



Turun yliopisto
University of Turku

HENKILÖSTÖKONSULTTIEN KOKEMUKSIA VASTUUSTA

**Narratiivinen tutkimus konsulttien kokemasta
vastuusta työssään henkilöstöpalveluyrityksessä**

Liiketaloustiede, johtamisen ja
organisoinnin pro gradu -tutkielma

Laatija:
Sanna Apiainen

Ohjaaja:
KTT Anni Paalumäki

11.11.2011
Turku



Turun kauppakorkeakoulu • Turku School of Economics

Sisällys

1	JOHDANTO	7
1.1	Tutkimuksen lähtökohdat	7
1.2	Tutkimuksen tavoitteet ja tutkimuskysymykset	10
1.3	Aiempi tutkimus henkilöstöpalvelualasta ja vastuullisuudesta	11
2	TUTKIMUKSEN MENETELMÄT JA TOTEUTTAMINEN.....	14
2.1	Narratiivinen kokemusten tutkimustapa tässä tutkimuksessa	14
2.2	Tutkimusaineiston kerääminen.....	17
2.2.1	Aineistonkeruuprosessin suunnittelu.....	17
2.2.2	Aineistonkeruuprosessin alkuvaiheet ja haastatteluiden kulku.....	18
2.3	Haastatteluaineiston analysointi ja tulkinta	21
2.3.1	Analysointi- ja tulkintaprosessin eteneminen	21
2.3.2	Narratiivinen tyypittely ja henkilöstökonsulttityyppien tulkinta	24
3	NELJÄ HENKILÖSTÖKONSULTTITYYPPIÄ.....	28
3.1	Tyypillinen Tyyne	28
3.1.1	Pitkä historia henkilöstöpalvelualalla ja Suomen HP Oy:ssä.....	28
3.1.2	Yhteinen sävel oman työnantajan kanssa.....	29
3.1.3	Vastuuta kolmelle taholle.....	30
3.1.4	Vastuu on kuin “kaksiteräinen miekka”	32
3.2	Tunteilematon Tuomas	33
3.2.1	Pitkäaikaisena henkilöstökonsulttina Maurin Rekryssä	33
3.2.2	Vastuu kumpuaa työroolista – sooloilu on pahasta.....	33
3.2.3	Asiakasyritykset ensin, työntekijät vasta sitten.....	34
3.2.4	Vastuuta voi jakaa, mutta vastuun määrä pysyy samana	35
3.3	Ihmisläheinen Ismo	37
3.3.1	Henkilöstöteamin vastuullisena franchising-yrittäjänä	37
3.3.2	Lainsäädäntö ja vapaaehtoinen vastuu alan maineen kohentamisen taustalla.....	38
3.3.3	Ihmisten hyvinvointi menee rahanteon edelle.....	39
3.3.4	Vastuun laajuus vaihtelee tilanteesta ja asiakkaasta riippuen	42
3.4	Sooloileva Sofia.....	44
3.4.1	Töihin Riston Rekrytointipalveluun heti valmistumisen jälkeen	44
3.4.2	Pehmeät arvot ja ihmisten hyvinvointi etusijalla	44
3.4.3	Vahva oma moraalikäsite	46
3.4.4	...pienestä epävarmuudesta huolimatta.....	47

4	HENKILÖSTÖKONSULTTIEN VASTUUKOKEMUKSET	49
4.1	Vastuukokemukset moraalisen kehityksen teorian valossa.....	49
4.2	Vastuuta monelle eri taholle	53
4.3	Moraalijärjestys vastuukokemuksen ilmentäjänä.....	54
4.4	Vastuuseen liitetyt merkitykset henkilöstökonsulttien kokemuksissa	62
4.4.1	Vastuuseen liitetyt merkitykset näyttäytyvät yksilö- ja yritystasolla.....	62
4.4.2	Käytännön vastuut kumpuavat työroolista, moraalinen vastuu identiteetistä	63
4.4.3	Lainsäädännöllinen ja vapaaehtoinen vastuu kumpikin tärkeitä.....	65
4.4.4	Kokemus taloudellisesta vastuusta vähäistä, sosiaalisesta vastuusta voimakasta.....	67
4.4.5	Miltä vastuu henkilöstökonsulteista tuntuu?	69
5	JOHTOPÄÄTÖKSET, TUTKIMUKSEN ARVIOINTI JA YHTEENVETO	71
5.1	Johtopäätökset	71
5.2	Tutkimuksen luotettavuus ja tulosten yleistettävyys.....	74
5.3	Yhteenveto.....	77
	LÄHTEET	82
	LIITTEET	
	LIITE 1 HAASTATTELURUNKO	89

Kuviot

Kuvio 1	Narratiivinen kokemusten tutkimustapa tässä tutkimuksessa.....	15
Kuvio 2	Analyysi- ja tulkintaprosessin kulku.....	22
Kuvio 3	Jokaisen haastattelun muokkaaminen kertomusmuotoon.....	23
Kuvio 4	Henkilöstökonsulttityyppien muodostaminen haastatteluihin pohjautuvien kertomusten perusteella	24
Kuvio 5	Moraalisen kehityksen kolme tasoa ja kuusi vaihetta Kohlbergin mukaan (mukaellen Santrock 2008, 241–244)	50
Kuvio 6	Tyynen, Tuomaksen, Ismon ja Sofian vastuukokemusten sijoittuminen Kohlbergin moraalisen kehityksen teoriaan	51

Taulukot

Taulukko 1	Yhteenvedo henkilöstökonsulttityyppien taustoista ja työnkuvasta	25
Taulukko 2	Tahot, joita kohtaan henkilöstökonsulttityypit kokevat vastuuta	53
Taulukko 3	Tyypillisen Tyynen moraalijärjestys	56
Taulukko 4	Tunteilemattoman Tuomaksen moraalijärjestys.....	58
Taulukko 5	Ihmisläheisen Ismon moraalijärjestys.....	60
Taulukko 6	Sooloilevan Sofian moraalijärjestys	61
Taulukko 7	Vastuun merkitykset tunnetasolla, kun vastuuta on liian vähän, sopivasti ja liikaa	69

1 JOHDANTO

1.1 Tutkimuksen lähtökohdat

Tämä tutkimus sai alkunsa kiinnostuksestani organisaatioiden vastuuta ja vastuullisuutta kohtaan. Sen lisäksi tutkimuskohteen valintaan vaikutti vahvasti mielenkiintoni ihmisiä, heidän ajatuksiaan ja henkilökohtaisia kokemuksiaan kohtaan. Halusin tuoda kuuluville yksilön äänen liiketaloudellisessa maailmassa, jossa tutkimusta usein tehdään yritysten ja muiden organisaatioiden näkökulmasta. Tämän tutkimuksen kohteena on enemmän *ihminen organisaatiossa* kuin itse organisaatio yksilön näkökulmasta tarkasteltuna. Lähtökohdana on ajatus siitä, että jokaisen yksilöllisyydellä ja erilaisuudella on oma merkittävä antinsa, sillä myös ainutkertaisuus ja ainutlaatuisuus on kiinnostavaa ja tärkeää (Perttula 2009, 154; Laine 2007, 30; Syrjälä 2001, 204).

Tämän tutkimuksen myötä puheenvuoron saavat henkilöstöpalveluyrityksissä työskentelevät henkilöstökonsultit¹, joiden henkilökohtaista kokemusmaailmaa tavoitteenani on raottaa. Tarkoituksena on lisätä ymmärrystä ja tuottaa syvällisempää tietoa (ks. esim. Koskinen, Alasuutari & Peltonen 2005, 265) siitä, miten henkilöstökonsultit kokevat vastuun ja vastuullisuuden työssään henkilöstöpalvelualalla, mitä vastuu heille merkitsee ja millaisia tunteita se heissä herättää.

Kokemuksellinen yksilönäkökulma on kiinnostava paitsi siksi, ettei se ole liiketaloudellisessa tutkimuksessa yhtä käytetty kuin organisaationäkökulma, myös sen vuoksi, että vastuullisuuden merkitys organisaatiotason lisäksi myös yksilötasolla on huomattava. Yritykset koostuvat yksilöistä, joita ilman ne eivät voi toimia eivätkä näin ollen harjoittaa myöskään vastuullista liiketoimintaa. Jokaisella yrityksessä työskentelevällä yksilöllä on moraalisenä toimijana vastuu yrityksen toiminnan eettisyydestä.² (Secchi

¹ Selkeyden vuoksi käytän läpi tutkimusraportin nimikettä *henkilöstökonsultti*, vaikka henkilöstöpalvelualalla tittelit vaihtelevat usein yrityksestä riippuen. Käytössä olevia nimikkeitä ovat muun muassa henkilöstökonsultti, henkilöstöneuvottelija, henkilöstöassistentti, rekrytointikonsultti, avainasiakaspäällikkö, palvelukoordinaattori ja myyntipäällikkö (Eilakaislan kotisivut; Manpowerin kotisivut; StaffPointin kotisivut; VMP Groupin kotisivut). Työtehtävät henkilöstöpalveluyrityksissä ovat kuitenkin usein hyvin samankaltaisia erilaisista työnkuvan painotuksista huolimatta.

² Ymmärrän tässä tutkimuksessa vastuun, vastuullisuuden, moraalin ja etiikan liittyvän vahvasti toisiinsa. Vaikka termit eivät ole täysin toistensa synonyymejä, en näe tässä kohtaa tärkeänä tehdä selkeää eroa niiden välille. Olenaisempaa on keskittyä siihen, millaista tarinaa tutkittavat vastuullisuudesta kertovat. Virallisesti moraalilla ymmärretään eettiset käsitykset oikeasta ja väärästä, hyvästä ja pahasta. Etiikka taas viittaa ihmisen moraalialueeseen tutkivaan tieteenhaaraan. (MOT. Kielitoimiston sanakirja 2.0.)

2009, 565; Ketola 2005, 14; Takala & Pallab 2000, 109.) Kokemuksellisuuden painottaminen taas on tärkeää, sillä toiminnan ja työskentelyn eettisyys liittyvät vahvasti henkilöstökonsultin omiin käsityksiin sekä kokemuksiin vastuullisuudesta. Työntekijä, joka haluaa työskennellä vastuullisesti, toimii niiden kokemusten ja käsitysten mukaan, joita hänellä vastuullisuudesta on. Kokemukset vaikuttavat näin ollen hänen toimintaansa. Sen vuoksi vastuukokemukset ovat tärkeitä sekä itsessään että käytännön tasolla.

Arkipuheessa kokemus mielletään voimakkaaksi ja mieleenpainuvaksi, hetkelliseksi elämykseksi, jollaisia voivat olla esimerkiksi matkat tai jonkun merkittävän henkilön tapaaminen (Kotkavirta 2002, 16). Todellisuudessa ihmiselämään mahtuu kuitenkin rajattomasti erilaisia kokemuksia, ja tieteellisessä mielessä kokemus voidaan määrittää huomattavasti laajemmin kuin miten se arkipuheessa ymmärretään. Tässä tutkimuksessa ymmärrän vastuukokemuksiin ja niiden taustalla oleviin merkityksiin liittyvän monenlaisia ajatuksia, käsityksiä, uskomuksia, asenteita, tunteita, arvoja ja normeja. Näitä merkityksiä pyrin tässä tutkimuksessa löytämään ja tulkitsemaan.

Vastuukokemuksia voidaan tutkia kaikissa ihmistieteissä, kuten psykologiassa, sosiologiassa, kasvatustieteissä, hoito- ja terveystieteissä sekä taloustieteissä (Perttula & Latomaa 2009, 9). Mahdollisia lähestymistapoja ja tutkimusmenetelmiä on monia. Tässä tutkimuksessa nojaudun *narratiiviseen kokemusten tutkimustapaan*, jossa painotetaan tarinoiden ja kertomusten merkitystä. Narratiiveista puhuessani viittaan sekä tarinoihin että kertomuksiin. (Heikkinen 2007, 142.) Selvitän tarkemmin jäljempänä, mitä kaikkea narratiivisuus tässä tutkimuksessa merkitsee.

Valitsin tutkimuskohteekseni henkilöstöpalvelualan, sillä se on mielenkiintoinen ja suhteellisen nuori toimiala, jonka toiminta perustuu sekä erilaisten henkilöstöpalveluiden tarjoamiseen asiakasyrityksille että työnvälitystoimintaan. Aluksi alan lähtökohtana oli työntekijöiden vuokraaminen asiakasyrityksille, jolloin puhuttiin henkilöstövuokraustoimialasta. Palvelutarjonnan kehittyessä ja monipuolistuessa alettiin kuitenkin myöhemmin käyttää laajempaa nimitystä *henkilöstöpalveluala*. (Kauhanen 2001, 13.) Nykyään henkilöstöpalveluyritysten tarjoamiin palveluihin voi kuulua henkilöstövuokrauksen lisäksi myös työvoiman rekrytointia, suora hakupalveluita (nk. headhunting), ulkoistamis- ja alihankintapalveluita sekä erilaisia konsultointi- ja valmennuspalveluita kuten henkilö- ja soveltuvuusarviointeja, henkilöstövalmennusta ja uudelleen-sijoittumisvalmennusta (HPL. Jäsenyritysten tarjoamat palvelut; Kauhanen 2001, 13).

Tässä tutkimuksessa keskityn kahteen henkilöstöpalveluyritysten merkittävimpiin palveluun – henkilöstövuokraukseen ja työvoiman rekrytointiin. Henkilöstöpalveluyritysten Liiton (HPL) vuoden 2010 jäsentutkimuksen mukaan *henkilöstövuokrausta* tarjosi 92 % ja *työvoimaa rekrytoi* 76 % kyselyyn vastanneista henkilöstöpalveluyrityksistä. Muut palvelut olen jättänyt tutkimukseni ulkopuolelle, sillä niiden tarjonta jäi tutkimuksen mukaan henkilöarviointia (31 %) lukuun ottamatta kunkin palvelun kohdalla alle 30 prosentin. (HPL. Toimialan esittelydiat.)

Henkilöstöpalveluala rantautui Suomeen 1960- ja 1970-luvuilla, jolloin se alkoi yleistyä maassamme pääasiassa telakkateollisuudessa ja toimihenkilösektorilla. Toimiala kehittyi vastaamaan yritysten vaihtelevaan työvoimatarpeeseen erityisesti ruuhka- huippujen ja erilaisten projektien sekä sijaisuuksien aikana. Julkinen työnvälitys ei pystynyt täyttämään riittävän nopeasti yritysten tarpeita yhteiskunnan kehittyessä, kilpailun kiristyessä ja erikoistumisen sekä automaation lisääntyessä. (Väyliä työhön 2006, 24; Kauhanen 2001, 10–11; Palola 1986, 400.) Viime aikoina vuokratyövoiman käyttö on painottunut muun muassa hotelli- ja ravintola-alalle, rakennusalalle, kaupan alalle sekä teknologiateollisuuteen. Kokonaistyövoimasta henkilöstöpalveluala työllisti vuonna 2009 noin yhden prosentin. (HPL. Toimialan esittelydiat.)

Monipuolisten ja vaihtelevien työtehtävien sekä koko henkilöstöpalvelualan erityispiirteiden johdosta vastuukenttä henkilöstökonsultin työssä on laaja ja mielenkiintoinen. Työssä ollaan tekemisissä kahden erilaisen asiakasryhmän, työnhakijoiden/työntekijöiden sekä asiakasyritysten kanssa, joiden molempien vaatimukset ja tarpeet henkilöstökonsultin tulee työssään ottaa huomioon. Henkilöstökonsultti työskentelee kummankin asiakasryhmän kannalta merkittävien asioiden parissa yrittäessään löytää asiakasyrityksille sopivia työntekijöitä sekä työnhakijoille sopivia työpaikkoja. Työnhakijan/työntekijän näkökulmasta tarkasteltuna henkilöstökonsultin työ on tärkeää, koska työ on ihmisten elämässä niin keskeisessä roolissa (ks. esim. Lehto & Sutela 2008, 18–19). Yksilön koko elämänlaadun ja -kulun kannalta sillä on suuri merkitys, millaiseen työhön tämä päättyy. Asiakasyritysten näkökulmasta tarkasteltuna henkilöstökonsultin työ on merkityksellistä ja vastuullista puolestaan siitä syystä, että työntekijöitä pidetään yritysten tärkeimpänä resurssina. Yrityksen koko liiketoiminnan menestyksen ja jatkuvuuden kannalta sillä on paljon merkitystä, keitä organisaatiossa työskentelee.

Henkilöstöpalvelualan erityispiirteet näyttäytyvät erityisesti henkilöstövuokrauksessa, jossa erilaiset vastuut jakautuvat hieman eri tavoin kuin tyypillisessä työsuhteessa. Vaikka vuokratyöntekijä työskentelee vuokratyövoiman käyttäjäyrityksessä, käytännössä hänen työnantajansa ja esimiehensä on henkilöstöpalveluyritys, joka maksaa palkat ja muut maksut sekä huolehtii tarvittavista vakuutuksista. Vuokratyövoiman käyttäjäyritys puolestaan maksaa työntekijän tekemästä työstä korvauksen henkilöstöpalveluyritykselle. Vuokratun työntekijän työturvallisuudesta ja terveydestä ovat vastuussa henkilöstöpalveluyritys ja käyttäjäyritys yhdessä. (Väyliä työhön 2006, 25; Saarinen 2005, 119; Kauhanen 2001, 17–18.) Tämän tutkimuksen kannalta ei kuitenkaan ole olennaista syvällisesti selvittää sitä, millaisia vastuita henkilöstökonsulttien työssä *todellisuudessa* on, vaan tutkimuskohteena on se, miten konsultit vastuun työssään *kokevat*. Sen vuoksi en tässä kohtaa käsittele tarkemmin henkilöstöpalveluyritysten todellisia vastuita ja velvoitteita.

1.2 Tutkimuksen tavoitteet ja tutkimuskysymykset

Tässä tutkimuksessa sukellan hetkeksi henkilöstökonsulttien mielen sisään. Tarkoituksenani on tavoittaa heidän vastuuseen liittämänsä merkitysverkko, joka heijastelee heidän mielensisäistä kokemusmaailmaansa. Tutkimukseni perimmäisenä tavoitteena on kasvattaa ymmärrystä ja syvällisempää tietoa siitä, millä tavoin henkilöstöpalveluyritysten konsultit kokevat vastuun työssään, mitä vastuullisuus heille merkitsee ja minkälaisia tuntemuksia se heissä herättää.

Tavoitteiden saavuttamiseksi olen asettanut tutkimukselleni tutkimuskysymyksen sekä kolme osaongelmaa, joiden avulla pyrin tavoittamaan henkilöstökonsulttien vastuuseen liittyvän kokemusmaailman. Tämän tutkimuksen tutkimuskysymys on: ***Millä tavoin henkilöstöpalveluyritysten konsultit kokevat vastuun ja vastuullisuuden työssään?*** Pyrin löytämään siihen vastauksen seuraavien osaongelmien avulla:

1. *Millaisia merkityksiä henkilöstökonsultit liittävät vastuuseen omassa työssään?*
2. *Millaisia yhtäläisyyksiä ja eroja henkilöstökonsulttien vastuuseen liittämässä merkityksissä on?*
3. *Millaisissa konkreettisissa työtilanteissa vastuullisuus nousee esiin henkilöstökonsultin työssä?*

Käytän tässä tutkimuksessa sanaa 'kokemus' kattokäsitteenä ja sanaa 'merkitys' kokemuksen osana. Kokemuksellisessa vastuussa korostuu henkilöstökonsultin subjektiivisuus ja yksilöllisyys sekä vastuukokemuksen henkilökohtaisuus: jokainen kokee vastuun omalla tavallaan oman henkilöhistoriansa kautta. Pilkkoeffani tätä kokemusta pienempiin osiin, voin paljastaa henkilöstökonsulttien vastuuseen liittämiä merkityksiä, joista osa on henkilökohtaisia ja osa jaettuja esimerkiksi Turun seudun henkilöstökonsulttien kesken tai universaalisti. Tämän tutkimuksen puitteissa ei kuitenkaan ole mahdollista tarkemmin ottaa kantaa siihen, kuinka laajalti paljastetut merkitykset ovat jaettuja.

Tämän tutkimuksen tutkimuskohdetta ei tule ymmärtää suppeasti siten, että se käsitäisi ainoastaan henkilöstökonsultin kokemuksen omasta, henkilökohtaisesta vastuustaan. Tärkeitä tämän tutkimuksen kannalta ovat kaikki ne merkitykset, jotka henkilöstökonsultit vastuuseen työssään liittävät. Tällöin vastuu tulee ymmärtää laajempaan kokonaisuuteen koskettaen kaikkea sitä, mikä liittyy henkilöstökonsultin työhön. Tässä tutkimuksessa yhdistyy näin ollen vastuullisuuden yksilönäkökulma ja organisaationäkökulma – asiaa vain tarkastellaan henkilöstökonsulttien kokemusten kautta.

1.3 Aiempi tutkimus henkilöstöpalvelualasta ja vastuullisuudesta

Henkilöstöpalvelualaa on tutkittu Suomessa verrattain vähän. Suuri osa olemassa olevista tutkimuksista on joko julkishallinnon tutkimuksia (esim. Viitala 2007), yleiskatsauksia aihepiiriin (esim. Pohjanoksa & Perkkä-Jortikka 2004) tai HPL:n omia toimeksiantoja, joissa selvitetään muun muassa henkilöstöpalveluyritysten asiakas- ja työntekijämääriä sekä asiakasyritysten ja työntekijöiden tyytyväisyyttä henkilöstöpalveluyritysten toimintaa kohtaan (HPL. Tietoa toimialasta.) Vuokratyöntekijöiden kokemuksia on tutkinut Pro gradu -työssään esimerkiksi Toikka (1999). Kansainvälisestikin enemmän tutkimuksia on tehty asiakasyrityksen näkökulmasta (esim. Alewell & Hauff 2011; Forde & Slater 2006) sekä vuokratyöntekijöiden näkökulmasta (esim. Galais & Moser 2009; Forde & Slater 2006).

Vastuullisuustutkimus henkilöstöpalveluyrityksistä on myös vähäistä. Kansainvälisessä EU-tutkimuksessa *CSR and Competitiveness – European SMEs’ Good Practice* tarkasteltiin useiden muiden yritysten ohella myös suomalaisen henkilöstöpalveluyritys Opteamin vastuullisuutta, koska kyseinen yritys on kunnostautunut erityisesti sosiaalisen vastuun alueella. Katsaus jäi kuitenkin varsin suppeaksi jokaisen yksittäisen yrityksen kohdalla, sillä kohdeyrityksiä käsiteltiin tutkimuksessa lyhyesti lähinnä esimerkkeinä. (CSR and Competitiveness 2007, 41.) Henkilöstöpalveluala erityisesti vastuullisuusnäkökulmasta tarkasteltuna tarjoaa siis selkeästi tutkimuksellisen aukon, jota pyrin tällä tutkimuksella täyttämään.

Henkilöstökonsulttien vastuullisuudesta ei löytynyt aiempia tutkimuksia. Sen sijaan yleisemmin konsultoinnin, lähinnä liikkeenjohdon konsultoinnin vastuullisuudesta on olemassa aiempia tutkimuksia ja artikkeleita jo 1960-luvulta lähtien (esim. af Ursin 2007; Mosley 1970; Shay 1965). Esimerkiksi Shay (1965) ottaa artikkelissaan kantaa siihen, millaisia käytännön vastuita liikkeenjohdon konsultilla työssään on. Hän nostaa esiin erilaisia vastuita potentiaalista asiakasta, todellista asiakasta, konsulttien ammattikuntaa sekä julkista yleisöä kohtaan. Mosley (1970) puolestaan kirjoittaa artikkelissaan liikkeenjohdon konsulttien ammattietiikasta ja ammattikelpoisuudesta. Hän esittää huolensa siitä, miten alan kasvu aikaansaa sen, että konsultointi houkuttaa myös epäpäteviä ja moraalittomia yksilöitä, joilla ei ole edellytyksiä työskennellä alalla. Suomessa esimerkiksi af Ursin (2007) tutki väitöskirjassaan liikkeenjohdon konsulttien ammattietiikkaa käyttäen tutkimusaineistona alan itse julkaisemia aineistoja. Tutkimuksen näkökulma on näin ollen hyvin erilainen kuin omassa tutkimuksessani, jonka aineisto koostuu haastatteluista.

Vastuullisuus on ollut osa liiketaloustieteellistä tutkimusta jo useita vuosikymmeniä, mutta painotukset ja käsitteet ovat ajan kuluessa kehittyneet. Erityisen suosittu liiketaloustieteellinen tutkimuskohde vastuullisuus on ollut 1980-luvulta lähtien, jolloin aihepiiriä lähestyttiin erityisesti *yritysetiikan* (business ethics) käsitteen kautta (Kallio &

Nurmi 2005, 5; esim. Vitell & Festervand 1987; Drucker 1981). Vuosien saatossa on otettu käyttöön myös monia muita käsitteitä, joista mainitsemisen arvoisia ovat ainakin *yritysten yhteiskuntavastuu* (corporate social responsibility – CSR), *ympäristöjohtaminen* (environmental management), *vastuullinen liiketoiminta* (responsible business) sekä *hyvä yrityskansalaisuus* (corporate citizenship). Käsitteissä on tiettyjä painotuseroja, mutta käytännössä niitä käytetään osittain päällekkäin ja toistensa synonyymeinä. (Kallio & Nurmi 2005, 5–6; Juholin 2004)

Tässä tutkimuksessa haluan kiinnittyä liiketaloudellisen vastuullisuustutkimuksen perinteessä erityisesti *vastuullisen liiketoiminnan* käsitteeseen, jossa yhdistyvät sekä vastuullisen liiketoiminnan sosiaaliset ja eettiset aspektit että ympäristökysymykset (Kallio & Nurmi 2005, 5–6). Yksilönäkökulman vuoksi tutkimukseni tulee myös lähelle *ammattietiikan* (professional ethics) käsitettä, jota on käytetty erityisesti sosiaali- ja terveystieteissä (esim. Tornberg 2006) sekä kasvatustieteissä (esim. Martikainen 2005). Liiketaloustieteissä ammattietiikkaa on käsitelty esimerkiksi Viitanen (2000), joka tutki tilintarkastajien ammattietiikkaa.

Kuten sanottua, yksilönäkökulma vastuullisuuteen ei ole liiketaloustieteissä yhtä käytetty kuin organisaationäkökulma. Kuitenkin esimerkiksi Card (2005) peräänkuuluttaa yksilönäkökulman sisällyttämistä vastuullisuusopintoihin ihmistieteissä. Hänen mukaansa on tärkeää ymmärtää, että organisaatioissa vastuunkantajia ovat sekä organisaatiot kokonaisuudessaan että siellä työskentelevät yksilöt, jolloin vastuunalaisuuden rajaa on hankala vetää.

Aiemmin vastuuta ja vastuullisuutta on tutkittu liiketaloustieteissä yksilönäkökulmasta tavallisimmin johtajan perspektiivistä (esim. Ketola 2010; Peters, Koufteros & Berman 2009; Kujala 2001; Lämsä 2001; 1998; Törrönen & Lämsä 2000; Takala 1991; Vitell & Festervand 1987). Myös yrittäjän (esim. Lähdesmäki & Takala 2003; Takala 1991) ja muiden työyhteisön jäsenten vastuullisuus (esim. Akaah & Lund 1994; Rawwas, Strutton & Pelton 1994) ovat olleet joissakin tutkimuksissa kiinnostuksen kohteena. Sen lisäksi on olemassa tutkimuksia, joissa vastuullisuutta on tarkasteltu sekä yksilön että organisaation näkökulmasta (esim. Elango, Paul, Kundu & Paudel 2010). Yksilö-vastuu–organisaatiovastuu-problematiikkaa ympäristönäkökulmasta puolestaan ovat tutkineet esimerkiksi Nihlén Fahlquist (2009) sekä Takala ja Pallab (2000).

Ulkomaisista liiketaloudellisista vastuullisuustutkimuksista esimerkiksi Petersin, Koufterosin ja Bermanin (2009) tutkimuksessa tarkastellaan yritysten yhteiskuntavastuuta (CSR) toimitusjohtajan näkökulmasta. Suomessa muun muassa Takala (1991) on tutkinut väitöskirjassaan yrityksen yhteiskunnallista vastuuta sekä sen ilmenemistä yrittäjien ja johtajien puheessa, joka heijastelee heidän arvojaan, asenteitaan ja mielipiteitään vastuusta. Kujala (2001) puolestaan on tutkinut väitöskirjassaan liiketoiminnan moraalialia suurten suomalaisten teollisuusyritysten johtajien näkökulmasta, tarkastellen aihepiiriä sidosryhmien sekä moraalisen päätöksenteon perspektiivistä.

Lämsä on tutkinut sekä lisensiaatintyössään (1998) että väitöskirjassaan (2001) suomalaisia johtajia eettisestä näkökulmasta irtisanomisiin ja organisaation kutistamiseen liittyen. Kokemuksellisuus on nostettu voimakkaasti esiin molemmissa tutkimuksissa. Lisensiaatintyössä tutkimuskohteena ovat nimenomaan johtajien kokemukset henkilöstön irtisanomisista eettisestä näkökulmasta tarkasteltuna (Lämsä 1998). Väitöskirjassaan Lämsä tarkastelee aihetta monipuolisemmin johtajan henkilökohtaisesti kokemalla, organisatorisella ja yhteiskunnallisella tasolla, joista ensimmäinen on tämän tutkimuksen kannalta mielenkiintoisin perspektiivi (Lämsä 2001; Lämsä & Takala 2000).

Pienyrittäjien näkökulmaa vastuullisuustutkimukseen ovat Suomessa tuoneet esimerkiksi Lähdesmäki ja Takala (2003), joiden tutkimuksessa keskitytään tarkastelemaan viiden luontoyrittäjän³ liiketoiminnan eettistä olemusta. Aineisto tutkimukseen kerättiin teemahaastatteluin. Tutkijoiden pyrkimyksenä oli tavoittaa pienyrittäjien kokemusmaailma ja löytää ne merkitykset, jotka vastuulliseen luontoyrittäjyyteen haastateltavien kokemuksissa liittyvät. (Lähdesmäki & Takala 2003, 3, 13.) Näin ollen kyseinen tutkimus tulee tavoitteellisesti varsin lähelle omaa tutkimustani. Yksityiskohtaisten kuvausten sijaan tutkimuksessa keskityttiin kuitenkin tarkastelemaan kaikille haastatelluille yrittäjille yhteisiä tilanteita, joissa liiketoimintapäätöksiä tehtäessä on ollut mukana eettistä pohdintaa. (Lähdesmäki & Takala 2003, 82).

Muiden organisaation toimijoiden kannalta vastuullisuutta tarkastellaan esimerkiksi Akaahin ja Lundin (1994) kvantitatiivisessa tutkimuksessa, jossa tutkimuskohteena on henkilökohtaisten ja organisatoristen arvojen vaikutus markkinointiammattilaisten vastuulliseen toimintaan. Muilla tieteenaloilla vastuullisuustutkimusta ovat tehneet esimerkiksi Rawwas, Strutton ja Pelton (1994), jotka ovat tutkineet postikyselyn avulla mielenterveysammattilaisten mielipiteitä, asenteita ja kokemuksia vastuullisuudesta ja eettisyydestä omassa työssään. Yksilön työssään kokema vastuu on tähän saakka suomalaisissa tutkimuksissa ollut tutkimuskohteena lähinnä hoitotieteissä, jonka piirissä on tutkittu terveyden- ja sairaanhoidon ammattilaisten kokemuksia (esim. Pekkinen 1995; Miettunen 1990).

Yksi liiketaloustieteellisissä vastuullisuustutkimuksissa käytetty näkökulma on vastuullisuuden organisaation päätöksenteon näkökulmasta. Tältä kantilta vastuuta ovat tutkineet esimerkiksi Elango, Paul, Kundu ja Paudel (2010), Morrell (2004) ja Jones (1991) sekä Suomessa Kujala (2001). Lopuksi on vielä mainittava Rasilaisen (2008) liiketaloustieteellinen tutkimus, jossa hän tutki valtaa orkesterissa soittajien kokemusmaailman kautta. Myös tässä tutkimuksessa näkökulma on narratiivinen, minkä vuoksi se tulee varsin lähelle omaa tutkimustani.

³ Luontoyrittäjillä tarkoitetaan Lähdesmäen ja Takalan (2003, 12) tutkimuksessa sellaisia yrittäjiä, joiden liiketoiminta perustuu luonnon antimisiin ja luonnon tarjoamiin elämyksiin.

2 TUTKIMUKSEN MENETELMÄT JA TOTEUTTAMINEN

2.1 Narratiivinen kokemusten tutkimustapa tässä tutkimuksessa

Olen toteuttanut tämän tutkimuksen *laadullisin menetelmin*, jotka soveltuvat ymmärtämään pyrkivään kokemusten ja merkitysten tutkimukseen. Koska tarkoituksenani on tuottaa syvällisempää ja yksityiskohtaisempaa tietoa tutkimuskohteesta (vrt. Eriksson & Kovalainen 2008, 5; Metsämuuronen 2008, 14; Koskinen ym. 2005, 265), pidin tutkimusjoukon maltillisena 12 henkilöstökonsultin joukkona, jota haastattelin *yksilöhaastatteluin*. Näin aineisto ei kasvanut liian suureksi ja hallitsemattomaksi, mutta on kuitenkin riittävän laaja tutkimuksen tavoitteita ajatellen. En luonut etukäteen tutkimukselleni hypoteeseja tai pakottanut aineistoa mihinkään teoreettiseen viitekehykseen, vaan halusin edetä tutkimuksessa *aineistolähtöisesti* ja antaa haastatteluissa kerrottujen tarinoiden puhua puolestaan.

Tarinat ja kertomuksellisuus ovat tässä tutkimuksessa keskeisessä roolissa, sillä noudataan tutkimuksessani *narratiivista kokemusten tutkimustapaa*. Se ei ole varsinainen menetelmä eikä koulukunta vaan väljä, menetelmällis-teoreettinen tutkimuskehys, jonka sisällä jokainen tutkija voi muodostaa oman tutkimustapansa (ks. esim. Erkkilä 2009, 196; Heikkinen 2002, 15; Gudmundsdottir 1997, 2; vrt. Pinnegar & Daynes 2007, 4–5). Viitataan tutkimuksessani sanalla *narratiivi* sekä tarinoihin että kertomuksiin. Usein näitä kolmea termiä käytetään toistensa synonyymeinä, vaikka tiukemman määritelmän mukaan tarina voidaan nähdä kertomuksen alakäsitteenä (Heikkinen 2007, 142). Tässä tutkimuksessa käsitän tarinan suppeampana narratiivina ja kertomuksen laajempana tarinallisena kokonaisuutena.

Narratiivisuutta on jo pitkään käytetty esimerkiksi filosofiassa, kirjallisuustieteessä sekä kielitieteessä, mutta viime aikoina tarinoiden käyttö tutkimuksessa on laajennut myös muille tieteenaloille, kuten liiketaloustieteisiin. Erityisen voimakasta yleistymisen oli 1990-luvulla, jolloin narratiivitutkimus vakiinnutti paikkansa myös Suomen tiedeyhteisöissä (Heikkinen 2007, 142–143; Syrjälä 2001, 203). Eri tieteenaloilla ja koulukunnilla on kuitenkin hyvin erilaisia käsityksiä narratiivisuudesta ja sen määritelmästä (Erkkilä 2009, 199; Heikkinen 2007, 144). Ainoa yhdistävä tekijä kaikille narratiivista tutkimustapaa soveltaville on oikeastaan vain narratiivin käyttäminen tai hyödyntäminen tutkimuksessa jollakin tavalla (Pinnegar & Daynes 2007, 5; Heikkinen 2002, 15). Omassa tutkimuksessani narratiivisuudella on monta eri merkitystä ja tehtävää, jotka olen koonnut Kuvioon 1.

NARRATIIVINEN KOKEMUSTEN TUTKIMUSTAPA	
TAUSTAFILOSOFIA	Narratiivit tapana jäsentää tietoa ja kokemuksia mielissämme
	Narratiivit tapana tuoda kokemukset sosiaalisesti ymmärrettäviksi
AINEISTO	Teemahaastattelut aineistonkeruumenetelmänä
	Narratiivit tapana ymmärtää haastatteluaineisto
ANALYYSI	Analyysin aineistolähtöisyys
	Narratiivinen tyypittely analyysimenetelmänä
TULKINTA	Kokemusten peilaaminen moraalisen kehityksen teoriaa vasten
	Vastuutahojen esiin nostaminen
	Moraalijärjestysten muodostaminen henkilöstökonsulttityypeille
	Vastuuseen liitettyjen merkitysten esiin nostaminen

Kuvio 1 Narratiivinen kokemusten tutkimustapa tässä tutkimuksessa

Tämän tutkimuksen lähtökohtana on käsitys narratiivisesta ymmärtämisestä meille ihmisille luontaisena tapana hahmottaa itseämme, kokemuksiamme ja koko maailmaa (Eriksson & Kovalainen 2008, 210–211; Heikkinen 2007, 144; Eskola & Suoranta 2003, 22–23; ks. myös Pinnegar & Daynes 2007, 5; Clandinin & Connelly 2000; Bruner 1986, 11–43.) Henkilöstökonsulttienkin mielissä lukuisat vastuuseen liittyvät kokemukset jäsenyivät narratiivisesti. Monenlaiset mielensisäiset tarinat eri tapahtumista ja tilanteista heijastavat henkilöstökonsulttien kokemuksia vastuullisuudesta. Näitä tarinoita pyrin tutkimuksessani tavoittamaan.

Narratiivisen käsityksen mukaisesti uskon, että henkilöstökonsulttien vastuukokemuksiin vaikuttaa koko heidän mennyt ja tuleva elämänsä kokemuksineen ja tapahtumineen. Maailmaa tulkitaan etenevänä kertomuksena, joka liitetään mielissämme jo ennestään oleviin tarinoihin itsestämme sekä ympäröivästä maailmasta. Kokemaamme vaikuttaa siis koko elämänhistoriamme: tulkitsemme kokemuksiamme ja ympäristöämme aiempaan kokemuspohjaamme perustuen. (Heikkinen 2007, 144–145; Erkkilä 2005, 13; vrt. Perttula 1996, 10.) Kokemukset ja niistä kerrotut tarinat eivät olekaan muuttumattomia ja pysyviä, vaan ne muotoutuvat ajan kuluessa sitä mukaa, kun saamme uusia kokemuksia ja jaamme tietoa toisten ihmisten kanssa (Heikkinen 2007, 145; Pinnegar & Daynes 2007, 11; Webster & Mertova 2007, 2).

Narratiivisessa tutkimuksessa pidetään tärkeänä kontekstia: aikaa, paikkaa ja sosiaalista struktuuria. Kokemukset ovat osaltaan sosiaalisesti ja kulttuurisesti rakentuneita. (Erkkilä 2009, 198–199; Perttula 2009, 142.) Narratiivisessa tutkimuksessa tutkimus-

kohteena ovatkin tiettyjen ihmisten tietyt kokemukset tietyissä puitteissa (Pinnegar & Daynes 2007, 21). Vastuukokemuksissa sosiaalis-kulttuurinen aspekti korostuu ehkä entisestään, sillä vastuullisuuteen liittyy monia kulttuurisia arvoja ja normeja, jotka vaikuttavat ajatuksiimme vastuusta. Henkilöstökonsulttien kokemuksiin vastuusta ja vastuullisuudesta vaikuttaa siis koko se ympäristö, jossa he elävät.

Sen lisäksi, että jäsenämme kokemuksiimme mielissämme tarinoiden avulla, me myös tuomme yksilölliset kokemuksemme muiden tietoon ja sosiaalisesti ymmärrettäviksi niiden tarinoiden kautta, joita kokemuksistamme kerromme (Eriksson & Kovalainen 2008, 210–211; Syrjälä 2001, 205, 208; Polkinghorne 1988, 160). Narratiivisen tutkimustavan tutkimuskohteena olevat kokemukset ovat tavallisesti useaan kertaan rakennettuja, ja niiden rakentaminen jatkuu edelleen myös tutkimustilanteessa (Perttula 2009, 142; Pinnegar & Daynes 2007, 11). Kertoessaan vastuukokemuksistaan haastatteluiden aikana, henkilöstökonsultit jäsentävät vastuullisuuteen liittyviä ajatuksiaan ja kokemuksiaan mielissään. Sekä tutkija että tutkimuskohde oppivat ja muuttuvat tutkimuksen kuluessa (Pinnegar & Daynes 2007, 9, 15).

Narratiivisen kokemustutkimuksen käsityksen mukaisesti en näe henkilöstökonsulttien kertomia tarinoita fiktiivisinä satuina, vaan kertojalleen ne ovat tosia (Erkkilä 2009, 201; Eriksson & Kovalainen 2008, 223). Ne vastaavat tosielämän tapahtumia henkilöstökonsultin omasta näkökulmasta katsottuna. Tarinat kertovat todellisesta elämästä itse asiassa vielä enemmän, sillä niistä välittyy kuulijalle itse tarinan lisäksi kertojansa yksilöllinen merkitysverkko, ja ne toimivat mielensisäisten asioiden ilmaisijoina. (Syrjälä 2001, 205; Polkinghorne 1988, 160.)

Narratiivisessa kokemustutkimuksessa subjektiivisuus ei olekaan mikään kirosana, vaan on hyväksyttävää, että tutkimustuloksissa näkyy sekä tutkittavan henkilökohtaiset kokemukset että tutkijan oma tulkinta. Tutkijana olen suhteessa tutkimuskohteeseeni, eikä täydellinen objektiivisuus ole mahdollista tai edes tavoiteltavaa. Tehtäväni on nimenomaan *tulkita* ja ymmärtää niitä merkityksiä, joita henkilöstökonsultin vastuukokemusten taustalla on. (Perttula 2009, 134, 143, 157; Pinnegar & Daynes 2007, 9.) Tästä syystä päädyin käyttämään tutkimusraportissa yksikön ensimmäistä persoonamuotoa.

Sen lisäksi, että narratiivisuus määrittää tutkimukseni taustafilosofian, vaikuttaa se myös tämän tutkimuksen aineistoon, analyysiin ja tulkintaan. Toisaalta ymmärrän haastatteluin keräämäni aineiston narratiivisesti, mutta analyysivaiheessa myös luon tutkimusaineistosta uusia narratiiveja, joita edelleen tulkitsen. Voidaan sanoa, että narratiivisuus on tutkimuksessani sekä lähtökohta että lopputulos (vrt. Heikkinen 2007, 146). Seuraavissa luvuissa käsitelen tarkemmin haastatteluaineistoa sekä analyysi- ja tulkintaprosessia ja niiden suhdetta narratiivisuuteen tässä tutkimuksessa.

2.2 Tutkimusaineiston kerääminen

2.2.1 Aineistonkeruuprosessin suunnittelu

Valitsin tämän tutkimuksen aineistonkeruumenetelmäksi yksilöhaastattelut. Latomaan (2009, 17) mukaan kokemuksia voidaan tutkia ainoastaan siten, että tutkittava kertoo tai jollakin muulla tavalla ilmaisee kokemuksiaan. Kokemusmaailmaa voi avata esimerkiksi puheen, tekstin, piirrosten, valokuvien, liikkeen, eleiden ja ilmeiden muodossa (Perttula 2009, 140). Vastuu on kuitenkin niin abstrakti käsite ja vastuukokemus niin vaikeasti hahmotettavissa, että sitä on hankala muutoin kuin puheen tai kirjoituksen muodossa tuoda esille. Haastattelujen valintaa tässä tutkimuksessa puolsi Koskisen ym. (2005, 106) näkemys, jonka mukaan haastattelu on usein ainoa keino tavoittaa ihmisten asioille antamia merkityksiä ja tulkintoja.

Kutsun tämän tutkimuksen aineistonkeruumenetelmää *teemahaastatteluksi*, josta ei ole olemassa yhtä yhtenäistä määritelmää, vaan eri kirjoittajat määrittävät sen hieman eri tavoin (Hirsjärvi & Hurme 2008, 47). Käytännössä haastattelumenetelmäni mukailee Eskolan ja Vastamäen (2001, 36) käsitystä teemahaastattelusta, jonka runko koostuu kolmesta tasosta. Rungon tehtävänä on varmistaa, että tutkija esittää tarvittavat kysymykset sekä se, että haastattelu sujuu mahdollisimman luontevasti (Koskinen ym. 2005, 108). Rungon ylimmällä tasolla ovat laajat aihepiirit, joista haastateltavan kanssa on tarkoitus keskustella. Toisella tasolla ovat kutakin teemaa tarkentavat apukysymykset, joiden avulla aihepiirejä voidaan jakaa pienemmiksi kysymyksiksi. Kolmas taso muodostuu yksityiskohtaisista pikkukysymyksistä (Eskola & Vastamäki 2001, 36), jotka eivät ole mukana oheisessa haastattelurungossa (LIITE 1). Pikkukysymykset olivat omana apunani silloin, kun haastateltava tarvitsi tarkempia kysymyksiä aihepiiriä avaamaan tai ei muuten kertonut aiheesta kovin laajasti.

Tämän tutkimuksen haastattelurungossa on neljä aihepiiriä, joista ensimmäinen on *taustatiedot*. Aihealueen kysymysten tarkoituksena oli selvittää haastateltavan taustoja lähinnä työhistorian ja koulutuksen osalta. Toinen aihealue on *henkilöstökonsultin työ*, jonka kysymysten avulla sain tarkempaa tietoa haastateltavan työnkuvasta sekä haastateltavasta henkilöstökonsulttina. Sekä taustakysymykset että henkilöstökonsultin työtä koskevat kysymykset olivat helpompia, ja niiden aikana oli tarkoitus luoda rento ja avoin ilmapiiri, jotta haastateltavien olisi helpompi haastattelun myöhemmässä vaiheessa kertoa avoimesti vastuullisuuteen liittyvistä ajatuksistaan ja kokemuksistaan (vrt. Eskola & Vastamäki 2001, 30). Kumpikin ensimmäisistä aihealueista myös auttoi minua hahmottamaan sitä kontekstia, jossa haastateltava työskentelee ja kokee vastuun.

Kolmas haastattelurungon aihepiiri on *vastuu yleisesti*. Sen alle sijoittamieni kysymysten tarkoituksena oli selvittää haastateltavien ajatuksia vastuusta ja asenteita vas-

tuullisuutta kohtaan elämässä yleensä. Myös kolmas aihealue auttoi minua hahmottamaan sitä kontekstia, jossa haastateltava käsittää ja kokee vastuun työssään. Haastatteluiden neljäs aihealue oli tutkimukseni kannalta olennaisin osa, jota olisi kuitenkin ollut mahdoton tulkita ilman keskustelua kolmesta ensimmäisestä aihepiiristä. Siinä kysymykset käsittelivät tämän tutkimuksen varsinaista kohdetta, *vastuuta henkilöstökonsultin työssä*.

En halunnut rajata vastuullisuuden käsitettä liikaa kysymyksin, koska tämän tutkimuksen aineistolähtöisyyden varmistamiseksi ja luotettavuuden lisäämiseksi pyrin olemaan avoin haastateltavien omalle äänelle ja kuuntelemaan, mitä vastuuseen liittyviä teemoja he itse nostavat esille. En kuitenkaan pyrkinyt puhtaaseen aineistolähtöisyyteen, sillä käytännössä se lienee mahdotonta. Tutkijaa todennäköisesti ohjaavat alitajuisesti hänen ennakkokäsityksensä sekä teoreettinen tietämyksensä tutkimuksen aihepiiriin liittyen. (Kiviniemi 2007, 74; Eskola & Suoranta 2003, 156.) Selvitin siis vastuu- ja vastuullisuuskeskusteluista jonkin verran etukäteen, jotta minulla olisi aihepiiriin tarttumapintaa. Omaksuin keskusteluista kuitenkin ainoastaan *lakisääteisen* (juridisen) ja *vapaaehtoisen* (moraalisen/eettisen) vastuun käsitteet⁴, joita hyödynsin haastattelukysymyksiä laatiessani. Muilta osin keskityin haastateltavilta itseltään nouseviin käsitteisiin ja käsityksiin vastuusta.

2.2.2 *Aineistonkeruuprosessin alkuvaiheet ja haastatteluiden kulku*

Keräsin tähän tutkimukseen narratiivisen aineiston haastattelemalla 12 henkilöstökonsulttia kahdeksassa eri henkilöstöpalveluyrityksessä Turun seudulla. Otin yhteyttä eri henkilöstöpalveluyrityksiin kolmessa eri vaiheessa, ja keräsin haastatteluaineiston aikavälillä tammikuu 2009–kesäkuu 2009. Kolme ensimmäistä yritystä, joihin otin yhteyttä joulukuun 2008 ja tammikuun 2009 aikana sähköpostitse, olivat kaikki osa jotakin suurempaa henkilöstöpalvelualan ketjua. Sähköpostiyhteydenoton jälkeen keskustelin puhelimitse tarkemmin yksikön esimiehen kanssa tulevista haastatteluista. Yrityksistä jokaisessa oltiin valmiita osallistumaan tutkimukseen, ja vastaanotto oli erittäin positiivinen. Aihepiiri kiinnosti yhtä yrityksistä jopa siinä määrin, että siellä päätettiin nostaa aihe esiin seuraavassa palaverissa. Ensimmäisen vaiheen haastatteluista kertyi seitsemän kappaletta tammikuussa 2009.

Siitä huolimatta, että haastatteluaineisto oli jo tässä vaiheessa varsin monipuolinen, päätin kerätä vielä lisämateriaalia. Tarkoitukseni oli aineistonkeruun toisessa vaihees-

⁴ Vapaaehtoinen vastuu tarkoittaa käytännössä kaikkea lainsäädännön ylittävää vastuuta (ks. esim. Takala & Pallab 2000, 113).

sa saada haastattelumateriaalia erityisesti pienemmistä henkilöstöpalveluyrityksistä, mutta otin sen lisäksi yhteyttä myös hieman suurempiin toimijoihin. Vaikka en tässä tutkimuksessa vertaile suurten ja pienten henkilöstöpalveluyritysten konsulttien mahdollisesti erilaisia kokemuksia vastuusta, halusin silti tuoda aineistoon erikokoisten yritysten työntekijöiden näkökulman. Narratiivisessa kokemusten tutkimustavassa painotetaan kokemusten muodostumisen sosiaalista ja kontekstuaalista aspektia (ks. esim. Heikkinen 2007, 45–46), jolloin henkilöstökonsulttien vastuukokemuksiin saattaa vaikuttaa myös henkilöstöpalveluyrityksen koko.

Maaliskuussa 2009 otin sähköpostitse yhteyttä kuuteen uuteen Turun seudun henkilöstöpalveluyritykseen. Tällä kertaa vastaanotto oli vaihtelevampi: kolme yritystä suostui haastatteluihin oitis, kaksi kieltäytyi kohteliaasti ja yhdestä yrityksestä luvattiin palata asiaan mikäli kiinnostusta löytyy, mutta myöhempää yhteydenottoa ei tullut. Tässä vaiheessa annoin tutkittaville mahdollisuuden valita haastattelun sijaan vastuukokemuksistaan kirjoittamisen, mutta kukaan ei tarttunut tähän tutkittavalle itselleen työläämpään aineistonkeruutapaan. Huhtikuussa 2009 haastattelin kolmea uutta henkilöstökonsulttia, joista jokainen työskenteli eri henkilöstöpalveluyrityksessä.

Vaikka minun oli aineistonkeruun toisessa vaiheessa tarkoitus saada materiaalia erityisesti pienempien henkilöstöpalveluyritysten konsulteilta, olivat haastatteluista kieltäytyneet yritykset ensisijaisesti juuri pieniä. Sen vuoksi päätin toukokuussa 2009 ottaa yhteyttä vielä neljään pienehköön henkilöstöpalvelualan toimijaan. Niistä kaksi suostui haastatteluihin oitis, yksi kieltäytyi suoraan ja yksi ei enää palannut asiaan yhteydenottojeni jälkeen. Myöskään kolmannessa aineistonkeruuvaiheessa kukaan henkilöstökonsulteista ei ollut halukas kirjoittamaan vastuukokemuksistaan. Kävin haastattelemassa kahta viimeistä henkilöstökonsulttia kesäkuussa 2009. Lopulta sain kasaan riittävästi aineistoa, jossa olivat edustettuna sekä isot että pienemmät henkilöstöpalvelualan yritykset.

Tutkimukseni haastateltavat osoitettiin suoraan kustakin henkilöstöpalveluyrityksestä. Osassa yrityksistä esimies oli päättänyt haastatteluihin osallistuvat henkilöt, ja toisissa yrityksissä henkilöstökonsultit saivat päättää osallistumisestaan itse. Uskon, että haastatteluihin valikoituivat sellaiset työntekijät, joilla esimies tai henkilöstökonsultti itse uskoi olevan eniten annettavaa tälle tutkimukselle. Myös henkilöstökonsultin oma kiinnostus aihepiiriä kohtaan on todennäköisesti vaikuttanut valintoihin. Sen vuoksi en näe ongelmallisena sitä, etten ollut itse mukana valitsemassa haastateltavia. En juurikaan tuntenut ennalta yrityksiä tai niiden työntekijöitä, jolloin yksikön esimiehellä ja muulla yhteisöllä oli mielestäni paremmat lähtökohdat valita haastateltavat.

Haastattelemistani 12 henkilöstökonsultista seitsemän oli naisia ja viisi miehiä, joten molemmat sukupuolet ovat hyvin edustettuina. Joukossa oli henkilöstöpalveluyritysten työntekijöitä laidasta laitaan. Suurin osa haastateltavista oli varsinaisia henkilöstökonsultteja, mutta joukossa oli myös kaksi henkilöstöpalveluyrityksen tai kyseisen yksikön

johtajaa, joiden työnkuvaan kuului osittain henkilöstökonsultin työtehtäviä. Yhtä haastateltavaa lukuun ottamatta kaikki heistä olivat ainakin jossain määrin mukana työntekijöiden rekrytoinneissa. Kaikki haastateltavat pitivät myös tavalla tai toisella yhteyttä asiakasyrityksiin huolehtien esimerkiksi tietyn toimialan asiakasyrityksistä tai keskittyen uusien asiakasyritysten hankintaan.

Kaikki haastattelutilanteet olivat rauhallisia, ja yhtä haastattelua lukuunottamatta haastattelupaikkana toimi erillinen huone, jossa ei minun ja haastateltavan lisäksi ollut muita paikalla. Ainoa haastattelu, joka toteutettiin samassa tilassa haastateltavan kollegoiden kanssa, sujui sekin rauhallisesti. Tila oli suuri, ja olimme seinän takana melko kaukana muista ihmisistä, joten meitä ei kuultu eikä häiriötekijöitä ollut. (vrt. Eskola & Vastamäki 2001, 27–29.)

Olin lähettänyt haastattelun rungon (LIITE 1) haastateltaville etukäteen, sillä vastuullisuus ja vastuun kokeminen on aihepiirinä varsin haasteellinen. Monet haastateltavat olivat pohtineet kysymyksiä etukäteen, minkä johdosta sain mielestäni haastatteluista entistä enemmän irti. Mikäli kysymykset olisivat tulleet haastattelutilanteessa yhtäkkiä, olisi niihin todennäköisesti ollut hankalampi vastata. Uskon näin saaneeni paitsi luotettavampaa, myös rikkaampaa materiaalia haastateltavien kokemusmaailmasta. Ainoastaan yhdellä haastatelluista ei ollut mahdollisuutta tutustua kysymysrunkoon etukäteen, sillä hän tuli viime hetkellä paikkaamaan estynyttä kollegaansa, jonka alun perin piti osallistua haastatteluihin. Kyseinen haastattelu oli selvästi kaikkein lyhyin ja sisälsi eniten hiljaisia hetkiä, mikä osaltaan kertoo siitä, että haastatteluista sai enemmän irti, kun haastateltavat saivat kysymysrunгон tietoonsa etukäteen.

Haastatteluissa pyrin etenemään haastateltavien ja tilanteen ehdoilla. En väkisin noudattanut ennalta määrittelemääni kysymysrunkoa, mutta suurimmassa osassa haastatteluista se tuntui luonnolliselta erityisesti siitä syystä, että haastateltavat olivat saaneet rungon tietoonsa jo etukäteen. Myös esittämieni kysymysten sanamuoto vaihteli, jotta ote haastatteluissa olisi ollut keskustelunomaisempi. Tarvittaessa kysyin etukäteen laatimani haastattelurunгон ulkopuolisia kysymyksiä, joita juolahti mieleen haastattelun edetessä. Toisissa haastatteluissa taas ei ollut tarpeen kysyä edes kaikkia ennalta määrittämiäni kysymyksiä. Haastatteluissa olikin tärkeää, että haastateltava sai vapaasti kertoa omasta kokemuksestaan, jotta en liian suppeilla kysymyksillä tai vastausvaihtoehdoilla rajoittanut haastattelun kulkua. Kysymysrunko kuitenkin auttoi sekä minua että haastateltavaa haasteellisen tutkimusaiheen käsittelyssä.

Narratiivisessa tutkimuksessa tutkitaan sitä, miten tutkittava ilmiö koetaan tutkimustilanteessa (Perttula 2009, 142; Pinnegar & Daynes 2007, 11). Henkilöstökonsulttien kertomiin tarinoihin saattoivatkin vaikuttaa muun muassa haastateltavan oma mielentila haastattelun aikana tai haastattelijan persoona. Erittäin suuri vaikutus on myös haastateltavan omalla kokemushistorialla. Henkilöstökonsultit kertoivat vastuusta ja vastuullisuudesta työssään katsoen vanhempia kokemuksiaan nyt myöhempien kokemustensa ja

myöhemmän elämänsä värittämien linssien läpi. Näin ollen he mahdollisesti kertoivat haastatteluissa aiemmista kokemuksistaan eri äänellä kuin olisivat kertoneet heti kokeemukseen liittyvän tapahtuman jälkeen.

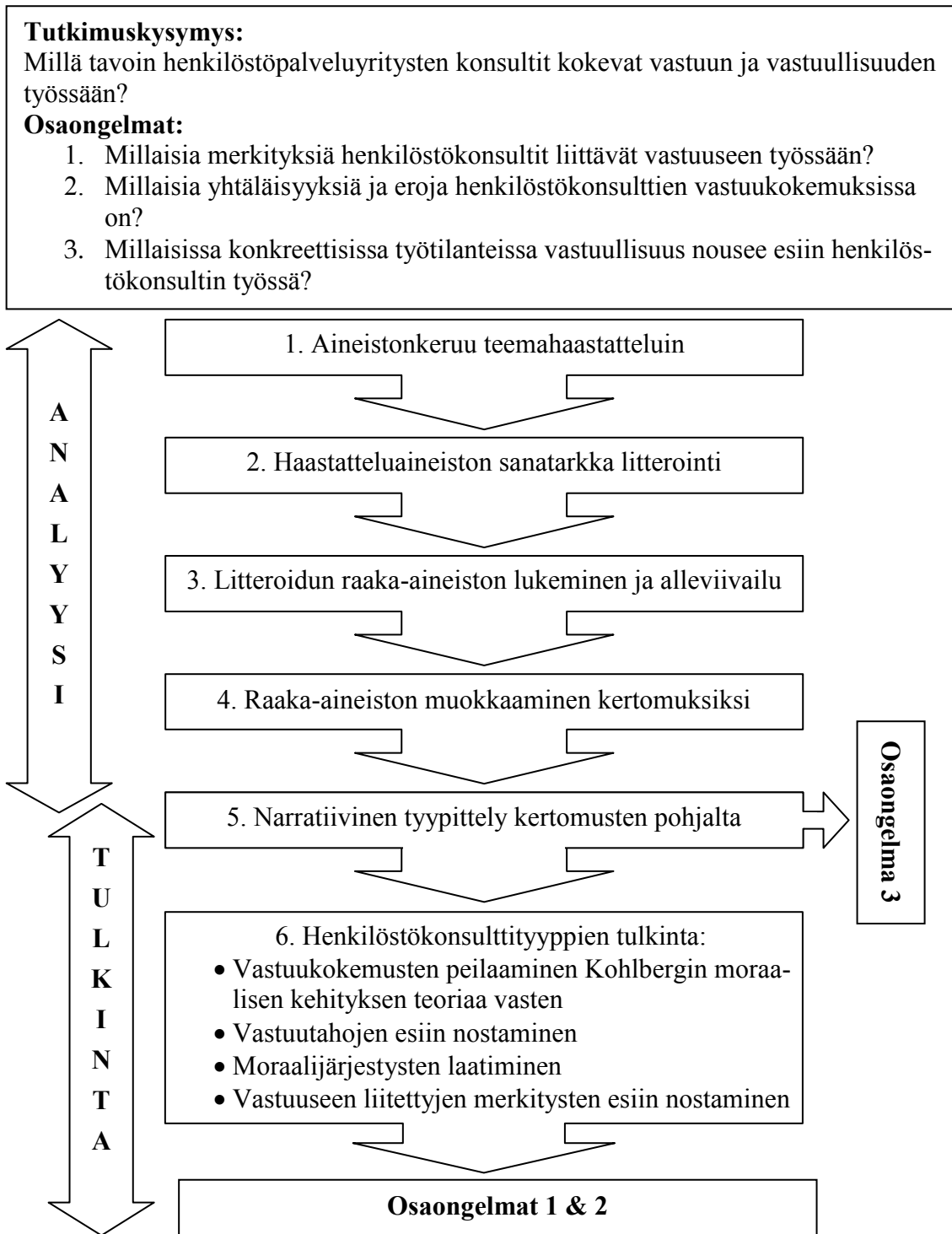
Haastatteluiden pituudet vaihtelivat haastateltavien persoonasta, puheliaisuudesta ja mahdollisesta aihepiirin etukäteen pohtimisesta riippuen n. 21 minuutista yhteen tuntiin. Keskimäärin haastattelut kestivät 38 minuuttia. Keskiarvon ulkopuolelle olen jättänyt yhden haastattelun, jonka pituutta on hankala määritellä. Haastattelin eräässä yrityksessä kolmea henkilöstökonsulttia peräjälkeen, minkä johdosta parhaalle äänenlaadulle säädetyistä nauhoituslaitteesta loppui tila kesken. Kolmannesta haastattelusta mahtui nauhalle ainoastaan 10 minuuttia. Vastoinkäymisestä huolimatta päätin suorittaa haastattelun loppuun, sillä sain matkapuhelimeen nauhoitettua minuutin mittaisia jaksoja haastattelusta. Sen lisäksi tekemäni muistiinpanot täydensivät aineistoa siltä osin, kun se ei äänittynyt nauhalle. Vaikka kyseisestä haastattelusta jäi pieni osa tallentamatta, en usko, että juurikaan oleellista informaatiota jäi aineiston ulkopuolelle.

Kaikki 12 haastattelua sujuivat kyseistä vastoinkäymistä lukuunottamatta hyvin. Olin hyvilläni siitä, miten avoimesti haastateltavat kertoivat työstään ja vastuukokemuksistaan. Useissa haastatteluissa tarinat rönsyilivät niin, etten kokenut etukäteen laatimani kysymysrunгон rajoittavan haastatteluita, vaan päinvastoin avaavan haastattelussa uusia ulottuvuuksia. Koskisen ym. (2005, 108) mukaan temahaastatteluissa haastateltavien vastaukset ovatkin usein tarinoivia, minkä huomasin myös tämän tutkimuksen aineistoa kerätessäni. Vastuu kokemuksena on vaikeasti hahmotettavissa, koska se on usein tiedostamatonta ja kietoutuu vahvasti eri tarinoihin mielissämme. Haastateltavat onnistuivat kuitenkin hyvin pukemaan kokemuksensa sanoiksi, ja keräämäni aineisto on rikas ja monipuolinen. Rohkaisin haastateltavia kertomaan konkreettisia esimerkkejä erilaisista työtilanteista, joissa vastuullisuus jollakin tavalla näyttäytyy. Näitä esimerkkejä olen myös hyödyntänyt vastatessani tutkimukseni osaongelmaan 3. *Millaisissa konkreettisis- sa työtilanteissa vastuullisuus nousee esiin henkilöstökonsultin työssä?*

2.3 Haastatteluaineiston analysointi ja tulkinta

2.3.1 Analysointi- ja tulkintaprosessin eteneminen

Olen havainnollistanut tutkimuksen analysointi- ja tulkintaprosessin vaihe vaiheelta Kuviossa 2.

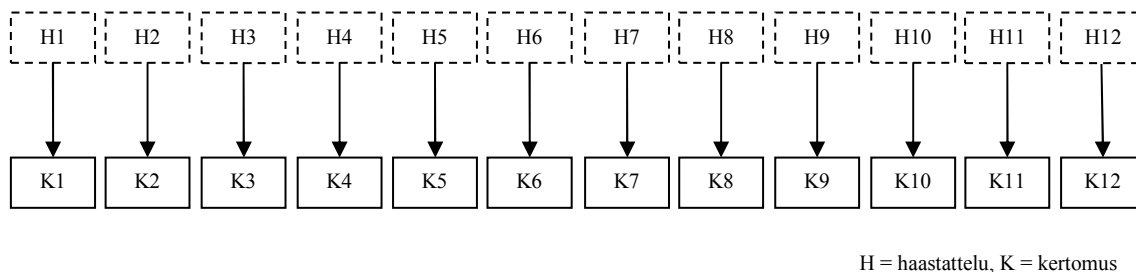


Kuvio 2 Analyysi- ja tulkintaprosessin kulku

Erottelen tutkimuksessani *analysoinnin* ja *tulkinnan* käsitteet. Hirsjärven, Remeksen ja Sajavaaran (2009, 229) mukaan tutkimus ei vielä ole valmis, kun tulokset on analysoitu, vaan niitä pitää vielä selittää ja tulkita. Käytännössä tämän tutkimuksen *analysointiprosessi* alkoi jo haastatteluvaiheessa, jolloin muodostin aineistosta ensimmäisen käsityksen. Tuo käsitys muotoutui ja syveni aina tutkimuksen viimeisiin vaiheisiin saakka. Haastatteluiden jälkeen ensimmäinen askel kohti syvällisempää käsitystä oli

nauhoitettujen haastatteluiden huolellinen litterointi eli purkaminen tekstimuotoon. Litteroidessani haastatteluaineistoa narratiivista analyysia ja tulkintaa varten riitti, että kaikki puhe tuli kirjoitetuksi ylös, jolloin ei ollut oleellista kiinnittää huomiota muihin äännähdyksiin tai taukoihin (vrt. Hirsjärvi ym. 2009, 222; Hirsjärvi & Hurme 2008, 140; Eskola & Vastamäki 2001, 41). Jo tässä vaiheessa kirjasin mieleen nousseita huomioita ylös tulkintavaihetta silmälläpitäen. Litteroitua tutkimusaineistoa kertyi lopulta varsin suuri määrä, noin 120 sivua. Litteroinnin jälkeen luin jokaisen haastattelun läpi useaan kertaan, alleviivailin teksteistä tärkeitä huomioita ja kirjasin ne muistiin.

Litteroiduista haastatteluista yksikään ei ollut yhtenäinen kertomus, jollainen olisi ollut esimerkiksi vastuukokemuksista kirjoitettu essee. Sen sijaan jokainen haastattelu oli ennemminkin palapelimäinen ja sirpalemainen, useiden pienten tarinoiden kokonaisuus. Tällaisessa tilanteessa tutkijan on mahdollista luoda haastatteluaineistosta yhtenäisiä kertomuksia esimerkiksi narratiivisen strukturoinnin avulla, jolla tarkoitetaan tekstin ajallista ja sosiaalista järjestämistä (Hirsjärvi & Hurme 2008, 137). Seuraavassa analysointivaiheessa muokkasinkin jokaisen sirpalemaisen haastattelun erikseen kertomusmuotoon, mikä loi pohjan aineiston narratiiviselle tyypittelylle sekä sitä seuraaville tulkintavaiheille. Tässä vaiheessa muodostamistani kertomuksista jokainen vastasi täysin sitä haastattelua, johon se perustui. Kertomuksia kertyi siis sama määrä kuin haastatteluja eli 12 kappaletta (Kuvio 3).

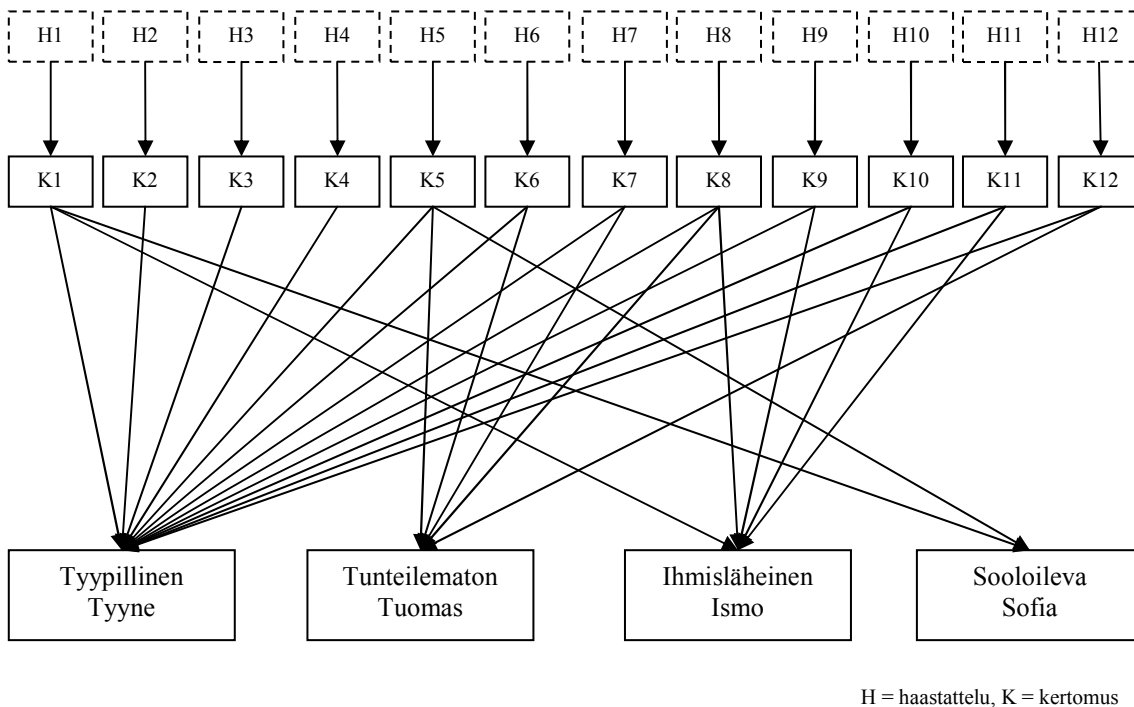


Kuvio 3 Jokaisen haastattelun muokkaaminen kertomusmuotoon

Haastatteluaineiston kertomusmuotoon muokkaamisen tarkoituksena oli helpottaa tutkimusaineiston kokonaisvaltaista hahmottamista sekä käsittelyä myöhemmissä analyysi- ja tulkintavaiheissa. En kuitenkaan sivuuttanut tulkintavaiheessakaan alkuperäistä haastatteluaineistoa, vaan säilytin siihen jatkuvan yhteyden tutkimuksen luotettavuuden takaamiseksi. Suorat lainaukset tutkimuksen analyysi- ja tulkintaosioissa ovat alkuperäisestä haastatteluaineistosta.

2.3.2 Narratiivinen tyypittely ja henkilöstökonsulttityyppien tulkinta

Seuraavassa vaiheessa tutkimusta narratiivinen linja jatkui siten, että muodostin 12 haastatteluaineistoon perustuvan kertomuksen pohjalta neljä fiktiivistä henkilöstökonsulttityyppiä: Tyypillisen Tyynen, Tunteilemattoman Tuomaksen, Ihmisläheisen Ismon sekä Sooloilevan Sofian. Vaikka kaikki neljä kertomusta henkilöstökonsulttityypeistä ovat fiktiivisiä, olen saanut niihin ainekset tutkimushaastatteluista. Haastateltavien anonymiteetin takaamiseksi kertomukset eivät kuvaa ketään tiettyä haastateltua henkilöstökonsulttia, vaan olen luonut ne yhdistelemällä eri henkilöiden ominaisuuksia, taustoja, käsityksiä ja kokemuksia hyödyntäen koko haastatteluaineistoa (Kuvio 4). Olen myös muuttanut haastatteluiden järjestystä, jotta numeroinnin perusteella ei ole pääteltävissä, mikä haastattelu on vaikuttanut kuhunkin henkilöstökonsulttityyppiin.



Kuvio 4 Henkilöstökonsulttityyppien muodostaminen haastatteluihin pohjautuvien kertomusten perusteella

Tyypillinen Tyne ilmentää nimensä mukaisesti haastatteluissa esiin nousseita tyypillisimpiä käsityksiä ja kokemuksia vastuusta, ja on sen vuoksi yhdistelmä jokaista haastateltua henkilöstökonsulttia. Kolme muuta henkilöstökonsulttityyppiä puolestaan edustavat epätyypillisempiä henkilöstökonsultteja vastuukokemuksensa osalta. Niistä jokaisessa on jotakin erityistä ja ainutlaatuista, Tyynen tyypillisestä vastuukokemuksesta poikkeavaa, jonka olen halunnut nostaa aineistosta esiin. (vrt. Hirsjärvi & Hurme 2008, 154, 174–176; Laine 2007, 30.)

Tunteilematon Tuomas pohjautuu viiteen eri haastatteluun ja niiden pohjalta muodostamaani kertomukseen (K5, K6, K7, K8, K12). Aineistosta nousi selkeästi esiin näkemys siitä, että tunteet tulisi pitää erillään työasioista, ja henkilövalintojen pitäisi perustua faktoihin. Sen lisäksi Tuomaksessa näkyy joissakin haastatteluissa korostunut ajatus siitä, että henkilöstökonsultin työssä tulee lähteä asiakasyritysten tarpeista, jolloin työnhakijoiden/työntekijöiden tarpeet ovat toissijaisia. Myös Ihmisläheinen Ismo on muotoutunut viiden eri haastattelun ja kertomuksen (K1, K8, K9, K10, K11) perusteella. Haastatteluista ja kertomuksista puolestaan kaksi (K1, K5) on Sooloilevan Sofian taustalla. Sekä Ismoon että Sofiaan ovat vaikuttaneet yksilön hyvinvointia korostaneet haastattelut, mutta näiden kahden henkilöstökonsulttityypin välinen ero piilee siinä, miten hyväksyvästi haastateltava suhtautui henkilöstöpalvelualan normien ja lainsäädännön kyseenalaistamiseen ja jopa rikkomiseen. Niistä haastatteluista, joihin Sofia pohjautuu, kumpusi hyväksyntä normeja rikkovaa toimintaa kohtaan.

Henkilöstökonsulttityyppejä kuvaavissa narratiiveissa esittelen henkilöstökonsulttityypit, heidän taustansa ja käsityksensä vastuusta. En halunnut tarkoituksellisesti keskittyä narratiiveissa pelkästään vastuullisuuteen, vaan koin tärkeänä tuoda esiin myös henkilöstökonsulttien taustoja, kontekstia ja sitä, millaisia he ovat ihmisinä. Tarinoissa on myös mukana esimerkkitalanteita, joissa vastuullisuus jollakin tavalla näyttäytyy. Taulukkoon 1 olen koonnut taustatiedot jokaisesta henkilöstökonsulttityypistä.

Taulukko 1 Yhteenvedo henkilöstökonsulttityyppien taustoista ja työnkuvasta

	Tyypillinen Tyne	Tunteilematon Tuomas	Ihmisläheinen Ismo	Sooloileva Sofia
Koulutus	Merkonomi	Ylioppilasmerkonomi; hotelli- ja ravintola-alan esimieskoulutus	Yhteiskuntatieteiden maisteri	Kauppätieteiden maisteri
Työnantaja	Suomen HP Oy (suuri ketju)	Maurin Rekry (pienehkö yritys)	Henkilöstöteam (keskikokoinen franchising-ketju)	Riston Rekrytointipalvelu (suurehkö yritys)
Vuosia alalla (nykyisessä työpaikassa)	8 vuotta (6 vuotta)	8 vuotta	6 vuotta (4 vuotta)	1½ vuotta
Työnkuva	Rekrytoinnit, kaksi suurta omaa asiakasyritystä, työtaturma-asiat	Työvuorojen jako vuokratyöntekijöille, rekrytoinnit, uusasiakashankinta, ym.	Yksikön vetäminen, myyntityö, avainhenkilörekrytoinnit	Työvuorojen jako vuokratyöntekijöille, rekrytoinnit, uusasiakashankinta, ym.

Rakensin henkilöstökonsulttityyppejä kuvaavat narratiivit siten, että niissä on sekä omaa tekstiäni ja analyysiäni haastatteluaineistoon pohjautuen että suoria lainauksia haastatteluaineistosta. Suorien lainausten avulla pystyin säilyttämään jatkuvan yhteyden oman tulkintani ja haastatteluaineiston välillä. Näin myös lukijan on helpompi tavoittaa

ne perusteet, joiden pohjalta olen narratiivit rakentanut. Tekstin seassa olevat lainaukset olen merkinnyt selkeyden vuoksi lainausmerkkeihin ja *kursivoimalla*. Paremman luettavuuden takaamiseksi poistin lainauksista turhat täytesanat ja toistot, joilla ei tulkinnan kannalta ole merkitystä.

Kokemusmaailma on tutkimuskohde, jossa esimerkit ja kerronnallisuus ovat tärkeitä. Henkilöstökonsulttityyppjä kuvaavissa narratiiveissa nostin esiin myös muutamia haastatteluissa kerrottuja esimerkkejä henkilöstökonsulttien työtilanteista, joissa vastuu jollakin tavalla näyttäytyy. Näiden esimerkkitalanteiden avulla vastaan tutkimukseni osaongelmaan 3. *Millaisissa konkreettisisa työtilanteissa vastuullisuus nousee esiin henkilöstökonsultin työssä?* Näin tulkinta ei jää vain teoreettiselle tasolle, vaan vastuu näyttäytyy myös konkreettisisa kokemuksissa erilaisista työtilanteista.

Tutkimuksen *tulkintavaiheessa* tulkitsin henkilöstökonsulttityypeistä muodostamiani narratiiveja. Tulkinnalla tarkoitan tyypittelemistäni narratiiveista esiin nousevien vastuuseen ja vastuullisuuteen liittyvien merkitysten pohdintaa ja selkiyttämistä (vrt. Hirsjärvi ym. 2009, 229). Tulkintavaiheessa pyrin vastaamaan tutkimukseni kahteen ensimmäiseen osaongelmaan, 1. *Millaisia merkityksiä henkilöstökonsultit liittävät vastuuseen työssään?* ja 2. *Millaisia yhtäläisyyksiä ja eroja henkilöstökonsulttien vastuukokemuksissa on?*

Tutkimusaineiston tulkinta jakautui neljään eri vaiheeseen. Ensimmäisessä vaiheessa käytin tulkinnan apuvälineenä Lawrence Kohlbergin (1984, 172–183; 1976, 32–35) moraalisen kehityksen teoriaa, joka keskittyy nimenomaan aikuisten moraalisen ajattelun kehittymiseen. Teoriassaan Kohlberg jakaa aikuisen moraalisen kehityksen kolmeen eri tasoon, joista kussakin on kaksi vaihetta. Tässä tutkimuksessa tarkoituksena ei kuitenkaan ole arvioida henkilöstökonsulttien moraalisen ajattelun kehityksen tasoa, vaan teoria toimii hyvänä apuvälineenä tarkastellessani henkilöstökonsulttityyppien vastuukokemuksia ja moraalista ajattelua yleensä.

Tulkinnan toisessa vaiheessa nostin esiin ne tahot, joita kohtaan henkilöstökonsulttityypit kokevat vastuuta työssään. Tarkastelin asiaa kaikkien neljän henkilöstökonsulttityypin näkökulmasta. Kolmannessa vaiheessa käytin tulkinnan apuvälineenä Rom Harrén (1983) moraalijärjestyksen teoriaa. Moraalijärjestyksen idea on ilmaista erottelea hyvän ja pahan, oikean ja väärän välillä. Se siis tuo esiin niitä arvoja ja normeja, joiden mukaan yhteisössä toimitaan. Näin ollen moraalijärjestys sopii hyvin ilmaisemaan niitä periaatteita ja toimintatapoja, jotka henkilöstökonsulttien mielissä ovat vastuullisia ja toisaalta vastuuttomia. Tulkintavaiheessa loin jokaiselle neljälle henkilöstökonsulttityypille moraalijärjestykset, joissa ilmaisen ne hyveet ja paheet, jotka he liittävät omaan työhönsä nimenomaan vastuullisuuden näkökulmasta.

Tulkinnan neljännessä vaiheessa nostin esiin ne merkitykset, jotka haastateltavat liittävät vastuuseen työssään. Etsin merkityksistä eroja ja yhtäläisyyksiä henkilöstökonsulttityyppien välillä. Keskeisimmät merkitykset liittyvät Tyynen tyyppilliseen vastuukoke-

mukseen. Hänen vastuuseen liittämäään merkityksiä täydensin niillä merkityksillä, joita kolme muuta henkilöstökonsulttityyppiä vastuuseen liittävät.

3 NELJÄ HENKILÖSTÖKONSULTTITYYPPIÄ

3.1 Tyypillinen Tyyne

3.1.1 Pitkä historia henkilöstöpalvelualalla ja Suomen HP Oy:ssä

Tyyne on 50-vuotias merkonomi, joka on työskennellyt henkilöstöpalvelualalla jo kahdeksan vuoden ajan. Siitä viimeiset kuusi vuotta hän on ollut töissä Suomen HP Oy:n palveluksessa henkilöstökonsulttina. Tyynen nykyinen työnantaja on alalla arvostettu toimija, joka Tyynen mukaan panostaa vastuullisuuteen liiketoiminnassaan. Yritys on osa suurta henkilöstöpalvelualan ketjua, jonka tarjontaan kuuluvat henkilöstöpalveluyritysten monipuoliset palvelut rekrytoinneista ja henkilöstövuokrauksesta henkilöarviointeihin, muuhun konsultointiin ja erilaisiin koulutuksiin. Tyynen työtehtävät ovat painotuneet työnhakija- ja työntekijäpuolelle. Hän rekrytoi paljon työntekijöitä, huolehtii työntekijäsuhteista ja hoitaa Suomen HP:n Turun toimiston kaikki työtapaturma-asiat. Sen lisäksi Tyynen vastuulla on kaksi suurta asiakasyritystä, joiden rekrytoinneista hän huolehtii kokonaisvaltaisesti. Vaikka Tyyne tapauksesta riippuen on usein merkittävässä roolissa rekrytointiprosessissa, tekee asiakasyritys aina lopullisen henkilövalinnan.

Kymmeneen vuoteen henkilöstöpalvelualalla mahtuu paljon. Kun Tyyne tuli alalle vuosituhannen vaihteessa, ei alan yrittäjiltä vaadittu enää toimilupaa. Vuonna 1986 voimaan astunut henkilöstöpalvelualan luvanvaraisuus ei ollut jatkunut montaa vuotta, vaan jo vuonna 1994 yksityisen työnvälitystoiminnan lainsäädännölliset esteet poistettiin (Väyliä työhön 2006, 24; Kauhanen 2001, 10–11; Selvitys vuokratyöstä 1998, 3). Sen jälkeen alalla saattoi jälleen toimia yrittäjänä kuka tahansa. Lähes koko Tyynen uran ajan henkilöstöpalveluala on ollut kovassa nosteessa lukuunottamatta viime vuosien talouden taantumaa, joka on näkynyt selvästi myös henkilöstöpalvelualalla. Nousujohteen vuoksi lainsäädännön ajantasaistaminen on ollut erityisen tärkeää. Nykyään lainsäädäntö vastaa Tyynen mielestä varsin hyvin alan vaatimuksia ja tarpeita. Parhaimmillaan henkilöstöpalveluyritys on Tyynen mukaan samanlainen työnantaja kuin muutkin: sillä on samanlaiset vastuut ja velvoitteet, jotka se tuntee ja joita se noudattaa. Alan mainetta tahraavat kuitenkin epärehelliset toimijat, jollaisia on joka toimialalla.

Alalla on paljon yrityksiä, jotka... Esimerkiksi ku henkilöstön määrä vaikuttaa sun sosiaalikulujen kakkuun. Jos henkilöstömäärä ylittää tietyn rajan, ni sosiaalikulut nousee. Niin pidetäänkin pöytälaatikkofirmoja sit siellä taustalla, johon sit näitä ihmisiä, työsopimuksia siirretään sen mukaan, ettei se yhden yrityksen kakku nouse liian korkeeksi. Saadaan tällä kulurajoja vedettyä alemmaksi, mutta se ei oo oikein.

3.1.2 Yhteinen sävel oman työnantajan kanssa

Tyynelle merkitsee paljon, että hänellä on mahdollisuus työskennellä yrityksessä, jonka toimintatavat eivät ole ristiriidassa hänen oman arvomaailmansa kanssa. Hän kuvailee omaa suhtautumistaan Suomen HP:n toimintaan seuraavasti:

Se on meille kunnia-asia hoitaa asiat oikein. Jossei tääl tehtäis niin, ni kyl mä sit lähtisin pois. -- Jos se on vastoin mun periaatteita, ni emmä vois olla töissä täällä. -- Emmä vois kattoo peiliin.

Työntekijöistä ja heidän oikeuksistaan pidetään Suomen HP:ssa huolta monella tapaa ihan käytännön tasolla. Työntekijöille on olemassa lakisääteiset vakuutukset ja heidän sosiaalikulunsa maksetaan asianmukaisesti. Sen lisäksi heille on järjestetty myös vapaaehtoisia etuisuuksia, joihin lainsäädäntö ei velvoita. Tyyne on ylpeä työntekijöille järjestetyistä eduista ja palveluista.

Me huolehditaan näistä mejän henkilöistä, et meillon työterveyshuolto -- ja me kerrytetään lomapäiviä ja näin me pyritään tekee sille henkilölle siitä työsuhteesta hyvin semmonen vakituisen työsuhteen [omainen].

Raamit kaikelle toiminnalle Tyynen työssä antaakin lainsäädäntö. Tärkeimpiä virallisia säädöksiä ovat ennen kaikkea työehtosopimukset, työaikalaki, työsopimuslaki ja tietyt kohdat Suomen laissa, kuten laki yksityisytydensuojasta. Tyynelle on tärkeää työskennellä yrityksessä, joka noudattaa kaikkia lakeja ja säädöksiä. ”*Se luo semmosen hyvän pohjan siihen, mitä itse tekee.*” Pelkkä lainsäädännön noudattaminen ei kuitenkaan Tyynestä riitä, vaan vastuuta pitää kantaa myös lainsäädännön yli. Lainsäädännön ylittävä vastuullisuus on Tyynestä tärkeää paitsi siksi, että hänen työssään ollaan tekemisissä nimenomaan ihmisten kanssa, myös sen vuoksi, että Suomen HP:n ”*maine pysyis hyvänä*”. Tyyne haluaa työskennellä yrityksessä, jossa sekä käytännöt että julkinen kuva ovat kunnossa.

Tyynelle on tärkeää tehdä työtään henkilöstöpalvelualaa ja Suomen HP:n toimintatapoja kunnioittaen. ”*Mullei ehkä oo semmosta omaa tahtotilaa, että mä haluaisinkaan lähte sooloilemaa.*” Hän arvostaa selkeitä pelisääntöjä, joiden mukaan koko työyhteisön tulisi toimia. Tyynelle henkilöstöpalvelualan ja Suomen HP:n sääntöjen mukaan pelaaminen ei ole ongelmallista. Hän ei näe alan yleisissä eikä oman työnantajansa arvoissa ja normeissa juuri ristiriitoja oman, identiteettiinsä vahvasti kuuluvan moraalikäsityksensä kanssa.

Mää en nää semmosta tilannetta, et mullolis jotain tämmösiä omia sääntöjä minkä mukaan mä nyt toimis, vaan se vastuukäsitys mikä mullon luontaisessa tavassa tehdä ja ajatella asioita, niin mä oon kokenu et se riittää tähän työhön.

3.1.3 Vastuuta kolmelle taholle

Tyyne kokee vastuun työssään kolmitahoisena. Ensinnäkin hän tuntee vastuuta *asiakasyrityksiä* ja *työntekijöitä/työnhakijoita* kohtaan. Suomen HP Oy tarvitsee kumpaakin asiakasryhmää liiketoimintansa harjoittamiseen, eikä niistä kumpaakaan voi Tyynen mielestä sen vuoksi asettaa toisen edelle. Molemmat ryhmät ovat yhtä tärkeitä ja vastuu kumpaakin kohtaan on Tyynestä yhtä suuri. Työntekijöiden/työnhakijoiden ja asiakasyritysten lisäksi Tyyne tuntee vastuuta *omaa työnantajaansa*, Suomen HP:ta kohtaan. Käytännössä se tarkoittaa parhaan mahdollisen työpanoksen antamista toimien lakien, henkilöstöpalvelualan normien sekä Suomen HP:n arvojen mukaisesti. Tyyne ymmärtää myös työnsä tietynlaisen tulostavastuun, ”*mut sit ku tekee parhaansa ni sen enempäänhän ei pysty ihminen*”. Sen vuoksi hän ei tunne erityistä taloudellista vastuuta. Hän ei myöskään koe yhteiskunnallista vastuuta ihmisten työllistamisestä työ- ja elinkeinotoimistojen tapaan, vaan tarve työllistää ihmisiä kumpuaa paitsi henkilöstöpalvelualan toimintaperiaatteista, myös Tyynen omasta halusta auttaa yksilöitä.

Tavallisesti Suomen HP:ssa pyritään palvelemaan kaikkia asiakasyrityksiä, jottei yksikään toimeksianto menisi ohi. Samoin kaikille työnhakijoille pyritään järjestämään työtilaisuus mahdollisimman nopeasti, ”*et saadaan luotuu se usko et töitä on ja saadaan myöskin nähtyä vähän et kummonen se ihminen käytännössä on, et saadaan sitä asiakaspalautetta*”. Taannoinen talouden taantuma toi Tyynen työhön kuitenkin omat haasteensa. Tyyne olisi mielellään antanut tilaisuuden kaikille potentiaalisille tarjokkaille, mutta työtilaisuuksia riitti ainoastaan murto-osalle, koska työpaikkoja oli tarjolla rajoitetusti ja halukkaita työntekijöitä oli valtavasti. Vaikka tilanne pahimman aallonpohjan aikaan olikin epätavallinen, Tyynestä tuntuu silti, että osaajien ja työpaikkojen määrä ”*ei kohtaa koskaan niin täydellisesti*”.

Käytännössäkään kaikkia potentiaalisia asiakasyrityksiä ja työnhakijoita ei Suomen HP:ssa palvella. Vastuullinen henkilöstöpalveluyritys ei Tyynen mielestä voi välittää sellaisia työntekijöitä tai palvella sellaisia asiakasyrityksiä, jotka eivät kannaa omaa vastuusuuttaan. Työntekijöitä ei lähetetä kyseenalaisesti toimiviin asiakasyrityksiin töihin, vaan ”*mieluummin etitään sieltä sit sellasii [asiakasyrityksiä] kellä asiat kans on kunnossa. Se on [parempi] työntekijöittenki kannalta ja laskutuksen ja kaiken kannalta*.” Myöskään huonoja työntekijöitä ei lähetetä töihin asiakasyrityksiin Suomen HP:n nimissä, sillä se ei olisi oikein asiakasyrityksiä kohtaan, eikä toisaalta asettaisi Suomen HP:ta hyvään valoon.

Niitä yrityksiä ja työntekijöitä, jotka Suomen HP:n asiakkaiksi päätyvät, ei eriarvoisteta. Tyyne pyrkii palvelemaan kaikkia niin hyvin kuin mahdollista. Hänen mielestään vastuu on aina yhtä suuri asiakkaasta tai työntekijästä riippumatta. Henkilöstökonsultin pitää työssään kohdella kaikkia tasapuolisesti, eikä ketään saa suosia tai syrjiä. Jokainen työntekijä on yhtä tärkeä, ”*kävelee tosta sitte vähä huonoo suomee murtaen joku maa-*

hanmuuttaja tai sit sielt tulee joku ekonomi”. Työhön valitaan yksinkertaisesti paras hakija. Vastaavasti jokainen asiakasyritys on yhtä tärkeä ja saa sen vuoksi yhtä suuren työpanoksen. *”Mää oon opetellu ittelleni semmosen tavan toimia, että mulle ei oo käytännös mitään merkitystä, et onks se yritys [esimerkiksi] iso, pieni.”* Vaikka joku toimeksianto olisi taloudellisesti merkittävämpi kuin jokin toinen, ei se vaikuta Tyynen kokemaan vastuuseen.

Työssään Tyne pyrkii siihen, että asiakasyritys saa sellaisen työntekijän kuin se tarvitsee ja vastaavasti työntekijä pääsee viihtyisään työpaikkaan, jonka työtehtävät vastaavat hänen kykyjään. Onnistuakseen työssään Tyynen tulee selvittää mahdollisimman tarkkaan sekä asiakasyrityksen että työntekijän tarpeet ja odotukset. Sen lisäksi hänen pitää olla tietoinen siitä, millainen työnhakija on työntekijänä ja vastaavasti millainen asiakasyritys on työpaikkana *”ettei luvata työntekijälle sellasta mikä ei sit pidä paikkaansa”*. Molempia asiakasryhmiä kohtaan pitää olla mahdollisimman avoin ja rehellinen, jotta niiden odotukset ovat realistiset eikä sen vuoksi tule pettymyksiä suuntaan eikä toiseen.

Mä kerron firmalle että tämmönen osaja, hänellä on tämmösiä vahvuuksia, tämmösiä kehityskohteita. Etten maalaa sitä jotenki niin että mä saisin sinne sen kandin keploteltua, että se firma palkkais sen.

Työssään Tyne luottaa ammattitaitoonsa, intuitioonsa ja ihmistuntemukseensa. Koskaan ei kuitenkaan voi varmuudella tietää, millainen henkilö haastateltava todellisuudessa on. Tyynelle itselleen ei vakavia virhearviointeja ole sattunut, mutta joskus hänen kollegansa on suositellut asiakasyritykselle työntekijää, joka on osoittautunut täysin erilaiseksi kuin henkilöstökonsultin mielikuva ja käsitys hänestä on ollut.

Eihän sitä nyt välttämättä työhaastattelus vielä ihmisen sisimpään nää, ja jos kaikki paperit on hyvin ja esiintyy edukseen, ni eihän sitä sit välttämät tiedä et jos se onki joku myöhästelijä tai varastelija tai muuta.

Toisinaan Tyne kohtaakin työssään erilaisia asiakasyrityksiin ja vuokratyöntekijöihin liittyviä ongelmatilanteita, jotka eivät ole kovin yleisiä, mutta joita ilmenee silloin tällöin. Pienemmät tapaukset käsitellään tavallisesti vuokratyöntekijän ja asiakasyrityksen kesken, mutta Tyynen vastuulla on merkittävämpien ongelmatilanteiden hoitaminen. Hänen tehtävänsä on tuolloin toimia esimiehen roolissa selvittäen tapahtumien kulun sekä toimien yhteyshenkilönä työntekijän ja asiakasyrityksen välillä. Tavallisin ongelmatilanne, jossa vaaditaan Tyynen puuttumista, on vuokratyöntekijään kohdistuva negatiivinen palaute. Työntekijän työmoraalissa saattaa olla parantamisen varaa, tämä myöhästelee, on poissa melko usein tai ei muuten hoida töitään riittävän hyvin. Tuolloin Tyynen tehtävänä on ottaa tilanne puheeksi työntekijän kanssa, jolloin *”monesti nuoret työntekijät, ni jostai yhdestä erheestä ne sitte oppii ja parantaa tapansa”*. Toisinaan taas asiakasyrityksen kassasta saattaa puuttua rahaa tai työntekijä rikkoo jonkun koneen työpaikalla, jolloin Tyne selvittää asiat aina tapauskohtaisesti. Vakavammissa tapauk-

sisä annetaan työntekijälle kirjallinen varoitus tai jopa puretaan työsuhde, mutta ne tapaukset ovat harvinaisia.

3.1.4 Vastuu on kuin ”kaksiteräinen miekka”

Pääasiassa työn vastuullisuus on Tyynestä positiivinen asia. Vastuu työssä motivoi, ”antaa semmosta pontta mennä eteenpäin” ja ”sisältöön siihen työhön”. Onnistumiset tuntuvat entistä paremmilta, kun vastuu ja langat ovat Tyynen omissa käsissä. Työn merkityksellisyys ja vastuu kulkevat käsi kädessä. Tyyne pitää omaa vastuutaan erittäin merkittävänä, koska hän on työssään tekemisissä tärkeiden asioiden kanssa. Hän pystyy työssään ”olemaan myötävaikuttamassa jonkun henkilön, yksilön työllistymismahdollisuuksiin”. Toisaalta taas Tyyne voi työssään auttaa asiakasyrityksiä niiden liiketoiminnassa.

Meille se on ihan valtava vastuu, et me saadaa hakea heidän yritykseensä työntekijöitä. Kuitenki työntekijät on yrityksen arvokkain resurssi ja kovin voimavara, missä voidaan onnistua tosi hyvin tai sitte mennä rankastikki mettää. Kyllä mä oon ainaki aatellu sen et se on valtava vastuun ja arvostuksen osoitus, et joku antaa mulle sen tehtävän, et mä saan hakea heille vaikka talouspäällikön tai vaikka kesätyöntekijän, ei se sinänsä oo ees väliä mitä haetaan.

Asioilla on kuitenkin yleensä kaksi puolta. Suuri vastuu työssä tuntuu Tyynestä toisinaan myös stressaavalta ja raskaalta, kun henkilöstökonsultin työssä muutenkin joutuu painimaan sellaisten asioiden parissa kuin ”väsymys, kiire, paine”. Nuorempana Tyynellä oli tapana miettiä työasioita iltaisin kotona, ja joskus ne häiritsivät hänen untaankin. Vuosien myötä hän on kuitenkin ”oppinu siihen et mä en ota töitä kotiin enää. Alussa mä vein kaikki myös kotiin, niinku murheet.” Nykyään Tyyne ”saa nukuttuu rauhassa yönsä”. Hän kiteyttää tuntemuksensa työn vastuullisuutta kohtaan seuraavasti:

Jos mulla ei olis vastuuta eikä yhtään sitä stressiä, niin sit mulla puuttuis motivaatioo siitä. Kyl se luo suolan ja sokerin [työhön].

Tyyne pitää työssään tärkeänä sitä, että hänen itsensä ja Suomen HP:n lisäksi myös muut osapuolet kantavat oman vastuunsa. Kaikki vastuu ei voi olla henkilöstöpalveluyrityksen tai henkilöstökonsultin harteilla, vaan työntekijöiden ja asiakasyritysten tulee myös huolehtia omista velvoitteistaan ja vastuistaan. ”Jos kaikki hoitaa omat lupauksensa ni tää on kaikist helpointa.” Silloin pystytään parhaiten välttämään ongelmat, tai ainakin ratkaisemaan ne.

Se [vastuu] voi joskus olla raskas taakka, mut se on kannettava. Sitä pystyy keventämään sillä et kaikki tietää omat vastuunsa.

3.2 Tunteilematon Tuomas

3.2.1 Pitkäaikaisena henkilöstökonsulttina Maurin Rekryssä

Tuomas on 45-vuotias ylioppilas-merkonomi, minkä lisäksi hänellä on hotelli- ja ravintolaesimieskoulutus. Tuomas päätyi henkilöstöpalvelualalle sattumalta jäätyään työttömäksi edellisestä työpaikastaan. Hän otti yhteyttä entiseen asiakkaaseensa Mauriin, joka tarjosikin hänelle yllättäen töitä. Tuomas on työskennellyt nykyisessä työpaikassaan Maurin Rekryssä henkilöstökonsulttina jo kahdeksan vuoden ajan. Ennen alalle päättämistään Tuomas ehti hankkia kokemusta monelta muultakin toimialalta. Tuosta kokemuksesta on hänelle nyt huomattavan paljon hyötyä, koska hän pystyy paremmin ymmärtämään eri toimialojen asiakasyritysten tarpeita.

Maurin Rekry on pienehkö henkilöstöpalvelualan yritys, joka on toiminut alalla yli kymmenen vuotta. Kuten monen muunkin henkilöstöpalvelualan pienemmän toimijan, myös Maurin Rekryn toiminta perustuu henkilöstön vuokraukseen ja rekrytointeihin, eikä heidän palvelupakettiinsa kuulu muita henkilöstöalan palveluita. Toisin kuin Suomen HP:ssa, työnjakoa ei ole eriytetty, vaan jokainen Maurin Rekryn työntekijä hoitaa monipuolisesti kaikkia henkilöstökonsultin työtehtäviä.

Tuomaksen toimenkuvaan kuuluvat muun muassa asiakaskäynnit, työntekijöiden rekrytoinnit työpaikkailmoitusten laatimisineen ja haastatteluineen, työvuorojen jako vuokratyöntekijöille, työvuorolistojen laatiminen ja yleinen yhteydenpito sekä asiakasyrityksiin että työntekijöihin. Jokainen henkilöstökonsultti huolehtii Maurin Rekryssä hankkimistaan asiakasyrityksistä itsenäisesti alusta loppuun ja *”antaa kasvonsa siihen työhön”*. Usein asiakasyritykset arvostavat sitä, että he voivat läpikäydä koko prosessin yhden ja saman henkilöstökonsultin kanssa.

3.2.2 Vastuu kumpuaa työroolista – sooloilu on pahasta

Tuomaksella on pitkä historia henkilöstöpalvelualalla, ja hän on vielä Tyyneäkin itsevarmempi henkilöstökonsultti. *”Kyl mä pidän itseäni keskivertoo aika reilustikin parempana, ainaki tietämyksen puolesta. -- Kun mä teen töitä ni mä kyl tiedän mitä mä teen, mikä on mun rooli.”* Tuomas vaatii paljon itseltään, mutta myös kollegoiltaan. Joskus häntä ärsyttää, kun joku hänen kollegoistaan ei hoida omaa tehtäväkenttäänsä yhtä tunnollisesti ja tehokkaasti kuin hän itse. Hän kuitenkin tiedostaa, että *”se on oikeestaan ihan tietynlaiset ihmiset, et aina työyhteisöstä löytyy joku sellanen joka menee sieltä mistä aita on matalin”*. Vaikka Tuomas pitää itseään hyvänä henkilöstökonsulttina, sattuu myös hänelle virheitä. Virhearvioinnit ja erheet eivät kuitenkaan tee Tuomak-

sesta mielestään vastuutonta, koska ne eivät ole tahallisia tekoja vaan inhimillisiä vahinkoja tai erehdyksiä. *”En oo koskaan joutunu tekee semmosta ratkasua et mua ois jälkeinpäin mietityttäny et teinkö mää ny ihan niinku pitää.”* Kun virheitä sattuu, ne pitää vain korjata mahdollisimman hyvin ja nopeasti.

Kuten Tyynelle, myös Tuomakselle lait ja säädökset ovat työssä kaiken perusta. Niitä noudattamalla Tuomas kokee toimivansa vastuullisesti ja pääsevänsä hyviin tuloksiin henkilöstökonsulttina. Sen lisäksi Tuomaksen työskentelyyn vaikuttavat Maurin Rekryn omat arvot ja normit, joita hän ei näe asiakseen kyseenalaistaa. Tyynen tavoin Tuomas on sitä mieltä, että työssä *”mennään näitten normien sisäpuolella eikä voida lähteä sooloilee”*. Hänellä on kuitenkin Tyyneä tiukempi näkemys sooloilusta ja normienmukaisesta toiminnasta. Tuomaksen mielestä omien pelisääntöjen kehittäminen paitsi hankaloiittaa henkilöstökonsultin omaa työtä, voi myös asettaa koko henkilöstöpalvelualan maineen vaakalaudalle. *”Se että sä keksit omat systeemit ja pelisäännöt täl toiminnalle, nii se on niin väärin tekemistä ku olla ja voi, sä teet niin toimiessas koko alalle hallaa.”* Rekrytointitilanteissa oikea asenne ja riittävä pätevyys suhteessa haettavaan työpaikkaan ratkaisevat.

Jos sää opetat ittelles jonku väärän tavan ajatella täs kohtaa, ni se tekee sul ittes ja sen oman homman vaan vaikeemmaks, sul tulee niit valinnanvaikeuksii sitä kautta paljon enemmän. Mun mielest faktat määrittelee sen helpommin ku sit tämmöset jotkut arvomaailman kautta tulevat tekijät, et ollaan siinä kohtaa työroolissa.

Tuomas näkee vastuun työssään kumpuavan nimenomaan hänen työroolistaan. Hän tuntee sisäistäneensä vastuun niin voimakkaasti, *”mun mielest se on niin selvä asia”*, ettei hänen enää tarvitse miettiä sitä. Vastuu on tiedostamatonta ja syvällä hänen roolissaan. *”Emmä välttämättä voi sanoa et mä ajattelisin sitä vastuuta. -- Mä en kuljeta sitä enää mielessäni sillä tavalla et mä ajattelisin sitä.”* Kun tietää olevansa hyvä työssään ja luottaa itseensä henkilöstökonsulttina, ei vastuuta tarvitse miettiä eikä murehtia. Henkilövalintoihin Tuomas suhtautuu rutiininomaisesti eikä tunteile turhia. Työasiat ovat työasioita, eikä hän sure niitä vapaa-ajallaan.

[Ei] se [vastuu] nyt enää tunnu oikeastaan miltään, se on niin tonne takaraivoon painunu, että emmä lähe tosta joka ilta kokonaan lyhyhistyneenä, kaikkeni antaneena, en todellakaa.

3.2.3 Asiakasyritykset ensin, työntekijät vasta sitten

Työssään Tuomas tuntee vastuuta asiakasyrityksiä ja työntekijöitä kohtaan. Toisin kuin Tyyne, joka kokee molemmat asiakasryhmät yhtä tärkeinä, näkee Tuomas kuitenkin henkilöstöpalveluyrityksen tehtävän olevan lähtökohtaisesti asiakasyritysten palvelun.

”Me ei kuitenkaan olla työvoimatoimisto, joka etsii työpaikkoja ihmisille, vaan me ollaan toisinpäin toimiva elikkä etitään asiakkaille työntekijöitä.” Työnhakijoita on niin paljon, ettei Tuomas ota stressiä heidän palvelemisestaan. *”Se vastuu on myös sit siel työnhakijalla, et hänki vois soittaa ja muistutella olemassaolostaan.”* Tärkeintä on pysyä löytämään asiakasyrityksille oikeat työntekijät, ihmisten työllistäminen on vain mukava lisä. Tuomaksen linja on tässäkin yhteneväinen Maurin Rekryn kanssa.

Asiakkaisiin suhtaudutaan aina äärettömän arvostavasti ja [asiakasyritysten] virheit katotaan välillä aika läpi sormien, et homma pyörii niin päin et me miellytetään asiakkaita ja työvoimatoimisto yrittää toisinpäin, et se on ihan selkee.

Muilta osin Tuomas on melko samoilla linjoilla Tyynen kanssa asiakasyrityksiin ja työntekijöihin liittyvissä vastuukysymyksissä. Kumpaakin asiakasryhmää kohtaan tulee myös Tuomaksen mielestä olla avoin ja rehellinen. Hän kertoo työnhakijoille asiakasyrityksen toiminnasta ja tulevista työtehtävistä niin hyvät kuin huonot puolet, ja on tarkka lausunnoissaan, *”ettei vaan sano mitään mikä antais väärää kuvaa”*. Myös asiakasyrityksille Tuomas kertoo työnhakijoiden hyvät ja huonot puolet sellaisina kuin on ne havainnut, ja mikäli toivotunlaista työntekijää ei ole tarjolla, sekin pitää suoraan kertoa asiakkaalle. Näin *”vastuu siirtyy”* osittain Tuomakselta asiakasyritykselle.

Seki on vastuun kantamista sanoo sit asiakkaalle ettei oo löytyny, et ku se et lähettäis sit jotain ketä ei välttämättä... Tai ainaki sanoo asiakkaalle et ”tää ei nyt oo mikään ykkösvaihtoehto, mutta haluatko silti”. -- Jos hän sanoo et ”joo”, ni ainaki hän tietää sit et mitä on tulossa.

Varsinkin uransa alkupuolella Tuomas joutui välillä tilanteeseen, jossa kaverit ja tuttavat tiedustelivat häneltä töitä esimerkiksi omille perheenjäsenilleen tai sukulaisilleen. Tuolloinkaan Tuomas ei lähettänyt ammattitaidottomia tai epäpäteviä työntekijöitä asiakasyrityksiin vain palveluksena kaverille, vaan samat säännöt olivat kaikille. Silti kaikki ei sujunut kuten olisi pitänyt.

On huonoja kokemuksia näistä, oikeesti huonoimmat työntekijät ovat jonkun tuttavan tuttavan poikia, jotka kokevat et heillei oo niin paljo vastuuta, ku he menee töihi, koska he tuntevat työnantajansa. -- Heijän tarvis vielä kahta kovemmin ettei tuu sanomista.

3.2.4 Vastuuta voi jakaa, mutta vastuun määrä pysyy samana

Tuomas pitää itseään päävastuullisena työssään, sillä hän on keskeinen yhteyshenkilö asiakasyritysten ja työnhakijoiden/työntekijöiden välillä. *”Jos tulee ongelmii, tietysti vastuu on minun koska mä oon luvannu asiakkaalle jotain.”* Tuomas ei kuitenkaan pysy erittelemään oman vastuunsa suuruutta eri työtilanteissa, vaan Tyynen tavoin myös

Tuomas kokee vastuun samalla tavalla asiakkaasta riippumatta: *”se vastuu on joka puolelle sama”*. Kaikki toimeksiannot on hoidettava yhtä hyvin ja kaikkia työntekijöitä on kohdeltava oikeudenmukaisesti. *”Kaikille me ollaan yhtä vastuullisia, vastuussa siitä että asiat sujuu hyvin.”*

Vastuussa sä oot yhdestä henkilöstä samoin ku viidestkymmenest henkilöstä. Bisneksen kannalt se viiskyt henkilöö on tärkeempi mut mun mielest se ei poista sitä vastuuta, ettenkö mä sitä yhtä ihmistä hoitais myös [hyvin]. -- Sullon vastuu, oli se sit kysymys 20 sentist tai 200 000 eurosta, ni vastuu on, ei vastuu siitä vaihdu, vastuus pitää olla sanoista ja teoista. -- Asiat vaa vaihtelee suurempii ja pienempii mut vastuu pysyy aika samana mun mielestä.

Tuomas painottaa työssään oman vastuunsa lisäksi myös muiden osapuolten vastuuta. Tuomaksen itsensä ja Maurin Rekryn ohella vastuuta on myös asiakasyrityksillä ja työntekijöillä. Asiakasyritysten vastuun Tuomas näkee pääasiassa lainsäädännön määrittämänä työnjohdollisena vastuuna. *”Meille määritetään oma vastuu, ihan lain mukaa, ja myös tilaajalle tilaajan vastuu lain mukaan, elikä heille jää tää työnjohto.”* Sen lisäksi asiakasyritysten tulee Tuomaksen mielestä huolehtia siitä, että työntekijöillä on riittävät edellytykset ja työkalut työntekoon.

Työntekijällä puolestaan on vastuu hoitaa työnsä mahdollisimman hyvin. *”Kun hän [vuokratyöntekijä] menee töihin, hän on itse itsensä käyntikortti ja jos ei hän pysty lunastamaan sitä, ni mä olen voimaton.”* Tuomas haluaa luottaa työnhakijan sanaan, ja pitää tämän allekirjoitusta esimerkiksi työsopimuksessa vakuutena. Aina kaikki työnhakijat eivät kuitenkaan ole täysin rehellisiä, jolloin tarvitaan Tuomaksen ammattitaitoa. *”Mun ammattini on kyl suurimmal osan paljastaa et ollaankoha sitä ihan nii hyvii mitäs kehutaa ja osataankohan iha niin paljo. Ja onha meil siihe välineet et mil me näitä sitte tsekataa.”*

Työntekijän vastuu riippuu Tuomaksen mielestä myös siitä, miten pitkään tämä on asiakasyrityksessä työskennellyt. *”Sit ku ollaan menty jo pitemmälle et työntekijä on töissä, ni vastuu koko ajan enempi ja enempi siirtyy kyllä sille työntekijälle, et hän vastaa niistä omista teoistaan ku hän on oppinu asiansa.”* Mitä kauemmin työntekijä on asiakkaan palveluksessa työskennellyt, sitä paremmin Tuomas voi luottaa siihen, että tämä osaa työnsä, hoitaa tehtävänsä hyvin ja kantaa vastuun työssään. Asiakasyritysten ja työntekijöiden kantama vastuu vaikuttaa myös Tuomaksen omaan vastuuseen.

Se kokonaisvastuun määrä ei ehkä häviä mihkään, mutta sit voi olla että itellä on näin iso siivu siitä ja joskus vähän pienempi siivu.

3.3 Ihmisläheinen Ismo

3.3.1 Henkilöstöteamin vastuullisena franchising-yrittäjänä

Ismo on franchising-yrittäjä Henkilöstöteam-nimisen suomalaisen henkilöstöpalveluketjun Turun toimipisteessä. Hän on 35-vuotias yhteiskuntatieteiden maisteri, sivuaineenaan muun muassa psykologia. Täysin opintojaan vastaavia töitä Ismo ei ole tehnyt lainkaan, vaan hän on työskennellyt ennen Henkilöstöteamia kaksi vuotta eräässä toisessa henkilöstöpalveluyrityksessä, ja vetänyt Henkilöstöteamin toimintaa nyt neljän vuoden ajan. Ismo kuitenkin kokee, että erityisesti psykologian opinnoista on hänelle paljon hyötyä nykyisessä työssään henkilöstöpalveluyrityksessä. *”Ihmisen kans toimeen[tuleminen], kohtaaminen ja ihmisen ymmärtäminen ni siihen se on antanu hyviä valmiuksia kyllä.”*

Vaikka Ismo toimii Henkilöstöteamin Turun toimipisteen franchising-yrittäjänä, kuuluu hänen toimenkuvaansa silti myös monia henkilöstökonsulttien perustyötehtäviä. Henkilöstöteamissa on jaettu omat vastuualueet jokaiselle henkilöstökonsultille. Henkilöstöneuvottelijat huolehtivat pääasiassa keikkatilausten täytöistä, haastattelevat työnhakijoita ja tekevät muita perustöitä. Myyntipäälliköt puolestaan keskittyvät uusasiakashankintaan ja haasteellisempien rekrytointitoimeksiuntojen, kuten esimies-, asiantuntija- ja johtotason rekrytointien kokonaisvaltaiseen toteutukseen. Ismo hoitaa yrittäjän töidensä lisäksi myös myyntipäällikön tehtäviä ja huolehtii Henkilöstöteamin sisäisistä rekrytoinneista.

Ismon työ on erittäin monipuolista, eikä mikään päivä ole samanlainen. Työn monipuolisuus kumpuaa paitsi vaihtelevista työtehtävistä, myös erilaisista asiakkaista ja niiden vaihtelevista tarpeista. Toimeksiannot voivat olla hyvinkin erilaisia. Jotkut asiakkaat haluavat, että Ismo huolehtii koko rekrytointiprosessista alusta loppuun saakka. Toisinaan Ismon tehtävänä on haastatella ainoastaan finalistit, joista hän kertoo asiakkaalle oman näkemyksensä ja suosituksensa. Joskus saattaa olla, että asiakasyritys haluaa Ismon huolehtivan vain yhdestä tai kahdesta vaiheesta rekrytointiprosessissa, ja hoitaa itse prosessin muut vaiheet. Kaikissa tapauksissa kuitenkin asiakasyritys tekee lopullisen päätöksen henkilövalinnasta.

Työssään Ismo tuntee vastuullisuutta usealle taholle. Hän kokee olevansa vastuussa asiakasyrityksiä ja työntekijöitä kohtaan. Sen lisäksi Ismo tuntee olevansa vastuussa myös Henkilöstöteamissa työskenteleviä alaisiaan kohtaan, jotka hän näkee kollegoinaan. Viime kädessä hän tuntee vastuuta myös itseään kohtaan, jotta saavuttaisi *”omat kunnianhimokset tavoitteeni”*. Yrittäjänä Ismo tekee työtä, jossa on myös taloudellista vastuuta. Hän pitää taloudellista vastuutaan tärkeänä, koska liitetoiminnan kannattavuus

on edellytys Henkilöstöteamin toiminnan jatkumiselle ja sitä kautta mahdollisuudelle työllistää ihmisiä ja täyttää työpaikkoja.

Liiketoiminta ei olekaan Ismolle mikään peikko, vaan hänen mielestään *”rahaa voi tehdä myös eettisiä ja vastuullisuuden periaatteita hienosti noudattaen. Mun mielestä ne ei oo ristiriidassa tässä bisneksessä millään lailla.”* Ismo ei allekirjoitakaan kuuluisaa lausahdusta *”the business of business is business”*. Hänelle liiketoiminnan harjoittaminen ei ole itseisarvo, vaan työllä pitää olla hänen mielestään jokin suurempi merkitys. Ismon työn merkityksellisyys kumpuaa siitä, että työssään hän sekä *”pystyy aidosti autamaan yrityksiä niitten haasteissa”* että myötävaikuttamaan ihmisten työllistymiseen jopa niin paljon, että henkilö voi Henkilöstöteamin kautta saada vakituisen työpaikan.

Ismo tuntee olevansa hyvä työssään samoin kuin Tyyne ja erityisesti Tuomas. *”Koen että mä osaan tekemiseni ja semmonen ammattilaisuus löytyy ja semmonen korkee etiikka siinä, et tehdään hommat hyvin mitä sit tehdään, et laatu pitäis olla korkeeta tasoo.”* Vastuullisuus on Ismolle tärkeä asia, ja hän tuntee, että *”se henkilökohtanen vastuu on kyl sisältä kumpuuvaa”*. Ismo on äärimmäisen tunnollinen työntekijä. Hänellä on paha tapa viedä töitä mukanaan kotiin, vaikka työpäivät venyvät toimistollakin turhan pitkiksi. Siitä huolimatta, että Ismo luottaa itseensä Henkilöstöteamin Turun toimipisteen vetäjänä ja tietää olevansa hyvä työssään, miettii hän työasioista toisinaan myös kotona. *”Mä oon tunnollinen, joskus liiankin tunnollinen, venyy, tulee tehty kotona töitä.”*

3.3.2 Lainsäädäntö ja vapaaehtoinen vastuu alan maineen kohentamisen taustalla

Kuten Suomen HP:n ja Maurin Rekryn, myös Henkilöstöteamin toiminnan kulmakivenä on lainsäädännön tarkka noudattaminen. Ismolle itselleen on jo lähtökohtaisestikin tärkeää noudattaa lakeja ja toimia oikein, sillä oikein toimiminen kuuluu hänen identiteettiinsä. Sen lisäksi lainsäädäntö on hänen mielestään tärkeässä roolissa henkilöstöpalvelualan toiminnan vastuullisuuden edistämisessä ja sitä kautta koko alan maineen parantamisessa.

Koska se että henkilöstövuokrausalallaki on monenlaista firmaa, ni mä en ehkä pystyis ylpeänä sanomaan et mä oon firmassa x töissä, ku tietää että kaikkien firmojen se yhtiömoraali tai vastuu ei oo samal tasolla.

Alan kyseenalainen maine kismittää Ismoa, sillä Henkilöstöteamissa panostetaan vastuulliseen toimintaan, eikä hän sen vuoksi halua yritystään niputettavan samaan pinkkaan harmaalla alueella toimivien henkilöstöpalveluyritysten kanssa.

Tietyllä tavalla tää ala on raiskattu, vuokratyötä pidetään pätkätyönä, mutta se ei kaikkien toimijoiden kanssa sitä ole. Esimerkiks meillä taitaa olla seittemän kuukautta mikä on projektin keskipituus, joka tarkoittaa sitä et siillon pakko olla paljon yli vuoden mittasia.

Ismo ei kuitenkaan näe omia vaikutusmahdollisuuksiaan tilanteen parantamiseksi kovin suurina. *”Mää voin siihen vaikuttaa sillai että mä teen itte hommani hyvin ja se on ainoa mihin mä voin vaikuttaa.”* Sen sijaan viranomaisilla olisi Ismon näkemyksen mukaan enemmän mahdollisuuksia parantaa tilannetta. *”Lainsäädäntö vois olla vieläkin tiukempi”*, sillä tällä hetkellä henkilöstöpalvelualaa *”seurataan liian vähän”* ja *”alalle on liian helppo perustaa yrityksiä”*. Ismo pitää harmittavana sitä, että lainsäädännön mukaan toimiessaankin asiakasyritys pääsee vuokratyöntekijöistä varsin nopeasti eroon, mikäli tulee tarve vähentää työntekijöitä, sillä määräaikaisissa työsopimuksissa työsuhteen päättymispäivä on arvioitu päättymispäivä. *”Vuokraihmisethän sieltä ensimmäisenä aina lähtee.”*

Henkilöstöteamissa yritetäänkin huolehtia työntekijöiden oikeuksista mahdollisimman hyvin. Vuokratyöntekijöillä on hyvät mahdollisuudet saada jatkoa töilleen, sillä *”meijän kaikista henkilöstövuokrauskeisistä melkein 40 [prosenttia] rekrytoituu vaki-tuiseen työsuhteeseen”*. Myös lainsäädännön edellyttämiä velvoitteita ylitetään Henkilöstöteamissa esimerkiksi irtisanomisajan osalta. *”Meillon kuitenkin työntekijälle aina se kahden viikon irtisanomisaika. Se ei oo lakisääteinen, mut me mennään siitä yli. Meillä pisin irtisanomisaika tällä hetkellä yhdellä henkilöllä on kolme kuukautta.”*

Lainsäädännön lisäksi Henkilöstöteamin ja Ismon toimintaa ohjaavat vahvasti yrityksen omat arvot. Samoin kuin Tyne, myös Ismo pitää tärkeänä sitä, että hänen oma, henkilökohtainen moraalikäsitöksensä ja arvomaailmansa ovat linjassa Henkilöstöteamin arvojen ja normien kanssa. Vastuullinen liiketoiminta on yksi Henkilöstöteamin arvoista. Ismo pitää tärkeänä sitä, että jokainen Henkilöstöteamin henkilöstökonsultti sisäistää vastuullisuuden arvon ja työskentelee sen mukaisesti.

Jos tietoisesti meijän joku konsultti tekis jonkun keikauksen, jossa ehkä tulis hiukan enemmän profittia, mutta silloin me mentäis sinne harmaalle alueelle, niin konsultti ei jatka meillä sen jälkeen töissä, et me ollaan ehdottoman tarkkoja siitä.

3.3.3 Ihmisten hyvinvointi menee rahanteon edelle

Ismo näkee työssään Tyynen tavoin yritysasiakkaat ja työnhakijat/työntekijät yhtä tärkeinä asiakaspintoina. *”Meillon se työntekijä- ja yritysasiakas, ne on meillä molemmat yhtä tärkeitä. Jollei meilloo niitä asiakkaita, jotka tulee ovesta sisälle tai sit muulla tavalla, ni meijän on ihan turha hakee niit yritysasiakkaita tuolla, koska ei meilloo mitään millä heitä palvella.”* Molempia asiakasryhmiä tarvitaan toiminnan ylläpitämiseksi, minkä vuoksi Ismo tuntee työssään vastuuta molempia kohtaan.

Ismon työskentelyssä lähtökohtana sekä asiakasyrityksiä että työntekijöitä kohtaan on avoimuus ja rehellisyys kuten Tyynellä ja Tuomaksellakin. Hänen pitää tarkkaan

selvittää, millainen työpaikka asiakasyrityksessä on tarjolla ja vastaavasti millainen työntekijä on kyseessä. Havaintonsa ja johtopäätöksensä hänen tulee kertoa suoraan ja avoimesti kummallekin osapuolelle. Työntekijälle ”*mun pitää uskaltaa kertoa myöskin et mitä siellä tuleman pitää ja mimmosiin haasteisiin hän on oikeesti hyppäämässä*”. Asiakasyrityksen toiveet työntekijästä on ehdottomasti täytettävä, mutta Ismo pyrkii aina vielä parempaan. ”*Jos tilataan jollain kriteereillä työntekijä ni minimi on se, et se täyttää ne kriteerit. Mut me pyritään siihen et se on vielä aika paljon enemmän, et ei just rimaa hipoen, vaan mieluummin pari pykälää parempi.*”

Ismo tuntee vastuunsa työntekijöistä vielä pidemmälle kuin Tyyne. ”*Meidän vastuulla on kuitenkin heidän, niiltä osin kun me pystytään siihen vaikuttamaan, ni heidän hyvinvointi.*” Ismon mielestä vastuullisuus on hänen työssään erityisen tärkeää juuri siitä syystä, että työntekijät ”*ei oo mitään meidän koneita tai robotteja mitä me tosta vaan sitten vuokrataan asiakkaalle, ei se oo kopiokone, vaan siellä tulee tää inhimillinen puoli esiin*”. Heitä pitää kohdella ihmisinä ja ottaa huomioon heidän tilanteensa kokonaisvaltaisesti. On tärkeää saada työntekijän taidot kohtaamaan työtehtävän kanssa, mutta se ei pelkästään riitä.

Meidän pitää huomioida myöskin se ympäristö, ei pelkästään sitä tiettyä työtehtävää, täytyy myös huomida henkilön omat kompetenssit ja halu, et mitä hän halua olla isona.

Tarvittaessa Ismo pyrkii ohjaamaan ja opastamaan erityisesti nuoria työnhakijoita. ”*Työnhakija, joka hakee vaikka nyt myyntialan töitä. Jos me nähdään, tää ei yksinkertaisesti tää persoona sovellu myyntityöhön, ni kyl me sanotaan se hänelle.*” Silloin saattaa tehdä työnhakijalle suuren palveluksen, kun saa avattua tämän silmät myös muille vaihtoehdoille.

Ongelma- tai ristiriitatilanteissa Ismo tuntee vahvasti roolinsa työntekijöiden esimiehenä, ja silloin hänen tehtävänsä on kantaa vastuu heidän työnantajanaan. Työntekijöiden hyvinvointi ei saa kärsiä asiakasyrityksen toiminnan vuoksi, se ei sovi Henkilöstöteamin arvoihin.

Jos me puhutaan henkilöstövuokrauksesta, niin jos on joku ristiriitatilanne meidän työntekijän ja sen asiakasyrityksen välillä mis hän työskentelee, ni kyl ensisijaisesti me ollaan sen työntekijän puolella ja sit ne tapaukset aina setvitään ihan juuria myöten.

Ongelmat asiakasyritysten ja työntekijöiden välillä ovat kuitenkin harvinaisia, sillä Henkilöstöteamissa ollaan erittäin tarkkoja siitä, millaiset yritykset otetaan asiakkaiksi. Joskus potentiaaliset asiakasyritykset ilmaisevat heti alussa halunsa kiertää lakeja tai säädöksiä. ”*On törmätty sellasiin yrityksiin mitkä suhtautuu aika välinpitämättömästi, et ’mitä sillä nyt väliä on jos ei jotain sunnuntaipalkkoja makseta’.*” Toisinaan näiden harmaalla alueella liikkuvien asiakasyritysten kanssa päästään sopimukseen lainsäädännön ja eettisen liiketoiminnan puitteissa – joskus taas ei. ”*Kyl niitäki aina tulee jotka*

sanoo et 'mä tilaan sit sellaselta jonka kaa se onnistuu', niitäki on." Ismon mielestä aina ei kuitenkaan edes kannata pyrkiä yhteistyöhön kyseenalaisesti toimivan yrityksen kanssa.

Ei välttämättä mejän intressi oo just sellasii yhteistyökumppaneita ees hakee, mitkä oikoo joka välissä. Vaikka kaikki asiakkaat tietysti yleensä on tervetulleita, mutta niin ahneita ei olla, et lähetään polkeen hintoja tai lakeja.

Joskus työntekijöiden edun ajaminen vaatii radikaaleja ratkaisuja. *"Mä olen yhden asiakassopimuksen purkanu, ihan puhtaasti siitä syystä että siellä ei kohdeltu meidän ihmisiä oikein."* Silloin ihmisten hyvinvointi meni rahanteon edelle. *"Se oli satojen tuhansien eurojen arvonen sopimus, ja me ilmoitimme että 'me ei teille enää henkilöitä toimiteta'."* Kyseisessä asiakasyrityksessä Henkilöstöteamin vuokratyöntekijät *"oli silmätikkaina, heitä kytättiin, heidän kaikkee tekemistä epäiltiin ja silloin ihmisillä ei ollu hyvä olla"*. Ismo selvitti asian perinpohjaisesti, eikä nähnyt enää muuta vaihtoehtoa kuin asiakassuhteen purkaminen. Vuokratyöntekijät sijoitettiin uusiin työpaikkoihin.

Meillei oo mitään, sanotaan ongelma-asiakkaita, ei myöskään haluta tehdä sellasien yrityksiens kans yhteistyötä joka ei kohtele mejän vuokrahenkilöitä hyvin. Meijän näkemyksen mukaan vuokrahenkilön työ on yhtä arvokasta ku kenen tahansa muunkin työ, ni silloin myöskin ne ehdot ja edut pitää olla samanlaiset.

Sen lisäksi, että Henkilöstöteamissa ollaan tarkkoja asiakasyrityksistä, ollaan siellä tarkkoja myös työntekijöistä. Suomen HP:ssa Tyyne pyrkii kollegoineen antamaan työtilaisuuden kaikille työnhakijoille, Maurin Rekryssä taas Tuomas lähtee asiakasyritysten tarpeista. Sen sijaan Ismon Henkilöstöteamin listoille pääsee vain noin joka viides työnhakija, joka käy yrityksen haastattelussa. *"Eikä meillä oo edes tavote työllistää niitä [kaikkia] vaan me otetaan parhaat päältä, otetaan ihan ne kirkkaimmat helmet ja niistä työntekijöistä mitkä päätyy mejän rekisteriin ni pidetään tosi hyvää huolta."*

Koska vuokratyöntekijöitä on rekisterissä niin vähän, pystytään heitä Henkilöstöteamissa palvelemaan ja työllistämään paremmin. *"Meillei työntekijämassa oo mikään kauheen suuri, et se on yllättävän pieni porukka mille töitä tarjotaan, ja niillä sitte pyöritään, et siirretään paikasta toiseen et heille olis koko ajan tarjota töitä. Ku löyetään niitä helmityöntekijöitä mitkä on hyviä, et pystytään pitää kiinni."* Henkilöstöteamin periaate on työntekijöiden kohdalla on, että *"otetaan vähemmän ja panostetaan nihi enemmän"*.

3.3.4 Vastuun laajuus vaihtelee tilanteesta ja asiakkaasta riippuen

Siitä huolimatta, että Ismo suhtautuu kaikkiin työtehtäviin vakavasti ja vastuullisesti, kokee hän vastuun joissakin tilanteissa tavallista suurempana tai pienempänä. Vastuu tuntuu Ismosta erityisen pieneltä tilanteessa, jossa asiakasyritys syystä tai toisesta ei anna painoarvoa hänen mielipiteelleen tai työpanokselleen. Joskus Ismo on saattanut nähdä paljon vaivaa jonkun toimeksiannon eteen, mutta asiakasyritys on yhtäkkiä päättänyt, ettei heillä olekaan tarvetta rekrytoinneille. On myös käynyt niin, ettei Ismon mielipiteellä lopulta ole ollut merkitystä lopputuloksen kannalta.

Mä olen haastatellu ja tehny ja näin, mutta heille ei ookaan mitään merkitystä ollu sillä mun arviolla vaan ne on vähät välittäny ja tehny ihan toisenlaiset ratkasut. -- Tulee itelle semmonen et ”no, olipas mulla tosi iso vastuu tossa nyt”.

E erityisen suurelta vastuu tuntuu Ismosta avainhenkilöitä tai muussa vastuullisessa asemassa työskenteleviä työntekijöitä rekrytoidessaan. Henkilöstöteamin kautta vuokratulla työntekijällä saattaa olla asiakasyrityksessä valtavasti vastuuta. *”Meillon controlle-reita vuokrahenkilöinä, et mieli controllereiden vastuuta siinä työssä, se on meidän työntekijä. Kyllä siinä täytyy aika tarkka olla, monet asiat katsoo.”* Erityisen suuri vastuu Ismolla on mielestään myös silloin, kun hän rekrytoi Henkilöstöteamiin uusia henkilöstökonsultteja. Hänen on punnittava tarkkaan, millainen henkilö sopii yrityksen kulttuuriin ja dynamiikkaan paitsi osaamisensa, myös persoonansa puolesta, koska *”se sit taas vaikuttaa kaikkien tekemiseen”*. Hänen on otettava huomioon tuolloin esimerkiksi henkilökemioihin ja sitä kautta työilmapiiriin sekä työhyvinvointiin liittyviä seikkoja.

Vastuun suuruus riippuu Ismon mielestä siitäkin, onko kyseessä rekrytointi vai henkilöstövuokraus. Rekrytointien kohdalla Ismolla ja Henkilöstöteamilla on vastuu rekrytointiprosessin onnistumisesta: *”sillon me vaan haetaan ne sopivimmat asiakkaalle ja asiakas palkkaa ne itse, se vastuu siirtyy sen jälkeen sen henkilön huolenpidosta täysin sataprocenttisesti asiakkaalle”*. Sen sijaan henkilöstövuokrauksessa vuokratyöntekijät *”on koko sen kaheksan, yheksän kuukautta, me ollaan juridinen työnantaja”* ja sen vuoksi Henkilöstöteam on vastuussa heidän huolenpidostaan koko työsuhteen ajan.

E erityisen suuri vastuu on Ismosta myös silloin, kun on kyse koko henkilöstöpalvelualan maineesta. Näin voi olla esimerkiksi asiakasyrityksen kokeillessa henkilöstöpalveluyrityksen palveluita ensimmäistä kertaa. Joskus Ismolle on käynyt potentiaaliseen asiakasyritykseen soittaessaan siten, että *”orjakauppiaaks haukuttiin ja muuta ettei ollu kauheen positiivinen suhtautuminen lähtökohtasesti”*. Hän ei kuitenkaan antanut vastapuolen avausrepliikin, *”älä soittele tänne senki orjakauppias”*, lannistaa itseään, vaan sinnikkyys palkittiin ja lopulta yritys palkkasi työntekijän Henkilöstöteamin kautta.

Ja sit noisson aina se, et jos se keikka onnistuu tosi hyvin, sinne menee oikein erinomainen henkilö töihin ni todennäköisesti he tilaa meiltä seu-

raavankin ja sitä seuraavan. -- Et sit taas jos käy niin, et he suhtautuu vähän varauksella, kokeilee ekaa kertaa, ja sit menee mettää, ni ei varmasti kokeilee uuestaa, eikä ainakaa mejän kautta. Siin rysäsee alan mainetta, ni se on oikein huono.

Ismon uran kaikkien aikojen haasteellisin työtehtävä on ollut etsiä keskikokoiseen yritykseen uusi toimitusjohtaja yllättäen menehtyneen henkilöyrittäjän tilalle. Kyseinen toimeksianto oli samalla Ismon mukaan kaikkein vastuullisin. Yrittäjä-johtajan menehtyttyä yrityksen omistajiksi siirtyivät alaikäinen lapsi, jolla ei nuoren ikänsä ja kokemuksenpuutteensa vuoksi ollut mahdollisuutta ryhtyä toimitusjohtajaksi, sekä pieneltä osin myös leskeksi jäänyt nainen. Suuresta surusta huolimatta perhe otti yhteyttä Henkilöstöteamiin, koska he halusivat perheenjäsenensä perustaman yrityksen jatkavan toimintaansa.

Toimeksianto oli haastava ja vastuullinen monesta syystä. Ensinnäkin tilanne oli hyvin arkaluontoinen, koska *”nää oli kohdannu todella suuren menetyksen, et oli isäänsä sureva lapsi ja vaimo, ja se tilanne oli hyvin hyvin haastava siinä mielessä”*. Ismon oli osattava olla erityisen hienovarainen ja kunnioittava asiakkaita kohtaan. Toiseksi, menehtyneellä henkilöyrittäjällä *”oli kaikki langat käsissään”*, minkä vuoksi hän olisi ollut tärkein tietolähde Ismon selvittäessä uudelta toimitusjohtajalta vaadittavia ominaisuuksia. Nyt Ismo joutui tyytymään omien havaintojensa lisäksi lesken ja lapsen sekä yrityksen työntekijöiden tietoihin. Sen vuoksi Ismo koki, että hänen oma vastuunsa korostui tässä toimeksiannossa vielä entisestään. *”[Normaalisti] mä tiedän et tosson henkilö joka tietää juurtajaksen mitä siillon tapahtunu ja mä voin luottaa niihin. Se vastuu jakaantuu tasasemmin mejän välille sitte ehkä siinä tapauksessa.”* Tässä tapauksessa valinta oli poikkeuksellisen vahvasti kiinni Ismon omasta harkintakyvystä.

Täs täytyy aina ottaa se huomioon, et ihmisten kans operoidessaan, niin sä oot ihminen, vastapelurit on ihmisiä, niin sä oot kumminkin se ammatilainen ja suhun luotetaan.

Toimeksiannossa oli myös kolmas puoli, joka teki tehtävästä erityisen haasteellisen. Tehtävään valittavan henkilön osaamisesta tuli olemaan kiinni monen ihmisen hyvinvointi ja toimeentulo. