

# **HR:n rooli esimiesten tukena Seinäjoen koulutuskuntayhtymä Sedussa**

Minna Sairanen

Opinnäytetyö

Marraskuu 2019

Yhteiskuntatieteiden, liiketalouden ja hallinnon ala

Tradenomi (ylempi AMK)

Yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen koulutusohjelma

Tekijä(t) Sairanen, Minna	Julkaisun laji Opinnäytetyö, ylempi AMK	Päivämäärä Marraskuu 2019
	Sivumäärä 62	Julkaisun kieli Suomi
		Verkojulkaisulupa myönnetty: x
Työn nimi <b>HR:n rooli esimiesten tukena Seinäjoen koulutuskuntayhtymä Sedussa</b>		
Tutkinto-ohjelma Yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen koulutusohjelma, ylempi AMK		
Työn ohjaaja(t) Sini Seppelin		
Toimeksiantaja(t) Seinäjoen koulutuskuntayhtymä Sedu		
<p>Tiivistelmä</p> <p>Opinnäytetyön tavoitteena oli tutkia HR:n roolia sekä HR-prosessien toimivuutta esimiesten näkökulmasta Seinäjoen koulutuskuntayhtymä Sedussa. Tutkimuksen taustalla ovat työelämässä meneillään olevat muutokset ja teknologian kehittyminen. Teknologian kehittymisen myötä myös HR:n rooli organisaatioissa on muuttunut ja muuttuu edelleen. HR-ratkaisut ovat merkittävässä roolissa johtamisen apuna.</p> <p>Tutkimuskysymykseen ”Millaisena esimiehet näkevät HR:n roolin Seinäjoen koulutuskuntayhtymä Sedussa?” haettiin vastausta laadullisella tutkimusotteella teemahaastattelujen avulla. Haastatteluihin osallistui yhteensä kahdeksan haastateltavaa eli informanttia. Kerätylle aineistolle tehtiin sisällönanalyysi. Vastauksista nostettiin esiin teemoja, joiden avulla löydettiin erilaisia HR-rooleja.</p> <p>Tutkimustuloksista voidaan todeta, että HR:n rooli nähdään tärkeänä tukena esimiestyössä. HR on tärkeässä roolissa etenkin rekrytointiprosessissa sekä työehtosopimusten tulkinnessa, ohjauksessa ja neuvonnassa. HR nähtiin yhtenä toiminnan ohjauksen osana, ja henkilöstöasioiden asiantuntijuuden nähtiin tukevan sekä johdon että esimiesten työtä. HR-prosessit koettiin toimiviksi sekä esimiestyötä tukeviksi. Yhtenä kehittämisen osa-alueena voidaan pitää esimiesten tukemista muutoksessa. Tueksi toivottiin selkeitä ohjeita ja linjauksia, yhteisten toimintatapojen luomista sekä keskustelun lisäämistä.</p> <p>Johtopäätöksenä voidaan todeta, että HR-prosessit ovat toimivia, mutta on vielä tarpeen selkiyttää, mille taholle vastuu kunkin prosessin seurannasta ja kehittämisestä kuuluu. Tiedon hallintaa tulee kehittää siten, että säännöt ja ohjeet ovat helposti löydettävissä. Uuden teknologian hyödyntämistarvetta HR-prosesseissa sekä tiedolla johtamista kehitetään jo käynnissä olevien hankkeiden kautta.</p>		
Avainsanat (asiasanat)		
HR:n rooli, HR-prosessit, työelämän muutos, teknologian kehittyminen		
Muut tiedot (Salassa pidettävät liitteet)		

Author(s) Sairanen, Minna	Type of publication Master's thesis	Date November 2019 Language of publication: Finnish
	Number of pages 62	Permission for web publication: x
Title of publication <b>The role of HR as superiors in Seinäjoki Joint Municipal Authority for Education, Sedu</b> Possible subtitle		
Degree programme Master's Degree Programme in Entrepreneurship and Business Competence		
Supervisor(s) Seppelin, Sini		
Assigned by Seinäjoki Joint Municipal Authority for Education, Sedu		
<p>Abstract</p> <p>The objective of the thesis was to study the role of HR and the functionality of HR processes from supervisors' point of view in the Seinäjoki Joint Municipal Authority for Education Sedu. The study was based on an ongoing change in working life and technological developments. Technological developments have changed the role of HR in organizations, and the role will continue to change. HR solutions play a significant role in leadership.</p> <p>The research question "How do managers see HR's role in the Seinäjoki Joint Municipal Authority for Education, Sedu?" was answered with a qualitative research approach and by using theme interviews. Eight interviewees, or informants, participated in the theme interviews. The interview data was subjected to content analysis. The responses highlighted various themes, and different HR roles were identified.</p> <p>Based on the findings of the study, the role of HR was seen as an important support in supervisory work. HR plays an important role especially in the recruitment process and in the interpretation, guidance and counseling of collective agreements. HR was seen as one part of operational management, and the role of human resource expert was seen to support the work of both management and supervisors. HR processes were considered functional and supportive to managerial work. Supporting managers in change was highlighted as one development area. Clear instructions and guidelines, the establishment of joint procedures and increase conversation were hoped for in terms of support.</p> <p>In conclusion, HR processes are considered functional, but it still needs to be clarified who is responsible for the operations of the processes and who owns the process development. Knowledge management should be developed so that rules and instructions are easy to find. The need to take advantage of new technology in HR processes and in knowledge management is being developed through ongoing projects.</p>		
Keywords/tags (subjects) Role of HR, HR processes, change in working life, technological development		
Miscellaneous (Confidential information)		

## Sisältö

<b>1 Johdanto .....</b>	<b>3</b>
<b>2 Henkilöstöhallinnon kehitys .....</b>	<b>5</b>
2.1 Työelämän muutokset ja vaikutus HR-työhön .....	16
2.2 HR:n nykyinen rooli.....	19
2.3 Tulevaisuuden HR-roolit .....	24
2.4 Tutkimuksen teoreettinen viitekehys.....	31
<b>3 Tutkimuksen toteutus .....</b>	<b>32</b>
3.1 Seinäjoen koulutuskuntayhtymä Sedun kuvaus ja tutkimuksen tausta.....	32
3.2 Tutkimuksen tavoitteet ja tutkimuskysymykset.....	35
3.3 Tutkimusmenetelmä.....	36
3.4 Tutkimusaineisto ja sen keruu .....	37
<b>4 Tutkimustulokset .....</b>	<b>41</b>
4.1 HR:n rooli Sedussa .....	41
4.2 HR-prosessien toimivuus Sedussa esimiehen näkökulmasta .....	44
4.3 Tutkimuksen luotettavuus ja eettisyys .....	53
<b>5 Pohdinta ja johtopäätökset .....</b>	<b>55</b>
<b>Lähteet .....</b>	<b>58</b>
<b>Liitteet .....</b>	<b>62</b>
Liite 1. Teemahaastattelukysymykset.....	62

## Kuviot

Kuvio 1. Dawe Ulrichin henkilöstöjohtamisen nelikenttä .....	6
Kuvio 2. Henkilöstöjohtamisen kehitysportaikko.....	13
Kuvio 3. Muutoksen johtamisen neljä näkökulmaa. ....	15
Kuvio 4. Henkilöstöfunktion tulevaisuuden roolit.....	25
Kuvio 5. HR:n tulevaisuuden roolit .....	26
Kuvio 6. HR-johdon ja asiantuntijan rooli.....	28
Kuvio 7. HR:n muuttuva rooli työelämässä .....	31
Kuvio 8. Seinäjoen koulutuskuntayhtymä Sedun organisaatiokaavio.....	33

## Taulukot

Taulukko 1. Esimiehen henkilöstöhallinnolliset tehtävät.....	12
Taulukko 2. Suomalaisen henkilöstöjohtamisen synty.....	13
Taulukko 3. HR-roolitypologia .....	23
Taulukko 4. HR:n rooli Sedussa esimiesten näkökulmasta. ....	41
Taulukko 5. HR-prosessien toimivuus Sedussa esimiesten näkökulmasta.. .....	44

# 1 Johdanto

Työelämässä on meneillään suuri muutos, jota vaatii erityisesti teknologian kiihtyvä kehitystahti. Megatrendinä digitalisaatio on avaintekijä muutoksessa. Työn murrosta vauhdittavat digitaalisten palvelujen, robottien, tekoälyn ja alustojen hyödyntäminen, mutta myös toimintatapojen uudistaminen ja kehittäminen työyhteisöissä ja työpaikoilla sekä resurssien rajallisuus (Yhteenveto työn murroksen seurannasta 2019, 1).

Muutoksia tapahtuu organisaatiossa yhä nopeammin ja voimakkaampina kuin aiemmin. Myös julkisen sektorin työpaikat ovat merkittävien muutosten edessä. Työn murros muuttaa työtehtäviä, toimintatapoja ja työn organisointia. Syntyy kokonaan uusia ammatteja, tehtäviä ja osaamistarpeita samalla, kun osa vanhoista tehtävistä häviää tai niitä hoidetaan muulla tavoin. (Yhteenveto työn murroksen seurannasta 2019, 2.)

Tulevaisuutta leimaa myös taloudellinen epävarmuus. Työvoimakustannuksia on hillittävä ja tuloksellisuutta ja kilpailukykyä on parannettava myös kunta-alalla. Muutoksista on tullut pysyvä olotila, ja niihin on kyettävä sopeutumaan parhaalla mahdollisella tavalla. Toimintaympäristön nopea muutos on pakottanut organisaatiot miettimään toimintatapojaan uudelleen.

Työn ja teknologian murroksen suurimmat vaikutukset toteutuvat työmarkkinajärjestöjen yhteisten digisuositusten (2019) mukaan nimenomaan työpaikoilla, minkä vuoksi juuri niiden pitää olla kehittämisen ja sitä tukevien toimenpiteiden kärjessä. Arvioiden mukaan uutta teknologiaa ja uusia työn organisointitapoja hyödynnettäessä työn sisällöt, toimintatavat ja niiden edellyttämä osaaminen ja johtaminen uudistuvat vähitellen kaikilla aloilla, kaikissa työyhteisöissä ja kaiken tyyppisissä työtehtävissä.

Opetus- ja kulttuuriministeriön tiedotteessa 17.12.2017 kerrottiin ammatillisen koulutuksen tutkintojen uudistumisesta. Tulevaisuuden työelämä edellyttää nykyistä laajalaisempaa osaamista, ja siihen tutkintorakenteen uudistuksella pyritään. Asetus ammatillisen koulutuksen uudesta tutkintorakenteesta tuli voimaan 1.8.2017. Uudistus oli laaja. Ammatillisten tutkintojen määrä väheni 351 tutkinnosta 164 tutkintoon. Uu-

della tutkintorakenteella vahvistetaan osaamista ja voidaan vastata nopeammin työelämän muutokseen ja osaavan työvoiman saatavuuteen. Opetushallitus on valmistellut tutkintojen perusteet porrastetusti yhteistyössä työelämän ja muiden sidosryhmien kanssa. (Ammatillisen koulutuksen tutkinnot uudistuvat –”tulevaisuuden työelämä vaatii laaja-alaisempaa osaamista” 2017.) Ammatillisen koulutuksen lainsäädännön muutokset (L631/2017) ovat aiheuttaneet muutoksia toimivaltuuksiin ja siten HR-toimintaan.

KT (Kuntatyönantaja) on asettanut yhtenä tavoitteena hallitusohjelmakaudelle 2019–2022 mm. uuteen työhön varautumisen ja osaamisen varmistamisen. KT:n näkemys on, että kuntien ja maakuntien tulisi investoida digitalisaation, tekoälyn ja uuden tekniikan hyödyntämiseen ja turvata voimavarat uuden tekniikan hyödyntämiseen tuottavuuden ja toimintojen uudistamiseksi. (Kuntatyönantajien hallitusohjelmatavoitteet 2019-2022.)

Muutosten keskellä pitää kehittää henkilöstön osaamista ja lisäksi tukea työssä jaksamista. Niukkenevat resurssit asettavat haasteen myös sille, että toiminta pysyy laadukkaana. Myös henkilöstöhallinto on digitalisaation myötä muuttunut voimakkaasti. Henkilöstöhallinnosta käytettävä lyhenne HR on yleistynyt sekä työelämässä että kirjallisuudessa. Lyhenne tulee englannin kielen sanoista human resource. HR:n rooli on nykyään paljon muutakin kuin pelkkä palkanmaksu ja lakisääteinen ilmoittaminen. HR-ammattilaisilta vaaditaan myös uudenlaista osaamista.

Esimiestyö on muuttunut sitten tieteellisen liikkeenjohdon syntymän. Silti edelleen tarvitaan ihmisiä, jotka innostavat ja tukevat toisia. Esimiehen vastuulla on luoda organisaatiosta sellainen, että asetetut tavoitteet saavutetaan. Viime vuosisadalla kehitettiin johtamismalleja, joita sovelletaan yhä uudelleen nykyajan toimintoihin. (Hokkanen, Mäkelä & Taatila 2008, 10-11.)

Johtamisen eri paradigmat perustuvat erilaiseen käsitykseen työstä. Vallitseva elinkeinorakenne ja työn muodot vaikuttavat siihen, millaisia ongelmat kulloinkin ovat ja minkälaisia johtamisoppeja tarvitaan niitä ratkomaan (Seeck 2008, 43-44). Toimin-

taympäristön nopeat muutokset pakottavat organisaatioita miettimään toimintatapojaan uudelleen (Larjovuori, Manka & Nuutinen 2015, 6). Globalisaatio sekä väestön ikääntyminen ovat myös tämän hetken johtamisen haasteita (Kauhanen 2009, 11).

Tässä opinnäytetyössä keskitytään tarkastelemaan organisaation ja henkilöstöhallinnon kehitystä sekä HR:n roolia muuttuvassa työelämässä. Tutkimuskysymys oli, millaisena esimiehet näkevät HR:n roolin ja miten HR-prosessit toimivat Seinäjoen koulutus-kuntayhtymä Sedussa. Vastauksia tutkimuskysymyksiin etsittiin teemahaastattelun avulla. Opinnäytetyön seuraavassa luvussa käsitellään työn kannalta keskeisiä käsitteitä sekä tutkimuksen teoreettista viitekehystä. Siitä muodostuu työn tietoperusta. Tietoperustan jälkeen käsitellään tutkimuksen toteutusta, tavoitteita, tutkimusmenetelmää sekä tutkimustuloksia. Työn viimeisenä lukuna on Pohdinta johtopäätöksineen.

## **2 Henkilöstöhallinnon kehitys**

Henkilöstöjohtamisen tavoitteena on houkutella palvelukseen organisaation haluamia henkilöitä ja pitää heidät organisaatiossa motivoimalla, kannustamalla ja luomalla heille edellytykset hyviin työsuorituksiin ja palkita hyvistä työsuorituksista. Työntekijöitä tulisi kehittää ja ylläpitää heidän työkykyään sekä mahdollistaa pitkä työura. Henkilöstövoimavarojen johtamisella (human resource management) tarkoitetaan organisaation ihmisjärjestelmän hankintaa, motivointia, ylläpitoa, kehittämistä ja palkitsemista. (Kauhanen 2009, 16.)

Jotta henkilöstöhallinnon ja henkilöstöjohtamisen kehittymistä ja tulevaisuutta voidaan ymmärtää paremmin, tarkastellaan seuraavaksi työelämän kehittymisen historiaa eri teorioiden pohjalta. Teorioista on nostettu esiin vain muutama, joiden avulla voidaan selkeästi hahmottaa henkilöstöhallinnon kehittymistä.

Tutkimuksen teoreettinen viitekehys pohjautuu osittain Dave Ulrichin henkilöstöjohtamisen teoriaan. Hänen mukaansa henkilöstöammattilaisen on opittava toimimaan

sekä strategisesti että operatiivisesti ja tehtävät ulottuvat prosessien johtamisesta ihmisten johtamiseen. Näiden kahden ulottuvuuden avulla Ulrich (2007, 46-48) on määritellyt henkilöstöjohtamisen neljä pääroolia (kuvio 1).



Kuvio 1. Dawe Ulrichin henkilöstöjohtamisen nelikenttä. (Ulrich 2007.)

Teoriaosuudessa tarkastellaan myös HR-trendejä, ja siltä osin tietoperusta pohjautuu professori Riitta Viitalan ja Maria Järnlströmin vuonna 2014 toimittamaan, HR-osaajiin kohdistuneeseen tutkimusraporttiin *Henkilöstöjohtaminen uuden edessä*. Tutkimuksessa keskeisiä käsitteitä ovat HR ja sen rooli sekä henkilöstö- ja muutosjohtaminen.

Tietoperustaa tutkimukselle haetaan myös HR:n synnystä ja historiasta. Lähdeaineistona hyödynnetään myös kokoomajulkaisua *Henkilöstöjohtaminen Suomessa 1960-2015: ihmisistä on kysymys* (Kauhanen, Leppävuori, Malin & Mansukoski, 2015). Suomessa alkoi 1960-luvulla vahvistua monipuolinen, työelämää ja siihen liittyviä asioita koskeva lainsäädäntö. Monet tuolloin tehdyt säädökset ja sopimukset vaikuttavat yhä

tänäkin päivänä joko sellaisenaan tai uudelleen muotoiltuna organisaatioiden johtamiseen, työehtoihin ja työntekoprosesseihin.

Teoriaa on haettu myös Hannele Seeckin (2008) Johtamisopit Suomessa teoksen kautta. Seeck tarkastelee teoksessaan mm. sitä, millaista nykyajan johtaminen on sekä millaisiin johtamisoppeihin Suomessa on tukeuduttu. Hän kuvaa keskeisten johtamisoppien kehitystä ja vaikutusta nykyajan johtamiseen. Risto Harisalo (2008) kuvaa myös johtamisoppien kehitystä kirjassaan Organisaatioteoriat. Hän esittelee keskeiset teoreettiset tavat ajatella organisaatiota ja etsii vastausta kysymykseen, kuinka organisaatioita on mahdollista ajatella ja kuinka organisaatioteoreettinen ajattelu on kehittynyt ajan myötä.

## **Tieteellinen liikkeenjohto**

Tieteellinen liikkeenjohto (taylorismi) perustui Frederick Winslow Taylorin (1856-1915) ajatuksiin työn rationalisoimisesta tuottavuuden ja tehokkuuden parantamiseksi. Tehdastyön eri ammateissa hankittu kokemus vaikutti siihen, millaiseksi Taylorin johtamisjärjestelmä muodostui. Hänen mukaan oli arvioitava työsuoritusten vaatima aika ja sen jälkeen tuli pohtia, miten työ tulisi järjestää, jotta se olisi mahdollisimman tuottavaa. Hän näki, että tuottavuuden tuli hyödyntää sekä työnantajaa että työntekijää. Päätöksenteko erotettiin itse tekemisestä, ja työ jakautui johtajien (suunnittelu ja valvonta) ja työntekijöiden (toteutus) kesken. (Seeck 2008, 51-53.)

Tieteellisen liikkeenjohdon teoreettisen ajattelun kulmakivet, organisaatio, johtaminen, motivointi, sitouttaminen ja tehokkuus, ovat Harisalon (2008, 51) mukaan yhä edelleen ajankohtaisia. Harisalon mukaan tieteellinen liikkeenjohto keskittyi ihmisten motivoinnin mahdollisuuksiin sekä siinä esiintyvien ongelmien ratkaisemiseen. Materiaalisten palkkioiden nähtiin edistävän tehokkuutta (Harisalo 2008, 37).

## Klassinen organisaatioteoria

Klassinen organisaatioteoria alkoi kehittyä yhtä aikaa tieteellisen liikkeenjohdon kanssa (Harisalo, 2008, 68). Se korosti työn yhtenäistä ohjausta, koordinoitua ja valvontaa. Ne ovat yhä tänäkin päivänä keskeisiä hallinnollisia ja ajankohtaisia prosesseja. (Harisalo 2008, 38.)

Henri Fayol (1841-1925) oli ensimmäinen, joka nosti esiin erillisen johtamistieteen ja -teorian tarpeen. Hän erotti johtamisen omaksi osa-alueekseen. Hän näki, että johtamistaidoilla oli merkitystä organisaation menestyksessä. Hän piti johtamisen koulutuksen puutetta vakavana ongelmana. Johtamiskoulutuksessa tuli Fayolin mukaan ottaa huomioon myös se, että organisaation henkilöstön tarvitsemat taidot vaihtelivat sen mukaan, missä asemassa yksilö työskenteli organisaatiossa. (Seeck 2008, 167-168.)

## Ihmissuhdekoulukunta

Ihmissuhdeiden koulukunta sai alkunsa Chicagossa vuosina 1927 - 1932 (Harisalo 2008, 91). Ihmissuhdekoulukunnalla oli tavoitteena tuottavuuden lisääminen, yhteistyön parantaminen työpaikoilla sekä johtajan auktoriteetin oikeuttaminen. Organisaation toimintaympäristöä ei juuri huomioitu. Ihmissuhdekoulukunta pyrki laajentamaan ja rikastamaan työntekijöiden työnkuvaa ja kierrättämään työtehtäviä. Työntekijöitä rohkaistiin yhteistyöhön ja vuorovaikutukseen työyhteisössä. Työelämään kaivattiin inhimillisempiä piirteitä kuin tieteellisessä liikkeenjohdossa. (Seeck 2008, 103-104.) Ihmissuhdeiden koulukunnan mukaan organisaatioita ja niiden toimintaa oli ajateltava ihmisten näkökulmasta. Koulukunta syntyi reaktiona tieteelliselle liikkeenjohdolle, jonka nähtiin unohtaneen ihmiset. (Harisalo 2008, 38.)

Työntekijöiden valinnassa painottuivat sosiaaliset taidot, asenteet, sopeutumiskyky sekä muut persoonallisuuteen kuuluvat tekijät. Pelkän palkan ei nähty olevan työntekijöitä motivoiva tekijä, vaan sen lisäksi työntekijöille olivat tärkeitä työsuhteen vakaus, työn tyydyttävyyden sekä onnistumisista saadut tunnustukset. Ihmissuhdekoulukunta näki johtajan tehtävänä tasapainottaa työyhteisöä ja työntekijöiden suhteita sekä lisätä yhteistyötä ja vuorovaikutusta työpaikalla. Pyrkimys oli kehittää työoloja ja –

etuuksia, kuten lomaa, sairauslomia, työterveydenhuoltoa ja eläketurvaa. Myös kiinnostus työpsykologiaa ja ergonomiaa kohtaan lisääntyi. (Seeck 2008, 105-106.)

Ihmissuhteiden koulukunta oletti, että kun kohdistetaan huomio ihmisiin ja heidän asianmukaiseen kohteluunsa organisaation tuottavuus lisääntyy. Perimmäisenä tavoitteena oli yhdistää ihmiset rakenteisiin niin, että organisaatiot pystyisivät saavuttamaan tavoitteensa inhimillisesti ja tehokkaasti. (Harisalo 2008, 94-95.)

1930-luvulla työntekijöiden lainsäädännöllinen asema vahvistui ammattiliikkeiden yleistyttyä. Samalla organisaatioiden kasvaessa niihin palkattiin henkilöstöasioihin erikoistuneita johtajia. (Seeck 2008, 107.) Elton Mayo (1880-1949) mukaan hyvä johtaja kuunteli työntekijöitä, ja Mayo alkoi korostaa tehokasta yhteistyötä. Hän havaitsi tutkimuksissaan, että työntekijälle oli tärkeää tulla kuulluksi. (Seeck 2008, 116.)

### **Rakenneteoriat (rakenneanalyttinen paradigma)**

Rakenneteoreettiseen paradigmaan kuuluu monia teoreetikkoja ja teorioita. Rakenneteoreettinen ajattelu pohjautuu toisen maailmansodan aikaan, jolloin teknologia alkoi kehittyä, samoin tietokoneiden käyttöönotto. 1950- ja 1960-luvulla organisaatioiden koon kasvaessa syntyi uudentyyppisiä ongelmia, joihin haettiin vastausta rakenneteoreettisesta paradigmasta. (Seeck 2008, 155-157, 162.)

Rakenneteoriaa kutsutaan myös byrokratiateoriaksi. Rakenneteoreetikot yrittivät ymmärtää niitä hallinnollisia tekijöitä, jotka edistävät ja rajoittavat organisaatioiden rationaalista toimintaa. (Harisalo 2008, 38.) Max Weber havaitsi, että kehittyessään byrokratia vahvistui mm. julkisten organisaatioiden vallankäytön avoimuutta sekä demokratiaa. Organisaatioiden tuli kiinnittää huomioita siihen, kuinka se ohjaa säännöillä välttämättömien tehtävien hoitamista, määrittää toimijoiden asiantuntemuksen ja siihen perustuvan vallankäytön alan ja dokumentoi organisaatiossa tehtävät päätökset. Työnjaon vuoksi byrokratia on aina hierarkkinen. Hierarkia taas johtaa siihen, että jokaisella on johtajanaan vain yksi esimies, jolle hän on vastuussa. (Harisalo 2008, 127-129.)

1960-luvun lopulla rakenneteorioiden vallitessa aloitettiin johtamisen systemaattinen koulutus. Rakenneanalyttisen lähestymistavan mukaisesti erilaisiin ympäristöihin vaaditaan erilaisia organisaatorakenteita. Organisoititapa on siis valittava sen mukaan, millaisessa toimintaympäristössä toimitaan. Johtajan tehtävänä on vastata muuttuvan ympäristön vaateisiin jatkuvalla mukautumisella. Tavoitteena oli järjeistää työprosessit ja palkitsemisjärjestelmät tavoitteiden saavuttamiseksi. (Seeck 2008, 161, 180.)

## Henkilöstöhallinto Suomessa

Henkilöstöhallinnon kehityksessä Suomessa voi nähdä ihmissuhdekoulukunnan vaikutusta. Suomessa 1950-luvun lopulta 1960-luvun loppuun kestäneen henkilöstöhallinnon hahmottumisvaiheen aikana kehittyi ajatus henkilöstöstä voimavarana, johon voi ja kannattaa sijoittaa. Samoihin aikoihin vakiintui käsitys, että henkilöstöasiat tulisi suunnitella ja koordinoita keskitetysti. (Seeck 2008, 151-152.)

Siitä lähtien, kun nykyisenkaltaiset organisaatiot alkoivat yleistyä, on niihin liittynyt jonkinlaista henkilöstöjohtamista. Yksinkertaistettuna kyse on ollut työntekijän velvollisuudesta hoitaa hänelle annettua tehtävää ja työnantajan velvollisuudesta maksaa siitä palkkaa. Tämän molemminpuolisen ”vaihdannan” ylläpitämiseksi on täytynyt luoda käytäntöjä. (Luoma & Viitala 2015, 17.)

Seeckin mukaan (2008, 180) rakenneteoriat olivat vahvin johtamisparadigma 1970-luvulla Suomessa. Strateginen johtaminen nousi tärkeimmäksi 1980-luvulla ja oli vahvin ajatussuunta vielä 1990-luvulla. Toisaalta strateginen johtaminen voidaan nähdä rakenneteoreettisen paradigman jatkumona. 1990- ja 2000-luvuilla ihmissuhdekoulukuntaa koskevia teemoja olivat ennen kaikkea työhyvinvoinnin edistäminen sekä työelämän laadun ja työviihtyvyyden parantaminen. Vuosien 1999 ja 2003 hallitusohjelmassa puhuttiin lisäksi myös työssä jaksamisesta. (Seeck 2008, 142.)

Nykyorganisaatioissa on pitkälti havaittavissa samoja organisaatorakenteita kuin rakenneanalyttisen koulukunnan mukaan. Mm. yrityksen hallinto oli jaettu kolmeen osaan: 1) johtoryhmä, joka oli vastuussa toimintatapojen suunnittelusta ja taloudelli-

sista asioista, 2) henkilöstöosasto, joka avusti johtoryhmää ja 3) osastot, jotka keskittyivät tuotantoon ja johtoryhmän päätösten toteuttamiseen. Tämä organisointitapa vaati tasapainoilua ylimmän johdon ja tuotanto-osastojen välisessä vallanjaossa. Johtoryhmä asetti periaatteet toiminnalle ja yksittäisten osastojen johtajat toimivat niiden mukaisesti. (Seeck 2008, 170.)

Luoma ja Viitala (2015, 34) pohtivat henkilöstöjohtamisen kirjallisuutta artikkelissaan *Suomalainen henkilöstöjohtaminen kirjallisuuden valossa. Omaa, lainattua vai yhdisteltyä?* Kirjallisuus on laajentunut käsittelemään henkilöstöjohtamisen perinteisten tehtäväalueiden lisäksi muuttuvissa toimintaympäristöissä korostuvia henkilöstöjohtamisen alueita. Uusina näkökulmina ovat tulleet talouden näkökulma henkilöstöjohtamisessa, informaatioteknologian rooli, kansainvälistymisen heijastukset henkilöstöjohtamiseen ja henkilöstöjohtamisen strategisuus. Myös henkilöstöjohtamisen organisointi ja funktion toiminta ovat tarkastelun kohteena.

Henkilöstöjohtaminen oli 2000-luvulle tultaessa ristiriitaisessa tilanteessa. Samalla kun informaatioteknologian myötä henkilöstötyötä siirrettiin esimiehille ja henkilöstölle itselleen, henkilöstöosastoja saatettiin supistaa. Tehokkuuden tavoittelu vahvistui, ja esimerkiksi rekrytoinnissa ja osaamisen kehittämisessä alettiin palveluja hankkia ostopalveluna. (Luoma & Viitala 2015, 35.)

Luoman ja Viitalan (2015, 35) artikkelissa nostettiin esiin Martti Helsilän vuonna 2009 kirjoittama kirja *Henkilöstöasioita esimiehille*. Kirja konkretisoi, miten laajan henkilöstöjuridiikkaan liittyvän osaamisvaateen esimiehet kohtaavat henkilöstötyöhön liittyvissä vastuissaan. Taulukossa 1 on kuvattu kirjan sisällysluettelon perusteella esimiehen vastuita henkilöstötyössä. Taulukko kuvaa esimiehen tehtävän koostuvan lukemattomasta määrästä asioita. Työtä on yleensä enemmän kuin siihen varattua aikaa (Helsilä 2009, 11).

Taulukko 1. Esimiehen henkilöstöhallinnolliset tehtävät. (Helsilä 2009.)

<b>Rekrytointi</b>	Keinot, joilla yritykseen hankitaan tarvittavaa osaamista
<b>Työsuhde ja työsopimuksen tekeminen</b>	Työsuhteen ehdoista sopiminen työlakia ja työehtosopimusta noudattaen
<b>Työsuhdeasiat</b>	Yläpito
Työsuhdeasioiden hoitaminen, työehtosopimukset	Työlainsäädännön velvoitteet, työehtosopimusten velvoitteet, yrityksen omat menettelytavat
Työaika-asiat	Työaikalaki (mm. säännöllinen työaika ja sen sijoittuminen, työvuoroluettelo, lepoajat, lisätyö, ylityö, sunnuntaityö, varallaolo, vapaapäivät, arkipyhäviikot, osa-aikaisuus)
Vuosilomat ja muut vapaat sekä erilaiset poissaolot	Vuosilomalaki, palkalliset ja palkattomat poissaolot (työehtosopimus)
Työsuhteen ehtojen muuttaminen	Sopiminen, muut keinot
Lomauttaminen	Tilapäinen taloudellinen vaikeus
Huomautus ja varoitus	Sopimaton tai kielletty toiminta
Työsuhteen päättäminen	Missä tilanteessa ja miten voidaan toimia
Tasa-arvo työelämässä	Tasa-arvolaki
Yhteistoiminta	Yhteistoimintalaki (neuvotteluvollisuus, tiedottamisvelvollisuus)
Paikallinen sopiminen	Mistä voidaan sopia?
Työterveyshuolto ja työsuojelu	Työturvallisuuslait, työterveyshuoltolaki, työnantajan vastuu
<b>Perehdyttäminen</b>	Sopeutuminen työhön ja organisaatioon
<b>Kehityskeskustelut</b>	Osaamisen kehittäminen, tavoitteista sopiminen, palaute
<b>Motivointi ja palkitseminen</b>	Palkkiot ja kannustimet
<b>Osaamisen kehittäminen</b>	Oppimisen mahdollisuus, työnantajan vastuu, työntekijän vastuu
<b>Sisäinen viestintä</b>	Oikea tapa, oikea kanava, keskustelu
<b>Työhyvinvointi</b>	Terveys, työympäristö, työyhteisö ja –organisaatio, osaaminen

Luoman ja Viitalan (2015, 36-37) näkemyksen mukaan henkilöstöjohtaminen Suomessa on muotoutunut sekä Suomessa että muualla kehitetyistä periaatteista, malleista ja käytännöistä. He tarkastelevat artikkelissaan kirjallisuutta keskittyen eri aikakausina esille nostettuihin henkilöstöjohtamisen teemoihin. He näkevät, että pyrkimys on ollut parantaa organisaatioiden toimintaa myös muiden kuin suoraan tuotantoon liittyvien näkökohtien avulla.

Tutkiessaan suomalaisen henkilöstöjohtamisen olemassaoloa Luoma ja Viitala (2015, 36) nostivat esiin erillisinä aikaan sidonnaisina painotuksina erilaisia henkilöstöjohtamisen piirteitä. Niitä on kuvattu taulukossa 2.

Taulukko 2. Suomalaisen henkilöstöjohtamisen synty. (Luoma &amp; Viitala 2015, 36.)

Henkilöstöjohtamisen hahmottuminen osana hallinnon rationalisointia	1960 –luvun loppupuolella
Järjestelmällinen ja ammattimainen henkilöstöjohtaminen kehittyi	1970 –luvun alkupuolella
Yhteistoiminta vakiintui osaksi henkilöstöjohtamista	1960-luvulta 1970-luvun loppupuolelle
Henkilöstöjohtamisen taloudelliset vaikutukset korostuivat	1980-luvun alkupuolelta 1990-luvun loppupuolelle
Osaaminen henkilöstöjohtamisessa korostui	1990-luvun loppupuolelta 2000-luvun alussa
Henkilöstöjohtaminen laajeni työhyvinvointiin	2000-luvun ensimmäisellä vuosikymmenellä
Henkilöstöjohtamisen kokonaisuuden kytkentä liiketoimintaan korostui	1990-luvun loppupuolella ja 2000-luvun ensimmäisellä vuosikymmenellä

Luoma on (kuvio 2) esittänyt vuonna 2009 henkilöstöjohtamisen uuden kehityspor-  
taikon. Alkeellisella tasolla HR ei ole varsinainen toiminnan alue, vain välttämättömät  
hallinnolliset asiat tulevat hoidetuksi. HR-järjestelmiä ei tällä tasolla enää juurikaan  
ole. Perustasolla pääpaino on hallinnollisissa asioissa ja HR-johtamiseen liittyy suunni-  
telmallisuutta. Kehittyvällä tasolla esimiehet johtavat toimintaa HR-käytäntöjen avulla  
ja toimintatavat ovat yhtenäisiä läpi organisaation. Edistyksellisellä tasolla liiketoi-  
minta- ja HR-strategia jo sekoittuvat. Kompleksisuuden tasolla (ylimmällä) HR-  
johtamisen järjestelmät ovat suurelta osin itseohjautuvia. Organisaation toiminta koe-  
taan systemisenä kokonaisuutena.



Kuvio 2. Henkilöstöjohtamisen kehitysportaikko. (Luoma &amp; Viitala 2015, 39).

Menneiden vuosikymmenten geneeriset ja raskaat henkilöstöjohtamisen mallit ja järjestelmät ovat Luoman ja Viitalan (2015, 38) mukaan tulleet jatkuvasti muuttuvissa toimintaympäristöissä tiensä päähän. He perään kuuluttavatkin ideoita ja esimerkkejä uudentlaisista henkilöstöjohtamisen toteutustavoista.

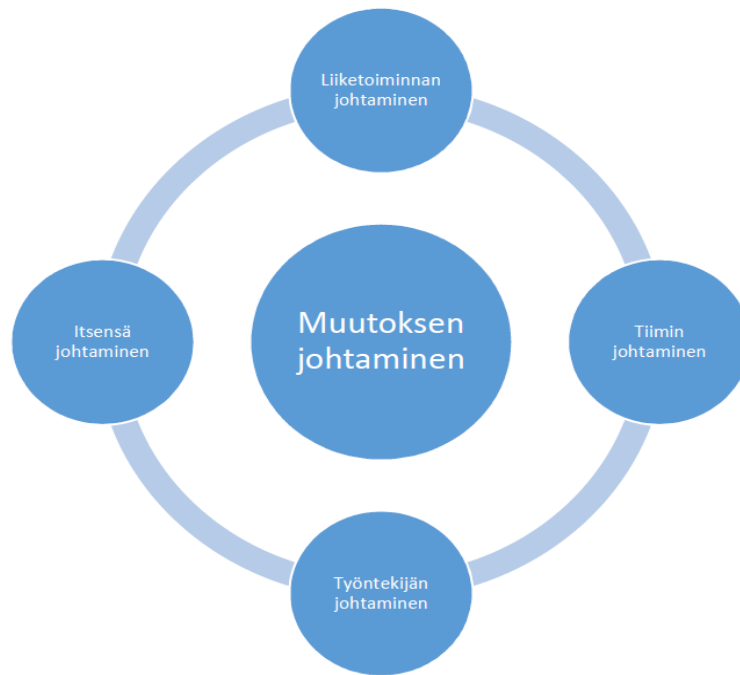
## Muutosjohtaminen

Muutosjohtaminen on toimintaympäristön jatkuvassa muutoksessa entistä suurem-  
massa roolissa. Maailma ympärillämme muuttuu jatkuvasti, ja muutos näkyy kaikilla  
toimialoilla, jokaisessa työpaikassa. Tahti ei tule hidastumaan, päinvastoin. (Pirinen  
2014, 22.) Koulutusorganisaatioissa ja asiantuntijaorganisaatioissa muutoksen syynä  
on usein muuttuva lainsäädäntö ja muuttuva ympäröivä yhteiskunta.

Esimiehellä on muutoksessa tehtäviä, jotka liittyvät sekä asioiden että ihmisten johta-  
miseen. Muutoksen tavoitteet lähtevät aina liiketoiminnan tarpeista. Johtamisen pai-  
nopisteet voivat muutosprosessin aikana muuttua, mutta perustehtävät säilyvät. Esi-  
mies johtaa muutoksen tavoitteita ja toteutusta, on läsnä työntekijöiden arjessa sekä  
innostaa heitä muutoksessa. (Pirinen 2014, 61.)

Mattilan (2007, 236) mukaan hyvä kehitystarina on muutoksen johtamisen tärkeä työ-  
kalu. Sen avulla luodaan turvallisuutta sekä jatkuvuuden ja logiikan tuntua. Organisa-  
ation missio, visio ja strategia on kuvattava tarinan juonena. Menneet ja tulevat tapah-  
tummat on liitettävä tarinaan. Käännekohtan tarinalle muodostavat voitot ja tappiot.  
Vähintään kolmanneksen tarinasta pitää ennakoida tulevia vaiheita.

Johtajan tulee kehittää toimintaa, motivoida ja johtaa sekä yksilöä että ryhmää, johtaa  
muutosta ja innovoida sekä ennakoida tulevaa. Onko olemassa sellaista johtajaa, joka  
pystyy tähän kaikkeen? Uskoisin, että tulevaisuuden hyvä johtaja saa ja joutuu käyttä-  
mään kaikkien organisaatioteorioiden oppeja hyödykseen. Teknologian kehittyminen,  
digitalisaatio, toimintaympäristöjen nopea muuttuminen –siinä tulevaisuuden haas-  
tetta sekä johtajille että organisaatiolle. Alan tutkimuksista on havaittavissa se, että  
2010 luvulle tultaessa on myös alettu tutkia myös eri sukupolvien johtamiselle tuotta-  
mia haasteita.



Kuvio 3. Muutoksen johtamisen neljä näkökulmaa. (Pirinen 2014, 22.)

Organisaation muutosta käsittelevää kirjallisuutta tutkiessani on huomattavissa, että organisaatiomuutosten vaikutusten minimointi työntekijöille kuuluu nimenomaan henkilöstöjohtamisen alueelle. Esimiesten tukemista ja ohjaamista muutosten läpiviennessä ei myöskään pidä unohtaa. Kaikkien muutoksessa osallisena olevien tulee tietää mikä muuttuu ja miksi sekä mitä heiltä odotetaan. Olennaista onnistuneessa muutoksessa onkin tiedonkulku.

Alahuhdan (2015, 38, 46-47) mukaan muutos onnistuu, kun siihen saadaan mukaan koko henkilöstö. Muutos on perusteltava, jotta muutoksen tarve ymmärretään. Hän näkee viestinnän erittäin tärkeänä muutoksessa ja korostaakin viestinnän yksinkertaisuutta ja toistoa. Hän näkee tärkeänä viestiä pienistäkin edistymisistä, jotta muutos alkaa materialisoitua ihmisten mielissä.

## 2.1 Työelämän muutokset ja vaikutus HR-työhön

Teknologia liittyy vahvasti tulevaisuuden HR-työhön. Henkilöstöanalytiikkaa ja dataa tullaan hyödyntämään tulevaisuudessa yhä enemmän. Pilviratkaisut säästävät ohjelmisto- ja laitekustannuksissa, kun jokaisen ei tarvitse hankkia omia palvelimiaan, ohjelmistoja sekä alan henkilökuntaa. Ostopalveluna pilviratkaisu kääntää pääomakustannukset muuttuviksi kustannuksiksi. Rakentamisen ja ylläpitämisen vaatima aika ja vaiva jäävät pois ja resurssia säästyy muuhun toiminnan kehittämiseen. Pajarinen ja Rouvinen (2015, 38-42) kuvaavat artikkelissaan pilveä tietoteknisten resurssien hallintamalliksi. Turvallisuus -kysymykset ovat harvoja merkittäviä pilven voittokulkua uhkaavia seikkoja.

Kun tieto ei enää ole ihmisten omilla kovalevyillä ja palvelimien ö-mapeissa, sen laajempi käyttö mahdollistuu. Esiin astuu yrityksessä jo olemassa olevalle tiedolle rakentuva big data ja siihen liittyvä analytiikka. Koko organisaation tuottamaan tietomassaan voidaan tehdä hakuja ja sitä voidaan analysoida eri näkökulmista. Lisäksi mahdollistuu tiedostojen vaihtoa aidompi virtuaalinen yhteistyö. (Pajarinen & Rouvinen 2015, 42.)

Analytiikkaa ja datan käyttömahdollisuuksia HR:n työkaluina pidetään lähes loputtomina. Näitä ovat mm. tuottavuus, tehokkuus, vaihtuvuus, johtajapotentiaalin tunnistaminen, palkkaus sekä osaamisen ja työvoiman hallinta. Data ja analytiikka tarjoavat myös paremmat mahdollisuudet kertoa toiminnan tehostamisesta liiketoimintajohdolle. (Lagerström 2014.) HR-analytiikkaa ei välttämättä kuitenkaan osata hyödyntää tehokkaasti. HR-osastot ovat keränneet tietoja jo vuosikymmenten ajan, mutta useimmat niistä eivät ole ottaneet tietoja asianmukaiseen käyttöön. Perinteiset HR-raportit vastaavat heikosti tämän päivän nopeasti muuttuviin tarpeisiin, ja perustuvat aina menneeseen tietoon. Niinpä tarvitaan ketterämpiä työkaluja henkilöstötietojen keräämiseen, hallintaan ja tulevaisuudenanalysointiin. (Sympa 2019.)

Koska osaamisen tarve ja työnkuvat muuttuvat jatkuvasti, edellyttää työntekijöiden ja työpaikkojen kohtaaminen uudenlaisten välineiden käyttöä. Tulevaisuuden rekrytoin-

nissa tarvitaankin suuri määrä dataa ja älykkäitä keinoja sen hyödyntämiseksi. Tehokaiden analysointikeinojen avulla työnantaja löytää esimerkiksi suuresta hakijajoukosta sopivimmat ehdokkaat. Myös työnhakijaa hyödyttävät uudet teknologiat, sillä työnhakuprosessit paranevat ja lyhenevät. (Paavola 2018.)

Miten sitten data ja analytiikka voivat auttaa tekemään parempia rekrytointipäätöksiä? Dataa ja siitä johdettavaa analytiikkaa hyödyntämällä voidaan tunnistaa ennakoitavia käyttäytymismalleja ja analysoida mitkä tekijät vaikuttavat rekrytoinnin onnistumiseen tai palkatun henkilön menestykseen (Lagerström, 2014). Ohjelmistorobotiikka (RPA), tekoäly (AI) ja virtuaalitodellisuus (VR) tekevät myös tuloaan rekrytoinnin avuksi. Uudet teknologiat ja niiden hyödyntäminen mainitaan HR-alalla etenkin rekrytointiprosessin yhteydessä. (Sympa 2019.)

Sympa on suomalainen HR-ohjelmistoyhtiö, jolla on toimintaa myös muissa pohjoismaissa. Heidän teettämässään tutkimuksessa HR Pohjoismaissa 2018 selvitettiin HR-prosessien kypsyysastetta sekä HR-järjestelmien nykytilaa Suomessa, Ruotsissa ja Tanskassa. Kyselytutkimukseen osallistui yhteensä 217 vastaajaa ja se toteutettiin vuoden 2017 aikana. 75 % vastaajista edusti suomalaisia yrityksiä, ja 56 % työskenteli alle 500 hengen yrityksissä. Tutkimuksessa selvisi, että osaamisen johtaminen on yritysten suurimpia kipukohtia eikä ennustavan analytiikan nähty olevan vielä HR:n nykypäivää. Lähes 50% vastaajista kokee HRM-hyväksyntäprosessit puutteellisiksi. 79% vastaajista uskoi, että mobiili HR-ratkaisut parantaisivat tietojen käytettävyyttä sekä laatua. Mobiilikäyttö ei kuitenkaan ole yleistynyt yrityksissä, vaikka sen hyödyt tunnistetaan. 95% vastaajista puolestaan toivoi parannuksia esimiestyöhön. Esimiehille kaivattiin parempia HR-prosesseja ja työkaluja muutostilanteisiin. (Sympa 2019.)

Intialainen yritysjohtaja Gurprriet Siingh nostaa esiin artikkelissaan HR Trends 2020 (Business World lehdessä 8.1.2018) myös datan ja analytiikan sekä tekoälyn tuke-  
massa päätöksentekoa. Hän näkee, että HR:n on pystyttävä myös huomioimaan työsuhteiden erilaisuudet henkilöstösuunnittelussa (määräaikaisten, osa-aikaisten, kokoaikaisten) sekä ihmisten halun valita missä ja milloin he haluavat työtä tehdä. Uusia työvoiman suunnittelumalleja on kehitettävä ottaen huomioon muuttuvat sosiaaliset tarpeet sekä tekniikan vaikutukset. Missä, milloin ja miten ihmiset työskentelevät, tulee

olemaan tulevaisuuden kysymys, johon henkilöstöhallinnon on vastattava. Tämä haastaa myös osaamisen kehittämisen, osaamiseen investoinnin, työvoiman sitouttamisen sekä johtamisen. HR:n rooli on siirtynyt toiminnallisesta strategiseksi ja prosessin tarjoajasta liiketoiminnan menestyksen mahdollistajaksi. (Singh 2018.)

Nina Varmola (2017, 59-60) on pro gradu tutkimuksessaan *Henkilöstöjohtaja johtoryhmän jäsenenä* kysynyt HR-johtajilta, että miten HR:n rooli heidän mielestään tulee muuttumaan seuraavan viiden vuoden aikana ja miksi. Tutkimustuloksista on nähtävissä, miten digitalisaation, automatisoinnin ja robotiikan nähdään aiheuttavan muutoksia HR:n työssä. Ne mm. muuttavat henkilöstön työssä prosesseja ja toimintatapoja. Työn muoto muuttuu myös siinä, että missä ja miten työtä voidaan tehdä. Työtä voidaan siirtää muualle tai automatisoida jolloin työn tehokkuus lisääntyy. Työ nopeutuu ja ennakointi on hankalampaa. Asiantuntijuus kasvaa ja dataa on enemmän hyödynnettävissä päätöksenteossa.

Varmolan tutkimuksessa (2017, 59-60) HR-johtajat näkivät digitaalisuuden ja tietotyön automatisoinnin ja robotiikan muuttavan henkilöstön työtä ja sitä kautta HR-työtä merkittävästi. HR-johtajat näkivät, että HR:n tulee ymmärtää, mikä työ on hyödyllistä automatisoida ja miten organisaation työ resursoidaan muutoksen myötä ja mikä on muutosten vaikutus osaamistarpeisiin. Uusien järjestelmien ja sosiaalisen median nähtiin vaikuttavan vahvasti esimerkiksi rekrytointiin ja viestintään sekä avoimuuteen ja vastuullisuuteen. Data-analytiikkaa hyödynnetään liiketoiminnan johtamisessa ja henkilöstöstä on saatavilla ajantasaista tietoa.

Työelämän muutoksia tutkittaessa on huomattavissa ikärakenteen kehityksen vaikutus henkilöstöjohtamiseen. Työuria pitäisi saada pidennettyä ja toisaalta työnantajilla on merkittävä yhteiskunnallinen vastuu nuorten työllistämiseksi. Keskusteluissa on korostettu kokemukseräisen osaamisen ja hiljaisen tiedon arvoa. Toisaalta toimintaa tulee tehostaa ja vaaditaan uudenlaista osaamista. Ikääntyvien osalta tulisi huolehtia osaamisen riittävydestä ja samalla työhyvinvoinnista. Työ- ja elinkeinoministeriö on kiinnittänyt huomiota siihen, että ikään liittyvää lokeroitua tulisi välttää. Ikääntyvien ko-

kemusta tulisi arvostaa. Samalla puhutaan kuitenkin siitä, että nuoret tuovat mukanaan tuoretta osaamista jota organisaatioissa tarvitaan. (Kultalahti & Viitala 2014, 114-115.)

Y-sukupolvesta, eli 1980-luvun alussa ja 1990-luvun loppupuolella syntyneistä käytetään nimitystä milleniaalit. Yhdysvaltalaisen HR ratkaisuja tuottavan yrityksen ADP:n strategisen liiketoiminnan kehitysjohtaja, varapääjohtaja Amit Jain (2016) pohtii artikkelissaan milleniaaleja ja yritysten tarvetta työllistää heitä. Artikkelin perustuu PwC:n tutkimukseen, jonka mukaan vuonna 2020 globaalista työväestöstä noin puolet koostuu y-sukupolven edustajista. Organisaatioiden täytyy pystyä houkuttelemaan palvelukseensa diginatiivilahjakkuuksia ja näin rekrytointia täytyykin ulottaa enemmän mobiilialustoille ja sosiaalisiin medioihin.

Z-sukupolvi on puolestaan juuri työelämään saapunut, aikaisintaan vuonna 1996 syntynyt sukupolvi. Edeltävistä sukupolvista he erottuvat siinä, että he eivät muista aikaa ennen nettiä ja älypuhelinta. He elävät maailmassa, joka on hyvin nopea, monimutkainen, epävarma sekä avoin. Siksi työpaikallakin on heille kaiken oltava avointa, läpinäkyvää ja palautteen kuljettava nopeasti. Työympäristön yhteisöllisyys sekä työskentelyn joustavuus ovat heille tärkeitä tekijöitä työssä viihtymiseen. (Varokaa jäärät, täältä tulee Z-sukupolvi!, 2012.)

## 2.2 HR:n nykyinen rooli

Suomalaisesta henkilöstöjohtamisesta jo 1970-luvulla kirjoittaneet Palm ja Voutilainen (Luoma 2014, 77) tunnistivat HR-käytäntöjen osa-alueiksi henkilöstösuunnittelun, rekrytoinnin, perehdyttämisen, palkkahallinnon, henkilöstön kehittämisen, sisäisen tiedustustoiminnan sekä henkilöstöpalvelujen hoitamisen. Tätä listausta ei voida pitää huonona edelleenkään.

### **Henkilöstöfunktiot**

*Henkilöstöhallinnolla* tarkoitetaan yksinkertaistettuna henkilöstöjohtamisen hallinnollisia rutiineja, jotka liittyvät muun muassa työsopimukseen tai palkanmaksuun. Henkilöstöhallinnon rooli organisaatioissa on valvoa, että lakia ja sopimuksia sekä sääntöjä ja

ohjeita noudatetaan. Henkilöstöhallinnon vastuulla on henkilöstöjohtamisen prosessien suunnittelu ja valvonta. Organisaation henkilöstöpolitiikka määrittää sen, millaisia ovat ne käytännön toimintamallit ja menettelyt sekä muut periaatteet, joiden varassa päivittäisiä päätöksiä tehdään.

Kauhasen (2009, 16) mukaan *henkilöstöjohtamisen* perimmäinen tavoite on houkutella palvelukseensa osaavia henkilöitä, pitää heidät organisaatiossa motivoimalla, kannustamalla ja luomalla heille edellytykset hyviin suorituksiin, palkita hyvistä suorituksista, kehittää heitä ja ylläpitää heidän työkykyä sekä tukea mahdollisimman pitkään ja arvostettuun työuraan.

Heimberg ja Vanhala (2009, 11-12) on tutkinut henkilöstöjohtamisen tilannetta Suomessa 200 henkeä tai enemmän työllistävissä yrityksissä ja julkisen sektorin organisaatioissa. Tutkimuksessa on kuvattu HR:n ja linjajohdon (esimiesten) rooleja. Tutkimukseen osallistuneissa organisaatioissa päävastuu henkilöstöjohtamisen osa-alueita koskevissa linjavedoissa oli linjajohdolla ja linjajohdolla henkilöstöosaston kanssa yhdessä. Linjajohto oli yleisimmin vastuussa rekrytoinnista, henkilöstön valinnasta sekä työvoiman lisäämisestä ja vähentämisestä. Koulutuksesta, kehittämisestä sekä palkkaus- ja työsuhteasioista linjajohto oli vastuussa yhdessä henkilöstöosaston kanssa. Vastuu työsuhteasioista oli useimmiten henkilöstöosastolla. Vanhalan aikaisempaan tutkimukseen verrattuna henkilöstöosaston vastuu kaikilla henkilöstöjohtamisen osa-alueilla oli hieman kasvanut. Julkisella sektorilla palkkauksesta ja muista eduista vastasi useammin henkilöstöosasto yksin tai linjajohdon avustamina.

Ulrich (2007, 48-49) näkee henkilöstöjohtamisen strategisen roolin keskeisenä tehtävänä henkilöstöstrategioiden ja henkilöstökäytäntöjen yhteensovittamisen liiketoimintastrategiaan. Henkilöstökäytännöt auttavat liiketoimintatavoitteiden saavuttamisessa. Kun organisaation tarpeet tiedostetaan, pystytään henkilöstökäytännöt sopeuttamaan liiketoimintastrategiaan. Ulrich käyttää roolista nimeä *strateginen kumppani*.

*Henkilöstösuunnittelulla* on tärkeä rooli muuttuvassa toimintaympäristössä. Kauhasen (2009, 62) mukaan henkilöstösuunnittelun tavoitteena on, että organisaatiolla olisi oi-

kea määrä oikeanlaista henkilöstöä oikeassa paikassa tarkoituksenmukaisin kustannuksin. Käytettävissä olevat resurssit tulee siis suunnitella parhaalla mahdollisella tavalla. Osaaminen on varmistettava ikääntyvän työvoiman jäädessä eläkkeelle. Rekrytoinnissa on ennakoitava ja osattava katsoa tulevaisuuteen. Henkilöstön ikääntyessä osaamista poistuu mutta toisaalta tulevaisuudessa tarvittava osaaminen myös muuttuu.

*Henkilöstön kehittämistoiminto* (HRD) on rooliltaan muotoutunut kunkin ajan työelämän tarpeita vastaavaksi. Roolin muotoutumiseen on vaikuttanut myös se, miten henkilöstön asema työyhteisöissä ja organisaatioissa kulloinkin on mielletty. Myös lainsäädännön kehitys ja yhteiskunnan työelämälle kohdistamat odotukset ovat keskeisesti vaikuttaneet koko henkilöstötyön sisältöihin ja muotoihin. Erilaisia HR-rooleja on aikamoinen kirjo ja samalla raja HR- ja HRD-tehtävien välillä on kuin veteen piirretty viiva. (Mansukoski, Linnapuomi & Lillkål 2015, 115, 125.)

*Henkilöstön ohjaus* ja sitouttamistehtävän tavoitteena on sitoutunut ja osaava henkilöstö. Henkilöstökäytäntöjen avulla pyritään kasvattamaan henkilöstön osaamista ja sitoutumista ja sitä kautta varmistamaan paremmat työsuoritukset. Tätä kautta edistetään työhyvinvointia. Kun henkilöstö on osaavaa ja sitoutunutta, omaamispääomasta tulee organisaatiolle merkittävä voimavara, joka heijastuu myös taloudelliseen tulokseen. Tärkeimpiä tehtäviä henkilöstön ohjaukseen ja sitouttamiseen liittyen ovat kuunteleminen, reagointi ja sellaisten keinojen löytäminen, joiden avulla on mahdollista vastata työntekijöiden muuttuviin tarpeisiin. Roolin Ulrich on nimennyt *henkilöstön kehittäjäksi*. (Ulrich 2007, 52-53.)

Nykyaikainen tietotekniikka on luonut mahdollisuudet *johtaa henkilöstövoimavaroja* reaaliaikaisesti tietojärjestelmien avulla ja hyödyntää tietoja strategisesta suunnittelusta jokapäiväisiin johtamistilanteisiin. Henkilöstöjohtamisen tietojärjestelmissä on sekä määrällistä että laadullista tietoa. Johtamisen kannalta on oleellista se, että tarpeen mukaan voidaan tuottaa erilaisia reaaliaikaisia raportteja päätöksenteon pohjaksi. (Kauhanen 2009, 38-39.)

*Työhyvinvoinnin edistämiseen* kuuluu se, että johtamista, esimiestyötä, työoloja sekä henkilöstön osaamista ja toimintakykyä kehitetään samanaikaisesti. Kauhasen (2009, 201) mukaan työhyvinvointi vaatii panostuksia myös työterveyshuoltoon. Työhyvinvoinnin kehittäminen edistää henkilöstön työssä jaksamista ja parantaa heidän mahdollisuuksiaan pysyä pitempään työssä.

*Perehdyttäminen* organisaatioon ja sen työtapoihin on tärkeää, sillä hyvin toteutettuna se nopeuttaa työtehon kasvamista optimaaliseksi. Kauhanen (2009, 92) näkee, että vastuu perehdyttämisestä on yksinomaan esimiehellä, mutta hän voi delegoida sen toteuttamisen myös jollekulle alaiselle tai tiimille.

Kauhanen (2009, 174) toteaa, että *sisäisellä viestinnällä* on suuri merkitys hyvän työilmapiirin luomisessa. Työilmapiirillä on puolestaan vaikutusta motivaatioon ja työssä viihtymiseen. Hyvin hoidettu sisäinen viestintä vaikuttaa siten myös organisaation menestymiseen. Sisäisen viestinnän kanavista Kauhanen (2009, 177) mainitsee esimerkiksi sähköpostin, internetin ja intranetin. Myös matkapuhelimet tarjoavat välineen sisäiseen viestintään.

Yrityksen perusrakenteiden luominen on ollut perinteisesti henkilöstötoiminnon vastuulla. Henkilöstöammattilaisten tehtävänä on ollut suunnitella ja toteuttaa tehokkaita palkkaukseen, koulutukseen, arviointiin, palkitsemiseen, urakehitykseen ja henkilöstövirtojen johtamiseen liittyviä henkilöstöprosesseja. Ylläpitäessään perusrakenteita henkilöstöammattilaiset samalla tutkivat ja parantavat henkilöstöprosesseja. Tavoitteena on hallinnollinen tehokkuus. Rooli on *hallinnollinen asiantuntija*. Hallinnollisina asiantuntijoina henkilöstöammattilaiset kaivavat esiin turhia kustannuksia mm. raportoida ja analysoida tietoja ja parantavat tehokkuutta keksimällä uusia tapoja tehdä asioita paremmin. (Ulrich 2007, 50-51.)

Tulevaisuudessa organisaatioiden muutokset, uudet toimintamallit ja tehostumisen vaatimukset vaativat jatkuvaa osaamisen kehittämistä. Myös moniosaamista tarvitaan enemmän. Koska muutoksesta on tullut pysyvä olotila, vaatii se jatkuvaa sopeutumista ja uusiutumista niin yksilöiltä kuin organisaatioiltakin. Yksi nykytyöelämän kilpailukeinoista on nopea oppiminen. Teknologia ja tekninen osaaminen vanhenevat nopeasti.

*Osaamisen kehittäminen* onkin entistä useammin osa strategiaa ja sen toteuttamista. (Kauhanen 2019, 144-145.)

Muutoksen ja uudistumisen johtaminen on Ulrichin (2007) mukaan neljäs avainrooli, jonka avulla henkilöstöammattilaiset voivat kasvattaa yrityksen arvoa. Henkilöstöammattilaiset ovat kumppanina muutoksen toteutuksessa. Muutoksen ja uudistumisen johtamisen tavoitteena on muutoskyky. *Muutoksen edistäjinä* henkilöstöammattilaiset auttavat muutoksen aikaansaamisessa, koska he ymmärtävät muutoksen kannalta kriittisiä prosesseja, kasvattavat sitoutumista näihin prosesseihin sekä varmistavat, että muutos toteutuu suunnitellulla tavalla. (Ulrich 2007, 53-54.)

Henkilöstöfunktion määrittelemiseksi ja kuvaamiseksi on esitetty erilaisia roolityologioita viimevuosikymmenten aikana muitakin. Malleissa on tehty ero strategisten ja hallinnollisten roolien välillä. Hallinnollisella roolilla tarkoitetaan päivittäistä, rutiinimaista HR-toimintaa, joka on ns. perushenkilöstöpalvelut. Strateginen rooli puolestaan nähdään lähempänä strategista päätöksentekoa. (Jolkkonen & Järström 2014, 23.)

Taulukko 3. HR-roolityologia. (Jolkkonen & Järström 2014, 23.)

Tekijät	Hallinnolliset (ja operatiiviset) roolit	Strategiset roolit
Legge (1978)	1. Mukautuva uudistaja 2. Ongelmien ratkaisija	3. Poikkeava uudistaja
Tyson and Fell (1986)	1. Valvoja 2. Sopimusten hoitaja	3. Arkkitehti
Storey (1992)	1. Valvoja 2. Palvelija	3. Neuvonantaja 4. Muutosten tekijä
Ulrich (1997)	1. Hallinnon asiantuntija 2. Työntekijöiden ohjaaja	3. Muutosagentti 4. Strateginen partneri

Jolkkosen ja Järströmin (2014, 23) mukaan Karen Legge (1978) loi kolme roolikuvausta; mukautuva innovoija, poikkeava uudistaja ja ongelmien ratkaisija. *Mukautuva innovoija* käyttää HR asiantuntemustaan parantaakseen organisaation suorituskykyä

johtamisarvojärjestelmän mukaisesti, haastamatta sitä. *Ongelmien ratkaisija* taas vaikuttaa osallistumalla organisaation ongelmien ratkaisemiseen HR tietämyksensä kautta. Nämä roolit ovat hallinnollisia rooleja. *Poikkeava uudistaja* taas kannustaa radikaaleihin muutoksiin kyseenalaistamalla työtapoja olennaisesti. Tämä rooli on strateginen.

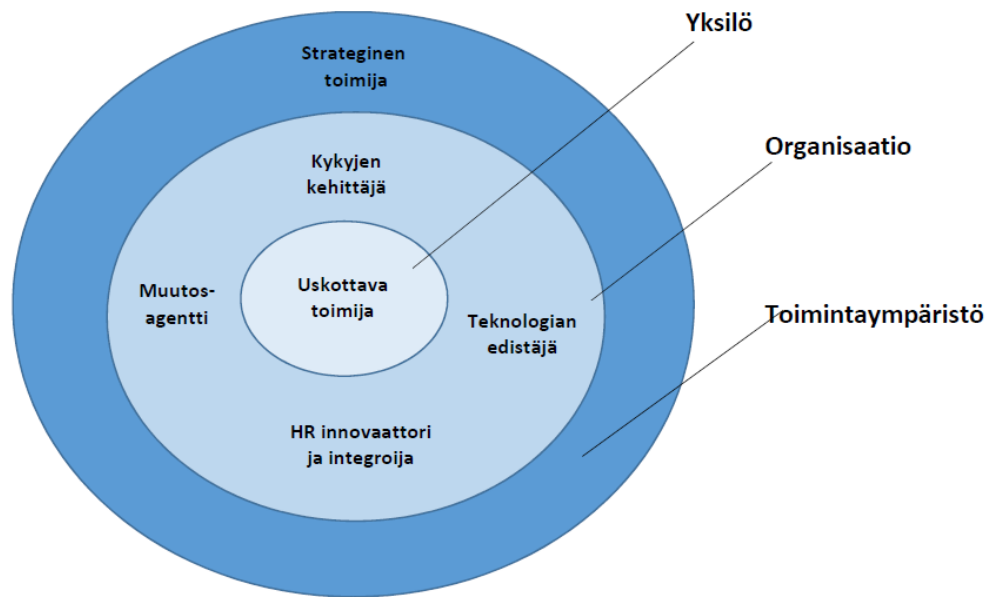
Legge jakaa roolit reaktiiviseen ja proaktiiviseen toimintaan. Reaktiivinen toiminta on kuvattujen tai odotettujen asioiden tai roolien toteuttamista pyydettyessä tai tarpeen vaatiessa. Proaktiivinen toiminta vastaavasti on omatoimista ja ennakoimista. Mukautuva uudistaja ja ongelmien ratkaisija ovat reaktiivisia rooleja ja poikkeava uudistaja proaktiivinen rooli. (Jolkkonen & Järström 2014, 23.)

Muita tutkimuksessa esiin nostettuja rooleja ovat valvoja, sopimusten hoitaja, arkkitehti, neuvonantaja, palvelija ja muutosten tekijä. *Valvojat* ovat mukana työvoimain lakien ja politiikan kehittämisessä ja niiden käytäntöön panossa. Tänä päivänä valvojan tehtävät tapahtuvat pitkälti e-HRM järjestelmien avulla. *Palvelijat* ovat reaktiivisia linjajohdon vaatimukseen eli toteuttavat roolia pyydettyessä tai tarpeen vaatiessa. *Neuvonantajat* toimivat organisaation sisäisinä konsultteina ja neuvovat linjajohtoa. Tämän henkilöstöfunktion rooli onkin tukea ja neuvoa esimiehiä. *Muutosten tekijät* huolehtivat strategisesta henkilöstöjohtamisesta ja muutosjohtamisesta.

Tysonin ja Fellin (1986) typologian roolit olivat *valvoja, sopimusten hoitaja ja arkkitehti*. On esitetty, että tämän typologian roolit ovat kumulatiivisia, eli jos henkilöstöfunktio toimii arkkitehdin roolissa, on se sitä ennen toiminut kahdessa muussa alemmassa roolissa. (Jolkkonen & Järström 2014, 23-24.)

### 2.3 Tulevaisuuden HR-roolit

Ulrich ja hänen tutkimusryhmänsä ovat vuonna 2013 täsmentäneet HR-typologiaansa ja se kiteytyy kuuteen henkilöstöfunktion tulevaisuuden rooliin; *strateginen toimija, uskottava toimija, kykyjen kehittäjä, muutosagentti, HR innovaattori ja integroija sekä teknologian edistäjä* (Jolkkonen & Järström 2014, 27).



Kuvio 4. Henkilöstöfunktion tulevaisuuden roolit. (Ulrich 2013.)

#### Strateginen toimija

- strategian luominen ylimmän johdon kanssa
- organisaation avainasiakkaiden tavoittaminen ja palveleminen
- teknologisten trendien syvä tuntemus
- toimintaympäristölähtöinen bisnesnäkökulma

#### Uskottava toimija

- henkilökohtaisen luottamuksen rakentaminen liiketoimintaosaamisen avulla
- uskottavuus kasvaa pidettyjen lupauksen, luotujen henkilökohtaisten suhteiden ja luotettavuuden kautta
- kommunikoi selkeästi ja rehellisen johdonmukaisesti
- yksilölähtöinen työntekijöihin keskittyvä näkökulma

#### Kykyjen kehittäjä

- heijastaa trendiä osaamisen johtamisessa
- tarvitaan sisäisiin prosesseihin osaamisen kartuttamiseksi ja uudistamiseksi

#### Muutosagentti

- HR varmistaa yksittäisten ja itsenäisten toimintojen integroimisesta ja ylläpidosta muutosprosessin aikana
- avainasemassa muutosten johtamisessa

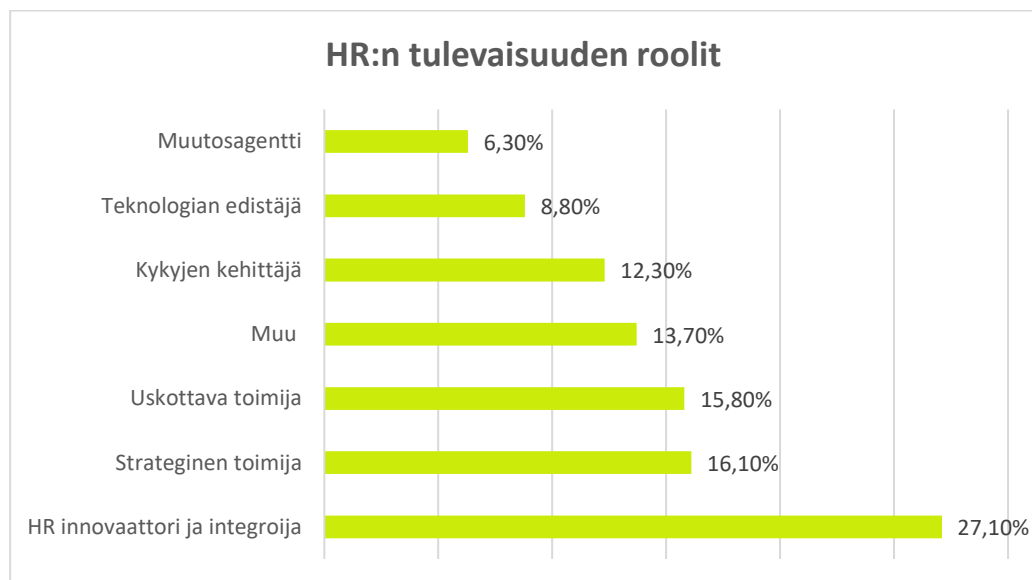
#### HR innovaattori ja integroija

- vaatii kattavaa tietämystä HR-tutkimuksesta, jotta henkilöstökäytännöt voidaan innovoida ja integroida yhtenäisiksi ratkaisuuksi
- tuntee viimeisimmät inhimillisen pääoman, tulosvastuullisuuden, organisaatorakenteen ja viestinnän henkilöstöjohtamisen käytännöt

### Teknologian edistäjä

- vaatii henkilöstöfunktiota hyödyntämään teknologiaa hallinnollisten HR-järjestelmien kuten henkilöstöetujen, palkkahallinnon ja terveydenhuollon kustannuksien tehokkaammassa toimittamisessa
- sosiaalisen median työkalujen hyödyntäminen

Vaasan yliopiston teettämässä, suomalaisiin HR-osaajille kohdistetussa tutkimuksessa selvitettiin mikä henkilötyössä muuttuu 2018 mennessä. Tutkimuksen teoriapohjana käytettiin Ulrichin kuuden roolin mallia. Tulokset (kuvio 5) osoittavat, että HR innovaattori ja integroija sai eniten mainintoja ja nähtiin kriittisimpänä HR roolina henkilötyössä. Ulrichin tutkimuksen mukaan tällä roolilla on suurin vaikutus liiketoiminnan tulokseen. (Jolkkonen & Järnlström 2014, 31.)



Kuvio 5. HR:n tulevaisuuden roolit. (Jolkkonen & Järnlström, 2014, 32.)

Tutkimuksessa nousi esiin myös muita HR-rooleihin liittyviä näkemyksiä, joita ei Ulrichin typologiassa ole mainittu: henkilöstöpalvelut, pitkän tähtäyksen suojelija (työhyvinvointi ja yrityksen vastuullisuus) ja HR johdon keskustelukumppanina (Jolkkonen & Järnlström 2014, 33-34).

Viitalan (2015,31) mukaan HR on aikaisemmin ollut organisaatiossa erillinen toimija, pakollinen paha, jonka on muutoksessa pitänyt sopeutua, uudistaa, tehostua ja usein myös supistua. Päähuomio on ollut siinä, miten organisaatiossa saadaan vietyä juuri

käsillä olevien haasteiden yli. Niukoilla resursseilla on hoidettu pakollisen lainsäädännölliset tai muut tarkoin säädellyt henkilöstörutiinit, kuten esimerkiksi palkkahallinto ja työehtosopimusten määräysten toimeenpano.

Haastavina taloudellisina aikoina myös HR:n rooli on muutoksessa. On alettu puhua *työn yksinkertaistamisesta*. Tiukat taloudelliset ajat ovat ajaneet yrityksiä karsimaan henkilöstöään, mutta samalla pitäisi löytää oikeat avainhenkilöt. Työn yksinkertaistamisella henkilöstö pitäisi saada tekemään vähemmän, mutta oikeita asioita. Tulevaisuudessa HR:n rooli on tukea muun muassa työn suunnittelua, resursointia, prosessien tehostamista ja osaamisen kehittämistä. (Hakola 2015.)

Vuosittainen Global Human Capital Trends -raportti (Deloitte 2019) koostaa ja analysoi globaaleja HR-trendejä, johon noin 10 000 liiketoimintajohtajaa, HR-johtajaa ja asiantuntijaa ympäri maailman antavat näkemyksensä henkilöstöjohtamisen tulevaisuudesta. Raportin mukaan uuden työelämän vaatimien taitojen *jatkuva oppiminen* ja *osaamisen kehittäminen* nähdään vuoden 2019 tärkeimpinä trendeinä.

Koska HR:n rooli ja odotukset HR:lle muuttuvat, myös osaamisen on laajennuttava perinteisen HR:n ulkopuolelle. Puhutaan *asiantuntijuudesta*. Pelkkä yhden alueen hallinta ei enää riitä. Vaaditaan myös taloudellista ymmärrystä sekä modernien työkalujen hallintaa. Myös uusia osaamisalueita syntyy lisää; järjestelmien kehittyessä tulisi myös keskittyä tiedon analysointiin. (Kalliosalmi 2016.)

Kaikista alan julkaisuista on huomattavissa, että HR rooleissa painottuu vahvasti teknologia sekä henkilöstöanalytiikka ja data. HR-ammattilaisen pitää työskennellä tulevaisuudessa useiden eri tahojen kanssa. Vahvuudet ovatkin tulevaisuudessa monen ammattialan näkökulman hallinnassa. Ongelmaksi saattaa muodostua se, että esimerkiksi IT-ammattilaiset ja HR-ammattilaiset eivät ymmärrä toisiaan. Kuviossa 6 havainnollistuu HR-johdon ja asiantuntijan roolien moninaisuus.



Kuvio 6. HR-johdon ja asiantuntijan rooli. (CGI. Digitaalinen HR -akatemia.)

Christian Slöörin (2011) artikkelin *Henkilöstöhallinto ja organisaation onnistuminen* mukaan tulevaisuudessa HR:n rooli on tukea organisaatiota saavuttamaan tavoitteita. Osaaminen on yhä tärkeämmässä roolissa puhuttaessa yritysten kilpailuedusta. Osaa- mista tulee hyödyntää tehokkaasti ja tässä HR:llä on oma roolinsa. HR:n pitää hallin- noida tehokkaasti, tukea ja neuvoa johtoa ja esimiehiä, sekä johtaa muutosta. Voisi sa- noa, että tehtävänä on resursoida selviytymistäistelua.

*Työkulttuurista ja työnantajakuvasta* puhutaan nykyään paljon. Tulevaisuudessa HR:n tehtävä tulee painottumaan myös organisaation työkulttuurin ja työnantajakuvan kehit- tämiseen. Sosiaalisella aikakaudella työnantajat ovat yhä enemmän suurennuslasin alla. Enää ei ole kyse vain avoimen työpaikan ilmoittelusta, vaan työkulttuurin ja työn- antajabrändin voimasta ja tärkeydestä. Hyvät ja taitavat työntekijät eivät hakeudu sel- laisen työnantajan palvelukseen, josta ovat kuulleet jotain negatiivista ja jonka arvot eivät vastaa heidän omiaan. *Sosiaalinen media* mahdollistaa niin työnantajakuvan vah- vistamisen kuin hyvien työntekijöiden löytämisen entistä nopeammin ja ketterämmin. Työnantajamielikuvan tulee olla sosiaalisen median kanavissa positiivinen, vahva ja avoin. Teknologian kehityksen myötä yhtiöiden yrityskulttuuri on avoimesti nähtävillä ja arvioitavissa sosiaalisen median kautta. (Hurmerinta 2015, 136.)

Susanna Rantanen (2019) pohtii artikkelissaan *Mitä parhaat osaajat odottavat meiltä työnantajilta* osaajapulaa sekä sitä, miten organisaatio tavoittaa osaajat. Hän näkee, että *HR-markkinointi* on uusi kompetenssi, jonka alle lukeutuvat rekrytointimarkkinointi, työnantajakuvan kehittäminen ja työnantajabrändin rakentaminen. Kolme erilaista markkinointiviestinnän toimintoa, joilla on erilaiset tavoitteet, erilaiset yleisöt ja erilaiset taktiikat. Rekrytoijan onkin nykyisin oltava aktiivinen monessa sosiaalisen median kanavassa. Hän on vuorovaikutuksessa verkostonsa kanssa ja rakentaa jatkuvasti positiivista työnantajamielikuvaa, jotta parhaat työntekijät haluavat töihin hänen organisaatioonsa. Kyse on organisaation arvojen ja sosiaalisten toimintatapojen kertomisesta suurelle yleisölle. (Hurmerinta 2015, 134-135.)

Työlainsäädännön peruseriaatteiden sekä juridisten raamien ymmärtäminen on modernille HR-alan ammattilaiselle tärkeää. Hän kantaa työyhteisöstä vastuuta, ja toisaalta myös lisää toiminnallaan jokaisen yhteisön jäsenen vastuunkantoa yrityksen menestyksestä. Moderni HR-asiantuntija ei kuitenkaan tuijota työehtosopimukseen tai lakikirjaan sokeasti. Tärkeä osa hänen rooliaan on kyky nähdä alan säännöksissä esteiden ja riskien sijaan ratkaisukeskeisesti mahdollisuuksia. Tätä kautta myös organisaation kyky kehittyä pysyy jatkuvasti yllä. (Karinti, 2018.)

Tutkittaessa muuttuvaa HR-alaa voidaan huomata, että rekrytoinnista puhutaan paljon. Rekrytoinnin tavat ovat vahvasti muuttuneet. Sosiaalinen media on astunut merkittävään rooliin rekrytoinneissa. Tulevaisuudessa myös mobiiliin hyödyntäminen tulee kasvamaan, esimerkiksi erilaiset *mobiilisovellukset* tulevat osaksi jokapäiväistä rekrytointia. Sekä työnantajat että työntekijät ovat siirtyneet sähköisiin rekrytointivälineisiin ja sosiaaliseen mediaan.

HR:n roolia tutkittaessa esiin nousee *sitouttaminen*. Mistä sitouttamisessa on oikein kyse? Työntekijöiden sitouttamista pidetään yhtenä tärkeimmistä yrityksen prioriteeteista nyt ja tulevaisuudessa. Organisaatioissa keskitytään yhä enemmän siihen, miten voidaan parantaa työntekijöiden sitoutumista, jotta saataisiin parempaa suorituskykyä organisaatioiden käyttöön. Sitoutuneet työntekijät tuottavat parempia innovaatioita, lisäävät kasvua ja liikevaihtoa. (Jain, A. 2016.)

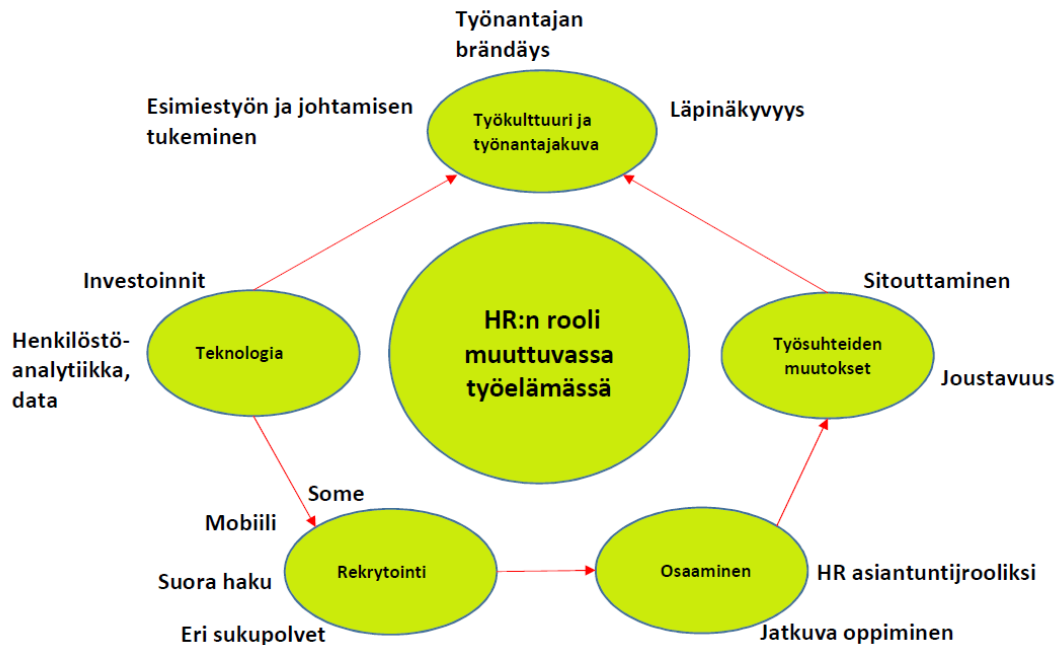
Petrov (2015) on pohtinut asiaa siltä kannalta, että tämän hetkinen huono taloustilanne vaatii yrityksiltä viisaampia käytännön liiketoimia. Työntekijöiden sitouttaminen ei ole ollut ennen keskiössä, mutta nykyään yritykset ottavat sen paremmin huomioon jopa strategisella tasolla. Nykypäivänä organisaatiot sitouttavat työntekijöitään mm. henkilöstörahastojen, bonusten ja osakeohjelmien avulla. Kauhasen (2009) mukaan taloudellinen palkitseminen palvelee organisaation näkökulmasta useita eri tarkoituksia. Palkitsemisilla voidaan mm. houkuttaa työnhakijoita sekä toisaalta pitää hyvät työntekijät organisaatiossa. Myös työsuoritukset paranevat ja sitä kautta tuottavuus lisääntyy.

Johtamisen ja esimiestyön kehittäminen on organisaatioissa tärkeää. Tietojärjestelmien kehittymisen myötä esimiesten hallinnollinen työ on sähköistynyt. Ohjeet ja lomakkeet löytyvät intrasta. Sähköisessä muodossa olevat henkilöstötiedot ja raportointi ovat muokanneet *tiedolla johtamista*. Tietojärjestelmien käyttöönotto vähentää osaltaan esimiesten hallinnollista työtä, mutta toisaalta edellyttää myös tukea oppimiseen. Tässä HR:n rooli on tärkeä.

Ajankohtaisia henkilöstön kehittämisen (HRD-toiminnan) kohteita ovat prosessien ja tuottavuuden kehittäminen, innovatiivisuuden tukeminen, vuorovaikutuksen edistäminen, kompetenssien kehittäminen, johtajuuden kehittäminen sekä joustavan projektimaisen toimintatavan vahvistaminen. Yhä monimutkaisempi toimintaympäristö haastaa ihmisten henkisen, fyysisen ja sosiaalisen kokonaistoimintakyvyn. Ihmisten jaksamista ja työhyvinvointia tukevat ohjelmat ovatkin muutoksessa yksi kehittämisen painopiste. (Mansukoski, Linnapuomi & Lilkål, 131.)

Kuvion 7 avulla on kuvattu yhteenvetona HR:n roolia muuttuvassa työelämässä. HR:n uudessa roolissa painottuu teknologia, henkilöstöanalytiikka ja data ja niihin investoiminen. Ne luovat uusia työkaluja HR -roolin kehittymiselle. Teknologian kehittyminen tuo uusia ulottuvuuksia myös rekrytointiin. Lisäksi voidaan HR:n tulevaisuuden roolista sanoa, että HR:n tulee panostaa entistä enemmän organisaation työkalutuurin ja työnantajakuvan kehittämiseen. Sosiaalinen media luo siihen hyvät mahdollisuudet.

Työsuhteiden muutokset haastavat myös HR:n roolia, kun vakituisten työsuhteiden määrät vähenevät ja määräaikaisten ja projektitöiden määrät lisääntyvät. Sitouttamisen keinoja tulee miettiä; miten houkutella työnhakijoita sekä toisaalta pitää hyvät työntekijät organisaatiossa. Organisaatiot ovat alkaneet panostaa enemmän osaamisen kehittämiseen ja jatkuvaa oppimiseen pysyäkseen mukana työmarkkinoiden kiristyvässä kilpailussa. HR-rooli on muuttunut enemmän asiantuntijarooliksi.



Kuvio 7. HR:n muuttuva rooli työelämässä.

## 2.4 Tutkimuksen teoreettinen viitekehys

Tutkimuksen teoreettinen viitekehys koostuu luvussa kaksi avatuista teorioista. Koska tutkimuksessa halutaan perehtyä HR:n rooliin ja sen kehittymiseen, on tietoperustaa haettu henkilöstöhallinnon kehittymisen historiasta Suomessa sekä HR:n roolin kehittymisen tutkimuksista.

Tutkimuksessa käsitellään myös digitalisaation vaikutusta HR -toimintoihin. Tältä osin aineistona käytetään alan sähköisiä julkaisuja ja artikkeleita. Ohjelmistotoimittaja CGI:n järjestämällä Julkishallinnon HR -käyttäjäpäivillä 28.9.2017 esityksissä nousivat vahvasti esiin robotiikka sekä master data (organisaation ydintiedon hallinta). Master datan nopea analytiikka on yksi tämän päivän johtamisen työkaluista. Vanhat prosessit

ja toimintatavat tulevat uudelleen arvioitaviksi, ja niitä tulee muokata tähän päivään sopiviksi. Tutkimuksessa pohjana käytetään myös organisaation omia dokumentteja, joita on saatavilla organisaation nettisivuilta, intrasta sekä muista dokumenttien hallintajärjestelmistä.

### **3 Tutkimuksen toteutus**

Opinnäytetyön tavoitteena on selvittää, millainen on kohdeorganisaatiossa HR:n rooli esimiesten näkökulmasta ja miten HR-prosessit toimivat. Tässä luvussa esitellään organisaatio ja kerrotaan tutkimuksen tavoitteista sekä tutkimusongelmasta ja -menetelmästä.

#### **3.1 Seinäjoen koulutuskuntayhtymä Sedun kuvaus ja tutkimuksen tausta**

Sedu on Seinäjoen koulutuskuntayhtymän ylläpitämä, ammatillista koulutusta tarjoava koulutuksenjärjestäjä. Sedu on yli 5000 opiskelijan ja 600 tekijän yhteisö. Kokonaisopiskelijavirta on vuosittain yli 10 000.

Toimipisteitä sijaitsee Ilmajoella, Kurikassa, Lapualla, Lappajärvellä, Seinäjoella, Vaasassa ja Ähtärissä. Lisäksi toimitaan joustavasti ympäri Suomen tarpeen mukaan.

Seinäjoen koulutuskuntayhtymän johtaminen perustuu jäsenkuntien hyväksymään perussopimukseen, kuntayhtymästrategiaan, taloussuunnitelmaan, talousarvioon sekä muihin yhtymävaltuuston päätöksiin. Yhtymävaltuuston toiminnasta määrätään kuntayhtymän perussopimuksessa. Yhtymävaltuusto vastaa Seinäjoen koulutuskuntayhtymän toiminnasta ja taloudesta, käyttää ylintä päätösvaltaa ja siirtää toimivaltaansa hallintosäännön määräyksillä.

Yhtymähallitus vastaa yhtymävaltuustossa tehtävien päätösten valmistelusta ja tehtyjen päätösten toimeenpanosta sekä laillisuuden valvonnasta. Yhtymähallitus vastaa

kuntayhtymän toiminnan yhteensovittamisesta ja omistajaohjauksesta sekä kuntayhtymän henkilöstöpolitiikasta ja huolehtii kuntayhtymän sisäisestä valvonnasta ja riskienhallinnan järjestämisestä. Yhtymähallituksen alaisena toimii henkilöstöjaosto.

Kuntayhtymän johtaja, rehtori johtaa yhtymähallituksen alaisena Seinäjoen koulutus-kuntayhtymän hallintoa, taloutta ja muuta toimintaa. Kuntayhtymän johtaja, rehtori vastaa asioiden valmistelusta yhtymähallituksen käsiteltäväksi. (Seinäjoen koulutus-kuntayhtymä Sedun hallintosääntö 2018.)



Kuvio 8. Seinäjoen koulutuskuntayhtymä Sedun organisaatiokaavio 1.1.2018 alkaen. (Sedun nettisivut.)

## Kuntayhtymän taustatiedot

Seinäjoen ammatillisen korkeakouluopetuksen kuntayhtymä perustettiin 21.12.1994. Kuntayhtymän perustajakunnat olivat Ilmajoki, Jalasjärvi, Kurikka, Nurmo, Peräseinäjoki, Seinäjoki ja Ylistaro. Neljä viimeksi mainittua kuntaa muodostavat nykyisen Seinäjoen kaupungin. (Seinäjoen koulutuskuntayhtymä Sedu, Tilinpäätös ja toimintakertomus vuosi 2018.)

1.8.1997 Tuomarniemen metsäoppilaitos, Jurvan käsi- ja taideteollisuusoppilaitos, Kauhajoen koti- ja laitostalousoppilaitos liittyivät kuntayhtymään sekä 1.1.1999 alkaen yrittäjien va. ammattikorkeakoulu Kauhavalta.

Vuoden 2005 alusta Seinäjoen ammattioppilaitoksen kuntayhtymä, Seinäjoen kaupungin ylläpitämä aikuiskoulutuskeskus ja Ilmajoen kunnan ylläpitämä Ilmajoen käsi- ja taideteollisuusoppilaitos liitettiin Seinäjoen ammatillisen korkeakouluopetuksen kuntayhtymään. Samalla nimi muutettiin Seinäjoen koulutuskuntayhtymäksi.

Vuoden 2009 alusta kuntayhtymään liittyivät Härmänmaan ammatti-instituutti, Kurikan ammattioppilaitos ja Suomenselän ammatti-instituutti Seinäjoen koulutuskuntayhtymään.

Vuoden 2014 alusta ammattikorkeakoulutoiminta siirtyi Seinäjoen koulutuskuntayhtymästä vuonna 2013 perustettuun Seinäjoen Ammattikorkeakoulu osakeyhtiöön. Ammattikorkeakoulun yhtiöittäminen oli osa opetus- ja kulttuuriministeriön valtakunnallista AMK-uudistusta. Uudistukset tuli tehdä vuoteen 2015 mennessä.

1.1.2016 kuntayhtymään liittyi Jalasjärven ammatillinen aikuiskoulutuskeskus JAKK, jonka toiminnot liitettiin osaksi Sedu Aikuiskoulutus, liikelaitosta. Samalla kuntayhtymän yhteisten palvelujen ja Sedu Aikuiskoulutus, liikelaitoksen organisaatiot uudistuvat.

1.1.2018 Sedu Aikuiskoulutus, liikelaitoksen toiminnot purettiin ja Koulutuskeskus Sedu ja Sedu Aikuiskoulutus, liikelaitos muodostivat Sedun, jossa on kaksi tulosaluetta Oppimispalvelut ja Konsernipalvelut. Vuoden 2018 alusta astui voimaan uusi laki ammatillisesta koulutuksesta. Liikelaitoksen toiminta lakkautettiin eikä erillistä aikuiskoulutusta lain muutoksen myötä enää ole. Ammatillisen koulutuksen reformi yhdisti nuorten ja aikuisten ammatillisen koulutuksen saman lain alle. Uudistus edellytti toiminnan rakenteellista uudistamista siten, että nuorten ja aikuisten koulutuksen rajaidat poistuvat ja synergiaa saatiin eri koulutusten välisellä yhteistyöllä ja toiminnan tavoitteellisuudella. (Seinäjoen koulutuskuntayhtymä Sedu, Tilinpäätös ja toimintakerromus vuosi 2018.)

1.1.2017 aloitti toimintansa tytäryhtiö Sedu Education Oy (Seinäjoen koulutuskuntayhtymä Sedu, Tilinpäätös ja toimintakertomus vuosi 2018). Uusi kuntalaki tuli voimaan 1.5.2015 siten, että merkittävää osaa laista sovellettiin vasta 1.6.2017. Kuntalain muutos edellytti kuntia yhtiöittämään toimintaa siinä tapauksessa, että toimintaa harjoitetaan kilpailutilanteessa markkinoilla. Käytännössä yhtiöittämisvelvollisuus koski kuntien liikelaitoksia siinä tapauksessa, että liikelaitos tarjosi palveluitaan myös muille, kuin omalle kunnalle tai kunnan asukkaille. Koska osakeyhtiöt ovat yksityisen sektorin työnantajia, on se edellyttänyt myös siirtymistä pois kunnallisten työehtosopimusten piiristä. (Kuntaliitto, yleiskirje 6/2015.)

Organisaation kuvauksesta voidaan todeta, että organisaatiomuutoksia on ollut viimeisen kymmenen vuoden aikana useita. Muutokset ovat johtuneet pääsääntöisesti lainsäädännön muutoksista. Myös eri toimijoiden yhdistyminen kuntayhtymään on vaikuttanut hallinnollisten rakenteiden muutokseen. Samalla kaikkia organisaation toimintatapoja on uudistettu.

Sedun yhtenä strategisena kärsenä strategiakaudelle 2016-2020 on megatrendinä digitalisaation monet mahdollisuudet. Keskeistä strategiakaudella on toimintojen, palvelujen ja oppimisympäristöjen digitalisointi ja henkilöstön osaamisen vahvistaminen. Tämän on todettu edellyttävän prosessien, järjestelmien, sovelluksien ja teknologian toimivuutta vuorovaikutteisesti. Keskeisenä toimenpiteenä vuodelle 2019 on asetettu data-analytiikan systemaattinen hyödyntäminen johtamisen tukena. Järjestelmien tuottama tieto tulee olla helposti ja ajantasaisesti käytettävissä (opiskelija-, talous- ja henkilöstötiedot). Myös pilvipalvelujen käyttöä kehitetään. (Sedun nettisivut.)

### 3.2 Tutkimuksen tavoitteet ja tutkimuskysymykset

Työn tekemisen tavat ovat murroksessa teknologian kehittymisen vuoksi ja siitä johtuen HR-ratkaisut ovat suuressa roolissa myös esimiestyössä. Tutkimuksen avulla selvitetään HR:n roolia esimiesten tukena kohdeorganisaatiossa toimintaympäristön muuttuessa. Opinnäytetyössä kuvataan organisaation nykytilaa, HR:n roolia ennen ja tänään sekä tulevaisuuden HR-työlle asettamia tarpeita.

Tutkimuksen tavoitteena on selvittää esimiesten näkemyksiä HR:n roolista ja HR-prosesseista Seinäjoen koulutuskuntayhtymä Sedussa. Tutkimusongelmaan haetaan vastausta kysymyksillä:

*Miten HR-prosessit toimivat Sedussa esimiehen näkökulmasta?*

*Millaisena esimiehet näkevät HR:n roolin Sedussa?*

Haastattelujen avulla pyritään selvittämään esimiesten näkemyksiä HR:n roolista sekä HR-prosessien toimivuudesta. Tutkimuksessa käsitellään myös digitalisaation vaikutusta HR-toimintoihin. Tietojärjestelmien kehittymisen myötä myös esimiesten hallinnollinen työ on sähköistynyt. Puhutaan myös tiedolla johtamisesta. Data-analytiikkaa hyödynnetään johtamisessa entistä enemmän ja järjestelmien tuottama tieto tulisi olla käytettävissä helposti ja ajantasaisesti. Tästä syystä vanhat prosessit ja toimintatavat tulevat osin uudelleen arvioitaviksi.

Henkilöstöfunktioiksi on tunnistettu jo 1970-luvulla (Luoma 2014, 77) henkilöstösuunnittelu, rekrytointi, perehdyttäminen, palkkahallinto, henkilöstön kehittäminen, sisäinen tiedotustoiminta sekä henkilöstöpalvelujen hoitaminen. Tutkimuksen avulla halutaan selvittää esimiesten näkemyksiä näiden funktioiden toiminnasta. Tutkimuksen tuloksia voidaan hyödyntää esimerkiksi HR-roolien ja vastuiden selkiyttämisessä.

### 3.3 Tutkimusmenetelmä

Kyseessä on kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus. Laadullisella aineistolla tarkoitetaan pelkistetyimmillään aineistoa, joka on ilmiänsuhtaan tekstiä (Eskola & Suoranta, 2001, 15). Laadullisessa tutkimuksessa ei pyritä yleistyksiin, vaan kuvaamaan jotain ilmiötä tai tapahtumaa, ymmärtämään tiettyä toimintaa tai antamaan teoreettisesti mielekäs tulkinta jollekin ilmiölle (Tuomi & Sarajärvi 2009, 85).

Laadullisessa tutkimuksessa haastateltavat valitaan harkinnanvaraisesti ja keskitytään usein varsin pieneen määrään haastateltavia. Aineiston tieteellisyyden kriteeri ei ole

määrä vaan laatu. (Eskola & Suoranta 1998, 18.) Tutkimukseen valitaan mukaan henkilöitä, jotka tietävät tutkittavasta ilmiöstä mahdollisimman paljon ja joilla on kokemusta asiasta (Puusa & Juuti 2011, 55). Tässä mielessä tiedonantajien valinta ei voi olla satunnaista vaan harkittua ja tutkittavaan ilmiöön nähden sopivaa. Tutkimusraportissa on kerrottava, miten tiedonantajien valinta on harkittu ja miten valinta täyttää tarkoitukseen sopivuuden kriteerin. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 86.)

Alasuutarin (2011, 62) mukaan tutkittaessa sitä, mikä käsitys ihmisillä on asioista, aineiston tulee olla tekstiä, jossa he puhuvat aiheesta omin sanoin. Määrällinen tutkimus ei tässä tapauksessa tuottaisi aineistoa, jota analysoimalla voitaisiin vastata tutkimuskysymykseen. Koska HR:n roolia esimiesten tukena ei voida mitata numeroin, ovat haastattelut paras vaihtoehto. Haastattelu tehdään kasvotusten. Haastattelussa käytetään avoimia kysymyksiä, jotta saadaan mahdollisimman tarkka kuva esimiesten näkemyksistä. Kysymykset lähetetään etukäteen jokaiselle haastateltavalle, jotta jokainen haastateltava voi tutustua niihin rauhassa ennen varsinaista haastattelua.

Haastateltaville ei anneta vastausvaihtoehtoja, vaan haastateltavaa pyydetään kertomaan vastaukset omin sanoin. Henkilöstöfunktioita ei myöskään avata haastateltaville. Tavoitteena on ollut antaa heille tilaa ottaa esiin tärkeiksi kokemiaan näkökohtia liittyen HR:n rooliin ja HR-prosessien toimivuuteen. Kyseessä on puolistrukturoitu haastattelu. Ongelma haastatteluiden tekemisessä saattaa tulla siinä, että haastateltavat ovat haastattelijalle liian tuttuja. Tällöin on kiinnitettävä erityistä huomiota siihen, ettei haastattelijajohdattele kysymyksissään.

### 3.4 Tutkimusaineisto ja sen keruu

Eskolan ja Suorannan (2001, 13-15) mukaan laadullisella aineistolla tarkoitetaan pelkistetyimmillään aineistoa, joka on ilmiasultaan tekstiä. Karkeimmillaan ”laadullinen” ymmärretään yksinkertaisesti aineiston muodon kuvaukseksi. Tutkimussuunnitelmaa tai jopa tutkimusongelman asettelua saattaa joutua tarkistamaan aineistonkeruun kuluessa ja tutkielman kirjoittaminen voi vaatia palaamista alkuperäiseen aineistoon (Eskola ja Suoranta 2001, 16). Tämän tutkimuksen edetessä haastateltavien määrää laajennettiin, jotta tutkittavasta ilmiöstä saatiin laajempi näkemys.

Tämän tutkimuksen tiedonkeruumenetelmänä käytetään teemahaastattelua sekä organisaation erilaisia dokumentteja. Haastattelut on toteutettu ajalla 12.2. – 23.9.2019. Haastatteluajat sovittiin kasvokkain ja haastattelut toteutettiin myös kasvokkain.

Haastateltaviksi valikoitiin kahdeksan esimies- ja johtotehtävissä toimivaa henkilöä. Jotta tutkittavasta aiheesta on katsottu saatavan mahdollisimman monipuolisia näkemyksiä, on haastateltavien valintaan vaikuttavia tekijöitä olleet mm. työsuhteen pituus sekä sukupuoli. Haastateltavien joukossa on useita vuosia esimiehenä toimineita, muutaman vuoden esimiehenä toimineita, organisaation eri vaiheissa esimiehinä toimineita, aiemmin toisessa organisaatiossa esimiehenä toimineita sekä kokonaan uusia esimiehiä. Johdettavien määrässä esimiesten välillä on jonkin verran eroja. Näin on katsottu saatavan mahdollisimman monipuolisia näkemyksiä tutkittavasta aiheesta.

Toteutusta mietittäessä vaihtoehtona oli myös tehdä kysely Webropol –ohjelmalla, mutta haastattelemalla henkilökohtaisesti katsottiin tavoitettavan vastaajat paremmin. Teemahaastattelu antaa myös mahdollisuuden lisäkysymyksiin ja tarkennuksiin. Haastattelujen oletetaan antavan kattavamman kuvan tutkimusongelmasta ja vastauksista saadaan verbaalisesti moninaisempia. Haastattelulla katsotaan myös olevan suuremmat mahdollisuudet motivoida haastateltavia vastaamaan kuin lomaketutkimuksella. Vastauksia käsitellään manuaalisesti Excelin ja Wordin avulla taulukoimalla.

Teemahaastattelu ei etene tarkkojen, yksityiskohtaisten, valmiiksi muotoiltujen kysymysten kautta vaan väljemmin kohdentuen tiettyihin ennalta suunniteltuihin teemoihin. Teemahaastattelu on astetta strukturoidumpi kuin avoin haastattelu, sillä siinä aiempien tutkimusten ja aihepiiriin tutustumisen pohjalta valmistellut aihepiirit, teemat, ovat kaikille haastateltaville samoja. Teemahaastattelussa pyritään huomioimaan ihmisten tulkinnat ja heidän asioille antamansa merkitykset. Ihmisten vapaalle puheelle annetaan tilaa, vaikka ennalta päätetyt teemat pyritään keskustelemaan kaikkien tutkittavien kanssa. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 47-48, 66.)

Laadullinen tutkimus antaa tilaa aineistolle (Puusa & Juuti 2011, 49). Tutkimuksen aineisto on tutkittavien kuvaus tutkimuskohteena olevasta ilmiöstä. Laadulliselle tutki-

mukselle on tyypillistä, että aineistoa kerätään useassa vaiheessa. Tutkija tekee tulkintaa ja pyrkii hahmottamaan kokonaisuutta. (Puusa & Juuti 2011, 114-115.) Tässä tutkimuksessa tulkintaa tehtiin koko aineiston keruun ajan ja tutkittavien kuvaukselle ilmiöstä etsittiin samalla merkityksiä.

Aineisto kirjoitetaan keräämisen jälkeen sen hallitsemista ja analysoimista helpottavaan muotoon. Tärkeintä on, että kaikki puhutut lauseet ja virkkeet saadaan kirjoitettua ylös. Kirjoittajalle jää pohdittavaksi kuinka tarkasti haastattelut tulee kirjoittaa puhtaaksi. Toisinaan haastatteluista poimitaan vain keskeisimmät asiat, eli litteroidaan tutkittavan aiheen kannalta keskeisimmät seikat. Vaarana on tällöin, että tutkimuksen kannalta tärkeää materiaalia voi jäädä huomioimatta. Rajauksessa tulee käyttää huolellista harkintaa. Aineiston osittainen käyttö on perusteltava tutkimusraportissa. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 138-141.) Tämän tutkimuksen edetessä aineistoon palattiin useasti, jotta keskeisiä asioita ei jäänyt huomaamatta.

Teemahaastattelun avulla kerätyllä aineistolla pyritään saamaan ymmärrys ilmiöstä. Aineistosta voidaan etsiä esim. rakenteita, prosesseja ja malleja. Tällöin puhutaan ns. aineiston tiivistämistekniikasta. Asiasegmenteille annetaan nimet, eli teksti kutistetaan sanoihin, jotka kertovat mitä lause tai kappale pitää sisällään. Tiivistämällä voidaan nähdä suurempia kokonaisuuksia, joista aineisto koostuu. Aineistosta tehdään lopulta tulkinta, eli mitä aineistosta esille nousseet asiat kertovat. (Kananen 2010, 60-63.) Tässä tutkimuksessa aineistoa on käsitelty taulukoimalla Word –tekstinkäsittelyohjelmalla. Aineistoa on luettu useasti ja sieltä on etsitty haastatteluissa esiin nousseita HR-rooleja sekä prosesseja. Litteroidusta aineistosta on poimittu tutkimusongelman kannalta keskeisimmät seikat asiasegmenttien kautta. Aineiston purkamisen ja tarkastelu on aloitettu pian jokaisen haastattelun jälkeen.

