysten tekemiseen ja kerrotaan, kuinka jatko etenee rekrytoinnin osalta. Haastattelun aikana tai välittömästi sen jälkeen on hyvä kirjata muistiin pääkohdat haastattelusta. Tässä kohdassa pitää ottaa huomioon tehtävälle asetetut kriteerit ja pyrkiä mahdollisimman objektiiviseen arvioon. (Österberg 2009, 90.)

Työhaastattelu tarjoaa myös työnhakijalle tilaisuuden saada enemmän tietoa yrityksestä, johon hän on hakeutumassa. Välinpitämättömästi järjestetty ja hoidettu haastattelutilanne antaa hakijalle huonon vaikutelman yrityksestä, joka ei ole yrityksen imagon kannalta hyvä asia. (Martin 2010, 154–155.)

3.1.2 Perehdyttäminen uuteen työtehtävään

Huolellisen perehdyttämisen merkitystä ei voi koskaan aliarvioida. Se on oleellista ja tärkeää sekä yritykselle että uudelle työntekijälle. Sen avulla uusi työntekijä oppii tehtävänsä nopeammin ja heti samalla oikealla tavalla. Virheet vähenevät ja niiden korjaamiseen käytetty aika säästetään. Koko työyhteisöä hyödyttää se, ettei uusiin tehtäviin tullut henkilö keskeytä toisten työtä. (Österberg 2009, 101.) Henkilöstöpäällikkö ei välttämättä itse aina toimi perehdyttäjänä. Yrityksen koosta riippuen uuden työntekijän lähin esimies voi myös toimia opastajana uuteen työhön.

Perehdyttämisellä tarkoitetaan niitä toimenpiteitä, joilla yritys pyrkii saamaan uuden työntekijänsä sopeutumaan mahdollisimman joustavasti uuteen työhön ja työympäristöön. Tulevista tehtävistä riippuen perehdyttämisen laajuus ja syvällisyys vaihtelevat.

Yleisesti kuitenkin seuraavia asioita käsitellään perehdytyksen yhteydessä:

- Yritys, sen toiminta-ajatus, visiot, liikeideat ja strategiat sekä menettelytavat (yritysperehdyttäminen).
- Työpaikan henkilöt (lähimmät työkaverit), asiakkaat ja päivittäiset työyhteisön pelisäännöt (työpaikkaan perehdyttäminen).
- Tuleviin tehtäviin liittyvät odotukset, toiveet ja velvoitteet (työhön perehdyttäminen).

(Helsilä 2009, 48.)

Perehdyttämistä tarvitaan, oli henkilö sitten tullut uutena yritykseen tai jos hänen työtehtäviään vaihdetaan yrityksen sisällä. Hyvin hoidettu perehdyttäminen vie aikaa. Mitä nopeammin perehdytettävä pystyy työskentelemään ilman muiden ohjauksia, sitä nopeammin siitä hyötyvät kaikki ja perehdyttämiseen käytetty aika tulee moninkertaisena takaisin. Perehdyttämisohjelman laatiminen kuuluu henkilöstöasiantuntijan (henkilöstöpäällikkö) tehtäviin. (Österberg 2009, 101.)

Työsopimuslain 2 luku (työnantajan velvollisuudet) ensimmäinen pykälä (yleisvelvoite) kuuluu seuraavasti: ”Työnantajan on huolehdittava siitä, että työntekijä voi suoriutua työstään myös yrityksen toimintaa, tehtävää työtä tai työmenetelmiä muuttaessa tai kehitettäessä. Työnantajan on pyrittävä edistämään työntekijän mahdollisuuksia kehittyä kykyjensä mukaan tyourallaan etenemiseksi.” Perehdyttämisvelvoite koskee käytännön työelämää jopa lainsäädännön kautta. Osaamisen kehittäminen alkaa perehdyttämisellä. Toisaalta uuden työntekijän avulla on mahdollista uudistaa organisaation toimintatapoja. Perehdytys luo mielikuvaa organisaatiosta ja vaikuttaa työntekijän kokemukseen siitä, miten tervetullut hän on työyhteisöön. Työsuhteen jatkuessa perehdyttämistä tarvitaan työtehtävien vaihtuessa tai toimintatapojen muuttuessa. (Surakka & Laine 2011, 152.)

3.1.3 Henkilöstöhallintoon kuuluvat juridiset työsuhteasiat

Henkilöstöpäällikön tehtävänhallintaan kuuluvat poikkeuksetta erittäin oleellisesti työsuhteen määrittelemät asetukset ja säädökset. Muita henkilöstöhallintaan vai-

kuttavia lakeja ovat esimerkiksi työaika – ja vuosilomalait. Lisäksi laki yhteistoiminnasta yrityksissä, henkilötieto -, tasa-arvo – ja työterveyshuoltolait ovat henkilöstöpäällikön työkaluja tehtävässään. (Österberg 2009, 201 – 310.)

Tässä opinnäytetyössä näitä juridisia asioita ei ole käsitelty erityisen perusteellisesti, koska kyseisten asioiden selvittäminen vaatisi laajoja juridisia tietoja ja taitoja. Pelkästään työsuhteita koskevasta juridiikasta ja työlainsäädännöstä kertyisi riittävästi materiaalia omaan opinnäytetyöhön, joten jätän sen aihepiirin käsittelemisen tässä yhteydessä. Toivottavasti joku saa tästä idean tulevaan opinnäytetyöhönsä.

3.2 Henkilöstöstä huolehtiminen

Omasta henkilöstöstä huolehtiminen on henkilöstöpäällikön keskeisin työtehtävä. Yhteiskunnassamme pidetään oikeudenmukaisuutta keskeisenä inhimillisenä arvona ja kanssakäynnin perusoletuksena. Henkilöstöpäällikön tehtävänä on toimia työssään kaikkia työyhteisön jäseniä kohtaan tasapuolisesti. Tasapuolisuuden hyvinvointia edistävä vaikutus perustuu siihen, että oikeudenmukainen toiminta lisää ennustettavuutta ja turvallisuuden tunnetta. Lisäksi kielteisten tuntemusten todennäköisyys pienenee, kun toiminnan koetaan yleisesti olevan oikeudenmukaista kaikkia kohtaa. Työyhteisön kannalta on hyödyllistä jos työilmapiiri on myönteinen ja innostava. Luottamus, vastavuoroisuus ja avunanto ovat myönteisen yhteisöllisyyden osatekijöitä, joista puolestaan muodostuu työyhteisön sosiaalinen pääoma. (Ahola 2011, 77.)

Hyvä organisaatiokulttuuri tukee henkilöstöpäällikön työntekoa ja henkilöstöstä huolehtimista. Asialle ei ole olemassa yhtä ja ainoaa oikeaa määritelmää. Organisaatiokulttuuri muodostuu yrityksen sisällä hyväksi havaituista asioista ja toiminnoista. Muutamia olennaisia hyvään organisaatiokulttuuriin kuuluvia asioita ovat esimerkiksi: avoin keskustelu ongelmista, organisaatioon sitoutuminen, mahdollisuus uuden oppimiseen ja avoin viestintä yrityksen sisällä. (Helsilä 2009, 52.) Kirjallinen seuranta ja raportointijärjestelmä auttavat sekä henkilöstöpäällikköä että henkilöstöä arvioimaan työn tuloksia. Mittareita toiminnan tilan arvioimiseksi ovat esimerkiksi työntekijöiden jaksaminen ja hyvinvointi sekä työpaikan ilmapiiri.

(Romppanen & Kallasvuo 2011, 36.)

Työhyvinvoinnin merkitys kasvaa koko ajan yritysten toiminnassa ja henkilöstöasioita koskevassa päätöksenteossa. Työlainsäädäntö asettaa vaatimuksia työnteon edellytyksille. Väestön ikääntyessä ja suurten ikäluokkien siirtyessä eläkkeelle yritykset kilpailevat vähenevästä työikäisten joukosta. Työntekijät pitää saada viihtymään ja jaksamaan työssään entistä kauemmin. Työhyvinvointi korostuu myös nykyisen työnteon luonteessa; yritysten kilpailukyky perustuu innovatiivisuuteen ja jatkuvaan uuden oppimiseen. Työhyvinvoinnin puute puolestaan lisää yritysten kustannuksia sairauspoissolojen johdosta. (Ojala & Ahonen 2005, 35.)

Henkilöstöpäällikön pitäisi pyrkiä avoimen vuorovaikutuksen rakentamiseen omassa työyhteisössään. Työn perustehtävä pitää olla selvillä koko työyhteisölle. Keskustelu koko työyhteisön sisällä on tärkeää, jotta tiedonkulku varmistetaan kaikille tasapuolisesti. Monipuoliset informaatiokanavat ja keskustelufoorumit auttavat reaaliaikaisen tiedon levittämisessä. Henkilöstöpäällikön tehtävänä on varmistaa, että varsinkin ongelmatilanteissa myös eri työntekijäryhmät haastetaan mukaan keskusteluun ja ongelman selvittämiseen pohtimaan ja tutkimaan epäkohtaa. Vuorovaikutus työyhteisössä on jokapäiväistä toimintaa ja sille pitää myös määritellä säännöt, jotta kaikki yhteisön jäsenet osaisivat toimia toivotulla tavalla. Vuorovaikutuksen arvioinnilla puolestaan varmistetaan, että asiat hoituvat sovitulla tavalla. (Järvinen 2009, 124–132.) Henkilöstöpäällikön työn yksi keskeisimmistä tavoitteista pitäisi olla HR – toiminnon muuttaminen hallinnollisesta virkamiestyöstä henkistä hyvinvointia edistäväksi toiminnaksi (Isoaho 2009, 109).

3.2.1 Työssäkehittymismahdollisuudet

Henkilöstöpäällikön työn suurimpia haasteita on ihmisten käyttäytymisen ymmärtäminen. Toimialasta riippumatta esimiehellä on oltava psykologista silmää, jotta hän voisi menestyksekkäästi ohjata muiden toimintaa. Henkilöstönsä käyttäytymisen peruseriaatteiden tunteminen auttaa henkilöstöpäällikköä edistämään yhteistyötä sekä välttämään väärinymmärryksiä ja yhteentörmäyksiä. (Surakka & Laine 2011, 27.)

Henkilöstön kehittäminen ja kehittyminen ovat yrityksen kilpailukyvyn kannalta keskeisiä asioita. Markkinat ja maailma ympärillä ovat jatkuvassa muutoksessa, mikä muuttaa nopeasti myös yrityksen kilpailutilannetta. Teknologian nopea kehitys lisää tiedon määrää ja muuttaa toimintatapoja ja työtehtäviä. Yrityksen pitää jatkuvasti varmistaa henkilöstön osaamista työtehtävissään. Työntekijän oppiminen toimii kehittämisen lähtökohtana. (Österberg 2009, 129.)

Nykyisin jo onneksi ymmärretään, että osaamisen kehittyminen on monen eri tahon vastuulla. Erilaiset oppilaitokset järjestävät oppimismahdollisuuksia, jotka seuraavat aikaansa niin sisällöllisesti kuin menetelmiltään. Työnantajien vastuulla on erityisesti tarjota mahdollisuus kehittää osaamista työssä sekä myös työpaikan ulkopuolella. Kysymyksessä voivat olla erilaiset koulutustapahtumat tai pidempiaikaiset koulutusohjelmat. Jokainen työntekijä kantaa vastuun siitä, että hänen pätevyytensä on ajan tasalla. (Helsilä 2009, 78.) Henkilöstöpäällikön toimenkuvaan kuuluu yrityksessä tarjottavan koulutuksen organisoiminen ja siitä tiedottaminen. Yrityksissä ei yleensä ole varaa ja aikaa odotella, että työntekijä itse havaitsisi oman kehittymistarpeensa ja sitten kehittäisi itseään. Kehittymisestä on välttämätöntä tehdä normaali osa työkuvaan. Vastuu työssä kehittämisestä on yhteinen, enemmän kuin koskaan aikaisemmin on ollut (Viitala 2008, 257).

3.2.2 Palkitseminen

Palkitsemisen kokonaisuus on johtamisen väline, joka kertoo, mitä työntekijä saa vastineeksi ajastaan, innostuksestaan ja työpanoksestaan. Esimerkiksi suoritusten ja osaamisen johtamisen kautta se kertoo myös, minkälaisia tuloksia ja suorituksia organisaatio vastineeksi odottaa. Palkitsemisen kokonaisuus on tämän vaihdon keskiössä, siksi henkilöstöpäällikön on sitä johtamalla ja kehittämällä (siis: päätöksiä tekemällä) mahdollista vaikuttaa tehokkaimmin organisaation tavoitteiden saavuttamiseen ylimmän johdon asiantuntijana ja linjajohdon tukena. (Hakonen 2009, 215.) Käsite palkitseminen on vakiintunut käsittämään sekä palkan että muut taloudelliset etuudet, joita työntekijöille suoritetaan tehdyn työn korvaukseksi (Viitala 2009, 138).

Tulevaisuudessa kilpailu osajista ja tekijöistä kovenee monilla aloilla. Halu tulla organisaatioon, pysyä siellä ja työn imu syntyvät eri ihmisille eri asioista. Toiset arvostavat rahaa ja autoetua, toiset haastavia työtehtäviä ja kehittymismahdollisuuksia. Henkilöstöpäällikön pitää omassa päätöksenteossaan huomioida palkitsemisen monet mahdollisuudet. Lisäksi haasteena on saada ikääntyvät työntekijät jatkamaan työelämässä vielä eläkeiän jälkeenkin. Työajan joustot ja muut työntekoa helpottavat järjestelyt voivat toimia palkitsemisena pitkän työuran loppupuolella. Yleensäkin arvostus ja oikeudenmukaisiksi koetut menettelytavat puhuttelevat useimpia työyhteisön jäseniä. Uudella työntekijäsukupolvella on uudenlaisia odotuksia työstä ja työelämästä. Nykypäivän kovassa kilpailussa uusista osajista on valttia hyvin suunniteltu ja toteutettu palkitseminen. (Hakonen 2009, 216–217.)

Palkitsemisstrategia on olennainen henkilöstöstrategian osa, jonka tulisi omalta osaltaan vahvistaa liiketoimintastrategian toteutumisen edellytyksiä. Palkitsemisstrategian luominen on ylimmän johdon asia, ja siinä henkilöstöjohto toimii keskeisenä asiantuntijana ja prosessin kantajana. Palkitsemisstrategiassa otetaan kantaa kolmeen keskeiseen asiaan: Mistä halutaan palkita, jos palkitaan tuloksista, niin minkä organisaatiotason tuloksista palkitaan ja miten palkkiot jaetaan. (Viitala 2009, 140.)

Henkisen johtajuuden näkökulma laajentaa kannustinnäkökulmaa. Tärkeitä eivät enää ole pelkästään perinteiset kovat kannustimet (raha-bonukset) ja pehmeät kannustimet (työn kuvan kehittäminen) tai edes niiden yhdistelmät. Edellä mainittujen kannustimien taustalla vaikuttaa terve henkinen ilmapiiri, joka saa jokaisen työntekijän tuntemaan itsensä tärkeäksi osaksi kokonaisuutta. Jokaisen työyhteisön jäsenen työpanoksella on merkitystä yhteiselle onnistumiselle ja kehittymiselle. Tämän tosiasian aito tiedostaminen on onnistuneen henkilöstöjohtamisen ydin. Henkilöstöpäällikkö on avainasemassa tekemiensä päätösten kautta vaikuttamassa henkisen ilmapiirin suotuisaan muotoutumiseen. (Ambrosius, Tikkanen & Kietäväinen 2009, 86.)

Ihmisen perustarpeisiin kuuluu tarve tulla huomatuksi ja hyväksytyksi. Jos esimies (henkilöstöpäällikkö) on sitä mieltä, että työntekijä tekee työnsä hyvin, sen pitää tulla esille muuallakin kuin kehityskeskusteluissa. Melkein tärkeämpää on kannustaa ja kehua aina silloin tällöin, jos aihetta on. Kehut eivät rasita budjettia, mutta niillä on

uskomattoman suuri vaikutus työiloon ja motivaatioon. (Mossboda, Peterson & Rönnholm 2008, 105.)

Yrityksen menestys riippuu siitä, kuinka pätevää työvoimaa se pystyy hankkimaan ja pitämään palveluksessaan. Palkitsemisjärjestelmällä on tähän vaikutusta. Se on yksi tekijä, joka osaltaan houkuttelee osaajia tulemaan yritykseen. Asian merkitys korostuu sellaisilla aloilla, joissa osaajista on pulaa. (Viitala 2008, 248.) Palkitsemisjärjestelmän pitää myös olla oikeudenmukainen, riittävän läpinäkyvä ja sitä pitää pystyä soveltamaan johdonmukaisesti, jotta työntekijät kokisivat sen mielekkääksi kannustimeksi (Beardwell & Claydon 2010, 506).

3.2.3 Työtyytyväisyys ja hyvinvointi

Eri henkilöille hyvä työ merkitsee erilaisia asioita. Työntekijän oma henkilökohtainen kiinnostus ja asenne ovat luonnollisesti määrääviä asioita pohdittaessa työtyytyväisyyttä. Yleisesti on määritelty joitakin tiettyjä asioita, jotka liittyvät hyvään työhön. Hyvinvoiva ja tehtävänsä koulutettu henkilöstö on yrityksen toiminnan kannalta tehokas voimavara. (Torrington, Hall, Taylor & Atkinson 2011, 680.)

Työssä pitäisi olla sopiva psyykkinen ja fyysinen kuormitus siten, että työmäärä olisi kohtuullinen ja henkilö kokisi myös kehittyvänsä tehtävässään. Myös oman persoonallisuuden pitäisi saada kehittyä työntöön ohessa. Lisäksi työn pitäisi olla rakenteeltaan kokonaista. Tunne kokonaisuudesta muodostuu silloin, kun työhön kuuluu suunnittelua, toteuttamista, arviointia ja organisointia. Toisaalta työhön pitää myös kuulua rutiininomaisia tehtäviä ja älyllisesti haastavia osatekijöitä. Monipuolinen työ ei kuormita työntekijää yksipuolisesti. Työn tulisi taata tekijälleen riittävästi vapautta ja itsenäisyyttä. Työntekijän pitäisi kokea tehtävänsä merkitykselliseksi kokonaisuuden kannalta ja vuorovaikutuksen kautta saada myös palautetta työstään. (Viitala 2009, 17–18.)

Työhyvinvointia voidaan kehittää jatkuvasti työntekijöiltä saatavan palautteen ja ideoiden pohjalta. Fyysisen hyvinvoinnin alueella työ voidaan suunnitella siten, että turhia liikkeitä sekä yksipuolista ja kovaa räsitystä vähennetään. Erilaisten apuvälinei-

den käyttäminen ja parempien työmenetelmien opetteleminen keventävät työn kuormitusta. Psykkistä hyvinvointia edistää työn sopiva rytmittäminen sekä työn määrän ja laadun vaihtelevuus. Työssä väsymiseen ja henkiseen pahoinvointiin henkilöstöpäällikön pitää puuttua heti kun sellaista on työyhteisössä havaittavissa. (Viitala 2009, 230.)

Henkilöstöpäällikkö voi omalla toiminnallaan vaikuttaa työpaikan ilmapiiriin silloin, kun työntekijät joutuvat toimimaan stressaavassa tilanteessa työssään. Aktiivinen johtajuus suojaa uupumukselta, kun taas passiivisten johtajien alaiset ovat uupumusvaarassa. Työuupumukselta suojelevat palkitseminen ja innostaminen, yksilöllisen osaamisen hyödyntäminen, muutosmyönteisyys ja suuntautuminen tulevaisuuteen. Lisäksi työntekijää aktiivisesti valvova johtajuus suojelee esimerkiksi nuorta, määräaikaista ja epäsäännöllistä vuorotyötä tekevää henkilöstöä uupumiskokemuksilta. (Paasivaara 2009, 19–20.)

Työsuojelu kuuluu henkilöstöpäällikön vastuualueeseen. Merkittävimmät fyysisen työsuojelun puutteet on saatu korjattua useimmissa työyhteisöissä. 2000 – luku on tuonut tullessaan psyykkisen ja sosiaalisen työsuojelun tarpeen, etenkin työaikalain noudattamisen ja sen oikean noudattamisen valvomisen. Työturvallisuuslaki (2003) on tuonut uusia vaatimuksia työyhteisön toimintaan. Erilaisiin laiminlyönteihin ja työpaikkakiusaamiseen esimiehen (henkilöstöpäällikön) pitää puuttua välittömästi. (Kauhanen 2009, 197–198.)

3.3 Työsuhteen päättymisen

Työntekijän työsuhteen päättymiseen on olemassa erilaisia syitä. Päättymisen syynä voi olla työsuhteen alkuun sovitun koeajan purkaminen, jolloin ei tarvita irtisanomisaikaa. Määräaikainen työsopimus puolestaan päättyy jo työsuhteen alussa sovittuna päivänä. Muita työsuhteen päättymisen syitä voivat olla esimerkiksi irtisanominen, työntekijän irtisanoutuminen tai työsuhteen purkaminen. Työsuhde voidaan päättää myös yhteisesti sopimalla työnantajan ja työntekijän kesken. Työsuhteen päättämisestä sovitaan varsin usein. Työntekijä saa esimerkiksi toisen työpaikan, vaihtaa paikkakuntaa tai ryhtyy yrittäjäksi. (Helsilä 2009, 177.) Uudelleensijoittamista (outplacement) voidaan yrityksessä harkita silloin, kun työnantaja joutuu irtisanomaan

useita henkilöitä samanaikaisesti. Tällaista valmennusta voidaan tarjota yrityksen kustantamana joko johtotehtävissä olleille henkilöille tai sitten koko irtisanotulle henkilöstölle. Tavoitteena on, että irtisanottu henkilöstö sijoittuisi mahdollisimman hyvin uudestaan takaisin työmarkkinoille. (Kauhanen 2009, 99.)

Työntekijästä johtuvan päättymisen syynä voivat olla eläkkeelle siirtyminen ja kuolema. Yleisesti työntekijästä johtuvaa työsuhteen päättymistä kutsutaan luonnolliseksi poistumaksi. Tähän poistumaan ja sen suuruuteen vaikuttavat taloudelliset suhdanteet, yrityksen toimiala ja henkilöstörakenne. Organisaation sijaintipaikkakunnalla on myös oma vaikutuksensa asiaan. (Kauhanen 2009, 92–93.)

Henkilöstöhallinnon organisaatiomalli voi olla esikunta tai linjajohto. Kummassakin tapauksessa on huolehdittava, että yksikään yksilöllinen irtisanominen tai purkaminen ei kulje henkilöstöpäällikön ohi huomaamatta. Jokaisessa organisaatiossa tulisi olla järjestelmällisesti luotu ohjeistus ja käytäntö, jonka mukaan toimitaan niissä tilanteissa, joissa lopputuloksena saattaa olla työsuhteen päättymisen. Uudenlainen HR – toimintatapa edellyttää läpinäkyvyyttä, esimiehen tukea, yksilöllisyyden kunnioittamista ja eettisyyttä. (Moisalo 2012, 412.)

3.3.1 Yhteistoimintaneuvottelut

”Yhteistoiminnan tarkoituksena on yrityksen toiminnan ja työolosuhteiden kehittäminen. Yhteistoiminta (yt-toiminta) käsittää henkilöstön kuulemisen ja henkilöstölle tiedottamisen. Ennen kuin työnantaja tekee päätöksen henkilöstön asemaan vaikuttavista asioista, hänen on neuvoteltava työntekijöiden edustajien tai työntekijöiden kanssa. Näiden neuvottelujen tavoitteena on lisätä työntekijöiden vaikutusmahdollisuuksia. Yrityksissä tapahtuvaa yhteistoimintaa sääntelee laki yhteistoiminnasta yrityksissä (yhteistoimintalaki).” (Työ- ja elinkeinoministeriön www-sivut 2012)

Yt-neuvottelussa on työnantajan tuotava esille perusteet, jos jotakin asiaa ollaan muuttamassa. Lisäksi muutoksen mahdolliset vaikutukset työntekijöiden asemaan on tuotava selkeästi esille. Työnantajan on myös käsiteltävä erilaisia vaihtoehtoja työntekijöiden kanssa. Lain tavoitteena on ollut saada aikaan mahdollisimman aito vuo-

rovaikutustilanne työntekijöiden ja työnantajan kesken. Neuvottelussa kumpikin osapuoli tuo esiin parhaan tietämyksensä asian ratkaisemiseksi. Vasta sen jälkeen työnantaja voi tehdä päätöksiä kyseessä olevan asian suhteen. (Viitala 2009, 350.)

Hyvän yhteistoimintamenettelyn perustana on ymmärtää sen juridiset puitteet, merkitys liikkeenjohdolle, asiakkuuteen ja ulkoiseen verkostoon liittyvät viestit sekä omalle henkilöstölle välittyvä viesti. Haasteellisin näistä kaikista on omalle henkilöstölle annettu viesti. (Moisalo 2012, 267.) Muutoksessa ihmiset tarvitsevat paljon tietoa, joka auttaa hallitsemaan tilanteen synnyttämiä epävarmuuksia, huolia ja pelkoa. Muutostilanteessa johdon ja henkilöstön kyky ymmärtää toistensa erilaisia lähtökoh-
tia ja näkökulmia tarkastella asioita joutuu usein kovalle koetukselle. Uudistuksissa kajotaan yleensä työyhteisön kantaviin rakenteisiin, ja siksi on tärkeää, että tilanne saadaan hoidettua mahdollisimman nopeasti, joustavasti ja ammattitaitoisesti. Normaaliin arkirytmiin palaaminen olisi hyvin tärkeää työyhteisön kannalta. (Järvinen 2008, 143.)

3.3.2 Eläkkeellesiirtyminen

Eläkkeellesiirtymistä määrittelevät erilaiset lait. Yksityisellä sektorilla on omat lakinsa ja julkisilla aloilla omansa. Työnantajalla on kuitenkin aina velvollisuus järjestää työntekijöilleen eläketurva. Työntekijät kuuluvat eri työeläkelakien piiriin, joista seuraavaksi muutamia esimerkkejä. TyEL on perustyöeläkelaki. YEL on yrittäjien eläkelaki ja koskee yrittäjätoimintaa. VaEL on valtion eläkelaki, jonka piiriin kuuluvat pääasiassa valtion virkamiehet ja työntekijät. KuEL on kunnallinen eläkelaki, jonka piiriin kuuluvat kunnan palveluksessa olevat palkansaajat. (Österberg 2009, 76.)

Eläketurva Suomessa koostuu useasta eri järjestelmästä ja niiden sisäisistä järjestelmistä. Yleisesti perusjakona pidetään kansaneläkettä ja työeläkettä. Lisäksi voidaan puhua vanhuuseläkkeestä, työkyvyttömyyseläkkeestä tai osa-aikaeläkkeestä. (Helsilä 2002, 212.) Eläkkeellesiirtyminen on luonnollinen tapahtuma, kun vanhuuseläkeikä on saavutettu. Mutta ennenaikaiselle eläkkeelle siirtyjien määrä kasvaa nykyään jatkuvasti (Österberg 2009, 77). Varhennetut eläkkeet maksavat yrityksille paljon vuosittain välittöminä eläkekuluina. Eläkepolitiikan keskeisenä tavoitteena onkin eläk-

keelle siirtymisen myöhentäminen. Toisaalta se edellyttää henkilöstöammattilaisilta toimia, joilla työntekijät saadaan pysymään ja viihtymään työssä nykyistä pidempään. Henkilöstöpäälliköllä on ratkaiseva rooli, kun yritetään löytää yrityksen tarpeen mukaisia sopivia keinoja työurien jatkamiseksi (Ojala & Ahonen 2005, 42–43).

Henkilöstöpäällikkö voi olla päättämässä sellaisista yrityksen asioista, joilla saadaan eläkkeelle lähtevä työntekijä jatkamaan työssään vielä yli ”virallisen” eläkeiän. Työpaikan viihtyisyys ja ilmapiirin avoimuus voivat toimia sellaisina houkuttimina, että arvokasta hiljaista tietoa omaava työntekijä haluaakin jatkaa työssään pidempään. Muita työuran jatkamiseen vaikuttavia tekijöitä ovat esimerkiksi kiitos ja hyvä palaute, osaaminen ja hallinnan tunne sekä työhön liittyvät sosiaaliset suhteet. (Järvinen 2008, 19.) ”Jatkoajalla” voidaan erityisesti keskittyä kyseisen henkilön tietotaidon siirtämiseen nuoremmalle henkilökunnalle, jolloin arvokas osaaminen saadaan siirtymään työyhteisön käyttöön ja tulevan toiminnan voimavaraksi (Ojala & Ahonen 2005, 46).

3.3.3 Henkilöstön virkistystoiminta

Henkilöstölle järjestettävä virkistystoiminta tukee työntekijöiden sitoutumista yritykseen. Virkistystoiminta on yrityksen itselleen räätälöimää monimuotoista toimintaa. Henkilöstöpäällikkö on jälleen kerran avainasemassa päättämässä siitä, minkälaisia aktiviteetteja halutaan luoda työyhteisöön. Henkilöstöasiantuntija on tässä toiminnassa liikkeellepaneva voima ja koordinoija. Harrastus- ja virkistysmahdollisuuksia voivat olla esimerkiksi yrityksen tilojen antaminen henkilöstön harrastustoiminnan käyttöön tai harrastustoiminnan rahallinen tukeminen. (Österberg 2009, 154.) Eräät yritykset ovat ostaneet lomaosakkeita talvi- ja kesälomien viettoa varten kotimaasta tai ulkomailta ja tarjoavat niitä henkilöstönsä käyttöön kohtuullista korvausta vastaan (Kauhanen 2009, 207).

Hyvin suosituksi virkistystoiminnan muodoksi ovat tulleet liikunta- ja kulttuurisetelit. Ne ovat työsuhde-etuja, joita työntekijä saa käyttää haluamallaan tavalla, yrityksen määrittelemissä puitteissa. Lisäksi yritykset voivat järjestää erilaisia liikunta- ja virkistyspäiviä henkilökunnalleen. (Österberg 2009, 155.) Joskus yritykset tukevat

harrastuksia myös hankkimalla pääsylippuja erilaisiin tapahtumiin ja henkilöstö saa liput joko alennuksella tai peräti ilmaiseksi käyttöönsä. Mikäli harrastustoiminnan tukeminen on kohtuullista ja kaikille työntekijöille avointa, ei verottajakaan laske sitä henkilölle veronalaiseksi tuloksi, vaan kyseinen tuki katsotaan tavanomaiseksi henkilökuntaeduksi. (Helsilä 2009, 196.) Etenkin liikuntatoiminnan tukeminen tuntuu tarkoituksenmukaiselta, koska henkilöstön työkyvyn ylläpitämiseen on useimmissa organisaatioissa tarvetta. Harrastustoiminta lisää paitsi yhteenkuuluvuudentunnetta myös fyysisistä ja psyykkistä energiaa (Kauhanen 2009, 208).

Yrityksen sisäinen suhdetoiminta tarkoittaa henkilöstölle annettavia huomionosoituksia erilaisten merkkipäivien (esim. työntekijän 50- ja 60-vuotispäivät) johdosta. Monissa yrityksissä järjestetään myös edelleen koko henkilöstölle tarkoitettuja pikkujoulujuhlia. Sisäisen suhdetoiminnan merkitys on edelleenkin suuri, ja se toimii työntekijöitä motivoivana toimintona. Aikuisopiskelu on lisääntynyt voimakkaasti viime vuosina. Yritykset tukevat henkilöstönsä vapaa-aikana tapahtuvaa opiskelua laajasti. Henkilöstöpoliittisesti työntekijöiden opiskelun taloudellinen tukeminen on järkevää panostusta aktiiviseen, muutoshaluisen ja joustavaan, muutoskykyiseen henkilöstöön. (Kauhanen 2009, 208–209.)

4 PÄÄTÖKSENTEKOPROSESSI

Jokainen työyhteisö joutuu päivittäin erilaisten ongelmatilanteiden eteen. Yleistäen voidaan sanoa, että johtamistoiminta perustuu päätöksentekoon. Siksi työyhteisön johtamisessa on ensiarvoisen tärkeää pohtia päätöksentekoon liittyviä tekijöitä. Kaikki toiminta perustuu tavalla tai toisella siihen, että teemme koko ajan päätöksiä erilaisista asioista. Työyhteisön toiminnan turvaamiseksi on tärkeää, että henkilöstöpäällikkö käsittelee erilaisia päätösongelmia mahdollisimman harkitusti punnitsemalla etukäteen erilaisten päätösvaihtoehtojen mahdollisia seurauksia. (Paasivaara 2009, 109.)

Henkilöstöpäälliköllä tulisi olla terve itsetunto, jotta hänen ei tarvitse miellyttää alaisiaan, vaan hän kykenee edustamaan työnantajaa ja tekemään tarvittaessa päätöksiä, joista henkilöstö ei pidä. Jatkuvan arvioinnin, kritiikin ja tunteiden kohteena oleminen on henkisesti hyvin vaativa ja kuormittava tehtävä. Henkilöstöpäällikön pitää tiedostaa oma asemansa organisaatiossa ja siten myös roolinsa päätöksentekijänä (Järvinen 2011, 161). Perinteisesti esimiehen (henkilöstöpäällikön) tehtävänä on ollut päättää asioista. Päätökset toimivat samalla henkilöstölle vastauksina avoimina oleviin kysymyksiin. Päätöksen jälkeen uusia asioita, tilanteita ja tehtäviä pystytään hoitamaan tai jatkamaan halutulla tavalla. (Kontiainen & Skyttä 2010, 19.)

Julkisen hallinnon päätöksenteon perusteet on kirjattu Suomen perustuslakiin. Päätöksentekomenettelyä kunnassa säätelee pääosin kuntalaki ja hallintolaki. Eri hallinnonaloilla on lisäksi lukuisia omia menettelyä koskevia säännöksiä. (Suomen kuntaliiton www-sivut 2012) Julkisen sektorin päätöksentekomenettely voidaan teoriassa jakaa viiteen eri vaiheeseen. Asian tuleminen vireille, valmistelu, päätöksenteko, tiedoksianto ja täytäntöönpano ovat kukin selkeitä omia kokonaisuuksiaan. (Suomen kuntaliiton www-sivut 2012) Yksityisellä sektorilla päätöksentekoprosessista ei ole ollut tarpeellista muodostaa yhtä tarkkaa menettelyohjetta. Lait ja asetukset koskevat vain julkista hallintoa. Päätösongelmat yksityisessä organisaatiossa ovat helpompia kuin julkisessa. Yksityisen organisaation odotetaan ottavan vain päätöksen ne seuraukset, jotka vaikuttavat siihen itseensä. Julkisen hallinnon organisaation täytyy harkita päätöstä suhteessa yhteiskunnallisten arvojen laajaan järjestelmään. (Simon 1982, 107.)

Yhdysvaltalainen Ethics Resource Center (ERC) on tutkinut liiketoiminnan eettisiä kysymyksiä jo vuosikymmenten ajan. Yritys on puolueeton tutkimusorganisaatio, joka edistää hyvien eettisten käytäntöjen jalkauttamista yritysmaailmaan. ERC:n laatima malli päätöksentekoprosessista pohjautuu siihen, miten yleensä ihmiset intuitiivisesti ja spontaanisti eri tutkimusten mukaan tekevät päätöksiä. Ensin yleensä määritellään olemassa oleva ongelma. Seuraavassa vaiheessa kartoitetaan mahdollisia saatavilla olevia ratkaisumalleja kyseiseen ongelmaan. Kolmannessa vaiheessa vertaillaan ja arvioidaan mahdollisia erilaisia tarjolla olevia ratkaisuvaihtoehtoja, joita voitaisiin harkita. Neljäs kohta on päätöksenteko parhaasta ratkaisuvaihtoehdosta.

Viidennessä vaiheessa suoritetaan ratkaisun käyttöönotto ja lopuksi vielä arvioidaan päätöksen onnistumista. (Ethics resource center www-sivut 2012)

Kaikkia päätöksentekoprosesseja ei luonnollisestikaan aina voi suorittaa näin pitkän ”kaavan” mukaan. Päätöksenteko on hyvin usein nopean ratkaisun hakemista akuuttiin ongelmaan. Henkilöstöpäällikön pitää voida nopeasti, oman asiantuntemuksensa pohjalta, kertoa toimintatapa ja antaa vastaus hänelle esitettyyn kysymykseen. (Jabe 2006, 249.)

Aalto-yliopiston kauppakorkeakoulun dekaani Ingmar Björkman on haastattelussaan pohtinut päätöksentekoa seuraavasti: ”Jos ihmiset eivät hyväksy päätöksiä, mitään ei saada aikaan. On yhtä tärkeää saada henkilöstö hyväksymään päätös kuin tehdä oikea päätös. Nykypäivää leimaavat muutokset ja turbulenssi. Esimiehiltä vaaditaan nopeita päätöksiä ja reagointia muutoksiin. On tilanteita, joissa on pakko tehdä päätöksiä ja hyväksyä se, ettei päätös ole optimaalinen. On vain pakko tehdä jotain ja oppia siitä, mitä seuraa.” (Jännäri 2012, 46.)

4.1 Päätöksenteon prosessikuvaus

Päätöksentekoa voidaan tarkastella teoreettisena prosessina, jossa on toisiaan seuraavia erillisiä vaiheita. **Haasteen arviointi** aloittaa päätöksentekoprosessin. Haaste voi olla joko ”uhkatekijä” tai positiivinen mahdollisuus. Haasteen pitää olla riittävän voimakas impulssi, jotta päätöksentekijä havahtuu tarpeeseen päätöksenteosta. **Vaihtoehtojen tarkastelu** tarkoittaa erilaisten toimintamallien vertailua. Valintoja vertailtaessa luovutaan tehottomista tai toiminnan kannalta huonoista vaihtoehdoista. **Vaihtoehtojen punnitsemisessa** päätöksentekijä pyrkii löytämään parhaan mahdollisen vaihtoehdon. Hän arvioi erilaisia vaihtoehtoja, miettii niiden hyviä ja huonoja puolia ja hakee tarvittaessa lisää informaatiota päätöksenteon tueksi. Vaihtoehtojen punnitseminen on psyykkisesti rasittavaa ja yksinäistä työtä. **Sitoutumisen harkitsemisessa** päätöksentekijä on jo tehnyt valintansa eri vaihtoehdoista. Päätöksestä voidaan tässä vaiheessa jo viestittää sellaisille tahoille, joiden oletetaan olevan myötämielisiä asialle. Sitoutuminen uuteen suuntaan on jo tapahtunut. **Päätöksessä pitäytyminen negatiivisesta palautteesta huolimatta** tarkoittaa, että tehtyä päätöstä pyritään vahvistamaan rationalisoinnilla. Päätöksen pitävyys riippuu kielteisen palautteen mää-

rästä ja voimakkuudesta, mutta myös päätöksentekijän henkilökohtaisesta kyvystä sietää negatiivista palautetta. (Lönnqvist 2002, 102–104.)

Henkilöstöpäällikön työ on tulevaisuuden suunnittelemista, erilaisten näkemysten yhteensovittamista ja päivittäisten ongelmien ratkomista. Päätöksentekoa voidaan tehostaa ohjaamalla siihen liittyvää ajattelua. Tarja Surakka ja Nina Laine ovat puolestaan jaotelleet päätöksentekoprosessin seuraavasti: **Ongelman määrittely**, asiaa analysoidaan ja siitä pyritään erottamaan oleellinen. **Tavoitteiden asettaminen**, tutkitaan loogisesti asiaan vaikuttavia tekijöitä ja analysoidaan, mikä voisi olla mahdollista. **Tiedon kerääminen ja ratkaisuvaihtoehtojen kartoittaminen**, avoimesti ja luovasti pohditaan asiaa ja tilannetta. **Ratkaisuvaihtoehtojen seuraukset**, analysoidaan ja tutkitaan syy – seuraussuhteita ja riskejä. **Ratkaisuvaihtoehtojen vertailu**, kriittisesti vertaillaan hyötyjä ja haittoja. **Päätöksen tekeminen**, luottaen omaan intuitioon seisotaan päätöksen takana, epävarmuudesta huolimatta. (Surakka & Laine 2011, 117–118.)

4.2 Päätöksenteon etiikka

Etiikka tarkoittaa sitä sääntöjen ja periaatteiden järjestelmää, joka ohjaa päätöksentekoamme siitä, mikä on oikein ja mikä on väärin. Etiikka on moraalista toimintaa, hyvää ja pahaa, tutkiva tieteenhaara. Se liittyy esimerkiksi sen määrittelyyn, minkälaista yrityksen toiminta on ja mitä esimies (henkilöstöpäällikkö) tekee. Eettiset teoriat jaetaan yleensä käyttäytymistä ja luonnetta tutkiviin teorioihin. Erityisesti käyttäytymisteoriat painottavat johtajan (henkilöstöpäällikön) käyttäytymisen seurauksia tai sääntöjä, jotka ohjaavat käyttäytymistä. (Sydänmaanlakka 2009, 57.)

Eettisyys kuuluu johtajuuteen ja sitä kautta se on tärkeä osa – alue huomioida henkilöstöpäällikön toimenkuvassa, koska toisiin ihmisiin vaikuttaminen on loppujen lopuksi vallankäyttöä ja arvovalintoja. Kun on kysymys hyvästä henkilöstön johtamisesta, ei voida sivuuttaa eettistä näkökulmaa. Käsite ”hyvä” sisältää jo sinänsä eettisen merkityksen (Lämsä & Hautala 2008, 237–238). Rohkeus on se eettisen johtajuuden ainesosa, joka viime kädessä ratkaisee, mitä käytännössä tapahtuu. Hyvät ajatukset ja aikomukset jäävät ilmaan, jos emme tohdi tarttua asioihin, puutu epäkohtiin ja ota puheeksi vaikeita asioita. (Heiskanen & Salo 2007, 173.)

Kaikissa päätöksentekotilanteissa eettiset näkökulmat ovat olemassa, joko asiaan it-sessään kuuluvina, tai sitten selvästi erikseen määriteltyinä yksityiskohtina. Henkilöstöpäällikön oma etiikka ja käsitys päätöksentekoa vaativan asian eettisyydestä, vaikuttavat hyvin oleellisesti päätöksentekoprosessissa (Northouse 2010, 378). Henkilöstöpäällikkö vaikuttaa omalla päätöksenteollaan poikkeuksetta henkilöstönsä hyvinvointia koskeviin asioihin. Johtaminen ja päätöksenteko ovat vastuullista välittämistä (Isoaho 2009, 45).

Eettisyyden tarkastelua vaatii myös se, että samalla kun henkilöstöjohtaminen on asetettu vastaamaan organisaatiokulttuurin ylläpitämisestä ja kehittämisestä, henkilöstöjohtamisen on tiedostettava omien toimenpiteidensä eettinen perusta. (Juuti 2009, 358.) Eettiset kysymykset ovat nykyään erittäin tärkeitä asioita yrityksille, koska ne vaikuttavat organisaatioissa työskenteleviin ihmisiin ja heidän tapoihinsa tehdä työtään. Organisaation sisällä tehdyt valinnat puolestaan vaikuttavat myös ulkopuolisiin ihmisiin (asiakkaisiin), joihin halutaan vaikuttaa yrityksen toiminnalla ja tuotteilla. (Mullins 2010, 717).

4.3 Yrityksen arvopohja

Yrityksen arvot ovat pohjimmiltaan varsin yksinkertainen asia. Arvot kuvaavat sitä mikä yritykselle on erityisen tärkeää sen toiminnassa. Nykypäivän liiketoiminnassa yrityskulttuuri, ”brändit” ja yrityksen arvot vaikuttavat myös yrityksen mahdollisuksiin tehdä hyvää tulosta. (Jabe & Häkkinen 2010, 275.) Arvot ovat osa yrityskulttuuria, joka on kehittynyt koko yrityksen historian kuluessa. Arvojen lisäksi yrityskulttuuri sisältää myös esimerkiksi pelisääntöjä ja normeja, joiden mukaisesti tulisi toimia. (Helsilä 2009, 51.)

Arvot liittyvät eettisyyteen hyveellisyyden ja hyvyyden etsimisen kautta. Arvot ovat kaukaisia ihanteita hyvästä. Ne ovat kauniita periaatteita, jotka eivät suoranaisesti voi pakottaa ketään toimimaan niiden mukaisesti. Arvot ja pyrkimys hyveellisyyteen liittyvät kuitenkin aina normeihin ja saavat tätä kautta sanktion luonteisen käyttäytymistä ohjaavan ominaisuuden (Juuti 2009, 358). Arvot ovat toimintamme perimmäisiä vaikuttimia, periaatteita ja reunaehtoja. Ne ohjaavat merkittäväällä tavalla valintojen tekemistä ja päätöksentekoa – niin henkilökohtaisessa elämässä kuin yrityksessäkin.

Arvot ovat subjektiivisia ja yksilön itsensä omaksumia ja siksi nähtävissä ikään kuin henkilökohtaisena pääomana. Kuitenkin ne syntyvät ja muovautuvat prosessissa, johon vaikuttaa mitä suurimmassa määrin kulloinenkin sosiaalinen ympäristö (esimerkiksi työyhteisö), missä yksilö toimii elämänsä eri vaiheissa. (Mäkipeska & Niemelä 2005, 66.)

Arvot ovat käytännössä totta vasta, kun ne toteutuvat normaalin, arkipäiväisen toiminnan tasolla. Jos hienolta kuulostavat arvot eivät näy mitenkään yrityksen arjessa, henkilöstölle ja yhteistyökumppaneille tulee helposti epäluuloinen olo. Arvojen merkitys on erityisesti siinä, miten ne vaikuttavat arkisiin valintoihin ja päätöksiin yrityksen toiminnassa. Arvot ovat muutoksen tekemisen työkalu ja arvoprosessin avulla haetaan parannusta liiketoimintaan sekä lyhyellä että pitkällä aikavälillä. Todellinen muutos tapahtuu vasta silloin, kun pysähdytään etsimään ja löytämään työn todelliset perusteet. Henkilöstöpäälliköllä on keskeinen rooli yrityksen arvojen viemisessä käytännön henkilöstötyöhön. (Jabe 2010, 169.)

Todelliset yrityksen toiminnassa vaikuttavat arvot tulevat näkyviin hyvin arkisissa ja pienissä asioissa, kuten siinä, mihin henkilöstöpäällikkö käyttää aikaansa. Teot ovat aina sanoja tärkeämpiä ja paljastavat esimiehen (henkilöstöpäällikön) omat, todelliset arvot (Jabe & Häkkinen 2010, 276). Arvojen kautta välittyy myös yrityksen perustehtävä koko henkilökunnalle. Jos arvoista keskustellaan laajasti yrityksen sisällä ja ne omaksutaan käytännön toiminnan ohjenuoraksi, niihin myös sitoudutaan. Henkilöstöpäällikön huolena ei ole yrittää motivoida työntekijöitä, vaan henkilöt sitoutuvat yrityksen perustehtävän mukaiseen toimintaan. Sisäistetyt arvot muuttuvat toiminnan motiiveiksi. (Helsilä 2009, 53.)

Syyskuussa 2012 mediassa uutisoitiin laajasti Kesko-konsernin yhteistoimintaneuvottelujen aiheuttamasta ongelmasta. Konsernin pääjohtaja Matti Halmesmäki korosti sitä miten ensiarvoisen tärkeää on yrityksen henkilöstöasioiden asianmukainen hoitaminen: ”Työntekijöiden tasapuolinen ja oikeudenmukainen kohtelu ovat perusta työn sujuvuudelle. On välttämätöntä, että mahdolliset epäkohdat ja ongelmatapaukset henkilöstöasioissa selvitetään ja niihin puututaan välittömästi.” (Keskon www-sivut 2012)

Vastuullisuus omasta toiminnasta on nouseva arvo, kun tarkastellaan yritysten toimintaa viimeisten kuluneiden vuosien aikana. Henkilöstöpäälliköillä on aiempaa laajempi vastuu työntekijöistään: pelkkä palkanmaksukyky ei enää riitä kattamaan vastuullisen toiminnan määritelmää. Toiminnan yhdeksi arvoksi onkin noussut henkilöstön hyvinvointi työssään. Tämän johdosta henkilöstöpäällikön pitää päätöksenteossaan käytännössä huomioida asioita vastuullisuuden näkökulmasta tarkasteltuna. (Isoaho 2009, 44.)

4.4 Tosiasiat ja arvot päätöksenteossa

Päätöksenteko ja johtaminen eivät välttämättä ole rationaalisia (järkiperaisii) toimintoja. Ne voivat olla vaikeita asioita kokeneemmallekin henkilöstöpäällikölle. Siinä, missä järki sanoo, että on tehty oikein, tunne puolestaan asettaa koko tapahtuman uuteen valoon. Tekemistä riittää eikä työ tule koskaan valmiiksi (Isoaho 2009, 49). Henkilöstöpäällikön toiminnassa on usein kyettävä tasapainottamaan tehokkuuden ja inhimillisen kohtelun vaatimukset. Mikäli henkilöstöpäällikkö toimii pelkästään tehokkuutta vaalien, hän menettää henkilöstönsä luottamuksen. Ja taas toisaalta, mikäli henkilöstöpäällikkö ei kykene luotsaamaan joukkoaan tuloksekkaaseen toimintaan, menettää hän organisaation luottamuksen (Juuti 2009, 366). Työntekijöitään pitää osata kuunnella. Jokaisella ihmisellä on tarve tulla kuulluksi, nähdyksi ja ymmärretyksi. Henkilöstöpäällikön pitää ottaa työntekijöiden olotilat vakavasti ja tehdä sellaisia päätöksiä, jotka parantavat huonoa kehitystä. Henkilöstöpäällikkö saa myös vastavaroisesti arvokasta informaatiota henkilöstöltään päätöksenteon tueksi. (Jännäri 2012, 60.)

Henkilöstöjohtaminen on perinteisesti kohdistunut pääosin henkilöstöön. Henkilöstöjohtamisessa ja päätöksenteossa on pyritty tasapainottamaan organisaation ja henkilöstön näkökulmat sopivalla tavalla. Yhä edelleenkin henkilöstöä koskevan päätöksenteon keskeisenä tavoitteena on pyrkiä luomaan henkilöstölle sellaiset aineelliset, henkiset ja sosiaaliset puitteet, että työn tekeminen on tarkoituksen mukaista ja mielekästä. Samalla päätöksiä tehtäessä on otettava huomioon henkilöstön toiveet ja tarpeet. (Juuti 2009, 369.)

