

## Henkilöstöhallinnon roolin selkeyttäminen yritys X:ssä

Iida Räipiö



<b>Tekijä(t)</b> Iida Räipiö	
<b>Koulutusohjelma</b> Liiketalous	
<b>Raportin/Opinnäytetyön nimi</b> Henkilöstöhallinnon roolin selkeyttämien yritys X:ssä	<b>Sivu- ja liitesivumäärä</b> 43 + 4
<p>Tämä opinnäytetyö on tehty toimeksiantona eräälle Suomen suurimmista sosiaali- ja terveysalalla toimivista yksityisistä työnantajista. Aihe syntyi tekijän toimesta ja toimeksiantajan aidosta tarpeesta kehittää oman henkilöstöhallintonsa roolia. Työn tekeminen on aloitettu keväällä 2017.</p> <p>Työ on rajattu koskemaan kohdeyrityksen henkilöstöhallintoa ja työn tavoitteena on selvittää, mikä on henkilöstöhallinnon rooli kohdeyrityksessä, kuinka roolia voisi selkeyttää ja kuinka henkilöstöhallinnon rooli vaikuttaa henkilöstöhallinnon arvostukseen. Kantavana teemana on myös henkilöstöhallintoon kuulumattomien kysymysten kitkeminen pois henkilöstöhallinnon tehtävistä.</p> <p>Teoreettisessa viitekehyksessä käsitellään henkilöstöhallintoa yleisesti, sen tarvetta, työtehtäviä, rooleja, arvoa yritykselle, arvostuksen hankkimista, henkilöstöhallinnon näkyvyyttä sekä sisäistä HR-viestintää. Teoreettinen tietoperusta on hankittu monipuolisista kirja- ja internetlähteistä.</p> <p>Opinnäytetyön empiirisen tietoperustan hankkiminen on toteutettu laadullisena tutkimuksena, jonka tutkimusmenetelmänä on käytetty puolistrukturoitua haastattelua. Haastatteluvina toimivat kaikki kohdeyrityksen henkilöstöammattilaiset. Haastattelut nauhoitettiin, litteoitiin ja sen jälkeen kirjattiin tutkimustulokset osioon.</p> <p>Tutkimuksen ja tutkimustulosten pohjalta kohdeyritykselle on kehitetty muun muassa visuaalinen tehtäväjako henkilöstöhallinnon tehtävistä. Jokaiseen tutkimuksen alaongelmaan on kehitetty omat kehitysideat, jotka ovat suhteellisen realistisia ja mahdollisia toteuttaa. Työ on julkaistu syksyllä 2018.</p>	
<b>Asiasanat</b> Henkilöstöhallinto, tehtävät, roolit, arvostus, kehittäminen	

# Sisällys

1	Johdanto .....	1
1.1	Opinnäytetyön taustat .....	1
1.2	Tutkimuksen tavoitteet ja tutkimusongelma .....	1
1.3	Tutkimuksen rajausta ja peittomatriisi .....	2
1.4	Keskeiset käsitteet .....	3
2	Henkilöstöhallinto teoriassa .....	4
2.1	Yleisesti .....	4
2.2	Tarve .....	4
2.3	Tehtävät .....	5
2.4	Erilaiset roolit .....	7
2.5	Arvo yritykselle .....	9
2.6	Arvostuksen hankkiminen, kasvattaminen ja kehittäminen .....	11
2.7	Näkyvyys muille yrityksen sisällä .....	12
2.8	Sisäinen HR-viestintä .....	12
3	Tutkimuksen toteutus .....	14
3.1	Toimeksiantajan esittely (salainen) .....	14
3.2	Tutkimusmenetelmän valinta .....	14
3.3	Tutkimusaineiston hankinta .....	15
3.4	Tutkimusaineiston käsittely ja analysointi .....	16
4	Tutkimustulokset .....	17
4.1	Henkilöstöhallinnon työtehtävät toimeksiantajayrityksessä .....	17
4.1.1	Työtehtävien jako .....	18
4.1.2	Työtehtävien erot verrattuna aikaisempiin HR-kokemuksiin .....	19
4.2	Henkilöstöhallintoon kuulumattomat tehtävät ja kysymykset .....	20
4.2.1	Kanava, kesto ja yleisyys .....	20
4.2.2	Tunnereaktio ja jatkotoimenpiteet .....	22
4.2.3	Kysymyksen sisältö ja lähettäjä .....	24
4.2.4	Vastaanottajana henkilöstöhallinto ja henkilöstöasiantuntija .....	26
4.2.5	Kehitysideat .....	28
4.3	Henkilöstöhallinnon arvostus yrityksessä ja yleisesti .....	28
5	Pohdinta .....	31
5.1	Pätevyyden ja luotettavuuden arviointi .....	31
5.2	Johtopäätökset ja kehitysideat .....	32
5.2.1	Henkilöstöhallinnon rooli kohdeyrityksessä .....	32
5.2.2	Henkilöstöhallinnon roolin selkiyttäminen kohdeyrityksessä .....	34
5.2.3	Henkilöstöhallinnon roolin arvostus .....	35
5.3	Työn tarpeellisuus ja hyödynnettävyys .....	37

5.4	Jatkotutkimusehdotukset.....	38
5.5	Oman oppimisen arviointi.....	38
	Lähteet .....	41
	Liitteet.....	43
	Liite 1. Haastattelukysymykset .....	43
	Liite 2. Henkilöstöhallintoon kuulumattomat kysymykset koonti tutkimustuloksista .....	44
	Liite 3. Visuaalinen jako henkilöstöhallinnon työtehtävistä kohdeyrityksessä .....	46

# 1 Johdanto

Mikä oikeasti on henkilöstöhallinnon rooli yrityksessä? Mitä tehtäviä henkilöstöhallinnon tulee hoitaa? Millaisia asioita voin kysyä HR-asiantuntijalta? Kuuluuko tämä kysymys henkilöstöhallinnolle? Tällaisia kysymyksiä opinnäytetyöni kohdeyrityksen kentällä toimivat esimiehet saattavat pohtia tai ainakin heidän kannattaisi jollain tasolla tietää, mikä todellisuudessa on henkilöstöhallinnon rooli juuri heidän yrityksessään. Olisi kaikkien edun mukaista, että vähintään yrityksessä toimivilla esimiehillä olisi selkeä käsitys yrityksen henkilöstöhallinnosta.

## 1.1 Opinnäytetyön taustat

Tämä opinnäytetyö on tehty eräälle Suomen suurimmista sosiaali- ja terveysalalla toimivista yksityisistä työnantajista, jonka palveluksessa toimin muutaman kuukauden ajan. Näiden kuukausien aikana huomasin, että HR-neuvontaan tulee aika ajoin kysymyksiä ja toimeksiantoja, jotka eivät varsinaisesti sinne kuulu. Tuntui siltä kuin muilla yrityksen toimijoilla ei oikein olisi selkeää ajatusta siitä, mitä HR tekee ja mikä sen rooli yrityksessä oikein oli. Tästä sain ajatuksen lähteä tutkimaan sitä, mitä HR-työ on teoriassa ja mitä se puolestaan on käytännössä kohdeyrityksessä. Kollegani pitivät aihetta erinomaisena ja erityisen tarpeellisena, joten sain välittömästi toimeksiannon työlleni. Tutkimusaihe on tärkeä, koska ymmärrettävästi on hieman turhauttavaa hoitaa asioita, jotka eivät virallisesti kuulu omiin työtehtäviin. Useasti tilanteet etenivät vielä niin, että henkilöstöasiantuntija toimi ainoastaan tiedon välittäjänä. Jos kysyjä olisi tiennyt jo alun alkaen keneen ottaa yhteyttä, niin henkilöstöhallinnon edustaja olisi voinut käyttää työaikansa tehtäviin, jotka hänelle virallisesti kuuluvat. Näin ollen myös työn tehokkuus olisi korkeampi.

## 1.2 Tutkimuksen tavoitteet ja tutkimusongelma

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on selvittää, mitä HR-työ on teoriassa ja verrata teoreettisen tiedon toteutumista käytännössä. Tutkimuksen tavoitteena on selkiyttää henkilöstöhallinnon rooli kohdeyrityksessä, jotta sinne ei eksy henkilöstöhallintoon kuulumattomia asioita. Opinnäytetyössä perehdytään asioihin, jotka eivät teoreettisesti kuulu henkilöstöhallinnon tehtäviin, mutta jostain syystä ne päätyvät kohdeyrityksessä henkilöstöhallinnon tehtäviksi. Lisäksi työssä tutkitaan henkilöstöhallinnon kokemaa arvostusta. Tarkemmin ottaen sitä, millaiseksi kohdeyrityksen henkilöstöasiantuntijat kokevat henkilöstöhallinnon saaman arvostuksen kohdeyrityksessä sekä yleisesti.

Tutkimuksen pääongelmaksi ja oleellisimmaksi tutkimuskysymykseksi on määritelty:

1. Miten henkilöstöhallinnon rooli vaikuttaa henkilöstöammattilaisen päivittäiseen työntekoon?

Alaongelmiksi, joiden avulla pyritään löytämään päätutkimusongelmaan vastaus, on määritelty seuraavat:

1. Millainen on henkilöstöhallinnon rooli kohdeyrityksessä?
2. Miten selkiyttää henkilöstöhallinnon rooli kaikille ymmärrettävään muotoon kohdeyrityksessä?
3. Miten henkilöstöhallinnon arvostus vaikuttaa henkilöstöhallinnon rooliin?

### **1.3 Tutkimuksen rajaus ja peittomatriisi**

Tutkimuksen teorialuvussa käsitellään henkilöstöhallinnon tehtäviä, erilaisia rooleja ja tarvetta yleisesti. Näiden jälkeen käsitellään henkilöstöhallinnon luomaa arvoa yritykselle, kuinka tätä arvostusta hankitaan ja miten henkilöstöhallinto näkyy muille yrityksen toimijoille. Lisäksi käsitellään HR-viestintää. Tutkimus on kvalitatiivinen ja se on rajattu koskemaan ainoastaan henkilöstöhallintoa. Tutkimuksen empiirinen tutkimusaineisto on hankittu pitämällä kohdeyrityksen henkilöstöhallinnon edustajille tunnin mittaiset suulliset haastattelut. Kohdeyrityksen henkilöstöhallintoon kuului haastatteluhetkellä kuusi työntekijää ja he kaikki osallistuivat tutkimukseen. Tutkija on kiinnostunut aiheesta ja toivoo sen helpottavan omaakin työntekoa jatkossa.

Seuraavalla sivulla Taulukossa 1. olevasta peittomatriisista nähdään, miten tutkimuksen teoreettinen viitekehys, haastattelukysymykset ja tulokset vastaavat tutkimusongelmiin. Koko tutkimuksen osat on pyritty yhdistämään toisiinsa loogisesti.

Taulukko 1. Tutkimusongelman, teoreettisen viitekehityksen ja tulosten välinen yhteys

Tutkimusongelma	Teoreettinen viitekehys (luku)	Haastattelurungon kysymykset	Tulokset (luku)
1. Millainen on henkilöstöhallinnon rooli kohdeyrityksessä?	2.1, 2.2, 2.3, 2.4	1, 2, 3, 4,5,	5.2.1
2. Miten selkiyttää henkilöstöhallinnon rooli kaikille ymmärrettävään muotoon kohdeyrityksessä?	2.1, 2.3, 2.4, 2.7, 2.8	1, 2, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 12, 13, 15	5.2.2
3. Miten henkilöstöhallinnon arvostus vaikuttaa henkilöstöhallinnon rooliin?	2.3, 2.4, 2.5, 2.6, 2.7, 2.8	1, 2, 3, 4, 5, 12, 14,	5.2.3

#### 1.4 Keskeiset käsitteet

Tässä tutkimuksessa henkilöstöasiantuntijalla ja HR-asiantuntijalla tarkoitetaan kohdeyrityksen kaikkia henkilöstöhallinnon jäseniä, johon kuuluu henkilöstöasiantuntijoiden lisäksi HR-järjestelmän pääkäyttäjä sekä henkilöstöpäällikkö.

Esimiehillä voidaan tarkoittaa, mitä tahansa yrityksessä toimivaa esimiestä eli esimerkiksi hoivakodin johtajaa tai jonkin tukipalvelun esimiestä, ellei tekstissä ole muuta tarkennusta esimiehen kohdalla.

Tukipalvelulla tarkoitetaan hallinnossa toimivia osastoja, jotka vanhanaikaisen käsitteen mukaisesti vastaavat liiketoiminnan tukemisesta. Tällaisia toimintoja on kohdeorganisaatiossa esimerkiksi markkinointi, viestintä, IT, taloushallinto, palkkahallinto, hankinta ja kiinteistöpalvelut.

Sosiaali- ja terveysala lyhennetään tässä työssä sote-alaksi. "Sote" tunnustetta voidaan käyttää yhdessä myös esimerkiksi "yritys" sanan kanssa, jolloin viitataan sosiaali- ja terveysalalla toimivaan yritykseen.

## 2 Henkilöstöhallinto teoriassa

Tässä luvussa käsitellään henkilöstöhallintoa teoreettisesti. Luvussa perehdytään siihen, mikä henkilöstöhallinto on, miksi sitä tarvitaan, millaisia muotoja sillä on, millaisia tehtäviä se sisältää, mikä on sen tuoma arvo yritykselle, kuinka tätä arvostusta saadaan ja lopuksi käsitellään vielä HR-viestinnän tarvetta. Luvun tarkoituksena on antaa selkeä käsitys henkilöstöhallinnosta teoreettisessa valossa.

### 2.1 Yleisesti

Henkilöstöhallinto liittyy kaikkiin hallinnollisiin päätöksiin ja tekoihin, jotka vaikuttavat organisaation ja sen henkilöstön suhteen luonteeseen. Henkilöstöhallinto on aina ollut tärkeä osa yrityksen toimintaa ja sitä on aina toteutettu jollain tasolla, vähintään esimiesten toimesta. Ilman henkilöstöhallinnon töitä, ei yritykseen olisi saatu uusia työntekijöitä, maksettua palkkoja tai huolehdittua sosiaaliturvasta. Henkilöstöhallinto vastaa monipuolisesti käytännöntehtävistä sekä lakisääteisistä asioista, jotka koskevat yrityksen, julkisen sektorin, viraston, järjestön tai organisaation alaisena toimivan henkilöstön hallinnointia. Henkilöstöhallinto hallinnoi organisaation henkilöstövoimavaroja ja strategisten tavoitteiden lisäksi heillä on tavoitteena ylläpitää hyvää työilmapiiriä, nostaa motivaatiota ja kehittää osaamista. (Ammattinetti; Beer ym. 1984, 1; Heinonen & Järvinen 1997, 8 – 9.)

Henkilöstöhallinto viittaa tehtäviin ja käytäntöihin, joita tarvitaan henkilöstön johtamisessa. Näihin kuuluvat erityisesti henkilöstön rekrytoiminen, kouluttaminen, arvioiminen, palkitseminen sekä myös turvallisen, eettisen ja oikeudenmukaisen työskentely-ympäristön tarjoaminen koko yrityksen työntekijöille. Nykyisessä muodossaan henkilöstöhallinto voidaan jakaa seuraaviin henkilöstöprosesseihin, jotka ovat henkilöstösuunnittelu, rekrytointi, henkilöstön perehdyttäminen, palkkahallinto, henkilöstön kehittäminen, sisäinen tiedotustoiminta ja henkilöstöpalvelut. Viitalan mukaan jo mainittujen henkilöstöprosessien lisäksi henkilöstöhallinnon tärkeimpiin prosesseihin kuuluvat myös palkitseminen, urasuunnittelu, henkilöstön ulkoistaminen ja irtisanomistilanteet sekä työntekijöiden hyvinvointia edistävät toimet. (Dessler 2013, 2; Heinonen & Järvinen 1997, 8 – 9; Viitala & Jylhä 2014, 227.)

### 2.2 Tarve

Henkilöstö on yrityksen tärkein menestystekijä, koska kaikki mitä yrityksessä tehdään, tapahtuu loppujen lopuksi ihmisten toimesta ja koko yrityksen toiminta on ainoastaan ihmisten varassa. Organisaation jokapäiväinen toiminta ja tavoitteiden saavuttaminen, vaatii henkilöstöä ja henkilöstön hallintaa, koska esimerkiksi tavoitteet voidaan saavuttaa vain



henkilöstön tekemällä työllä, joka on oikein organisoitu. Muun muassa yrityksen menestystuotteista ja -strategioista, innovatiivisuudesta, muutoskyvystä taikka oppimista käsittelevät asiat pohjautuvat aina loppujen lopuksi henkilöstön tekemään työpanokseen. Henkilöstöhallinnon tehtävänä on huolehtia siitä, että yrityksessä on oikeanlainen, riittävä, osaava ja hyvinvoiva henkilöstö. Mikäli tähän ei pystytä kustannukset voivat nousta hyvin korkeiksi, jos esimerkiksi työntekijöiden vaihtuvuus on yrityksessä liian suurta, työntekijät toimivat puoliteholla ja pälyilevät uusia työtehtäviä. Tällöin yritys ei myöskään kehity, koska tyytymätön henkilöstö ei kehitä uusia tuotteita, palveluita tai toimintatapoja. Riittävä, osaava ja motivoitunut henkilöstö ei ole yrityksille itsestäänselvyys. (Ammattinetti; Viitala & Jylhä 2014, 217; Viitala 2007, 8-10.)

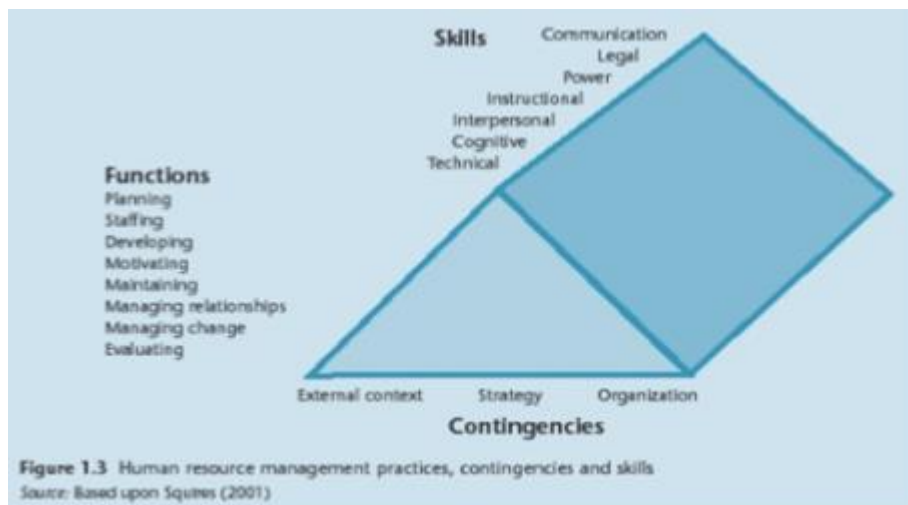
Toinen suuri syy, miksi yrityksessä tulisi olla henkilöstöhallinto, on se, että halutaan välttää henkilöstöön liittyviä virhearviointeja ja vahinkoja. Tällaisia vahinkoja, joita kukaan ei halua yrityksessä tehdä ovat muun muassa: väärän henkilön palkkaaminen työtehtävään, kokea suurta henkilöstön vaihtuvuutta, huomata työntekijöiden työskentelevän vain puoli- tai kolmasosaan tehokkaasti ja hyvin, kuin he oikeasti voisivat. Lisäksi koko yrityksen maineelle olisi hyvin haitallista, mikäli se haastettaisiin oikeuteen esimerkiksi syrjivien rekrytointien tai vajaiden turvallisuustoimien vuoksi. Ilman henkilöstöhallintoa todennäköisesti myös henkilöstön kehittäminen ja palkitseminen jäisi vähäiseksi, mikä puolestaan laskee työtehokkuutta. (Dessler 2013, 2.)

Henkilöstöhallinnon perimmäisenä tavoitteena on houkutella organisaatioon uusia haluttuja osaajia, pitää heidät yrityksessä kannustimien avulla ja tarjota mahdollisuudet hyviin tuloksiin, palkita onnistujia hyvistä tuloksista, innostaa työntekijöitä kehittymään ja ylläpitämään työkykyään jatkuvasti sekä mahdollistaa työntekijöille pitkä ja arvostettu ura kohdeyrityksen parissa. Kuitenkaan kaikki organisaatiot eivät pyri näihin tavoitteisiin, koska näkevät henkilöstön ainoastaan kustannuksena, henkilöstövoimavaroja ei osata johtaa yrityksessä tai johto ei pidä asiaa keskeisenä kaiken muun ohella. Monissa organisaatioissa ylin johto antaa juhlapuheissaan kiitoksensa osaavalle henkilöstölle, mutta arkipäiväisissä tapahtumissa tämä arvostus ei näy välttämättä missään. (Kauhanen 2010, 16.)

### **2.3 Tehtävät**

Henkilöstöhallinnon tehtäväkenttä on hyvin laaja ja siihen kuuluukin monipuolisesti yksinkertaisia ja helppoja rutiinitehtäviä kuin laaja-alaista asiantuntijuutta vaativia haastavia kokonaisuuksia. Henkilöstöhallinnon keskeisiä tehtäväalueita ovat: henkilöstösuunnittelu, -hankinta, työsuhteasiat, työn organisointi, työn arviointi, henkilöstön kehittäminen, työympäristön, työsuojelun ja työhyvinvoinnin ylläpitäminen, yleiset suunnittelu, organisointi ja

rutiinitehtävät. Desslerin mukaan henkilöstöhallinnon avaintehtäviä ovat puolestaan: työn analysointi, työressurssien suunnittelu, rekrytointi, perehdyttäminen, kouluttaminen, suori- tuskyvyn arviointi, palkkojen määrittäminen ja hallinnointi, henkilöstöetuuksien tarjoami- nen, työsuhteiden hallinnointi ja HR-viestintä. Brattonin ja Goldin teoksesta löytyvän mal- lin, joka on alkuperäisesti Squiresin tekemä, mukaan henkilöstöhallinnon tehtäviin kuulu- vat puolestaan suunnittelu, hankinta, kehittäminen, motivoiminen, ylläpitäminen, suhteiden johtaminen, muutoksen johtaminen ja arvioiminen. Mallissa havainnollistetaan myös tai- toja, joita henkilöstöammattilainen tarvitsee ja asioita, joiden kanssa prosesseja hoide- taan. (Ammattinetti; Dessler 2013, 2.)



Kuvio 1. Human resources management practices, contingencies and skills (Bratton & Gold 2012, 17)

Henkilöstöhallinnolla on myös useita lakisääteisiä tehtäviä, joita ei äkkiseltään ehkä tule ajatelluksi. Tällaisia velvollisuuksia ovat muun muassa henkilöstösuunnitelmat ja kou- lutustavoitteet, joiden on oltava suunnitelman muodossa. Tasa-arvosuunnitelma, jonka si- sällön ja käsittelyvaatimukset löytyvät tasa-arvolaista. Työterveyshuollon toimintasuunni- telma, joka jokaisen työnantajan on laadittava ja sen sisällöstä säädetään työterveyshuol- tolaissa. Työsuojelun toimintaohjelma, jonka sisällöstä säädetään puolestaan työsuojelu- laissa. Päihdeohjelma, jonka laatiminen on pakollista yrityksissä, joissa tehdään huu- mausainetestauksia ja suositeltavaa myös muissa yrityksissä ja viimeisenä henkilörekiste- riseloste, joka laaditaan kaikista työnantajan ylläpitämistä henkilörekistereistä. (Skurnik- Järvinen 2013, 9.)

Monipuolisten tehtävien lisäksi HR-ammattilaiset toimivat myös organisaation eri tasoilla. Organisaation henkilöstöjohtamisesta vastaavan paikka on johtoryhmässä ja hänen tulisi tehdä henkilöstöratkaisuja, jotka edistävät liiketoiminnan tavoitteiden saavuttamista henki-

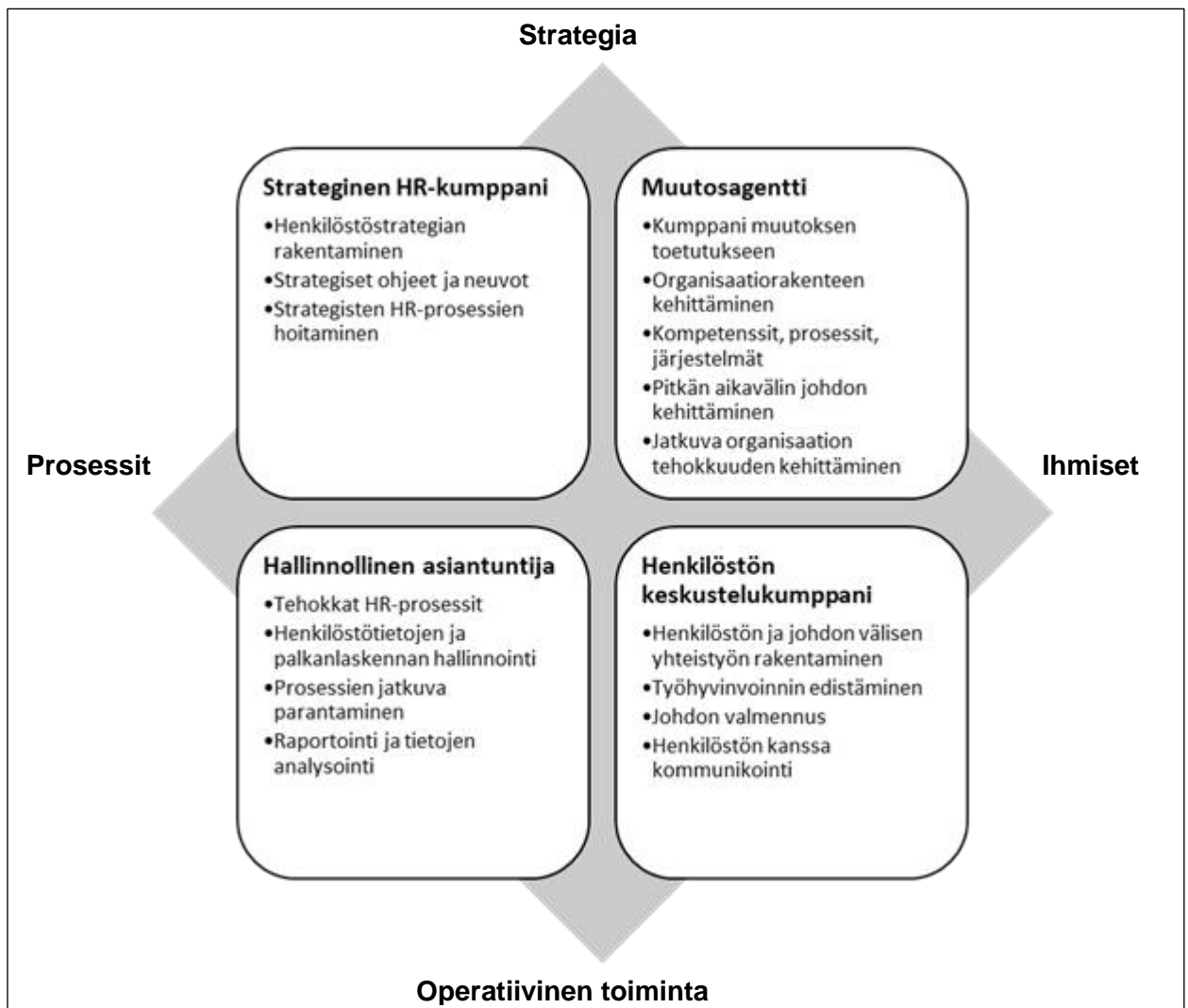
löstön osalta. HR-suunnittelutehtävissä toimivat ovat operatiivinen linkki liiketoiminnan tavoitteiden ja käytännön toimenpiteiden välillä. Henkilöstöalan ammattilaisen tärkein tehtävä on kuitenkin yhdistää liiketoiminta sekä ihmisten toiminta toisiinsa. Tätä toimintaa voidaan käsitellä kysymyksellä ”kuinka saamme organisaation ihmisistä parhaan mahdollisen työtuloksen?”. (Evento.)

## 2.4 Erilaiset roolit

Henkilöstöhallinnolla voi olla monenlaisia rooleja ja ne rakentuvat jokaisessa yrityksessä omalla tavallaan. Pienissä yrityksissä yksi tai useampi henkilö voi hoitaa kaikki henkilöstöön liittyvät tehtävät joko täysipäiväisesti tai osana työtehtäviään. Usein tämä on ratkaistu pienissä yrityksissä niin, että tehtävät kuuluvat esimiehen, yleisjohdon tai yhden osittain henkilöstöasioista vastaavan työntekijän vastuualueisiin. Isoissa yrityksissä puolestaan henkilöstön tehtävät ovat yleensä jaettu kokonaan erilliselle HR-yksikölle ja tämän yksikön sisällä voi olla vielä spesifit vastuualueet eri asioita kohtaan. Suurissa yrityksissä henkilöstöhallinnon ammattilaisista on koottu oma yksikkö, joka keskittyy täysipäiväisesti henkilöstön asioihin. Dessler ja Viitala pitävät hyvänä nyrkkisääntönä sitä, että jokaista sataa työntekijää kohden pitäisi olla yksi kokopäiväinen henkilöstöhallinnon ammattilainen. Toisinaan henkilöstöhallinto voidaan myös ulkoistaa erilaisille henkilöstöpalvelu- tai konsulttiyrityksille, jolloin tämä ulkoistettu palvelu hoitaa osan tai kaikki asiakasyrityksen henkilöstöhallinnon tehtävät, prosessit ja lakisääteiset asiat. (Ammattinetti; Evento; Dessler 2009, 6; Viitala & Jylhä 2014, 228.)

Dessler jakaa henkilöstöhallinnon neljään eri rooliin, jotka ovat liiketoiminta, yritys, sulautettu ja asiantuntija ryhmät. Liiketoiminta HR –ryhmä (eng. Transactional HR group) käyttää puhelinpalveluita ja alihankkijoita tekemään päivittäisiä asioita, kuten muuttamaan työsuhte-etusuunnitelmia ja työntekijöiden apuohjelmia koko yhtiön työntekijöille. Yritys HR –ryhmä (eng. The Corporate HR group) keskittyy antamaan ylimmän johdon neuvoja huipputason asioista, kuten yrityksen pitkän aikavälin strategisen suunnitelman henkilöstön näkökulmista. Sulautettu HR-ryhmä (eng. embedded HR group) sijoittaa HR-ammattilaisia muille yksiköille, kuten myynti- ja tuotantoyksiköihin ja tarjoavat näin ollen HR-apua kyseisille yksiköille. Näitä osastoille sijoitettuja henkilöitä kutsutaan usein HR business partnereiksi. Asiantuntijaryhmät (eng. Centers of expertise) ovat kuin yrityksen HR-konsultteja. He esimerkiksi tarjoavat henkilöstöön erikoistunutta tukea monimutkaisissa asioissa, kuten organisaatiomuutoksista. Viitala jakaa henkilöstöhallinnon keskeiset roolit myös neljään osaan, mutta nämä roolit toimivat osittain eri tavoin kuin Desslerin jakamat roolit. Viitalan mukaan henkilöstöhallinnon ensimmäinen rooli on strateginen henkilöstöjohtaminen, joka käytännössä tarkoittaa liiketoimintastrategian toteutumista henkilöstöhallinnon osalta.

Tämä rooli sisältää suhteellisen paljon samoja asioita kuin Desslerin yritys HR -rooli. Toinen Viitalan tekemä henkilöstöhallinnon rooli on henkilöstöjohtamisen prosessit ja käytännöt. Tällä alueella kehitetään ja ylläpidetään järjestelmiä, prosesseja sekä toimintamalleja, jotta itse työn tekeminen olisi helppoa, sujuvaa ja suoraviivaista koko henkilöstölle. Tälle alueelle kuuluu myös lakisääteinen henkilöstöhallinto, joka huolehtii rutiininomaisista työtehtävistä, kuten työntekijädatan ylläpidosta, palkkojen maksusta, työsopimusten ja työtodistusten tekemisestä. Kolmantena osana on henkilöstön ohjaus ja tukeminen, jonka tavoitteena on luoda henkilöstön työnteosta mahdollisimman tuottavaa, osaavaa ja suoraviivaista, koulutuksien ja päivittäisen opastamisen avulla. Neljäntenä osa-alueena Viitalalla on uudistuminen ja muutoksen johtaminen, johon kuuluu kaikki yrityksen henkilöstön uudistamisprosessit. Myös useat muut jakavat henkilöstöhallinnon roolin neljään osaan. Oheisessa kuviossa on henkilöstöasiantuntijan roolit, jotka ovat Haggrenin mukailemat Ulrichin mallin pohjalta. Mukailtu taulukko löytyy Österbergin 2014 julkaistusta kirjasta. (Dessler 2013, 7; Viitala & Jylhä 2014, 218; Österberg 2014, 18.)



Kuvio 2. Henkilöstöasiantuntijan roolit mukailtu Ulrichin mallin pohjalta (Österberg 2014, 18)

Kaikkia näitä rooleja varten tarvitaan suunnitelma, jonka pohjalta päätetään, mihin panostetaan milloinkin ja mikä on liiketoiminnallisesti kannattavinta. Tätä suunnitelmaa kutsutaan henkilöstöstrategiaksi. Henkilöstöstrategia on suunnitelma, joka luodaan liiketoimintastrategian kanssa yhteistyössä, ja sen tarkoituksena on edistää liiketoimintastrategiaa henkilöstötoimien kautta. Henkilöstöstrategian antaa osviittaa yrityksen henkilöstön hankintaa, kehittämistä, sitouttamista, palkitsemista ja työhyvinvointia koskeissa hankkeissa. Oheisessa kuviossa on Desslerin tekemä malli yksinkertaistetusta henkilöstöhallinnon strategisesta toiminnasta. (Kauhanen 2010, 22; Viitala & Jylhä 2014, 219.)



Kuvio 3. Henkilöstöhallinnon strateginen toiminta (Dessler 2013, 18)

## 2.5 Arvo yritykselle

länikuisen mielikuvan mukaan HR tarkoittaa turhia tehtäväpajoja, joissa pohditaan työhyvinvointia, motivaatiota ja ihmissuhteita. Tämä ei pidä paikkaansa, sillä todellisuudessa HR työskentelee aivan liiketoiminnan ytimessä ihmisten keskuudessa, ja ilman ihmisten työpanosta asiat ei etene mihinkään ja yksikään strateginen tavoite ei täyty. Henkilöstöhallinnon monipuolinen tehtäväkenttä vastaa monista asioista, jotka eivät aina kuullostakovin arvokkailta yritykselle, mutta todellisuudessa niiden arvo on huomattava. Tällainen on muun muassa henkilöstövoimavarat, jotka ovat samalla myös yrityksen suurin kuluerä. Pääsääntöisesti HR on ainoa elin, joka tekee töitä henkilöstörakenteen eteen sekä tarkistaa ja tekee tarvittavia muutoksia, mikäli henkilöstöbudjetissa ei pysyt. Henkilöstöhallinto myös selvittää konflikteja, pyrkii nostamaan työtyytyväisyyttä, huolehtii työterveydestä, kasvattaa henkilöstönosaamista, tehostaa työajan käyttöä ja parhaimmassa tapauksessa

säästää rekrytointikustannuksissa sekä nostaa yritysimagea. Näistä jokainen vaikuttaa yrityksen liiketoiminnan taloudelliseen tulokseen ja näin ollen ne tuovat automaattisesti arvoa koko yritystoiminnalle. (Evento; Staria.)

Hyvä asiakas- ja henkilöstötyytyväisyys tuovat tutkitusti yritykselle hyvän taloudellisen tuloksen. Selkeästi toimivat sisäiset prosessit ovat myös avainasemassa, kun halutaan hyvinvoiva, tehokas ja tuottava yritys. Tärkein kaikista on kuitenkin motivoitunut henkilöstö, koska motivoitunut henkilöstö haluaa kehittyä ja kehittää yritystä. Lisäksi henkilöstön korkea osaaminen, tehokkaat toimintatavat ja hyvä työtyytyväisyys ovat ydintekijöitä, kun haetaan kilpailuetua. Henkilöstö luo kilpailukykyä ja on itseasiassa koko kilpailukyvyn kivijalka, koska pääsääntöisesti kaikki muu, kuten esimerkiksi tuotteet, järjestelmät ja toimitilat ovat eri kilpailijoilla vain kopioita toisistaan. Näin ollen ainoa, joka todella erottaa yritykset toisistaan on henkilöstö. Henkilöstön toimintaan liittyy vielä kaksi tärkeää tekijää, jotka ovat ajattelu- ja toimintatapa sekä osaaminen, yrittäjäjys ja luovuus. Näistä ominaispiirteistä kehittyä tärkeimmät kilpailukyvyn erot, eikä näitä voi kopioida oikeastaan millään tavalla. Yksinkertaistaen voidaan siis sanoa, että henkilöstöhallinto luo kilpailukykyä, koska henkilöstön osaaminen, työtyytyväisyys ja kehittymishaluisuus ovat pitkälti henkilöstöhallinnon vastuulla. Kuviossa 4. on kuvattu kilpailukyvyn syntymistä. (Halonen 2001, 46; Österberg 2014, 17.)