Hirsjärvi ja Hurme (2008, 136) ovat laadullisen analyysin pääpiirteitä hahmotellessaan todenneet, että analyysi alkaa usein jo itse haastattelutilanteessa. Haastattellessaan tutkija voi jo tehdä havaintoja ilmiöstä mm. niiden useuden ja toistuvuuden perustella. Tässä tutkimuksessa analyysin ja tulkinnan tekeminen on aloitettu samalla kun aineistoa puretaan. Aineiston analyysin lähestymistavaksi valikoitui sisällönanalyysi.

Sisällönanalyysissä aineistoa tarkastellaan eritellen, yhtäläisyyksiä ja eroja etsien ja tiivistäen. Sisällönanalyysi on diskurssianalyysin tapaan tekstianalyysia, jossa tarkastellaan jo valmiiksi tekstimuotoisia tai sellaiseksi muutettuja aineistoja. Tutkittavat tekstit voivat olla melkein mitä vain: kirjoja, päiväkirjoja, haastatteluita, puheita ja keskusteluita. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 117.) Tässä tutkimuksessa haastattelut on järjestetty johtopäätösten tekoa varten esiin nousseiden asiasanojen, teemojen ja prosessien mukaan. Esimerkkejä aineiston analyysistä on esitetty sivulla 41 taulukossa 4 sekä sivulla 44 taulukossa 5. Asiasanat, teemat ja prosessit on muodostettu alkuperäisistä ilmaisuista.

Sisällönanalyysin avulla pyritään muodostamaan tutkittavasta ilmiöstä tiivistetty kuvaus, joka kytkee tulokset ilmiön laajempaan kontekstiin ja aihetta koskeviin muihin tutkimustuloksiin (Tuomi & Sarajärvi 2018, 117). Aineistosta voi nostaa esiin tutkimusongelmaa valaisevia teemoja. Näin on mahdollista vertailla tiettyjen teemojen esiintymistä ja ilmenemistä aineistossa. (Eskola & Suoranta 1998, 174.) Tässä tutkimuksessa haastattelujen sisältöä on kuvattu sanallisesti. Aineiston analyysia olisi voitu jatkaa siten, että sanallisesti kuvatusta aineistosta olisi tuotettu määrällisiä tuloksia.

Koska tutkija on mukana itse toiminnassa, on mukana myös havainnointia. On kuitenkin pidettävä mielessä, että tieteellisessä tutkimuksessa havaintoja ei hyväksytä sellaisenaan. Niitä tarkastellaan johtolankoina. Tutkija tekee tulkintaa ja pyrkii hahmottamaan kokonaisuutta yhdistäen havainnot ja johtolangat kokonaisuudeksi. Laadullisessa tutkimuksessa aineiston keruu ja analyysi tapahtuvat samanaikaisesti. Vuoropuhelu aineiston keruu- ja analyysivaiheiden välillä lisää tutkimuksen joustavuutta mahdollistaen muutosten tekemisen. Tutkija voi esimerkiksi lisätä haastateltavien määrää. (Puusa 2011, 114–115.)

Laadullisessa tutkimuksessa puhutaan aineiston saturaatiosta. Saturaatiolla tarkoitetaan tilannetta, jossa aineisto alkaa toistaa itseään eivätkä tiedonantajat tuota enää tutkimusongelman kannalta mitään uutta tietoa (Tuomi & Sarajärvi 2009, 87). Uusia havaintoyksiköjä voidaan ottaa tutkittavaksi niin kauan, kuin ne tuovat jotain uutta tutkimukseen. Jos vastaukset alkavat toistaa itseään, on saavutettu kylläntymispiste. (Kananen 2010, 70.)

## 4 Tutkimustulokset

Tutkimuksen tavoitteena on selvittää esimiesten näkemyksiä HR:n roolista Seinäjoen koulutuskuntayhtymä Sedussa. Tutkimusongelmaan haetaan vastausta kysymyksillä: Millaisena näet HR:n roolin Sedussa? ja Miten HR-prosessit toimivat Sedussa esimiehen näkökulmasta?

### 4.1 HR:n rooli Sedussa

Vastauksista voitiin löytää erilaisia HR-rooleja esiin nousseiden asiansanojen, teemojen tai prosessien kautta. Niitä on esitetty taulukossa 4. HR-rooleja ja HR-typologiaa on kuvattu aikaisemmin luvussa 2.2.

Taulukko 4. HR:n rooli Sedussa esimiesten näkökulmasta

Alkuperäinen ilmaisu	Asiasana/esiin noussut teema tai prosessi	HR:n rooli
<i>Asiantuntijaorganisaatiossa HR:n rooli on merkittävä.</i>	Asiantuntijuus	Hallinnollinen asiantuntija
<i>HR tekee asioita pitkälti valmiiksi johdolle ja päälliköille, erityisesti päälliköille. Asiantuntijuutta käytetään johdon tukena.</i>	Asiantuntijuus	Hallinnollinen asiantuntija, strateginen kumppani, palvelija
<i>Tärkeä rooli HR:llä. Homma on toiminut. Meillä on paljon asiantuntemusta. Yhdessä ratkotaan, että saadaan oikeat ratkaisut ja asiantuntemus asioihin.</i>	Asiantuntijuus	Hallinnollinen asiantuntija, ongelmien ratkaisija
<i>Periaatteessa kaikki on Sedussa ok, meillä on dataa ja järjestelmää, mutta meillä ei toimi se kuka vastaa mistäkin.</i>	Data, tietojärjestelmät, vastuu prosesseista, prosessikuvaukset	Perusrakenteiden ylläpitäminen, henkilöstöprosessien parantaminen
<i>HRstä on tullut mentori. Koulutusta esimiehille.</i>	Esimiesten koulutus (linjajohdon neuvonta)	Hallinnollinen asiantuntija, neuvonantaja (sisäinen konsultti)
<i>En löytänyt prosessia, tehty uimaratoja mutta missä ne on? Niitä ei löydä.</i>	Prosessikuvaukset	Perusrakenteiden ylläpitäminen, henkilöstöprosessien parantaminen
<i>HR:n rooli on toimia Sedussa nimenomaan henkilöstön palkkaamisen, palkanmaksun ja asiakirjojen tukena. Palkkaus ja palkanmaksu pitää sisällään työehtosopimusasiat. HR ei ole meillä se, jolla olisi työhyvinvointiasiat, koulutuksiin osallistumiset.</i>	Rekrytointi, palkanmaksu, työehtosopimukset, työhyvinvointi	Hallinnollinen asiantuntija, palvelija, valvoja, neuvonantaja
<i>Rekrytointiprosessin osalta paljon kyllä yhteydessä.</i>	Rekrytointiprosessi	Hallinnollinen asiantuntija, palvelija
<i>Ohjaus, neuvonta, neuvotteluissa mukana oleminen, tiedon tuottaminen, raportointi, henkilöstötilinpäätös.</i>	Tiedon tuottaminen johtamisen tueksi, neuvonta	Neuvonantaja, hallinnollinen asiantuntija
<i>Keskeistä kyllä työläinsäädäntö. Työehtosopimusten osalta tarvii apua, ei pysty itse tukemaan opettajia niissä. Mitä kaikkea palkkoihin liittyy, jos pitäisi itse hoitaa ei osaaminen ja aika riittä.</i>	Työlainsäädäntö, työehtosopimus, palkanmaksu	Hallinnollinen asiantuntija, neuvonantaja, valvoja
<i>Miten sitä hahmottaa, eniten ajattelen työsuhteasioita ja palkanmaksua. Sopimusasiat. Rekrytointi.</i>	Työlainsäädäntö, työehtosopimus, rekrytointiprosessi	Hallinnollinen asiantuntija, neuvonantaja, palvelija

HR-toimintojen strategisena roolina on henkilöstöstrategioiden ja henkilöstökäytäntöjen yhteensovittaminen liiketoimintastrategiaan. Sedussa HR:n rooli on enemmän hallinnollinen (päivittäiset rutiinit) kuin strateginen rooli. Strateginen rooli on kuitenkin nähtävissä johdon strategisena kumppanina toimimisena. Strateginen rooli on löydettävissä seuraavista vastauksista:

*HR tekee asioita pitkälti valmiiksi johdolle ja päälliköille, erityisesti päälliköille. Asiantuntijuutta käytetään johdon tukena. (H2)*

*Tärkeä rooli HR:llä. Homma on toiminut. Meillä on paljon asiantuntemusta. (H3)*

Vastauksista nousivat vahvasti esiin mm. asiantuntijuus, työlainsäädäntö ja työehtosopimuksiin liittyvät asiat, palkanmaksu, rekrytointi, tiedon tuottaminen johdolle sekä ohjaus ja neuvonta. Henkilöstöhallinnon rooli organisaatiossa on valvoa, että lakia ja sopimuksia sekä sääntöjä ja ohjeita noudatetaan. Valvojat ovat mukana työvoimalkien ja -politiikan kehittämisessä ja niiden käytäntöön panossa. Nykyään valvojan tehtävät tapahtuvat pitkälti e-HRM järjestelmien avulla. Valvojan rooli on löydettävissä seuraavista vastauksista:

*HR:n rooli on toimia Sedussa nimenomaan henkilöstön palkkaamisen, palkanmaksun ja asiakirjojen tukena. Palkkaus ja palkanmaksu pitää sisällään työehtosopimusasiat. (H2)*

*Keskeistä kyllä työlainsäädäntö. Työehtosopimusten osalta tarvii apua, ei pysty itse tukemaan opettajia niissä. Mitä kaikkea palkkoihin liittyy, jos pitäisi itse hoitaa ei osaaminen ja aika riitä. (H4)*

HR-toimintojen rooli neuvonantajana nousi esiin seuraavissa vastauksissa:

*Asiantuntijaorganisaatiossa HR:n rooli on merkittävä. (H1)*

*Ohjaus ja neuvonta keskeistä, neuvotteluissa mukana oleminen, tiedon tuottaminen, raportointi, henkilöstötilinpäätös. (H2)*

*Keskeistä kyllä työlainsäädäntö. Työehtosopimusten osalta tarvii apua, ei pysty itse tukemaan opettajia niissä. Mitä kaikkea palkkoihin liittyy, jos pitäisi itse hoitaa ei osaaminen ja aika riitä. (H4)*

*Miten sitä hahmottaa, eniten ajattelen työsuhdeasioita ja palkanmaksua. Sopimusasiat. Rekrytointi. (H6)*

*HR:stä on tullut mentori. Koulutusta esimiehille. (H3)*

*Rekrytointiprosessin osalta paljon kyllä yhteydessä. (H5)*

*Tärkeä rooli HR:llä. Homma on toiminut. Meillä on paljon asiantuntemusta. (H3)*

Palvelijat ovat reaktiivisia linjajohdon vaatimuksiin eli toteuttavat toimintoja pyydettyessä tai tarpeen vaatiessa. HR valmistelee johdolle ja päälliköille mm. erilaisia yhteen-  
vetoja ja raportteja, jotka liittyvät esimerkiksi neuvotteluihin ja rekrytointiprosessiin.  
HR:n rooli palvelijana nousi esiin mm. seuraavissa vastauksissa:

*Ohjaus ja neuvonta keskeistä, neuvotteluissa mukana oleminen, tiedon tuottaminen, raportointi, henkilöstötilinpäätös. (H2)*

*Miten sitä hahmottaa, eniten ajattelen työsuhdeasioita ja palkanmaksua. Sopimusasiat. Rekrytointi. (H6)*

*Henkilöstö puolella tavattoman hyvä laatu, ollaan tarkkoja. Tarkistellaan paljon, mutta tehdään hyvää laatua. (H3)*

*HR:n rooli on toimia Sedussa nimenomaan henkilöstön palkkaamisen, palkanmaksun ja asiakirjojen tukena. Palkkaus ja palkanmaksu pitää sisällään työehtosopimusasiat. (H2)*

*HR tekee asioita pitkälti valmiiksi johdolle ja päälliköille, erityisesti päälliköille. (H2)*

Ongelman ratkaisijan rooli on löydettävissä prosessien toimivuudesta kysyttäessä. Vastauksesta nousee esiin myös johdon strategisen kumppanin rooli.

*Olen tyytyväinen. Toimii. Luontevaa, puolin ja toisin oikeissa kohdissa kysymistä. Yhdessä ratkotaan, että saadaan oikeat ratkaisut ja asiantuntemus asioihin. (H3)*

## 4.2 HR-prosessien toimivuus Sedussa esimiehen näkökulmasta

Vastauksista on nostettu esiin HR-prosesseja tai niihin liittyviä asioita. Vastauksista on saatu selville esimiesten näkemyksiä HR-prosessien toimivuudesta sekä siitä, miten prosesseja voitaisiin kehittää. Taulukossa 5 on esitetty haastattelujen alkuperäisiä ilmaisuja HR-prosessien toimivuudesta.

Taulukko 5. HR-prosessien toimivuus Sedussa esimiesten näkökulmasta.

Alkuperäinen ilmaisu	Esiin noussut asia/prosessi	Toimivuus esimiehen näkökulmasta
<i>Kehityskeskustelulomake esimerkiksi, milloin sitä kehitetään? Oon sanonut toiveen lomakkeen kehittämisestä.</i>	Kehityskeskustelu.	Kehityskeskustelulomakkeen kehittäminen.
<i>Periaatteessa kaikki on Sedussa ok, meillä on dataa ja järjestelmää, mutta meillä ei toimi se kuka vastaa mistäkin.</i>	Vastuu prosesseista.	Epäselvät vastuut prosesseista.
<i>Joskus tulee mieleen, että nopeasti tehdään isoja päätöksiä, esim. että siirrytään vuosityöaikaan. Isoon prosessiin olisi voinut varata enemmän aikaa.</i>	Muutos: vuosityöaika.	Enemmän aikaa muutoksen suunnitteluun.
<i>Vuosityöajan osalta työnantajan edustajan otettava kantaa, ei HR.</i>	Muutos: vuosityöaika.	Selkeät linjaukset esimiehen avuksi.
<i>Osaamiskartoitukset; uusia osa-alueita tullut opetushenkilöstön osalta, jos ei esim. jollain alalla riitä työt, nähtäisiin mihin voidaan kouluttaa ja mitä osaamista väellä nyt on. ElbitHR:n hyödyntäminen siis. Tästä ei kukaan vastaa tällä hetkellä.</i>	Osaamisen hallinta, osaamisen kehittäminen.	ElbitHR- ohjelmiston hyödyntäminen.
<i>Perehdytys; roolitus on vähän epäselvä, voisi selkiyttää, on kuitenkin tärkeä prosessi. Jos perehdytystä ei ole tehty, esimies siitä vastaa. Lomake käytävä läpi ja allekirjoitettava.</i>	Perehdytys.	Vastuiden selkiyttäminen.
<i>Resursoinnissa on kyllä kirjavuutta. Varmistettaisiin, että se mitä on linjattu, myös tehtäisiin niin. Meillä on ohje, mutta ei sitä kaikkia noudata.</i>	Resursointi.	Selkeät linjaukset / ohjeet esimiehen avuksi.
<i>Jotenkin HR niin kun, HR tuottaa paljon tietoa, sellaista mitä koulutuspäällikkö tarvitseekin, kun vaan osaa kysyä. Ehkä tässä on nyt sellainenkin, että tällä hetkellä linkittyy että mikä on HR:ää, mikä on taloutta, mikä on talouden seurantoa. PriimusKurre, Accuna, PowerB, excel... Meillä on liikaa seurannan työkaluja, ilman että ymmärrämme syvällisesti, että mitä tietoa ne tuottavat.</i>	Toiminnanohjaus.	Toiminnanohjausjärjestelmien kehittäminen.
<i>Yksikössä oli ennen talous- ja henkilöstösihteeri, siitä piti pois oppia, oli fyysisesti viereisessä huoneessa, yhteydenpito oli nopeaa. Ennen kuin oli mahdollisuutta sähköiseen allekirjoitukseen, skannaamista oli paljon. Oli aikasyöppöä touhua.</i>	Toimintojen keskittäminen.	Toimintojen sähköistäminen.
<i>Byrokraattista jossain kohtaa kyllä, henkilöstöjaostolle ei menisi enää opettajien tehtävät. Jos on tarve, niin on tarve.  Hallintosäännöllä ei tiukennettaisi.</i>	Rekrytointi; virkojen perustaminen.	Liian byrokraattista.

Yleisesti henkilöstöammattilaisten tehtävänä organisaatioissa on ollut suunnitella, toteuttaa, ylläpitää ja parantaa henkilöstöprosesseja. Vastauksissa nousi esiin joiltain osin tarve prosessien yksinkertaistamiseen. Joiltain osin prosessikuvausten koettiin puuttuvan kokonaan. Koettiin myös, ettei kaikissa prosessissa ollut selvillä, kenelle vastuu prosessista kuuluu. Henkilöstöhallinnon vastuulla onkin henkilöstöprosessien suunnittelu ja valvonta, joten siinä on kehitettävää. Henkilöstöprosessien parantaminen on löydettävissä mm. seuraavista vastauksista:

*Byrokraattista jossain kohtaa kyllä, henkilöstöjaostolle ei menisi enää opettajien tehtävät. Jos on tarve, niin on tarve. Hallintosäännöllä ei tiukennettaisi. (H3)*

*En löytänyt prosessia, tehty uimaratoja mutta missä ne on? Niitä ei löydä. (H8)*

*Periaatteessa kaikki on Sedussa ok, meillä on dataa ja järjestelmää, mutta meillä ei toimi se kuka vastaa mistäkin. (H8)*

Rekrytointi on hoidettu keskitetysti vuodesta 2008 alkaen. Jokainen rekrytointitarve tarkastellaan yksiköiden esimiesten ja tulosalueen johtajan kanssa kriittisesti, huomioiden samalla talouden asettamat haasteet. Prosessissa nähtiin siltä osin kehittämistä, että tulosalueen johtajilla ei välttämättä aina ollut tietoa siitä, että joku rekrytointi on alkamassa. Kaikki valinnat tehdään tällä hetkellä hallintosäännön mukaisesti hallintojohtajan esittelystä. Virkasuhteisten opettajan tehtävien täyttölupamenettely henkilöstöjaoston kautta koettiin prosessina liian hitaaksi. Siksi toivottiin prosessin yksinkertaistamista. Keskitetty rekrytointi varmentaa yhdenmukaisuutta, ja malli nähtiin hyvänä tapana toimia. Keskitetyllä mallilla on myös taattu hakijoiden tasapuolinen vertailu.

Rekrytointiprosessi koettiin erittäin toimivaksi ja valmistelu koettiin pitkälle viedyksi. Käytössä oleva Laura rekrytointiohjelma koettiin toimivaksi ja koettiin hyvänä, että ohjelmasta löytyy mm. rekrytointiesitysten historia, jota voidaan tarpeen vaatiessa hyödyntää uudelleen. Julkisen haun kautta valintaprosessin, hakuilmoituksesta hakija-koosteisiin, haastatteluun kutsumisesta virkamääräyksen valmisteluun, koettiin suju-

van erittäin hyvin. Virkamääräyksen tai työsopimuksen ollessa valmis ja tietojen siirtyessä palkanlaskentaohjelmaan käyttäjätunnukset muodostuvat automatiikan avulla. Tässä kohtaa nähtiin myös haasteita, jos esim. opettajalle on otettu sijainen nopeasti eikä virkamääräystä vielä ole. Tältä osin prosessia toivottiin kehitettävän.

*Tosi hyvin toimii, erityisesti rekrytointiprosessi. (H5)*

*Rekrytoinnin osalta keskitetty malli varmentaa yhdenmukaisuutta, kaikille varmempi malli näin. (H1)*

*Uusi opettaja antoi erittäin hyvää palautetta rekrytoinnista, haastattelusta valintaan. On koonnit ja valmistelu viety pitkälle, kutsutaan haastatteluun ja ajat hoituu. Virkamääräykset on ajoissa valmiina, tunnukset on valmiina kun opettaja aloittaa. (H4)*

*Rekrytointi prosessiin siltä osin ehdotus, että tunnukset saatais nopeammin. Jos ei tiedetä tuntimäärää, että tehdään päätoiminen soppari. Lyhyet sijaisuudet, esim. kaksi viikkoa, niin ei pääse järjestelmiin ollenkaan. Voisi keksiä ratkaisua. (H4)*

*Opettajan tunnus asiassa parannettavaa, milloin tunnukset saa. (H5)*

*Byrokraattista jossain kohtaa kyllä, henkilöstöjaostolle ei menisi enää opettajien tehtävät. Jos on tarve, niin on tarve. Hallintosäännöllä ei tiukennettaisi. (H3)*

*Rekrytointiprosessin alussa ja lopussa, kehittämisen paikkaa niissä. Joitain asioita lähtee niin, että taloudesta vastaavat eivät näe, että joku haku on lähtenyt liikkeelle. Hallintosäännön kohtaa muutettava, kuka esittää jatkossa. (H1)*

*Virkojen perustaminen esimerkiksi, mitä kaikkea ensin tehtävä, vaikka on tarve, rekrytointi on pitkä prosessi. (H6)*

Muutosjohtaminen nousi esiin ja liittyi siihen, että Sedussa siirryttiin 1.1.2019 alkaen opettajien vuosityöaikaan. Koska kyseessä oli erittäin suuri muutos, toivottiin tällaisiin prosesseihin varattavan riittävästi aikaa. Prosessi koettiin viedyn läpi liian nopeasti. Esimiehet kokivat tarvitsevänsä myös enemmän keskustelua sekä yhtenäisiä linjauksia. Organisaatioiden muutosten läpiviemisessä esimiehet ovat tärkeässä roolissa ja myös

he tarvitsevat tukea. Muutos oli suuri eikä uuden työaikajärjestelmän sisäistäminen ole ollut helppoa.

