



Turun yliopisto  
University of Turku

# HENKILÖSTÖAMMATILAISET TYÖELÄ- MÄSSÄ

## Henkilöstöalan haasteet ja vaatimukset

Liiketaloustiede, johtamisen ja organi-  
soinnin pro gradu -tutkielma

Laatija:

Rami Levälehto 414343

Ohjaaja:

KTT Timo Lainema

24.10.2014

Turku



Turun kauppakorkeakoulu • Turku School of Economics



# SISÄLLYSLUETTELO

1	JOHDANTO.....	7
1.1	Tutkimuksen tausta.....	7
1.2	Tutkimuksen tavoitteet ja rakenne.....	7
2	HR JA HENKILÖSTÖAMMATTILAINEN.....	9
2.1	Henkilöstöammattilaiset ja henkilöstövoimavarojen johtaminen .....	9
2.1.1	Henkilöstöjohtamisen taustaa.....	11
2.1.2	Henkilöstöjohtamisen roolit Ulrichin mukaan .....	12
2.1.3	Strateginen henkilöstövoimavarojen johtaminen .....	15
2.2	Henkilöstösuunnittelu .....	18
2.2.1	Rekrytointi.....	19
2.2.2	Henkilöstön arvioiminen ja kehittäminen .....	22
2.2.3	Palkitseminen ja motivointi.....	23
2.2.4	Tehokkuus .....	26
2.2.5	Henkilöstöjohtaminen Suomessa.....	27
3	HENKILÖSTÖAMMATTILAISEN OMINAISPIIRTEET.....	30
3.1	Tehokkuus ja työkyky.....	30
3.2	Persoonallisuus .....	32
3.3	Kompetenssit .....	33
4	AINEISTO JA TUTKIMUSMENETELMÄT .....	39
4.1	Aineisto ja tutkimuksen toteutus .....	39
4.2	Metodologia ja tutkimuksen arviointi.....	42
5	TYÖSSÄ HENKILÖSTÖALALLA.....	46
5.1	Uratavoitteena henkilöstötyö.....	46
5.2	Henkilöstöammattilaisten työnkuva .....	51
5.3	Työn itsenäisyys ja tuen määrä .....	66
5.4	Tiedot ja taidot.....	69
5.5	Henkilöstöjohtaminen seuraavan kymmenen vuoden aikana .....	75
6	JOHTOPÄÄTÖKSET JA YHTEENVETO.....	80
7	LÄHTEET.....	84

## LIITTEET

LIITE 1	KYSELYN SAATEKIRJE .....	92
LIITE 2	KYSELYLOMAKE .....	93
LIITE 3	KORRELAATIOTAULUKKO: HENKILÖSTÖTEHTÄVIEN SIJOITTUMINEN KYSYMYKSEN 23 MITTARIIN .....	99
LIITE 4	KORRELAATIOTAULUKKO: TYÖHÖN KUULUVAT TEHTÄVÄT .....	100

## KUVAT

Kuva 1: Henkilöstöjohtamisen neljän roolin malli (Ulrich 2007, 47) .....	13
Kuva 2: SHRM:n viitekehys (Brewster ym. 2000, 46).....	16
Kuva 3: Henkilöstöjohtamisen malli (Tichy ym. 1993, 50).....	27
Kuva 4: Jäävuorimalli (Spencer ja Spencer 1993, 11).....	34
Kuva 5: Yksilön pätevyys (Kauhanen 2010, 147).....	35
Kuva 6: HR-kompetenssien viitekehys (Ulrich ym. 1995, 475) .....	36

## TAULUKOT

Taulukko 1: Henkilöstöjohtamisen osa-alueita koskevien linjavetojen päävastuun jakautuminen (Heimberg ja Vanhala 2009, 12).....	28
Taulukko 2: Vastaajien ikäjakauma.....	40
Taulukko 3: Vastaajien koulutusaste .....	40
Taulukko 4: Vastaajien koulutustausta .....	41
Taulukko 5: Yritysten koko.....	41
Taulukko 6: Kokemus oman koulutuksen merkityksestä henkilöstöalalla .....	47
Taulukko 7: Koulutuksen merkitys yleisesti henkilöstötyössä .....	48
Taulukko 8: Kokemus oman koulutuksen merkityksestä verrattuna koulutuksen merkitykseen yleisesti .....	49
Taulukko 9: Alaisten lukumäärä ja johtoryhmässä mukana olo .....	52
Taulukko 10: Iän yhteys alaisten lukumäärään .....	54
Taulukko 11: Iän yhteys johtoryhmässä olemiseen.....	56
Taulukko 12: Toimialan tuntemisen merkitys.....	57
Taulukko 13: Henkilöstötyö osana strategiaa .....	59

Taulukko 14: Henkilöstöammattilaisten työnkuvan sijoittuminen.....	59
Taulukko 15: Linkkinä, neuvottelijana tai informaatiokanavana toimiminen .....	60
Taulukko 16: Henkilöstöammattilaisen eri työnkuvien yleisyys.....	61
Taulukko 17: Henkilöstötyön itsenäisyys .....	67
Taulukko 18: Yritysjohdolta saadun tuen määrä verrattuna työn itsenäisyyteen.....	69
Taulukko 19: Henkilöstötyössä tarvittavat tiedot .....	72
Taulukko 20: Henkilöstötyössä tarvittavat taidot .....	74

# 1 JOHDANTO

## 1.1 Tutkimuksen tausta

Organisaatiot valitsevat ja rekrytoivat uusia työntekijöitä, kehittävät ja kouluttavat nykyisiä työntekijöitään sekä arvioivat ja palkitsevat heitä heidän suoriutumisestaan. Organisaation sisällä tiimejä, ryhmiä ja yksiköitä yhdistellään sekä kehitetään tehokkuuden ja joustavuuden nimissä. (Sädevirta 2004, 9.) Nämä ovat niitä tehtäviä, joissa henkilöstöammattilaiset ovat aktiivisesti mukana.

Näiden toimintojen lisäksi henkilöstöjohtamiseen kuuluu monia muita tehtäviä, joita ovat muun muassa työturvallisuudesta huolehtiminen, etuuksien ja kannusteiden kehittäminen, henkilöstön välisten ristiriitojen selvittäminen, johdon ja työntekijöiden kommunikaation tehostaminen sekä työtyytyväisyyden parantaminen. Henkilöstöjohtamisen toiminnalliset aktiviteetit ovat siis hyvin monipuolisia. (Sädevirta 2004, 9.)

Henkilöstöammattilaisen täytyykin hallita monia eri osa-alueita voidakseen toimia tehokkaasti, sillä henkilöstötyön ammatillinen osaaminen sisältää monia tasoja. Vaikka työtehtävät saattavat erota merkittävästi toisistaan, yhteistä kaikille henkilöstöihmisille on vaatimus tiettyjen työelämän pelisääntöjen, lakien ja sopimusjuridiikan sekä ihmisten käyttäytymiseen liittyvien lainalaisuuksien tuntemisesta. (Österberg 2005, 17.)

Henkilöstöjohtamisen tehtäväkenttä muuttuu jatkuvasti ja liikkeenjohtamiseen kohdistuu kasvavassa määrin kansainvälisiä muutospaineita. Tämä vaikuttaa henkilöstöjohtamiseen, vaikkakin henkilöstöjohtamisen tavoitteet eivät itsessään muutu merkittävästi. (Kauhanen 2010, 11.) Henkilöstöjohtamisen tehtäväkentän muuttuminen asettaa uudenlaisia haasteita henkilöstöammattilaisille nyt ja tulevaisuudessa. Mutta mitä nuo muutokset tarkalleen ovat ja miten niihin tulisi suhtautua?

## 1.2 Tutkimuksen tavoitteet ja rakenne

Henkilöstöammattilaisilla on yhä suurempi painoarvo organisaatioissa (Strömmer 1999; Kaksonen 2010). Henkilöstö nähdään välttämättömänä voimavarana, sillä yrityksen on olemassaolonsa kannalta ymmärrettävä, että ihmisissä on se voimavara, joka mahdollistaa organisaation menestymisen (Strömmer 1999, 10). Ilman osaavia ja motivoituneita työntekijöitä on vaikea toimia muuttuvassa yritysilmapiirissä.

Henkilöstöammattilaiset haastattelevat työnhakijat ja palkkaavat heistä pätevimmät. Uusilta työntekijöiltä odotetaan toimenkuvaan sopivaa osaamista, kokemusta ja luonnetta. Näitä samoja ominaisuuksia vaaditaan myös henkilöstöammattilaisilta. Mutta millai-

sia vaatimuksia henkilöstöammattilaisille itselleen tarkemmin ottaen asetetaan ja mitä heidän työnkuvansa sisältää?

Tutkimukseni tavoitteena on tutkia henkilöstöammattilaisen työnkuvaa ja työn vaatimuksia sekä hahmottaa henkilöstötyön tulevaisuuden trendejä. Hahmotan työnkuvaa muun muassa tarkastelemalla tyypillistä työpäivää ja erilaisten työntehtävien yleisyyttä henkilöstötyössä. Tutkimuksessani tarkastelen myös henkilöstöammattilaiselle tärkeitä taitoja ja tietoja. Tavoitteenani on selvittää ne työnkuvaan liittyvät ydinosaamiset, jotka ovat lähes välttämättömiä työn kannalta. Lisäksi tutkin, millainen koulutus valmistaisi parhaiten henkilöstöammattilaisen uralle. Pro gradu -tutkimuksessani pyrin saamaan vastauksen seuraaviin tutkimuskysymyksiin:

- Mitä teemoja ja kompetensseja nykypäivän HR-ammattilaisen koulutukseen tulisi sisällyttää, jotta koulutus vastaisi paremmin nykypäivän henkilöstötyötä ja sen sisältöä?
- Mitä henkilöstöammattilaisten työ sisältää ja mitkä koetaan työn tärkeimmiksi osaamisalueiksi?
- Millaista henkilöstötyö on yleisesti Suomessa?
- Mitkä ovat tulevaisuuden haasteet ja mitä muutoksia henkilöstöalalla mahdollisesti tapahtuu seuraavan kymmenen vuoden aikana?

Henkilöstötyöhön soveltuvaa koulutusta tarkasteltaessa on otettu huomioon kyselyyn vastanneiden näkökulmat siitä, mitä osa-alueet ovat henkilöstöammattilaisen työn kannalta tärkeimpiä. Lisäksi määriteltäessä soveltuvaa koulutusta on huomioitu työpäivän sisältö ja osaamisvaatimukset nyt ja tulevaisuudessa. Koulutukseen ja tulevaisuuteen liittyvistä tuloksista on toivottavasti hyötyä henkilöstötyötä tavoitteleville opiskelijoille sekä henkilöstöalan koulutusta tarjoaville organisaatioille opetustarjontaa kehitettäessä. Henkilöstöammattilaiselle soveltuvan koulutuksen tutkimuksessa ei ole huomioitu pedagogista näkökulmaa.

Henkilöstöammattilaisten työtehtäviä kartoitetaan eri kysymyksien avulla. Vastauksien kautta mallinnetaan henkilöstöuraa, jonka henkilöstöammattilainen todennäköisesti luo eri ikävuosina. Työtehtäviä hahmotettaessa otetaan huomioon esimerkiksi alaisten määrä. Henkilöstöalan tulevaisuuden haasteisiin ja muutoksiin keskitytään omassa kappaleessaan ja vastauksista saatua tietoa hyödynnetään koulutuksen määrittelyssä. Tutkimuksessani on pääasiallisesti keskitytty yksilöiden henkilöstötyöskentelyyn. Yrityksen suorittama henkilöstöhallintopolitiikka ja henkilöstöyksiköt sekä niiden toiminta on jätetty tarkoituksella vähemmälle huomiolle.



## 2 HR JA HENKILÖSTÖAMMATTILAINEN

### 2.1 Henkilöstöammattilaiset ja henkilöstövoimavarojen johtaminen

Henkilöstöjohtaminen on Strömmerin (1999, 12) mukaan jaettu kolmeen pääalueeseen: johtajuuteen, työelämän suhteiden hoitamiseen sekä henkilöstövoimavarojen johtamiseen. Nämä pääalueet ovat käytännössä sulautuneet toisiinsa, eikä niitä voi selvästi erottaa toisistaan. Suomalaisessa liiketaloustieteen koulutuskentässä huomio on suurimmassa osin keskittynyt johtajuuden ja henkilöstövoimavarojen johtamisen käsittelyyn. (Strömmer 1999, 12.)

Johtajuus on esimiestyön inhimillinen ulottuvuus, jossa asiat saadaan toteutettua muiden ihmisten välityksellä. Tämä osa-alue sisältää työntekijöiden rohkaisemista, motivoimista, innostamista, ohjaamista ja neuvomista. Johtajuus ilmenee myös ryhmätasolla ryhmien muodostamisessa ja johtamisessa. Työelämän suhteiden hoitaminen puolestaan käsittää työnantajan ja työntekijöiden välisten suhteiden ylläpidon. Yrityksessä on tärkeää noudattaa työehtosopimusten määräyksiä, käsitellä ristiriitoja sekä tehdä yhteistyötä. (Strömmer 1999, 14.)

Henkilöstöammattilainen työskentelee yleensä konsulttina tai yrityksen henkilöstöyksikössä. Perinteisiin henkilöstötyötehtäviin kuuluvat rekrytointi, kouluttaminen sekä henkilöstöhallinnointi. (Työ ja elinkeinotoimisto 2008.) Muita mahdollisia työtehtäviä ovat henkilöstösuunnittelu, työsuhteasiat, työn organisointi ja arviointi sekä työympäristöstä, työhyvinvoinnista ja työsuojelusta huolehtiminen (Dessler 2003; Työ ja elinkeinotoimisto 2008).

Henkilöstövoimavaroilla (HR) ja henkilöstövoimavarojen johtamisella (HRM) ei ole yksiselitteisiä määritelmiä, jotka kuvaisivat tarkkaan termien sisältöä (Bratton ja Gold 2007, 7). Henkilöstövoimavarat tarkoittavat yleensä yrityksen kaikkia työntekijöitä sekä heidän henkisiä voimavaroja. HRM:llä tarkoitetaan puolestaan näiden henkilöstövoimavarojen johtamista. Henkilöstövoimavarojen johtamisen sisällöstä käydään jatkuvaa keskustelua, eikä tarkkaa määritelmää ole vielä muodostunut käsitteen monimuotoisuuden takia. (Bratton ja Gold 2007, 7.) Henkilöstövoimavarojen johtaminen voi viitata henkilöstökäytäntöihin, eli siihen, miten koulutus, palkitseminen tai viestintä on organisaatiossa hoidettu. Toisaalta termi voi viitata yrityksen sisällä toimivaan henkilöstöhallintoon kuten henkilöstöosastoon tai -yksikköön. Henkilöstöjohtamisella voidaan lisäksi tarkoittaa vain henkilöstöammattilaisia, jotka toimivat kokopäiväisesti henkilöstöjohtamisen rooleissa. (Viitala 2004; Työ ja elinkeinotoimisto 2008.)

Henkilöstöjohtaminen on toimintakeskeistä, yksilöihin keskittyntä, globaaliuteen suuntautunutta ja tulevaisuuteen kohdistuvaa (Ivancevich 1995, 4–5). Henkilöstötoiminnot tukevat merkittävästi yrityksen ydinprosesseja (Viitala 2004, 16) ja Tichy, Fom-

brun ja Devanna (1993, 47) pitävät henkilöstövoimavarojen johtamista yhtenä yrityksen kolmesta strategisesta ydintoiminnosta. Kaksi muuta ydintoimintoa ovat missio & strategia sekä organisaatorakenne. Yritys kykenee toimimaan tehokkaasti, kun kaikki kolme ydintoimintoa ovat kunnossa. Käytännössä henkilöstöjohtamisen tuottama arvo on kuitenkin suhteellista ja se vaihtelee eri yrityksiä välillä (Buyers ja De Vos 2001, 81–83.)

Oman haasteensa henkilöstöjohtamiselle luo kulttuurien erilaisuus ja omalaatuisuus. Yhdessä kulttuurissa toimiva ja hyväksytty käytäntö voi toisessa kulttuurissa olla varsin vieras ja tehoton lähestymistapa. Vastaavanlainen haaste löytyy myös eri yritysten ja organisaatioiden välillä. HRM on siis sidoksissa tilanteeseen, joten sitä tulkitaan ja toutetaan eri tavoin eri yrityksissä ja eri tilanteissa. (Brewster ja Larse 2000, 11–16.)

Henkilöstövoimavarojen johtaminen voidaan jaotella pehmeään ja kovaan johtamiseen. Jako perustuu suhtautumiseen tehokkaaseen ja toimivaan johtamistapaan. Kova johtaminen on tiukkaa strategista ohjausta, ja pehmeä johtaminen määritellään lempeään sitouttamiseen perustuvaksi ihmislähtöiseksi johtamiseksi. (Truss, Gratton, Hope-Hailey, McGovern ja Stiles 1997; Holbeche 1999.) Kovalla johtamisella tarkoitetaan siis työntekijöiden mahdollisimman tehokasta hyödyntämistä, kun taas pehmeällä johtamisella pyritään tehokkaampaan toimintaan ja sitoutumiseen johtamisen, motivoimisen ja kommunikaation avulla (Edgar ja Geare 2005, 535). Puhtaat ääripäät ovat kuitenkin teoreettisia, sillä jokaisessa henkilöstökäytännössä esiintyy todellisuudessa molempia (Truss ym. 1997; Holbeche 1999).

Teoria pehmeästä henkilöstövoimavarojen johtamisesta on saanut kuitenkin kritiikkiä siitä, voidaanko sen avulla saavuttaa tehokkuutta ja sitoutumista. Kritiikki kohdistuu teorian motiiviin heikentää ammattiyhdistysten toimintaa. Kritiikkiä tutkijoiden keskuudessa on saanut myös ajatus, että työntekijöiden tarpeiden tyydyttäminen ei ole ikinä ollut itsessään tavoite, vaan ainoastaan teorian kehittäneiden tutkijoiden toive nähdä enemmän inhimillisyyttä työntekijöiden ja työnantajien välillä. (Edgar ja Geare 2005, 535–536.)

Asenteet henkilöstöä kohtaan ja henkilöstön merkitys on muuttunut aikojen saatossa ja nykypäivänä henkilöstöammattilainen kohtaa monipuolisia haasteita työssään. Vastuu ja vaatimukset osaamiselle kasvavat kiihtyvässä kilpailussa, eikä perinteisten ydinosaimien hallitseminen enää aina riitä. Vanhat toimenkuvat ovat säilyttäneet henkilöstöalalla juurensa, mutta ne ovat saaneet rinnalleen myös uusia toimenkuvia globalisaation myötä. Käytän vastaisuudessa tutkimuksessani henkilöstövoimavarojen johtamisesta termiä henkilöstöjohtaminen, mikäli sen tarkoitus ei sanamuodosta johtuen muuta merkitystään.

### 2.1.1 *Henkilöstöjohtamisen taustaa*

Alun perin ostoagentit hoitivat henkilöstöjohtamisen ydintehtäviä eli ihmisten palkkaamiset ja irtisanomiset. Toiminta perustui ajatukseen, että koska ostoagentit vastasivat jo maan, materiaalien ja laitteiden hankinnasta, niin he voisivat luonnollisesti huolehtia myös ihmisten rekrytoinnista yrityksiin. (Ulrich 2007, 289.)

Ensimmäisiä henkilöstöammattilaisia kutsuttiin hyvinvointisihteereiksi. Heidän tehtävänä oli lähentää johdon ja työntekijöiden välistä kuilua. Heidän tuli toisaalta pystyä puhumaan työntekijöille niin, että nämä ymmärsivät liiketoiminnallisen näkökulman, ja toisaalta heidän tuli välittää työnjohdolle työntekijöiden parannusehdotuksia työn tehostamiseksi. (Ivancevich 1995, 5.) Hyvinvointisihteerit toimivat siis yhdistävänä toimijana johdon ja työntekijöiden välillä.

1900-luvun alussa henkilöstötoiminnot olivat lähinnä yritysten järjestämää vapaaehtoista sosiaalitoimintaa työntekijöille ja heidän perheilleen. 1940-luvulla henkilöstötoiminnot keskittyivät työsuhteasioihin ja sääntöjen muodostamiseen. Tuolloin työnantaja- ja työntekijäpuoli neuvottelivat ja solmivat keskinäisiä sopimuksia. 1960-luvulla keskeisiksi teemoiksi nousivat henkilöstöresurssit ja niiden hoito, ja henkilöstöhallinto muuttui esikuntaelimeksi, joka hallinnoi kaikkia henkilöstöasioita. (Strömmer 1999, 225–226.)

1980-luvulla henkilöstöjohtaminen alettiin nähdä strategisena kilpailukeinona ja henkilöstöhallinnon ihmiset keskittyivät tarjoamaan sisäisiä konsulttipalveluja. 1990-luvulla henkilöstötoimintoihin keskittyvät järjestelmät ja niiden hallinta vahvisti asemaansa osaamisen ja sitouttamisen tukena. 2000-luvulla henkilöstöjohtamisen merkitys nousi aivan uuteen arvoonsa sillä henkilöstöä ylläpitävät ja tukevat järjestelmät nousivat avainasemaan. (Strömmer 1999, 226.)

Monet henkilöstönjohtamisen ydintoiminnot pohjautuvat ajatukseen toiminnan tehostamisesta. Henkilöstövalinta ja rekrytointitoiminta syntyivät olettamuksesta, että työntekijät voidaan kohdistaa tehokkaammin heille parhaiten sopivaan työhön testaamalla ja arvioimalla heitä. Kouluttaminen pohjautui ajatukseen, että työntekijät voisivat kehittää työnsä kannalta tärkeitä taitoja oikeiden koulutusohjelmien avulla. Palkitsemisen lähti puolestaan näkemyksestä, että työntekijät voitaisiin motivoida parempiin suorituksiin oikealla tavalla suunniteltujen palkitsemisjärjestelmien avulla. Tarve määritellä työntekijöiden käyttäytymistä ja tuloksia muodosti suoritusten arviointijärjestelmän. (Ulrich 2007, 289–290.)

1970-luvun loppupuolella henkilöstöasioista kirjoittavat nimesivät henkilöstöjohtamisen neljäksi ydintehtäväksi henkilöstövalinnan, suoritusten arvioimisen, henkilöstön kehittämisen ja palkitsemisen (ks. Devanna, Fombrun ja Tichy 1981; 1984). Henkilöstöammattilaiset pystyivät osoittamaan merkittävyytensä yritykselle hallitsemalla nämä

ydintehtävät sekä operatiivisella että strategisella tasolla. 1980-luvun loppupuolella neljään ydintehtävään lisättiin viestintä ja organisaatiosuunnittelu. (Ulrich 2007, 290.)

Kuten aikaisemmin mainittiin, henkilöstöjohtamisen rooli yrityksessä vaihtelee merkittävästi eri organisaatioiden ja maiden kesken. Henkilöstöjohtamisessa on kuitenkin samoja ydintehtäviä. (Towers 2006, 4.) Towers (2006, 4) määrittelee henkilöstöjohtamisen ydinalueiksi

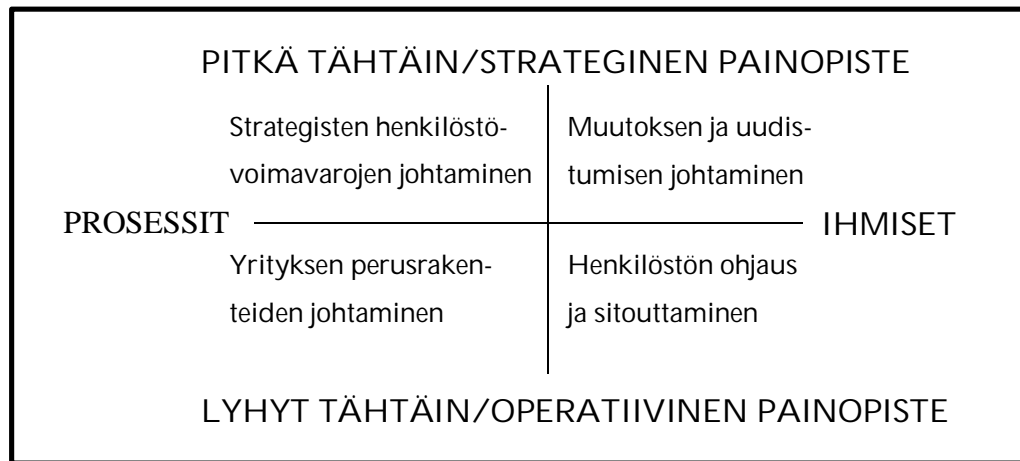
- resurssien hankinnan eli rekrytoinnin
- henkilöstön kouluttamisen ja kehittämisen
- palkintojärjestelmien hyödyntämisen
- kommunikaation eli johdon ja työntekijöiden välillä viestintäkanavana toimimisen
- yleisen hallinnon eri muodoissa.

Nykyään henkilöstöjohtamiselta vaaditaan enemmän kuin aikaisemmin. Kansainvälisille yrityksille on tärkeää kansainvälinen henkilöstöjohtaminen sekä kansainväliseen liiketoimintaan soveltuvien johtajien löytäminen. Työntekijöiden siirtyessä eläkkeelle tiedon tulisi siirtyä vanhoilta sukupolvilta uusille, ja samalla tietojen ja taitojen tulisi siirtyä yhdestä kulttuurista toiseen. Toisaalta muuttuva toimintaympäristö saattaa luoda haasteen muokata yrityksen omaa kulttuuria. Oman yrityskulttuurin muuttaminen onnistuneesti on hankalaa, mutta se saattaa olla elintärkeää yrityksen tulevaisuutta ajatellen. Lisäksi tulevaisuuden henkilöstötyö ei keskity ainoastaan omaan henkilöstöön, vaan myös ulkoisiin asiakkaisiin. Asiakkailta on tulevaisuudessa yhä enemmän painoarvoa ja asiakaskeskeisyydellä on huomattavia vaikutuksia henkilöstöammattilaisten työhön. (Ulrich 2007, 290–297.)

### **2.1.2 Henkilöstöjohtamisen roolit Ulrichin mukaan**

Liiketoimintaympäristön muutos vaikuttaa monin tavoin yrityksen tapaan hoitaa liiketoimintaansa. Yksi näistä alueista, johon muutos vaikuttaa, on henkilöstöresurssien hallinta. Jotta henkilöstöammattilaiset voisivat tuottaa yritykselle lisäarvoa sekä saada työlleen aikaan tuloksia, tulee heidän aloittaa työnsä määrittelemällä toimintansa tavoitteet. Näin henkilöstöammattilaisen roolit on mahdollista määritellä, kun halutut lopputulokset ovat selvillä. (Ulrich 2007, 46.)

Henkilöstöammattilaisen on opittava toimimaan operatiivisesti ja strategisesti sekä pitkällä että lyhyellä aikavälillä. Henkilöstöjohtamisen avainroolit kilpailukykyisen organisaation rakentamisessa ovat Ulrichin mukaan seuraavanlaiset:



Kuva 1: Henkilöstöjohtamisen neljän roolin malli (Ulrich 2007, 47)

Henkilöstöjohtamisessa tehtävät ulottuvat prosessien johtamisesta ihmisten johtamiseen. Henkilöstöjohtamisen lyhyen tähtäimen operatiivinen painopiste sekä pitkän tähtäimen strateginen painopiste muodostavat neljä roolia. Nämä neljä roolia ovat strategisten henkilövoimavarojen johtaminen, yrityksen perusrakenteiden johtaminen, henkilöstön ohjaus ja sitouttaminen, sekä muutoksen ja uudistumisen johtaminen. (Ulrich 2007, 46–48.)

Strategisten henkilöstövoimavarojen johtamisen roolin keskeisenä tehtävänä on henkilöstökäytäntöjen ja -strategioiden yhteensovittaminen organisaation toimintastrategiaan. Näin henkilöstöammattilaisen tavoitteeksi muodostuu strategisen kumppanin aseman saavuttaminen ja yrityksen liiketoimintastrategioiden tuloksellisen toteuttamisen edesauttaminen. Strategisina kumppaneina henkilöstöammattilaisten tulisi pystyä havaitsemaan ne henkilöstökäytännöt, jotka edistävät strategian toteuttamista. Näiden henkilöstökäytäntöjen tunnistamista kutsutaan prosessiksi nimeltä organisaatioanalyysi, jonka avulla on mahdollista selvittää organisaation vahvuudet ja heikkoudet. (Ulrich 2007, 48–50.) Aikaisemmin henkilöstöammattilaisilla oli monissa yrityksissä rajallinen pääsy strategian suunnitteluun ja tällöin merkitys strategisena kumppanina saattoi jäädä vähäiseksi (Guest ja King 2004, 401, 415, 419). Henkilöstöjohtamisen tutkimuksessa kuitenkin selvisi, että Suomessa jopa 82 prosenttia henkilöstöasioista vastaavista henkilöistä kuului johtoryhmään tai vastaavaan toimielimeen vuonna 2008 (Heimberg ja Vanhala 2009, 9).

Yrityksen perusrakenteiden luominen on perinteisesti ollut henkilöstötoiminnon velvollisuutena. Tässä roolissa henkilöstöammattilaisen tehtävänä on suunnitella ja toteuttaa palkkaukseen, koulutukseen, arvioimiseen, palkitsemiseen, urakehitykseen sekä henkilöstövirtojen johtamiseen liittyviä henkilöstötoimia. Henkilöstöammattilaisten tavoitteena on näiden perusrakenteiden organisaatioprosessien tehokas ylläpito, suunnittelu ja toteutus. (Ulrich 2007, 50–51.)

Perusrakenteiden tehokkaan kehittämisen tavoitteena on hallinnollinen tehokkuus. Yrityksen perusrakenteita ylläpitävän henkilöstöammattilaisen rooli on hallinnollinen asiantuntija, jonka tavoitteena on karsia turhia kustannuksia sekä parantaa tehokkuutta. Tämä henkilöstöprosessien uudistaminen on johtanut uuteen organisaatiomalliin, jota kutsutaan jaetuiksi palveluiksi. Kyseisessä mallissa yrityksen eri yksiköt saavat samasta paikasta kaikki hallinnolliset henkilöstöpalvelut. (Ulrich 2007, 50–51.) Usein kuitenkin raskaat henkilöstöhallinnot vähentävät joustavuutta ja lisäävät byrokratiaa, joka on vastoin tämän roolin toivottua tarkoitusta (Guest ja King 2004, 418–420).

Henkilöstön ohjaajan ja sitouttajan roolissa henkilöstöammattilaiset keskittyvät työntekijöiden päivittäisiin ongelmiin, huoliin ja tarpeisiin. Tämän roolin nimike on henkilöstön kehittäjä, ja roolin pyrkimyksenä on saada aikaiseksi sitoutuneempi ja osaavampi henkilöstö. Jos yrityksessä osaamis pääoma on ratkaisevan tärkeässä asemassa, tulee henkilöstöammattilaisen aktiivisesti ja määrätietoisesti kehittää sitä. Tässä roolissa toimitaan henkilöstön kehittäjänä ja puolestapuhujana. Tavoitteena on luoda yhteys työntekijöiden panoksen ja yrityksen menestyksen välille. Tärkeimpinä tehtävinä roolissa on henkilöstön ohjaukseen ja sitouttamiseen liittyvät tehtävät, kuten kuunteleminen, reagointi ja avun löytäminen työntekijöiden muuttuviin tarpeisiin. (Ulrich 2007, 52–53.)

Muutoksen ja uudistumisen roolissa henkilöstöjohtamisen avulla pyritään kehittämään yrityskulttuuria sekä auttamaan muutosprosessien tunnistamisessa ja toteuttamisessa. Roolin tavoitteena on muutoskykyinen organisaatio, joka pystyy kilpailemaan tehokkaasti. Tämän roolin nimike on muutoksen edistäjä. Tärkeimpinä tehtävinä on ongelmien tunnistaminen ja nimeäminen, luottamuksellisten suhteiden kehittäminen, ongelmien ratkaiseminen sekä toimintasuunnitelmien luominen ja toteuttaminen. (Ulrich 2007, 53–54.) Tutkimuksessaan Guest ja King (2004, 412, 417–418, 421) huomasivat, että vain harva henkilöstöjohtaja oli kokenut toimineensa Ulrichin mallin mukaisessa muutoksen ja uudistamisen roolissa.

Henkilöstöammattilaisen on pystyttävä luomaan tasapaino luonnollisten jännitteiden välille onnistuakseen useassa eri roolissa. Jännitteiden ratkaisemiseksi on henkilöstötoiminnon, johdon ja työntekijöiden hyväksyttävä se, että henkilöstöammattilaiset voivat sekä edustaa työntekijöiden tarpeita että auttaa johtoa liiketoiminnassa. Mikäli johto ei käytä henkilöstöammattilaisia välittämään henkilöstön huolia ja näkemyksiä, saattaa se tehdä päätöksiä puutteellisten ja virheellisten tietojen perusteella. (Ulrich 2007, 70–72.) Henkilöstöammattilaisen tulee siis sopeutua eri rooleihin ja osallistua sekä liiketoimintaan että henkilöstötoimintoihin tuottaakseen mahdollisimman paljon hyötyä yritykselle.

