

HR:n tuoma lisäarvo asianajotoimistoille

Toivoniemi Linda

Opinnäytetyö

16.12.2020



Liiketalouden tradenomi

Tekijä tai tekijät Linda Toivoniemi	Ryhmätunnus tai aloitusvuosi 2020
Raportin nimi HR:n tuoma lisäarvo asianajotoimistoille	Sivu- ja liitesivumäärä 53 + 1
Opettajat tai ohjaajat Martin Stenberg	
<p>Tämän opinnäytetyön tavoitteena on tutkia HR:n tuomaa lisäarvoa isoille asianajotoimistoille. Tutkimus on rajattu helsinkiläisiin suuriin asianajotoimistoihin. Aiheesta löytyy niukasti tutkimusmateriaalia, joten teoriaosuus koostuu ainepohjaisista lähteistä. Teoriaosuudessa esitetään HR:n tehtävälueita sekä rooleja yleisesti, jotta aiheesta saataisiin mahdollisimman laaja kuva sekä ymmärrettäisiin HR:n merkitys yrityksille.</p> <p>Tutkimus toteutetaan kvalitatiivisena tutkimuksena, jonka aineisto kerätään haastatteleamalla neljän suuren asianajotoimiston HR-osaston jäsentä. Haastattelut toteutetaan teemahaastattelulla, jotta haastateltavat pystyvät vastaamaan kysymyksiin vapaasti ilman valmiita vastausvaihtoehtoja. Haastattelukysymykset johdetaan teoriasta ja niiden kautta pyritään saamaan laaja käsitys HR:n työstä asianajotoimistoissa ja HR:n tuomasta lisäarvosta asianajotoimistoille.</p> <p>Opinnäytetyön tulokset osoittavat sen, että henkilöstö on asianajotoimistojen, kuten varmasti muidenkin asiantuntijaorganisaatioiden tärkein voimavara. Asianajotoimistojen HR-toiminnot ovat sellaisia, jotka tukevat asiantuntijatyötä ja edesauttavat asianajajia ja muuta henkilöstöä keskittymään omaan ydinosaamiseensa. HR-työ tuo lisäarvoa asianajotoimistoille ja on tärkeässä roolissa asianajotoimistojen arjen onnistumisessa.</p>	
Asiasanat HR, Lisäarvo, HR-toiminnot, Henkilöstöjohtaminen	

Sisällys

1	Johdanto	1
2	Tutkimuksen metodologia	3
2.1	Tutkimusotteen esittely	4
2.2	Menetelmän esittely.....	5
2.3	Kerätyn aineiston esittely	6
3	Mitä HR on ja miten se tuo yritykselle lisäarvoa?	7
3.1	HR kilpailutekijänä.....	7
3.2	Työhyvinvointi ja osaaminen.....	10
3.3	HR:n rooli kriisitilanteissa	14
3.4	Osaamisen kehittäminen	15
3.5	Henkilöstöjohtaminen	17
3.5.1	Henkilöstöjohtamisen ulottuvuuksia	17
3.5.2	Henkilöstöjohtamisen roolit	18
3.6	Henkilöstöstrategia.....	21
3.7	HR:n taloudellinen hyöty yritykselle	22
4	HR lisäarvon tuojana asianajotoimistoille	25
4.1.1	HR-toiminnot ja tehtävät asianajotoimistoissa.....	25
4.1.2	Mitkä tehtäväalueista tuo lisäarvoa ja mitkä eivät?.....	26
4.1.3	Miksi asianajotoimistot tarvitsevat toimivan HR:n.....	27
4.1.4	HR-strategisena kumppanina.....	28
4.1.5	HR:n vaikutus henkilöstön työhyvinvointiin ja jaksamiseen	28
4.1.6	HR henkilöstön ja osaamisen kehittäjänä.....	30
4.1.7	HR:n vaikutus työnantajamielikuvaan ja sen tuomaan lisäarvoon	30
4.1.8	HR-työn mittaaminen	31
4.1.9	HR:n työnkuvan muuttuminen poikkeusaikana	32
4.2	Analysointi ja johtopäätökset.....	33
4.2.1	HR:n tehtäväalueet ja toiminnot.....	33
4.2.2	Lisäarvo.....	34
4.2.3	HR-työn tarve asianajotoimistoissa.....	35
4.2.4	HR-työn mittaus	35

4.2.5	HR:n vaikutus yrityksen strategiatyössä.....	37
4.2.6	Työhyvinvointi ja jaksaminen	37
4.2.7	HR henkilöstön ja osaamisen kehittäjänä.....	39
4.2.8	HR:n vaikutus työnantajamielikuvaan	40
4.2.9	Poikkeusajan HR	41
4.3	Tulosten esittely ja tutkimuskysymykseen vastaaminen	43
5	Johtopäätökset.....	45
6	Pohdinta	48
6.1	Opinnäytetyön reliabiliteetti ja validiteetti sekä kehittämisehdotukset	48
7	Oman oppimisen arviointia	50
8	Lähteet.....	51
9	Litteet.....	55
9.1	Haastattelurunko	55
9.2	Haastattelu kysymykset ja vastaukset.....	55

1 Johdanto

Opinnäytetyöni aihe on HR:n tuoma lisäarvo asianajotoimistoissa. HR on terminä suhteellisen tuore ja se on laaja kokonaisuus eri prosesseja, kuten rekrytointia, perehdyttämistä, osaamisen kehittämistä, palkitsemista, työnantajan mielikuvan luomista, työhyvinvoinnin tukemista. Jokainen näistä prosesseista onnistuneesti toteutettuna voi tuottaa organisaatiolle lisäarvoa. Haluankin tutkia miten ja minkälaiset HR-toiminnot voivat tuoda lisäarvoa tieto- ja osaamisintensiiviselle asiantuntijaorganisaatioille ja juuri asianajotoimistoille. Rajaan aiheeni siten, että haastattelen Helsingin suurimpiin kuuluvien asianajotoimistojen HR:n jäseniä.

Suomalaisen liikejuridiikan suuri keskittymä sijaitsee Helsingin Esplanadilla. Etelä- ja Pohjoisesplanadia reunustaa alan suurimmat toimistot. Asianajotoimintaa ja erityisesti liikejuridiikkaa kuvaillaan usein intensiiviseksi ja mukaansatempaavaksi työksi, jossa pitää ns. takoa, kun rauta on kuumaa. Sanotaan, että asianajotoiminta on asiakaspalvelua sanan varsinaisessa merkityksessä. Minkälaisella henkilöstöjohtamisella ja henkilöstöressurssienhallinnalla maksimoidaan henkilöstön tuottavuus ja hyvinvointi sekä tyytyväisyys tällaisessa ympäristössä. (Image 2019)

Nykyaikana henkilöstöhallinnon ja johtajuuden kirjallisuudessa mainitaan henkilöstöyrityksen tärkeimmäksi tuotannon tekijäksi ja kilpailuvaltiksi. Tässä tutkimuksessa keskitytään tähän aihepiiriin juuri asianajotoiminnan näkökulmasta. Käytännössä löydökset ovat sovellettavissa muuhunkin asiantuntijatyöhön.

Päädyin tutkimaan HR:n tuomaa lisäarvoa juuri asianajotoimistoissa, sillä ne ovat kuvaava esimerkki korkean tason asiantuntijaorganisaatiosta, jossa henkilöstö sekä henkilöstön osaaminen, kehittäminen ja jaksaminen ovat suurimpia voimavaroja. Aihe on myös ajankohtainen, sillä henkilöstöä pidetään yritysten suurimpana voimavarana, mutta samaan aikaan yritysten on vaikea löytää tarpeeksi osaavaa henkilöstöä, joka myös sitoutuisi yritykseen.

Uskon, että tämän tyylisestä tutkimuksesta, jossa paneudun laajasti HR-työhön ja siihen mikä tekee siitä lisäarvoa tuottavaa, on itselleni hyötyä työelämää varten, sillä aihe on

kiinnostava ja moniulotteinen. HR:n tuomaa lisäarvoa asianajotoimistoille ei ole tutkittu aiemmin Suomessa, joten koen että tutkimukseni on hyödyllinen myös muille ja luo uudenlaista tutkimusmateriaalia. Tutkimusaihe ja kysymyksenasettelu on myös kirjoittajalle henkilökohtaisesti mielekäs, sillä aihepiiriin syventyminen luo myös itselleni käytännön kuvaa siitä millaista HR työ on. Alan ammattilaisten haastatteluvastaukset sitovat teoriaa käytäntöön pedagogisesti hedelmällisellä tavalla.

2 Tutkimuksen metodologia

Tämän tutkimuksen tarkoitus on selvittää HR:n tuottamaa lisäarvoa asianajotoimistoille ja tarkoituksena on selvittää sekä analysoida tapoja, miten tämä käytännössä ilmenee. Tutkimus toteutetaan haastattelemalla neljän suuren helsinkiläisen asianajotoimiston HR-osaston työntekijää. Haastattelukysymykset perustuvat teoriapohjassa esille tuotuihin aihealueisiin. Kysymyksissä käsitellään aihealueita, jotka ovat nousseet esille tutkitessa johtamisen ja henkilöstöhallinnon teoriaa sekä niitä HR-toiminnan piirteitä, joiden käsitetään tuovan lisäarvoa yrityksessä.

Teoriaosuudessa käsitellään HR:aa kilpailutekijänä sekä henkilöstön tuottavuutta, työhyvinvointia ja osaamista sekä näiden vaikutusta tuottavuuteen. Lisäksi käsitellään HR:n roolia kriisitilanteissa sekä osaamisen kehittämistä ja sen tärkeyttä liiketoiminnalle. Seuraavaksi teoriapohjassa sukellaan henkilöstöjohtamiseen kokonaisuutena ja käydään läpi henkilöstöjohtamisen ulottuvuudet sekä roolit. Lopuksi teoriaosuudessa käsitellään henkilöstöstrategiaa sekä HR strategisena kumppanina -käsitettä sekä HR:n taloudellista hyötyä yritykselle. Teoriaosuuden jälkeen on empiirisen osan vuoro, joka aloitetaan menettelyn esittelemisellä eli kerrotaan, että tutkimus toteutetaan teemahaastattelulla ja aineisto kerätään haastattelemalla neljän suuren asianajotoimiston HR-osastoa. Tämän jälkeen esitellään aineisto ja käydään läpi haastattelun tulokset. Tulokset esitellään anonymisti. Jotta haastateltavien henkilöllisyys tai työpaikka ei kävisi ilmi, on heidät nimetty aineiston esittelyssä haastateltava A, B, C ja D. Aineiston esittelyn jälkeen haastatteluiden vastauksia analysoidaan peilaten teoriaan tehden havaintoja vastauksista. Tämän jälkeen haastateltavien vastaukset on jaettu taulukoihin, joista näkee selkeästi vastausten eriävyydet sekä yhteneväisyydet. Opinnäytetyön lopussa pohditaan opinnäytetyön luotettavuutta sekä kehitysehdotuksia ja arvioidaan omaa työtä opinnäytetyön tekemisessä.

Haastattelut toteutetaan luottamuksellisesti ja tutkimuksesta ei käy ilmi tutkimukseen osallistuneiden asianajotoimistojen nimiä. Haastattelut toteutetaan teemahaastattelulla, jotta haastateltava saa vastata kysymyksiin vapaasti eikä valmiita vastausvaihtoehtoja ole annettu. Valmiit haastattelukysymykset antavat teemahaastattelulle rungon, mutta kysymysten esittämiselle ei ole tarkkaa järjestystä. Teemahaastattelun myötä haastattelija

pystyy esittämään tarkentavia kysymyksiä haastateltavalle. Haastattelukysymykset johdetaan teoriasta, pohjautuen oleellisimpiin aihealueisiin, joita teoriaosuudessa on nostettu esille ja kysymysten avulla pyritään saamaan mahdollisimman laaja käsitys HR:n työstä asianajotoimistoissa ja HR:n tuomasta lisäarvosta asianajotoimistoille. Haastateltavien vastauksissa käsitellään yrityksiä, joissa he työskentelevät sekä heidän omia kokemuksiaan ja mielipiteitä aihepiiristä.

Tutkimuksessa selvitetään kvalitatiivisen tutkimuksen keinoin mistä asianajotoimistojen HR-osastot koostuvat ja mitä tehtäviä HR-osasto hoitaa ja edelleen, mitkä näistä tehtävälalueista tuo lisäarvoa ja minkälaista se on ja mitkä puolestaan eivät tuo. Tutkimuksessa selvitetään myös sitä, miksi asianajotoimistot tarvitsevat toimivan HR-osaston sekä toimiiko HR strategisena kumppanina asianajotoimistoissa ja että pystyykö HR toiminnallaan vaikuttamaan strategian toteutumiseen. Lisäksi selvitetään, onko kyseisissä yrityksissä käytössä HR- mittareita ja miten HR-työtä mitataan. Näiden lisäksi tutkitaan, miten HR pystyy vaikuttamaan asianajotoimistossa työskentelevien henkilöiden työhyvinvointiin ja jaksamiseen sekä selvitetään, toimiiko HR henkilöstön ja osaamisen kehittäjänä ja jos toimii, niin mitä tehtäviä se pitää sisällään. Jos puolestaan ei toimi, niin mikä taho on henkilöstön ja osaamisen kehittämisestä vastuussa. Lisäksi selvitetään, pystyykö HR vaikuttamaan työnantajamielikuvaan ja voiko sillä tavalla tuoda yritykseen lisäarvoa. Lopuksi selvitetään, onko Covid-19-pandemian aiheuttama poikkeustila vaikuttanut HR-työhön ja millä tavalla. Haastattelut toteutetaan osittain sähköpostitse ja osittain videoyhteydellä.

2.1 Tutkimusotteen esittely

Tutkimus toteutetaan siis kvalitatiivisena eli laadullisena tutkimuksena ja ainestoa analysoidaan sisällönanalyysin avulla. Sisällönanalyysi on kvalitatiivisen tutkimuksen perusanalyysimenetelmä, jonka avulla voidaan analysoida kirjoitettua tai suullista kommunikatiota, kuten tässä tutkimuksessa tehtyjä teemahaastatteluita. Sisällönanalyysissa kerätty aineisto tiivistetään, jotta voidaan tarkastella tutkittavien aiheiden ja ilmiöiden merkityksiä, seurauksia sekä yhteyksiä. Ideana on että, tutkimusaineistosta pystytään eritellä ne asiat, jotka ovat samanlaisia ja ne, jotka puolestaan eroavat toisistaan. Näin

aineistosta tulee selkeämpi ja yhtenäinen sekä sitä kautta aineistoa on helpompi tulkita ja tehdä siitä johtopäätöksiä. (Tampereen yliopisto, Liikenteen tutkimuskeskus Verne)

2.2 Menetelmän esittely

Suunniteltaessa tutkimusmenetelmää alkuperäisenä ideana oli lähettää usealle asianajotoimiston HR:lle kvantitatiivinen sähköpostikysely, mutta tutkimusmenetelmäksi valikoitui lopulta teemahaastattelu, sillä se antaa vastaajalle mahdollisuuden vastata laajasti kysymykseen sekä haastattelijalle mahdollisuuden kysyä tarkentavia kysymyksiä, joten vastaukset ovat monipuolisempia ja tarkempia kuin kyselyn kautta tulleet. Sähköpostikysely olisi ollut nopeampi toteuttaa aikataulullisesti ja sen olisi voinut lähettää useammalle asianajotoimiston HR:lle, jolloin otanta olisi ollut laajempi ja sitä kautta tulokset voisivat olla tarkempia. Kyselyn ongelmaksi olisi voinut muodostua kysymysten asetelu sekä vastausvaihtoehtojen laatiminen. Liian yksityiskohtaiset vastausvaihtoehdot eivät anna välttämättä oikeaa kuvaa kysytystä asiasta, sillä vastaajan voi olla vaikea löytää itselleen sopiva vaihtoehto, jos vastausvaihtoehdot ovat liian tarkasti aseteltuja. Puolestaan liian laveat vastausvaihtoehdot eivät anna tarpeeksi tarkkaa kuvaa kysytystä asiasta ja tulokset eivät olisi välttämättä yhtä luotettavia, kuin tutkimukseen valitulla menetelmällä.

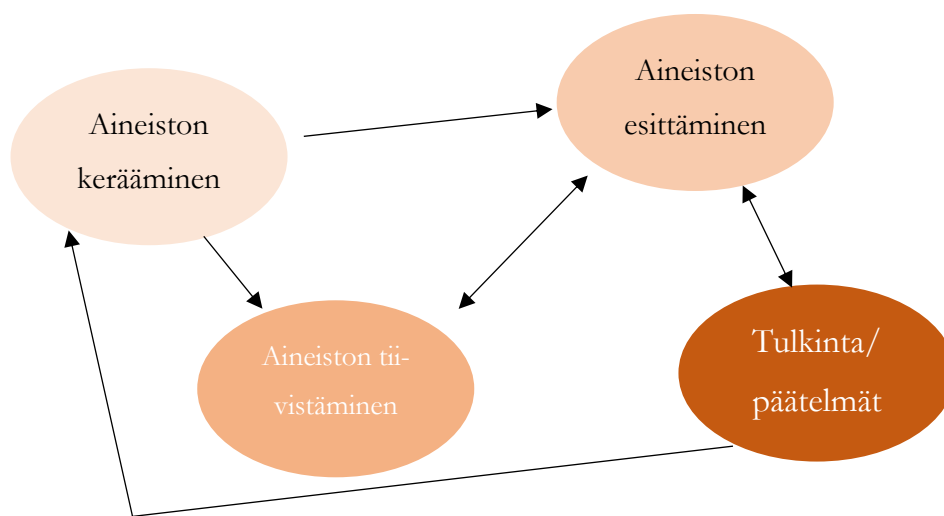
Teemahaastattelun etuna on myös vuorovaikutus, sillä valmiit haastattelukysymykset luovat rungon haastattelulle, mutta lisäkysymyksien, joita saattaa ilmetä haastateltavan vastauksien myötä on vaivatonta kysyä haastattelun aikana. Haastatellussa haastateltava pystyy kertomaan ja sanoittamaan omat mielipiteet ja kokemukset tarkemmin, joka tekee vastauksista yksityiskohtaisemmat.

Teemahaastattelupyynnöt lähetettiin sähköpostitse neljälle helsinkiläisen asianajotoimiston HR:lle ja heistä jokainen suostui haastateltavaksi. Haastateltavalle ei ollut muita kriteereitä kuin, että työskentelee asianajotoimiston HR-tiimissä. Haastateltava sai itse päättää, haluaako hän vastata kysymyksiin sähköpostitse vai videoyhteyden kautta sekä haluaako hän tietää haastattelukysymykset etukäteen.

