

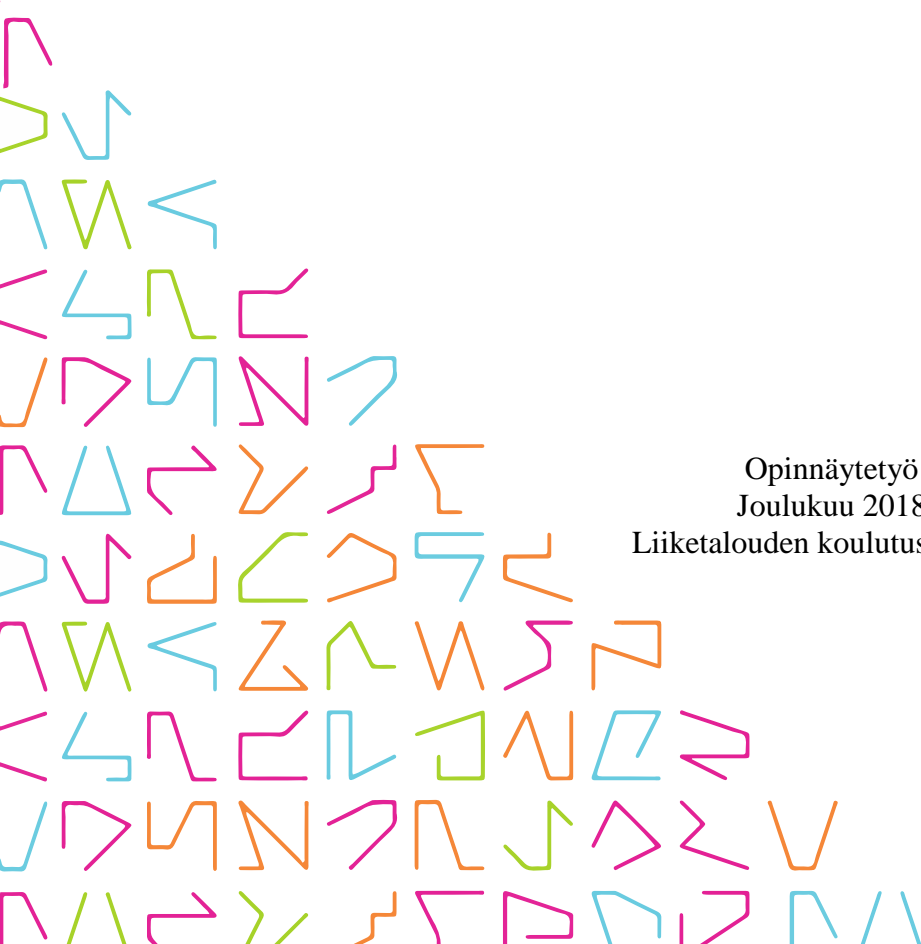


TAMPEREEN
AMMATTIKORKEAKOULU

ESIMIESTEN JA HENKILÖSTÖOSASTON TEHTÄVIENJAKO YRITYKSEN X TAMPE- REEN TAVARATALOSSA

Lotta Härkönen

Opinnäytetyö
Joulukuu 2018
Liiketalouden koulutusohjelma



TIIVISTELMÄ

Tampereen ammattikorkeakoulu
Liiketalouden koulutusohjelma

LOTTA HÄRKÖNEN:

Esimiesten ja henkilöstöosaston tehtävienjako yrityksen X Tampereen tavaratalossa

Opinnäytetyö 50 sivua, joista liitteitä 1 sivua
Joulukuu 2018

Tässä opinnäytetyössä selvitettiin tehtävienjakoa esimiesten ja henkilöstöosaston välillä yrityksen X Tampereen tavaratalossa. Työn taustalla oli toimeksiantajan tarve selkeyttää tehtävienjakoa esimiesten ja henkilöstöosaston välillä. Työn tarkoituksena oli selvittää nykyinen tehtävienjako ja luoda uusi yhtenäinen linja tehtävienjakoon. Opinnäytetyön tavoitteena oli tarjota ehdotuksia tehtävienjaon selkeyttämiseen, ja saada sitä kautta myös työkalu uusien esimiesten perehdyttämiseen.

Tutkimus toteutettiin laadullisena tutkimuksena. Aineiston keruun menetelmänä käytettiin temahaastatteluita, joissa haastateltiin sekä esimiehiä että henkilöstöosaston työntekijöitä. Aineisto analysoitiin teemoittelun avulla.

Tuloksista havaittiin, että nykyiseen työnjakoon ollaan suurelta osin tyytyväisiä. Haastattelussa esille nousseet esimiesten ja henkilöstöosaston tehtävät noudattelivat samaa linjaa kuin löydetty teorian tieto. Haastattelussa kävi ilmi, että esimiehet kaipaisivat enemmän tietoa henkilöstöosaston prosesseista ja toiminnasta. Tavaratalon käytäntöä henkilöstöosaston suhteen pidettiin toimivana ja hyvänä, sillä haastateltavien aiemmissa työpaikoissa henkilöstöosasto ei ole ollut läsnä samalla tavalla kuin nykyisessä työpaikassa.

Tulosten perusteella koottiin ehdotus uudeksi tehtävienjaoksi. Uusi tehtävienjako noudattelee yrityksen vanhan tehtävienjaon mukaista linjaa, eikä vanhaan linjaan tehty suuria muutoksia. Uusi tehtävienjako kuitenkin selkeyttää tehtävienjakoa esimiesten ja henkilöstöosaston välillä, ja se helpottaa molempien osapuolien työskentelyä. Suurimpana puutteena nähtiin esimiesten ja henkilöstöosaston yhteisen ajan puute, ja tärkeimpänä kehitysehdotuksena pidetään esimiesten ja henkilöstöosaston välisiä säännöllisiä palaveria.

Asiasanat: esimiestyö, henkilöstöhallinto, esimiehen tehtävät, henkilöstöosaston tehtävät

ABSTRACT

Tampereen ammattikorkeakoulu
Tampere University of Applied Sciences
Degree Programme in Business Administration

LOTTA HÄRKÖNEN:

The Division of Work Between Managers and Human Resources Unit in Company X's
Department Store in Tampere

Bachelor's thesis 50 pages, appendices 1 pages
December 2018

In this thesis the division of work between managers and human resources unit in the department store of Company X in Tampere store was found out. The background of this thesis was the commissioner's need to clarify the division of work between managers and human resources unit. The purpose of this thesis was to find out the current division of work and to create a new solid policy for it. The aim of this thesis was to provide suggestions on how to clarify the division of work and to acquire a new tool in inducting new managers.

This research was carried out as a qualitative research. Theme interviews were used in collecting the material. Both managers and human resources employees were interviewed. The material was analyzed through theme analysis.

The results showed that the interviewees were mostly satisfied with the current division of work. The tasks of managers and the human resources unit found in the interviews followed the same line as found in the theoretical information. One thing that emerged from the interviews was that the managers wished for more information regarding the human resources unit's processes and operations. The department store's division of work regarding human resources was seen as well functioning and good because in the interviewees' previous work places the human resources department was not present in the same way as is in their current job.

Based on the results of the study a suggestion for the new division of work was set up. The new division of work complies with the old division line of work and not a lot of changes were made to the old division of work. The new division of work, however, clarifies the division of work between managers and the human resources department and it helps both parties in their daily work. The biggest shortage that was found was the lack of cooperative time between the managers and the human resources department. Therefore the most important suggestions for improvement are regular meetings between managers and the human resources department.

Key words: managerial work, human resources, managers' tasks, human resources' tasks

SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	5
2	ESIMIESTEN ROOLI	7
2.1	Esimiestyö.....	7
2.2	Esimiesten vastuut ja tehtävät.....	9
2.3	Toimeksiantajan odotukset esimiehen tehtäviä kohtaan.....	11
3	HENKILÖSTÖOSASTON ROOLI	13
3.1	Henkilöstöosaston työ.....	13
3.2	Henkilöstöosaston vastuut ja tehtävät.....	15
3.3	Toimeksiantajan odotukset henkilöstöosaston tehtäviä kohtaan	17
4	ESIMIESTYÖN JA HENKILÖSTÖOSASTON TYÖN KEHITTÄMINEN. 18	
4.1	Tutkimusmenetelmä ja sen valinta	18
4.2	Teemahaastattelu	19
4.2.1	Haastattelukysymykset.....	20
4.2.2	Haastateltavien valinta ja kontaktointi	21
5	AINEISTON ANALYYSI	24
6	TULOKSET	27
6.1	Kokemukset esimiesten ja henkilöstöosaston tehtävienjaosta.....	27
6.2	Kokemukset nykyisestä työnjaosta.....	30
6.3	Kokemukset esimiesten ja henkilöstöosaston välisestä työnjaosta aiemmissa työpaikoissa.....	31
6.4	Kokemukset omassa työssä menestymisen ja siinä kehittymisen kannalta tärkeistä tekijöistä	32
6.5	Kokemukset vastuun määrästä nykyisessä tehtävässä.....	33
6.6	Kokemukset henkilöstöosastolta saatavasta tuesta	34
6.7	Haastatteluissa esille nousseet kehittämissuhteet	35
7	JOHTOPÄÄTÖKSET	37
7.1	Ehdotus uudeksi tehtävienjaoksi.....	37
7.2	Parannusehdotukset ja jatkotutkimusaiheet	39
8	YHTEENVETO JA POHDINTA	43
8.1	Opinnäytetyöprosessi.....	43
8.2	Oman toiminnan reflektointi.....	44
8.3	Työn luotettavuus	46
	LÄHTEET.....	48
	LIITTEET	50
	Liite 1. Haastattelukysymykset	50

1 JOHDANTO

Henkilöstö on yrityksen tärkein voimavara. Henkilöstöön liittyy lukemattomia eri tehtäviä ja prosesseja, jotka vaihtelevat eri organisaatioissa. Organisaatiosta riippuen nämä tehtävät ja prosessit voivat olla esimiehen, henkilöstöosaston tai aivan jonkun muun vastuulla. Niiden jakamiseen ja toteuttamiseen ei ole yhtä oikeaa tapaa, vaan jokainen organisaatio luo itselleen sopivat henkilöstökäytännöt ja työnjaon niiden toteuttamiseen.

Työn toimeksiantajana toimi kansainvälisen kaupan alalla toimivan yrityksen Tampereen tavaratalo. Yrityksellä on Suomessa Tampereen tavaratalon lisäksi useita muita tavarataloja. Tampereen tavaratalo työllistää noin 300 henkilöä. Opinnäytetyön aihe löytyi työharjoittelun kautta, sillä työharjoittelun aikana tavaratalon henkilöstöpäällikkö ehdotti kirjoittajalle opinnäytetyön aiheita. Aihe muovautui lopulliseen muotoonsa henkilöstöpäällikön, muun henkilöstötiimin ja opinnäytetyön tekijän yhteisen pohdinnan tuloksena. Työn aiheeseen vaikutti suuresti myös kirjoittajan oma kiinnostus henkilöstöosaston toimintaa ja roolia kohtaan.

Työn taustalla oli toimeksiantajan tarve selkeyttää esimiesten ja henkilöstöosaston tehtävienjakoa. Työn tarpeeseen vaikutti myös toimeksiantajan halu kehittää yrityksen esimiesten ja henkilöstöosaston työtä. Nykytilanteessa erot esimiesten välillä ovat suuria, ja yhtenäiselle linjalle on todella tarvetta. Yhtenäinen linja tehtävienjaon suhteen helpottaa sekä esimiesten että henkilöstöosaston työtä, ja lisää työn mielekkyyttä molemmille osapuolille. Nykyisillä resursseilla henkilöstöosaston työntekijät kuormittuvat liikaa, eikä heillä ole riittävästi aikaa esimerkiksi kehitystyöhön.

Tavaratalossa ei tällä hetkellä ole selkeää tehtävienjakoa esimiesten ja henkilöstöosaston välillä. Esimiesten perehdytyksessä käydään läpi esimiehen ja henkilöstöosaston roolia, mutta tästä huolimatta tehtävienjaossa on epäselvyyttä. Toimeksiantajan esimiesten tehtäviin kuuluu paljon operatiivista työtä myymälässä ja asiakaspalvelutyön parissa. Tämän takia aikaa varsinaiseen esimiestyöhön ja hallinnollisiin tehtäviin jää vähän.

Tämän opinnäytetyön tarkoitus on kartoittaa nykyinen tilanne esimiesten ja henkilöstöosaston tehtävienjaon suhteen ja luoda ehdotus uuteen, yhtenäiseen linjaan tehtävienjaon

suhteen. Uuden linjan on tarkoitus selkeyttää nykyistä tehtävienjakoa. Lisäksi se mahdollistaa sekä esimiesten että henkilöstöosaston työn tehostamisen ja kehittämisen. Opinnäytetyön tavoite on tarjota ehdotuksia tehtävienjaon selkeyttämiseen ja saada sitä kautta myös työkalu uusien esimiesten perehdyttämistä varten.

Tämä opinnäytetyö toteutettiin laadullisena tutkimuksena. Toimeksiantajan nykyinen tilanne kartoitettiin puolistrukturoitujen haastatteluiden avulla. Haastatteluiden vastaukset analysoitiin teemoittelun avulla, jonka jälkeen vastausten ja löydetyn teorian tiedon perusteella luotiin ehdotus uudeksi tehtävienjaoksi. Lisäksi työssä tarjottiin ratkaisuehdotuksia haastatteluissa esille nousseisiin kehityskohteisiin.

Työn toisessa ja kolmannessa luvussa käsitellään esimiesten ja henkilöstöosaston rooleja teorian näkökulmasta. Lisäksi luvuissa käsitellään esimiesten ja henkilöstöosaston työtehtäviä sekä vastuualueita. Luvuissa tarkastellaan myös esimiehen ja henkilöstöosaston roolien muutosta viime vuosikymmenien ajalta sekä sitä, mitä toimeksiantaja odottaa esimiehiltään ja henkilöstöosastoltaan. Neljäs luku käsittelee tutkimuksen toteuttamista, ja siinä esitellään valittu tutkimusmenetelmä ja haastattelujen toteutus. Viides luku keskittyy aineiston analysointiin ja kuudes luku tutkimuksen tuloksiin. Seitsemännessä luvussa esitellään tutkimuksen johtopäätökset ja ehdotus uudeksi tehtävienjaoksi. Näiden pohjalta on myös esitetty parannusehdotuksia ja jatkotutkimusaiheita. Kahdeksas luku käsittää yhteenvedon ja pohdinnan sekä kirjoittajan oman toiminnan reflektoinnin.

2 ESIMIESTEN ROOLI

Tässä luvussa kuvataan esimiesten työtä ja sen muutosta viime vuosikymmeninä, sekä heidän vastuitaan ja tehtäviään. Esimiehillä on lukemattomia erilaisia tehtäviä, joista seuraavissa kappaleissa keskitytään erilaisiin henkilöstöön liittyviin tehtäviin. Lisäksi tässä luvussa kerrotaan, mitkä ovat toimeksiantajayrityksen odotukset esimiehiä ja heidän työtään kohtaan.

