



SAVONIA

OPINNÄYTETYÖ - AMMATTIKORKEAKOULUTUTKINTO
YHTEISKUNTATIETEIDEN, LIIKETALOUDEN JA HALLINNON ALA

STRATEGISEN HENKILÖSTÖJOHTAMISEN KEHITTÄMINEN

CASE: Teemahaastattelut ja havainnot käytännön prosesseista ja niiden kehittämisestä

TEKIJÄ/T: Jenni Mäklin

Koulutusala Yhteiskuntatieteiden, liiketalouden ja hallinnon ala	
Koulutusohjelma/Tutkinto-ohjelma Liiketalouden koulutusohjelma	
Työn tekijä(t) Jenni Mäklin	
Työn nimi Strategisen henkilöstöjohtamisen kehittäminen	
Päiväys	4.11.2019
Sivumäärä/Liitteet	33/1
Ohjaaja(t) Anni Kesänen, Pentti Mäkelä	
Toimeksiantaja/Yhteistyökumppani(t) -	
<p>Tiivistelmä</p> <p>Henkilöstöjohtaminen on jokseenkin uusi hallinnon ala. Sitä on ollut jossakin muodossaan niin kauan kuin on tehty työtä ja yritykset ovat palkanneet työntekijöitä. Viimeisten vuosikymmenten kehitys sekä liiketoiminnallisesti, että globaalisti ovat pakottaneet yritykset näkemään työntekijät myös sijoituksena ja resursseina. Tämän myötä on kehittynyt myös koko ajan muuntuva henkilöstöjohtamisen kenttä, johon vaikuttavat niin yrityksen toimiala, kulttuuri, arvot kuin liiketoimintastrategia. Henkilöstöjohtaminen ja sitä tukevat prosessit navigoivat eri sidosryhmien välillä pitäen huolen siitä, että henkilöstöresursseja riittää siellä missä liiketoimintastrategian mukaisesti niitä kaivataan.</p> <p>Opinnäytetyöni on kvalitatiivinen, eli laadullinen, -tutkimus, jossa tutkin henkilöstöjohtamisen käsitteitä, toimintaa ja siihen liittyviä rooleja. Teoriaosuudessa käsitelen henkilöstöjohtamisen viitekehystä, eri johtamismalleja sekä näihin sisältyviä käsitteitä. Tutkimusosuudessa toteutan teemahaastatteluja kohdeyrityksen esimiehille selvittääkseni, millä henkilöstöjohtamisen osa-alueella he kokevat kehityksen tarpeen suurimmaksi. Viimeisessä osiossa käsitelen haastatteluissa esiin nousseita päätelmiä ja kehitysideoita.</p> <p>Teoreettisen viitekehysten merkittävimpinä teemoina nousevat esille henkilöstöjohtamisen osa-alueet, joista käsiteltäviksi olen valinnut seuraavat: Henkilöstöresurssien suunnittelu ja rekrytointi, osaamisen johtaminen, työhyvinvointi, henkilöstöjohtamisen eri roolit sekä viestintä osana henkilöstöjohtamista. Pääasiallisina lähteinä on käytetty suomalaista tai suomeksi käännettä henkilö- ja johtamista käsittelevää kirjallisuutta, tutkimuksia sekä artikkeleita.</p> <p>Toteutin tutkimusosuuden teemahaastatteluina. Haastattelin kohdeyrityksen esimiehiä syyskuussa 2019. Esimiehet kokivat, että monet heidän työtään helpottavat ja tukevat prosessit ovat parantuneet viime aikoina ja tällä tavoin heidän johtamisensa on helpottunut. Haastatteluissa nousi esille osa-alueita jotka vaatisivat kehittämistä, jotta ne palvelisivat strategian mukaista työskentelyä paremmin. Eniten kehitysehdotuksia saaneet prosessit ja osa-alueet olivat perehdyttäminen, osaamisen kehittäminen ja työhyvinvointi.</p>	
Avainsanat HRM, HENKILÖSTÖJOHTAMINEN, HR, HENKILÖSTÖHALLINTO, JOHTAMINEN	
OSAAMISEN JOHTAMINEN, TYÖHYVINVOINTI	

Field of Study Social Sciences, Business and Administration			
Degree Programme Degree Programme in Business Administration			
Author(s) Jenni Mäklin			
Title of Thesis Developing HRM strategy			
Date	4.11.2019	Pages/Appendices	33/1
Supervisor(s) Anni Kesänen, Pentti Mäkelä			
Client Organisation /Partners -			
<p>Abstract</p> <p>Human resource management is a rather new field of the administration. However, it has been existed in some form as long as work has been done and companies have employed workers. Development of the last decades has required companies to regard the workers also as an investment and resource. The field of HRM develops continuously line of business, corporate culture, values and business strategy.</p> <p>The human resource management and processes which support it navigate between different interest groups taking care of the fact that there are enough human resources there where they should be according to the business strategy.</p> <p>The thesis is a qualitative study in which concepts, operations and the roles of HRM are discussed. The theory part deals with the frame of reference of HRM, different models of leadership and the concepts related to these. The practical research part of the thesis consists of a focused interview to the supervisors to gather the information on their experiences of the human resource management in the target company. Especially regarding which part of HRM need help the most. In the last part of thesis deals with the conclusions and ideas which rise from the interviews.</p> <p>The following sectors of the human resource management emerge as the most significant themes of the theoretical frame of reference: Planning and recruiting of human resources, management know-how, wellbeing at work, roles of HRM and communication in HRM. The literature thesis is based on consists of literature, studies and articles of HRM.</p> <p>The study was carried out as theme interviews of the superiors of the target company in September 2019. The superiors experienced that many processes which facilitate their work and support it have improved lately. This way their management work has come more easier. The interviews relieved sectors which would require developing to serve the strategy of the company better. The processes and sectors which received most development proposals were induction, development of knowledge and skills and wellbeing at work. The development proposals forwarded to the superior responsible for the staff management of the target company.</p>			
<p>Keywords</p> <p>HRM, HUMAN RESOURCE MANAGEMENT, HUMAN RESOURCE, PERSONNEL ADMINISTRATION, LEADERSHIP</p>			
LEADERSHIP OF KNOW-HOW, WELLBEING AT WORK			

SISÄLTÖ

1	JOHDANTO	5
2	HENKILÖSTÖJOHTAMINEN – ELI HRM (HUMAN RESOURCE MANAGEMENT)	7
2.1	Henkilöstöjohtamisen haasteet ja johtamismallit	7
2.2	Ulrichin malli.....	8
2.3	Muita henkilöstöjohtamiseen kuvattuja malleja	10
3	HENKILÖSTÖJOHTAMISEN OSA-ALUEET	12
3.1	Henkilöstöresurssointi: Suunnittelu ja rekrytointi	12
3.2	Osaamisen johtaminen	14
3.3	Työhyvinvointi	15
3.3.1	Työhyvinvoinnin johtaminen	16
3.3.2	Tilasto- ja tutkimustietoa työhyvinvoinnin johtamisen tueksi	17
3.4	Henkilöstöjohtamisen roolit.....	17
3.5	Esimiestyö osana henkilöstöjohtamista	18
4	TUTKIMUS	20
4.1	Kvalitatiivinen tutkimus menetelmänä	20
4.2	Teemahaastattelu	20
4.3	Haastattelujen toteutus	21
4.4	Haastatteluaineiston käsittely	22
5	TUTKIMUSTULOKSET JA JOHTOPÄÄTÖKSET.....	24
5.1	Henkilöstösuunnittelu	24
5.2	Osaamisen kehittäminen	26
5.3	Työhyvinvointi	26
5.4	Henkilöstöjohtamisen roolit ja viestintä	28
5.5	Esimiesten esiin nostamat kehitysajat tutkimustuloksina	28
6	POHDINTA.....	30
	LÄHTEET JA TUOTETUT AINEISTOT	32
	LIITE 1: TEEMAHAASTATTELUPOHJA.....	33

1 JOHDANTO

Henkilöstöjohtaminen ja strateginen henkilöstöjohtaminen eivät ole yksinkertaisia käsitteitä kuvata (Helsilä&Salojärvi 2009, 25). Samasta asiasta käytettyjä käsitteitä voivat olla mm. henkilöstöhallinto, henkilöstötoiminnot, henkilöstöfunktio ja henkilöstötyö. Liiketoiminnan näkökulmasta henkilöstöjohtaminen ja liiketoiminnan strategia nivoutuvat kuitenkin tiukasti yhteen: Henkilöstöjohtamisen linjauksia ohjaa aina voimakkaasti liiketoimintastrategian linjaukset. Strategisen henkilöstöjohtamisen mallit voidaan jakaa kahteen eri tyyliin: Henkilöstöresursseja voidaan pitää joko liiketoimintastrategian lähtökohdaksi, jolloin liiketoimintaa suunnitellaan strategisesti henkilöstöresurssien mukaisesti tai liiketoimintastrategia voi asettaa tietyt vaatimukset, jotka henkilöstöjohtamisella pyritään saavuttamaan. (Viitala 2013, 22-23)

Opinnäytetyöni käsittelee henkilöstöjohtamista ja siihen liittyviä aihekokonaisuuksia. Käsittelen opinnäytetyön teoriaosuudessa sitä, millä tavoin henkilöstöjohtaminen voi toimia liiketoiminnan tukena ja millaisia rooleja henkilöstöjohtamisessa voidaan tällöin nähdä. Avaan henkilöstöjohtamisen kenttää Dave Ulrichin nelikenttämenetelmän avulla. Kyseinen malli on valittu viitekehyksen keskiöön sen kehittäjän Dave Ulrichin maineikkaan johtamistyön vuoksi. Ulrich on Michiganin yliopiston liiketaloustieteen laitoksen professori, joka on nimetty mm. parhaaksi opettajaksi henkilöstöjohtamisen saralla. (Ulrich 2007). Aihealueen rajaamiseksi olen jättänyt opinnäytetyöni ulkopuolelle mm. henkilöstö- ja hr- strategian luonnin sekä henkilöstöjohtamista sitovan lainsäädännön. En käsittele myöskään operatiivisen henkilöstöhallinnon osa-alueita, kuten palkanlaskentaa tai muita työnantajavelvoitteita.

Opinnäytetyön tutkimusosuus käsittelee esimieskokemusta valitussa kohdeyrityksessä ja sen esiin nostamia kehitysideoita henkilöstöjohtamisen kehittämiseksi. Yritystä, sen toimialaa, yksiköitä tai muitakaan tunnistettavissa olevia tietoja ei julkaista opinnäytetyön osana. Yritykselle tuotettavan arvon lisäksi, pyrin löytämään opinnäytetyöni kautta konkreettisia esimerkkejä oman työni kehittämiseksi HR-asiantuntijana. Lisäksi haluan laajentaa sekä ymmärrystäni aiheesta että kasvattaa osaamispeä- omaani henkilöstöhallinnon ammattilaisena.

Opinnäytetyön teoriaosuuden tavoitteena on kuvata strategisen henkilöstöjohtamisen viitekehyksen eri käytänteitä, taustoja ja rooleja. Tutkimusosio on toteutettu teemahaastatteluna kohdeyrityksen esimiehille ja sen tavoitteena on tunnistaa henkilöstöjohtamisen osa-alueita, joihin esimiehet kaipaavat tukea liiketoimintastrategian toteutuksessa. Näillä keinoin pyrin vastaamaan tutkimuskysymyksiin: Mitä strateginen henkilöstöjohtaminen tarkoittaa ja miten henkilöstöjohtamisen prosesseja voidaan kehittää liiketoimintaa tukevammiksi?