Henkilöstöammattilaiset voivat työelämässä työskennellä täysin erilaisissa työtehtävissä: osa työskentelee täysin operatiivisella tasolla ja osa täysin strategisella tasolla. Silti molemmat voivat tuottaa yritykselle yhtä paljon arvoa. (Buyers ja De Vos 2001, 80–81.) Puhuttaessa henkilöstöjohtamisen hyödyistä, Buyers:n ja De Vos:n (2001, 73)

mukaan eri roolit eivät nykypäivänä ole ainoa merkityksellinen tekijä, sillä organisaatioissa, jossa joustavuus, luovuus ja innovatiivisuus ovat avainrooleissa, tarvitaan yhä enemmän nopeaa päätöksentekoa, keskustelua sekä avoimuutta.

Lyhyen tähtäimen operatiivinen henkilöstöjohtaminen vaikuttaa olevan menettämässä merkitystään ja pidemmän tähtäimen strateginen henkilöstöjohtaminen tulee olemaan tulevaisuudessa entistä tärkeämpää. Tämä lisää liikkeenjohdon ja henkilöstöjohtamisen yhteistyön onnistumisen merkitystä yrityksen menestymisen kannalta. Käytännössä kuitenkin irtautuminen operatiivisesta roolista on hankalaa. (Järlström 2010, 22–23.)

Yksi henkilöstötyön strategisia ja operationaalisia tehtäviä on henkilöstösuunnittelu, jossa yhdistyvät sekä pitkän tähtäimen kehitys, että lyhyen tähtäimen operatiivinen tehtävä. Ei riitä, että yritys palkkaa uutta henkilöstöä tarvittaessa, vaan yrityksen kannattaa miettiä ennakkoon henkilöstöön liittyviä aiheita, kuten motivointia, palkitsemista ja kehittämistä. Henkilöstösuunnitteluun pohjautuvat monet henkilöstöammattilaisen työtehtävät.

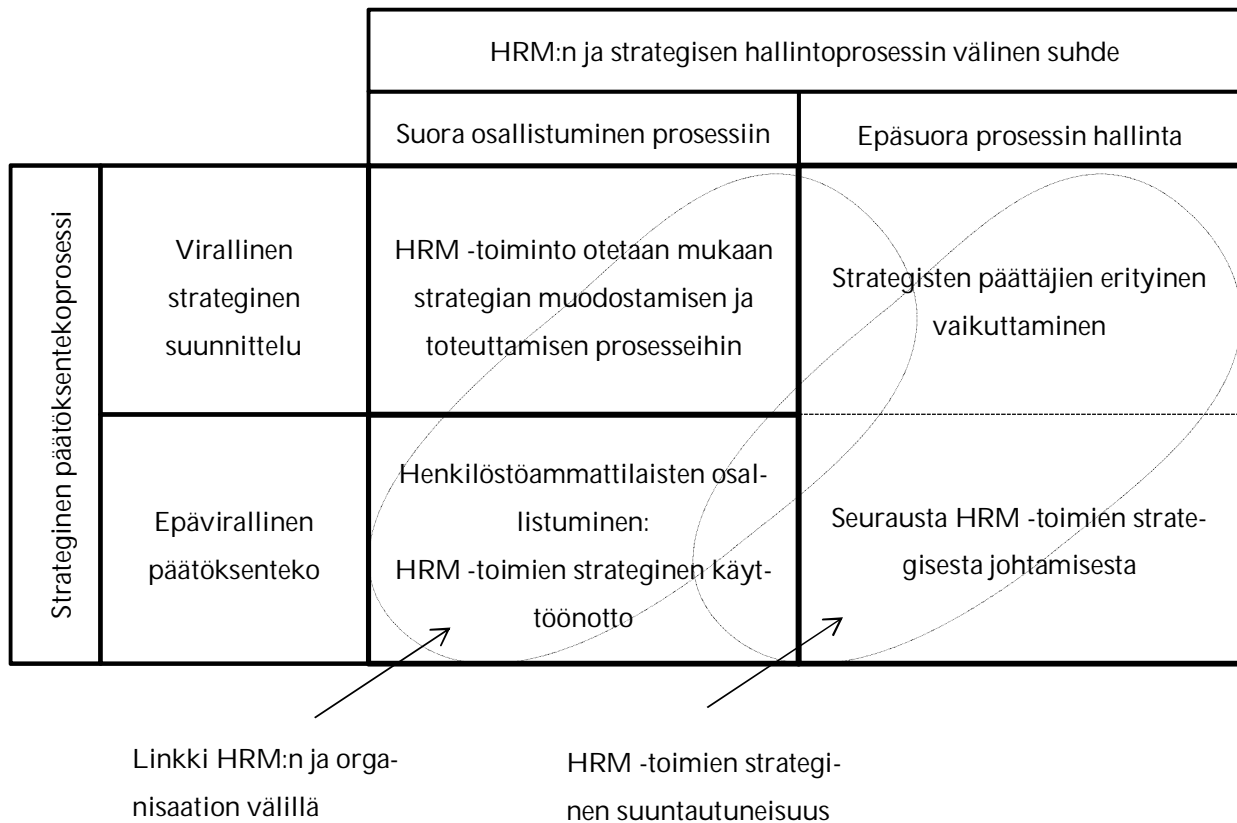
### **2.1.3 Strateginen henkilöstövoimavarojen johtaminen**

SHRM:llä eli strategisella henkilöstövoimavarojen johtamisella (Strategic human resource management) tarkoitetaan henkilöstöjohtamisen yhdistämistä yrityksen strategiseen tavoitteeseen (Tichy ym. 1993; Dessler 2003). SHRM:n tarkoituksena on yrityksen tehokkuuden parantaminen sekä innovatiivisuutta ja joustavuutta suosivan yrityskulttuurin kehittäminen (Truss ja Gratton 1994; Tyson 1997; Dessler 2003). Selkeimpänä tavoitteena strategian ja henkilöstöjohtamisen yhdistämisellä on yrityksen kilpailuedun lisääminen ja ylläpitäminen (Wright, Dunford ja Snell 2005, 18).

Samoin kuin termi HRM, SHRM on vaikea määritellä tarkkaan, sillä se on jatkuvassa muutoksessa. Toisin sanoen sen sisältö ja tärkeyspainotus vaihtelevat jatkuvasti. Muutokseen vaikuttavat laajalti poliittiset päätökset, taloudellinen ja sosiaalinen kehitys sekä yritysten ajatustapojen muuttuminen ja kehittyminen. (Salaman, Storey ja Billsberry 2005, 4–10.) Koska HRM:n ei ole tarkkaa yksiselitteistä määritelmää, on loogista, että sen strategisella soveltamisella ei myöskään sitä ole. Samoin tarkka erotteilu HRM:n ja SHRM:n välillä on jossakin tapauksissa hankalaa. (Wright ja McMahan 1999, 49–50.)

Strategisella henkilöstövoimavarojen johtamisella voidaan viitata henkilöstökäytäntöjen ja -toimintojen strategiseen suuntautumiseen (Brewster, Larsen ja Mayrhofer 2000; Dessler 2001). SHRM voi ilmetä merkittävänä osana yrityksen strategiaa tai kaapeana strategisena elementtinä yksityisissä henkilöstötoiminnoissa. Näin ollen on siis useita eri tapoja liittää henkilöstöjohtaminen strategiaan (Brewster ym. 2000, 45).

Brewsterin, Larsenin ja Mayrhoferin (2000, 46) luomassa matriisissa HRM ja strategia on jaettu kahteen eri osa-alueeseen, jotka ovat strateginen päätöksentekoprosessi sekä HRM:n ja strategisen hallintoprosessin välinen suhde. Strateginen päätöksentekoprosessi on lisäksi jaettu viralliseen strategiseen suunnitteluun ja epäviralliseen päätöksentekoon. Vastaavasti HRM:n ja strategisen hallintoprosessin välinen suhde on jaettu suoraan prosessiin osallistumiseen ja epäsuoraan prosessin hallintaan. Seuraavassa kuvassa on Brewsterin, Larsenin ja Mayrhoferin (2000, 46) luoma matriisi SHRM:n viitekehystä:



Kuva 2: SHRM:n viitekehys (Brewster ym. 2000, 46)

Ensimmäisessä viitekehysten kentässä HRM:n suora osallistuminen liittyy viralliseen strategiseen suunnitteluprosessiin. Tämä kuvastaa ajattelumallia, jonka mukaan henkilöstöjohtamisen asiat ja henkilöstöammattilaiset ovat tärkeitä kokonaisvaltaisen strategian muodostamisessa sekä muodostamis- että toteuttamisvaiheessa. Jos henkilöstötoiminto osallistuu vain strategian toteuttamiseen, toimii se organisaation näkökulmasta yleisenä palvelukeskuksena. Tässä tilanteessa HRM pyrkii edistämään strategian



toteuttamista tarjoamalla tarvittavat henkilöstövoimavarat, jotta organisaatio saavuttaa strategiset tavoitteensa. (Brewster ym. 2000, 46–47.)

Henkilöstöjohtaminen voidaan liittää mukaan strategian muodostamiseen kahdella eri tavalla. Ensimmäisellä tavalla henkilöstöjohtamisen tietoja tarjotaan strategian muodostusvaiheessa, jolloin yritysjohdolle annetaan kuva henkilöstöjohtamisen ympäristön sisäisistä ja ulkoisista paineista sekä henkilöstöjohtamisen mahdollisuuksista tuottaa näillä tiedoilla arvoa strategiaa suunniteltaessa. Toisella tavalla henkilöstöammattilainen, yleensä henkilöstöjohtaja, otetaan mukaan viralliseen strategiseen päätöksentekoprosessiin. Normaalisti tämä tarkoittaa henkilöstöjohtajan liittymistä mukaan yrityksen hallitukseen. (Brewster ym. 2000, 47.)

Toisessa viitekehyksen kentässä HRM osallistuu suoranaisesti epäviralliseen strategiseen päätöksentekoon. Epävirallisilla strategisilla päätöksentekoprosesseilla tarkoitetaan pieniä yhteisöllisiä päätöksiä, joita tehdään yrityksessä jatkuvasti. Nämä pienet yhteisölliset päätökset muokkaavat ja sopeuttavat yleistä päätöksentekoprosessia. Henkilöstöammattilainen voi pyrkiä suoranaisesti vaikuttamaan näihin pieniin päätöksiin ottamalla aktiivisesti osaa keskusteluihin kokousten välisillä tauoilla ja ruokailun yhteydessä. Henkilöstöjohtaja voi myös aloittaa strategisia toimia, jotka luovat uusia strategisia vaihtoehtoja päätöksentekoon. (Brewster ym. 2000, 47–48.)

SHRM:n viitekehyksen kolmannen ja neljännen solun välinen raja on häilyvä. Tämä tarkoittaa sitä, että epäsuora osallistuminen viralliseen päätöksentekoon ja epäsuora osallistuminen epäviralliseen päätöksentekoon ovat yhteneväisiä ja tarkka erottelu on hankalaa. Suoralla vaikuttamisella päättäjiin sekä epäsuoralla vaikutuksella henkilöstötoimiin on sekä suoria että epäsuoria vaikutuksia strategisen päätöksentekoprosessien muodostumiseen. Vastaavasti henkilöstötoimien hahmottamisella on epäsuora vaikutus organisaation kokonaisvaltaiseen strategiseen prosessiin. Henkilöstöjohtaminen voi siis vaikuttaa epäsuorasti yrityskulttuuriin ja käyttäytymismalleihin samalla, kun se pyrkii vaikuttamaan suoraan strategiseen päätöksentekoon. (Brewster ym. 2000, 48.)

Henkilöstöammattilaisten kannattaa pyrkiä olemaan mukana mahdollisimman aikaisessa vaiheessa strategiaa suunniteltaessa (Buyers ja De Vos 2001, 83), jotta he voisivat tuottaa mahdollisimman paljon arvoa organisaatiolle (Towers 2006, 10–12). Henkilöstöammattilainen jää helposti taka-alalle, mikäli hänen työtehtävillään ei ole näkyvää hyötyä strategiassa (Stone 2005, 6). Vuonna 2008 Suomessa henkilöstöasioista vastaava osallistui liiketoimintastrategian kehittämiseen jo suunnitteluprosessista lähtien kahdessa organisaatiossa kolmesta (Heimberg ja Vanhala 2009, 11).

Tuloshakuisilla henkilöstökäytännöillä HPWP (High Performance Work Practices) tarkoitetaan kattavaa rekrytointijärjestelmää sekä kannustavaa palkitsemista, henkilöstön sitoutumisen ja motivaation lisäämistä, henkilöstön tietojen, taitojen ja kykyjen parantamista koulutuksen avulla (Becker, Huselid ja Pickus ja Spratt 1999; Huselid 2005). Tutkimuksessaan Huselid (2005, 132–144) havaitsi HPWP:n lisäävän merkittävästi yri-

tyksen taloudellisia hyötyjä vähentyneen henkilöstön vaihtuvuuden sekä lisääntyneen tuottavuuden ja tehokkuuden ansiosta. Suunnitelmallinen henkilöstöön panostaminen osana strategiaa ei siis ole vain kustannus vaan myös tulon lähde.

## 2.2 Henkilöstösuunnittelu

Henkilöstösuunnittelulla tarkoitetaan henkilöstön sopeuttamista ennakoituihin ympäristön näkymiin ja yrityksen tulevaisuuden tarpeisiin. Näin ollen henkilöstösuunnittelu on tärkeä lisäys strategiseen suunnitteluun, vaikka sitä harvemmin hyödynnetäänkään yrityksissä osana strategiaa. (Lengnick-Hall ja Lengnick-Hall 1999, 29–32.) Henkilöstösuunnitteluun kuuluu kaikkien niiden vaihtoehtojen pohtiminen, joiden avulla organisaatiossa varmistetaan oikea ja riittävä osaaminen sekä onnistuneesti resursoitu henkilöstö. Henkilöstösuunnittelu on strategisen ajattelutavan liittämistä mukaan johtamiseen ja sen avulla luodaan pohja suunnitelmallisille henkilöstötoiminnoille. (Foot ja Hook 1996, 27.)

Henkilöstösuunnittelun tavoitteena on oikeanlaisen osaamisen sijoittuminen oikeaan paikkaan oikeaan aikaan, mikä tarkoittaa henkilöstön vähentämistä, lisäämistä ja liikuttamista yrityksen strategisten tavoitteiden toteuttamiseksi (Stone 2005; Österberg 2005). Henkilöstösuunnittelun tavoitteena on Stonen (2005, 331) mukaan

- tehokkaampi ja paremmin hyödynnetty henkilöstö
- tyytyväisempi ja koulutetumpi henkilöstö
- tasa-arvoiset uramahdollisuudet.

Henkilöstösuunnittelulla on tärkeä rooli parannettaessa organisaation tuottavuutta ja tehostettaessa yksilöllistä kasvua. Suunnittelun tulee kuitenkin olla linjassa yrityksen tavoitteiden kanssa, jotta toiminta tuottaisi merkittävää hyötyä. Henkilöstösuunnittelu-toimien tulee korostaa haluttua käyttäytymistä ja toimintaa, ja odotusten tulee näkyä selvästi suorituksen mittaamisessa sekä palkitsemiskäytännössä. (Stone 2005, 331.)

Henkilöstöammattilailta vaaditaan siis yrityksen tavoitteiden ymmärtämistä ja taitoa liittää nämä tavoitteet henkilöstöltä vaadittuihin asenteisiin, taitoihin ja tietoihin. Henkilöstöammattilaisen täytyy osata yhdistää yksilöllisten kykyjen kehittäminen ja organisaation kehittyminen yhdeksi tehtäväksi. Näin varmistetaan, että henkilöstösuunnittelu tuottaa juuri sellaista tulosta, jota yritys tarvitsee. (Stone 2005, 331.)

Työanalyysi on tärkeässä osassa henkilöstösuunnittelua, sillä se on aloituspiste muihin henkilöstötoimintoihin, kuten rekrytointiin ja henkilöstön kehittämiseen (Foot ja Hook 1996; Stone 2005). Työanalyysi on prosessi, jossa kerätään tietoa jokaisesta yrityksen työpaikasta, työntekijöiden suorituksista ja työssä tarvittavista taidoista (Foot ja

Hook 1996, 30). Työanalyysin avulla työ määritellään työtehtävien ja vastuiden mukaan, sekä hahmotetaan työskentelyyn vaadittavia tietoja, taitoja ja valmiuksia. Analyysin tuloksena yritys saa työnkuvaukset ja työvaatimukset kaikille yrityksen toimille (Stone 2005, 10) sekä kuvan henkilöstöresursseista, joita yrityksellä on ja mitä se tulee tarvitsemaan (Foot ja Hook 1996, 30).

### **2.2.1 Rekrytointi**

Rekrytointi eli yrityksen henkilöstöhankinta sisältää toimenpiteet, joiden avulla yrityksen palvelukseen saadaan sen tarvitsemat henkilöt (Schuler ja Jackson 1996; Helsilä 2002; Viitala 2009). Rekrytointia on pidetty henkilöstöjohtamisen yhtenä perustoimenkuvana, sillä se on ollut mukana tavalla tai toisella niin kauan, kun yrityksiä on ollut olemassa. Perinteisesti pienissä yrityksissä omistajajohtajat ja suuremmissa yrityksissä yksiköiden johtajat ovat hoitaneet rekrytoinnin, mikä tarkoittaa sitä, että työhön otettavien henkilöiden valinta ja arviointi on ollut varsin epämuodollista. Yrityksessä rekrytointiin ja valintametodeihin keskittyneitä henkilöitä on ollut yrityksissä vasta viimeisen sadan vuoden ajan. (Kasvio 1994, 174.)

Työnantajalle rekrytointi on kallis investointi, eikä näin ollen ole siis järkevää palkata työnhakijaa vähin perustein (Naumanen ja Silvennoinen 1996, 59). Vaikka rekrytoinnin kustannukset voivat olla kalliit, ovat ne kuitenkin pienet suhteessa onnistuneen investoinnin arvoon (Viitala 2004, 250). Onnistuneilla rekrytoinneilla on yrityksen menestymisen kannalta suuri merkitys (Österberg 2005, 70).

Rekrytointiprosessissa on osana vähintään kaksi henkilöä, joilla kaikilla on omat henkilökohtaiset tavoitteensa (Markkanen 1999, 13). Peruskysymys työnantajan näkökulmasta on, miten saada tehtäviin sopivimmat työntekijät. Vastaavasti työntekijän kiinnostuksen kohteena on mahdollisimman hyväpalkkainen, sisällöllisesti mielekäs ja pitkäaikainen työpaikka. Harvoin työntekijällä on kuitenkaan mahdollisuus valita haluamansa työ useammasta tarjolla olevasta paikasta, vaan useimmiten työnantaja valitsee parhaimman ehdokkaan työnhakijoiden joukosta. (Naumanen ja Silvennoinen 1996, 59.)

Rekrytointi alkaa yrityksen työvoimantarpeen selvittämisellä. Siinä määritellään, mistä päteviä hakijoita saattaa löytyä ja miten heitä kannattaa houkuttaa. Rekrytointi on kaksisuuntainen prosessi, jossa informaatiota annetaan ja saadaan niin hakijoiden kuin yrityksen toimesta. Onnistunut rekrytointi vaatii eri työtehtävien rajaamista työanalyysin avulla. (Stone 2005, 188–189.)

Rekrytointi voidaan jakaa sisäiseen ja ulkoiseen rekrytointiin (Viitala 2004; Stone 2005; Grugulis 2007). Sisäisessä rekrytoinnista työhön otettava henkilö tulee organisaation sisältä tai hän on yrityksen entinen työntekijä (Schuler ja Jackson 1996, 220). Etui-

na sisäisellä siirrolla ovat organisaation ja toimintatapojen tuntemus, helppous, vähäiset kustannukset (Österberg 2005, 72), urakierron lisääntyminen (Viitala 2009, 104) sekä henkilön vahvuuksien ja heikkouksien tunteminen (Dessler 2003, 98). Sisäistä rekrytointia tehtäessä tulee tehtävään hakevaan henkilöön suhtautua yhtä kriittisesti kuin ulkoisessa rekrytoinnissa (Österberg 2005, 72). Yrityksen sisällä hakijamäärä on kuitenkin usein hyvin rajattu, eikä sopivaa työntekijää välttämättä löydy. Toisaalta myös mikäli työntekijä ei saakaan tavoittelemaansa sisäistä työpaikkaa, saattaa hänen työmotivaationsa laskea ja näin haitata yrityksen toimintaa. (Stone 2005, 191.)

Ulkoisessa rekrytoinnissa työntekijä haetaan yrityksen ulkopuolelta. Ulkoinen rekrytointi on usein kallista, ja se voi kestää sekä viedä melkoisesti monen ihmisen aikaa (Viitala 2009, 110). Yleensä ulkoiseen työvoimaan joudutaan turvautumaan silloin, kun organisaation sisältä ei löydy sopivaa henkilöä (Schuler ja Jackson 1996; Dessler 2003; Viitala 2009). Ulkoisen rekrytoinnin etuna ovat henkilön tuomat uudet näkemykset liiketoimintaan ja haittana mahdolliset sopivuusongelmat (Kauhanen 2010, 72). Yleisesti yritykset hyödyntävät niin sisäisiä että ulkoisia rekrytointikeinoja etsiessään uutta henkilöstöä (Schuler ja Jackson 1996, 225).

Koulutuksen merkitys työntekijätason tehtäviin on kasvanut valintakriteerinä (Kasvio 1994, 175). Kattava ja järjestelmällinen koulutusinstituutio mahdollistaa koulutussuoritusten hyödyntämisen ja vertailun työmarkkinoilla tutkintojen, todistusten ja arvojen avulla. Näiden suoritusten avulla hakijat on helpompi jaotella karkeasti paremmuusjärjestykseen. Erilaiset tutkinnot antavat lisäksi viitteitä hakijan työmotivaatiosta ja työhalukkuudesta. (Naumanen ja Silvennoinen 1996, 59–60.)

Työhönottotilanteessa koulutuspätevyyksien erottelu kuitenkin harvemmin riittää työnantajalle koulutetun työvoiman tarjonnan kasvaessa. Tällöin työnhakijan osaamista ja soveltuvuutta haettuun tehtävään pyritään kartoittamaan ja arvioimaan erilaisilla testeillä ja kokeilla. Varsinkin tärkeisiin työtehtäviin sopivaa ehdokasta etsiessä hakijat saattavat joutua tekemään useampia testejä ja kokeita (Naumanen ja Silvennoinen 1996, 60.) Johtotason henkilöstön rekrytointiin käytetään nykyisin usein ulkopuolista konsulttiapua (Kasvio 1994, 175).

Henkilöstöjohtaminen Suomessa -tutkimuksessa (Heimberg ja Vanhala 2009) selvitettiin muun muassa, mistä henkilöstöasioista vastaavat henkilöt oli rekrytoitu. Yksityisellä sektorilla 43 prosenttia oli palkattu yrityksen ulkopuolelta henkilöstöammattilaisten joukosta ja 38 prosenttia yrityksen sisältä muista kuin henkilöstöammattilaisten joukosta. Vain 10 prosenttia oli valittu saman yrityksen henkilöstöosaston sisältä ja 9 prosenttia yrityksen ulkopuolelta muista kuin henkilöstötehtävistä. Julkisella puolella prosentit olivat huomattavasti tasaisemmat, sillä yrityksen sisältä henkilöstöosastolta rekrytoitiin 19 ja muualta kuin henkilöstöosastolta jopa 29 prosenttia. Yrityksen ulkopuolelta 22 prosenttia tuli henkilöstöammattilaisten joukosta ja 30 prosenttia muista tehtävistä. Tutkimuksen tuloksien mukaan niin julkisella kuin yksityiselläkin puolella vain noin 50

prosenttia henkilöstöasioista vastaavista henkilöistä on toiminut ennen tehtäväänsä henkilöstötyössä. (Heimberg ja Vanhala 2009, 9.)

Koulutuksen asema rekrytinnissa voidaan Naumasen ja Silvennoisen (1996, 65) mukaan jakaa viiteen tyyppiin. Ensimmäisessä tyypissä koulutuksella on määräävä asema, jolloin parhaiten koulutettu valitaan tehtävään. (Naumanen ja Silvennoinen 1996, 65). Tämä tyyppinen jaottelu on yleisempää, kun haetaan esimiestasolle sopivaa ehdokasta. Tässä tilanteessa korkea koulutus antaa viitteitä kiinnostuksesta alaan ja kertoo hakijan tietopohjasta.

Toisessa tyypissä koulutuksella on karsiva tehtävä, jolloin hakijalta haetaan tietyn tasoista koulutusta ja karsitaan pois liian korkeasti tai matalasti koulutetut työnhakijat (Naumanen ja Silvennoinen 1996, 65). Tämä ilmenee esimerkiksi keskijohdon paikkaa täytettäessä. Liian korkeasti koulutetun työnhakijan ei koeta viihtyvän näin matalassa työtehtävässä pitkään ja toisaalta liian alhaisella koulutustason omaavalla hakijalla ei ole riittävästi tietopohjaa kyseiseen tehtävään.

Kolmannessa tyypissä koulutuksella on suuntaa-antava asema, jolloin muut kuin koulutukselliset kriteerit ovat tärkeämpiä (Naumanen ja Silvennoinen 1996, 65). Tällöin kyseessä on työtehtävä, joka vaatii suuren määrän työkokemusta ja työssä hankittua tietopohjaa. Tällaisissa tilanteissa korkean tai matalan koulutuksen omaavalla työntekijällä on yhtä suuri mahdollisuus päästä töihin. Työtehtävä on todennäköisesti tarkasti erikoistunut, jolloin koulutus ei ole tae työssä menestymiseen vaan hakijan muut ominaisuudet ovat ratkaisevampi tekijä.

Neljännessä tyypissä koulutustasolla ei ole merkitystä, jolloin todistuksia tai tutkintoja ei hakijalta edes vaadita (Naumanen ja Silvennoinen 1996, 65). Tällöin rekrytointi keskittyy hakijan persoonallisuuteen, fyysisiin ominaisuuksiin, kokemukseen, ynnä muuhun sellaiseen, joilla ei koeta olevan mitään suoranaista tekemistä koulutuksen kanssa.

Viimeisessä tyypissä koulutuksella on negatiivinen asema, jolloin koulutus pätevyys ainoastaan heikentää hakijan työnsaantimahdollisuuksia (Naumanen ja Silvennoinen 1996, 65). Tämä perustuu ajatukseen, että korkeammin koulutettu työntekijä luultavasti kyllästyy nopeammin työtehtävään, koska se ei ole tarpeeksi haastava tai mielenkiintoinen.

Henkilöstöammattilaiselle on erittäin tärkeää tuntea työ, johon uutta henkilöä ollaan rekrytoimassa, jotta hän voi tarkasti vertailla hakijan kykyjä työvaatimuksiin. Työvaatimusten pitää olla selvästi työhön liittyviä, sillä tarpeettomat vaatimukset saattavat karsia monta muuten varteenotettavaa hakijaa. (Stone 2005, 238–239.)

Rekrytointi on monimutkainen prosessi, jolla on suuri vaikutus yritykseen. Vaikka uuden työntekijän rekrytointi on saatettu päätökseen, ei henkilöstöammattilaisen tehtävä jää kuitenkaan tähän. Henkilöstöammattilaisen on rekrytinnin jälkeen varmistettava, että uusi työntekijä pystyy tulevaisuudessaan hoitamaan työnsä tehokkaasti. Uusi työn-

tekijä kaipaa vielä paljon tukea ja opastusta tulevassa tehtävässään, jotta hän sopeutuu mahdollisimman nopeasti uuteen työpaikkaansa.

### 2.2.2 *Henkilöstön arvioiminen ja kehittäminen*

Parhaiden työntekijöiden rekrytointi ei varmista, että he tulevat työskentelemään tehokkaasti yrityksessä. Vaikka he haluaisivat olla tehokkaita, heillä ei välttämättä ole riittävästi tietoa työn suorittamiseen. Uudelle työntekijälle kannattaakin antaa kattava perehdytys työtehtäviin ja tarvittaviin tietoihin. (Dessler 2003, 185.) Perehdyttäminen koskee myös organisaation nykyisiä työntekijöitä, jotka siirtyvät uusiin tehtäviin. (Helsilä 2002; Kauhanen 2010).

Jokainen, joka on vaihtanut organisaatiosta toiseen huomaa, että asioita voidaan tehdä eri tavoin eri organisaatioissa. Tämä saattaa aiheuttaa kulttuurishokin, kun vanhassa organisaatiossa hyväksytyt käyttäytymiset ei olekaan uudessa organisaatiossa suotavaa. Tällöin työntekijä seuraa kollegoitaan ja päättelee, miten uudessa organisaatiossa kannattaa käyttäytyä. Näin työntekijä oppii epävirallisesti merkittävän osan uudesta työorganisaatiostaan. Jossain tapauksessa uusi työntekijä saattaa oppia vanhoilta työntekijöiltä huonoja tapoja, joita esimies ei haluaisi uuden työntekijän oppivan. (Foot ja Hook 1996, 159.)

Vaikka henkilö oppiikin paljon epävirallisia kanavia pitkin, organisaation kannattaa kuitenkin panostaa työntekijän viralliseen perehdyttämiseen, jotta hän pystyy toimimaan parhaan kykynsä mukaan (Foot ja Hook 1996, 159). Perehdyttämisellä tarkoitetaan niitä sopeuttamistoimenpiteitä, joilla yritys pyrkii saamaan työntekijän joustavasti mukaan uuteen työhön ja työympäristöön (Helsilä 2002, 52). Perehdytyksen avulla uusi työntekijä todennäköisemmin välttää merkittävät virheet ja työntekijä tuntee itsensä tervetulleeksi (Dessler 2003, 185).

Perehdyttämisen laajuus ja syvällisyys vaihtelevat tulevista työtehtävistä riippuen. Perehdyttämisessä kannattaisi kuitenkin käydä läpi yritykseen liittyvät yleistiedot sekä työpaikkaan ja työtehtävään liittyvät tiedot. Yrityksestä kannattaa kertoa mahdollisimman paljon, kuten esimerkiksi sen toiminta-ajatus, visiot, liikeideat ja strategiat sekä menettelytavat. Uudelle työntekijälle tulisi esitellä vähintään lähimmät työtoverit sekä kertoa päivittäiset yhteisön pelisäännöt. Tulevista työtehtävistä olisi hyvä tietää tehtäviin liittyvät odotukset, toiveet ja velvoitteet. (Helsilä 2002; Kauhanen 2010.)

Muutoksesta on tullut pysyvä olotila, joka vaatii kaikilta yrityksiltä ja organisaatioilta jatkuvaa sopeutumista ja uusiutumista. Osaaminen vanhenee niin nopeasti, että uuden tiedon omaksuminen on ainoa keino työmarkkinakelpoisuuden säilyttämiseen. Osaamisen kehittäminen on yhä useammalla organisaatiolla osana strategiaa. (Kauhanen 2010, 144–146). Työsopimuslain 2:1:n (2014) mukaan ”työnantajan on huolehdittava siitä,

että työntekijä voi suoriutua työstään myös yrityksen toimintaa, tehtävää työtä tai työmenetelmiä muutettaessa tai kehitettäessä. Työnantajan on pyrittävä edistämään työntekijän mahdollisuuksia kehittyä kykyjensä mukaan työurallaan etenemiseksi.” Tämä tarkoittaa koulutusvelvollisuutta tilanteissa, joissa työn sisältö tai työmenetelmät olennaisesti muuttuvat. Työnantajan tulee siis varmistaa, että työntekijä selviää uusista haasteista. (Asianajotoimisto Viilo & Vainio Oy 2014.) Tämä tarkoittaa alituista koulutuspainetta kaikille yrityksille ja organisaatioille.

Kun puhutaan henkilöstön kehittämisestä ja kehittämistarpeista, täytyy analysoida yksityiskohtaisesti, mitä kehittämistarpeita eri yksilöillä, tiimeillä ja työyhteisöllä on nyt ja varsinkin tulevaisuudessa (Kauhanen 2010, 146). Henkilöstön koulutus- ja kehittämistarpeita on mahdollista selvittää suoritusarvioinnilla. Suoritusarviointia on mahdollista hyödyntää myös palkan määrittämiseen, palautteen antamiseen sekä henkilöstövalintoja ja ylennyksiä suunniteltaessa. (Helsilä 2006, 85–89.) Suoritusarviointijärjestelmiä on hyvin monenlaisia ja arvioinnin tekemiseen vaikuttavat arvioitava kohde, arvioinnin suorittaja, ja kuinka järjestelmällinen arviointi halutaan suorittaa (Kauhanen 2010, 102–107). Osaamiskartoituksen avulla on mahdollista saada kuva koko organisaation osaamisesta. Kartoituksen tuloksia on mahdollista hyödyntää henkilöstön kehittämisessä, palkitsemisen perustana, työkuormitusten jakamisessa sekä rekrytoinnin ja työkierron suunnittelussa. (Kauhanen 2010, 149.)

Henkilöstön kehittämisen perinteisimpinä ja konkreettisimpina tulosalueina on pidetty työtehtävien suorittamisen tehostumista, organisaation oppimista sekä yksilön työmarkkinakelpoisuuden parantumista (Viitala 2004, 194). Erilaisia henkilöstön kehittämismenetelmiä on runsaasti ja ne voidaan jakaa kahteen pääryhmään: työpaikalla tapahtuvaan ja työpaikan ulkopuolella tapahtuvaan oppimiseen (Kauhanen 2010, 155). Henkilöstön kehittämisen vaikutuksia on kuitenkin haastavaa ennakoida. Vaikka yksilöt ovat oppineet ja muuttuneet merkittävästi koulutuksen aikana, ei muutos kuitenkaan aina näy työntekijöiden toiminnassa tai tuloksessa. (Viitala 2004, 195.) Henkilöstöammattilaisen yhtenä haasteena on koulutuksesta saadun osaamisen siirtäminen käytäntöön.

### **2.2.3 Palkitseminen ja motivointi**

Työntekijän motivointi on elintärkeää organisaation menestymisen kannalta. Korkeasti motivoituneet työntekijät ovat tehokkaampia, heillä on vähemmän poissaoloja ja he myöhästyvät harvemmin töistä. Lisäksi henkilöstön vaihtuvuus organisaatiossa on pienempää. (Stone 2005, 12.) Kun työntekijät ovat motivoituneita, he sitoutuvat organisaation päämääriin (Guest 2002, 340–341), jolloin organisaatio saavuttaa todennäköisemmin sen strategiset tavoitteet (Schuler ja Jackson 1996, 418).

Yrityksen velvollisuus on maksaa kohtuullinen korvaus työntekijöiden yritykselle antamasta panoksesta. Palkka on ennen kaikkea henkilöstön tekemän työn hinta. Ihminen odottaa työltään ja työyhteisöltään muitakin asioita kuin vain mahdollisimman hyvää hintaa työlleen. (Viitala 2009, 138.)

Kun yritys haluaa kannustaa työntekijöitään tietynlaiseen toimintaan, on selvää, että siitä pitää antaa palkinto (Stone 2005, 282). Palkitseminen voidaan jakaa taloudellisiin ja aineettomiin kannusteisiin. Aineettomat kannusteet voivat liittyä urakehitykseen ja sosiaalisiin palkintoihin. Uraan liittyviä aineettomia kannusteita ovat työtuntien joustavuus, kehittymismahdollisuus ja työturvallisuus. Sosiaalisia kannusteita ovat status työpaikalla, tunnustus ja työsuhteet. Taloudellinen palkitseminen voi olla suoraa tai epäsuoraa. Suoralla taloudellisella palkitsemisella tarkoitetaan peruspalkkaa, bonuksia sekä taitoon tai suoritukseen perustuvaa palkkaa. Epäsuoralla taloudellisella palkitsemisella viitataan yleisiin rahallisiin etuuksiin kuten lastenhoitoon, palkalliseen vapaaseen ja työsuhte-etuuksiin. (Schuler ja Jackson 1996; Stone 2005; Kauhanen 2010.)

Palkitseminen on johtamisväline, jonka avulla kannustetaan henkilöstöä ja tuetaan yrityksen menestystä (Kauhanen 2010, 109). Palkitsemisella on monia tarkoituksia. Sen avulla voidaan houkutella uusia työntekijöitä sekä saadaan nykyiset työntekijät pidettyä yrityksessä. Hyvä palkitsemisjärjestelmä lisää myös tuottavuutta sekä vahvistaa organisaation rakennetta. (Schuler ja Jackson 1996, 418.) Alainen on sitoutuneempi ja motivoituneempi, jos palkitsemisjärjestelmä on kunnossa ja kannustava (Helsilä 2002, 67–68).

Palkitsemisen perustana käytetään yleensä suoritusten mittaamista. Suoritusten mittaamisen avulla pyritään selvittämään, kuinka hyvin työntekijä suoriutuu työstään ja samalla kerrotaan työntekijälle, miten hän on suoriutunut ja miten hänen toimintaansa voitaisiin parantaa. Suorituksien mittaamisesta saatua tietoa hyödynnetään palkitsemisessa ja mittaamisen avulla tunnistetaan kehittämisen kohteita. (Stone 2005, 12.) Suoritusten mittaamisen tavoitteena on, että tehokkaat työntekijät saavat paremman palkinnon kuin heikosti suoriutuneet (Stone 2005, 283).

Suoritusten mittaaminen on dynaaminen prosessi, jonka painopiste on itsensä kehittämisessä, palautteen saamisessa ja antamisessa sekä tavoitteiden määrittämisessä (Stone 2005, 311). Työntekijän motivaatio ja tehokkuus kasvavat selvästi, kun hän tietää, mitä häneltä odotetaan ja hän kokee työn haastavaksi verrattuna siihen, että häntä pyydetään vain tekemään parhaansa. Haasteen suorittamista edesauttaa, että työntekijä on ollut mukana sen suunnittelussa ja tuloksen saavuttaminen vaatii häneltä ylimääräistä ponnistelua. (Stone 2005, 304–305.) Suomessa vain yhdeksän prosenttia yrityksistä seuraa työntekijöiden suorituksia tietojärjestelmien avulla (Heimberg ja Vanhala 2009, 13).

Työntekijät eivät ole tyhmiä. He oppivat nopeasti sopeuttamaan toimensa niin, että heidät huomataan ja todennäköisyys palkintoihin kasvaa. (Stone 2005, 283.) Ihmiset



haluavat, että heidän työtään arvostetaan, ja että vaativammassa tehtävässä toimivat henkilöt saavat enemmän palkkaa kuin vaatimattomammassa tehtävässä toimivat. Lisäksi tiedoista, taidoista ja osaamisesta olisi kannustavaa palkita. (Helsilä 2002, 69.)

Motivaation muodostuminen on vaikeaselkoinen prosessi, sillä se on usean eri tekijän tulos. Motivaatiotekijät vaikuttavat myös ihmisiin erilailla. Näin ollen työntekijän motivoimiseksi ei ole löydetty selkeää yleistettävissä olevaa ratkaisua. Henkilöstöammattilaiselle on tärkeää, että hän näkee työntekijät yksilöinä ja ymmärtää, että heillä on erilaiset tarpeensa. Erilaisuus ilmenee joustavuuden tarpeen lisääntymisenä työpaikkasuunnittelussa, työajoissa, palkinnoissa ja koulutuksessa. Huonosti toteutettu henkilöstösuunnittelu näkyy nopeasti henkilöstössä heikkona motivaationa ja alhaisena työtyytyväisyytenä. (Stone 2005, 412–413.)

Motivaatio muodostuu sisäisistä ja ulkoisista motivaatiotekijöistä. Sisäisiä motivaatiotekijöitä ovat henkilön oma kiinnostus työtehtävään ja halu tehdä kyseistä työtä. Ulkoisia motivaatiotekijöitä ovat ulkoiset palkinnot, kuten palkka tai tehdystä työstä saatu tunnustus. Palkitseminen tulisi pyrkiä vahvistamaan mahdollisimman kattavasti niin sisäisiä kuin ulkoisia motivaatiotekijöitä. (Vartiainen ja Kauhanen 2005; Aronson, Wilson ja Akert 2007.)

Rahalla on monimutkainen rooli työntekijän motivaation muodostumisessa. Se ei ole ainut motivaatiotekijä, mutta se on yksi suurimmista. Palkan avulla turvataan perustarpeet kuten asunto, ruoka ja vaatteet, mutta palkka symbolisoi myös menestystä ja status-ta. Hyvä palkka toimii viestinä henkilöstölle, että yritys välittää heistä ja arvostaa heidän työpanostaan. (Stone 2005, 428.)

Rahapalkalla on useita erilaisia merkityksiä. Raha on perinteinen osa kulttuuria, se on symbolista ja vastaa sosiaalisia odotuksia tehdystä työstä. Hyvin suoritetusta työstä pyydetään enemmän parempaa palkkaa kuin parempia työoloja. Vaikka työn psykologiset edut ovat tärkeitä, on niitä vaikeampi esitellä ulkopuolisille. Raha on ominaisuudeltaan käsin kosketeltavaa, konkreettista ja objektiivista, jolloin se on helppo laskea arvossa. Vaikka työ on kiinnostavaa ja joustavaa, sen arvoa on vaikea määrittellä. (Drafke ja Kossen 1998, 193–194.)

Shaffer ja Arkes (2009, 870–871) huomasivat tutkimuksessaan, että ihmiset ottaisivat todennäköisemmin rahallisen palkinnon, kuin samanarvoisen aineettoman palkinnon, jos he saisivat valita näiden kahden vaihtoehdon välillä. Kuitenkin ihmiset arvostivat enemmän aineetonta palkintoa kuin rahallista palkintoa, kun he arvioivat näitä kahta vaihtoehtoa erikseen. Lisäksi aineeton palkinto sai ihmiset työskentelemään tehokkaammin kuin vastaavan arvoinen rahallinen palkinto. Tutkijat päätyivät tulokseen, että mielikuvitelma rahasta on vähemmän motivoivaa, kuin ajatus konkreettisemmasta aineettomasta palkinnosta. (Shaffer ja Arkes 2009, 870–871.) Ihmiset eivät siis ole täysin itsekään tietoisia siitä, mitkä palkinnot antavat heille eniten mielihyvää.

#### 2.2.4 *Tehokkuus*

Henkilöstöjohtamisen yksi suurimmista tutkimuskohteista on henkilöstöjohtamisen vaikutus työntekijöiden ja yrityksen tehokkuuden lisääntymiseen. Useissa tutkimuksissa on huomattu, että henkilöstöjohtamisella on positiivinen vaikutus tehokkuuteen. On kuitenkin vaikeaa yksiselitteisesti arvioida, miten ja kuinka paljon eri henkilöstötoimet ja toiminnot vaikuttavat organisaation ja henkilöstön tehokkuuteen. (Marchington ja Wilkinson 2008, 113–137.)

Perinteinen henkilöstöjohtaminen on lähtenyt ajatuksesta, että yksilöllinen tehokkuus nousee palkan kasvaessa. Tämä pohjautuu ajatustapaan, että työntekijällä ei ole omaa kiinnostusta tehtävää työtä kohtaan, vaan ainoastaan siitä saatuun palkkaan. Ajatus työstä ja työn tarkoituksesta on kuitenkin muuttunut perinteisestä ajatusmallista, jossa työssä käytiin ainoastaan palkan vuoksi. Nykyään työntekijät voivat vaatia enemmän työltään ja työn sisällöltä. (Torrington, Hall ja Taylor 2005, 224.)

Henkilöstön tehokkuus on monen tekijän summa. Tehokkuuteen vaikuttavat selkeät tavoitteet, mukava työympäristö ja työilmapiiri, esimiesten ammattitaito ja johtamistyyli, organisaatiokulttuuri, hyvä palkitsemisjärjestelmä, henkilöstön kompetenssi, motivaatio (Martin 2010, 219–220) ja sitoutuminen (Torrington ym. 2005, 229). Työntekijän tehokkuuden lisäksi täytyy ottaa huomioon myös tiimi tai osasto, jossa hän työskentelee. Työntekijöiden keskinäisellä vuorovaikutuksella on suuri vaikutus yksilön kykyyn työskennellä. Vain harvoin tehokkuus syntyy täysin omista kyvyistä. Tästä johtuen yrityksen palkintojärjestelmien tulee jotenkin kannustaa niin yksilölliseen kuin ryhmien tehokkuuteen koko organisaation tehokkuuden parantamiseksi. (Torrington ym. 2005, 234.)

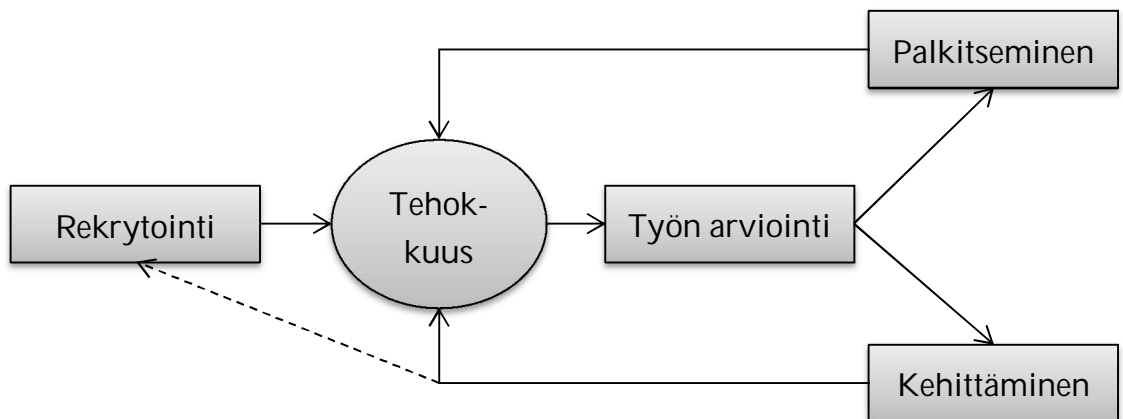
Yritysten pyrkimys tehokkuuteen saattaa aiheuttaa negatiivisia vaikutuksia. Työpaikkojen vähentäminen asettaa paineita jäljelle jääville työntekijöille, sillä heidän tulee työskennellä tehokkaammin ja pidempään korvatakseen irtisanotut työntekijät. Ylityöllistetty työntekijä tekee enemmän virheitä ja hänen keskittymisensä työhön on vaikeampaa, jolloin myös tiimien tehokkuus kärsii johtaen yrityksen heikentyneeseen kykyyn toimia tehokkaasti. (Adams 2007, 20–22.) Vastaavasti työpaikkansa säilyttäneet työntekijät saattavat kokea huonoa omatuntoa, sillä he ovat joutuneet seuraamaan työtovereidensa kohtaloa ja mahdollisesti jopa samaistuneet heidän tilanteeseensa. Työpaikan säilyttäminen saattaa aiheuttaa työntekijässä voimakasta syyllisyyttä omasta hyväosuudestaan ja epäselvissä tilanteissa myös irtisanomisten oikeudenmukaisuudesta. (Järvinen 2005, 141–142.)

Yrityksen pyrkimys tehokkaampaan toimintaan saattaa aiheuttaa työntekijöille huomattavasti enemmän stressiä, mikä näkyy lisääntyneissä terveydellisissä ongelmassa. Liian korkealla stressitasolla on monia negatiivisia vaikutuksia ihmisen tehokkuuteen, mikä ilmenee lisääntyneinä poissaoloina sekä huonona motivaationa ja tuottavuutena.

Työpaikalla vietetty aika ei ole siis suorassa suhteessa työn tuottavuuteen. (Adams 2007, 22–23.) Hyvinvointimme perustuu yksilötasolla hyvään fyysiseen ja henkiseen kuntoon, vakaaseen itsetuntoon ja tasapainoiseen elämään. Vain terve ja virkeä ihminen kykenee toimimaan mahdollisimman luovasti ja pystyy antamaan täyden panoksensa yrityksessä. (Helsilä 2002, 98.)

### 2.2.5 Henkilöstöjohtaminen Suomessa

Rekrytoinnin, työn arvioinnin, palkitsemisen ja henkilöstön kehittämisen avulla pyritään varmistamaan työntekijöiden työtehokkuus niin yksilö- kuin organisaatiotasolla (Tichy ym. 1993, 50). Henkilöstöjohtamisen malli kuvaa tehokkuuden kyseisten komponenttien avulla:



Kuva 3: Henkilöstöjohtamisen malli (Tichy ym. 1993, 50)

Organisaation ja yksilön tehokkuutta voidaan lisätä valitsemalla parhaiten sopivat työntekijät, motivoimalla heitä hyvällä palkitsemisjärjestelmällä, kehittämällä ja kouluttamalla heitä toimimaan tulevaisuudessa paremmin sekä arvioimalla heidän suorituksiinsa palkintojen perusteluksi. Yrityksen rakenne ja strategia vaikuttavat myös tehokkuuteen työpaikkasuunnittelun ja organisaation rakenteellisen suunnittelun kautta. (Tichy ym. 1993, 50–51.)

Kuitenkin vain harvoin henkilöstöammattilainen tekee näistä henkilöstöjohtamisen mallin komponenteista päätöksiä omatoimisesti ja toisinaan hän ei pääse edes mukaan näihin prosesseihin. Linjajohto vastaa yksin tai henkilöstöosaston avustamana rekry-

toinnista ja valinnasta jopa 81 prosenttisesti. Vastaavasti työvoiman lisäyksestä tai vähennyksestä yli kahdessa organisaatiossa kolmesta linjajohto toimii yksin tai henkilöstöosaston avustuksella. Palkkauksesta ja muista eduista linjajohto puolestaan vastasi yksin tai henkilöstöosaston avustamana joka toisessa organisaatiossa. Näistä tuloksista voi päätellä, että henkilöstöammattialaisella on edelleen lähinnä avustava tehtävä tärkeässä henkilöstötyössä, vaikka vastuu on hieman kasvanut kaikilla henkilöstöjohtamisen osa-alueilla. (Heimberg ja Vanhala 2009, 12). Useimmiten linjajohto ja henkilöstöosasto toimivat yhteistyössä henkilöstöasioiden parissa. Seuraavasta taulukosta ilmenee, miten henkilöstöjohtamisen osa-alueiden päävastuu on jakautunut Suomessa vuonna 2009:

(%)	Linjajohto yksin	Linjajohto henkilöstöosaston avustamana	Henkilöstöosasto linjajohdon avustamana	Henkilöstöosasto	Yht.
Palkkaus ja muut edut	18	32	34	16	100
Rekrytointi ja valinta	30	51	15	4	100
Koulutus ja kehittäminen	20	44	31	5	100
Työsuhdeasiat	12	27	28	33	100
Työvoiman lisäys tai vähennys	28	45	22	5	100

Taulukko 1: Henkilöstöjohtamisen osa-alueita koskevien linjavetojen päävastuun jakautuminen (Heimberg ja Vanhala 2009, 12)

Työsuhdeasiat ovat ainoita henkilöstöosaston työtehtäviä, joita henkilöstöosasto hoitaa pääasiallisesti omatoimisesti tai ainakin linjajohdon avustamana. Suomalaisissa yrityksistä henkilöstöosasto toimi 61 prosenttisesti pääasiallisena toimijana työsuhdeasioissa ja huolehti 50 prosenttisesti palkkauksesta ja muista eduista. Taulukosta ilmenee myös, että yhteistyö henkilöstöosaston ja yritysjohtajan välillä on Suomessa hyvin tiivistä. Henkilöstöosasto ja yritysjohto toimivat yhteistyössä palkkauksen ja muiden etujen

sekä rekrytoinnin ja valinnan kohdalla 66 prosenttisesti, koulutuksen ja kehittämisen kohdalla 75 prosenttisesti, työsuhteasioissa 55 prosenttisesti ja työvoiman lisäyksen ja vähentämisen kohdalla 67 prosenttisesti. Henkilöstöammattilaiselta vaaditaan siis erittäin hyvää yhteistyökykyä sekä sosiaalisia taitoja.

Rekrytoitaessa uutta henkilöstöä suositukset ovat Suomessa hyvinkin arvostettuja haetusta työtehtävästä riippumatta. Työntekijöitä ja alempia toimihenkilöitä haettaessa kahdenkeskisellä haastattelulla sekä hakemuslomakkeella on suuri painoarvo rekrytointiprosessissa. Mitä korkeampaan työtehtävään henkilöä etsitään, sitä enemmän eri valintamenetelmiä käytetään. Toimihenkilöitä ja yritysjohtoa haettaessa suositukset, soveltuvuusarvioinnit, psykologiset testit, haastattelut sekä haastattelupaneelit ovat useimmiten käytettyä valintamenetelmiä. (Heimberg ja Vanhala 2009, 17.) Useamman valintamenetelmän hallitseminen on siis henkilöstöammattilaisella hyvä valttikortti.

Suomessa käytetään erilaisia muodollisia arviointijärjestelmiä vain joka toisessa yrityksessä. Julkisella sektorilla henkilöstön arviointi on hieman yleisempää kuin yksityisellä. Julkisella sektorilla arvioinnista saatua tietoa yrityksistä 88 prosenttia käyttää palkan määrittämiseen, 70 prosenttia henkilöstön kehittämiseen, 59 prosenttia henkilöstösuunnitteluun ja 43 prosenttia urasiirtoihin. Vastaavasti yksityisellä sektorilla kerättyjä arviointitietoja yrityksistä 77 prosenttia hyödynsi palkkauksessa, 70 henkilöstön kehittämisessä, 67 prosenttia henkilöstösuunnittelussa ja 69 urasiirroissa. (Heimberg ja Vanhala 2009, 22.)

Suomen henkilöstöjohtamisen tutkimukseen (Heimberg ja Vanhala 2009, 32) osallistuneet organisaatiot määrittivät seuraavan kolmen vuoden keskeisimmiksi haasteiksi rekrytointiin ja valintaan liittyvät tehtävät, henkilöstön demografisiin muutoksiin varautumisen, suorituksen johtamisen, työterveyshuollon ja palkkauksen. Yksityiset sektorit painottivat enemmän suorituksen johtamisen ja työhyvinvoinnin merkitystä. Julkinen sektori oli puolestaan huolestunut henkilöstön ikääntymisen tuomista haasteista. (Heimberg ja Vanhala 2009, 32.)

## 3 HENKILÖSTÖAMMATILAISEN OMINAISPIIRTEET

### 3.1 Tehokkuus ja työkyky

Henkilöstöjohtaminen ja henkilöstövoimavarat eroavat muista yrityksen voimavaroista. Ne eroavat osittain siksi, että ihmisillä on erilaisia ja eritasoisia kykyjä, tietoja, taitoja ja soveltuvuuksia. Ihmiset ovat myös henkilöinä erilaisia. Heillä on omat persoonallisuuspiirteensä, roolikäyttäytymismallinsa sekä erilaiset kokemuksensa. Myös sukupuolten välillä on eroja. Ihmisten motivaatio ja sitoutuminen työtä sekä yritystä kohtaan vaihtelevat myös merkittävästi. Henkilöstövoimavarat eroavat muista voimavaroista myös siksi, että ne pystyvät arvioimaan ja kyseenalaistamaan johdon toimia. Tämän vuoksi henkilöstön kanssa on pyrittävä yhteistyöhön ja saatava heidät sitoutumaan yritykseen. (Bratton ja Gold 2007, 8.)

Henkilöstöammattilaisen ominaispiirteet kuten persoonallisuus sekä tiedot ja taidot vaikuttavat suorasti hänen työtehokkuuteensa. Useat yritykset ovat yrittäneet selvittää tärkeimpiä ominaispiirteitä, joita henkilöstöammattilaisella tulisi olla. Yrityksillä on ainutlaatuiset odotukset henkilöstöammattilaisille ja ne saattavat vaihdella hyvinkin paljon eri yrityksissä. Tämä on eduksi etsittäessä tiettyjä käyttäytymismalleja, jotka on koettu hyödylliseksi yrityksessä. Yritykset eivät välttämättä aina kuitenkaan tiedä mikälainen käyttäytyminen on hyödyksi yritykselle, sillä he eivät ole kokeilleet kaikkia eri tapoja hyödyntää henkilöstöammattilaisia. Esimerkiksi linjajohtajat, jotka näkevät henkilöstöammattilaiset operatiivisessa roolissa, eivät välttämättä osaa ajatella henkilöstöammattilaista strategisessa roolissa. (Becker, Huselid ja Ulrich 2001, 156). Jos henkilöstöammattilainen on siis toiminut yrityksessä henkilöstön kehittäjän roolissa aikaisemmin, yritys etsii juuri ominaisuuksiltaan samantapaisia henkilöitä työhön sen sijaan, että se tavoittelisi hyötyä henkilöstöammattilaisesta myös hallinnollisena asiantuntijana.

Michiganin yliopistossa tehtiin vuosina 1988–1998 tutkimus, jossa kartoitettiin henkilöstöammattilaisten ominaispiirteitä eri toimialoilla. Tutkimukseen osallistui yli 20 000 henkilöstöammattilaista. Ensimmäinen vaihe tutkimuksesta tehtiin vuonna 1988 jolloin siinä oli mukana 10 000 henkilöä. Tutkimuksessa havaittiin, että henkilöstöammattilaisten kompetenssit voitiin jakaa kolmeen pääkategoriaan, jotka olivat tieto liiketoiminnasta, HR-toimintatapojen hyödyntäminen sekä kyky hallita muutosta. Näistä tärkein ennustaja oli kyky hallita muutosta henkilöstöammattilaisen kokonaistyötehokkuutta ennakoitaessa. (Becker ym. 2001, 157–158.)

Ensimmäisen vaiheen jälkeen tutkijat keskittyivät yrityksiin useampien vuosien ajan. Tutkijat huomasivat, että henkilöstöammattilaiset olivat tehokkaampia, jos he osoittivat henkilökohtaista uskottavuutta. Lisäksi tehokkuus lisääntyi, kun he keskittivät enemmän aikaansa strategisiin kuin operatiivisiin ongelmiin, sekä jos he hallitsivat nopean muu-

toksen. Tutkimuksen kuluessa tutkijat huomasivat, miten henkilöstöammattilaisten rooli oli muuttumassa operatiivisesta strategisempaan suuntaan. (Becker ym. 2001, 158.)

Viimeinen osa tutkimuksesta tehtiin vuosina 1997 ja 1998, jolloin haastateltiin 5000 henkilöstöammattilaista. Tutkimuksessa selvisi, että henkilöstöala on jatkuvassa muutoksessa, ja että henkilöstöammattilaiset ottivat yhä kasvavissa määrin strategisen roolin. Ensimmäisen tutkimuksen ominaispiirteisiin lisättiin kulttuurin hallinta ja henkilökohtainen uskottavuus. (Becker ym. 2001, 158.) Koko tutkimuksessa löydettiin siis yhteensä viisi merkittävää tekijää henkilöstöammattilaisen tehokkuudelle, jotka olivat tieto liiketoiminnasta, henkilöstötoimintatapojen hyödyntäminen, muutoksen ja kulttuurin hallinta sekä henkilökohtainen uskottavuus.

Liiketoiminnan tiedolla tarkoitetaan, että henkilöstöammattilainen tuottaa arvoa yritykselle, kun hän tietää, miten yritys toimii ja pystyy näin muokkautumaan muuttuviin kilpailutilanteisiin. Näihin tietoihin sisältyvät taloudelliset, strategiset, teknologiset ja organisaatiolliset tiedot yrityksestä. Henkilöstöammattilaisen ei tarvitse osata hallita näitä taitoja, vaan ainoastaan ymmärtää niitä. (Becker ym. 2001, 158–159.)

Yritykset, joissa on vahva organisaatiokulttuuri, menestyvät yleensä paremmin kuin heikon kulttuurin omaavat yritykset. Tämä luo oman haasteensa henkilöstöammattilaiselle, sillä ihmiset tulee saada sitoutumaan organisaation kulttuuriin. Samalla luodaan tehokkaampi työilmapiiri. Henkilöstöammattilainen on parhaimmassa asemassa vahvistamaan työ- ja organisaatiokulttuuria. (Becker ym. 2001, 160.)

HR-toimintatapojen ammattimainen ja tehokas hyödyntäminen luo henkilöstöammattilaiselle uskottavuutta ja kunnioitusta muulta organisaatiolta. Henkilöstöala muuttuu jatkuvasti, joten henkilöstöammattilaisen on pysyttävä ajan tasalla ja kyettävä soveltamaan uutta tietoa. (Becker ym. 2001, 159.) Ei siis riitä, että osaa vain perusasiat henkilöstöalasta, vaan henkilöammattilaisen on jatkuvasti kartutettava osaamistaan nykyajan trendeistä.

Henkilöstöammattilaisen henkilökohtainen uskottavuus muodostaa perustan muille ominaispiirteille. Menestyvät henkilöstöammattilaiset nähdään arvokkaina niin toimenkuvansa kuin yrityksenkin kannalta. Luotettavuus koostuu Beckerin ym. (2001, 160–161) mukaan kolmesta osasta; henkilöstöammattilaisen on toimittava yrityksen arvojen mukaan, hänen on rakennettava luottamukseen perustuvat suhteet alaisiin ja työkalvereihin sekä hänellä on oltava johtajan asennetta. (Becker ym. 2001, 160–161.)

Muutoksen hallinta on nykyään merkittävä osa henkilöstöammattilaisen työtä vilkaasti muuttuvassa yritys-elämässä. Henkilöstöammattilaiset ovat keskeisessä roolissa muutoksen ohjaamisessa ja hallitsemisessa, mikäli yrityksen strategia kehittyy uuteen suuntaan. Onnistuneeseen muutoksen hallintaan tarvitaan kyky määrittää ongelmat, rakentaa suhteita asiakkaisiin, selkeyttää visiota, ratkaista ongelmia, asettaa päämääriä ja muodostaa johtajuuden tavoitteet. Muutoksen hallinnassa yhdistyvät keskeisimmät tiedot (knowledge), taidot (skills) sekä kyvyt (abilities). (Becker ym. 2001, 160.)

## 3.2 Persoonallisuus

Sopivimman työntekijän löytäminen työtehtävään on jo kauan kiinnostanut työnantajia. Varmistamalla parhaat työntekijät työtehtävään yritys voi kerätä itselleen motivoituneen ja sitoutuneen henkilöstön. Toisaalta myös työntekijät hakeutuvat helposti työpaikkoihin, jotka sopivat heidän persoonallisuuteensa. (Lounsbury ym. 2008, 351–352.) Useissa tutkimuksissa on huomattu, että työaloista kiinnostuneisuus on merkittävästi yhteydessä henkilön persoonallisuuteen (Barrick ja Mount 1991; De Fruyt ja Mervielde 1999; Lounsbury ym. 2008).

Big Five -testi on yksi merkittävimmistä persoonallisuutta mittaavista testeistä, ja sen on löydetty kattavan monia kulttuuri-sosiaalisia asetelmia. Sillä on myös yhteyksiä työtehokkuuteen, työtyytyväisyyteen ja ammatilliseen sekä akateemiseen menestymiseen. (Lounsbury ym. 2008, 352.) Testi sisältää viisi laajempaa osa-aluetta, jotka ovat ulospäinsuuntautuneisuus (extraversion), sovinnaisuus (agreeableness), tunnollisuus (conscientiousness), emotionaalinen tasapaino (emotional stability) sekä avoimuus kokemuksille (openness to experience) (Barrick ja Mount 1991; Adams 2007). Big Five -testin mielletään soveltuvan maailmanlaajuisesti eri kulttuureissa, (McCrae ym. 1998, 171) ja sen viisi osa-aluetta kattavat persoonallisuuden ylimmät tasot, jotka jakautuvat vielä kaapempiin persoonallisuuden piirteisiin ja käyttäytymismalleihin (Paunonen ja Ashton 2001, 524). Big Five -testin viidestä laajemmasta osa-alueesta on tehty monia eri nimimuunnelmia ja vastakkainasetteluja (Guion ja Highhouse 2006, 69–71).

Tunnollisuudella viitataan henkilön taipumukseen noudattaa sääntöjä, toimia suunnitellusti, rauhallisesti ja organisoidusti. Korkeat pisteet tunnollisuudesta saaneet henkilöt ovat todennäköisemmin luotettavia, tunnollisia ja ahkeria. (Gomez-Mejia, Balkin ja Cardy 2001; Matzler, ym. 2011.)

Emotionaalisesti tasapainoinen ihminen ei ole ahdistunut, vihamielinen, masentunut tai epävarma. Hänellä ei ole siis henkisiä ongelmia, jotka haittaisivat hänen työntehtävään. (Barrick ym. 2001, 11.)

Sovinnaisuudessa on kyse yhteistyökyvystä, luottamuksesta, myötämielisyydestä (Barrick ym. 2001, 11), anteliaisuudesta, rehellisyydestä ja joustavuudesta (Gomez-Mejia ym. 2001, 180). Sovinnaisuuden on huomattu vaikuttavan positiivisesti työtehokkuuteen. Sovinnaisuudesta korkeat pisteet Big Five-testissä saaneet henkilöt ovat hyväluontoisia, anteeksiantavia, avuliaita, anteliaita ja yhteistyöhaluisia. (Matzler ym. 2011, 300.)

Ulospäinsuuntautuneisuuden osa-alue sisältää sosiaalisuuden, kunnianhimon, positii-visuuden, jännityksenhakuisuuden (Barrick ym. 2001, 11), puheliaisuuden, aktiivisuuden ja aggressiivisuuden (Gomez-Mejia ym. 2001, 179). Ulospäinsuuntautuneisuus auttaa työtehtävissä, joissa suurin osa työstä koostuu vuorovaikutuksesta muiden ihmisten kanssa. Tämän lisäksi ulospäinsuuntautuneisuuden on huomattu lisäävän oppimista ja



auttavan tiimityöskentelyssä, mutta sen ei ole havaittu olevan hyödyksi johtotehtävissä. (Barrick ym. 2001, 11–12).

Avoimuus kokemuksille muodostuu taiteellisuudesta, uteliaisuudesta, syvällisyydestä, intellektuaalisuudesta ja filosofisuudesta (Gomez-Mejia ym. 2001, 180). Korkea arvo osa-alueesta tästä voi viitata korkeaan älykkyysosamäärään ja taiteellisuuteen. Henkilöt, jotka saavat korkean arvon tästä alueesta, ovat usein uteliaita yksilöitä, jotka keräävät tietoa omaksi ilokseen. (Furnham 2008, 11.)

Tärkeimmät osa-alueet työtehokkuutta ennakoitaessa ovat tunnollisuus, emotionaalinen tasapaino (Barrick, Mount ja Judge 2001, 9) ja sovinnaisuus (Matzler ym. 2011, 300). Ulospäinsuuntautuneisuus ja avoimuus kokemuksille eivät ennusta yleistä työtehokkuutta, vaikkakin ne saattavat auttaa menestymään tietyillä aloilla ja tietyissä työtehtävissä (Barrick, Mount ja Judge 2001, 9).

Lounsbury, Steel, Gibson ja Frost (2008) tutkivat esimiesasemassa olevien ja ei-esimiesasemassa olevien henkilöstöammattilaisten yhteneviä persoonallisuuspiirteitä ja työtyytyväisyyttä. He hyödynsivät Big Five -testiä ja tarkentavia ominaisuuspiirteitä, joita olivat itsevarmuus (assertiveness), asiakaslähtöisyys (customer service), sisäinen motivaatio (intrinsic motivation), imagon hallinta (image management), optimismi, työhön keskittyneisyys (work drive) ja visionäärisyys (visionary style). Tutkimuksessa ilmeni merkittävä yhteys henkilöstöammattilaisten työtyytyväisyyden ja seuraavien persoonallisuuspiirteiden välillä: avoimuus kokemuksille, emotionaalinen tasapaino, optimismi, työhön keskittyneisyys ja asiakaslähtöisyys. Esimiesasemassa olevilla henkilöstöammattilaisilla löytyi korkeammat arvot seuraavissa persoonallisuuspiirteistä verrattuna ei-esimiesasemassa oleviin: avoimuus kokemuksille, emotionaalinen tasapaino, sovinnaisuus, ulospäinsuuntautuneisuus, itsevarmuus, imagon hallinta, optimismi, työhön keskittyneisyys ja visionäärisyys. (Lounsbury ym. 2008, 357–360.)

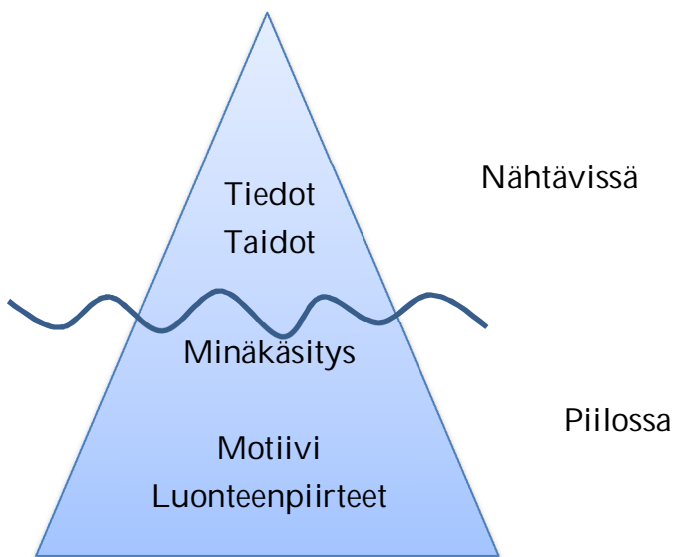
Henkilöstöammattilaisen rooli edellyttää vakaata henkistä ja emotionaalista tasapainoa. Tämän lisäksi henkilön itsevarmuus on merkittävä tekijä henkilöstötyössä, sillä se mahdollistaa tehokkaamman ihmisten johtamisen ja muutoksen hallinnan. Henkilöstöammattilaisen tulee pystyä avaamaan keskustelu rutiininomaisesti ja luomaan lämmin ilmapiiri. Tämä piirre korostaa ulospäinsuuntautuneisuuden merkitystä henkilöstötyössä. Henkilöstöammattilaisten persoonallisuuspiirteet ja työtyytyväisyys ovat yhteydessä henkilöstöalaan liitettyihin vaatimuksiin ja ydinosaamisiin. (Lounsbury ym. 2008, 361–363.)

### 3.3 Kompetenssit

Kompetenssilla (competency) tarkoitetaan yksilön hyödyntämiä tietoja, taitoja tai kykyjä (Ulrich, Brockbank, Yeung ja Lake 1995, 474). Kompetenssi on yksilössä piilevä

ominaisuus, joka on vahvasti yhteydessä henkilön persoonallisuuteen ja sen avulla on mahdollista ennustaa käyttäytymistä useissa eri tilanteissa ja työtehtävissä (Spencer ja Spencer 1993, 9). Kompetenssia ovat varsinkin ne henkilön piirteet, jotka johtavat keskiarvoa parempaan suoritukseen (Stone 2005, 157). Henkilöstöammattilaiset osoittavat kompetenssia, kun he auttavat yritystä kilpailussa yritysmarkkinoilla (Ulrich ym. 1995, 474). Kompetenssista voidaan käyttää myös termiä pätevyys (Kauhanen 2010, 146).

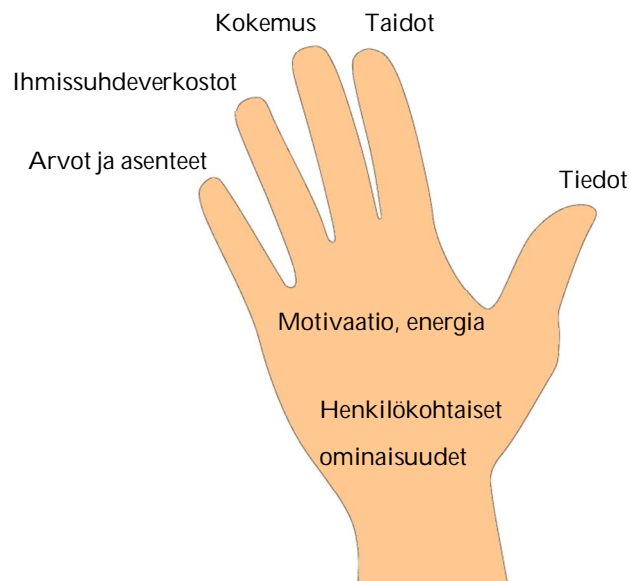
Kompetenssi koostuu motiivista, luonteenpiirteistä, minäkäsityksestä, tiedoista ja taidoista. Henkilön minäkäsitykseen, luonteenpiirteisiin ja motiiviin liittyvät kompetenssit ovat piilossa ja keskeisessä yhteydessä persoonallisuuteen, kun taas henkilön tietoihin ja taitoihin liittyvät kompetenssit ovat helpommin nähtävissä. Koska tiedot ja taidot ovat helpommin nähtävissä, on niitä myös helpompi kehittää kuin persoonallisuuteen liittyviä kompetensseja. (Spencer ja Spencer 1993; Stone 2005.) Spencer ja Spencer (1993, 11) ovat muodostaneet näkyvistä ja piilossa olevista kompetensseista jäävuorimallin:



Kuva 4: Jäävuorimalli (Spencer ja Spencer 1993, 11)

Pinnalla olevien kompetenssien kehittäminen on kustannustehokas tapa turvata henkilöstön kyvyt työhön. Sen sijaan luonteenpiirteisiin ja motivaatioon on huomattavasti vaikeampi vaikuttaa suoraan, joten yrityksen kannattaa pyrkiä rekrytoimaan henkilöitä, joilla nämä kompetenssit ovat kohdallaan. Minäkäsitykseen liittyviin kompetensseihin yritys pystyy hieman vaikuttamaan, mutta se on vaikeampaa ja vie enemmän aikaa kuin nähtävissä olevien kompetenssien kehittäminen. (Spencer ja Spencer 1993, 11–12.)

Työtehokkuutta arvioitaessa kompetenssit on mahdollista jakaa kynnyskompetensseihin ja erotteleviin kompetensseihin. Kynnyskompetentit ovat työssä vaadittavia taitoja ja kykyjä, joita ilman henkilö ei pystyisi suoriutumaan työstään. Erottelevat kompetenssit puolestaan erottavat yksilön parempana keskivertotyöntekijöistä erityisten piirteiden ansiosta. (Spencer ja Spencer 1993, 15.) Kompetenssin muodostumista voidaan kuvata myös käden avulla. Kuva kädestä viittaa aikoihin, jolloin kädet ja käden taidot olivat työntekijän tärkein työväline ja osaamisen osoittaja (Kauhanen 2010, 146–147):



Kuva 5: Yksilön pätevyys (Kauhanen 2010, 147)

Kuvassa sormet muodostavat laajemmin kompetenssin eri osat ja kämmen ihmisen henkiset ja fyysiset kyvyt. Tiedot ja taidot muodostavat vain osan yksilön osaamisesta sisältäen ammattitaidon sekä yleiset ja sosiaaliset taidot. (Kauhanen 2010, 147.) Taitojen merkitystä on vaikea liioitella. Taidoilla on suuri merkitys työn laadulle ja tuottavuudelle, mutta yrityksen tulee tietoisesti hyödyntää näitä taitoja, jotta niistä olisi merkitystä organisaatiolle. (Grugulis 2007, 15–18.) Tietoihin kuuluvat tosiasiat, menetelmät, mallit ja teoriat. Kokemus on olennainen osa kokonaisosaamista, sillä se auttaa oppimaan uutta ja liittämään uuden tiedon ennalta opittuun asiaan. Tiedot, taidot ja kokemus muodostavat yhdessä asiantuntemuksen. (Kauhanen 2010, 147–148.)

Yksilön kyky solmia ja pitää yllä ihmissuhteita on erittäin tärkeää ajateltaessa työntekijän vuorovaikutuksen tehokkuutta organisaatiossa. Ihmissuhdeverkko toimii vaikutuskenttänä tietojen ja kokemusten vaihtamisen alueena nopeuttaen uusien asioiden oppimista. Ihmissuhdeverkkojen ja niiden ylläpitämiseen tarvittavien taitojen merkitys korostuu nopeasti vaihtuvissa tiimeissä ja projekteissa. (Kauhanen 2010, 148.)

Arvot ja asenteet ovat myös kiinteä osa ihmisen osaamista, sillä arvot muodostavat pohjan ihmisen maailmankatsomukselle ja asenteet puolestaan kertovat ihmisen kyvystä sopeutua jatkuvaan muutokseen ja valmiudesta panostaa oman osaamisensa ylläpitämiseen. Vastuuntunto niin omista kuin työyhteisön asioista on tärkeää ja asenteita pidetään nykyään hyvin tärkeänä työhönottokriteerinä. Organisaatiot etsivät yhä enemmän henkilöitä, joilla on organisaatioon ja tehtävään sopivat arvot. (Kauhanen 2010, 148.)

Motivaatio rakentuu pitkälti yksilön elämänkaaren vaiheen ja arvomaailman pohjalle. Työ sinällään ja organisaation käyttämät motivointikeinot kuitenkin vaikuttavat siihen, kuinka voimakkaasti henkilö kulloinkin motivoituu. Osittain siihen vaikuttavat henkilön fyysinen ja henkinen energia sekä henkilön henkilökohtainen motivaatio panostaa työtehtävään. Henkilökohtaisia ominaisuuksia ovat tietyt kykytekijät kuten luovuus ja esiintymistaito (Kauhanen 2010, 148.)

Ulrich ym. (1995, 475) ehdottavat henkilöstöammattilaisille soveltuvaa kolmen ulottuvuuden kompetenssimallia. Mallin osat ovat yrityksen tuntemus, erikoistuminen henkilöstötyöhön sekä muutoksen hallinta:



Kuva 6: HR-kompetenssien viitekehys (Ulrich ym. 1995, 475)

Henkilöstöammattilaisella tulee olla hyvät tiedot yrityksen liiketoiminnasta, jotta hän pystyy tuottamaan arvoa yritykselle (Ulrich ym. 1995; Buckley ja Monks 2004). Ymmärtämällä miten yritys toimii, henkilöstöammattilainen pystyy sopeuttamaan henkilöstöhallinnon ja organisaation toiminnan muuttuviin yritysoloihin. Tuntemus yrityksen rahoituksesta, strategiasta, teknologisesta osaamisesta sekä organisaation kyvyistä on välttämätön edellytys strategisiin neuvotteluihin osallistumiselle. Henkilöstöammattilainen ei luultavasti kykene ymmärtämään kaikkia yrityksen liiketoiminnan tärkeitä yksityiskohtia, jos hän tuntee ainoastaan yrityksen henkilöstöpuolen asiat. Henkilöstöammattilaisilta ei kuitenkaan vaadita kykyä suoriutua kaikista yrityksen toiminnoista, vaan

riittää, että hän ymmärtämään niitä. Yrityksen tuntemus on merkittävä tekijä varsinkin yritysjohtoon liityttäessä, sillä ilman yrityskielen tai yrityksen tuntemusta hänellä ei luultavasti ole riittävästi panosta annettavanaan. (Ulrich ym. 1995, 475–476.)

Henkilöstöammattilaisten tulee muiden ammattilaisten tavoin olla erikoistuneita omaan alaansa ja panostaa osaamiseensa. Omien työtehtävien hyvä tunteminen ja tehokas osaamisen hyödyntäminen lisäävät henkilön luotettavuutta ja kunnioitusta hänen tekemäänsä työtä kohtaan. Henkilöstötyöhön ja henkilöstöalaan hyvin erikoistunut ammattilainen kykenee erottamaan hyvät henkilöstökäytännöt huonoista ja sopimattomista käytännöistä. (Ulrich ym. 1995, 482.)

Henkilöstöammattilainen ei voi toimia kilpailukykyisesti, mikäli hän ei osaa sopeutua ympäristön jatkuvaan muutokseen. Yritys, joka pystyy sopeutumaan tehokkaasti, kykenee toimimaan kilpailukykyisemmin pitkällä aikavälillä. Työntekijöiden muutosvastustus yleensä hidastaa yrityksen kykyä mukautua niin nopeasti kuin olisi tarve. Kyvykäs henkilöstöammattilainen kykenee auttamaan muita organisaation jäseniä hallitsemaan muutosta, ja näin hän pystyy luomaan yritykselle kilpailuetua verrattuna hitaammin sopeutuviin yrityksiin. Muutoksen hallintaan sisältyviä kompetensseja ovat tieto muutosprosesseista, taito edistää muutosta ja kyky viedä muutosprosessi loppuun. Muutoksen hallinta kompetenssina lisää merkittävästi henkilöstöammattilaisen arvoa yritykselle. (Ulrich ym. 1995, 476.)

Ulrichin ym. (1995, 482) vuonna 1988 alkaneessa tutkimuksessa huomattiin, että työkuppanit pitivät henkilöstöammattilaista kykeneväisenä ja tehokkaana, mikäli hän kykeni hallitsemaan kaikki kolme osa-aluetta. Kaikki osa-alueet eivät kuitenkaan olleet samanarvoisia henkilöstöammattilaisen kompetenssia selitettäessä. Muutoksen hallinta oli merkittävin tekijä (41.2 %) selitettäessä henkilöstöammattilaisen osaamista. Toiseksi merkittävin tekijä (23.3 %) oli omaan alaan erikoistuminen. Yrityksen tuntemus selitti vain 18.8 prosenttia osaamisesta. Parin vuoden päästä tehdyssä jatkotutkimuksessa näiden kolmen merkittävyys nousi huomattavasti, ja eräät osaamisalueet muuttuivat lähes hyödyttömistä tärkeiksi. (Ulrich ym. 1995, 481–483.) Eri osaalueiden arvostus saattaa siis vaihdella merkittävästi lyhyelläkin aikavälillä, mikä vaikeuttaa kompetenssien tarkkaa määrittelyä. Kompetenssit ja niiden merkitys on siis sidoksissa aikaan ja paikkaan sekä yhteiskunnallisiin muutoksiin.

Hieman vastaava tutkimus tehtiin 1990-luvulla yrityksessä McBer & Company (Yeung 1996, 120–121). Tutkimuksessa havaittiin kolme pääaluetta, joiden avulla henkilöstöammattilainen pystyi toimimaan tehokkaasti. Nämä kolme pääaluetta olivat 1. tavoitteellisuuden ja toiminnanjohtamisen kyvyt, 2. ihmissuhdetaidot ja ihmisten johtaminen sekä 3. analyttinen päätöksenteko ja kognitiivisuus. Tavoitteellisuuden ja toiminnanjohtamisen pääalueeseen sisältyi pienempiä osa-alueita, jotka olivat tehokkuuteen suuntautuminen, suunnitelmallisuus, aloitteellisuus, yksityiskohtien huomiointi, itsensä hallinta sekä joustavuus. Nämä tavoitteellisuuden ja toimintakyvyn kompetenssit

viittasivat henkilöstöammattilaisen oman toimintakyvyn ylläpitämiseen, asennoitumiseen ja henkilökohtaisiin ominaisuuksiin. Ihmissuhdetaitojen ja ihmistenjohtaminen pääalueeseen sisältyi nimensä mukaisesti sosiaaliset vuorovaikutustaidot, kuten esimerkiksi empatia, suostuttelutaito, verkostoituminen, neuvottelutaidot, itseluottamus, ryhmän johtaminen, muiden kehittäminen sekä suullinen vuorovaikutus. Viimeiseen pääalueeseen sisältyivät systemaattinen ajattelu, kaavamaisuuden tunnistaminen, sosiaalinen objektiivisuus sekä kirjallinen kommunikaatio. Näiden pääosaamisalueiden arvioitiin säilyvän lähes muuttumattomina ajan kuluessa. (Yeung 1996, 120–122.)

## 4 AINEISTO JA TUTKIMUSMENETELMÄT

### 4.1 Aineisto ja tutkimuksen toteutus

Tutkimus toteutettiin yhteistyössä HENRY ry:n kanssa. HENRY ry on riippumaton ja valtakunnallisesti tunnettu henkilöstöjohdon ja henkilöstöammattilaisten yhdistys (HENRY, 2014). Päätin toteuttaa tutkimuksen webropolin internet-kyselynä kattavan vastaajamäärän saamiseksi, sillä henkilöstöala on kohtalaisen laaja-alainen ja monipuolinen. Kysely suoritettiin otantatutkimuksena ja kyselyyn vastasivat HENRY ry:n jäsenet. Pyrkimyksenäni oli saada mahdollisimman edustava otos henkilöstöammattilaisista, jotta tulokset olisivat yleistettävissä koko perusjoukkoon. Kysely käynnistyi 10.2.2014 ja vastausaikaa oli kymmenen vuorokautta. Kysely lähetettiin 2653 henkilölle ja vastauksia saapui yhteensä 260 kappaletta. Kyselyn vastausprosentti oli siis 9,8 prosenttia.

Päätin jättää yhden henkilön vastaukset pois tutkimuksesta. Aluksi kyseisen henkilön vastauksissa oli epäloogisuutta, sillä vastaaja ilmoitti muun muassa työskennelleensä henkilöstöalalla kauemmin, kuin mitä hänellä oli ikää. Myöhemmin vastaaja merkitsi aina ensimmäisen vastausvaihtoehdon. Näiden vastausten ottaminen mukaan olisi saattanut vääristää tutkimuksen tuloksia ja luotettavuutta merkittävästi. Vastaus olisi saattanut aiheuttaa muusta joukosta selvästi erottuvia havaintoja ja näin vaikuttaa korrelaatiokertoimeen virheellisesti, ja tällöin vääristävän vastauksen poistaminen on jopa suotavaa (Metsämuuronen 2003, 510–511). En kokenut tarkkojen henkilötietojen selvittämistä tärkeäksi tutkimuksen kannalta, joten kysely suoritettiin niin, ettei vastaajia ole mahdollista tunnistaa vastausten perusteella.

Kyselytutkimus (LIITE 1) muodostui yhteensä 30 kysymyksestä, joista yhdeksän oli avoimia kysymyksiä. Kysymyksiin 24 ja 25 sekä avoimiin kysymyksiin ei ollut pakko vastata, sillä arvelin pakollisuuden saattavan vähentää vastausten määrää. Ensimmäiset kysymykset 1–5 kartoittivat vastaajan taustaa ja koulutusala. Seuraavat viisi kysymystä, numerot 6–10, kohdistuivat vastaajan työnkuvaan ja työnantajayritykseen. Koulutus- ja mielipiteitä henkilöstöalalla tarvittavasta koulutuksesta selvitettiin kysymyksien 11–13 avulla. Kysymykset 14–28 kohdistuivat tarkentaviin kysymyksiin työnkuvasta ja työhön tarvittavista tiedoista ja taidoista. Viimeisten kysymyksien 29–30 avulla tutkittiin vastaajien mielipiteitä seuraavan kymmenen vuoden aikana henkilöstöalalla tapahtuvista haasteista ja muutoksista.

Aineistossa oli mukana monipuolisesti vastaajia eri ikäryhmistä, erikokoisista yrityksistä ja eri toimialoilta. Tarkempaa tietoa taustamuuttujien jakautumisesta perusjoukon kesken ei kuitenkaan ollut mahdollista saada. Kyselyyn vastasi hyväksytysti yhteensä 259 henkilöä, joista 207 oli naisia ja 52 miehiä. Vastaajista jopa 80 % oli siis naisia. Aineiston ikäjakauma ja koulutusaste oli seuraavanlainen:

IKÄ (n=259)	< 30	30–39	40–49	50–59	> 60
Lukumäärä	<b>14</b>	<b>76</b>	<b>88</b>	<b>63</b>	<b>18</b>
%	5,4	29,3	34,0	24,3	6,9

Taulukko 2: Vastaajien ikäjakauma

KOULUTUSASTE (n=258)	Miehiä	%	Naisia	%	Yhteensä	%
Lukio	<b>1</b>	1,9	<b>1</b>	0,5	<b>2</b>	0,8
Ammattikoulu	<b>2</b>	3,8			<b>2</b>	0,8
Alempi korkea-asteen koulutus	<b>8</b>	15,4	<b>55</b>	26,7	<b>63</b>	24,4
Ylempi korkea-asteen koulutus	<b>39</b>	75,0	<b>147</b>	71,4	<b>186</b>	72,1
Tutkijakoulutus	<b>2</b>	3,8	<b>3</b>	1,5	<b>5</b>	1,9
Yhteensä	<b>52</b>	100	<b>206</b>	100	<b>258</b>	100

Taulukko 3: Vastaajien koulutusaste

Koulutusasteessa vastausvaihtoehdossa ”jokin muu koulutus, mikä?” oli yhteensä neljä vastausta, joista kolme vastausta kohdistin oikeisiin koulutusluokkiin. Jäljelle jäi kuitenkin yksi epäselvä vastaus, jota en voinut jakaa mihinkään kategoriaan. Tämän takia yksi vastaus on jätetty pois taulukosta. Aineistosta enemmistö sijoittui 30–59 ikävuoden välille ja lähes jokaisella (96,5 %) oli ylempi tai alempi korkea-asteen koulutus. Yhteensä 72,1 prosentilla vastaajista oli ylempi korkea-asteen koulutus. Koulutusastetta



tarkastellaan tarkemmin kappaleessa 5.1. Seuraavassa taulukossa on vastaajien jakautuminen koulutustaustan mukaan:

KOULUTUSTAUSTA (n=259)	Lukumäärä	%
Kaupallinen	<b>133</b>	51,4
Yhteiskuntatieteellinen	<b>43</b>	16,6
Kasvatustieteellinen	<b>30</b>	11,6
Teknillistieteellinen	<b>17</b>	6,6
Oikeustieteellinen	<b>10</b>	3,9
Psykologinen	<b>10</b>	3,9
Humanistinen	<b>6</b>	2,3
Muu koulutus	<b>7</b>	2,7

Taulukko 4: Vastaajien koulutustausta

Taulukkoon on laskettu mukaan tupla- ja triplatutkinnot ja jätetty pois kaksi epäselvää vastausta. Noin puolella vastaajista oli kaupallinen tutkinto ja puolella oli jokin muu kuin kaupallinen tutkinto. Kaupallisen tutkinnon jälkeen seuraavaksi yleisimpiä koulutustaustoja vastaajien keskuudessa olivat yhteiskuntatieteellinen ja kasvatustieteellinen tutkinto. Seuraavassa taulukossa ilmenee vastaajien työllistävien yritysten koko henkilöstömäärässä:

YRITYSTEN KOKO (n=259)	Lukumäärä	%
Alle 50	<b>32</b>	12,4
50–249	<b>57</b>	22,0
250–249	<b>38</b>	14,7
500 tai enemmän	<b>132</b>	51,0

Taulukko 5: Yritysten koko

Yli puolet vastaajista (51 %) työskenteli suurissa, ainakin 500 henkilöä työllistävistä yrityksistä. Pienissä yrityksissä toimivat henkilöstöammattilaiset työskentelevät todennäköisemmin yksittäisinä asiantuntijoina, sillä näille organisaatioille on tuskin kannattavaa ylläpitää laajempaa henkilöstöosastoa. Sen sijaan isoissa yrityksissä on enemmän tarvetta henkilöstöosastolle, joka pystyy tukemaan koko organisaatiota. Yli puolet vastaajista (53,6 %) oli työskennellyt henkilöstötyössä 5–14 vuotta. Vastaavasti alle viisi vuotta henkilöstöalalla olleita oli 13,5 prosenttia ja 15–19 vuotta olleita 18,9 prosenttia. 14 prosenttia vastaajista oli työskennellyt henkilöstöasioiden parissa yli kaksikymmentä vuotta.

Kysymyksen 6. perusteella Alle kolmekymppisten keskuudessa yleisin työnkuva oli HR-asiantuntija, kun taas yli 30-vuotiaiden keskuudessa yleisin toimenkuva yrityksessä oli puolestaan henkilöstöpäällikkö tai henkilöstöjohtaja. Muita yleisiä toimenkuvia olivat myös konsultti ja HR-partneri sekä henkilöstön kehittäminen ja suunnittelu.

## 4.2 Metodologia ja tutkimuksen arviointi

Tutkimuksen tavoitteena oli löytää ne asiantuntijuustarpeet, joita henkilöstöuraa suunnitteleville olisi hyvä tarjota koulutuksen muodossa, jotta se vastaisi mahdollisimman hyvin henkilöstöammattilaisen nykypäivän tarpeisiin ja haasteisiin. Samalla tarkoituksena oli muodostaa kuvaa henkilöstöjohtamisesta nyt ja tulevaisuudessa. Tarkemmin tutkimuksen tavoitteena oli vastata seuraaviin tutkimuskysymyksiin:

- Mitä teemoja ja kompetensseja nykypäivän HR-ammattilaisen koulutukseen tulisi sisällyttää, jotta koulutus vastaisi paremmin nykypäivän henkilöstötyötä ja sen sisältöä?
- Mitä henkilöstöammattilaisten työ sisältää ja mitkä koetaan työn tärkeimmiksi osaamisalueiksi?
- Millaista henkilöstötyö on yleisesti Suomessa?
- Mitkä ovat tulevaisuuden haasteet ja mitä muutoksia henkilöstöalalla mahdollisesti tapahtuu seuraavan kymmenen vuoden aikana?

Aineiston analysoinnissa on käytetty webropolin omia sisäisiä analysointiohjelmiä sekä tarkempaan analysointiin SPSS Statistics -ohjelmaa kvantitatiivisen eli määrällisen tiedon osalta. Webropol (Webropol Oy) on kyselytutkimukseen, asiakaskokemukseen ja henkilöstötutkimukseen keskittynyt kyselytyökalu, jonka avulla on mahdollista myös analysoida kyselyssä saatua tietoa. SPSS on tiedon käsittelyyn ja tarkasteluun keskittynyt ohjelmisto. Aineisto on käännetty näppäilyvirheiden välttämiseksi webropolista tallennettavaan Excel-tiedostoon, joka on luettavissa SPSS-ohjelman avulla. Excel-

tiedostosta poistin aikaisemmin mainitun epäluotettavan vastaajan, jotta SPSS-ohjelma ei tulkitse tuloksia harhaan.

Tutkimuksen kaikki suljetut kysymykset ovat kategorisella mitta-asteikolla eli luokitteluasteikolla tai järjestysasteikolla mitattavia muuttujia. Luokitteluasteikko eli nominaaliasteikko on yksinkertaisin mitta-asteikko, jonka avulla mitataan asioita, jotka voidaan erotella toisistaan laadullisesti, mutta ei määrällisesti. Järjestysasteikko eli ordinaaliasteikko on määrällisiä asioita mitattaessa alkeellisin asteikko, jonka avulla erotellaan luokat ominaisuuden mukaan tiettyyn suuruusjärjestykseen. (Metsämuuronen 2003, 37–39). Kysymykset 1,3,4 ja 8 ovat laatueroasteikolla mitattavia kysymyksiä ja kaikki muut suljetut kysymykset ovat järjestysasteikolla mitattavia kysymyksiä.

Suljettujen muuttujien mittaamiseen olen hyödyntänyt parametrittomia (nonparametric) menetelmiä. Havainnointiin olen käyttänyt ristiintaulukointia, keskiarvoa, moodia, vinoutta, huipukkuutta sekä rivi- ja sarakeprosenttilukuja. Laatueroasteikollisten muuttujien analysointiin olen käyttänyt khiin neliötä. Mikäli molemmat muuttujat ovat olleet järjestysasteikolla mitattavia, olen käyttänyt analysoinnissa Spearmanin järjestyskorrelaatiokerrointa.

Ristiintaulukoinnin avulla on mahdollista havainnollistaa kahden muuttujan väliset yhteydet (Metsämuuronen 2003, 290). Varsinkin tämän tutkimuksen kaltaiseen aineistoon sopii mielestäni ristiintaulukointi hyvin, sillä monet eri kysymykset mahdollistavat eri ryhmien välisen keskinäisen vertailtavuuden taulukon avulla. Ryhmien välistä todellista eroa ja sattumanmukaisuutta on arvioitu asteikosta riippuen khiin neliöllä tai Spearmanin järjestyskorrelaatiokertoimella. Ristiintaulukoinnissa olen selvennykseksi tilanteen mukaan lihavoanut keskiarvon tai frekvenssin.

Khiin neliö ( $\chi^2$ ) eli  $\chi^2$ -testi mittaa kahden muuttujan välistä riippumattomuutta (Metsämuuronen 2003, 293). Khiin neliön yhteensopivuustestissä ja riippumattomuustestissä oletuksena on, että kussakin taulukossa on riittävästi havaintoja eli frekvenssejä. Kahden ryhmän kanssa minimivaatimuksena on, että jokaisen ryhmän frekvenssi on vähintään viisi. Mikäli ryhmiä on enemmän, jokaisessa solussa tulee olla ainakin yksi frekvenssi ja yhteensä alle viiden frekvenssin soluja saa olla korkeintaan 20 % koko taulukon soluista. (Metsämuuronen 2004, 45.) Khiin neliö ei kerro riippuvuuden suuruudesta, vaan ainoastaan muuttujien riippumattomuuden todennäköisyydestä. (Metsämuuronen 2003, 297–298).

Spearmanin järjestyskorrelaatiokerroin Rho ( $\rho$ ) kuvaa kahden muuttujan välistä yhteyttä (Metsämuuronen 2003, 377), ja se voi saada negatiivisia ja positiivisia arvoja -1 ja 1 välillä. Spearmanin järjestyskorrelaatiokerroin on suunniteltu käytettäväksi kahden järjestysasteikollisen muuttujan välillä. (Bryman 2008, 329.)

Vastaajien lukumäärä on merkitty taulukon vasempaan yläkulmaan, mikäli vastaajien määrä on sama kysymyksen jokaisessa kohdassa. Mikäli vastaajien määrä vaihtelee taulukossa, olen ilmoittanut vastausmäärän sulkeissa ryhmänimen perässä. Joissakin

kysymyksissä oli epämääräisiä tai puuttuvia vastauksia, joista johtuen vastaajien määrä on pienempi kuin 259. Raportoin tulokset ristiintaulukoinnin perässä tilastollisin numeroin ja symbolein: \*\*\*= erittäin merkitsevä ( $p < 0.001$ ), \*\* merkitsevä ( $p < 0.01$ ) ja \*= melkein merkitsevä ( $p < 0.05$ ). Merkitsevyystason p-arvot viittaavat todennäköisyyteen ja riskiin, jolla nollahypoteesi hylätään virheellisesti.

Avoimia kysymyksiä olen analysoinut Webropolin Text Mining työkalun avulla. Webropolin Text Mining työkalun avulla olen jakanut sanat ja sanaryhmän niille sopiviin kategorioihin. Esimerkiksi kysymyksen 6 kohdalla, olen liittänyt ryhmään ”henkilöstöjohtajat” samaan kategoriaan viittaavat vastaukset, kuten henkilöstöjohtaja, henkilöstöpäällikkö, human resource manager, human resource director, HR-johtaja sekä HR-päällikkö. Tämän lisäksi kiinnitin vastauksissa huomiota myös toistuviin teemoihin ja syy-seuraus suhteisiin.

Tutkimuksen kokonaisluotettavuuden muodostavat yhdessä tutkimuksen validius ja tutkimuksen reliabiliteetti (Heikkilä 2004, 152). Molemmat termit tarkoittavat luotettavuutta, mutta reliabiliteetti keskittyy tutkimuksen toistettavuuteen (Metsämuuronen 2003, 42–43). Tutkimuksen validius tarkoittaa tutkimuksen kykyä mitata sitä, mitä oli tutkimuksella tarkoituskin mitata. Validiteetin vaikuttaa tutkimuksen onnistunut muotoilu teoreettisesta sanastosta arkikielelle ja siitä mittareihin. Tutkimuksen validius on hyvä, jos käsitteet ovat tutkimuksessa oikein ja systemaattiset virheet puuttuvat. (Vilka 2007, 150.) Sisäisellä validiteetilla mitataan, vastaavatko mittaukset tutkimuksen teoriassa esitettyjä käsitteitä. Ulkoisella validiteetilla tarkoitetaan tutkimuksen yleistettävyyttä (Metsämuuronen 2004, 43) eli sitä, tulkitsevatko muut tutkijat kyselyn tutkimustulokset samalla tavalla. (Heikkilä 2004, 186). Khiin neliön hyödyntäminen tutkimuksessa epäonnistui muutamassa ristiintaulukoinnissa, koska taulukoissa oli usein monta pieni frekvenssistä solua. Luotettavuutta olisi voinut parantaa yhdistämällä kategorioita niin, että frekvenssit olisivat kasvaneet. Ristiintaulukointi antoi mielestäni kuitenkin enemmän tietoa ilman yhdistämistä, josta johtuen jätin taulukot ennalleen, vaikkakin khiin arvoa ei voitu hyödyntää tutkimuksessa riippuvuuden osoittajana.

Tutkimuksen validius edellyttää, että kyselyllä voidaan saada vastaus tutkimusongelmiin (Heikkilä 2004, 186). Tutkimus antoi vastauksen asetettuihin tutkimuskysymyksiin, joten validiteetti voidaan katsoa olleen onnistunut. Vastauksia saapui myös vapaaehtoiseen kysymykseen kiitettävästi, jolloin näistäkin kysymyksistä sai luotettavaa tietoa. Kysymyksessä 26 osa vastaajista vastasi kapeasti hyödyntämällä kysymysten 24 ja 25 vastausvaihtoehtoja ja osa vastasi laajemmin omin sanoin. Otin tämän huomioon vastausryhmiä muodostaessa, jotta validiteetti säilyisi mahdollisimman hyvänä kysymysten kohdalla.

Mittauksen reliabiliteetilla tarkoitetaan kykyä tuottaa ei-sattumanvaraisia tuloksia. Tutkimuksen sisäinen reliabiliteetti voidaan todeta mittaamalla sama tilastoyksikkö useamman kerran. Tutkimuksen ulkoinen reliabiliteetti tarkoittaa, että mittaukset ovat tois-

tettävissä uudestaan myös muissa tilanteissa ja tutkimuksissa. Mikäli tutkimuksella on alhainen reliabiliteetti, laskee se myös mittarin validiteettia. Validiteetti ei kuitenkaan vaikuta reliabiliteettiin. (Heikkilä 2004, 187.) Muuttujien väliset tutkimukset on tarkistettu useampaan kertaan sisäisen reliabiliteetin parantamiseksi eikä tuloksissa ilmennyt poikkeamia.

Tässä tutkimuksessa kyselylomake on laadittu juuri tätä tutkimusta varten, joten se mittaa tutkimuksessa haluttuja asioita sekä teoriassa käsiteltyjä käsitteitä. Tutkimuksen rakentamisessa on hyödynnetty jo hyväksi todettuja mittareita, kuten viisi- ja seitsemänosaista Likert-asteikkoa, joka parantaa osaltaan tutkimuksen validiteettia. Likert-asteikossa skaalan ääripäät kuvaavat positiivista tai negatiivista suhtautumista asiaan. Asteikon etuna pidetään sen soveltuvuutta sekä järjestysasteikolliseen että välimatka-asteikolliseen mittaamiseen. (Metsämuuronen 2004, 72). Likert-asteikon frekvenssien kerkiarvoja laskiessa olen antanut negatiiviselle ääripäälle arvon 1 ja positiiviselle ääripäälle asteikosta riippuen joko arvon 5 tai 7. Kysely käytiin läpi validiteetin parantamiseksi muutaman testihenkilön kanssa ennen tutkimukset lähettämistä. Tutkimuksen tulokset voidaan yleistää melko hyvin koko kohderyhmään, sillä otos on riittävän edustava ja vastausprosentti kohtalaisen hyvä.

## 5 TYÖSSÄ HENKILÖSTÖALALLA

### 5.1 Uratavoitteena henkilöstötyö

Henkilöstötyö, kuten moni muukin työ, vaatii omanlaisensa koulutuksen, joka ohjaa alasta haaveilevan kohti tavoittelemaansa työtä. Luultavasti parhaat neuvot henkilöstötyöstä ja sen vaatimuksista pystyy antamaan henkilö, joka on itse työskennellyt samalla alalla ja omakätisesti kokenut työn haasteet. Henkilöstöala on kuitenkin hyvin laaja-alainen (kappale 2.1.1), jonka vuoksi henkilön oma työnkuva ja kokemus vaikuttavat näkemyksiin työstä ja sen vaatimuksista. Tässä kappaleessa selvitetään vastaajien koulutustaustaa ja sitä, millainen koulutus valmistaa parhaiten henkilöstötyöhön.

Kyselyyn vastanneista henkilöstöalan ammattilaisista lähes jokaisella (98,45 %) oli alempi korkeakoulututkinto tai sitä korkeampi koulutus (taulukko 3). Korkeakoulu vaikuttaa siis olevan ensiaskel henkilöstöuraa suunnittelevalle. On kuitenkin mahdollista päästä alalle töihin myös lukiosta ja ammattikoulupohjalta. Varsinkin miehillä vaikuttaa olevan parempi mahdollisuus päästä vain henkilöstöalalle ylioppilas- ja ammattikoulututkinnolla, sillä miespuolisista vastaajista jopa 5,8 prosenttia oli valmistunut lukiosta tai ammattikoulusta. Vastaava luku naisilla oli vain 0,49 prosenttia. Lukion tai ammattikoulun käyneitä miehiä ja naisia oli kuitenkin niin vähän (n=4), että eroavaisuutta ei voida yleistää koko populaatioon. Koulutusasteella on selvä vaikutus siihen, miten henkilö kokee oman koulutuksensa olleen hänelle hyödyksi henkilöstötyössä. Seuraavasta taulukosta ilmenee, kuinka vastaajat kokevat oman koulutuksensa olleen hyödyksi henkilöstöalalla:

(N=258)	Lukio	Ammattikoulu	Alempi korkeakou- lututkinto	Ylempi korkeakou- lututkinto	Tohtoritutkinto tai sitä vastaa- va tutkinto	Yhteensä	%
Hyvin vähän hyötyä	1		1	1		3	1,2
Melko vähän hyötyä		1	9	12		22	8,5
Jonkin verran hyötyä	1	1	26	56	2	86	33,3
Melko paljon hyötyä			18	63	1	82	31,8
Hyvin paljon hyötyä			9	54	2	65	25,2
Keskiarvo	<b>2,00</b>	<b>2,50</b>	<b>3,40</b>	<b>3,84</b>	<b>4,00</b>	<b>3,71</b>	

$\chi^2=59,475^{***}$ ;  $df=16$ ;  $p=0,000 < 0,001$ ; 17 solussa (68 %) on arvo pienempi kuin 5, minimi 0,02

Taulukko 6: Kokemus oman koulutuksen merkityksestä henkilöstöalalla

Lukion tai ammattikoulun käyneet vastaajat olivat sitä mieltä, että heidän koulutuksesta oli parhaimmillaan vain jonkin verran hyötyä. Kuitenkin lukion tai ammattikoulun käyneitä vastaajia oli niin vähän, että tilastollinen merkittävyys on niiden kohdalla heikko. Alemman korkea-asteen tutkinnon suorittaneista enemmistö oli sitä mieltä, että koulutuksesta on ollut henkilöstöalalla jonkin verran hyötyä (41,3 %) tai melko paljon hyötyä (28,6 %). Ylemmän korkeakoulun suorittaneista suurimman osan mielestä koulutuksesta (93 %) on ollut hyötyä ainakin jonkin verran, kun taas pieni vähemmistö (7,0 %) on ollut sitä mieltä, että koulutuksesta on ollut hyvin vähän tai melko vähän hyötyä. Ylemmästä korkeakoulutuksesta on ollut siis hyötyä monelle henkilöstöalalla toimivalle. Keskiarvoja vertailemalla huomaa yhteyden henkilön koulutusasteen ja koulutuksesta koetun hyödyn välillä.

Koulutusasteen ja oman koulutuksen merkitys sai khiin arvoksi 59,475 vapausasteella 16. Erot koulutustason ja koulutuksesta koetun hyödyn välillä poikkeavat erittäin merkitsevästi toisistaan ( $p < 0,001$ ). Taulukossa on kuitenkin 17 solua (68 %), joissa on

alle viisi frekvenssiä. Tästä johtuen p-arvo on virheellinen, eikä riippuvuutta ole järkevää hyödyntää johtopäätöksiin khiin arvon osalta.

Hyvin moni vastaaja koki yleisesti ottaen oman koulutuksensa hyödylliseksi, vaikka heillä ei välttämättä ole suoranaista henkilöstöalan koulutusta. Kuten taulukosta 4 huomattiin, muita kuin kaupallisen koulutuksen saaneita oli useampia ja näistä moni on ollut sitä mieltä, että koulutuksesta on ollut ainakin jonkin verran hyötyä. Koska vastaajien koulutusala oli varsin hajanainen, on mielestäni mielekästä tarkastella heidän mielipidettään siitä, miten paljon koulutuksella on yleisesti merkitystä henkilöstöalalla:

(N=258)	Lukio	Ammattikoulu	Alempi korkea-koulututkinto	Ylempi korkea-koulututkinto	Tohtoritutkinto tai sitä vastaava tutkinto	Yhteensä	%
1: Erittäin pieni merkitys				1		1	0,4
2: Melko pieni merkitys			6	4		10	3,9
3: Kohtalainen merkitys	1	2	25	70	1	99	38,4
4: Melko suuri merkitys	1		27	84	3	115	44,6
5: Erittäin suuri merkitys			5	27	1	33	12,8
Keskiarvo	<b>3,5</b>	<b>3</b>	<b>3,49</b>	<b>3,71</b>	<b>4,0</b>	<b>3,66</b>	

$\chi^2=13,430$ ;  $df=16$ ;  $p=0,651 > 0,05$ ; 18 solussa (72 %) on arvo pienempi kuin 5, minimi 0,01

Taulukko 7: Koulutuksen merkitys yleisesti henkilöstötyössä

Taulukossa ilmenee, että enemmistö oli sitä mieltä, että koulutuksella on yleisesti kohtalainen merkitys (38,4 %) tai melko suuri merkitys (44,6 %). Vain harva oli sitä mieltä, ettei koulutuksella ollut juurikaan merkitystä. Verrattuna kokemukseen omasta koulutuksesta, painoarvo on enemmän sijoittunut kohtalaiseen ja melko suureen merkitykseen. Koulutuksen merkitystä piti vähäisenä vain 4,3 prosenttia vastaajista. Mielenkiintoista on, että 25,2 prosenttia vastaajista kokee omasta koulutuksesta olleen hyvin paljon hyötyä, kun taas vain 12,8 prosenttia koki, että koulutuksella on yleisesti hyvin



suuri merkitys henkilöstöalalla. Useampi siis koki omasta koulutuksestaan olleen enemmän hyötyä, kuin mitä heidän mielestään koulutuksella oli merkitystä yleisesti. Tämä voi mahdollisesti johtua siitä, että koulutuksesta on ollut merkittävästi hyötyä silloin, kun vastaajat aloittivat työnsä henkilöstöalalla. Sen sijaan nykyään koulutus ei ehkä enää valmista henkilöstötyöhön niin paljon, koska henkilöstöala on monipuolisempi ja jatkuvassa muutoksessa.

Koulutuksen merkitys yleisesti ja vastaajien koulutustausta sai keskinäiseksi khiin luvuksi 13,430 vapausasteella 16. Erot koulutusasteen ja mielipiteet koulutuksen merkityksestä yleisesti henkilöstötyössä eivät kuitenkaan poikkea tilastollisesti merkitsevästi toisistaan ( $p > 0.05$ ). Taulukossa on myös 18 solua, jossa on vähemmän kuin viisi frekvenssiä. Tästä johtuen p-arvo on virheellinen, eikä riippuvuutta ole mielekästä hyödyntää johtopäätöksiin khiin arvon osalta. Oman koulutuksen hyöty ja mielipide koulutuksen yleisestä hyödystä henkilöstöalalla ilmenee seuraavasta taulukosta:

(N=258)		Koulutuksen merkitys yleisesti					Yhteensä
		Erittäin pieni	Melko pieni	Kohtalainen	Melko suuri	Erittäin suuri	
Hyötyä omasta koulutuksesta	Hyvin vähän	1	1	1	0	0	3
	Melko vähän	0	1	15	5	1	22
	Jonkin verran	0	6	54	25	1	86
	Melko paljon	0	1	21	56	4	82
	Hyvin paljon	0	1	8	29	27	65
Yhteensä		1	10	99	115	33	258

$\rho = 0,557^{***}$ ,  $p = 0,000 < 0,001$ . Korrelaatio merkitsevä 0.001 tasolla (2-suuntainen)

Taulukko 8: Kokemus oman koulutuksen merkityksestä verrattuna koulutuksen merkitykseen yleisesti

Kokemuksella oman koulutuksen hyödyistä ja mielipiteellä koulutuksen merkityksestä yleisesti on vahvaa keskinäistä riippuvuutta ( $\rho = 0,557^{***}$ ). Toisin sanoen, mitä vahvemmin henkilö koki omasta koulutuksesta olleen hyötyä, sitä todennäköisemmin hän oli sitä mieltä, että koulutuksesta oli hyötyä yleisesti. Ihmiset kokevat siis koulutuksen sitä hyödyllisemmäksi, mitä enemmän he mieltävät saaneensa hyötyä omasta koulutuksesta. Joko koulutuksesta saatu hyöty suhteessa vaivaan on todellisuudessa ollut korkea tai henkilö haluaa perustella vuosia kestäneen koulutuksensa olleen hyödyksi työelämässä (Aronson, Wilson ja Akert 2007, 169–170).

Vastaajat, jotka kokivat saaneensa omasta koulutuksesta hyvin vähän hyötyä, arvioivat melko pienen merkityksen myös koulutukselle yleisesti. Melko vähän hyötyä koulutuksesta saaneet antoivat jo enemmän painoarvoa koulutuksen merkitykselle. Heistä suurin osa antoi ainakin yhden korkeamman hyötyasteen koulutukselle yleisesti, kuin mitä he kokivat saaneensa hyötyä omasta koulutuksesta. Samoin myös jonkin verran hyötyä omasta koulutuksesta saaneet vastaavat antoivat enemmän painoa koulutuksen merkitykselle. Hyvin paljon hyötyä omasta koulutuksesta saaneet sitä vastoin antavat vähemmän painoarvoa koulutuksen merkitykselle yleisesti henkilöstötyössä. Vain vähän hyötyä koulutuksesta saaneet vastaajat huomasivat mahdollisesti työn olevan vaativampaa ja koulutuksen auttavan työtehtävien hoidossa, kun taas omaa koulutustaan arvostavat vähätelivät koulutuksen merkitystä henkilöstöalalla yleisesti. Tämä ero voi johtua siitä, että vaikka koulutuksesta onkin ollut paljon hyötyä, vaikuttaa koulutuksen lisäksi henkilöstötyössä moni muukin asia, kuten esimerkiksi oma työmotivaatio ja työpanos.

Kysymyksessä 13 pyysin vastaajia kertomaan, millainen koulutus heidän mielestään sopisi parhaiten henkilöstöammattilaiselle. Koulutustasosta korkeakoulutuksen koettiin tarjoavan hyvän pohjan henkilöstöalalle. Koulutuksen sisältöä tiedusteltaessa vastaukset painottuivat henkilöstökoulutuksessa vahvasti muutaman teeman ympärille, jotka olivat

- 1) johtamiskoulutus ja esimiestyö,
- 2) liiketaloudellinen ja taloushallinnollinen osaaminen,
- 3) juridiikan osaaminen,
- 4) käyttäytymistieteellinen,
- 5) kasvatustieteellinen osaaminen.

Ihanteellinen koulutus henkilöstöalalle sisältäisi siis nämä kaikki viisi osaamisaluetta. Näiden viiden merkittävimmän osa-alueen lisäksi tietojärjestelmien osaamisen koettiin auttavan työskentelyä. Johtamiskoulutuksessa ja esimiestyössä painottui varsinkin ihmisten, muutoksen ja osaamisen johtaminen sekä liikeviestintä ja vuorovaikutustaidot. Johtamiskoulutuksen toivottiin lisäksi keskittyvän organisaatiokulttuuriin ja coaching-taitoihin. Liiketaloudelliseen ja taloushallinnolliseen teemaan sisältyi perusosaaminen

yrittäjien eri liiketoiminnoista, tilastotieteestä, talousmatematiikasta ja laskentatoimesta. Lisäksi strateginen osaaminen, liiketaloudellisten toimintojen käsitteet ja numeroiden merkityksien ymmärtäminen koettiin tärkeiksi. Juridisessa osaamisessa tärkeimmiksi mainittiin työlainsäädännön ja työoikeudellinen osaaminen. Juridisen osaamisen tulisi lisäksi kattaa sopimusoikeuteen, varoitusten menettelyyn, verotukseen, palkkaukseen, yksityisyyden suojaan, työturvallisuuteen, vuosilomiin, työaikaan ja vakuutuksiin liittyviä kohtia. Käyttäytymistieteellinen osaaminen painottui pääasiassa psykologiseen osaamiseen. Psykologisen osaamisen koettiin auttavan varsinkin motivoimisessa, rekrytoinnissa, ryhmien dynamiikan ja yksilöiden käyttäytymisen ymmärtämisessä. Kasvatustieteellisen aikuiskasvatus koettiin hyödyksi henkilöstön kehittämisessä ja työhyvinvoinnin parantamisessa.

Koulutustarve eri tieteenaloilta on siis hyvin monipuolista, joka tukee väitettä, että henkilöstöala on erittäin monipuolinen ja vaatii laaja-alaista osaamista (kappale 1.1). Tämä osaamistarpeen monimuotoisuus voi selittää sen, miksi niin moni vastaaja koki koulutuksensa olleen hyödyksi, vaikka heillä ei välttämättä ollutkaan suoranaista henkilöstöalan koulutusta. Suurella osalla vastaajista oli kuitenkin koulutus, joka tuki ainakin yhtä näistä aikaisemmin mainitusta koulutuksen osaamisalueista.

Yleisesti koulutus arvioitiin hyväksi pohjaksi työelämälle, mutta merkittävämmäksi tekijäksi todettiin työstä saatava kokemus ja työssäoppiminen. Myös lyhyet, työn ohessa käytävät, HR-teemaiset koulutukset koettiin hyödylliseksi lisäkoulutukseksi, kun oma henkilöstöuran suuntautuminen alkoi olla selvillä. Kappaleessa 5.4 keskitytään tarkemmin taitoihin ja tietoihin, joita henkilöstöammattilaiset tarvitsevat työssään.

## 5.2 Henkilöstöammattilaisten työnkuva

Kappaleen tarkoituksena on selvittää, millaista henkilöstötyö on Suomessa, ja mitkä osaamisalueiksi henkilöstöammattilaiset kokevat työn tärkeimmiksi. Tarkastelen ensimmäiseksi alaisten lukumäärää ja johtoryhmässä mukana olemista. Taulukossa 9 aineisto on jakautunut alaisten lukumäärän ja johtoryhmässä mukana olon mukaan. 20 tai enemmän alaisia oli 19 vastaajalla (7,4 %), 10–19 kahdeksalla vastaajalla (3,1 %), 1–9 88 vastaajalla (34,1 %) ja 143 vastaajalla ei ollut alaisia (55,4 %). Yleisesti henkilöstöammattilaisen alaismäärät ovat kohtalaisen pieniä, alle kymmen hengen ryhmiä. Vain noin kymmenellä prosentilla vastaajista oli 10 tai enemmän alaista. Koska 10–19 alaista oli vain kahdeksalla vastaajalla, pidän mahdollisena, että seuraava kategoria ”20 alaista tai enemmän” saattaa pitää sisällään huomattavan suuriakin alaismääriä. Johtoryhmässä mukana oli puolestaan 108 vastaajaa (41,9 %) ja 150 (58,1 %) ei ollut mukana johtoryhmässä.

(N=258)		Alaisten lukumäärä				Yhteensä	
		0	1–9	10–19	20 tai enemmän		
Johtoryhmässä	Kyllä		<b>37</b>	<b>53</b>	<b>7</b>	<b>11</b>	<b>108</b>
		Johtoryhmässä (%)	34,3	49,1	6,5	10,2	100,0
		Alaisten lukumäärä (%)	25,9	60,2	87,5	57,9	41,9
	En		<b>106</b>	<b>35</b>	<b>1</b>	<b>8</b>	<b>150</b>
		Johtoryhmässä (%)	70,7	23,3	0,7	5,3	100,0
		Alaisten lukumäärä (%)	74,1	39,8	12,5	42,1	58,1
Yhteensä		<b>143</b>	<b>88</b>	<b>8</b>	<b>19</b>	<b>258</b>	
	Johtoryhmässä (%)	55,4	34,1	3,1	7,4	100,0	
	Alaisten lukumäärä (%)	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	

$\chi^2=36,068^{***}$ ;  $df=3$ ;  $p=0,000 < 0,001$ ; 1 solussa (12,5 %) on arvo pienempi kuin 5, minimi 3,35

Taulukko 9: Alaisten lukumäärä ja johtoryhmässä mukana olo

Lähes puolella (49,1 %) johtoryhmässä mukana olevilla henkilöstöammattilaisilla oli 1–9 alaista ja noin kolmanneksella (34,3 %) ei ollut alaisia ollenkaan. Vain 16,7 prosentilla johtoryhmässä olevilla oli 10 tai enemmän alaisia. Kuitenkin verrattuna ei johtoryhmässä oleviin, oli selvästi yleisempää, että 10 tai useampaa alaista johtava henkilöstöammattilainen oli johtoryhmässä. Myös mikäli vastaaja ei ollut johtoryhmässä, ei hänellä todennäköisesti ollut yhtään alaista (74,1 %).

Alaisten lukumäärä ja johtoryhmään kuulumisen sai khiin arvoksi 59,475 vapausasteella 3. Erot johtoryhmään kuulumisen ja alaisten lukumäärän välillä poikkeavat erittäin merkitsevästi toisistaan ( $p < 0,001$ ). Taulukossa on yksi solu, jossa on alle viisi frekvenssiä. Kuitenkaan prosentuaalinen virheraja (20 %) ei ylity, jolloin on mahdollista hyödyntää khiin arvoa ja p-arvoa johtopäätöksiin.

Alaisten lukumäärä suhteessa johtoryhmässä olemiseen erosi tilastollisessa mielessä merkittävästi toisistaan. Mitä enemmän alaisia henkilöllä oli, sitä todennäköisemmin hän oli johtoryhmässä. Toisaalta, mikäli henkilö oli johtoryhmässä, hänellä oli mahdollisesti työnkuvan seurauksena myös suoranaisia alaisia. Työtä on luultavasti johtoryhmässä siinä määrin enemmän, että on kannattavaa tehokkuuden kannalta palkata alaisia auttamaan työtehtävissä. Kysymyksen asettelusta johtuen ei ole mahdollista selvittää, kuinka monta alaista ryhmään 1–9 kuuluvalla keskimäärin oli. Alaisten tarkempi lukumäärä olisi todennäköisesti tuottanut mielenkiintoista tietoa johtopäätösten kannalta. Työkokemuksen kasvaessa iän myötä luonnollisesti myös vastuu lisääntyy ja alaisten määrä kasvaa. Seuraavassa taulukossa ilmenee alaisten lukumäärää suhteessa ikään:

(N=258)		Alaisten lukumäärä				Yhteensä	
		0	1–9	10–19	20≤		
Ikä:	Alle 30		<b>12</b>	<b>2</b>			<b>14</b>
		Ikä (%)	85,7	14,3			100,0
		Alaisten lkm.(%)	8,4	2,3			5,4
	30–39		<b>49</b>	<b>21</b>	<b>2</b>	<b>4</b>	<b>76</b>
		Ikä (%)	64,5	27,6	2,6	5,3	100,0
		Alaisten lkm.(%)	34,3	23,9	25,0	21,1	29,5
	40–49		<b>45</b>	<b>32</b>	<b>3</b>	<b>8</b>	<b>88</b>
		Ikä (%)	51,1	36,4	3,4	9,1	100,0
		Alaisten lkm.(%)	31,5	36,4	37,5	42,1	34,1
	50–59		<b>25</b>	<b>28</b>	<b>3</b>	<b>6</b>	<b>62</b>
		Ikä (%)	40,3	45,2	4,8	9,7	100,0
		Alaisten lkm.(%)	17,5	31,8	37,5	31,6	24,0
60 tai enemmän		<b>12</b>	<b>5</b>		<b>1</b>	<b>18</b>	
	Ikä (%)	66,7	27,8		5,6	100,0	
	Alaisten lkm.(%)	8,4	5,7		5,3	7,0	
Yhteensä		<b>143</b>	<b>88</b>	<b>8</b>	<b>19</b>	<b>258</b>	
	Ikä (%)	55,4	34,1	3,1	7,4	100,0	
	Alaisten lkm.(%)	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	

$\rho = 0,170^{**}$ ,  $p = 0,006 < 0,01$ . Korrelaatio merkitsevä 0.01 tasolla (2-suuntainen)

Taulukko 10: Iän yhteys alaisten lukumäärään

Ikääntymisellä on ymmärrettävästi tilastollisesti merkittävä yhteys alaisten määrän kasvuun. Alaisia oli vähiten alle 30 -vuotiailla ja alaisten määrä kasvoi selvästi 30–39 -vuotiailla henkilöstöammattilaisilla. Korkea ikä ei kuitenkaan tarkoita, että henkilöllä on alaisia, sillä 30 ikävuoden jälkeenkin noin puolella henkilöstöammattilaisista ei ollut alaisia. Taulukosta käy ilmi selvä nousujohteisuus alaisten määrän kasvussa 60 ikävuoteen saakka ja 50–59 vuotiaista vain 40,3 prosenttia oli ilman alaisia. 60 ikävuoden jälkeen alaisten määrä kuitenkin vähenee. Tämä voi mahdollisesti johtua siitä, että vanhempi työntekijä on alkanut siirtyä taka-alalle eläkeiän lähestyessä. Seuraavasta taulukosta huomaa, että iällä on selvä yhteys myös johtoryhmässä olemiseen:

(N=258)		Johtoryhmässä		Yhteensä	
		Kyllä	En		
Ikä	Alle 30			<b>14</b>	<b>14</b>
		Ikä (%)		100,0	100,0
		Johtoryhmässä (%)		9,3	5,4
	30–39		<b>20</b>	<b>56</b>	<b>76</b>
		Ikä (%)	26,3	73,7	100,0
		Johtoryhmässä (%)	18,5	37,3	29,5
	40–49		<b>44</b>	<b>44</b>	<b>88</b>
		Ikä (%)	50,0	50,0	100,0
		Johtoryhmässä (%)	40,7	29,3	34,1
	50–59		<b>31</b>	<b>31</b>	<b>62</b>
		Ikä (%)	50,0	50,0	100,0
		Johtoryhmässä (%)	28,7	20,7	24,0
	60 tai enemmän		<b>13</b>	<b>5</b>	<b>18</b>
		Ikä (%)	72,2	27,8	100,0
		Johtoryhmässä (%)	12,0	3,3	7,0
Yhteensä		<b>108</b>	<b>150</b>	<b>258</b>	
	Ikä (%)	41,9	58,1	100,0	
	Johtoryhmässä (%)	100,0	100,0	100,0	

$\chi^2=28,527***$ ;  $df=4$ ;  $p=0,000 < 0,001$ ; yhdessä solussa (10 %) on arvo pienempi kuin 5, minimi 5,86

Taulukko 11: Iän yhteys johtoryhmässä olemiseen



Taulukosta käy ilmi, että alle 30 -vuotiaista kukaan ei ollut mukana johtoryhmässä. Johtoryhmässä olevien määrä kasvoi suhteessa iän karttumiseen. Ryhmissä 40–49 ja 50–59 tasan puolet vastaajista oli mukana johtoryhmässä. Yli 60 vuotiaista jo lähes kolme vastaajaa neljästä oli mukana johtoryhmässä. Tämä johtuu siitä, että johtoryhmässä mukana oleminen ymmärrettävästi vaatii kokemusta työelämästä ja työkokemus karttuu iän myötä.

Vastaajan iän ja johtoryhmässä olemisen välillä on merkittävä tilastollinen riippuvuus. Vastaajan ikä suhteessa johtoryhmässä mukana olemiseen sai keskinäiseksi khiin arvoksi 28,527 vapausasteella 4. Taulukossa on yksi solu (10%), jossa frekvenssiluku on nolla. Prosentuaalinen virheraja (20 %) ei kuitenkaan ylity, jolloin on mahdollista hyödyntää khiin arvoa ja p-arvoa johtopäätöksiin. Ikä suhteessa johtoryhmässä olemiseen erosi tilastollisessa mielessä merkittävästi toisistaan.

Kappaleessa 3 käsiteltiin laajaa henkilöstötutkimusta henkilöstöammattilaisten ominaispiirteistä. Kyseisen tutkimuksen mukaan yksi merkittävä henkilöstöammattilaisen tehokkuuden osatekijä muodostui liiketoiminnallisista tiedoista. Seuraavasta taulukosta ilmenee kyselyyn vastanneiden mielipide toimialan tuntemisen tärkeydestä:

(N=259)		Määrä	Prosenttia (%)
Tarvitseeko yrityksen toimialaa tuntea?	Ei ollenkaan	1	0,4
	Jonkin verran	21	8,1
	Kohtalaisesti	49	18,9
	Melko hyvin	105	40,5
	Erittäin hyvin	83	32,0
	Yhteensä	259	100,0

Keskiarvo 3,96; Moodi 4; Mediaani 4; Vinous -0,637; Huipukkuus -0,290

#### Taulukko 12: Toimialan tuntemisen merkitys

Vastaajien mielestä henkilöstöammattilaisen tulee tuntea oma toimiala keskimäärin melko hyvin. Jopa 72,5 prosenttia vastaajista oli sitä mieltä, että oma toimiala täytyy tuntea melko tai erittäin hyvin. Vain 8,5 prosenttia vastaajista oli sitä mieltä, että omaa toimialaa ei tarvitse tuntea lainkaan, tai että omaa toimialaa tarvitsee tuntea vain jonkin verran. Asetelma ei täysin vastaa kappaleessa 3 esiteltyä tutkimusta, mutta se tukee

silti käsitystä siitä, että oman toimialan ymmärtäminen on ammatin kannalta merkittävää. Oletin, että johtoryhmässä olevat olisivat enemmän painottaneet toimialan tuntemusta, mutta johtoryhmään kuulumisen ja kokemus toimialan tuntemuksen tärkeydestä eivät poikenneet tilastollisesti merkittävästi toisistaan. Myöskään iällä ei ollut tilastollisesti merkittävää eroa sen suhteen, koettiin toimialan tuntemus tärkeäksi.

Kysymyksessä 15 tiedustelin tarkemmin, mitä hyötyä toimialan tuntemuksesta on tai vastaavasti, miksi siitä ei ole hyötyä. Toimialan ymmärtämisen koettiin olevan henkilöstötyön perusta ja kivijalka. Toimialan tunteminen auttaa ymmärtämään yrityksen ja asiakkaan tarpeita sekä yrityksen ja tuotteiden ominaispiirteitä sekä henkilöstön käyttämää käsitteistöä. Toimialan tuntemus antaa lisäksi mahdollisuuden tuoda johdonmukaisesti lisäarvoa yritykseen, strategiaproessiin, resursointiin ja osaamisen hallintaan.

Eri toimialoilla vallitsevat erilaiset toimintakulttuurit, minkä vuoksi henkilöstöammattilaisen tulee tuntea oman toimialansa ominaispiirteet. Teoriat ja käytännöt on sovellettava aina yrityksen tarpeisiin ja liiketoiminnan tuntemus on vaatimuksena toimintamallien rakentamiselle. Toimialan tuntemus sisältää myös markkinoiden ja kilpailijoiden tuntemisen. Sekä yrityksen että toimialan tuntemus on edellytys oikeille strategisille päätöksille. Henkilöstöammattilaisen esimiehille ja yritysjohdolle annettu tuki on monipuolisempaa, kun se on sidottuna toimialan vaatimuksiin ja erityispiirteisiin.

Henkilöstösuunnittelu perustuu toimialan tuntemukseen ja yrityksen strategiaan. Rekrytointitilanteessa työtä hakevan henkilön sopivuutta erilaisiin tehtäviin on vaikea arvioida, mikäli rekrytoija ei tunne yrityksen osaamistarpeita ja työn haasteita. Henkilöstöammattilaisen tulee myös pystyä keskustelemaan henkilöstön kanssa samaa kieltä ja ymmärtää henkilöstön osaamisvaatimukset ja kehittämiskohteet. Toimialan tuntemus tuo uskottavuutta pätevänä henkilöstöammattilaisena henkilöstön ja esimiesten keskuudessa.

Haitallisia piirteitä toimialan tuntemukselle ei vastauksissa ilmennyt. Yritykselle vieraan toimialan tuntemus koettiin ennemmin eduksi kuin taakaksi. Toimialaa ei kuitenkaan tarvinnut tuntea ennalta, sillä peruslähtökohdat ovat kaikilla toimialoilla samat. Henkilöstötyö ei ole täysin toimialasidonnaista, jolloin yleiset hyvät henkilöstökäytännöt pätevät toimialasta riippumatta hyvinkin erilaisissa toimintaympäristöissä. Toimialatuntemus kertyy työn ohessa, varsinkin jos työskentelee samalla toimialalla pidemmän aikaa. Kohtalaisellakin toimialan tuntemuksella pärjää, mutta toimialan erinomainen tuntemus on lähes välttämätöntä, mikäli henkilöstöammattilainen työskentelee ydinliiketoiminnan, yritysjohton ja strategian parissa.

Henkilöstötyön ja yrityksen strategian välistä yhteyttä käsiteltiin kappaleessa 2.1.3, jonka lopussa päädyttiin johtopäätökseen, että suunnitelmallinen panostaminen henkilöstöön osana strategiaa ei ole vain kustannus, vaan myös tulon lähde. Seuraavasta taulukosta ilmenee vastaajien kokemukset siitä, miten paljon he kokivat henkilöstötyön osaksi yrityksen strategiaa:

(N=259)		Määrä	Prosenttia (%)
Henkilöstötyö osana yrityksen strategiaa	Hyvin vähän	1	,4
	Melko vähän	1	,4
	Jonkin verran	25	9,7
	Melko paljon	72	27,8
	Hyvin paljon	160	61,8
	Yhteensä	259	100,0

Keskiarvo 4,50; Mediaani 5; Moodi 5; Vinous -1,404; Huipukkuus 1,928

Taulukko 13: Henkilöstötyö osana strategiaa

Henkilöstötyö vaikuttaa olevan vastaajien yrityksissä nykyään hyvinkin merkittävää, sillä jopa lähes 90 prosenttia vastaajista oli sitä mieltä, että henkilöstötyö oli melko tai hyvin paljon osana strategiaa. Vain muutama vastaaja oli sitä mieltä, että henkilöstötyö oli yrityksessä vain heikosti osa strategiaa. Varsin moni yritys vaikuttaa nykypäivänä ottavan henkilöstötyön osaksi strategiaa, eikä pidä sitä vain yrityksen pakollisena tuki-toimintona. Strategisten henkilöstövoimavarojen johtamisella on siis hyvinkin vahva perusta ja tämä tukee kappaleen 2.1.2 tutkimusta siitä, että Suomessa henkilöstöammattilaiset ovat yrityksissä usein mukana strategisissa prosesseissa.

(N=259)	1	2	3	4	5	6	7		Keskiarvo
Operatiivinen	5	19	26	75	67	55	12	Strateginen	<b>4,52</b>
Prosessilähtöinen	2	17	25	73	73	53	16	Ihmislähtöinen	<b>4,63</b>
Yksintyöskentely	6	28	55	61	54	41	14	Tiimityöskentely	<b>4,19</b>
Yrityskeskeinen	6	42	45	66	49	30	21	Asiakaskeskeinen	<b>4,10</b>

Taulukko 14: Henkilöstöammattilaisten työnkuvan sijoittuminen

Kysymyksessä 23 pyysin vastaajia arvioimaan työnkuvansa sijoittumista asteikolla, jossa ääripäät olivat vastakohtia. Keskiarvot painoutuivat kaikissa kohdissa hieman kes-

kilijan (arvon 4) oikealle puolelle kaikissa kategorioissa. Työnkuvien sijoittuminen oli siis hieman yleisemmin strategista kuin operatiivista, ihmislähtöistä kuin prosessilähtöistä, tiimityöskentelyä kuin yksintyöskentelyä ja asiakaskeskeistä kuin yrityskeskeistä. Liitteessä 3 on korrelaatiotaulukko työkuvan sijoittumisesta kysymyksen 23 mittariin. Asiakaskeskeistä työtä tekevät vastaajat työskentelivät enemmän ihmislähtöisessä työssä (Rho 0,307\*\*\*,  $p=0,000<0,001$ ), strategian parissa (Rho 0,124\*,  $p=0,047<0,05$ ) ja tiimeissä (Rho 0,124\*,  $p=0,045<0,05$ ). Strategista työtä tekevät vastaajat työskentelivät todennäköisemmin useammin tiimeissä (Rho 0,224\*\*\*,  $p=0,000<0,001$ ).

Henkilöstöammattilainen toimii usein linkkinä, neuvottelijana ja informaatiokanavana yrityksen eri työntekijäryhmien välillä. Linkkinä oleminen on ollut yksi vanhimmista henkilöstöammattilaisen toimenkuvaan kuuluvista tehtävistä (kappale 2.1.1). Toimialan tuntemuksen huomattiin olevan tärkeää keskusteltaessa eri työntekijäryhmien kanssa. Seuraavasta taulukosta ilmenee vastaajien mielipiteet siitä, kuinka paljon tai vähän henkilöstöammattilaiset kokivat toimivansa informaatiokanavana eri työntekijäryhmien välillä:

(N=259)		Määrä	Prosentti (%)
Linkkinä, neuvottelijana tai informaatiokanavana toimimisen määrä	Hyvin vähän	<b>11</b>	4,2
	Melko vähän	<b>19</b>	7,3
	Jonkin verran	<b>82</b>	31,7
	Melko paljon	<b>83</b>	32
	Hyvin paljon	<b>64</b>	24,7
	Yhteensä	<b>259</b>	100,0

Keskiarvo 3,66; Mediaani 4; Moodi 4; Vinous -0,514; Huipukkuus -0,168

Taulukko 15: Linkkinä, neuvottelijana tai informaatiokanavana toimiminen

Kyselyyn vastanneet henkilöstöammattilaiset kokivat toimivansa keskimäärin melko paljon linkkinä, neuvottelijana tai informaatiokanavana yrityksissä ja organisaatioissa. Henkilöstöammattilaiset välittivät siis usein tietoa yrityksen sisällä ammattiryhmältä ja organisaatiotasolta toiselle. Tiedon välittäminen yrityksen tasolta toiselle on merkittävää yrityksen toimivuuden kannalta. Ilman tietoa eri osien toiminnasta yrityksen on vaikeampi toimia synergiassa.

Taulukosta 16 ilmenee henkilöstöammattilaisten työpäivään kuuluvien työtehtävien määrä. Aineistossa on mukana myös informaatiokanavana toimiminen. Seuraavan taulukon viestiväylänä toimiminen kuitenkin viittaa vain esimiesten ja alaisten väliseen kommunikaatioon, kun taas aikaisemmassa taulukossa yleisenä viestintäväylänä toimiminen käsitettiin laajemmin koko organisaation tiedonkulunvälittäjänä. Tästä johtuen taulukoiden lukemissa on hieman poikkeavuuksia keskenään.

N=259	Kuinka usein työhön kuuluu seuraavat asiat					Keskiarvo
	1. Harvoin/ ei kos- kaan	2. Melko harvoin	3. Joskus	4. Melko usein	5. Usein	
Muutoksenhallinta	5	13	48	106	87	<b>3,99</b>
Työtyytyväisyyden ja tehokkuuden parantaminen	2	14	40	135	68	<b>3,98</b>
Henkilöstön kouluttaminen ja kehittäminen	3	23	66	90	77	<b>3,83</b>
Viestiväylänä toimiminen johdon ja työntekijöiden välillä	10	22	55	100	72	<b>3,78</b>
Hallinnollinen työskentely	4	32	56	95	72	<b>3,77</b>
Henkilöstön rekrytointi	49	41	62	54	53	<b>3,08</b>
Riskienhallinta	34	64	76	62	23	<b>2,91</b>
Palkintojärjestelmien suunnittelu ja palkitseminen	47	55	66	61	30	<b>2,89</b>

Taulukko 16: Henkilöstöammattilaisen eri työnkuvien yleisyys

Kysymyksessä 22 pyysin vastaajia arvioimaan, kuinka usein työhön kuuluu erilaisia henkilöstötyöhön liittyviä työtehtäviä. Vaihtoehtoihin sisältyivät kappaleessa 2.1.1 mainitut henkilöstötyön ydinosaamisalueet ja kappaleessa 3 mainittuja osaamisalueita. Useimmiten vastaajien työhön kuuluivat muutoksenhallinta sekä työtyytyväisyyden ja tehokkuuden parantaminen. Melko usein henkilöstön kehittäminen, hallinnollinen työskentely ja viestiväylänä toimiminen oli osa vastaajien työtä. Toisinaan henkilöstöammattilaisten työ sisälsi riskienhallintaa, palkintojärjestelmien suunnittelua ja palkitsemista sekä henkilöstön rekrytointia. Liitteestä 4 ilmenee koko korrelaatiomatriisi työtehtävien välisistä riippuvuuksista.

Muutoksenhallinta kuului keskimäärin melko usein vastaajien työhön. Kuten johdannossa ja kappaleessa 2.2.2 mainittiin, liike-elämä on nopeampoisempaa kuin ennen ja yritykset joutuvat muuttamaan jatkuvasti säilyttääkseen kilpailuasemansa. Tämä on luultavasti yksi syy siihen, minkä vuoksi henkilöstöammattilaiset kokivat muutoksenhallinnan olevan usein osana työtä. Toisena mahdollisena syynä on huono taloustilanne, joka luo tehostamispainetta eri toimialoille. Henkilöt, jotka tarvitsivat muutoksenhallintaa, tarvitsivat hyvin usein myös riskienhallintaa (Rho 0,408\*\*\*,  $p=0,000<0,001$ ). Muutokseen liittyy usein riskiä, mistä syystä eri riskitekijät on hyvä kartoittaa mahdollisimman hyvin muutosta johdettaessa. Mielenkiintoista on, että henkilöstöammattilaiset tarvitsivat riskienhallintaa kuitenkin huomattavasti harvemmin kuin muutoksenhallintaa. Tämä saattaa johtua siitä, että henkilöstöammattilaiset eivät välttämättä tiedosta käyttävänsä riskienhallintaa pienissä päätöksissä, sillä riskienhallinta saatetaan kokea vain suurten uhkien kontrolloimisena. Muutoksenhallinta oli myös selvästi yhteydessä työtyytyväisyyden ja tehokkuuden parantamiseen (Rho 0,340\*\*\*,  $p=0,000<0,001$ ). Muutoksella haetaan usein tehokkuuden lisääntymistä, joten tämä yhteys on ihan ymmärrettävissä. Lisäksi muutoksenhallintaa tarvitsevat vastaajat työskentelivät usein myös henkilöstön kouluttamisen ja kehittämisen parissa (Rho 0,208\*\*,  $p=0,001<0,01$ ), suunnittelivat palkintojärjestelmiä ja palkitsemista (Rho 0,181\*\*,  $p=0,003<0,01$ ) sekä toimivat viestiväylänä (Rho 0,147\*,  $p=0,018<0,05$ ).

Työtyytyväisyyden ja tehokkuuden parantaminen oli myös keskimäärin melko usein osa vastaajien työtä. Yritykselle on luonnollisesti tärkeää, että työntekijät viihtyvät työpaikassaan ja ovat tehokkaita. Heikko työtyytyväisyys lisää työkiertoa ja näkyy kustannuksina rekrytoinnissa ja koulutuksessa (kappale 2.2). Näin ollen työntekijöiden innostus työskennellä tehokkaasti on kilpailukyvyn kannalta merkittävä tekijä. Muutoksenhallinnan lisäksi työtyytyväisyyden ja tehokkuuden parantaminen on yhteydessä viestiväylänä toimimiseen henkilöstön välillä (Rho 0,350\*\*\*,  $p=0,000<0,001$ ), henkilöstön koulutukseen ja kehittämiseen (Rho 0,322\*\*\*,  $p=0,000<0,001$ ), riskienhallintaan (Rho 0,258\*\*\*,  $p=0,000<0,001$ ) sekä palkintojärjestelmien suunnitteluun ja palkitsemiseen (Rho 0,222\*\*\*,  $p=0,000<0,001$ ). Viestiväylänä toimiminen henkilöstön ja yritysjohton välillä on välttämätöntä työtyytyväisyyden ja tehokkuuden kannalta. Viestiväylänä toi-

miessa henkilöstöammattilainen saa käsityksen niin johdon kuin henkilöstön mielipiteistä yrityksen tilanteesta. Johto luonnollisesti haluaa tehokkaampaa toimintaa, mutta henkilöstön mielipiteen huomiotta jättäminen saattaa vähentää tehokkuutta (kappale 2.2.4). Tehokkuuden lisääntyminen onnistuu vain yrityksen johdon ja henkilöstön yhteisen panoksen tuloksena. Henkilöstön kouluttamisen ja kehittämisen tarkoituksena on työvoiman tehokkuuden ylläpito ja parantaminen (kappale 2.2.3). Riskienhallinnan sekä työtyytyväisyyden ja tehokkuuden välinen yhteys liittyy todennäköisesti ennakointiin. Riskienhallinnan avulla voidaan pyrkiä välttämään tapahtumia, jotka laskevat työtyytyväisyyttä tai olisivat haitallisia tehokkuudelle. Palkintojärjestelmien suunnittelu ja palkitseminen ovat ymmärrettävästi osa työtyytyväisyyden ja tehokkuuden parantamista, kuten kappaleessa 2.2.4 huomattiin.

Henkilöstön kouluttaminen ja kehittäminen on yksi yrityksen tehokkuutta ylläpitävistä ja lisäävistä tehtävistä. Henkilöstön kehittämien on varsinkin kilpailukykyä edistävä toimenpide. Keskimäärin henkilöstön kehittäminen ja kouluttaminen kuului melko usein vastaajien työnkuvaan. Tämä on osoitus yritysten innokkuudesta panostaa henkilöstön osaamiseen. Kuten aikaisemmin mainittiin, henkilöstön kouluttaminen ja kehittäminen ovat yhteydessä työtyytyväisyyden ja tehokkuuden parantamisen sekä muutoksenhaallinnan kanssa.

Viestiväylänä toimiminen johdon ja työntekijöiden välillä on yksi vanhimmista henkilöstöammattilaisen työtehtävistä (kappale 2.1.1). Moni työtehtävä vaatiikin yhteydenpitoa eri työntekijätasojen välillä, jotta työ saataisiin onnistuneesti suoritettua. Muutoksenhaallinnan sekä työtyytyväisyyden ja tehokkuuden parantamisen lisäksi, viestiväylänä toimineet henkilöt tarvitsivat työssään myös palkintojärjestelmien suunnittelua ja palkitsemista (Rho 0,270\*\*\*,  $p=0,000<0,001$ ), hallinnollista työskentelyä (Rho 0,264\*\*\*,  $p=0,000<0,001$ ) ja riskienhallintaa (Rho 0,207\*\*,  $p=0,001<0,005$ ). Palkintojärjestelmien suunnittelussa on tärkeää kommunikoida työntekijöiden kanssa siitä, mikä heidän mielestään on kannustavaa, ja mikä kannustin toisaalta on hyödytön. Palkitsemisjärjestelmän tarvitsee vastaavasti myös johdon hyväksynnän, jotta se voidaan ottaa käyttöön. Hallinnollinen työskentely sisältää keskeisiä yrityksen käytännön tehtäviä, kuten viestin ja odotusten välittämistä eri organisaatiosoilta toisille. Työntekijät huomaavat työssään erilaisia riskitekijöitä kuin yrityksen johto. Henkilöstöammattilaiset ovat luonnollinen taho välittämään tietoa ilmenevistä riskeistä organisaation tasolta toiselle.

Henkilöstöhallinto vastaa erilaisista henkilöstöön liittyvistä käytännön tehtävistä ja lakisääteisistä asioista. Lisäksi henkilöstöhallinto ylläpitää hyvää työilmapiiriä ja huolehtii henkilöstön kehittämisestä. (TE-palvelut 2014.) Erikoistumisesta riippuen henkilöstöammattilainen joutuu useimmiten tekemään ainakin hieman hallinnollista työtä. Hallinnolliseen työskentelyyn liittyvät viestiväylänä toimimisen lisäksi riskienhallinta (Rho 0,328\*\*\*,  $p=0,000<0,001$ ), palkintojärjestelmien suunnittelu ja palkitseminen (Rho 0,224\*\*\*,  $p=0,000<0,001$ ) sekä rekrytointi (Rho 0,220\*\*\*,  $p=0,000<0,001$ ). Ris-

kienhallinta on olennainen osa henkilöstöhallinnollisesta työstä. Riskien ennaltaehkäisy ilmenee henkilöstöön ja työpaikkaan liittyvien lakiasioden noudattamisessa sekä työturvallisuuden valvonnassa. Palkintojärjestelmien suunnittelu on ensisijaisesti henkilöstöhallinnon tehtävä, vaikka itse palkitseminen voi tapahtua esimiehen tai henkilöstöosaston taholta. Tämä näkyy myös palkintojärjestelmän suunnittelun ja palkitsemisen osuudessa henkilöstöhallinnon tehtävissä. Varsinkin suurissa yrityksissä henkilöstöosasto valmistelee ja toteuttaa rekrytointiin liittyvät tehtävät. Tämä on yksi kappaleessa 2.1.1 mainituista henkilöstöjohtamisen ydintehtävistä.

Henkilöstön rekrytointi on merkittävä toimenpide, joka voi epäonnistuessaan aiheuttaa merkittäviä kustannuksia (Kappale 2.2.1). Näin ollen rekrytointi on järkevää keskittää henkilöstöosastolle tai henkilöstöammattilaiselle, jolla on todennäköisesti kokemusta rekrytoinnista ja paremmat valmiudet onnistua siinä. Taloustilanne vaikuttaa merkittävästi rekrytoinnin määrään. Huonon taloustilanteen vallitessa yrityksillä ei ole varaa tai tarvetta palkata uutta henkilöstöä. Vastaavasti hyvässä taloustilanteessa yritys saattaa tarvita paljonkin uutta henkilöstöä vastaamaan kysynnän aiheuttamaan resurssipulaan. Rekrytointi liittyy hallinnon lisäksi palkintojärjestelmien suunnitteluun ja palkitsemiseen ( $Rho\ 0,167^{**}$ ,  $p=0,007<0,01$ ). Hyvä palkitsemisjärjestelmä houkuttelee uutta työvoimaa yritykseen ja vastaavasti pitää vanhat työntekijät yrityksessä. Huono ja tehoton palkitsemisjärjestelmä vastaavasti lisää työpaikkojen kiertoa ja lisää jatkuvaa rekrytoinnin tarvetta.

Riskienhallinnan avulla pyritään havaitsemaan ja ennaltaehkäisemään mahdollisia riskejä sekä ennakoimaan toimenpiteitä tapahtumien varalle. Aikaisemmissa kappaleissa ilmeni, että riskienhallinta on osa muutoksenhallintaa, hallinnollista työskentelyä, työtyytyväisyyden ja tehokkuuden parantamista ja viestiväylänä toimimista. Näiden lisäksi riskienhallintaa hyödynnetään myös palkintojärjestelmien suunnittelussa ja palkitsemisessä ( $Rho\ 0,322^{***}$   $p=0,000<0,001$ ). Palkintojärjestelmien kehittäminen on itsessään jo riskienhallintaa, sillä huonosti toimiva palkintojärjestelmä altistaa merkittävien työntekijöiden menettämiseen. Tehokkaan palkitsemisen avulla on näin ollen mahdollista pitää työntekijät yrityksessä.

Palkintojärjestelmien suunnittelulla ja palkitsemisella on tilastollisesti merkittävä yhteys kaikkiin aikaisemmin mainittuihin tehtäviin lukuunottamatta henkilöstön kouluttamista ja kehittämistä. Palkintojärjestelmien suunnittelua ja palkitsemista tarvittiin kuitenkin keskimäärin harvemmin kuin muita osa-alueita. Tämä saattaa johtua eri työnkuvien luonteista. Muutoksenhallinta, työtyytyväisyyden ja tehokkuuden parantaminen, henkilöstön kehittäminen, viestiväylänä toimiminen ja hallinnollinen työskentely ovat koko ajan ylläpidettäviä toimintoja, jotka mahdollistavat kilpailukyvyn jatkuvuuden. Näihin toimintoihin yrityksen tarvitsee jatkuvasti kiinnittää huomiota, sillä niiden laiminlyöminen saattaisi nopeasti aiheuttaa ongelmia. Vastaajien vastaukset ovat painottu-



neet taulukossa selvästi oikealle, eli vastaajat ovat kirjanneet tarvitsevansa näitä osa alueita keskimäärin melko usein.

Henkilöstön rekrytointi, palkintojärjestelmien suunnittelu ja palkitseminen sekä riskienhallinta ovat tilanne- tai kausiluontoisia tapahtumia. Rekrytointiin keskitytään, kun henkilöstöä tarvitaan lisää. Mutta jos organisaatiolla on riittävät henkilöstöresurssit käytössään, sen ei tarvitse panostaa uuden työvoiman houkutteluun. Vastaavasti hyvä palkitsemisjärjestelmä tarvitsee muodostaa kerran ja parantaa sitä silloin tällöin kun parannettavaa ilmenee. Samoin riskienhallinnan merkitys on suurempi uusia toimenpiteitä suunniteltaessa, sillä niiden riskeistä ei ole aikaisempaa kokemusta. Näiden alueiden vastaukset jakautuvat myös kohtalaisen tasaisesti eri vaihtoehdoille.

Kysymyksessä 21 pyysin vastaajia kuvailemaan tyypillistä työpäiväänsä. Vastaukset vaihtelivat hyvinkin paljon sisällöllisesti toisistaan ja työtehtävät olivat varsin laaja-alaisia. Osalla vastaajista oli selvä päivittäinen rutiini, kun taas toisilla työpäivien sisältö vaihteli päivästä toiseen. Useat palaverit ja kokoukset kuuluivat kuitenkin monen vastaajan arkipäivään ja useita tunteja päivässä käytettiin tietokoneella työskentelyyn sekä kanssakäymiseen eri henkilöstöryhmien kanssa. Jos henkilöstöammattilainen ei ollut neuvottelussa tai palaverissa, hän työskenteli todennäköisesti tietokoneella.

Kokoukset ja palaverit sisälsivät niin ulkoisia kuin sisäisiä palavereja ja neuvotteluja, kuin myös yllättäviä ja kiireellisiä ad-hoc palavereja. Työpäivästä kokouksiin kului keskimäärin muutama tuntia päivässä ja muutamalla vastaajalla jopa 80 prosenttia päivässä meni palavereissa. Tietokoneella työskentelyyn kului monella myös monta tuntia päivässä ja osalla jopa koko työpäivä. Tietokoneen käyttö sisälsi yhteydenpitoa sähköpostilla, suunnitelmien ja raporttien laadintaa, esitelmien tekemistä sekä henkilöstökäytäntöihin liittyvää työskentelyä. Tietokoneella työskentelyä on vaikea välttää nykypäivänä, sillä merkittävä osa yrityksen informaatiosta kulkee nykyisin sähköisesti. Vastaavasti suunnitelmat ja raportit on yleensä nopeinta tehdä tietokoneen avulla. Eri henkilöstökäytännöt keskittyivät HR-prosesseihin, työsairauspoissaoloihin ja palkkoihin liittyviin kysymyksiin sekä työsuhteeseen ja rekrytointiin. Kokouksia käytiin myös tietokoneen välityksellä. Yhteydenpito keskittyi niin eri henkilöstöryhmien kanssa käytävään viestittelyyn, kuin eri maiden jaostojen väliseen tiedonkulkuun tietokoneella, puhelimitse tai kasvotusten. Myös kasvokkain käytävä kahdenkeskinen sparraus oli yleistä henkilöstöammattilaisten työssä.

Rekrytointi ja henkilöstön kehittämistyö oli osalla vastaajista pääasiallinen toimenkuva. Rekrytoinnin parissa työskentelevien henkilöstöammattilaisten työpäivä keskittyi pääasiallisesti eri rekrytointitehtävien ympärille, eikä muuhun henkilöstötyöhön jäänyt juurikaan aikaa. Rekrytointiin sisältyi rekrytointi-ilmoitusten laadintaa, työhakemusten käsittelyä, työhaastatteluja, ja hakijoille vastaamista. Henkilöstön kehittämistyö sisälsi usein koulutukseen liittyviä tehtäviä. Kehittämistyö ei kuitenkaan vaikuttanut olevan kokopäiväistä, vaan siihen riitti pieni hetki työpäivästä.

Matkustelun määrä vaihteli hyvin vähäisestä matkustelusta muutamaan kertaan viikossa. Muutama vastaaja mainitsi matkustelleensa ennen useammin, mutta nykyään matkustelua on vähemmän. Vastauksissa ei kuitenkaan ilmennyt tarkemmin, mistä tämä muutos johtui. Uskoisin sen johtuvan urakehityksestä ja teknologian kehittymisestä. Nykyään yhteydenpito on helppoa ilman, että tarvitsee kohdata fyysisesti kasvokkain. Tietokoneella ja puhelimella käytävä viestintä on myös huomattavasti edullisempaa ja säästää aikaa. Teknologia ei kuitenkaan ole tehnyt matkustelua turhaksi, sillä paikan päällä saa enemmän ja tarkempaa tietoa kuin teknologian välityksellä. Yleistettynä henkilöstöammattilaisten päivästä keskimäärin noin 40 prosenttia kului palavereissa, noin 40 prosenttia tietokoneella ja noin 20 prosenttia muuhun henkilöstötyöskentelyyn tai hallinnolliseen työskentelyyn.

Kyselyyn vastanneiden henkilöstöammattilaisten mielestä Suomessa toimivien henkilöstöammattilaisten vahvuudet ovat ammattitaito ja laaja-alainen HR-osaaminen, henkilöstöhallinnollinen operatiivinen ja prosessilähtöinen toiminta, hyvä juridinen osaaminen työlaainsäädännöstä sekä verkostoituminen. Lisäksi suomalaiset henkilöstöammattilaiset ovat tunnollisia, sitoutuneita, motivoituneita ja innostuneita oppimaan lisää työstään. Suomalaisten henkilöstöammattilaisten vahva koulutustausta koettiin myös merkittäväksi vahvuudeksi.

Suomalaisten henkilöstöammattilaisten suurimpana heikkoutena koettiin olevan liiketoiminnallisen tietämyksen vähyys ja strateginen osaamattomuus sekä henkilöstöhallinnollinen työskentely ilman, että se tukee selvästi strategiaa ja liiketoimintaa. Heikkoutena koettiin myös puutteet vuorovaikutustaidoissa ja vakuuttavuudessa sekä innottomuus osallistua ydinliiketoimintaan.

Vastaukset suomalaisten vahvuuksista ja heikkouksista jakoivat myös mielipiteitä muutamassa osa-alueessa. Henkilöstöammattilaisten pehmeä henkilöstöjohtaminen ja ihmislähtöinen ote koettiin sekä vahvuudeksi että heikkoudeksi työelämässä. Henkilöstöammattilaisia myös kuvattiin monipuolisiksi sekä vastavuoroisesti kapea-alaisiksi ja yksipuolisiksi. Vastaavasti henkilöammattilaisten IT-osaamista sekä keuhuttiin että kritisoitiin. IT-osaaminen on ominaisuus, jonka hyvä hallitseminen katsotaan eduksi, ja vastaavasti osaamattomuus koetaan merkittäväksi puutteeksi.

### **5.3 Työn itsenäisyys ja tuen määrä**

Kysymyksessä 17 pyysin vastaajia arvioimaan omaa työnkuvaansa Likert-asteikolla joko hyvin epäitsenäiseksi tai hyvin itsenäiseksi. Seuraavasta taulukosta ilmenee vastaajien mielipide oman työnsä itsenäisyydestä:

(N=259)		Määrä	Prosenttia (%)
Miten itsenäistä henkilöstötyö on?	Hyvin epäitsenäistä	<b>5</b>	1,9
	Melko epäitsenäistä	<b>4</b>	1,5
	Siltä väliltä	<b>13</b>	5,0
	Melko itsenäistä	<b>98</b>	37,8
	Hyvin itsenäistä	<b>139</b>	53,7
	Yhteensä	<b>259</b>	100,0

Keskiarvo 4,40; Mediaani 5; Moodi 5; Vinous -1,883; Huipukkuus 4,717

Taulukko 17: Henkilöstötyön itsenäisyys

Henkilöstötyö oli vastaajien mukaan usein itsenäistä työtä (taulukko 17). Suurin osa vastaajista (91,5 %) arvioi henkilöstötyön olevan melko tai hyvin itsenäistä. Vaikka yleinen työnkuva ja työtapa ovat muuttuneet viime vuosikymmeninä yksityöskentelystä kohti tiimityöskentelyä (Parviainen 2006, 116), se ei kuitenkaan näytä merkitsevästi vaikuttaneen henkilöstötyön itsenäisyyteen. Koska työ oli hyvinkin pitkälti itsenäistä, on kiinnostavaa nähdä, kuinka paljon tukea johdolta tarvittaessa saadaan. Seuraavasta taulukosta ilmenee työn itsenäisyys suhteessa yritysjohtolta saadun tuen määrään:

(N=259)		Tuen määrä johdolta tarvittaessa					Yhteensä	
		Hyvin vähän	Melko vähän	Jonkin verran	Melko paljon	Hyvin paljon		
Työn itsenäisyys	Hyvin epäitsemäistä		<b>0</b>	<b>1</b>	<b>0</b>	<b>3</b>	<b>1</b>	<b>5</b>
		Työn itsenäisyys (%)		20,0		60,0	20,0	100,0
		Tukea johdolta (%)		9,1		3,1	1,3	1,9
	Melko epäitsemäistä		<b>0</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>4</b>
		Työn itsenäisyys (%)			25,0	25,0	50,0	100,0
		Tukea johdolta (%)			1,4	1,0	2,7	1,5
	Siltä väliltä		<b>0</b>	<b>1</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>3</b>	<b>13</b>
		Työn itsenäisyys (%)		7,7	30,8	38,5	23,1	100,0
		Tukea johdolta (%)		9,1	5,4	5,2	4,0	5,0
	Melko itsenäistä		<b>1</b>	<b>8</b>	<b>31</b>	<b>42</b>	<b>16</b>	<b>98</b>
		Työn itsenäisyys (%)	1,0	8,2	31,6	42,9	16,3	100,0
		Tukea johdolta (%)	50,0	72,7	41,9	43,3	21,3	37,8

	Hyvin itsenäistä		<b>1</b>	<b>1</b>	<b>38</b>	<b>46</b>	<b>53</b>	<b>139</b>
		Työn itsenäisyys (%)	0,7	0,7	27,3	33,1	38,1	100,0
		Tukea johdolta (%)	50,0	9,1	51,4	47,4	70,7	53,7
Yhteensä			<b>2</b>	<b>11</b>	<b>74</b>	<b>97</b>	<b>75</b>	<b>259</b>
	Työn itsenäisyys (%)		0,8	4,2	28,6	37,5	29,0	100,0
	Tukea johdolta (%)		100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

$\rho = 0,183^{**}$ ,  $p = 0,003 < 0,01$ . Korrelaatio merkitsevä 0.01 tasolla (2-suuntainen)

Taulukko 18: Yritysjohdolta saadun tuen määrä verrattuna työn itsenäisyyteen

Työn itsenäisyys korreloi yritysjohdolta saadun tuen määrään. Toisin sanoen, mitä itsenäisempää työ oli, sitä enemmän henkilö keskimäärin sai tarvittaessa tukea yritysjohdolta. Vastaajista 94 sai tukea yritysjohdolta melko paljon. Puolestaan hyvin paljon tukea kaikista vastaajista sai 75 henkilöä ja jonkin verran tukea sai 74 henkilöä. Ainoastaan 13 henkilöä sai melko vähän tai ei ollenkaan tukea.

Vaikka johdolta saatu tuen määrä oli yleisesti riittävää, kaipasivat henkilöstöammattilaiset yritysjohdolta lisää tietoa yrityksen visiosta ja strategiasta, yleistä johdonmukaisuutta ja päättäväisyyttä sekä tehokkaampaa viestintää linjauksista, kokonaisuuksista ja näkemyksistä. Lisäksi johdon oma mielenkiinto henkilöstöjohtamiseen liittyviin kysymyksiin ja henkilöstöammattilaisten omat vaikutusmahdollisuudet tärkeisiin päätöksiin koettiin vähäiseksi.

## 5.4 Tiedot ja taidot

Henkilöstöammattilaiset tarvitsevat eri taitoja ja tietoja pystyäkseen toimimaan tehokkaasti. Kuten kappaleessa 3.3 mainittiin, tietojen ja taitojen kehittäminen on kustannustehokas tapa turvata henkilöstön kyvyt. Tietoja ja taitoja on näin myös mahdollista ke-

hittää merkittävästi jo työelämää edeltävän koulutuksen aikana. Seuraavasta taulukosta ilmenee, kuinka paljon eri liiketaloudellisia tietoja henkilöstöammattilaiset tarvitsivat ja mitä taitoja he hyödynsivät työssään. Kysymykseen ei ollut pakko vastata, joten vastausten määrä vaihtelee 252 ja 257 välillä.