2.1 Esimiestyö

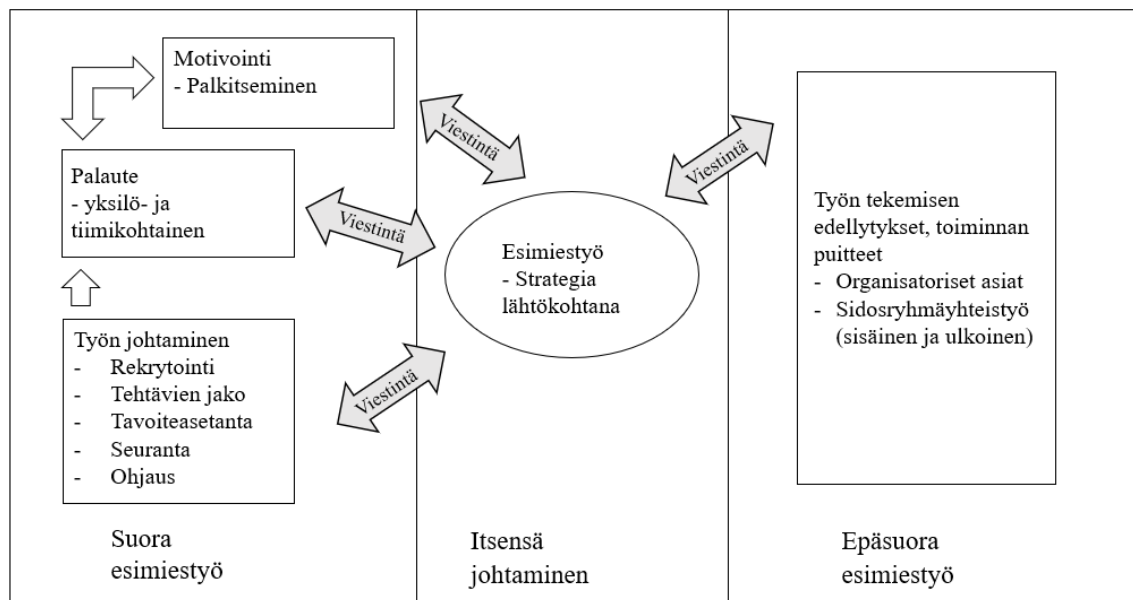
Esimiesten työhön vaikuttavat kunkin aikakauden johtamisen suuntaukset. 1980 -luvulla pinnalla oli tulosjohtaminen. Samaan aikaan henkilöstöä pidettiin yrityksen tärkeimpänä voimavarana. Tiimijohtaminen ja itseohjautuvuus nousivat suosioon 1990 -luvun alussa. Näiden rinnalle tuli vuosikymmenen lopussa muutosjohtaminen, jonka tavoitteena oli löytää ratkaisuja jatkuviin haasteisiin. Vuosituhannen vaihteen jälkeen johtamisessa on korostettu erilaisuuden johtamista, osaamisen johtamista ja itsensä johtamista. Myös tulosjohtaminen ja muutosjohtaminen ovat edelleen ajankohtaisia johtamisen ilmiöitä. (Hyppänen 2013, 26–27.) Viime aikoina pinnalle ovat nousseet myös ilman esimiehiä toimivat työyhteisöt. Tällaisia työyhteisöjä löytyy esimerkiksi IT-alalta. (Mäntylä 2018.) Näistä hyvänä esimerkkinä voidaan pitää esimerkiksi ohjelmistoyritys Vincitiä, joka on kehittänyt ilman esimiehiä toimivaan työyhteisöönsä kokonaan uuden johtamispalveluiden mallin. Siinä jokainen työntekijä voi valita itse, millaisia johtamispalveluita hän milloinkin tarvitsee. (Sarkkinen 2016.)

Johtamisen eri suuntauksista riippumatta esimiesten perustyö säilyy kuitenkin samanlaisena. Johtamiskirjallisuudessa esimiestyö jaetaan kahteen eri tehtävään: asioiden johtamiseen (management), jota ovat esimerkiksi suunnitelmien ja budjettien tekeminen, ja ihmisten johtamiseen (leadership). Esimiestyön kannalta ei kuitenkaan ole olennaista tehdä jakoa asioiden ja ihmisten johtamisen välillä, sillä hyvä esimies tekee molempia ja molemmat osa-alueet kuuluvat hyvään johtamiseen. (Hyppänen 2013, 14; Salminen 2014, 29.)

Tarja Surakka ja Nina Laine (2011) toteavat heti kirjansa ensimmäisillä sivuilla ”Ilman esimiestä organisaatio ei toimi.” (Surakka & Laine 2011, 13.) Heidän mukaansa hyvä esimiestyö varmistaa sen, että työntekijöiden, organisaation ja sidosryhmien resurssit voidaan hyödyntää parhaalla mahdollisella tavalla. Esimies luo työnsä avulla lisäarvoa luomalla työntekijöille olosuhteet, joissa he tuntevat tekevänsä merkityksellistä työtä ja olevansa työhönsä motivoituneita. Näiden olosuhteiden avulla esimies mahdollistaa työntekijöidensä voimavarojen kasvattamisen ja työn sujumisen. Esimies luo lisäarvoa myös vaikuttamalla positiivisesti organisaation kulttuuriin ja ilmapiiriin. (Surakka & Laine 2011, 13.) Surakan ja Laineen ajatusmaailman haastaa aiemmin mainittu Vincit, joka on jatkanut menestyskulkuaan vaikka yrityksessä ei olekaan esimiehiä (Mäntylä 2018).

Esimiestyö on erilaista jokaisessa yrityksessä, sillä sen sisältöön vaikuttaa organisaation toimiala, kulttuuri ja sen työntekijät. Esimiestyössä on kuitenkin tiettyjä lainalaisuuksia, jotka säilyvät samana organisaatiosta riippumatta. (Surakka & Laine 2011, 13.) Henrietta Aarnikoivu (2008) tiivistää kirjassaan esimiehen perustehtävän yhteen lauseeseen: ”Esimiehen tehtävänä on johtaa työyhteisö parhaaseen mahdolliseen suoritukseen ja tulokseen” (Aarnikoivu 2008, 34).

Aarnikoivu (2008) jakaa esimiestyön kolmeen eri osaan: suoraan esimiestyöhön, epäsuoraan esimiestyöhön ja itsensä johtamiseen (kuvio 1). Esimiestyöstä puhuttaessa käsitellään yleensä kuitenkin vain suoraa esimiestyötä, ja unohdetaan muiden osien merkitys. Suora esimiestyö tarkoittaa nimensä mukaisesti tilanteita, joissa esimies on suoraan vuorovaikutuksessa ja keskustelelee työhön liittyvistä asioista alaisensa kanssa. Epäsuoraa esimiestyötä on esimerkiksi se, että esimies osallistuu esimiestyötä tukevaan valmennukseen, jonka tavoitteena on kehittyä paremmaksi esimieheksi. Itsensä johtamiseen liittyy esimerkiksi oman esimiehen kanssa käytäviä avoimia keskusteluja henkilökohtaisista kokemuksista. (Aarnikoivu 2008, 35–38.)



KUVIO 1. Esimiehen tehtävät (Aarnikoivu 2008, 36)

Edellä mainittujen esimiestyön osa-alueiden lisäksi esimiehenä toimimisessa tärkeää on myös esimerkillä johtaminen. Operatiivinen työ esimerkiksi asiakkaiden parissa on esimerkillä johtamista parhaimmillaan. Myös omana itsenään oleminen on esimerkillä johtamista, tärkeintä on, että se tukee työyhteisön toimintaa. Esimerkillä johtamisen ei tarvitse olla ankeaa ja jäykkää, vaan se voi olla myös hauskaa. Esimies saa olla oma itsensä, ja myös hän saa joskus epäonnistua. (Aarnikoivu 2008, 35; Surakka & Laine 2011, 142.)

2.2 Esimiesten vastuut ja tehtävät

Esimiesten vastuuta työntekijää kohtaan määrittelee seitsemän keskeistä työelämän lakia: Työsopimuslaki, Työturvallisuuslaki, Laki yhteistoiminnasta yrityksissä, Työaikalaki, Laki yksityisyyden suojasta työelämässä, Työterveyshuoltolaki ja Yhdenvertaisuuslaki. Näistä ehdottomasti tärkein on työsopimuslaki, sillä siinä määritellään sekä työnantajan että työntekijän oikeudet ja velvollisuudet. (Kauhanen 2018.)

Esimies on vastuussa työnantajan lakisääteisistä velvoitteista, sillä hän edustaa juridisesti työnantajaa (Salminen 2014, 86). Myös Surakka ja Laine (2011) korostavat, että esimies edustaa työnantajaa, ja että hän on omalta osaltaan vastuussa työläinsäädännön noudattamisesta koko työsuhteen ajan. Jo edellä mainitun Työsopimuslain tunteminen on osa esimiesten ammattiosaamista, sillä siinä määritellään työsuhteen kannalta keskeisiä asioita. (Surakka & Laine 2011, 21.)

Esimiehen tulee mahdollistaa alaistensa onnistuminen tarjoamalla siihen tarvittavat työkalut ja poistamalla mahdolliset onnistumisen tiellä olevat esteet (Salminen 2014, 67). Yhtenä työn onnistumisen kannalta tärkeänä tekijänä voidaan pitää perehdyttämistä, joka kuuluu esimiehen vastuulle. Oman työnsä lisäksi työntekijä tulee perehdyttää myös organisaation toimintaan, jotta voidaan varmistua siitä, että työntekijä työskentelee sekä oman ryhmänsä että organisaation tavoitteiden suuntaisesti. (Surakka & Laine 2011, 153.) Perehdyttäminen on Työsuojelulaissa (2002) määritelty työnantajan velvoite (Työsuojelulaki 23.8.2002/738, 14§). Perehdytyksen tueksi tulee aina tehdä kirjallinen suunnitelma, johon kirjataan myös perehdytyksen seuranta. Sen avulla voidaan varmistua siitä, että perehdytykselle asetetut tavoitteet on saavutettu. Perehdytyksen lopuksi perehdytysdokumentit allekirjoitetaan ja dokumentit säilytetään niin, että ne ovat esimiehen hallussa. (Ahokas & Mäkeläinen 2013.)

Työntekijän kehittyminen ei pääty perehdyttämiseen, vaan työntekijän oppiminen ja kehittyminen jatkuu koko työsuhteen ajan (Surakka & Laine 2011, 157). Lähiesimiehellä on tärkeä rooli ja vastuu alaistensa kehittymisessä myös perehdytyksen jälkeen. Esimiehen tulee huolehtia alaistensa motivoinnista ja kannustaa näitä kehittymään. Esimies voi myös lisätä alaistensa tietotaitoa jakamalla omaa osaamistaan ja omia kokemuksiaan. (Schultz & van der Walt 2015, 101.)

Resurssien riittävydestä ja niiden oikeanlaisesta kohdistamisesta huolehtiminen sekä toiminnan ohjaus strategian suuntaisesti on myös yksi esimiehen tehtävistä (Surakka & Laine 2011, 14). Esimiehen vastuulla on hänen oman organisaationsa toiminta, sen kehittäminen ja tuloksen tekeminen. Esimies ohjaa ja vie organisaatiotaan oikeaan suuntaan ja puuttuu poikkeamiin. Johtamisen tulee olla määrätietoista, jotta henkilöstön energia kohdistuu oikeisiin asioihin. (Salminen 2014, 49.)

Esimiehen vastuulla on huolehtia työntekijöidensä työhyvinvoinnista (Surakka & Laine 2011, 14). Työhyvinvointiin liittyy läheisesti työturvallisuus, joka on myös esimiehen vastuulla. Esimiehen tulee huolehtia alaistensa työturvallisuudesta ja sen edistämisestä. Esimiehen täytyy kantaa vastuu siitä, että työsuojelun lainsäädännön määräyksiä noudatetaan hänen organisaatiossaan. Niiden laiminlyömisestä esimies voi pahimmillaan joutua sekä rikosoikeudelliseen- että vahingonkorvausvastuuseen. (Salminen 2014, 87.)

Esimiehen vastuista ja velvollisuuksista puhuttaessa on tärkeää katsoa niitä myös työntekijän suunnasta. Työntekijän suunnasta katsottuna ne voidaan nähdä työntekijän oikeuksiksi. Jari Salmisen (2014) mukaan ”jokaisella työntekijällä on oikeus hyvään johtamiseen ja tarvitsemiinsa esimiespalveluihin.” (Jari Salminen 2014, 238.) Työntekijä tarvitsee hyvää johtamista saavuttaakseen hänelle asetetut tavoitteet. Työntekijän onnistumisen edellytyksistä huolehtiminen ei ole vain lähiesimiehen vastuulla, vaan vastuu niistä on myös yrityksen johtoportaalalla. (Salminen 2014, 238.)

2.3 Toimeksiantajan odotukset esimiehen tehtäviä kohtaan

Seuraavaksi käydään läpi toimeksiantajan odotuksia esimiesten tehtäviä kohtaan. Toimeksiantajan odotuksia esimiesten tehtäviä kohtaan selvitettiin sähköpostitse käydyillä keskusteluilla. Sähköpostikeskusteluita käytiin Tampereen tavaratalon johtajan sekä tavaratalon henkilöstöpäällikön kanssa.

Esimies on vastuussa omasta osastostaan ja tiimistään. Esimiehen vastuualueeseen kuuluu sekä osaston kaupallisen toiminnan johtaminen eli management että henkilöstön johtaminen eli leadership. Esimiehen tulee huolehtia siitä, että yrityksen arvot ja toimintaperiaatteet otetaan huomioon hänen oman tiiminsä toiminnassa, ja että yrityksen henkilöstöidea toteutuu hänen tiimissään. Esimies on vastuussa siitä, että hän noudattaa toiminnassaan lakeja. Lisäksi esimiehen tulee sisäistää ja toteuttaa yrityksen liiketoimintasuunnitelman mukaisia linjauksia ja toimenpiteitä omalla osastollaan. (Haapalahti 2018; Lepistö 2018.)

Jos esimiehen tehtäviä ajatellaan työntekijän työsuhteen elinkaaren kautta, ne alkavat jo ennen työsuhteen alkua. Esimies on vastuussa rekrytointitarpeen määrittelystä ja päätöksestä avata rekrytointi. Lisäksi esimiehen vastuulla on tehdä lopullinen päätös valittavasta henkilöstä. Kun rekrytointi on suoritettu, myös työntekijän perehdytys on esimiehen vastuulla. Työsuhteen alkuvaiheen jälkeen esimies on vastuussa oman osastonsa henkilöstön kehittämisestä ja työn ohjauksesta. Esimiehen tulee myös seurata henkilöstönsä suoriutumista ja antaa palautetta työntekijöiden toiminnasta sekä arvioida ja kehittää henkilöstönsä osaamista. Esimiehen vastuulla on myös huolehtia työntekijöidensä työhyvinvoinnista ja työturvallisuudesta. Lisäksi esimies on vastuussa osastonsa resursoinnista ja sisäisestä viestinnästä. (Haapalahti 2018; Lepistö 2018.)

Työntekijöihinsä liittyvien tehtävien lisäksi esimies on vastuussa myös oman osaamisensa ylläpidosta (Lepistö 2018). Osa edellä mainituista tehtävistä toteutetaan yhteistyössä jonkun toisen toimijan kanssa, kuten esimerkiksi resursointi, jossa työvuorosuunnittelijat laativat lopulliset työvuorot esimiesten luomien raamien perusteella. Kokonaisuudessaan kokonaisvastuu henkilöstöstä on kuitenkin esimiehellä. (Haapalahti 2018.)

3 HENKILÖSTÖOSASTON ROOLI

Tässä luvussa käsitellään henkilöstöosaston työtä sekä sen muutoksia viime vuosikymmeninä. Lisäksi luvussa käsitellään henkilöstöosaston vastuita, tehtäviä ja roolia työyhteisössä. Monissa yrityksissä ei ole henkilöstöosastoa, vaan esimiehet hoitavat kaikki henkilöstöön liittyvät asiat. Henkilöstöosaston ja esimiehen tehtäväkentät menevät osin päällekkäin ja suurin osa tehtävistä hoidetaan yhteistyössä molempien osapuolten kesken. Luvussa kerrotaan myös mitä odotuksia toimeksiantajayrityksellä on henkilöstöosastoa ja heidän työtään kohtaan.

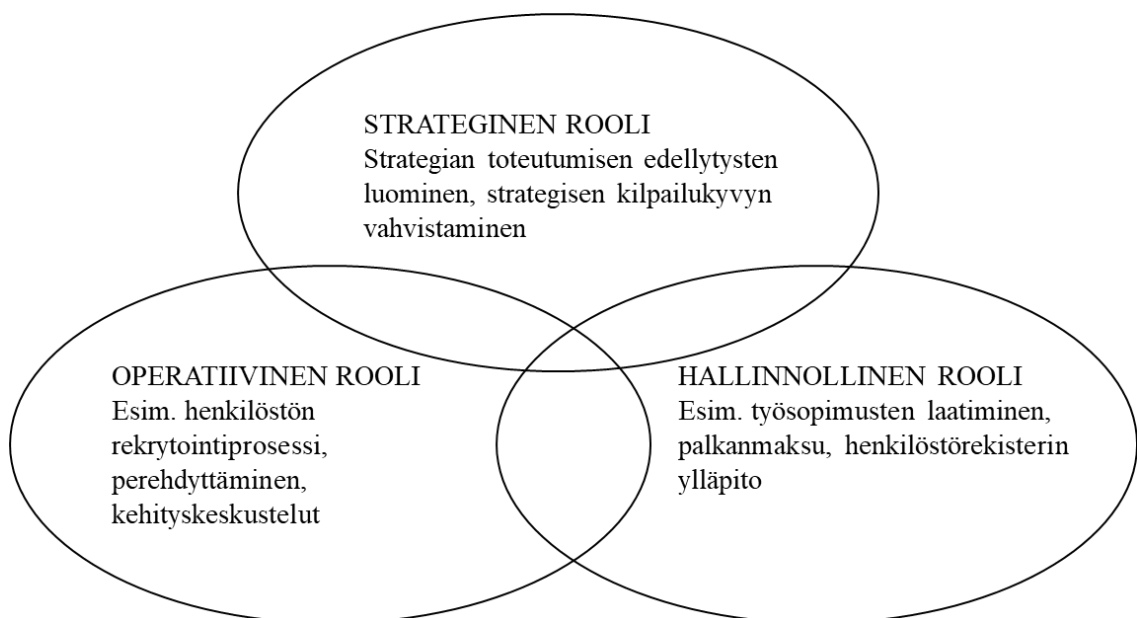
3.1 Henkilöstöosaston työ

Henkilöstöosaston työ on muuttunut suuresti viime vuosikymmeninä. Dave Ulrichin (2015) mukaan 1990-luvulla henkilöstöosasto tuki organisaation kilpailuetua strategisen henkilöstöhallinnon kautta. Strategisella henkilöstöhallinnolla tarkoitettiin sitä, että organisaatioiden erilaiset strategiat olivat vahvemmin implementoitu ja linjassa henkilöstöhallinnon prosessien kanssa. Samalla kannatettiin henkilöstöosaston työn ja ajatusmaailman siirtymistä hallinnollisesta strategiseen, päivittäisestä pitkän aikavälin työhön ja liiketoiminnallisesta uudistavaksi. Henkilöstöosaston työ on muuttunut rakeisemmaksi viimeisen 15-20 vuoden aikana. Osaston tulokset eivät enää ole vain hallinnollista tehokkuutta tai strategista suorittamista, vaan niistä on tullut organisaation kompetensseja, joita se tarvitsee voittaakseen markkinapaikallaan. Henkilöstöosaston tulokset edustavat sitä, mistä yritys on tunnettu ja mitä se tekee hyvin. Nämä kompetenssit riippuvat organisaation strategiasta. Ne edustavat henkilöstöosaston tuloksia, jotka mahdollistavat strategian toteutumisen, varmistavat asiakasosuuden ajan kuluessa ja lisäävät sijoittajien luottamusta aineettomasti. (Ulrich 2015, 23–24.)