Tutkimuskohteena oleva yritys on suomalainen kasvuyhtiö, joka tuottaa automatisoituja laskun elinkaareen liittyviä palveluihin perustuvia ratkaisuja asiakasyrityksilleen. Yritys toimii kolmella paikkakunnalla työllistäen yhteensä noin 200 työntekijää. Haastateltavaksi ryhmäksi muodostui 11 esimiesten joukko kohdeyrityksen eri tiimeistä: ICT-, palvelut- ja myynti. Haastattelut toteutettiin tiiviillä aikataululla, minkä vuoksi muutama esimies ei päässyt osallistumaan tutkimushaastatteluun.

Yritys on kasvanut viimeisen kymmenen vuoden aikana merkittäväksi toimijaksi alallaan ja kilpailee omalla liiketoimintasektorillaan kolmanneksi suurimpana toimijana Suomessa. Muutos, kehitys ja kulttuuri, ovat yrityksen avaintekijöitä, mikä nousi esiin myös esimiehiä haastateltaessa. *”Vauhti on ollut hurjaa, mutta niin sen pitääkin olla”* – kommentoi konsernin palveluksessa jo yli vuosikymmenen työskennellyt esimies. Esimiehen kommentti kuvastaa hyvin yrityksen muutos- ja kehittymishaluista kulttuuria, jossa katse pidetään tiukasti tulevaisuudessa.

2 HENKILÖSTÖJOHTAMINEN – ELI HRM (HUMAN RESOURCE MANAGEMENT)

Henkilöstöjohtaminen eli HRM, tulee englannin kielen sanoista Human Resource Management. Termillä tarkoitetaan yrityksen henkilöstövoimavarojen johtamista siten, että yrityksessä on riittävästi yritykseen sopivaa, osaavaa ja hyvinvoivaa henkilöstöä. (Viitala ja Jylhä 2019, 266) Toisinaan henkilöstöjohtamisesta puhuttaessa voidaankin käyttää termejä henkilöstövoimavarojen johtaminen tai henkilöstöresurssien johtaminen. Henkilöstöjohtaminen on totutusti jaettu kahteen eri osa-alueeseen: Strategisen henkilöstöjohtamisen tarkoitus on ennakoida liiketoiminnallisesti henkilöstöjohtamisen tarpeita, kun taas operatiivisen henkilöstöjohtamisen tai -hallinnon tehtävät ovat päivittäisten henkilöstöhallinnon parissa. (Viitala & Jylhä 2019, 266-267)

Henkilöstöjohtaminen on johtamisala, jota on työpaikoilla ollut aina. Voidaan ajatella, että siellä missä on työpaikka, on myös ihmisiä, joita johtaa (Helsilä & Salojärvi 2013, 23). Henkilöstöhallinto ja -johtaminen ovat kuitenkin melko uusia hallinnon aloja: 1950- luvulle saakka henkilöstöhallinto on ollut lähinnä työntekijöiden sosiaalisia asioita, rekrytointi- tai koulutusasioiden hoitava hallinnon osa. Henkilöstöhallinto termiä alettiin käyttää 1960- luvulla ja 1970- luvulla alettiin puhumaan myös henkilöstöjohtamisesta ja henkilöstöpolitiikasta. 1980-luvulla Harvard Business School ja Michiganin yliopisto nostivat esiin käsitteen strategisesta henkilöstöhallinnosta. (Helsilä & Salojärvi 2009, 14) Henkilöstöjohtamiseen on näiden vuosikymmenten aikana muodostunut vallitsevia henkilöstöjohtamisen kenttää kuvaavia malleja. Näitä ovat mm. Ulrichin-, Harvardin- sekä Michiganin mallit. (Helsilä & Salojärvi 2013, 15)

2.1 Henkilöstöjohtamisen haasteet ja johtamismallit

Yksi tunnetuimpia henkilöstöjohtamista kuvaavia malleja on Ulrichin malli, joka kuvaa henkilöstöjohtamisen tehtäviä ja rooleja nelikenttä menetelmällä. Dave Ulrich korostaa henkilöstöjohtamisen merkitystä yritysten kilpailuetuna. Siinä missä haasteena voi olla kilpailuympäristön muuttuminen ja tarve löytää uusia kilpailuetuja, Ulrich tarjoaa ratkaisuna henkilöstöjohtamisen kehittämisen. Merkityksellistä on henkilöstöjohtamista kehittämällä tuottaa lisäarvoa yritykselle osaamisen tunnistamisen ja kehittämisen kautta. (Ulrich 2007, 19-21)

Ulrichin henkilöstöjohtamisen malli perustuu ratkaisuun vastata liiketoiminnan seuraaviin haasteisiin:

1. kansainvälistyminen
2. kilpailukyvyn ja henkilöstöpalvelujen arvoketju
3. kannattavuus kustannusten ja kasvun avulla
4. osaamisen sijoittuminen keskiöön
5. muutos
6. teknologia
7. osaamis pääoman ja ammattitaidon houkuttelevuus, pitäminen ja mittaaminen
8. suunnanmuutos

Kansainvälistyminen on haasteena edelleen suuri, vaikka se ei enää yli 10 vuotta haasteiden kuvaamisen jälkeen olekaan uusi. Se vaatii kuitenkin yrityksiltä yhä edelleen uutta osaamista liiketoiminnan laajentuessa kansainväliseksi. (Ulrich 2007, 20) Toisena kuvattuna haasteena on henkilöstöjohtamisen keskittyminen liiketoiminnan arvoketjuun sisäisten henkilöstöjohtamisen toimintojen sijaan (Ulrich 2007, 24-25). Kannattavuus kustannusten ja kasvun avulla kuvaa sitä suhdetta minkä haasteen henkilöstöresurssit asettavat liiketoiminnan kannattavuudelle. Kannattavuuden ja kustannusten välinen suhde muuntuu liiketoimintaa kehittämällä ja kuluja säästämällä. Iso osa kulusäästöistä on tehty länsimaissa henkilöstökuluja karsimalla, joten on luonnollista, että säästöhankeissakin henkilöstöjohtamisen rooli strategisena kumppanina on merkittävä. Aiempien säästökuurien sijaan yritykset pyrkivätkin löytämään keinoja kannattavaan kasvuun. Tällaisia voivat olla mm. kasvun rakentaminen asiakkaiden, ydinosaamisen hyödyntämisen tai liiketoiminnan rakenteiden muuttamisen avulla esimerkiksi yrityskaupoilla tai fuusioitumalla. (Ulrich 2007, 26-28)

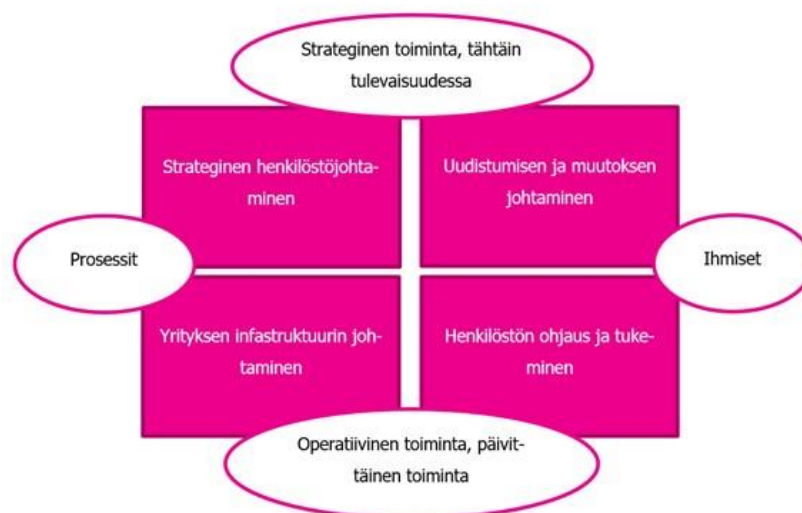
Yhdeksi merkittävimmäksi Ulrichin korostamista henkilöstöjohtamisen strategisista linjoista ja myös haasteista on noussut osaamiseen keskittyminen. Tästä haasteesta selvityksessä luodaan perusta kilpailukyvyille. Samalla kun osaamista kehitetään, on yrityksissä huomioita jatkuva muutos, jota tulee kyetä johtamaan. Yhtenä muutoksen aiheuttajana ja haasteena on teknologia, jonka myötä globaali toiminta on tullut tiivimmääksi ja nopeammaksi. Samaan aikaan kun teknologia kasvaa haasteena, se toimii myös mahdollistajana, kun tiedon ja osaamisen jakaminen reaaliaikaisesti on mahdollista. (Ulrich 2007, 30-37)

Samalla kun osaamista jaetaan globaalisti, merkittäväksi haasteeksi nousee osaamispääoman ja ammattitaidon yritykseen houkuttelemisen ja sitouttaminen. Mikäli yritys kykenee haalimaan ja pitämään yrityksessään kyvykkyksiä, nousee haaste myös kilpailueduksi yrityksille. Osaamispääoman varmistamisen ytimessä on uuden johtamismallin hyödyntäminen. Siinä missä ennen johtaminen oli käskytävää tiedon jakoa, nykyajan johtaminen on ratkaisujen ja riskinottamisen prosessi, jossa tiimityöllä on aiempaa suurempi merkitys. Avoin tiedon jakamisen kulttuuri on edellytys tämän johtamistavan omaksumiseksi. (Ulrich 2007, 30-37)

Viimeinen haaste, suunnanmuutos, ei tarkoita asiakaskunnan tai liiketoiminnan uudelleen suuntaamista. Se tarkoittaa enemmän yritysten sisäisiä muutosprosesseja, joissa parhaimmillaan työntekijät sitoutuvat aiempaa enemmän mm. yrityksen arvoihin ja toimintamalleihin. (Ulrich 2007, 30-37)

2.2 Ulrichin malli

Dave Ulrich on kehittänyt yhden tunnetuimmista henkilöstöjohtamista kuvaavista malleista ja kuvannut henkilöstöjohtamisen päätehtävät niiden luonteen ja aikajänteen mukaisesti (Viitala 2013, 34). Nelikenttämallia voidaan tulkita pysty- ja vaaka-akselien avulla. Pystyaksille sijoittuvat aikajänteeltään eri ajanjaksoon kohdistuvat toiminnot ja vaaka-akselille toiminnot asioiden ja ihmisten välillä. Ulrich nosti mallinsa mukaisesti esille nyt ja tulevaisuus, sekä ihmiset ja prosessi- ajattelun osana henkilöstöjohtamista, mikä jakaa nelikentän tehtävät ns. hallinnolliseen ja strategiseen henkilöstöjohtamiseen. (Viitala & Jylhä 2019, 267)



KUVIO 1. Henkilöstöjohtamisen eri osa-alueet Ulrichin nelikenttämallin mukaisesti kuvattuina. (Viitala & Jylhä 2019, 267)

Nelikenttämenetelmän avulla Ulrich jaotteli henkilöstöjohtamisen neljään osa-alueeseen:

1. Strateginen henkilöstöjohtaminen
2. Henkilöstökäytännöt/toiminnot
3. Henkilöstön ohjaus ja tukeminen
4. Uudistuminen ja muutoksen johtaminen

Ulrichin mallin nelikentän jaottelumenetelmä voi olla hyödyllinen mm. henkilöstöjohtamisen eri tehtäviä ja roolivastuita kuvatessa. Ulrichin mukaan näitä neljää roolia ymmärtääkseen, täytyy pystyä ottamaan huomioon myös seuraavat kolme tekijää: roolin tavoitteet, roolin tyypilliset tehtävänimikkeet sekä rooliin liitettävät tehtävät. (Ulrich 2007, 10 ja 48)

Strategisen henkilöstöjohtamisen alueella toimivat henkilöstöalan-ammattilaiset, joita on alettu tiettyissä yhteyksissä kutsuaan myös liiketoiminnan kumppaneiksi. Tässä roolissa toimivien tärkein kysymys, johon heidän tulisi kyetä vastaamaan, on Ulrichin mukaan *"Kuinka yritykselle rakennetaan sellainen organisaatio, joka auttaa liiketoiminnan tavoitteiden saavuttamisessa?"* (Ulrich 2007, 47 & 80-81)

Haasteita tälle henkilöstöjohtamisen ryhmälle Ulrich asettaa neljä:

1. Strategisten suunnitelmien tunnistaminen ja näiden varmistaminen
2. Tasapainotetun mittariston rakentaminen
3. Henkilöstösuunnitelmien konvertointi liiketoimintasuunnitelmiin
4. Osaamiseen keskittymisen varmistaminen

Toisena nelikentän alueena Ulrich kuvaa yrityksen infrastruktuurin rakentamisen. Tässä roolissa asiantuntijan tehtävänä on uudistaa ja rakentaa rakenteita sekä henkilöstöprosesseille että koko liiketoiminnalle. (Ulrich 2007, 47 & 111) Henkilöstön ohjauksesta vastaavan segmentin tavoitteena on vastata henkilöstön sitoutumisesta ja osaamisen kasvattamisesta. Tällaisessa roolissa voi toimia mm. henkilöstön kehittäjä, jonka tehtävänä on henkilöstön kuuleminen ja sen tarpeisiin vastaaminen voimavaroja tarjoamalla. (Ulrich 2007, 47)

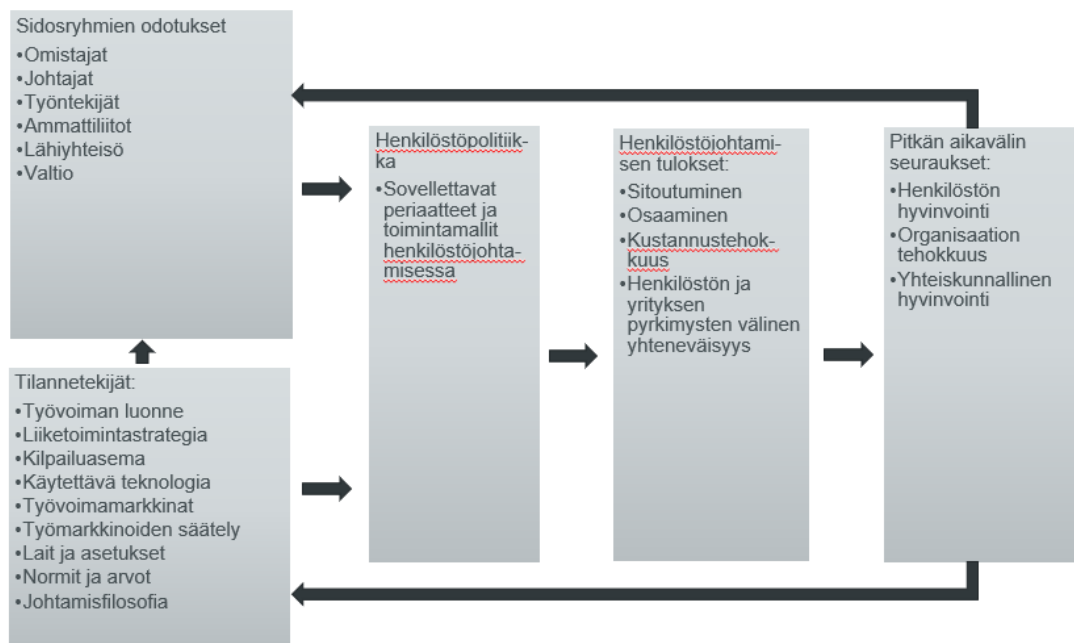
Neljäntenä henkilöstöjohtamisen kenttänä Ulrich kuvaa uudistumisesta ja muutoksen johtamisesta vastaamisen. Tässä henkilöstöjohtamisen roolissa toimivan henkilön tavoitteena on luoda uudistuvaa organisaatiota. Tehtävässä työskentelee muutoksen edistäjä, joka vastaa muutoksen johtamisesta ja muutoksyvyn varmistamisesta. (Ulrich 2007, 47) Ulrich kuvaa muutoksen edistäjän roolin merkitystä tunnetun lauseen avulla ”*Mikään ei ole niin pysyvää kuin muutos*”. Muutosvauhti on valtava ja myös pelottava. Tärkeäksi osaksi nopeasti muuntuva ympäristöä nousee kyky sopeutua muutokseen, koska uudet suunnat ja muutokset eivät ole aina ennakoitavissa. (Ulrich 2007, 190) Muutoksen edistämisen Ulrich kuvaa kolmeen muutostyyppiin ja reagointitapaan:

1. Hankkeet
2. Prosessit
3. Kulttuurin sopeuttaminen

Hankemuutokset keskittyvät uusien ohjelmien ja toimintamallien käyttöönottoon, prosessimuutokset uudistamiseen ja kulttuurimuutokset yrityksen identiteettiä muokkaaviin vaiheisiin (Ulrich 2007, 190).

2.3 Muita henkilöstöjohtamiseen kuvattuja malleja

Ulrichin nelikenttämallin rinnalla tunnetaan myös muita henkilöstöjohtamisen malleja. Näitä ovat mm. Harvardin ja Michiganin mallit. Viimeiseksi mainittu korostaa omassaan rekrytointia, toimintaa itsessään, arviointia, kehittämistä ja palkitsemista. (Helsilä & Salojärvi 2009, 15) Harvardin mallin lähtökohtana on puolestaan henkilöstöresurssit ja henkilöstöjohtamisen osa-alueen kuvaaminen ulkoisten tekijöiden kautta. Beer, Spector ja Lawrence kuvasivat Harvardin malliin kuusi osa-aluetta: tilannetekijät, sidosryhmien odotukset, henkilöstöpoliittiset valinnat, henkilöstöjohtamisen tulokset sekä pitkän aikavälin seuraukset (Viitala 2013, 37)



KUVIO 2. Harvardin mallin mukaiset henkilöstöjohtamisen painopisteet (Pauwe & Farndale 2004, 22)

Harvardin mallin mukaisesti henkilöstöjohtamista ohjaavat ulkopuoliset tekijät ja tärkeimpänä tekijänä nähdään sidosryhmät. Näiden lisäksi eri tilannetekijät nähdään suurina vaikuttajina henkilöstöpolitiikan ja sitä kautta henkilöstöjohtamisen tuloksiin. Tuloksien, kuten sitoutuneisuuden ja osaamisen avulla saavutetaan pitkän aikavälin tulokset, joita ovat mm. organisaation tehokkuus ja henkilöstön hyvinvointi. Harvardin malli kuvataan hierarkisen mallintamisen sijaan prosessimallin tavoin ja mallissa korostetaan henkilöstöjohtamisen ja siihen vaikuttavien eri osatekijöiden välistä tasapainoa. (Pauwe & Farndale 2004, 22)

3 HENKILÖSTÖJOHTAMISEN OSA-ALUEET

Henkilöstöjohtamiseen voidaan liittää tietyt keskeiset osa-alueet. Se, miten niitä eri osa-alueita johdetaan, riippuu yrityksen koosta, henkilöstömäärästä, toiminnan luonteesta ja sijainnista (Viitala & Jylhä 2019, 269)

Henkilöstöjohtamisen keskeisimpiä osa-alueita ovat:

- henkilöstösuunnittelu
- rekrytointi
- osaamisen johtaminen
- työhyvinvointi
- henkilöstöjohtamisen organisointi ja roolit
- esimiestyö ja viestintä

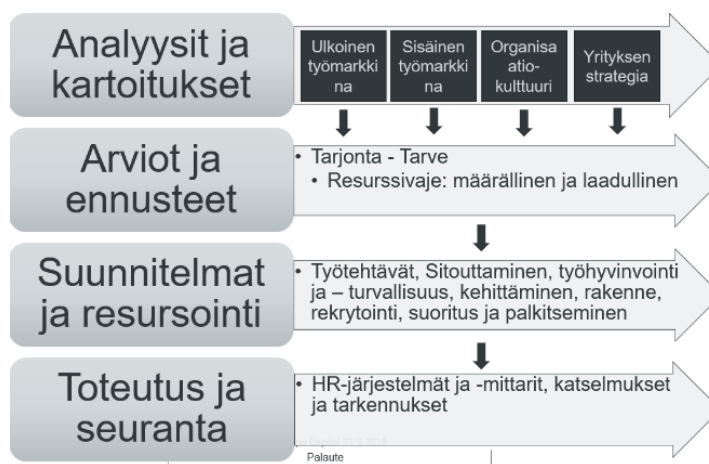
Seuraavissa kappaleissa käsitellään näitä osa-alueita ja niiden viiitekehyksiä tarkemmin.

3.1 Henkilöstöresurssointi: Suunnittelu ja rekrytointi

Henkilöstön vaihtuvuus on tänä päivänä jatkuvaa ja ilmiöstä käytetäänkin erilaisia termejä, kuten Dave Ulrichin käyttämä "*people flow*". Rekrytointiprosesseissa käytetään Suomessa puolestaan ns. sisään- ja uloskirjautumistermejä (check in- check out). Vaihtuvuus ei ole yritykselle kuitenkaan tahtotila, sillä prosessilla voi olla yritykselle strategisesti merkittäviä vaikutuksia; rekrytointi voidaan nähdä pitkävaikutteisena investointina liiketoiminnalle henkilöstöön sitoutuneen pääoman muodossa. (Helsilä & Salojärvi 2013, 119; Viitala & Jylhä 2019, 272)

Henkilöstösuunnittelulla tarkoitetaan henkilöstöresurssien suunnittelua ja ennakointia työntekijöiden määrän ja kustannusten osalta. Onnistuakseen suunnittelu vaatii ymmärrystä yrityksen, markkinoiden ja toimialan kehitymisestä. Tavalla, jolla yritys rekrytointiprosessin hoitaa, on vaikutusta myös työnantajaimagoon. (Viitala & Jylhä 2019, 272-274) Rekrytointi onkin yksi strategisen henkilöstöjohtamisen oleellisimmista osa-alueista siitäkin huolimatta, että iso osa rekrytoinneista tehdään edelleen ns. ad hoc- tapaisesti, kun yrityksessä on jo todettu henkilöstöresurssien tarve. Henkilöstösuunnittelun tarkoituksena on vähentää tällaista impulsiivista toimintaa. (Helsilä & Salojärvi 2013, 119-120)

Henkilöstösuunnittelussa tunnetaan mm. Brahamin malli, joka kuvaa suunnittelua tavoitteellisesti.



KUVIO 3. Brahmin tavoitteellisen henkilöstösuunnittelun malli (Helsilä & Salojärvi 2013, 122).

Viitalan kuvauksen mukaisesti henkilöstösuunnitelma antaa yritykselle tärkeää tietoa mm. rekrytointi- ja henkilöstön vähentämistä, tai osaamiseen ja sen kehittämiseen liittyvistä tarpeista. Lisäksi henkilöstösuunnittelulla voidaan tuottaa erilaisia henkilöstöä koskevia suunnitelmia ja laskelmia (2013, 59). Puhuttaessa tästä kokonaisuudesta voidaan käyttää myös käsitettä strateginen henkilöstösuunnittelu. Yllä kuvattu Brahmin henkilöstösuunnittelumalli on yleispätevä viitekehys henkilöstösuunnitelman tekemiselle. Malli kuvaa, mitä toimenpiteitä osana henkilöstösuunnittelua tulee toteuttaa. (Helsilä & Salojärvi 2013, 121)

Henkilöstösuunnittelu aloitetaan tunnistamalla henkilöstön nykyiset tiedot, sekä työtehtäviä- ja sisäistä ympäristöä koskevat tiedot:

- henkilöstön määrä (yksiköt, osastot, tiimit, tehtävät)
- osaaminen
- työkokemus
- työsuhteenkesto
- ikä ja eläköitymiset
- palkkataso
- vaihtuvuus, poissaolot
- sairauspoissaolot ja näiden tilastot
- työtehtävien sijoittuminen yrityksen sisällä
- tehtäväkuvaukset, vastualueet ja sisältö
- tehtäväkokonaisuuksien määrä
- työaika
- vaativuus
- ilmapiiri
- mielipiteet
- kehityskeskustelut
- muut palautteet

Näiden olemassa olevien tietojen läpikäynnin jälkeen tunnistetaan tuleva kehitys mm. yrityksen ja toimialan tulevaisuuden osalta. (Viitala 2013, 64-65)

Henkilöstösuunnittelussa voidaan puhua erikseen kovasta ja pehmeästä henkilöstösuunnittelusta. Kova henkilöstösuunnittelu käsittelee henkilöstöä lähinnä kustannuseränä, jonka lähtökohtana on liiketoimintastrategia ja -suunnitelmat. Pehmeä henkilöstösuunnittelu on puolestaan yhteistoiminnallista ja joustavampaa. Tässä henkilöstö nähdään pääomaeränä, jolloin henkilöstöresurssit sopeutetaan liiketoimintaan. (Viitala 2013, 57-58)

3.2 Osaamisen johtaminen

Tärkeäksi osaksi henkilöstöjohtamista on noussut osaamisen kehittäminen. Käsite ja sen johtamisen taustat ulottuvat Suomessa 1990-luvulle, jolloin muodostui käsite oppivasta organisaatiosta. Käsitettä voidaan tulkita mm. henkilöstön kehittämisen, osaamisen tunnistamisen ja tiedon tallentamisen kautta. Osaaminen voidaan nähdä yrityksen aineettomana pääomana, jolloin sitä käsitellään henkilöstön osaamisen, organisaation toimintatapojen sekä suhteiden ja verkostojen kautta. Puhuttaessa strategisesta osaamisen johtamisesta linkitetään nämä käsitteet yrityksen tulevaisuuden tavoitteisiin. (Helsilä & Salojärvi, 2009, 147-148)

Sari Salojärvi on todennut väitöstutkimuksessaan, että aineeton pääoma ja sen kehittäminen ovat osoittautuneet korreloivan pk-yritysten kilpailukyvyyn ja liiketoiminnan kasvun kanssa. Salojärven mukaan aineettomaksi pääomaksi voidaan lukea mm. henkilöstön osaaminen, motivaatio, tehokas johtaminen, innovaatiot, brändi ja imago, joista suuri osa kohdistuu henkilöstöjohtamisen kentälle. Harva pk-yritys kuitenkaan johtaa näitä tietoisesti, vaikka mahdollisia toimenpiteitä olisi useita: kehityskeskustelut, verkostojen tietoinen rakentaminen ja osaamisen jakamisen käytännöt vain esimerkkeinä (Salojärvi, 2005)

Osaamisen johtamisessa voidaan tunnistaa erilaisia kehitysasteita, joita Helsilä ja Salojärvi ovat kuvanneet neljän seuraavan tason kautta:

1. Henkilöstön kehittämis- ja koulutustoiminta
2. Osaamisen kartoitus
3. Osaaminen osana strategiaprosesseja
4. Osaamisen johtaminen

Osaamisen johtamisen ensimmäinen taso kuvaa sitä strategista tasoa, kun henkilöstölle tuotetaan kehittämis- ja koulutustoimintaa siten, että taustatyönä on arvioitu henkilöstön nykyisiä työnkuvia ja niiden vaatimuksia. Tällöin toteutus tehdään kuitenkin henkilöstöryhmän tai yksittäisen henkilön tasolla ilman strategista päämäärää.

Toisessa vaiheessa henkilöstölle tehdään osaamisen kartoitus, jolloin osaavaa työvoimaa voidaan pyrkiä hyödyntämään tulevaisuudessa organisaation sisällä. Tällöin voidaan tavoitella myös tulevaisuuden osaamistarpeiden ennakoitua. Kolmannessa vaiheessa osaaminen nousee osaksi organisaation strategiaprosessia. Tällöin osaamista johdetaan kokonaisvaltaisemmin kohti strategisia päämääriä. Neljäs vaihe on organisaatioissa nykyisin yrityksissä tunnistettavissa: tällöin osaamista johdetaan ja siihen hyödynnetään yrityksen kulttuuria. Tarkoituksena on nimenomaisesti luoda uutta ja innovatiivista osaamisen johtamisen kulttuuria, jossa korostetaan dialogia eri osapuolten (työntekijän ja -antajan) välillä. (Helsilä & Salojärvi 2009, 148-149)

Osaamisen johtamiseksi täytyy yrityksen pystyä arvioimaan osaamista ja sen nykytasoa. Parhaana arvioijana voidaan pitää aikuista henkilöä itseään, mikäli hän kykynee riittävään itsetutkiskeluun ja -arvioon. Arvioinnin ensimmäisenä askeleena onkin kehittää henkilöstön itsearviointikykyä, jonka jälkeen esimies voi arvioida alaisiaan. Tällöin esimieheltä vaaditaan ymmärrystä työntekijän tehtävästä ja siihen vaadittavasta osaamisesta, minkä lisäksi hänen täytyy tuntea alaisensa vahvuudet ja heikkoudet. (Helsilä & Salojärvi 2009, 150)



KUVIO 4. Osaamisen kehittämistä kuvaava prosessi (Viitala 2013, 183).

Osaamisen arviointi ja kehittäminen luovat pohjaa kehityskeskusteluille. Viitalan mukaan osaamisen tunnistaminen, arviointi ja kehittäminen tulisivat nousta esiin keskusteluissa tietyn väliajoin kuvion 4 mukaisesti. Vuosittaisten kehityskeskustelujen lisäksi osaamisesta tulisi keskustella ainakin isojen muutosten yhteydessä. (Viitala 2013, 182)

3.3 Työhyvinvointi

Työhyvinvointi on laaja ja varsin uusi käsite, josta on alettu puhumaan vasta 2000-luvulla. Käsitteen sisältö ei ole kuitenkaan muuttunut ajan saatossa; Kyse on ollut aiemmin ja on edelleen työntekijöiden työkyvyn ylläpitämisestä. Fyysisen työturvallisuuden rinnalle on noussut nykyisin käsite psyykkisesti ja sosiaalisesti terveestä työyhteistöstä. (Kauhanen 2016, 21-22)

Työhyvinvointiin luo uusia paineita työelämään kohdistuvat muutokset, joita Marja-Liisa ja Marjut Manka ovat käsitelleet kirjassaan Työhyvinvointi (2016, 14). Samaan aikaan kun työ on valtavassa murroksessa ja mm. digitalisaatio muuttaa työntekoa, työntekijät kokevat työn rasittavan henkisesti. Jopa 58 % yksityisen sektorin työntekijöistä kokee työn rasittavan henkisesti. Kirjoittajat nostavat isoon rooliin henkisen väkivallan sekä epävarmuustekijät työpaikalla. (Manka ym 2016, 29-33)

3.3.1 Työhyvinvoinnin johtaminen

Työhyvinvoinnin johtamisessa käydään keskusteluja siitä, miten työhyvinvointia tulisi kehittää. Työn nähdään olevan elämän yksi voimavaran lähde ja samanaikaisesti edellytys yritysten taloudelliselle, tehokkaalle ja tulokselliselle toiminnalle. (Helsilä & Salojärvi 2009, 269) Hyvinvoiva henkilöstö työskentelee tehokkaasti ja oppii helpommin. Sosiaali- ja terveysministeriö on tehnyt määritelmän, jonka mukaan työhyvinvointi on työntekijän kykyä selviytyä työtehtävistään. Työhyvinvoinnin tasoon vaikuttavat sekä työntekijän omakohtainen kokemus omasta itsestään että työympäristössä olevista vaikuttajista. (Viitala 2013, 212)

Työhyvinvoinnista puhuttaessa ei voi olla nostamatta esiin myös käsitettä työkyky, joka muodostuu työntekijän voimavarojen ja vaatimusten välisestä tasapainosta. Työkykyyn vaikuttaa kuitenkin fyysisen ja psyykkisen työkyvyn lisäksi moni muukin asia. (Kauhanen 2016, 21) Työkyvyn kuvaamiseen käytetään usein nelitasoista rakennelmaa (kuvio 5), jonka ensimmäisen kerroksen muodostavat terveys ja toimintakyky. Koko työkyky pohjautuu sekä fyysisen, psyykkiseen että sosiaaliseen toimintakykyyn. Mahdolliset muutokset yllä olevissa kerroksissa nojaavat aina tähän pohjaan.



KUVIO 5. Työkykyyn vaikuttavat tekijät (TTL 2019).

Rakennelman toisen kerroksen muodostaa osaaminen. Tämä tarkoittaa henkilöllä olevaa ammattitaitoa ja osaamista, joita jatkuvasti muuttuva työelämä haastaa kehittämään. Kolmannessa kerroksessa sijaitsevat työntekijän arvot, asenteet ja motivaatio. Tämä kerros on herkkä ulkopuolisille vaikutteille, sillä täällä käsitellään niin arki- kuin työelämänkin voimavaroja ja näiden välistä tasapainoa. Työkykyrakennelman neljäs kerros kuvaa työtä ja siihen liittyviä osatekijöitä: Työn sisältöä, vaatimuksia, organisaatiota ja työyhteisöä sekä johtamista organisaation eri tasoilla.

Kerrosten lisäksi mallissa otetaan huomioon organisaatiolle asetetut vaatimukset työkyvyn ylläpitämisestä työterveyshuollon ja työsuojelun kautta sekä perheen ja lähiyhteisön vaikutus työkykyyn. (Kauhanen 2016, 24)

3.3.2 Tilasto- ja tutkimustietoa työhyvinvoinnin johtamisen tueksi

Työhyvinvointia kehitetään organisaatioissa, mutta usein sitä lähdetään pohtimaan liian pienen sidosryhmäjoukon kanssa sen sijaan, että yritys ottaisi laajan joukon eri sidosryhmiä pohtimaan työhyvinvoinnin kehittämistä. Työhyvinvointi pitäisikin nähdä organisaation strategiaan linkitettyä johtamisen osa-alueena sen sijaan, että se nähdään irrallisena osana johtamisesta. (Kauhanen 2016, 27 ja 97)

Strategisen työhyvinvoinnin johtamisen tueksi on löydettävissä paljon tutkimuksia ja tilastoja työikäisten ja sitä koskevan työkyvyn tilasta Suomessa; mm. Työterveyslaitos, Työturvallisuuskeskus, Terveystieteiden ja hyvinvoinnin laitos (THL), Elinkeinoelämän tutkimuslaitos (ETLA) sekä Palkansaajien tutkimuslaitos tutkivat työhyvinvoinnin tilaa laajasti (Kauhanen 2016, 31-33). Tämän lisäksi mm. eläkeyhtiöt sekä yksityiset työterveyshuollon palveluntarjoajat tuottavat tietoa asiakkaiden työkykyjohtamisen tueksi.

Tutkimustulosten valossa voidaan todeta, että samanaikaisesti kun eläkeikä on noussut, työkyvyttömyyseläkkeiden määrä on kääntynyt yhtä lailla nousuun: vuonna 2018 työkyvyttömyyseläkkeelle jäi yhteensä 19 900 ihmistä. Kun aiemmin työkyvyttömyyseläköitymisen kärkipäässä yleisimpänä syynä oli tuki- ja liikuntaelinsairaudet, on hyvin lähelle noussut toinen kohoava trendi: yleisimmät syyt työkyvyttömyyseläkkeisiin vuonna 2018 olivat tuki- ja liikuntaelinsairaudet (33%) sekä mielenterveydelliset syyt (31 %). Ero ei ole enää valtava ja määränä viimeisin tarkoittaa 3500 henkilöä, mikä on 700 henkilöä enemmän, mitä vuonna 2017. (Eläketurvakeskus 2019)

Työikäisten määrän laskiessa, kiinnostaa tulevaisuuden henkilöstöjohtamisen haasteiden vuoksi ennen kaikkea tieto nuorten aikuisten työkykyä koskevista tutkimuksista ja niiden tuloksista. Kela on julkaissut tiedotteen lokakuussa 2018, jossa käsiteltiin nuorten aikuisten työkyvyttömyyttä koskevia syitä. Tiedotteessa viitattiin Pauliina Mattila-Holippan väitöstutkimukseen, jossa tutkija oli löytänyt nuorten aikuisten työkyvyttömyyksille kolme eri pää- tai diagnoosiryhmää:

1. masennusdiagnoosi sekä kuormittavat tapahtumat lapsuuden ja nuoruuden aikana
2. useat samanaikaiset mielenterveysdiagnoosit ja kaksisuuntainen mielialahäiriö
3. psykoosidiagnoosi

Tutkimusjoukko on koostunut 18-34-vuotiaista nuorista aikuisista, jotka olivat aloittaneet vuonna 2008 Kelan tukeman osa-aikaisen työkyvyttömyyseläkkeen. Tutkimusjoukko käsitti kaiken kaikkiaan 1163 henkilöä. Huolestuttavaa tutkimustuloksissa on, että vain viidesosa tutkimukseen osallistuneista on palannut työelämään täysipäiväisesti. (KELA 2018)

3.4 Henkilöstöjohtamisen roolit

Henkilöstöjohtamisen kenttään sisältyy Ulrichin mallin mukaisesti neljä eri osa-aluetta. Mallin mukaisesti henkilöstöjohtamista voitiin tarkastella neljän osa-alueen välillä aikajänteellä sekä ihmisten ja prosessien kautta. (Viitala & Jylhä 2019, 267)

Seuraavassa käsittelen näitä neljää osa-aluetta niihin sisältyvien roolien kautta: Operatiivisen henkilöstöjohtamisen saralle luetaan Ulrichin mallin mukaisesti ensimmäiset kaksi aluetta, jotka toimivat operatiivisesti esimiesten ja henkilöstön läheisyydessä. Jälkimmäiset kaksi nähdään liiketoiminnan strategisen henkilöstöjohtamisen tehtäväkenttänä.

Ensimmäiseen osa-alueeseen kuuluvat henkilöstöhallinnon käytännöt ja -prosessit, joissa työskentelevän tehtäväkuvaus voi olla mm. HR-asiantuntija tai -assistentti. Henkilöstöhallinnolla tarkoitetaan niitä hallinnollisia tehtäviä ja prosesseja, joita henkilöstöjohtamiseen kuuluu. Tällaisia voivat olla mm. rekrytointiprosessi, palkkahallinto, työsuhteasiat, raportointi ja tietojen analysointi. Henkilöstöasiantuntijan tavoitteena on tyytyväinen, sitoutunut, kehitys- ja muutoshaluinen henkilöstö. Tehtävässä toimitaan johdon ja esimiesten tukena. (Joki 2018, 18)

Koska ihmisiä johdettaessa kyse ei ole pelkistä faktoista tai näkyvästä toiminnasta – liiketoimintaymmärryksen lisäksi henkilöstöjohtaminen vaatii strategisen ajattelun lisäksi psykologista ymmärrystä (Helsilä & Salojärvi 2009, 77). Ihmisläheisemmän operatiivisen henkilöstöjohtamisen kentällä, asiantuntija toimii henkilöstön ja johdon välisenä viestijänä, työhyvinvoinnin edistäjänä sekä henkilöstön kanssa viestijänä. Tämä rooli kuvastaa toista Ulrichin mallin tehtäväkenttää. (Joki 2018, 18)

Kolmantena osa-alueena Ulrich käsittää uudistumisen ja muutoksen johtamisen, joka siirtyy Ulrichin mallin mukaisesti strategisen henkilöstöjohtamisen puolelle. Tällöin henkilöstöjohtamisen kentällä toimitaan ns. muutosagenttina ja toimitaan kumppanina muutoksissa mm. organisaatorakenteita, prosesseja ja tehokkuutta kehittäessä. (Joki 2018, 18)

Strategisena HR-kumppanina henkilöstöjohtaja vastaa henkilöstöstrategian luomisesta, sekä strategisista ohjeista, neuvoista ja prosesseista (Joki 2018, 18). Strategisen henkilöstöjohtamisen tarkoitus on ennakoita henkilöstön ja sen johtamisen tarpeita liiketoimintalähtöisesti (Viitala & Jylhä 2019, 266-267).

3.5 Esimiestyö osana henkilöstöjohtamista

Esimiestyöllä on iso merkitys osana henkilöstöjohtamista työntekijöitä motivoidessa ja esimiestyöstä voikin muodostua yritykselle kilpailuetu (Joki 2018, 123). Päivittäisjohtamisen ja lähiesimiestyön nähdään muuttuvan tulevaisuudessa; lähiesimiesten rooliksi muodostuu yhä enemmän sallivan ilmapiirin luominen, joka puolestaan mahdollistaa flow:n tuntemisen työssä (Hiila, Tukiainen ja Hakola, 2019, 224). Esimiestyö onkin johtamista, jossa toimitaan sekä yksittäisten työntekijöiden että tiimien kanssa. Hyvällä esimiestyöllä ja organisaation menestyksellä on yhteys, joten esimiehen on hyvä ymmärtää oman työn merkitys organisaatiossa. (Hyppänen 2009, 7)

Esimiestyöhän sisältyy paljon erityisosaamista, minkä lisäksi esimiehen vastuulla on yrityksen strategian ja tavoitteiden jalkauttaminen. Tätä kautta henkilöstöjohtamisen kenttä siirtyy esimiehen työkuvaan;

Organisaation menestystekijäksi muodostuu lopulta yksittäisen esimiehen kyky viestiä yhtiön tavoitteista tiimilleen, sekä seurata niitä. Jokaisen työntekijän tulee ymmärtää tavoitteet, olla tietoinen tiedossa olevista haasteista sekä oman työn merkityksestä tavoitteiden saavuttamiseksi.

Strategiatyön lähtökohtana on käsitteen ymmärtäminen: Strategia kuvaa organisaation määrittelemiä keinoja saavuttaa asetetut tavoitteet. Siinä missä yrityksen johto vastaa henkilöstöjohtamisen strategisista linjauksista on esimiehen vastuulla luoda yksikölleen liiketoimintasuunnitelma, viedä suunnitelmat käytäntöön ja seurata niiden toteutumista (Hyppänen 2009, 37-38, 42, 45)

Esimiestason henkilöstöjohtaminen on yksinkertaisimmillaan yhtiön määrittelemän strategian jalkauttamista, jolloin voidaan puhua myös strategiaviestinnästä. Tämä pitää sisällään seuraavat osa-alueet: toiminta-ajatuksen, arvojen ja vision kertaaminen, strategian ja oman yksikön toimintasuunnitelman jalkauttaminen sekä strategiaviestinnän ja oman tiimin osallistaminen osaksi strategiatyötä. Jalkauttamisen jatkotoimenpiteenä käydään kehitys- ja tavoitekeskustelut. (Hyppänen 2009, 45-52)

4 TUTKIMUS

Opinnäyttyön tutkimuksessa tutkittiin kasvuyrityksen esimiesten kokemuksia henkilöstöjohtamisesta sekä sitä, millä tavoin henkilöstöjohtaminen voisi tukea liiketoimintaa johtavia esimiehiä paremmin. Tarkoitus on saada aineistoa kehitystyön taustalle, jota yrityksen HR-tiimi voi käyttää henkilöstöjohtamisen prosesseja kehittäessään.

4.1 Kvalitatiivinen tutkimus menetelmänä

Kvalitatiivinen, eli laadullinen tutkimus on tutkimusmenetelmä, jossa tieto kerätään luonnollisissa oloissa ja se on kaiken kattavaa. Tutkimuksessa korostuu ihminen ja sille on ominaista, että tutkimussuunnitelma muotoutuu tutkimuksen edetessä. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa tapauksia tutkitaan ainutlaatuisina ja tulkintaa tehdään sen mukaisesti. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2007, 160)

Opinnäytetyön tutkimus tehtiin kvalitatiivisen, eli laadullisen menetelmän keinoin. Menetelmän avulla on tarkoitus ymmärtää jotakin aihealuetta ja kohdetta paremmin. Tälle tutkimusmenetelmälle ominaiseen tapaan tutkimuksessa tutkittava kohdejoukko rajoittui pieneksi ja tiedon määrä kasvoi laajaksi. Laadulliselle tutkimukselle tyypillistä on, että tutkija voi olla lähellä kohdejoukkoa ja tutkittavasta aiheesta tehdään tulkintoja, joita käytetään aihetta koskevaan kehittämistyöhön (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2014, 105)

Opinnäytetyössäni haastattelen valikoitua esimiesjoukkoa henkilökohtaisesti ja olen mukana kehittämässä henkilöstöjohtamisen kenttää tutkimuksessa saatujen havaintojen perusteella.

4.2 Teemahaastattelu

Teema- eli puolistruktuoituhaastattelu pohjautuu Hirsjärven ja Hurmeen mukaan (2004, 47) Mertonin, Fiskin ja Kendallin julkaisemaan kirjaan *The Focuser Interview*. Menetelmän kehittäjät kuvaavat teemahaastattelun rakentumiselle seuraavanlaista neliosaista kokonaisuutta:

1. Teemahaastattelu perustuu haastateltavien kokemuksiin.
2. Tutkija on tutustunut tutkimuskohteeseen ennalta ja määritellyt tästä kokonaisuutta, sen rakenteita, prosesseja ja eri osia.
3. Taustatyön avulla tutkija on luonut olettamuksia aiheesta. Näiden havaintojen perusteella tutkija tekee haastattelurungon.
4. Viimeisessä osassa haastattelu suunnataan tutkittavien henkilöiden kokemuksiin.

Teemahaastattelut toteutettiin sille ominaiseen tapaan puolistruktuoitujen haastattelurungon avulla. Esimiesten haastatteluun oli suunniteltu valmiiksi viisi eri teemaa henkilöstöjohtamisen eri aihealueista ja keskustelut muuntuivat näiden aihealueiden välillä henkilön antamien vastausten ja esiin nostamien seikkojen kautta. (Ojasalo ym 2014, 41)

Teemahaastattelun määrittämisestä on havaittavissa erilaisia määritelmiä, mutta todettakoon että puolistrukturoidulle menetelmälle ominaisin tavoin, vain osa haastattelun rungosta säilyi sellaisenaan läpi haastattelukierroksen. (Ojasalo ym, 2014, 47)

Tutkimuksen toteutus teemahaastatteluna mahdollistaa henkilöiden motivoimisen ja osallistamisen tehokkaammin kuin lomaketutkimus. Samalla voidaan varmistaa mahdollisimman laaja otanta, kun harvempi henkilö kieltäytyy suorasta haastattelusta. Teemahaastattelu on myös hyvin joustava tutkimusmuoto ja sen avulla saadaan nostettua esiin todellisia esimerkkejä. Tutkimustulosten raportoinnissa välitetään haastateltavien ajatuksia, käsityksiä, kokemuksia ja tunteita.

(Ojasalo ym 2014, 36 & 41)

4.3 Haastattelujen toteutus

Tutkimuskohteen huomioiden valitsin haastattelumuodoksi teemahaastattelut. Teemahaastattelut toteutettiin syyskuun 2019 lopussa ja niihin osallistui yhteensä 11 esimiestä kohdeyrityksen eri liiketoiminta-alueilta.

TAULUKKO 1. Tutkimukseen osallistuneiden esimiesten kokemusvuodet ja tiimin koot

Tiimiläisiä	Esimiesvuosia
30	6
14	4
30	1
8	3
4	3
5	5
12	0,5
13	1
37	1,5
2	3
13	2

Haastattelut toteutettiin kahden kesken haastatteluun varatuissa neuvottelutiloissa, jotta esimiehet voivat kertoa avoimesti kokemuksiaan esimiestyöstä sekä henkilöstöjohtamisesta ja sen eri osa-alueista. Haastatteluja ei nauhoitettu, vaan niistä kirjattiin muistiinpanot, jotka litteroitiin tutkimuksen loppuun. Haastattelukutsussa esimiehille kerrottiin mistä aiheesta heidän kanssaan aiotaan keskustella ja mihin tuloksia tullaan käyttämään. Haastattelujen linkittämisen osaksi opinnäytetyötäni kerroin vasta haastattelutilanteen alussa ja pyysin samalla esimiehiltä lupaa käyttää heidän kokemuksiaan tutkimuksen analysointi- ja raportointivaiheessa.

Kaikki tutkimukseen osallistuneet esimiehet ottivat kutsun haastattelutilanteeseen vastaan positiivisesti ja he kertoivat rehellisesti ja avoimesti kokemuksiaan. Heille korostettiin, että keskustelut ovat luottamuksellisia, eikä tietoja saateta kolmansille tahoille nimien tai tiimitietojen osalta.

Haastattelutilanteen aluksi johdattelin esimiehiä aiheeseen pyytämällä heitä valitsemaan kuvan, joka kuvastaa esimiestyötä kohdeyrityksessä. Tehtävää varten olin varannut tilaan lehdistä leikattuja kuvia mm. ihmisjoukoista, luonnosta, terveydenhoidon sektorilta ja joistakin ammattiryhmistä. Menetelmä toimi hyvin rentouttavana ja aihealueeseen johdattavana harjoitteena. Keskustelut olivat intensiivisiä ja jokainen esimies keskittyi tilanteessa antamaan palautetta varsin rehellisesti ja avoimesti.

Haastattelun kysymysrunko muodostui kolmesta kokonaisuudesta (Liite 1):

1. Esimiehen ja tiimin taustatiedot
2. Teemahaastattelu valittujen aihealueiden avulla
3. Yhteenveto ja pohdinta

Ensimmäisessä osiossa pyysin esimiestä kertomaan omasta taustastaan, työllistymisestä nykyiselle työnantajalle ja esimiestyöhistoriastaan. Tämän jälkeen pyysin esimiestä kuvaamaan omaa tiimiään sekä kertomaan, miten se sijoittuu yhtiön arvoketjuun.

Itse teemahaastatteluosiossa haastattelin esimiehiä heidän kokemuksistaan viiden valmiiksi valitun asiakokonaisuuden kautta. Aihealueina kysyin kokemuksia seuraavista:

- Henkilöstösuunnittelu
- Osaamisen johtaminen
- Työhyvinvointi
- Henkilöstöjohtamisen roolit sekä
- Viestintä

Haastattelun lopuksi kokosimme havainnot yhteen ja pohdimme yhdessä, mitä nostoja esimies halusi viedä eteenpäin kehitystä vaativina osa-alueina.

4.4 Haastatteluaineiston käsittely

Opinnäytön teemahaastatteluista kirjattiin tarkat muistiinpanot, jotka tarkistettiin jälkikäteen asiavirheiden ja väärin ymmärrysten minimoimiseksi. Aineisto käsiteltiin teemoittain ja haastattelujen lopuksi tehtyjä yhteenvetoja vertailtiin keskenään henkilöstöjohtamisen kehitystarpeiden selvittämiseksi. Tällä tavoin analysoitiin haastatteluaineistojen säännönmukaisuuksia ja tehtiin päätelmiä haastattelujen aikana saatujen havaintojen tueksi. Haastatteluaineistojen käsittelyssä käytettiin sekä analysoinnin, että havainnoinin tekniikoita.

Itse haastatteluaineisto ja litteroidut muistiinpanot analysoitiin yhdenmukaisuuksien havaitsemiseksi. Sen sijaan itse haastattelutilanteessa, oli mahdollista tehdä havaintoja esimiehen käytöksestä ja kommentteista, minkä perusteella temahaastattelut etenivät keskustelun omaisesti temojen välillä.

5 TUTKIMUSTULOKSET JA JOHTOPÄÄTÖKSET

Haastattelin tutkimusta varten yhtätoista hallinnollista esimiestä. Esimiesten esimieskokemus vaihtelee muutamasta kuukaudesta miltei kymmeneen vuoteen, joten myös kokemukset esimiestyöstä ovat hyvin vaihtelevia. Esimiehiin lukeutui sekä miehiä (73%), että naisia (27%), mutta tällä ei ollut havaittavissa eroja henkilöstöjohtamisen kokemuksiin nähden. Esimiehet kuvasivat tiimiensä tehtävää ja arvoketjua selkeästi ja havainnollivat työtehtäviä järjestelmien avulla. Moni esimies kuvasi myös tiimin merkitystä liiketoiminnan kehittämiseksi. Tämä osoitti, että he ymmärtävät oman tiimensä strategisen merkityksen ja pystyvät kuvaamaan sen myös tiimilleen.

Haastateltava esimiesjoukko oli hyvin heterogeeninen. Tämä vaikutti haastatteluihin, viestintätyyliin sekä tutkimuksesta saatuihin tuloksiin. Esimerkkinä tästä muunmuuassa huomio, että uudet esimiehet kokivat kaipaavansa päivittäiseen johtamiseen, ohjeiden ja prosessien jalkauttamiseen selkeästi enemmän tukea, mitä pidempään esimiehenä toimineet. Uusilla esimiehillä oli myös enemmän intoa uusia johtamistyyliä, kuten valmentavaa johtamista kohtaan. Mentoroinnin koettiin kuitenkin olevan varteenotettava työskentelymuoto myös pidempään esimiehenä toimivilla.

Tiimeissä käytettävät työkalut ja järjestelmät vaihtelivat tiimien työtehtävien ja liiketoimintalueesta riippuen. Kokemukset eri järjestelmistä ja niiden kehittymisestä nousivat esiin monissa haastatteluissa. Merkittäväksi seikaksi työn ja työtehtävien muuttumisessa nousi teknologian mahdollistamat automaatiot ja niiden avulla saatavilla oleva työn tehostaminen. Esimiehet pyrkivät johtamaan tiimejään kannattavasti liiketoiminnan eri mittareiden ja näiden tehokkaan seurannan avulla. Mittareiden jalkauttamisessa oli kuitenkin havaittavissa eroja ja tämän osalta yhtiön strategian ja eri yksiköiden toimintasuunnitelman jalkautukseen olisi hyvä kehittää tarkemmin määritelty prosessi.

Aihealueiden anti käydään seuraavassa läpi sen mukaisesti mitä se haastattelurungossa on kuvattu.

5.1 Henkilöstösuunnittelu

Henkilöstösuunnittelu terminä vaati viitekehyksen kuvaamista, ennen kuin esimiehet pääsivät sisälle termiin ja pystyivät antamaan siitä kommentteja. Kysyin jokaiselta esimieheltä aluksi sitä, miten he ovat itse yhtiöön työllistyneet. Kävi ilmi, että suurin osa esimiehistä on tullut avoinna olleiden paikkojen kautta, mutta rekrytointiväyliä oli useita: Osa oli löytänyt avoinna olleen paikan työvoimatoimiston sivuston kautta, kun osa oli kuullut työpaikasta mm. tuttaviltaan.

Haastattelussa ei keskitytty hakijakokemukseen, mutta keskustelimme esimiesten kanssa siitä, miten suunnittelu, rekrytointi ja perehdytys on muuttunut yhtiössä ajan saatossa. Esimiehet kommentoivat mm. että *”Rekrytointiprosessi on paremmassa kunnossa kuin aiemmin”* ja että *”Rekrytointi on 1,5 vuoden aikana kehittynyt, mutta on tehty myös hätärekrjää”*. Kehittymisellä tarkoitettiin käytännössä sitä, että mm. resurssitarpeiden ennustettavuus on tuonut suunnitteluprosessiin näkökulmia, joita aiemmin ei ole ollut mahdollista havaita. Tällaisiksi koettiin mm. uusien asiakkuuksien tuoma vaikutus

tiimin toimintaan, tavoitteisiin ja tätä kautta resurssitarpeisiin. Samaan aikaan kun kommentteja henkilöstösuunnitteluprosessin kehittymisestä nousi esiin, tuli esiin myös kommentteja prosessien jatkuvasta parantamisesta ja tehostamisesta.

Esimiehen tukena henkilöstösuunnittelun kartoitusvaiheessa on käytössä eri liiketoiminta-alueiden asiantuntijat, joiden kanssa todellinen resurssitarve saadaan kartoitettua. Resurssitarpeiden tunnistamisen jälkeen rekrysuunnittelu siirtyy HR:lle, joka tekee yhdessä esimiehen kanssa aiemmin tunnistetun rekrytarpeen mukaisen profiilinkuvauksen. Tässä vaiheessa profiiliin määritellään mm. tehtävään vaadittavat osaamistarpeet. Rekrytointiprosessi on yhtiössä kuvattu auki ja tämän osalta ei kehitystarpeita noussut juuri esiin. Esimiehet olivat varsin tyytyväisiä nykytilanteeseen ja toivovat ettei tilanne ainaakaan heikkenisi tulevaisuudessa. Ainoa huoli henkilöstösuunnittelun näkökulmasta oli työnantajamielikuvan ylläpitämisen ja kehittämisen osalta. Jotkut esimiehistä kokivat, että imagon ylläpitäminen on *”sattumanvaraista ja ei systemaattista”*. Tätä kautta korostui riski strategisesti merkittävien tekijöiden menettämisestä ja osaavan työvoiman rekrytointihaasteista.

Osana henkilöstösuunnittelua käsitelimme myös perehdytystä. Tämä osa-alue oli yksi monipuolisimman kokemuksesta saaneista. Yksi esimiehistä kommentoi seuraavaa: *”Silloin kun tulin taloon, ei perehdytystä siinä määrin ollut. Joku tuli toiselta paikkakunnalta kertomaan miten homma toimii. Esimiestyöhön ja tulosjohtamiseen ei käytännössä perehdytetty ollenkaan.”* Tämä kokemus oli hyvin eroava siitä, mitä toinen kommentoi: *”Sain aikoinaan hyvän perehdytyksen omaan tehtävään.”*

Näiden kommenttien erojen taustalla oli hyvin eripituiset työurat yhtiössä: Esimiehet, jotka ovat olleet yhtiön palveluksessa miltei sen perustamisesta lähtien, ovat saaneet huomattavasti heikomman perehdytyksen, mitä viime vuosina yhtiöön tulleet. Rekrytointiprosessin kehittymisen tavoin, myös perehdytysprosessiin luotettiin nykyisin huomattavasti enemmän ja kehitysideoita sitä koskien koskivat lähinnä siihen käytettävien materiaalien ja niiden viestimisen sähköistämistä ja automatisointia.

Osa esimiehistä on ollut mukana kehittämässä perehdytysprosessia ja heidän kokemuksensa olivat kaikkein yksityiskohtaisimpia, kuten erään esimiehen kommentti: *”Nykyisessä perehdytysmallissa perehdytys räätälöidään uuden tekijän mukaan. Perehdytyksessä käytetään eri oppimistyyliä ja näitä kysytään hakijalta jo haastatteluvaiheessa.”* Toinen esimies toi hyvin esiin myös perehdytyksen merkityksen liiketoiminnan ja yrityksen strategian ymmärtämisen osalta: *”Perehdytyksessä olisi hyvä kuvata liiketoiminnan kokonaisuutta ja oman työn merkitystä osana kokonaista palveluketjua.”* Esimiehet tuntuvat ymmärtävän perehdytyksen tärkeyden merkityksen, mutta työkaluja ja apua prosessin kehittämiseksi kaivataan yhtiön HR:ltä.