	Vähän / ei ollenkaan	Melko vähän	Jonkin verran	Melko paljon	Paljon	Keskiarvo
Yrityksen tavoitteet (252)		6	15	74	157	<b>4,52</b>
Yrityksen strategia (256)	1	5	24	79	147	<b>4,43</b>
Yritysorganisaation tunteminen (256)	1	3	28	99	125	<b>4,34</b>
Psykologia (257)	1	10	56	109	81	<b>4,01</b>
Juridiikka (256)	5	26	53	95	77	<b>3,83</b>
Tietojärjestelmät (256)	2	24	62	117	51	<b>3,75</b>
Projektijohtaminen (257)	5	26	58	113	55	<b>3,73</b>
Markkinointi (256)	11	48	83	93	21	<b>3,25</b>
Yhteistyöyritysten tuntemus (255)	16	52	89	66	32	<b>3,18</b>
Sosiologia (255)	14	55	88	70	28	<b>3,17</b>
Työtehokkuuden arviointi (255)	16	57	73	85	24	<b>3,17</b>
Työpaikkasuunnittelu (256)	22	48	85	83	18	<b>3,11</b>
Riskienhallinta (257)	24	67	85	59	22	<b>2,95</b>
Yritysjärjestelyt (257)	47	59	70	61	20	<b>2,80</b>
Yritysosot ja yhdistyminen (256)	60	63	65	51	17	<b>2,62</b>
Kirjanpito ja laskenta-toimi (257)	42	92	89	26	8	<b>2,48</b>

Rahoituksen muodostuminen (256)	65	84	68	30	9	<b>2,35</b>
Logistiikka (256)	104	83	52	13	4	<b>1,95</b>

Taulukko 19: Henkilöstötyössä tarvittavat tiedot

Henkilöstöammattilaiset tarvitsivat eniten tietoa yrityksen tavoitteista (4,52). Keskimäärin melko usein henkilöstöammattilaiset tarvitsivat tietoa yrityksen strategiasta (4,43), yritysorganisaatiosta (4,34) ja psykologiasta (4,02). Henkilöstöammattilaiset tarvitsivat myös keskimäärin melko paljon tietoa juridiikasta (3,83), tietojärjestelmistä (3,75) ja projektijohtamisesta (3,73). Juridiikka, tietojärjestelmien tuntemus ja johtaminen sisältyivät myös koulutukseen, joka valmistaisi hyvin henkilöstöalan työhön (kappale 5.1). Kolme tärkeintä aihepiiriä koskivat yrityksen toimintaan liittyviä tietoja. Työstä saatava kokemus ja tietopohja ovat siis merkittävässä asemassa, johon jo ennalta opittua tietoa voidaan soveltaa.

Keskimäärin jonkin verran tietoa tarvittiin markkinoinnista (3,25), yhteistyöyrityksistä (3,18), sosiologiasta (3,17), työtehokkuuden arvioimisesta (3,17), työpaikkasuunnittelusta (3,11), riskienhallinnasta (2,95), yritysjärjestelyistä (2,80) sekä yritysostoista ja yhdistymisestä (2,62). Vähiten tietoa henkilöstöammattilaiset kokivat tarvitsevänsä logistiikasta (1,95).

Merkittävimmät henkilöstöammattilaisten osaamisalueet tietojen suhteen olivat yrityksen tavoitteiden, strategian ja yritysorganisaation tuntemus, psykologia, juridiikka, tietojärjestelmät ja projektijohtaminen. Vähintään yleistieto muista osa-alueista vaikutti olevan henkilöstöammattilaisille hyödyksi. Seuraavasta taulukosta ilmenee taidot, joita henkilöstöammattilaiset tarvitsivat työssään:



	Harvoin / ei koskaan	Melko harvoin	Joskus	Melko usein	Usein	Keskiarvo
Tärkeysjärjes- tyksien hahmot- taminen (255)			5	49	201	<b>4,77</b>
Kommunikointi- taidot (257)		1	4	54	198	<b>4,75</b>
Organisointitai- dot (257)			9	77	171	<b>4,63</b>
Kyky tehdä monta asiaa sa- manaikaisesti (257)	2	4	13	66	172	<b>4,56</b>
Joustavuus (255)			7	104	144	<b>4,54</b>
Päätäväisyys (257)		1	17	91	148	<b>4,50</b>
Neuvottelutaito (257)		3	19	88	147	<b>4,47</b>
Objektiivisuus (257)		2	20	95	140	<b>4,45</b>
Erilaisuuksien ymmärrys (257)			18	113	126	<b>4,42</b>
Motivoiminen (254)		4	28	92	130	<b>4,37</b>
Looginen ajatte- lu (256)	1	2	26	102	125	<b>4,36</b>
Esiintymistaito (257)		3	30	95	129	<b>4,36</b>
Tekstinluontiky- ky (255)		2	25	110	118	<b>4,35</b>

Nopea oppimiskyky (256)	1	2	24	110	119	<b>4,34</b>
Koordinaatiokyky (254)	4	7	19	104	120	<b>4,30</b>
Tekstinymmärrystaito (256)		4	37	105	110	<b>4,25</b>
Tiimityöskentely (257)		8	44	93	112	<b>4,20</b>
Kyky ymmärtää yksityiskohdat (257)	1	9	62	107	78	<b>3,98</b>
Kielten osaaminen (256)	11	51	66	84	44	<b>3,39</b>
Matemaattiset kyvyt (256)	9	53	119	55	20	<b>3,09</b>
Taiteellinen ajattelu (255)	32	90	94	27	12	<b>2,60</b>

Taulukko 20: Henkilöstötyössä tarvittavat taidot

Taulukossa olevia taitoja tarvittiin yleisesti enemmän kuin aikaisemman taulukon tietoja. Varsin montaa taitoa tarvittiin työssä keskimäärin useammin kuin melko usein. Taidoista henkilöstöammattilaiset tarvitsivat eniten tärkeysjärjestysten hahmottamista (4,77), toiseksi eniten kommunikointitaitoja (4,75) ja kolmanneksi eniten tarvittiin organisointitaitoja (4,63). Hyvin usein tarvittuja taitoja olivat myös kyky tehdä monta asiaa samanaikaisesti (4,56), joustavuus (4,54) ja päättäväisyys (4,50). Muutamaa poikkeusta lukuun ottamatta listalla olleita taitoja tarvittiin keskimäärin ainakin melko usein. Harvemmin taidoista henkilöstöammattilaiset tarvitsivat taiteellista ajattelua, matemaattisia taitoja ja kielten osaamista, vaikka näillekin ilmeni silloin tällöin käyttöä. Taitojen suhteen lähes jokainen osa-alue oli enemmän tai vähemmän merkittävä henkilöstöalalla toimiessa. Tämä tukee kappaleen 1.1 väitettä, että henkilöstöammattilaisten tulee hallita useampaa taitoaluetta työssään työtehtävästä riippumatta.

Kysymyksessä 26. pyysin vastaajia määrittelemään kolme ydinosaa-alue, joita he henkilöstöammattilaisina tarvitsivat. Henkilöstöammattilaiset arvioivat viestintä- ja vuorovaikutustaitojen olevan tärkein ydinosaa-alue. Viestintä ja vuorovaikutustaidot

sisälsivät seuraavat osa-alueet: sosiaaliset ja kommunikointitaidot, yhteistyötaidot, neuvottelutaidot, esiintymistaidot, sovittelutaidot, vaikuttamistaidot ja vakuuttamisen taidot. Henkilöstöammattilaiset toimivat usein hyvin monen eri sidosryhmän kanssa, jonka vuoksi he joutuvat hyödyntämään monia eri sosiaalisia taitoja. Sosiaalisten taitojen suuri merkitys on huomioitu myös muissa henkilöstöammattilaisille tehdyissä tutkimuksissa (kappale 3.2).

Seuraavaksi tärkeimpiä kokonaisuuksia olivat organisointikyky ja priorisointi, kokonaisuuksien hallinta ja syy-seuraussuhteet sekä juridinen tietämys. Kokonaisuuksien hallinta ja syy-seuraussuhteiden hahmottaminen oli henkilöstöammattilaisten mielestä erittäin tärkeä ominaisuus. Kokonaisuuksien hallinta sisälsi kokonaisuuksien hahmottamisen, kokonaisvaltaisen ajattelun, asioiden jäsentämisen, syy-seuraussuhteiden ja eri asiansyhteyksien ymmärryksen sekä monimutkaisesta tiedosta oleellisen tiedon poimimisen ja eri näkökulmien analysoinnin. Juridisessa tietämyksessä korostuivat työoikeuden ja työehtosopimuksien tuntemus.

Merkittäviä ydinosamisalueita olivat myös liiketoimintaymmärrys, strateginen osaaminen, johtaminen ja osaamisen kehittäminen. Liiketoimintaymmärrys painottui liiketaloudelliseen osaamiseen sekä toimialan ja yritysorganisaation tuntemukseen. Strateginen osaaminen korostui varsinkin yritysjohton kanssa työskentelyssä ja se sisältää strategisen ajattelun ja hahmottamisen sekä strategian jalkauttamisen. Johtamisessa painottui ihmisten johtaminen ja johtamisosaaminen. Osaamisen kehittämiseen sisältyi koulutus, osaamisen johtaminen, koulutussuunnittelu, coaching ja muu henkilöstön kehittäminen. Henkilöstöammattilaisten ydinosamisvaatimukset vastaavat kappaleen 3.3 työlle löydettyjä kompetensseja.

Henkilöstöammattilainen pystyi parhaiten lisäämään osaamistaan panostamalla aktiivisesti omaan kehittymiseensä oppimalla esimiehiltään ja kollegoiltaan työssä sekä työn ulkopuolella opiskelemalla ja käymällä kursseja. Uusiin trendeihin perehtyminen ja jatkuva pyrkimys tiedon päivittämiseen alaan liittyvästä kirjallisuudesta ovat tärkeitä tapoja pysyä kilpailukykyisenä. Verkostoituminen sekä eri työtehtävissä ja erikokoisissa organisaatioissa toimiminen lisää henkilöstöammattilaisen kykyä toimia ja nähdä kokonaisuuksia.

## **5.5 Henkilöstöjohtaminen seuraavan kymmenen vuoden aikana**

Tulevaisuus tuo tullessaan muutoksia ja kehittymistä. Näiden muutosten ja kehitysten ennakointi sekä niihin valmistautuminen voivat antaa merkittävän kilpailuedun muihin yrityksiin nähden. Vastaavasti epäonnistuminen muutosten ennakoinnissa voi johtaa kilpailukyvyyn menettämiseen tai jopa liiketoiminnan päättymiseen. Historiassa on monia yrityksiä, jotka ovat menettäneet valta-asemansa markkinoilla sen takia, että ne ovat

arvioineet nykyisen tilanteen ja tulevaisuuden kehityksen väärin. Tarkka tulevaisuuden ennakointi on kuitenkin hyvin vaikeaa ja väärin arvioiden seurauksena tehdyt päätökset saattavat maksaa yritykselle huomattavia summia. Pyysin kysymyksissä 29 ja 30 vastaajia arvioimaan, mitä muutoksia ja haasteita henkilöstöalalla on nähtävissä seuraavan kymmenen vuoden aikana. Henkilöstöammattilaiset arvelivat, että suurimmat muutokset henkilöstöalalla seuraavan kymmenen vuoden aikana johtuvat nopeasta muutostahdistä, taloudellisesta tilanteesta sekä työväestön muutoksesta.

Henkilöstöala on myllerryksessä. Yritysmaailma ja yhteiskunta ovat jatkuvassa muutoksessa ja muutosten nopeus on kiihtymässä. Teknologia kehittyy nopealla vauhdilla, eivätkä yritykset aina pysy kehittyvän teknologian mukana. Teknologian kehittyminen asettaa myös yrityksen henkilöstölle paineen sisäistää uusi käyttöönotettu teknologia nopeasti sekä oppia käyttämään sitä tehokkaasti. Teknologian kehittyminen muuttaa myös yrityksen toimintakenttää, joten yrityksen on keskityttävä seuraamaan alaan vaikuttavia muutoksia. Esimerkiksi sosiaalinen media on yksi teknologian mahdollistamista kehityksistä, joka on muokannut yritysten ja kuluttajien välistä kommunikointia. Sosiaalisen median välityksellä on mahdollista markkinoida yritystä uudella tavalla sekä puolustaa yrityksen yritysimagea mahdollisilta uhilta. Oman imagon vahvistamisesta on hyötyä varsinkin, kun tavoitteena on rekrytoida pätevää henkilöstöä. Yrityksen maine hyvänä työnantajana antaa todennäköisemmin yritykselle suuremman skaalan päteviä työnhakijoita, mikä lisää mahdollisuutta onnistuneelle rekrytoinnille (Auger ym. 2013).

Teknologia tulee kehittymään myös henkilöstötyökalujen osalta ja siksi vähentämään henkilöstöammattilaisten rutiinin määrää. Vähentyneellä henkilöstörutiinilla on niin mahdollisuuksia kuin uhkia henkilöstöalalla työskenteleville. Kun rutiinit vähentyvät, henkilöstöammattilaiset voivat osallistua kasvavassa määrin yrityksen strategiaan ja he pystyvät toimimaan strategisina kumppaneina (kappale 2.1.2). Teknologian kehitys pienentää varsinkin lyhyentähtäimen operatiivista painopistettä henkilöstötyössä. Henkilöstöammattilaiset arvioivatkin, että yritykset tulevat vähentämään ja ulkoistamaan operatiivista henkilöstötyötä organisaatioissa. Samalla tietoteknisesti hoidetut henkilöstörutiinit siirtyvät yhä enemmän keskitason esimiesten harteille. Henkilöstöammattilaisen tulee pystyä vaikuttavampaan ja monipuolisempaan henkilöstötyöhön, kun tietotekniikka ja HR yhdistyvät yhä enemmän. Uusien ja kehittyneiden henkilöstöjärjestelmien osaajien kysyntä tulee oletettavasti vastaavasti kasvamaan ja kilpailu osaavista henkilöstöammattilaisista kiristymään. Henkilöstöammattilaisen työnkuva tulee todennäköisesti kasvavissa määrin olemaan automatisointien asiantuntemista ja valmentamista sekä strategisena kumppanina toimimista. Strategisena kumppanina toimiminen vaatii kuitenkin henkilöstöammattilaiselta laaja-alaista liiketoiminnallista osaamista, jota kaikilla ei välttämättä ole. Henkilöstöammattilaisten lisääntyvät osaamisvaatimukset todennäköisesti parantavat tulevaisuudessa henkilöstökoulutuksen laatua sekä kiristävät kilpai-

lua pätevimmistä osaajista. Osaamisen ja kokemuksen merkitys korostuu, kun HR-tiimit pienentyvät.

Rutiinin vähentyminen ja automatisointi tulee myös vähentämään muuta henkilötöiden tarvetta, mistä johtuen odotettavissa on työpaikkojen vähentymistä. Samalla työtapojen ja työn muodon arvioidaan muuttuvan. Etätöiden määrä tulee luultavasti kasvamaan ja muuttamaan työskentelemisen käytäntöjä ja arvoja. Teknologian kehittyessä myös muu viestintä tulee uudistumaan ja tehostumaan. Työtä tullaan tekemään useammin paikasta ja ajasta riippumatta. Teknologian kehittymisestä johtuvien muutosten ennakointi ja uuden teknologian hyödyntäminen tulevat oletettavasti kasvattamaan arvoaan yritysten toiminnassa.

Tulevaisuuden koulutustarpeen ennakointi tulee olemaan myös entistä tärkeämpää. Muutosvauhti asettaa henkilöstölle paineita oppia uutta jatkuvalla tahdilla, ja tämä tulee näkymään myös henkilöstöammattilaisten työssä tehostuneella kouluttamiskyvyllä. Tehokas koulutusjärjestelmä vähentää henkilöstön oppimiseen käytettyä aikaa ja näin säästää yritykseltä rahaa tuottavuuden kannalta. Osaamisen varmistamisen ja henkilöstön jatkuvan kouluttamisen avulla voidaan vähentää teknologiaosaamisen vanhenemisen aiheuttamia kustannuksia.

Haasteena kymmenen vuoden aikana nähdään myös lisääntynyt tarve muutoksenjohtamiseen. Henkilöstöammattilaiset arvioivat, että eri toimialoilla tullaan näkemään suuriakin muutoksia. Toimialat ja yritykset muuttuvat yhteiskunnan ja toimintatapojen muuttuessa. Tämä kasvattaa yritysten epävarmuutta. Yrityksiltä ja henkilöstöltä tullaan vaatimaan joustavuutta ja uudistumiskykyä muutoksen mukana. Nopea muutos asettaa haasteen myös liiketoiminnalle, sillä Suomen laki on joustamaton ja hidas sopeutumaan yritysmaailman muutoksiin (Strömmer 1999, 227). Paras ratkaisu liiketoiminnan kannalta ei välttämättä ole hyväksyttävää lain kannalta. Tällöin vahva juridiikan osaaminen mahdollistaa vaihtoehtoisten laillisten keinojen hyödyntämisen ilman, että yritys toimii yhteiskunnan lakeja vastaan.

Heikko taloudellinen tilanne johtaa kiristyneeseen kilpailuun. Yritysten kiristynyt kilpailu ilmenee muun muassa resurssipulana. Heikko taloudellinen tilanne ajaa kustannustehokkuuteen ja näkyy varsinkin henkilöstön irtisanomisissa ja YT-neuvotteluissa. Henkilöstön irtisanominen ja kustannustehokkuuden tavoittelu lisää jäljelle jäävien työmäärää ja kiirettä, mikä alentaa motivaatiota sekä heikentää työhyvinvointia (kappale 2.2.4). Tämä vaikuttaa henkilöstöammattilaisiin lisääntyneenä paineena parantaa työhyvinvointia ja motivaatiota. Henkilöstöä supistettaessa myös henkilöstötyötä vähennetään, jolloin henkilöstön työhyvinvoinnin ja motivaation ylläpitäminen yrityksessä on entistäkin hankalampaa ja voi aiheuttaa lisää henkilöstön vähentämispainetta heikentyneen tuottavuuden takia. Kustannustehokkuusvaatimukset edellyttävät yritykseltä kykyä uusiutua ja hallita muutosta. Kustannustehokkuutta ja työhyvinvointia kannattaa lähteä tavoittelemaan yrityskulttuurin uudistamisella sekä parantamalla vanhoja palkitsemis- ja

motivointikeinoja. Henkilöstöä vähennettäessä yritys saattaa tahattomasti menettää huomattavan määrän henkilöstön osaamista irtisanomisissa ja henkilöstöhallintoa pienennettäessä. Henkilöstöammattilaiset arvioivat myös vuokratyövoiman hyödyntämisen lisääntyvän tulevaisuudessa, mikä tulee muokkaamaan henkilöstörakenteita.

Kiristynyt kilpailutilanne vaikuttaa myös kilpailuun pätevistä ja osaavasta työvoimasta. Yrityksen kannalta tämä näkyy kilpailuna vapaasta ja muiden yritysten työntekijöistä sekä pyrkimyksenä turvata oman henkilöstön sitoutuminen organisaatioon. Henkilöstöammattilaiset kokevat juuri sitouttamisen ja osaavan henkilöstön rekrytoinnin yhtenä suurimmista haasteina seuraavan kymmenen vuoden aikana. Yritysten pyrkimykset haalia parasta mahdollista työvoimaa yritykseen kilpailukyvyn lisäämiseksi vaatii yrityksiltä innovatiivista ja monipuolista rekrytointipolitiikkaa. Hyvä kuva yrityksestä työpaikkana lisää työvoiman mielenkiintoa hakeutua yrityksiin. Yritykseltä vaaditaan kuitenkin alati tehokkaampaa ja innovatiivisempaa palkitsemis- ja motivointijärjestelmää, jotta yrityksen työntekijät saadaan sitoutettua pitkäksi aikaa yritykseen. Samalla tiukka taloudellinen tilanne ja paine supistaa henkilöstöpuolta vaikuttaa heikentävästi kykyyn sitouttaa ja rekrytoida osaavaa väestöä. Suurena haasteena onkin juuri kustannustehokkuuden lisääminen niin, että työtyytyväisyys, työhyvinvointi ja motivaatio säilyvät tai jopa kasvavat. Tämä ei kuitenkaan onnistu ilman joustavuutta, hyvää uusiutumiskykyä ja taidokasta kykyjenjohtamista ja resurssisuunnittelua.

Työväestön muutos vaikuttaa henkilöstöjohtamiseen haasteena johtaa ja hyödyntää työmaailmaan saapuvaa sukupolvea, vierasmaalaista työvoimaa sekä ikääntyvää väestöä. Uusi sukupolvi käyttäytyy eri tavalla kuin edeltävät sukupolvet, ja sille on kehittynyt erilaiset arvot ja asenteet, jotka saattavat poiketa huomattavasti yrityksen omista arvoista ja asenteista. Uuden sukupolven houkuttelevuus töihin ja sitouttaminen vaativat omanlaista otettaan sekä rekrytointiin että johtamiseen. Vanhemmat sukupolvet ikääntyvät, ja heillä on paljon arvokasta tietoa ja osaamista tarjottavanaan nuoremmille sukupolville, mutta osaamisen siirtäminen sukupolvelta toiselle saattaa kuitenkin unohdettua kokonaan muiden muutoksien ja kiireiden keskellä. Tällöin osaaminen uhkaa hävitä yrityksestä. Koska eri sukupolvilla on todennäköisesti poikkeava arvomaailma, saattaa se aiheuttaa ongelmia ja eripuraa työyhteisöissä. Tämä lisää ikäjohtamisen merkityksen painoarvoa yrityksissä. Henkilöstöammattilaisten näkökulmassa tämä näkyy vaatimuksena ikäjohtamisen osaamiselle sekä haasteena sen tehokkaalle toteuttamiselle. Kasva-va eläkkeelle siirtymisikä lisää entisestään tarvetta vanhan työväestön motivaation ylläpitämiselle sekä työhyvinvoinnista ja työkyvystä huolehtimiselle.

Työhyvinvoinnin merkitys tulee siis kasvamaan lisääntyneen kiireen, muutosvauhdin ja ikääntyvän henkilöstön takia. Työhyvinvoinnilla on suora vaikutus tuloksellisuuteen (kappale 2.2.4), joten yrityksen ei kannata laiminlyödä hyvinvointiasioita. Yritykselle on siis eduksi huolehtia ikääntyvästä ja kiireisestä henkilöstöstä, jotta se pystyy työs-

kentelemään täydellä työkyvyllä. Ikääntyvän henkilöstön taidon ylläpitäminen ja päivittäminen saattaa tuntua raskaalta, mutta siitä luopuminenkaan ei ole järkevää.

Vierasmaalainen työvoima on kasvamassa Suomessa (Tilastokeskus 2014). Tämän takia henkilöstöammattilaiset arvioivat monikulttuurisen työvoiman hyödyntämisen olevan yksi merkittävä haaste seuraavan kymmenen vuoden aikana. Vierasmaalaisella työvoimalla on kieli- ja sopeutumisongelmia, joihin henkilöstöammattilaisten tulisi löytää ratkaisua. Vastaavasti yrityksen kulttuurin tulisi kehittyä työvoiman moninaisuutta tukevaksi, jotta teknologian tarjoamia työntekomuotoja, joustavia työsuhteita, erilaisia ihmisiä ja kansallisuuksia pystyttäisiin johtamaan. Globaalisuus ja kansainvälinen liiketoiminta sekä niistä johtuvat muutokset luovat henkilöstöammattilaisille ja yrityksille mahdollisuuksia ja uhkia, joihin tulee kiinnittää huomiota. Tehokas monikulttuurinen työympäristö kasvattaa merkitystään kiristyvässä kilpailussa, jonka vuoksi henkilöstöammattilaisten laaja kulttuurituntemus on avainasemassa.

Tulevaisuuden haasteet näkyvät henkilöstöammattilaisilla varsinkin työkuvan muuttamisessa ja paineessa oppia uutta. Henkilöstöammattilaisten kannattaa siis lisätä omaa teknologian ja henkilöstötyökalujen tietämystään, kouluttamiskykyään, liiketoimintatuntemustaan sekä strategista ja kansainvälistä liiketoimintaosaamistaan. Henkilöstöammattilaisten tulisi myös kehittää omaa muutos-, ikä- ja resurssijohtamiskykyään sekä lisätä tietämystään motivointi- ja työhyvinvointiasioista. Tämä yleinen kehitys tulee näkymään työn ohessa tarjottavien kurssien määrän kasvussa ja vaatimusten lisääntymisessä. Kappaleessa 2.2.5 esitetyt tulevaisuuden haasteet vastaavat päällisin puolin tutkimuksessa löydettyjä havaintoja.

## 6 JOHTOPÄÄTÖKSET JA YHTEENVETO

Tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää, mistä osa-alueista henkilöstöalalle soveltuva koulutus muodostuu, mitä henkilöstöammattilaisten työ sisältää, millaista henkilöstötyö on Suomessa, mitä eri taitoja ja tietoja työssä tarvitaan ja mitkä ovat henkilöstöammattilaisten tärkeimmät osaamisalueet. Tutkimuksen tavoitteena oli kartoittaa keskeisiä osaamisalueita ja koulutustarpeita, jotka vastaavat henkilöstöammattilaisiin, sekä muodostaa kuvaa henkilöstöjohtamisesta tällä hetkellä. Lisäksi tutkimuksessa keskityttiin tulevaisuudessa tapahtuviin muutoksiin ja haasteisiin henkilöstöalalla.

Pro gradun alussa tarkasteltiin teoriaa, joka keskittyi henkilöstötyön sisältöön ja sen historialliseen kehittymiseen muodosta toiseen yrityksen tarpeiden ja yhteiskunnan muutosten mukana. Seuraavaksi käsiteltiin henkilöstöjohtamisen eri rooleja ja strategista henkilöstövoimavarojen johtamista. Tämän jälkeen keskityttiin henkilöstötyöhön, alan yleisiin työtehtäviin sekä henkilöstöammattilaisten omaan työskentelyyn liittyviin osa-alueisiin, kuten henkilöstöammattilaisen tehokkuuteen ja työkykyyn, persoonallisuuspiirteisiin ja kompetensseihin.

Tutkimus toteutettiin nettikyselynä yhteistyössä HENRY Ry:n kanssa ja tutkimukseen osallistui hyväksyttävästi 259 vastaajaa. Vastaajilla oli pääasiallisesti korkeakoulutausta ja noin puolella vastaajista oli kaupallinen tutkinto. 143 vastaajista ei ollut omia alaisia, 88 vastaajalla oli 1–9 alaista ja 27 vastaajalla oli 10 tai enemmän alaisia. Vastaajista puolestaan 109 kuului ja 150 ei kuulunut mukaan yrityksen johtoryhmään. Johtoryhmään kuuluneilla henkilöstöammattilaisilla oli todennäköisemmin omia alaisia ja alaisten lukumäärä kasvoi iän ja kokemuksen karttuessa. Alle 30 -vuotiaat vastaajat eivät olleet mukana yritysten johtoryhmässä, mutta 30- ikävuoden jälkeen henkilöstöammattilaisten prosentuaalinen osuus johtoryhmäläisistä kasvoi suhteessa ikään. Henkilöstötyö koettiin lähes pääsääntöisesti olevan joko melko tai hyvin paljon osana yrityksen strategiaa.

72.5 prosenttia vastaajista oli sitä mieltä, että yrityksen toimiala tulee tuntea joko melko tai erittäin hyvin. Toimialan tuntemus koettiin olevan perusta henkilöstötyölle ja sen tunteminen auttoi ymmärtämään yrityksen ja asiakkaan tarpeita sekä alan ominaispiirteitä ja alalla käytettävää käsitteistöä. Yrityksen ja toimialan tuntemus oli edellytys strategisille päätöksille ja henkilöstötyön uskottavuudelle.

Henkilöstöammattilaiset toimivat erilaisissa työtehtävissä ja työnkuva saattaa vaihdella paljon. Tämä tarkoittaa sitä, että opittavaa on runsaasti ja hallittavan tiedon määrä alalla on kasvussa. Koulutuksesta on hyötyä henkilöstöalalla ja henkilöstöalalle suuntautuvan kannattaa suorittaa ainakin korkeamman asteen tutkinto. Henkilöstöammattilaisen tulee hallita monta eri osa-aluetta ja lyhyempi koulutus saattaa jättää merkittäviä puutteita osaamiseen. Henkilöstöalan koulutuksen tulisi kattaa ainakin viisi pääosaamis-



aluetta, jotka ovat johtamiskoulutus ja esimiestyöskentely, liiketaloudellinen ja taloushallinnollinen osaaminen, juridiikan osaaminen, käyttäytymistieteellinen osaaminen ja kasvatustieteellinen osaaminen. Lisäksi tietojärjestelmien hallinta ja teknologinen osaaminen kasvattavat merkitystään kiihtyvällä vauhdilla, joten niihin kannattaisi perehtyä jo koulutusvaiheessa.

Lähes puolella kyselyyn vastanneilla henkilöstöammattilaisilla oli omia alaisia. Tästäkin johtuen johtamis- ja esimieskoulutus on hyödyksi tulevaa uraa ajatellen. Vaikka omia alaisia ei tulevaisuudessa välttämättä olisikaan, antaa koulutus pohjaa muutoksen ja osaamisen johtamiselle ja se parantaa vuorovaikutustaitoja sekä liikeviestintää. Johtamiskoulutuksessa tulisi käydä läpi myös ikäjohtamiseen, resurssihohtamiseen, projektijohtamiseen ja vierasmaalaiseen työvoimaan liittyviä aiheita, sillä niiden merkityksen arvellaan kasvavan tulevaisuudessa.

Henkilöstötyön rutiinien oletetaan vähentyvän merkittävästi ja henkilöstötyön painotuvan strategisempaan suuntaan, jolloin henkilöstöammattilainen tarvitsee kattavaa liiketoimintaosaamista. Yrityksen eri toimintojen ymmärrys sekä taloudellisten käsitteiden ja lukujen merkityksen ymmärtäminen on edellytys, jotta henkilöstöammattilainen pystyy tukemaan yritysjohtoa. Kokonaisuuksien hahmottaminen edellyttää tietoa pienemmistä liiketoiminnan osa-alueista.

Henkilöstöalan koulutuksen tulee sisältää myös opetusta juridiikasta, varsinkin työlaainsäädännöstä ja työoikeudesta. Juridista osaamista tarvitaan rekrytointiin, irtisanomisiin, työturvallisuuteen ja työsopimuksiin liittyvissä tilanteissa. Suomen laki on jäykkä verrattuna liike-elämässä tapahtuviin muutoksiin, jolloin lainopillisesta tunteuksesta on hyötyä.

Käyttäytymistieteellinen koulutus sisältäisi pääasiassa psykologiaa. Psykologia tukee vuorovaikutusta ja esimiestyötä, ja siitä on apua henkilöstön motivoimisessa, rekrytoimisessa, tiimityöskentelyssä ja työhyvinvoinnin parantamisessa. Psykologian tuntemus kasvattaa tietoutta myös omasta jaksamisesta.

Kasvatustieteellisen koulutus antaa pohjaa henkilöstön kehittämiseksi ja työhyvinvoinnin parantamiselle. Henkilöstötyön arvellaan sisältävän kasvavassa määrin koulutuksen suunnittelua ja järjestämistä, jolloin kasvatustieteellisestä koulutuksesta on hyötyä. Epävarmassa ja muuttuvassa ympäristössä henkilöstön työhyvinvointi on uhattuna, jolloin siihen pitää paneutua aikaisempaa enemmän. Hyvä työhyvinvointi on erittäin merkittävää varsinkin iäkkäämpien työntekijöiden jaksamisen kannalta.

Teknologia kehittyy nopeasti ja henkilöstöammattilaiset arvelevat sen korvaavan suuren osan henkilöstörutiineista. Henkilöstöammattilaisen tulee hallita henkilöstörutiinien korvaavat tietojärjestelmät ja kyettävä opastamaan muita käyttämään niitä. Samoin myös teknologiassa tapahtuvien muutoksien ymmärtäminen ja tehokas hyödyntäminen voivat antaa yritykselle etulyöntiaseman.

Näiden pääosa-alueiden lisäksi koulutukseen tulisi sisältyä myös henkilöstötyön perustehtäviä, kuten rekrytointia, henkilöstön arviointia, palkitsemista, motivoimista ja henkilöstösuunnittelua. Tässä kaikessa on huomattavan paljon sisäistettävää, jolloin pitkän ja laajan koulutuksen merkitys korostuu. Koulutuksen tulisi kattaa minimissään kaikki kynnyskompetenssit, joita ilman henkilöstötyössä ei voi pärjätä. Kaikkea ei koulussa kuitenkaan pysty oppimaan, mutta koulutus luo vahvan pohjan työelämälle. Työelämä kasvattaa henkilöstöammattilaisen kokemusta alasta ja työssä on jatkuvasti uutta opittavaa vielä koulutuksen jälkeenkin.

Mikäli henkilöstöammattilaisen kokonaisuutta rakennettaisiin kuvan 5 avulla, koulutus kattaisi perustiedot ja -taidot sekä henkilön opintojen aikana luodut ihmissuhdeverkot. Myös opintojen loppuunvieminen kertoo henkilön todennäköisestä motivaatiosta ja mielenkiinnosta alaa kohtaan. Taidot, tiedot ja ihmissuhdeverkot kasvavat vielä työn ohessa. Työ lisää henkilöstöammattilaisen kokemusta ja tietotaitoa, jolloin hänen asiantuntemuksensa henkilöstöammattilaisena kasvaa.