Kuvio 4. Kilpailukyvyn tekijät. Kilpailukyky perustuu myyntihenkiseen henkilöstöön (Halonen 2001, 46)

## 2.6 Arvostuksen hankkiminen, kasvattaminen ja kehittäminen

Ammattimainen työ alkaa siitä, kun toinen henkilö, esimerkiksi asiakas tai työkaveri törmää tehtävään, josta hän ei itse osaa ottaa vastuuta tai tehdä päätöstä tehtävän monimutkaisuuden vuoksi. Tällaisessa tilanteessa henkilö ei osaa ajatella kaikkia mahdollisia asioita, mitä kyseiseen ongelmaan liittyy ja tarvitsee näin ollen apua päätöksenteossa henkilöltä, joka on alan ammattilainen. (Dietrich & Roberts 1997, 16.)

HR on kasvattanut ammattiasemaansa reilusti moniin muihin ammattiasemiin verrattuna, mutta silti sen sisällä on edelleen merkittävää vaihtelua ja HR ammattilaiset usein huomaavat oman arvonsa alhaisemmaksi verrattuna esimerkiksi kirjanpitäjiin ja asianajajiin. Useissa organisaatioissa on ammattiryhmiä, kuten talous- ja lakiammattilaiset, joilla on moraalista valtaa ja näin ollen he saavat äänensä kuuluviin, vaikka heidän sanansa ovatkin usein vain teknisiä neuvoja, mutta tämän moraalisen vaikutusvallan vuoksi yrityksen muut toimijat kokevat, että heidän pitäisi tunnustaa ja hyväksyä tällaiset neuvot. Sen sijaan monien organisaatioiden HR-ammattilaiset ovat todennäköisesti vähemmän hallitsevia, koska heillä ei ole tätä moraalista vaikutusvaltaa. Syyksi moraalisen vaikutusvallan puuttumiselle sanotaan HR:n puutteelliset lähteet tieteellisen tiedon ja todistettavien taitojen korrelaatiosta. Tällaisten todisteiden puuttuessa muut organisaatioissa toimivat voivat helposti haastaa HR-asantuntemuksen, mikä luonnollisesti heikentää HR-ammattilaisten ammattitaitoa, arvostusta ja voimaa. Saadakseensa lisää moraalista vaikutusvaltaa, tulisi henkilöstöhallinnon ammattilaisen kehittää omasta ammatillisuudestaan vedenpitäviä todisteita, jotka toimivat teoriassa ja käytännössä. (Bratton & Gold 2012, 534-535.)

HR-ammattilainenkin tavoittelee hyvää liiketulosta. Parhaimmillaan yhdessä linjajohdon ja henkilöstöhallinnon kesken voidaan kehittää tehokas, muuntautumisen- ja kehittymiskykyinen organisaatio, joka reagoi ja toimii ketterästi jatkuvasti muuttuvissa tilanteissa kilpailun kiristyessä. Henkilöstöhallinnon tehtävät on ensimmäisen kerran koettu arvoa tuottavana strategisena voimavarana 1980-luvulla, kun kansainvälinen kilpailu oli kovaa ja teknologian kehittyminen nopeaa. Tällöin henkilöstöhallinnon käytäntöjä alettiin integroida liiketoiminnan strategisiin tavoitteisiin. Korkeimmaksi henkilöstötyön tehtäväksi koettiin silloin HR business partnerit, joka on edelleen arvostettu titteli. Liiketoiminnan todellista ymmärtämistä pidetään henkilöstöhallinnon tärkeänä ominaisuutena edelleen uskottavuuden ja maineen takia. Henkilöstötyön arvostuksen haittana on kuitenkin eri organisaatitasoilla toimivat monipuoliset tehtävät, jotka vaihtelevat yksinkertaisista rutiinitehtävistä monipuolisiin laajaa asiantuntijuutta vaativiin abstrakteihin kokonaisuuksiin. (Evento; Kauhanen, Leppävuori, Malin & Mansukoski 2015, 173.)

## 2.7 Näkyvyys muille yrityksen sisällä

Irmeli Kalliosalmi kirjoittaa artikkelissaan ”Mitä se HR oikein tekee? HR vaikuttaa organisaation jokaiseen kolkkaan” osuvasti henkilöstöhallinnon vaikeasti käsitettävästä luonteesta näin ”Tekemisenä ja toimintona HR voi olla vaikea käsittää, osittain sen moninaisen luonteen vuoksi, osittain siksi, että se muuttuu, elää ja kehittyy liiketoiminnan muutosten kuten vaikkapa viimeisimpänä digitaalisuuden myötä.” On selvää, että henkilöstöhallinnon tehtävät eivät oikein välity muille yrityksen sisällä. Joitakin asioita olisi kuitenkin tärkeä tietää ja esimerkiksi Desslerin mukaan esimiehen tulisi tietää henkilöstövoimavarojen johtamisesta vähintään tasapuolinen kohtelu, etiikka ja myönteiset toiminnot, kuten palkitseminen. Lisäksi esimiehen tulisi kiinnittää huomiota työntekijän terveyteen, turvallisuuteen ja eettisiin toimintoihin liittyvät asiat. Oleellista on myös tietää mahdolliset epäkohdat ja työsuhteisiin liittyvät asiat. (Evento; Dessler 2013, 2.)

## 2.8 Sisäinen HR-viestintä

Sisäinen viestintä tarkoittaa yrityksen sisällä tapahtuvaa tiedonkulkua ja vuorovaikutusta. Sen avulla jaetaan tietoa, rakennetaan selvää, oikeaa ja positiivista yrityskuvaa, hoidetaan sisäistä markkinointia ja henkilöstöhallinnon kannalta tärkeimpänä, sen kautta viestitään uusista toimintatavoista, niiden syistä ja seurauksista sekä sitoutetaan henkilöstöä. Hyvin toimivassa viestinnässä henkilöstölle kerrotaan tulevista tapahtumista ja asioista ennen tai viimeistään yhtä aikaa, kun asiasta viestitään organisaation ulkopuolelle. Henkilöstölle kaikkein epämiellyttävintä ja ikävää on lukea uudesta omaa työtä koskevasta asiasta ensimmäisenä julkisista joukkotiedotusvälineistä. Sisäisen viestinnän tavoitteena on pitää henkilöstö tietoisena yrityksen visiosta, arvoista, liiketoiminnasta, strategiasta, taloudellisesta tilasta, tuotteista, palveluista, markkinoinnista, yhteistyökumppaneista ja toiminnan muutoksista. Huono sisäinen viestintä aiheuttaa sekä viestittäjässä että vastaanottajassa turhautumista. Suurimpia syitä sille, miksi viestintä ei toimi on se, että informaatiota tulee liikaa, se on liian teknistä tai monimutkaista, työntekijöiden asenteet ovat muuttuneet ja henkilöstöhallinnon suosio on matalalla, koska monesti HR yhdistetään negatiivisiin asioihin. Ratkaisuna HR-viestinnän toimivuuteen Davis ja Shannon kehottavat kirjassaan näkemään työntekijät asiakkaina, viestimään selkokielellä yksinkertaisesti ja selvittämään oman yleisönsä. (Davis & Shannon 2011, 1-6; Kauhanen 2006, 168-170; Österberg 2014, 193-194.)

Tehokas tiedonkulku on toimivan työyhteisön perusedellytys, koska se kasvattaa luottoa yritykseen, lisää yhteisöllisyyttä ja viestii tärkeistä muutoksista. Jos henkilöstö kokee, ettei saa tarpeeksi kohdistettua ja oikea-aikaista tietoa, ovat seuraukset työyhteisön toimivuu-



den ja työn sujuvuuden kannalta huonot, koska luottamus tiedonkulkuun laskee ja esimerkiksi kaikille tarkoitetut toimintamallit eivät jalkaudu yritykseen. Harmillisen monet kuitenkin kertovat yrityksensä tiedonkulussa olevan parantamisen varaa. Useat työntekijät eivät ole tyytyväisiä ohjeistuksiin, jotka koskevat uusia toimintatapoja ja työsuhte-etuja. Tällainen viestinnän matala taso johtaa matalaan käyttöön, mikä puolestaan johtaa laihaan havainnoimiseen. Tämä on ongelma, koska tällöin työntekijät eivät ole tarpeeksi tietoisia yleisistä asioista tehdäksään hyviä päätöksiä tai toimia. Lisäksi heidän omia intressejä koskevat asiat, kuten työsuhte-etuja ja palkkoja käsittelevät asiat, eivät ole niin selkeitä ja se laskee näiden asioiden arvostusta. (Davis & Shannon 2011, 1-6; Österberg 2014, 194.)

Östbergin mukaan sisäisen viestinnän tehtävien tulisi kuulua henkilöstöhallinnolle tai mikäli yrityksessä on erillinen viestinnän ammattilainen, niin sisäinen viestintä pitäisi hoitaa henkilöstöhallinnon kanssa tiiviissä yhteistyössä. Henkilöstöasiantuntijan tulisi huolehtia yrityksessä systemaattisesta tiedonkulusta ja arvioida yhdessä esimiesten kanssa mitä, miten ja milloin tieto liikkuu. Kauhanen on kuitenkin sitä mieltä, että tämä on hieman vanhentunut toimintatapa, vaikka sanookin kirjassaan, että joissakin yrityksissä sisäisen viestinnän hoitaminen kuuluu edelleen henkilöstöhallinnon tehtäviin. Mutta useimmissa organisaatioissa sisäinen viestintä on nykyään kokonaan oma toimintonsa, linjaorganisaation vastuulla tai se toimii yhteistyössä ulkoisen viestinnän kanssa. (Kauhanen 2006, 168; Österberg 2014, 193-194.)

### **3 Tutkimuksen toteutus**

Tässä luvussa käsitellään kohdeorganisaatiota sekä tutkimuksen toteutuksen suunnittelua. Aluksi esitellään toimeksiantajayritys, joka tulee jäämään työhön luottamukselliseksi. Tämän jälkeen siirrytään itse tutkimuksen toteutukseen eli tutkimusmenetelmien määrittelyyn sekä tutkimusmateriaalien hankinnan ja analysoinnin suunnitteluun.

#### **3.1 Toimeksiantajan esittely (salainen)**

#### **3.2 Tutkimusmenetelmän valinta**

Laadullinen tutkimus tutkii yleensä yksittäisiä tapauksia ja keskittyy prosesseihin, koska laadullisen tutkimuksen kautta pyritään asian syvälliseen ymmärtämiseen ja monipuoliseen kuvailemiseen sekä selittämiseen. Laadullisen tutkimuksessa lähtökohtana onkin todellisen elämän ja abstraktien asioiden kuvaaminen. Laadullinen tutkimus perustuu sanoihin ja lauseisiin. Tutkimuksen avulla pyritään tekemään uusia havaintoja ilman tilastollisia menetelmiä tai muita määrällisiä keinoja. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 161; Kananen 2014, 18-19.) Tätä opinnäytetyötä varten tehtiin kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus, koska työssä tutkitaan nimenomaan sanoja ja lauseita, joita ei voi mitata määrällisesti ja näiden avulla pyritään asian syvälliseen ymmärtämiseen.

Laadullisessa tutkimuksessa käytetään useasti tutkimusmenetelmänä kyselyä taikka haastattelua. Haastattelun etuna on ennen kaikkea joustavuus, koska haastattelijalla on mahdollisuus toistaa, selventää, tarkentaa ja muutenkin havainnoida haastateltavaa keskustelun lomassa. Lisäksi haastattelu koetaan yleensä syväluotaavana keskusteluna eikä esimerkiksi tietokilpailuna, niin kuin kyselyä saatetaan toisinaan pitää. Puolistrukturoidussa haastattelussa kysymykset ovat kaikille samat, mutta vastaukset ovat avoimia eikä niitä ole sidottu mihinkään. Puolistrukturoidulle haastattelulle on olennaista, että joitakin näkökohtia on ennalta määritelty, mutta ei läheskään kaikkia. On suositeltavaa, että haastattelukysymykset annetaan haastateltaville etukäteen, jotta he voivat tutustua aiheeseen. (Hirsjärvi & Hurme 2001, 47; Tuomi & Sarajärvi 2002, 75-76.) Tämän opinnäytetyön tutkimusmenetelmänä käytettiin haastattelua, joka toteutettiin puolistrukturoituna. Haastattelukysymykset, jotka löytyvät tämän työn liitteistä, jaettiin haastateltaville samalla, kun sovittiin haastatteluajoja. Haastattelumalleista valittiin puolistrukturoitu haastattelu, jotta kaikki oleelliset asiat tulevat esille ja jotta myös haastattelijalta mahdollisesti huomaamatta jääneet asiat nousevat esille.

Haastateltavien määrä riippuu tutkimuksen tarkoituksesta (Hirsjärvi & Hurme 2001, 58). Tutkimuksen tavoitteena on selkiyttää henkilöstöhallinnon rooli kohdeyrityksessä, jotta sinne ei eksy henkilöstöhallintoon kuulumattomia asioita. Tavoitteen pohjalta opinnäytetyön alaongelmiksi on määritelty ”Millainen on henkilöstöhallinnon rooli kohdeyrityksessä?”, ”Miten selkiyttää henkilöstöhallinnon rooli kaikille ymmärrettävään muotoon kohdeyrityksessä?” sekä ”Miten henkilöstöhallinnon arvostus vaikuttaa henkilöstöhallinnon rooliin?”. Tutkimus on siksi rajattu koskemaan henkilöstöhallintoa, joten asiaa käsitellään vahvasti HR-näkökulmasta, minkä vuoksi empiirinen tutkimusaineisto on päätetty hankkia suoraan kaikilta kohdeyrityksen henkilöstöasiantuntijoilta.

### **3.3 Tutkimusaineiston hankinta**

Empiirisen tutkimusaineiston hankinta toteutettiin haastatteluiden avulla. Kohdeyrityksellä ei luonnollisestikaan ollut valmista kysymyspatteristoa, joten haastattelukysymykset kehitettiin tätä työtä varten ja ne muotoiltiin niin, että niistä saa vastaukset ennalta määriteltyihin tutkimuksen alaongelmiin. Ensimmäiset haastattelukysymykset käsittelevät sitä, millainen rooli henkilöstöhallinnolla on kohdeyrityksessä. Niiden avulla selvitetään, mitkä tehtävät on määritelty haastateltavan vastuualueiksi ja mitä muita tehtäviä kohdeyrityksen henkilöstöhallintoon kuuluu. Seuraavat kysymykset käsittelevät haastateltavan aikaisempia HR-kokemuksia ja kuinka ne eroavat kohdeyrityksen henkilöstöhallinnosta. Näin saadaan suhteellisen laaja näkökulman henkilöstöhallinnon roolista kohdeyrityksessä.

Seuraavissa kysymyksissä käsitellään henkilöstöhallintoon kuulumattomia tehtäviä. Tässä osiossa pyritään selvittämään, kuinka paljon henkilöstöhallintoon tulee tehtäviä taikka kysymyksiä, jotka eivät sinne teoreettisesti tai kohdeyrityksen työnjaon pohjalta kuulu. Kysymyksistä tulee myös ilmi, kuinka usein kysymyksiä tulee, kuinka kauan oheiset kysymykset vievät aikaa, mitä kanavaa pitkin ne tulevat, keneltä ne tulevat, mikä on vastaanottajan tunnereaktio tällaisen kysymyksen osuessa kohdalle, mitä asioita kysymykset koskevat, kuinka tilanteessa edetään ja mikä mahtaa olla syynä sille, että kysymykset ohjautuvat henkilöstöhallintoon. Näiden kysymysten pohjalta pyritään saamaan vastaus toiseen tutkimuksen alaongelmaan: ”Miten selkiyttää henkilöstöhallinnon rooli kaikille ymmärrettävään muotoon kohdeyrityksessä?”

Lopuksi käsitellään vielä henkilöstöhallinnon roolin / käsityksen / tehtävien / arvostuksen muutoksia vuosien varrella. Kysymys kohdistetaan ensiksi koskemaan kohdeyritystä, jol-

loin kysymys vastaa ensimmäiseen alaongelmaan. Tämän jälkeen aihetta käsitellään yleisesti. Molemmat versiot kysymyksestä vastaavat alaongelmaan ”Miten henkilöstöhallinnon arvostus vaikuttaa henkilöstöhallinnon rooliin?”.

Haastatteluiden tallentaminen on välttämätöntä. Helpoiten ja edullisimmin se onnistuu nauhurilla, johon mahtuu monta haastattelua ja ne voidaan helposti eritellä. (Hirsjärvi & Hurme 2001, 75.) Kohdeyrityksen henkilöstöhallintoon kuului haastatteluhetkellä kuusi henkilöä ja jokaiselle heille pidettiin kahdenkeskinen haastattelu, haastateltavan ja haastattelijan välillä. Haastattelut olivat noin tunnin mittaisia ja jokainen haastattelu nauhoitettiin nauhurilla, jotta tiedonkäsittely haastattelun jälkeen olisi mahdollisimman luotettavaa. Lisäksi haastattelijalla kirjasi haastatteluissa pikaisia muistiinpanoja.

### **3.4 Tutkimusaineiston käsittely ja analysointi**

Tutkimusaineiston käsittely alkaa laadullisessa tutkimuksessa usein jo haastattelutilanteessa. Laadullisen tutkimusaineiston kirjoittaminen puhtaaksi eli litteroiminen on usein järkevää, jotta jokainen nyanssi saadaan esille. Litteroiminen on huomattavasti yleisempää, kuin suoraan nauhalta tehtävät johtopäätelmät. (Hirsjärvi & Hurme 2001, 135-137; Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 222.) Tutkimusaineiston analysointi on aloitettu joltain osin jo haastattelutilanteessa. Aivan konkreettisesti empiirinen tutkimusaineisto eli haastattelujen sisältö otettiin käsittelyyn, kun kaikki haastattelut oli tehty. Haastattelut kirjoitettiin puhtaaksi, jotta niiden käsittely olisi helpompaa ja mahdollisimman kattavaa sekä luotettavaa. Kun haastattelut oli kirjoitettu puhtaaksi, alkoi virallinen tutkimustulosten kirjaaminen ”Tutkimustulokset” lukuun.