Riitta Viitalan (2013) mukaan henkilöstöosaston tärkein tehtävä on luoda lisäarvoa yrityksen toimintaan henkilöstön avulla (Viitala 2013, 245). Henkilöstöosaston päivittäisen työn ja sen kehittämistyön lisäksi henkilöstöammattilaisilla on halu ja pyrkimys vahvistaa esimiesten kompetenssia ja omistajuutta henkilöstöasioihin liittyen (Luoma 2014, 84).

Tämän päivän henkilöstöalan ammattilaiset tasapainottelevat työssään sekä toiminnallisten että strategisten vastuiden välillä. Henkilöstöosasto on yrityksen henkilöstön ja inhimillisen pääoman paras tuntija. Henkilöstöosasto auttaa myös organisaation muita jäseniä huomioimaan henkilöstönäkökulman omissa toiminnoissaan. Henkilöstöosaston kannalta on tärkeää, että se on mukana myös strategisessa suunnittelussa ja päätöksenteossa sekä pitkän tähtäimen suunnittelussa, sillä henkilöstöosasto joutuu työssään käsittelemään sekä tämän hetken ongelmia että tulevia työntekijöihin liittyviä ongelmia. (Viitala 2013, 26; Arthur 2015.)

Henkilöstöosaston roolit vaihtelevat paljon eri yritysten välillä, sillä yrityksen koko ja toimiala vaikuttavat henkilöstöosaston rooliin. Pienemmissä yrityksissä henkilöstöosaston pääpaino on yleensä hallinnollisessa ja operatiivisessa työssä, kun taas suurissa yrityksissä henkilöstöosaston toiminnassa korostuu myös aiemmin mainittu strateginen rooli. Henkilöstöosaston rooli yrityksissä voidaan jakaa kolmeen osaan: strategiseen rooliin, operatiiviseen rooliin ja hallinnolliseen rooliin, kuten kuvio 2 osoittaa. Nämä kaikki henkilöstöosaston roolit ovat kuitenkin läsnä kaikissa yrityksissä vaikka niiden painotukset vaihtelevatkin eri yritysten välillä. (Viitala 2013, 247.)



KUVIO 2. Henkilöstötoimintojen roolit yrityksissä (Viitala 2013, 247)

3.2 Henkilöstöosaston vastuut ja tehtävät

Viitala jakaa henkilöstöosaston roolit kolmeen eri osa-alueeseen kuten edellisessä luvussa kerrottiin. Näiden kolmen osa-alueen alle kuuluu paljon erilaisia tehtäviä ja alueita. Diane Arthurin (2015) mukaan kaikilla yrityksillä on yhdeksän henkilöstöosaston ydinaluetta: lainopilliset asiat, rekrytointiprosessi, valintaprosessi, palkkioasiat, suorituksen johtaminen, etujen hallinta, johdon ja henkilöstön välinen kommunikointi, koulutus ja kehittäminen sekä HRMS eli henkilöstötietojärjestelmän hallinnointi. Suurin osa näistä tehtävistä jakautuu yleensä henkilöstöosaston ja muiden yrityksen ammattilaisten välille, mutta osa tehtävistä on usein vain henkilöstöosaston vastuulla. (Arthur 2015.)

Henkilöstöosaston tehtävien monimuotoisuudesta kertoo se, että sen tehtäviin löytyy monta erilaista linjausta. Erilaiset linjaukset käsittävät kuitenkin suurelta osin samat asiat mutta vain eri tavalla ilmaistuna. Edellä kerrotun Arthurin (2015) ydinaluejaottelun lisäksi Chella, Devarajan ja Rao (2018) esittävät kirjassaan seitsemän erilaista henkilöstöhallinnon alueeseen kuuluvaa ydinaluetta. Nämä osa-alueet ovat henkilöstöosaston toiminta ja palvelut, henkilöstön hallinta, rekrytointi ja valinta, työntekijöiden suhteet, palkkiot ja edut, johtamisen kehittäminen, organisaation kehittäminen sekä oppiminen ja kehittäminen. Nämä ydinalueet ovat levinneet erilaisiin yrityksiin toimialasta riippumatta. Niistä osa on vanhoja ja vakiintuneita, ja osa uusia ja kehittyviä. (Chella ym. 2018, 16.)

Arthurin (2015) ja Chellan ym. (2018) nimeämät ydinalueet voidaan jakaa kuvion 2 mukaisesti laajempiin osa-alueisiin. Kuten edellä mainitut esimerkit henkilöstöosaston tehtävistä osoittavat, tehtävien jaotteluun ei ole olemassa yhtä oikeaa linjaa ja tapaa, vaan tehtävät voidaan jakaa hyvin monella eri tavalla organisaation koosta ja tarpeista riippuen. Tiivistetysti voidaan kuitenkin todeta, että henkilöstöosaston tehtäväalueeseen kuuluvat kaikki asiat, jotka koskettavat työntekijää (Chella ym. 2018, 12). Seuraavaksi käsitellään muutamia henkilöstöosaston ydintehtäviä.

Henkilöstöosaston tehtäviin kuuluu toimia sekä johdon että esimiesten, mutta myös henkilöstön tukena ja kehittäjänä. Osaston tulee osallistua liiketoiminnan suunnittelu- ja kehittämisprosesseihin. Lisäksi osaston tulee luoda erilaisia toimintamalleja ja -tapoja hyödyntämällä vision ja strategian näkökulmaa. Henkilöstöosaston tulee myös toimia linkkinä organisaation eri tasojen välillä, ja kantaa omalta osaltaan vastuu siitä, että yrityksen strategia ja arvot ohjaavat jokaisen työntekijän työn tekemistä. (Österberg 2015.)

Luvussa 2 todettiin, että uuden työntekijän perehdyttäminen on esimiehen vastuulla. Henkilöstöosastolla on kuitenkin myös oma roolinsa perehdyttämisessä, sillä sen vastuulle kuuluu perehdyttämisohjelman laatiminen. Henkilöstöosaston laatima perehdytysohjelma toimii perehdytyksen työkaluna kaikille perehdytykseen osallistuville. Henkilöstöosasto vastaa usein myös niin sanotusta perusperehdytyksestä eli yrityksen yleisesittelystä. (Österberg 2015.)

Perehdyttämisen lisäksi henkilöstöosaston asiantuntijuutta tarvitaan myös henkilöstön kehittämisessä. Henkilöstöosaston tulee tunnistaa yrityksen ydintoimintojen vaatima osaaminen ja määrittää osaamistavoitteet. Lisäksi osaston tulee ottaa vastuuta suunnitelluista henkilöstön kehittämisen toimenpiteistä. Henkilöstöä voidaan kehittää lukuisilla eritavoilla, ja siihen on paljon muitakin tapoja kuin yrityksen tarjoamat koulutukset. Koulutusten lisäksi henkilöstön osaamista voidaan kehittää esimerkiksi työnkierrolla, projektityöskentelyllä tai perehdyttäjänä toimimisella. (Österberg 2015.)

Työntekijöiden työhyvinvoinnista vastaaminen on esimiehen tehtävä, kuten luvussa 2 mainittiin. Se ei ole kuitenkaan pelkästään esimiehen vastuulla, vaan myös henkilöstöosasto liittyy läheisesti työhyvinvointiin. Maritta Österbergin (2015) mukaan henkilöstöosastolla on monia tapoja joiden avulla se voi vaikuttaa työhyvinvointiin, kuten esimerkiksi esimiestyötä tukemalla, riittävästä perehdytyksestä huolehtimalla ja yhteistyössä työterveyshuollon kanssa toimimalla (Österberg 2015). Henkilöstöosaston täytyy myös valita ja rakentaa sopiva työhyvinvointia mittaava mittaristo. Mittaristo käsittää yleensä esimerkiksi sairauspoissaolojen määrän ja niiden syyt sekä eläkkeelle jäämisen perusteet, mutta niiden lisäksi on tärkeä valita myös muita mittareita. Näitä voivat olla esimerkiksi työilmapiirimittaukset ja esimiesten osaaminen. Määrällisten mittareiden lisäksi on tärkeä valita myös laadullisia mittareita, jotta saadaan kattava käsitys tilanteesta. (Moisalo 2011, 357.)

Kuten edeltä voidaan huomata, monet esimiesten tehtäviksi aiemmassa luvussa määritellyt tehtävät määriteltiin tässä luvussa henkilöstöosaston tehtäväksi. Tehtävänjako onkin usein kuin veteen piirretty viiva, jossa molemmat osapuolet työskentelevät yhteistyössä työntekijän hyväksi.

3.3 Toimeksiantajan odotukset henkilöstöosaston tehtäviä kohtaan

Seuraavaksi käydään läpi toimeksiantajan odotuksia henkilöstöosaston tehtäviä kohtaan. Toimeksiantajan odotuksia henkilöstöosaston tehtäviä kohtaan selvitettiin sähköpostitse käydyillä keskusteluilla. Sähköpostikeskusteluita käytiin Tampereen tavaratalon johtajan sekä tavaratalon henkilöstöpäällikön kanssa.

Henkilöstöosaston perustehtävänä on ylläpitää ja kehittää tavaratalon henkilöstön työhyvinvointia. Henkilöstöosasto on vastuussa siitä, että yrityksen henkilöstöstrategian mukaiset toimintatavat jalkautetaan koko toimipaikkaan. Lisäksi henkilöstöosasto on esimiehen tukena erilaissa johtamiseen liittyvissä asioissa. Osasto organisoii tarvittavat koulutukset sekä henkilöstölle että esimiehille. Henkilöstöosasto myös valmentaa esimiehiä. (Haapalahti 2018; Lepistö 2018.)

Työntekijän työsuhteen elinkaaren kautta ajateltuna henkilöstöosaston tehtäviin kuuluu rekrytoinnin käytännön järjestäminen esimerkiksi vastaamalla työpaikkailmoituksen julkaisusta, tekemällä esikarsintaa työhakemuksista ja järjestämällä työhaastattelut sopivien hakijoiden kanssa. Rekrytointiin liittyy myös työnantajamielikuvasta huolehtiminen ja sen kehittäminen. Lisäksi osaston vastuulla ovat työsuhteen perustamiseen liittyvät hallinnolliset tehtävät ja työsuhteen alkuvaiheessa tapahtuva perehdytys. Henkilöstöosaston tehtäviin kuuluvat myös erilaiset palkanmaksuun liittyvät tehtävät. (Haapalahti 2018; Lepistö 2018.)

Edellä mainittujen tehtävien ja vastuiden lisäksi henkilöstöosasto vastaa koko tavaratalon sisäisestä viestinnästä ja henkilöstön liittyvän tiedon säilytyksestä ja arkistoinnista. Henkilöstöosasto osallistuu myös työsuojelutoimintaan ja toimii työterveyshuollon yhteyshenkilönä ja koordinaattorina. Henkilöstöosaston vastuulle kuuluu myös työvaatevaraston ja tavaratalon henkilöstötilojen ylläpitäminen. (Haapalahti 2018; Lepistö 2018.)

4 ESIMIESTYÖN JA HENKILÖSTÖOSASTON TYÖN KEHITTÄMINEN

Tässä luvussa esitellään tutkimukseen valittu tutkimusmenetelmä ja aineiston keruun menetelmä. Lisäksi esitellään tutkimusmenetelmän ja aineiston keruun menetelmän valintaan vaikuttaneet tekijät ja perustellaan, miksi kyseiset menetelmät valittiin. Luvussa esitellään lisäksi koko aineiston keruuprosessi.

4.1 Tutkimusmenetelmä ja sen valinta

Tutkimusongelma määrittelee tutkimusmenetelmän valinnan. Tutkimusmenetelmiä on kaksi, laadullinen tutkimus ja määrällinen tutkimus. Valittu tutkimusmenetelmä ohjaa sekä tiedonkeruun prosessia että aineiston analysointia. (Kananen 2015, 63.) Laadullista tutkimusta käytetään silloin, kun tutkittavaa ilmiötä ei tunneta. Laadullisella tutkimuksella tutkitaan yksittäisiä tapauksia, pääasiassa prosesseja. Sen avulla pyritään ymmärtämään ja kuvaamaan ilmiötä syvällisesti. Laadullisen tutkimuksen tuloksena on tekstiä, ja tutkimuksen avulla ilmiötä voidaan teoretisoida. Määrällistä tutkimusta taas käytetään silloin, kun ilmiö tunnetaan. Määrällisellä tutkimuksella tutkitaan tapausten joukkoa, ja siinä pyritään yleistykseen. Määrällisen tutkimuksen tuloksena on lukuja. (Kananen 2008, 24–25; Kananen 2015, 66, 70–76)

Tutkimusmenetelmäksi tähän tutkimukseen valittiin laadullinen tutkimus. Tutkimuksessa selvitettiin esimiesten ja henkilöstöosaston tehtävienjakoa yrityksessä X, ja aihe ohjaa laadullisen tutkimuksen toteuttamiseen. Tutkittavaa ilmiötä ei tunnettu, joten siitä ei voitu tehdä määrällistä tutkimusta, sillä ilmiötä ei sen avulla saatu tutkittua halutulla tavalla. Tutkimuksessa tutkittiin yhden yrityksen käytäntöjä esimiesten ja henkilöstöosaston tehtävienjaon suhteen, joten tutkittavana oli yksittäinen tapaus jonka tuloksia ei voitu yleistää. Tutkimuksen tuloksia ei myöskään voitu ilmaista numeroilla, sillä tuloksina oli ihmisten mielipiteitä, toiveita ja ajatuksia. Kuten Jorma Kananen (2015) toteaa, niitä on lähestulkoon mahdoton kuvailla muuten kuin laadullisilla keinoilla eli tekstinä (Kananen 2015, 71).

4.2 Teemahaastattelu

Laadullisessa tutkimuksessa aineistoa voidaan kerätä monella eri tavalla, kuten haastatteluilla, kyselyillä, havainnoimalla tai kokoamalla tietoa erilaisista dokumenteista (Tuomi & Sarajärvi 2018, 83). Tässä tutkimuksessa aineistoa päätettiin kerätä haastatteluilla. Haastatteluihin päädyttiin, koska haastattelut ovat joustava tapa kerätä aineistoa. Haastattelun aikana on mahdollisuus tarkentaa mahdollisesti epäselviä kysymyksiä tai esittää tarvittaessa lisäkysymyksiä haastateltavalle. Haastattelussa tarjoutuu myös mahdollisuus keskusteluun haastateltavan kanssa, ja sen kautta on mahdollista saada kiinnostavaa ja tärkeää tietoa, joka muuten olisi jäänyt saamatta. Haastattelun etu on myös se, että kysymyksiä ei ole pakko esittää kaikille samassa järjestyksessä, vaan ne voidaan järjestää haastattelijan haluamalla tavalla. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 85.)

Tutkimushaastattelu voidaan toteuttaa kolmella eri tavalla, lomakehaastattelulla, teemahaastattelulla (puolistrukturoitu haastattelu) tai syvähaastattelulla (avoin haastattelu) (Tuomi & Sarajärvi 2018, 87–88). Tässä tutkimuksessa tutkimushaastattelun muodoksi valittiin teemahaastattelu eli puolistrukturoitu haastattelu. Teemahaastatteluun päädyttiin, koska jo ennen tutkimuksen aloittamista oli selkeästi selvillä teemat, joita haastatteluiden avulla halutaan selvittää ja sitä kautta myös tiedettiin, millaisia kysymyksiä haastateltaville tulee esittää, jotta haastatteluista saadaan kaikki tarvittava tieto.

Haastattelut järjestettiin käytännön syistä jo ennen kuin työn teoreettinen viitekehys oli kirjoitettu. Vaikka teoreettista viitekehystä ei oltu vielä kirjoitettu, tutkijalla oli löydetyn teorian tiedon ja käytännön työn kautta muodostunut ennakkokäsitys aihepiiriin liittyen. Tutkimuksen kannalta tällä ei kuitenkaan ollut merkitystä, sillä haastatteluiden avulla oli tarkoitus kerätä haastateltavien mielipiteitä ja kokemuksia tehtävänjakoon liittyen. Haastattelut järjestettiin toukokuun aikana toimeksiantajan tiloissa haastateltavien työaikana. Haastattelut olivat kestoltaan eri pituisia. Lyhyin haastattelu kesti 20 minuuttia ja pisin noin tunnin. Haastattelut nauhoitettiin ja litteroitiin haastatteluiden jälkeen analysointia varten.

4.2.1 Haastattelukysymykset

Vilkan (2015) ja Tuomen ja Sarajärven (2018) mukaan teemahaastattelussa ei voida käsitellä aivan mitä tahansa. Teemahaastattelu koostuu poimimalla tutkimusongelmasta ne keskeiset aiheet tai teemat, joita on tutkimusongelmaan vastaamisen kannalta välttämätöntä käsitellä haastattelussa. Näihin aiheisiin pyritään löytämään merkityksellisiä vastauksia. Teemahaastattelussa ei ole väliä missä järjestyksessä teemoja käsitellään. Tärkeintä on, että haastateltava voi antaa teemoista oman kuvauksensa, ja että teemoja on käsitelty haastateltavan kannalta luontevassa järjestyksessä. Vaikka teemahaastattelussa puhutaan nimenomaan teemoista, haastattelutilanteessa niitä käsitellään usein kysymysjoukon kautta. (Vilka 2015, 124; Tuomi & Sarajärvi 2018, 87–88.)

Haastattelukysymyksiä laadittaessa tavoitteena oli muodostaa kysymykset niin, että haastatteluissa nousisi esille jo henkilöstöosaston tiedossa olevia epäkohtia. Lisäksi tavoitteena oli herättää haastateltavissa keskustelua ja pohdintaa toiminnan kehittämisestä. Haastattelukysymykset löytyvät liitteestä 1.

Haastattelu koostui kuudestatoista kysymyksestä sekä mahdollisesti haastattelun aikana heränneistä jatkokysymyksistä. Vilkan (2015) mukaan haastateltavan motivoitumisen kannalta on tärkeää, että haastattelussa on jonkinlainen juoni (Vilka 2015, 134). Tässä tutkimushaastattelussa kysymykset voidaan jakaa kolmeen osaan: taustakysymyksiin, organisaatiota koskeviin kysymyksiin sekä haastateltavan omiin kokemuksiin työstään ja työympäristöstään. Kysymykset 1–4 olivat taustakysymyksiä, joilla kartoitettiin haastateltavan työhistoriaa ja aiempaa työkokemusta. Vilkan (2015) mukaan taustatietojen avulla tutkija hahmottaa paremmin haastateltavan maailmaa, ja ymmärtää sitä kautta paremmin millaista taustaa vasten haastateltava kuvaa asioita (Vilka 2015, 131). Kysymykset 5–9 olivat organisaatiota koskevia kysymyksiä. Kysymykset 5–6 käsittelivät esimiehen ja henkilöstöosaston roolia työyhteisössä. Kysymysten tarkoituksena oli saada haastateltava kertomaan omin sanoin mikä hänen mielestään on henkilöstöosaston ja esimiehen rooli työyhteisössä. Kysymys 7 käsitteli erilaisia työtehtäviä ja haastateltavan tuli kertoa kumman vastuulle kyseiset työtehtävät kuuluvat. Kysymykset 8–9 käsittelivät nykyistä tehtävänjakoa ja sen kehittämistä. Kysymykset 10–16 käsittelivät haastateltavan omia kokemuksia työstään ja työympäristöstään. Kysymyksiä ei esitetty aina samassa järjestyksessä, vaan kysymysten järjestystä saatettiin vaihtaa haastattelun aikana niin, että

ne olivat luontevassa järjestyksessä, kuten Vilka (2015) suositteli tehtäväksi (Vilka 2015, 124).

Haastattelukysymykset olivat lähes samat sekä esimiehille että henkilöstöosaston työntekijöille, ainoana poikkeuksena oli, että kysymyksiä 14 ja 15 ei esitetty henkilöstöosaston työntekijöille. Näissä kysymyksissä esimiehiltä kysyttiin heidän toiveistaan ja tarpeistaan henkilöstöosaston roolin suhteen. Kysymyksiä laadittaessa ei koettu tarpeelliseksi esittää henkilöstöosaston työntekijöille korvaavia kysymyksiä edellä mainittujen kysymysten tilalle.

Haastattelukysymykset laadittiin yhteistyössä henkilöstöosaston työntekijöiden ja henkilöstöpäällikön kanssa. Kysymyksiä ja niissä käsiteltäviä teemoja mietittiin yhdessä, mutta kysymysten lopullinen muodostaminen jäi tutkijan vastuulle. Henkilöstöosaston työntekijät olivat tukena haastattelukysymysten laatimisessa, koska heillä oli näkemystä tehtävänajaosta pitkältä aikaa ja he tunsivat esimiehet hyvin. Vilka (2015) tuo esille kohderyhmän tuntemuksen merkityksen kysymysten muotoilussa. Hän kuitenkin muistuttaa myös siitä, että kohderyhmän tuntemus voi olla myös ongelmallista, sillä kysymykset peilaavat tutkijan käsityksiä tutkittavasta asiasta. Tämä saattaa vaikuttaa haastateltavan vastauksiin, ja se vaikuttaa tutkimusaineiston laatuun. (Vilka 2015, 127–128.) Tässä tutkimuksessa tutkijalla oli muutaman kuukauden ajalta kertynyt tuntemus haastattelun kohderyhmästä.

4.2.2 Haastateltavien valinta ja kontaktointi

Tutkimukseen haastateltavat kannattaa valita niin, että heillä on joko asiantuntemusta tai omaa kokemusta tutkittavasta asiasta ja teemasta. Haastateltavalla tulee olla omakohtaista kokemusta tutkittavasta asiasta. (Vilka 2015, 135.) Haastateltavien valinta ei saa olla satunnaista, vaan sen tulee olla kulloiseenkin tutkimukseen sopivaa ja harkittua (Tuomi & Sarajärvi 2018, 98). Tässä tutkimuksessa haastateltaviksi valittiin sekä esimiehiä että henkilöstöosaston työntekijöitä, sillä opinnäytetyön tarkoituksena oli kartoittaa nykyinen tehtävienjako esimiesten ja henkilöstöosaston välillä. Esimiehillä ja henkilöstöosaston työntekijöillä on sekä asiantuntemusta että omaa käytännön kokemusta tutkimuksen teemoihin liittyen.

Aineiston riittävyttä voidaan ratkaista saturaation eli aineiston kylläntymisen avulla (Eskola & Suoranta 2014, Tuomen ja Sarajärven 2018, 99 mukaan). Saturatio tarkoittaa tilannetta, jossa haastateltavat eivät enää tuota uutta tietoa tutkimusongelmaan liittyen eli aineisto alkaa toistaa itseään (Tuomi & Sarajärvi 2018, 99). Tässä tutkimushaastattelussa tutkittiin haastateltavien omia kokemuksia ja mielipiteitä. Vilkan (2015) mukaan juuri haastateltavien omia kokemuksia tutkittaessa saturaatiopisteen määrittäminen on erityisen hankalaa (Vilka 201, 152–153). Tutkimushaastatteluissa tehtiin jo etukäteen päätös haastateltavien määrästä ja päätettiin olla välittämättä saturaatiopisteestä. Tähän päädyttiin siksi, koska jokaisen haastateltavan tausta ja näkemykset ovat erilaiset ja he näkevät asiat eri tavalla. Tutkimukseen haluttiin mahdollisimman laaja käsitys tutkittavista teemoista. Lisäksi päätökseen vaikutti aikataululliset syyt, sillä haastattelut täytyi suorittaa tiettyä ajankohtana. Näin ollen ei ollut mahdollista verrata kertynyttä haastatteluaineistoa tutkimusongelmaan haastatteluvaiheessa.

Tavaratalossa työskentelee yhteensä hieman yli 30 esimiestä, joista haastateltavaksi valittiin 13 esimiestä. Haastateltaviksi valittiin eri osastojen esimiehiä, eli haastateltavien ulkopuolelle jäivät eri toimintojen johtajat jotka kuuluvat johtoryhmään, sekä eri osastojen tiimiesimiehet ja vuorovastaavat. Haastateltavat esimiehet valittiin yhdessä henkilöstöpäällikön kanssa, ja tavoitteena oli valita erilaisia taustoja omaavia esimiehiä monipuolisesti eri osastoilta ja eri toiminnoista. Tämän lisäksi haastatteluihin valittiin esimiehiä, joilla oli jo kokemusta esimiehenä toimimisesta pidemmältä ajalta, joten haastateltavien ulkopuolelle jäi esimiehiä, joiden kokemus esimiehenä toimimisesta oli todella lyhyt. Henkilöstöosaston työntekijöistä haastateltaviksi valittiin kaikki kolme työntekijää. Haastateltavia kontaktoitiin siis yhteensä 16, joista 13 oli esimiehiä ja kolme henkilöstöosaston työntekijää.

Haastateltaviin esimiehiin otettiin yhteyttä sähköpostitse. Sähköpostin saatteena oli yhdessä henkilöstöpäällikön kanssa suunniteltu viesti, jossa kerrottiin, miksi tutkimusta tehdään ja miksi esimies on valittu mukaan haastatteluun. Haastateltavia esimiehiä kontaktoitiin 13 kappaletta, ja heistä kaksi ei halunnut osallistua haastatteluun. Henkilöstöosaston työntekijöitä pyydettiin haastatteluun kasvotusten, ja heistä kaikki halusivat osallistua haastatteluun. Näin haastateltavien joukoksi muodostui 14 henkilöä, joista 11 oli esimiehiä ja kolme henkilöstöosaston työntekijöitä.

Tuomen ja Sarajärven (2018) mukaan tutkimushaastattelua tehtäessä haastattelukysymykset voidaan antaa haastateltaville jo etukäteen, sillä haastattelun tavoitteena on kerätä mahdollisimman paljon tietoa haastattelun aiheesta. Haastattelun onnistumiseksi on suositeltavaa, että haastateltavat ehtisivät tutustua edes haastattelun aiheeseen ennen haastattelua. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 86–87.) Tässä haastattelussa kysymyksiä ei toimitettu haastateltaville etukäteen, mutta haastateltaville lähetetyssä haastattelukutsussa kerrottiin, että haastattelussa käsitellään esimiesten ja henkilöstöosaston välistä tehtävienjakoa. He saivat siis haastattelukutsun yhteydessä tiedon haastattelun teemasta ja saivat näin aikaa tutustua ja miettiä omaa näkökulmaansa aiheeseen.

5 AINEISTON ANALYYSI

Tässä luvussa käsitellään aineiston analyysia. Aineisto analysoitiin teemoittelun avulla, ja tässä luvussa kerrotaan, miksi kyseiseen menetelmään päädyttiin. Luvussa esitellään tämän työn aineiston analyysiprosessi kokonaisuudessaan.

Haastatteluaineistoa käsiteltiin yhtenä kokonaisuutena, eikä siitä eroteltu erikseen esimiesten ja henkilöstöosaston vastauksia. Tähän päädyttiin siksi, koska haastateltavien anonymiteetista haluttiin pitää huolta ja henkilöstöosastolla on vain kolme työntekijää, joten heidän vastauksiensa erottelu esimiesten vastauksista olisi vaarantanut anonymiteetin. Lisäksi ei haluttu luoda vastakkainasettelua esimiesten ja henkilöstöosaston välille.

Ennen varsinaista aineiston analyysiä haastattelut litteroitiin. Litterointi tarkoittaa nauhoitetun haastatteluaineiston muuttamista tekstimuotoon (Vilkkä 2015, 137). Tietoarkiston (n.d.) mukaan tutkija määrittää litteroinnin tason aineistolle asettamiensa tavoitteiden mukaan. Sen mukaan on yleistä, että litterointia ei tehdä jonkun valmiiksi määritellyn litteraatiotason mukaan, vaan yhdistelemällä niitä omien tarpeiden mukaan. Erilaisia litteroinnin tasoja ovat esimerkiksi referoiva litterointi, peruslitterointi, sanatarkka eli eksakti litterointi ja keskusteluanalyttinen litterointi. Näistä referoiva litterointi on epätarkin ja keskusteluanalyttinen litterointi tarkin litteroinnin muoto. (Tietoarkisto n.d.)

Tähän tutkimukseen haastatteluaineiston litteroinnin tasoksi valittiin peruslitterointi. Tietoarkiston (n.d.) määritelmän mukaan peruslitteroinnissa puhe litteroidaan puhekieltä noudattaen sanatarkasti. Litteroinnista jätetään pois täytesanat, toistot, keskenjäävät tavut ja yksittäiset äännähdykset. (Tietoarkisto n.d.) Peruslitteroinnin määritelmästä poiketen tämän tutkimuksen haastatteluaineiston litteroinnissa naurahdukset ja muut äännähdykset, kuten hyminät, jätettiin litteroimatta, sillä niillä ei koettu olevan merkitystä aineiston analyysissä. Litteroinnin jälkeen haastattelujen litteraatit luettiin monta kertaa ja samalla perehdyttiin niiden sisältöön.

Litteroinnin jälkeen aloitettiin varsinainen aineiston analysointiprosessi, jossa aineiston analyysimenetelmänä käytettiin teemoittelua. Guestin, MacQueenin ja Nameyn (2012)

mukaan yksittäisten sanojen tai lausahdusten laskemisen sijaan teemoittelussa keskitytään aineistosta esiin nousevien suorien ja epäsuorien ajatusten tunnistamiseen ja nimeämiseen (Guest, MacQueen & Namey 2012, 10). Aineiston analyysin menetelmäksi valittiin teemoittelu, koska jo tutkimusprosessin alusta saakka esille nousi selkeät teemat, joihin tutkimuksella haluttiin saada vastauksia. Jo haastattelujen aikana huomattiin, että eri ihmisten haastatteluista nousi esille keskenään samoja asioita ja ilmiöitä jo aiemmin mietittyihin teemoihin liittyen.

Aineiston analysointiprosessin ensimmäinen vaihe on koodaus, jonka tarkoitus on tiivistää ja selkeyttää aineistoa. Koodauksessa samaa tarkoittaville asioille käytetään yhteistä koodia ja yhdistellään sen kautta tietoja, jotta aineisto saadaan helpommin käsiteltävään muotoon. (Kananen 2008, 88–89.) Koodaus toteutettiin tulostettuihin haastatteluiden litteraateihin, sillä se koettiin helpommaksi kuin tietokoneen käyttäminen. Litteraateista etsittiin kysymys kerrallaan samaa tarkoittavia ilmaisuja ja alleviivattiin samaa tarkoittavat ilmaisut samoilla väreillä. Näin saatiin hyvä käsitys siitä, mitä mihinkin kysymykseen oli vastattu. Lisäksi näin aineistoa saatiin myös tiivistettyä.

Koodaamisen jälkeen siirryttiin teemoitteluun. Teemoittelussa haastatteluaineisto pilkotaan ja ryhmitellään eri aihepiireihin eli teemoihin (Tuomi & Sarajärvi 2018, 105). Teemoittelussa etsitään aineistosta löytyviä piirteitä, jotka toistuvat useammassa haastattelussa. Teemahaastattelu vaikuttaa teemojen syntymiseen, sillä esille nousevat teemat pohjautuvat usein teemahaastattelussa käsiteltyihin teemoihin. Teemoittelussa tutkija tulkitsee haastateltavien haastatteluja ja esille nousevat teemat perustuvat tutkijan tekemiin tulointoihin. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 173.) Tässä tutkimuksessa huomattiin jo aineiston koodausta tehtäessä, että teemat muodostuivat haastattelukysymysten pohjalta. Koodauksen jälkeen kaikkien haastatteluiden vastaukset pilkottiin niin, että jokaisen kysymyksen vastaukset eroteltiin omalle paperilleen ja kysymyksiä yhdistelemällä muodostettiin lopulliset teemat.

Teemoja muodostui seitsemän kappaletta, jotka nimettiin seuraavasti:

- kokemukset henkilöstöosaston ja esimiesten tehtävienjaosta
- kokemukset nykyisestä työnjaosta
- kokemukset esimiesten ja henkilöstöosaston välisestä työnjaosta aiemmissa työpaikoissa

- kokemukset omassa työssä menestymisen ja siinä kehittymisen kannalta tärkeitä tekijöistä
- kokemukset vastuun määrässä nykyisessä tehtävässä
- kokemukset henkilöstöosastolta saatavasta tuesta
- kehityskohteet.

Muodostuneista teemoista kerrotaan enemmän seuraavassa luvussa. Teemojen esittelyn yhteydessä esitellään haastatteluaineistoista löydettyjä sisältöä kuvaavia sitaatteja, kuten Jorma Kananen (2008) suosittelee tekemään (Kananen 2008, 91).

Teemoittelun lisäksi yhden haastattelukysymyksen analysointiin käytettiin kvantifointia. Kvantifointi tarkoittaa frekvenssien eli määrien laskemista jostain käsitteestä tai teemasta (Kananen 2008, 91). Kvantifointia käytettiin kysymyksessä numero 7, jossa selvitettiin, kenen vastuulle mikäkin tehtävä kuuluu. Kvantifointi toteutettiin laskemalla kaikista vastauksista ilmaisut, joiden mukaan tehtävät kuuluivat esimiehen tai henkilöstöosaston vastuulle. Jos samassa vastauksessa mainittiin sekä esimies että henkilöstöosasto, vastaus tulkittiin niin, että tehtävä hoidetaan yhteistyössä. Taulukkoon koottiin vastausten lukumäärät tehtävittäin jaettuna niin, että vastuu luokiteltiin kuuluvaksi esimiehelle, henkilöstöosastolle tai yhteistyössä molemmille. Taulukossa ilmoitettiin myös vastausten lukumäärät.

6 TULOKSET

Tässä luvussa käsitellään tutkimuksen tuloksia. Tulokset esitellään teemoittain. Haastateluista tehtyjä johtopäätöksiä ja analyyseja tuetaan sitaatein ja niiden tueksi esitetään myös teoriatietoa.

Tässä tutkimuksessa haastateltavina oli yhteensä 14 henkilöä, joiden joukossa oli 11 esimestä ja 3 henkilöstöosaston työntekijää. Haastateltavista 10 oli naisia ja 4 miehiä. Haastateltavien tunnistena käytettiin naisilla N1-N10 ja miehillä M1-M4. Suurella osalla haastateltavista oli aiempaa työkokemusta erilaisista kaupan alan ja ravintola-alan tehtävistä ennen nykyiseen työpaikkaansa siirtymistä. Haastateltavat ovat työskennelleet toimeksiantajaryityksessä eri tehtävissä 1-20 vuotta ja nykyisissä tehtävissään 1-18 vuotta. Moni haastatelluista esimiehistä on toiminut yrityksessä ensin työntekijänä ja edennyt siitä esimiehen tehtäviin.

Suurimmalla osalla haastatelluista esimiehistä on aiempaa esimestaustaa, mutta haastateltavien joukossa oli myös esimiehiä, joille nykyinen tehtävä on uran ensimmäinen esimestehtävä. Salmisen (2014) mukaan ensimmäisellä johtamistehtävällä on tärkeä rooli esimiehen johtamistyön rakentumiseen. Se määrittelee pohjan käytännöille ja ajattelulle, joiden varaan esimies rakentaa uransa ja tulevat esimiesroolinsa. Siksi ensimmäinen esimestehtävä ja etenkin esimiesuran alku on tärkeää aikaa. (Salminen 2014, 14.)

6.1 Kokemukset esimiesten ja henkilöstöosaston tehtävienjaosta

Haastattelun tärkeimpiä teemoja olivat esimiesten ja henkilöstöosaston tehtävienjako työyhteisössä, ja näistä ensimmäiseksi käsitellään esimiesten tehtäviä. Haastateltavat kuvailivat tehtäviä hyvin eri tavalla, sillä osa kuvaili esimiesten tehtäviä yksityiskohtaisesti ja esittämällä konkreettisia esimerkkejä heidän tehtävistään ja osa taas pysytteli kuvailusaan hyvin yleisellä tasolla.

Haastateltavien mukaan esimiehen tehtäviä ovat työntekijöiden lähimpänä kontaktina ja tukena toimiminen, työntekijöiden osaamisesta ja sen kehittamisestä vastaaminen, työn-

teon johtaminen ja oman tiimin toiminnasta vastaaminen sekä omien työntekijöiden tyytyväisyydestä ja -hyvinvoinnista vastaaminen. Esimiehen tehtäviin kuuluu myös kantaa vastuu omista työntekijöistään ja huolehtia siitä, että yrityksen linjaukset toteutuvat hänen omalla osastollaan. Tärkeä osa esimiehen työtä on myös esimerkiksi johtaminen ja operatiivinen toiminta omalla osastolla.

Esimiehen tehtäviksi nähtiin juuri samoja asioita, kuin luvussa 2 esitettiin. Esille nousseet tehtävät ovat myös hyvin samanlaisia kuin toimeksiantajan odotukset esimiehiään kohtaan. Mielenkiintoista on se, että haastattelussa ei noussut esille asioita itsensä johtamiseen tai suoraan esimiestyöhön liittyen. Kuten Aarnikoivu (2008) kirjassaan kertoi, nämä esimiestyön osa-alueet usein unohtuvat esimiestyöstä puhuttaessa ja esille nostetaan vain suora esimiestyö (Aarnikoivu 2008, 36). Tämä oli havaittavissa myös haastatteluissa, sillä niistä nousi esille asioita vain suoraan esimiestyöhön liittyen. Toimeksiantaja nosti esille myös esimiesten vastuun oman osaamisensa ylläpidossa, mutta haastatteluissa tämä näkökulma ei noussut esille. Haastatteluissa nousi kuitenkin esille esimerkiksi johtaminen, joka on yksi tärkeimmistä esimiestyön osa-alueista.

Esimiehen tehtävä, jos mä aattelen ihan omassa tehtävässä niinku omassa tehtävässä eli myynnin funktiossa, ni meidän tehtävä on varmistaa se myynti ja kaupallisuus. Ja se on se meidän niinku lähtökohta. Kun sit taas HR:n [henkilöstöosaston] tehtävä on varmistaa se meidän henkilöstöresurssi, et meillä on oikeat ihmiset talossa ja sitten että HR:llä on myös viimeinen vastuu siitä, että kaikki lait ja asetukset toteutuu työntekijöiden niinku tavallaan, he on niinku työntekijöiden edustajia ja sitten taas me ollaan sit ehkä enemmän työnantajan. Meillä on niinku se bisnes siellä ensimmäisenä hyvin isossa mittakaavassa. Mut sit jos ajatellaan niinku tehtävien tasolla, niin esimiesten tehtävänä on perehdyttää ja opettaa se itse käytännön työ ja tavallaan ite siihen lattialla tehtävään bisnekseen liittyvät asiat ja henkilöstön kehittäminen siinä tehtävässä ja siihen työhön liittyvät asiat. Ja kaikki tavallaan kaikki mitä siihen bisnekseen liittyy eli just työvuorosunnittelu ja niiden resurssien allokointi bisnekseen suhteessa. Mut sit taas HR vastaa siitä että se tapahtuu lakien ja asetusten mukaisesti ja on rekrytoinnissa niinkun se aktiivinen ja semmonen hyvin vahva tuki. Ja sit jollain tavalla myös henkilökunnan kouluttaminen. Siinä voi vastuu tietysti vähä jakaantua et semmonen perehdyttävä lattiakouluttaminen on esimiehen työtä, mut sit kokonaiskuva koulutuksista ja koulutus suunnittelusta on HR:llä. Siinä varmaa semmonen iso mikä nyt äkkiseltään tuli mieleen. Sit konfliktitilanteet, tämänönen niinku henkilökohtaiset ja luottamukselliset asiat niin niissä HR on jotenki aina semmonen tärkeä linkki. Ja työterveyshuollon kanssa yhteistyössä tehtävät asiat niin niissä HR on vahvasti mukana. – – (N3)

Haastateltavien mielestä henkilöstöosaston tehtäviä ovat tukiverkostona toimiminen, palkka-asioista ja rekrytoinneista vastaaminen, asioiden linjaus ja niiden toteutumisesta

huolehtiminen sekä lainsäädännön asiantuntijana toimiminen. Lisäksi henkilöstöosaston vastuulla on esimiesten ja muun organisaation arjen helpottaminen, organisaation edustaminen, työvaatteista vastaaminen, henkilöstön kehittäminen, konfliktitilanteissa tukeminen ja työterveyshuollon yhteyshenkilönä toimiminen.

Haastateltavat näkivät henkilöstöosaston tehtävät hyvin samanlaisiksi, kuin löydetyissä lähteissä kuvailtiin. Lisäksi haastateltavat ovat henkilöstöosaston tehtävien suhteen hyvin samoilla linjoilla kuin toimeksiantajan edustajat, joka voidaan nähdä todella hyvänä asiana. Riitta Viitalan (2013) mukaan henkilöstöosaston tehtävät vaihtelevat suuresti eri organisaatioiden välillä, joten haastattelussa esiin nousseet tehtävät ovat merkityksellisiä juuri tämän yrityksen kannalta. Esille nousseet henkilöstöosaston tehtävät kuvastavat hyvin Viitalan esittämää jakoa, jossa henkilöstöosaston roolit on jaettu kolmeen osaan, strategiseen, hallinnolliseen ja operatiiviseen rooliin. (Viitala 2013, 247.) Strategisen roolin alle kuuluu esimerkiksi asioiden linjaus ja niiden toteutumisesta huolehtiminen, hallinnollisen roolin alle palkka-asioista vastaaminen ja operatiivisen roolin alle rekrytoinneista vastaaminen ja tukiverkostona toimiminen.

Yksi haastattelun kysymyksistä käsitteli erilaisia henkilöstöön liittyviä toimeksiantajayrityksen konkreettisia tehtäviä. Kysymyksessä haastateltavia pyydettiin kertomaan, kenen vastuulle mikäkin tehtävä kuuluu. Tällä kysymyksellä pyrittiin selvittämään haastateltavien mielipiteitä yrityksessä havaittuihin ongelmakohtiin liittyen. Tämä kysymys analysoitiin kvantifioimalla, sillä se oli kyseisen kysymyksen tapauksessa informatiivisempi tapa kuin teemoittelu. Kvantifioimalla saatiin tehtäväkohtaisesti selville, kenen vastuulle mikäkin tehtävä haastateltavien mielestä kuului. Kysymyksen vastaukset löytyvät taulukosta 1. Taulukossa N tarkoittaa vastausten lukumäärää.

Tämän kysymyksen perusteella enemmistön mielestä esimiehen tehtäviin kuuluu rekrytointitarpeen määrittäminen, työsopimusten allekirjoittamisesta huolehtiminen, osaston perehdytyksestä ja perehdytysvihkon palautuksesta huolehtiminen, työhöntulotarkastustodistusten palautuksesta huolehtiminen, henkilöstön kehittäminen ja sairauspoissaoloista huolehtiminen. Henkilöstöosaston tehtävä on rekrytointiprosessin aikatauluttaminen ja yrityksen yleisperehdytyksen pitäminen. Yhteistyössä hoidettavia asioita ovat rekrytointiprosessin läpivienti, yhteiskunnan tilanteen ja muutosten seuranta sekä työehtojen tunteminen ja niiden noudattamisen seuranta. Todellisuudessa moni edellä mainituista tehtävistä toteutuu yhteistyössä esimiesten ja henkilöstöosaston kesken. Tämän kysymyksen

vastaukset ovat samassa linjassa aiemmin esiteltyjen tulosten kanssa. Tehtävät jakaantuvat esimiehille ja henkilöstöosastolle edellä esiteltyjen vastuualueiden mukaan.

TAULUKKO 1. Kenen vastuulle tehtävät kuuluvat?

Tehtävä	Esimies	Henkilöstö- osasto	Yhdessä	N
Rekryointitarpeen määrittäminen	12	0	0	12
Rekryointiprosessin aikatauluttaminen	3	4	3	10
Rekryointiprosessin läpivienti	2	4	6	12
Työsopimusten allekirjoituksesta huolehtiminen	8	6	0	14
Perehdyttäminen	6	0	4	10
Perehdytysvihkon palautuksesta huolehtiminen	14	0	0	14
Työhöntulotarkastustodistusten palautuksesta huolehtiminen	9	5	0	14
Henkilöstön kehittäminen	8	1	5	14
Sairauspoissaoloista huolehtiminen	11	0	3	14
Yhteiskunnan tilanteen ja muutosten seuranta	1	3	9	13
Työehtojen tunteminen ja niiden noudattamisen seuranta	5	0	9	14

6.2 Kokemukset nykyisestä työnjaosta

Nykyinen työnjako koettiin suurilta osin toimivaksi. Kehityskohteiksi nousivat tiedonkulku ja yhteisen ajan löytyminen esimiesten ja henkilöstöosaston välillä. Monelle haastateltavalle ei tullut mieleen mitään kehitettävää, vaan he olivat tyytyväisiä nykyiseen työnjakoon. Haastateltavat olivat sitä mieltä, että nykyinen työnjako on selvä myös yrityksen työntekijöille. Suurin osa haastateltavista koki, että työntekijät hoitavat asiansa esimiestensä kautta eivätkä ota suoraan yhteyttä henkilöstöosastoon. Haastateltavat kokivat, että ennen nykyistä tehtävänsä, jossa he ovat läheisesti tekemisissä henkilöstöosaston kanssa, henkilöstöosasto on jäänyt heille hyvin kaukaiseksi ja tuntemattomaksi osaksi.

Haastatteluissa kävi ilmi, että monelle haastateltavalle esimiehen ja henkilöstöosaston välinen työnjako on selkiytynyt vasta ajan kuluessa, ja haastateltavat olisivat kaivanneet tehtävänsä alkuvaiheessa selkeää linjausta siihen, mitkä tehtävät kuuluvat esimiehen vastuulle ja mitkä henkilöstöosaston vastuulle. Haastateltavat kaipasivat myös selkeää tietoa henkilöstöosaston eri prosesseista.

– – *Ja just silleen niinku eri prosesseja, että hei jos joku on poissa, mitä siinä tapahtuu? Mitä mä teen, mitä te [henkilöstöosasto] teette, mitä pal-kanlaskenta tekee? Kaikki niinku tämmöset prosessit. Et se ois selkee se prosessi ni sit ymmärtää ihan eri tavalla tehdä niitä asioita. – – (N8)*

Yks parannusehdotus, me ei oikeesti tiedetä mitä helvettiä te teette siellä, et miks teillä on kiire, mitä te niinku teette? Mä tuon jonkun saikkulapun ja sä kirjaat sen tietokoneelle, ja that's it. Et mitä te teette, me ei tiedetä mitä te teette. Ja me monesti ihmetellään et mitä te niinku teette, miks on niin kiire. Tämmönen awareness meille et mitä te teette. Se helpottais meitä ymmärtään vähäsen koska ei me oikeesti tiedetä mitä te teette. Moni vaan kelaa et te vaan istutte siellä ja käytte kahvilla. – – (M4)

Mikko Luoman (2014) mukaan henkilöstökäytäntöjen toimeenpanon ensisijaisina vastuuhenkilöinä pidetään yleisesti esimiehiä. Tähän liittyy kuitenkin myös haasteita, sillä samalla kun lisätään esimiesten aktiivisuutta henkilöstökäytäntöjen soveltamisessa, tulee varmistua siitä, että kaikkien esimiesten toiminta on samassa linjassa henkilöstöosaston luomien henkilöstökäytäntöjen kanssa. Esimiesten tietoisuus siitä, kuinka henkilöstökäytännöt määräytyvät ja käsitys siitä, millaisen loogisen kokonaisuuden henkilöstökäytännöt muodostavat edistää esimiesten henkilöstöjohtamisen omistajuutta. Samoin omistajuutta lisää mahdollisuus osallistua henkilöstökäytäntöjen kehittämiseen. (Luoma 2014, 85–86.) Näiden näkökulmien valossa yrityksen henkilöstöosaston tulisi siis varmistua siitä, että kaikki esimiehet noudattavat samoja käytäntöjä henkilöstöasioihin liittyen. Tämän varmistamisessa apuna voisi käyttää henkilöstöosaston prosessien läpikäymistä yhdessä esimiesten kanssa, ja samalla myös esimiehet saisivat kaipaamaansa tietoa henkilöstöosaston käytännöistä ja prosesseista sekä niiden sisällöistä.

6.3 Kokemukset esimiesten ja henkilöstöosaston välisestä työnjaosta aiemmissa työpaikoissa

Kun haastateltavilta kysyttiin henkilöstöosaston ja esimiehen välisestä työnjaosta heidän aiemmissa työpaikoissaan, esille nousi mielenkiintoinen ilmiö. Haastateltavien aiemmissa työpaikoissa esimiehillä on ollut todella merkittävä rooli henkilöstöasioiden hoidossa, sillä monessa yrityksessä henkilöstöosastoa ei ole ollut ollenkaan, tai jos sellainen on ollut, se ei ole ollut millään tavalla läsnä päivittäisessä arjessa. Jotkut haastateltavat ovat olleet aiemmassa työpaikassaan vuosia eivätkä sinä aikana nähneet henkilöstöosas-

ton työntekijöitä kertaakaan. Osassa haastateltavien aiemmissa työpaikoissa henkilöstöasiat ovat olleet keskitettyinä yhteen toimipisteeseen Suomessa, eikä henkilöstöosasto niin ollen ole ollut edes fyysisesti samassa osoitteessa kuin haastateltavat.