Haastattelut toteutettiin kesän 2020 aikana sekä videoyhteyden että sähköpostin kautta. Videoyhteyden kautta tehdyt haastattelut nauhoitettiin, jotta vastaukset voitiin myöhemmin kirjoittaa vaivatta ylös. Haastatteluista saadut vastaukset esitellään ja niitä verrataan keskenään. Tämän jälkeen vastauksia käydään läpi sisältöanalyysin keinoin teoriapohjaa vasten ja pyritään tuomaan esille yhteneväisyyksiä teorian ja toisten vastausten kanssa. Haastattelut on toteutettu täysin luottamuksellisesti ja tulokset esitetään anonymisti siten, että esitystavasta ei ole mahdollista saada selville mitkä asianajotoimistot ovat osallistuneet tähän tutkimukseen. Vastaukset ovat anonymisoitu siten, että tutkimuksessa käytetään nimimerkkejä haastateltava A, B, C ja D. Koen, että asianajotoimistojen HR-toimintojen tarkka keskinäinen vertailu ei ole tarpeellista tutkimustani varten, koska tarkoituksena on pikemminkin selvittää yleisesti hyvän, lisäarvoa tuottavan HR-toiminnon ominaispiirteitä ja keinoja asiantuntijaorganisaatiossa.

2.3 Kerätyn aineiston esittely

Tutkimuksen aineisto esitetään siten, että ensiksi käydään läpi kysytty kysymys ja sen jälkeen jokaisen haastateltavan vastaus siten, että vastauksista ei käy ilmi haastateltavaa tai yritystä, jossa hän työskentelee. Teemahaastattelun aiheet ovat: HR-toiminnot ja tehtävät, Lisäarvoa tuovat toiminnot, HR:n tarpeellisuus ja merkitys asianajotoimistoissa, HR-työn mittaaminen, HR-strategisena kumppanina, HR:n vaikutus työhyvinvointiin ja jakamiseen, HR henkilöstön ja osaamisen kehittäjänä, HR:n vaikutus työnantajamielikkyyteen sekä HR:n työn kuvan muuttuminen poikkeusaikana.



Kuvio 1. Aineiston käsitteleminen (Helsingin yliopisto)

3 Mitä HR on ja miten se tuo yritykselle lisäarvoa?

HR:n tuomaa lisäarvoa asianajotoimistoille ei ole aiemmin tutkittu Suomessa, joten aiempaa tutkimusmateriaalia tästä aiheesta ei ole saatavilla suomeksi. HR:n tuomasta lisäarvosta yleisesti löytyy myös hyvin niukasti kirjallisuutta ja tutkimuksia. Sen takia teoriaosuus on aineistopainotteinen ja siinä käsitellään HR:n eri tehtäväalueita ja rooleja, jotka pyrkivät antamaan laajan kuvan HR:n tehtäväalueista sekä merkityksestä yrityksille. Aiemman tutkimuksen niukkuudesta johtuen, tässä opinnäytetyössä pyritään muodostamaan käyttökelpoista tutkimusmateriaalia pääosin induktiivisen päättelyn kautta. Empiirisen osan teemat ja kysymykset muovautuvat teoriaosuudesta ja sitä kautta pyritään selvittämään HR:n tuomaa lisäarvoa yrityksille.

3.1 HR kilpailutekijänä

HR:n on pystyttävä hallitsemaan liiketoimintaosaamista, pelkkä HR-osaaminen ei riitä, jotta se pystyy tuomaan lisäarvoa yritykseen. Tämä tarkoittaa, että HR ymmärtää yrityksen tavoitteet sekä strategian ja pystyy osoittamaan HR-työn vaikutuksen talouteen siten, että tuottaako se kustannussäästöjä tai tehostaako se yrityksen toimintaa muutoin. Hyvä HR pystyy auttamaan johtoa huomaamaan millainen henkilöstöjohtaminen tuottaa ratkaisuja haasteisiin ja miten voidaan mahdollistaa jokaisen työntekijän koko potentiaalinen nouseminen esiin. Jotta HR pystyy näyttämään johdolle henkilöstöjohtamisen merkityksen ja vaikutuksen liiketoimintaan on sen hallittava hyvät kommunikointi-, viestintä-, vaikuttamis- ja vakuuttamistaidot. (Kalliosalmi 2019)

Suuri osa yrityksistä haluaa olla markkinoiden paras ja menestynein. Yritysten perimmäinen tarkoitus on voiton tuottaminen osakkeenomistajille. Tämä toteutuu mm. olemalla parempia kuin kilpailijat. Kysymys on siitä, miten yritys voi tuottaa omistajilleen enemmän lisäarvoa. On sanottu, että yrityksellä on ainakin kolme syytä välttää keskinkertaisuus. Ensimmäinen syy on lisäarvon tuottamisen yrityksen omistajille menestymällä paremmin kuin kilpailijat. Menestyäkseen paremmin, on pärjättävä paremmin. Toinen syy on alan parhaiden osaajien houkuttelevuus yritykseen. Huippuosaajista koetaan jatkuvasti pulaa ja, jos heidät halutaan yritykseen, on menestyvä yritys houkuttelevampi kuin keskinkertainen yritys. Kolmas syy on yksinkertaisesti, mitä

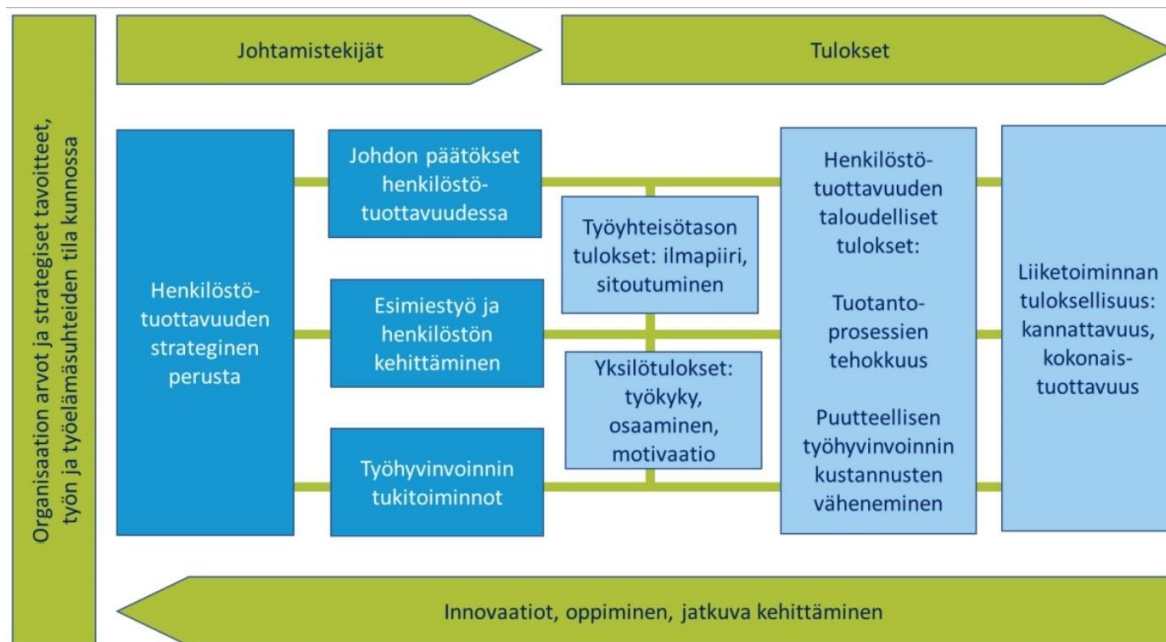
korkeammat tavoitteet, sitä paremmat tulokset. On todettu, että tavoitteiden saavuttamiseksi suunnitelmallinen ja järjestelmällinen työ tuottaa tulosta, varsinkin jos tavoitteet ja suunnitelmat niiden saavuttamiseen ovat realistiset. Keskin kertaiset tavoitteet johtavat usein keskin kertaisiin tuloksiin, vaikka nuo tavoitteet saavutettaisiinkin täydellisesti. (Lumijärvi 2007, 19)

Yritys pystyy menestymään kilpailijoita paremmin, olemaan työnantajana houkutteleva sekä saavuttamaan korkeat tavoitteet, jos heidän strategiatyönsä on tehty hyvin. Mutta paraskaan strategia ei toimi, ellei kukaan sitä toteuta. Yrityksen strategian toteuttavat siellä työskentelevät ihmiset, eli henkilöstö. Jos yrityksen strategiassa halutaan painottaa kasvua, yksi keino siihen on, että panostetaan rekrytointiin, jotta saadaan osaavia tekijöitä. Jos puolestaan yritys haluaa keskittyä parempaan laatuun, siihen keinona on panostaa henkilöstön osaamisen kehittämiseen ja kouluttamiseen. Ihmiset ovat siis avain yrityksen menestykseen. On silti huomioitava, että nämä eivät sulje toisiaan pois, vaan tukevat ja edesauttavat, jotta yritys pystyy kukoistamaan. (Luoma & Viitala 2017, 14, 24)

Puhuttaessa yrityksen menestystekijöistä, nousee henkilöstö tärkeimmäksi menestystekijäksi, sillä kaikki mitä yrityksessä luodaan aina tuotteista palveluihin ja uusista innovaatioista yrityksen uudistumiseen ja vision toteutumiseen ovat henkilöstön aikaansaama. Digitalisaation myötä robotiikka ja automatisaatio ovat lisääntyneet ja vieneet osan ihmisten töistä, silti ihminen on se, joka tekee suunnitelmat, ohjelmoi ja kehittää, ihminen myös tuntee, on motivoitunut ja pystyy innostamaan. Ilman osaavaa ja sitoutunutta henkilöstöä yritys ei pysty menestymään. Siksi koulutettua ja osaavaa henkilöstöä voidaan pitää yrityksen, erityisesti asiantuntijaorganisaatioiden liiketoiminnan tärkeimpänä lisäarvon tuottamisen keinona. Tämän takia yritys tarvitsee taidokasta henkilöstöjohtamista, joka varmistaa, että yritys saa sitoutettua osaavaa henkilöstöä, joka pyrkii kaikella toiminnallaan kehittämään yrityksen toimintaa ja parantamaan yrityksen tulosta. Henkilöstöjohtamisen tarkoituksena on kehittää ja hallita sellaisia järjestelmiä ja toimintamalleja, jotka mahdollistavat yrityksen toiminnan ja sen kehittymisen. Näitä prosesseja ovat esim. rekrytointi, osaamisen kehittäminen, palkitsemisjärjestelmien luominen jne. Tavoitteena on, että yrityksessä työskentelee riittävästi osaavaa ja sitoutunutta henkilöstöä, joiden päämääränä on yrityksen menestyminen. Henkilöstöjohtajat pyrkivät

tukemaan yrityksen henkilöstöä sekä johtoa ja edesauttamaan heitä pääsemään tavoit-teisiinsa sekä vahvistamaan yrityksen kilpailukykyä. (Aura 2015, 4; Luoma & Viitala 2017; Viitala 2007, 8-9; Santalainen 2006, 236)

Henkilöstötuottavuus on yrityksen aineetonta pääomaa, jota voidaan kehittää hyvällä johtajuudella ja johtamisella. Se koostuu osaamisesta, motivaatiosta ja työkyvystä ja sii-hen vaikuttaa yrityksen johtaminen, ilmapiiri sekä yrityskulttuuri. Henkilöstötuottavuu-den kehittäminen vaatii taloudellisia resursseja, mutta sillä on positiivinen vaikutus yri-tyksen tulokseen. Henkilöstötuottavuutta voidaan arvioida alla olevalla henkilöstötuot-tavuuden johtamisen indeksillä, jonka taustalla on hyvinvoinnin johtamisen malli. Se on alun perin suunniteltu Auran, Ahosen ja Ilmarisen Strategisen hyvinvoinnin tila Suo-messa 2009- tutkimukselle. Indeksiä on muokattu tämän jälkeen ja siihen on lisätty osaamisen, ikäjohtamisen ja jatkuvan kehittämisen osa-alueet. Tämän mallin perustana on yrityksen arvot ja strategiset tavoitteet ja tavoitteena on liiketoiminnan kannattavuus ja kokonaisvaltainen tuottavuus. Malli on jaettu yksinkertaisesti johtamistekijöihin ja tu-loksiin. Malli lähtee henkilöstötuottavuuden strategisesta perustasta, jota seuraa johdon päätökset henkilöstötuottavuudesta, esimiestyö ja henkilöstön kehittäminen sekä työhy-vinvoinnin tukitoiminnot näiden seurauksena tulisi työyhteisötason tulokset eli vaiku-tukset ilmapiiriin ja sitoutumiseen sekä yksilötulokset, joilla tarkoitetaan työkykyä, osaa-mista ja motivaatiota. Nämä puolestaan johtaisivat henkilöstötuottavuuden taloudelli-siin tuloksiin, kuten tuotantoprosessien tehokkuuteen ja puutteellisen työhyvinvoinnin kustannusten vähenemiseen, jotka johtavat koko mallin tavoitteeseen eli liiketoiminnan tuloksellisuuteen eli kannattavuuteen ja kokonaistuottavuuteen. (Ahonen, Aura, Hussi & Ilmarinen 2018)



Kuvio 2. Henkilöstötuottavuuden johtaminen

3.2 Työhyvinvointi ja osaaminen

Tuottaakseen mahdollisimman hyvää tulosta ja toimiakseen yrityksen menestystekijänä, on henkilöstön voitava hyvin niin työpaikalla kuin sen ulkopuolella. Voidaan siis puhua strategisesta työhyvinvoinnista, joka on se osa työhyvinvoinnista, jolla on merkitystä organisaation tuloksellisuuteen. Tällöin henkilöstön terveys ja hyvinvointi huomioidaan liiketoiminnan ja henkilöstöjohtamisen tavoitteissa, jolloin toiminta on suunnitelmallista, tavoitteellista ja sille on määritelty selkeät vastuut ja resurssit. Näitä resursseja ja niiden käyttöä mitataan yksilö- ja yritystasolla. Strategisella työhyvinvoinnilla on selkeä vaikutus henkilöstötuottavuuteen ja sitä myötä yrityksen liiketoiminnan kannattavuuteen.

Tämän osoittaa myös Terveystalon tutkimus, jonka mukaan jokainen lisäeuro, joka panostetaan henkilöstön hyvinvointiin tuottaa nettona lähes kuusi euroa lisää. HR pystyy omalla toiminnallaan edistämään henkilöstön työhyvinvointia monella eri tavalla, mutta työhyvinvointi ei ole kuitenkaan kokonaan HR:n vastuulla, sillä koko työyhteisön on otettava vastuu työhyvinvoinnista. HR voi kouluttaa esimiehiä, jotta he ymmärtävät hyvinvoinnin tärkeyden ja siihen liittyviä tekijöitä, jotta hyvinvointi olisi osa yrityksen arvoja ja strategiaa. HR voi olla myös mukana kehittämässä organisaatiokulttuuria, siten että kulttuuri olisi hyvinvointia tukevaa ja lisäävää. HR voi tarjota henkilöstölle ja

johdolle hyvinvointia lisääviä työkaluja, kuten itsensä johtamisen taitojen kehittämistä ja coachingia. (Aura 2016; Terveystalo 2015; Vainio 2017)

Asiantuntija- ja toimistotyössä on tärkeää arvioida työntekijöiden fyysistä ja psykososiaalista kuormitusta sekä työnintensiivisyyttä työhyvinvoinnin kannalta. Asiantuntijatehtävissä toimivat henkilöt ovat usein todella sitoutuneita työhönsä ja kokevat kovaakin työnimua, työpäivät pitkittyvät helposti ja työtä saatetaan tehdä työpäivän jälkeen vielä kotonakin. Jatkuvasti pitkittyneet työpäivät lisäävät kuormitusta ja estävät palautumasta, jolloin ihmisen hyvinvointi ja terveys voivat heikentyä. Lakimiesliitto selvitti 2013 millaisiksi nuoret juristit kokevat työolot asianajolalla ja tuloksista havaittiin, että he, jotka olivat työskennelleet alalla yli kaksi vuotta arvioivat työolonsa selkeästi heikommiksi kuin he, jotka olivat työskennelleet alalla alle kaksi vuotta. Selvityksen myötä huomattiin myös, että he, jotka työskentelevät suuremmissa toimistoissa ovat tyytymättömämpiä työoloihinsa kuin he, jotka työskentelevät pienemmissä toimistoissa. Suurimmat ongelmat kuitenkin liittyivät työaikojen ennustettavuuteen, ylitöiden korvaamiseen, työ- ja vapaa-ajan erillään pitämiseen, esimiestyöhön ja johtamiseen sekä työmäärien tasapuoliseen jakautumiseen. (Lakimiesliitto 2013)

Image-lehden tekemä artikkeli Pyramidi- eli sukellus Esplanadin asianajotoimistoihin kertoo samaa. Artikkelin mukaan nuoret juristit tekevät töitä niin paljon kuin pystyvät, eivätkä uskalla ottaa kantaa ylityökorvauksiin tai laittoman pitkiin työpäiviin, sillä pelkäävät saavansa tietynlaisen leiman otsaansa. Artikkelin mukaan asiat ovat kuitenkin paranemaan päin, sillä asenteet ovat muuttuneet ja osataan arvostaa enemmän työntekijöiden hyvinvointia sekä ymmärretään, että työntekijöiden jaksaminen on etu koko alalle. (Image 2019)

Lakimiesliiton tekemässä palkkatutkimuksessa tartuttiin myös työhyvinvointiin ja tutkimuksessa kävi ilmi, että asianajotoimistoissa työskentelevien lakimiesten vastaukset eroavat muiden lakimiesten vastauksista merkittävästi. Heidän viikoittainen työmääränsä on suurempi, he saavat iltaisin kaksi kertaa enemmän työhön liittyviä yhteydenottoja ja he kokevat myös enemmän stressiä työn ja vapaa-ajan yhteensovittamisessa kuin muut lakimiehet. Vakavia työstressiin ja uupumukseen liittyviä oireita oli kuitenkin enemmän esillä julkisella sektorilla. (Työturvallisuuskeskus, Lakimiesuutiset 2014, 2020)

MotiOne Työhyvinvoinnin puolesta- podcastin haastattelussa haastateltiin asianajotoimisto Fennon osakasta Jussi Laakkosta liittyen työhyvinvointiin ja hänen omiin kokemuksiinsa. Laakkonen kertoi haastattelussa, että henkinen paine on alalla kova, siksi armollisuus itseensä kohtaan on tärkeää ja hyvinvoinnista on pidettävä huolta. Työajat saattavat venyä todella pitkiksi varsinkin isojen projektien ollessa päällä, työaikoja on myös vaikea ennakoida, mikä tarkoittaa sitä, että joskus jopa lomat täytyy keskeyttää, joka puolestaan lisää stressiä. Laakkosen mukaan haasteellinen työ luo kuitenkin motivaatiota, innostusta sekä itsensä kehittämistä. Asianajotoimisto Fennossa tuetaan hyvinvointia sekä jaksamista monella eri tavalla ja johtamismalli on itseohjautuva eli työntekijät saavat mm. itse päättää työaikansa omaan arkeensa sopivaksi. Tarkoituksena on rakentaa kulttuuria, joka luo pitkäjänteistä hyvinvointia. (MotiOne 2018)