Haastateltuihin osallistuneisiin kuuteen henkilöstöhallinnon henkilöön sisältyy henkilöstöasiantuntijoita, HR-järjestelmän pääkäyttäjää sekä henkilöstöpäällikkö. Kaikkia henkilöitä nimitetään työssä henkilöstöasiantuntijoiksi taikka HR-asiantuntijoiksi, ja heidän nimensä ovat salattuja luottamuksen säilyttämisen vuoksi. Haastateltavat on kuitenkin eritelty aakkosilla henkilöstöasiantuntija A:ksi, henkilöstöasiantuntija B:ksi ja niin edelleen, jotta tehtäväkokonaisuuksien hahmottaminen olisi selkeämpää.

## 4 Tutkimustulokset

Tässä luvussa käsitellään haastatteluista saatuja tutkimustuloksia. Aluksi käsitellään henkilöstöhallinnon tehtäviä sekä rooleja kohdeyrityksessä, ja tämän jälkeen siirrytään käsittelemään henkilöstöhallintoon kuulumattomia tehtäviä ja kysymyksiä. Lopuksi käsitellään haastateltavien kokemaa arvotusta kohdeyrityksessä ja yleisesti henkilöstöhallinnon asioiden tiimoilta. Kaikki tutkimustulokset ovat peräisin tutkimushaastatteluista, joista ensimmäinen pidettiin 24.4.2017 henkilöstöasiantuntija A:n kanssa ja kaikki muut 27.4.2017 henkilöstöasiantuntija B:n, C:n, D:n, E:n ja F:n kanssa.

### 4.1 Henkilöstöhallinnon työtehtävät toimeksiantajayrityksessä

Henkilöstöhallinnon tehtäviin kohdeyrityksessä kuuluu monipuolisia henkilöstöhallinnon tehtäviä, jotka hoidetaan joko täysin henkilöstöhallinnon tekemänä tai vaihtoehtoisesti niin sanotussa konsulttiroolissa eli autetaan jotain henkilöstöhallinnon ulkopuolista esimiestä, jonka alaista tehtävä koskee. Pääsääntöisesti kohdeyrityksessä pyritään toteuttamaan jälkimmäistä vaihtoehtoa. Kohdeyrityksen henkilöstöhallinnon tehtäviin kuuluu kuitenkin kaiken kaikkiaan monia perinteisiä henkilöstöhallinnon tehtäviä ja myös joitakin tehtäviä, jotka eivät yleensä välttämättä ole henkilöstöhallinnon vastualueella. Tällaisia perinteisiä tehtäviä, joissa kohdeyrityksen henkilöstöhallinto toimii ja jotka näkyvät ulkopuolisille toimijoille suhteellisen selkeästi juuri henkilöstöhallinnon tehtävinä, ovat muun muassa rekrytointi, uusien yksiköiden ja työntekijöiden perehdytys, henkilöstön osaamisen kehittäminen, erilaiset koulutukset, palkitseminen, esimiesten tukeminen ja työsuhdeneuvonta. (kts. 2.1.) Palkkahallinto on yrityksellä erikseen, joten henkilöstöhallinto ei vastaa palkkojen maksusta millään tavalla.

Henkilöstöhallinto toimii myös monen muun tekijän kanssa yhteistyössä ja selkein näistä lienee työterveyshuolto, jonka kanssa toimitaan paljon ja näin ollen se on iso osa henkilöstöhallinnon tehtävistä. Työterveyshuollon kanssa yhteistyössä hoidetaan ensinnäkin kaikki työterveyshuoltoon liittyvät asiat, kuten tavalliset työhöntulotarkastukset ja lakisääteisen työterveyshuollon järjestäminen, mutta lisäksi myös mahdolliset työhyvinvointiin liittyvät työkyky ja kuntoutusasiat, kuten työterveysneuvotteluiden hoitamisen konsultointi. Osittain työterveyshuollon kanssa, mutta myös työtapaturomayhtiön kanssa yhdessä hoidetaan työtapaturoma-asiat, kun taas eläkeasioita käsitellään paljon eläkeyhtiön kanssa. Henkilöstöhallinnon työntekijät toimivat vahvasti yhteistyössä myös työnantajaliittojen sekä työntekijäliittojen kanssa. Näiden kanssa järjestetään kerran vuodessa yhteistyötapaturoma ja lisäksi täytyy tietenkin hoitaa muun muassa liittojen jäsenmaksut sekä liittojen

vastineet. Kohdeyrityksen luottamusmiehille järjestetään myös luottamusmiestapaaminen joka toinen vuosi, jonka tarkoituksena on avata puheyhteyksiä yrityksen ja luottamusmiesten välillä. Kohdeyritys tekee myös yhteistyötä oppilaitosten kanssa. (vrt. 2.3.)

Iso osa, joka vie paljon kohdeyrityksen henkilöstöasiantuntijoiden aikaa on uusien yksiköiden haltuunotto prosessit, joihin liittyy monia henkilöstöhallinnon tehtäviä, kuten rekrytointia, perehdytystä, kouluttamista, yrityksen toimintatapojen selventämistä, arvovastaavana toimimista ja mahdollisesti myös irtisanomisia. Yksiköiden kanssa toimimiseen liittyy toisinaan myös hieman negatiivissävytteisiä asioita kuten ilmapiiriongelmiin hoitaminen, työsuojelu sekä työoikeudelliset asiat, kuten varoitusmenettelyt, koeaikapurut, irtisanomiset ja muut yhteistoimintamenettelyt. (kts. 2.3.) Näitä hoidetaan nykyään yhteistyössä lakiosaston kanssa, vaikka aikaisemmin ne kuuluivat ainoastaan henkilöstöhallinnon vastuualueisiin.

Henkilöstöhallinto hoitaa luonnollisestikin HR-tiedottamista sekä päivittämistä. Lisäksi henkilöstöhallinnon tehtäviin kuuluu raportointia, seurantaa ja ohjeistusten tekemistä HR-liitännäisistä asioista, kuten tasa-arvo ja yliveritaisuussuunnitelmista. Kohdeyrityksen henkilöstöhallinto hoitaa myös asiakastytyväisyyskyselyiden tekemisen hallinnon osalta sekä henkilöstötytyväisyyskyselyiden tekemisen koko henkilöstön osalta. Nämä vievät paljon aikaa analysoinnin, taulukoiden tekemisen ja jakamisen vuoksi. (kts. 2.3.) Samaan aikaan yrityksessä rakennetaan koko ajan parempaa ja helppokäyttöisempää HR-järjestelmää, joka on jo osittain käytössä. Luonnollisesti järjestelmän rakentaminen, kehittäminen ja kouluttaminen vievät paljon aikaa ja tämän vuoksi yrityksessä on erikseen HR-järjestelmän pääkäyttäjä. Hieman erikoisempaan tehtävänä kohdeyrityksen henkilöstöhallinnon vastuulla on myös yrityksen osakesäästöohjelman hallinnointi ja siihen osallistuvien henkilöiden auttaminen (vrt. 2.3).

#### **4.1.1 Työtehtävien jako**

Kohdeyrityksen henkilöstöhallinnon tehtävien ja vastualueiden jako on kehittynyt selkiseksi, että kaikki pystyvät hoitamaan toistensa tehtäviä, mutta jokaiselle on kuitenkin kehkeytynyt vahva ydinosaaminen johonkin tiettyyn osa-alueeseen, joka on selkeästi heidän vastuualueenaan (kts. 2.4.). Kuuden henkilöstöasiantuntijan tehtävät jakautuvat karkeasti jaoteltuina niin, että yksi vastaa hallinnollisesta raportoinnista ja jäsenmaksuista, toinen osaamisen kehittämisestä, arvoista ja palkitsemisesta, kolmas HR-järjestelmästä ja osakesäästöohjelmasta, neljäs koko henkilöstöhallinnon tehtävien hallinnoimisesta, viides työterveyshuollosta ja yhteistyöstä eri sidosryhmien kanssa, kuudes rekrytoinnista ja työterveyshuollosta. Muutamat erikoistumisosa-alueet menevät hieman päällekkäin, mutta

pääsääntöisesti vastualueet on jaettu niin, että vain yksi henkilö hoitaa näitä asioita, mutta muut voivat helposti tuurata, mikäli tämä henkilö on poissa. Oman vastualueensa lisäksi useimmat henkilöstöhallinnon jäsenet hoitavat vielä edellisessä kappaleessa mainittuja tehtäviä, ja mikäli tietyn vastualueen hoitaja on poissa, niin toiset tuuraavat häntä parhaan osaamisensa mukaan.

#### **4.1.2 Työtehtävien erot verrattuna aikaisempiin HR-kokemuksiin**

Suurimmat erot aikaisempiin työpaikkoihin nähdään työtehtävien laajuudessa ja eräs haastatelluista sanoo ”Täällä koko HR-kirjo tulee monipuolisesti esille.”. Suuri osa haastatelluista kertoo toimineensa aikaisemmin vain jonkun tietyn osa-alueen hallitsijana, kuten esimerkiksi työterveyshuollon, rekrytoinnin tai palkkahallinnon. Eroksi nostetaan myös se, että kohdeyrityksessä palkkahallinto jää suhteellisen etäiseksi henkilöstöhallinnolle, kun aikaisemmissa kokemuksissa on toimittu tiiviissä yhteistyössä. (kts. 2.4.) Tehtävien laajuuden lisäksi painotetaan tehtävien olevan haasteellisempia, koska kyseessä on iso yritys. Haastatelluista nousee myös esille se, kuinka kohdeyrityksen henkilöstöhallinto tekee vahvasti yhteistoimintamenettelyiden käsittelyitä, mitkä eivät aikaisemmissa kokemuksissa kuuluneet pelkästään henkilöstöhallinnolle vaan niitä hoidettiin yleensä yhdessä johdon kanssa. Nämä haastaviksi määriteltävät tehtävät kuitenkin nostavat useiden haastateltavien mielestä luottamuksen tasoa HR-osaamiseen ja he pitävätkin sen tasoa korkealla. Monet myös arvostavat monipuolista tehtäväkenttää, koska tällöin oma osaaminen kasvaa, pääsee kehittymään ja työ on mielekkäämpää, kun tehtävissä on paljon vaihteluvuutta. (kts. 2.3.) Huonoksi puoleksi monipuolisessa kaikki tekevät kaikkea tehtäväkentällä nousee se, että ei voi erikoistua mihinkään tiettyyn, jolloin osaaminen voi olla vähäisempää monessa asiassa, kuin että osaisi jonkin asian todella hyvin.

Suurimmaksi syyksi kohdeyrityksen ja aikaisempien HR-kokemusten välillä koetaan yrityksen koko ja räjähdysmäinen kasvu. Räjähdysmäisen kasvun vuoksi osa haastatelluista kokee, että henkilöstöhallinto ei ole kestänyt kasvun perässä ja kohdeyrityksen pienelle, mutta hyvin laaja-alaisesti toimivalle henkilöstöhallinnolle on kehittynyt enemmänkin niin sanottu konsulttirooli eli rutiininomaiset toistoa vaativat henkilöstöhallinnon tehtävät on pitkälti siirretty yksiköiden johtajien ja muiden esimiesten hoidettavaksi. Henkilöstöhallinto on kuitenkin aina tukena ja valmis auttamaan näissä asioissa, mikäli tarve sen vaatii. Tällä pyritään kasvattamaan johtajia hoitamaan asioita yhdessä, niin että jatkossa he osaavat hoitaa ne itse. Haastateltavat kertovat, että aikaisemmissa HR-kokemuksissa henkilöstöhallinnon koko suhteessa yrityksen kokoon on ollut huomattavasti suurempi, työt ovat olleet tarkemmin jaettu ja henkilöstöhallinnosta on löytynyt useampia tasoja. Kohdeyrityk-

sestä nostetaan ajatus, että heillä on vain HR-palveluiden kenttä ja mahdolliset liiketoimintaan liittyvät HR-toiminnot on unohdettu kokonaan, kuten myös tärkeät HR-hankkeet. (kts. 2.4.)

## 4.2 Henkilöstöhallintoon kuulumattomat tehtävät ja kysymykset

Tässä osiossa kerrotaan tutkimustulokset, jotka koskevat henkilöstöhallintoon kuulumattomia kysymyksiä. Tutkimustuloksissa kerrotaan kuinka usein, mitä kanavaa pitkin, kuinka kauan vievät aikaa, millainen tunnereaktio kysymyksestä tulee, mitkä ovat jatkotoimenpiteet, keneltä kysymykset tulevat, mitä ne koskevat ja miksi kysymykset tulevat juuri haastateltavalle henkilölle taikka yleensäkin henkilöstöhallintoon. Lopussa on myös haastateltujen ajatuksia siitä, kuinka näistä kysymyksistä päästäisiin eroon. Tulosten ohessa on myös havainnollistavia taulukoita, joista löytyy koonti vastauksista. Kaikki nämä tiedot on myös listattu taulukkoon, joka löytyy tämän työn liitteistä nimellä ”Henkilöstöhallintoon kuulumattomat kysymykset koonti tutkimustuloksista”.

### 4.2.1 Kanava, kesto ja yleisyys

Taulukko 1. Kanava, kesto ja yleisyys

Henkilöstöasiantuntija	A	B	C	D	E	F
Kuinka usein?	Melkein päivittäin	Muutamman kerran kuukaudessa	Aika vähän	Useita	Päivittäin	Keskimäärin viikoittain
Kauan vievät aikaa viikossa?	0,5 – 1 tuntia	Muutama tunti kuukaudessa	1-2 tuntia	Useita	1-2 tuntia	2 tuntia
Mitä kanavaa pitkin?	Sähköposti, puhelin, suora kysymys, tiketti	Sähköposti, tiketti, joskus puhelimitse	Sähköposti, puhelimitse, vähän tiketistä	Sähköposti, puhelimitse	Sähköposti, tiketti, puhelimitse, puhelinvaihte	Sähköposti, tiketti, puhelimitse, puhelinvaihte, käytäväkeskusteluna

Kuten taulukosta nähdään kaikki haastatellut kertovat saavansa henkilöstöhallintoon kuulumattomia kysymyksiä. Tutkimustuloksissa on kuitenkin jonkin verran hajontaa sen suh-



teen, kauan niihin menee aikaa ja kuinka usein niitä tulee. Useimmat haastateltavista kertoivat, että kysymyksiä tulee hyvin vaihtelevasti. Toisinaan viikon aikana voi tulla montakin kertaa ja joskus ei ollenkaan. Yksi haastateltavista toi huomioon, että kesällä loma-aikaan tulee huomattavasti enemmän kysymyksiä. Kaksi haastateltavaa kuitenkin kertoivat, että kysymyksiä tulee päivittäin tai lähes päivittäin. (kts. 2.7.)

Kysymyksiin kuluvan ajan määrittäminen oli myös suhteellisen hankalaa, koska toisinaan haastateltavat kertoivat tulevan yksinkertaisia kysymyksiä, jotka hoituvat hetkessä ja toisinaan paljon aikaa vieviä asioita, joihin tulee koko ajan uusia asiahaaroja ja selvitettäviä asioita. Suurin osa kertoi, että noin tunti menee viikossa, mutta todellisuudessa tehtävien selvittelyyn, miettimiseen ja muokkaamiseen menee enemmän aikaa. Toisinaan tehtävään riittää, että välittää sen vain eteenpäin tai antaa salasanan johonkin tiedostoon, mikä ei vie paljoakaan aikaa. Toisinaan puolestaan joku johtaja saattaa kysyä jotakin, jolloin asiaan täytyy paneutua huomattavasti enemmän. Yksi haastateltavista kertoo, että paisunutta tehtävää on hankala laittaa enää eteenpäin, kun asian selittäminen toiselle vie jo puoli tuntia aikaa. Tällöin asia on helpompi hoitaa itse loppuun.

Selkeästi eniten kysymyksiä tulee jokaisen omaan sähköpostiin tai suoraan puhelimitse. Jonkin verran kysymyksiä tulee myös kohdeyrityksen tikettiin, mikä vastaa käytännössä useissa yrityksissä toimivaa HR-neuvontasähköpostia. Tiketistä tehtäviä ei kuitenkaan automaattisesti jaeta kenellekään, joten siellä tehdyt tehtävät kertovat henkilön aktiivisuudesta tiketissä. Toisinaan joku, pääsääntöisesti hallinnon työntekijä, kävelee suoraan työhuoneeseen kysymään jotakin tai sattumalta käytävällä tai lounastauolla nostaa asian puheeksi. Kahdelle haastateltavista tulee jonkin verran kysymyksiä myös puhelinvaihteen kautta. Aikaisemmin vaihteen kautta tuli paljon enemmän kyselyitä, mutta nyt puhelut ovat haastateltavien mielestä vähentyneet. Ainoastaan kaksi henkilöä toi puhelinvaihteen esille haastatteluissa.

## 4.2.2 Tunnereaktio ja jatkotoimenpiteet

Taulukko 2. Tunnereaktio ja toimenpiteet

Henkilöstö-asiantuntija	A	B	C	D	E	F
Mikä tunnereaktio?	Ärsytys	”Mitä nuo haluavat ja mitä minun pitää tehdä”	Ei herätä tunteita	Iloinen, kun luotetaan	Turhaantuminen	Turhaantuminen
Jatkotoimenpiteet?	Aina ystävällisesti auttaa tai ohjaa eteenpäin	Tuumasta toimeen, vastaa mitä tietää ja välittää eteenpäin asian ekspertille	Vastaa mitä tietää ja välittää eteenpäin asian ekspertille	Coaching ja mentoointi yhdistelmä, vastaa aina jotain	Vastaa mitä tietää ja välittää eteenpäin asian ekspertille	Talon sisältä tulevat välittää eteenpäin, talon ulkopuolelta selvittää mahdollisimman pitkälle
Kysymyksiä, joihin ei ole vastausta?	Lopulta löytyy aina joku vastaus	Aina löytyy joku, mitään ei jätetä roikkumaan	Aina löytyy joku vastaus	Aina löytyy joku vastaus	Lähes aina löytyy joku vastaus	Aina löytyy joku vastaus

Yksi haastateltavista oli iloinen, kun hänelle luotetaan tehtäviä, jotka eivät välttämättä hänelle kuuluisi. Toinen koki ihmetystä, että mitä nuo haluavat ja mitä minun pitää tehdä. Yhdelle haastateltavista tilanne ei aiheuttanut juurikaan tunteita. Syynä tähän oli se, että esimiesten kirjo on niin laaja ja sote-alalla on aikaisemmin tehty vain ihmisten kanssa töitä, jolloin johtajien, jotka usein ovat keski-ikäisiä naisia, tietotekniset taidot eivät ole niin kehittyneet. Kaikki haastateltavat tuovat esille, että ymmärtävät esimiehillä olevan jo hirveä vastuu tekemisistään ja tavallaan voi olla helpotus, kun saa siirrettyä oman kysymyksensä vain jonnekin eteenpäin. Tämä kuitenkin vain aiheuttaa työn siirtämistä eteenpäin, kun tehokkainta olisi miettiä hetki asiaa itse ja välittää se sitten oikealle taholle ilman välikäsiä. Kohdeyrityksen intrassa on avattu henkilöstöhallinnon vastuualueet, mutta kaikki kuitenkin tuovat esille, että heidän intranettinsä on sekava käyttää. Puolet haastatelluista kertoivat

henkilöstöhallintoon kuulumattomien kysymyksien aiheuttavan ärsyyntymistä tai turhautumista. Turhautumisen syyksi kerrottiin se, että vuodesta toiseen kysellään samoja juttuja ja vaikka asioista tiedotetaan, niin hetken päästä tulee kysymys samasta aiheesta. Ärsytystä aiheutti myös kysymykset, jotka olisi automaattisesti pitänyt ohjata jollekin toiselle osastolle. Esimerkiksi laskutukseen liittyvä kysymys pitäisi automaattisesti lähettää talousosastolle. Yksi haastateltava kertoi esimerkkinä markkinoinnin kyselevän häneltä useasti asiakastytyväisyyskyselyistä, joiden omistaja markkinointi itse on. Ärsytystä aiheutti myös se, ettei kaikille haastatelluillekaan ollut selvää kenelle mikäkin asia kuuluu. (kts. 2.8.)

Jatkotoimenpiteinä jokainen HR-asiantuntija tarttuu tuumasta toimeen, vastaa minkä itse tietää, ohjaa kysymään seuraavalta henkilöltä lisää ja välittää tiedon eteenpäin kysyjälle. Kaikki haastateltavat kertovat, että kysymyksiin ei ikinä vastata ”en tiedä, kysy joltain muulta” eikä niitä ikinä jätetä roikkumaan. Kaikkiin kysymyksiin etsitään aina jokin vastaus, tai kysyjä ohjataan vähintäänkin eteenpäin jollekin, joka asiasta saattaa tietää. Varsinkin talon ulkopuolelta tuleviin kysymyksiin, poisluettuna mainokset, haastateltavat kokevat vastuukseen vastata kohteliaasti, koska se vaikuttaa koko yrityskuvaan. Eräs haastateltavista kertoo, että on mukavaa vähän vastata ja välittää viesti sitten asian ekspertille. Haastateltavat tuovat kuitenkin esille, että ei ole kovin järkevää kuluttaa omaa työaikaansa vastaamalla kysymyksiin, joista ei tiedä mitään ja jotka vievät paljon työaika. Poikkeuksena tilanteet, joissa esimerkiksi iäkäs ihminen soittaa vaihteen kautta ja yrittää selvittää jotain asiaa. Tämä nähdään hyvänä asiakaspalveluna. On kuitenkin järkevää, ettei asiakaspalveluasennetta vie liian pitkälle, koska tällöin kaivaa samalla itsellensä kuoppaa, jos aina vastaa jokaiseen kysymykseen juurta jaksan ja käyttää siihen paljon aikaa. Parempi tapa on ilmoittaa henkilölle myös, että keneen tulisi jatkossa olla yhteydessä. (vrt. 2.8.)

### 4.2.3 Kysymyksen sisältö ja lähettäjä

Taulukko 3. Kysymyksen sisältö ja lähettäjä

Henkilöstöasiantuntija	A	B	C	D	E	F
Mitä asioita koskevat? Joku tietty osasto?	Asioita, jotka kuuluisivat esimiehelle, palkkahallinnon asioita	Palkkahallinto, Wopla, omat nettisivut, Kiinteistö ja vakuutusasiat,	Palkkahallinto, IT, Wopla	Työvaate-tus, henkilöstöedut, rekrytointi, lääkäri-asiat	Markkinointi, Wopla, IT, toimistoassistentin tehtäviä, vaihteesta kaikkea maan ja taivaan välistä	Markkinointi, palkkahallinto, Wopla, kiinteistöasiat, vaihteesta kaikkea
Keneltä?	Hoivakotien johtajilta, esimiehiltä, työntekijöiltä hallinnossa	Hoivakotien johtajilta, väliesimiesportaalta, päällikötasolta	Hoivakotien johtajilta ja muilta lähiesimiehiltä	Aluejohtajilta, liiketoimintajohtajilta	Johtajilta, aluejohtajilta, esimiehiltä, työntekijöiltä, vaihteesta yrityksen ulkopuolisilta henkilöiltä	Hoivakotien johtajilta, työntekijöiltä hallinnossa ja vaihteessa yrityksen ulkopuolisilta henkilöiltä

Henkilöstöhallinnolle tulevissa kysymyksissä on todella paljon hajontaa, mutta pääsääntöisesti näyttää siltä, että tietyn henkilöstöhallinnon edustajan saamat kysymykset ovat ainakin suhteellisen lähellä hänen omia tehtäviään, kahta poikkeusta lukuun ottamatta. Esimerkiksi koulutusasioista vastannut henkilö kertoo saavansa paljon kysymyksiä, jotka liip-paavat läheltä koulutuksia ja kouluttautumista, mutta eivät ole henkilöstöhallinnon asioita. (kts. 2.1.) HR-järjestelmää hallinnoiva henkilö kertoo saavansa paljon palkanlaskentaan sekä IT:n liittyviä tehtäviä, mutta kokee sen olevan ok, koska esimiehen voi olla hankala ymmärtää johtuuko ongelma järjestelmästä vai tietoliikenneyhteysistä. Tiettyä osastoa hallinnoiva henkilö saa paljon kysymyksiä juuri tältä osastolta. Usein tulee kysymyksiä,

jotka tulisi hoitaa oman esimiehen kanssa eikä henkilöstöasiantuntija voi ottaa asiaan kantaa millään tavalla. Henkilöstöhallinnolta toivotaan toisinaan suoraa vastausta myös kipeissä tilanteissa, joissa esimies ei itse osaa tai uskalla tehdä päätöstä. Henkilöstöhallinto ei kuitenkaan voi tehdä päätöstä esimerkiksi hoivakodin johtajan puolesta. (kts. 2.4.) Kaksi henkilöstöasiantuntijaa kertoo myös kiinteistöihin ja niiden vakuutuksiin liittyvistä kyselyistä. Toisessa pohdittiin putkihuollon aiheuttamien kustannusten hoitamista ja vakuutuksia, kun toisessa kyseltiin keneen pitää olla yhteydessä, kun ulko-ovet eivät mene kiinni.

Tukipalvelut, jolta tuntuu tulevan paljon kysymyksiä lähes kaikille, kerrotaan olevan palkkahallinto, Wopla eli kohdeyrityksen työvuorosuunnittelujärjestelmä, omat nettisivut, IT, kiinteistöasiat ja markkinointi. Pari haastateltavista kertoo, että välillä on itsekkin hankala hahmottaa, onko tämä nyt minun vastuullani vai jonkun muun, kun tehtävät ovat niin lähellä toisiaan. Pääsääntöisesti kysymykset eivät kuitenkaan ole puhtaita henkilöstöhallinnon tehtäviä, vaan kuuluvat mahdollisesti jollekin muulle. Yksi haastateltavista kertoo, että joskus henkilöstöhallintoon kuulumaton kysymys saattaa myös alkaa sanoilla ”Hei, tiedän että tämä ei varsinaisesti kuulu sinulle, mutta tiedän myös, että osaat vastata tähän.”. Yksi henkilöstöasiantuntija kertoo kysymyksiä tulevan ”ihän maan ja taivaan väliltä”. Hänelle tulleet kysymykset saattavat koskea työvaatteiden tilaamista, sähköpostitunnuksia, intran päivittämistä esim. yhteystietojen osalta tai toimistoassistentin tehtäviä. Räikeimmät esimerkit hänen saamista kyselyistä tulevat kuitenkin vaihdopalvelun kautta. Sitä kautta kyseiseltä HR-asiantuntijalta on esimerkiksi yritetty tilata aikoja työterveyteen. Hän on myös ratkonut asiaa, jossa vaihteen kautta tuli puhelu omaiselta, joka halusi äitinsä sänkyyn jonkin lisäosan. Myös toiselle henkilöstöasiantuntijalle tulee puheluita vaihteesta ja hän on puolestaan tehnyt salapoliisityötä, saadakseen selville, kuka hammaslääkäri, on tehnyt eräälle iäkkäälle asiakkaalle hammasmuotit ja missähän ne mahtavat nyt olla. (Vrt. 2.3.)

Myös se, keneltä kysymyksiä saadaan, vaihtelee jonkin verran. Suhteellisen selkeää on, että kaikki haastateltavat saavat kysymyksiä hoivakotien esimiehiltä, johtajilta ja hallinnon työntekijöiltä, ainoastaan yksi haastatelluista ei kerro saavansa kysymyksiä esimiehiltä. Eräs haastatelluista kertoo, että hallinnossa muut työntekijät kyselevät enemmän kuin esimiesstatuksella työskentelevät. Puolet haastatelluista kertoo, että kysyjät hyppäävät yleensä yhden tason yli ja esimerkiksi hoivakodin johtaja kysyy jotakin asiaa henkilöstöasiantuntijalta, vaikka saisi vastauksen huomattavasti nopeammin asiasta paremmin tietoisena olleelta aluejohtajalta. Lisäksi asia voi toisinaan liittyä vaikkapa liiketoimintaan, johon henkilöstöasiantuntija ei voi millään tavalla vastata. Yksi haastatelluista kuitenkin kokee, että on ihan oikein, että hoivakodin johtaja kysyy asiaa henkilöstöhallinnolta, koska aluejohtaja on yleensä niin kiireinen, ettei ehdi vastata. Ihan organisaation alimmalta ta-

solta eli hoitohenkilökunnalta ei yleensä tule henkilöstöhallintoon kuulumattomia kysymyksiä. Joskus harvoin hoitohenkilökunnalta voi tulla nimettömiä puheluita, joissa kerrotaan jostakin epäkohdasta työpaikalla. Tässäkään tilanteessa henkilöstöasiantuntija ei voi muuta kuin ohjata henkilön ottamaan yhteyttä esimieheensä, työsuojeluvaltuutettuun tai luottamusmieheen. (kts. 2.7.)

#### 4.2.4 Vastaanottajana henkilöstöhallinto ja henkilöstöasiantuntija

Taulukko 4. Vastaanottajana henkilöstöhallinto ja henkilöstöasiantuntijat

Henkilöstöasiantuntija	A	B	C	D	E	F
Miksi ohjautuvat juuri henkilöstöhallintoon?	HR-tehtävät eivät ole selkeitä esimiehille.	Henkilöstöhallinnosta saa aina jonkin vastauksen. Toimitaan hallinnossa, niin aina on vähän tietoa.	HR-rooli on epäselkeä työntekijöille. Jos asia liittyy edes jollain tasolla HR, niin sitä kysytään HR:ltä.	Asiat liittyvät jollain tavalla henkilöstöhallintoon	Meiltä saa vastauksen tai ainakin vihjeen siitä, kuinka kannattaa edetä.	Henkilöstöhallinto ei ole niin rajattu kuin vaikka IT. Ehkä HR on helppo lähestyä.
Miksi ohjautuvat juuri sinulle?	Tottunut, että aina saa jonkin vastauksen. Tuttu tietyille esimiehille.	Matala kynnys soittaa, kun ovat jo tuttuja muiden asioiden tiimoilta.	Olen vahvasti HR-järjestelmä tuki, niin minut yhdistetään kaikkiin järjestelmiin.	Koska toimin vahvasti henkilöstöhallinnossa.	Vaihteessa tunnun olevan yleismies, jolta kysytään kaikkea. Olen aktiivinen HR-neuvonnassa.	Tuttuus, ollut jonkun kanssa enemmän tekemisissä.

Haastatteluiden vastauksista tuli selkeästi esille kolme eri syytä siitä, miksi nämä henkilöstöhallintoon ohjautuvat kysymykset tulevat juuri henkilöstöhallintoon. Ensimmäinen syy tähän on se, että henkilöstöhallinnosta saa aina vastauksen tai vähintään vihjeen siitä, mistä kannattaa seuraavaksi kysyä. Yksi haastatelluista myös sanoo, että kun henkilöstöhallinto toimii kuitenkin hallinnossa, niin heillä on aina vähän enemmän tietoa ja ainakin pieni ajatus siitä, mistä asiaa kannattaa lähteä selvittämään. Haastatteluissa tuodaan myös ilmi, että henkilöstöihmisiä voi ehkä olla helpompi lähestyä. Toinen syy on se, että henkilöstöhallinnolla ei ole niin selkeää roolia muiden toimijoiden silmissä, kuin esimerkiksi palkkahallinnolla tai markkinoinnilla. Pari haastateltavaa tuo esille, että syynä tähän voi olla se, että kohdeyrityksen ohjeistus ei välttämättä ole niin tarkkaa tai ohjeistuksia ei ole välttämättä ollenkaan saatavilla. Yksi haastateltavista nostaa esille henkilöstöhallinnon kahtiajakoisuuden. Toisinaan se on hyvinkin näkyvä ja on monessa mukana, jolloin mieliin on juurtunut näkemys siitä, että HR hoitaa kaiken. Toisaalta henkilöstöhallinnon tehtävät eivät taas näy missään ja kohdeyritykseltä puuttuu HR-markkinoinnin yksikkö, joka toisi esiin mitä henkilöstöhallinto tekee. Kolmantena syynä on se, että jos kysytty asia liittyy jollain tavalla henkilöstöön, niin sen oletetaan olevan täysin henkilöstöhallinnon tehtäviin kuuluva juttu. Yksi haastateltavista pitää tavallaan arvokkaana sitä, että osaa vastata ja ohjata kysymyksiä eteenpäin, mutta kertoo kuitenkin oman työpanoksen valuvan hieman hukkaan, kun omat tehtävät jäävät taka-alalle ja päivä menee pitkälti kysymysten edelleen välittämisessä. Yksi haastateltava kuvailee kyseistä asiaa näin ”vaikka tämä on ihan yleinen juttu henkilöstöhallinnon töissä, niin kyllä siitä kieltämättä tulee sellainen HR-kaato-paikka olo”. (vrt. 2.7.)

Puolet haastateltavista oli sitä mieltä, että kysymykset ohjautuvat heille, koska he ovat ennestään tuttuja kysyjien kanssa. He ovat toimineet yhteistyössä jonkun muun työjutun parissa aikaisemminkin, niin kysyjä olettaa, että HR hoitaa tämänkin. Tuttuuden vuoksi haastateltavat kokevat olevansa helppo kanava ja toinen haastateltava korostaa, että tutulle on aina helppo soittaa. Yksi haastateltavista kokee olevansa kuin yhteyshenkilö hallintoon ja toinen kokee olevansa vaihteen yleismies, jolle soitetaan kaikista henkilöstöhallintoon liittyvistä asioista. Eräs haastateltavista on puolestaan ihan tyytyväinen juurtuneeseen rooliinsa järjestelmätukena, koska hoitaa niitä muutenkin. Yksi haastateltavista tuo myös esille, että aktiivinen rooli HR-neuvonnassa sekä aikaisempi työhistoria kyseisessä yrityksessä vaikuttaa varmasti siihen, miksi tietynlaiset kysymykset ohjautuvat hänelle. Yksi haastateltavista kertoo myös väärinkäsityksestä, jota ei ole vielä kukaan saatu korjattua. Kyseinen haastateltava kertoo hoitavansa henkilöstötyytyväisyyskyselyjä, niin jostain syystä tukitoiminnoissa on sellainen käsitys, että hän hoitaa myös asiakastyytyväisyyskyselyt, vaikka näin ei ole ikinä ollut. Nämä aiheuttavat huomattavasti ylimääräistä työkuormaa. (kts. 2.8.)

#### **4.2.5 Kehitysideat**

Kaikki haastateltavat tuovat esille sen, että kohdeyrityksen intranetti pitäisi saada käyttäjävälisempään muotoon, jotta henkilöstöhallintoon kuulumattomia kysymyksiä ei enää tulisi. Yksi haastateltava haluaisi intraan omat sivut jokaiselle tukipalvelulle ja näiden sivujen pitäisi olla yhden klikkauksen päässä. Toinen haastateltava haluaisi uuteen intraan tarinan kuvauksen siitä, mitä kukakin tekee tiimin sisällä ja ehdottaa intraan jokaisen nimeä, kuvaa ja vastuualueita kantavaa infoa. Kolmas haastateltava tuo ilmoille saman ajatuksen henkilöstöhallinnon omista sivuista ja haluaisi sinne vielä selkeän ohjeistuksen lisäksi tiedon siitä, ketkä ovat minäkin päivänä paikalla. Tämä helpottaisi varmasti kaikkien työtä varsinkin kiireellisissä asioissa, kun saisi suoraan selville keneen kannattaa tänään ottaa yhteyttä. Yksi haastateltavista toivoisi vielä, että intra saataisiin auki koko yrityksen henkilöstölle, kun tällä hetkellä se on vain hallinnon ja esimiesten käytettävissä. Hän ehdottaa myös, että henkilöstöhallintoa voisi markkinoida enemmän esimerkiksi erilaisilla HR-julisteilla, joissa kerrottaisiin henkilöstöhallinnosta ja vaikka muistakin tukipalveluista, jolla selvennettäisiin kaikkien tehtävät. Yksi haastateltavista haluaisi täsmentää vaihteeseen ohjeistusta siitä, missä asioissa saa olla yhteydessä ja keneen tulisi milloinkin olla yhteydessä. Pari haastateltavaa tuo esille myös sen, että HR-tehtäväkuvaukset tiimin sisällä pitäisi ehkä määritellä tarkemmin. (kts. 2.8.)