Ennen vuosityöaikaan siirtymistä järjestettiin koulutuksia ja keskustelutilaisuuksia, mutta haastattelujen perusteella voidaan päätellä, että asiaa olisi toivottu käytävän läpi pienemmissä osissa ja vielä tarkemmin. Koettiin, että perehdytys asiaan meni liian nopeasti eikä sitä suunniteltu riittävästi. Uuteen työehtosopimukseen liittyviin asioihin toivottiin myös selkeitä ohjeita ja linjauksia. Vuosityöaikaan siirtymistä valmisteli työryhmä, joka koostui johdon edustajista, koulutuspäälliköistä, luottamusmiehistä sekä HR:n edustajista. Työryhmä kokoontui useasti, ja ryhmä valmisteli vuosityöajan soveltamisohjeen yhdessä.

*Joskus tulee mieleen, että nopeasti tehdään isoja päätöksiä, esim. että siirretään vuosityöaikaan. Isoon prosessiin olisi voinut varata enemmän aikaa. (H5)*

*Vuosityöaika on ollut iso ja raskas prosessi, vei aikaa. Mutta nyt ei ole tavallaan enää palattu asioihin, tatsi katoaa. Me ollaan liikaa omillaan ja tulee koko ajan uusia asioita ratkaistavaksi. Sitä mieltii välillä, että mitenkä muut tekee vai vedäkö vaan omaa linjaa, olisi hyvä silloin tällöin keskustella. Ei luottamusmiesten kanssa vaan työnantajan edustajien kesken. Ei tiedosta aina edes ongelmaa, pitäisi vaan keskustella enemmän. Uusista tilanteista keskustelua pitäisi olla. (H6)*

*Vuosityöaika prosessissa luottamusmiehillä liian suuri rooli. Koulutus-  
päällikköjä ei ole kevään jälkeen kutsuttu enää kokouksiin. Se meni ihan liian nopeasti. Ei suunniteltu riittävästi. (H4)*

*Alkuvuoden linjaus opettajien ruokatauon osalta aikalisällä. Kuunnellaankohan meillä liikaa pääluottamusmiehiä? Pitää kuunnella joo, samoin työsuojeluvaltuutettua, mutta jossain kohtaa mene vähän yli. (H8)*

*Selkeämpiä linjauksia ja ohjeita pitäisi olla. (H8)*

HR:n roolin koettiin muuttuneen organisaatiomuutosten myötä. Seinäjoen koulutus-  
kuntayhtymä ylläpiti aikaisemmin Seinäjoen ammattikorkeakoulua, koulutuskeskus  
Sedua sekä Sedu Aikuiskoulutus, liikelaitosta. Yhteiset palvelut tuottivat tukipalveluja  
kaikille kolmelle tulosyksiköille. Yksiköissä toimivat omat henkilöstö- ja talousasioita  
hoitavat henkilöt. Samassa fyysisessä yksikössä toimi kaikkia kolmea koulutusastetta.

Opetushenkilöstö oli osin yhteistä, ja henkilöstö oli ”kiinnitetty” johonkin kolmesta tulosyksiköstä. Opetushenkilöstön noudattamat työehtosopimukset olivat erilaiset. Tästä syystä henkilöstöasioiden hoito koettiin monimutkaisemmaksi ja organisaatioiden välillä toimiminen haasteelliseksi. Tältä osin henkilöstöasioiden hoito koettiin nykyään huomattavasti yksinkertaisemmaksi. Toisaalta koettiin, että prosessit henkilöstöasioiden hoitamiseksi olivat aikaisemmin yksinkertaisempia, mutta toimintatapoja ei voisi kuitenkaan enää kuvitella tähän päivään.

Seinäjoen koulutuskuntayhtymä Sedussa palkanmaksu oli Seinäjoen kaupungin hoidettavana vuoteen 2005 asti. Fyysisesti toiminnot tapahtuivat muualla. HR-toiminnot koettiin tuolloin olleen kaukana. Tällä hetkellä henkilöstöhallinto toimii keskitetysti omana toimintona, ja sen koettiin olevan lähempänä ja myös laajempaa. Kaikki henkilöstöasioita hoitavat toimivat fyysisesti samoissa tiloissa. Keskittäminen omaksi toiminnoksi koettiin paremmin hallittavana ja myös osana johtamista. Toisaalta opetuspisteissä toimivat päälliköt ovat joutuneet oppimaan pois siitä, että talous- ja henkilöstöasioita hoitavat eivät ole enää fyysisesti lähellä. Tutkimuksessa nousi esiin, että fyysinen läsnäolo opetuspisteessä koettiin asioiden hoidon kannalta helpommaksi. Yhteydenpidon koettiin olleen nopeampaa ja joustavampaa. Toisaalta palvelun koetaan edelleen toimivan hyvin.

*Muuttunut uran aikana, aikaisemmin HR-toiminnot oli omissa oppilaitoksissa, oli yhdistetty talous- ja henkilöstösihteeri. (H3)*

*Henkilöstösihteeri fyysisesti opetuspisteessä on päällikköä helpottavaa toimia. (H4)*

*HR-asioiden pysyminen yksikössä, tulkinnallisia asioita, toisin kuin talousasiat. (H4)*

*Yksikössä oli ennen talous- ja henkilöstösihteeri, siitä piti pois oppia, oli fyysisesti viereisessä huoneessa, yhteydenpito oli nopeaa. (H5)*

Työhyvinvoinnista esiin nousi varhaisen tuen toimintamalli. Sen mukaan esimiehellä on velvollisuus käydä varhaisen tuen keskustelu aina, jos ilmenee toistuvasti 1 - 3 päivän mittaisia sairauspoissaoloja (vähintään neljä kertaa vuodessa), työntekijällä on

enemmän kuin 20 sairauspoissaolopäivää yhden vuoden aikana tai työntekijä on pitkäkestoisella (vähintään 30 päivää) sairauslomalla tai palaamassa sen jälkeen työhön. Esimiehellä ei kuitenkaan aina ollut tietoa poissaoloista, vaan asia saattoi nousta esiin työterveyshuollon ollessa yhteydessä esimieheen. Tähän toivottiin uutta toimintatapa tai työkalua esimiehelle. Organisaatiomuutosten jälkeen ei tiedetty, halutaanko työhyvinvointi pitää osana HR-palveluja vai jossain muualla.

*Tuli kutsu kolmikantaneuvotteluun enkä tiennyt toistuvista sairauslomista. Ehkä huono että työhyvinvointi, työterveyshuoltoyhteistyö on irrallaan HR:stä. (H4)*

*Työhyvinvointi, halutaanko että se on HR:ssä vai jossain muualla? Minkälainen rooli tässä HR:lle halutaan? (H2)*

Kuntayhtymässä on käyty vuosien aikana mittavia YT-neuvotteluja. Kuitenkaan yksittäisiin neuvotteluihin ei ole jouduttu, eikä tältä osin ole prosessia olemassa. Joillain aloilla työ saattaa kuitenkin olla vähenemässä ja kaksi haastatelluista nosti esiin tämän prosessiin puuttumisen. Koettiin, että HR:n tulee olla mukana tässä prosessissa.

*Henkilöstöhyvinvoinnissa se ikävä puoli sieltä on yt-neuvottelut, jos joudutaan mennä, se kokonaisuus, siinä mukana oleminen. (H6)*

*Henkilökohtaiset neuvottelut, jos työtä ei tulevaisuudessa olekaan, prosessi valmiiksi. (H3)*

Koska nykypäivänä muutokset ovat nopeita, henkilöstön osaamisen ennakoitiin tulevaisuudessa entistä tärkeämpänä. Kuntayhtymässä on käytössä ElbitHR –ohjelma, joka on osaamisen hallinnan ohjelma. Osaamisen hallinnan ohjelmiston hyödyntämisessä nähtiin parannettavaa ja sen käyttö koettiin tulevaisuudessa tärkeänä osana johtamista. Toivottiin myös ohjausta siihen, kuinka tietoja viedään ohjelmaan. Toisaalta kyseenalaistettiin sitä, että onko ohjelma oikeanlainen.

*ElbitHR:n pitäisi jokaisen syöttää tietonsa, mutta onko ohjelma oikeanlainen esimiehille työkaluksi? Ohjausta vaatisi, että tiedot syötetään. (H2)*

*Ohjelmia voitaisi hyödyntää enemmän; ElbitHR paremmin hyötykäyttöön, samoin kehityskeskustelu ja CV:t. (H3)*

*Osaamiskartoitukset; uusia osa-alueita tullut opetushenkilöstön osalta, jos ei esim. jollain alalla riitä työt, nähtäisiin mihin voidaan kouluttaa ja mitä osaamista väellä nyt on. ElbitHR:n hyödyntäminen siis. Tästä ei kuukaan vastaa tällä hetkellä. (H3)*

ElbitHR -ohjelmaa käytetään lisäksi kehityskeskusteluihin sekä perehdyttämiseen (tarkistuslista). Haastatteluissa nousikin kehittämiskohteeksi ohjelman entistä tehokkaampi käyttöönotto ja mm. perehdytyksen jalkauttaminen esimiehille. Haastatteluissa nousi esiin kehityskeskustelulomakkeen kehittäminen sekä ajan puute kehityskeskustelujen käymiseksi. Tässä kohtaa HR-rooliksi nousi perusrakenteiden ylläpitäminen.

*Perehdytys; roolitus on vähän epäselvä, voisi selkiyttää, on kuitenkin tärkeä prosessi. Jos perehdytystä ei ole tehty, esimies siitä vastaa. Lomake käytävä läpi ja allekirjoitettava. (H3)*

*Kehityskeskustelulomake esimerkiksi, milloin sitä kehitetään? Oon sanonut toiveen lomakkeen kehittämisestä. (H8)*

*Alaisten määrä edelleen liian suuri, kehityskeskusteluja ei ehditä käydä. (H2)*

*ElbitHR:n tiimikeskustelua hyödynnän kun sen sai kehityskeskustelun tilalle. Siellä näkyy myös historia, mitä on puhuttu, onko asiat edenneet. (H5)*

Koska opiskelijamäärät vaikuttavat rahoitukseen, määrittää se pitkälti myös käytössä olevia resursseja. Työvoiman tarpeen signaalit tulevat ulkopuolelta ja näitä trendejä on johdon ja päälliköiden seurattava. Ennakoinnissa ja henkilöstösuunnittelussa avainasemassa ovat siis johto ja päälliköt eikä HR:llä ole tässä juurikaan roolia. Tieto tarvittavasta osaamisesta on päälliköillä. Henkilöstösuunnittelu nähtiin enemmän johdon ja linjajohdon prosessina kuin HR:n. Vastuu siitä, että on oikea määrä oikeanlaista henkilöstöä oikeassa paikassa ja tarkoituksenmukaisin kustannuksin, on johdolla.

*HR –käsitteenä ei Sedussa sisällä esim. henkilöstösuunnittelua. (H2)*

*Henkilöstösuunnittelu johdolla ja päälliköillä, liittyy niin talouteen, ei anneta HR:lle. (H3)*

*Henkilöstöressurssien mietintä tulee niin talouden kautta. (H3)*

*Työvoiman tarpeen signaalit tulee ulkopuolelta, päälliköiden ja johdon seurattava niitä. Opiskelijapaikat määrittää resurssit, ennakointi kuuluu päälliköille. (H2)*

Palkanmaksu nähtiin erittäin tärkeänä HR-toimintona ja sen mainitsi suurin osa haastateltavista. Prosessin toimivuuteen oltiin erittäin tyytyväisiä.

*Palkanmaksu tärkeintä. (H2)*

*Peruspalkanmaksu; siihen ei sanottavaa, ajallaan maksettu aina. (H3)*

*Opettajat eivät halua ottaa yhteyttä HR:n. Sanovat, että palkan"laskijoita". Negatiivinen asenne. Pitäis ajatella, että työntekijää varten, molempien puolella. (H7)*

*Kyllä ne (prosessit) mun mielestä toimii, en mä oo mitään huomannut. Mulla on ollut aina hyvät ihmiset jotka on mun asioista vastannut. Ihmiset saa palkat, ei ole mitään mikä ei toimisi. (H6)*

*Palkanmaksu: alku- ja lopputuottaja; ihmetyttää, prosessia voisi miettiä uudelleen. (H1)*

Prosesseja on kehitetty mm. sähköisen allekirjoituksen osalta. Tämän koettiin helpotaneen esimiesten päivittäistä toimintaa. Tulostaminen ja allekirjoitettujen päätösten lähettäminen on vähentynyt ja säästää aikaa. Sähköisen allekirjoituksen osalta prosesseja kehitetäänkin edelleen.

*Ennen kuin oli mahdollisuutta sähköiseen allekirjoitukseen, skannaamista oli paljon. Oli aikasyöppöä touhua. (H5)*

Käytössä oleviin ohjelmiin oltiin pääsääntöisesti tyytyväisiä. Esimiehillä on käytössä useita ohjelmia eivätkä ne keskustele keskenään. Toiminnan ohjausjärjestelmän osalta toivottiin parannusta. Ohjeistuksia ohjelmien käyttöön toivottiin jossain määrin vielä tarkennettavan.

*Jotenkin HR niin kun, HR tuottaa paljon tietoa, sellaista mitä koulutus-päällikkö tarvitsee, kun vaan osaa kysyä. Ehkä tässä on nyt sellainenkin, että tällä hetkellä linkittyy että mikä on HR:ää, mikä on taloutta, mikä on talouden seuranta. PriimusKurre, Accuna, PowerB, excel... Meillä on liikaa seurannan työkaluja, ilman että ymmärrämme syvästi, että mitä tietoa ne tuottavat. (H8)*

*Tulevaisuudessa järjestelmät kehittyvät, ne tulee linkittymään toisiinsa. Näen HR:n roolin yhtenä toiminnan ohjauksen osana, linkittyy muihin toimintoihin entistä enemmän. (H1)*

*Jatkuvasti käytössä (ohjelmat), en osaa heti sanoa onko kehitettävää. WebTallennuksesta ohjeistuksia voi olla esimiehelle esim. miten saa raportteja, miten näkee aikaisemmat. ePopuluksessa vaikeuksia ottaa hyväksytyjä laskuja, niitä ei saa raportille. (H4)*

*Laura on hyvä, osaan jo sen. Historia näkyy hyvin ja voi kopioida. Samoin ePopuluksen hallitsen. webTallennuksessa kierto, miten se oikein menee? (H5)*

*Hämmästelen näin isossa organisaatiossa, tuotannonohjausjärjestelmät (Priimus ei keskustele talous- tai palkkahallinnon ohjelmien kanssa, käsi-peliä, kyselyä, iso organisaatio ja paljon toimintaa. Ennen pystyi mutuntumalla sanomaan miten joku asia on, ei enää. Ei voi luottaa tietoon. Jos sitä (Priimusta) käytettäisiin ja sitä käytettäisiin oikein, siirtyisi tiedot automattisesti. Prosessia ei omista kukaan. Kenen pitäisi omistaa? Sen, jolle se reilusti nimetään. (H6)*

Resursoinnin osalta toivottiin johdolta selkeitä linjauksia ja ohjeita.

*Resursoinnissa on kyllä kirjavuutta. Varmistettaisiin, että se mitä on linjattu, myös tehtäisiin niin. Meillä on ohje, mutta ei sitä kaikki noudata. (H8)*

*Resursointi ei ole hallussa, joka yksikössä tehdään vähän eri tavalla, tiedot ei oo vertailukelpoisia. (H4)*

Yhdenvertaisuus ja yhteiset toimintatavat nousivat esiin seuraavissa vastauksissa:

*Laatupalkinto on ollut työllistävä. Pientä summaa pitää yrittää jakaa ja käytöstä päätetty eri tavalla eri yksiköissä. Kirjavat käytännöt eriarvoistaa henkilöstöä. On aiheuttanut pahaa mieltä. (H8)*

*Kun opettajalla menee kone rikki, jossain saavat repun lisäksi. Miksi kaikki ei saa? Henkilöstöä koskevia asioita jotka aiheuttavat eri arvoisuutta. (H8)*

*Rekrytoinnin osalta keskitetty malli varmentaa yhdenmukaisuutta, kaikille varmempi malli näin. (H1)*

Koska kyseessä on asiantuntijaorganisaatio, HR:n rooli nähtiin merkittävänä. HR nähtiin yhtenä toiminnan ohjauksen osana ja toiminnot linkittyvät tänä päivänä entistä enemmän myös muihin organisaation toimintoihin. HR:n nähtiin tekevän pitkälti asioita valmiiksi johdolle ja päälliköille. Asiantuntijuutta käytetään johdon tukena ja nähtiin, että asioita tuotetaan yhdessä. Muutostilanteissa HR:n roolin nähtiin korostuvan.

HR-henkilöstöltä nähtiin tulevaisuudessa vaadittavan joustavuutta tehdä uudenlaisia tehtäviä uusilla tavoilla ja uusilla välineillä. Muutoshakuisuutta toivottiin vahvemiksi esimerkiksi kouluttautumalla ja tutustumalla, miten asioita tehdään muualla.

#### 4.3 Tutkimuksen luotettavuus ja eettisyys

Laadullisen tutkimuksen luotettavuuden arvioinnista ei ole olemassa yksiselitteisiä ohjeita. Tutkimusta arvioidaan kokonaisuutena, jolloin sen sisäinen johdonmukaisuus painottuu. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 140.) Tutkimuksen kohteena ovat esimiesten näkemykset HR:n roolista sekä HR-prosessien toimivuudesta. Tutkimuksen avulla halutaan selvittää esimiesten näkemyksiä organisaation henkilöstöfunktioiden toiminnasta. Tutkimuksen tuloksia on esitelty organisaation HR-henkilöille, jotka ovat tuttuja tutkittavan ilmiön kanssa. Heitä on pyydetty arvioimaan, vastaavatko tulokset tutkittua. Tällaista tutkimusprosessin osaa nimitetään face-validiteetiksi (Tuomi & Sarajärvi 2009, 142).

Hirsjärven ja Hurmeen (2008, 184-185) mukaan haastattelurunko tulee miettiä huolellisesti ennakkoon. Myös mahdolliset vaihtoehtoiset lisäkysymykset tulee miettiä. Haastattelujen jälkeen tehdään mahdollisimman nopeasti aineiston litterointi. Litteroinnissa on mietittävä, kuinka tarkasti haastateltavien suullisia lausumia litterointi

noudattaa. Tutkijan tulee esittää tietoa, joka on mahdollisimman varmaa ja todennettua. Luotettavuuden lisäämiseksi litteroinnin tulee noudattaa samoja sääntöjä alusta loppuun.

Alasuutari (2011, 73-74) näkee haastattelun olevan enemmän tai vähemmän rehellinen, objektiivinen ja tarkka kuvaus siitä todellisuudesta, jota tutkija yrittää selvittää. Hän näkee luottamuksellisen suhteen informanteihin takaavan sen, että teeskentely, valehtelu tai näyttelemine ei onnistu eikä ole edes tarpeen. Tutkija on informanteille tuttu. Tutkija on yksi organisaation HR-toimijoista ja osaltaan mukana luomassa tutkimaansa kohdetta. Tutkijan vaikutus on pyritty minimoimaan jo tiedonkeruuvaiheessa kysymysten asettelulla. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 23.) Tutkimuksella ei ole haettu yhtä totuutta, vaan kysymykset on jätetty mahdollisimman avoimiksi, eikä tutkija ole johdatellut haastateltuja.

Hirsjärvi ja Hurme (2008, 20) jakavat eettiset kysymykset tutkimuksen eri vaiheisiin. Tutkimuksen tarkoitusta tulisi tarkastella siitä näkökulmasta, että miten se parantaa tutkittavana olevaa tilannetta. Tässä tutkimuksessa tuloksia voidaan tarkastella siitä näkökulmasta, että onko HR-rooleja ja vastuita tarpeen selkiyttää. Raportoinnissa tutkijan tulee ottaa huomioon luottamuksellisuus sekä seuraukset, joita raportilla on haastateltaville sekä heitä koskeville ryhmille (Hirsjärvi & Hurme 2008, 20). Eettisinä kysymyksinä he mainitsevat informointiin perustuvan suostumuksen, luottamuksellisuuden, seuraukset ja yksityisyyden. Vastausten esittäminen toteutetaan kaikkien haastatteluiden ja vastaajien kohdalla täysin anonymisti. Vastaukset on esitetty alkuperäisessä muodossa ja luotettavuuden lisäämiseksi vastaajat on numeroitu. Mikäli vastaus on erittäin merkityksellinen ja vastaaja on tunnistettavissa, kysytään siihen lupa. Tutkimuksessa on tuotava esiin, miten analyysiprosessi on edennyt ja miten esitetyt tulokset on saatu.

Tutkimuslupaa opinnäytetyötä varten haettiin kuntayhtymän johtaja, rehtorilta. Hakemuksella kuvattiin tutkimusta lyhyesti ja siihen liitettiin mukaan tutkimussuunnitelma. Haastateltaville kerrottiin etukäteen haastattelusta. Haastattelun alussa heille kerrottiin, ettei raportista pysty yksilöimään henkilöllisyyksiä.

## 5 Pohdinta ja johtopäätökset

Seinäjoen koulutuskuntayhtymä Sedun HR-palvelut on työelämän muutoksessa samojen haasteiden edessä kuin monet muutkin asiantuntijaorganisaatiot. Digitalisaation kehittymisen myötä tiedolla johtaminen on avainasemassa esimiestyössä. HR-ala on kokonaisuudessaan muuttumassa työelämän murroksessa, jolloin myös HR-ammattilaisen rooli on muuttunut perinteisten hallinnollisten asioiden hoitamisesta kohti asiantuntijatyötä. Tutkimustuloksista voidaan päätellä, että myös Sedussa HR:n rooli mielletään asiantuntijan rooliksi.

Jolkkonen ja Järnlström (2014, 23) esittivät artikkelissaan erilaisia roolityologioita. Malleissa on tehty ero strategisten ja hallinnollisten roolien välillä. Hallinnollisella roolilla tarkoitetaan päivittäistä, rutiininomaista HR-toimintaa, joka on ns. perushenkilöstöpalvelut. Strateginen rooli puolestaan nähdään lähempänä strategista päätöksentekoa. Tutkimuksen perusteella voidaan todeta, että Sedussa HR:n rooli on enemmän hallinnollinen rooli. HR vastaa päivittäisten perushenkilöstöpalvelujen toteutuksesta. Strateginen rooli on kuitenkin nähtävissä johdon strategisena kumppanina toimimisena.

Teknologian lisääntyvä hyödyntäminen muuttaa myös HR-työn luonnetta. Erilaisia palveluita ja sovelluksia tulee jatkuvasti. Myös henkilöstöanalytiikan käyttö tuo uusia mahdollisuuksia henkilöstöjohtamiselle. Tutkimusten mukaan big datan hyödyntäminen ihmisten johtamisessa on päässyt hurjaan vauhtiin. HR-alan ammattilaiset tulevatkin hiomaan datan analysointitaitojaan, jotta he voivat tehdä järkeviä strategisia päätöksiä. Sedussa on tarkoitus ottaa käyttöön HR Analytics –ohjelma johdon ja päälliköiden työkaluksi. Ohjelmisto sisältää valmiit roolikohtaiset koostenäytöt johdolle, HR-henkilöille sekä esimiehille. Ohjelma mahdollistaa tavoite- ja raja-arvojen asettamisen HR-mittareille sekä tehokkaan seurannan työsuhde-, palkka-, poissaolo- ja kustannustiedoille.

Sedun yhtenä strategisena kärkenä on strategiakaudelle 2016-2020 asetettu data-analytiikan systemaattinen hyödyntäminen johtamisen tukena. Kuluvana vuonna Sedussa on alkanut Parasta johtamista, Länsi –hanke (OPH:n avustus). Hankkeen tavoitteena

on uudistaa ammatillisen koulutuksen järjestäjien osaamisperusteisuuden, asiakkuuk-sien ja kumppanuuksien, tiedolla johtamisen sekä opiskelijakumppanuuksien johta-mista ja johtamiskulttuuria. Sedussa hankkeen tuella kehitetään organisaatiossa tie-dolla johtamista ja johdon työpöytä. (Sedun nettisivut.) Tämän voidaan todeta olevan myös työmarkkinajärjestöjen yhteisten digisuositusten mukaista kehittymistä.

Rekrytoinnin keinoihin vaikuttaa tulevaisuudessa yhä enemmän digitalisaatio. Alan jul-kaisuista ja tutkimuksista on havaittavissa, että rekrytoinnissa hyödynnetään erilaisia sosiaalisen median kanavia ja mobiilisovellukset yleistyvät. Tulevien sukupolvien astu-minen työelämään asettaa rekrytoinnille myös omat haasteensa. Heikkona signaalina voidaan pitää sitä, että esim. CV rakennetaan pelin muotoon tai rekrytointiprosessi rinnastetaan jonkinlaiseksi peliksi. Videohaastattelut ovat jo osa rekrytoijan arkea ja myös robotiikkaa hyödynnetään. Tutkimuksessa ei noussut esiin rekrytoinnissa käytet-tävät modernit työkalut. Käytössä olevaan rekrytointijärjestelmään oltiin tyytyväisiä nykyisellään.

Toinen kuluvana syksynä Sedussa käynnistynyt hanke on HIRING. Hankkeen tavoit-teena on mm. valmistaa henkilöstöhallinnon parissa toimivia henkilöitä tekoälyn hyö-dyntämiseen työtehtävissä. Hankkeen aikana on tarkoitus kehittää innovatiivinen kou-lutuspaketti, joka perustuu seuraavaan kysymykseen: ”Kuinka tekoäly voi lisätä inno-vaatiota ja luovuutta henkilöstöhallinnon tehtävissä?” Sedun näkökulmasta HIRING -hankkeen tavoitteena on kehittää Seinäjoen koulutuskuntayhtymän HR-palveluita, kasvattaa johdon ja HR-henkilöstön tekoälyosaamista sekä kartoittaa tekoälyn hyödyn-tämismahdollisuuksia ja tarvetta organisaation HR-prosesseissa. (Sedun nettisivut.) Kohti tekoälyä voitaisiin olla menossa vaikkapa hyödyntämällä rekrytoinnissa robotiik-kaa ja videohaastatteluja.

Henkilöstön kehittämisen tavoitteena on ylläpitää ja kehittää henkilöstön ammattitai-toa ja osaamista. Kauhasen (2009, 62) mukaan henkilöstösuunnittelun tavoitteena on, että organisaatiolla olisi oikea määrä oikeanlaista henkilöstöä. Henkilöstön ikääntyessä osaamista poistuu mutta toisaalta tulevaisuudessa tarvittava osaaminen myös muut-tuu. Miten oikeanlainen osaaminen varmistetaan? Tutkimuksessa nousi esiin osaami-sen hallinnan ohjelmiston tehokkaampi käyttö. Ohjelmiston käyttöä tulisi tehostaa ja

kartoittaa tulevaisuudessa tarvittavaa osaamista. Opettajien osalta ammattitaidon kehittämiseen on Sedussa mahdollisuus työelämäjaksojen kautta. Koulutettaessa tulevaisuuden osaajia, onkin työelämän tarpeiden muutoksessa ajan tasalla pysyminen opettajille ensi arvoisen tärkeää.

Suomessa alkoi 1960-luvulla vahvistua monipuolinen, työelämää ja siihen liittyviä asioita koskeva lainsäädäntö. Monet tuolloin tehdyt säädökset ja sopimukset vaikuttavat yhä joko sellaisenaan tai uudelleen muotoiltuna organisaatioiden johtamiseen, työehtoihin ja työntekoprosesseihin. (Mansukoski 2015.) Tutkimuksen tuloksissa nousivat vahvasti esiin mm. työlainsäädäntö ja työehtosopimukseen liittyvät asiat. HR-toimintojen rooli neuvonantajana näissä asioissa koettiin erittäin vahvaksi.

Tutkimuksen edetessä ajatus jatkotoimenpiteistä oli, että esimiehille voisi toteuttaa Webropol-kyselyn siitä, mitä HR-rooleista pidetään tärkeimpänä ja sitä kautta nostaa esiin HR-alan kehittämis- ja koulutustarpeita. Jatkokysymyksenä voitaisiin esittää kysymys:

*Miten HR voisi tulevaisuudessa paremmin olla esimiesten tukena?*

Myös Ulrichin henkilöstöjohtamisen roolien arviointilomakkeen avulla voisi tutkia erilaisia rooleja, joita henkilöstötoiminnolla voi yrityksessä olla. Käynnissä olevien hankkeiden kautta kehitetäänkin jo tiedolla johtamista ja mietitään tekoälytuntemuksen tasoa sekä sen hyödyntämistarvetta HR-prosesseissa.

Tulevaisuuden työelämässä HR-toimiala tarjoaa monia mielenkiintoisia mahdollisuuksia ja haasteita. Kiinnostavaa on huomata merkkejä henkilöstöjohtamisen arvostuksen noususta sekä roolin muutoksesta. Lopuksi voidaan todeta, että Sedun HR on kehittynyt. HR-johtamiseen liittyy suunnitelmallisuutta, ja esimiehet johtavat toimintaa HR-käytäntöjen avulla. Toimintatavat ovat lähes yhtenäiset läpi organisaation. Olisiko kompleksisuuden taso, ylin taso, eli itseohjautuvuus tulevaisuuden tavoite?

## Lähteet

- Alahuhta, M. 2015. Johtajuus: kirkas suunta ja ihmisten voima. Jyväskylä: Docendo.
- Alasuutari. 2011. Laadullinen tutkimus 2.0. Viitattu 23.9.2019. <https://seamk.finna.fi, Ellibs>.
- Deloitte. Global Human Capital Trends –raportti. 2019. Viitattu 24.9.2019. [https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/fi/Documents/human-capital/DI\\_HC-Trends-2019.pdf](https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/fi/Documents/human-capital/DI_HC-Trends-2019.pdf).
- Eskola, J. & Suoranta, J. 1998. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Vastapaino. Tampere. Viitattu 26.2.2018. <https://www.ellibslibrary.com/fi/book/978-951-768-035-6>.
- Hakola, E. 2015. Suomi ui hr-trendeissä vastavirtaan. Talouselämä. Viitattu 27.1.2016. <http://www.talouselama.fi/tyoelama/suomi-ui-hr-trendeissa-vastavirtaan-3475667>.
- Harisalo, R. 2008. Organisaatioteoriat. Tampere. Tampereen Yliopistopaino Oy – Juvenes Print.
- Heimberg, M., Vanhala, S. 2009. Henkilöstöjohtaminen Suomessa. Yhteenveto Cranet-projektin 2008/09 kyselytutkimuksen tuloksista. Helsingin kauppakorkeakoulu. Markkinoinnin ja johtamisen laitos.
- Hirsjärvi, Sirkka & Hurme, Helena. Tutkimushaastattelu: Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. 2008. Viitattu 26.2.2018. <https://www.ellibslibrary.com/book/9789524958868>.
- Hokkanen, S., Mäkelä, T., Taatila, V. 2008. Alan johtajaksi. WSOY Oppimateriaalit Oy.
- Hurmerinta, J. 2015. On aika muuttua: menestysopas sosiaalisen aikakauden johtajille. Helsinki: Kauppakamari.
- Jain, A. 5 Top HR Trends To Watch For In 2016. Viitattu 22.9.2019. <https://www.forbes.com/sites/adp/2015/12/15/5-top-hr-trends-to-watch-for-in-2016/#3439604b574b>.
- Jolkkonen, K., Järnlström, M. 2014. 21-41. Henkilöstöfunktion kehittyvät roolit. Julkaisussa Henkilöstöjohtaminen uuden edessä. Henkilöstöbarometrin nostamat kehityshaasteet. Vaasan yliopiston julkaisuja. Tutkimuksia 302. Liiketaloustiede 107, johtaminen ja organisaatiot. Toim. Viitala, R., Järnlström, M. Viitattu 29.8.2017. [http://www.uva.fi/materiaali/pdf/isbn\\_978-952-476-537-4.pdf](http://www.uva.fi/materiaali/pdf/isbn_978-952-476-537-4.pdf).
- Kalliosalmi, I. Mitä se HR oikein tekee? HR vaikuttaa organisaation jokaiseen kolkkaan. Viitattu 15.10.2019. <https://eventolehti.fi/artikkelit/mita-se-hr-oikein-tekee-hr-vaikuttaa-organisaation-jokaiseen-kolkkaan/>.
- Kananen, J. Opinnäytetyön kirjoittamisen käytännön opas. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja –sarja. Tampereen Yliopistopaino Oy - Juvenes Print. 2010.

Karinti, R. Tunteita ja tunnuslukuja – mitä modernin HR-ammattilaisen tulee osata? Viitattu 23.8.2019. <https://blogi.manpower.fi/mita-hr-ammattilaisen-tulee-osata>.

Kauhanen, J. 2009. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. Helsinki: WSOYpro Oy.

Kultalahti, S., Viitala, R. 2014. 114-133. Ikätörmäyksiä työpaikoilla. Julkaisussa Henkilöstöjohtaminen uuden edessä. Henkilöstöbarometrin nostamat kehityshaasteet. Vaasan yliopiston julkaisu. Tutkimuksia 302. Liiketaloustiede 107. Johtaminen ja organisaatiot. Toim. Viitala, R., Järsltröm, M. Viitattu 25.3.2016. [http://www.uva.fi/materiaali/pdf/isbn\\_978-952-476-537-4.pdf](http://www.uva.fi/materiaali/pdf/isbn_978-952-476-537-4.pdf).

Kuntaliitto. Yleiskirje 6/2015. Viitattu 26.9.2019. <https://www.kuntaliitto.fi/yleiskirjeet/2015/uusi-kuntalaki>.

Kuntatyönantaja. Kuntatyönantajien hallitusohjelmataavoitteet 2019-2022. Viitattu 20.2.2019. <https://www.kt.fi/hallitusohjelmataavoitteet-2019-22>.

Kuntatyönantajat. Yhteenveto työn murroksen seurannasta 12.4.2019. Viitattu 24.9.2019. <https://www.kt.fi/sites/default/files/media/document/Ty%C3%B6n%20murroksen%20seurannan%20yhteenveto12.4.2019.pdf>.

Lagerström, I. 2014. Datassa ja analytiikassa on (myös) rekrytointin tulevaisuus? Barona. Viitattu 21.9.2019. <http://cms.barona.fi/ajankohtaista/rekrytrendit/12112014-datassa-ja-analytiikassa-on-rekrytointin-tulevaisuus>.

Larjovuori, R-L., Manka, M-L., Nuutinen, S. 2015. Inhimillinen pääoma. Työhyvinvointia, tuloksellisuutta, pidempiä työuria? Sosiaali- ja terveysministeriön raportteja ja muistioita 2015:5. Viitattu 9.9.2019. [http://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/70342/URN\\_ISBN\\_978-952-00-3543-3.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/70342/URN_ISBN_978-952-00-3543-3.pdf?sequence=1&isAllowed=y).

Luoma, M. 2014. 76-97. Henkilöstöjohtamisen käytäntöjen kehityssuuntia. Julkaisussa Henkilöstöjohtaminen uuden edessä. Henkilöstöbarometrin nostamat kehityshaasteet. Vaasan yliopiston julkaisu. Tutkimuksia 302. Liiketaloustiede 107, johtaminen ja organisaatiot. Toim. Viitala, R., Järsltröm, M. Viitattu 29.8.2017. [http://www.uva.fi/materiaali/pdf/isbn\\_978-952-476-537-4.pdf](http://www.uva.fi/materiaali/pdf/isbn_978-952-476-537-4.pdf).

Luoma M., Viitala, R., 2015, 15-41. Suomalainen henkilöstöjohtaminen kirjallisuuden valossa. Omaa, lainattua vai yhdisteltyä? Julkaisussa Henkilöstöjohtaminen Suomessa 1960- 2015 –ihmisistä on kysymys. Toim. Kauhanen,J., Leppävuori, S., Malin, L. & Mansukoski, S. Aalto yliopiston kokoomajulkaisu. 2015. Viitattu 26.2.2018. <https://aaltodoc.aalto.fi/handle/123456789/18989>.

Manskukoski, S. 2015. 11. Julkaisussa Henkilöstöjohtaminen Suomessa 1960-2015 – ihmisistä on kysymys. Toim. Kauhanen,J., Leppävuori, S., Malin, L. & Mansukoski, S. Aalto yliopiston kokoomajulkaisu. 2015. Viitattu 26.2.2018. <https://aaltodoc.aalto.fi/handle/123456789/18989>.

Mansukoski, S., Linnapuomi, R., Lillkäll, L. 2015. 111-131. Kehittämisen, koulutuksen ja konsultoinnin muutosilmiöt. Julkaisussa Henkilöstöjohtaminen Suomessa 1960-2015 –ihmisistä on kysymys. Toim. Kauhanen, J., Leppävuori, S., Malin, L., Mansukoski, S. Aalto yliopiston kokoomajulkaisu. 2015. Viitattu 26.2.2018.  
<https://aaltodoc.aalto.fi/handle/123456789/18989>.

Mattila, P. Johdettu muutos. 2007. Avaimet organisaation hallittuun muutokseen. Talentum. Helsinki.

Opetus- ja kulttuuriministeriö. Ammatillisen koulutuksen tutkinnot uudistuvat - "tulevaisuuden työelämä vaatii laaja-alaisempaa osaamista". Viitattu 23.8.2019.  
[https://minedu.fi/artikkeli/-/asset\\_publisher/ammattillisen-koulutuksen-tutkinnot-uudistuvat-tulevaisuuden-tyoelama-vaatii-laaja-alaisempaa-osaamista-](https://minedu.fi/artikkeli/-/asset_publisher/ammattillisen-koulutuksen-tutkinnot-uudistuvat-tulevaisuuden-tyoelama-vaatii-laaja-alaisempaa-osaamista-).

Paavola, T. Tulevaisuuden rekrytointia. 29.5.2018. Henkilöstöpalveluyritysten liitto. Viitattu 21.9.2019. <https://hpl.fi/uutiset/tulevaisuuden-rekrytointia/>.

Pajarinen, M. Rouvinen, P. Suomi vie postipalvelimet pilveen. Julkaisussa DIGILE, Liikenne- ja viestintäministeriö, Tekes, Teknologiateollisuus ja Verkkoteollisuus (17.3.2015). Digibarometri 2015. Helsinki: Taloustieto Oy. Viitattu 21.9.2019.  
<http://www.digibarometri.fi>.

Pirinen, H. 2014. Esimies muutoksen johtajana. Helsinki: Talentum Media Oy.

Seinäjoen koulutuskuntayhtymä Sedun hallintosääntö 2018.

Seinäjoen koulutuskuntayhtymä Sedu. Tilinpäätös ja toimintakertomus vuosi 2018.

Seeck, H. 2008. Johtamisopit Suomessa. Gaudeamus Helsinki University Press. Tampere.

Siingh, G. (2018). HR Trends 2020. Business World. Viitattu 15.10.2019.  
<http://www.businessworld.in/article/HR-Trends-2020-/08-01-2018-136606/>.

Slöör, C. 2011. Henkilöstöhallinto ja organisaation onnistuminen. HETKY 3/2011. Viitattu 12.3.2016. <http://www.lehtiluukku.fi/lue/hetky-3-2011/12440.html>.

Sympa. 2019. HR:n trendit 2020. Viitattu 15.10.2019. <https://www.sympa.com/fi/>.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Gummerus Kirjapaino Oy. Jyväskylä.

Työmarkkinajärjestöjen digisuositukset. Digitalisoitua Suomi on mahdollisuus: työntekijöiden hyvinvoinnissa ja työn tuottavuudessa iso askel eteenpäin. Viitattu 20.2.2019.  
<https://www.kt.fi/sites/default/files/media/document/Keskusj%C3%A4rjest%C3%B6jen%20digisuositukset.pdf>.

Varokaa jäärät, täältä tulee Z-sukupolvi! 20.4.2012. Viitattu 12.3.2016. [http://tyopiste.ttl.fi/Uutiset/Sivut/Varokaa\\_jaarat\\_taalta\\_tulee\\_Z\\_sukupolvi.aspx](http://tyopiste.ttl.fi/Uutiset/Sivut/Varokaa_jaarat_taalta_tulee_Z_sukupolvi.aspx).

Varmola, N. 2017. Henkilöstöjohtaja johtoryhmän jäsenenä. Vaasan yliopisto. Kauppateieteellinen tiedekunta. Johtamisen yksikkö. Kasvuyrityksen johtamisen maisteriohjelma. Pro gradu –tutkielma. Viitattu 24.8.2019.  
<https://osuva.uwasa.fi/handle/10024/6320>.

Ulrich, Dave. Henkilöstöjohtamisella huipulle. Talentum. Helsinki. 2007.

## Liitteet

Liite 1. Teemahaastattelukysymykset

Tutkimusaihe:

HR:n rooli muuttuvassa työelämässä;

HR:n rooli esimiesten tukena Seinäjoen koulutuskuntayhtymä Sedussa

1. Vastaajan tausta
  - a. Tehtävänimike/tulosalue
  - b. Kauanko olet toiminut Sedussa esimiestehtävissä?
    - i. 0-3v / 4-6v / 7-10 v / yli 10 vuotta
  - c. Paljonko sinulla on johdettavia?
    - i. alle 10 / 10-20 / 20-30 / 30-40 / yli 40
2. HR –toiminnot Sedussa
  - a. Millaisena näet HR:n roolin Sedussa?
    - i. Ennen/Nyt/Tulevaisuudessa
  - b. Miten HR –prosessit toimivat Sedussa esimiehen näkökulmasta?
    - i. Miten niitä voisi mielestäsi edelleen kehittää?