Työhyvinvointi on laaja-alainen käsite ja se muotoutuu monesta eri tekijästä, jotta siitä saadaan mahdollisimman kokonaisvaltainen käsitys, on sitä varten kehitetty työhyvinvoinnin portaat -malli. Tämän mallin avulla voidaan kehittää niin yksilön kuin työyhteisön ja koko organisaation työhyvinvointia porrastamalla. Ideana on löytää työhyvinvoinnin taustalla olevia tekijöitä ja toimintamalleja, jotka toimisivat työhyvinvoinnin kehittämistyön tukena. Mallin myötä on pystytty löytämään sellaisia keinoja, joilla voidaan vaikuttaa haluttuihin muutoksiin pysyvästi. Mallin portaat koostuvat terveystieteistä, turvallisuudesta, yhteisöllisyydestä, arvostuksesta ja osaamisesta. (Rauramo 2009, 3-4)

Mallin ensimmäinen portti on terveys, joka koostuu psykofysiologisista tarpeista. Yksilölle se tarkoittaa terveellisiä elintapoja ja organisaatiolle työterveyshuoltoa, työkuormitusta ja työpaikkaruokailua. Ensimmäisen portin toimintatapoja voidaan arvioida kyselyillä, terveystarkastuksilla ja fyysisen kunnon mittauksilla. Tämän portin tavoitteena on, että työ mahdollistaa virikkeellisen vapaa-ajan, johon kuuluu liikunta, laadukas ravinto sekä sairauksien ehkäisy ja niiden hoitaminen. Seuraava portti on turvallisuuden tarve, mikä tarkoittaa yksilöpuolella turvallisia ja ergonomisia työ- ja toimintatapoja. Organisaatio puolella tällä tarkoitetaan työsuhdetta sekä työoloja. Tämän portin toimintatapojen arviointikeinoja ovat tilastot, riskit ja työpaikkaselvitykset. Tavoitteena on, että työ mahdollistaa riittävän toimeentulon, työ olisi pysyvää sekä turvallista, ja

työyhteisö olisi tasa-arvoinen, oikeudenmukainen ja yhdenvertainen. (Rauramo 2009, 3-4)

Kolmas porras on yhteisöllisyyden porras, jota kutsutaan myös liittymisen tarve- portaaksi. Yksilölle se tarkoittaa joustavuutta, kehitysmuutteisyyttä ja erilaisuuden hyväksymistä. Organisaatiolle se tarkoittaa työyhteisöä, erilaisia verkostoja sekä johtamista. Näitä pystytään arvioimaan kyselyillä, kuten työtyytyväisyys-, työilmapiiri- ja työyhteisön toimivuuskyselyillä. Tavoitteena on huolehtia organisaation tuloksesta ja henkilöstöstä ja, että toimintatavat tukisivat yhteishenkeä. Seuraava porras on arvostuksen tarve. Tämä porras tarkoittaa yksilölle aktiivista roolia organisaation toiminnassa ja kehittämässä ja puolestaan organisaatiolle tämä porras meinaa arvoja, toimintaa, palkitsemista, palautetta, taloutta ja kehityskeskusteluita. Näiden toimintatapojen arviointina käytetään työtyytyväisyyskyselyitä sekä taloudellisia ja toiminnallisia tuloksia. Tämän tavoitteena on, että organisaation arvot olisivat eettiset, missio, visio ja strategia olisivat hyvinvointia ja tuottavuutta tukevia, palkitseminen olisi oikeudenmukaista ja toimintaa arvioitaisiin ja kehitettäisiin. (Rauramo 2009, 3-4)

Ylin eli viides porras on osaamisen porras, jota kutsutaan myös itsensä toteuttamisen tarve- portaaksi. Sillä tarkoitetaan yksilölle oman työn hallintaa ja osaamisen ylläpitoa ja organisaatiolle osaamisen hallintaa, työn mielekkyyttä, luovuutta sekä vapautta ja näitä pystytään puolestaan arvioimaan osaamisprofiileilla, innovaatioilla, kehityskeskusteluilla ja tieteellisillä ja taiteellisilla tuotoksilla. Tavoitteena on oppiva organisaatio, joka hyödyntäisi omat kykynsä parhaalla mahdollisella tavalla ja tuottaisi uutta tietoa sekä esteettisiä elämyksiä. (Rauramo 2009, 3-4)



Kuvio 3. Työhyvinvoinnin portaat (Työturvallisuuskeskus)

3.3 HR:n rooli kriisitilanteissa

Keväällä ja kesällä 2020 koko maailma kohtasi Covid-19-kriisin myötä poikkeuksellisen tilanteen, joka vaikutti jokaisen elämään ja joka muutti myös työelämää. Koronaviruskriisi on aiheuttanut tietyillä aloilla mittavia lomautuksia ja irtisanomisia sekä uusia tilanteita etätyösuositusten muodossa. Empowerin haastattelussa kerrotaan, että kriisin alussa HR:n oli omaksuttava valtava määrä tietoa eri lähteistä todella nopeasti, tulkittava mitä se tarkoittaa yritykselle ja viestittävä siitä henkilöstölle sekä ohjeistettava henkilöstöä. Ammattitaito ja laaja osaaminen auttavat myös poikkeustilanteissa, siksi kokonaisvaltainen ymmärrys HR-työstä, työhyvinvoinnista, ihmisten jaksamisesta ja lainsäädännöstä auttaa toimimaan tehokkaasti. Kriisitilanteessa HR-ammattilaisen täytyy elää hetkessä ja on pystyttävä sietämään epävarmuutta. HR-työ jakaantuu tällä hetkellä kolmeen kriittiseen osaan, jotka kaikki ovat yhtä tärkeitä. HR:n on hoidettava koronan aiheuttamat akuutit asiat, kuten viestintä, suunnitelmien tekeminen ja mahdollisten YT-neuvotteluiden hoitaminen. HR:n on myös varauduttava koronan jälkeiseen aikaan, joka tarkoittaa muutosten tekemistä toimintatapoihin ja toimintojen uudelleen käynnistämistä. Kolmanneksi HR:n täytyy hoitaa jokapäiväinen muu työ, joka oli ennen koronaa eli kaikkien perusprosessien hoitaminen ja mahdollisten kehityshankkeiden toteuttaminen. (Kaski 2020, Tiensuu 2020)

Siili Solutionin haastattelussa kerrotaan, että HR- työn prioriteetit muuttuivat nopeasti ja oli tärkeää tukea henkilöstön etätöitä sekä yrityksen liiketoimintaa. Kriisitilanteen myötä jouduttiin myös muuttamaan yrityksen toimintamalleja sekä luomaan uusia kanavia kriisitilanteen tukemiseksi. HR on joutunut luomaan toimintaohjeita sairaus- ja karanteenitilanteisiin sekä ohjeita ja koulutusta etätöskentelyä varten. Henkilöstön tukemisen merkitys on noussut ja tärkeintä on ollut, että HR kuuntelee ja palvelee henkilöstöä. HR- ammattilaisen tärkein työväline on tällä hetkellä resilienssi, joka tarkoittaa kykyä mukautua muutoksiin, vaikka riskien hallinta ja kriiseihin varautuminen on yrityksille tuttua, niin harva on osannut aavistaa tämänkaltaista kriisiä, siksi HR:n muutoskyvykkyuden merkitys on suuri. (Vainio 2020)

HR:n tuki johdolle ja liiketoiminnalle on myös korostunut, sillä jos kriisi vaikuttaa liiketoiminnan lukuihin täytyy HR:n pystyä kertomaan miten päätökset tulevat vaikuttamaan henkilöstöön niin tilapäisesti kuin pysyvästi. Tällä hetkellä HR:lle on olennaista työläinsäädännön ja yhteistoimintalain tuntemus, työsuhteosaaminen sekä työhyvinvoinnin tukeminen. Vainio kertoo, että HR:n on tuotava henkilöstön näkökulmia mukaan päätöksentekoon ja johdolle on pystyttävä sanomaan, jos toinen ratkaisu on parempi ihmisille, joten jos liiketoiminta ei siitä kärsi, niin toimitaan sen mukaan. HR:n on siis kannettava vastuu niin yritys kuin yksilö tasolla. Kaski kuitenkin painottaa, että kriisistä huolimatta arki ei ole kadonnut ja heidän täytyy edelleen toimia esimiesten ja johtoryhmän tukena sekä pystyä kehittämään prosesseja. Myös työntekijöiden on pystyttävä keskittymään tuottavaan työhön, jonka vuoksi HR:n tärkeimpiä tehtäviä on rauhoittaa organisaatiota ja tarjota tietoa henkilöstölle heitä mietityttäviin ongelmiin. (Kaski 2020, Vainio 2020)

3.4 Osaamisen kehittäminen

Henkilöstön ollessa yrityksen tärkein menestystekijä, on osaaminen ja sen kehittäminen yrityksen yksi merkittävin kilpailuetu, strateginen valinta sekä yksi henkilöstötuottavuuden osa-alue. Osaava henkilöstö on motivoitunutta, heillä on selkeät tavoitteet, jotka tekevät työstä mielenkiintoisen, mutta eivät ole liian korkeat, he saavat työstä palautetta ja pystyvät kehittämään itseään. Jos henkilöstöllä ei ole vaadittavaa osaamista eikä heillä ole mahdollista kehittää taitojaan, vaikuttaa se yrityksen toimintaan negatiivisesti, sillä

heikko työn laatu ja osaamisen puute heijastuvat yrityksen kaikkeen tekemiseen. Tämä estää yritystä pysymästä elinvoimaisena puhumattakaan menestymisestä. Jos yritys haluaa pysyä elinvoimaisena ja edistää toimintaansa, sen on huolehdittava, että henkilöstöllä on halua sitoutua yritykseen sekä kykyä tehdä parhaansa yrityksen hyväksi. Henkilöstöjohtamisella on suuri merkitys henkilöstön osaamisen kehittämisessä, sitouttamisessa, motivoinnissa sekä työkyvyn ylläpidossa. Sen on huolehdittava, että henkilöstön osaaminen on riittävää ja, että sitä kehitetään jatkuvasti, jotta yritys pystyy vastaamaan muutoksiin, joita toimialalla tapahtuu, kehittämään toimintaansa ja ylipäättään menestymään. Henkilöstön osaamisen ydin muodostuu kyvystä oppia, kehittyä ja kehittää omia taitojaan. Osaaminen muodostuu tiedoista, taidoista, asenteista, kokemuksista ja kontakteista ja sen perustana toimii laadukas koulutus sekä mahdollisuus jatko-opiskeluun tai täydennyskoulutukseen työuran aikana. Osaaminen on oppimisprosessin tuotos, joka viedään käytäntöön. (Aura 2015, 4; Kauppo 2013, 11–12; Viitala 2007, 8)

Menestyvän yrityksen takana on siis osaava henkilöstö, mutta miten heidät saa pidettyä yrityksessä, kun nykyään työntekijät eivät sitoudu yhteen yritykseen vaan haluavat jatkuvasti uusia haasteita sekä nähdä useita erilaisia työpaikkoja. Mitkä seikat vaikuttavat henkilöstön sitoutumiseen ja miten HR-työllä voidaan vaikuttaa henkilöstön sitouttamiseen. Jotta henkilö sitoutuu yritykseen, on työn oltava hänelle mielekästä ja merkityksellistä. Jos puolestaan henkilö ei viihdy työpaikalla ja työympäristö on negatiivinen ei työntekijä sitoudu yritykseen. Työ, jossa on saavutettavissa olevat tavoitteet ja, jossa pääsee haastamaan itseään sitouttaa paremmin kuin työ, jonka tavoitteet ovat epärealistiset ja itse työ puuduttavaa. (Kinnunen 2019; Lumijärvi 2017, 235)

Toisaalta Arnold Bakker ja Wilmar Schaufeli ovat esittäneet ns. työn vaatimukset – tuki-mallin, jonka mukaan työn vaatimukset ja yrityksen tuki ovat sitouttamisen takana. Ideana on tarjota oikeanlaista tukea työtehtävän mukaan. Jos työtehtävät ovat rutiinimaisia henkilöstö ei tarvitse itse työhön liittyvää tukea ja ohjausta, vaan henkilöstölle on tarjottava mahdollisimman hyvät resurssit työssä menestymiseen. Jos työ on puolestaan haastavaa ja monimutkaista on yrityksen tarjottava asiantuntijuuteen ja ohjaukseen liittyvää tukea. Tämän mallin mukaan henkilö voisi sitoutua työhönsä, vaikka se ei kokisi sitä haastavana tai merkityksellisenä. Tärkeintä sitoutumisen kannalta olisi saada työn vaatimuksiin sopivaa tukea. Sitoutunut henkilöstö syntyy kuitenkin monesta eri

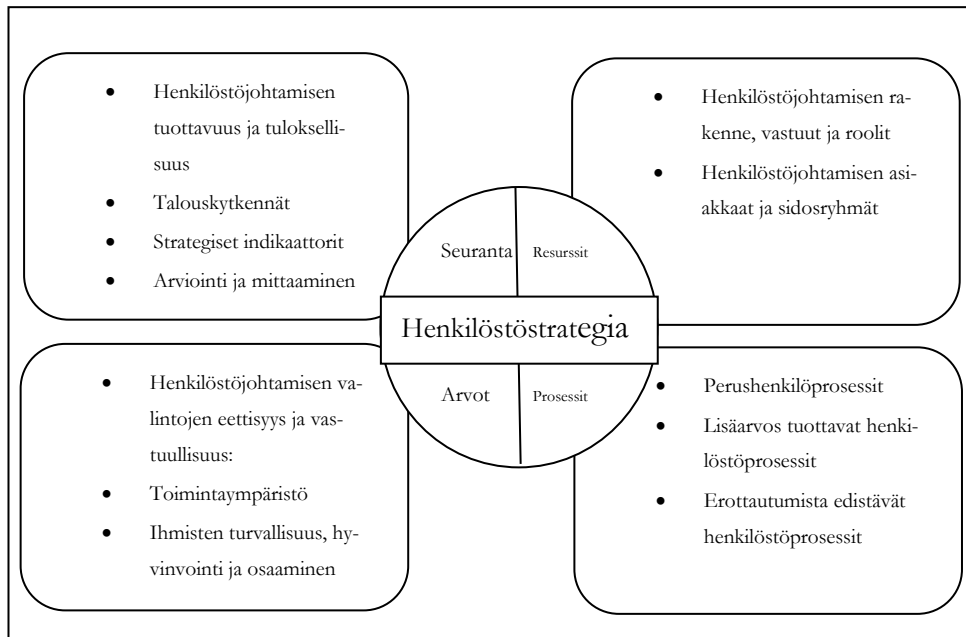
tekijöistä ja siihen vaikuttaa niin johto, esimiehet kuin kollegat, työtehtävät, työssä kehittyminen, työn ja vapaa-ajan tasapaino, yrityksen toimintatavat sekä tunnustus työstä ja oikeudenmukainen palkitseminen. Näiden lisäksi myös kehitystavoitteet, jotka ovat osana jokapäiväistä työtä sekä palautteen ja arvioinnin antaminen, kun tavoitteet saavutetaan, luovat sitoutuneisuutta yritykseen. (Bakker & Schaufeli 2001, Kinnunen 2019; Lumijärvi 2017, 235.)

3.5 Henkilöstöjohtaminen

3.5.1 Henkilöstöjohtamisen ulottuvuuksia

Henkilöstöjohtaminen on monen osa-alueen summa ja alla olevasta kuvioista siitä saa kokonaisvaltaisen käsityksen ja sitä on helpompi hahmottaa ja jäsentää. Tämän mallin keskellä on henkilöstöstrategia, joka siis määrittelee ne tavoitteet ja suunnitelmat, jotka henkilöstöjohtamisella on saavutettava. Henkilöstöstrategia jalkautuu neljään ulottuvuuteen, joista rakentuu henkilöstöjohtamisen kokonaisuus: Resurssit, Prosessit, Arvot ja Seuranta. Resursseilla tarkoitetaan sitä, miten henkilöstöasioita johdetaan, ketkä niitä johtavat ja minkälaiset roolit heillä on. Prosessit jaetaan kolmeen eri ryhmään, jotka ovat perusprosessit, lisäarvoa tuottavat henkilöstöprosessit sekä erottautumista edistävät henkilöstöprosessit. (Helsilä & Salojärvi 2009, 30-32)

Perus henkilöstöprosessit ovat lain edellyttämiä hallinnollisia henkilöstöprosesseja, kuten työsopimukseen liittyvät käytännöt, jotka yrityksen täytyy hoitaa. Lisäarvoa tuovat henkilöstöjohtamisen prosesseilla tarkoitetaan sellaisia prosesseja, joiden avulla yritys voi saavuttaa tavoitteensa ja luoda strategista kilpailuetua. Näihin prosesseihin kuuluu mm. suorituksen johtaminen ja osaamisen kehittäminen. Erottautumista edistävillä prosesseilla tarkoitetaan sellaisia henkilöstöjohtamisen tekijöitä, jotka erottavat yrityksen kilpailijoistaan parantamalla työnantajamielikuvaa ja tekemällä yrityksestä houkuttelevamman. Mallin kolmas ulottuvuus on arvot, joilla tarkoitetaan myös henkilöstöjohtamisen vastuullisuutta ja eettisyyttä liittyen työhyvinvointiin, työturvallisuuteen jne. Mallin viimeinen henkilöstöjohtamisen ulottuvuus on seuranta, jolla tarkoitetaan niitä menettelytapoja ja mittareita, joilla pystytään arvioimaan ja seuraamaan kuinka hyvin henkilöstöjohto on saavuttanut tavoitteensa. (Helsilä & Salojärvi 2009, 30-32)



Taulukko 4. Henkilöstöjohtamisen ulottuvuudet (Helsilä & Salojärvi 2009, 30)

3.5.2 Henkilöstöjohtamisen roolit

HR:n tehtäväkenttä on siis todella laaja ja koostuu monesta eri osasta, lisäksi HR muuttuu, elää ja kehittyy jatkuvasti. Jotta tutkimuksesta saataisiin mahdollisimman konkreettinen kuva HR-työstä tarkastellaan Dave Ulrichin esittämä henkilöstöjohtamisen neljän roolin malli, jonka myötä HR:n laajasta kokonaisuudesta saa selkeämmän kuvan ja sitä on helpompi hahmottaa. Tässä mallissa henkilöstöjohtaminen on jaettu neljään eri rooliin strateginen kumppani, hallinnollinen asiantuntija, henkilöstön kehittäjä sekä muutoksen edistäjä. Jotta henkilöstöammattilaiset voisivat tuottaa yritykselle lisäarvoa, tulee Ulrichin mielestä ensiksi määritellä henkilöstöammattilaisten tavoitteet ja vasta sitten keskittyä suoritettaviin tehtäviin. Tavoitteiden ollessa selvillä, on helpompi määritellä myös henkilöstöammattilaisen tehtävät ja roolit sekä suoriutua niistä hyvin. (Ulrich 2007, 46-47)

Strategisen kumppanin tavoitteena on kehittää sellaisia henkilöstökäytäntöjä, jotka tukevat liiketoimintastrategiaa ja mahdollistavat strategian toteutumisen. Näitä henkilöstökäytäntöjä on palkitsemisjärjestelmän uudistaminen motivoivammaksi, koulutusmahdollisuuksien tarjoaminen, rekrytointiprosessin uudistaminen jne. Tarkoituksena on siis analysoida yrityksen tarpeet ja osata liittää oikeanlaiset henkilöstökäytännöt niihin.

Strateginen kumppani pyrkii siis yhdistämään henkilöstöstrategian liiketoimintastrategiaan, jotta yritys pystyy saavuttamaan ne tavoitteet ja tulokset, jotka strategiassa on määritelty. (Ulrich 2007, 48-50)

Hallinnollisen asiantuntijan tavoitteena on luoda yritykselle tehokkaasti toimivat perusrakenteet suunnittelemalla ja toteuttamalla laadukkaat henkilöstöprosessit aina palkkauksesta koulutukseen ja palkitsemisesta urakehitykseen. Hallinnollisen asiantuntijan roolilla on suuri merkitys yrityksen lisäarvolle, sillä sen on jatkuvasti kehitettävä uusia tapoja tehdä asiat paremmin, uudistettava prosesseja ja parannettava yrityksen tehokkuutta. (Ulrich 2007, 50-51)

Henkilöstön kehittäjällä on iso rooli henkilöstön sitouttamisessa ja osaamisen kehittämisessä, varsinkin korkean tason asiantuntijaorganisaatioissa, joissa osaamispääoma on merkittävässä asemassa yrityksen menestymisen kannalta. Tavoitteena on luoda sellaiset henkilöstökäytännöt, jotka mahdollistavat henkilöstön osaamisen kehittämisen ja sitoutumisen yritykseen. Tämä vaikuttaa parempiin työsuorituksiin ja sitä kautta yrityksen tavoitteet saavutetaan nopeammin. Osaavan ja sitoutuneen henkilöstön osaamispääoma on yritykselle olennainen kilpailutekijä, sillä sen merkitys heijastuu myös yrityksen tulokseen. (Ulrich 2007, 52-53)

Muutoksen edistäjä on neljäs henkilöstöjohtamisen rooli, jolla henkilöstöalan ammattilaiset voivat tuoda yritykselle lisäarvoa. Heidän tarkoituksenaan on auttaa yritystä luomaan sellaiset prosessit, jotka mahdollistavat muutoksen toteutumisen. He pyrkivät auttamaan henkilöstöä sopeutumaan muutostilanteissa ja omaksumaan uudet käytännöt sekä pitämään huolen, että muutos toteutuu laaditulla tavalla. (Ulrich 2007, 53-54)

Henkilöstöalan ammattilaiset voivat siis tuoda yritykselle lisäarvoa neljällä eri tavalla: auttamalla strategian saavuttamisessa, perusrakenteiden luomisella, henkilöstön sitouttamisella ja muutoksen johtamisella. Jokainen näistä rooleista hyvin hoidettuna tuo yritykselle lisäarvoa.

Rooli	Tavoite	Nimike	Tehtävä
Strategisten henkilöstö voimavarojen johtaminen.	Strategian toteuttaminen.	Strateginen kumppani.	Henkilöstöstrategian ja liiketoimintastrategian yhteensovittaminen: organisaatioanalyysi
Yrityksen perusrakenteiden johtaminen.	Tehokkaasti toimivien perusrakenteiden luominen.	Hallinnollinen asiantuntija.	Organisaatioprosessien uudelleensuunnittelu: jaetut palvelut.
Henkilöstön ohjaus ja sitouttaminen.	Henkilöstön sitouttaminen ja osaamisen kasvattaminen.	Henkilöstön kehittäjä.	Henkilöstön kuunteleminen ja sen tarpeisiin vastaaminen: voimavarojen tarjoaminen henkilöstölle.
Muutoksen ja uudistumisen johtaminen.	Uudistuneen organisaation luominen.	Muutoksen edistäjä.	Muutoksen ja uudistumisen johtaminen: muutoksen varmistaminen.

Kuvio 5. Henkilöstöjohtamisen roolit (Ulrich 2007, 47)

Voidaan siis huomata, että HR:n tehtäväkenttä sisältää runsaasti eri toimintoja ja sen on hallittava työuran jokaisen vaiheen eri prosessit rekrytoinnista henkilöstön ja osaamisen suunnitteluun, sitouttamisesta palkitsemiseen ja muutoksen johtamiseen. HR tärkeimpiä tehtäviä on kuitenkin suunnitella ja kehittää henkilöstöön liittyviä toimintoja yrityksen strategia ja toimialan erityispiirteet huomioiden siten, että ne tukevat yrityksen liiketoiminnan tavoitteita. HR:n tavoitteena on saada oikeanlaiset ihmiset oikeaan tehtävään tekemään työtä, joka tuottaa tulosta. Henkilöstöjohtamisessa on onnistuttu silloin, kun henkilöstö kokee, että heidän osaamisensa ja työolosuhteet tukevat suoriutumista, he kokevat työnsä mielekkääksi, tavoitteet saavutettaviksi, palkkiot oikeudenmukaisiksi ja kannustaviksi sekä työilmapiirin arvostavaksi. (Viitala 2007, 19)

3.6 Henkilöstöstrategia

Strategialla tarkoitetaan suunnitelmaa, jonka avulla yritys pyrkii menestymään ja saavuttamaan tavoitteet. Sen tavoitteena on näyttää yritykselle suuntaa ja saavuttaa kilpailuetua. Jotta yrityksen strategia pystyy toteutumaan, on henkilöstöstrategian suunnittelu ja toteuttaminen äärimmäisen tärkeässä roolissa, sillä yrityksen strategiset valinnat vaikuttavat suoraan henkilöstövoimavarojen johtamiseen. Yrityksen laatiessa strategiaansa, on henkilöstövoimavarat sen tärkeimpiä lähtökohtia, varsinkin korkean tason asiantuntijaorganisaatioissa, kuten asianajotoimistoissa. (Santalainen 2006, 31; Viitala 2007, 59; Freden 2020.)

HR:lla on suuri vastuu yrityksen strategian toteutumisessa, sen takia sitä voidaan kutsua liiketoiminnan strategiseksi kumppaniksi. Sen tehtävänä luoda sellaiset toimintamallit, jotka auttavat yrityksen liiketoiminnan tavoitteiden saavuttamisessa. Strategisen kumppanin on tehtävä periksiantamatonta työtä, jotta strategiassa määriteltyjen tavoitteiden eteen aletaan tehdä töitä ja pyrkimykset muuttuvat toiminnaksi. Henkilöstöammattilaisten mukana olo strategiatyössä, kun yritys vasta luo uutta strategiaa parantaa henkilöstön sitoutumista strategiaan sekä omaksumista uusia toimintamalleja kohtaan, sillä he pystyvät tuomaan yrityksen henkilöstöön liittyviä asioita ja näkökulmia esiin strategian luomisvaiheessa. (Ulrich 2007, 81-93)

Strategisen kumppanin on osattava luoda tasapainotettu mittaristo, jonka tarkoituksena on auttaa yrityksen johtoa strategian käytännön toteutumisessa. Se palvelee niin henkilöstöä, sijoittajia kuin asiakkaitakin ja strategisen kumppanin on oltava vastuussa kaikista näistä osa-alueista. Tämän lisäksi mittaristoa voidaan käyttää johdon suoritusten arvioinnissa. Esim. AT&T:n tasapainotetulla mittaristolla arvioidaan johtajia sen perusteella, miten he tuovat lisäarvoa eri sidosryhmille. Taloudellinen lisäarvo mittaa johdolle asetettujen taloudellisten tavoitteiden saavuttamista, asiakaslisäarvo mittaa asiakaspalvelutavoitteiden saavuttamista ja henkilöstölisäarvo puolestaan henkilöstön odotusten täyttämistä. (Ulrich 2007, 81-93)

Strategisen kumppanin on lisäksi osattava sovittaa henkilöstösuunnitelmat liiketoimintasuunnitelmiin. Tarkoituksena on, että he löytävät yhdessä johdon kanssa sellaiset

henkilöstökäytännöt, jotka auttavat liiketoimintastrategian toteutumisessa. Strategisen kumppanin tehtävänä on myös välttää väliaikaisia ja liian helppoja ratkaisuja, sillä muutokset ja edistyminen vie aikaa ja vaativat työtä. Viimeisenä tehtävänä on saada yritys keskittymään osaamiseensa, sillä ilman osaamista ja keskittymistä niihin asioihin, jotka yritys osaa yrityksen strategia ei pääse toteutumaan. Henkilöstöammattilaiset ovat strategisina kumppaneina silloin, kun he määrittelevät ja kehittävät yrityksen osaamista, jonka avulla strategiaa voidaan toteuttaa. (Ulrich 2007, 81-93)

Yrityksen strategian kolme tasoa ovat yritysstrategia, liiketoimintastrategia ja operatiivisen tason strategiat eli toiminnalliset strategiat, joihin kuuluu esim. henkilöstöstrategia, markkinointistrategia ja tuotantostrategia. Näiden strategioiden avulla yritys pystyy toteuttamaan liiketoimintastrategiaansa. Henkilöstöstrategia määrittelee kuinka yrityksen henkilöstöön liittyviä näkökohtia tulisi johtaa, jotta yrityksen kilpailukyky sekä henkilöstön hyvinvointi kasvaisi yhtä aikaa. Henkilöstöstrategia toimii suunnan näyttäjänä henkilöstöjohtamiselle, jotta se pystyy saavuttamaan strategiassa määritellyt tavoitteet ja onnistumaan omassa toiminnassaan. Hyvä henkilöstöstrategia syntyy yhdessä HR:n, esimiesten ja johdon kanssa, se täsmentää liiketoimintastrategiaa, luo erottuvuutta kilpailijoihin ja kehittää HR-toimintoja. Hyvä henkilöstöstrategia myös kertoo minkälaista henkilöstöä yritys kaipaa ja kuinka paljon, minkälaista osaamista yritys tarvitsee ja miten sitä voisi kehittää, miten yritys mittaa suoritusta ja minkälainen palkitsemisjärjestelmä yrityksessä on ja mitkä ovat yrityksen arvot. Henkilöstöstrategia on onnistunut, kun se voimistaa henkilöstöjohtamisen kokonaisuutta ja liittää sen osaksi liiketoimintaa. (Helsilä & Salojärvi 2009, 58-69; Viitala 2007, 61)

3.7 HR:n taloudellinen hyöty yritykselle

Osaavalla, sitoutuneella ja motivoituneella henkilöstöllä on ilmeinen vaikutus yrityksen menestymiseen ja kilpailukykyyn. Henkilöstö on asiantuntijayritysten, kuten asianajotoimistojen merkittävin pääomaerä. Eli suurin osa yrityksen arvosta koostuu henkilöstön taitojen ja osaamisen arvosta ja usein asiantuntijayrityksen muun kaluston ja tilojen arvoa ei pystytä vertaamaan siihen arvoon minkä osaavat asiantuntijat tuovat yritykselle. HR:n vaikutusta yrityksen menestymiseen on silti vaikea mitata, koska suurin osa HR-

toiminnoista ovat sellaisia, joita ei pystytä suoraan mittamaan ja niiden vaikutus näkyy menestyksessä pidemmällä aika välillä. Esimerkiksi jos aletaan kehittämään esimiestyötä, vaikutukset näkyvät ensiksi työpaikan ilmapiirissä, jolla on vaikutusta henkilöstön viihtymiseen työpaikalla sekä henkilöstön motivaatioon ja sitoutumiseen. Nämä puolestaan vaikuttavat henkilöstön työsuorituksiin ja sitä kautta yrityksen menestymiseen. Prosessit ovat siis pitkiä ja aikaa vieviä, siksi niiden suora mittaaminen on myös vaikeaa. Maria Nikkisen opinnäytetyöstä käy selville, että HR:n lisäarvon mittaustapoina voidaan pitää henkilöstökyselyitä, sitouttamista, poissaolojen seuranta sekä palautteita, mutta hänen teettämään kyselyyn vastanneista suurin osa kertoi lisäarvon mittaamisen liian vaikeaksi tai jopa mahdottomaksi. Usein mittaaminen ei ole haastavaa siksi, ettei mittareita olisi vaan siksi, että HR- mittareita on niin paljon, että oikeiden mittareiden löytäminen ja niiden valitseminen on haastavaa. Vaikka itse HR-työn mittaaminen voi olla vaikeaa, voidaan kuitenkin todeta, että mitkä tahansa mittarit, jotka kertovat yrityksen menestymisestä ja kasvusta kertovat myös yrityksen HR-työn onnistumisesta, sillä esimerkiksi liiketoiminnan tuloksellisuutta kuvaava mittari kertoo kuinka hyvän tuloksen yrityksessä työskentelevät ovat pystyneet työllään tekemään. (Helsilä & Salojärvi 2009, 383, 409, 413; Luoma & Viitala 2017, 25; Nikkinen, 2016, 32; Widenius 2011, 14)

Liiketoiminnassa lisäarvolla tarkoitetaan yksinkertaistaen sitä, että asiakkaat ovat valmiita maksamaan tuotteista tai palveluista enemmän mitä niiden tuotantoon on kulunut ja sitä kautta yritys hyötyy siitä taloudellisesti. Eli se arvo, jonka yritys saa toiminnallaan aikaiseksi on arvonlisäys. Jotta yritys pystyy luomaan lisäarvoa, täytyy sen kehittää itselleen mahdollisimman pysyvä kilpailuetu sekä ymmärrettävä mitä asiakkaat arvostavat ja haluavat nyt ja tulevaisuudessa. On pystyttävä tarjoamaan ainutlaatuisuutta. Samalla tavalla voidaan ajatella HR:n tuoma lisäarvoa yrityksille. HR-toimintojen on tuotettava yritykselle enemmän taloudellista hyötyä kuin mitä HR-kustannukset ovat, jotta se tuo yritykselle lisäarvoa. HR:n tuoma lisäarvo on se arvo minkä HR on toiminnallaan saanut aikaiseksi. Tällaisia HR-toimintoja ovat esim. osaamisen kehittäminen, sitouttaminen ja hyvä perehdyttäminen. HR:n on ymmärrettävä mitä asiakkaat eli henkilöstö sekä johto tarvitsevat nykyhetkessä ja mitä he haluavat tulevaisuudessa. Arvonlisäys voidaan laskea siten, että myyntituotosta eli tuotettujen hyödykkeiden arvosta vähennetään tuotantokulut, kuten tarvikkeet ja palvelut. Lisäarvon mittaaminen ei kuitenkaan aina ole yksinkertaista, jos lisäarvon vastineena on asiantuntemuksen tuottama lisäarvo, kuten

HR-työn. (Santalainen 2006, 183-185; Ahonen, Aura, Eskelinen & Kuosmanen 2019, 22)

Lisäarvon lisäksi voidaan tarkastella henkilöstötuottavuuden arvoa, joka kertoo, kuinka tuottava henkilöstö on ja pystytäänkö henkilöstökäytäntöjen avulla saada enemmän arvoa, jos käytössä on kuitenkin samat henkilöstövoimavarat. Henkilöstötuottavuuden arvoa laskettaessa täytyy ensiksi tietää yrityksen arvonlisäys sekä työn tuottavuuden arvo. Kun yrityksen arvonlisäys on tiedossa, voidaan laskea yrityksen henkilöstön tuottavuus, joka on työn tuotoksen suhde eli arvonlisäys työpanokseen. Työpanoksella tarkoitetaan henkilöstökuluja, sillä kaikkia työhön käytettyjä tunteja ei usein ole tiedossa. Henkilöstön tuottavuuden arvo (HTA) saadaan laskettua, kun arvonlisäys jaetaan henkilöstökuluilla. On kuitenkin huomioitava, että henkilöstötuottavuusarvoa laskettaessa henkilöstövaltainen yritys, jolla on suuret henkilöstökustannukset ovat epäedullisemmässä asemassa verratessa pääomavaltaisiin yrityksiin, joilla on niukemmat henkilöstökustannukset ja tämä saattaa vääristää tuloksia. Henkilöstötuottavuusarvo toimii kuitenkin hyvänä tuottavuuden vertailukeinona, jos keskenään verrataan saman toimialan yrityksiä, joilla on samankaltainen pääoman ja henkilöstön suhde. (Ahonen, Aura, Eskelinen & Kuosmanen 2019, 22-23)

4 HR lisäarvon tuojana asianajotoimistoille

Haastattelukysymykset pohjautuvat teoriaan ja ne ovat jaettu teemoittain. Ensimmäisenä käydään läpi HR:n tehtäviä ja toimintoja asianajotoimistoissa ja sitä miksi asianajotoimistot tarvitsevat HR:n sekä mikä tehtävistä ja toiminnoista tuo lisäarvoa yritykselle ja mikä ei. Näin pyritään saamaan mahdollisimman laaja kuva HR-toiminnoista ja HR:n tuomasta lisäarvosta. Seuraavan teeman tarkoituksena on paneutua HR:n tehtäviin ja rooleihin syvemmin ja käydä läpi aiheita, joita teoriaosuudessa nousi esille kuten HR:n vaikutus työhyvinvointiin ja yrityksen strategiaan. Haastatteluissa kysyttiin myös HR:n vaikutusta työnantajamielikuvaan sekä HR:n roolia henkilöstön ja osaamisen kehittäjänä. Viimeisen teeman aiheena on HR-työn mittaaminen sekä Covid-19-pandemian tuoman poikkeusajan vaikutus HR-työhön.

4.1.1 HR-toiminnot ja tehtävät asianajotoimistoissa

Haastattelu aloitettiin kysymällä mistä toiminnoista yrityksen HR-osasto tai tiimi koostuu ja mitä tehtäviä HR- osasto hoitaa haastateltava A kertoi, että heillä HR hoitaa kaikki työsuhteeseen liittyvät asiat eli kaikki tehtävät liittyen työsuhteen elinkaaren aloittamisesta lopettamiseen. HR:n päävastuulla on myös rekrytointi. A kertoi, että tehtävät ovat myös hyvin tilanne sidonnaisia ja HR-työ on työntekijälähtöistä eli tarve tulee muilta työntekijöiltä. Koulutukseen liittyvät asiat kuuluvat HR:lle ja HR kehittää ja luo uusia toimintatapoja. Lakisääteisten dokumenttien luominen on myös HR:n tehtävä sekä mentorointi ja tutorointi.

Haastateltava B kertoi, että heillä HR-osasto hoitaa hallinnolliset asiat, työuran aloittamiseen ja lopettamiseen liittyvät tehtävät sekä tukee henkilöstöä ja esimiehiä heidän työssään. HR tekee myös vahvasti yhteistyötä muiden osastojen kanssa.

Haastateltava C kertoi, että heidän HR- osasto hoitaa myös kaiken työuran alkamisesta loppumiseen, rekrytoinnit yhdessä esimiesten kanssa, palkanlaskennan ja muiden etujen hallinnan, suorituksen johtamisen ja esimiesten tukemisen päivittäisessä johtamisessa. Organisaation, henkilöstöprosessien ja henkilöstön kehittäminen sekä koulutusten järjestäminen on HR:n vastuulla. HR:n tehtäviin kuuluu myös työhyvinvoinnin tukeminen

ja sen kehittäminen sekä henkilöstötapahutumien järjestäminen. HR on myös mukana opiskelijamarkkinoinnissa ja koordinoi ja kehittää trainee- ohjelmia. Tärkeä osa HR:n tehtäviä on HR-datan ja järjestelmien ylläpito ja raportointi, jotta voidaan analysoida ja ennakoita tulevaisuutta.