#### **4.3 Henkilöstöhallinnon arvostus yrityksessä ja yleisesti**

Henkilöstöhallinnon roolin arvostuksen kokeminen on hyvin kahtiajakoista kohdeyrityksessä. Osa on selkeästi sitä mieltä, että yrityksessä arvostetaan ja aina saa kiitoksen, jos vaikkapa jotakin esimiestä on autettu ja annettu tukea. Osa taas kertoo aluksi yllättyneestä henkilöstöhallinnon vastuullisesta roolista yrityksessä, mutta viimeisen parin vuoden aikana ilmapiiri on muuttunut niin, että HR hoitaa asioita, mitkä muutkin pystyisivät hoitamaan. Haastateltavien mielestä viimeistään viimeaikainen työtehtävien siirtäminen kertoo arvostuksen laskusta tai vähintään olemassa olevan arvostuksen realisoitumisesta. (vrt. 2.4.) Toisaalta esille tuodaan sitä, että esimerkiksi lääkäripuolen henkilöt eivät välttämättä arvosta henkilöstöhallintoa, koska HR ei toimi niin paljon heidän alueellaan ja he eivät tämän takia tiedä mitä HR tekee. Tämän lisäksi kerrotaan, kuinka yritystä johtaa kävelväksi taskulaskimeksikin kutsuttu lääkäri, jolla ei välttämättä itsellään ole mitään koskeuksia henkilöstöhallintoon. Haastateltavat tuovat esille huolen siitä, että mikäli toimitusjohtaja ei arvosta henkilöstöhallintoa, niin henkilöstöhallinnon arvostus voi laskea radikaalistikin, jos tämä ajattelutapa, siirtyy koko johtoryhmään. Jonkin verran kritiikkiä haastatelluissa saa myös se, että HR ei ole millään tavalla mukana liiketoiminnassa eikä johtoryh-



mässä. Osa haastatelluista on selkeästi sitä mieltä, että henkilöstöhallinto tulisi ottaa mukaan liiketoimintaan, jotta koko yritys voisi nähdä henkilöstöhallinnon tuottavana elimenä eikä vain välttämättömänä pahana. Vähintä mitä arvostuksen kasvamisen eteen voitaisiin tehdä, olisi nostaa yrityksen henkilöstöpäällikkö suoraan henkilöstöjohtajaksi. Toisaalta tämä nykyinenkin järjestely saa hieman kiitosta, koska toisinaan koetaan, että vaikka yrityksen korkein henkilöstöammattilainen on henkilöstöpäällikkö, niin häntä kuullaan muita kanavia pitkin. (kts. 2.6.)

Painotukset henkilöstöhallinnossa ovat lähes kaikkien mielestä muuttuneet vuosien varrella ja yrityksen kasvu on tuonut paljon muutoksia. Yksi haastateltava kertoo, että ”jos-sain vaiheessa, ei ehkä enää, tukipalvelut koettiin tuottamattomana elimenä, mikä ei luonnollisestikaan ole kovin arvostava ele”. Eräs haastateltava sanoo kuitenkin, että kaikki tukipalvelut arvostavat toisiaan, mutta joskus on vaikea tietää työnjakoa. Toisaalta sanotaan, että yrityksen aggressiivisen kasvun vuoksi mikään tukipalveluista ei ole oikein kestänyt kasvun perässä ja tämän vuoksi niitä ei koeta liiketoiminnan kannalta niin tärkeiksi elimiksi. Loppujen lopuksi kuitenkin koetaan, että omalla työllä on suurin merkitys, ja mikäli tekee työnsä hyvin, niin saa myöskin arvostusta. Sanotaan myös, että kaikkein paras palaute tulee esimiehiltä, joita on autettu hankalassa HR-tilanteessa. Esimiehiltä tulee haastateltavien mukaan paljon arvostusta. (kts. 2.5.)

Kohdeyrityksen henkilöstöammattilaiset kokevat, että pääsääntöisesti kun mietitään henkilöstöhallinnon arvostusta yritysmaailman ulkopuolella olevien ihmisten osalta, niin vastaus tuntuu monilla olevan, että he eivät yhtään tiedä mitä HR tekee (kts. 2.7). Lähes kaikki kohdeyrityksen henkilöt kertovat, että joutuvat melkein aina avaamaan työpäivänsä sisältöä ennen kuin ihmiset ymmärtävät mitä he tekevät työkseen. Oman tittelinkään kertominen ei auta, mutta jos haluaa kertoa pelkän tittelin, niin henkilöstöasiantuntijasta ihmiset tuntuvat saavan paremman kuvan kuin HR-asiantuntijasta. Yleensä haastateltavat kertovat kuitenkin muutamalla sanalla hoitavansa muun muassa työelämäänsä liittyviä lakeja ja koulutuksia. (kts. 2.3.) Jos on enemmän aikaa kertoa tehtävistään, niin sen jälkeen monelta tulee vastauksena niin sanottu ”vau-efekti” ja kommentteja siitä, että ”Sä teet noin haastavia tehtäviä!”. Eräs asiantuntija tuo ilmi ajatuksen, jonka mukaan ulkopuoliset yhdistävät henkilöstöhallinnon tehtävät assistenttitason tehtäviin ja muuten yksinkertaisiin tehtäviin. Toisinaan voi myös käydä positiivisemmin ja eräs henkilöstöasiantuntija kertoo hauska tilanteesta, jossa hän alkoi automaattisesti kertomaan työtehtävistään ja avaamaan työnkuvaansa, kun keskustelun toinen osapuoli kysyi vain ”Niin eli sä oot HR:ssä?”. Tähän kyseinen henkilöstöhallinnon edustaja vastasi vain hämmentyneesti ”joo”, koska tilanne oli hänelle uusi ja hän oli niin tottunut siihen, ettei kukaan tiedä mikä HR on tai mitä HR-asiantuntija tekee. Toisaalta esille nostettiin myös ajatus siitä, tarvitseeko tavallisen

tallaajan tietää mitä HR tekee? Ehkä on hyvä, että henkilöstöhallintoon liittyvät asiat kulkevat esimiehen kautta, jotta HR ei ruuhkaannu enempää. Toisaalta ihmisille saattaa sitten jäädä hyvin negatiivinen kuva henkilöstöhallinnosta, kun sen kanssa ollaan usein kosketuksissa vain negatiivisten asioiden, kuten yhteistoimintaneuvotteluiden osalta. (kts. 2.8.)

Yritysmailmassa yleisesti tuntuu kuitenkin, että jotain muutosta on tapahtunut. Yksi kohdeyrityksen henkilöstöammattilaisista näkee HR-arvostuksen parantuneen paljon 2000-luvulla ja kokee tämän muutoksen johtuneen 90-luvun lamasta, jonka jälkeen alettiin panostaa kaikkiin liiketoimintoihin, myös henkilöstöhallintoon. (vrt. 2.6.) Toinen kohdeyrityksen henkilöistä taas kertoo, että mitään muutosta ei ole tapahtunut koko aikana, kun hän on HR-tehtäviä tehnyt. Kolmas taas kertoo mielenkiintoisesta seikasta, että opiskelumaailmassa HR kiinnostaa monia, mutta haastateltavan mielestä opiskelijat eivät tunnu oikein tietävän mitä HR oikeasti tekee. Esimerkkinä tästä toimii opiskelijoiden innostus osaamisen kehittämiseen ja työhyvinvoinnin ylläpitämiseen liittyvien työhyvinvointipäivien ja muiden mukavien asioiden järjestäminen. Kohdeyrityksessä kyseiset asiat näkyvät enemmänkin ennaltaehkäisevänä työnä sekä erilaisina maksuluokkina ja kustannuksina, jotka siirtyvät henkilöstöasiantuntijan tehtäviksi, kun niissä on jo jokin ongelma. Koulumaailmaan liittyen yksi haastateltavista tuo vielä mielenkiintoisen omakohtaisen kokemuksen siitä, miten ihmiset päätyvät Suomessa henkilöstöhallinnon tehtäviin, milloin mitäkin polkua pitkin. Ruotsissa puolestaan on erikseen yliopistokoulutus henkilöstöhallinnon tehtäville, jossa voi alun alkaen valita pääaineekseen henkilöstöhallinnon ja myöhemmin erikoistua esimerkiksi rekrytointiin, työlainsäädäntöön, työhyvinvointiin taikka osaamisen kehittämiseen.

## 5 Pohdinta

Tässä luvussa keskitytään pohtimaan koko opinnäytetyön tutkimustulosten ja teoriaosion korrelointia. Luvussa kerrotaan saadut vastaukset alussa määriteltyihin tutkimuksen ala-ongelmiin ja kerrotaan kehitysideoista, joilla asiaa tulisi viedä eteenpäin. Aluksi kuitenkin pohditaan työn pätevyyttä ja luotettavuutta. Loppuun on kirjattu myös osiot työn käytettävyydestä ja hyödynnettävyydestä, jatkotutkimusehdotuksista sekä tekijän oman oppimisen arvioinnista.

### 5.1 Pätevyyden ja luotettavuuden arviointi

Tutkimuksen pätevyys eli validiteetti tarkoittaa mittarin tai valitun tutkimusmenetelmän kykyä mitata juuri sitä, mitä on tarkoituskin mitata. Validiteetin kyseenalaistaminen on oleellista, koska mittarit eivät aina suoraviivaisesti mittaa sitä, mitä niiden oli tarkoitus mitata. Luotettavuus eli reliabiliteetti tarkoittaa sitä, että tutkittaessa samaa asiaa kahdella eri tutkimuskerralla, niin molemmilla kerroilla pitäisi tulla sama tulos. Lyhyesti sanottuna reliabiliteetti tarkoittaa siis mittaustulosten toistettavuutta. Toisella tavalla määriteltynä luotettavuus tarkoittaa sitä, että tulos on luotettava, mikäli kaksi tutkijaa päätyvät samaan tulokseen. Pätevyyden ja luotettavuuden arviointia on usein kritisoitu laadullisen tutkimuksen sisällön toteutumisen arvioimisessa, koska molemmat ovat alun alkaen kehittyneet kvantitatiivisten tutkimusten sisällön määrittelijöiksi ja pääsääntöisesti ne pystyvät vastaamaan vain määrällisen tutkimuksen sisällön laatuun. Jokaisen tutkimuksen sisällön laatua on kuitenkin oleellista tarkastella edes jollain tavalla ja esimerkiksi laadullisen tutkimuksen tarkka ja selkeä selostus tutkimuksen toteuttamisesta parantaa sen luotettavuutta eli reliabiliteettia. (Hirsjärvi & Hurme 2001, 186; Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 231-232; Tuomi & Sarajärvi 2002, 133-135.)

Tämän tutkimuksen pätevyys ja luotettavuus ovat suhteellisen korkeita. Valittuna tutkimusmenetelmänä oli haastattelu, joka toteutettiin puolistrukturoituna. Millään muulla menetelmällä ei tutkimusta olisi voinut oikein luotettavasti toteuttaa ja puolistrukturoitu malli antaa vielä hyvän pohjan keskusteluille, mutta ei rajaa mitään pois. Työhön haastateltavat henkilöt oli valittu kohdeyrityksessä ja koko kohdeyrityksen henkilöstöhallintoa päästiin haastattelemaan, joten näyte on erittäin hyvä. (Kts. 3.2.) Lisäksi jokaista haastateltavaa käsitellään anonyymina tässä työssä, joten mitään luottamusongelmaakaan ei pitäisi olla (3.4). Mikäli haastattelut olisi toistettu samoilla kysymyksillä haastateltaville keväällä 2017, niin vastaukset olisivat todennäköisesti olleet lähes samat, joten reliabiliteetti on myös

hyvä. Nyt yli puolen vuoden jälkeen voi olla mahdollista, että vastaukset muuttuisivat joltain osin, mutta syynä tähän on pitkälti henkilöstöhallinnon muuttuva luonne. Henkilöstöhallinnon arvostusta käsittelevässä aiheessa voisi nyt tulla paljonkin muutosta, koska kohdeyrityksessä oli muutamia viikkoja ennen haastatteluhetkeä ollut henkilöstöhallinnon yhteistoimintaneuvottelut. Haastattelijan mielestä yhteistoimintamenettelyihin liittyvät asiat tulivat kuitenkin vain hyvin vähän esille haastatteluissa, mutta on silti mahdollista, että ne ovat joltain osin vaikuttaneet haastateltavien vastauksiin. Sen sijaan esimerkiksi henkilöstöhallintoon kuulumattomien tehtävien käsittelyyn liittyvät kysymykset saivat todennäköisesti samat vastaukset, koska kyseiseen asiaan ei ole kohdeyrityksessä toistaiseksi puututtu.

Luotettavuutta on mielekästä pohtia myös itsekriittisesti ja miettiä, miten tekijän omiin ajatuksiin on vaikuttanut se, että hänen ensimmäinen työkokemus henkilöstöhallinnosta oli kohdeyrityksessä ja että hän haastatteli opinnäytetyötä varten omia työkavereitaan. On mahdollista, että nuoren HR-ammattilaisen ajatukset voivat olla vielä suhteellisen kapakatseisia ja hänellä ei ole vielä kokemuksen tuomaa varmuutta eikä niin sanottua suodatinta asioiden käsittelyyn, jolloin muiden ajatukset ja mahdolliset ennakkoluulot nousevat suurempaan rooliin. Toisaalta tämä työkavereiden haastattelemineen on voinut olla myös hyödyksi haastatteluissa, koska tällöin haastattelijalla on oppinut tuntemaan haastateltavat jo pidemmältä ajalta, jolloin väärinkäsitysten mahdollisuus jää huomattavasti pienemmäksi.

## **5.2 Johtopäätökset ja kehitysideat**

Tutkimustulosten analyysin, tulkinnan ja johtopäätösten tekeminen on koko tutkimuksen tärkein vaihe, koska siinä on tarkoitus saada vastaukset alussa asetettuihin tutkimusongelmiin ja vastauksien saaminen tutkimusongelmiin on koko tutkimuksen tekemisen ydinasia (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 221).

### **5.2.1 Henkilöstöhallinnon rooli kohdeyrityksessä**

Henkilöstöhallinnon rooli kohdeyrityksessä on hyvin monipuolinen, laaja-alainen ja osittain myös haastava (kts. 4.1.). Vastaavanlaista kuvausta käytetään myös teoriassa ja kuten aikaisemmin on sanottu, niin jokaisen yrityksen henkilöstöhallinto on omanlaisensa. Mielienkiintoista kohdeyrityksen roolissa on se, että sitä ei voida yksiselitteisesti lokeroida vain yhteen tai useampiin henkilöstöhallinnon rooleihin, vaan kohdeyrityksen rooli on hyvin monipuolinen sekoitus niin Desslerin, Viitalan kuin Österbergin esille tuomia rooleja. (Kts. 2.4.) Se mitä rooleista voidaan suhteellisen selkeästi sanoa ja joka haastatteluissa nousi-

kin esille, niin kohdeyrityksen henkilöstöhallinnon rooli liiketoiminnallisena tekijänä on kuitenkin suhteellisen pieni. Yrityksellä ei ole henkilöstöjohtajaa, joka olisi aktiivisesti mukana liiketoiminnassa eikä yrityksellä myöskään ole strategiaan perehtynyttä HR business partneria, joka olisi mukana rakentamassa sekä henkilöstöstrategiaa että liiketoimintastrategiaa. (Kts. 4.3.)

Eräs haastatelluista sanoo, että he toimivat yrityksen henkilöstöhallinnossa niin sanotussa konsulttiroolissa, mikä kuvaa heidän rooliaan hyvin. Yrityksen tavoitteena on teettää helppot, rutiininomaiset ja yksinkertaiset tehtävät suoraan esimiehillä ja hoivakodin johtajilla, kun yrityksen hyvin pieni henkilöstöhallinto hoitaa muita monipuolisia ja haastavia tehtäviä. (Kts. 4.1.) Varsinkin Viitalan ja Desslerin ajatusten perusteella voidaan sanoa, että kohdeyrityksen henkilöstöhallinto on äärimmäisen pieni verrattuna yrityksen kokoon (Kts. 2.4). Tätä myös haastateltavat tuovat esille, kun mietitään heidän aikaisempia henkilöstöhallinnon kokemuksia. Kaikki haastateltavista tuovat esille, että heidän henkilöstöhallintonsa on hyvin pieni ja muutamien mielestä se on jopa liian pieni, koska koko ajan on kiire eikä kehitystehtäville jää aikaa, vaan pääsääntöisesti ehditään tekemään vain ne kriittisimmät työt, jolloin kaikki prosessien kehittäminen ja liiketoiminnassa mukana oleminen jäävät toissijaiseksi. Tämän kerrotaan kuitenkin olevan kaikkien tukipalveluiden ongelma yrityksen räjähdysmäisen kasvun vuoksi. (Kts. 4.1.2.)

Erona aikaisempiin HR-kokemuksiin nousi myös se, että tehtäviä ei ole jaoteltu spesifien osaamisalueiden mukaan, vaan kaikki tekevät kaikkea, mikä hankaloittaa henkilöstöhallinnon tehtävien jakoa rooleihin entisestään. Haastateltavat toivat kuitenkin esille kiitollisuutensa siitä, että heidän tehtävänsä ovat sopivan monipuolisia, vaativia ja jatkuvasti itseä kehittäviä. (Kts. 4.1.2.) Tällaista kiitollisuutta omista työtehtävistä ja henkilöstön jatkuvaa kehittämistä olisi toivottavaa saada näkyville koko yrityksen henkilöstöön, koska henkilöstöhallinnon tehtäviin usein nähdään kuuluvaksi henkilöstön kehittäminen (Vrt. 2.3). Valitettavasti kohdeyrityksen henkilöstöhallinnon ajan puutteen vuoksi, tällaisiin asioihin ei ole mahdollista kiinnittää huomiota alemmilla tasoilla. Kohdeyrityksen henkilöstöhallinto toimii monella hyvinkin vaativilla osa-alueilla, kuten hoitaa pääsääntöisesti yhteistoimintaneuvotteluita ja toisaalta taas käsittelee kokonaisen uuden yksikön haltuunoton itsenäisesti. (Kts. 4.1.) Tämä ei ole ollenkaan niin perinteistä eikä esimerkiksi teoriaosuudessa tullut missään vaiheessa ilmi, että henkilöstöhallinto hoitaisi vastaavia tehtäviä lähes itsenäisesti.