Työelämään siirtyessä henkilöstöammattilaisen kannattaa panostaa tietoon yrityksestä ja yritykseen liittyvistä asioista. On erittäin tärkeää tuntea yrityksen tavoitteet, strategia, toimiala ja tuntea yritysorganisaatio kokonaisuudessaan. Yrityksen organisaation ja toimialan tuntemus rakentaa pohjan tehokkaalle henkilöstötyölle yrityksessä. Yrityksen tavoitteiden ja strategian tuntemus ovat ehdoton edellytys, mikäli tavoitteena on pääsy mukaan johtoryhmään.

Työnkuvana henkilöstötyö vaihtelee Suomessa huomattavasti yritysten kesken ja työtehtävät ovat varsin laaja-alaisia. Henkilöstötyö on melko itsenäistä, henkilöstötyössä työskennellään paljon tietokoneen ääressä sekä käydään kokouksissa ja ollaan melko paljon vuorovaikutuksessa eri henkilöstöryhmien kanssa. Vaikka työ on melko itsenäistä, henkilöstöammattilaisen saa tarvittaessa tukea yritysjohtolta. Keskeisiä aiheita työssä ovat muutoksenhallinta, työtyytyväisyyden ja työtehokkuuden parantaminen, henkilöstön kouluttaminen ja kehittäminen sekä hallinnollinen työskentely.

Henkilöstöammattilaisten iän ja kokemuksen karttuessa henkilöstöammattilaisen työhön kuuluvat todennäköisesti omien alaisten johtamista sekä johtoryhmässä työskentelyä. Tyypillinen toimenkuva uran alussa onkin henkilöstöassistentti ilman alaisia. Toimenkuva kuitenkin muuttuu oletettavasti jossain kohtaa henkilöstöjohtajaksi tai henkilöstöpäälliköksi, jolloin todennäköisyys omiin alaisiin kasvaa. Vanhemmalla iällä kokemuksen ja ammattitaidon kasvaessa aukeaa todennäköisesti vielä pääsy yrityksen johtoryhmään.

Henkilöstöammattilaisen työ vaatii monia eri taitoja ja kykyjä. Merkittävimmät näistä ovat tärkeysjärjestysten hahmottaminen, kommunikointi- ja organisointitaidot, usean eri asian samanaikainen tekeminen, joustavuus sekä päättäväisyys. Henkilöstötyön tärkeimpiä osaamisalueita eli ydinosamisalueita ovat vastaajien mukaan viestintä- ja vuorovaikutustaidot, organisointikyky ja priorisointi, kokonaisuuksien hallinta, syy-

seuraussuhteet sekä juridinen tietämys. Muita tärkeitä ydinosaamisalueita ovat liiketoimintaymmärrys, strateginen osaaminen, johtaminen sekä osaamisen kehittäminen. Omaan osaamista voi parhaiten pitää yllä perehtymällä uusimpiin julkaisuihin, verkostoitumalla sekä käymällä ulkopuolisia opetuskursseja.

Yleisesti suomalaisten henkilöstöammattilaisten vahvuudeksi koetaan ammattitaito, laaja alainen HR -osaaminen, verkostoituneisuus, hyvä juridinen osaaminen sekä henkilöstöhallinnon operatiivinen ja prosessilähtöinen toiminta. Lisäksi suomalaiset henkilöstöammattilaiset ovat tunnollisia, sitoutuneita, motivoituneita, innostuneita oppimaan lisää sekä korkeasti koulutettuja. Suomalaisten henkilöstöammattilaisten heikkouksiksi koettiin liiketoiminnallisen tietämyksen ja strategisen osaamisen vähyys, strategiaa tukematon henkilöstöhallinnollinen työskentely, heikot vuorovaikutustaidot, huono vakuuttavuus sekä innottomuus osallistua ydinliiketoimintaan.

Seuraavan kymmenen vuoden aikana henkilöstötyön haasteet kohdistuvat teknologian kehittymiseen ja siitä aiheutuviin muutoksiin, henkilöstötyön muuttumiseen strategisempaan suuntaan rutiinien vähentyessä, henkilöstön koulutustarpeen ennakointiin ja osaamisen varmistamiseen, kilpailun kiristymiseen ja kustannustehokkuuteen sekä monipuolisen työväestön johtamiseen ja työhyvinvoinnin ylläpitämiseen. Henkilöstöammattilaisille nämä haasteet näkyvät paineina mukautua muutosten ohessa sekä oppia huomattavasti uutta tietoa ammattitaidon ylläpitämiseksi.

Tutkimuksen tärkein löytö kohdistuu mielestäni henkilöstöalan koulutuksen sisällön muodostumiseen viidestä pääteemasta sekä henkilöstöammattilaisten ydinosaamisista. Tämä tieto toivottavasti auttaa henkilöstöalalle pyrkiviä opiskelijoita valitsemaan kursseja ja opintokokonaisuuksia. Vastaavasti tiedosta on mahdollisesti hyötyä oppilaitoksille kursseja suunniteltaessa. Yrityksille tieto on luultavasti hyödyllinen henkilöstöammattilaisille lisäkoulutusta pohdittaessa. Lisäksi tutkimuksen löydökset henkilöstöalalla tapahtuvista muutoksista ja haasteista ovat myös mielestäni kiinnostavia ja mahdollisesti hyödyllisiä niin yrityksille kuin monille henkilöstöammattilaisille.

## 7 LÄHTEET

Adams, Jeremy. *Managing people in organizations: contemporary theory and practice*. New York: Palgrave Macmillan, 2007.

Aronson, Elliot, Timothy D. Wilson ja Robin M. Akert. *Social psychology*. 6th. Upper Saddle River, NJ: Pearson Prentice-Hall, 2007.

Asianajotoimisto Viilo & Vainio Oy. *Asianajotoimisto Viilo & Vainio*. 2014.  
<http://www.asianajotoimistoviilo-vainio.fi/artikkelit/10-uusitusta-palvelussuhdelains%C3%A4%C3%A4d%C3%A4nn%C3%B6st%C3%A4/23-uusi-ty%C3%B6sopimuslaki,-osa-4.html> (haettu 2014. 4 3).

Auger, Pat, Timothy M. Devinney, Grahame R. Dowling, Christine Eckert ja Nidhida Lin. "How much does a company's reputation matter in recruiting?" *MIT Sloan management review*, 2013.

Barrick, Murray R. ja Michael K. Mount. "The Big Five personality dimensions and job performance: A meta analysis." *Personnel Psychology*, nro 44 (1991).

Barrick, Murray R., Michael K. Mount ja Timothy A. Judge. "Personality and performance at the beginning of the new millenium: What do we know and where do we go next?" *International Journal of Selection and Assessment*, 2001: 9–29.

Becker, Brian E., Mark A. Huselid ja Dave Ulrich. *The HR Scorecard - Linking people, strategy, and performance*. Boston: Harvard Business School Press, 2001.

Becker, Brian E., Mark A. Huselid, Peter S. Pickus ja Machael F. Spratt. "HR as a Source of Shareholder Value: Research and Recommendations." Teoksessa *Strategic Human Resource Management*, leikannut Randall S. Schuler ja Susan E. Jackson, 231–242. Oxford: Blackwell Publishers, 1999.

Bratton, John ja Jeff Gold. *Human Resource Management: Theory and practice*. 4th. New York, N.Y.: Palgrave Macmillan, 2007.

- Brewster, Chris, Henrik Holt Larsen ja Wolfgang Mayrhofer. *Human resource management in Northern Europe: Managing HR - or just managing?* Leikannut Chris Brewster ja Henrik Holt Larsen. Oxford: Blackwell, 2000.
- Brewster, Chris ja Henrik Holt Larse. *Human resource management in Northern Europe: trends, dilemmas and strategy*. Leikannut Chris Brewster ja Henrik Holt Larse. Oxford: Blackwell, 2000.
- Bryman, Alan. *Social Research Methods*. 3rd. Oxford: Oxford University Press, 2008.
- Buckley, Finian ja Kathy Monks. "The implications of meta-qualities for HR roles." *Human Resource Management Journal* 14, nro 4 (2004): 41–56.
- Buyers, Dirk, ja Ans De Vos. "Perceptions of the value of the HR functions." *Human resource management journal* 11 (2001): 70–89.
- De Fruyt, Filip ja Ivan Mervielde. "RIASEC Types and Big Five Traits as Predictors of employment status and nature of employment." *Personnel Psychology*, nro 52 (1999).
- Dessler, Gary. *A framework for human resource management*. 2nd. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 2001.
- Human resource management*. Upper Saddle River, N.J: Prentice Hall, 2003.
- Devanna, Mary Anne, Charles Fombrun ja Noel Tichy. "Human Resources Management: A Strategic Perspective." *Organization dynamics*, 1981: 51–67.
- Drafke, Michael W. ja Stan Kossen. *The human side of organizations*. 7th. Reading, MA: Addison-wesley, 1998.
- Edgar, Fiona, ja Alan Geare. "HRM practice and employee attitudes: Different measures - Different results." *Personnel Review* 34, nro 5 (2005): 534–549.
- Fombrun, Charles J., Noel M. Tichy ja Mary Anne Devanna. *Strategic human resource management*. New York: Wiley, 1984.

- Foot, Margaret ja Caroline Hook. *Introducing human resource management*. London: Longman, 1996.
- Furnham, Adrian. *Personality and intelligence at work: exploring and explaining individual differences at work*. London: Routledge, 2008.
- Gomez-Mejia, Luis R., David B. Balkin ja Robert L. Cardy. *Managing Human Resources*. Upper Saddle River, NJ : Prentice Hall, 2001.
- Grugulis, Irina. *Skills, Training and Human Resource Development : A Critical Text*. Basingstoke: Palgrave Macmillan, 2007.
- Guest, David. "Human Resource Management, Corporate performance and Employee wellbeing: Building the Worker into HRM." *The Journal of Industrial Relations* 44, nro 3 (2002): 335–358.
- Guest, David ja Zella King. "Power, Innovation and Problem-Solving: The Personnel Managers' Three Steps to Heaven?" *Journal of Management Studies* 41, nro 3 (2004): 401–424.
- Guion, Robert M., ja Scott Highhouse. *Essentials of Personnel Assessment and Selection*. Mahwah, N.J: Lawrence Erlbaum Associates, 2006.
- Heikkilä, Tarja. *Tilastollinen tutkimus*. Helsinki: Edita Prima Oy, 2004.
- Heimberg, Minna ja Sinikka Vanhala. *Henkilöstöjohtaminen suomessa: Yhteenvedo Cranet-projektin 2008/2009 kyselytutkimuksen tuloksista*. Helsinki: Helsingin kaupunkorkeakoulu: Markkinoinnin ja johtamisen laitos, 2009.
- Helsilä, Martti. *Käytännön henkilöstötyö*. Helsinki: Tammi, 2002.
- Suoritusarviointi*. Helsinki: Infor, 2006.
- HENRY. *Kuka se HENRY oikein on?* <http://www.henryorg.fi/> (haettu 4. Marraskuuta 2014).
- Holbeche, Linda. *Aligning Human Resources and Business Strategy*. Oxford: Butterworth-Heinemann, 1999.

- Huselid, Mark A. "The Impact of Human Resource Management Practices on Turnover, Productivity, and Corporate Financial Performance." Teoksessa *Strategic Human Resouce Management: Theory and Practice*, leikannut Graeme Salaman, John Storey ja Jon Billsberry, 121–146. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 2005.
- Ivancevich, John M. *Human Resource Management*. Chicago: Irwin, cop, 1995.
- Järllström, Maria. *henkilöstöfunktion strateginen rooli - Ikkunoita henkilöstötyön tulevaisuuteen*. Vaasa: Vaasan yliopiston julkaisuja - Tutkimuksia henkilöstöbarometrin 2010 tuloksista, 2010.
- Järvinen, Pekka. *Ammattina esimies*. Helsinki: WSOYpro, 2005.
- Kaksonen, Noora. *Maisterin paperit takataskussa työmarkkinoille - henkilöstöammattilaisten käsityksiä akateemisesta tutkinnosta rekrytoinnin viitekehyksessä*. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto, 2010.
- Kasvio, Antti. *Uusi työn yhteiskunta: Suomalaisen työelämän muutokset ja kehittämismahdollisuudet*. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy, 1994.
- Kauhanen, Juhani. *Henkilöstövoimavarojen Johtaminen*. Helsinki: WSOYpro, 2010.
- Lengnick-Hall, Cynthia A. ja Mark L. Lengnick-Hall. "Strategic Human Resouce Management: a Review of the literature and a proposed typology." Teoksessa *Strategic Human Resource Management*, leikannut Randall S. Schuler ja Susan E. Jackson, 29-48. Oxford: Blackwell Publishers, 1999.
- Lounsbury, John W., Robert P. Steel, Lucy W. Gibson ja Adam W. Drost. "Personality traits and career satisfaction of human resource professionals." *Human Resource Development International* 11, nro 4 (2008): 351–366.
- Marchington, Mick ja Adrian Wilkinson. *Human resource management at work: People management and development*. 4th. London: Chartered Institute of Personnel and Development, 2008.
- Markkanen, Mikko. *Etsi, arvioi, valitse - onnistunut rekrytointi*. Juva: WSOY, 1999.

- Martin, John. *Key concepts in human resource management*. London: Sage, 2010.
- Matzler, Kurt, Todd Mooradian, Georg von Krogh ja Julia Mueller. "Personality traits, affective commitment, document of knowledge, and knowledge sharing." *The Internal Journal of Human Resource Management*, 2011: 296–310.
- McCrae, Robert R., Paul T. Costa, Gregorio H. Del Pilar, Jean-Pierre Rolland ja Wayne D. Parker. "Cross-Cultural Assessment of the Five-Factor Model: The Revised NEO Personality Inventory." *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 1998: 171–188.
- Metsämuuronen, Jari. *Pienten aineistojen analyysi: Parametrittömien menetelmien perusteet ihmistieteissä*. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy, 2004.
- Tutkimuksen tekemisen perusteet ihmistieteissä*. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy, 2003.
- Naumanen, Päivi ja Heikki Silvennoinen. *Löytyykö Työtä? - Koulutuselämän koulutustarpeet osa 2*. Helsinki: Työministeriö- Koulutussosiologian tutkimuskeskus, 1996.
- Parviainen, Jaana. *Kollektiivinen asiantuntijuus*. Tampere: Tampereen Yliopistopainos Oy-Juvenes Print, 2006.
- Paunonen, Sampo V. ja Michael C. Ashton. "Big Five Factors and Facets and the Prediction of Behavior." *Journal of Personality and Social Psychology*, 2001: 524–539.
- Salaman, Graeme, John Storey ja Jon Billsberry. "Defining the Field." Teoksessa *Strategic Human Resource Management: Theory and Practice*, leikannut Graeme Salaman, John Storey ja Jon Billsberry, 1–12. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 2005.
- Schuler, Randall S. ja Susan E. Jackson. *Human resource management: Positioning for the 21st century*. 6th. Minneapolis/St. Paul: West Publishing company, 1996.



- Shaffer, Victoria A. ja Hal R. Arkes. "Preference reversals in evaluations of cash versus non-cash incentives." *Journal of Economic Psychology*, 2009: 859–872.
- Spencer, Lyle M. ja Signe M. Spencer. *Competence at Work*. New York: John Wiley & Sons, 1993.
- Stone, Raymond J. *Human resource management*. 5th. Milton, Qld: Wiley & Sons Australia, 2005.
- Strömmer, Riitta. *Henkilöstöjohtaminen*. Vaasa: Oy Editta Ab, 1999.
- Sädevirta, Jukka. *Henkilöstöjohtamisen ja sen tutkimukset kehittyminen - Henkilöstöhallinnollisesta johtamisesta ihmisvoimavarojen strategiseen johtamiseen*. Helsinki: Työministeriö, 2004.
- TE-palvelut. *Hallinnollinen työ*. 2014.  
<http://www.ammattinetti.fi/ammattialat/alahaku/19> (haettu 3. Huhtikuuta 2014).
- Tichy, Noel M., Charles J. Fombrun ja Mary Anne Devanna. "Strategic Human Resource Management." *Sloan Management Review* 23, nro Winter 1982 (1993): 41–61.
- Tilastokeskus. *Maahanmuuttajaväestö lähes kymmenenkertaistunut 20 vuodessa*. 25. maaliskuuta 2014.  
[http://www.stat.fi/ajk/tiedotteet/2014/uutinen\\_010\\_2014-03-25.html](http://www.stat.fi/ajk/tiedotteet/2014/uutinen_010_2014-03-25.html) (haettu 10. Syyskuu 2014).
- Torrington, Derek, Laura Hall ja Stephen Taylor. *Human Resouce Management*. 6th. Harlow: FT Prentice Hall, 2005.
- Towers, David. *HR is too obsessed with adding value. Would it not be better for HR departments and HR professionals to concentrate upon the "risk reduction" aspect of their policies and functions?* Birmingham: BCom International Commerce 2005/2006 - The University of Birmingham, 2006.

- Truss, Catherine ja Lynda Gratton. "Strategic human resource management: a conceptual approach." *The International Journal of Human Resource Management* 5, nro 3 (1994): 663–686.
- Truss, Catherine, Lynda Gratton, Veronica Hope-Hailey, Patrick McGovern ja Philip Stiles. "Soft and Hard Models of Human Resource Management: a reappraisal." *Journal of management Studies* 34, nro 1 (1997): 54–73.
- Tyson, Shaun. "Human resource strategy: a process for managing the contribution of HRM to organizational performance." *The International Journal of Human Resource Management*, 1997: 277–290.
- Työ ja elinkeinotoimisto. *henkilöstöhallinto*. 2008. [www.ammattinetti.fi](http://www.ammattinetti.fi) (haettu 29. 10 2012).
- Työsopimuslaki*. 26.1.2001/55 (Finlex.fi 27. 3 2014).
- Ulrich, Dave. *Henkilöstöjohtamisella huipulle - Talouselämän Klassikot*. Helsinki: Talentum, 2007.
- Ulrich, Dave, Wayne Brockbank, Arthur K. Yeung ja Dale G. Lake. "Human Resource Competencies: An Empirical Assessment." *Human Resource Management* 34, nro 4 (1995): 473–495.
- Vartiainen, Matti, ja Juhani (toim.) Kauhanen. *Palkitseminen globaalissa Suomessa*. Helsinki: WSOY, 2005.
- Webropol Oy. <http://www.webropol.fi> (haettu 11. Maaliskuuta 2014).
- Viitala, Riitta. *Henkilöstöjohtaminen*. Helsinki: Edita Prima Oy, 2004.
- Henkilöstöjohtaminen: Strateginen kilpailutekijä*. Helsinki: Edita Prima Oy, 2009.
- Vilkkä, Hanna. *Tutki ja mittaa - Määrällisen tutkimuksen perusteet*. Helsinki: Tammi, 2007.
- Wright, Patrick M., Benjamin B. Dunford ja Scott A. Snell. "Human Resources and the Resource Based Biew of the Firm." Teoksessa *Strategic Human*

*Resouce Management: Theory and Practice*, leikannut Graeme Salaman, John Storey ja Jon Billsberry, 17–39. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 2005.

Wright, Patrick M. ja Gary C. McMahan. "Theoretical Perspectives for Strategic Human Recource Management." Teoksessa *Strategic Human Resource Management*, leikannut Randall S. Schuler ja Susan E. Jackson, 49–72. Oxford: Blackwell Publishers, 1999.

Yeung, Arthur K. "Competencies for HR Professionals: An Interview with Richard E. Boyatzis." *Human Resource Management* 35 (1996): 119–131.

Österberg, Maritta. *Henkilöstöasiantuntijan käsikirja*. Helsinki: Edita Prima Oy-Kauppakamarisarja, 2005.

## LIITE 1 KYSELYN SAATEKIRJE

Olen johtamisen ja organisoinnin pääaineopiskelija Turun kauppakorkeakoulussa ja teen tutkimusta Pro-graduun henkilöstöalasta ja henkilöstötyöstä. Olisin erittäin kiitollinen, mikäli voisitte auttaa minua tutkimuksen kanssa.

Tutkimukseni tavoitteena on tutkia henkilöstöammattilaisen työnkuvaa ja työn vaatimuksia, sekä hahmottaa tulevaisuuden trendejä. Selvitän työnkuvaa muun muassa tarkastelemalla tyypillistä työpäivää ja erilaisten työntehtävien yleisyyttä henkilöstötyössä.

Tutkimuksessa tarkastelen myös henkilöstöammattilaiselle tärkeitä taitoja ja tietoja. Tavoitteenani on selvittää työnkuvaan liittyviä ydinosamaisia, jotka ovat lähes välttämättömiä työn kannalta. Samalla tutkin, miten uran pituus ja eri työtehtävät muokkaavat koettuja vaatimuksia ja tärkeimpiä osaamisalueita.

Lisäksi selvitän vastaajien mielikuvaa siitä, millainen koulutus valmistaisi parhaiten henkilöstöammattilaisen uralle. Koulutukseen ja tulevaisuuteen liittyvistä tuloksista on toivottavasti hyötyä henkilöstötyötä tavoitteleville opiskelijoille sekä henkilöstöalan koulutusta tarjoaville koulutusohjelmille opetustarjontaa kehittäessä.

Ystävällisin terveisin,

Rami Levälehto

ramlev@utu.fi

## LIITE 2 KYSELYLOMAKE

\* Pakollinen kysymys

1. Sukupuoli \*
  - Mies
  - Nainen
2. Ikä \*
  - < 30
  - 30–39
  - 40–49
  - 50–59
  - ≥ 60
3. Koulutusaste \*
  - Peruskoulu
  - Lukio
  - Ammattikoulu
  - Alempi korkea-asteen koulutus
  - Ylempi korkea-asteen koulutus
  - Tutkijakoulutus tai vastaava koulutus
  - Jokin muu, mikä? <Avoin>
4. Koulutusala\*
  - Kaupallinen
  - Humanistinen
  - Teologinen
  - Kasvatustieteellinen
  - Lääketieteellinen
  - Luonnontieteellinen
  - Maataloustieteellinen
  - Oikeustieteellinen
  - Psykologian
  - Yhteiskuntatieteellinen
  - Teknillistieteellinen
  - Jokin muu, mikä? <Avoin>
5. Kuinka monta vuotta olet työskennellyt henkilöstöasioiden parissa? \*
  - < 5
  - 5–9
  - 10–14
  - 15–20
  - 20–24

- 25–29
  - $\geq 30$
6. Mikä on toimenkuvasi yrityksessä? \*
- <Avoin>
7. Yrityksen koko (henkilöstön lukumäärä): \*
- < 50
  - 50–249
  - 250–499
  - $\geq 500$
8. Yrityksen toimiala: \*
- Maatalous, riistatalous ja metsätalous
  - Kalatalous
  - Kaivostoiminta ja louhinta
  - Teollisuus
  - Sähkö, Kaasu- ja vesihuolto
  - Rakentaminen
  - Tukku- ja vähittäiskauppa
  - Majoitus ja ravitsemistoiminta
  - Kuljetus, varastointi ja tietoliikenne
  - Rahoitustoiminta
  - Kiinteistö-, vuokraus- ja tutkimuspalvelut
  - Julkinen hallinto, maanpuolustus ym.
  - Koulutus
  - Terveystieteiden ja sosiaalipalvelut
  - Muut yhteiskunnalliset ja henkilökohtaiset palvelut
  - Kansainväliset järjestöt ja ulkomaiset edustustot
  - Jokin muu, mikä? <Avoin>
9. Alaistesi lukumäärä: \*
- 0
  - 1–9
  - 10–19
  - $\geq 20$
10. Oletko yrityksen johtoryhmässä? \*
- Kyllä
  - En
11. Koetko, että koulutuksestasi on ollut hyötyä henkilöstötyössä? \*
- Hyvin vähän
  - Melko Paljon
  - Jonkin Verran

- Melko Paljon
  - Hyvin Paljon
12. Miten suuri merkitys koulutuksella on mielestäsi henkilöstötyössä yleisesti? \*
- Erittäin pieni
  - Melko pieni
  - Kohtalainen
  - Melko suuri
  - Erittäin suuri
13. Minkälainen koulutus mielestäsi valmistaisi parhaiten henkilöstötyöhön? Mitä teemoja ja/tai asiakokonaisuuksia koulutuksessa tulisi käsitellä?
- <Avoin>
14. Tarvitseeko henkilöstöammattilaisen tuntea yrityksen toimialaa? \*
- Ei ollenkaan
  - Jonkin verran
  - Kohtalaisesti
  - Melko hyvin
  - Erittäin hyvin
15. Mitä hyötyä toimialan tuntemuksesta on / miksi siitä ei ole hyötyä?
- <Avoin>
16. Koetko HR–työn osaksi yrityksen strategiaa? \*
- Hyvin vähän
  - Melko vähän
  - Jonkin verran
  - Melko paljon
  - Hyvin paljon
17. Miten itsenäistä työsi on? \*
- Hyvin epäitsenäistä
  - Melko epäitsenäistä
  - Siltä väliltä
  - Melko itsenäistä
  - Hyvin itsenäistä
18. Saatto tarvittaessa tukea yritysjohtolta \*
- Hyvin vähän
  - Melko vähän
  - Jonkin verran
  - Melko paljon
  - Hyvin paljon
19. Minkälaisissa asioissa kaipaisit johdolta lisää tukea?
- <Avoin>

20. Koetko toimivasi linkkinä / neuvottelijana / informaatiokanavana eri työntekijäryhmien välillä? \*

- Hyvin vähän
- Melko vähän
- Jonkin verran
- Melko paljon
- Hyvin paljon

21. Kuvaile tyypillistä työpäivääsi (esimerkiksi: erilaiset työtehtävät, kenen kanssa ollaan tekemisissä työpäivän aikana, tietokoneella työskentelyn, palaverien ja matkustelun määrä)

- <Avoin>

22. Kuinka usein työhösi kuuluvat seuraavat asiat? \*

- Henkilöstön rekrytointi
- Henkilöstön kouluttaminen ja kehittäminen
- Palkintojärjestelmien suunnittelu ja palkitseminen
- Viestiväylänä toimiminen johdon ja työntekijöiden välillä
- Työtyytyväisyyden ja tehokkuuden parantaminen
- Hallinnollinen työskentely
- Riskienhallinta
- Muutoksenhallinta

23. Mihin kohtaan arvioit työnkuvasi sijoittuvan \*

- Operatiivinen > 1 2 3 4 5 6 7 < Strateginen
- Prosessilähtöinen > 1 2 3 4 5 6 7 < Ihmislähtöinen
- Yksin työskentely > 1 2 3 4 5 6 7 < Tiimityöskentely
- Yrityskeskeisyys > 1 2 3 4 5 6 7 < Asiakaskeskeisyys

24. Kuinka paljon seuraavia tietoja tarvitset työssäsi? (1. vähän / En ollenkaan, 2. Melko vähän, 3. Jonkin verran, 4. Melko paljon, 5. Paljon)

- Kirjanpito ja laskentatoimi
- Juridiikka
- Psykologia
- Sosiologia
- Markkinointi
- Logistiikka
- Tietojärjestelmät
- Yritysjärjestelyt
- Yritysosot ja yhdistyminen
- Työpaikkasuunnittelu
- Työtehokkuuden arvioiminen
- Projektijohtaminen



- Riskienhallinta
- Yritysorganisaation tunteminen
- Yrityksen strategia
- Yrityksen tavoitteet
- Rahoituksen muodostuminen
- Yhteistyöyritysten tuntemus

25. Kuinka usein tarvitset seuraavia taitoja työssäsi? (1. Harvoin / Ei koskaan, 2. Melko harvoin, 3. Joskus, 4. Melko usein, 5. Usein)

- Tärkeysjärjestyksien hahmottaminen
- Kyky ymmärtää yksityiskohdat
- Koordinaatiokyky
- Joustavuus
- Päätäväisyys
- Tiimityöskentely
- Looginen ajattelu
- Taiteellinen ajattelu
- Kyky tehdä monta asiaa samanaikaisesti
- Objektiivisuus
- Erilaisuuksien ymmärrys
- Esiintymistaito
- Organisoititaidot
- Kommunikointitaidot
- Tekstinymmärrystaito
- Tekstinluontikyky
- Nopea oppimiskyky
- Matemaattiset kyvyt
- Neuvottelutaito
- Motivoiminen
- Kielten osaaminen

26. Määrittele kolme ydinosaamisaluetta, joita henkilöstöammattilaisena tarvitset:

- <Avoim>

27. Mitkä ovat mielestäsi Suomessa toimivien henkilöstöammattilaisen vahvuudet ja heikkoudet?

- <Avoim>

28. Miten henkilöstöammattilainen voi parhaiten lisätä osaamistaan?

- <Avoim>

29. Mitkä ovat yleisimmät haasteet henkilöstöalalla seuraavan kymmenen vuoden aikana?

- <Avoim>

30. Mitä muutoksia arvelet henkilöstöalalla tapahtuvan seuraavan kymmenen vuoden aikana ja mistä muutokset johtuvat?

- <Avoin>

LIITE 3 KORRELAATIOTAULUKKO: HENKILÖSTÖTEHTÄVIEN  
SIJOITTUMINEN KYSYMYKSEN 23 MITTARIIN

(N=259)		Operatiivinen- Strateginen	Prosessilähtöinen- Ihmislähtöinen	Yksintyöskentely- Tiimityöskentely	Yrityskeskäinen- Asiakaskeskäinen
Operatiivinen- Strateginen	Korrelaatio- kerroin p-arvo		,055  ,376	,224***  ,000	,124*  ,047
Prosessilähtöinen- Ihmislähtöinen	Korrelaatio- kerroin p-arvo	,055  ,376		,118  ,058	,307***  ,000
Yksintyöskentely- Tiimityöskentely	Korrelaatio- kerroin p-arvo	,224***  ,000	,118  ,058		,124*  ,045
Yrityskeskäinen- Asiakaskeskäinen	Korrelaatio- kerroin p-arvo)	,124*  ,047	,307***  ,000	,124*  ,045	

\*\*\*= 0,1 % merkitsevyystasolla tilastollisesti merkittävä tulos (2-suuntainen)

\*\*= 1 % merkitsevyystasolla tilastollisesti merkittävä tulos (2-suuntainen)

\*= 5 % merkitsevyystasolla tilastollisesti merkittävä tulos (2-suuntainen)

## LIITE 4 KORRELAATIOTAULUKKO: TYÖHÖN KUULUVAT TEHTÄVÄT

(N=259 kaikissa luokissa)	Rekrytointi	Koulutus ja kehittäminen	Palkintojärj. suun. ja palkitseminen	Viestiväylänä henkilöstön välillä	Työtyyt. ja tehok. parantaminen	Hallinto	Riskien hall.	Muutoksen hall.
Korrelaatio- Henkilöstön rekrytointi		,009	<b>,167**</b>	,108	,045	<b>,220***</b>	,118	-,043
p-arvo		,890	,007	,084	,473	,000	,058	,486
Korrelaatio- Henkilöstön kouluttami- nen ja kehittäminen	,009		,041	,060	<b>,322***</b>	-,084	,060	<b>,208**</b>
p-arvo	,890		,514	,334	,000	,176	,340	,001
Palkintojärjestelmien suunnittelu ja palkitsemi- nen	<b>,167**</b>	,041		<b>,270***</b>	<b>,222***</b>	<b>,224***</b>	<b>,322***</b>	<b>,181**</b>
p-arvo	,007	,514		,000	,000	,000	,000	,003
Viestiväylänä toimiminen johton ja työntekijöiden välillä	,108	,060		<b>,270***</b>		<b>,264***</b>	<b>,207***</b>	<b>,147*</b>
p-arvo	,084	,334		,000		,000	,001	,018
Työtyytyväisyyden ja tehokkuuden parantami- nen	,045	<b>,322***</b>	<b>,222***</b>	<b>,350***</b>		,117	<b>,258***</b>	<b>,340***</b>
p-arvo	,473	,000	,000	,000		,061	,000	,000
Hallinnollinen työskente- ly	<b>,220***</b>	-,084	<b>,224***</b>	<b>,264***</b>	,117		<b>,328***</b>	-,057
p-arvo	,000	,176	,000	,000	,061		,000	,358
Riskien hallinta	,118	,060	<b>,322***</b>	<b>,207**</b>	<b>,258***</b>	<b>,328***</b>		<b>,408***</b>
p-arvo	,058	,340	,000	,001	,000	,000		,000
Muutoksen hallinta	-,043	<b>,208**</b>	<b>,181**</b>	<b>,147*</b>	<b>,340***</b>	-,057	<b>,408***</b>	
p-arvo	,486	,001	,003	,018	,000	,358	,000	

\*\*\*= 0,1 % merkitsevyystasolla tilastollisesti merkittävä tulos (2-suuntainen)

\*\*= 1 % merkitsevyystasolla tilastollisesti merkittävä tulos (2-suuntainen)

\*= 5 % merkitsevyystasolla tilastollisesti merkittävä tulos (2-suuntainen)