Haastateltava D kertoi, että HR- osasto huolehtii työnantajamielikuvan luomisesta, opiskelijayhteistyöstä, rekrytoinnista, perehdyttämisestä ja henkilöstön kehittämisestä. HR:n tehtäviin kuuluu myös palkka- ja palkitsemisasiat, työhyvinvointiin liittyvät tehtävät sekä hallinnolliset asiat, kuten erilaisten raporttien luominen.

4.1.2 Mitkä tehtäväalueista tuo lisäarvoa ja mitkä eivät?

Seuraavaksi kysyttiin mitkä HR:n tehtäväalueista tuo yritykseen lisäarvoa ja mitkä eivät haastateltava A oli sitä mieltä, että melkein kaikki tehtävät ovat sellaisia mitkä tuovat lisäarvoa yritykselle. Hän kuitenkin korosti, että kehittämiseen liittyvä työ tuo yritykselle lisäarvoa, sillä silloin henkilöstö näkee, että yritys haluaa mennä eteenpäin ja kehittyä. Lakisääteisten dokumenttien laatiminen ja muiden hallinnollisten asioiden tekeminen ei tuo lisäarvoa, mutta ne täytyy silti tehdä, eivätkä ole turhia.

Haastateltava B kertoi, että ”kaikki työuran aloituksen ja lopetuksen välissä olevat asiat” eli kaikki ne asiat mitä HR hoitaa henkilöstön työuran aikana tuovat lisäarvoa. Hän nosti esiin myös HR:n tuen merkityksen henkilöstön jaksamisen suhteen ja varsinkin psykososiaalisen kuormituksen tukemisessa ja sen ehkäisyssä HR:n tuki on tärkeää. Haastateltava B oli sitä mieltä, että mikään tehtävä tai prosessi ei ole sellainen mikä ei toisi yritykselle lisäarvoa, sillä kaikkia toimintoja käytetään aktiivisesti. ”Sellaiseen prosessiin, joka ei tuo minkäänlaista lisäarvoa olisi turha käyttää aikaa.”

Haastateltava C oli sitä mieltä, että HR:n tärkein tehtävä on olla lähellä liiketoimintaa ja aistia mitkä asiat ovat milloinkin tärkeitä, sillä eri vaiheissa eri asioihin täytyy panostaa. ”Saattaa olla vaihe, kun koulutuksiin täytyy panostaa enemmän, joskus rekrytointiin tai urakehitykseen. Painopisteet vaihtelee”. Hän kertoo, että heillä tehdään ainoastaan sellaista työtä, joka tuo lisäarvoa. Jos jotkin tehtävät eivät tuo lisäarvoa, on mietittävä, miksi niitä tehdään, kuten lakisääteiset asiat. Ne täytyy tehdä, vaikka se ei tuo

liiketoiminnalle lisäarvoa siinä hetkessä, mutta ne täytyy hoitaa ja niiden on oltava kunnossa, koska ne ovat laissa säädetty eivätkä ole turhia. Lisäksi hän mainitsee, että tietynlainen data, jota toimitetaan ulkopuolisille tahoille, ei tuo heidän yritykselleen suoranaista lisäarvoa, mutta se tuo lisäarvoa yhteiskunnalle ja he haluavat olla siinä mukana.

Haastateltava D kertoi uskovansa, että kaikki HR:n tehtävien osa-alueet tuovat yritykseen lisäarvoa ja ovat merkittäviä yrityksen strategian toteutumisen kannalta. Tietynlainen raportointityö ei varsinaisesti tuo lisäarvoa, mutta sekään ei ole merkityksetöntä vaan tehdään syystä ja tarpeeseen. Haastateltava D pohti, että tulevaisuudessa tekoäly varmasti tulee auttamaan tämän kaltaisissa rutini-tehtävissä.

4.1.3 Miksi asianajotoimistot tarvitsevat toimivan HR:n

Kysyttäessä miksi asianajotoimistot tarvitsevat toimivan HR-osaston haastateltava A oli sitä mieltä, että asianajotoimistojen bisnes on tietotyötä, jota ihmiset tekevät, joten heidän jaksamisensa ja viihtymisensä työpaikalla on erityisen tärkeää. Yrityksen on näytettävä henkilöstölle heidän tärkeytensä ja, että heistä välitetään ja heihin panostetaan, jotta henkilöstö osoittaa myös oman panoksensa yrityksen toimintaan. Hän myös kertoi, että se luo selkeyttä, kun tietyt henkilöt ovat vastuussa kehittämisestä ja, että he vievät asioita eteenpäin.

Haastateltava B oli sitä mieltä, että asianajotoimistot tarvitsevat toimivan HR:n samoista syistä kuin muutkin yritykset. Hän painotti sitä, että asianajotoimistoissa työskentelee usein todella kunnianhimoisia ihmisiä, jotka haluavat kehittyä, oppia ja päästä parhaimpiin tuloksiin jatkuvasti ja silloin kun jaksaminen tai työelämän ulkopuolella oleva asia hankaloittaa työn tekemistä ”HR on verkko, joka ottaa kiinni ja pompauttaa takaisin ylös” HR:n on tuotettava henkilöstöä vaikeissakin tilanteissa.

Haastateltava C oli sitä mieltä, että asianajotoimistot eivät pärjäisi ilman HR:aa, sillä HR toimii lakimiesten ja koko henkilöstön tukena siten, että he pystyvät keskittymään heidän ydinosaamiseensa. HR auttaa koko organisaatiota onnistumaan parhaalla mahdollisella tavalla sekä luomaan sellaisia tukitoimia, jotka edes auttavat tähän pääsemistä.

Haastateltava D kertoi myös, että asianajotoimistot ovat asiantuntijaorganisaatioita, joissa osaaminen piilee henkilöstössä ja henkilöstön osaaminen on kaiken keskiössä. Jotta yritys pystyy olla houkutteleva työnantaja, hoitaa rekrytointiprosessit sujuvasti, huolehtia työntekijöiden hyvinvoinnista ja viihtyvyydestä, tarjota mielenkiintoisia urapolkuja, palkita sekä tukea koko henkilöstöä eri prosesseissa on HR-toiminto erittäin keskeinen.

4.1.4 HR-strategisena kumppanina

Kun haastattelussa kysyttiin, toimiiko HR strategisena kumppanina ja pystyykö HR toiminnallaan vaikuttamaan yrityksen strategian toteutumiseen, haastateltava A kertoi, että heillä HR ei varsinaisesti toimi strategisena kumppanina, mutta matala hierarkisuus edesauttaa sitä, että kaikista yritykseen liittyvistä asioista HR voi olla yhteydessä yrityksen osakkaille sekä käymään läpi strategiaan liittyviä asioita toimitusjohtajan kanssa.

Haastateltava B kertoi, että HR pystyy vaikuttamaan strategiaan ja heillä HR on mukana strategiatyössä ja HR myös tuottaa erilaista dataa, josta on strategiatyössä apua.

Haastateltava C kertoi, että HR voi vaikuttaa strategian toteutumiseen ja heillä on HR edustamassa johtoryhmässä, joten sitä kautta pystyy suoraan vaikuttamaan strategiatyöhön. Haastateltava C oli myös sitä mieltä, että HR:lla on usein selkeä yleisnäkemyks mitä eripuolilla organisaatiota tapahtuu, sillä osakkaiden ja lakimiesten näkemys on vain omasta näkökulmasta, kun HR puolestaan näkee hyvin laajasti eri trendejä ja mitä on missäkin menossa, joten sitä kautta HR pystyy vaikuttamaan paljon strategiaan.

Haastateltava D kertoi, että heillä HR toimii strategisena kumppanina. HR tukee strategian toteutumista takaamalla sen, että henkilöstöllä on riittävät ja oikeanlaiset resurssit käytettävissään. HR:n panostus henkilöstön kehittämiseen ja hyvinvointiin on myös osa strategiatyötä ja edes auttaa yritystä toteuttamaan strategiaansa.

4.1.5 HR:n vaikutus henkilöstön työhyvinvointiin ja jaksamiseen

Kysyttäessä voiko HR vaikuttaa asianajotoimistoissa työskentelevien työhyvinvointiin ja jaksamiseen, jos voi niin millä tavalla ja mitä keinoja siihen on, haastateltava A kertoi,

että hänen mielestään HR voi vaikuttaa, mutta se voi olla myös haasteellista, sillä HR ei ole samoissa projekteissa mukana, joten voi olla vaikea nähdä, jos henkilöstöllä on haasteita jaksamisen kanssa. Erilaiset työhyvinvointikyselyt antavat kuitenkin HR:lle tietoa henkilöstön hyvinvoinnista. HR voi myös hyvän vuorovaikutuksen avulla saada tietää miten henkilöstö voi ja kollegat voivat myös avoimesti kertoa HR:lle, jos kokevat, että toisella on liikaa töitä tai ongelmia jaksamisen kanssa. Hän kertoi myös, että heillä on kattava työterveyshuolto, joka edesauttaa työhyvinvointia.

Haastateltava B oli sitä mieltä, että HR voi mitä suurimmassa määrin vaikuttaa työhyvinvointiin ja jaksamiseen, mutta ei pysty siihen kuitenkaan yksin vaan henkilöstön ja esimiesten kanssa. Esimiesten tuki on kuitenkin avainasemassa, ja heillä on käytössä foorumi, josta voi kysyä apua, jos esimiehet huomaavat, että tiimi voi huonosti, niin miten sellaisessa tilanteessa tulisi toimia tai jos, tiimi voi hyvin, miten sitä voisi ylläpitää. Sieltä voi kysyä myös vinkkejä ja säännöksiä miten tietyissä tilanteissa toimitaan. Foorumin avulla esimiehet voivat vaikuttaa koko tiimin hyvinvointiin. Lisäksi käytössä on kattavat työterveyspalvelut.

Haastateltava C oli sitä mieltä, että HR voi vaikuttaa työhyvinvointiin ja jaksamiseen, mutta HR ei voi kuitenkaan olla jokaisen ”iholla kiinni”. HR on koko ajan kuulolla ja pystyy havaitsemaan herkästikin hyvinvoinnin riskit ja sitä kautta myös reagoimaan niihin. HR voi myös valmentaa esimiehiä tunnistamaan ja reagoimaan riskit, jotka vaikuttavat hyvinvointiin. Heillä hyvinvointia tuetaan myös laajasti kokonaisvaltaisilla hyvinvointiohjelmilla, kuntosalilla sekä työterveyden palveluilla. Tärkeintä hyvinvoinnin kannalta haastateltava C:n mielestä on kuitenkin se, miten asioita tehdään arjessa. ” ei riitä mitä tehdään vaan, miten tehdään, miten johdetaan, miten kohdataan ihmisiä.”

Haastateltava D kertoi, että heillä tuodaan esiin työhyvinvointiin liittyviä аспектеja osana organisaation kulttuuria tarjoamalla henkilökunnalle mahdollisuuksia huolehtia omasta työhyvinvoinnista eri tavoin, kuten työ- ja vapaa-ajan tasapainottamisella, hyvällä ergonomialla, taukoliikunnalla vapaa-ajan virkistystoiminnalla sekä kattavilla työterveyspalveluilla.

4.1.6 HR henkilöstön ja osaamisen kehittäjänä

Kysyttäessä toimiiko HR henkilöstön ja osaamisen kehittäjänä haastateltava A kertoi, että heillä HR toimii henkilöstön ja osaamisen kehittäjänä, mutta heillä rekrytointiperiaatteena on rekrytoida harkiten ja valmiita osaajia. Jotta henkilöstö kuitenkin pysyy motivoituneena ja sitoutuneena on kehittyminen ja osaamisen kehittäminen tärkeä osa sitä. Hän kertoo, että heillä työn kautta kehittyminen on tärkeässä osassa, mutta käytössä on myös sisäiset koulutukset, joita pidetään matalalla kynnyksellä. Henkiseen kasvuun liittyvää kehittymistä puolestaan tuetaan omalla mentorilla.

Haastateltava B kertoi, että heillä eri osasto on vastuussa henkilöstön kehittämisestä.

Haastateltava C kertoi, että HR vastaa henkilöstön ja osaamisen kehittämisestä osittain, mutta heillä on oma taho, joka on vastuussa koulutuksista, jossa on paljon erilaisia sisäisiä koulutuksia, kuten markkinointiin tai assistenttityöhön liittyviä koulutuksia, esiintymiskoulutusta sekä muita työkalukoulutuksia ja muita kehittymistä tukevaa koulutusta. HR koordinoi ja järjestää tavoite- ja välikeskusteluita sekä palautekyselyitä. Näiden lisäksi HR on myös vastuussa perehdyttämisestä. Lisäksi henkilöstölle on mentoointia ja urapolkujen tukitoimia sekä jokaisella on käytössä oma tutor.

Haastateltava D kertoi, että heillä henkilöstön kehittäminen on osittain HR:n vastuulla ja osittain työtä tehdään yhdessä esimiesten ja toisen osaston kanssa, joka on vastuussa sisäisistä koulutuksista.

4.1.7 HR:n vaikutus työnantajamielikuvaan ja sen tuomaan lisäarvoon

Kysyttäessä miten HR pystyy vaikuttamaan työnantaja mielikuvaan ja pystyykö sillä tavalla tuoda yritykselle lisäarvoa, haastateltava A oli sitä mieltä, että pystyy ehdottomasti. Hän kertoi, että heillä se on vielä suhteellisen alussa, mutta ollaan kehittämässä koko ajan. Hän nosti esille yhteistyöt ainejärjestöjen kanssa, jotta opiskelijat tietävät yrityksen, markkinoinnin sosiaalisessa mediassa ja erilaiset tapahtumat. Haastateltava A oli myös sitä mieltä, että koko firma voi vaikuttaa työnantajamielikuvaan kohtelemalla nykyisiä työntekijöitä hyvin ja että he viihtyvät, sillä ihmiset puhuvat työstään ja ”puskaradio toimii”. Rekrytointitilanteet vaikuttavat myös todella paljon työnantajamielikuvaan ja

siihen millainen kuva yrityksestä jää työnhakijoille. Siksi he haluavat toimia avoimesti ja rehellisesti sekä pyrkivät vastaamaan nopeasti ja antamaan palautetta hakijoille.

Haastateltava B oli sitä mieltä, että HR pystyy vaikuttamaan työnantajakuvaan monella eri tavalla. Heillä työntekijät vastaavat hyvin positiivisesti siihen suosittelisivatko he yritystä työnantajana ystävilleen tai tuttavilleen. Suurin tekijä työnantajamielikuvaan B:n mielestä on kuitenkin hyvin hoidettu rekrytointi.

Haastateltava C oli myös sitä mieltä, että HR pystyy vaikuttamaan työnantajamielikuvaan erittäin paljonkin. Rekrytointiprosessit hoidetaan hyvin niin, että annetaan kaikille hyvä kokemus ja jätetään hyvä mielikuva. Muutenkin jokainen prosessi hoidetaan hyvin, kuten erilaiset tapahtumat, joita järjestetään paljon opiskelijoille.

Haastateltava D kertoi, että strategisella tasolla HR voi johtaa projekteja, jossa määritellään työnantajalupaus ja viestiä tästä henkilöstön kanssa. Käytännön tasolla HR voi vastata opiskelijayhteistyöstä, toimivasta ja hyvästä rekrytointiprosessista sekä työnantajamielikuvaan liittyvästä viestinnästä niin ulkoisesti kuin sisäisestikin.

4.1.8 HR-työn mittaaminen

Kysyttäessä mitataanko yrityksessä HR-työtä jollain tavalla ja minkälaisia mittareita heillä on käytössä, vastaukset olivat vaihtelevia. Haastateltava A kertoi, että heillä ei mitata, mutta tarvittaessa voidaan toteuttaa henkilöstökyselyitä ja erilaisia haastatteluita tehdään henkilöstön kanssa vuosittain.

Haastateltava B oli sitä mieltä, että HR-työtä itsessään voi olla vaikea mitata, mutta staattiset mittaukset ja seurannat, kuten sairauspoissaolot kertovat henkilöstön hyvinvoinnista ja sitä kautta HR:n onnistumista siltä saralta. Hän kertoi, että heillä on käytössä myös henkilöstökyselyitä.

Haastateltava C kertoi, että heillä on kerran vuodessa laajempi henkilöstökysely, joka on hyvin ketterä ja kyselyssä huomioidaan ne tekijät, jotka vaikuttavat työelämän laatuun ja sitoutumiseen. Sen perusteella tehdään lyhyempiä kyselyitä pitkin vuotta ja niitä

voidaan tehdä mistä aiheesta tahansa. Niiden avulla saadaan hyviä käytännön työkaluja ja vinkkejä. Tämän lisäksi heillä tehdään koko henkilöstölle palautekyselyitä joka vuosi, jotta henkilöstöltä saadaan henkilökohtaisempaa tietoa.

Haastateltava D kertoi, että he käyttävät laadullisina mittareina palauteprosesseja esim. rekrytointiprossien jälkeen ja määrällisinä mittareina toimivat hakijamäärät, rekrytointimäärät sekä käytetty aika.

4.1.9 HR:n työnkuvan muuttuminen poikkeusaikana

Kysyttäessä onko Covid 19- poikkeusaika vaikuttanut HR työhön ja jos on, niin millä tavalla, haastateltava A kertoi, että on vaikuttanut. Henkilöstön motivointiin liittyvät seikat ovat nousseet pinnalle, uudenlaiset ohjeistukset henkilöstölle on pitänyt laatia, koulutuksia on muutettu. Etätyö on myös hankaloittanut HR-työtä, sillä HR ei näe henkilöstöä, joten on vaikea tietää heidän jaksamisestaan tai stressistään ja sitä kautta HR:n on vaikea puuttua siihen.

Haastateltava B kertoi, että poikkeusaika on sekä vaikuttanut, että ei ole. Aluksi etä-kommunikointi mietitytti, sillä HR:lle kommunikointi ja vuorovaikutus on todella tärkeitä. Mutta iloksi on huomattu, että heillä etätyöskentely toimii. Ihmisten kanssakäymistä kaivataan ja esimiehiin ollaan nyt helpommin yhteydessä, sillä halutaan kommunikointia. Hän kertoo, että tavallaan tilanne on tuonut toisia lähemmäksi ja näyttänyt, että etätyöskentely onnistuu ja tulevaisuudessa sen määrä tulee varmasti lisääntymään.