Henkilöstöhallinnon roolin selkeyttämiseksi voisi olla paikallaan pysähtyä hetkeksi ja tutkia hieman sitä, mitä kohdeyritys oikeasti henkilöstöhallinnoltaan haluaa ja vastaako nykyisen henkilöstöhallinnon toiminta sitä. Osa haastatelluistakin tuo ilmi, että henkilöstöhallinnon tehtäviä ja rooleja tulisi selventää jopa itse henkilöstöhallinnon sisällä (Kts. 4.2.5). Olisi

varmasti koko yritykselle mielekästä, jos henkilöstöhallintokin voitaisiin jakaa esimerkiksi nelikenttä-mallin mukaan (Kts. 2.4). Toisaalta sekin voidaan nähdä arvokkaana roolitukseksi, että jokainen henkilöstöammattilainen pystyy hoitamaan toistensa tehtävät. Tämä ei kuitenkaan anna henkilöille mahdollisuutta kehittyä jonkin asian ekspertiksi, vaan osaaminen jää mahdollisesti monesta asiasta vain pintaraapaisuksi. Kaiken kaikkiaan henkilöstöhallinnon rooli on kuitenkin hyvin merkittävä kohdeyrityksessä, koska he tekevät niin monipuolisia ja haastavia tehtäviä. Rooli kuitenkin on myös hyvin sekalainen ja sen vastuualueita on suhteellisen hankala ymmärtää niin henkilöstöhallinnossa kuin muissakin yrityksen toiminnoissa. (Kts. 4.1.2.)

## **5.2.2 Henkilöstöhallinnon roolin selkiyttäminen kohdeyrityksessä**

Kuten aikaisemmin jo todettiin, niin henkilöstöhallinnon rooli on kohdeyrityksessä hyvin monipuolinen ja kattava, mutta juuri tämän takia todella sekava. Tutkimustuloksissa, jotka käsittelevät nimenomaan henkilöstöhallintoon kuulumattomia kysymyksiä, tulee selkeästi ilmi, että tällaiset roolien epäselvyydestä johtuvat tehtävät aiheuttavat aika paljon ylimääräistä työtä kohdeyrityksessä (Kts. 4.2.4). Tehokas tiedonkulku on jokaisen hyvin toimivan työyhteisön perusedellytys. Kohdeyrityksessä, kuten ei harmillisesti monessa muussaakaan yrityksessä, se ei tunnu toteutuvan (Kts. 2.8). Henkilöstöhallinnon työntekijät kertoivat henkilöstöhallintoon kuulumattomien asioiden vievän viikoittain keskimäärin noin yhden tunnin aikaa. Todellisuudessa ajan kerrottiin olevan suurempi, koska erilaiseen selvittelyyn ja ajatustyöhön menee aikaa. (Kts. 4.2.1.) Pelkästään oman työajan kulumisen lisäksi kysymykset aiheuttivat jonkin verran turhautumista osalle asiantuntijoista (Kts. 4.2.2). Tämä turhautuminen on suhteellisen luonnollista ja sen yleisyys tuodaan esille myös HR-viestintää käsittelevässä teoria-asioissa. Suurimpia syitä, miksi viestintä ei toimi on se, että infoa tulee liikaa tai se on liian teknistä. (Kts. 2.8.) Ehkä toinen näistä tai molemmat ovat syynä sille, että henkilöstöhallinnolta kysytyt asiat olivat usein sellaisia, jotka olisi pienellä miettimisellä osattu ohjata oikeaan paikkaan. Osasta asioista oli vasta tehty ohje, joka ei nähtävästi ollut välittynyt selkeästi kysymyksiä lähetteleville tahoille. Ärsytyksestä huolimatta haastatellut kertoivat aina vastaavansa kyselyihin ystävällisesti ja pyrkivät ohjaamaan kysyjän eteenpäin kysymyksensä kanssa. (Kts. 4.2.2.) Tämä vastaa hieman ajatusta siitä, että muut työkaverit pitäisi nähdä asiakkaina ja vastata heille sen mukaan (Kts. 2.8). Toisaalta asiakaspalvelualltius ei kuitenkaan saa mennä yli, jotta esimerkiksi esimiehien omatoimisuus säilyy eivätkä he opi siihen, että joku muu tekee asiat hänen puolestaan (Kts. 4.2.2).

Tutkimustuloksista osattiin suhteellisen selkeästi luetella tahoja, joilta kysymykset tulevat ja myös kysymyksiä koskevien asioiden sisältö pystyttiin jollain tasolla määrittämään.

Usein viestit tulivat esimiehiltä ja käsittelivät muiden tukipalveluiden asioita. (Kts. 4.2.3.) Ehkä tämä voi olla myös perua siitä, että vanhanaikaisen käsityksen mukaan henkilöstöhallinto hoitaa sisäisen viestinnän ja tämän vuoksi kaikki tukipalveluita koskevat asiat ohjataan henkilöstöhallintoon (Kts. 2.8). Haastateltavat olivat kuitenkin pitkälti sitä mieltä, että kysymykset ohjautuvat henkilöstöhallintoon, koska sieltä saa aina jonkin vastauksen (Kts. 4.2.4). Muutamalla henkilöllä oli ongelmana myös vaihteen kautta talon ulkopuolelta tulevat kyselyt, jotka puolestaan saattoivat koskea ihan mitä tahansa ja toisinaan henkilöstöasiantuntijalta on esimerkiksi tilattu aikoja työterveyteen (Kts. 4.2.3).

Haastatelluilla henkilöstöasiantuntijoilla oli kuitenkin useampia ratkaisuja viestinnän parantamiseen ja ensimmäinen niistä on se, että intranetti pitäisi saada toimivaksi. Tätä emme kuitenkaan tämän opinnäytetyön osalta pysty toteuttamaan, joten keskitymme muihin kehitysehdotuksiin. Toinen oleellinen henkilöstöasiantuntijoilta tullut kehitysehdotus koski selkeää, visuaalista jakoa, johon on kirjattu jokaisen henkilöstöasiantuntijan yhteystiedot, kuva sekä päävastuualueet. (Kts. 4.2.5.) Tällaisessa visuaalisessa dokumentissa tärkeintä on, että siinä on sopivasti informaatiota, se on selkeää luettavaa ja se on kohdennettu juuri kyseiselle vastaanottajaryhmälle. Hyvä muistisääntö toimivalle viestinnälle on se, että kokee aina viestivänsä potentiaaliselle asiakkaalle, joka ei tiedä asiasta mitään. (Kts. 2.8.) Luonnos tällaisesta jaosta on tallennettu tämän työn liitteisiin ja löytyy sieltä nimellä ”Visuaalinen jako henkilöstöhallinnon työtehtävistä kohdeyrityksessä”. Kyseinen luonnos on tehty Microsoft Wordin SmartArt-työkalulla ja siihen on mahdollista lisätä myös jokaisen henkilöstöasiantuntijan kuva. Kuvia ei tähän työhön laitettu, jotta anonyymius säilyy. Alkuperäinen tiedosto, josta kuvaliite on otettu, on helposti muokattavissa ja se tullaan lähettämään kohdeyritykselle tiedostomuodossaan ja henkilöiden nimillä täydennettynä. Ohjeistuksesta voisi tehdä vielä visuaalisemman. Siihen voisi lisätä esimerkiksi kohdeyrityksen logon ja muita visuaalisia tekijöitä. Tiedosto tulisi kiinnittää kohdeyrityksen intraan ja välittää eteenpäin esimiehille tai vaikkapa koko tukipalveluille sähköpostilla. Visuaalisesta ohjeistuksesta voisi tehdä myös paperisia versioita, joita voisi kiinnittää ilmoitustaululle tai vaikkapa ihan henkilöstöhallinnon huoneen oveen. Tärkeää olisi, että ohjeistus saataisiin varmasti välitettyä esimiehille, ja että he ottaisivat sen käytäntöön. Tätä varten ohjeistusta tulisi markkinoida ja siihen voisi pyytää avuksi muitakin tukipalveluita. Saman ohjeistuksen voi myös välittää vaihdepalvelulle, jotta he osaisivat tulevaisuudessa yhdistää puhelut oikein.

### **5.2.3 Henkilöstöhallinnon roolin arvostus**

Henkilöstöhallinnon roolin arvostus kohdeyrityksessä on tutkimustulosten perusteella suhteellisen kahtiajakoinen asia. Tämä johtuu pitkälti siitä, että henkilöstöhallinnon hoitamat

tehtävät ovat todella vaatia ja laaja-alaista asiantuntijuutta vaativia, mikä saa HR-asiantuntijat kokemaan suurta arvostusta työtään kohtaan. (Kts. 4.3.) Arvostus alkaa siitä, kun tehtävät ovat niin vaativia, ettei toinen henkilö uskalla tehdä siitä päätöstä ilman ammattilaisen tukea (Kts. 2.6). Tämä tulee ehdottomasti toteen kohdeyrityksessä. Toisaalta taas henkilöstöhallinto kokee itsensä varsin huomaamattomaksi, unohdetuksi ja toisinaan jopa turhaksi elimeksi, kun heidän työpanoksensa jää helposti esimerkiksi muiden tukipalveluiden jalkoihin. (Kts. 4.3.) Tämä vastaa vahvasti teoriaa siltä osin, että henkilöstöhallinto ei saa arvostusta, koska heidän työltään puuttuu moraalinen vaikutusvalta sekä suoraviivaisten tietolähteiden puuttuminen. Tämä antaa muille mahdollisuuden haastaa henkilöstöhallinnon tärkeys sekä asiantuntijuus. (Kts. 2.6.) Toisinaan on kuitenkin myös täysin selvää, että henkilöstöhallinto kasvattaa kilpailukykyä ja on loppujen lopuksi yrityksen tärkein voimavara, koska mikään asia ei tapahdu ilman henkilöstöä (Kts. 2.5).

Kauhasen ja kumppaneiden mukaan yleisesti henkilöstöhallinnon arvokkaimmaksi tekijäksi on koettu HR business partnerit. Palaamme siis jälleen kerran aiheeseen, jonka mukaan henkilöstöhallinto pitäisi ottaa mukaan liiketoimintaan. Tällöin voidaan kehittää muuntautumiskykyinen, kehityskykyinen sekä nopeasti reagoiva henkilöstö, joka nostaa yrityksen kilpailukykyä. (Kts. 2.6) Henkilöstöhallinnon arvostuksen lisäämiseksi kohdeyrityksessä olisi siis tärkeää saada henkilöstöhallinnon korkeimmaksi ammattilaiseksi henkilöstöjohtaja (Kts. 2.3. & 4.3). Vielä korkeammalle arvostus ja sen kehittäminen saataisi, kun henkilöstöjohtaja toimisi työssään yhdessä HR-business partnereiden kanssa. Business partner voisi myös toimia henkilöstöhallinnon markkinoijana ja viedä eteenpäin henkilöstöhallinnon sanomaan aivan samalla tavalla kuin kohdeyrityksen henkilöstöpäällikkö tällä hetkellä tekee (Vrt. 4.2.5). Tutkimustuloksissa nousi esille myös ajatus siitä, että yrityksen toimitusjohtaja tai johtoryhmä ei mahdollisesti arvosta henkilöstöhallintoa, koska heillä ei välttämättä ole konkreettista näkemystä siitä, mitä henkilöstöhallinto tekee ja kuinka se on liiketoiminnan tärkeä tekijä (Kts. 4.3). Tätä tukee myös Kauhasen ajatus, jonka mukaan useissa organisaatioissa henkilöstöä ja henkilöstöhallintoa muistetaan ja kiitetään juhlapuheissa, mutta muuten arvostus jää arjessa hyvin vähäiseksi (Kts. 2.2). Asia on kuitenkin hyvin monisyinen ja sitä on vaikea lähteä tulkitsemaan näiden lausuntojen perusteella.

Yleisesti käsiteltynä henkilöstöasiantuntijat kokevat, että henkilöstöhallintoa arvostetaan satunnaisesti, mutta suuri osa valtaväestöstä ei kuitenkaan tiedä, mitä se tekee. Positiivista on se, että osa kokee muutosta tapahtuneen ja erityisesti koulumaailmassa tunnutaan oleva kiinnostuneita henkilöstöhallinnon asioista tai ainakin niistä henkilöstöhallinnon positiivisista puolista. (Kts. 4.3.) Joka tapauksessa tämäkin kehitys on suotavaa, jotta saataisiin henkilöstöhallinto näkyville. Toisinaan tämä positiivinen lähestymistapa voisi olla



mukava piristysruiske, kun useasti henkilöstöhallinto on yhdistetty turhanpäiväisiin työhyvinvointipajoihin taikka sitten ikäviin yhteistoimintamenettelyihin (Kts. 2.5). Tutkimustuloksissa nostettiin esille myös se, ettei henkilöstöhallinnon tehtäväsisältöjen tarvitse kuulua kuin korkeintaan esimiestasolle, jottei HR ruuhkaantuisi enempää (Kts. 4.3). Todennäköisesti olisi kuitenkin kaikille edullista, että valtaväestö tietäisi henkilöstöhallinnon tehtävistä vähintään samalla tasolla kuin lakiosaston tai talousosaston tehtävistä. Tämän ei kuitenkaan tarvitse tarkoittaa sitä, että jokainen työntekijä ottaisi itse yhteyttä henkilöstöhallintoon. Tarkoituksena olisi vain lisätä tietoutta henkilöstöhallinnosta ja ohjata työntekijät olemaan yhteydessä henkilöstöhallintoon esimiehensä kautta. (Kts. 2.7.)

Kun mietitään henkilöstöhallinnon yleistä arvostusta valtaväestön keskuudessa nykyäänä, niin tehokkainta olisi kai tehdä henkilöstöhallinnon tehtävistä jokin oma televisio- tai Netflix-sarja, joka käsittelisi henkilöstöhallinnon päivittäistä toimintaa ja siellä olisi henkilöstöalan ammattilaisia harjoittelijasta johtajaan. Saattaa kuulostaa tylsältä sarjalta ja järjestelmältä idealta, mutta onhan olemassa sairaalasarjoja, lakimiessarjoja, poliisisarjoja ja monia muita, joiden idea perustuu ainoastaan siihen, että seurataan yhden ammattiryhmän päivittäistä työskentelyä. Tietenkin näihin kaikkiin täytyy lisätä ylimääräistä draamaa, mutta sekin varmasti onnistuisi hyvin HR-liitännäisessä televisiosarjassa. Jos haluttaisiin saada vielä nuorempi väestö kiinni ja vaikuttaa pitkällä tähtäimellä siihen, että valtaväestöllä olisi tietoa henkilöstöhallinnon tehtävistä, niin pitäisi varmaan tehdä jokin minikokoinen sarja, jota esitettäisiin muutaman minuutin pätkissä YouTubessa, Snapchatissa tai Instagrammissa. Tai ehkä henkilöstöala tarvitsisi vain mielenkiintoisen tubettajan, joka kertoisi tehtävistään YouTubessa.

### **5.3 Työn tarpeellisuus ja hyödynnettävyys**

Työ on tarpeellinen kohdeyritykselle, koska tutkimustuloksista olemme jo huomanneet, että henkilöstöhallinnon epäselvä rooli vaikuttaa selkeästi henkilöstöammattilaisten päivittäiseen työntekoon. Suurimpana ongelmana oli henkilöstöhallintoon kuulumattomien tehtävien päätyminen henkilöstöhallintoon. Tämän opinnäytetyön kehitysideoiden avulla päästään toivottavasti eroon näistä tehtävistä tai ainakin niiden määrä vähenee radikaalisti. Arvostuksen käsitteleminen ja sen tutkiminen tässä opinnäytetyössä avaa toivottavasti keskusteluyhteyksiä kohdeyrityksessä ja saa jatkossa henkilöstöhallinnon ja koko muun henkilöstön mielipiteen kuuluviin kohdeyrityksen toiminnassa. Tämä työ voisi myös avata ajatuksia siitä, tarvittaisiinko kohdeyrityksessä HR-business partnereita tai miten muuten henkilöstön ajatukset saataisiin mukaan liiketoimintaan?

Työ voi olla hyödyllinen myös muille yrityksille ja erityisesti muiden yritysten henkilöstöhallinnoille varsinkin, jos heidän yrityksessään on samankaltaisia ongelmia kuin tämän työn tutkimusongelma. Ulkopuoliset toimijat voivat mahdollisesti saada tästä ajatuksia oman henkilöstöhallintonsa toimintaan sekä käsitellä vastaavia tutkimusongelmia. Työtä voi mahdollisesti käyttää myös tietopakettina henkilöille, jotka eivät tiedä yhtään mitä henkilöstöhallinto tekee. Tiedotteena tai intraan laitettavana tiedostona teksti on liian raskas ja pitkä. Mikäli joku kuitenkin haluaa suhteellisen kattavan kuvan henkilöstöhallinnon tehtävistä 2017-luvulla, mutta ei halua lukea kokonaista kirjaa, niin tämän työn teorialuku on oiva infopaketti siihen!

#### **5.4 Jatkotutkimusehdotukset**

Tämän työn yhtenä alaongelman ratkaisuna on selkeä opastus, siitä mitä henkilöstöhallinnon tehtävät ovat ja kuinka ne jakautuvat henkilöstöasiantuntijoiden kesken, ja kuinka näistä ohjeista tulisi viestiä. Tästä uudesta opastuksesta ja opinnäytetyön muista kehitysideoista päätutkimusongelman saralla ei saada kaikkia hyötyjä irti, koska kohdeyrityksen intranet ei taivu tarpeeksi selkeään ja toimivaan viestintään. Näin ollen jatkotutkimusehdotuksena voisi kohdeyritykselle olla intranetin kehittämisprojekti.

Yleisesti todella mielenkiintoinen jatkotutkimusaihe voisi olla ”Henkilöstöhallinnon arvostus”, jossa käsiteltäisiin henkilöstöhallinnon kokemaa arvostusta vielä huomattavasti laajemmin ja keskityttäisiin ainoastaan siihen. Lisäksi olisi varmasti mielenkiintoista tehdä esimerkiksi kyselytutkimusta, jossa selvitetään mitä tavalliset kaduntallaajat tietävät henkilöstöhallinnosta. Kun tämä on saatu selville, niin siitä vielä huomattavasti kunnianhimoisempi jatkotutkimusehdotus olisi tutkimus siitä, kuinka henkilöstöhallinto ja sen tehtävät, toiminnot sekä tärkeys saataisiin ihmisille yhtä selkeäksi ajatukseksi, kuin se, miksi lakimiehet ovat tärkeitä yrityksille.

#### **5.5 Oman oppimisen arviointi**

Tämän opinnäytetyön tekemisen liittyi monia tunteita ja paljon erilaisia vaiheita. Työ lähti liikkeelle vauhdilla, heti sen jälkeen, kun keksin aiheen. Aihe vaikutti tärkeältä ja hyödylliseltä, mikä lisäsi mielenkiintoa työn tekemiseen. Lisäintoa toi vielä kohdeyrityksen hyvin positiivinen ja kannustava vastaanotto työn aihetta kohtaan. Kohdeyrityksen puolelta oli tarjottu muitakin aiheita, mutta tämä aihe oli minulle sekä kohdeyritykselle mieluisin. Pian aiheen keksimisen jälkeen määrittelin tutkimusongelmat ja suunnittelin niihin sopivat haastattelukysymykset. Haastattelukysymykset valmistuivat nopeasti, ja haastattelut sovittiin jo muutamien päivien päähän. Haastattelut sujuivat mallikkaasti, olivat hyvin informatiivisia ja

minusta tuntui, että nämä vastaavat tutkimusongelmaani lähes täydellisesti. Haastattelujen pitämisen jälkeen työ laitettiin tietoisesti niin sanotulle kesätauolle, koska minulla ei ollut aikaa tehdä sitä.

Työtä oli tarkoitus jatkaa syyskuussa, mutta aikataulu venyi muiden kiireiden vuoksi ja palasin työn tekemiseen lokakuussa. Lokakuussa työ aiheutti tekemisen tuskaa, turhautumista ja mielenkiinnottomuutta. Haastatteluiden puhtaaksi kirjoittaminen ja teorian hankkiminen tuntuivat ylitsepääsemättömän hankalilta. Todellisuudessa työn tekeminen ei ollut hankalaa vaan ainoastaan työn tekemisen aloittaminen. Kun sain vihdoinkin aikaiseksi palata työntekemiseen ja päätin, että nyt kirjoitetaan haastattelut puhtaiksi, niin mielenkiinto työhön palasi. Oli mukava kuulla haastateltujen ajatuksia ja heidän innostuneisuutensa sai minutkin innostumaan työstä. Litterointiprojekti eteni kuitenkin hitaasti ja siihen menikin suunniteltua kauemmin aikaa, mikä aiheutti jälleen turhautumista, vaikka itse asia oli hyvin mielenkiintoista. Kun litterointi kuitenkin vihdoinkin saatiin tehtyä, niin oli aivan ihanaa päästä työstämään tutkimustuloksista erilaisia koonteja ja avata ne tekstin muodossa varsinaiseen työhön.

Tämän jälkeen alkoi seuraavan hirviön selätys eli teorian kirjoittaminen. Koko ajatus teorian kirjoittamisesta ahdisti ja välttelinkin sitä lähes viimeiseen asti. Suurin ongelma tässäkin oli vain tekemisen aloitus, ei niinkään tehtävän vaativuus. Kun vihdoinkin sain aloitettua teorialuvun kirjoittamisen, niin innostuin sen tekemisestä, koska opin paljon uutta ja ei tiedonhankkiminen loppujen lopuksi niin epämiellyttävää ollutkaan. Mielessä pyöri silloin ajatus ”miksi en tehnyt tätä jo aiemmin?!”. Teoria valmistui kaiken kaikkiaan suhteellisen helposti ja kun se oli valmis, pääsin seuraavaan aiheeseen, joka oli oma suosikkini eli loppupohdintojen, analyysien ja kehitysideoiden tekeminen. Näiden kirjoittamisesta nautin, koska koin olevani oikeasti hyödyksi ja sain käyttää hyväkseni työhön jo kirjoitettuja asioita. Sain työn valmiiksi helmikuun 2018 alussa, mutta julkaisuprosessi venyi, sillä jokaisella työhön oleellisesti liittyvällä toimijalla oli kiireitä. Työ oli useamman kuukauden kohdeyrityksellä tarkistuksessa, tämän jälkeen koulu oli kesätauolla, ja kesätauon päätyttyä omat työkiireeni henkilöstöhallinnon parissa olivat puolestaan alkaneet.

Tämän työn tekeminen oli koko koulu-urani aikana raskainta, todennäköisesti siksi, että työhön ei tullut ulkoista painetta oikein keneltäkään. Työ oli lähestulkoon ainoastaan omissa käsissäni ja sen valmistuminen riippui ainoastaan minusta. Lisäksi en itsekään tuntenut suurta painetta tai painostusta työn tekemiseen, ja tämän vuoksi työn aikataulukin venyi. Työtä tehdessäni opin todellakin erilaisten itseasetettujen positiivisten motivaattorien hyödyn. Aikaisemmissa kokemuksissani kaikki tietyssä aikataulussa suoritettavat työt ja tehtävät olen melkeinpä tehnyt pakon edestä tai sitä varten, että jonkun toisen

elämä helpottuu, kun tehtävän saa valmiiksi. Nyt tällaista pakkoa ei ollut ja sen puutteen vuoksi työssä kesti oletettua kauemmin ja aiheutin tällä toiminnalla vain itselleni enemmän stressiä ja tunnontuskia, vaikka olisin voinut ottaa itseäni jo aiemmin niskasta kiinni ja toimia. Olen kuitenkin lähes sataprosenttisen varma, että mikäli vastaavanlainen työ olisi annettu minulle työtehtäväksi jollain työpaikalla, niin työ olisi valmistunut moninkertaisesti nopeammin, koska tällöin ulkoinen paine olisi ollut huomattavasti suurempi ja tämä ”pakko tehdä” -ajatus olisi ajanut minua tekemään työtä eteenpäin paljon nopeammin.

## Lähteet

Ammattinetti. Henkilöstöhallinto. Luettavissa <http://www.ammattinetti.fi/ammattialat/detail/19/6d710950c0315a8d00db65e8366d1542> Luettu: 11.1.2018

Beer, M., Spector, B., Lawrence, P.R., Quin Mills, D. & Walton, R. E. 1984. Managing Human Assets. Free Press. New York.

Bratton, J. & Gold, J. 2012. Human resource management theory & practice. 5th edition. Palgrave Macmillan. London.

Davis, A & Shannon, J. 2011. The Definitive guide to HR communication -Engaging employees in Benefits, Pay, and Performance. Pearson. USA.

Dessler, G. 2009. A Framework for Human Resource Management. 5th edition. Pearson. New Jersey.

Dessler, G. 2013. A Framework for Human Resource Management. 7th edition. Pearson. New Jersey.

Dietrich, M. & Roberts, J. 1997. Beyond the economics of professionalism. In J. Broadbent, M. Dietrich and J. Roberts (eds) The End of the Professions? (pp. 14-33). Routledge. Lontoo.

Evento. Mitä se HR oikein tekee? HR vaikuttaa organisaation jokaiseen kolkkaan. Irmeli Kalliosalmi. 6.9.2016. Luettavissa: <https://eventolehti.fi/artikkelit/mita-se-hr-oikein-tekee-hr-vaikuttaa-organisaation-jokaiseen-kolkkaan/> Luettu: 11.1.2018

Halonen, O. 2001. Yhdessä ykköseksi –Luo kilpailukykyä henkilöstön avulla. Kauppa-kaari. Helsinki.

Heinonen, J. & Järvinen, A. 1997. Henkilöstöasiat yrityksen menestystekijänä. Otava. Helsinki

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2001. Tutkimushaastattelu – Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Yliopistopaino. Helsinki.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. 15. uudistettu painos. Tammi. Helsinki.

Kananen, J. 2014. Laadullinen tutkimus opinnäytetyönä – Miten kirjoitan kvalitatiivisen opinnäytetyön vaihe vaiheelta. Yliopistopaino. Jyväskylä.

Kauhanen, J. 2006. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. 8. uudistettu painos. WSOY. Helsinki.

Kauhanen, J. 2010. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. 10. painos. WSOY. Helsinki.

Kauhanen, J., Leppävuori, S., Malin, L. & Mansukoski, S. 2015 Henkilöstöjohtaminen Suomessa 1960-2015 –ihmisistä on kysymys. Aalto-KT.

Skurnik-Järvinen, H. 2013. Työpaikan pakolliset henkilöstösuunnitelmat käytännönläheisesti. 2. painos. Kauppakamari. Vantaa.

Squires, G. 2001. Management as a professional discipline. *Journal of Management Studies*, 38(4): 473-87.

Staria. 10 Syytä miksi HR on tärkeä funktio yrityksessä. Ida Kuvaja. 2.3.2016. Luettavissa: <http://www.staria.fi/fi/10-syyta-miksi-hr-on-tarkea-funktio-yrityksessa-2/> Luettu: 11.1.2018

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2002. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Tammi. Helsinki.

Viitala, R. & Jylhä, E. 2014. Liiketoimintaosaaminen –Menestyvän yritystoiminnan perusta. Edita. Helsinki.

Viitala, R. 2007. Henkilöstöjohtaminen strateginen kilpailutekijä. Edita. Helsinki.

Österberg, M. 2014. Henkilöstöasiantuntijan käsikirja. 4. uudistettu painos. Kauppa-kamari. Helsinki.

## Liitteet

### Liite 1. Haastattelukysymykset

1. Mitkä ovat sinun tehtäväsi yrityksenne henkilöstöhallinnossa?
2. Mitä muita tehtäviä henkilöstöhallintoonne kuuluu?
3. Koetko yrityksenne henkilöstöhallinnon erilaiseksi kuin aikaisemmat hr -kokemuksesi / tehtäväsi?
4. Miten yrityksenne henkilöstöhallinto eroaa aikaisemmista kokemuksistasi / hr tehtävistäsi?
5. Mistä nämä erot mielestäsi johtuvat?
6. Kuinka usein tulee henkilöstöhallintoon kuulumattomia kysymyksiä ja mitä kanavaa pitkin?
7. Kauan oheiset kysymykset vievät aikaa esim. tunteja viikossa?
8. Mikä on tunnereaktiosi, kun saat henkilöstöhallintoon kuulumattoman kysymyksen?
9. Mitkä ovat jatkotoimenpiteet, kun saat tällaisen kysymyksen? Kuinka silloin edetään?
10. Mitä asioita saamasi henkilöstöhallintoon kuulumattomat kysymykset koskevat?
11. Miltä henkilöryhmältä henkilöstöhallintoon kuulumattomat kysymykset yleensä tulevat?
12. Minkä arvelet olevan syynä sille, että henkilöstöhallintoon kuulumattomat kysymykset ohjautuvat henkilöstöhallintoon tai juuri Sinulle?
13. Tuleeko ikinä kysymyksiä, joihin ei löydy vastausta?
14. Kuinka henkilöstöhallinnon rooli / käsitys / tehtävät / arvostus on mielestäsi muuttunut vuosien varrella? Yrityksessänne? Yleisesti?
15. Kuinka lähtisit itse selkeyttämään rooleja?

## Liite 2. Henkilöstöhallintoon kuulumattomat kysymykset koonti tutkimustuloksista

Henkilöstö-asi-antuntija	A	B	C	D	E	F
Kuinka usein?	Melkein päivittäin	Muutamman kerran kuukaudessa	Aika vähän	Useita	Päivittäin	Keskimäärin viikoittain
Kauan vievät aikaa viikossa?	0,5 – 1 tuntia	Muutama tunti kuukaudessa	1-2 tuntia	Useita	1-2 tuntia	2 tuntia
Mitä kanavaa pitkin?	Sähköposti, puhelin, suora kysymys, tiketti	Sähköposti, tiketti, joskus puhelimitse	Sähköposti, puhelimitse, vähän tiketistä	Sähköposti, puhelimitse	Sähköposti, tiketti, puhelimitse, puhelinvaihe	Sähköposti, tiketti, puhelimitse, puhelinvaihe, käytäväkeskusteluna
Mikä tunnereaktio?	Ärsytys	"Mitä nuohaluavat ja mitä minun pitää tehdä"	Ei herätä tunteita	Iloinen, kun luetaan	Turhaantuminen	Turhaantuminen
Jatkotoimenpiteet?	Aina ystävällisesti auttaa tai ohjaa eteenpäin	Tuumasta toimeen, vastaa mitä tietää ja välittää eteenpäin asian ekspertille	Vastaa mitä tietää ja välittää eteenpäin asian ekspertille	Coaching ja mentoointi yhdistelmä, vastaa aina jotain	Vastaa mitä tietää ja välittää eteenpäin asian ekspertille	Talon sisältä tulevat välittää eteenpäin, talon ulkopuolelta selvittää mahdollisimman pitkälle
Kysymyksiä, joihin ei ole vastausta?	Lopulta löytyy aina joku vastaus	Aina löytyy joku, mitään ei jätetä roikkumaan	Aina löytyy joku vastaus	Aina löytyy joku vastaus	Lähes aina löytyy joku vastaus	Aina löytyy joku vastaus
Mitä asioita koskevat? Joku tietty osasto?	Asioita, jotka kuuluisivat esimiehelle, palkkahallinnon asioita	Palkkahallinto, Wopla, omat nettisivut, Kiinteistö ja vakuutusasiat,	Palkkahallinto, IT, Wopla	Työvaateetus, henkilöstöedut, rekrytointi, lääkäriasiat	Markkinointi, Wopla, IT, toimistassitentien tehtäviä, vaihteesta kaikkea maan ja taivaan välistä	Markkinointi, palkkahallinto, Wopla, kiinteistöasiat, vaihteesta kaikkea



Keneltä?	Hoivakotien johtajilta, esimiehiltä, työntekijöiltä hallinnossa	Hoivakotien johtajilta, väliesimiesportaalta, päällikkötasolta	Hoivakotien johtajilta ja muilta lähiesimiehiltä	Aluejohtajilta, liiketoiminta-johtajilta	Johtajilta, aluejohtajilta, esimiehiltä, työntekijöiltä, vaihteesta yrityksen ulkopuolisilta henkilöiltä	Hoivakotien johtajilta, työntekijöiltä hallinnossa ja vaihteessa yrityksen ulkopuolisilta henkilöiltä
Miksi ohjautuvat juuri henkilöstöhallintoon?	HR-tehtävät eivät ole selkeitä esimiehille.	Henkilöstöhallinnosta saa aina jonkin vastauksen. Toimitaan hallinnossa, niin aina on vähän tietoa.	HR-rooli on epäselkeä työntekijöille. Jos asia liittyy edes jollain tasolla HR, niin sitä kysytään HR:ltä.	Asiat liittyvät jollain tavalla henkilöstöhallintoon	Meiltä saa vastauksen tai ainakin vihjeen siitä, kuinka kannattaa edetä.	Henkilöstöhallinto ei ole niin rajattu kuin vaikka IT. Ehkä HR on helppo lähestyä.
Miksi ohjautuvat juuri sinulle?	Tottunut, että aina saa jonkin vastauksen. Tuttu tietyille esimiehille.	Matala kynnys soittaa, kun ovat jo tuttuja muiden asioiden tiimoilta.	Olen vahvasti HR-järjestelmä tuki, niin minut yhdistetään kaikkiin järjestelmiin.	Koska toimin vahvasti henkilöstöhallinnossa.	Vaihteessa tunnun olevan yleismies, jolta kysytään kaikkea. Olen aktiivinen HR-neuvonnassa.	Tuttuus, ollut jonkun kanssa enemmän tekemisissä.

### Liite 3. Visuaalinen jako henkilöstöhallinnon työtehtävistä kohdeyrityksessä

#### HR-asiantuntija A



- YT-asiat
- Yksiköiden perehdytykset
- Uusien yksiköiden haltuunotto prosessi
- Esimiesten tukeminen & työsuhdeneuvonta
- Kvartaali-raportointi
- Työnantajajäsentien jäsenmaksut
- Arvovalmennukset (siirtyvät)
- Palkitseminen (siirtyvät)
- Henkilöstötyytyväisyyskyselyt
- Liittojen vastineet
- Intran päivitys

#### HR-asiantuntija B



- Henkilöstön osaamisen kehittäminen
- Koulutukset henkilöstölle ja niiden hallinnointi
- Lakisääteinen henkilöstön koulutus-suunnitelma
- Oppilaitosyhteistyö
- Arvovastaavana toimiminen
- Esimiesten tukeminen & työsuhdeneuvonta
- HR tiedottaminen ja intran päivitys
- Yksiköiden perehdytykset
- Uusien yksiköiden haltuunotto prosessi
- Tasa-arvo ja yliveritaisuussuunnitelmat
- Palkitseminen
- Lääkehoidon osaaminen verkossa (love) pääkäyttäjänä

#### HR-asiantuntija C



- HR-järjestelmä rakentaminen, kouluttaminen ja kehittäminen
- Tukee järjestelmän kautta rekrytoinneissa
- Osakesäästö-ohjelman hallinnointi ja osallistujien auttaminen
- MM. palkkoihin liittyvien raporttien ottaminen HR-järjestelmästä
- Esimiesten tukeminen & työsuhdeneuvonta (pääsääntöisesti järjestelmän osalta)
- Muu sekalainen HR mikäli on aikaa

#### HR-asiantuntija D



- Vastaa kokonaisuutena kaikista henkilöstöhallinnon tehtävistä

#### HR-asiantuntija E



- Esimiesten tukeminen & työsuhdeneuvonta
- Työterveyshuoltoon liittyvät asiat
- Työkyky- ja kuntoutusasiat
- Työhyvinvointirahat ilin hallinnoiminen
- Työsuojelu
- Näihin liittyvät ohjeistukset, seuranta ja raportointi
- Yhteistyö työterveyshuollon, työtapaturma- ja eläkeyhtiön kanssa
- Henkilöstöetuihin liittyvät asiat
- Asiakastytyväisyys hallinnon osalta
- Uusien yksiköiden haltuunotto prosessi
- Yksiköiden perehdytykset
- YT-asiat
- HR tiedottaminen ja intran päivitys

#### HR-asiantuntija F



- Työterveyshuoltoon liittyvät asiat
- Työkyky- ja kuntoutusasiat
- Rekrytointi
- Rekrytointi-koulutuksien hallinnointi
- HR-järjestelmässä aktiivisempi rooli rekrytointi työkalun myötä
- YT-asiat
- Yksiköiden perehdytykset
- Uusien yksiköiden haltuunotto prosessi
- Esimiesten tukeminen & työsuhdeneuvonta
- Luottamusmies- ja liittojen yhteistyö tapahtumien järjestäminen
- Ilmapiiri ongelmat
- Työoikeudelliset asiat: varoitusten menettelyt, koeaikapurut, irtisanomiset