– – *mun ihanihan viimesimmässä työpaikassa se oli niinkun toisella paikkakunnalla se HR ja sitten hyvin semmonen et yhdessä jossain tiimipäivässä näin HR:n edustajan. Mutta muuten aika lailla olin esimiehen kautta kyllä [yhteydessä] et en mä ollu HR:n muullon, kun varmaan siinä vaiheessa, kun irtisanouduin, koska silloin mun esimies oli lomalla niin se jouduttiin sit hoidaan sieltä. Ja sitten on semmonen yks työpaikka missä kukaan ei edes oikein tienny, että onko siellä enää HR-ihmistä töissä. Et se oli myöskin toisella paikkakunnalla et me ei Tampereella oikeesti tiedetty niinkun, että onko siellä ketään ja jos on niin mitä se tekee et sillein ja mikä sen nimi on. Et sillein hyvin näkymätön. Ja sit parissa paikassa se on ollu silleen et se on se ovi, jonka takana se HR on et ei niinku tee mieli mennä sinne. (N6)*

Henkilöstöosaston puuttuminen työpaikoilta on kuitenkin suhteellisen yleistä. Luoma (2014) kertoo artikkelissaan, että suurin osa suomalaista työpaikoista toimii ilman erillisiä henkilöstöalan ammattilaisia. Suomalainen käytäntö on, että erillinen henkilöstöosasto perustetaan vasta, kun työpaikka työllistää noin sata työntekijää. Suurin osa suomalaisista työpaikoista ei ole näin suuria. (Luoma 2014, 84.)

Haastateltavia pyydettiin myös vertaamaan yrityksen X käytäntöjä henkilöstöosaston suhteen heidän aiempiin työpaikkoihinsa. Suuri osa vastaajista oli sitä mieltä, että yritys X:n käytäntö on parempi. Osa vastaajista ei voinut verrata aiempien työpaikkojensa ja yritys X:n käytäntöjä toisiinsa, sillä organisaatiot ovat niin erilaisia. Yritys X:n käytäntöä pidettiin kuitenkin todella hyvänä.

6.4 Kokemukset omassa työssä menestymisen ja siinä kehittymisen kannalta tärkeistä tekijöistä

Omassa työssä menestymisen ja siinä kehittymisen kannalta tärkeiksi asioiksi muodostuivat etenkin oma esimies, ja se että häneltä saa kannustusta ja tukea. Muita tärkeitä asioita ovat oma motivaatio ja kiinnostus omaan työhön, työn mukanaan tuoma kokemus, oma tiimi ja omat tehtävät sekä muilta saatu palaute. Esille nousivat myös muiden kanssa asioiden pallottelu, aika, koulutukset ja tuki sekä työkavereilta että henkilöstöosastolta.

Kokemus ja kantapään kautta tulevat kaikki ongelmat mistä pitää selvittää. Mikä auttaa? No ehkä just se, tietenki mun tehtävässä, ku mä oon shopkeeperinä [myynnin esimies] ni meillä on se ihannetilanne, että meitä shopkeepereita on se kymmenkunta, mulla on aika paljo vertaistukea, on aina ihmisiä kenen voi pallotella asioita ilman et siihen välttämättä tarvi edes sitä HR:n tukea. Mutta sitten kyllä kaikki koulutukset vie aina eteenpäin, mun mielestä meillä on esimiehille hyviä koulutuksia kuitenkin ni ne auttaa. Ja omat kehityskeskustelut ja sen oman esimiehen tuki. (N3)

Oman esimiehen tuki nousee tärkeään rooliin, sillä jos asiaa ajatellaan haastatellun esimiehen näkökulmasta, on hän työntekijä suhteessa omaan esimieheensä. Hänen tulisi siis saada omalta esimieheltään samanlaista tukea ja motivaatiota, jota hän itse tarjoaa työntekijöilleen.

Riitta Hyppänen (2013) kertoo kirjassaan, että omassa työssä kehittämisessä apuna voidaan käyttää itsetuntemuksen lisäämistä, kuten esimerkiksi 360 asteen tutkimuksia. Tutkimuksessa esimiehen kollegat, oma esimies, alaiset ja esimies itse arvioivat esimiehen johtamisominaisuuksia. Lisäksi omassa työssä kehittämisessä apuna voidaan käyttää erilaisia sisäisiä ja ulkoisia esimiesvalmennuksia. Näiden, yleensä lyhyiden, valmennuksien lisäksi tarjolla on esimies- ja johtamiskoulutuksia, jotka johtavat tutkintoon. Erilaisten koulutusten ja valmennusten lisäksi hyviä menetelmiä ovat myös yksilölliset menetelmät kuten mentorointi ja sparraus. Esimiehet voivat myös itse kehittää itseään opiskelemalla itse johtajuuteen liittyviä asioita, kuten esimerkiksi lukemalla johtajuuteen liittyviä artikkeleita tai kirjoja. (Hyppänen 2013, 287, 309–310.)

6.5 Kokemukset vastuun määrästä nykyisessä tehtävässä

Haastateltavat kokivat nykyisen vastuun määrän sopivaksi eivätkä he halua lisää vastuuta henkilöstöasioihin liittyen. Suurin syy siihen, miksi he eivät halua lisää vastuuta on aika, sillä esimiesten työhön kuuluu paljon myös operatiivista työtä myymälän puolella eikä heillä ole aikaa uusien vastuualueiden ottamiseen.

Myynnin esimies on niin paljo lattialla. Kaikki tunnit melkein on niinkuin suunniteltu niin että se on myymässä niin sillä ei oo sitä toimistoaikaa et se vois vaan jättää sen osaston ja tulla tekemään ne paperityöt vaan niitä sit tehdään nopeesti ja niin sanotusti omalla ajalla. (M1)

Vaikka vastuun määrä koettiin sopivaksi ja henkilöstöasioista ei haluttu lisää vastuuta, vastauksista nousi kuitenkin esiin myös se, että mikäli haastateltavilla olisi enemmän aikaa, osa heistä voisi kuitenkin ottaa lisää vastuuta.

— Kun kyllä mäkin pääsääntöisesti teen suorittavaa vuoroa tuolla lattialla ni ei siinä hirveesti sit siinä työn ohessa tehdä mitään rekrytointeja tai muuta. Se [aika] siinä varmaan on niinkun se suurin kynnyskysymys. (N7)

Tuloksista on nähtävissä se, että pääsääntöisesti esimiehet eivät halua lisää vastuuta henkilöstöasioihin liittyen. Monessa haastattelussa nousi esille ajatus siitä, että henkilöstöosastolta saa aina apua tilanteissa, joissa esimiehellä ei ole osaamista, ja että esimiehet tulevat mieluummin hakemaan puuttuvan tiedon henkilöstöosastolta kuin, että he etsisivät vastauksia itse. Haastateltavat eivät näe henkilöstötehtäviin liittyvien tehtävien lisäämisen kasvattavan omaa kompetenssiaan esimiehenä. Operatiivista työtä myymälässä pidetään henkilöstötehtäviä tärkeämpinä. Luoman (2014) mukaan myös HR Barometrin (2013) tuloksista oli huomattavissa sama asia. HR Barometriin vastasi viisi johto – tai esimiestehtävissä työskentelevää henkilöä. Heidän vastauksiensa perusteella Luoma toteaa, että esimiehet eivät varsinaisesti tavoittele suurempaa omistajuutta henkilöstöasioihin. Henkilöstökäytännöt koetaan välttämättömänä työkenttänä sen sijaan, että niiden koettaisi olevan välineitä oman johtamisroolin vahvistamiseen ja toteuttamiseen. (Luoma 2014, 91–92.) Tietenkään viiden vastaajan perusteella ei voida tehdä kovin suuria yleistyksiä, mutta myös aiempien kokemusten ja haastatteluiden perusteella tämä ajatusmaailma pitää paikkaansa.

6.6 Kokemukset henkilöstöosastolta saatavasta tuesta

Haastatellut esimiehet olivat tyytyväisiä henkilöstöosastolta saamansa tuen määrään. Tukea on aina saatavissa ja tarjolla. Esimiesten suhde henkilöstöosastoon on hyvä, ja esimiehet kokevat, että henkilöstöosaston työntekijät ovat ammattitaitoisia ja että he sopivat henkilöstötehtäviin.

— on hyviä ihmisiä ja oikeita ihmisiä tekemässä mun mielestä sitä työtä ja kaikkien kanssa mulla on kyllä ihan silleen et pystyn menee puhumaan ihan mistä vaan. (M2)

Kuten luvussa 3 kerrottiin, yksi henkilöstöosaston tärkeistä tehtävistä on tukea esimiehiä (Österberg 2015). Myös toimeksiantaja odottaa, että henkilöstöosasto on esimiesten tukena (Haapalahti 2018; Lepistö 2018). Kuten aiemmin jo todettiin, esimies ja henkilöstöosasto toimivat tiiviissä yhteistyössä henkilöstöön liittyvien asioiden hoidossa ja henkilöstöosasto tukee esimiehiä tarvittaessa.

Haastateltavat kokivat, että henkilöstöosaston työntekijät ovat ammattitaitoisia ja että he sopivat hyvin henkilöstötehtäviin. Maritta Österbergin (2015) mukaan henkilöstöasiantuntijan ominaisuuksiin kuuluu, että henkilö on empaattinen ja ihmisläheinen. Henkilöstöasiantuntijan täytyy myös olla ratkaisukeskeinen ja hänen täytyy kyetä pitkäjänteiseen kehittämistyöhön, joka vaatii sinnikkyyttä. (Österberg 2015.)

6.7 Haastatteluissa esille nousseet kehittämis ehdotukset

Jo nykyistä työnjakoa mietittäessä haastatteluissa nousivat esille toiveet yhteisestä ajasta esimiehen ja henkilöstöosaston välille. Nykyisin yhteistä aikaa on lähinnä silloin, kun jommallakummalla osapuolella on tilanne, johon tarvitaan toisen osapuolen apua. Yhteisellä ajalla olisi suuri merkitys sekä esimiehille että henkilöstöosastolle, sillä sen aikana olisi mahdollista esimerkiksi kehittää esimiesten osaamista ja pitää henkilöstöosasto tietoisena eri osastojen tilanteista ja mahdollisista ongelmakohtista tai tulevista haasteista. Näin myös mahdollisia ongelmatilanteita olisi mahdollista selvittää jo ennen niiden syntymistä.

— — En mä tiää, ehkä oisko välillä on nii pitkiiki aikoja, ettei nähä. Meil on logistiikan ja muitten kans tämmösii kuukausipalavereja niinku oiskohan se liikaa pyydetty et me HR:n kans käytäs kerran kuukaudes tai kerran kahessa kuukaudes tai kerran tertiaalissa istuttais alas, HR haluis nähdä shopkeeperin ja jutella jostain, niistä KPI:istä jotka heillä on saatavilla. Sairauspoissaolot ja vaik työtyytyväisyyskyselystä vähä enemmän käytäs — — et mitä me on tehty sen eteen ja työhyvinvoinnin eteen. Se kaikki on meidän vastuulla, mut joku tertiaalipalaveri mis käytäs minä ja business partner käytäs asioita läpi. (M4)

Moisalo (2011) toteaa kirjassaan, että esimiehet arvostavat henkilöstöosastolta tulevia omatoimisia yhteydenottoja, vaikka varsinaista asiaa ei edes olisi (Moisalo 2011, 144).

Henkilöstöosaston olisi siis hyvä ottaa yhteyttä esimiehiin, vaikka vain kyselläkseen kuumisia. Nykyisessä tilanteessa se ei kuitenkaan ole mahdollista, sillä haastattelujen perusteella henkilöstöosaston työntekijät ovat ylityöllistettyjä.

Muutamassa haastattelussa esille nousivat henkilöstöosaston työskentelyajat. Henkilöstöosaston työntekijät työskentelevät pääsääntöisesti maanantaista perjantaihin kello 8-16. Tavaratalo on kuitenkin avoinna huomattavasti laajemmilla aukioloajoilla, ja iso osa yrityksen työntekijöistä on opiskelijoita, jotka työskentelevät vain iltaisin ja viikonloppuisin. Haastatteluissa esille nousi näkökulma, jonka mukaan olisi hyvä, että myös muilla kuin 8-16 välisenä aikana työskentelevillä olisi mahdollisuus tavata henkilöstöosaston työntekijöitä ja hoitaa asioitaan henkilöstöosaston kanssa.

7 JOHTOPÄÄTÖKSET

Tässä luvussa esitellään teorian tiedon ja haastattelujen pohjalta laadittu ehdotus uudeksi tehtävienjaoksi. Lisäksi luvussa esitetään ratkaisuja ja parannusehdotuksia haastatteluissa esille nousseisiin kehittämiskohteisiin esimiesten ja henkilöstöosaston toimintaan liittyen ja esitellään aihepiiriin liittyviä jatkotutkimusaiheita.

7.1 Ehdotus uudeksi tehtävienjaoksi

Haastattelujen perusteella esimiesten ja henkilöstöosaston tehtävienjaosta on monia eri näkemyksiä. Ehdotus uudeksi tehtävienjaoksi on koottu haastatteluissa esille nousseiden näkemysten ja löydetyn teorian tiedon pohjalta. Sen tarkoituksena on selventää tehtävienjakoa, ja mahdollistaa näin henkilöstöosaston ja esimiesten tehokkaampi työskentely ja yhteistyö. Ehdotus uudeksi tehtävienjaoksi on esitelty taulukossa 2.

Esimiehen tehtäviin kuuluvat kaikki työntekijän työsuhteeseen liittyvät asiat aina rekrytointitarpeen määrittelystä alkaen. Lisäksi esimiehen tehtäviin kuuluu henkilöstön kehittäminen, työnteon johtaminen ja oman tiimin toiminnasta vastaaminen, työntekijöiden työtyytyväisyydestä ja -hyvinvoinnista vastaaminen sekä omista työntekijöistä vastaaminen. Esimiehen tehtäviin kuuluu myös huolehtia siitä, että yrityksen linjaukset toteutuvat hänen omalla osastollaan. Näiden lisäksi esimiehen tulee johtaa esimerkillä ja työskennellä itse omalla osastollaan sekä seurata yhteiskunnan tilannetta ja muutoksia. Lyhyesti sanottuna esimies vastaa omista työntekijöistään ja heidän tarpeistaan.

Henkilöstöosaston tehtäviin kuuluu rekrytointiprosessin läpivienti yhteistyössä esimiesten kanssa, yrityksen yleisperehdytyksen pitäminen ja palkka-asioista vastaaminen. Näiden lisäksi henkilöstöosasto toimii tukiverkoston ja helpottaa esimiesten ja muun organisaation arkea esimerkiksi toimimalla lainsäädännön asiantuntijana ja edustamalla organisaatiota sekä tukemalla erilaisissa konfliktitilanteissa. Lisäksi henkilöstöosaston vastuulla on työvaatevarastosta huolehtiminen ja henkilöstön kehittäminen sekä työterveyshuollon yhteyshenkilönä toimiminen. Henkilöstöosasto linjaa erilaisia asioita, ja seuraa yhteiskunnan tilannetta ja muutoksia. Näiden lisäksi henkilöstöosasto tuntee työehdot ja noudattaa niiden seuraamista.

TAULUKKO 2. Ehdotus uudeksi tehtävienjaoksi

Esimiehen tehtävät:

- rekryointitarpeen määrittäminen
- rekryointiprosessin aikatauluttaminen ja läpivienti yhteistyössä henkilöstöosaston kanssa
- työsopimusten allekirjoittamisesta huolehtiminen
- työhöntulotarkastustodistusten palautuksesta huolehtiminen
- osaston toimintaan perehdyttäminen
- perehdytysvihkon palautuksesta huolehtiminen
- sairauspoissaoloista huolehtiminen annetuissa aikatauluissa
- työntekijän lähimpänä kontaktina ja tukena toimiminen
- työntekijöiden osaamisesta ja sen kehittämisestä vastaaminen
- työnteon johtaminen
- vastuu omista työntekijöistä ja oman tiimin toiminnasta
- vastuu omien työntekijöiden työtyytyväisyydestä ja -hyvinvoinnista
- vastuu siitä, että yrityksen linjaukset toteutuvat omalla osastolla
- esimerkillä johtaminen
- operatiivinen toiminta omalla osastolla
- yhteiskunnan tilanteen ja muutosten seuranta yhteistyössä henkilöstöosaston kanssa
- työehtojen tunteminen ja niiden noudattamisen seuranta yhdessä henkilöstöosaston kanssa

Henkilöstöosaston tehtävät:

- rekryointiprosessin aikatauluttaminen ja läpivienti yhteistyössä esimiesten kanssa
- yrityksen yleisperehdytys
- palkka-asioista vastaaminen
- tukiverkostona toimiminen
- asioiden linjaus ja niiden toteutumisesta huolehtiminen
- lainsäädännön asiantuntijana toimiminen
- esimiesten ja muun organisaation arjen helpottaminen
- organisaation edustaminen
- työvaatteista ja henkilöstötiloista vastaaminen
- henkilöstön kehittäminen
- konfliktitilanteissa tukeminen
- työterveyshuollon yhteyshenkilönä toimiminen
- yhteiskunnan tilanteen ja muutosten seuranta yhteistyössä esimiesten kanssa
- työehtojen tunteminen ja niiden noudattamisen seuranta yhdessä esimiesten kanssa
- sisäinen viestintä

Tehtävät on jaettu hyvin pitkälle haastatteluissa esille nousseiden mielipiteiden ja ajatusten sekä löydetyn teorian pohjalta, sillä ilman asiantuntemusta ja käytännön kokemusta työnjakoa on vaikea luoda kokonaan uudestaan. Uusi tehtävienjako noudattelee suurelta osin samaa jakoa kuin yrityksen nykyinen käytäntö tehtävienjaon suhteen.

Laadittu tehtävienjako on vain ehdotus, jota yritys voi muokata omien tarpeidensa mukaan. Tehtävienjakoa olisi hyvä miettiä yhdessä henkilöstöosaston ja esimiesten kesken, jotta siitä saadaan kaikkien osapuolien mielestä hyvä ratkaisu. Uutta tehtävienjakoa tulisi myös kokeilla käytännössä ja muokata sitä, jos tehtävienjako ei ole yrityksen näkökulmasta toimiva. Kun uusi tehtävienjako saadaan lopullisesti valmiiksi, se tulisi koota selkeästi yhteen ja tallentaa esimerkiksi yhteiskäytössä olevaan kansioon, jonne sekä esimiehillä että henkilöstöosastolla on pääsy.

7.2 Parannusehdotukset ja jatkotutkimusaiheet

Haastatteluissa esille nousi useita kehityskohteita, joiden kautta lähdettiin miettimään parannusehdotuksia nykyiseen tilanteeseen. Haastatteluissa eniten esille noussut kehityskohde oli yhteisen, jo etukäteen sovitun ajan puuttuminen esimiehen ja henkilöstöosaston edustajien välillä. Yhteiset tapaamiset olisivat tärkeitä, jotta henkilöstöosasto pysyisi ajan tasalla siitä, mitä kullakin osastolla tapahtuu ja millainen tilanne kullakin osastolla on. Tapaamisissa olisi myös esimerkiksi mahdollista käydä läpi erilaisia ongelmatilanteita ja ratkaista niitä tai jopa ehkäistä niiden syntymistä. Tapaamiset tarjoaisivat myös esimiehille mahdollisuuden kuulumisten vaihtoon henkilöstöosaston kanssa. Tapaamisia voisi myös käyttää eräänlaisina coachaus- tai mentorointitapaamisina, joissa esimiesten osamista voitaisi kehittää ja tarjota jokaiselle esimiehelle yksilöllistä tukea ja kehittymismahdollisuuksia. Tapaamisten haasteena on aika, sillä haastatteluiden perusteella kummallakaan osapuolella ei ole ylimääräistä aikaa. Työnjakoa selkeyttämällä ja toimintatapoja tehostamalla olisi kuitenkin mahdollista säästää aikaa, ja näin olisi mahdollista järjestää yhteistä aikaa tapaamisia varten. Sopiva tapaamisväli tulisi sopia esimiesten ja henkilöstöosaston välillä, tapaamiset voisivat olla esimerkiksi kerran kuukaudessa tai kerran kahdessa kuukaudessa. Tapaamisten tarve voi myös vaihdella eri esimiesten välillä, joten parhaaseen tulokseen päästäisiin sopimalla asiasta yhdessä kunkin esimiehen kanssa.

Toinen esille noussut kehityskohde oli henkilöstöosaston prosessien ja tehtävien selvennäminen esimiehille. Tämän kehityskohteen voisi ratkaista käymällä henkilöstöosaston prosessit läpi esimiesten kanssa. Lisäksi prosesseista olisi suositeltavaa laatia vapaamuotoiset ”prosessikaaviot”, joista kunkin prosessin vaiheet ilmenevät. Näitä kaavioita voisi käyttää sekä vanhat että uudet esimiehet, vanhat muistin virkistykseksi ja uudet perehdytysvaiheessa prosessien oppimiseksi. Näin esimiehet saisivat alusta alkaen tarvittavat tiedot eri prosesseista ja siitä, miten ne toimivat. Esimiehet voisivat lisäksi tarkastaa niistä esimerkiksi harvemmin tapahtuvien prosessien kulkua. Kaaviot olisi hyvä tallentaa sähköisesti esimerkiksi yhteiskäytössä olevaan kansioon jonne sekä esimiehillä että henkilöstöosastolla on pääsy. Se, että kaaviot laaditaan ei kuitenkaan riitä, vaan niitä tulisi myös päivittää aina, jos prosesseissa tapahtuu muutoksia.

Henkilöstöosaston tehtävistä voisi myös laatia tehtäväkuvaukset, joissa olisi lyhyesti kerrottu kaikki henkilöstöosaston tehtävät. Näistä esimiehet näkisivät helposti mitä henkilöstöosaston tehtäviin kuuluu. Tehtäväkuvauksia voisi käyttää myös perehdyttämisen apuvälineenä uusien työntekijöiden ja uusien esimiehien perehdyttämisessä. Uudet työntekijät saisivat heti käsityksen siitä, mitkä asiat kuuluvat henkilöstöosaston ja mitkä esimiehen vastuulle. Uudet esimiehet taas näkisivät tehtäväkuvauksista sen, mitkä asiat kuuluvat heidän vastuulleen ja mitä heidän odotetaan hoitavan.

Esimiehille voisi lähettää sähköpostitse eräänlaisen henkilöstöosaston uutiskirjeen, jossa kerrottaisiin henkilöstöosaston kuulumisia ja käynnissä olevia prosesseja ja aikaa vieviä projekteja. Näin esimiehet tietäisivät paremmin, mitä henkilöstöosaston arkeen ja tehtäviin kuuluu. Nämä myös auttaisivat esimiehiä ymmärtämään, miksi henkilöstöosasto on välillä todella kiireinen ja huonosti tavoitettavissa toimistolla.

Henkilöstöosaston aukioloajat nousivat esille useassa haastattelussa. Haastateltavat kokivat, että henkilöstöosaston aukioloajat eivät palvele kaikkien tavaratalon työntekijöiden tarpeita. Iso osa tavaratalon työntekijöistä työskentelee vain iltaisin ja viikonloppuisin. Henkilöstöosasto taas on yleensä paikalla arkipäivisin kello 8-16. Näin ollen iltaisin ja viikonloppuisin työskentelevien työntekijöiden on hankala asioida henkilöstöosaston kanssa. Henkilöstöosastolla on kuitenkin ainakin aiemmin ollut käytäntö, että toimisto on yhtenä päivänä viikossa auki hieman pidempään, jolloin myös iltaisin työskentelevillä on mahdollisuus asioida henkilöstöosaston kanssa. Haastateltavat kuitenkin totesivat myös,

että suurin osa työntekijöistä hoitaa asiansa esimiehensä kautta ja esimies ohjaa työntekijän tarvittaessa henkilöstöosastolle tai selvittää asian itse ja informoi työntekijää myöhemmin. Jos tämä on käytössä oleva toimintatapa, suurin osa asioista selviää todennäköisesti esimiehen kautta. Harva asia on niin kiireellinen, että siihen tarvitaan henkilöstöosaston apua välittömästi. Henkilöstöosaston tavoittaa sähköpostilla, joten jos henkilöstöosasto ei ole paikalla, heille voi lähettää sähköpostia ja he palaavat asiaan seuraavan kerran, kun ovat paikalla. Onko henkilöstöosaston siis tarpeellista olla tavoitettavissa koko tavaratalon aukioloaikojen ajan? Jos asiaa ajatellaan myös liiketoiminnallisesta näkökulmasta, henkilöstöosaston toiminnasta aiheutuu enemmän kustannuksia, jos he työskentelevät iltaisin tai viikonloppuisin jolloin heille joudutaan maksamaan myös erilaisia lisiä. Henkilöstöosaston aukioloajoista olisi hyvä käydä avointa keskustelua tavaratalon sisällä ja kertoa, miten nykyiseen ratkaisuun on päädytty. Lisäksi yhdessä keskustelemalla voitaisiin miettiä voisiko nykyiseen käytäntöön keksiä jonkun ratkaisun joka miellyttäisi molempia osapuolia. Mikäli nykyistä käytäntöä ei muuteta, asialle olisi hyvä tarjota perustelut.

Samoin esille nousivat henkilöstöosaston kahvi- ja ruokatauot, jotka haastateltavien mukaan ovat usein päällekkäin niin, että osaston kaikki työntekijät ovat samaan aikaan tauolla ja toimiston ovet ovat lukossa. Näin ollen esimerkiksi tauolle tuleva työntekijä ei pääse hoitamaan asioitaan, jos hän sattuu toimistolle juuri henkilöstöosaston tauon aikana. Tässäkin tulisi miettiä sitä, että onko asiat voitava hoitaa välittömästi vai ehtiikö ne hoitaa myöhemmin. Ymmärrettävästi työntekijää saattaa ärsyttää, jos hän ei pääse tapaamaan henkilöstöosaston työntekijöitä silloin kun hänelle sopii, mutta toisaalta pitäisi ottaa huomioon myös henkilöstöosaston työntekijöiden näkökulma. Tauot on tarkoitettu työntekijöiden virkistytymiseen ja on tärkeää, että työkavereiden kanssa voi halutessaan puhua myös muista kuin työasioista. Yhteiset tauot ovat tähän hyviä tilaisuuksia. Jos työntekijän asia on kuitenkin niin akuutti että se täytyy hoitaa välittömästi, henkilöstöosaston työntekijät tuskin pahastuvat, jos heiltä mennään kysymään jotain kesken tauon. Myös tästä asiasta tulisi keskustella avoimesti ja miettiä onko siihen saatavilla jotain ratkaisua.

Esimiesten ja henkilöstöosaston työtä voisi helpottaa kokoamalla kaikki tärkeät tiedot ja linkit samaan paikkaan, josta esimiehet voisivat käydä etsimässä tarvitsemaansa tietoa ilman, että he tarvitsevat henkilöstöosaston apua. Tämä paikka voisi olla esimerkiksi jokin yhteiskäytössä oleva kansio, jonne sekä esimiehillä että henkilöstöosastolla on pääsy.

Kansioon voitaisiin tallentaa esimerkiksi linkit työehtosopimuksiin, josta esimiehet voivat tarkistaa sairausloman palkallisen jakson pituuden tai linkit Kelan sivuille, joista löytyy tietoa äitiys- ja isyysvapaisiin liittyen. Näin esimiesten aikaa säästyy, kun he voivat etsiä tiedot suoraan itse eikä heidän tarvitse tulla ensin henkilöstöosaston toimistoon, jossa osaston työntekijä alkaa etsiä tietoa internetistä. Samalla säästyy myös henkilöstöosaston aikaa ja heillä jää aikaa esimerkiksi aiemmin mainittuihin tapaamisiin esimiesten kanssa.

Haastattelujen perusteella muodostui kuva, että yrityksen henkilöstöosasto tekee paljon asioita esimiesten puolesta. Esimiehille pitäisi saada siirrettyä ajatusmaailma, että henkilöstöön liittyvät tehtävät eivät ole taakka, vaan esimiehen tehtävä. Lisäksi esimiesten ajatusmaailmaa pitäisi saada muutettua niin, että kaikki henkilöstöön liittyvät asiat ovat esimiehen vastuulla ja henkilöstöosasto vain tukee esimiehiä näissä tehtävissä. Näin henkilöstöosastolle jäisi aikaa esimerkiksi toiminnan ja käytäntöjen kehittämiseen ja esimiesten henkilökohtaiseen ohjaukseen ja mentorointiin.

Yrityksellä on Tampereen tavaratalon lisäksi myös muita tavarataloja Suomessa. Näissä jokaisessa on oma henkilöstöosasto, joten jatkotutkimusaiheena ehdotetaan esimiesten ja henkilöstöosaston työnjaon selvittämistä myös muissa tavarataloissa. Yrityksellä ei ole yhteistä linjaa käytäntöjen suhteen, vaan jokainen tavaratalo on saanut luoda omat käytäntönsä melko vapaasti. Tämän takia käytännöissä on todennäköisesti suuria eroja. Muiden tavaratalojen käytäntöjen selvittämisen avulla voitaisiin saada uusia näkökulmia tehtävienjakoon. Lisäksi muiden talojen hyväksi havaittuja käytäntöjä voitaisiin jalkauttaa myös Tampereen tavarataloon.

8 YHTEENVETO JA POHDINTA

Tässä luvussa tehdään yhteenveto koko opinnäytetyöprosessista ja pohditaan sitä, täyttyivätkö työlle asetetut tavoitteet. Lisäksi luvussa reflektoidaan kirjoittajan omaa toimintaa ja pohditaan työn luotettavuutta laadullisen tutkimuksen arviointikriteerien näkökulmasta.

8.1 Opinnäytetyöprosessi

Työn tarkoituksena oli kartoittaa nykyinen tilanne esimiesten ja henkilöstöosaston tehtävienjaon suhteen ja luoda uusi, yhtenäinen linja tehtävienjakoon. Uuden linjan tarkoituksena oli selkeyttää nykyistä tehtävienjakoa. Lisäksi se mahdollistaa esimiesten ja henkilöstöosaston työn tehostamisen ja kehittämisen. Opinnäytetyön tavoitteena oli tarjota ehdotuksia tehtävienjaon selkeyttämiseen ja saada sitä kautta myös työkalu uusien esimiesten perehdyttämistä varten.

Työn teoreettisena viitekehyksenä käytettiin alan kirjallisuutta ja muita julkaisuja, kuten kokoomateoksia. Löydetyn teorian tiedon mukaan esimiehen tehtäviin kuuluvat perehdyttäminen ja työntekijöiden muu kehittäminen, resursointi, oman organisaation toiminta ja kehittäminen sekä työntekijöiden työhyvinvoinnista ja -turvallisuudesta vastaaminen. Lisäksi esimiehen tulee tuntee työlainsäädäntöä. Henkilöstöosaston tehtäviin puolestaan kuuluvat työyhteisön tukeminen ja kehittäminen, strategiseen työhön osallistuminen, henkilöstön perehdyttäminen ja kehittäminen yhteistyössä esimiehen kanssa sekä työhyvinvoinnista vastaaminen. Kuten näistä tehtävistä huomataan, monet tehtävät kuuluvat sekä esimiesten että henkilöstöosaston vastuulle ja niitä hoidetaan yhteistyössä molempien toimijoiden kesken.

Esimiehiä ja henkilöstöosaston työntekijöitä haastatteleamalla nykyinen tilanne saatiin kartoitettua laajasti. Haastatteluiden tulokset olivat hyvin samansuuntaisia kuin löydetty teorian tieto ja toimeksiantajan odotukset esimiehiään ja henkilöstöosastoa kohtaan. Haastatteluista selvisi, että nykyinen työnjako on suurimmilta osin toimiva, mutta myös muutamia kehityskohteita löytyi. Suurimpana puutteena nähtiin esimiesten ja henkilöstöosaston välisen yhteisen ajan puute.

Haastattelujen pohjalta luotiin ehdotus tehtävienjaon uuteen linjaukseen. Linjaus noudattelee toimeksiantajan aiempaa linjausta, sillä vanha linjaus koettiin suurilta osin toimivaksi. Vanhaan linjaukseen tehtiin joitain muutoksia haastatteluissa esille nousseiden kehitysehdotuksien pohjalta. Uusi linjaus selkeyttää työnjakoa, sillä nyt sekä esimiehille että henkilöstöosastolle on selvää mitä heidän tehtäviinsä kuuluu eikä aikaa kulu asioiden edestakaisin siirtelyyn. Lisäksi kaikki esimiehet toimivat jatkossa samalla tavalla, eikä eroja esimiesten toimintatapoihin synny yhtä paljon kuin aiemmin. Uusi linjaus selkeyttää tehtävienjakoa ja toimintatapoja.

Näistä näkökulmista opinnäytetyön voidaan katsoa täyttäneen sille asetetut tavoitteet. Opinnäytetyössä kehitetyn uuden linjauksen käytännön toimivuus nähdään vasta käytännössä, kun toimeksiantaja alkaa käyttää sitä työyhteisössään. Samoin annettujen paranehdotusten vaikutuksia työyhteisöön on mahdotonta arvioida ennen kuin niitä on toteutettu käytännössä. Oletettavaa kuitenkin on, että esimiesten ja henkilöstöosaston välinen työnjako selkeytyy ja tiivistyy.

8.2 Oman toiminnan reflektointi

Opinnäytetyöprosessin toteutus sujui kokonaisuudessaan hyvin. Opinnäytetyön aihe oli todella mielenkiintoinen ja sen kirjoittaminen kasvatti myös kirjoittajan osaamista ja tietoutta esimiestyöhön ja henkilöstöosaston työhön liittyen. Löydetty teorian tieto oli mielenkiintoista ja ajatuksia herättävää. Se sai myös kirjoittajan miettimään omia aiempia kokemuksiaan uudessa valossa. Alussa haasteita aiheutti sopivan lähdemateriaalin löytyminen, sillä kirjoittajalla oli alusta saakka selkeä näkemys siitä, millaista teorian tietoa työhön halutaan mutta siihen sopivaa lähdemateriaalia ei meinannut millään löytyä. Sinnikkyys tuotti kuitenkin tulosta, ja lopulta sopivaa lähdemateriaalia alkoi löytyä. Kun tiedonhaussa päästiin vauhtiin, löydetyn tiedon kautta löydettiin myös uusia lähteitä. Opinnäytetyöprosessissa haasteita aiheutti työn kirjoittaminen kokopäivätyön ohessa, mutta priorisoinnilla ja ahkeralla työskentelyllä työ saatiin valmiiksi.

Yhteistyö opinnäytetyön toimeksiantajan kanssa sujui hyvin, ja vastauksia ja tukea oli tarvittaessa aina nopeasti saatavilla. Prosessin aikana vastaan tuli muutama tilanne, jossa työn tekijästä tuntui, että työssä ei millään pääse eteenpäin, mutta toimeksiantajan kanssa käytyjen keskustelujen avulla tilanteista selvittiin.

Jos opinnäytetyöprosessi aloitettaisiin nyt uudelleen alusta, aikatauluun ja etenkin siinä pysymiseen olisi hyvä kiinnittää enemmän huomiota. Työn varsinainen toteutus alkoi huhti- toukokuussa 2018, tosin sitä ennen työn eteen oli jo tehty paljon ajatustyötä. Alkuperäisen suunnitelman mukaan työn piti valmistua pari kuukautta todellista valmistumisaikaa aiemmin. Työn tekijän suunnitelmat kuitenkin muuttuivat pian alkuperäisen aikataulun laatimisen jälkeen, ja silloin päätettiin, että työn valmistumisen lykkääntyminen muutamalla kuukaudella ei haittaa. Työn reippaan alun jälkeen se jäi kesän ajaksi tauolle ja työn toteuttaminen jatkui kirjoittamisella vasta syksyllä. Alkuperäisessä suunnitelmassa työtä oli tarkoitus tehdä myös kesällä, mutta kirjoittaja päätti kuitenkin pitää kesän taukoa. Jälkeenpäin ajateltuna olisi ollut järkevää tehdä työtä kesän aikana edes vähän, sillä syksyllä työn jatkaminen ja siinä alkuun pääseminen oli todella vaikeaa. Kun työtä päästiin jatkamaan ja siinä päästiin vauhtiin, kirjoittaminen alkoi kuitenkin sujua ja työ eteni huomaamatta.

Myös haastatteluihin liittyen tehtäisiin asioita hieman eri tavalla. Haastattelukysymyksiä laadittaessa olisi ollut hyvä lukea menetelmäoppaista tarkemmin haastattelukysymysten laadintaan liittyviä ohjeita. Vasta haastatteluiden jälkeen kysymysten joukosta huomattiin kysymyksiä jotka olisi ollut suositeltavaa esittää eri tavalla. Näin vastauksista olisi mahdollisesti saatu kuvailevampia. Vastauksista saatiin kuitenkin kaikki tarvittava tieto, joten kysymysten asettelu ei aiheuttanut haastattelujen epäonnistumista. Menetelmäoppaissa suositeltiin myös haastattelujen litterointia heti haastattelujen jälkeen ja litteroitujen haastattelujen vertaamista haastattelujen aikana. Näin toimimalla olisi myös voitu analysoida aineiston riittävyttä saturaation avulla. Tutkimuksessa kuitenkin selvitettiin haastateltavien omia kokemuksia ja tehtiin etukäteen päätös haastateltavien määrästä eikä haastateltavien määrän valinnassa käytetty apuna saturaatiopistettä.

Opinnäytetyöprosessi oli kokonaisuudessaan opettavainen. Teoriatieto lisäsi ymmärrystä esimiehen ja henkilöstöosaston tehtävistä ja siitä, mitkä kaikki tekijät niihin vaikuttavat. Se auttoi myös ymmärtämään erilaisia näkökulmia asiaan liittyen. Tutkimuksen toteuttaminen antoi valmiuksia laadullisen tutkimuksen tekemiseen myös tulevaisuutta ajatellen, sillä tämä oli ensimmäinen kirjoittajan tekemä laadullinen tutkimus. Työssä onnistuttiin hyvin vastaamaan toimeksiantajan tarpeeseen ja tarjoamaan toimeksiantajalle konkreettisia työkaluja esimiesten ja henkilöstöosaston työn kehittämiseen. Lisäksi työ täytti sille ennakkoon asetetut tavoitteet.

8.3 Työn luotettavuus

Tieteellisen työn luotettavuutta arvioidaan reliabiliteetin ja validiteetin avulla. Reliabiliteetilla tarkoitetaan tulosten pysyvyyttä, eli sitä että tutkimuksen tulokset pysyvät samana, jos tutkimus uusitaan. Reliabiliteetti liittyy tutkimuksen toteutukseen. Validiteetti puolestaan tarkoittaa sitä, että tutkitaan oikeita asioita. Validiteetti liittyy tutkimuksen suunnitteluun ja osittain myös analyysiin. Käsitteet reliabiliteetti ja validiteetti sopivat määrällisen tutkimuksen luotettavuuden arviointiin, ja niitä ei voida sellaisenaan käyttää laadullisen tutkimuksen luotettavuuden arvioinnissa. Laadullisessa tutkimuksessa luotettavuutta ei kuitenkaan voida arvioida tai laskea kuten määrällisessä tutkimuksessa, joten laadullisen tutkimuksen tapauksessa luotettavuustarkastelu on vain arvio. (Kananen 2008, 123–125; Kananen 2014, 146–147.)

Laadullisen tutkimuksen luotettavuutta arvioitaessa kriteereinä voidaan käyttää esimerkiksi vahvistettavuutta, arvioitavuutta, tulkinnan ristiriidattomuutta ja saturaatiota (Kananen 2014, 151). Vahvistettavuuden näkökulmasta arvioitaessa tehtyjen analyysien luotettavuutta parantaa se, että niiden yhteydessä on esitetty sitaatteja, joiden pohjalta analyysit on tehty. Näin voidaan varmistua siitä, että haastattelussa todella on puhuttu analyysin mukaisesta aiheesta eikä tehtyjä analyyseja ole keksitty omasta päästä. Vahvistettavuutta olisi voitu parantaa esittämällä tehdyt analyysit haastatelluille ja varmistaa näin tehtyjen analyysien oikeellisuus. Vahvistettavuuteen liittyy myös se, että teoria-aineiston keräämisessä hyödynnettiin aineistotriangulaatiota, eli aineistoa etsittiin useista eri lähteistä. Eri lähteistä löydettyjä tietoja verrattiin toisiinsa. Näin toimimalla varmistuttiin siitä, että löydetty tieto on pätevää eikä vain yhden kirjoittajan mielipide.

Arvioitavuuden näkökulmasta luotettavuutta arvioitaessa kiinnitetään huomiota erityisesti riittävään dokumentaatioon. Opinnäytetyön kirjoittamisen kaikissa vaiheissa dokumentointi on toteutettu huolella. Tutkimusraportissa esiteltiin kaikki tehdyt valinnat ja perusteltiin, miksi ne valittiin. Näin myös ulkopuolisen lukijan on helppo seurata tutkimusprosessia ja sen aikana tehtyjä valintoja. Opinnäytetyötä varten tehty tutkimus voidaan toteuttaa uudelleen laaditun tutkimusraportin pohjalta.

Tulkinnan ristiriidattomuus otettiin työssä huomioon niin, että aineiston koodaamiseen tehtiin selkeät koodaussäännöt, joiden avulla aineisto koodattiin huolellisesti. Tulkinnan

ristiriidattomuutta eli sisäistä validiteettia olisi voitu parantaa ottamalla aineiston analysointiin mukaan toinen tutkija, jolloin aineistosta tehtyjä analyysejä olisi voitu verrata toisiinsa ja katsoa päästiinkö samaan lopputulokseen.

Vaikka haastateltavien määrän arvioinnissa ei käytetty apuna saturaatiota eli kylläntymistä, haastatteluista oli huomattavissa se, että ne alkoivat joissain määrin toistaa itseään ja esille nousi samoja asioita. Tästä voidaan päätellä, että aineisto alkoi kylläntyä ja tutkimuksen tuloksia voidaan pitää luotettavina.

LÄHTEET

Aarnikoivu, H. 2008. Esimiehenä arjessa. Helsinki: WSOYPro.

Ahokas L. & Mäkeläinen J. 2013. Perehdyttäminen ja työhönopastus – Ennakoivaa työsuojelua. Työturvallisuuskeskus. Luettu 2.10.2018. https://ttk.fi/koulutus_ ja_ kehittamisen/julkaisut/digijulkaisut/perehdyttaminen_ ja_ tyonopastus_ -_ ennakoivaa_ tyosuojelua

Arthur, D. 2015. Fundamentals Of Human Resources Management: A Practical Guide For Today's HR Professional. AMA Self-Study. Luettu 20.9.2018. <http://elib.tamk.fi/login?url=http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=nlebk&AN=1520882&site=ehost-live>

Chella, G., Devarajan, H. & Rao, V.J. 2018. HR Here and Now: The Making of the Quintessential People Champion. New Delhi: SAGE Publications. Luettu 25.9.2018. <http://ebookcentral.proquest.com/lib/tamperepoly-ebooks/detail.action?docID=5354346>

Eskola, I. & Suoranta J. 2014. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Tampere: Vastapaino.

Guest, G., MacQueen, K. M. & Namey, E. E. 2012. Applied thematic analysis. Los Angeles: SAGE Publications.

Haapalahti, V. tavaratalonjohtaja. 2018. Yrityksen X odotukset esimiehiä ja henkilöstöosastoa kohtaan. Sähköpostiviesti. Luettu 8.11.2018.

Hirsjärvi, S & Hurme, H. 2008. Tutkimushaastattelu: Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Gaudeamus Helsinki University Press.

HR Barometri. 2013. Henkilöstöjohdon ryhmä Henry Ry.

Hyppänen, R. 2013. Esimiesosaaminen: Liiketoiminnan menestystekijä. Helsinki: Edita.

Kananen, J. 2008. Kvali: Kvalitatiivisen tutkimuksen teoria ja käytänteet. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Kananen, J. 2014. Laadullinen tutkimus opinnäytetyön: Miten kirjoitan kvalitatiivisen opinnäytetyön vaihe vaiheelta. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Kananen, J. 2015. Opinnäytetyön kirjoittajan opas: Näin kirjoitat opinnäytetyön tai gradun alusta loppuun. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Kauhanen, J. 2018. Esimies tuottavuuden kehittäjänä. Helsinki: Kauppakamari. Luettu 5.10.2018. <https://kauppakamaritieto.fi.elib.tamk.fi/fi/s/ak/kirjat/esimies-tuottavuuden-kehittajana-2018/>

Lepistö, P. henkilöstöpäällikkö. 2018. Yrityksen X odotukset esimiehiä ja henkilöstöosastoa kohtaan. Sähköpostiviesti. Luettu 23.10.2018.

Luoma, M. 2014. Henkilöstöjohtamisen käytäntöjen kehityssuunta. Teoksessa Viitala, R. & Järnlström, M. (toim.) Henkilöstöjohtaminen uuden edessä: Henkilöstöbarometrin nostamat kehityshaasteet. Vaasan Yliopiston julkaisuja: Tutkimuksia 302. 76–97. Luettu 13.10.2018. https://www.univaasa.fi/materiaali/pdf/isbn_978-952-476-537-4.pdf

Moisalo, V. 2011. Uusi HR: Arjen henkilöstöjohtamista. Helsinki: Infor.

Mäntylä, J-M. 2018. Työpaikan tehottomin osa saattaa olla oma pomosi – Suomen parhaina työpaikkoina pidetään yrityksiä, joissa ei ole esimiehiä. 15.10.2018. Yle. Luettu 24.10.2018. <https://yle.fi/uutiset/3-10453540>

Salminen, J. 2014. Uuden esimiehen kirja: Tulevaisuuden johtajalle. Helsinki: J-Impact.

Sarkkinen, M. 2016. Ohjelmistoyrityksessä johtamisen voi räätälöidä itselleen sopivaksi. 11.10.2016. Työterveyslaitos. Luettu 24.10.2018. <https://www.ttl.fi/tyopiste/ohjelmistoyrityksessa-johtamisen-voi-raataloida-itselleen-sopivaksi/>

Schultz, C. & van der Walt, H. 2015. Reinventing HR: Strategic and Organisational Relevance of the Human Resources Function. Randburg: Knowres Publishing. Luettu 5.10.2018. <http://elib.tamk.fi/login?url=http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=nlebk&AN=1124508&site=ehost-live>

Surakka, T. & Laine, N. 2011. Käsikirja ammattimaiseen esimiestyöhön. Tampere: Taurus Media.

Tietoarkisto. N.d. Kvalitatiivisen datatiedoston käsittely. Päivitetty 8.11.2017. Luettu 10.10.2018. <http://www.fsd.uta.fi/aineistonhallinta/fi/kvalitatiivisen-datan-kasittely.html>

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Uudistettu laitos. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Työsuojelulaki 23.8.2002/738.

Ulrich, D. 2015. Reflecting on the past and looking to the future: the importance of business structure. Teoksessa Changing HR operating models. London: CIPD. Luettu 5.10.2018. 23–26. https://www.cipd.co.uk/Images/changing-operating-models_tcm18-10976.pdf

Viitala, R. 2013. Henkilöstöjohtaminen: Strateginen kilpailutekijä. Helsinki: Edita.

Vilkkä, H. 2015. Tutki ja kehitä. Jyväskylä: PS-kustannus.

Österberg, M. Henkilöstöasiantuntijan käsikirja. 2015. Helsinki: Kauppakamari. Luettu 10.10.2018. <https://kauppakamaritieto.fi.elib.tamk.fi/fi/s/ak/kirjat/henkilostoasiantuntijan-kasikirja-2015/>

LIITTEET

Liite 1. Haastattelukysymykset

1. Kauanko olet työskennellyt yrityksessä X?
2. Kauanko olet toiminut esimiehenä yrityksessä X?
3. Onko sinulla esimieskokemusta muualta kuin yrityksestä X?
4. Mitä muuta aiempaa työkokemusta Sinulla on?
5. Mikä on mielestäsi henkilöstöosaston tehtävä yrityksessä?
6. Mikä on mielestäsi esimiehen tehtävä yrityksessä?
7. Kenen vastuulla on...
 - a) rekrytointitarpeen määrittely ja rekrytointiprosessin hoitaminen?
 - b) työsopimusten allekirjoituksesta huolehtiminen?
 - c) sairauspoissaoloista huolehtiminen ja niiden kirjaaminen eri järjestelmiin?
 - d) työhöntulotarkastustodistusten ja perehdytyksen tarkistuslistojen palautuksesta huolehtiminen?
 - e) henkilöstön kehittäminen?
 - f) työehtojen tunteminen ja niiden noudattamisen seuranta?
 - g) yhteiskunnan tilanteen ja muutosten seuranta?
8. Onko nykyinen työnjako esimiesten ja henkilöstöosaston välillä mielestäsi toimiva? Mikä toimii ja mikä ei toimi?
9. Mitä muuttaisit niiden tehtävien osalta jotka eivät toimi?
10. Millainen työnjako aiemmissa työpaikoissa on ollut?
11. Onko yrityksen X tapa parempi vai huonompi?
12. Mikä edesauttaa Sinua omassa työssäsi ja omassa kehittämisessäsi?
13. Haluaisitko enemmän vastuuta? Jos et, miksi et?
14. Mitä tarvitset henkilöstöosastolta lisää?
15. Saatko henkilöstöosastolta tarpeeksi tukea?
16. Miltä henkilöstöosaston ja esimiesten työnjako vaikuttaa työntekijän näkökulmasta?

Kysymyksen 16 jälkeen esitettiin vielä mahdollisia haastattelun aikana heränneitä lisäkysymyksiä.

Henkilöstöosaston edustajille ei esitetty kysymyksiä 14 ja 15.