Haastateltava C kertoi, että poikkeusaika on vaikuttanut HR-työhön, heillä kaikki siirtyivät etätöihin ja tapahtumat ja koulutukset siirtyivät webinaari- muotoon. Rekrytointit sekä perehdytykset on hoidettu etänä ja niiden onnistumisessa HR:lla on ollut suuri vastuu. Esimiesten tukeminen etäjohtamisessa on myös HR:n tehtävänä. Näiden lisäksi koronasta viestiminen on ollut HR:n vastuulla ja HR on myös perustanut työryhmän, joka seuraa ohjeistuksia sekä laatii niiden perusteella omat ohjeistukset henkilöstölle ja esimiehille

Haastateltava D kertoi, että HR:n rooli on korostunut, jotta henkilöstön hyvinvoinnista voidaan pitää yhtä hyvin huolta kuin aiemmin. Muuten kaikki muut HR-prosessit toimivat normaalisti poikkeusajasta huolimatta. D kertoi, että HR on ollut liikkeellä ”erityisen herkällä korvalla” ja pyrkinyt vaikuttamaan asioihin mahdollisimman nopeasti ja ketterästi.

4.2 Analysointi ja johtopäätökset

Analysoinnin tarkoituksena on luoda haastateltavien vastauksista selkeä ja järjestelty kokonaisuus, jotta vastauksista saadaan helposti ymmärrettävä aineisto. Haastateltavien vastausten analysointi perustuu teoria-aineistoon.

4.2.1 HR:n tehtäväalueet ja toiminnot

Kysyttäessä mistä toiminnoista yrityksen HR-osasto/tiimi koostuu ja mitä tehtäviä HR hoitaa ilmeni, että haastattelemini asianajotoimistojen HR-tiimien koko vaihteli suuresti, mutta HR-osaston/tiimin tehtävät ja vastualueet olivat jokaisessa asianajotoimistossa hyvin samanlaiset. HR:n tehtävät koostuivat koko työsuhteen elinkaareen liittyvistä asioista perehdytyksestä työn lopettamiseen. HR:n tehtäviin kuului myös vahvasti henkilöstön ja esimiesten tukeminen sekä heidän kehittämisenä ja kehittämiseen liittyvät toimintatavat. Osassa asianajotoimistoissa oli myös omat osastot, jotka olivat päävastuussa henkilöstön kehittämisestä sekä koulutuksista, mutta nämä osastot tekivät yhteistyötä myös HR-tiimin kanssa.

Useassa haastattelemissani asianajotoimistoissa HR:n tehtäviin kuului myös työhyvinvoinnin tukeminen ja sen kehittäminen, rekrytointi ja perehdytys, opiskelijamarkkinointi ja ainejärjestöyhteistyö sekä hallinnolliset työt, joihin liittyy lakisäätteisten dokumenttien laatiminen ja raportointi. Joissain asianajotoimistoissa HR:n tehtäviin kuului myös palkitseminen ja palkka-asiat, mentorointi sekä tutorointi ja HR-datan kerääminen.

4.2.2 Lisäarvo

Vastausten perusteella HR:n tuoma lisäarvo on hyvin selkeä asia ja jokaisen haastatellun asianajotoimiston HR olikin sitä mieltä, että lähtökohtaisesti tehdään vaan sellaista työtä, joka tuo lisäarvoa yritykselle. Jokainen tehtäväalue tulisi olla sellainen, että se auttaa yritystä toteuttamaan strategiaansa. Sellaisen työn tai työtehtävien, jotka eivät varsinaisesti tuota yritykselle lisäarvoa, tekemiselle on oltava jokin muu syy. Tällainen voi esimerkiksi olla laista seuraava velvollisuus. Kysyttäessä tietyistä HR:n tehtäväalueista, jotka erityisesti tuovat lisäarvoa nousi vastauksissa esiin kehittämiseen liittyvät asiat ja henkilöstön sekä esimiesten tukeminen. Henkilöstöä ja esimiehiä tuetaan, jotta he pystyvät tekemään työtään parhaalla mahdollisella tavalla. Näiden lisäksi HR:n on oltava lähellä liiketoimintaa, jotta se pystyy toiminnallaan tukemaan sitä ja aistimaan mihin on kulloinkin panostettava ja mikä on liiketoiminnalle tärkein painopiste.

Nähdäkseni HR-toiminnolle on selkeä tilaus usein työtahdiltaan intensiivisellä alalla, jossa ihmisten osaaminen ja sen kehittäminen sekä jaksaminen ovat avainasemassa liiketoiminnan kannalta. On todettu, että vastuullisessa asiantuntijatyössä, kuten asianajotoiminnassa, paineet voivat olla kovat, mutta toisaalta työntekijät kokevat kovaakin työimua tehtäviään kohtaan. Tällöin haasteet jaksamisessa voivat nousta pintaan. Tämän lisäksi alalla työskentelevät henkilöt haluavat kehittyä ja motivoituvat siitä. Vastausten perusteella HR-toiminnoilla pyritään vastaamaan alan vaatimuksiin ja haasteisiin sekä pyritään jatkuvasti kehittämään jo olemassa olevia prosesseja.

Kysyttäessä mitkä tehtäväalueista ei tuo lisäarvoa nousi monella esiin lakisääteisten dokumenttien ja muiden raporttien laatiminen. Ne ovat kuitenkin pakollisia tehtäviä, jotka täytyy tehdä ja niiden on oltava kunnossa. Toisin sanoen mikään tehtävä ei ole turha ja merkityksetön vaan tehdään syystä ja tarpeeseen. Eräs vastanneista myös uskoi, että tulevaisuudessa tekoäly auttaa ja nopeuttaa tämän tyyllisissä tehtävissä. Vastauksista kävi myös ilmi, että jokin tehtävistä ei välttämättä tuo suoraan liiketoiminnalle lisäarvoa, mutta se voi tuoda yhteiskunnalle lisäarvoa ja siksi siihen halutaan käyttää aikaa, kuten tilastokeskukselle toimitettava data.

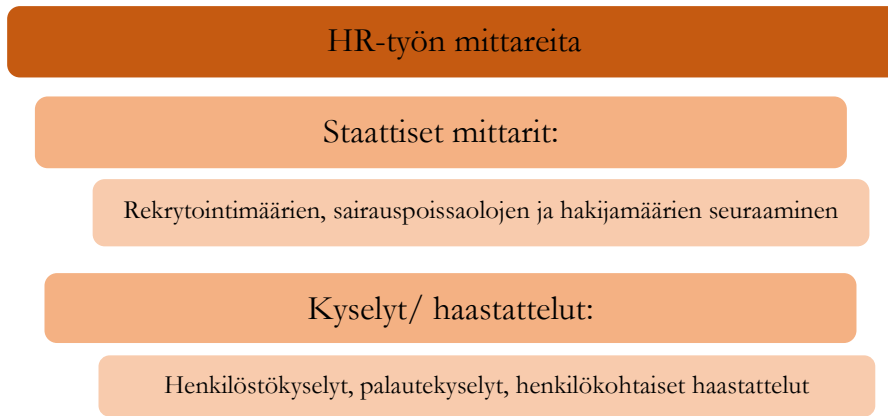
4.2.3 HR-työn tarve asianajotoimistoissa

Jokaisen yrityksen vastauksessa nousi siis esille se, että asianajotoimistot ovat asiantuntijaorganisaatioita ja heidän bisneksensä on tietotyötä, jonka keskiössä on henkilöstö sekä heidän osaamisensa. Jotta henkilöstö voi loistaa ja päästä parhaisiin tuloksiin on heidän viihtymisensä, jaksamisensa ja kehittymismahdollisuudet tärkeässä asemassa ja näihin osa-alueisiin HR:n toiminnoilla pystytään merkittävästi vaikuttamaan. Näitä toimintoja ovat henkilöstön tukeminen niin työpaikalla kuin työpaikan ulkopuolella, palkitseminen, sitouttaminen, kehittymismahdollisuuksien tarjoaminen yms. Yrityksen on näytettävä henkilöstölle heidän tärkeytensä ja, että heihin halutaan panostaa, jotta henkilöstö osoittaa myös oman panoksensa yritykseen.

Niin kuin teoriaosuudessa nousi esille, hyvä HR pystyy auttamaan johtoa huomaamaan millainen henkilöstöjohtaminen tuottaa ratkaisuja haasteisiin ja miten voidaan mahdollistaa jokaisen työntekijän koko potentiaalinen käyttäminen. Haastateltavien vastaukset ilmentävät tätä ajatusta, sillä HR auttaa koko organisaatiota onnistumaan parhaalla mahdollisella tavalla tukemalla esimiesten ja henkilöstön työtä sekä luomalla tukitoimia, jotta henkilöstö ja esimiehet pystyvät keskittymään ydinosuutensa. Vastausten perusteella HR on olennainen asianajotoimiston tukitoiminto siinä, missä talous- tai IT-osasto. Käytännössä HR toimii arjen helpottajana sekä henkilöstön ja johdon kehityksen tukena.

4.2.4 HR-työn mittaus

Vastauksista kävi siis ilmi, että HR-työtä voi olla vaikea mitata, mutta esimerkiksi henkilöstökyselyt ja haastattelut on helposti toteutettavissa ja ne mittaavat myös HR:n onnistumista. Staattiset mittaukset, kuten sairaspoissaolojen seuraaminen kertoo HR:lle henkilöstön hyvinvoinnista ja sitä kautta voidaan myös mitata HR:n tuottamaa panosta henkilöstön hyvinvoinnin saralta.



Kuvio 6. HR-työn mittarit

Eräs vastanneista kertoi toimistossa tehtävästä laajemmasta henkilöstökyselystä, joka on hyvin ketterä toteuttaa ja jossa huomioidaan ne tekijät, jotka vaikuttavat työelämän laatuun ja sitoutumiseen. Kyselyn perusteella tehdään lyhyempiä kyselyitä pitkin vuotta ja niissä käydään läpi henkilöstökyselyssä esiin nousseita asioita. Lyhyempiä kyselyitä voidaan tehdä mistä aiheesta tahansa ja niiden avulla saadaan käyttöön uusia käytäntöjä, työkaluja sekä vinkkejä parempaan työelämään. Tämän lisäksi yrityksen HR toteuttaa vuosittain henkilöstölle palautekyselyitä, joiden kautta HR saa henkilökohtaisempaa tietoa koko henkilöstöltä.

Osassa yrityksissä keskitytään myös vahvasti rekrytoinnin mittaamiseen. Eräs vastanneista kertoi heillä olevan käytössä erilaisia laadullisia ja määrällisiä mittareita. Laadullisia mittareita ovat mm. palautteen kerääminen rekrytointiprosessin jälkeen ja määrällisiä mittareita ovat mm. hakijamäärän ja rekrytointimäärän mittaaminen sekä siihen käytetyn ajan mittaaminen. Voidaan todeta, että varsinaisen HR-toiminnan vaikutusten mittaaminen voi olla haastavaa ja vastausten mukaan yleisin tapa mitata sitä oli henkilöstö- sekä palautekyselyiden teettäminen. Niiden lisäksi erilaisilla mittauskohteilla ja -keinoilla saatujen tulosten on huomattu korreloivan HR-työn onnistumisen kanssa. Tästä esimerkkinä sairauspoissaolojen määrän seuraaminen, rekrytointiprosessin keston ja prosessiin kohdistuvien kokemusten mittaaminen sekä työntekijöiden sitoutuminen yritykseen eli vaihtuvuuden mittaaminen.

4.2.5 HR:n vaikutus yrityksen strategiatyössä

Suurin osa vastasi haastattelussa, että HR pystyy toiminnallaan vaikuttamaan strategian toteutumiseen ja HR toimii strategisena kumppanina tai ainakin tukee strategian toteutumista. Osassa yrityksissä HR:lla on edustus johtoryhmässä, joten sitä kautta HR pystyy suoraan vaikuttamaan yrityksen strategiaan ja osassa yrityksissä, joissa HR ei varsinaisesti ole strateginen kumppani matala hierarkisuus tekee sen, että HR pystyy olemaan johdon kanssa yhteydessä liittyen yrityksen strategiatyöhön.

Moni vastanneista oli myös sitä mieltä, että HR-työ itsessään tukee yrityksen strategian toteutumista, sillä HR takaa henkilöstölle riittävät ja oikeanlaiset resurssit, jotta he pystyvät onnistumaan heidän työssään. Strategisen kumppanin tehtävänä on luoda sellaiset toimintamallit, jotka edesauttavat yritystä toteuttamaan strategiansa ja saavuttamaan tavoitteensa. Joten vastausten perusteella voidaan katsoa, että HR toimii yritysten strategisena kumppanina. Henkilöstön kehittyminen ja hyvinvointi vaikuttaa myös yrityksen strategian toteutumiseen ja HR huolehtii näistä osa-alueista. Lisäksi HR:n tuottamaa dataa käytetään apuna strategiatyössä osassa yrityksissä.

Eräs vastanneista oli sitä mieltä, että HR näkee hyvin laajasti mitkä trendit vaikuttavat organisaatiossa eri aikoina ja HR:lla on usein selkeä yleisnäkemys mitä eri puolilla organisaatiota tapahtuu ja siksi pystyy vaikuttamaan yrityksen strategiaan. Osakkaiden ja lakimiesten näkemys on heidän omasta näkökulmastaan ja painottuu päivittäisen työn tekemiseen. Uskon, että tämä voi johtua siitä, että osakkaat ovat hyvin keskittyneitä liiketoiminnan kehittämiseen ja ylläpitämiseen ja lakimiehet päivittäiseen työhönsä.

4.2.6 Työhyvinvointi ja jaksaminen

Suurin osa vastanneista oli sitä mieltä, että HR pystyy vaikuttamaan paljonkin henkilöstön työhyvinvointiin ja jaksamiseen joko suoraan tai välillisesti. HR ei ole siitä kuitenkaan yksin vastuussa vaan siihen vaikutetaan yhdessä henkilöstön ja esimiesten kanssa. Teoriapohja tukee tätä ajatusta sillä, vaikka HR pystyy toiminnallaan edistämään henkilöstön hyvinvointia monellakin eri tavalla, on vastuu siitä koko työyhteisöllä. (Aura, 2016)

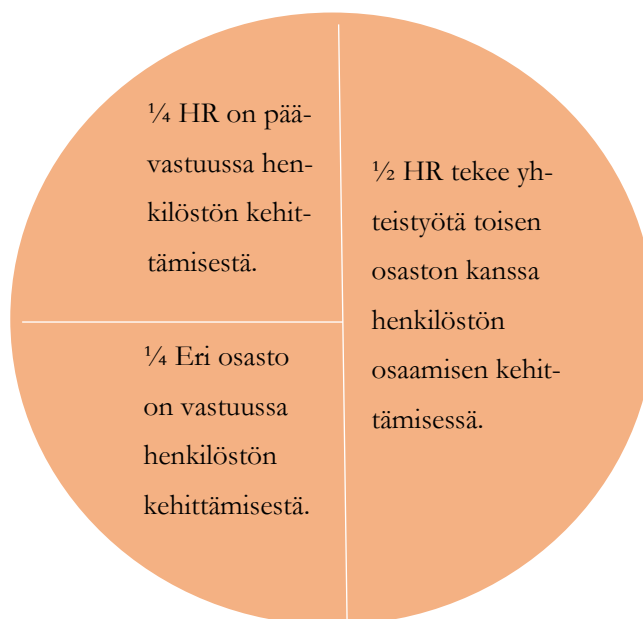
Teoriaosuuden mukaan esimiesten kouluttaminen hyvinvoinnin tärkeydestä ja siihen liittyvistä tekijöistä auttaa tuomaan hyvinvointia osaksi yrityksen arvoja ja strategiaa. Tämä näkyi myös vastauksissa sillä, haastateltavat kertoivat, että HR pystyy havaitsemaan hyvinvointiin liittyvät riskit, koska on jatkuvasti läsnä henkilöstön arjessa. Tämän takia HR pystyy valmentamaan esimiehiä tunnistamaan henkilöstön hyvinvointiin vaikuttavia tekijöitä sekä riskejä, ja sen myötä myös esimiehet pystyvät reagoimaan niihin. Useamman vastanneen joukossa nousi esiin juuri esimiesten tukemisen tärkeys ja siihen liittyvät tukitoimet. Yhden haastatellun yrityksen käytössä on foorumi, josta voi kysyä vinkkejä ja sääntöjä miten tietyissä tilanteissa tulisi toimia sekä neuvoja siihen, miten tiimin hyvinvointia voi ylläpitää ja kehittää, joka on hyvä apuväline esimiestyössä.

Eräs vastanneista kertoi, että HR:n vaikuttaminen työhyvinvointiin on haasteellista, sillä HR ei ole mukana henkilöstön työprojekteissa, joten HR ei pysty näkemään, jos työ määrä on liian suuri tai henkilöstö kokee vaikeuksia jaksamisen kanssa, joten HR:n on vaikea puuttua näihin seikkoihin. HR voi kuitenkin olla läsnä, kuunnella ja kysyä.

Usealla yrityksellä myös teetetään työhyvinvointikyselyitä, joiden kautta HR saa kattavan kuvan henkilöstön työhyvinvoinnista ja sen avulla työhyvinvointia voidaan kehittää. Jokaisen vastanneen yritys tarjoaa henkilöstölle mahdollisuuksia huolehtia omasta hyvinvoinnistaan mm. vapaa-ajan virkistystoiminnalla, kuntosalin käyttömahdollisuudella, työ- ja vapaa-ajan tasapainottamisella, hyvän ergonomian opastuksella. Jokainen yritys myös tarjoaa kattavan työterveyshuollon henkilöstölleen. Eräs vastanneista kuitenkin toteaa, että tärkeintä hyvinvoinnin kannalta ei ole se mitä tehdään vaan se, miten asioita tehdään organisaation arjessa, miten johdetaan ja miten ihmisiä kohdataan.

Kuten huomataan, haastateltavien vastaukset ilmentävät teoriapohjassa esille tuotuja näkökulmia, joita käsitellään tarkemmin tämän työn kappaleessa 2.2 Työhyvinvointi ja osaaminen.

4.2.7 HR henkilöstön ja osaamisen kehittäjänä



Kuvio 7. Miten henkilöstön kehittäminen jakautuu yrityksissä.

Puolet vastanneista kertoi, että HR toimii osittain henkilöstön ja osaamisen kehittäjänä yhdessä esimiesten tai toisen osaston kanssa, joka vastaa sisäisistä koulutuksista.

Eräässä yrityksessä on käytössä oma sisäinen koulutusjärjestelmä, jossa on paljon erilaisia koulutuksia, joita omat lakimiehet pitävät. Näiden lisäksi on markkinointiin ja assistenttityöhön liittyviä koulutuksia, erilaisia työkalukoulutuksia, kuten esiintymiskoulutusta ja muita kehittymistä tukevia koulutuksia. Sisäisten koulutusten lisäksi on mahdollista käydä ulkoisissa koulutuksissa, jotka tukevat omaa kehittymistä uran kannalta. Näiden lisäksi urapolkuja tuetaan omalla tuutorilla sekä mentoroinnilla. HR myös koordinoi ja järjestää tavoitekeskusteluita sekä palautekyselyitä liittyen kehittymiseen. HR on myös vastuussa perehdyttämisestä ja sen onnistumisesta.

Yhdessä yrityksessä on kokonaan oma taho, joka on vastuussa henkilöstön sekä osaamisen kehittäjänä ja heillä on käytössään sisäinen koulutusjärjestelmä, jossa on laajasti erilaisia koulutuksia.

Yksi vastanneista kertoi, että HR henkilöstön ja osaamisen kehittäjänä on suhteellisen uusi projekti ja, että heillä ajatuksena on rekrytoida jo valmiita osajia, koska jokainen

henkilö on kriittinen tekijä yrityksessä, on perusasioiden oltava kunnossa. Henkilöstön osaamista kuitenkin kehitetään, jotta henkilöstö pysyy sitoutuneena ja motivoituneena. Tämä ilmeni myös teoriaosuudessa (ks. s.10) jossa käsiteltiin osaamisen kehittämistä ja miten se vaikuttaa yrityksen toimintaan. Osaava henkilöstö on usein motivoitunutta, mutta hekin haluavat pystyä kehittymään työssään sekä kehittämään osaamistaan, jotta motivaatio säilyy ja sitoutuminen yritykseen pysyy yllä. Työn kautta kehittyminen on yrityksessä tärkeässä osassa, mutta sen lisäksi on mahdollisuus sisäisiin koulutuksiin, joita pidetään matalalla kynnyksellä. Henkiseen kasvuun liittyvää kehittymistä tuetaan oman mentorin avulla.

4.2.8 HR:n vaikutus työnantajamielikuvaan



Kuvio 8. Työnantajamielikuvaan vaikuttavat seikat

Jokainen vastanneista oli sitä mieltä, että HR pystyy vaikuttamaan työnantajamielikuvaan jopa erittäin paljon ja monella eri tavalla. Rekrytointi on yksi suurin mielikuvan luoja, jonka takia jokaiselle mahdolliselle hakijalle annetaan hyvä kokemus yrityksestä ja rekrytointiprosessit hoidetaan hyvin olemalla avoimia, rehellisiä, antamalla palautetta, vastaamalla mahdollisimman nopeasti ja viestimällä toimivasti.

Rekrytoinnin lisäksi HR voi vaikuttaa siihen, että henkilöstöä kohdellaan hyvin ja, että he viihtyvät yrityksessä, joten henkilöstökin levittää hyvää työnantajamielikuvaa ja ns. puskaradio toimii. Osa vastanneista yrityksistä kertoo, että aihetta myös tutkitaan heillä ja henkilöstö on vastannut hyvin positiivisesti siihen, että suosittelisivatko yritystä työnantajana tuttavilleen.

Jokainen vastanneista kertoi myös, että yhteistyö ainejärjestöjen kanssa sekä erilaiset tapahtumat vaikuttavat työnantajamielikuvaan. Eräässä yrityksessä tämä mainittiin myös kehityskohteeksi, sillä asianajoalalla nuorten osaajien tavoittaminen opiskeluiden aikana, uran aikaisessa vaiheessa on tärkeää. Nuorten osaajien houkuttelevuus on todellinen kilpailutekijä erityisesti korkean tason asiantuntijaorganisaatiolle. Tästä syystä opiskelijamarkkinointi on olennainen osa työnantajamielikuvan luomista.

4.2.9 Poikkeusajan HR

Poikkeusaika on vaikuttanut HR:n työnkuvaan monella eri tavalla, sillä suurin osa henkilöstöstä on siirtynyt etätöihin, tapahtumat ja koulutukset muutettiin webinaarimuotoon ja rekrytoinnit sekä perehdytykset tehdään etänä. Poikkeusaikana henkilöstön motivointiin liittyvät seikat sekä esimiesten tukeminen etäjohtamisessa ovat nousseet enemmän pinnalle.

Suurin osa vastanneista oli sitä mieltä, että poikkeusaika on hankaloittanut HR-työtä, sillä kasvokkainen kanssakäyminen henkilöstön kanssa on minimissä eikä HR siten tiedä heidän jaksamisestaan ja sen takia siihen voi olla haastavaa puuttua. Eräs vastanneista kertoi, että HR on ollut ”herkemällä korvalla” ja pyrkinyt vaikuttamaan asioihin mahdollisimman nopeasti ja ketterästi, mikä on edesauttanut HR työn onnistumista. Yksi vastanneista kertoi, että poikkeusaika on tavallaan tuonut henkilöstöä ja esimiehiä lähemmäksi sekä näyttänyt, että etätyöskentely onnistuu ja tulevaisuudessa sen määrä tulee varmasti lisääntymään. Hän oli sitä mieltä, että etätyöskentely palvelee myös HR-työtä ja esimiehiin sekä henkilöstöön ollaan helposti yhteydessä, koska kommunikointia kaivataan.

Monessa yrityksessä HR on ollut vastuussa poikkeusajan ohjeistuksista sekä niiden viestimisestä. Osassa yrityksissä on perustettu erillinen työryhmä, joka hoitaa ohjeistusten seuraamisen ja laatii niiden perusteella henkilöstölle ja esimiehille ohjeistukset turvalliseen työskentelyyn. Suurin osa vastanneista oli sitä mieltä, että HR:n rooli on korostunut poikkeusajan myötä.

4.3 Tulosten esittely ja tutkimuskysymykseen vastaaminen

Muuttujat	Haastateltava A	Haastateltava B	Haastateltava C	Haastateltava D
HR-toiminnot ja tehtävät	Mentorointi ja tutorointi.	Vahva yhteistyö muiden osastojen kanssa.	Henkilöstö-prosessien ja organisaation kehittäminen, trainee-ohjelmien koordinointi.	Työnantaja-mielikuvan luominen.
Lisäarvoa tuottavat toiminnot (jotka nostettiin erikseen esiin)	Kehittämiseen liittyvä työ.	HR:n tuki henkilöstön jaksamisen suhteen.	Liiketoiminnan lähellä oleminen, jotta tiedetään mihin täytyy panostaa.	Ei ilmennyt eriäviä vastauksia.
HR:n tarve asianajotoimistoissa	HR:n kautta yritys pystyy näyttämään henkilöstölle heidän tärkeytensä ja että heihin halutaan panostaa.	Tarve on sama kuin muissakin yrityksissä.	HR mahdollistaa sitä, että lakimiehet ja muu henkilöstö pystyy keskittymään heidän ydinosamiseensa.	HR-toiminto on keskeinen, jotta yritys pystyy olemaan houkutteleva työnantaja ja tarjota mielenkiintoisia työuria.
Mittaaminen	Ei mitata, mutta erilaisia haastatteluja tehdään henkilöstön kanssa vuosittain. Henkilöstö-kyselyitä voidaan tehdä tarvittaessa.	Sairauspoissaolot kertovat henkilöstön hyvinvoinnista ja sitä kautta HR:n onnistumisesta siltä osalta.	Laaja henkilöstökysely käytössä kerran vuodessa ja sen perusteella tehdään pulssikyselyitä pitkin vuotta. Palautekyselyt myös käytössä.	Laadullisina mittareina palauteprosessit: rekrytointiprosessin jälkeen ja määrällisinä mittareina toimivat esim. hakijamäärät.
Strateginen kumppani	Matala hierarkisuus auttaa HR käymään läpi strategiaan liittyviä asioita johdon kanssa.	HR on mukana strategia työssä sekä tuottaa dataa, jota hyödynnetään strategia työssä.	HR:n edustus johtoryhmässä. HR:lla on hyvä yleisnäkemyks mitä organisaatiossa tapahtuu ja sen myötä pystyy vaikuttamaan strategiaan.	HR toimii strategisena kumppanina ja osa strategia työtä on HR:n panostus henkilöstön kehittämiseen ja hyvinvointiin.
Hyvinvointi ja jaksaminen	HR voi vaikuttaa mutta se on haastavaa, sillä HR ei aina näe, jos henkilöstöllä on haasteita jaksamisen kanssa.	Voi vaikuttaa yhdessä henkilöstön ja esimiesten kanssa. Avainasemassa esimiesten tuki ja heidän käytössään oleva foorumi, josta saavat apua tiimin hyvinvoinnin suhteen.	Pystyy vaikuttamaan, mutta ei voi olla henkilöstön ”iholla kiinni”. Kattavat hyvinvointiohjelmat tukevat hyvinvointia. Tärkeintä on, miten asioita tehdään.	Organisaatio- kulttuuriin liittyy hyvinvointi aspektit, kuten työ- ja vapaa-ajan tasapainotus, hyvä ergonomia, taukoliikunta ja vapaa-ajan virkistystoiminta.
Henkilöstön ja osaamisen kehittäjä	HR toimii henkilöstön ja osaamisen kehittäjänä, mutta rekrytointi- periaatteena on rekrytoida valmiita osaajia.	Eri osasto on vastuussa henkilöstön kehittämisestä.	HR vastaa osittain henkilöstön kehittämisestä, mutta heillä on oma taho, joka on vastuussa koulutuksista.	Henkilöstön kehittäminen on osittain HR:n ja osittain esimiesten vastuulla sekä toisen osaston, joka on vastuussa sisäisistä koulutuksista.
Työnantajamielikuva	HR pystyy vaikuttamaan, ja heillä se on alkuvaiheessa, mutta kehitetään koko ajan. Koko firma pystyy vaikuttamaan siten, että työntekijöitä kohdellaan hyvin, sillä ”puskaradio” toimii. Lisäksi sosiaalisella medialla voidaan myös vaikuttaa.	HR pystyy vaikuttamaan. Heillä työntekijät vastaavat positiivisesti siihen suosittelisivatko he yritystä työnantajana.	Pystyy vaikuttamaan siten, että HR hoitaa jokaisen prosessin hyvin.	Pystyy vaikuttamaan siten, että strategisella tasolla HR voi johtaa projekteja, jossa määrittellään työnantajalupausta ja viestiä tästä henkilöstön kanssa. Työnantajamielikuvaan liittyvällä viestillä vaikutetaan myös, niin ulkoisesti kuin sisäisesti.
Poikkeusaika	On vaikuttanut HR-työhön mm. motivointiin liittyvät asiat ovat nousseet pinnalle.	On ja ei ole vaikuttanut. Kommunikointi toimii etäyhteydellä. Esimiehiin ollaan helpommin yhteydessä.	On vaikuttanut, kaikki tehdään etänä mm. koulutukset, rekrytoinnit, sekä perheytykset, joiden onnistuminen on ollut HR:n vastuulla. Esimiesten tukeminen etänä on HR:n tehtävänä.	On vaikuttanut ja korostanut HR:n roolia. Henkilöstön hyvinvoinnista pidetään yhtä hyvää huolta kuin aikaisemmin. Muuten kaikki prosessit toimivat normaalisti.

Taulukko 9. Vastausten muuttujat

	Yhteneväisyydet
HR-toiminnot ja tehtävät	Koko työuraan liittyvät asiat, aina alkamisesta lopettamiseen, rekrytointi, henkilöstön ja esimiesten tukeminen sekä hallinnolliset tehtävät, kuten dokumenttien laatiminen ja raportointi.
Lisäarvo	Jokainen prosessi ja toiminto on sellainen, joka työ yritykselle lisäarvoa ja tehdään tarpeeseen. Raportointityö ja lakisääteiset asiat ei varsinaisesti tuo lisäarvoa, mutta ne tehdään syystä ja niiden on oltava kunnossa.
HR:n tarve	Asianajotoimistot ovat asiantuntija organisaatioita ja heidän osaamisensa on henkilöstössä. HR auttaa yritystä onnistumaan parhaalla mahdollisella tavalla ja HR varmistaa henkilöstön viihtyvyyden sekä jaksamisen työpaikalla.
Mittaaminen	Erilaiset henkilöstö- tai palautekyselyt olivat kaikilla käytössä.
Strateginen kumppani	HR pystyy vaikuttamaan strategiaan joko suoraan tai välillisesti.
Hyvinvointi ja jaksaminen	HR pystyy vaikuttamaan henkilöstön hyvinvointiin ja jaksamiseen. Jokaisella yrityksellä oli monipuolisia tapoja, mutta yhteinen heillä oli henkilöstölle tarjottu kattava työterveyshuolto.
Henkilöstön ja osaamisen kehittäjä	Suurimmalla osalla yrityksistä oli omat tahot, jotka olivat vastuussa henkilöstön ja osaamisen kehittämistä, mutta kahdessa yrityksistä HR teki heidän kanssaan yhteistyötä.
Työnantajamielikuva	Työnantajamielikuvaan pystytään parhaiten vaikuttamaan hyvillä ja laadukkailla rekrytointiprosesseilla. Tämän lisäksi tapahtumat ja yhteistyö ainejärjestöjen kanssa vaikuttaa työnantajamielikuvaan.
Poikkeusaika	On vaikuttanut HR työhön, mutta jokaisessa yrityksessä hieman eri tavalla. Hyvinvointiin, motivointiin, tukemiseen ja jaksamiseen liittyvät seikat nousivat vastauksissa esille.

Taulukko 10. Vastausten yhteneväisyydet

5 Johtopäätökset

HR-työn tavoitteena on teoriaosuudessa esitetyn mukaisesti pyrkiä tukemaan yrityksen henkilöstöä ja johtoa sekä edesauttaa heitä pääsemään tavoitteisiinsa ja vahvistamaan yrityksen kilpailukykyä. HR:n on pyrittävä hallitsemaan ja kehittämään sellaisia toimintamalleja ja prosesseja, jotka mahdollistavat yrityksen tehokkaan ja menestyksekkään toiminnan sekä kehittymisen. Näitä prosesseja ovat mm. rekrytointi, työnantajamielikkyyden luominen ja työhyvinvoinnin tukeminen. Haastatteluiden perusteella voidaan todeta, tämä pitää täysin paikkaansa myös asianajotoimistoissa. HR:n tehtävänä, jokaisessa haastattelemassani asianajotoimistossa on henkilöstön ja esimiesten tukeminen sekä kaikki työuraan liittyvät prosessit aina työsuhteen alkamisesta sen loppumiseen. HR työtä tehdään asianajotoimistoissa tarpeeseen ja jokainen käytössä oleva HR-toiminto ja prosessi on sellainen, joka tuo lisäarvoa yritykseen.

Tutkimuksen teoriaosuudessa käsiteltiin sitä, että osaava ja koulutettu henkilöstö on asiantuntijayritysten yksi tärkeimpiä menestystekijöitä sekä lisäarvon tuottajia. Tämä on myös yksi syy sille, miksi yritykset tarvitsevat taidokasta henkilöstöjohtamista. Oli huomattavaa, että haastattelemissani asianajotoimistoissa henkilöstön kehittäminen ei ole HR:n vastuulla, vaan suurimmalla osalla toimistoista on erilliset tahot, jotka vastaavat henkilöstön kehittämisestä ja kehittymisestä. Osassa asianajotoimistoissa HR kuitenkin teki yhteistyötä näiden tahojen kanssa. Tämä kuitenkin kertoo, siitä kuinka tärkeässä roolissa henkilöstön osaaminen ja kehittäminen on asianajotoimistoissa.

HR voi toiminnallaan edistää henkilöstön hyvinvointia esimerkiksi kouluttamalla esimiehiä, jotta esimiehet ymmärtävät henkilöstön hyvinvoinnin tärkeyden ja sitä kautta hyvinvoinnista tulee osa yrityksen arvoja ja strategiaa. Lisäksi HR voi tarjota henkilöstölle ja esimiehille sellaisia työkaluja, jotka kasvattavat hyvinvointia. Tämänlaisiksi työkaluiksi mainittiin coaching ja itsensä johtamisen taitojen kehittäminen. Työhyvinvointi ei kuitenkaan ole yksinomaan HR:n vastuulla, vaan koko työyhteisön on otettava siitä vastuuta. Haastateltavien vastaukset tukevat tätä ajatusta ainakin osittain ja vastauksista käy ilmi, että hyvinvointiin vaikutetaan yhdessä henkilöstön ja esimiesten kanssa.

Avainasemassa on esimiesten tukeminen, jotta he pystyisivät vaikuttamaan koko tiimin työhyvinvointiin. Haastatteluista ilmeni, että asianajotoimistot panostavat hyvinvointiin

ja sitä pidetään hyvin tärkeänä. Hyvinvointia lisääviä toimintoja ovat muun muassa yrityksen hyvinvointia tukeva organisaatiokulttuuri, kattavat hyvinvointiohjelmat, coaching sekä kattavat työterveyspalvelut. Merkittävänä hyvinvointia lisäävänä tekijänä mainittiin se, miten hyvinvointia parantavia asioita tehdään työpaikalla. Tärkeäksi nousi se, miten ihmisiä kohdataan.

Osassa vastauksissa tuotiin esille se, että vaikka HR pystyy vaikuttamaan työhyvinvointiin, niin HR ei voi kuitenkaan olla henkilöstön ”iholla kiinni”. HR ei myöskään aina pysty havaitsemaan, jos henkilöstöllä on haasteita esimerkiksi jaksamisen kanssa, siksi henkilöstön hyvinvointiin voi olla haastavaa vaikuttaa. Tähän haasteeseen asianajotoimistoissa voitaisiin vielä kehittää uudenlaisia toimintoja, jotka kasvattaisivat työhyvinvointia. Toimintojen tulisi kuitenkin tuntua henkilöstöstä ja esimiehistä luonnollisilta, eikä seurannan ja valvonnan lisääntymiseltä. Oma hyvinvointi ja jaksaminen ovat hyvin henkilökohtaisia, toisinaan jopa arkoja asioita, joista puhumiseen voi olla suuri kynnys. Työhyvinvointi ja henkilöstön jaksaminen aiheina ovat olleet jo pitkään pinnalla ja ovatkin merkittävä tekijä henkilöstön menestyksessä. Aihetta ei nähdäkseni pitäisi ”paeta” sen henkilökohtaisuuden ja siihen vaikuttamiseen liittyvien haasteiden takia.

Mainittuihin haasteisiin yhtenä ratkaisuna voisi olla se, että yrityksillä olisi yksi henkilö, jonka päävastuulla olisi työhyvinvointi ja sen kehittäminen. Tämä henkilö voisi olla yrityksestä katsoen ulkopuolinen, jotta häneen olisi helpompi ottaa yhteyttä hyvinvointiin ja jaksamiseen liittyvien asioiden kanssa. Jos tämä taho tai henkilö olisi kollegan asemassa, omaan työhyvinvointiin tai -pahoinvointiin liittyvät asiat voi olla vaikeampaa jakaa. Tämän henkilön tai tahon tulisi tuntea yrityksen henkilöstö ja heidän tarpeensa hyvin, jotta hänen olisi helpompi kehittää yritykselle toimintamalleja, jotka tukisivat ja lisääisivät työhyvinvointia niin yksilö- kuin koko organisaatitasolla.

HR-työtä voidaan mitata monella eri tavalla. Haastavaa siinä ei sinänsä ole mittareiden puute, vaan oikeiden mittareiden löytäminen. Haastatteluiden perusteella HR-työn mittareina käytetään kyseisissä asianajotoimistoissa muun muassa henkilöstökyselyitä ja -haastatteluita, palautekyselyitä, sairaspöissaolosten seuraamista, palauteprosesseja rekrytointiprosessin jälkeen ja hakijamäärien seuraamista. Haastatteluiden perusteella erilaiset henkilöstökyselyt toimivat ja kertovat HR-työn onnistumisen asteesta. Kuten

vastauksista huomataan, HR-työn onnistumista voidaan mitata monella tavalla, mutta tulokset mittareista ovat lähinnä välillisiä. Tätä voidaan havainnollistaa pohtimalla esimerkiksi HR:n vaikutusmahdollisuuksia sairaspoissaoloihin tai esimiestyöhön. Näihin HR pyrkii vaikuttamaan lähinnä parantamalla työhyvinvointia ja tukemalla ja kehittämällä esimiesten työskentelyedellytyksiä. Tulevaisuudessa voitaisiin kehittää mittauskeinoja, jotka liittyvät välittömästi HR:n tuomaan lisäarvoon. Näiden mittareiden kehittäminen voisi olla jatkotutkimuksen aihe.

Opinnäytetyön tulokset osoittavat sen, että henkilöstö on asianajotoimistojen, kuten muidenkin asiantuntijaorganisaatioiden tärkein voimavara ja siihen halutaan panostaa ja panostetaan monella eri tavalla. Asianajotoimistojen HR-toiminnot ovat sellaisia, jotka tukevat asiantuntijatyötä ja edesauttavat asianajajia ja muuta henkilöstöä keskittymään omaan ydinosaan. HR-työ on merkityksellistä ja jokainen toiminto on tärkeä. Vaikka jokin toiminto ei tuottaisi lisäarvoa kyseisenä hetkenä, se ei ole turha vaan tehdään erilaisista syistä kumpuavaan tarpeeseen. HR tuo toiminnoillaan lisäarvoa asianajotoimistoille ja on tärkeässä roolissa arjen onnistumisessa erityisesti suurissa asiantuntijaorganisaatioissa.

6 Pohdinta

6.1 Opinnäytetyön reliabiliteetti ja validiteetti sekä kehittämisehdotukset

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa luotettavuutta voidaan tarkastella yleistettävyydellä, jolla tarkoitetaan sitä, voiko tutkimustuloksia yleistää muihin tilanteisiin. Luotettavassa tutkimuksessa pyritään myös käyttämään erilaisia aineistotyyppisiä, teorioita, näkökulmia sekä analyysimenetelmiä eli triangulaatiota, jotta voidaan osoittaa, että samaan tulokseen voidaan päätyä monella eri lähestymistavalla, eikä tutkimustulos ole sattumanvarainen. Tutkimuksen luotettavuutta voidaan arvioida myös otantakoon perusteella sekä haastatteluteemojen sopivuudella tutkimukseen. (Koppa 2010, Immonen 2018)

Tässä tutkimuksessa luotettavuuteen pyrittiin vaikuttamaan siten, että tutkittavaan aiheeseen syvennyttiin laajasti eri aihealueiden kautta, jotta haastatteluissa ja sitä kautta tutkimuksessa pystyttiin käsittelemään näitä aihealueita. Tutkimusmenetelmäksi valittiin teemahaastattelu, jotta eri aiheita pystyttiin käymään läpi haastateltavien kanssa luontevasti kysyen tarkentavia kysymyksiä, jos niitä ilmaantui. Kysyttävät kysymykset laadittiin teoriapohjasta, jotta saataisiin mahdollisimman vertailukelpoiset, mutta kuitenkin monipuoliset vastaukset. Tämän tutkimuksen luotettavuuteen vaikutettiin myös siten, että haastattelut, jotka toteutettiin videon välityksellä, äänitettiin. Tämän työskentelytavan ansiosta haastateltavien vastaukset voitiin käydä jälkikäteen huolellisesti läpi, jolloin tulokset kuvaavat tarkasti vastanneiden alkuperäisiä vastauksia.

Tämän tutkimuksen luotettavuuteen vaikuttaa otantakoko, sillä tutkimusta varten haastateltiin neljän suuren asianajotoimiston HR:n jäsentä ja on ilmeistä, että mitä useampaa pystytään haastattelemaan, sitä kattavampaa sekä tarkempaa kuvaa haastattelut antavat. Haastateltavien vastaukset olivat keskimäärin hyvin samanlaisia, joten tulokset olivat melko yksiselitteisiä. Vastauksiin olisi voinut tulla enemmän hajontaa, jos haastateltavia olisi ollut enemmän, mikä puolestaan olisi näkynyt myös tuloksissa. Luotettavuuteen saattaa vaikuttaa myös haastattelun ajankohta sekä mahdolliset häiriötekijät, kuten haastateltavan kiire, joka voi näkyä suppeammassa ja epätasaisissa vastauksissa.

Opinnäytetyön aihe HR:n tuoma lisäarvo asianajotoimistoille osoittautui hyvin laajaksi, sillä HR-työ vaikuttaa niin moneen osa-alueeseen yrityksessä, joten kaikkiin osa-alueisiin ei pystytty paneutumaan syväluotaavasti. Aiheita pyrittiin käsittelemään siten, että HR-työstä saisi mahdollisimman laajan kuvan. Opinnäytetyön rajaus olisi voinut olla siis suppeampi ja tarkempi, siten että aiheeksi olisi voinut valita tietyn HR-toiminnon. Kuten osaamisen kehittämisen tai HR:n vaikutus työnantajamielikuvaan ja tutkia sen tuomaa lisäarvoa yritykselle, jolloin itse aihetta olisi voinut käsitellä syvällisemmin ja laajemmin.

Haastateltaviksi valikoitui asianajotoimistojen HR-osaston jäsenet, sillä he osasivat kertoa heidän HR-toiminnoistaan kattavasti ja pystyivät vastaamaan kysytyihin kysymyksiin syvällisesti. HR-osaston jäsenten lisäksi olisi voinut haastatella myös osakkaita tai muita juristeja, sillä he olisivat voineet vastata siitä näkökulmasta, miten HR näyttäytyy HR-osaston ulkopuolelle ja näin vastauksissa olisi voinut nousta esiin monipuolisempia näkökulmia.

HR:n tuomaa lisäarvoa asianajotoimistoille ei ole aiemmin tutkittu, joten oli haastavaa etsiä viitekehystä teoriaosuudelle, jonka takia teoriaosuus on aineistopohjainen. Tämän takia olisi voinut olla yksinkertaisempaa valita aihe, josta löytyy aikaisempaa tutkimusmateriaalia enemmän. Katson kuitenkin perustelluksi tutkimukseen valitut rajaukset, sillä tällä tavoin tuotettiin kattava yleiskatsaus asianajotoimistojen HR-toimintoihin ja niiden merkitykseen asianajotoimiston arjelle.

7 Oman oppimisen arviointia

Valitsin opinnäytetyöni aiheeksi aiheen, joka kiinnosti itseäni aidosti ja josta halusin saada itse tietää mahdollisimman monipuolisesti. Tämä teki opinnäytetyön tekemisestä mielenkiintoista ja motivoivaa, vaikka kirjoitustyö vei aikaa ja oli välillä haastavaakin. Yksi isoista haasteista oli löytää tarpeeksi aikaa opinnäytetyön tekemiselle, sillä tutkimustyypinen työ vaati päivätyön lomassa sellaista ajallista panostusta, jota aiemmat kirjoitustyöt eivät ole vaatineet.

Aiheeni oli hyvin laaja, mikä teki työn rajauksesta hieman hankalaa. Aloittaessani koin rajaukset sopiviksi, mutta ymmärsin tutkimusta tehdessä, että itse aihe on todella laaja ja kohderyhmä puolestaan oli hyvin rajattu. Tämä vaikutti siihen, että tutkimukseen valittavien teemojen kanssa piti tehdä paljon töitä ja tutkia, mitkä teemat ovat sellaisia, joita haluan tutkimukseeni mukaan ja mitkä voin jättää pois, sillä HR-työ on niin laajalaista. Omista mielenkiinnon kohteista johtuen, olisin halunnut syventyä tiettyihin aiheisiin tarkemmin, mutta yritin kuitenkin käsitellä jokaista aihetta saman verran, joten en aina päässyt niin syvälle aiheeseen kuin olisin halunnut. Aihetta voisi siis tutkia lisää jatko-opintojen parissa, joko valiten tietyn HR-toiminnon ja tutkia sen tuomaa lisäarvoa tai jatkaa samalla linjalla, syventyen aiheeseen lisää.

Opinnäytetyöni on ensimmäinen pidempi tutkimus, jonka olen tehnyt ja se opetti minulle tutkimuksellisten menetelmien käyttöä sekä oikeanlaisen aineiston kartoittamista. Koen, että opinnäytetyöni kautta opin todella paljon HR-työstä ja -toiminnoista sekä sen, minkälaista on lisäarvoa tuova HR-työ. Teoria-osuudessa käsitteelin myös itselleni uusia teorioita, kuten Ulrichin henkilöstöjohtamisen roolit. Uskon, että näitä oppeja pystyn hyödyntämään sekä jatko-opinnoissa että työelämässä.

8 Lähteet

Ahonen G, Aura O, Ilmarinen J & Hussi T. Strateginen hyvinvointi. 2016. Luettu 6.5.2020. Luettavissa: https://www.ossiaura.com/uploads/1/6/5/4/16543464/strateginen_hyvinvointi_2016_www.pdf

Ahonen G, Aura O & Hussi T. Henkilöstötuottavuuden johtaminen arjessa 2015-2017. Arjessa Oy, Luettavissa [https://www.ossiaura.com/uploads/1/6/5/4/16543464/henkilöstötuottavuuden_johtaminen_arjessassa_2018.pdf](https://www.ossiaura.com/uploads/1/6/5/4/16543464/henkilostötuottavuuden_johtaminen_arjessassa_2018.pdf) Luettu: 16.3.2020

Ahonen G, Aura O, Ilmarinen J & Hussi T. Henkilöstötuottavuuden johtaminen 2018 – Tutkimuksen laaja tuloksetraportti. 2018. Helsinki. Luettavissa: [https://www.ossiaura.com/uploads/1/6/5/4/16543464/henkilöstötuottavuuden_johtaminen_2018_laaja_tulosraportti.pdf](https://www.ossiaura.com/uploads/1/6/5/4/16543464/henkilostötuottavuuden_johtaminen_2018_laaja_tulosraportti.pdf). Luettu: 15.3.2020

Ahonen G. Aura O. Eskelinen J. & Kuosmanen T. Johtaminen ja tuottavuus. Henkilöstön johtaminen menestystekijänä. Aalto-yliopisto. Crossover. Julkaistu 1/2019. Luettavissa: <https://aaltodoc.aalto.fi/bitstream/handle/123456789/35823/isbn9789526083681.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Luettu 2.3.2020

Freden Lasse. 2020. Henkilöstöstrategia on yrityksen elinehto. Pleinert & Partner. Julkaistu 10.2.2020 Luettavissa: <https://pleinertpartner.fi/henkilostostrategia-on-yrityksen-elinehto/> Luettu: 28.2.2020

Helsilä M. & Salojärvi S. 2009. Strategisen henkilöstöjohtamisen käytännöt. Talentum Media Oy. Kariston kirjapaino Oy. Helsinki

Immonen K. 2018. Miten arvioin laadullisen tutkimuksen luotettavuutta. Luettavissa: <http://immonenkati.blogspot.com/2018/11/laadullisen-tutkimuksen-luotettavuus.html> Luettu: 20.10.2020

Jyväskylän yliopisto, koppa, 2015, Luettavissa: <https://koppa.jyu.fi/avoimet/hum/metelmapolkuja/metelmapolku/aineiston-analyysimenetelmat/laadullinen-analyysi> Luettu 8.11.2020

Kalliosalmi Irmeli. 2019. Näin autat liiketoimintajohtoa ymmärtämään strategisen henkilöstöjohtamisen merkityksen – viisi vinkkiä HR:lle. Rastor instituutti. Luettu 6.5.2020
Luettavissa: <https://www.rastorinst.fi/rastor-instituutti/blogi/auta-johtoa-ymmartamaan-strategisen-henkilostojohtamisen-merkitys/>

Kaski Maija. 2020. HR-johtajan vinkit koronaviruskriisiin. Rastor instituutti. Luettu 7.5.2020. Luettavissa: <https://www.rastorinst.fi/rastor-instituutti/blogi/hr-johtajan-vinkit-koronaviruskriisiin-maija-kaski/>

Kauppo H. Henkilöstön osaamisen kehittäminen – Osaamisen johtaminen esimies-työssä. 2013. Luettavissa https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/67736/Kauppo_Helena.pdf?sequence=1&isAllowed=y Luettu: 16.3.2020

Koppa. 2010. Tutkimuksen toteuttaminen. Luettavissa: <https://koppa.jyu.fi/avoimet/hum/metelmapolkuja/tutkimusprosessi/tutkimuksen-toteuttaminen#tutkimustulosten-luotettavuus> Luettu 20.10.2020

Kuha M. 2018. Henkilöstöhallinto ja strateginen HR – Mitä eroa? Careerjoy. Julkaistu: 2.9.2018. Luettavissa: <https://www.careerjoy.fi/strateginen-hr/henkilostohallinto-ja-strateginen-hr-mita-eroa/>. Luettu: 10.2.2020.

Kinnunen J. 2019. Työntekijän sitouttaminen- 3 nyrkkisääntöä. aTalent recruiting. Julkaistu: 2.7.2019. Luettavissa: <https://atalent.fi/blog/nyrkkisaannot-tyontekijan-sitouttamiseen-osa-1>. Luettu 20.2.2020.

Laakkonen Jussi. 2018. MotiOne – Työhyvinvoinnin puolesta- podcast. Kuunneltu 6.5.2020. Kuunneltavissa: <https://soundcloud.com/motionefin/motione-tyohyvinvoinnin-puolesta-jussi-laakkonen-asianajotoimisto-fenno>

Lakimiesuutiset. 2014. Lakimiesliitto selvitti asianajoalan työoloja. Luettu 4.5.2020
Luettavissa: <https://lakimiesuutiset.fi/lakimiesliitto-selvitti-asianajoalan-tyooloja/>

Lakimiesuutiset. 2020. Lakimiesliiton palkkatutkimus tarttui työhyvinvointiin. Luettu 4.5.2020. Luettavissa: <https://lakimiesuutiset.fi/lakimiesliiton-palkkatutkimus-tarttui-tyohyvinvointiin/>

Lumijärvi O.P. 2009. Huipulla – Miten yrityksen menestysytälö ratkaistaan?
WSOYpro. Helsinki

Luoma M. & Viitala R. 2017. Katveesta kilpailukyvyn ytimeen – Kehittyvä henkilöstöjohtaminen pk-yrityksissä. BoD – Books on Demand.

Moisalo V.P. 2011. Uusi HR – Arjen henkilöstöjohtamista. Infor Oy. Kuopio

Männistö E. 2018. Henkilöstöhallinto – oikeat ihmiset oikeisiin tehtäviin. Tilisanomat. Julkaistu: 18.10.2018. Luettavissa: <https://tilisanomat.fi/henkilostohallinto/henkilostohallinto-oikeat-ihmiset-oikeisiin-tehtaviin>. Luettu 10.2.2020.

Nikkinen Maria. 2016. HR:n tuoma lisäarvo yritykselle. Luettavissa: https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/107828/Nikkinen_Marja.pdf?sequence=1&isAllowed=y Luettu 20.1.2020.

Rauramo Päivi. 2009. Työhyvinvoinnin portaat työkirja. Työturvallisuuskeskus. Luettavissa: https://ttk.fi/files/704/Tyohyvinvoinnin_portaat_tyokirja.pdf Luettu 29.4.2020

Santalainen T. 2006. Strateginen ajattelu. Talentum. Gummerus Kirjapaino Oy. Jyväskylä.

Tekemättömän työn vuosikatsaus 2015. Yhteenveto tuloksista. 2015. Terveystalo. Luettu 5.5.2020. Luettavissa: <https://www.terveystalo.com/Documents/Yrityspalvelut/Tekemättömän%20työn%20vuosikatsauksen%20tulosraportti%20%2017112015.pdf>

Tiensuu Manne. 2020. Korona laittaa HR-ihmiset koville. Staffpoint. Luettu 7.5.2020.
Luettavissa: <https://www.staffpoint.fi/ideat-jailmiot/Huomisen%20työelämä/korona-ja-hr>

Työhön perehdyttäminen. Työhön perehdyttäminen ei ole pelkkää työturvallisuutta.
Luettavissa: <https://www.tyohonperehdyttaminen.fi/> Luettu: 10.2.2020.

Työturvallisuuskeskus. Asiantuntija- ja toimistotyö. Luettu 4.5.2020 Luettavissa:
https://ttk.fi/tyoturvaluisuus_ ja_tyosuojelu/toimialakohtaista_tietoa/asiantuntija- ja_toimistotyö

Ulrich D. 2007. Henkilöstö johtamisella huipulla. Talentum. Gummerus Kirjapaino Oy. Helsinki.

Vainio K. 2020. HR-johtajan vinkit koronaviruskriisiin. Rastor instituutti. Luettu: 6.5.2020. Luettavissa: <https://www.rastorinst.fi/rastor-instituutti/blogi/kaksi-hr-johtajaa-koronaviruskriisin-keskella/>

Vainio S. 2017. HR:n rooli henkilöstön hyvinvoinnin edistäjänä. Diwello. Luettu 5.5.2020 Luettavissa: <http://www.diwello.fi/hrn-rooli-henkiloston-hyvinvoinnin-edistajana/>

Verne, Liikenteen tutkimuskeskus, Tampereen yliopisto, Luettavissa:
<https://www.tut.fi/verne/tutkimusmenetelmat/tiedon-analysointi/> Luettu: 8.11.2020

Viitala R. 2007. Strateginen henkilöstöjohtaminen. Edita Publishing Oy. Edita Prima Oy. Helsinki.

Widenius Marianne. 2011. HR-mittarit johtamisen tukena. Luettavissa:
https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/33062/Marianne_Widenius.pdf?sequence=1 Luettu: 10.3.2020

9 Liitteet

9.1 Haastattelurunko

Haastattelu kysymykset:

1. Mistä toiminnoista yrityksenne HR-osasto/tiimi koostuu? Mitä tehtäviä HR-osasto hoitaa? Mitä on ulkoistettu?
2. Mikä tehtäväalueista tuo yritykseen lisäarvoa?
3. Mikä puolestaan ei tuo?
4. Miksi asianajotoimistot tarvitsevat toimivan HR-osaston?
5. Mitataanko teidän yrityksessänne HR työtä jollain tavalla? Minkälaisia mittareita teillä on käytössä?
6. Toimiiko HR teillä strategisena kumppanina ja pystyykö HR toiminnallaan vaikuttamaan yrityksen strategian toteutumiseen, jos pystyy niin mitä toimintoja siihen käytetään?
7. Voiko HR vaikuttaa asianajotoimistoissa työskentelevien työhyvinvointiin ja jakamiseen, jos voi niin millä tavalla ja mitä keinoja siihen on?
8. Miten HR pystyy vaikuttamaan työnantajamielikuvaan ja pystyykö sillä tavalla tuoda yritykselle lisäarvoa?
9. Toimiiko HR henkilöstön ja osaamisen kehittäjänä? Jos toimii mitä tehtäviä siihen kuuluu? Jos ei toimi, niin mikä taho on tästä vastuussa?
10. Onko poikkeustila vaikuttanut HR-työhön? Millä tavalla?

9.2 Haastattelu kysymykset ja vastaukset