Perehdytyksen osalta esimiehet toivat esiin erilaisia kehitysideoita, kuten uudelle työntekijälle toimitettavat videotervehdykset, jotka kuvaisivat yhtiötä ja tiimiä jo ennen työntekijän taloon tuloa. Nämä voisivat lähteä ennen työsuhteen alkua rekrytoidulle hakijalle ja tiimin jäsenelle, jotta työhakijakokemus nousisi ja uusi työntekijä kokisi olonsa mahdollisimman tervetulleeksi työt aloittaessaan.

Yrityksen nuoren keski-ikä vuoksi tulevaisuuden tekijöiden koetaan olevan nuoria, jotka käyttävät somea aktiivisesti. Tällöin hakijoiden kulttuurin huomioiminen jo haku- ja perehdytysvaiheessa kohottaa työnantajamielikuvaa ja nostaa yrityksen haluttuutta työnhakijan silmissä.

5.2 Osaamisen kehittäminen

Osaamisen kehittämisen kokonaisuudessa käsiteltiin esimiehen omaa ja tiimensä osaamista sekä sitä, millä tavoin esimies kokee, että osaamista tulisi tulevaisuudessa johtaa. Taustatietona esimiehiltä kysyttiin, kuinka hyvin he tuntevat yrityksen eri liiketoiminnot ja näiden merkityksen. Suurin osa esimiehistä osasi kuvailla eri tiimien tehtäviä tai koki ainakin ymmärtävänsä niiden tehtävät ja merkityksen liiketoiminnalle. Yhtiön sisäiset koulutukset ovat lisänneet liiketoimintaymmärrystä viime vuoden aikana, kuten eräs esimiehen kommentti kertoi *”Esimiespäivien myötä, tunnen eri tiimit ja niiden merkityksen yhtiölle hyvin.”* Aiheen esiin noston myötä nousi esiin esimiesten toive sisäisen kouluttamisen lisäämiselle: esimiehet toivovat ymmärtävänsä yhä paremmin eri tiimien liiketoiminnallista merkitystä.

Yhtiössä on noin vuosi sitten kuvattu tiimeittäin osaamispolut, joiden jalkauttaminen jätettiin tuolloin esimiesten vastuulle. Kommentti *”Osaamispolut on tehty, mutta jalkautus on kesken”* kuvastaa hyvin kokonaiskuvaa osaamispolkujen tilasta: Kehittämiseen on käytetty resursseja niin HR:n kuin esimiestenkin toimesta, mutta *”mallin käytäntöön vienti on jäänyt ohueksi”* kuten eräs esimies kertoo.

Joidenkin tiimien osalta osaamispolku on otettu aktiiviseen käyttöön ja sitä on kehitetty edelleen tiimien ja roolien muuntuessa. Suurimmassa osassa tiimeistä tähän ei ole kuitenkaan alun käyttöönoton ja jalkauttamisen jälkeen juuri palattu. Osaamista on lähdetty toisinaan kehittämään myös vain niiden henkilöiden osalta, jotka ovat osanneet tuoda asian oikealla tavalla esiin. Tämä nousi esiin erään esimiehen kommentissa *”Ihmiset jotka kykenevät kehittymään, kehittyvät”*.

Keskusteluista nousi esiin, että toimintamallin osalta on tehty perinteinen virhe seurannan puutteellisuuden vuoksi. Yhtiön henkilöstön keski-ikä on alle 40 vuotta ja monet henkilöstöstä kokevat esimiesten kertoman mukaan halua kehittyä työssään asiantuntijana tai urallaan ylipäänsä. Osaamispolkumalleihin toivottiinkin tarkkennusta *”Tarkoitetaanko osaamispolulla etenemistä roolista toiseen, vai omassa tehtävässä kehittymistä?”* Tämä on hyvin oleellinen ja tärkeä kysymys henkilöstöjohdolle mallia jatkokehittäessä.

Osaamispolut nostivat poikkeuksetta laajaa keskustelua esimiesten haastatteluissa, minkä lisäksi aiheesta löytyi paljon kehitysajatuksia ja -tarpeita. Tämän vuoksi osaamispolkut ovat yksi kehityskohdeeksi nostettava prosessi lähitulevaisuudessa, jotta osaavan työvoiman säilyvyys ja kilpailukyky voidaan taata.

5.3 Työhyvinvointi

Työhyvinvoinnin kokonaisuudessa keskustelimme esimiesten kanssa sekä heidän omasta hyvinvoinnistaan, että heidän näkemyksestään tiimin hyvinvoinnista. Pyysin heitä pohtimaan, millaisena he näkevät tiimin hyvinvoinnin, sen seurannan ja ylläpidon. Taas kerran pyysin myös näkemystä siitä, kuinka

HR voisi toimia esimiesten tukena osana työhyvinvoinnin johtamista. Työhyvinvoinnin hahmottamiseksi keskustelimme esimiesten kanssa myös hyvinvoinnin kokonaisvaltaisuudesta ja työn lisäksi muiden eri elämän osa-alueiden vaikutuksesta. Kehitysideana tuli muun muassa ehdotus, että *”Pienryhmissä voisi järjestää tietoiskuja esimerkiksi unen, liikunnan ja ravinnon merkityksestä”*.

Suurin osa esimiehistä tunnisti työhyvinvoinnin merkityksen, sekä työntekijän että oman roolinsa kautta esimiehinä. Haasteita työhyvinvoinnin edistämiseksi ja seuraamiselle oli useita. Jotkut esimiehet kokivat, että *”Työhyvinvointi on huonolla tolalla”* kun toinen kommentoi, että *”Tiimiläiset voi hyvin”* tai *”Onneksi oma porukka on liikunnallista sorttia”*. Aihe herätti keskustelua myös työkyvyn seurannan asettamista haasteista, mikäli tiimiläiset sijoittuvat eri paikkakunnille, eikä lähikontaktia tiimiläisten kanssa muodostu päivittäin.

Esimiehiä haastateltaessa toiset nostivat esiin sen, kuinka nimenomaisesti esimiesten jaksamisesta pidettäisiin huolta. Joillakin esimiehistä oli omakohtaista kokemusta uupumuksesta tai muista työhyvinvoinnin riskitekijöistä. Omakohtaisia kokemuksia omaavat kokivat, että koetut muutokset voimavaroissa ovat kehittäneet myös näiden heikkenemisen tunnistamiskykyä. He ovat kokemustensa kautta myös oppineet kiinnittämään huomiota jaksamiseensa ja seuraamaan tiimensä jäsenissä tapahtuvia muutoksia.

Yhtiöllä on käytössään avoin keskustelukulttuuri, jossa puheeksioton kynnyks on matala. Eräs esimies kommentoikin, että *”Asioista puhutaan avoimesti ja jaetaan vaikeitakin asioita”*. Juuri keskustelun ja kulttuurin nähtiin olevan yksi merkittävimmistä työhyvinvointia edistävästä tekijöistä. Henkilöstön vaihtuvuus on varsin pientä ja henkilöstö tuntee toisensa melko hyvin, mikä myös parantaa esimiesten kokemusten mukaan työhyvinvointia ja helpottaa puheeksiottoja. Haastavinta työhyvinvoinnin ja työkyvyn heikkenemisen huomaamisessa on henkisten voimavarojen heikkeneminen, jota ei välttämättä havaita ensimmäisistä signaaleista. Positiivisen ja työn ilosta nauttivan yrityskulttuurin keskellä, ei työntekijä välttämättä myöskään halua näyttää syvällisempää puolta itsestään.

Työhyvinvointi nousi yhdeksi keskeisimmistä kehityskohteista osaamisen kehittämisen lisäksi. Esimiehet toivovat tukea hyvinvoinnin eri osa-alueiden ymmärtämiseksi ja sen heikkenemisen signaalien tunnistamiseksi. Toisissa tiimeissä *”Varhaisenvälittämisen mallin eri toimintamallit toimii ihan hyvin ja rutiinilla”*, kuten yksi esimies kommentoi. Vaihtelevuutta myös tämän kokonaisuuden johtamisessa siis on, vaikka työhyvinvoinnin osalta kokemusten taustalla ei tuntunut olevan niinkään esimieskokemuksen kesto tai tiimi.

Esimiehet toivovat, että työhyvinvointiin voidaan valjastaa koko työyhteisö, eikä se olisi vain esimiesten tekemää sairauspoissaolojen seuranta ja toimintoja jo todettujen ongelmien havaitsemisen jälkeen.

5.4 Henkilöstöjohtamisen roolit ja viestintä

Rooleista ja viestinnästä oli alun perin kaksi eri teemakokonaisuutta. Varhaisessa vaiheessa haastatteluja totesin, että nämä teemat nivoutuivat niin tiiviisti yhteen, että esimiehet alkoivat keskustelemaan eri henkilöstöjohtamisen rooleista ja niiden välisestä viestinnästä luonnostaan. Tämän vuoksi päädyin jo haastattelujen alkuvaiheessa muotoilemaan näitä kokonaisuuksia yhteen.

Esimiehet antoivat tässä osiossa paljon palautetta nimenomaisesti yhtiön HR:n prosesseista, niiden jalkauttamisesta ja viestinnästä. Toiset kertoivat osaavansa hakea tukea HR:stä sitä kaivatessaan ja erään esimiehen odotukset kulminoituivat ajatukseen *”Toivon saavani tukea HR:ltä silloin kun sitä tarvitsee”*.

Yhtiön hallinnon kasvaessa, myös odotukset HR:n viestinnän kehittymisestä on ollut valtaisa, mutta tämän osalta on yhtiön sisällä ollut selkeästi havaittavissa eri linjauksia ja toiveita. Jo yhdentoista esimiehen joukosta nousi esiin hyvin erilaisia toiveita viestinnän osalta. Toiset toivovat johtoa ja HR:ää näkyväksi ja läsnä mm. tiimipalaverihin, kun toiset esimiehistä kokivat, että työskentelevät mielummin rauhassa ja kysyvät tarvittaessa tukea sitä kaivatessaan. Tämän toiveen taustalla näkyi myös selkeästi näkemysero henkilöstöjohtamisen roolista: Esimiehet, jotka eivät toivo suurempaa tukea esimiestyölleen, kokevat HR:n lähinnä hallinnollisena yrityksen tukitoimintona, eivät strategisena kumppanina, joka auttaisi tiimejä yltämään tavoitteisiinsa.

HR:n viestintää koskien esimiehet esittivät toiveita viestinnän laadusta: He toivoivat, että HR:n viestintä olisi ennakoivaa, suoraa ja tasapuolista. Ehdotuksena tuli mm. että *”HR voisi vieraillla vaikka tiimipalaverissa kertomassa henkilöstöön liittyviä kuulumisia ”tai ”HR-viestintää voisi olla enemmän: Vaikka kuukausiviesti tms.”*

Samalla kun aihealue nosti esiin keskustelua HR- tiimin toiminnasta ja aktiivisuudesta, se toi esiin eri johtamisen roolit ja tiedon kulun näiden välillä. Osa koki että *”Johtamisen ongelmana on viestintä ja johdoltapäin ei tule tietoa tarpeeksi”* kun toisen kokemus oli *”Johdon suunnalta saa hyvin tietoa.”* Ristiriitatapauksissa korostui esimiehen oman esimiehen, tässä tapauksessa johtoryhmäläisen viestintätyyli ja tiedonjakamisen kulttuuri. Samalla kokemuksessa oli kyse henkilöstöjohtamisen kyvystä jalkauttaa tietoa eteenpäin.

5.5 Esimiesten esiin nostamat kehitysajat tutkimustuloksina

Esimiesten kanssa käydyt keskustelut olivat hyvin antoisia ja niiden avulla nousi esiin useita prosesseja ja toimintamalleja yrityksen henkilöstöjohtamisen kentällä, joihin esimiehet toivoivat kehitystä ja tukea.