Jokaisella työyhteisön jäsenellä on oikeutettuja vaatimuksia työnantajaa ja työyhteisöä kohtaan. Näiden osa-alueiden päätöksenteosta vastaa henkilöstöpäällikkö toimensa tai virkansa puolesta. Vastuullinen organisaatiokulttuuri ja päätöksenteko perustuvat avoimuuteen ja läpinäkyvyyteen sekä hyvien suhteiden vaalimiseen eri työntekijäryhmien kesken. Henkilöstöllä on lupa odottaa oikeudenmukaista kohtelua työyhteisöltään ja henkilöstöpäälliköltään. (Juuti 2009, 369.)

Henkilöstöpäällikön päätöksenteon pohjalla vaikuttavat yleensä: saatavissa olevat faktat päätöstä vaativasta asiasta, aikaisemmat kokemukset vastaavista tilanteista ja omat arvot, näkemykset ja jopa vaistot tilanteesta. Arvoista on kyse esimerkiksi silloin, kun kunnioitetaan työntekijöiden yksilöllisyyttä, hoidetaan palaute hienotunteisesti, uskotaan ihmisten kehittymismahdollisuuksiin tai ollaan rehellisiä. Henkilöstöpäällikön pitää myös käytännössä pystyä osoittamaan olevansa sanojensa ja lupausensa takana. (Mossboda ym. 2008, 35.) Johtaminen ja päätöksenteko ovat prosesseja, joissa henkilöstöpäällikkö tekee valintoja. Koska välittömästi tehtävät kiireelliset rutiinit vievät jokaisen ajasta suuren osan, tulevaisuuden arviointiin ja siihen valmistautumiseen jäävän ajan lisääminen on henkilöstöpäällikön tärkeimpiä tehtäviä. (Lainema 2005, 219.)

4.5 Toimivallan merkitys päätöksenteossa

Esimiehelle (henkilöstöpäällikölle) annetaan tehtäväkuvan mukaisesti tietty määrä toimeenpano- ja päätösvaltaa. Toimeenpanovalta sijoittuu sääntöjen ja määräysten sekä toiminnan väliin jäävään maastoon, jossa esimiehen tehtäväksi jää valita ne tavoitteet ja keinot, joiden mukaan toimitaan. Päätösvaltaa on rajattu säännöillä, määräyksillä ja käytänteillä. Päätösvalta edellyttää, että päättäjällä on oltava saatavilla se tieto, joka päätöksenteossa tarvitaan. Päätöksenteon tekemistä täytyy opetella! (Paasivaara 2010, 13.)

Henkilöstöpäällikkö on valta-asemassa suhteessa työntekijöihin. Tämän aseman ja siihen liittyvän vallan, vastuun, resurssit ja tehtävät hän saa organisaatiolta. Edellä mainitut seikat sisältävät käytännössä päätöksien tekemistä erilaisista työhön ja henkilöstöön liittyvistä asioista. Henkilöstöpäällikkö on ennen kaikkea työnantajan edus-

taja, joka teettää henkilöstöllään työtä korvausta vastaan. Henkilöstöpäällikön auktoriteetti perustuu ensisijaisesti hänen asemaansa organisaatiossa. Laki määrittelee työsuhteen keskeisimmäksi tunnusmerkiksi työnjohdon direktio - oikeuden: työntekijä tekee työtään esimiehensä määräysvallan ja valvonnan alaisuudessa. (Järvinen 2009, 27,30.) Kun johtaja (henkilöstöpäällikkö) käyttää valtaa vastuullisesti ja rakentavasti, henkilöstön itsenäisyys ja vastuullisuus lisääntyvät (Lämsä & Hautala 2008, 217).

Auktoriteetti liittyy valtaan. Se sisältää oikeuksia, velvollisuuksia ja etuja, jotka liittyvät määrättyyn asemaan organisaatiossa (Lämsä & Hautala 2008, 217). Päällikön aseman antama auktoriteetti koetellaan, testataan ja haastetaan aina tilaisuuden tullen. Jos esimies (henkilöstöpäällikkö) pystyy työntekijöiden mielestä vastaamaan riittävässä määrin häneen kohdistuviin odotuksiin, hän saavuttaa esimiehenä auktoriteettiaseman työyhteisössä. Auktoriteetti määräytyy vallan ottamisen ja vallan antamisen suhteen. Se tarvitsee tuekseen vaikutusvaltaa, joka rakentuu esimerkiksi ammatillisen osaamisen, kokemuksen, viisaiden päätösten tai persoonallisten ominaisuuksien varaan. Vaikutusvaltaista esimiestä (henkilöstöpäällikköä) kuunnellaan, hänestä otetaan mallia ja häntä arvostetaan. Jos henkilöstöpäällikkö delegoi tehtäviä, hänen on samalla delegoitava niihin kuuluva vastuu ja valta ja luotettava ilman jatkuvaa valvontaa, että työ hoituu. (Romppainen & Kallasvuo 2011, 104–105, 108.)

Diacorin toimitusjohtaja Anni Vepsäläinen on haastattelussa todennut: ”Delegointi ei ole koskaan ollut ongelma, pitää vain olla tarkka, kenelle delegoi mitäkin.” (Fiilin 2012, 16.) Johtajan (henkilöstöpäällikön) velvollisuus on päästä tavoitteisiin, joten hänen täytyy tehdä parhaansa käytettävissä olevin keinoin. hänen täytyy ottaa selville, millainen hänen tilanteensa tosiasiasa on, ja työskennellä sen pohjalta (Allen 2007, 48). Jotta henkilöstöpäälliköllä olisi riittävästi aikaa varsinaiselle esimiestyölle, hänen pitää oppia delegoimaan ja jakamaan omia töitään mahdollisuuksien mukaan muille työyhteisön jäsenille (Järvinen 2008, 43).

Valta tarkoittaa oikeutusta tehdä työtä tuloksellisesti, mutta siihen yhdistyy myös työnjakoon liittyvä esimiehen (henkilöstöpäällikön) päätöksentekovalta ja jopa päätöksentekovelvollisuus yli työntekijöiden. Riittävän organisatorisen vallan merkitys toiminnalle on suuri. Koska henkilöstöpäälliköllä on vastuu tavoitteiden saavuttamisesta, on hänellä oltava myös tavoitteen mukainen päätöksentekovalta toimintaa

suunnatessaan. (Isoaho 2007, 180–181.) Toimivallan poliittisia ja laillisia aspekteja tutkittaessa on havaittu, että organisaation tärkeimpiä tehtäviä on yksittäisen työntekijän käyttäytymisen ja ympäröivän ryhmän asettamien normien yhteensovittaminen työyhteisössä (Simon 1982, 53).

4.6 Viestintä

Viestinnässä on aina kysymys paitsi teknisestä prosessista myös ihmisten välisistä suhteista, jolloin viestin muoto voi olla yhtä tärkeä kuin sisältö. Viestinnällä on myös laajempaa merkitystä: sen on todettu sekä rakentavan että vahvistavan kulttuuria, esimerkiksi työyhteisön yhteisöllisyyttä. Henkilöstöpäällikön pitää aina muistaa, että hänen työnsä (johtaminen) on viestintää. Toimiva ja tasapuolinen viestintä on joka-päiväisen työnteon kannalta erittäin tärkeää. Uusista päätöksistä pitää saada tieto eteenpäin henkilöstölle, jotta asiat olisivat tiedossa myös käytännön tasolla. Organisaation sisäinen viestintä on toiminto, jolla edistetään työyhteisön vision, strategioiden ja tavoitteiden saavuttamista. Uusista käytännöistä ja muutoksista pitää saada tietoa eteenpäin työntekijöille niin pian kuin se on käytännössä mahdollista. (Juholin 2009, 20 – 22.) Organisaatiohierarkian ylimmissä kerroksissa tehtävillä päätöksillä ei ole mitään vaikutusta operatiivisen henkilöstön toimintaan ellei niitä viestitä alaspäin. Tiedonkulun prosessin arvioiminen edellyttää niiden tapojen tutkimista, joilla suorittavan tason henkilöstön käyttäytymiseen voidaan vaikuttaa. (Simon 1982, 53.)

Sisäinen viestintä on yrityksen sisäistä tiedonkulkua ja vuorovaikutusta – tiedottamista tehdyistä päätöksistä. Sisäisen viestinnän avulla jaetaan tietoa, rakennetaan oikeaa ja selvää yrityskuvaa, viestitään henkilöstölle erilaisten muutosten syistä ja seurauksista ja sitoutetaan henkilöstöä. Tarkoituksena on pitää henkilöstö tietoisena liiketoiminnan tavoitteista ja strategiasta, tulevista muutoksista, yrityksen taloudesta, sidosryhmistä sekä parantaa töiden sujuvuutta ja tehokkuutta. Lisäksi samalla luodaan positiivista yrityskuvaa, joka toivottavasti lisää työntekijöiden ylpeyttä organisaatioon kuulumisesta. (Österberg 2009, 177.)

Henkilöstöpäällikkö on asemansa puolesta vastuussa asioiden ja uusien päätösten viestimisestä eteenpäin organisaatiossa. Jotta työyhteisön viestintä on tuloksellista ja

se pysyy hallinnassa, tarvitaan selkeää suunnittelua. Koko yhteisön viestinnän pohjana tulisi olla taustojen ja tilanteen kartoitus. Sen avulla kerätään tietoa niistä mielikuvista, joita yhteisössä on vallalla ja joihin viestinnällä pyritään vaikuttamaan. Kartoituksen perusteella suunnitellaan viestintä kokonaisuudeksi. Tämän lisäksi on koko ajan pystyttävä reagoimaan yllättäviinkin tapahtumiin ja tilanteisiin. On ennakoitava muutokset ja kriisit, jotta viestintä on riittävän aikaista ja nopeaa. Viestinnän toteuttaminen vaatii myös jatkuvaa tulosten arviointia, jotta toimintaa voidaan myös kehittää. (Hokkanen & Strömberg 2003, 255.)

5 TUTKIMUKSEN TARKOITUS, TAVOITTEET JA KÄSITTEELLINEN VIITEKEHYS

5.1 Tutkimuksen tarkoitus ja tavoitteet

Tutkimuksen tarkoituksena on selvittää miten henkilöstöpäälliköt kokevat päätöksentekotilanteen omassa työssään sekä minkälaisissa päätöksissä henkilöstöpäällikkö on keskeisenä toimijana. Lisäksi tutkimuksessa tarkastellaan henkilöstöpäällikön omaa päätöksenteon prosessia ja käytännön toimenkuvaa. Case-esimerkkeinä toimivat haastateltavat ovat 3 raumalaisen yrityksen henkilöstöpäälliköitä sekä Rauman kaupungin henkilöstöpäällikkö. Lähestyin alun perin neljää henkilöä haastattelupyynnöllä ja kaikki suostuivat jo saman päivän aikana tutkimukseen mukaan.

Kaikkien haastateltavien asemana organisaatiossaan on henkilöstöpäällikkyys – niin kuin sen alusta alkaen asetinkin kriteeriksi tähän tutkimukseen. Kaikki neljä haastateltavaa ovat naisia, joiden lähimpien alaisten määrä vaihteli yhdestä työntekijästä seitsemään työntekijään. Organisaatioiden koko vaihteli välillä 490 – 3200 henkilöä.

Henkilöstöpäälliköitä haastatteleamalla pyrin selvittämään heidän ajatuksiaan heidän omasta roolistaan ja päätöksenteostaan kyseisessä organisaatiossa. Lisäksi haluan selvittää, vaikuttaako organisaation koko henkilöstöpäällikön työskentelytapaan.

Jaan tutkimusongelman kahteen alaongelmaan:

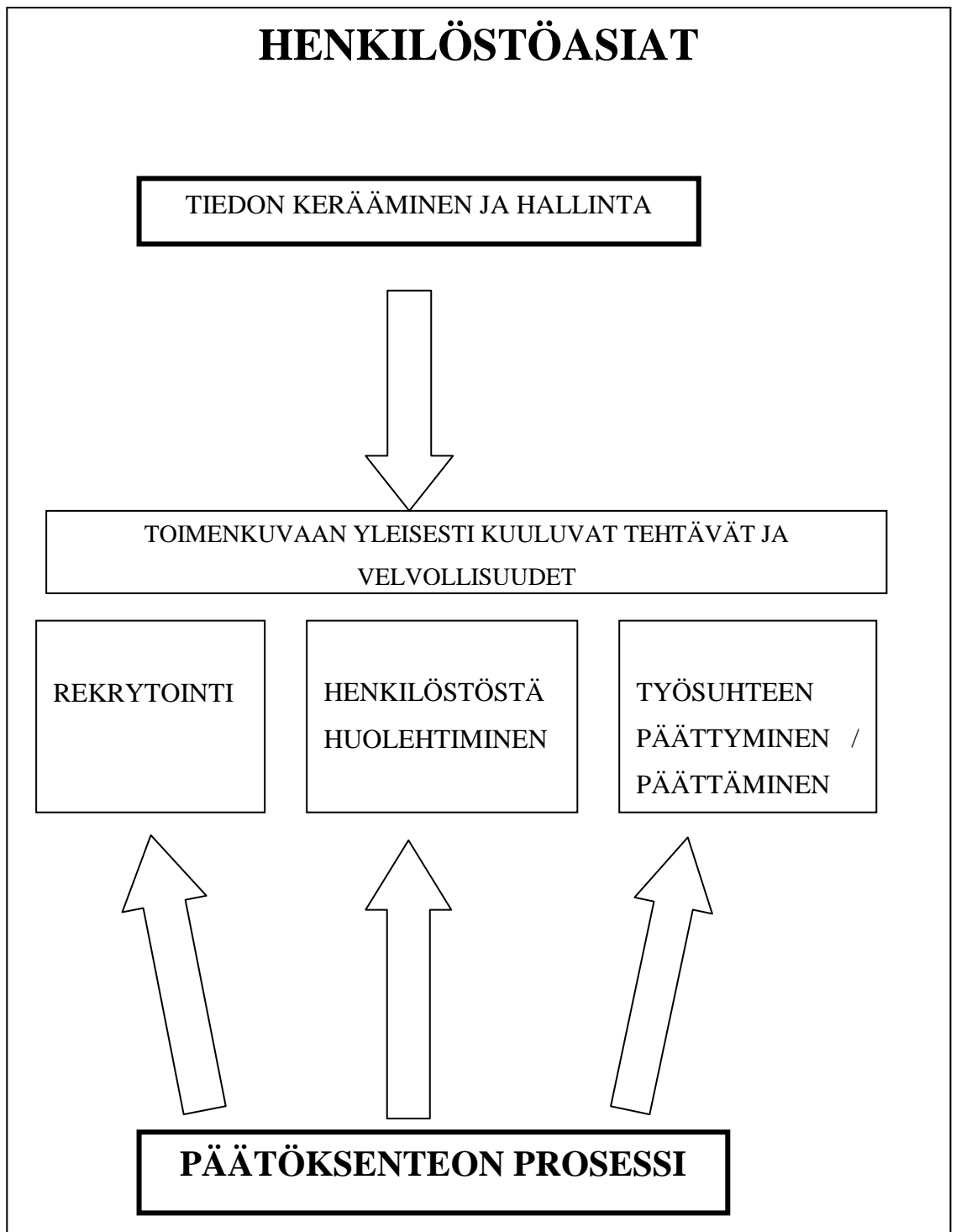
1. Onko henkilöstöpäällikkönä päätöksen tekeminen yksinäistä ja miten paljon tilanteeseen vaikuttaa päätettävänä olevan asian kokoluokka?
2. Minkälaiset asiat erityisesti motivoivat henkilöstöpäälliköitä joskus hankalassakin työssä ja päätöksentekotilanteissa?

Näihin kysymyksiin sain haastatteluissa laajoja ja mielenkiintoisia vastauksia. Kuvailen eri asiakokonaisuuksia kertomuksina, joissa on mukana kaikkien haastateltujen mielipiteitä ja kokemuksia. Kovin yksityiskohtaista kuvailua on mahdotonta saada sovitettua järkevästi ja sopivan mittaisena tähän tutkimukseen.

5.2 Käsitteellinen viitekehys

Tutkimuksen käsitteellinen viitekehys on rakennettu erityisesti tätä opinnäytetyötä varten. Lähdekirjallisuudesta, jota tutkin tätä työtä aloittaessani, ei löytynyt suoraan sopivaa mallia tähän tarkoitukseen. Käsitteellinen viitekehyseni kuvaa mahdollisimman yksinkertaisesti ja pelkistetyksi henkilöstöpäällikön roolia päätöksentekoprosessissa. Viitekehyksessä on erityisesti huomioitu kaikkein keskeisimmät henkilöstöä koskevat asiakokonaisuudet (rekrytointi, henkilöstöstä huolehtiminen ja työsuhteen päättymisen).

Tämän opinnäytetyön sisällysluettelo muodostuu myös käsitteellisen viitekehysten pohjalta. Lisäksi teemahaastattelukysymykset (LIITE 2) on laadittu viitekehyksessä esiintyvien asioiden mukaan. Käsitteellinen viitekehys on kirjoitusprosessin aikana muuttanut muotoaan jonkin verran. Keskeiset asiat, kuten esimerkiksi toimenkuvaan yleisesti kuuluvat tehtävät ja velvollisuudet, ovat kuitenkin koko ajan olleet keskeisinä aihealueina.



Kuvio 1. Tutkimuksen käsitteellinen viitekehys

6 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

6.1 Tutkimusmenetelmä

Tutkimusta tehtäessä on tärkeää valita oikea menetelmä kohderyhmän ja tutkimusongelman mukaan. Tutkimukselle asetetut tavoitteet saavutetaan paremmin asianmukaisella menetelmän valinnalla. Menetelmäksi on mahdollista valita kvantitatiivinen tai kvalitatiivinen tutkimusmenetelmä. Kvantitatiivisella eli määrällisellä tutkimusmenetelmällä pyritään selvittämään kysymysten avulla lukumääriä ja prosenttiosuuksia, jolloin tarvitaan kooltaan suuri tutkittava otos. Kvantitatiivisessa tutkimuksessa käytetään usein valmiita kysymyskaavakkeita, joissa vastausvaihtoehdot on jo valmiiksi määritetty. Tällä menetelmällä saadaan kartoitettua tutkimushetkellä vallitsevaa tilannetta, mutta varsinaisten tilanteeseen vaikuttavien syiden selvittäminen ei ole mahdollista. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 137–139.)

Kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimusmenetelmä pyrkii selvittämään miksi ja miten asiat toteutuvat ja mitä ovat haastateltavien henkilöiden arvot ja asenteet. Kvalitatiiviselle tutkimukselle tyypillisiä piirteitä ovat esimerkiksi tiedon hankinnan ja aineiston kerääminen luonnollisissa ja todellisissa tilanteissa sekä käsiteltävien tapauksien ainutlaatuisuus. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 164). Tietoja voidaan kerätä esimerkiksi henkilökohtaisilla haastatteluilla tai havainnoimalla tutkittavaa kohdetta. Tutkimusta suunniteltaessa on hyvä miettiä, milloin kannattaa käyttää vapaamuotoisempaa kohdehenkilön havainnointia, jolloin henkilö täyttää esimerkiksi valmiin kyselylomakkeen havainnointitilanteen lisäksi. Strukturoidumpi henkilökohtainen aineistonkeruu puolestaan tarkoittaa haastattelua. (Heikkilä, T. 1998, 15–16; Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 183).

”Tutkimushaastattelun avulla pyritään keräämään sellainen aineisto, jonka pohjalta voidaan luotettavasti tehdä tutkittavaa ilmiötä koskevia päätelmiä.” Sekä ”Teema-haastattelua käyttäessämme olemme yleensä kiinnostuneita tutkittavan ilmiön perusluonteesta ja –ominaisuuksista sekä hypoteesien löytämisestä pikemminkin kuin ennalta asetettujen hypoteesien todentamisesta.” (Hirsjärvi & Hurme 2011, 66).

Tässä opinnäytetyössä halusin perehtyä syvällisemmin henkilöstöpäällikön ajatusmaailmaan ja päätöksentekoon. Kvantitatiivinen menetelmä ei sopinut tähän tarkoitukseen. Kvalitatiivisella tutkimuksella pyritään erityisesti selvittämään kohdehenkilön arvoja ja ajatusmaailmaa, mikä sopi tähän tutkimukseeni erittäin hyvin. Lisäksi tutkimusotos oli pieni (4 henkilöä), joka myös tuki kvalitatiiviseen menetelmään päättymistä. Ennako-odotuksena oli, että henkilökohtaisella haastattelulla saan kohdehenkilöistä ”irti” mahdollisimman paljon mielenkiintoisia ajatuksia ja tietoja heidän työskentelytavoistaan. Kohdehenkilöiden voidaan mielestäni katsoa toimivan case-esimerkkeinä.

6.2 Tutkimuksen luotettavuuden arviointi

Tutkimuksessa pyritään välttämään virheiden syntymistä. Tästä johtuen kaikissa tutkimuksissa pyritään arvioimaan tehdyn tutkimuksen luotettavuutta. Luotettavuuden arvioinnissa voidaan käyttää monia erilaisia mittaus- ja tutkimustapoja. Tutkimuksen reliabelius tarkoittaa tutkimuksen kykyä antaa ei-sattumanvaraisia tuloksia. Validius puolestaan tarkoittaa tutkimusmenetelmän kykyä mitata juuri sitä, mitä on tarkoituskin mitata. Laadullisen tutkimuksen luotettavuutta lisää tutkijan mahdollisimman tarkka selostus tutkimuksen toteuttamisesta. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 231–233).

Tutkimusaineiston luotettavuuteen pyrittiin vaikuttamaan ennen kaikkea huolellisella suunnittelemisella ja kysymysten laatimisella. Opinnäytetyön teoriaosassa on käsitelty kaikkia niitä aihealueita, joita sisällytettiin myös tutkimushaastatteluun. Haastattelun kysymykset on laadittu mahdollisimman selkeästi ja lyhyesti väärinymmärrysten välttämiseksi. Haastateltaville lähetettiin ennakkoon haastattelurunko aihealueista, joita käsiteltäisiin varsinaisessa haastattelutilanteessa. Kohdehenkilöillä oli siis jo ennakkoon mahdollisuus perehtyä aihealueisiin. Haastattelukysymykset testattiin etukäteen TPS juniorijalkapallon toimistopäällikkö Johanna Leppäsen kanssa käydyn keskustelun avulla. Hän työskentelee omassa toimessaan päällikköasemassa ja on päivittäin tekemisissä johtamiseen kuuluvien eri aihealueiden kanssa. Häneltä saadun palautteen perusteella kysymysten asettelu oli riittävän selkeä ja ymmärrettävä. Hän-

tä haastatellessani sain myös itse harjoitella haastattelijan roolia, joka antoi varmuutta varsinaisiin haastattelutilanteisiin.

Haastattelutilanteet tallennettiin digitaalisesti. Haastattelijana pystyin keskittymään pelkästään keskusteluun ja tarkentavien kysymysten esittämiseen. Vapaamuotoisessa ja rauhallisessa haastattelutilanteessa henkilöstöpäälliköt saivat vapaasti täsmentää kysymyksiä aina tarvittaessa. Näin varmistettiin, että kysytyt asiat tulivat varmasti oikein ymmärretyiksi. Kaikki haastateltavat olivat varanneet riittävästi aikaa vierailulleni; kiirettä ei ollut missään vaiheessa yhdessäkään haastattelussa. Kenelläkään haastateltavista ei ollut kännykkää mukana haastattelutilanteessa, joten keskusteluun ei tullut häiritseviä katkoja.

Haastateltavia valitessani en ottanut huomioon henkilön sukupuolta. Sattumalta kaikki henkilöstöpäälliköt olivat naisia. Miespuolisen henkilön näkökulma asioihin olisi ollut ehkä hieman erilainen. Tämän tutkimuksen tulokset syntyvät siis naisnäkökulmasta. Haastateltavien ikä vaihteli 40–48 vuoden välillä. Neljästä haastatellusta kolmella on pohjatutkintona yliopistotasoinen koulutus, yksi on kouluttautunut työuransa aikana yliopistotasolle. Kaikilla henkilöstöpäälliköillä on hyvin pitkä työura (vähintään 14 vuotta) erilaisissa henkilöstötehtävissä. Yksi haastatelluista on työskennellyt teollisuuden palveluksessa ja vasta muutaman vuoden henkilöstöasioiden parissa. Kaikkien asema omassa työssään on vähintään päällikkötaso. Tutkimuksen validiteettia tukee myös haastateltavien laaja kokemus päällikkötason tehtävistä. Haastatelluista kertyi yhteensä tallennettua keskustelua 5,5 tuntia, joten aineistoa oli riittävästi ja keskustelut vastasivat opinnäytetyön teoriaosuudessa käsitellyjä aiheita.

6.3 Tutkimuksen toteuttaminen

Tutkimushaastattelut toteutettiin jokaisen haastateltavan omalla työpaikalla. Syksyllä 2012 viikolla 41 otin sähköpostitse yhteyttä valitsemiini henkilöihin ja sain kaikilta myönteisen vastauksen jo saman päivän aikana. Haastatteluajat sovittiin viikoille 42 ja 43. Lähetin kullekin kohdehenkilölle enakkoon haastattelurungon sähköpostin välityksellä. Haastateltavan kanssa yhdessä sovittuna aikana olin paikalla yrityksessä. Asiat etenivät paljon nopeammin kuin uskalsin etukäteen odottaa.

Haastattelut käytiin joko henkilöstöpäällikön omassa työhuoneessa tai neuvottelutilassa. Kaikki tilanteet olivat rauhallisia ja kiireettömiä. Haastateltavat vaikuttivat hyvin kiinnostuneilta tutkimuksestani, haastattelun teemoista ja kysymyksistä. Haastatteluihin kului aikaa keskimäärin noin 1,5 tuntia/ haastattelu. Tutkimushaastattelu menetelmänä osoittautui mielestäni oikeaksi valinnaksi tähän tutkimukseen. Keskustelu oli monipuolista ja laaja-alaista. Haastateltavien erilaisista taustoista johtuen olivat myös vastaukset kysymyksiini jonkin verran vaihtelevia.

Haastatelluilla ei ollut mitään sitä vastaan, että he esiintyisivät omalla nimellään tässä tutkimuksessa. Erään haastattelun yhteydessä kohdehenkilö kuitenkin totesi, että sillä ei saavuteta tutkimuksen kannalta mitään lisäarvoa jos nimiä mainittaisiin. Hänen mukaansa työnteolla ja ajatuksilla omasta toiminnasta on merkitystä, ei toimea tai virkaa hoitavan henkilön nimellä. Jos toimea tai virkaa hoitava henkilö vaihtuu, työ jatkuu joka tapauksessa jonkun toisen henkilön ottaessa työn vastaan. Tästä johtuen päädyin tutkimustulosten selostamiseen nimettömänä. Haastatteluista kootut tarinat sisältävät kohdehenkilöiden mielipiteitä ja käsityksiä sattumanvaraisessa järjestyksessä. Tutkimuksen tarkoituksena on kerätä aihealueittain kerrottuja kokonaisuksia, mielipiteen esittäjällä tai yrityksellä ei ole merkitystä tarinassa. Tarpeelliset taustatiedot löytyvät omasta osiostaan tutkimustuloksissa.

7 TUTKIMUSTULOKSET

7.1 Kohdeyritysten esittely ja haastateltavien taustatiedot

Kohdeyritykset valikoituivat sattumanvaraisesti. Opinnäytetyötäni ohjaavan opettajan kanssa oli päädytty siihen, että tarvitaan neljä henkilöä haastattelua varten. Mietin ennen tutkimushaastattelun toteuttamista raumalaisia yrityksiä, joiden henkilöstöpäälliköihin voisin ottaa yhteyttä. Paikkakunnan suuret yritykset ovat paljon esillä lehdistössä ja muissa medioissa. Tämän perusteella lähetin sähköpostia Rolls-Royce Oy:n ja Oras Oy:n henkilöstöpäälliköille. Rauma on merikaupunki, johon satamatoiminta kuuluu oleellisesti. Euroports Rauma Oy:n (entinen Rauma Stevedoring Oy)

henkilöstöpäällikkö oli kolmas, joka sai haastattelupyyntöni. Rauman kaupungilla olen suorittanut opintoihin liittyvän työharjoitteluni ja kaupungin henkilöstöpäällikkö oli tuttu henkilö ja helposti lähestyttävissä. Hänet sain neljänneksi haastateltavakseni.

7.1.1 Euroports Rauma Oy

Naispuolinen 40-vuotias kauppatieteiden maisteri työskentelee Euroports Rauma Oy:n henkilöstöpäällikkönä. Hän on siirtynyt nykyisen työnantajansa palvelukseen Oras Oy:n henkilöstöpäällikön tehtävistä kaksi vuotta sitten. Työkokemusta henkilöstöpäällikön tehtävistä hänellä on yhteensä 16 vuotta. Henkilöstöpäällikkö on yrityksen organisaatiossa päällikötason ylempi toimihenkilö.

Euroports Rauma Oy on täyden palvelun satamaoperaattori. Yhtiön toimialaan kuuluvat kaikki satamaoperoinnissa tarvittavat palvelut: lastinkäsittely, varastointi, huoltinta, varustamopalvelut, kansainväliset kuljetukset ja tullivarastopalvelut. Pietarsaareissa sijaitsee yrityksen toinen Suomen toimipiste. Raumalla yrityksen palveluksessa toimii 600 henkilöä.

7.1.2 Oras Oy

Yrityksen henkilöstöpäällikkönä toimii 44-vuotias nainen, joka on koulutukseltaan kemiantekniikan diplomi-insinööri. Hän on työskennellyt suurimman osan työurastaan teollisuudessa erilaisissa tehtävissä. Vuodesta 2008 lähtien hän on toiminut henkilöstöpäällikkönä, joista viimeiset 1,5 vuotta Raumalla Oras Oy:n palveluksessa. Henkilöstöpäällikkö on jäsenenä Rauman toimipaikan johtoryhmässä. Koko Oras Oy:n konsernin johtoryhmän jäsenenä on Rauman tehtaan henkilöstöjohtaja.

Oras Oy on raumalainen keittiö- ja kylpyhuonehanojen kehittäjä, valmistaja ja markkinoija. Perheyrityksen pääkonttori on Raumalla ja yrityksen toiminta on laajentunut myös ulkomaille. Yrityksen koko henkilöstömäärä on noin 950 henkilöä, joista Raumalla työskentelee noin 600.

7.1.3 Rauman kaupunki

Kaupungin henkilöstöpäällikön virkaa hoitaa 44-vuotias nainen, joka on koulutukseltaan kauppatieteiden maisteri, erityisosaamisena aikuiskasvatus. Aiemman terveydenhoitajan tutkintonsa johdosta hän on työskennellyt myös terveydenhoitoalalla mm. työterveyshoitajana. Hänellä on kokemusta sekä yritysmaailman että julkisen sektorin (valtion- ja kunnallishallinto) työelämästä. Rauman kaupungin palvelukseen hän on tullut vuonna 2008 ja henkilöstöpäällikkönä hän on toiminut vuodesta 2010. Henkilöstöpäällikkö on johtoryhmän jäsen ja kaupungin päätöksenteon ytimessä mukana.

Rauman kaupungin organisaatioon kuuluu noin 3200 työntekijää. Kunnallisorganisaatio kattaa laajan alueen perus-, hyvinvointi- ja koulutuspalveluja kaupunkilaisille. Rauman kaupungin asukasmäärä on noin 39 900 henkilöä. Kunnallishallinnon kohdalla on syytä huomioida eräänlainen ”kaksoisjohtaminen”. Asioita valmistelemissa ja suunnittelemassa ovat aina ensin virkamiehet ja työntekijät ja lopullisen päätöksen tekevät kaupunkilaisten kunnallisvaaleissa valitsevat kaupunginhallitus ja kaupunginvaltuusto.

7.1.4 Rolls-Royce Oy

Henkilöstöpäällikkönä toimii 48-vuotias nainen, jonka pohjakoulutuksena on yomerkonomi. Hän on opiskellut paljon psykologiaa työuransa (20vuotta) aikana. Parhailtaan hän opiskelee eMBA tutkintoa työnsä ohessa. Työuransa hän on aloittanut työskentelemällä vienti- ja myyntitehtävissä noin viiden vuoden ajan. Viimeiset 15 vuotta hän on toiminut erilaisissa HR-tehtävissä. Hänen työnsä yrityksen toiminnan kannalta on tärkeää, koska henkilöstön rooli on hyvin keskeinen yritykselle ja sen olemassaololle. Henkilöstöpäällikkö on jäsenenä yrityksen johtoryhmässä.

Rolls-Royce Oy on maailmanlaajuinen konserni, jonka pääkonttori sijaitsee Isossa-Britanniassa. Rolls-Royce on brändinä hyvin tunnettu ja arvostettu kaikkialla maailmassa. Yrityksen Suomen yksiköiden (Rauma ja Kokkola) perustoiminnaksi henki-

löstöpäällikkö kuvailee meriteollisuuden laitevalmistuksen. Toiminta on konepajatekniikkaa. Yrityksen Suomen henkilöstö jakautuu siten, että Raumalla työskentelee 420 henkilöä ja Kokkolassa 70 henkilöä.

7.2 Henkilöstöpäälliköiden ajatuksia henkilöstöä koskevan tiedon keräämisestä ja hallinnasta

Kaikki haastatellut pitivät kehityskeskusteluja erittäin hyvänä ja asiallisena työkaluna henkilöstön kehittämisen ja motivoinnin, kunhan myös samalla pidetään huolta siitä, että esille tulevat kehittämistarpeet huomioidaan edelleen myös käytännössä. Henkilöstöä koskevaa ja työsuhteen kannalta oleellista tietoa kerätään aktiivisesti ja sitä myös aidosti käytetään apuna asioiden suunnittelussa.

Ammattijärjestöjen kanssa yhteistyö koetaan tärkeäksi ja pääsääntöisesti hyvin asialliseksi ja molempia osapuolia hyödyttäväksi. Yhdessä kohdeorganisaatioissa erään vahvan ammattijärjestön toiminta aiheuttaa ajoittain hankaluuksia. Kyseinen henkilöstöpäällikkö kokee turhauttavana, että asioista saadaan sovittua hyvässä yhteisymmärryksessä työpaikalla ja seuraavassa käänteessä ”pääkallonpaikalta” Helsingistä soitetaan ja erilaiset työtaistelun tukitoimet alkavat myös Raumalla. Sellainen toiminta tuntuu turhautavalta kohdehenkilön mielestä. Henkilöstöraportointia tehdään Oras Oy:ssä ja Rauman kaupungilla. Muut kohdeyritykset ovat osa isoa kansainvälistä konsernia, joten paikallistason raportointia ei Rauman yksiköissä tehdä erikseen. Kaupungin henkilöstöpäällikön tavoitteena on saada raportista kehitettyä vieläkin kattavampi henkilöstökertomus, joka palvelisi paremmin monipuolisempana raporttina ja esimiesten työkaluna.

Ilmapiirikyselyjä tehdään säännöllisesti kaikissa kohdeorganisaatioissa. Niitä hyödynnetään lähinnä kehittämistoimenpiteiden pohjana. Lisäksi mahdollisiin esille tulleisiin epäkohtiin voidaan selkeämmin puuttua, kun henkilöstöpäällikkö saa dokumentoitua tietoa asioista. Henkilöstö kokee kyselyt yleensä hyvänä keinona vaikuttaa työyhteisön asioihin, toisaalta pelko omien mielipiteiden paljastumisesta oli yleistä jokaisen yrityksen henkilöstön keskuudessa.

Kaikki henkilöstöpäälliköt kokevat vastuuta henkilöstöstään. Kaikki päätöksenteko perustuu siihen, että työntekijät voivat hyvin ja työskentelyolosuhteet ovat kunnossa. Henkilöstöhallinnollisilla toimenpiteillä luodaan puitteita ja selkärankaa yrityksen toiminnoille, joista esimiestason henkilöstö puolestaan käytännössä vastaa. Toiminnan ja päätöksenteon tulisi olla riittävän selkeää ja läpinäkyvää, jotta henkilöstö voisi motivoitua työnteosta. Kaikissa kohdeorganisaatioissa päätöksenteko ei ole tarpeeksi läpinäkyvää. Kaupungin organisaatiossa tilanne on yritysmaailmaan verrattuna parempi, koska sen toiminta perustuu yhteisesti maksettujen verorahojen käyttöön ja toimintojen sekä päätösten pitää olla selkeästi perusteltuja.

7.3 Haastateltujen pohdintoja päätöksenteosta ja siihen vaikuttavista asioista

Rekrytointi on kaikkien haastateltujen henkilöstöpäälliköiden keskeisimpiä tehtäviä. Rekrytointi on hyvin keskeinen osa yrityksen henkilöstön kehittämistä ja perustoimintojen turvaamista. Henkilöstöpäällikkö osallistuu aktiivisemmin yleensä vain ylempien toimihenkilöiden tai viranhaltijoiden rekrytointiprosessiin tai joissakin tapauksissa vain omien lähialaistensa rekrytointiin. Organisaation koko on merkittävin tekijä siihen, että kohdeyrityksen eri osastojen esimiehet hoitavat varsinaisen käytännön rekrytoinnin toteuttamisen. Henkilöstöpäälliköltä saa kuitenkin aina apua pyydettyäessä ja hän voi olla mukana viimeisen vaiheen valintakeskusteluissa aina tarvittaessa. Rekrytointiprosessin omistaja on aina yrityksen henkilöstöpalveluiden yksikkö. Tarve uuden työntekijän palkkaamiselle tulee henkilöstöpäällikön tietoon yleensä organisaation esimiesten kautta.

Uutta työntekijää haastateltaessa kiinnitetään yleisesti huomiota henkilön taustatietoihin, osaamiseen, asenteeseen, muodolliseen kelpoisuuteen ja soveltuvuuteen ryhmän jäseneksi. ”Head hunting” on yleisesti käytössä vain organisaation ylempiä tehtäviä tai erityistä asiantuntijuutta vaativia toimia täytettäessä. Perehdytysohjelma on käytössä jossakin muodossa kaikissa kohdeorganisaatioissa ja perehdytyksen hoitaa yleisesti uuden työntekijän lähiesimies laaditussa ohjelmassa sovitulla tavalla. Yrityksen imagosta halutaan erityisesti huolehtia sekä rekrytoitaessa että perehdytettäessä. Kaikki haastatellut korostivat, että yrityksen imagon ja toiminnan markkinointi

pitää kuitenkin olla realistista – lupaukset, joita annetaan, pitää myös pystyä lunastamaan!

7.3.1 Työntekijän työssään kehittyminen

Työntekijä kysyy yleensä työsuhteeseensa liittyvistä epäselvistä asioista lähimmältä esimieheltään tai työyhteisönsä luottamushenkilöiltä. Kehityskeskusteluja käydään kaikissa kohdeorganisaatioissa ja niitä hyödynnetään vaihtelevasti. Osa henkilöstöpäälliköistä on sitä mieltä, että enemmänkin niistä voitaisiin hyötyä. Työntekijän kannalta esille tulevat yleensä ura- ja kouluttautumistoiveet. Työssäkehittymismahdollisuudet ovat vaihtelevia eri organisaatioiden kesken. Kansainväliset yritykset voivat tarjota mahdollisuuden ulkomailla työskentelyyn kun taas kaupunkiorganisaatioissa kehittyminen tapahtuu lähinnä horisontaalisena työtehtävän laajenemisena (työnkuvan monipuolistuminen).

Oppilaitosten kanssa yhteistyötä joillakin organisaatioilla on enemmän, kun toiset taas kouluttavat lähinnä omin keinoin uutta työvoimaa tai täydentävät työntekijöidensä ammattitaitoa. Raumalla sijaitsevat useat oppilaitokset koetaan kuitenkin myönteisenä voimavarana yrityksen toiminnan ja ammattitaitoisen henkilöstön turvaamisen kannalta.

Työsuojelu on kaikille yrityksille tärkeä asia. Samoin kaikissa organisaatioissa on käytössä jonkin muotoinen varhaisen välittämisen ohjelma sairauspoissaolojen vähentämiseksi ja työssä viihtymisen lisäämiseksi. Rauman kaupungilla on erityinen työsuojeluntoimintaohjelma ja sen puitteissa toimivat työsuojeluvaltuutetut. Palkitsemisstrategia on jonkinlaisessa muodossa käytössä kaikissa kohdeorganisaatioissa. Palkitsemisen perusteet eri organisaatioilla ovat hyvin yrityskohtaisia. Yleisesti voidaan sanoa, että palkitsemista pyritään kohdentamaan tietylle työryhmälle tai osastolle. Tämä on todettu työntekijän kannalta kannustavammaksi, kuin koko organisaation palkitseminen.

7.3.2 Työpaikan virkistystoiminta ja työhyvinvointi

Henkilöstön virkistystoiminta on haastateltujen mielestä ehdottomasti tarpeellista, mutta sen ei pidä olla henkilöstöpäällikön päätyönä. Kaikissa organisaatioissa virkistystoimintaa organisoii erityinen työryhmä tai toimikunta (esimerkiksi: Hytke-ryhmä Euroports Rauma Oy:ssä ja Hanaset-toimikunta Oras Oy:ssä). Toiminnassa panostetaan yleensä erityisesti liikuntamahdollisuuksiin ja kulttuuritarjontaan. Paikallisia kyseistä toimintaa tarjoavia yrityksiä pyritään suosimaan mahdollisuuksien mukaan. Uusia ideoita virkistystoimintaan otetaan mielellään vastaan ja niitä pyritään toteuttamaan aktiivisesti. Henkilöstö antaa vilkkaasti palautetta toiminnasta: ”Risut ja ruusut tulevat varmasti perille”! Rolls Royce Oy:ssä vapaa-ajan toimikunnalla on jopa oma vuosittainen budjetti virkistystoiminnan järjestelemistä varten. Kaikissa organisaatioissa on myös huomattu, että henkilöstö ei nykyään ole enää niin aktiivista osallistumaan vapaa-ajan toimintaan kuin aikaisemmin. Vapaa-aikaa halutaankin mieluummin viettää oman perheen kesken kuin työkavereiden kanssa. Kaikki henkilöstöpäälliköt toivoivat, että pitkäjänteiseen kunnon ylläpitämiseen jaksettaisiin kiinnittää huomiota, koska se lisää myös työssä jaksamista ja vähentää tapaturmariskiä.

Työhyvinvointia seurataan ilmapiiritutkimuksilla sekä erilaisten henkilöstökyselyiden ja kehityskeskustelujen yhteydessä. Toisaalta pienessä organisaatiossa huomataan nopeasti jos jotakin muutoksia huonompaan suuntaan tapahtuu. Luottamushenkilöt ovat myös organisaation aktiivisia tiedonvälittäjiä työhyvinvointiin liittyvissä asioissa. Kaikenlaisia työhyvinvointia parantavia ideoita hyödynnetään ja työhyvinvointitoiminta koetaan jatkuvan parantamisen kohteena olevana asiana. Henkilöstöpäällikköä pyydetään tarvittaessa mukaan ongelmatilanteiden ratkaisemiseen. Yleisempiä tapauksia ovat erilaiset päihteisiin liittyvät asiat tai tietyn työporukan ilmapiiriongelmat. Tällaisia tapauksia ei kuitenkaan esiinny mitenkään yleisesti. Työyhteisön hyvä keskustelukulttuuri ehkäisee tehokkaasti ongelmien syntymistä.

Henkilöstö on strategisesti erittäin merkittävä asia henkilöstöpäälliköille ja kaikille kohdeyrityksille. Motivoitunut henkilöstö on menestyksen avain ja elinehto: ”Motivoitunut henkilöstö tekee työtä sydämellään”. Henkilökuntaa arvostetaan ja tuotteita tai palveluja ei saataisi aikaan ilman osaavia työntekijöitä. Kohdeorganisaatioiden toiminnot, palvelut ja talous syntyvät henkilöstöstä.

7.3.3 Yt-neuvottelut ja työelämän joustot

Neljästä haastatellusta henkilöstöpäälliköstä vain yksi on nykyisessä työssään ollut mukana irtisanomisiin ja lomautuksiin johtaneissa yt-neuvotteluissa. Haastatteluajankohtana prosessi oli yrityksessä vielä osittain kesken ja jälkihoitovaiheessa. Tilanne oli tullut henkilöstölle täysin yllätyksenä ja se oli vaikuttanut työyhteisön yleiseen ilmapiiriin. Outplacement-menettelyä on käytetty ja sen haastateltava on kokenut erittäin tarpeelliseksi. Tilanteen ”nollaamista” omalta kohdaltaan hän kertoi miettivänsä sen jälkeen, kun prosessi on ensin kokonaisuudessaan viety päätökseen. Toisella henkilöstöpäälliköllä on ollut nykyisessä työssään ainoastaan lomautuksiin johtaneet yt-neuvottelut. Hän ei ollut kokenut tilannetta erityisen raskaaksi, koska irtisanomisilta oli vältytty. Työyhteisön ilmapiiri oli ollut kireä neuvottelujen aikana, mutta hän totesi että: ”Asiat on otettava asioina”. Lisäksi hän arvioi, että: ”Tilanne olisi varmasti ollut henkisesti raskaampi, jos olisi tarvittu henkilöstön irtisanomisia”.

Varoitusten antaminen on kohdeyrityksissä esimiesten – ei henkilöstöpäällikön - vastuulla. Ohjeistusta voidaan pyydettyä antaa ja esimiehiä on myös perehdytetty varoitusten antamiseen. Tapauksia ei kuitenkaan ole montaakaan vuosittain. Kaikki henkilöstöpäälliköt ovat sitä mieltä, että hankalatkin tilanteet kuuluvat työhön ja ne pitää vain hoitaa ”pois alta”. Kukaan haastatelluista ei ole kokenut mitään erityistä tarvetta itsensä ”tsemppaamiseen” ennen hankalaan tilanteeseen osallistumista, vaikka asia ei mitenkään mukavaltakaan tunnu. Asioita ja asianosaisten mielipiteitä pitää ennakkoon selvittää ja miettiä, jotta itsellään on olemassa jonkinlainen käsitys selvittävstä tapauksesta. Reilu ja avoin keskustelu ja ihmistä arvostava asenne ovat hyviä apuvälineitä tilanteen hoitamisessa.

Eläkkeelle jäävien työntekijöiden osuus koko henkilöstöstä on suurin Rauman kaupungilla. Muilla kohdeyrityksillä tilanne on tasaisempi. Erilaiset työelämän joustot ovat kuitenkin kaikkien haastateltujen mielestä tärkeitä asioita, joita pitää miettiä ja kehittää jatkuvasti entistä enemmän. Erityisesti mainittiin henkilöstön jaksamisen jatkuva seuraaminen ja siihen puuttuminen, jos aihetta ilmaantuu. Eläkkeelle siirtyvä työntekijä huomioidaan kaikissa kohdeorganisaatioissa vähintäänkin kahvitilaisuuden muodossa.

7.4 Henkilöstöpäällikön päätöksenteko ja arvot

Henkilöstöhallinto on keskeinen toiminto kaikissa kohdeorganisaatioissa: ”Henkilöstöhallinto on yrityksen selkäranka”. Henkilöstöhallinnon asia- tai henkilökeskeisyys vaihtelee hieman eri yritysten kesken, mutta merkittäviä eroavaisuuksia ei tutkimus- haastattelussa tullut esille. Päätöksenteko on kaikille henkilöstöpäälliköille helppoa. Eräs haastatelluista kertoi, että työssä on liikaa ”pieniä tulipaloja” sammutettavana, joka ajoittain haittaa isompien asiakokonaisuuksien suunnittelemista ja hallintaa. Hän saa kuitenkin itselleen voimakasta tukea yrityksen johtoryhmältä. Toinen haastatelluista tekee päätökset siten, että hän pitää oleelliset asiat keskiössä ja muotoilee päätöksensä sen pohjalta aina tilanteen mukaan. Omalta esimieheltään hän saa keskusteluapua ja tukea itselleen aina tarvittaessa. Keskustelu auttaa peilaamaan omaa ajatusta ennen varsinaista päätöksentekoa.

Kolmas haastateltu henkilöstöpäällikkö on tottunut tekemään päivittäisiä päätöksiä ilman erillistä isompaa pohdintaa. Suuremman mittaluokan asiat ovat erikseen, sellaiset vaativat pidemmän taustatyön ja miettimisen. Neljäs kohdehenkilö kertoi päätöksenteon olevan helppoa ja hän tekee päätökset yleensä asiapohjalta. Hänen mielestään epäonnistumista ei tarvitse mitenkään erityisesti pelätä, vain tekemällä oppii. Hänkin mainitsi isompien asioiden vaativan erillisen, oman pohdintansa. Erityisesti vastuunjakokysymykset voivat välillä olla hankalia asioita. Psycon Oy:n tutkimuspäällikkö Mikael Nederström on todennut, että: ”Intuitio on tapa kiteyttää tunteeseen kauhea määrä kokemusperäistä ja rationaalista tietoa ja siten hetkeksi unohtaa työmuistin rajoitukset.” (Karjalainen 2012, 57) Kaikki kohdehenkilöt mainitsivat myös intuition ja työkokemuksen vaikuttavan päätöksentekoprosessissaan.

7.4.1 Vastuu ja motivaatio

Tehtävän mukana seuraavaan vastuuseen henkilöstöpäälliköt suhtautuvat varsin realistisesti. ”Vastuuta otetaan niin paljon, kuin pystyy kantamaan” ja ”Jos moraalilla on kunnossa, asiat eivät vaivaa” olivat kommentit kahdelta haastatellulta. Kaksi muuta kohdehenkilöä kertoivat vastuun joskus painavan ja silloin se saattaa hetkellisesti vaikuttaa rentoutumiseen ja nukkumiseen. Tilanne helpottaa yleensä kyseisen asian

selviämisen myötä ja kumpikaan ei pitänyt tilannetta mitenkään ongelmallisena itselleen.

Haastatteleman henkilöstöpäälliköt motivoituvat hyvin samankaltaisista asioista, kuten pitkäjänteisen työn edistymisestä sekä alustensa kehittymisestä ja onnistumisista. Eräässä haastattelutilanteessa todettiin, että: ”Ihmiset sekä hyvässä että pahassa motivoivat. Työ on sellaista, että ihmisistä täytyy pitää”. Toisaalta henkilöstöpäällikön pitäisi osata laittaa myös oma persoonansa peliin mukaan. Työasioita ei pidä ottaa liian henkilökohtaisesti ja liikunta sekä nukkuminen auttavat jaksamaan ajoittain vaativassakin työssä.

Erityisiä onnistumisen kokemuksia aiheuttavat toimintojen kehittyminen ja työtapojen onnistunut uudistuminen sekä työasioiden edistyminen. Vaikean tilanteen selvittäminen palkitsee ja varsinkin silloin, kun kukaan tilanteen osapuolista ei menetä omaa arvokkuuttaan lopullisen päätöksen johdosta (ratkaisu on kaikkien kannalta hyväksyttävissä). Eräs haastateltu kertoi iloitsevansa siitä, että saa työntekijänsä rohkaistua tekemään päätöksen, jossakin työntekijälle itselleen hankalassa asiassa, ja tukemaan häntä sen jälkeen toimimaan päätöksensä mukaisesti. Omilta esimiehiltään henkilöstöpäälliköt saavat mielestään hyvin palautetta toiminnastaan. Vain yksi haastatelluista ei saa palautetta riittävästi, koska hänen esimiehensä ei ole ”palautteenantaja-tyyppiä”.

7.4.2 Päätöksentekoprosessi ja etiikka

Päätöksentekoprosessi on samankaltainen kaikilla kohdehenkilöillä. Päätöksenteon pohjaksi tarvitaan riittävästi fakta-tietoa, erilaisten vaihtoehtojen vertailua ja keskusteluja lähimpien työyhteisön jäsenten kanssa. Pohdintavaiheessa on hyödyllistä käyttää erityyppisiä henkilöitä keskustelukumppaneina, jolloin keskustelukumppaneiden persoonallisuuserojen kautta voi löytyä uusia näkökulmia ratkaistavaan ongelmaan tai asiaan. Prosessin alussa pitää myös miettiä sitä, millä keinoilla lopputulokseen ollaan pyrkimässä. Aikaisemmista, joko onnistuneista tai epäonnistuneista tilanteista, voidaan hakea mallia siitä miten ei ainakaan kannattaisi menetellä. Myös henkilöstöpäällikön oma ”mutu-tuntuma” vaikuttaa päätöksentekoon. Eräs haastateltu mainitsi

klassisen ongelmanratkaisun mallin (ongelma – kartoitus – vaihtoehdot – päätös) olevan hänelle tyypillinen tapa toimia.

Päätöstä vaativat asiat ja ongelmat tulevat henkilöstöpäälliköille useimmiten työyhteisön erilaisista ongelmista ja epäkohdista. Suurissa konserneissa henkilöstöpäällikkö joutuu myös toimimaan suodattimena konsernin taholta tuleville erilaisille asioille, projekteille ja toimenpide-ehdotuksille. Joskus näissä kyseisissä tilanteissa joudutaan miettimään lähinnä sitä, mikä on mahdollista toteuttaa Suomen lainsäädännön puitteissa. Työyhteisön luottamushenkilöt ja omat esimiehet tuovat myös henkilöstöpäälliköille päätöksiä vaativia asioita, suunnitelmia ja ongelmia ratkaistavaksi.

Jokainen henkilöstöpäällikkö joutuu olemaan myös oman itsensä sisäinen johtaja. Kaikkien haastateltujen mielestä se on välttämätöntä: ”Kuka muukaan se voisi olla?!” Päätöksenteon yksinäisyyttä kohdehenkilöt eivät koe ongelmalliseksi. Kaikilla on työyhteisöissään mahdollisuus keskustella asioista jonkun läheisen työkaverin tai oman esimiehen kanssa. Kaikki kokevat saavansa tukea toiminnalleen, vaikka joskus tiettyjä asioita onkin pakko miettiä yksikseen. Vastuu päätöksestä lankeaa kuitenkin lopulta henkilöstöpäällikölle itselleen, mutta se kuuluu työnkuvaan.

Kaikki kohdehenkilöt pyrkivät toimimaan työssään eettisesti oikealla tavalla. Omien ja yrityksen arvojen on oltava tasapainossa keskenään, jotta työskenteleminen on ylipäätään mahdollista. Kaikkia työyhteisön jäseniä ei voi koskaan miellyttää, mutta ”peiliin pitää pystyä katsomaan” kaikissa tilanteissa. Mukaville on aina helpompaa itsekin olla mukava, mutta työ pitää siitä huolimatta hoitaa työyhteisön jäsenten kannalta oikeudenmukaisesti. Yrityksen arvojen pitäisi, henkilöstöpäälliköiden mukaan, olla selvillä kaikilla työyhteisön jäsenillä. Yhdessä kohdeorganisaatiossa arvojen sijasta puhutaan toiminnan visiosta. Yrityskulttuuri on kolmen haastatellun mielestä vahva. Yksi organisaatio oli tietoisesti luomassa ja kehittämässä omaa yrityskulttuuriaan haastatteluhetkellä.

7.4.3 Ristiriitatilanteet, valta ja viestiminen

Ristiriitatilanteet ovat kaikille haastatelluille tuttuja, arkipäiväisiä tilanteita. Yleensä ne hoituvat keskustelemalla ”välillä hiljaa ja toisinaan kovaa”, kuten eräs haastateltu asian totesi. Henkilöstöpäällikön oma visio asioista ei voi olla ”kiveen hakattu” ja pitkällekin suunniteltuja prosesseja joudutaan välillä keskeyttämään tai muuttamaan suunnitteluvaiheen aikana, se ei ole mitenkään epätavallista kohdehenkilöille. Myös henkilökunnan kuuleminen on tarpeellista ja hyödyllistä ja saattaa joskus auttaa välttämään isompia erimielisyyksiä työyhteisössä. Henkilöstöpäällikkökin kehittyy ja oppii työuransa aikana ja vastoinikäymiset opettavat ja ”kasvattavat”. Eräs kohdehenkilöistä totesi: ”Samoja virheitä ei kannata toistaa ja onnistuneita päätöksiä kannattaa hyödyntää”. Vahvan kokemuspohjan avulla voi myös luottaa jossakin määrin omaan intuitioonsa, kuten edellä on jo mainittukin.

Valtaan ja sen käyttämiseen haastatellut suhtautuivat luontevasti osana työn- ja toimenkuvaa. Julkisessa hallinnossa (Rauman kaupunki) käytetään virkamiesvaltaa (”Virkaa ei ole jos ei käytä julkista valtaa”). Eräessä haastattelussa henkilöstöpäällikkö totesi: ”Jos määräys tulee ylempää, hoidan vain työni, en käytä valtaa määräystä totellessani”. Toinen haastateltava mainitsi vähän sarkastiseen äänensävyyn sanon: ”Mielestäni en käytä valtaa, jonkun muun mielestä varmaan käytänkin”. Kaikki kohdehenkilöt delegoivat tehtäviä ja myös luottavat asioiden hoitumiseen sillä tavalla.

Viestimiseen kiinnitetään kaikissa organisaatioissa huomiota ja sen tärkeys ymmärretään hyvin. Ongelmana on yleensä organisaation suuri koko, joka vaikeuttaa viestin perille menemistä. Erilaisia viestintäkanavia on käytössä monipuolisesti. Tärkeimpänä on yleensä yrityksen oma sisäinen intranet, jota hyödynnetään eri organisaatioissa eri tavoilla.

Tutkimushaastattelun lopussa henkilöstöpäällikkö sai vapaasti vielä kertoa jotakin, jota ei ollut muuten haastattelukysymyksissä tullut esille. Eräs kohdehenkilöistä totesi, että oman ajan hallinta on välillä todella haastavaa. Henkilöstöpäällikön sähköinen kalenteri on koko pienehkön työyhteisön käytettävissä ja kuka tahansa pääsee varaamaan aikoja kalenterista palaverieja ja tapaamisia varten. Hän ei koskaan työhön

tullessaan tiedä, minkälainen työpäivä on tiedossa ja omien tehtävien suunnittelemisen hankaloituu. Tarvittaessa hän pystyy kuitenkin myös vetäytymään tavoittamattomiin, jolloin saa rauhassa keskittyä ajattelemista vaativaan työhön ilman häiriöitä.

8 YHTEENVETO, PÄÄTELMÄT JA TULOKSET

Työni teoriaosuudessa käsiteltiin henkilöstöpäällikön johtamisen kannalta keskeisiä työhön liittyviä asioita ja kokonaisuuksia. Aineisto kerättiin mahdollisimman uusista lähdeeteoksista, jotta tiedot olisivat ajankohtaisia. Erilaisia verkkosivuja on myös käytetty monipuolisesti, jolloin tiedot ovat myös mahdollisimman ajantasaisia.

Empiirisessä osiossa tarkasteltiin henkilöstöpäälliköiden ajatuksia ja käsityksiä teorioista käytännön työelämässä. Tutkimusmenetelmäksi valittiin tutkimushaastattelu. Haastateltaviksi valikoitui sattumanvaraisesti kolme haastattelupyynnöni vastannutta, Raumalla eri yrityksissä työskentelevää henkilöstöpäällikköä. Neljäs toimii henkilöstöpäällikkönä Rauman kaupungilla. Haastattelussa käsiteltiin laajasti erilaisia johtamisen osa-alueita ja tilanteita ja keskusteltiin kohdehenkilöiden ajatuksista ja tunteista työstään.

Haastattelujen perusteella saatiin selville, miten henkilöstöpäälliköt erilaisissa organisaatioissa suhtautuvat johtamisen käytännön työhön, henkilöstöhallintoon, haastaviin tilanteisiin ja päätöksentekoon. Henkilöstöpäälliköt vaikuttivat todella kiinnostuneilta haastattelutilanteessa ja pohtivat avoimesti oman työnsä hoitamista sekä kertoivat ajatuksiaan ja mielipiteitään. Kaikilla kohdehenkilöillä on laaja koulutustausta, josta on varmasti hyötyä ja tukea vaativassa työssä. Niin ikään kaikilla haastatelluilla on pitkä ura takanaan työelämässä ja erilaisissa henkilöstönjohtotehtävissä.

Haastatellut henkilöt antoivat yllättävänkin samansuuntaisia vastauksia esittämiini kysymyksiin, riippumatta organisaation koosta tai rakenteesta. Tästä voi päätellä, että henkilöstöpäälliköiden omistautuminen työlleen muodostuu aidosta kiinnostuksesta hoitamiinsa asioihin ja työyhteisön jäseniin. Erilaiset henkilöstöhallinnolliset teoriat ovat tuttuja, mutta käytännössä työtä ja päätöksiä tehdään vaihtelevien tilanteiden

mukaan. Asioiden suunnittelussa pitää olla pitkäjänteisyyttä, mutta toisaalta täytyy varautua jatkuvasti sammuttamaan ”pieniä tulipaloja”. Henkilöstöpäälliköillä on vain vähän läheisiä, suoria alaisia ja silti heidän toimiansa ja päätöksensä vaikutuspiiriin kuuluu koko organisaation henkilöstö.

Toisin kuin ennakkoon ajattelin, henkilöstöpäälliköt kokivat yhteistyön ammattiyhdistysaktiivien ja luottamushenkilöiden kanssa pelkästään positiiviseksi asiaksi. Molemmilla tahoilla on yhteinen intressi toimia henkilöstön parhaaksi ja menestykseksi. Ammattiyhdistystoiminta työpaikoilla on myös pääsääntöisesti maltillista ja asiallista. Yleensäkin kaikenlainen yhteistyö työyhteisön sisällä koetaan pelkästään positiivisena ja yhteenkuuluvuutta lisäävänä asiana. Henkilöstön kehittyminen ja kouluttaminen koetaan tarpeellisena ja positiivisena työyhteisön kannalta.

Irtisanomisiin johtaneista yt-neuvotteluista on kokemusta vain yhdellä henkilöstöpäälliköllä nykyisessä toimessaan. Nykyistä koko maan taloustilannetta ajatellen tutkimustulos on ehkä hieman yllättävä – irtisanomisia uutisoidaan kuitenkin niin paljon tällä hetkellä. Työelämän joustojen hyödyntäminen kohdeorganisaatioissa on tutkimuksen mukaan melko vähäistä vielä toistaiseksi. Esille tulleet toimenpiteet koskevat lähinnä vain työuransa loppupäässä olevia työntekijöitä. Erityisesti niissä organisaatioissa, joissa on viime aikoina rekrytoitu paljon nuorempaa henkilöstöä, voidaan olla pian siinä tilanteessa, että joustoja pitää kehittää myös henkilöstön nuoremalle osalle. Työyhteisöissä ollaan valveutuneita erilaisista perhevapaiden mahdollisuuksista ja myös nuoria isiä pyritään kannustamaan jäämään lapsen kanssa kotiin. Etätyömahdollisuudet ovat joillakin aloilla jo käytössä ja käytäntö tulee todennäköisesti lisääntymään. Henkilöstöpäälliköt voivat jo lähitulevaisuudessa joutua miettimään näitä asioita enemmän kuin vielä haastatteluhetkellä oli tarpeen.

Päätöksenteko on – niin kuin oli odotettavissakin – kaikille kohdehenkilöille helppoa. Tästä on hyvänä perusteluna haastateltujen pitkät työurat kyseisissä tehtävissä. Isompien asiakokonaisuuksien suunnitteleminen luonnollisesti vaatiikin enemmän panostamista, joten ei ole poikkeuksellista jos sellaisissa tilanteissa päätöksen tekeminen joskus tuntuu hankalammalta. Tutkimus vahvistaa käsitystä siitä, että tällaisiin tehtäviin hakeutuvilla henkilöillä on olemassa käsitys työn vaatimista henkilökohtai-

sista ominaisuuksista – päätöksiä pitää pystyä tekemään, se on keskeinen osa työkuva.

Henkilöstöpäälliköt eivät koe olevansa yksinäisiä päätöksentekijöitä, vaikka vastuu päätöksistä yleensä jääkin heille. Olettamukseni enakkoon oli, että he tunsivat olevansa yksinäisiä vastuunkantajia isojen päätösten edessä. Tämä asia osoittautuikin olevan toisin. Kaikilla haastatelluilla on mahdollisuus keskustella työyhteisön muiden jäsenten kanssa ja oman esimiehensä kanssa. He eivät koe tarvitsevansa vertaiskollegaa keskustelukumppaniksi. Ajatusten vaihtaminen ja vertaileminen muiden työkavereiden mielipiteisiin riittää tähän tutkimukseen osallistuneille henkilöstöpäälliköille. Tästä tuloksesta päätellen henkilöstöpäälliköt ovat luontaisesti valmiita vastuunottajia ja tietävät työhön ryhtyessään, että päätösten tekeminen ja vastuunkantaminen kuuluvat siihen olennaisena osana.

Etiikka on tärkeä asia henkilöstöasioiden parissa työskenteleville ammattilaisille. Tasapuolisuus työyhteisön jäseniä kohtaan on ehdottomasti tärkeä ja oleellinen vaatimus työntekijän näkökulmasta ajatellen. Henkilöstöpäällikön oman arvomaailman ja yrityksen arvojen pitää myös olla tasapainossa keskenään, jotta työnteon mielekkyys säilyy. Tutkimuksesta on selvästi havaittavissa, että henkilöstöpäälliköt arvostavat henkilökuntaansa ja kokevat vastuuta alaisistaan. Kohdehenkilöt tekevät työtään riittävässä määrin myös sydämellään! Kaikki ovat myös hyvin selvillä siitä, että työssä tulee eteen välillä vastoinkäymisiä ja hankaluuksia. Haastatellut osaavat ottaa ne osana tekemäänsä työtä eivätkä ajattele, että kysymys olisi mistään sen henkilökohtaisemmasta asiasta. Haastateltujen mielestä päätöksenteon läpinäkyvyyttä yrityksissä olisi varaa vielä parantaa.

Henkilöstöalan ammattilaisia motivoi henkilöstön hyvinvointi ja kehittyminen sekä asioiden ja kehityskohteiden eteneminen. Hyvä ilmapiiri työyhteisössä on eduksi kaikille ja työssä viihtymisen kautta on mahdollista, että työuriakin saadaan pidentettyä erilaisten työelämän joustojen avustuksella. Tutkimusongelmiin saatiin selvät vastaukset tässä selvityksessä. Henkilöstöpäällikkö ei koe olevansa yksinäinen päätöksentekijä ja parhaiten häntä motivoi henkilöstön menestyminen ja hyvinvointi. Jatkotutkimuksen kohteena olisi mielenkiintoista tutkia tarkemmin henkilöstöpäälli-

köiden ajanhallintaa. Toisena jatkotutkimuskohteena voisi olla vertailla eri sukupuolta olevien henkilöstöpäällikköiden työskentelytapoja ja ajatuksia.

Tämä tutkimus on ollut pitkä prosessi, joka on nyt tulossa päätökseen. Työ on ollut hyvin mielenkiintoista, hankalaa ja toisaalta palkitsevaa. Välillä on ollut aikoja, jolloin koko projekti oli vain pakko siirtää sivuun muiden velvollisuuksien tieltä. Uudelleen aloittaminen vaati aina erillisen käynnistysvaiheen, joka tuntui ajoittain turhautavalta. Lopullinen työn viimeistely sujui kuitenkin yhden pitkän viikonlopun aikana. Oli hienoa huomata, että haastattelemi alan ammattilaiset olivat kiinnostuneita tutkimuksestani ja ennen kaikkea miten motivoituneita he ovat työstään. Sain siitä itselleni lisää innostusta jatkaa tätä tutkimuksen tekemistä. Suuri kiitos kaikille, jotka osallistuivat haastatteluuni! Ilman heitä tätä tutkimusta ei olisi olemassa.

LÄHTEET

- Ahola, K. 2011. Tue työkykyä : käsikirja esimiestyöhön. Helsinki: Työterveyslaitos.
- Allen, R.E. 2001. Nalle Puh ja johtamisen taito. Helsinki : Loisto: WSOY.
- Ambrosius, Tikkanen, H. & Kietäväinen, T. 2009. Henkinen johtajuus. Helsinki : Kirjapaja.
- Beardwell, J. & Claydon, T. 2010. Human resource management : a contemporary approach. New York, NY: Pearson Financial Times/Prentice Hall.
- Ethics resource center www-sivut. Viitattu 20.5.2012. <http://www.ethics.org>
- Euroopan työterveys- ja työturvallisuusviraston www-sivut. Viitattu 14.5.2012. <https://osha.europa.eu/fi>
- Fiilin, P. 2012. Hiottu timanttijohtaja tuo peliin kokemusta ja energiaa. Fakta 4, 12–17.
- Hakonen, N. 2009. Suorituksen johtaminen – palkitseminen. Teoksessa M. Helsilä & S. Salojärvi (toim.) Strategisen henkilöjohtamisen käytännöt. Helsinki: Talentum, 213–232.
- Heikkilä, T. 1998. Tilastollinen tutkimus. Helsinki: Edita.
- Heiskanen, E. & Salo, J. 2007. Eettinen johtaminen: tie kestävään menestykseen. Helsinki: Talentum.
- Helsilä, M. 2002. Käytännön henkilöstötyö. Helsinki: Tammi.
- Helsilä, M. 2009. Henkilöstöasioita esimiehille. Keuruu: Kustannusosakeyhtiö Ota-va.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2011. Tutkimushaastattelu – teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Gaudeamus.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. 15. uudistettu painos. Helsinki: Tammi.
- Hokkanen, S. & Strömberg, O. 2003. Ihmisten johtaminen. Jyväskylä: Sho Business Development.

- Isoaho, M. 2007. Rohkea johtaja – hyödynnä kritiikki ja villit ideat. Porvoo: WSOY-pro.
- Isoaho, M. 2009. Uskalla johtaa – haasta itsestänselvyydet. Helsinki: Helsingin seudun kauppakamari.
- Jabe, M. 2006. Kyvyt käyttöön – eväitä esimiestyöhön. Helsinki: Kirjapaja.
- Jabe, M. 2010. Voitko hyvin työssäsi? Helsinki: Yrityskirjat.
- Jabe, M. & Häkkinen, H. 2010. Uljas uusi johtaminen, arvoja, innostusta, hyvinvointia. Helsinki: Talentum.
- Juholin, E. 2009. Communicare! – Viestintä strategiasta käytäntöön. Helsinki: Infor.
- Juuti, P. 2009. Henkilöstöjohtamisen arvot, eettisyys ja vastuullisuus. Teoksessa M. Helsilä & S. Salojärvi (toim.) Strategisen henkilöstöjohtamisen käytännöt. Helsinki: Talentum, 355–374.
- Juuti, P. 2009. Yllätyksellinen maailma: miten toimit ja löydät mahdollisuudet? Helsinki: JTO-Palvelut.
- Jännäri, J. 2012. Johtaja, vaali yrityksesi henkistä pääomaa. Kauppalehti Optio 11, 58–60.
- Jännäri, J. 2012. Ota väki mukaan. Kauppalehti Optio 13, 44–48.
- Järvinen, P. 2009. Ammattina esimies. Helsinki: WSOY.
- Järvinen, P. 2011. Esimiestyön vaikeus ja viisaus. Helsinki: WSOY.
- Järvinen, P. 2008. Menestyvän työyhteisön pelisäännöt. Helsinki: WSOY.
- Karjalainen, S. 2012. Mistä on hyvä johtaja tehty? Kauppalehti Optio 15, 56–59.
- Kauhanen, J. 2009. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. Helsinki: WSOY.
- Keskon www-sivut. Viitattu 30.9.2012. <http://www.kesko.fi>
- Kontiainen, J. & Skyttä, A. 2010. Esimiehen mielityö: prosessoivan johtamisen opas. Vantaa: Innotiimi.
- Laakkonen, S. 2012. Kun mikään ei muutu. Ekonomi 3, 29.
- Lainema, M. 2005. Hyviä yrityksiä: ajatuksia johtamisesta. Helsinki: WSOY.
- Lämsä, A-M. & Hautala, T. 2008. Organisaatiokäyttämisen perusteet. Helsinki: Edita.
- Lönnqvist, J. 2002. Johtajan ja johtamisen psykologiasta: kohtiparempaa ihmisten johtamista. Helsinki: Edita.

Martin, J. 2010. Key concepts in human resource management. Great Britain: SAGE.

Moisalo, V-P. 2012. Uusi HR: arjen henkilöstöjohtamista. Helsinki: Infor.

Monster www-sivut. Viitattu 20.5. 2012. <http://www.monster.fi>

Mossboda, B-M., Peterson, M. & Rönholm, I. 2008. Esimiehen ensiapu. Helsinki: WSOY.

Mullins, L.J. 2010. Management & organisational behaviour. London: Pearson Education Ltd.

Mäkipeska, M. & Niemelä, T. 2005. Haasteena luottamus: työyhteisön sosiaalinen pääoma ja syvärakenne. Helsinki: Edita.

Northouse, P.G. 2010. Leadership – theory and practice. California: SAGE Publications, Inc.

Numminen, R. & Ohvo, S. 2011. Oikeus käytännössä: liiketoiminnan juridiikka. Helsinki: Edita.

Oikeusministeriön internetpalvelun www-sivut. Viitattu 15.3.2012. <http://www.finlex.fi>

Otala, L. & Ahonen, G. 2005. Työhyvinvointi tuloksetekijänä. Helsinki: WSOY.

Paasivaara, L. 2009. Työnsä kokoinen ihminen. Helsinki: Tammi.

Paasivaara, L. 2010. Itsensä kokoinen johtaja: itsetuntemus työyhteisön voimavarana. Helsinki: Tammi.

Palvelualojen ammattiliiton www-sivut. Viitattu 20.5.2012. <http://www.pam.fi>

Rekrytointiyrittäjä Nordicprogressin www-sivut. Viitattu 20.5.2012. <http://www.nordicprogress.fi>

Res Compass www-sivut. Viitattu 20.5.2012. <http://www.rescompass.org/suomi,106>

Romppanen, B. & Kallasvuori, A. 2011. Johtajuuden rakentaminen: eväitä lähijohtamiseen. Helsinki: Kansanvalistusseura.

Simon, H.A.1982. Päätöksenteko ja hallinto. Espoo: Weilin+Göös.

Sudenniemi, S. 2012. ”Unohdetussa” muistitikussa voi lymytä tunkeutuja. Turun Sanomat 138, 11.

Suomen kuntaliiton www-sivut. Viitattu 20.5.2012. <http://www.kunnat.net/fi>.

- Surakka, T. & Laine, N. 2011. Käsikirja ammattimaiseen esimiestyöhön. Tampere: Taurus Media.
- Sydänmaanlakka, P. 2005. Intelligent leadership: leading people in intelligent organisations. Espoo: Pertec Consulting.
- Sydänmaanlakka, P. 2009. Älykäs johtajuus: ihmisten johtaminen älykkäissä organisaatioissa. Helsinki: Talentum.
- Tietosuojavaltuutetun toimiston www-sivut. Viitattu 17.5.2012.
<http://www.tietosuoja.fi>
- Tikkanen, J. 2010. Rakkaus johtaa ihmisiä ja yrityksiä. Espoo: Futugene.
- Torrington, D., Hall, L., Taylor, S. & Atkinson, C. 2011. Human resource management. Harlow: FT Prentice Hall.
- Työ- ja elinkeinotoimiston www-sivut. Viitattu 20.5.2012.
<http://www.ammattinetti.fi>
- Työ- ja elinkeinoministeriön www-sivut. Viitattu 20.5.2012. <http://www.tem.fi>
- Ulrich, D. 2007. Henkilöstöjohtamisella huipulle. Helsinki: Talentum.
- Valtiovarainministeriön www-sivut. Viitattu 3.3.2012. <http://www.vm.fi>
- Viestintätoimisto Deskin www-sivut. Viitattu 30.4.2012. <http://www.deski.fi>
- Viitala, R. 2009. Henkilöstöjohtaminen. Helsinki: Edita.
- Viitala, R. 2008. Johda osaamista! : osaamisen johtaminen teoriasta käytäntöön. Helsinki: Inforviestintä.
- Österberg, M. 2009. Henkilöstöasiantuntijan käsikirja. Helsinki: Kauppakamari.

TEEMAHAASTATTELURUNKO

TEEMA 1: Taustatiedot ja toimenkuva

Nimi ja ikä

Koulutus ja ura

Yritys ja alaisten lukumäärä

Oma toimenkuva

TEEMA 2: Henkilöstöä koskevan tiedon kerääminen ja hallinta

Henkilöstörekisteri ja sen ylläpito

Työlainsäädäntö ja ammattiyhdistystoiminta

Henkilöstöraportti ja henkilöstötilinpäätös

Ilmapiiirikyselyt

TEEMA 3: Päätöksenteko ja siihen vaikuttavia asioita

Rekrytointi ja perehdyttäminen

- rekrytointiprosessi
- työhaastattelut

Henkilöstöstä huolehtiminen ja työssäkehittyminen

- työsuojaus
- palkitseminen
- virkistystoiminta

Työsuhteen päättyminen

- eläkkeellesiirtyminen ja työelämän joustot
- yhteistoimintaneuvottelut ja niistä aiheutuneet toimenpiteet

TEEMA 4: Päätöksentekoprosessi ja yrityksen arvot

Henkilöstöhallinnon merkitys yrityksessä (asia- vai henkilökeskeisyys)

Etiikka arkipäiväisissä tilanteissa

Arvojen merkitys toiminnassa ja työnteossa

Toiminnan ja päätöksenteon läpinäkyvyys

Valta, vastuu ja delegointi

Päätöksen tekeminen ja siitä viestiminen

Mitä muuta olisit mahdollisesti halunnut tuoda esille tässä haastattelussa?

TEEMAHAASTATTELU LISÄKYSYMYKSET

Saanko nauhoittaa haastattelun?

Haluatko esiintyä omalla nimelläsi tutkimusraportissa?

Haluatko valmiin raportin itsellesi?

TEEMA 1: Taustatiedot ja toimenkuva

- koulutus ja urakehitys tähän mennessä
- yrityksen perustoiminta ja henkilömäärä
- miten asemasi sijoittuu ajatellen koko yrityksen organisaatiota?
- henkilöstöpolitiikka; pitkä- vai lyhyt tähtäin?
- johtoryhmässä mukana?
- lähimpien omien alaisten lukumäärä?
- mitä ajattelet henkilöstöammattilaisten palkkatasosta vs. talousammattilaiset?
- oletko osallistunut/saanut työnohjaukseen, mentorointiin tai coach:een?
- kuvaile itseäsi työssäsi

TEEMA 2: Henkilöstöä koskevan tiedon kerääminen ja hallinta

- kehityskeskustelut
- onko yrityksellä olemassa erityinen tietojärjestelmä henkilöstörekisterin ylläpidossa?
- minkälaisia tietoja kerätään, kuka kerää?

- rekisterin hyötyjä omassa työssäsi
- mihin eri ammattijärjestöihin yrityksen työntekijöitä kuuluu?
- miten koet yhteistyön eri luottamusmiesten ja ammattiyhdistysaktiivien kanssa?
- henkilöstöraportti/henkilöstötilinpäätös: ovatko käytössä?
- mitä hyötyä koet niistä olevan työssäsi?
- ilmapiirikyselyt
- kuinka usein järjestetään?
- miten hyödynnetään?
- miten henkilöstö kokee kyselyt?

TEEMA 3: Päätöksenteko ja siihen vaikuttavia asioita

- miten rekrytoidaan; kuka hoitaa prosessin?
- kuka haastattelee?
- kuka päättää valinnasta; yksin vai ryhmä?
- mihin erityisesti kiinnitetään huomiota haastattelutilanteissa?
- head hunting
- yrityksen imagosta huolehtiminen haastattelutilanteissa
- yrityksen perehdytysohjelma
- miten perehdytys hoidetaan käytännössä?

- milloin henkilöstöpäällikkö tapaa uuden työntekijän?
- keneltä työntekijä voi kysellä juridisista työsuhteeseen liittyvistä asioista?
- kehityskeskustelujen hyödyntäminen
- työssäkehittymismahdollisuudet ja organisaatiokulttuuri
- koulutusyhteistyö oppilaitosten kanssa
- työsuojaohjelma
- onko yrityksellä palkitsemisstrategiaa?
- onko virkistystoiminta tarpeellista?
- miten sitä ideoidaan?
- kuka organisoii käytännössä?
- mihin erityisesti halutaan panostaa (liikuntasetelit...)?
- mitä erityisesti haluaisit tuoda esille yrityksen virkistystoiminnasta?
- onko henkilökunnalta tullut palautetta asiasta?
- miten työhyvinvointia ja työtyytyväisyyttä seurataan?
- hyödynnetäänkö henkilöstöltä tulevia ideoita?
- onko ollut ongelmia, joihin on pitänyt puuttua (työsuojaohjelmia)?
- miten kuvailisit henkilöstön strategista merkitystä yritykselle?
- onko yrityksessä käyty yt-neuvotteluja?
- millainen on ollut oma roolisi kyseisissä tilanteissa?

- onko neuvotteluista seurannut lomautuksia tai irtisanomisia?
- miten itse olet kokenut tilanteen / työpaikan ilmapiirin prosessin aikana?
- miten neuvotteluissa on mielestäsi onnistuttu?
- miten itse olet voinut jälkeempään ”nollata” tilanteen?
- outplacement
- varoitusten antaminen, hankalat tilanteet, työntekijän epäsopiva käytös
- miten olet kokenut tilanteet, miten ”tsemppaat” itsesi ennen kyseistä tilannetta?
- eläkkeelle siirtyvien määrä suhteessa koko henkilöstöön?
- pidennetyt työurat ja työelämän joustot
- miten yrityksessä huomioidaan eläkkeelle siirtyvä työntekijä?
-

TEEMA 4: Päätöksentekoprosessi ja yrityksen arvot

- miten tärkeää henkilöstöhallinto on yrityksen toimimisen kannalta (asiakeskeisyys/henkilökeskeisyys)?
- minkälaisena koet päätöksenteon?
- saatko tukea toiminnallesi, keneltä?
- painaako vastuu?
- mikä sinua motivoi työssäsi, mistä saat voimaa hankaliin tilanteisiin ja niiden hoitamiseen?
- minkälaisessa tilanteessa koet onnistuneesi päätöksentekijänä?

- saatko palautetta riittävästi omalta esimieheltäsi?
- miten kuvailisit oman päätöksentekoprosessisi (HUOM! julkisen hallinnon päätöksenteon perusteet laissa)?
- mistä päätöstä vaativat asiat saavat alkunsa?
- koetko olevasi oman itsesi sisäinen johtaja?
- onko päätöksenteko mielestäsi yksinäistä, koetko olevasi yksin asioiden kanssa?
- mitä ajattelet arkipäivän etiikasta omassa työssäsi, oletko oikeudenmukainen?
- kuvaile jokin tilanne, jossa etiikka vaikuttaa päätöksentekoon
- yrityksen arvot; onko kirjattu, tietääkö henkilökunta?
- minkälaiseksi kuvailisit yrityskulttuurin oman toimesi kautta?
- minkälaista vastuuta koet henkilökunnasta?
- miten yrityksen arvot vaikuttavat päivittäisessä työskentelyssäsi?
- pystytkö toteuttamaan omia arvojasi työssäsi?
- onko ollut ristiriitaitilanteita toimenpide-ehdotusten kesken, miten ne on hoidettu?
- kuinka usein joudut täysin estämään tai keskeyttämään käynnissä olevan päätöksentekoprosessin (oman aloitteen tai jonkun muun aloitteen)?
- kohdellaanko kaikkia eri työntekijäryhmiä tasa-arvoisesti?
- minkälaisissa asioissa kuuntelet henkilöstöä ennen päätöksentekoa?
- onko yrityksen toiminta ja päätöksenteko mielestäsi riittävän läpinäkyvää?

- miten muodostat päätöksen: aiempi kokemus, vaistot, oma näkemys, muiden näkemykset...?
- koetko käyttäväsi valtaa?
- delegointi ja sen seuraaminen
- päätöksistä viestiminen organisaatioon, miten varmistetaan viestin meneminen perille?
- miten viestiminen käytännössä hoidetaan?