



Henkilöstöjohtajien toimintatavat ja työssä suoriutuminen

Tatjana Kolomijets

Haaga-Helia ammattikorkeakoulu

AMK-opinnäytetyö

2021

Tradenomin tutkinto

Tiivistelmä

Tekijä(t)

Tatjana Kolomijets

Tutkinto

Tradenomi

Raportin/Opinnäytetyön nimi

Henkilöstöjohtajien toimintatavat ja työssä suoriutuminen

Sivu- ja liitesivumäärä

52 + 13

Nykypäivänä henkilöstöjohtaminen korostuu yrityksissä entisestään. Henkilöstöjohtaminen on moniulotteinen ja vaativa työ, joka vaikuttaa kokonaisvaltaisesti henkilöstöön, johtoon ja yrityksen sidosryhmiin. Henkilöstöjohtaminen on myös vahvasti liitoksissa yrityksen tuloksellisuuteen, menestymiseen ja henkilöstön hyvinvointiin. Aihe on ajankohtainen, sillä yritysten muutokset ja jatkuva kehitys vaativat omalta osaltaan myös laadukasta henkilöstöjohtamista.

Tämä opinnäytetyö käsittelee isojen, yli 250 henkilöä työllistävien yritysten henkilöstöjohtajien toimintatapoja ja työssä suoriutumista. Opinnäytetyön tutkimuksen tavoitteena on selvittää, millaisia työtehtäviä, rooleja ja ajanhallinnan toimintatapoja henkilöstöjohtajilla on tällä hetkellä työssään sekä se, miten he johtavat itseään ja kehittävät omaa itsetuntemustaan. Opinnäytetyön tietoperustassa käsitellään menestyksestä henkilöstöjohtamista, joka sisältää henkilöstöjohtajien roolit, työtehtävät ja tavoitteet, henkilöstöjohtamisen menestystekijät, haasteet ja mahdollisuudet. Henkilöstöjohtamisen ajanhallinnan ja työssä suoriutumisen osalta käsitellään ajanhallintaa, itsensä johtamista, itsetuntemusta ja oman toiminnan kehittämistä.

Opinnäytetyön tutkimus toteutettiin määrällisellä tutkimusmenetelmällä, kyselyllä, syksyn 2021 aikana. Aineisto kerättiin sähköisillä kyselylomakkeilla, jotka luotiin Webropol- verkkokyselytyökalulla. Kyselyssä oli 17 kysymystä, joista 16 olivat monivalintakysymyksiä ja yksi avoin. Kyselyn vastaamiseen annettiin vastaajille 1,5 viikkoa aikaa. Kyselyyn vastasi yhteensä 61 henkilöstöjohtajaa, joiden vastaukset analysointiin ja havainnollistettiin Webropol- verkkokyselytyökalun ja Excel- taulukkolaskentaohjelman avulla.

Tutkimustuloksista ja aiemman kirjallisuuden perusteella johdettiin neljä johtopäätöstä. Henkilöstöjohtajien tärkeimpiä työtehtäviä ovat esihenkilötyön tukeminen ja parantaminen ja heidän työrooliinaan korostuu ”Strateginen HR-kumppani. Onnistuneessa henkilöstöjohtamisessa tärkeimpiä ominaisuuksia ovat strategisuus ja jatkuva kehittäminen, ja muutosvalmius ja luottamuksen rakentaminen ovat henkilöstöjohtajien työn menestyksellisyyskannalta tärkeimpiä ominaisuuksia. Henkilöstöjohtajat priorisoivat ja delegoivat työtehtäviään, ovat ajankäytön suunnitteluylliltään dominoivia ja käyttävät vuodessa eniten aikaa esihenkilötyöhön. Henkilöstöjohtajat johtavat itseään asettamalla päämääriä ja tavoitteita, ja kehittävät itsetuntemustaan havaitsemalla oman toimintansa kehityskohteita.

Asiasanat

Henkilöstöjohtaminen, työtehtävät, roolit, ajanhallinta, itsensä johtaminen, itsetuntemus

Sisällys

1	Johdanto	1
1.1	Opinnäytetyön tavoitteet ja rajaukset	2
1.2	Keskeiset käsitteet	3
2	Menestyksenkäs henkilöstöjohtaminen	5
2.1	Henkilöstöjohtajan rooli yrityksessä	5
2.2	Henkilöstöjohtamisen työtehtävät ja tavoitteet	7
2.3	Henkilöstöjohtamisen menestystekijät	9
2.4	Henkilöstöjohtamisen haasteet ja mahdollisuudet	10
3	Henkilöstöjohtajan ajanhallinta ja suorituskyky	13
3.1	Ajanhallinta ja työssä suoriutuminen	13
3.2	Itsensä johtaminen	15
3.3	Itsetuntemus	16
3.4	Oman toiminnan kehittäminen	17
4	Tutkimuksen toteutus	19
4.1	Tutkimusmenetelmänä kysely	19
4.2	Kyselytutkimuksen vaiheet	20
4.3	Tutkimusaineiston keruu	22
4.4	Tutkimusaineiston käsittely ja analysointi	23
5	Tutkimuksen tulokset	25
5.1	Vastaajien taustatiedot	25
5.2	Esihenkilötyön tukeminen ja kehittäminen ovat henkilöstöjohtajien tärkeimpiä työtehtäviä	26
5.3	Muutosvalmius ja luottamus ovat henkilöstöjohtamisen tärkeimpiä menestystekijöitä	28
5.4	Henkilöstöjohtajat analysoivat asioita nopeasti ja heillä on monta rautaa tulessa	32
5.5	Työtehtävien priorisointi ja delegointi ovat henkilöstöjohtajien ajankäytön tärkeimpiä toimintatapoja	34
5.6	Henkilöstöjohtajat johtavat itseään asettamalla päämääriä ja tavoitteita	36
6	Pohdinta	39
6.1	Johtopäätökset	39
6.2	Kehitys- ja jatkotutkimusehdotukset	42
6.3	Luotettavuuspohdinta	43
6.4	Opinnäytetyöprosessi ja oman oppimisen arviointi	45
	Lähteet	49
	Liitteet	53
	Liite 1. Kyselylomake	53
	Liite 2. Saatekirje	60

Liite 3. Muistutuskirje	61
Liite 4. Ristiintaulukointi	62
Liite 5. Ristiintaulukointi	63
Liite 6. Korrelaatiotaulukot Rho (Spearman) Ikä + kokemusvuodet	64
6.1 Korrelaatiotaulukko (kyselyn kysymys 4)	64
6.2 Korrelaatiotaulukko (kyselyn kysymys 7)	64
6.3 Korrelaatiotaulukko (kyselyn kysymys 14)	65
6.4 Korrelaatiotaulukko (kyselyn kysymys 17)	65

1 Johdanto

Nykypäivän työtahti ja työn vaativuus kasvavat. Aika ei kuitenkaan lisääny. Työtä tehdään entistä enemmän, saman ajan puitteissa. Yritysten tavoitteet ja tuloksellisuus korostuvat ja vastuu kasvaa. Kokonaisuuteen vaikuttaa tuloksellisuuden lisäksi myös henkilöstön hyvinvointi, johdon ja henkilöstön vuorovaikutus sekä johdon itsensä johtaminen. Niin yrityksen liiketoiminnan tuloksellisuus, kuin henkilöstön ja johdon vuorovaikutus sekä prosessien kehittäminen kuuluvat kaikki omalta osaltaan henkilöstöjohtamiseen. Henkilöstöjohtaminen on todella moniulotteinen ja vaativa työ, jossa korostuvat laadukas johtaminen sekä stressi- ja ajanhallintatyökalujen hyödyntäminen sekä itsensä johtaminen. Mitä työtä henkilöstöjohtavat tekevät? Mitä työtehtäviä, rooleja ja ajahallinnan toimintatapoja heillä on? Ja miten henkilöstöjohtavat johtavat itseään ja kehittävät itsetuntemustaan moniulotteisessa, mutta samalla haastavassa työssään?

Henkilöstöjohtamiseen liittyvät vahvasti henkilöstöhallinnon prosessien ja järjestelmien toiminnot sekä itse johtaminen (Moisalo 2011, 121). Se, miten yrityksiä johdetaan henkilöstöjohtamisen näkökulmasta, on monille yrityksille liiketoiminnan tuloksellisuuden eilinehto. Ajanhallinnalla on vahva yhteys itsensä johtamiseen ja täten myös itsetuntemukseen. Nykypäivän henkilöstöjohtamisessa tulee esille koko henkilöstön kokonaisvaltainen johtaminen, hyvinvointi ja jatkuva kehittäminen (Joki 2021, 17; Robbins & Judge 2014, 550-551). Henkilöstöjohtajuuden menestyksekkäisyys sisältää työn tuloksellisuuden lisäksi myös vahvaa itsensä johtamista ja itsensä tuntemista, niin työ- kuin oppimistapojen kautta. Henkilöstöjohtaminen on päätöksentekoa, joka vaikuttaa koko yrityksen liiketoimintaprosesseihin ja se on vahvasti liitoksissa henkilöstöön (Amstrong 2020, 7).

Aihevalinta perustuu tutkijan omaan mielenkiintoon henkilöstöjohtamista kohtaan ja sen sisältöön nykypäivän yrityksissä. Halu tuoda ilmi henkilöstöjohtajien olennaisempia työtehtäviä ja rooleja perustuu oletukseen siitä, että menestyksekkäs henkilöstöjohtaminen on tärkeässä osassa yritysten liiketoiminnassa ja sen toteutumisessa. Tutkimuksen aihe on myös ajankohtainen ja yritysten olennainen johtamisalue, joka tulee tulevaisuudessa vaikuttamaan entistä enemmän sekä yrityksen liiketoimintaan että henkilöstöön, johdon ja sidosryhmien hyvinvointiin ja heidän keskinäiseen vuorovaikutukseensa. Ulrichin (2010, 2) mukaan henkilöstöjohtamisen tulevaisuudennäkymät olivat jo vuonna 2010 isojen kokonaisuuksien hallintaa sekä ulkoisten ja sisäisten sidosryhmien toiminnasta huolehtimista. Viitalan (2021, luku 5.2) mukaan tänäkin päivänä henkilöstöjohtamisen toimintaympäristöön vaikuttaa sekä sisäiset että ulkoiset tekijät. (Ulrich 2010, 2; Viitala 2021, luku 5.2.)

1.1 Opinnäytetyön tavoitteet ja rajaukset

Opinnäytetyön tavoitteena on selvittää, millaisia henkilöstöjohtamisen toimintatapoja suurten, yli 250 henkilöä työllistävien yritysten henkilöstöjohtajilla on. Opinnäytetyö rajataan henkilöstöjohtamisen työtehtäviin, rooleihin, ajanhallinnan toimintatapoihin, itsensä johtamiseen, itsetuntemukseen ja oman toiminnan kehittämiseen.

Tutkimusongelma on jaettu pääongelmaan ja alaongelmiin. Pääongelmaksi muodostui:

- Mitä toimintatapoja henkilöstöjohtajilla on ja miten he suoriutuvat omassa työssään?

Alaongelmia ovat (taulukko 1):

- Mitä työtehtäviä ja rooleja henkilöstöjohtajilla on työssään?
- Mitä on menestyksekkäs henkilöstöjohtaminen ja mitä ominaisuuksia siinä on?
- Mitä ajankäyttöön liittyviä toimintatapoja henkilöstöjohtajilla on, ja mihin työtehtäviin he käyttävät vuodessa eniten aikaa?
- Miten henkilöstöjohtajat johtavat itseään ja kehittävät omaan itsetuntemustaan?

Taulukko 1. Opinnäytetyön peittomatriisi

Alaongelmat	Teoreettinen viitekehys (luku)	Kyselyn kysymys	Tulokset (luku)
Mitä työtehtäviä ja rooleja henkilöstöjohtajilla on työssään?	2.1, 2.2	4, 6	5.2
Mitä on menestyksekkäs henkilöstöjohtaminen ja mitä ominaisuuksia siinä on?	2.3, 2.4	5, 7, 8, 9	5.3
Mitä ajankäyttöön liittyviä toimintatapoja henkilöstöjohtajilla on, ja mihin työtehtäviin he käyttävät vuodessa eniten aikaa?	3.1, 3.4	10, 11, 12, 13, 15	5.4, 5.5
Miten henkilöstöjohtajat johtavat itseään sekä kehittävät omaan itsetuntemustaan?	3.2, 3.3	14, 16, 17	5.6

Opinnäytetyön tutkimus on rajattu koskemaan suuria, yli 250 henkilöä työllistävien yritysten henkilöstöjohtajien toimintatapoja ja työssä suoriutumista. Yritysten toimialaa ei ole rajattu, koska toimialalla ei ole merkitystä tässä opinnäytetyössä. Alasta ja yrityksestä riippumatta, henkilöstöjohtajilla oletetaan olevan samankaltainen vastuu ja näin ollen myös samankaltaiset työtehtävät, suurten yritysten keskuudessa.

Opinnäytetyöhön ei ole valittu henkilöstöjohtajia sen mukaan, kuinka monta vuotta heillä on takanaan työkokemusta henkilöstöjohtajan työstä tai ole vaadittu sitä, että henkilöstöjohtajien osaamisvuodet olisivat kertyneet saman työnantajan tai yrityksen alaisuudessa. Opinnäytetyössä ei ole tutkittu henkilöstöjohtajien henkisen hyvinvoinnin tasoa tai siihen vaikuttavia tekijöitä tai arvioitu sitä, miten henkilöstöjohtajat parantavat omaa henkistä hyvinvointiaan työssään. Henkilöstöjohtamisen tieto- tai käyttöjärjestelmiä, tekoälyä tai digitaalisia menetelmiä ei käsitellä tässä opinnäytetyössä.

1.2 Keskeiset käsitteet

Henkilöstöjohtamisella tarkoitetaan tässä opinnäytetyössä johtamismuotoa, jossa Armstrongin (2020, 7) mukaan pääpainona ovat kaikki yrityksen liiketoimintaprosessit ja niiden osat, jotka vaikuttavat koko henkilöstöön. Tässä opinnäytetyössä henkilöstöjohtamisella tarkoitetaan myös henkilöstöasiantuntijuutta. Käsitteellä **henkilöstöjohtaja** taas tarkoitetaan henkilöstöjohtajia, henkilöstöpäälliköitä ja HR-asiantuntijoita Henkilöstöjohtajuuteen

kuuluu tietämys siitä, miten ja mihin henkilöstö on palkattu töihin ja mihin tarkoitukseen, miten henkilöstöä johdetaan ja miten sen osaamistaan kehitetään. (Amstrong 2020, 7.)

Henkilöstöjohtajien rooleilla tarkoitetaan tässä opinnäytetyössä neljää roolia, jotka perustuvat strategiaan, ihmisiin, operatiiviseen toimintaan ja prosesseihin. Joen (2021, 17) ja Kauhasen (2012, 215-217) mukaan henkilöstöjohtajilla on työssään neljä toisistaan erilaista roolia, joita ovat strateginen HR-kumppani, muutosagentti, hallinnollinen asiantuntija sekä henkilöstön keskustelukumppani. (Joki 2021, 17; Kauhanen 2012, 215-217.)

Ajankäytön persoonallisuustyypeillä tarkoitetaan tässä opinnäytetyössä niitä ajanhallinnan persoonallisuustyyppisiä, joita Knoblauch ja Wöltje (2004, 108) ovat määritelleet. Ajankäytön persoonallisuustyyppisiä he mainitsevat neljä: dominoiva, spontaani, muuttumaton sekä tunnontarkka. Ajankäytön persoonallisuustyyppit vaikuttavat siihen, miten ja millä tavalla henkilö käyttää työssä aikaansa. (Knoblauch & Wöltje (2004, 108.)

Itsensä johtamisella tarkoitetaan tässä opinnäytetyössä kokonaisuutta, joka koostuu kolmesta osa-alueesta, joita ovat motivaatio, käyttäytyminen ja työn vaatimukset. Motivaatioon liittyy oma osaaminen ja työtehtävien sujuvuus, itsetunto ja itsetuntemus, asenne sekä itsetietoisuus ja halu kehittyä omassa työssään. (Wiskari 2014, luku 3.)

Itsetuntemus tarkoittaa tässä opinnäytetyössä sitä, miten yksilö käsittää itse itsensä ihmisenä ja työelämässä toimijana. Pennosen (2021, luku 1) mukaan itsetuntemukseen kuuluu oman toiminnan lisäksi itsensä havainnointi, tunteidensa ja ajattelunsa tunnistaminen sekä niiden tiedostaminen. Myös omien käyttäytymistottumusten ymmärtäminen ja niiden selittäminen kuuluvat vahvasti itsetuntemukseen. (Pennonen 2021, luku 1.)

2 Menestyksenkäs henkilöstöjohtaminen

Henkilöstöjohtamisen keskiössä ovat yrityksen henkilöstö, johto ja sidosryhmät. Henkilöstöjohtamisen onnistumisessa olennaista on nähdä henkilöstö liiketoiminnan menestystekijänä. Henkilöstö on avainasemassa, yhtenä tärkeimpänä resurssina yrityksen liiketoiminnan tuloksellisuudessa sekä yrityksen sisäisessä hyvinvoinnissa. Henkilöstöjohtamisen tavoitteena on kohdistaa henkilöstön avulla oikea määrä työvoimaa kuhunkin työtehtävään, niin että se olisi sekä henkilöstön hyvinvoinnin että tuloksellisuuden kannalta menestyksenkäs. Laadukkaaseen henkilöstöjohtamiseen ja sitä kautta hyvään henkilöstön suoriutumiseen kuuluvat motivaatio, sitoutuminen, hyvät työolosuhteet sekä työhyvinvointi. Kaikkia edellä mainittuja tekijöitä pyritään henkilöstöjohtamisessa kehittämään ja monipuolistamaan. (Gutterman 2021, 135; Viitala 2021, luku 1.1.)

2.1 Henkilöstöjohtajan rooli yrityksessä

Henkilöstöjohtajan rooli yrityksessä on sen liiketoiminnan kannalta olennainen, sillä henkilöstöjohtaja vastaa monesta eri yrityksen toiminnan osa-alueesta ja niiden onnistumisesta. Henkilöstöjohtaminen vaatii ratkaisukeskeisyyttä, sinnikkyyttä sekä ihmisläheistä suuntautumista pitkäjänteiseen ja moniulotteiseen kehittämistyöhön. Amstrongin (2020) mukaan henkilöstöjohtajuus määritellään niin, että se on päätöksentekoa yrityksen liiketoimintaprosesseissa, jotka vaikuttavat koko henkilöstöön. Henkilöstöjohtajuuteen kuuluu tietämys siitä, miten ja mihin henkilöstö on palkattu töihin ja mihin tarkoitukseen, miten henkilöstöä johdetaan ja miten heidän osaamistaan kehitetään. (Amstrong 2020, 7; Joki 2021, 17.)

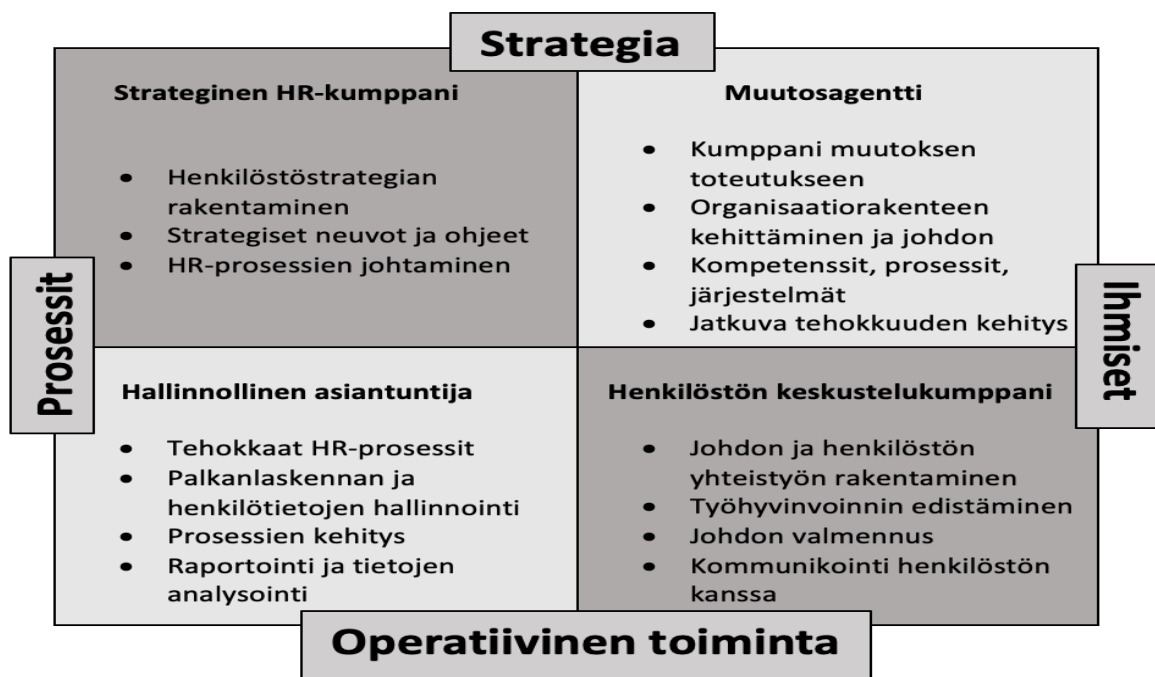
Henkilöstöhallintoon kuuluvat tietämys, taidot, yhteydet ja henkilöstön voimavarat. Moisalo (2011, 121) painottaa päivittäisjohtamisen lisäksi myös työilmapiirin kehittämistä. Henkilöstön psyykinen ja henkinen terveys, persoonallisuus sekä motivaatio ovat vahvasti liitoksissa kokonaisvaltaisesti henkilöstöjohtamiseen. Henkilöstöjohtamiseen liittyvät vahvasti henkilöstöhallinnon prosessien ja järjestelmien toiminnot sekä itsensä johtaminen. Vartiainen ja Raisio (2020, luku 10) painottavat henkilöstöjohtamisen osaamisessa ja työtehtävissä myös muutosten johtamista. Hurmerinta (2015, 21) painottaa johtamisessa luottamusta ja sen rakentamista, sillä se lisää työntekijöiden arvostusta johtamista kohtaan. (Hurmerinta 2015, 21; Kurttila 2015, 66; Moisalo 2011, 121; Vartiainen & Raisio 2020, luku 10.)

Kurttila (2015, 66) painottaa myös, että luottamuksen myötä johtaminen helpottuu, sillä aikaa jää enemmän esimiestyöhön etenkin delegoinnin myötä. Salmimiehen ja Ruudun (2013, luku 2) mukaan luottamuksen rakentamisessa on kyse toimivasta esihenkilö- ja alaisuudesta. Luottamus rakentuu arvostavan vuorovaikutuksen ympärille. Luottamus on perusta innovatiiviselle toiminnalle. Luottamuksessa olennaista on, että esihenkilö toimii

oikeudenmukaisesti, rehellisesti ja tasapuolisesti. (Kurttila 2015, 66; Salmimies & Ruutu 2013, luku 2.)

Viime vuosikymmeninä henkilöstöjohtajan rooli on ollut auttaa yrityksen liiketoimintaa menestymään, niin sisäisten kuin ulkoisten prosessien kautta. Sen sijaan, että keskityttäisiin ainoastaan lopulliseen tulokseen, olennaista olisi toimia myös jatkuvan sekä kasvavan arvon tuottamiseen (Ulrich 2010, 2). Tärkeää onkin huomata, kuinka paljon henkilöstöjohtaminen, sen roolit ja työtehtävien sisällöt ovat muuttuneet vuosien aikana. Prosessin johtamisesta ja hallinnollisista tehtävistä on siirrytty jatkuvan kehittämisen, uusien ja olemassa olevien työtapojen ja mallien kehittämiseen ja laajojen kokonaisuuksien hallintaan. Nykypäivän henkilöstöjohtamisessa tulee esille koko henkilöstön kokonaisvaltainen johtaminen, hyvinvointi sekä jatkuva kehittäminen. Henkilöstöjohtajan rooli ulottuu myös työelämän konfliktien selvittämiseen, sovitteluihin, irtisanomiseen ja lomautuksiin. Henkilöstöjohtajan rooli on kaikissa edellä mainituissa tilanteissa seisoa sekä henkilöstön että yrityksen takana ja huolehtia siitä, että tilanteet selvitetään kaikkien etujen mukaisesti ja tasapuolisesti. (Joki 2021, 17; Robbins & Judge 2014, 550-551.)

Ulrich (2010, 2) mukaan muutokset henkilöstöjohtamisessa tulevat näkymään muuttuneessa työ- ja palveluympäristössä. Henkilöstöjohtamisen tulevaisuudennäkymät olivat jo vuonna 2010 muuttuvan ympäristön, isojen kokonaisuuksien sekä ulkoisten ja sisäisten sidosryhmien toiminnasta huolehtimista ja sen kehittämistä. Yksilön tärkeyden nähtiin korostuvat entisestään. Suurin HR- toiminnan viesti olikin arvon luominen, joka näkyy nykypäivänä entistä enemmän henkilöstöjohtamisen toiminnassa. Muutosvalmius, joustavuus sekä ihmisten kohtaamisen sekä rakentavan vuorovaikutuksen ylläpitäminen ovat henkilöstöjohtamisen peruspilareita. Vaikka teknologia ja digitalisuus tukevat nykypäivän henkilöstöjohtamista, on vuorovaikutus ja henkilöstön työhyvinvointi ja sitä kautta liiketoiminnan tuloksellisuus erittäin tärkeässä roolissa. (Ulrich 2010, 2; Joki 2021, 17-19.)



Kuva 1. Henkilöstöjohtajien roolit (mukaillen Joki 2021; Kauhanen 2012.)

Joen (2021, 17) mukaan, henkilöstöjohtajan roolit perustuvat strategiaan, ihmisiin, operatiiviseen toimintaan ja prosesseihin. Näiden neljän osa-alueen (kuva 1) sisälle muodostuvat toisistaan erilaiset henkilöstöjohtajuuden roolit, joita ovat strateginen HR-kumppani, muutosagentti, hallinnollinen asiantuntija sekä henkilöstön keskustelukumppani. Strategiseen HR-kumppanuuteen kuuluu henkilöstöstrategian rakentaminen, ohjeet ja neuvot sekä HR-prosessien johtaminen. Muutosagentin rooliin taas kuuluu kumppanuus muutoksen toteutuksessa, organisaatorakenteen kehittäminen, kompetenssit, prosessit sekä järjestelmät ja jatkuva organisaation tehokkuuden kehittäminen. Hallinnolliseen asiantuntijan rooliin taas sisältyvät tehokkaat HR-prosessit, henkilötietojen ja palkanlaskennan hallinnointi sekä prosessien jatkuva parantaminen ja tietojen analysointi. Henkilöstön keskustelukumppanuus taas tarkoittaa henkilöstön ja johdon välistä yhteistyötä, hyvinvoinnin edistämistä, johdon jatkuvaa valmennusta sekä kommunikointia henkilöstön kanssa. (Joki 2021, 17; Kauhanen 2012, 215-217.)

2.2 Henkilöstöjohtamisen työtehtävät ja tavoitteet

Etenkin suurissa, yli 100 työntekijän yrityksissä henkilöstöjohtajuus on oma osastonsa ja sen tehtäviin kuuluu laajasti koko henkilöstöä, esimiehiä ja sidosryhmiä yhdistävä toiminta. Suurissa yrityksissä henkilöstöjohtamisen tärkein ja samalla myös haastavin tehtävä on tukea ja monipuolistaa esimiesten ja koko johdon työtä. Pk-yrityksissä taas henkilöstöjohtaminen kuuluu usein johdon työtehtäviin, omien johtotehtävien lisäksi. Henkilös-

tön tehtäviin kuuluvat uusien työntekijöiden ja esimiesten rekrytointi, perehdytys, palkitsemiseen liittyvien menetelmien ja työkalujen kehittäminen ja monipuolistaminen sekä irtisanomistilanteiden hoitaminen. (Joki 2021, 13-14, 18; Moisalo 2011, 130; Viitala 2021, 4.3 & 4,7.)

Kokonaisuudessaan henkilöstöjohtamisen työtehtävät koskettavat niin yrityksen rekrytointi-, kehittämis- ja palkitsemisprosesseja, jotka ovat kaikki kokonaisuudessaan lähtökohtaisesti saman henkilöstöjohtajan vastuulla. Pelisääntöjä, resursseja sekä ajanhallintaa tulee henkilöstöjohtamisessa ottaa huomioon joka päivä. Jotta henkilöstöjohtaminen olisi sujuvaa, on yrityksen henkilöstötietojärjestelmän oltava toiminnallisuudeltaan, helppokäyttöisyydeltään sekä monipuolisuudeltaan sellainen, että eri toimintoja olisi sen kautta vaivatonta toteuttaa. (Viitala 2021, luku 4.3 & 4,7.)

Kaikissa henkilöstöjohtajan tehtävissä huomioon on otettava työhyvinvointi, johdonmukaisuus ja erilaisuus. Henkilöstöjohtamisen tärkeimpiin tehtäviin kuuluu yrityksen liiketoiminnan suunnittelu, sen kehittäminen ja jatkosuunnittelu. Näkökulmana kehityksessä on koko henkilöstö, niin työntekijät, esihenkilöt kuin sidosryhmät. Henkilöstöjohtajan roolissa tärkeimpiä tehtäviä henkilöstön osalta ovat muutosvalmiuden sekä joustavuuden lisääminen sekä sen parantaminen. Henkilöstöasiantuntijuuden kulmakiviä ovat myös uusien mahdollisuuksien löytäminen ja niiden käyttöönotto. (Joki 2021, 13-14, 18; Moisalo 2011, 468.)

Henkilöstöjohtamisen tavoitteena on organisaatioissa kehittää henkilöstön osaamista, motivaatiota ja palkitsemista. Henkilöstöjohtamisen tavoitteen keskiössä on henkilöstön keskinäisen yhteisymmärryksen parantaminen ja sen toiminnallisuuden kehittäminen. Yhteisymmärrys palvelusuhteiden reunaehdoista ja vankka yhteisymmärrys niiden sisällöstä on henkilöstöjohtamisen tärkeä päämäärä. Henkilöstöä tulee henkilöstöjohtamisen avulla kannustaa hyvin työsuorituksiin ja motivoida. Olennaista on myös pyrkiä luomaan sellainen työympäristö, jossa työntekijät voisivat mahdollisimman hyvin suoriutumaan ja nauttimaan tekemästään työstä. (Kauhanen 2012, 16.)

Henkilöstöjohtamiseen vaikuttavat toimintaympäristössä vaikuttavat tekijät voivat olla joko sisäisiä tai ulkoisia. Sisäisiin vaikutustekijöihin kuuluvat henkilöstön osaaminen, arvostus, taloudellinen tilanne sekä organisaatiokulttuuri. Siihen, miten organisaatiossa ajatellaan ja toimitaan henkilöstön suhteen vaikuttavat omistajien sekä johdon asenteet, arvot sekä henkilöstöjohtamisen toiminta. Yrityksen taloudellinen tilanne vaikuttaa vahvasti siihen, kuinka paljon henkilöstön osaamiseen, työhyvinvointiin ja viihtyvyyteen pystytään panostamaan. Yrityksen ulkoisia tekijöitä ovat poliittiset, ekonomiset, teknologiset, ekologiset, eettiset, lainsäädännölliset sekä sosiaaliset ja kulttuuriset tekijät. Henkilöstöjohtamisen kokonaisvaltaiseen onnistumiseen vaikuttavat kaikki edellä mainitut tekijät. Ne ovat kaikki

omalta osaltaan henkilöstöjohtamisen onnistumisen kannalta olennaisia asioita. (Viitala 2021, luku 5.2.)

2.3 Henkilöstöjohtamisen menestystekijät

Henkilöstöjohtamisen menestystekijät muodostuvat onnistuneesta johdon, henkilöstön ja sidosryhmien keskinäisen, laadukkaan ja toimivan vuorovaikutuksen kautta. Henkilöstöjohtaja kehittää omaa osaamistaan ja on kiinnostunut siitä, millä tavoin henkilöstötyötä voi omassa yrityksessään parantaa ja kehittää. Myös ongelmakohtien löytäminen, niihin puuttuminen ja toiminnan kehittäminen liittyvät vahvasti henkilöstöjohtamisen menestystekijöihin. Henkilöstöjohtajalta vaaditaan luottamusta ja sen rakentamista koko työyhteisössä. Hän esittää tarvittavia ja eri tilanteisiin sopivia kysymyksiä ja pyrkii haastamaan johtoa ja henkilöstä tarvittaviin muutoksiin ja uudistumiseen. Yrityksen liiketoiminnan syvällinen ymmärtäminen ja sen ohjaaminen tarvittavaan suuntaan ovat osa laadukasta henkilöstöjohtamista. Lisäksi asiakaskokemuksen ja asiakastyön merkityksen ymmärtäminen sekä niihin liittyvät käytännön toimenpiteet kuuluvat menestystekijöihin henkilöstöjohtamisessa. (Joki 2021, 19-20; Moisalo 2011, 153.)

Teknologian ja digitaalisuuden yleistyessä, on henkilöstöjohtamisessa otettava huomioon entistä enemmän huomioon ihmiskeskeinen vuorovaikutus, asiakaskokemus sekä toiminnan kehittäminen henkilöstön näkökulmasta. Jotta teknologia olisi henkilöstöjohtamisen menestystekijä, on siihen suhtauduttava kriittisesti ja osattava käyttää sitä toiminnan parantamisessa niin, ettei siitä ole vastuullisuudelle, tasa-arvolle tai asiakaskokemukselle haittaa. Teknologian keskiössä ihmisen merkityksen tulisi henkilöstöjohtamisessa korostua entisestään, sillä teknologian liiallinen käyttö ja prosessien tai työtehtävien muuttaminen kokonaan digitaalisiksi tai sellaisiksi, ettei henkilöstöjohtaja osallistu niiden prosessien vaiheisiin ollenkaan, voi aiheuttaa puutteellisuutta yrityskulttuurissa ja vuorovaikutuksessa. Henkilöstöjohtamisessa painotetaan myös sosiaalista, kokonaisvaltaisesti kestävää kehityksen henkilöstöjohtamiskäytäntöä, jossa henkilöstöä pidetään yrityksen menestyksen yhtenä tärkeämmistä tekijöistä. Henkilöstöjohtamisen yhdeksi päämääräksi muodostuu näin ohjelmistojen hallinnointi ja kehittäminen sekä erilaiset käytänteet, jotka parantavat henkilöstön fyysistä, psyykkistä sekä taloudellista hyvinvointia. (Joki 2021, 18-20; Kaijala & Tolvanen 2020, 94-96; Gutterman 2021, 135.)

Johtajan, eritoten henkilöstöjohtajan ominaisuuksista olennaisina pidetään teknistä osaamista, ihmistuntemusta ja käyttäytymisen ymmärtämistä sekä kykyä analysoida ja havaita moninaisia prosesseja ja tilanteita. Teknisiin taitojen ja tietoon kuuluu ymmärrys oman työn teknologisista vaatimuksista ja niiden oikeaoppisesta hyödyntämisestä. Ihmistunte-

mukseen ja ihmisten käyttäytymisen ymmärtämisessä olennaisia piirteitä ovat kuunteleminen ja kuullun sisäistäminen ja ymmärtäminen. Kyky analysoida ja havaita prosesseja ja erilaisia tilanteita taas liittyy osaamiseen tehdä päätöksiä, laatia oikeanlaisia menetelmiä ja ratkaisuja ongelma- ja muutostilanteissa sekä suunnitella ja toteuttaa uusia toimintatapoja ja prosesseja. Myös uusien ideoiden ja innovaatioiden kehittäminen ovat laadukkaan ja innovatiivisen johtamisen ominaisuuksia. (Robbins & Judge 2014, 40.)

Henkilöstöjohtamisen tulisi olla strategista ja pitkäjänteistä. Suunnitelmalliset, pitkän aikavälin suunnitelmat tulisi näin muuttaa käytäntöön jatkuvan kehittämisen kautta. Henkilöstöjohtamisen perustana toimii koko henkilöstö, mutta siihen vaikuttaa kriittisesti myös yrityksen liiketoiminnallinen selviytyminen ja sitä kautta menestys. Henkilöstöjohtajan on otettava jokaisessa prosessissa huomioon henkilöstö, ja samalla myös kaikki ne tekijät, jotka vaikuttavat yrityksen menestyksellisyyteen ja liiketoimintaan. Strategisessa sekä pitkäjänteisessä johtamisessa todella tärkeässä roolissa toimivat tavoitteet, joita ilman pitkän aikavälin strateginen johtaminen ei tuota tuloksellisuutta. Tavoitteiksi kutsutaan tulosta ja hyötyä, joka saavutetaan tietynä ajankohtana. Strategiat sekä operatiivinen johtaminen ovat tavoitteiden sideaineita. (Armstrong 2020, 47; Joki 2021, 18; Kamensky 2014, 211-212.)

Tietopääoma, joka sisältää myös yksilön osaamisen kehittäminen on olennainen osa-alue johtamisen näkökulmasta. Nykypäivänä organisaatioiden tärkeimpiä kilpailustrategioita ovat asiakaskeskeisyys, innovatiivisuus, keskittyminen ydinosaamiseen, tehokas verkostoituminen, oikea ajoitus ja nopea oppiminen. Johtajuuden merkitys henkilöstön johtamisessa korostuu, kun johtajat ovat aidosti kiinnostuneita henkilöstöstään sekä heidän työhyvinvoinnistaan ja auttavat heitä menestymään työssään. (Kauhanen 2012, 15-16; Salonen 2017, 238.)

2.4 Henkilöstöjohtamisen haasteet ja mahdollisuudet

Henkilöstöjohtamisen haasteena on ottaa kaikki henkilöstön osapuolet huomioon liiketoiminnan jokaisella osa-alueella. Henkilöstön on tunnettava olonsa sellaiseksi, että heidät on otettu kussakin tilanteessa tarpeeksi huomioon. Esihenkilöiden taas on pystyttävä keskittymään työtehtäviinsä niin, etteivät henkilöstöasiat jäisi ainoastaan heidän vastuullensa. Jokaisen henkilöstöjohtajan tulisi tietää, millaiset asiat ovat yrityksen liiketoiminnalle tärkeitä ja miksi. Myös tietämys siitä, mitä henkilöstöasiat pitävät sisällään ja miten niitä pitäisi yrityksen näkökulmasta hoitaa parhaalla mahdollisella tavalla, kuuluu henkilöstöjohtajan tehtäviin. Kaikki henkilöstöjohtamiseen liittyvät kehittämistehtävät ovat liitoksissa yrityksen tuloksellisuuteen sekä henkilöstön hyvinvointiin. Se, millä tavoin yrityksessä hoidetaan asioita sisäisesti, näkyy myös ulospäin. (Joki 2021, 14.)

Henkilöstöjohtajuuteen liittyy nykypäivänä vahvasti teknologia ja siihen liittyvät erilaiset digitaaliset työkalut. Teknologia helpottaa henkilöstöprosessien toimivuutta, nopeuttaa prosesseja ja vaikuttamaan myös itse työhön, henkilöstöön sekä liiketoiminnan logiikkoihin. Joitakin prosessien vaiheita voidaan teknologian avulla toteuttaa jopa ilman ihmistä. On kuitenkin otettava huomioon, etteivät teknologiset työkalut korvaa kokonaan henkilöstöjohtajan työtehtäviä, vaan tukevat niitä. Ajanhallinnan näkökulmasta teknologia nopeuttaa ja helpottaa monen eri prosessin vaiheita. Teknologia helpottaa suuresti henkilöstöjohtamisen prosesseja ja edesauttaa sitä, että aikaa ja resursseja jää yrityskulttuurin ja vuorovaihtuksen kehittämiseen. Teknologia ja digitalisuus vaikuttavat työn muotoiluun ja organisointiin, työtehtävien sisältöön sekä uusiin ja muuttuviin kompetensseihin HR-prosesseissa. Tärkeä mahdollinen tulevaisuuden muutos on tekoälyn hyödyntäminen osana henkilöstöjohtamista. (Joki 2021, 19; Vartiainen 2018, 5; Viitala 2021, luku 5.6.)

Henkilöstöjohtamisen haasteina voidaan pitää myös liiallista yrityskeskeistä johtamistyyliä. Kun henkilöstöjohtamisen keskiössä on ainoastaan yritys, sen tuloksellisuus ja johto, jäävät työntekijät ja muu henkilöstö helposti taka-alalle. Seurauksena on, että henkilöstöä pidetään hyödykkeinä, jotka vaikuttavat omalta osaltaan ainoastaan yrityksen tuloksellisuuteen. Henkilöstön hyvinvointia ei täten pidetä yhtenä yrityksen menestyksen tekijänä. Yrityksen tuloksellisuuden näkökulma on olennainen osa menestyksellisyyttä, mutta yhtä tärkeänä on henkilöstöjohtamisessa pidettävä henkilöstön hyvinvointia, heidän jaksamistaan ja motivaatiotaan. Armstrongin (2020, 63) mukaan henkilöstöjohtamisen on oltava koko henkilöstön huomioon ottavaa, jossa toiminta perustuu yrityksen kaikkien työntekijöiden, sidosryhmien, johdon, yhteisön sekä hallituksen yhteisymmärrykseen. (Armstrong 2020, 63.)

Henkilöstöjohtamisen ja yhteistyön haasteita ovat Koiviston (2019, 25-27) mukaan tiukat aikataulut, tehtävien paljous, epäluottamus, kilpailukeskeisyys, alisuoriutuminen, henkilöstön toisistaan poikkeavat tavoitteet ja oman edun tavoittelu, muutosvastarinta, roolien ja vastuiden ristiriitaisuus sekä innostuksen puute. Johtamisnäkökulmasta haasteet vaikuttavat jokaiseen prosessiin, sen vaiheisiin ja yhteiseen toimintaan. Lopulta haasteiden korjaamattomuus ja laiminlyönti vaikuttavat yrityksen henkilöstön huonovointisuuteen, toiminnan puutteellisuuteen sekä liiketoiminnan menestyksen epäonnistumiseen. (Koivisto 2019, 25-27.)

Kaijalan ja Tolvasen (2020, 94-96) mukaan teknologia ja tekoäly tulevat vaikuttamaan suuresti etenkin rekrytointiprosessien toimintaprosesseihin ja niiden osiin. Tekoäly tulee esimerkiksi nopeuttamaan rekrytointiprosessia ja säästämään yrityksen kustannuksia. Te-

koälyn ja teknologian kannalta tärkeää on tarkastella niiden vaikutuksia prosessien vastuullisuusnäkökulmaan, sillä ne saattavat vaarantaa tasa-arvoa ja yhdenvertaisuutta. Vastuullisuus näkyy johtajuudessa myös sidosryhmien ja alihankkijoiden sitoutuneisuudella yrityksen toimintaperiaatteisiin. Johtajan on henkilöstön ja johdon vuorovaikutuksen lisäksi huolehdittava sidosryhmistä ja alihankkijoista ja näin ollen kaikkien edellä mainittujen kokonaisvaltaisesta sitoutumisesta yrityksen prosesseihin ja siten koko liiketoiminnan vastuulliseen toimintaan. (Kaijala & Tolvanen 2020, 94-96.)

Nykypäivän henkilöjohtamisen haasteet näkyvät Gomez-Mejian, Balkinin ja Cardyn (2016, 31) mukaan ympäristö-, organisaatio- ja yksilötekijöissä. Ympäristö vaikuttaa henkilöstöjohtamiseen nopealla muutoksella, digitalisuudella, globalisaatiolla, luonnonkatastrofien vaikutuksella sekä lakien, työn ja vapaa-ajan rajapinnan muuttumisella. Organisaatiotason haasteita taas ovat organisaatorakenteen muutos, teknologia, toimintojen ulkoistaminen, toimintojen tai prosessien supistaminen, kustannustekijät, kilpailu sekä toimintojen ja henkilöstön hajauttaminen. Yksilötekijöistä haasteita henkilöstöjohtamisessa aiheuttavat sopivan henkilöstön ja yritysten yhteen saattaminen, sosiaalinen ja eettinen vastuullisuus, produktiivisuus, voimaannuttaminen ja työn epävarmuus. (Gomez-Mejia, Balkin & Cardy 2016, 31.)

3 Henkilöstöjohtajan ajanhallinta ja suorituskyky

Esimiestyössä tärkeää on työntekijöiden työhyvinvoinnin lisäksi myös johtajien itsensä johtaminen ja itsetuntemuksen kehittäminen. Etenkin muutoksissa ja kehitysprosesseissa esihenkilöt ovat kovan paineen alla, sillä he ovat muutoksen suunnannäyttäjät ja vastuussa muutoksen loppuun viemisestä. Heiltä odotetaan suoriutumista paineen alla tehden päätöksiä viisaasti, merkityksellisesti ja välillä myös todella nopeasti. Johtajilla on myös paljon ristikkäistä vastuuta, odotuksia niin itseltään kuin muilta sekä monia ristiriitaisia, joiden selvittäminen on heidän vastuullaan. Myös yrityksen, että henkilöstön puolelta tuleva paine vaikuttavat johtamiseen ja sen onnistumiseen. Johtamisessa arvostetaan nykypäivänä sitä, että johtaja kuuntelee, on jämäkkä ja luotettava, mutta omalta osaltaan myös kontrolloiva. (Pirinen 2014, luku 5; Järvinen 2020, 19.)

3.1 Ajanhallinta ja työssä suoriutuminen

Ajanhallinnan näkökulmasta olennaista on erottaa ja tunnistaa, etenkin työssään asiat kiireisistä tärkeisiin. Knoblauch ja Wöltje (2004, 22-24) kertovat 80/20- Pareto periaatteesta, jonka mukaan 80% käytetystä ajasta, joka käytetään epäolennaisiin asioihin ja ongelmiin, tuottaa vain 20% tuloksista. Tärkeät ja olennaiset ongelmat ja tilanteet taas tuottavat suhteessa 80% tuloksista. Tämä tarkoittaa sitä, että niin sanottua hävikkiaikaa kannattaa vähentää ja panostaa hyötyaikaan, joka tuottaa enemmän tuloksia ja on tuottoisampaa. (Knoblauch ja Wöltje 2004, 22-24.)

Hypösen (2015, 268-270) mukaan ajanhallinnan parantamisella voidaan lisätä työn hallinnan tunnetta. Ajanhallinnan parantaminen on yhteydessä omaan jaksamiseen. Töiden kiireellisyyttä voidaan hahmottaa tavoitteiden asettamisella ja tietoisuudella siitä, millainen oman työn vaikutus on muihin ihmisiin ja heidän toimintaansa. Ajanhallintaa voi parantaa suunnittelemalla palaverit etukäteen sekä delegoinnin lisäämisellä. Lisäksi ajankäytön tehostamista voi parantaa omaa päätöksentekoa ja lisätä siihen liittyviä vaihtoehtoja. (Hypösen 2009, 268-270.)

Knoblauchin ja Wöltjen (2004, 48-80) mukaan työssä kannattaa ajan säästämiseksi, tehokkuuden sekä tuloksellisuuden lisäämiseksi suunnitella omaa ajankäyttöään ja tehtäviään. Pirinen (2020, 181) taas painottaa sitä, että suunnittelussa kannattaa välttää ylibuukauksia ja liian joustamatonta ajankäytön suunnittelua. Suunnittelu, etenkin asioiden kirjaaminen ylös, tarkistuslistojen sekä kalenterin säästävät aikaa ja asioiden unohtaminen vähenee. Hyvällä suunnittelulla säästyy aikaa, sillä tehtävien toteutukseen kuluu aikaa vähemmän. Tärkeää olisi myös kartoittaa ja selvittää, kuinka paljon aikaa itseltä kuluu ku-

hunkin työtehtävään ja oppia priorisoimaan. Armstrongin (2014, 293-294) mukaan tehokkuuden lisäämiseksi tulisi tehdä tehtäviä suunnitelmien mukaisesti, pysyä aikataulussa, minimoida virheitä ja olla tarkka. Tehokkuuden lisäksi johtamisessa tärkeää on olla vaikuttava. Vaikuttavuuden edistämiseksi toiminnan on oltava motivoitunutta, sillä on oltava tarkoitus ja sen onnistumisen avaintekijöiden on oltava selvillä. (Armstrong 2014; 293-294; Knoblauch ja Wöltje 2004, 48-80; Pirinen 2020, 180.)

Myös samanlaisten töiden niputtaminen, itselle häiriöttömän ajan varaaminen, päivä- ja viikkosuunnitelmien laatiminen sekä tehtävälisterien käyttäminen säästävät aikaa ja vaikuttavat suorituksen laatuun. Armstrong (2014, 225-226) painottaa myös digitaalisen päiväkirjan tai kalenterin pitämistä, joka auttaa analysoimaan omaa ajankäyttöään. Tärkeää hänen mielestään olisi myös jättää itselleen kalenteristaan tilaa ja aikaa suunnittelulle, ajattelulle, lukemiselle, kirjoittamiselle ja odottamattomien asioiden hoitamiselle. (Armstrong 2014, 225-226; Knoblauch ja Wöltje 2004, 48-80.)

Taulukko 2. Ajankäytön persoonallisuustyypit (mukaillen Knoblauch ja Wöltje 2004.)

Ajankäytön persoonallisuustyypit			
Dominoiva ajankäyttäjät	Spontaani ajankäyttäjät	Muuttumaton ajankäyttäjät	Tunnontarkka ajankäyttäjät
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Analysoi asioita nopeasti ➤ Ei yleensä laadi suunnitelmia ➤ Pitää monta rautaa tulessa ➤ Toimii usein impulsiivisesti 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Ottaa mielellään uusia tehtäviä vastaan ➤ Suunnittelee asioita tarkasti ➤ Jättää tehtävät usein kesken ➤ Ei pidä rutiineista 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Työskentelee hitaasti, mutta perusteellisesti ➤ Ei pidä kiireestä ➤ Lykkää usein kiireellisiä tehtäviä ➤ Saapuu kokouksiin ajoissa, mutta on pidättyvä 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Tekee perusteelliset suunnitelmat ➤ Suunnittelee enemmän kuin tekee ➤ Noudattaa tarkasti sääntöjä ➤ Pitää pitkiä esityksiä

Knoblauchin ja Wöltjen (2004, 108) mukaan ihmisen persoonallisuus vaikuttaa siihen, miten hän käyttää aikaansa. Ajankäytön persoonallisuustyyppejä (taulukko 2) he mainitsevat neljä: dominoiva, spontaani, muuttumaton sekä tunnontarkka. Dominoiva ajankäyttäjät analysoi asioita ja työtehtäviä nopeasti, eikä laadi yleensä suunnitelmia. Hänellä on monta rautaa tulessa ja hänen toimintansa on usein impulsiivista. Spontaani ajankäyttäjät taas ottaa mielellään vastaan uusia työtehtäviä ja suunnittelee niitä tarkasti. Sen sijaan hän jättää tehtäviään usein kesken eikä pidä rutiineista. Muuttumaton ajankäyttäjät työskentelee hitaasti, mutta perusteellisesti. Hän ei pidä kiireesti ja lykkää usein kiireellisiä tehtäviä. Hän saapuu kokouksiin ajallaan, mutta on pidättyvä. Tunnontarkka ajankäyttäjät tekee perusteellisia ja tarkkoja suunnitelmia, mutta suunnittelee usein enemmän kuin tekee. Hän

noudattaa tarkasti sääntöjä ja pitää kokouksissa usein pitkiä esityksiä. (Knoblauch ja Wöltje 2004, 108-117.)

3.2 Itsensä johtaminen

Sydänmaalakan (2017, 17) mukaan itsensä johtaminen perustuu konkreettiseen, jämäkään ja pitkäjänteiseen toimintaan, jossa älykkyys on suuressa osassa. Wiskarin (2014, luku 3) mukaan itsensä johtamisen kokonaisuus koostuu kolmesta osa-alueesta, joita ovat motivaatio, käyttäytyminen ja työn vaatimukset. Motivaatioon liittyy oma osaaminen ja työtehtävien sujuvuus, itsetunto ja itsetuntemus, asenne sekä itsetietoisuus ja halu kehittyä omassa työssään. Motivaatio voidaan jakaa vielä kahteen osaan, osaamiseen ja intoon. Itsensä johtamisen kannalta olennaisinta motivaation kohdalla on kartoittaa omia motivaatiotekijöitä ja niiden vaikutusta omaan toimintaan. (Sydänmaalakka 2017, 17; Wiskari 2014, luku 3.)

Itsensä johtamisen kannalta käyttäytymiseen liittyvät ennakointi, aikatietyisyys, intuitio, asenne, palaute, tietoisuus ja sitä kautta myös flow-tila. Työn vaatimuksiin liittyvät omat ja yrityksen päämäärät, tavoitteet, tulokset ja mittarit sekä tärkeysjärjestyksen kartoittaminen. Niinivaaran (2019, 36) mukaan taas itsensä johtaminen liittyy omaan toiminnan ohjaamiseen ja laadukkaan työsuorituksen motivointiin. Itsensä johtaminen voi hänen mukaansa olla liitoksissa kaikkeen toimintaan, jossa omaa työntekoa suunnitellaan ja tehostetaan. (Niinivaara 2019, 36; Wiskari 2014, luku 3.)

Hyppäsen (2009, 260) mukaan itsensä johtaminen on liitoksissa oman ammattitaidon kehittämiseen ja ylläpitämiseen, ajanhallintaan, vuorovaikutustaitoihin, hyvinvointiin ja näiden kautta myös menestymiseen. Pirinen (2020, 180) painottaa ajanhallinnan lisäksi myös itsetuntemuksen ja oman energiatason kehittämistä. Johtaminen vaatii hyvää itsetuntemusta, vahvaa itsetuntoa, joustavuutta, nopeaa oppimista sekä vahvaa persoonallisuutta. (Hyppänen 2009, 260; Pirinen 2020, 180.)

Itsensä johtamisen kannalta työn arjessa olisi hyvä keskittyä toiminnan lopputulokseen, tekemisen arvoon sekä siihen, millaisen merkityksen ratkaisujen toiminnallisuus voi tuoda. Sen sijaan, että keskittyisi tehtäviin kuluvaan aikaan, olisi onnistumisen kannalta olennaisempaa kysyä itseltään, millaista arvoa ja merkitystä kunkin tehtävän loppuun saattaminen tuo. Ainostaan tehtävien loppuun saattaminen aikarajan vuoksi ei tuota laadukasta, itselle merkityksellistä lopputulosta, sillä tehtävien suorittaminen ja lopputulos ovat tällöin ajasta riippuvaisia ja aiheuttavat itselle turhaa paniikkia ja motivaation puutetta. Aika on kuitenkin tärkeä tekijä tehtävien suunnittelussa ja siinä, että kaikki tarpeellinen hoidetaan

ajallaan. On kuitenkin yhtä tärkeää tehdä tehtävälista tehtävien tärkeysjärjestyksestä ja kartoittaa tehtävien tekemisen suorittamisjärjestystä. (Wiskari 2014, luku 3.)

Hämäläinen (2015, 23) painottaa itsensä johtamisen olevan vahvasti yhteydessä itsetuntemuksen lisääntymiseen. Näin itseään sekä omaa toimintaansa oppii ymmärtämään paremmin. Ajattelun monipuolistumisen ja itseymmärryksen tiedostamisen myötä uusien ja toimivien valintojen tekeminen helpottuu. Itsensä johtaminen ja itsetuntemus ovat liitoksissa myös työstä nauttimiseen ja sen mielekkyyteen. (Hämäläinen 2015, 23.)

Johtamisnäkökulmasta olennaista on, että johtajalla on riittävästi emotionaalista älykkyyttä, tunneälyä. Emotionaalisesti älykäs johtaja osaa tunnistaa omat sekä muiden tunteet ja niiden merkityksen sekä yhdistää niitä toimintaan ja vuorovaikutukseen. Itsensä johtamisen kannalta tärkeää on, että osaa tunnistaa ja tiedostaa omat ja muiden tunteet, hallita ja ymmärtää tunnereaktionsa sekä ymmärtää omat motivaatiolähteensä. Yhtä tärkeää on myös kehittää omia sosiaalisia taitoja, rakentaa verkostoja, johtaa suhteita sekä sopeuttaa kuhunkin tilanteeseen sopivalla tavalla oman toimintansa ottaen toisten tunteet ja toiminta huomioon. Nykypäivän johtamisessa korostetaan henkilöstön itseohjautuvuuden ja motivoitumisen kehittämistä ja yksilön oman kehityksen tukemista. (Salonen 2017, 239-240.)

3.3 Itsetuntemus

Oman oppimisen kannalta tärkeää on tarkastella omaa toimintaa, pyytää muilta palautetta ja havainnoida oman toiminnan vaikutuksia. Johtamisessa olennaista on oman toiminnan kehityskohteiden havaitseminen sekä niiden kehittäminen. Itsetuntemuksen kannalta tärkeää on havaita samansuuntaisen palautteen tunnistaminen ja sen kehittäminen omassa toiminnassa paremmaksi. Valpolan (2021, 139-140) mukaan itsetuntemus kasvaa parhaiten kovimpien kokemusten kautta. Epäonnistumisista oppiminen ja niiden kautta oman toiminnan kehittäminen ovat itsetuntemuksen kehityksen kannalta elintärkeitä. Itsetuntemus parantaa johtamista ja johtajana kehittymistä. Oman osaamisen ja ammattitaidon kannalta olennaista olisi myös saada palautetta omasta työstään. Palautteen avulla pystyy hahmottamaan omia kehityskohteitaan ja puutteitaan. (Moisalo 2011, 155; Pirinen 2020, 181; Valpola 2021, 139-140.)

Kansainvälisten johtajien ominaispiirteitä ovat heidän taitoihinsa liittyvät vahvuutensa, kuten strategisesti saavutettu huippu, monikansallisena valmentajana ja muutosagenttina toimiminen sekä itsensä johtaminen kansainvälisessä ympäristössä. Lisäksi johtajien kypsyystaidot, kuten kognitiivinen kyvykkyys, tunnevoima, henkinen kypsyys sekä epäonnis-

tumisista oppiminen ovat laadukkaan ja onnistuneen johtamisen peruspilareita. Jotta henkilöstöjohtaja voisi laajentaa omaa osaamistaan ja samalla myös johtaa muiden oppimista ja osaamista, on tärkeää käydä läpi sitä, mihin johtajan valta omassa organisaatiossa perustuu. Kartoittamalla sitä, miten voisi omalla toiminnallaan johtaa paremmin, voi omalta osaltaan parantaa henkilöstön ja johdon keskinäistä vuorovaikutusta. (Koivisto 2019, 39; Valpola 2021, 140.)

Itsetuntemus perustuu yksilön ymmärrykseen ja käsitykseen omista tunteistaan, ajattelustaan sekä oman kehonsa tuntemuksistaan. Itsetuntemus on myös sitä, että yksilö osaa tunnistaa omia persoonallisuuspiirteitään, sekä kehitettäviä että toimivia puolia. Myös omien motivaatiolähteiden, voimavarojen, arvojen, motiivien ja toiveiden ymmärtäminen ovat vahvasti liitoksissa yksilön itsetuntemukseen ja sen ilmenemiseen niin työ- kuin yksityiselämässäänkin. Itsetuntemus kehittyy kokemusten ja muilta saadun palautteen kautta. Omat tuntemukset, käytökseen vaikuttavat tekijät, kokonaisvaltainen itsearviointi, oman käyttäytymisen analysointi ja muilta saatu palaute muodostavat yhdessä itsetuntemuksen perustan. Se antaa yksilölle käsityksen omasta itsestään. Tunteet, ajatukset ja kokemukset tarvitsevat aktiivista oman toiminnan tarkastelua ja arviointia, mikä edesauttaa itsetuntemuksen kehittymistä. Hyvä itsetuntemus parantaa hyvinvointia, elämänlaatua ja lisää tietoisuutta omasta itsestä sekä omasta käyttäytymisestä suhteessa muihin. (Järvinen 2020, 205; Pennonen 2021, luku 1.)

Oman oppimisen kannalta johtajuudessa mielenkiintoinen näkökulma on johtamisen sisältävät haasteet, jota voidaan kokonaisuutena kutsua valmennushaasteeksi. Johtamista voi oppia ainoastaan johtamalla ja kehittämällä itseään, omien onnistumisten ja epäonnistumisten kautta. Omassa oppimisessa on tärkeää tiedostaa, ettei mitään uutta fyysisesti ole, on asioita, joita sovelletaan, saaden niistä uusia näkökulmia, toimintamalleja ja tapoja. Haasteet ovat hyvä keino testata omaa osaamistaan ja kehittää sitä eteenpäin. Omalle kehittymiselle ja oppimiselle on varattava aikaa, sillä pitkäjänteinen ja syvälinen oppiminen ei tapahdu hetkessä. Kehittymisensä apua kannattaa käyttää esimerkiksi coachingia, tutkimustyötä, harjoittelua sekä palautteen hyödyntämistä. (Valpola 2015, 176-178.)

3.4 Oman toiminnan kehittäminen

Henkilöstöjohtamisen työtehtävien organisointi on vahvasti yhteydessä siihen, miten ja millä keinoin työpanosta sekä aineellisia resursseja käytetään prosesseihin ja niiden osiin. Yrityksen johtamisjärjestelmällä on siinä suuri merkitys. Olennaista on, että henkilöstöjohtamisen tehtävistä vastuussa oleva henkilöstöjohtaja on jatkuvasti ja tavoitteellisesti ajan tasalla omista työtehtävistään, niiden hoitamiseen tarvittavista resursseista sekä siitä, että tehtävien kokonaisuus on täysin selvillä. (Viitala 2021, luku 4.3.)

Pihlajan (2021, luku 4) mukaan tarkkaavaisuutta kannattaa kohdentaa vähäiseen materiaaliin kerralla, jotta tarkkaavaisuus ja keskittymiskyky säilyvät tekemisen aikana hyvänä. Jos suorittaa monia tehtäviä samaan aikaan, keskittyminen usein herpaantuu ja näin toiminnasta tulee helposti puutteellista. Kun yrittää keskittyä useaan tehtävään kerralla, tarkkaavaisuus poukkoilee tehtävästä toiseen, ja näin mikään suoritettava tehtävä ei välttämättä tuota laadukasta lopputulosta. Tarkkaavaisuuden suuntaaminen moneen tehtävään kerralla kuluttaa paljon energiaa ja samalla väsyttää tekijäänsä. Väsymystä voi tuottaa enemmän se, että tekee kahta tehtävää samaan aikaan, kuin siitä, että tekisi kummatkin tehtävät järjestyksessä toisensa jälkeen. (Pihlaja 2021, luku 4.)

Oman oppimisen ja kehittymisen kannalta olennaista on tarkkaavaisuuden tietoinen kohdentaminen haluttuun työtehtävään. Olisi myös tärkeää olla ajattelematta muita tehtäviä, ennen kuin edellinen on valmis. Nykypäivän kiireessä se ei kuitenkaan aina onnistu. Tärkeää kuitenkin olisi, että harjoittelisi omaa keskittymistään ja sitä kautta oppisi tietoisesti suuntaamaan tarkkaavaisuutensa tarvittaviin tehtäviin. Liian pitkään jatkunut vireystila pitää toiminnan yllä, mutta on pitkällä aikavälillä suureksi haitaksi koko elimistölle. Lyhytaikainen stressitila ja keskittyminen parantavat muistia, mutta jatkuva stressi ja vireystilansa sijaan heikentää tiedon käsittelyä ja vaikeuttaa muistamaan monimutkaisia ja yksityiskohtaisia asioita. (Manka 2012, 183; Wihuri 2014, 125.)

Tiedon määrä on nykyään niin suuri, että omaa keskittymistä on vaikeaa kohdentaa ainoastaan yhteen tiettyyn tehtävään. Yksi tehtävä voi myös sisältää asioita, joita joutuu miettimään ja suorittamaan samanaikaisesti. Myös olennaisen tiedon löytäminen suuresta määrästä tietoa on usein hankalaa, sillä tiedon laatua pitää arvioida jatkuvasti ja usein myös nopeasti. Ristiriitaisuudet ja epäselvyydet taas hankaloittavat toimintaa ja tarpeellisen tiedon löytämistä. Oman oppimisen ja laadukkaan toiminnan kannalta tärkeää on lepotauon salliminen itselle. Lepotauon tarkoituksena on helpottaa ongelmanratkaisua ja keskittää ajatukset hetkeksi johonkin muuhun asiaan kuin itse tehtävään. Itselle kannattaa luoda keskittymistä edistävä rauhallinen tila, jossa pystyisi keskittymään. Stressinhallinnan kannalta kannattaa myös arvioida omaa mielenrauhan ja kartoittaa omaa rauhallisuuden tarvetta. (Mayor 2015, luku 5; Pihlaja 2021, luku 4.)

4 Tutkimuksen toteutus

Määrällisiä eli kvantitatiivisia tutkimusmenetelmiä voivat olla systemaattinen havainnointi, kyselylomake tai valmiiden rekistereiden ja tilastojen tutkiminen ja hyödyntäminen. Määrällisen tutkimuksen tavanomaisin tiedonkeruutapa on kyselylomake. Määrällisessä tutkimuksessa tutkija pyrkii keräämään empiiristä havaintoaineistoa. Tarkoituksestaan riippuen kysely voi olla informoitu, posti- tai joukkokysely. Määrällisen tutkimuksen tarkoituksena on vastata kysymyksiin, kuten ”mikä?”, ”kuinka usein?”, ”kuinka paljon?” ja ”missä?”. Määrällisen tutkimuksen tavoitteena on myös tutkia eri asioiden välisiä riippuvuussuhteita. (Nummenmaa, Holopainen & Pulkkinen 2014, 14-16; Tuulaniemi 2011, 62; Vilkkä 2021, 76.)

4.1 Tutkimusmenetelmänä kysely

Kysely eroaa muista tutkimusmenetelmien muodoista sillä, että yksittäisellä kyselyn vastauksella ei ole niin suurta vaikutusta tutkimustuloksiin kuin sen kaikkien osallistujien vastausten kokonaisuudella. Isomman aineiston kerääminen, tutkimustulosten analysointi ja niiden vertaaminen toisiinsa ovat kyselyn ominaispiirteitä. Tutkimuksen tarkoituksena on kokonaisuutena kuvastaa kaikkien vastaajien vastausten samankaltaisuudet sekä eroavaisuudet sekä verrata niitä esimerkiksi olemassa olevaan tietoperustaan. Kyselyn avulla halutaan saada vastaukset kysymyksiin ”mitä?” ja ”miksi?”. (Hyvärinen, Aho, Nikander & Ruusuvuori 2017, luku 2.)

Tähtisen, Laakkosen ja Brobergin (2020, 25) mukaan kyselylomake sopii tutkimusmenetelmäksi silloin, kun halutaan saada tietoa kohderyhmän arvoista, kokemuksista, mielipiteistä ja asenteista. Kyselyn taustalla on yleensä ongelma, johon vastaajien vastausten perusteella selvitetään ongelmaan vastaus. Kyselyn prosessiin kuuluvat vastaajien valinta, tutkimusaineiston kerääminen, kyselyn toteuttaminen ja lopuksi vastausten analysointi ja tulosten kirjaaminen. (Hyvärinen, Aho, Nikander & Ruusuvuori 2017, luku 2; Tähtinen, Laakkonen & Broberg 2020, 25.)

Standardoitu kyselytutkimus tarkoittaa sitä, että kaikilta kyselyyn osallistujilta kysytään täysin samat kysymykset, samalla järjestyksessä. Standardoinnin tarkoituksena on saada mahdollisimman luotettavaa ja laadukasta tutkimustietoa. Kyselytutkimuksessa vastaajat lukevat oma-aloitteisesti kysymykset sekä vastaavat niihin. Yleensä kysymysten lukemiseen ja niihin vastaamiseen ei ole määritelty tarkkaa aikaa. (Hyvärinen, Aho, Nikander & Ruusuvuori 2017, luku 2; Vilkkä 2021, luku 4.)

Hyvien kysymysten ominaisuuksiin kuuluvat yhden kysymyksen kysyminen kerrallaan, kysymysten hyödyllisyys, tarpeellisuus ja ytimekkyys, kysymysten esittäminen kohteliaasti, helposti ja ymmärrettävästi. Kysymysten on myös oltava kieliasultaan selkeitä. Kysymysten esittämisessä tulisi huomioida myös, etteivät ne olisi liian pitkiä, monimutkaisia tai johdattelevia. Avointen kysymysten etuna on etenkin se, että vastaajat voivat itse kirjoittaa niihin vastauksen ilman valmiita vastausvaihtoehtoja. Avointen kysymysten kautta voidaan parhaimmillaan saada selville vastaajien perusteellinen mielipide kuhunkin kysymykseen. Avointen kysymysten vastaukset voivat toisaalta olla epätarkkoja tai niihin on voitu vastata aiheen ja itse kysymyksen vierestä. (Heikkilä 2014, 54.; Valli & Aarnos 2018, 98.)

Kyselytutkimuksen kannalta epäonnistumisen riski liittyy alhaiseen vastausprosenttiin, otoskatoon, sillä vastaajat voivat halutessaan helpommin jättää siihen vastaamatta. Koska lomakkeiden palautus on vastaajilla yleensä eri aikaan, on aineiston analysointi vaikeampaa, sillä siihen vaaditaan kaikkien vastanneiden vastaukset. Kyselytutkimus on mahdollista toteuttaa puhelimitse, sähköpostitse tai muun sähköisen kanavan välityksellä. Internetin ja sähköpostin saatavuus ja niiden käytön mahdollisuus on tällöin hyvä varmistaa vastaajilta, jotta kyselyyn voidaan osallistaa haluttu kohderyhmä. Parhaat tulokset kyselylomakkeesta saa, kun tutkimuksen perusjoukko muodostuu organisaatioiden tietyistä toimijoista, joille kysely halutaan suunnata. On myös hyvä varmistaa, että perusjoukko on riittävät suuri siihen, että saataisiin tarpeellinen määrä tuloksia. (Tähtinen, Laakkonen & Broberg 2020, 25; Vilkkä 2021, luku 4.)

Tähtisen, Laakkosen ja Brobergin (2020, 26) mukaan tärkeää on itse tutkimuksen ongelmien sekä tavoitteiden määrittäminen kyselylomakkeen suunnitteluvaiheessa. Pää- ja aluongelmien yhteyttä tutkimusongelmaan on syytä myös tarkastella tässä vaiheessa. Lomakkeen suunnittelussa olennaista on huomioida sen ulkoasu sekä vastausajan pituus. Etenkin postikyselyssä tärkeää on, että vastausaika olisi keskimääräin 15-20 minuuttia. Liian pitkä kysely voi aiheuttaa puutteellisia vastauksia. Se voi johtaa siihen, etteivät vastaajat vastaa kaikkiin kysymyksiin. Lomakkeen suunnittelussa tärkeää olisi myös sijoittaa kysymykset ylhäältä alaspäin. Kysymysasettelussa pitäisi ottaa huomioon selkeys ja ymmärrettävyys. Etenkin vaikeasti ymmärrettävät ja harvoin käytettävät termit voivat aiheuttaa epäselkeyttä ja väärinymmärtämistä. (Tietoarkisto 2021; Tähtinen, Laakkonen & Broberg 2020, 26)

4.2 Kyselytutkimuksen vaiheet

Kyselyn tarkoituksena on saada vastaukset kysytyihin kysymyksiin. Kyselylomakkeen valinnassa olennaista on valita kysymysten muoto sekä vastausvaihtoehdot, jotka tukevat parhaiten tutkimuksen luonnetta. Kyselyn monivalintakysymysten kohdalla yleisestä on

käyttää Likert-asteikkoa, jossa kysymysten vastausvaihtoehtojen kohdalla vastaajat valitsevat esimerkiksi viidestä vaihtoehdosta, joka kuvaa itseään kyseisen kysymyksen kohdalla parhaiten. Kyselyssä voidaan käyttää avoimia kysymyksiä tai sellaisia kysymyksiä, joissa on valmiit vastausvaihtoehdot. Yksittäisen kysymyksen sisältö ja muoto on ratkaisevassa asemassa puhuttaessa mitta-asteikosta ja aineiston analysoinnista. (Valli & Aarnos 2018, 92; Vilka 2021, luku 3.)

Kyselytutkimuksen vaiheisiin (taulukko 3) kuuluvat tutkimuksen valinta ja sen toteuttaminen, kyselyn kysymysten laatiminen ja kyselyn valmistelu, mahdollinen koekysely sekä lopullisen kyselyn toteuttaminen. Kyselylomakkeen suunnitteluvaiheessa laaditaan strukturoitu ja standardoitu kysely ja laaditaan kysymykset niin, että ne olisivat mahdollisimman yksiselitteiset. Looginen kyselylomakkeen rakenne ja kohtuullinen pituus ovat tärkeitä huomioon otettavia asioita lomakkeen vaatimisen kannalta. Kyselytutkimuksen valmistelun kannalta tärkeitä vaiheita ovat kohderyhmän tavoittamistavan löytäminen, kyselyn ajoituksen suunnittelu sekä valinta siitä, toteutetaanko kysely kasvokkain vai sähköisesti. (Vilka 2021, luku 3.)

Taulukko 3. Kyselyn valmistelu ja toteuttaminen (mukaillen Vilka 2021.)

Kyselyn tekeminen ja toteuttaminen			
Kyselylomakkeen suunnittelu	Kyselylomakkeen valmistelu	Koekysely	Kyselyn toteuttaminen
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Strukturoidun ja standardoidun kyselyn laatiminen ➤ Kysymysten yksiselitteisyys ➤ Looginen rakenne ja kohtuullinen pituus 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Helpoimman tavan löytäminen kohderyhmän tavoittamiseksi ➤ Kyselyn toteutus kasvokkain vai sähköisesti? ➤ Kyselyn ajoitus 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Lomakkeen toimivuuden arviointi ➤ Kysymysten kattavuuden ja turhien kysymysten kartoittaminen ➤ Kysymysten uudelleenmuotoilu 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Kyselyn toteutustavan valinta ➤ Konteksti- ja kulttuurisidonnaisten tekijöiden tunnistaminen ➤ Kyselyn lähettäminen

Koekyselyn tarkoituksena on arvioida lomakkeen toimivuutta, kysymysten kattavuutta sekä niiden validiteettia ja reliabiliteettia. Tässä vaiheessa olisi hyvä myös tarvittaessa uudelleen muotoilla kysymyksiä ja poistaa turhat kysymykset. Kyselyn viimeisessä vaiheessa on kyselyn toteuttaminen, johon sisältyvät kyselyn toteutustavan lopullinen valinta, konteksti- ja kulttuurisidonnaisten tekijöiden kartoittaminen sekä tutkijan oman käytöksen standardoinnin aste. (Tähtinen, Laakkonen & Broberg 2020, 29-30; Vilka 2021, luku 3.)

4.3 Tutkimusaineiston keruu

Tämän opinnäytetyön tutkimuksessa käytettiin kvantitatiivista, eli määrällistä tutkimusmenetelmää, strukturoitua kyselyä. Kysely sisälsi yhteensä 17 kysymystä, joista 16 olivat monivalintoja, yksi avoin. Kyselyssä ei ollut aikarajaa. Tämän avulla haluttiin antaa vastaajille aikaa kyselyn tekemiseen ja vastusten miettimiseen omassa tahdissaan. Kyselyn tarkoituksena oli selvittää, mitä vastaajat ajattelevat ja miten he toimivat (Sarajärvi & Tuomi 2018, 63). Kyselylomake lähetettiin vastaajille Webropol- verkkokyselytyökalun kautta sähköisesti. (Heikkilä 2014, 54; Hirsjärvi & Hurme 2015, 22.)

Sosiaalinen media ja sähköiset palvelut ja toiminnot ovat Vallin ja Aarnoksen (2018, 100) mukaan yleistyneet nykypäivänä. Myös tutkimuksia tehdään nykyään sähköisten alustojen kautta entistä enemmän kuin aikaisemmin. Samalla kuin vastausprosentit ovat pienentyneet, verkkokyselyjen vastausprosentit sen sijaan ovat parantuneet. Verkkokyselyn vastausprosentti voi kasvaa myös, kun kohderyhmää lähestytään aluksi postitse tai puhelimitse. Tämä on kuitenkin aikaa vievää ja vaatii tutkijalta enemmän ennakkotyötä. Kyselyn voi myös sähköpostin lisäksi laittaa yleiselle sosiaalisen median alustalle. (Valli & Aarnos 2018, 100)

Sähköisiä kyselyitä käytetään nykypäivänä etenkin kaupallisessa tarkoituksessa, mutta myös tutkimustyössä ne ovat yleistyneet. Sähköisesti lähetettyjen kyselyiden suurin vahvuus on niiden virtuaalisuus. Sähköpostikyselyissä on otettava huomioon se, etteivät vastaajat voi vastata kyselyyn anonyymisti. Heidän nimettömyytensä voidaan kuitenkin toteuttaa itse tutkimuksen raportoinnissa, mikä kuuluu myös hyvään tutkimuskäytäntöön. Virtuaalisuuden ansiosta kyselylomakkeiden ulkoasua saadaan muokattua monella eri tavalla, mutta tärkeää on kuitenkin tehdä lomakkeesta sellainen, että se olisi tutkimusta sekä vastaajia palveleva. Verkkokyselyt ovat myös nopeita, helppokäyttöisiä ja taloudellisia. (Valli & Aarnos 2018, 101-102.)

Kyselylomakkeen vaadinnassa olisi tärkeää huomioida kaikki mahdolliset tekniset laitteet, joilla vastaajat voivat kyselyyn vastata. Kyselyn tulisi olla helposti toimiva kaikilla laitteilla ja myös helppokäyttöisyys tulisi huomioida. Verkkokyselyn vastausten käsittelyssä on työvaiheita vähemmän ja vastauksia on täten myös helpompi litteroida, sillä ne ovat jo valmiiksi sähköisessä muodossa. Vastaukset ovat sähköisessä muodossa valmiiksi kirjatuihin ja juuri siinä muodossa, kuin vastaajat ovat niihin vastanneet. Kyselyn vastausten litteroinnin kannalta myös litterointivirheitä on huomattavasti vähemmän kuin fyysisesti postin kautta lähetettyjen kyselyjen aineistonkeruun litterointivaiheessa. (Valli & Aarnos 2018, 101-102.)

4.4 Tutkimusaineiston käsittely ja analysointi

Tämän opinnäytetyön tutkimuksen kyselyn kysymyksissä on käytetty suurimmaksi osaksi valmiita vastausvaihtoehtoja. Jotta valmiit vastausvaihtoedot sopisivat kysymysten asettelun, on tärkeää kartoittaa ja tutkia teorian avulla, millaisia vastausvaihtoehtoja vastaajat valitsisivat. Valmiiden vaihtoehtojen rinnalle olisi hyvä laittaa viimeiseksi vastausvaihtoehdoksi vaihtoehdon ”muu, mikä? ”, jotta oikea vastausvaihtoehdon puuttuessa voivat vastaajat kirjoittaa jonkin vastausvaihtoehdoista poikkeavan vastauksensa. (Valli & Aarnos 2018, 97-98.)

Suurin osa kyselyn kysymyksistä ja niiden vastausvaihtoehdoista on tehty Likertin asteikon mukaisesti, jossa kartoitettiin vastaajien mielipiteitä ja toimintatapoja (Valli 2018, 217). Kyselyssä on käytetty kahta eri Likertin asteikkoa, tärkeysasteikkoa ja väitepohjaista asteikkoa, jotta vastaajien vastauksista pystyttäisiin hahmottamaan paremmin asioiden ja niiden ominaisuuksien tärkeysjärjestystä. Tärkeysasteikolla muodostetussa kysymyksessä vastaaja valitsee mielipiteensä sopivan vastausvaihtoehdon viidestä eri vaihtoehdosta, joiden ääripäät ovat ”erittäin tärkeää ” ja ”ei lainkaan tärkeää”. Väiteasteikossa vastausvaihtoehtojen ääripäät ovat ”täysin samaa mieltä 5” ja ”täysin eri mieltä 1”. Kummankin asteikon välimuodon vastausvaihtoehtona on ”neutraali”, joka numeraalisesti kuvastaa vastausvaihtoehtoa 3. Kyseiset mitta-asteikot on koodattu arvoilla yhdestä viiteen. Tällaisista asteikosta käytetään yleisesti nimitystä semanttinen differentiaali. (Valli 2018, 217.)

Kyselyn Likert-asteikolla tehdyt kysymykset analysoitiin Excel- taulukkolaskentaohjelman avulla niin, että kaikkiin kaavioihin on käytetty filttieriä, jossa vaihtoehdot ”erittäin tärkeä ”/ ”täysin samaa mieltä” ja ”ei lainkaan tärkeä”/ ”täysin eri mieltä” ovat tekijöitä, joiden yhteenlaskettu summa määrittää vastausvaihtoehtojen järjestykseen. Tämän opinnäytetyön tutkimuksen vastausaineistoa analysoitiin monivalintakysymysten osalta kaavioiden ja kuvioiden avulla, jotta vastauksia voitiin havainnollistaa. Jotta graafinen esittäminen olisi tutkimustulosten analysoinnissa laadukasta, on kuvioiden ja kaavioiden oltava yksiselitteisiä ja selkeitä. Kuvio on onnistunut ja laadukas silloin, kun se on visuaalisesti tiedon välittävä, suuren tietomäärä tiivistävä, ei vääristä esitettävää tietoa ja saa katsojan kiinnostumaan (Heikkilä 2014, 148-149.)

Vallin (2018, 217) mukaan tärkeää Likertin asteikon tyyppisten kysymysten analysoinnissa on ottaa huomioon, miten käsitellään niin sanottua ”neutraalia” vastausvaihtoehtoa. Jotta kyseinen vastausvaihtoehto ei vääristäisi matemaattisesti laskutoimitusten arvoja, voidaan analysoinnissa kyseistä kyseinen vastausvaihtoehto nollana, jolloin se ei vaikuta negatiivisesti tai positiivisesti vastaajan mielipiteeseen, sillä kyseisen vastausvaihtoehdon valin-

neilla ei kyseisestä asiasta tai väitteestä ole mielipidettä. Koska Likertin asteikkojen analysoinnissa käytetään usein keskiarvon laskemista, on vastausvaihtoedon ”neutraali” pitämistä matemaattisesti arvona 0, antaa keskiarvollisesti todellisuutta vastaavan keskiarvotuloksen. Kaiken kaikkiaan Vallin (2018, 217-218) mukaan vastausten analysoinnissa huolellisuus ja maalaisjärjen käyttäminen ovat avainasemassa. (Valli 2018, 217-218.)

Tämän opinnäytetyön tutkimuksen kyselyn vastaukset käsiteltiin tilastollisen EXCEL- taulukkolaskentaohjelman avulla, jossa aineisto havainnollistettiin taulukoiden, kaavioiden sekä kuvioiden avulla (Heikkilä 2014, 118). Avoimen kysymyksen kohdalla vastausvaihtoehdot käsiteltiin laadullisen sisällönanalyysin avulla. Avoimet vastaukset kopioitiin sellaiseen allekkain, niistä etsittiin pelkistetyt ilmaukset, alleviivattiin ne, ja sen jälkeen vastaukset luettiin ja yhtenäistettiin yhtäläisyyksien ja eroavaisuuksien perusteella vastausluokkia hyödyntäen. Vastausluokat tarkoittavat tässä tapauksessa sitä, että vastaukset ovat jaettu luokkiin niiden sisällön perusteella. Saman tyyppiset vastaukset on yhtenäistetty ja yksittäiset, muista eroavat vastaukset ovat kirjattu omiin vastausluokkiin. (Heikkilä 2014, 118; Tuomi & Sarajärvi 2018, 92.)

Kyselyn vastauksia on analysoitu myös ristiintaulukoinnin avulla. Analysointitavan avulla on haluttu kuvata asioiden välistä riippuvuussuhteita. Ristiintaulukoinnin avulla on tutkittu vastaajien kokemusvuosien riippuvuutta onnistuneen henkilöstöjohtamisen piirteissä ja vastaajien työroolien riippuvuutta vastaajien ajankäytön suunnittelutyyleissä. Ristiintaulukoinnissa aineisto on esitetty prosentiosuuksina. Analyysissä on tarkasteltu samanaikaisesti kahta muuttujaa. Ristiintaulukoinnit on tehty apuna käyttäen Webropol- verkkokyselyalustaa. (Kananen 2011, 77; Tähtinen, Laakkonen & Broberg 2020, 165-166.)

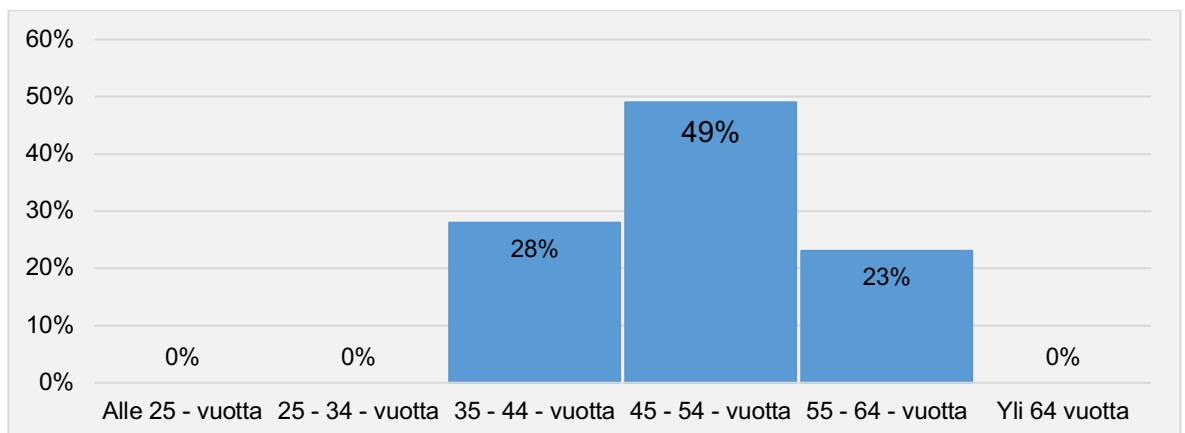
Kyselyn vastausten analysoinnissa on lisäksi käytetty Spearmanin järjestyskorrelaatiokerrointa, jonka avulla on tutkittu kahden muuttujan välistä yhteyttä (Tähtinen, Laakkonen & Broberg 2020, 189). Analysoinnissa on verrattu vastaajien ikää ja kokemusvuosia kysymysten vastausvaihtoehtoihin. Järjestyskorrelaatiokerroin on valittu yhdeksi analysoinnin menetelmäksi, koska analysoinnin vastaukset, eli muuttujat ovat järjestysasteikollisia. Korrelaatiokertoimen ollessa lähellä nollaa, muuttujien välistä korrelaatiota on tällöin vähän. Jos kerroin on miinusmerkinen, korrelaation tulos on päinvastainen. Menetelmälahteittain on erilaisia merkitsevyyksirajoja, mutta heikon korrelaation raja on tyypillisesti ± 0.2 . Kohtalaisen korrelaation raja-arvot vaihtelevat välillä ± 0.3 tai ± 0.4 (Akoglu 2018, 18 (3), 91-93). Tässä opinnäytetyön tutkimuksen tulosten analysoinnissa on käytetty järjestyskorrelaatiokertoimen rajoja, joita Webropol- verkkokyselytyökalun Professional statistics- osio antaa merkitseviksi. (Tähtinen, Laakkonen & Broberg 2020, 189.)

5 Tutkimuksen tulokset

Tässä kappaleessa käydään läpi kyselyn tuloksia. Tuloksista kerrotaan sanallisesti tässä kappaleessa ne, jotka ovat vastauksissa nousseet olennaisimmiksi. Aluksi kartoitetaan vastaajien taustatietoja, jonka jälkeen kyselyn vastauksia käydään läpi omien otsikoiden mukaisesti. Kyselyyn vastasi yhteensä 61 henkilöstöjohtajaa, joiden vastauksia käydään tässä kappaleessa läpi.

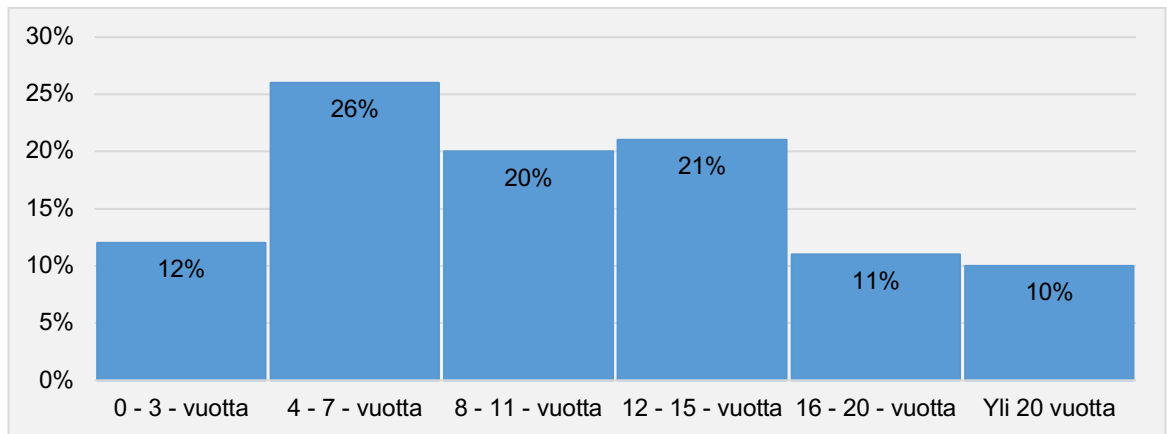
5.1 Vastaajien taustatiedot

Kyselyyn vastasi 61 henkilöstöjohtajaa. Kysely lähetettiin 291:lle henkilöstöjohtajalle. Vastausprosentiksi muodostui 21 %. Yksi kyselyn vastaajista oli koetestaamassa kyselyä. Hänen vastauksensa on otettu mukaan kokonaisvastauksiin. Vastaajista 22 % oli miehiä ja 78 % naisia. Suurin osa kyselyn vastaajista (kuva 2) oli 45-54- vuotiaita (49 %). Vastaajista 28 % oli 35-44- vuotiaita ja 23 % vastaajista oli 55-64- vuotiaita. Alle 35- vuotiaita vastanneita ei tässä kyselyssä ollut.



Kuva 2. Vastaajien ikä (N=61)

Vastaajien kokemusvuodet (kuva 3) jakautuvat melko tasaisesti. Suurimmalla osalla vastaajista, 26 % oli kokemusvuosia henkilöstöjohtajana 4-7- vuotta. Vastaajista 21 %:lla kokemusvuosia oli 12-15- vuotta ja 20 %:lla kokemusvuosia oli 8-11- vuotta. Kokemusvuosia oli 0-3- vuotta 12 %:lla vastaajista. Vastaajista 11 %:lla kokemusvuosia oli 16-20- vuotta ja kokemusvuosia oli vastaajilla yli 20- vuotta 10 %:lla vastaajista.

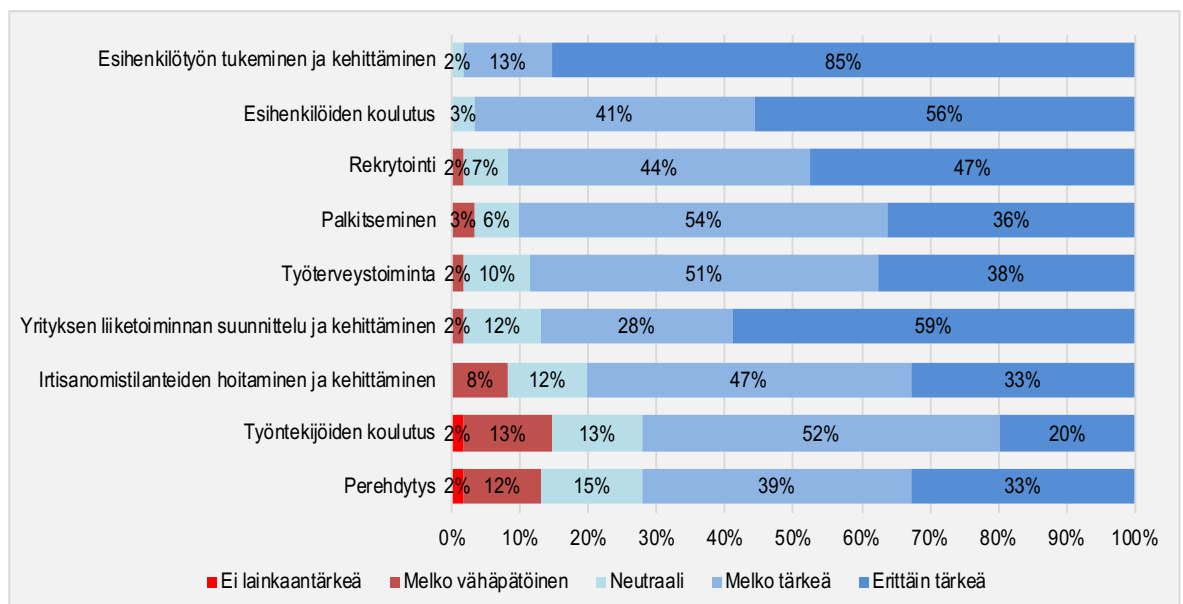


Kuva 3. Työkokemusvuodet henkilöstöjohtajana (N=61)

Vastaajien työkokemusvuosista huomataan, että isojen, yli 250 henkilöstöä työllistävien yritysten henkilöstöjohtajilla voi olla myös 0-3 – vuoteen työkokemusta. Verrattuna vastaajien ikäjakaumaan voidaan sanoa, että nuoria, alle 25 – vuotiaita henkilöstöjohtajia ei tämän tutkimuksen tulosten perusteella ole.

5.2 Esihenkilötyön tukeminen ja kehittäminen ovat henkilöstöjohtajien tärkeimpiä työtehtäviä

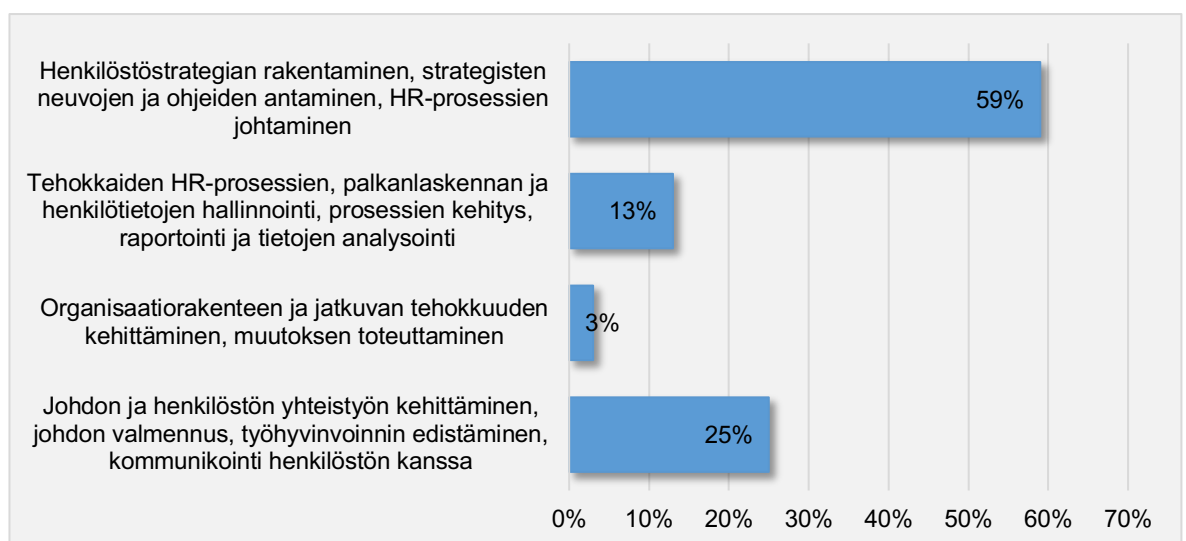
Tutkimuksessa selvitettiin, kuinka tärkeitä eri työtehtävät ovat henkilöstöjohtamisessa (kuva 4). Erittäin tärkeänä työtehtävänä erottui esihenkilötyön tukeminen ja sen kehittäminen. Vastaajista 85 % piti sitä erittäin ja 13 % melko tärkeänä. Myös esihenkilöiden koulutusta pidettiin tärkeänä. Vastaajista 56 % piti sitä erittäin ja 41 % melko tärkeänä työtehtävänä. Eniten vähäpätöisempänä työtehtävänä (13%) ja ei lainkaan tärkeänä (2 %) pidettiin työntekijöiden koulutusta ja perehdytystä, jota melko vähäpätöisenä piti 12 % vastaajista ja ei lainkaan tärkeänä 2 % vastaajista.



Kuva 4. Työtehtävien tärkeys (N=61)

Avoimen vastausvaihtoehdon vastauksista saatiin selville, että vastaajat pitävät tärkeinä myös osaamisen kehittämisen johtamista, yrityskulttuurin kehittämistä, oman tiimin johtamista, työhyvinvoinnin tukemista, Talent- prosesseja, järjestelmäkehitystä, työkykyjohtamista, HR-strategian kehittämistä sekä yhteistoimintaa. Korrelaatiotarkastelun avulla (liite 6.1) saatiin selville, että suurin korrelaatio – 0.29 ($p=0.020$) esiintyy ”Esihenkilötyön tukeminen ja kehittäminen”- vastausvaihtoehdon kohdalla. Mitä vähemmän työkokemusvuosia vastaajilla on, sitä enemmän he valitsivat kyseisen vastausvaihtoehdon. Korrelaatiokerroin oli huomattava, 0.26 ($p=0.045$), myös ”Yrityksen liiketoiminnan suunnittelu ja kehittäminen”- vastausvaihtoehdon kohdalla, jossa päinvastaisesti taas enemmän kokemusvuosia omaavat vastaajat olivat valinneet kyseisen vastausvaihtoehdon. Kyseisten vastausvaihtoehtojen kohdalla ikä ei näyttänyt antavan huomattavia korrelaatiokertoimia.

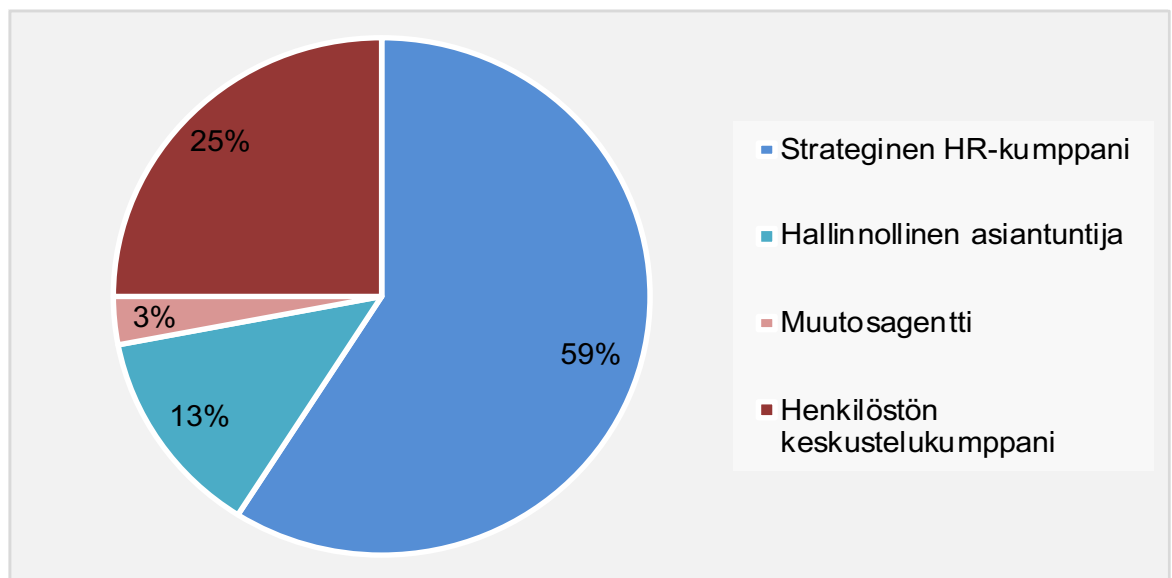
Vastaajista suurin osa, 59 % valitsi omaan henkilöstöjohtajan sopivammaksi rooliksi sellaisen roolin, jossa korostuu henkilöstöstrategian rakentaminen, strategisten neuvojen ja ohjeiden antaminen sekä HR-prosessien johtaminen (kuva 5). Vastaajista 25 % valitsi rooliinsa sopivammaksi vaihtoehdoksi johdon ja henkilöstön yhteistyön kehittämisen, johdon valmentamisen, työhyvinvoinnin edistämisen ja kommunikoinnin henkilöstön kanssa. Vastaajista 13 % taas valitsi roolin, jossa korostuvat organisaatorakenteen ja jatkuvan tehokkuuden kehittäminen ja muutoksen toteuttaminen. Vastaajista vähemmistö, 3 % valitsi sopivammaksi roolikseen roolin, jossa korostuvat tehokkaiden HR- prosessien, palkanlaskennan ja henkilötietojen hallinnoinnin, prosessien kehityksen, raportoinnin sekä tietojen analysoinnin.



Kuva 5. Henkilöstöjohtajuuden roolit (N=61)

Henkilöstöjohtajuuden roolien edellä mainitut kuvaukset on linkitetty tietoperustan henkilöstöjohtajien rooleihin Joen (2021, 17) ja Kauhasen (2012, 215-217) mukaisesti (kuva 6):

- Strateginen kumppani ⇔ Henkilöstöstrategian rakentaminen, strategisten neuvojen ja ohjeiden antaminen, HR-prosessien johtaminen
- Hallinnollinen asiantuntija ⇔ Tehokkaiden HR-prosessien, palkanlaskennan ja henkilötietojen hallinnointi, prosessien kehitys, raportointi ja tietojen analysointi
- Muutosagentti ⇔ Organisaatorakenteen ja jatkuvan tehokkuuden kehittäminen, muutoksen toteuttaminen
- Henkilöstön keskustelukumppani ⇔ Johdon ja henkilöstön yhteistyön kehittäminen, johdon valmennus, työhyvinvoinnin edistäminen, kommunikointi henkilöstön kanssa



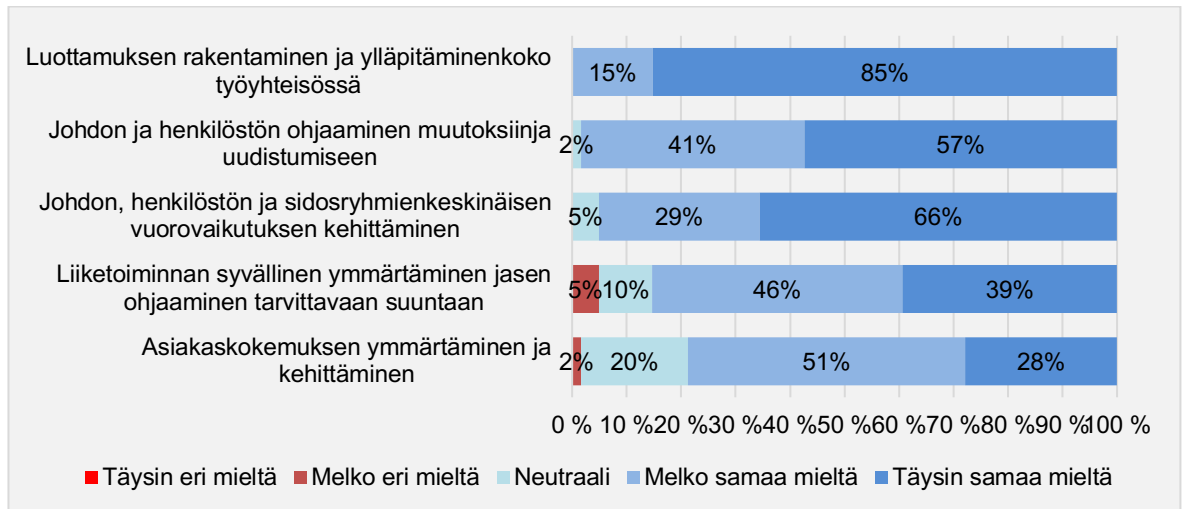
Kuva 6. Henkilöstöjohtajuuden roolit (N=61)

Henkilöstöjohtajuuden rooleja koskevien tutkimustulosten ja tietoperustan havainnollistamiseksi (kuva 6) on tehty tutkimustulosten ja mukaillen Joen (2021, 17) ja Kauhasen (2012, 215-217) rooleista yhtenäinen kuva, jossa nähdään ”Strategisen HR-kumppanin” roolin erottuvan muista rooleista. Vastaajista 59 % oli rooliltaan strategisia HR-kumppaneita, 25 % henkilöstön keskustelukumppaneita, 13 % hallinnollisia asiantuntijoita ja 3 % muutosagentteja.

5.3 Muutosvalmius ja luottamus ovat henkilöstöjohtamisen tärkeimpiä menestystekijöitä

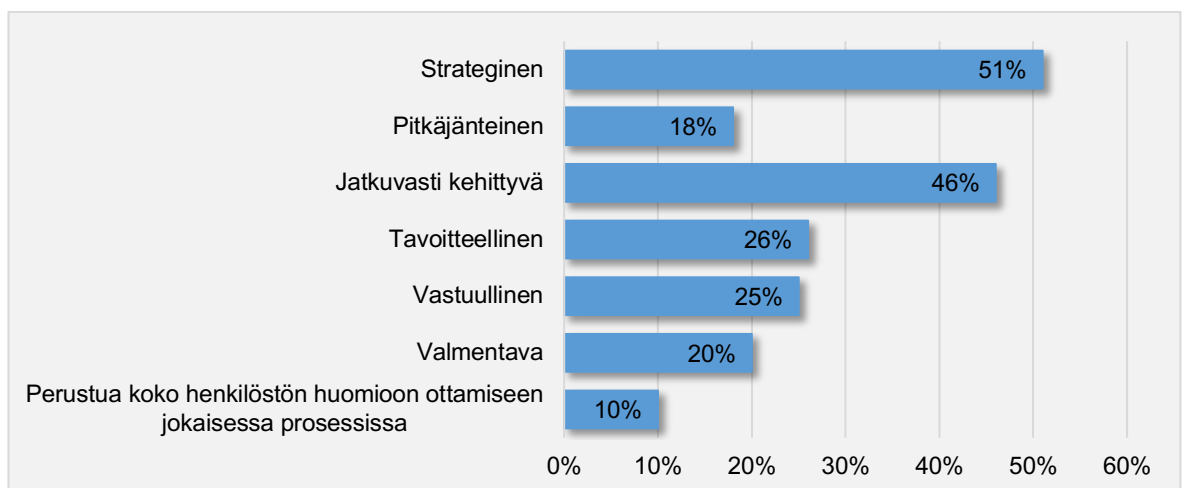
Vastaajilta kysyttiin, mikä on menestyksellistä heidän oman työnsä kannalta (kuva 7). Vastaajista 85 % oli täysin ja 15 % samaa mieltä siitä, että oman työn menestyksellisyyden kannalta olennaista on luottamuksen rakentaminen ja sen ylläpitäminen koko työyhteisössä. Vastaajista 57 % taas oli täysin ja 41 % vastaajista melko samaa mieltä siitä,

että johdon ja henkilöstön ohjaaminen muutoksiin ja uudistumiseen on tärkeä henkilöstöjohtamisen menestystekijä. Vastaajista 66 % oli täysin ja 29 % taas melko samaa mieltä johdon, henkilöstön ja sidosryhmien keskinäisen vuorovaikutuksen kehittämisen olevan tärkeää. Avoimessa vastausvaihtoehdossa tulivat lisäksi esille työssä jaksaminen sekä mahdollisuus tarjota apua henkilöstöasioissa aina silloin, kun sitä tarvitaan.



Kuva 7. Henkilöstöjohtajan työn menestystekijät (N=61)

Vastaajilta kysyttiin, millainen on heidän mielestään onnistunut henkilöstöjohtaminen (kuva 8). Kysymyksessä vastaajia pyydettiin valitsemaan enintään kaksi vaihtoehtoa. Suurin osa vastaajista, 51 % oli sitä mieltä, että sen tulisi olla strategista ja 46 % että sen tulisi olla jatkuvasti kehittyvää. Vastaajista 26 % piti tavoitteellista, 25 % vastuullista, 20 % valmentajaa, 18 % pitkäjänteistä ja 10 % koko henkilöstön huomioon ottavaa henkilöstöjohtamista onnistuneena. Avoimessa vastausvaihtoehdossa tuli esille, että onnistuneen henkilöstöjohtamisen on oltava myös realistista.



Kuva 8. Onnistuneen henkilöstöjohtamisen piirteet (N=61)

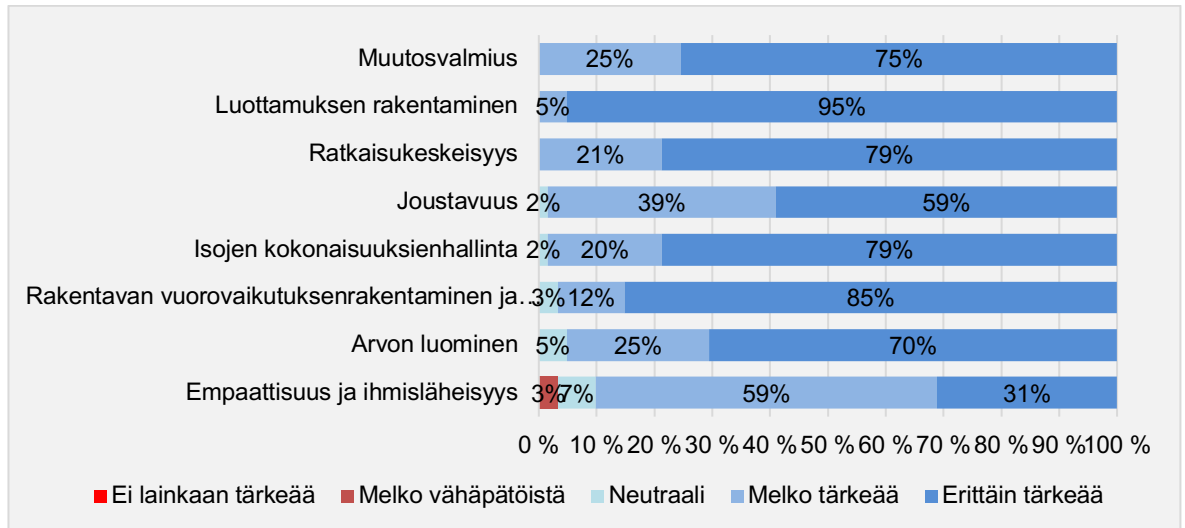
Ristiintaulukoinnin avulla (liite 4) saatiin selville, että henkilöstöjohtajat, joilla on kokemusvuosia 0 - 7 vuoteen, valitsivat onnistuneen henkilöstöjohtamisen piirteistä strategisen vain 4 % verran vastaajien keskuudessa. Kokemusvuosien ollessa 8 – 15 vuotta, vastaajista 16 % vastasi, että strategisuus on onnistuneessa henkilöstöjohtamisessa tärkeää. Vastaajista 46 %, joilla on yli 15 vuoden kokemus henkilöstöjohtamisesta taas pitivät strategisuutta tärkeänä ominaisuutena.

Vastaajat, joilla on 0 – 7 -vuoden työkokemus valitsivat jatkuvan kehittymisen olevan tärkeä ominaisuus henkilöstöjohtamisessa. Heistä 61 % valitsi kyseisen vaihtoehdon. Vastaajista 44 %, joilla on kokemusvuosia 8 – 15 – vuotta valitsivat jatkuvan kehittämisen tärkeiksi henkilöstöjohtamisen ominaisuudeksi. Vastaajista 23 %, joilla on kokemusvuosia yli 15 vuotta, valitsivat jatkuvan kehittämisen onnistuneen henkilöstöjohtamisen tärkeäksi ominaisuudeksi.

Vastaajilta kysyttiin, kuinka tärkeitä eri ominaisuudet ovat henkilöstöjohtamisessa (kuva 9). Kaikista ominaisuuksista tärkeimmäksi nousi luottamuksen rakentaminen. Vastaajista 95 % oli sitä mieltä, että se on erittäin ja vastaajista 5 % sitä mieltä, että luottamuksen rakentaminen on melko tärkeä ominaisuus henkilöstöjohtamisessa. Muutosvalmiuden kohdalla taas erittäin tärkeää se oli 75 %:lle ja melko tärkeää 25 % vastaajista. Ratkaisukeskeisyyden valitsi erittäin tärkeäksi 79 % vastaajista, melko tärkeää se oli 21 %:lle vastaajista.

Joustavuuden kohdalla, erittäin tärkeänä sitä piti 59 % vastaajista, melko tärkeänä taas 39 % vastaajista. Isojen kokonaisuuksien hallinta oli erittäin tärkeää 79 % ja melko tärkeää 20 %:lle vastaajista. Vastaajista 85 % koki rakentavan vuorovaikutussuhteen rakentamista ja sen ylläpitämistä erittäin ja 12 % melko tärkeänä. Vastaajista 70 % piti arvon luomista erittäin ja 25 % vastaajista taas melko tärkeänä.

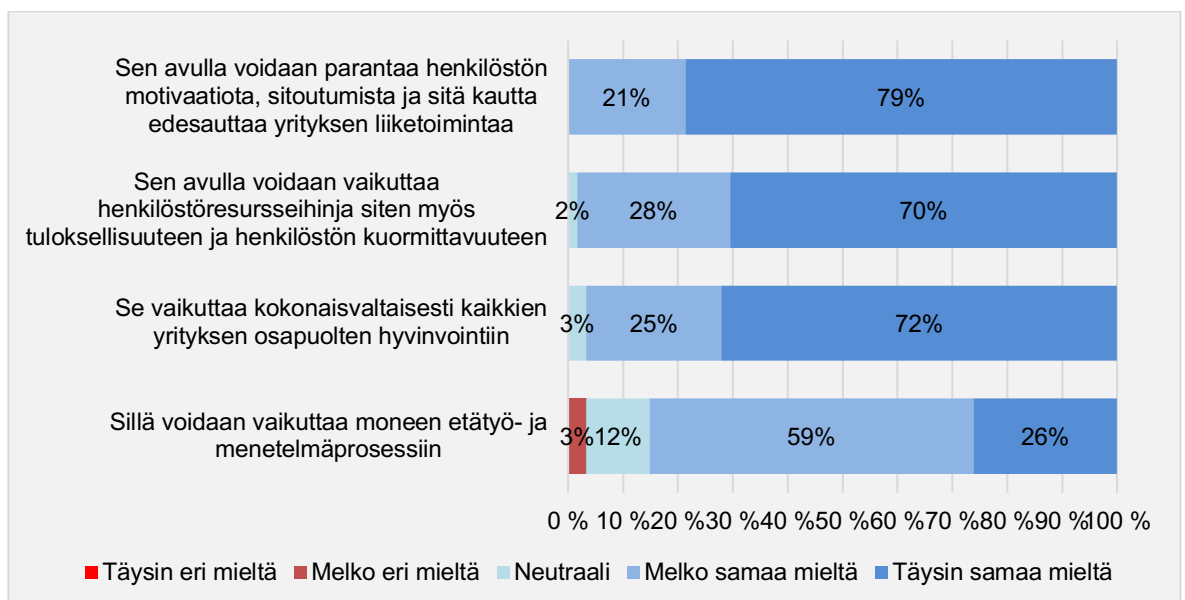
Ainoastaan empaattisuuden ja ihmisläheisyyden kohdalla, 3 % vastaajista piti niitä melko vähäpätöisinä, 7 % mainitsi niiden olevan ”neutraaleja”, 59 % kertoi niiden olevan melko tärkeitä ja 31 % oli sitä mieltä, että kyseiset ominaisuudet ovat erittäin tärkeitä. Avoimessa vastausvaihtoehdossa tärkeinä henkilöstöjohtamisen ominaisuuksina mainittiin lisäksi priorisointi, työajan käyttö, tasapuolisuus, yhdenvertaisuus ja päätöksen teko.



Kuva 9. Henkilöstöjohtamisen tärkeät ominaisuudet (N=61)

Vastaajilta kysyttiin, millainen vaikutus henkilöstöjohtamisella on heidän mielestään yrityksen liiketoimintaan (kuva 10). Vastaajista 79 % oli täysin ja 21 % melko samaa mieltä siitä, että henkilöstöjohtamisen avulla voidaan parantaa henkilöstön motivaatiota, sitoutumista ja sitä kautta vaikuttaa yrityksen liiketoimintaa. Vastaajista 70 % oli täysin ja 28 % melko samaa mieltä siitä, että henkilöstöjohtamisen avulla voidaan vaikuttaa henkilöstöresursseihin näin myös tuloksellisuuteen ja henkilöstön kuormittavuuteen.

Siitä, että henkilöstöjohtaminen vaikuttaa kokonaisvaltaisesti kaikkien yrityksen osapuolten hyvinvointiin, 72 % vastaajista oli väitteestä täysin ja 25 % vastaajista melko samaa mieltä. Henkilöstöjohtamisen vaikutuksesta etätyö- ja menetelmäprosessiin 26 % vastaajista oli täysin ja 59 % melko samaa mieltä väitteen kanssa. Ainoastaan 3 % vastaajista oli väitteestä melko eri mieltä, 12 % taas valitsi kyseisen väitteen kohdalla "Neutraali"- vastausvaihtoehdon.

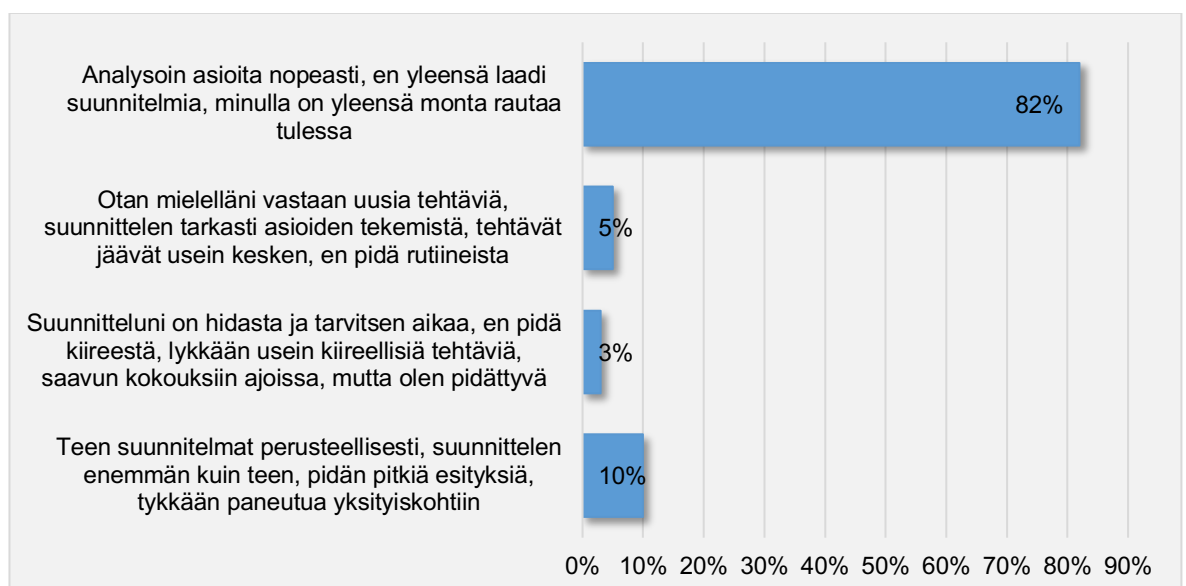


Kuva 10. Henkilöstöjohtamisen vaikutus yrityksen liiketoimintaan (N=61)

Korrelaatiotarkastelun avulla (liite 6.2) saatiin selville, että suurin korrelaatio – 0.28 ($p=0.025$) esiintyy ”Sen avulla voidaan vaikuttaa henkilöstöresursseihin ja siten myös tuottavuuteen ja henkilöstön kuormittavuuteen”- vastausvaihtoehdon kohdalla. Mitä vähemmän työkokemusvuosia oli vastaajilla, sitä enemmän he valitsivat kyseisen vastausvaihtoehdon. Kyseisen vastausvaihtoehdon kohdalla ikä ei näyttänyt antavan huomattavaa korrelaatiokerrointa.

5.4 Henkilöstöjohtajat analysoivat asioita nopeasti ja heillä on monta rautaa tulella

Ajankäytön persoonallisuustyyppien osalta (kuva 11) suurin osa vastaajista, 82 % oli sitä mieltä, että heidän tyyliinsä sopii parhaiten asioiden nopea analysointi. He eivät laadi yleensä suunnitelmia, ja heillä on monta rautaa tulella. Vastaajista 10 % kertoi tyyliinsä olevan perusteellisten suunnitelmien tekeminen, pitkien esitysten pitäminen ja yksityiskohtiin paneutuminen. Ajankäytön persoonallisuustyyppi, jossa otetaan vastaan mielellään uusia tehtäviä, suunnitellaan tarkasti asioiden tekemistä, muttei pidetä rutiineista, sai ainoastaan 5 % vastauksista. Ainoastaan 3 % vastaajista valitsi ajankäytön persoonallisuustyyppikseen roolin, jossa suunnittelu on hidasta ja aikaa vievää, jossa ei pidetä kiireestä, lykätään kiireellisiä tehtäviä, saavutaan kokouksiin ajoissa, mutta ollaan pidättyviä.

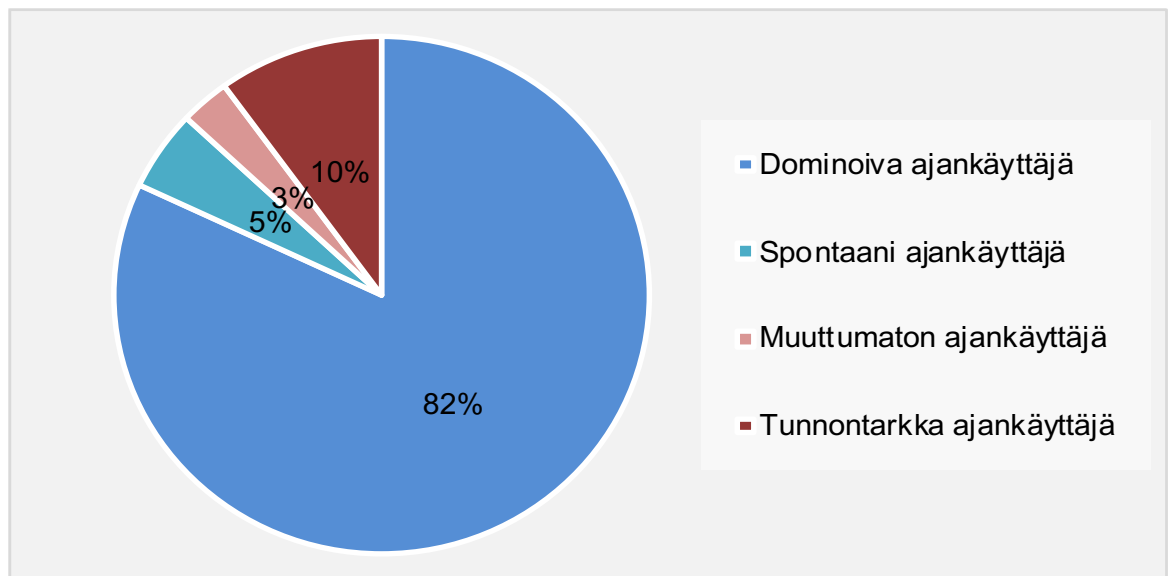


Kuva 11. Ajankäytön persoonallisuustyyppit (N=61)

Ajankäytön persoonallisuustyyppien edellä mainitut roolien kuvaukset on linkitetty tietope-
rustan henkilöstöjohtajien rooleihin Knoblauch ja Wöltje (2004, 108) mukaisesti (kuva 12):

- Dominoiva ajankäyttäjä ⇔ Analysoi asioita nopeasti, ei yleensä laadi suunnitelmia, pitää monta rautaa tulessa
- Spontaani ajankäyttäjä ⇔ Ottaa mielellään vastaan uusia tehtäviä, suunnittelee tarkasti asioiden tekemistä, tehtävät jäävät usein kesken, ei pidä rutiineista
- Muuttumaton ajankäyttäjä ⇔ Suunnittelu on hidasta ja tarvitsee aikaa, ei pidä kiireestä, lykkää usein kiireellisiä tehtäviä, saapuu kokouksiin ajoissa, mutta on pidättyvä
- Tunnontarkka ajankäyttäjä ⇔ Tekee suunnitelmat perusteellisesti, suunnittelee enemmän kuin tekee, pitää pitkiä esityksiä, tykkää paneutua yksityiskohtiin

Henkilöstöjohtajuuden ajankäytön persoonallisuustyyppejä koskevien tutkimustulosten ja tietoperustan havainnollistamiseksi (kuva 12) on tehty tutkimustulosten ja mukailleen Knoblauch ja Wöltje (2004, 108) ajankäytön tyyleistä yhtenäinen kuva, jossa nähdään "Dominoiva ajankäyttäjä" - roolin erottuvan selkeästi muista rooleista. Vastaajista 82 % vastasi olevansa dominoivia ajankäyttäjiä, 10 % tunnontarkkoja ajankäyttäjiä, 5 % spontaaneja ajankäyttäjiä ja 3 % muuttumattomia ajankäyttäjiä.

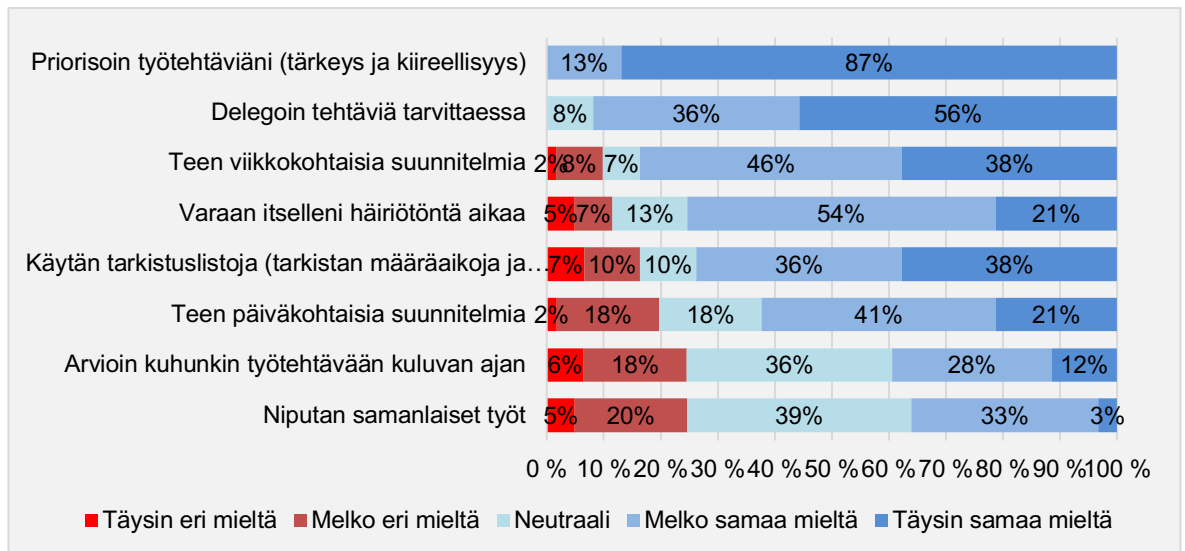


Kuva 12. Ajankäytön persoonallisuustyyppit (N=61)

Hallinnollisissa asiantuntijoissa korostui ajankäytön osalta tunnontarkkuus. Ristiintaulukoinnin avulla (liite 5) saatiin selville, että vastaajat, jotka ovat työrooliltaan hallinnollisia asiantuntijoita, ovat myös ajankäytön persoonallisuustyypeiltään tunnontarkkoja. Hallinnollisista asiantuntijoista 25 % ovat ajankäytön persoonallisuustyypeiltään tunnontarkkoja ajankäyttäjiä. Roolijaottelu perustuu Joen (2021, 17) ja Kauhasen (2012, 215-217) työrooleihin ja ajankäytön persoonallisuustyyppit perustuvat Knoblauchin ja Wöltjen (2004, 108) mukaisiin rooleihin.

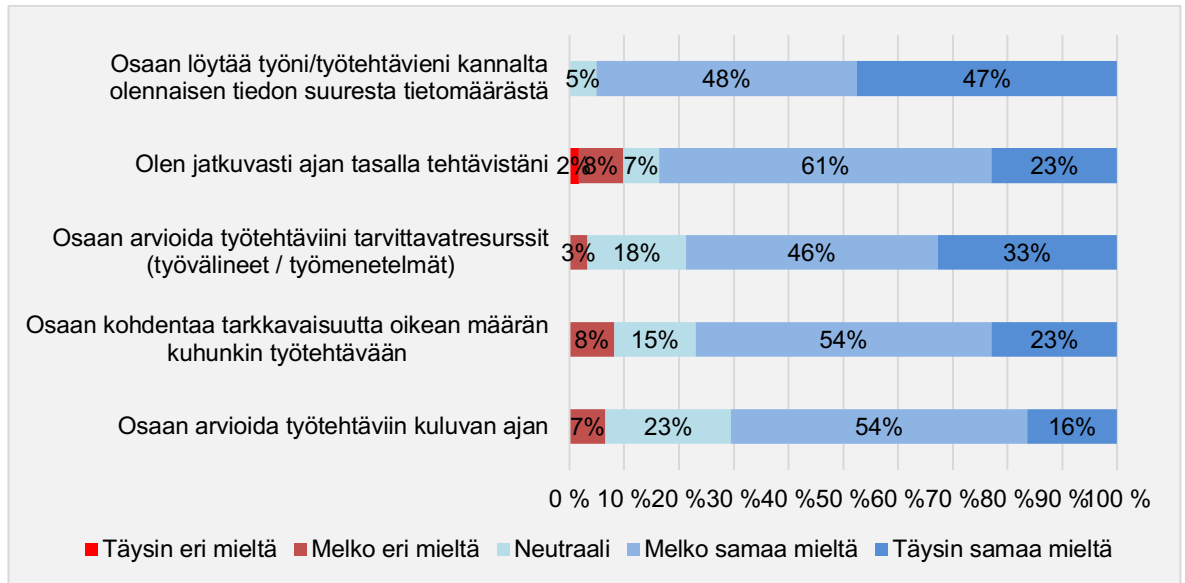
5.5 Työtehtävien priorisointi ja delegointi ovat henkilöstöjohtajien ajankäytön tärkeimpiä toimintatapoja

Ajankäytön huomioimista (kuva 13) henkilöstöjohtajuuden työssä kartoitettiin kysymällä vastaajilta, millaisia ajankäytön toimintatapoja heillä on. Työtehtävien priorisointi tärkeyden ja kiireellisyyden mukaan nousi vastauksissa ajankäytön toimintatavoista tärkeimmäksi. Vastaajista 87 % oli täysin ja 13 % melko samaa mieltä sen tärkeydestä. Myös tehtävien delegointi on vastaajien mielestä tärkeää. Vastaajista 56 % oli täysin samaa ja 36 % melko samaa mieltä siitä, että delegointi on heidän ajankäyttönsä toimintatavoista tärkeässä roolissa. Samankaltaisten työtehtävien niputtaminen oli vastaajien mielestä vähiten tärkeää ajankäytön toimintatavoista. Vastaajista vain 3 % oli täysin samaa ja 33 % melko samaa mieltä siitä, että töiden niputtaminen on tärkeää heidän työssään. Väittämästä täysin eri mieltä oli 5 % ja melko eri mieltä 20 % vastaajista.



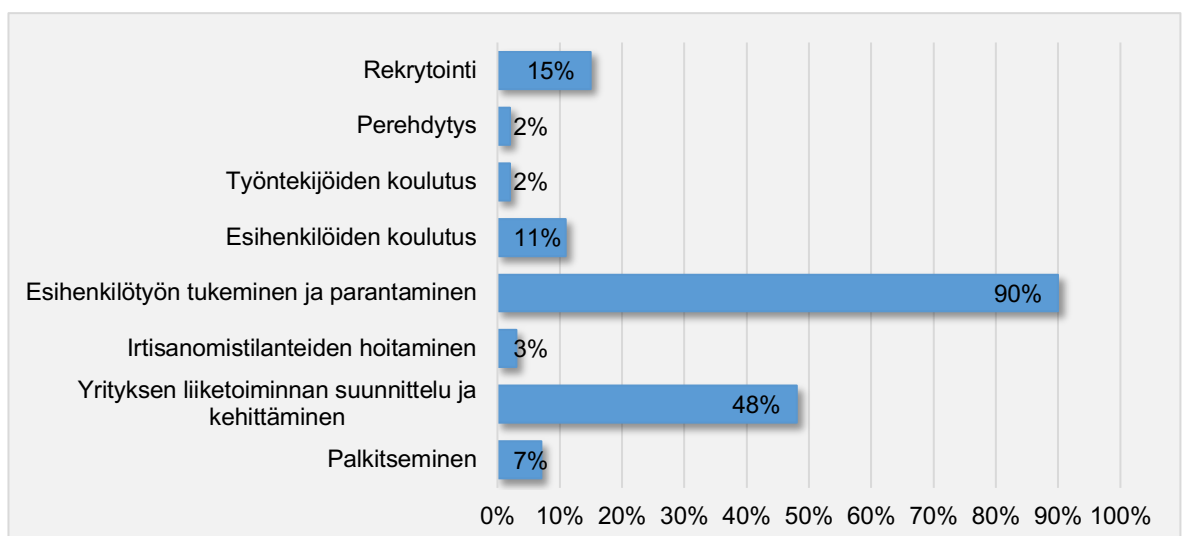
Kuva 13. Ajankäytön toimintatavat henkilöstöjohtamisessa (N=61)

Vastaajilta kysyttiin miten he suoriutuvat parhaiten työtehtävissään (kuva 14). Vastaajista 47 % oli täysin samaa ja 48 % melko samaa mieltä siitä, että he osaavat löytää työnsä kannalta olennaisen tiedon suuresta tietomäärästä. Vastaajista 23 % oli täysin ja 61 % melko samaa mieltä siitä, että jatkuvasti tehtävistään ajan tasalla pysyminen on tärkeää työssä suoriutumisen kannalta. Myös työtehtäviin tarvittavien resurssien, kuten työvälineiden ja menetelmien arviointi oli vastaajien mielestä erittäin tärkeää (33 %) ja melko tärkeää (46 %). Avoimen vastasvaihtoehdon kautta selvisi, että henkilöstöjohtajat suoriutuvat työtehtävissään parhaiten myös saamalla tunnustusta työstään, jakamalla vastuuta ja delegoimalla.



Kuva 14. Työssä suoriutuminen (N=61)

Vastaajilta kysyttiin, mihin työtehtävään he käyttävät vuodessa eniten aikaa (kuva 15). Tässä kysymyksessä vastaajat saivat valita enintään kaksi vastausvaihtoehtoa. Vastaajista 90 % vastasi, että esihenkilötyön tukemisen ja parantamiseen menee vuodessa eniten aikaa. Vastaajista 48 % käyttää taas yrityksen liiketoiminnan suunnitteluun ja kehittämiseen vuositasolla eniten aikaa. Vastaajista 15 % käyttää eniten aikaa rekrytointiin ja 11 % esihenkilöiden koulutukseen. Avoimen vastausvaihtoehdon kautta selvisi, että henkilöstöjohtajat käyttävät eniten aikaa lisäksi työhyvinvoinnin ylläpitämiseen, kehittämishankkeiden johtamiseen, järjestelmien ja prosessien käyttöönottoon, strategiseen HR-suunnitteluun, oman tiimin johtamiseen ja tukemiseen sekä etä- ja lähityön hallintaan.

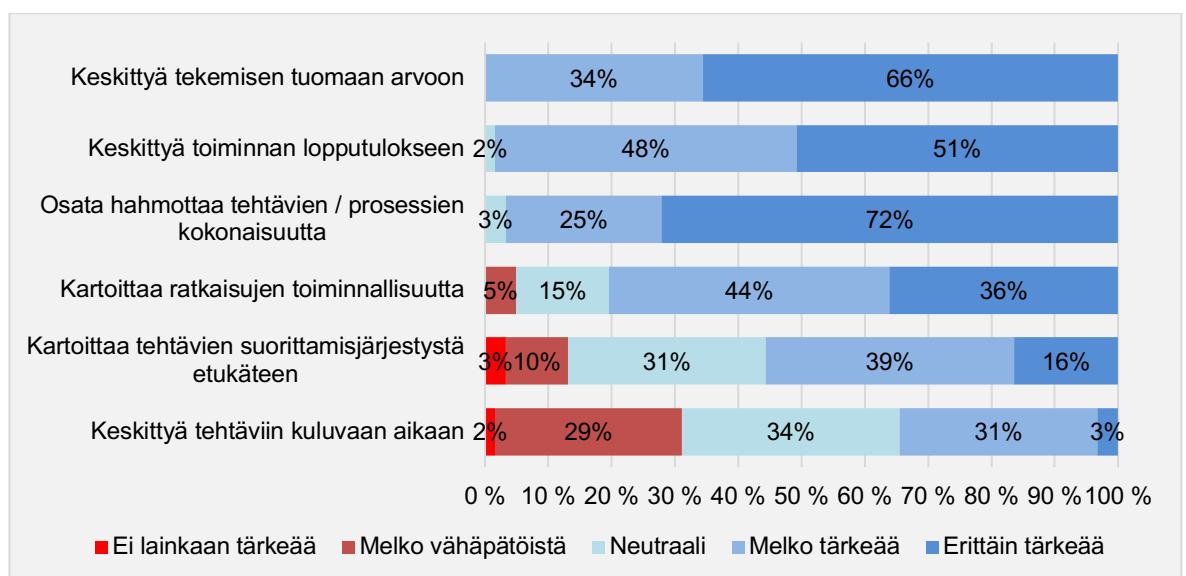


Kuva 15. Työtehtävät, joihin käytetään vuodessa eniten aikaa (N=61)

Vastaajilta kysyttiin avoimen kysymyksen muodossa, miksi he käyttävät edellä mainitsemiinsa työtehtäviin eniten aikaa vuodessa. Esihenkilötyön tukemiseen ja sen parantamiseen sekä yrityksen liiketoiminnan suunnitteluun ja kehittämiseen käytettiin eniten aikaa, koska ne vaikuttavat strategisesti liiketoiminnan menestykseen, ovat tärkeintä työntekijäkokemuksen kannalta, vaikuttavat koko henkilöstön hyvinvointiin ja luovat perustan muulle toiminnalle, luoden lisäarvoa. Jatkuvässä muutoksessa ajan tasalla pysyminen koettiin myös olennaiseksi tekijäksi. Rekrytointiin kerrottiin olevan työtehtävä, johon käytettiin aikaa, sillä se parantaa työn kannattavuutta. Puhdytyksen avulla taas varmistetaan työntekijöiden edellytykset menestyä työssään.

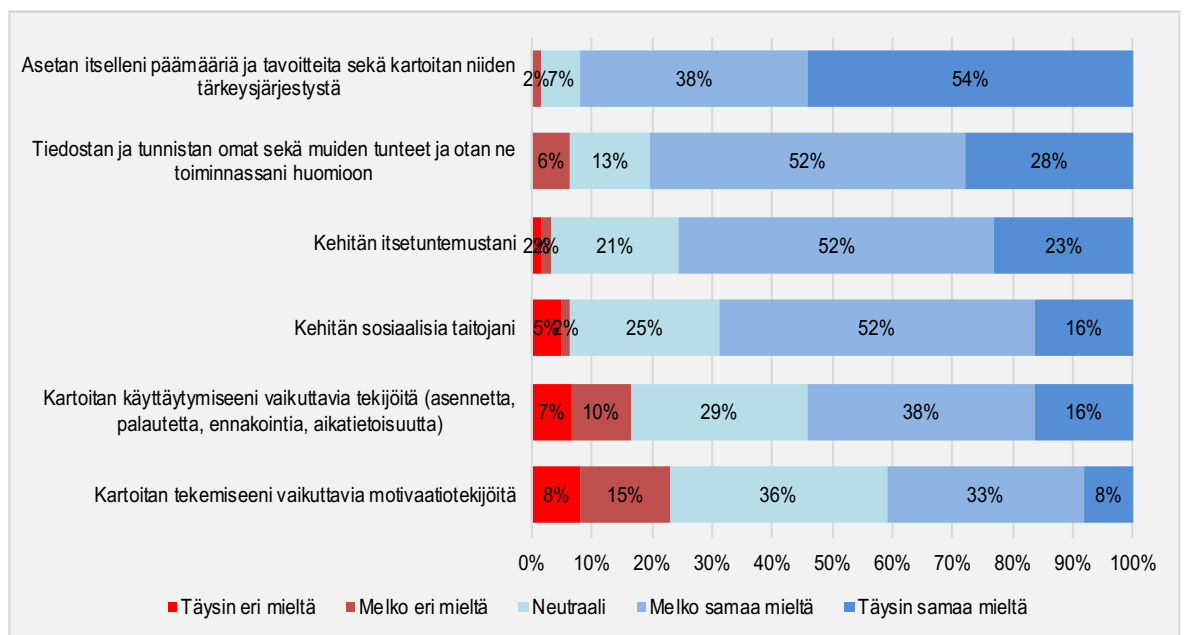
5.6 Henkilöstöjohtajat johtavat itseään asettamalla päämääriä ja tavoitteita

Oman työn onnistumisen kannalta (kuva 16), vastaajista 66 % piti erittäin ja 34 % melko tärkeänä sitä, että keskittyy tekemisen tuomaan arvoon. Toiminnan lopputulos ja siihen keskittyminen oli vastaajien mielestä tärkeää. Vastaajista 51 % piti sitä erittäin ja 48 % melko tärkeänä työn onnistumisen kannalta. Vastaajista 72% piti erittäin ja 25 % melko tärkeänä tehtävien ja prosessien kokonaisuuksien hahmottamista. Vähiten tärkeänä pidettiin tehtäviin kuluvaan aikaan keskittymistä. Vastaajista 29 % piti sitä melko vähäpätöisenä, 2 % oli sitä mieltä, ettei se ole lainkaan tärkeää. Korrelaatiotarkastelun avulla (liite 6.3) saatiin selville, että suurin korrelaatio 0.34 ($p=0.006$) esiintyy "Kartoittaa tehtävien suorittamisjärjestystä" - vastausvaihtoehdon kohdalla. Mitä vanhempia vastaajat ovat, sitä enemmän he valitsivat kyseisen vastausvaihtoehdon. Kyseisen vastausvaihtoehdon kohdalla työkokemusvuodet eivät antaneet huomattavaa korrelaatiokerrointa.



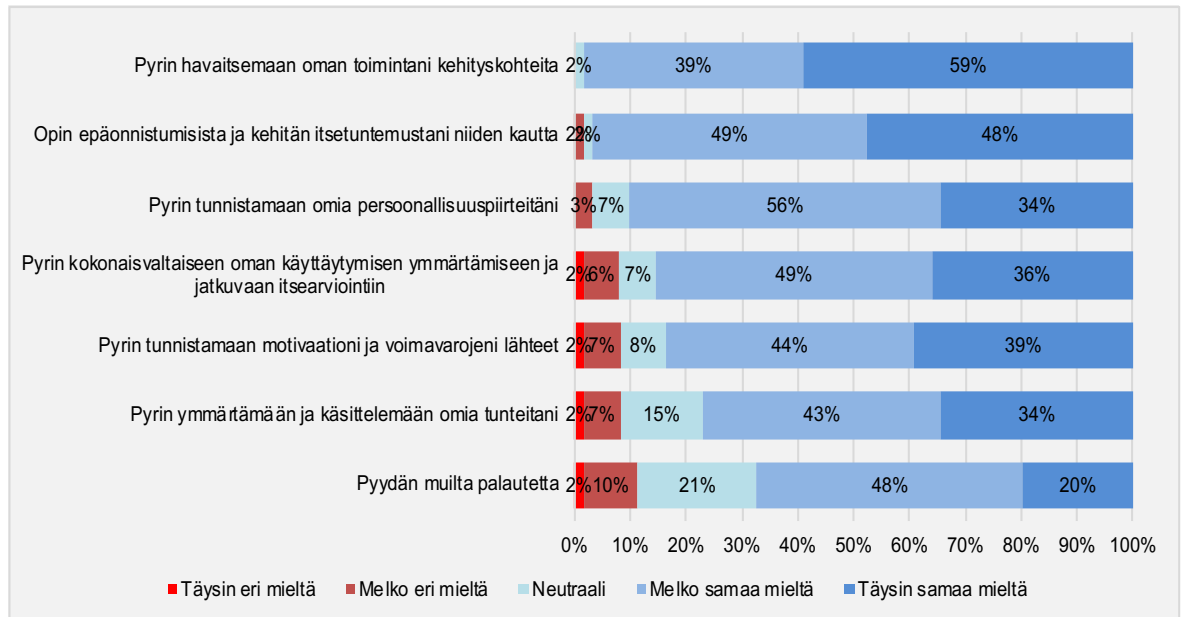
Kuva 16. Työn tekeminen ja siinä onnistuminen (N=61)

Vastaajista kysyttiin, miten he harjoittavat itsensä johtamista työssään (kuva 17). Vastaajista 54 % oli täysin samaa ja 38 % melko samaa mieltä siitä, että heidän itsensä johtaminen tulee esille päämäärien ja tavoitteiden asettamisessa sekä niiden tärkeysjärjestyksen kartoittamisella. Väitteestä ainoastaan 2 % vastaajista oli melko eri mieltä. Omien ja muiden tunteiden tunnistaminen ja niiden ottaminen toiminnassa huomioon koettiin myös tärkeäksi. Väitteestä 28 % vastaajista oli täysin ja 52 % melko samaa mieltä. Myös itsetuntemuksen kehittäminen koettiin itsensä johtamisessa tärkeänä. Vastaajista 23 % oli väitteestä täysin ja 52 % melko samaa mieltä. Omien motivaatiotekijöiden sekä omaan käyttäytymiseen vaikuttavien tekijöiden kartoittamisesta olivat vastaajat eniten eri mieltä siitä, että he harjoittaisivat niiden kautta itsensä johtamista.



Kuva 17. Itsensä johtamisen harjoittaminen omassa työssä (N=61)

Itsetuntemuksen kehittämisessä (kuva 18) vastaajat pyrkivät eniten havaitsemaan oman toiminnan kehityskohteita. Vastaajista 59 % oli täysin samaa ja 39 % melko samaa mieltä siitä, että he pyrkivät havainnoimaan omaa toimintaansa. Myös epäonnistumisista oppiminen oli vastaajien mielestä tärkeää itsetuntemuksen kehittämisen kannalta. Vastaajista 48 % oli täysin ja 49 % melko samaa mieltä siitä, että he kehittävät itsetuntemustaan oppimalla epäonnistumisistaan. Myös omien persoonallisuuspiirteiden tunnistaminen koettiin itsetuntemuksen kehittämisessä melko tärkeänä. Vastaajista 56 % oli melko samaa ja 34 % täysin samaa mieltä siitä, että omien persoonallisuuspiirteiden tunnistaminen on heidän itsetuntemuksensa kannalta tärkeää. Vähiten itsetuntemusta kehitetään pyytämällä muilta palautetta. Melko eri mieltä oli väitteestä 10 % vastaajista ja 2 % taas täysin eri mieltä.



Kuva 18. Itsetuntemuksen kehittämisen menetelmiä (N=61)

Avoimesta vastausvaihtoehdosta saatiin selville, että itsetuntemusta pyritään kehittämään järjestämällä aikaa kuhunkin teemaan, joita valmiissa vastausvaihtoehdoissa mainittiin. Korrelaatiotarkastelun avulla (liite 6.4) saatiin selville, että suurin korrelaatio – 0.29 ($p=0.024$) on ”Pyrin ymmärtämään ja käsittelemään omia tunteitani”- vastausvaihtoehdon kohdalla. Mitä nuorempi oli vastaajista kyseessä, sitä enemmän he valitsivat kyseisen vastausvaihtoehdon. Työkokemusvuosien kohdalla kyseisessä vastausvaihtoehdossa ei huomattu korrelaation vaikutusta.

6 Pohdinta

Tässä kappaleessa käydään läpi tämän opinnäytetyön johtopäätöksiä ja kehitysehdotuksia, paneudutaan jatkotutkimusehdotuksiin sekä pohditaan sen luotettavuutta. Lopuksi käydään läpi tutkijan oman oppimisen arviointia. Tällä tutkimuksella pyrittiin selvittämään isojen, yli 250 henkilöä työllistävien yritysten henkilöstöjohtajien työtehtäviä, rooleja, ajanhallinnan toimintatapoja, itsensä johtamista ja itsetuntemusta.

6.1 Johtopäätökset

1. Henkilöstöjohtajien tärkeimpiä työtehtäviä ovat esihenkilötyön tukeminen ja parantaminen. Heidän työroolinaan korostuu ”Strateginen HR- kumppani”

Joen (2021, 13-14) mukaan suurissa yrityksissä henkilöstöjohtamisen tärkein ja haastavin tehtävä on tukea ja monipuolistaa esihenkilöiden ja koko johdon henkilöstötyötä. Tietoperusta vahvistaa näin ollen tutkimustulosta, sillä isojen yritysten henkilöstöjohtajien tärkeimpiä työtehtäviä ovat esihenkilötyön tukeminen ja parantaminen sekä esihenkilöiden koulutus. Tutkimustulos korostaa tietoperustan henkilöstöjohtajan roolia ”Strateginen HR-kumppani”. Joen (2021, 17) ja Kauhasen (2012, 215-217) mukaan henkilöstöjohtajan roolit perustuvat neljään erilaiseen rooliin, joita ovat strateginen HR- kumppani, muutosagentti, hallinnollinen asiantuntija ja henkilöstön keskustelukumppani. Tietoperustassa ei tule ilmi, mikä rooli voisi olla muita yleisempi isojen yritysten henkilöstöjohtajien keskuudessa. Tämän opinnäytetyön tutkimustulosten perusteella voidaan olettaa, että isojen, yli 250 henkilöä työllistävien yritysten henkilöstöjohtajilla on roolissaan eniten Strategisen HR- kumppanin piirteitä. (Joki 2021, 13-14, 17; Kauhanen 2012, 215-217.)

2. Onnistuneessa henkilöstöjohtamisessa tärkeimpiä ominaisuuksia ovat strategisuus ja jatkuva kehittäminen. Muutosvalmius ja luottamuksen rakentaminen ovat henkilöstöjohtajien työn menestyksellisyyden kannalta tärkeimpiä ominaisuuksia

Poiketen tietoperustasta, pitkäjänteisyyden tärkeys ei korostu tutkimustuloksissa. Armstrongin (2020, 47) mukaan strateginen ja pitkäjänteinen henkilöstöjohtaminen ovat tärkeimpiä ominaisuuksia henkilöstöjohtamisen onnistumisessa. Sen sijaan tutkimustuloksissa etenkin strategisuus korostuu tietoperustaa vahvistaen. Henkilöstöjohtajien työn tärkeämmäksi ominaisuudeksi nousi muutosvalmius. Tutkimustulos vahvistaa tältä osin tietoperustaa. Joen (2021, 18) mukaan etenkin muutosvalmius on henkilöstöjohtamisessa erittäin tärkeä ominaisuus. Myös Vartiainen ja Raisio (2020, luku 10) painottavat henkilöstöjohtamisen osaamisessa ja työtehtävissä muutosten johtamista. (Armstrong 2020, 47; Joki 2021, 18; Vartiainen & Raisio 2020, luku 10.)

Myös luottamus ja sen rakentaminen ovat Joen (2021, 18) mukaan henkilöstöjohtamisessa olennaisia. Myös Moisalo (2011, 153) painottaa henkilöstöjohtamisen ominaisuuksissa luotettavuutta. Myös Hurmerinta (2015, 21) painottaa johtamisessa luottamusta ja sen rakentamista, sillä se lisää työntekijöiden arvostusta johtamista kohtaan. Kurttila (2015, 66) painottaa myös, että luottamuksen myötä johtaminen helpottuu, sillä aikaa jää enemmän esimiestyöhön eritoten delegoinnin avulla. Myös Salmimiehen ja Ruudun (2013, luku 2) mukaan luottamus on toimivan esihenkilö- ja alaisuuden perusedellytys. Tietoperusta täten puoltaa tutkimustuloksia. (Kurttila 2015, 66; Moisalo 2011, 153; Salmimies & Ruutu 2013, luku 2.)

3. Henkilöstöjohtajat priorisoivat ja delegoivat työtehtäviään. He ovat ajankäytön persoonallisuustyypeiltään dominoivia ja käyttävät vuodessa eniten aikaa esihenkilötyöhön

Tutkimustulosten perusteella henkilöstöjohtajien ajankäytön toimintatavoista olennaisin on työtehtävien priorisointi niiden tärkeyden ja kiireellisyyden mukaan. Tutkimustulos vahvistaa tietoperustaa. Knoblauch ja Wöltje (2004, 22-24) mukaan ajanhallinnan näkökulmasta olennaista on erottaa ja tunnistaa, etenkin työssään asiat kiireisistä tärkeisiin. Ajankäytön toimintatavoissa nousi tuloksissa esille myös työtehtävien delegointi. Hyppänen (2009, 268-270) mukaan delegointi edesauttaa ajanhallinnan kehittymistä. Tietoperusta vahvistaa täten kyseistä tutkimustulosta. (Hyppänen 2009, 268-270; Knoblauch ja Wöltje 2004, 22-24)

Tutkimustulosten perusteella voidaan todeta, että suurin osa tämän opinnäytetyön tutkimuksen henkilöstöjohtajista ovat ajankäytön persoonallisuustyypeiltään dominoivia. Knoblauch ja Wöltje (2004, 108) mukaan ihmisen persoonallisuus vaikuttaa siihen, miten hän käyttää aikaansa. Tutkimustuloksissa esille nousut ajankäytön dominoiva tyyli kertoo impulsiivisesta toiminnasta, jossa korostuu asioiden nopea analysoiminen. Tutkimustulos vahvistaa tietoperustaa, korostaen yhtä tiettyä ajankäytön suunnittelutyyliä. Teoriaperustassa ei tullut ilmi, mikä ajankäytön suunnittelutyyli olisi muita yleisempi henkilöstöjohtajien keskuudessa. (Knoblauch ja Wöltje 2004, 108-117.)

Vaikka henkilöstöjohtajien tärkeimpiä työtehtäviä ovat esihenkilötyön tukeminen ja parantaminen sekä esihenkilöiden koulutus, poikkeaa heidän vuodessa käyttämänsä työaika kuhunkin työtehtävään kyseisestä tutkimustuloksesta. Tärkeimpään tehtävään, esihenkilötyön tukemiseen ja parantamiseen he käyttävät vastavuoroisesti myös enemmän aikaa. Tosin taas esihenkilöiden koulutukseen he käyttävät vähemmän aikaa vuodessa verrattuna yrityksen liiketoiminnan suunnitteluun ja kehittämiseen. Tutkimustulosten nojalla voi-

daan näin ollen todeta, että yrityksen liiketoiminnan suunnitteluun ja kehittämiseen henkilöstöjohtajat käyttävät enemmän aikaa, vaikka eivät koe sen olevan toiseksi tärkein työtehtävä, niin kuin kokevat esihenkilöiden koulutuksen olevan.

4. Henkilöstöjohtajat johtavat itseään asettamalla itselleen päämääriä ja tavoitteita sekä kehittävät itsetuntemustaan havaitsemalla oman toimintansa kehityskohteita

Tutkimustuloksista selvisi, että henkilöstöjohtajat parantavat itsensä johtamista vähiten kartoittamalla tekemiseensä vaikuttavia motivaatiotekijöitä. Tämä tulos poikkeaa tietoperustasta. Salosen (2017, 239-240) mukaan johtamisen kannalta tärkeää on ymmärtää omia motivaatiotekijöitä. Salonen (2017, 239-240) painottaa samaan aikaan kuitenkin myös omien ja muiden tunteiden tunnistamista ja niiden huomioon ottamista vuorovaikutuksessa. Tässä taas tutkimustulokset puoltavat tietoperustaa. Tutkimustuloksissa omien ja toisten tunteiden huomioon ottaminen koettiin toiseksi tärkeämmäksi itsensä johtamisen ominaisuudeksi. (Salonen 2017, 239-240.)

Hämäläinen (2015, 23) ja Pirinen (2020, 180) painottavat itsensä johtamisen olevan vahvasti yhteydessä itsetuntemuksen lisääntymiseen. Tietoperusta vahvistaa näin tutkimustulosta, sillä henkilöstöjohtajat kehittävät vastausten perusteella itsetuntemustaan itsensä johtamisessa kolmanneksi eniten kaikkiin vastausvaihtoehtoihin verrattuna. Valpolan (2021) mukaan epäonnistumisista oppiminen ja niiden kautta oppiminen ja oman toiminnan kehittäminen ovat itsetuntemuksen kehityksen kannalta elintärkeitä. Tietoperusta vahvistaa täten tutkimustuloksia, sillä henkilöstöjohtajien itsetuntemuksessa toiseksi tärkeimpänä ominaisuutena pidetään epäonnistumisista oppimista. (Hämäläinen 2015, 23; Pirinen 2020, 180; Valpola 2021, 139-140.)

Tietoperustasta poiketen mielenkiintoinen tulos oli itsensä kehittämisen ja palautteen saamisen välillä. Moisalon (2011, 155) mukaan oman osaamisen ja ammattitaidon kannalta olennaista on saada palautetta omasta työstään. Myös Pennonen (2021, luku 1) ja Järvinen (2020, 203) painottavat palautteen pyytämistä muilta ja siitä oppimista. Vastajat olivat vastanneet itsetuntemuksen kehittämisen kohdalla, että muilta palautteen pyytäminen on vähäisempää, muihin vastausvaihtoehtoihin verrattuna. (Järvinen 2020, 203; Moisalo 2011, 155; Pennonen 2021, luku1.)

Työn tekemisen ja siinä onnistumisen kannalta tutkimustulokset osoittavat, että henkilöstöjohtajat keskittyvät toiminnan lopputulokseen ja tekemisen tuomaan arvoon. Wiskarin (2014, luku 3) mukaan molemmat ominaisuudet ovat olennaisia työn onnistumisen ja suoriutumisen kannalta. Kyseinen tutkimustulos vahvistaa tietoperustaa. Tutkimustulokset osoittavat myös, että tehtäviin kuluvaan aikaan keskittyminen on epäolennaisinta. Wiskarin (2014, luku 3) mukaan ainoastaan tehtävien loppuun saattaminen aikarajan vuoksi tai

se, että keskittyisi liikaa tehtäviin kuluvaan aikaan, ei tuota laadukasta lopputulosta. Näin ollen tutkimustulokset vahvistavat tietoperustaa. (Wiskari 2014, luku 3.)

6.2 Kehitys- ja jatkotutkimusehdotukset

Tämän opinnäytetyön kyselytutkimusta voidaan syventää esimerkiksi tutkimalla haastattelujen, eli laadullisen tutkimuksen avulla aloittain isojen yritysten henkilöstöjohtajien ajanhallintaa ja ajan resursointia eri työtehtävissä. Oletuksena tutkiessani henkilöstöjohtajien työtä ja ajanhallintaa oli, että eri alojen henkilöstöjohtajilla on erilainen pääpaino kussakin työtehtävässä. Koska tässä tutkimuksessa ei tutkittu työtehtävien erilaisuutta ja ajanhallintaa aloittain, voidaan niitä asioita tutkia tämän tutkimuksen jatkoksi.

Henkilöstöjohtamiseen liittyy nykypäivänä todella monta osa-aluetta, jotka kaikki vaikuttavat omalta osaltaan ajanhallintaan ja näin itse henkilöstöjohtajien käytännön työhön. Jatkotutkimusehdotuksena olisi, että henkilöstöjohtamista ja ajanhallintaa tutkittaisi yhden tietyn alan kautta tai haastatteleamalla eri alojen henkilöstöjohtajia. Esimerkiksi kahden eri alan johtajien työnkuvan, roolien sekä ajanhallinnan tutkiminen voisi luoda vielä syvemmän käsityksen aiheesta. Ajanhallinta on aiheena jo itsessään laaja kokonaisuus. Jatkotutkimuksessa voitaisiin teknologian vaikutusta henkilöstöjohtajien ajanhallintaan. Koska nykypäivänä etenkin teknologia ja tekoäly helpottavat ja nopeuttavat monia toimintoja, voidaan niiden vaikutusta johtajien ajanhallintaan tutkia ja saada ajankohtaista ja tärkeää tietoa teknologian vaikutuksesta nykyaajan henkilöstöjohtajien työhön.

Jatkotutkimusehdotuksena on myös, että tutkittaisiin pk-yritysten henkilöstöjohtajien toimintatapoja, kuten työtehtäviä, rooleja ja ajanhallinnan persoonallisuustyyppejä. Tässä tapauksessa kannattaa kuitenkin ottaa huomioon, ketkä ovat vastuussa henkilöstöjohtamisesta pienimmissä yrityksissä, jotta kohderyhmä olisi juuri se, mitä etsitään. Vertailussa olisi mielenkiintoista kartoittaa pk-yritysten henkilöstöjohtajien ikäjakaumaa ja kokemusvuosia sekä verrata tuloksia tämän opinnäytetyön tutkimuksen tuloksiin.

Viimeisenä jatkotutkimusehdotukseni on, että tutkittaisiin, saadaanko vielä suuremmalla vastaajamäärällä sama sukupuolijakauma. Tässä tutkimuksessa suurin osa henkilöstöjohtajista olivat naisia. Jatkotutkimuksena voitaisiin myös tutkia, onko pk-yrityksissä vastaavuuksisesti enemmän miehiä kuin naisia, vai olisiko tulos yritysten koosta riippumatta sama. Jatkotutkimusehdotuksen myötä voitaisiin saada olennaista tietoa henkilöstöjohtajien alasta, ja siitä, onko se nykypäivänä naisvaltaista? Laadullisen tutkimuksen avulla voisi tutkia myös miespuoleisten opiskelijoiden suhtautumista henkilöstöjohtamiseen.

6.3 Luotettavuuspohdinta

Luotettavuutta on tässä opinnäytetyössä tarkasteltu jokaisen prosessin vaiheessa. Luotettavuuden näkökulmasta tämän opinnäytetyön tutkimukselle asettamat tavoitteet on saavutettu. Pääongelmaan ja alaongelmiin on kaikkiin saatu vastaukset.

Validiteetilla tarkoitetaan tutkimuksessa sitä, onko tutkittu juuri sitä, mitä on ollut tarkoituskin. Validiteetti on tutkimuksessa hyvä, jos siinä on onnistuttu tutkimaan haluttua asiaa ja saamaan siihen tarvittavia tuloksia. Täsmällisten tavoitteiden asettaminen tutkimukselle ovat edellytys validiteetin toteutumiseksi. Validiteetista voidaan käyttää myös termiä pätevyys. (Heikkilä 2014, 28; Karjalainen 2015, 16; Nummenmaa Holopainen & Pulkkinen 2014, 20; Vehkalahti 2014, 41; Vilka 2021, 153.)

Reliabiliteetti kuvastaa tutkimuksen tarkkuutta, eli sitä, kuinka hyvin tutkimus on tehty mittausvirheiden määrän osalta. Mitä vähemmän mittausvirheitä tutkimuksessa on, sitä parempi reliabiliteetti sillä on. Reliabiliteetti voidaan suomentaa sanalla tarkkuus. (Heikkilä 2014, 29; Karjalainen 2015, 16; Nummenmaa, Holopainen & Pulkkinen 2014, 20; Vehkalahti 2014, 41-42; Vilka 2021, 154.)

Kaikki tutkimuksen kyselyn kysymykset ja vastausvaihtoehdot ovat liitoksissa keskenään. Kyselyn kysymykset on kehitetty teorian avulla, vastausvaihtoehtoinen. Kyselyyn vastanneille on jätetty monessa kysymyksessä mahdollisuus kirjoittaa oma vastausvaihtoehto, jos sopivaa ei kyselyn valmiista vastausvaihtoehdoista löytynyt. Tämä vaikuttanut siihen, että kyselyn kysymykset ja vastaukset mittaavat juuri sitä, mitä on tarkoituskin. Kysymysten sekä vastausvaihtoehtojen sekä teorian kokonaisuus on reliabiliteetin osalta hyvä, ja mittausvirheitä on minimaalisesti. Yleisesti ottaen verkkokyselyissä, joissa kyselyt suunnataan vastaajille, joihin tutkijalla ei ole ennestään muodostunut suhdetta, erittäin hyvänä vastausprosenttina pidetään 20-30 vastausprosenttia. Jos kyselyä ei ole ennestään lähetetty kyseiselle kohderyhmälle, realistinen vastausprosentti on 10-15 prosenttia. Tämän tutkimuksen kyselyn vastausprosentiksi muodostui 21 %, mikä on verkkokyselylle hyvä. (SurveyMonkey 2021.)

Kyselystä saatua tutkimusaineistoa tulee Heikkilän (2014, 138) mukaan käsitellä niin, että ongelman ratkaisu tulisi näkyville. Tämän opinnäytetyön tutkimuksen kyselyn analysoinnissa näkyvät ratkaisut selkeästi ja niistä tulee lukijalle ilmi sekä tutkimusongelmat sekä niiden ratkaisut. Tutkimuksen teoriassa taas on käytetty ajankohtaista tietoa. Muutamien teorian lähteiden käyttöä perustellaan sillä, että kyseiset tiedot eivät ole vanhentunutta tietoa, vaan ovat edelleen ajankohtaisia. Heikkilän (2014, 138) mukaan tutkimusongelman ja teorian on muodostettava toistensa kanssa kommunikoiva

yhteneväinen kokonaisuus, joka luo vahvan, jäsenneilyn pohjan tutkimusraportille. Tässä tutkimuksessa teoria ja itse tutkimus ovat vahvasti yhteydessä toisiinsa ja tukevat toisiaan. Tämän opinnäytetyön teoriaosuus ja tutkimus yhdessä luovat hyvän pohjan luotettavuuden näkökulmasta. (Heikkilä 2014, 138.)

Nummenmaan, Holopaisen & Pulkkisen (2014, 37) mukaan tutkimusaineiston keräämisen jälkeen aineisto kirjataan tilasto-ohjelmaan ja koko aineiston ominaisuuksia tarkastelu tapahtuu sen kautta (Nummenmaan, Holopaisen & Pulkkisen (2014, 37). Kyselyn aineisto on käsitelty EXCEL-tilasto-ohjelmalla ja aineiston ominaisuuksia on tarkasteltu graafisesti kaavioiden ja kuvioiden avulla. Kyselyn luotettavuuden näkökulmasta tärkeä asia on ollut laittaa viimeiseksi vastausvaihtoehdoksi vaihtoehdon ”muu, mikä? ”, jotta oikea vastausvaihtoehdon puuttuessa voivat haastateltavat kirjoittaa jonkin vastausvaihtoehdoista poikkeavan vastauksensa (Valli & Aarnos 2018, 97-98). Näin on kyselyn kaikissa kysymyksissä tehty. Tämä on omalta osaltaan lisännyt kyselyn reliabiliteettia ja validiteettia.

Kyselyä oli koetustattu, arvioitu lomakkeen toimivuutta ja kysymysten kattavuutta (Vilka 2021, luku 3). Koekyselyn jälkeen kysymykset on tarkastettu, vastausvaihtoehdot lisätty, kirjoitusvirheet poistettu ja kysymystenasettelua muutettu. Koekysely lisäsi omalta osaltaan tutkimuksen reliabiliteettia. Karjalaisen (2015, 16) mukaan mielipidettä ilmaisevien vastausten vaihtelu vastaajien välillä johtuu vastaajien erilaisista mielipiteistä ja kokemuksista, ei siitä, että kyselyn kysymys olisi laadittu huonosti. Tällöin tutkimuksen analyysivaiheessa muuttujien välillä esiintyvät vaihtelut johtuvat todellisista eroista, eivätkä sattumasta. (Karjalainen 2015, 16.)

Kyselyyn olisi voitu mahdollisesti saada enemmän vastauksia, jos kyselyn saatekirjeessä olisi tarkennettu kyselyn kohderyhmäksi henkilöstöjohtajien lisäksi myös muut HR-asiantuntijat sekä henkilöstöpäälliköt. Vaikka kysely olikin tarkoitettu kaikille HR-asiantuntijoille, niin johtajille kuin päälliköillekin, on käytetyn terminologian vuoksi kyselyn vastausprosentti voinut jäädä sen vuoksi pienemmäksi. Huomionarvoista myös on, että henkilöstöjohtajien ja henkilöstöpäälliköiden joukossa on voinut olla niitä, jotka eivät puhu suomea, eivätkä näin ole voineet vastata kyselyyn.

Opinnäytetyön luvussa 1.1 mainitussa peittomatriisista nähdään, kuinka tutkimuksen pää- ja alaongelmat, teoria ja tutkimuksen tulokset ovat yhteydessä keskenään ja luovat keskenään diskussiota. Tämä luo omalta osaltaan parantaa tutkimuksen luotettavuutta ja antaa havainnollistavan kuvan siitä, miten edellä osa-alueet ovat liitoksissa toisiinsa. Kaikki kysymykset olivat vastaajille pakollisia, eikä kysymyksiä voinut jättää tyhjäksi. Kaikki vastaajat ovat siis vastanneet kaikkiin kyselyn kysymyksiin. Tämä lisää kyselyn luotettavuutta.

Riippuvuuksia ei ole analysoitu vastaajien sukupuolen suhteen, koska naisten osuus vastaajista oli verraten suuri.

Opinnäytetyön luotettavuuden arviointi lähtee Kanasen (2011, 136) mukaan tutkimuksen aiheen ja tutkimusotteen valinnan arvioinnilla. Tämän opinnäytetyön aihevalinta on koulutuksen mukainen ja sen nimi vastaa sen sisältöä. Opinnäytetyön tutkimuksella on tarkoitus, joka ilmenee sen tutkimusongelmasta. Myös tutkimusongelma, sen rajaukset ja tavoitteet on määritelty. Tutkimuskysymykset on johdettu tutkimusongelmasta ja vastaus tutkimusongelmiin on haettu aineistolla. Opinnäytetyön käsitteet on määritelty ja ne tulevat myös empiriassa esille. Myös tutkimusotteen, eli tutkimusmenetelmän valinta on perusteltu. (Kananen 2011, 136-139.)

Tietoperustan osalta luotettavuutta arviointi alkaa substanssikirjallisuuteen perehtymisellä. Tutkija on perehtynyt tämän opinnäytetyön tietoperustaan. Teoriassa on käytetty ajankohtaisia lähteitä, paljon kirjallisuutta, jossa on myös vieraskielistä ja ajankohtaista tietokirjallisuutta. Myös menetelmäkirjallisuuteen on perehdytty ja siitä on laadittu oma kappaleensa. Tutkimuksen tiedonkeruumenetelmä on perusteltu ja kartoitettu. Aineiston analysointimenetelmät on kuvattu ja perusteltu. Opinnäytetyön toteutuksen arvioinnissa otetaan huomioon menetelmien onnistunut käyttäminen. Tässä opinnäytetyössä on saatu kyselyn avulla kerättyä tutkimusaineistoa, josta on saatu varmoja ja oikeita johtopäätöksiä. Otannan ja vastanneiden määrän koetaan tässä tutkimuksessa olevan suhteellisen riittävä. Analysointimenetelmien luotettavuus on tässä tutkimuksessa riittävä. (Kananen 2011, 139-141.)

Aineistoa on käsitelty lisäksi myös ristiintaulukoinnin ja korrelaatiokertoimen avulla.

Tulosten ja niiden analysoinnin luotettavuuspohdinnan näkökulmasta tämän opinnäytetyön tavoitteet on saavutettu, tulokset on esitetty ja johtopäätökset on tehty aineiston pohjalta. Luotettavuuspohdinnassa on pohdittu sekä valideetin että reliabiliteetin esiintyvyyttä. Raportoinnin osalta tässä opinnäytetyössä on riittävästi dokumentaatiota, sillä kaikista tutkimustuloksista on havainnollistavaa tietoa. (Kananen 2011, 139-142.)

6.4 Opinnäytetyöprosessi ja oman oppimisen arviointi

Henkilöstöjohtaminen on minulle aiheena todella tärkeä, sillä opiskelen sitä suuntautumisopinnoissani ja haluaisin tulevaisuudessa tehdä sen parissa töitä. Halusin saada tutkimuksesta paljon vastauksia eri teemoihin samalla tutkimuskerralla. Niin reliabiliteetin kuin valideetin kannalta oma mielenkiinto voi joissakin tapauksissa olla tutkimukselle haitaksi, jos halutaan saada monesta eri aiheesta tietoa. Tällöin tutkimus voi jäädä vajaaksi. Tutkimusentekovaiheessa, tarkemmin koko aiheajauksen suunnitteluvaiheessa päädyin monesti miettimään, olenko rajannut aihetta tarpeeksi hyvin ja että tutkinko sitä, mitä olen oikeasti

halunnut. Lopulta itselleni hahmottui tutkimusaiheeksi juuri henkilöstöjohtajien toimintatavat, ajanhallinta ja siihen vaikuttavat tekijät. Onko sekään aihe kuitenkaan tarpeeksi rajattu? Kysyinkö kohderyhmältä juuri sellaisia kysymyksiä, jotka koskevat kyseistä aihe-ajastani?

Alussa oli todella vaikeaa hahmottaa sitä, mikä olisi sopiva raja ja itse aihe henkilöstöjohtamisessa. Mietin paljon teknologian vaikutusta henkilöstöjohtamiseen ja sen kautta omaa mielenkiintoa aihetta kohtaan. Ajanhallinta kuitenkin nousi lopulta mielenkiintoisemmaksi aiheeksi. Vaikka halusin ottaa ajanhallinnan lisäksi teemaksi teknologian vaikutuksen ajanhallintaan, tajusin lopulta sen olevan liian iso kokonaisuus yhdelle tutkimukselle. Sen vuoksi rajasin tutkimukseni koskemaan ajanhallintaa. Ajanhallinnan lisäksi olen halunnut tuoda tutkimukseen itsensä johtamisen ja itsetuntemuksen, sillä teoriaa lukiessa huomasin, että ne liittyvät vahvasti ajanhallintaan. Lopulta ajanhallinnasta tulikin prosessin etenemisessä yksi alaongelmista. Kokonaisuus muuttui, ja huomasin, että itse ajanhallinta olikin jäänyt yhdeksi pieneksi osa-alueeksi. Kokonaisuus koostui siis lopulta paljon muustakin. Nimittäin henkilöstöjohtajien toimintatavoista, liittyen työtehtäviin, rooleihin, itsensä johtamiseen, itsetuntemukseen ja oman toiminnan kehittämiseen.

Tietoperustan kirjoittamisessa huomasin, että ajanhallinnan käsittelyyn liittyi paljon muita osa-alueita, jotka vaikuttavat ajanhallintaan. Kun käsitelin ajanhallintaa aiheena, ymmärsin, että se vaatii perehtymistä myös itse henkilöstöjohtamisen menestyksellisyyden ominaisuuksiin ja henkilöstöjohtajien omien roolien ja toimintatapojen kartoittamiseen. Opin, että yksi aihe sisältää todella monta näkökulmaa. Tärkeintä mielestäni oli, että valitsin isosta kokonaisuudesta tietoperustan osat, jotka muodostavan opinnäytetyöhöni laadukkaan ja toimivan kokonaisuuden.

Aihevalinnan ja rajauksen jälkeen vaikeinta oli valita sopivin tutkimusmenetelmä. Alussa suunnittelin haastattelevani noin kymmentä henkilöstöjohtajaa eri aloilta ja saamaan sitä kautta laadukkaan tutkimuksen. Tutkimusmenetelmäksi valitsin lopulta määrällisen tutkimusmenetelmän, kyselyn. Valinta perustui siihen, että haastattelujen avulla tutkimus olisi mielestäni jäänyt suppeaksi vähäisten haastateltavien vuoksi. Kysely mahdollisti sen, että vastaajia ja sitä kautta tutkimustietoa olisi enemmän. Tutkimuksessa en ole ottanut huomioon sitä, millä aloilla vastaajat työskentelevät, sillä mielestäni se olisi ollut liian laaja näkökulma tutkimukseen. Itselleni aiheen raja hahmottui lopulta parhaiten raportin sisällysluettelon tekemisellä. Sisällysluettelosta huomasi lopulta parhaiten, onko aihe ja sen raja kokonaisuudeltaan toimiva.

Lukuisissa teorialähteissä puhuttiin henkilöstöjohtajista, henkilöstöpäälliköistä sekä HR-asiiantuntijoista. Monesti oli kirjoittaessa myös hankalaa muodostaa yhtenäistä terminologiaa henkilöstöjohtajien nimityksestä. Lopulta päätin yhtenäistää terminologian niin, että käytin käsitettä ”henkilöstöjohtajat”, tarkoittaen sillä henkilöstöjohtajia, henkilöstöpäälliköitä ja HR-asiiantuntijoita. Teoria on ollut suureksi avuksi tutkimuksen kyselyn vaatimisessa. Kyselyn kysymyksillä ja vastausvaihtoehdoilla on mielestäni erinomainen diskusio. Mielestäni kyselyn pituus ja kysymysten määrä oli tälle tutkimukselle sopivia. Vastausaika ei ylittänyt 20 minuuttia ja kysymyksiä oli yhteensä 17. Olennaista kyselyn onnistumisen kannalta oli mielestäni kyselyn jokaisen kysymyksen asettaminen pakolliseksi, jotta kaikilta vastaajilta saataisiin vastaus jokaiseen kysymykseen. Kyselyn luotettavuuden näkökulmasta päätökseni oli järkevä.

Kyselyn laatimiseen sain apua kvantitatiivisesta tutkimustyöpajasta, jossa kävimme opettajan kanssa läpi kysymysten asettelua, järjestystä, määrää sekä laatua. Tämä auttoi minua suuresti etenkin Webropol- kyselytyökalun käytössä, myös saatekirjeen laatimisessa sain tutkimustyöpajasta apua. Kyselyn lähettäminen vastaanottajille ja muistutusviestien lähettäminen onnistuivat vaivatta saman kyselytyökalun avulla. Mielestäni muistutusviestien määrä ja lähetysajankohdat sopivat tähän tutkimukseen hyvin. Ensimmäinen muistutusviestini lähetin, kun vastausaikaa oli jäljellä viikko ja toisen taas, kun vastausaikaa oli jäljellä kaksi päivää. Muistutusviestien kohdalla huomasi, että vastauksia tuli lisää pian viestin lähettämisen jälkeen.

Yksi henkilöstöpäällikkö lähetti kyselylinkin saamisen jälkeen minulle sähköpostiviestin, jossa mainitsi, että kysely näyttäisi olevan tarkoitettu ainoastaan henkilöstöjohtajille. Hän itse toimi kuitenkin henkilöstöpäällikkönä. Itselleni kyseinen viesti oli tärkeä tieto kyselystä ja sen onnistumisesta vastaajien silmissä. Muutin tämän jälkeen toiseen muistutusviestiin kirjoittamalla, että kysely on tarkoitettu sekä henkilöstöjohtajille että henkilöstöpäälliköille ja muokkasin kyselyn kokemusvuosikysymystä niin, että kokemusvuodet koskisivat sekä johtajia että päälliköitä. Kyseinen tilanne opetti sen, kuinka paljon rajauksia sekä tarkennuksia on tehtävä tutkimusprosessin jokaisessa vaiheessa. Vaikka itse mielsin henkilöstöpäälliköt ja henkilöstöjohtajat tutkimuksessani samanarvoisiksi, voivat vastaajat kokea tämän eri tavalla kuin tutkija itse. Validiteettia tämä ei kuitenkaan tämän tutkimuksen osalta vaikuta, sillä isojen, yli 250 henkilöstöä työllistävien yritysten henkilöstöjohtajien rajaus oli mielestäni olennaisinta, myös validiteetin osalta.

Kokonaisuudessaan opinnäytetyöprosessi on ollut itselleni opettavainen ja se on kasvattanut minua niin opiskelijana kuin tutkimuksen tekijänä. Opin opinnäytetyötä tehdessäni tekemään päätöksiä, olemaan tavoitteellinen sekä tarkka. Myös paineensietokyky sekä pro-

jektinhallinnan kokonaisuuden hallinta olivat asioita, joissa kehityin. Vaikka olin itseohjautuva ja opin tekemään itsenäisesti päätöksiä, pyysin apua niin ohjaavalta opettajalta kuin tutkimustyöpajan opettajilta aina kun sitä tarvitsin. Opin, ettei vaikeiden ja haastavien asioiden kohdalla kannata jäädä yksin, vaan niihin voi saada nopeasti apua. Avun saaminen myös nopeutti omien ongelmien ratkaisua ja prosessissa etenemistä. Sain myös muilta opiskelijoita tukea ja sparrausta, mikä edesauttoi omaa oppimista ja lisäsi objektiivisuutta opinnäytetyöni kehityskohteissa.

Aikataulullisesti onnistuin opinnäytetyössäni hyvin. Aikataulutin kaikki tekemäni tutkimuksen osa-alueet ja sain tehtyä ne hyvässä tahdissa. Jouduin siirtämään kyselyn lähettämistä heinäkuulta seuraavalle kuukaudelle, kesälomien vuoksi. Se ei kuitenkaan aiheuttanut opinnäytetyölleni haittaa, vaan luultavasti lisäsi kyselyyn vastanneiden määrää, sillä kyselyä ei lähetetty juuri kesäloma-aikaan. Päätös kyselyn lähettämisen siirtämisestä oli kaiken kaikkeaan hyvä vaihtoehto. Tämä oppimisprosessi on ollut minulle tärkeä etenkin siinä, että olen ymmärtänyt tiivistämään, tarkentamaan sekä perustelevaan asioita. Sitä tekee käytännössä jokaisessa käytännön asiassa, välillä huomaamattaan. Opinnäytetyössäni olen kuitenkin tiedostetusti päässyt niitä asioita käsittelemään. Tärkein ja samalla arvokkain asia, jonka olen tämän opinnäytetyöni avulla saavuttanut, on tutkimusprosessiin vaikuttavien tekijöiden kokonaisuuden hahmottaminen.

Lähteet

- Akoglu H. 2018. User's guide to correlation coefficients. Turkish journal of emergency medicine, 18(3), 91–93. Luettavissa: <https://doi.org/10.1016/j.tjem.2018.08.001>. Luettu: 7.10.2021.
- Armstrong, M. 2014. How to be an even better manager. A complete A-Z of proven techniques and essential skills. Replika Press Pvt Ltd. India.
- Armstrong, M. 2020. Armstrong's handbook of strategic human resource management: improve business performance through strategic people management. 7. painos. Kogan Page Limited. E-kirja.
- Gutterman, A. 2021. Managing Sustainability. Taylor & Francis Group. E-kirja.
- Gomez-Mejia, Luis R. Balkin, D & Cardy, R. 2016. Managing human resources. Pearson Education. E-kirja.
- Heikkilä, T. 2014. Tilastollinen tutkimus. 9. painos. Edita Publishing Oy. E-kirja.
- Hirsjärvi, S & Hurme, H. 2015. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Gaudeamus Helsinki University Press. Helsinki. E-kirja.
- Hurmerinta, J. 2015. On aika muuttua: menestysopas sosiaalisen aikakauden johtajille. Kauppakamari. E-kirja.
- Hyppänen, R. 2009. Esimiesosaaminen. Liiketoiminnan menestystekijä. 1. -2. painos. Edita Publishing Oy. Helsinki.
- Hyvärinen, M. Aho, A. Nikander, P & Ruusuvuori, J. 2017. Tutkimushaastattelun käsikirja. Vastapaino. E-kirja
- Hämäläinen, P. 2015. Johda mielelläsi. Sisäisen voiman työkalupakki esimiehille ja valmentajille. Auditorium. Helsinki
- Joki, M. 2021. Henkilöstöasiantuntijan käsikirja. 7. uudistettu painos. Hansaprint Oy. Vantaa. E-kirja.

Järvinen, P. 2020. Miten johtaa ihmistä: 102 ohjetta esimiehelle. Alma Talent. Helsinki. E-kirja.

Kamensky, M. 2014. Strateginen johtaminen: menestyksen timantti. 4. tarkistettu painos. Talentum. E-kirja.

Kananen, J. 2011. Kvantti. Kvantitatiivisen opinnäytetyön kirjoittamisen käytännön opas. Taitto & paino. Tampereen Yliopistopaino Oy. Juvenes Print. Jyväskylän ammattikorkeakoulu. Jyväskylä.

Kaijala, M & Tolvanen, R. 2020. Henkilöstö- strateginen investointi? 1. painos. Kauppakamari. E-kirja.

Karjalainen, L. 2015. Tilastotieteen perusteet. 2. painos. Otavan Kirjapaino Oy. Keuruu.

Kauhanen, J. 2012. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. 10.-11. painos. Talentum Media Oy. E-kirja.

Knoblauch, J & Wöltje, H. 2004. Ajanhallinta. Oy Rastor AB. Helsinki.

Koivisto, S. 2019. Näin motivoin yhteistyöhön: ryhmän johtamisen käsikirja. Kauppakamari. E-kirja.

Kurttila, M. 2015. Pomon parhaat ratkaisut: valmentava käsikirja tiukkoihin tilanteisiin. 1. painos. Kauppakamari. E-kirja.

Manka, M. 2012. Työnilo. 1. – 3. painos. Sanoma Pro cop. E-kirja.

Mayor, P. 2015. Opas yksilölliseen motivointiin: 16 perustarvetta johtamisen apuna. Talentum. E-kirja.

Moisalo, V. 2011. Uusi HR. Arjen henkilöstöjohtamista. Suomen Graafiset Palvelut Oy. Kuopio.

Niinivaara, J. 2019. Itsensä johtaminen strategiana ja kokemuksena. Teoksessa Pietiläinen, V & Syväriäinen, A. 2019. Johtamisen psykologia. 1. painos. PS-kustannus.

Nummenmaa, L. Holopainen, M & Pulkkinen, P. 2014. Tilastollisten menetelmien perusteet. 1. painos. Sanoma Pro Oy. Helsinki

- Pennonen, M. 2021. Itsetuntemuksesta apua työhyvinvointiin. 1. laitos. Kustannus Oy Duodecim. Helsinki. E-kirja.
- Pihlaja, S. 2021. Valinnan paikka: näin teet parempia päätöksiä. Atena. E-kirja.
- Pirinen, H. 2014. Esimies muutoksen johtajana. Talentum. E-kirja.
- Pirinen, J. 2020. Helpota johtamista! Tekeminen ratkaisee. BoD - Books on Demand. Helsinki.
- Posti- ja verkkoaineistokyselyn kokoaminen. Teoksessa *Kvantitatiivisen tutkimuksen verkkokäsikirja*. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Luettavissa: <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvanti/postikysely/postikysely/>. Luettu: 07.09.2021.
- Robbins, S & Judge, T. 2014. Organizational behavior. Pearson Education. E-kirja.
- Salmimies, R & Ruutu, S. 2013. Ratkaisuja esimiestyön haasteisiin. 1. painos. SanomaPro. E-kirja.
- Salonen, E. 2017. Intuitio ja tunteet johtamisen ytimessä. Alma Talent. E-kirja.
- Surveymonkey 2021. Kyselytutkimuksen otoskoko. Luettavissa: <https://fi.surveymonkey.com/mp/sample-size/>. Luettu: 8.9.2021.
- Sydänmaalakka, P. 2017. Älykäs itsensä johtaminen. Näkökulmia henkilökohtaiseen kasvuun. 4. painos. Alma Talent. Helsinki.
- Tuulaniemi, J. 2011. Palveluliiketoiminta. 1. painos. Alma Talent. E-kirja.
- Tuomi, J & Sarajärvi, A. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Kustannusosakeyhtiö Tammi. Helsinki. E-kirja.
- Tähtinen, J. Laakkonen, E & Broberg, M. 2020. Tilastollisen aineiston käsittelyn ja tulkinnan perusteita. 2. uudistettu painos. Turun yliopiston kasvatustieteiden laitos. Painosalama Oy. Turku.

- Ulrich, D. 2010. Are we there yet? Michigan Ross school of business. Luettavissa: https://michiganross.umich.edu/sites/default/files/uploads/RTIA/pdfs/dulrich_wp_arewet-hereyet.pdf. Luettu: 9.6.2021.
- Valli, R & Aarnos, E. 2018. Ikkunoita tutkimusmetodeihin. 1. metodin valinta ja aineistonkeruu: virikkeitä aloittelevalle tutkijalle. 5. uudistettu painos. PS- kustannus. E-kirja.
- Valli, R. 2018. Ikkunoida tutkimusmetodeihin 2. Näkökulmia aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin. 5. uudistettu ja täydennetty painos. PS-kustannus. Jyväskylä. E-kirja.
- Valpola, A. 2015. Johtajuuden salat. 1. painos. Helsingin seudun kauppakamari. E-kirja.
- Valpola, A. 2021. Toimiva johtoryhmä. 2. painos. Kauppakamari. E-kirja.
- Vartiainen, M. Karjavainen, A. Viitala, R. Vuorenmaa, H. Eilola-Pekkinen, V. Sydänmaalakka, P. & Salo, M. 2018. Työn Tuuli. Tekoäly ja robotiikka. 27.vuosikerta. HENRY Ry. Luettavissa: https://www.henry.fi/media/ajankohtaista/tyon-tuuli/tyon-tuuli_012018_20180521_1.pdf. Luetti: 9.6.2021.
- Vartiainen, P & Raisio H. 2020. Johtaminen kompleksisessä maailmassa. Viisautta ja piirullisten ongelmien kohtaamiseen. Gaudeamus Oy. E-kirja.
- Vehkalahti, K. 2014. Kyselytutkimuksen mittarit ja menetelmät. Finn Lectura. E-kirja.
- Viitala, R. 2021. Henkilöstöjohtaminen: Keskeiset käsitteet, teoriat ja trendit. 1. painos. Edita Publishing Oy. E-kirja
- Vilka, H. 2021. Tutki ja kehitä. PS-kustannus. Jyväskylä. E-kirja.
- Wihuri, A. 2014. Mindfulness työssä: tietoinen läsnäolo vapauttaa onnistumaan. Talentum. E-kirja.
- Wiskari, J. 2014. Kiireentappose. 1. painos. Sanoma Pro. E-kirja.

Liitteet

Liite 1. Kyselylomake

Ajanhallinta henkilöstöjohtamisessa

i Pakolliset kentät merkitään asteriskilla (*) ja ne tulee täyttää lomakkeen viimeistelemiseksi.

TAUSTATIEDOT

1. Ikä *

Alle 25 - vuotta

25 - 34 - vuotta

35 - 44 - vuotta

45 - 54 - vuotta

55 - 64 - vuotta

Yli 64 vuotta

2. Sukupuoli *

Mies

Nainen

Muu

3. Työkokemusvuodet henkilöstöjohtajana/henkilöstöpäällikkönä. Kuinka kauan olette toimineet henkilöstöjohtajana tai henkilöstöpäällikkönä? *

0 - 3 - vuotta

4 - 7 - vuotta

8 - 11 - vuotta

12 - 15 - vuotta

16 - 20 - vuotta

Yli 20 vuotta

Next

Ajanhallinta henkilöstöjohtamisessa

i Pakolliset kentät merkitään asteriskilla (*) ja ne tulee täyttää lomakkeen viimeistelemiseksi.

HENKILÖSTÖJOHTAMINEN; TYÖTEHTÄVÄT JA ROOLIT

4. Kuinka tärkeitä seuraavat työtehtävät ovat työssänne?

	Ei lainkaan tärkeä	Melko vähäpätöinen	Neutraali	Melko tärkeä	Erittäin tärkeä
Perehdytys *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Rekrytointi *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työntekijöiden koulutus *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Esimiesten koulutus *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Esimiestyön tukeminen ja kehittäminen *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Irtisanomistilanteiden hoitaminen ja kehittäminen *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Yrityksen liiketoiminnan suunnittelu ja kehittäminen *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työterveystoiminta *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Palkitseminen *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jokin muu, mikä? <input type="text"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

5. Kuinka tärkeitä ovat mielestäsi seuraavat ominaisuudet henkilöstöjohtamisessa?

	Ei lainkaan tärkeä	Melko vähäpätöinen	Neutraali	Melko tärkeä	Erittäin tärkeä
Muutosvalmius *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Joustavuus *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Rakentavan vuorovaikutuksen rakentaminen ja ylläpitäminen *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Arvon luominen *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Isojen kokonaisuuksien hallinta *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Empaattisuus ja ihmisläheisyys *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ratkaisukeskeisyys *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Luottamuksen rakentaminen *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jokin muu, mikä? <input type="text"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

6. Millainen rooli teillä on mielestänne henkilöstöjohtajana? Valitkaa yksi mielestänne henkilöstöjohtajan rooliinne sopivin vaihtoehto. *

- Henkilöstöstrategian rakentaminen, strategisten neuvojen ja ohjeiden antaminen, HR-prosessien johtaminen
- Tehokkaiden HR-prosessien, palkanlaskennan ja henkilötietojen hallinnointi, prosessien kehitys, raportointi ja tietojen analysointi
- Organisaatorakenteen ja jatkuvan tehokkuuden kehittäminen, muutoksen toteuttaminen
- Johdon ja henkilöstön yhteistyön kehittäminen, johdon valmennus, työhyvinvoinnin edistäminen, kommunikointi henkilöstön kanssa

Previous

Next

HENKILÖSTÖJOHTAMINEN; TYÖTEHTÄVÄT JA ROOLIT

7. Miten henkilöstöjohtaminen vaikuttaa mielestänne koko yrityksen liiketoimintaan?

	Täysin eri mieltä	Melko eri mieltä	Neutraali	Melko samaa mieltä	Täysin samaa mieltä
Se vaikuttaa kokonaisvaltaisesti kaikkien yrityksen osapuolten hyvinvointiin *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sillä voidaan vaikuttaa moneen eri työ- ja menetelmäprosessiin *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sen avulla voidaan vaikuttaa henkilöstöresursseihin ja siten myös tuloksellisuuteen ja henkilöstön kuormittavuuteen *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sen avulla voidaan parantaa henkilöstön motivaatiota, sitoutumista ja sitä kautta edesauttaa yrityksen liiketoimintaa *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jollakin muulla tavalla, millä? <input type="text"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

8. Työni menestyksellisyyden kannalta olennaista on...

	Täysin eri mieltä	Melko eri mieltä	Neutraali	Melko samaa mieltä	Täysin samaa mieltä
Johdon, henkilöstön ja sidosryhmien keskinäisen vuorovaikutuksen kehittäminen *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Luottamuksen rakentaminen ja ylläpitäminen koko työyhteisössä *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Liiketoiminnan syvälinen ymmärtäminen ja sen ohjaaminen tarvittavaan suuntaan *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Asiakaskokemuksen ymmärtäminen ja kehittäminen *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Johdon ja henkilöstön ohjaaminen muutoksiin ja uudistumiseen *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jokin muu, mikä? <input type="text"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

9. Millainen henkilöstöjohtamisen tulisi mielestänne olla, jotta se olisi onnistunut? Valitkaa enintään kaksi mielestänne olennaisinta vaihtoehtoa. *

- Strateginen
- Pitkäjänteinen
- Jatkuvasti kehittyvä
- Tavoitteellinen
- Vastuullinen
- Valmentava
- Perustua koko henkilöstön huomioon ottamiseen jokaisessa prosessissa
- Jokin muu, mikä?

Valitse enintään 2 vaihtoehtoa
Valitut vaihtoehdot: 0

Previous

Next

TYÖSTÄ SUORIUTUMINEN JA AJAN RESURSOINTI

10. Miten suoriudutte parhaiten työtehtävistänne?

	Täysin eri mieltä	Melko eri mieltä	Neutraali	Melko samaa mieltä	Täysin samaa mieltä
Olen jatkuvasti ajan tasalla tehtävistäni *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Osaan arvioida työtehtäviini tarvittavat resurssit (työvälineet / työmenetelmät) *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Osaan arvioida työtehtäviin kuluvan ajan *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Osaan kohdentaa tarkkavaisuutta oikean määrän kuhunkin työtehtävään *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Osaan löytää työni/työtehtävieni kannalta olennaisen tiedon suuresta tietomäärästä *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jollakin muulla tavalla, millä? <input type="text"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

11. Mikä seuraavista vaihtoehdoista sopii mielestänne parhaiten ajanhallinnan suunnittelutyylinne? Valitkaa yksi tyylinne sopivin vaihtoehto. *

- Analysoin asioita nopeasti, en yleensä laadi suunnitelmia, minulla on yleensä monta rautaa tulossa
- Otan mielelläni vastaan uusia tehtäviä, suunnittelen tarkasti asioiden tekemistä, tehtävät jäävät usein kesken, en pidä rutiineista
- Suunnitteluni on hidasta ja tarvitsen aikaa, en pidä kiireestä, lykkään usein kiireellisiä tehtäviä, saavun kokouksiin ajoissa, mutta olen pidättyvä
- Teen suunnitelmat perusteellisesti, suunnittelen enemmän kuin teen, pidän pitkiä esityksiä, tykkään paneutua yksityiskohtiin

12. Mihin työtehtäviin käytätte vuodessa eniten aikaa? Valitkaa enintään kaksi vaihtoehtoa. *

- Rekrytointi
- Perehdytys
- Työntekijöiden koulutus
- Esimiesten koulutus
- Esimiestyön tukeminen ja parantaminen
- Irtisanomistilanteiden hoitaminen
- Yrityksen liiketoiminnan suunnittelu ja kehittäminen
- Palkitseminen
- Johonkin muuhun, mihin?

Valitse enintään 2 vaihtoehtoa

Valitut vaihtoehdot: 0

13. Miksi käytätte edellä valitsemiinne työtehtäviin enemmän aikaa kuin muihin? *

Previous

Next



Ajanhallinta henkilöstöjohtamisessa

14. Kuinka tärkeitä seuraavat asiat ovat työnne tekemisessä ja sen onnistumisessa?

	Ei lainkaan tärkeää	Melko vähäpätöistä	Neutraali	Melko tärkeää	Erittäin tärkeää
Keskittyä toiminnan lopputulokseen *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Keskittyä tekemisen tuomaan arvoon *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kartoittaa ratkaisujen toiminnallisuutta *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Keskittyä tehtäviin kuluvaan aikaan *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Osata hahmottaa tehtävien / prosessien kokonaisuutta *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kartoittaa tehtävien suorittamisjärjestystä etukäteen *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jokin muu, mikä? <input type="text"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

15. Millä toimintatavoilla huomiotte ajankäyttöä työssänne?

	Täysin eri mieltä	Melko eri mieltä	Neutraali	Melko samaa mieltä	Täysin samaa mieltä
Niputan samanlaiset työt *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Varaan itselleni häiriötöntä aikaa *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Arvioin kuhunkin työtehtävään kuluvan ajan *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Teen päiväkohtaisia suunnitelmia *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Teen viikkokohtaisia suunnitelmia *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Käytän tarkistuslistoja (tarkistan määräaikoja ja tehtäviä) *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Delegoin tehtäviä tarvittaessa *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Priorisoin työtehtäviäni (tärkeys ja kiireellisyys) *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jollakin muulla tavalla, millä? <input type="text"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Previous

Next

ITSENSÄ JOHTAMINEN JA ITSETUNTEMUS

16. Miten harjoitatte työssänne itsenne johtamista?

	Täysin eri mieltä	Melko eri mieltä	Neutraali	Melko samaa mieltä	Täysin samaa mieltä
Kartoitan tekemiseeni vaikuttavia motivaatiotekijöitä *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kartoitan käyttäytymiseeni vaikuttavia tekijöitä (asennetta, palautetta, ennakointia, aikatietoisuutta) *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Asetan itselleni päämääriä ja tavoitteita sekä kartoitan niiden tärkeysjärjestystä *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tiedostan ja tunnistan omat sekä muiden tunteet ja otan ne toiminnassani huomioon *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kehitän sosiaalisia taitojani *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kehitän itsetuntemustani *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jollakin muulla tavalla, millä? <input type="text"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

17. Millä tavoin pyritte kehittämään itsetuntemustanne?

	Täysin eri mieltä	Melko eri mieltä	Neutraali	Melko samaa mieltä	Täysin samaa mieltä
Pyydän muilta palautetta *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pyrin havaitsemaan oman toimintani kehityskohteita *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Opin epäonnistumisista ja kehitän itsetuntemustani niiden kautta *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pyrin ymmärtämään ja käsittelemään omia tunteitani *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pyrin tunnistamaan omia persoonallisuuspiirteitäni *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pyrin tunnistamaan motivaationi ja voimavarojeni lähteet *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pyrin kokonaisvaltaiseen oman käyttäytymisen ymmärtämiseen ja jatkuvaan itsearviointiin *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jollakin muulla tavalla, millä? <input type="text"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Previous

Submit

Liite 2. Saatekirje

Hyvä HR-asiantuntija

Olen Tatjana Kolomijets ja opiskelen Haaga-Helia ammattikorkeakoulussa henkilöstöjohtamista. Teen parhaillaan opinnäytetyötäni, joka keskittyy tutkimaan henkilöstöjohtajien ajanhallintaa.

Olisin kiitollinen, jos ehtisitte osallistua opinnäytetyökyselyyni ja vastata siihen viimeistään ke 8.9. Kyselyyn vastaaminen vie noin 10 minuuttia. Kaikki vastaajat pysyvät nimettöminä. Vastaukset käsitellään anonyymisti ja luottamuksellisesti. Opinnäytetyöni julkaistaan ammattikorkeakoulujen yhteisen opinnäytetyösivuston "Theseuksen"- sivuilla lokakuun 2021 aikana.

Jos kyselystäni tai opinnäytetyöstäni herää kysymyksiä, vastaan mielelläni kaikkiin kysymyksiin.

Linkki kyselyyn: [SurveyLink]

Kiitos teille jo etukäteen!

Ystävällisin terveisin

Tatjana Kolomijets, tradenomiopiskelija
Sähköposti: tatjana.kolomijets@myy.haaga-helia.fi
Haaga-Helia ammattikorkeakoulu

Osoitelähde: Bisnoden yritystietokanta, Kumpulantie 3, 00520 HELSINKI

Liite 3. Muistutuskirje

Hyvä HR-asiantuntija

Vielä on viikko aikaa/kaksi päivää aikaa osallistua kyselyyn! Tutkimus on itselleni todella tärkeä ja toivoisin, että voisitte vastata opinnäytetyökyselyyni ja vaikuttaa sen tutkimustuloksiin.

Olen Tatjana Kolomijets ja opiskelen Haaga-Helia ammattikorkeakoulussa henkilöstöjohtamista. Teen parhaillaan opinnäytetyötäni, joka keskittyy tutkimaan henkilöstöjohtajien ja henkilöstöpäälliköiden ajanhallintaa.

Olisin kiitollinen, jos ehtisitte osallistua opinnäytetyökyselyyni ja vastata siihen viimeistään ke 8.9. Kyselyyn vastaaminen vie noin 10 minuuttia. Kaikki vastaajat pysyvät nimettöminä. Vastaukset käsitellään anonyymisti ja luottamuksellisesti. Opinnäytetyöni julkaistaan ammattikorkeakoulujen yhteisen opinnäytetyösivuston "Theseuksen"- sivuilla lokakuun 2021 aikana.

Jos kyselystäni tai opinnäytetyöstäni herää kysymyksiä, vastaan mielelläni kaikkiin kysymyksiin.

Linkki kyselyyn: [SurveyLink]

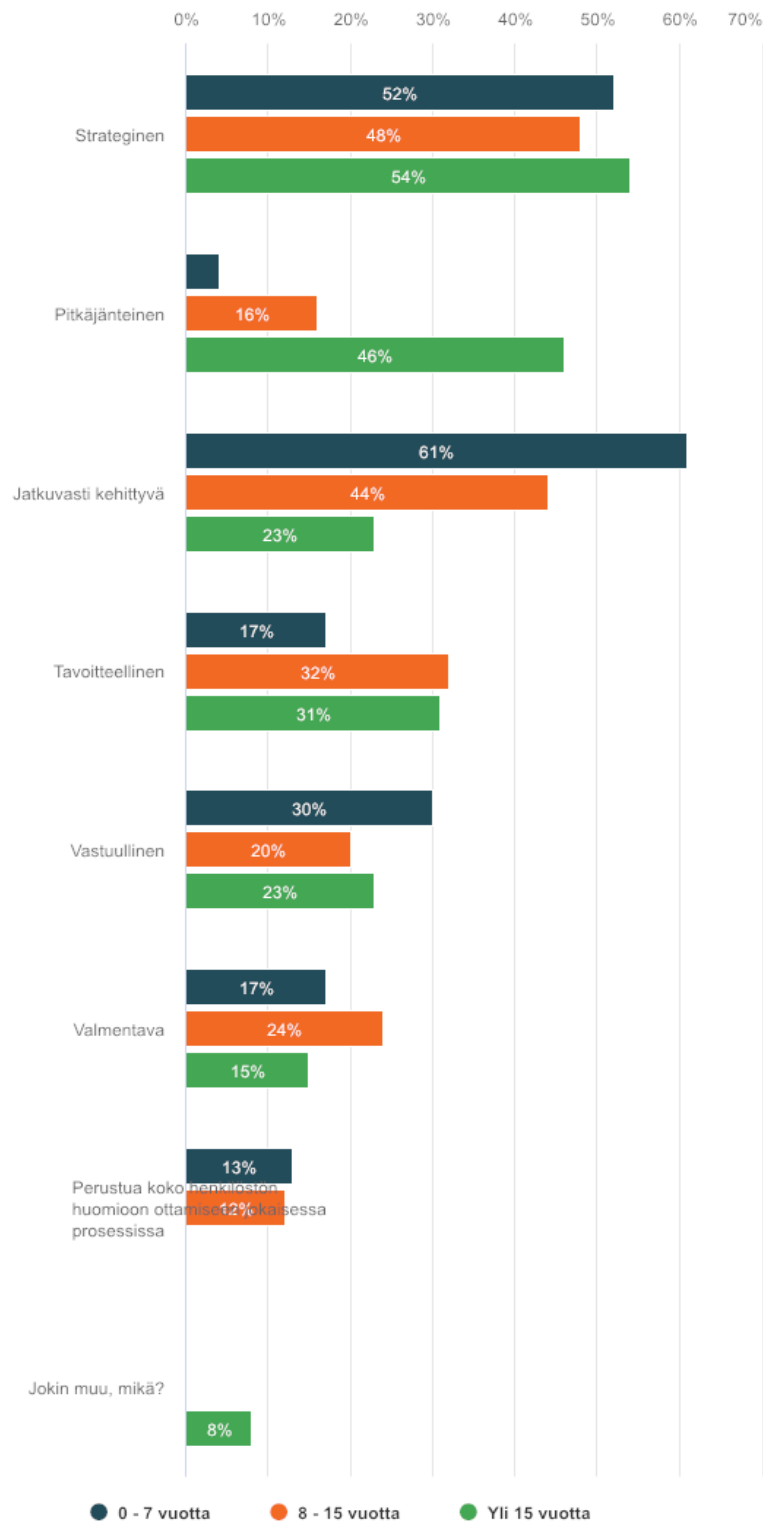
Kiitos teille jo etukäteen!

Ystävällisin terveisin

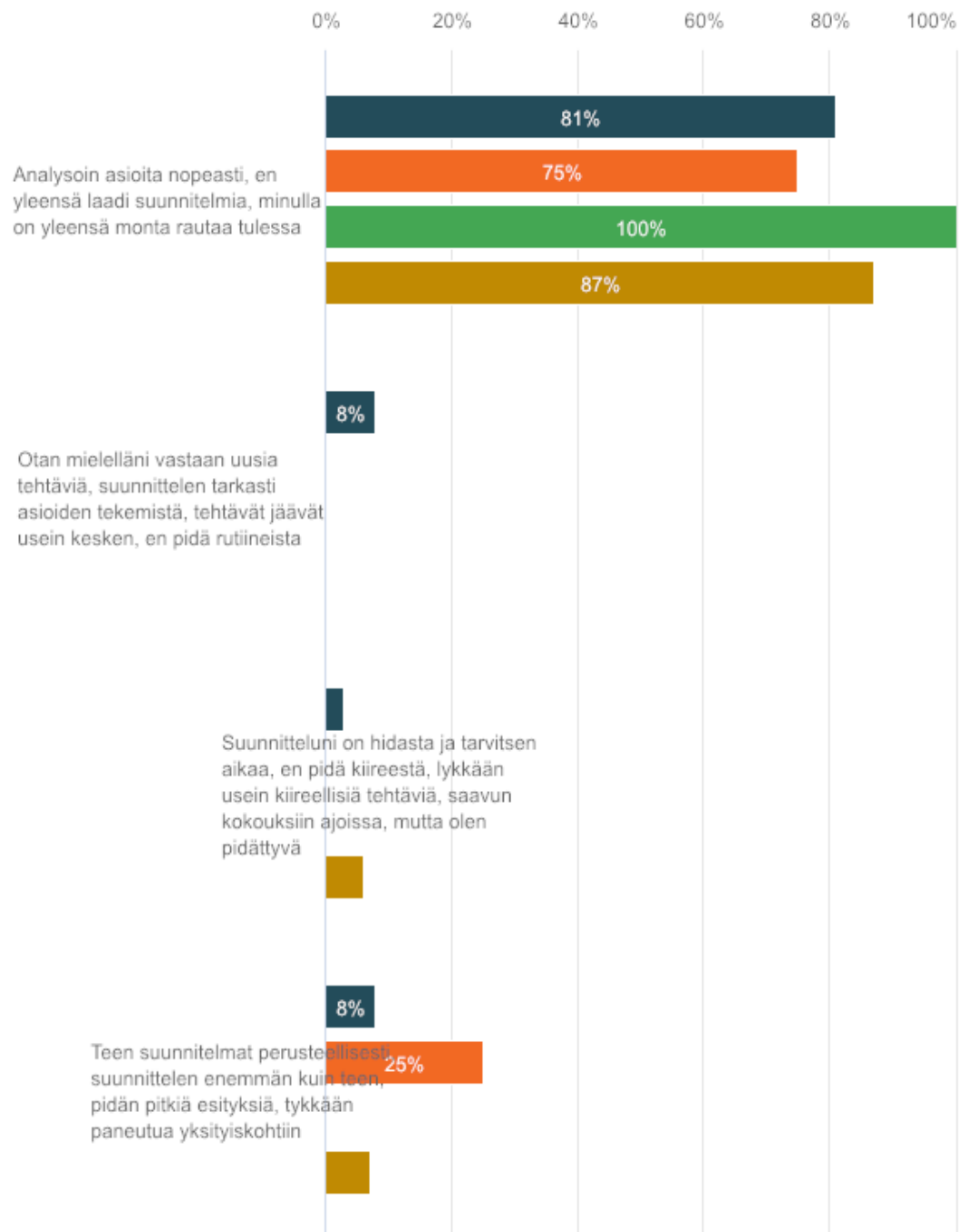
Tatjana Kolomijets, tradenomiopiskelija
Sähköposti: tatjana.kolomijets@myy.haaga-helia.fi
Haaga-Helia ammattikorkeakoulu

Osoitelähde: Bisnoden yritystietokanta, Kumpulantie 3, 00520 HELSINKI

Liite 4. Ristiintaulukointi



Liite 5. Ristiintaulukointi



- Henkilöstöstrategian rakentaminen, strategisten neuvojen ja ohjeiden antaminen, HR-prosessien
- Tehokkaiden HR-prosessien, palkanlaskennan ja henkilötietojen hallinnointi, prosessien kehitys
- Organisaatorakenteen ja jatkuvan tehokkuuden kehittäminen, muutoksen toteuttaminen
- Johdon ja henkilöstön yhteistyön kehittäminen, johdon valmennus, työhyvinvoinnin edistäminen

Liite 6. Korrelaatiotaulukot Rho (Spearman) Ikä + kokemusvuodet

6.1 Korrelaatiotaulukko (kyselyn kysymys 4)

Variables	Ikä	Työkokemusv...
: Perehdytys	-0.15 (p=0.236)	-0.18 (p=0.152)
: Rekrytointi	-0.05 (p=0.728)	0.1 (p=0.431)
: Työntekijöiden koulutus	-0.12 (p=0.354)	-0.03 (p=0.798)
: Esimiesten koulutus	-0.17 (p=0.186)	-0.24 (p=0.068)
: Esimiestyön tukeminen ja kehittäminen	-0.09 (p=0.563)	-0.29 (p=0.020)
: Irtisanomistilanteiden hoitaminen ja kehi	-0.03 (p=0.818)	-0.05 (p=0.720)
: Yrityksen liiketoiminnan suunnittelu ja ke	0.14 (p=0.276)	0.26 (p=0.045)
: Työterveystoiminta	-0.03 (p=0.803)	0.06 (p=0.647)
: Palkitseminen	-0.03 (p=0.828)	0.1 (p=0.441)

6.2 Korrelaatiotaulukko (kyselyn kysymys 7)

Variables	Ikä	Työkokemusv...
: Se vaikuttaa kokonaisvaltaisesti kaikkien	0.15 (p=0.250)	0.04 (p=0.744)
: Sillä voidaan vaikuttaa moneen erityö- ja	0.05 (p=0.740)	-0.22 (p=0.096)
: Sen avulla voidaan vaikuttaa henkilöstö-	-0.21 (p=0.088)	-0.28 (p=0.025)
: Sen avulla voidaan parantaa henkilöstö-	-0.15 (p=0.281)	-0.03 (p=0.836)

6.3 Korrelaatiotaulukko (kyselyn kysymys 14)

Variables	Ikä	Työkokemusv...
: Keskittyä toiminnan lopputulokseen	0.22 (p=0.097)	0.06 (p=0.647)
: Keskittyä tekemisen tuomaan arvoon	-0.14 (p=0.323)	-0.04 (p=0.783)
: Kartoittaa ratkaisujen toiminnallisuutta	0.11 (p=0.403)	-0.12 (p=0.338)
: Keskittyä tehtäviin kuluvaan aikaan	0.05 (p=0.700)	0.05 (p=0.704)
: Osata hahmottaa tehtävien / prosessien	0.23 (p=0.071)	-0.07 (p=0.570)
: Kartoittaa tehtävien suorittamisjärjestys	0.34 (p=0.006)	0.17 (p=0.204)

6.4 Korrelaatiotaulukko (kyselyn kysymys 17)

Variables	Ikä	Työkokemusv...
: Pyydän muilta palautetta	-0.04 (p=0.749)	0.03 (p=0.815)
: Pysin havaitsemaan oman toimintani keh	-0.13 (p=0.323)	0 (p=0.964)
: Opin epäonnistumisista ja kehitän itsetu	-0.01 (p=0.919)	-0.24 (p=0.056)
: Pysin ymmärtämään ja käsittelemään om	-0.29 (p=0.024)	-0.21 (p=0.099)
: Pysin tunnistamaan omia persoonallisuus	0.02 (p=0.850)	0.04 (p=0.780)
: Pysin tunnistamaan motivaationi ja voim	-0.11 (p=0.383)	0.01 (p=0.941)
: Pysin kokonaisvaltaiseen oman käyttäyt	-0.15 (p=0.239)	0.02 (p=0.873)