Kehityskohteet on viety kohdeyrityksen henkilöstöjohtamisen tietoon ja ne käydään läpi kommenttien avulla. Kappaleen lopuksi on koottu tiiviiksi osa-alueiksi ne

Havaitut kehitystä vaativat prosessit ja toimintamallit:

1. Strategian, toimintasuunnitelmien ja toimintamallien jalkautus
2. Osaamispolkujen jatkokehitys ja seuranta
3. Työhyvinvoinnin mallin päivittäminen siten, että koko työyhteisö osallistuu työhyvinvoinnin kehittämiseen
4. Henkilöstöviestinnän kehittäminen ja jalkauttaminen: Videot ja sosiaalinen media osaksi viestintää

6 POHDINTA

Tämän luvun tarkoituksena on käsitellä tutkimustulosten kautta tehtyjä johtopäätöksiä. Johtopäätöksiä ja kehitysajatuksia kuvatessa lukijan on hyvä ymmärtää, että tässä luvussa kuvattavat ajatukset ja kokemukset eivät kuvaa olemassa olevia toimintamalleja, vaan ne osana opinnäytetyöprosessia tehtäviä pohdintoja.

Organisaatio, jolle opinnäytetyön tutkimus tehtiin, on kasvuyhtiö, jonka toimintaa ohjaa voimakkaasti sen yrityskulttuuri ja arvot. Voinkin sanoa, etten ole kohdannut koskaan aiemmin yritystä, jossa arvot todella näkyisivät sen arjessa ja niitä painotetaan yhtä voimakkaasti mitä kohdeorganisaatiossa. Tältä osin Hyppäsen kuvaus arvojen toimimisesta henkilöstöjohtamisen kivijalkana (2009,43) toteutuu jo nykyisellään yrityksessä hyvin. Yrityksen henkilöstöjohtamisen kenttä on kuitenkin kasvunsa myötä murroksessa: Moni prosessi ja tiimi on kokenut uudistuksen viime vuoden aikana ja nopeat muutokset näkyvät esimiesten työssä ja arjessa. Tältä osin henkilöstöjohtamisen osa-alueiden jalkauttamisen varmistaminen on tärkeää, jotta suunnitellut prosessit ja toimintatavat toisivat lisäarvoa liiketoiminnalle mm. osaamisen kehittämisen ja työntekijän kyvykkyyden kehittymisen kautta.

Opinnäytetyötä tehdessä ja viitekehystä tutkiessa nousi esiin tutkimushaasteita aihealueen rajaamisen ja aikatauluresurssien osalta. Rajaus vaatikin useamman sisältökokonaisuuden pohdintaa ennen lopullista päätöstä. Onnistuin valitsemaan tutkimukseen kuitenkin kohdeyrityksen kehitystarpeita vastaavan viitekehysten, jolloin tutkimustuloksista syntyy yritykselle todellista arvoa. Viitekehysten kuvaus jäi aikataulusyistä toivomaani niukemmaksi, mutta olosuhteiden pakosta tämä on hyväksyttävä.

Kohdeyrityksen henkilöstöhallinto on prosesseineen kunnossa ja koen onnistuneeni valitsemaan tutkimukseen aihealueet, joita kehittämällä henkilöstöjohtaminen voi tukea myös esimiehiä ja liiketoimintastrategiaa osaamisen, henkilöstön kehittämisen sekä työhyvinvoinnin johtamisen kautta. Erityisen tyytyväinen olen saamaani antiin teemahaastatteluista; Ne antoivat ensiarvoisen tärkeää tietoa kohdeyrityksen henkilöstöjohtamisen tasosta sekä siitä, millaista tukea esimiehet kaipaavat liiketoimintastrategian toteuttamiseksi.

Kuten HR-kentällä yleensäkin, ihmisten kanssa työskennellessä kaikki asiat liittyvät toisiinsa ja yhtä osa-aluetta ei voida repiä kontekstistaan ilman, että sillä olisi vaikutusta toiseen. Tämä tukee ymmärrystä siitä, että totuttujen henkilöstöjohtamisen ja -kehityksen roolit ovat murroksessa (HRM ja HRD) ja osa-alueet tulevat yhä enemmän soluttautumaan keskenään. Tähän syynä on HR:n hallinnollisen työn vähentyminen ja HRD:n hallinnollisen osaamistarpeen lisääntyminen. Henkilöstöjohtamisen kentällä tullaankin yhä enemmän liikkumaan yli totuttujen rajojen ja toimimaan lähempänä asiakasrajapintaa henkilöstötuottavuuden saralla. HR:n tulevaisuuden tehtävänä nähdään henkilöstön saatavuuden, sitoutumisen ja tehokkuuden varmistaminen, jolloin HR-kentän ymmärryksen johtotasolla täytyy kehittyä. (Moisalo 2011, 471-472). Tämä kuvattu kokonaisuus kuvastaa hyvin myös kohdeorganisaation tilaa; Henkilöstöhallinto on matkalla kohti strategista henkilöstöjohtamista, mutta matkaa on vielä paljon edessä.

Jatkotutkimusaiheena toteuttaisin seurantatutkimuksen esimiehille noin vuoden päähän. Tällä tavoin varmistuttaisiin siitä, että esimiesten esiin nostamat toimenpide-ehdotukset ja kehitysideat, sekä käytäntöön viedyt toimintamallit päätyvät toteutukseen ja ne toteutuessaan tuottavat lisäarvoa liiketoiminnalle. Tällä tavoin opinnäytetyön tavoite tuottaa henkilöstöjohtamista kehittämällä lisäarvoa liiketoiminnalle pystyttäisiin todentamaan.

Mahdollisessa jatkotutkimuksessa haastattelisin esimiesten lisäksi yrityksen johtoa heidän kokemuksistaan henkilöstöjohtamisen kehittymisestä.

LÄHTEET JA TUOTETUT AINEISTOT

- AURA, Ossi & AHONEN, Guy, 2016, Strategisen hyvinvoinnin johtaminen, Balto: Talentum Pro
- HELSILÄ, Martti & SALOJÄRVI, Sari, 2013, Strategisen henkilöstöjohtamisen käytännöt, Helsinki: Talentum
- HIILA, Ilona, TUKIAINEN, Maaretta ja HAKOLA, Ida, 2019, Tiimiäly, Opas muuttuvaan työelämään, Keuruu: Tuuma
- HIRSJÄRVI, Sirkka & HURME, Helena, 2004, Tutkimushaastattelu, Teemahaastattelun teoria ja käytäntö, Helsinki: Yliopistopaino
- HIRSJÄRVI, Sirkka, REMES, Pirkko ja SAJAVAARA, Paula, 2007, Tutki ja kirjoita, Helsinki: Kustannus-yhtiö Tammi
- HYPPÄNEN, Riitta, Esimiesosaaminen Liiketoiminnan menestystekijä, 2009, Edita
- JOKI, Maritta, 2018, Henkilöstöasiantuntijan kirja, Vantaa: Kauppakamari
- KAUHANEN, Juhani, 2016. Työhyvinvointi organisaation menestystekijänä, Printon: Kauppakamari
- Kela, [Viitattu 2019-10-17.] Tiedote Mielenterveyden häiriöt vievät yhä useamman nuoren työkyvyn. Saatavissa: https://www.kela.fi/ajankohtaista-henkiloasiakkaat/-/asset_publisher/kg5xtoqDw6Wf/content/mielenterveyden-hairiot-vievat-yha-useamman-nuoren-tyokyvyn-vain-joka-viides-palaa-pysyvasti-tyomarkkinoille
- KESTI, Marko, 2010, Strategisen henkilöstötuottavuuden johtaminen, Talentum
- MOISALO, Veli-Pekka, 2012, Uusi HR, Arjen henkilöstöjohtamisesta, Kuopio: Infor
- SALOJÄRVI, Sari 2005. Valitse osaaminen strategian ytimeksi. [Viitattu 2019-09-21.] Saatavissa: <https://www.talouselama.fi/uutiset/valitse-osaaminen-strategian-ytimeksi/3804ed4e-bae9-314b-bf00-63ce3382bc90>
- OJASALO, Katri, MOILANEN, Teemu ja RITALAHTI, Jarmo, Kehittämistyön menetelmät, Uudenlaista osaamista liiketoimintaan, Helsinki: SanomaPro
- PAAUWE, Jaap & FARNDALE, Elaine, Strategy, HRM and performance, 2007, Oxford: Oxford University Press
- Tilastokeskus, [Viitattu 2019-09-17.] Tiedote Työkyvyttömyyseläkkeelle siirtyään yhä useammin masennuksen vuoksi. Saatavissa: <https://www.etk.fi/tiedote/tyokyvyttomyyselakkeelle-siirrytaan-yha-useammin-masennuksen-vuoksi/>
- ULRICH, Dave, 2007, Henkilöstöjohtamisella huipulle, Helsinki: Talentum
- VIITALA, Riitta, 2013, Henkilöstöjohtaminen strateginen kilpailutekijä, Porvoo: Edita
- VIITALA, Riitta & JYLHÄ, Eila, 2019, Johtaminen, Keskeiset käsitteet, teoriat ja trendit, Helsinki: Edita

LIITE 1: TEEMAHAASTATTELUPOHJA

Esimiesten kokemukset henkilöstöjohtamisen tilasta ja tarpeista

Kokonaisuudesta keskustellaan seuraavien kolmen teeman kautta, joiden tarkemmat aihekokonaisuudet on kuvattu jäljempänä.

- Taustatiedot
- Esimiehen kokemuksia koskevat kysymykset
- Yhteenveto ja pohdinta

1. Taustatiedot

Taustatiedot: Näiden kysymysten tarkoituksena on kartoittaa, kuinka hyvin esimiehet ymmärtävät tiimensä merkityksen liiketoiminnalle ja kuinka hyvin he osaavat kiteyttää sen omille tiimiläisilleen.

1. Esimiestäusta yhtiössä ja työuralla yhteensä?
2. Oman tiimin tehtävät ja merkitys?
3. Miten tiimisi toteuttaa työtä/ Mitkä ovat tiimisi tärkeimmät työkalut?

2. Henkilöstöjohtaminen

Millaisena näet esimiehen roolin osana henkilöstöjohtamista? Millaisena näet henkilöstöjohtamisen roolin osana liiketoimintaa?

Henkilöstösuunnittelu

4. Millä tavoin olet työllistynyt itse yhtiöön?
5. Millaisen perehdytyksen sait yritykseen/tehtävään/esimiestyöhön?
6. Millaisena koet nykyisen perehdytysprosessimme? Mitä muuttaisit sitä?

Osaamisen kehittäminen

1. Tunnetko yhtiön tiimien tehtävät ja roolin osana liiketoimintaa?
2. Onko tiimilläsi käytössä kehitykseen perustuva osaamispolku?
3. Miten koet mahdollisuudet kehittää osaamista organisaatiossamme?
4. Miten osaamisen kehittämisen kenttää voisi uudistaa?

Työhyvinvointi

1. Miten tiimissäsi pidetään huolta hyvinvoinnista ja työssäjaksamisesta?
2. Seuraatko sitä; Miten? Kuinka usein? Mitä toimenpiteitä?
3. Onko työkykymallit tuttuja: puheeksiotto, VATU?
4. Millaista tukea kaipaisit hyvinvoinnin ylläpitämiseksi ja edistämiseksi?

Henkilöstöjohtamisen organisointi ja roolit

1. Henkilöstöjohtamisen eri roolit: Johto, HR, Esimiehet, team leaderit: Miten koet nykyisen mallin toimivuu-den ja miten tätä kehittäisit
 2. Millaisena näet HR:n ja esimiesten välisen yhteistyön ja millaista kehitystä tähän toivoisit?
 3. Millaista tukea toivoisit omalta esimieheltä, johdon tai HR:n suunnalta: Saatko riittävästi tukea tai sparrausta?
 4. Millaisena koet sisäisen viestinnän esimiehen ja työntekijän näkökulmasta?
3. Yhteenveto ja pohdinta: Mitkä olisivat tärkeimmät painopisteet edellisistä henkilöstöjohtamisen kentästä, jotta ne tukisivat työtäsi esimiehenä parhaiten?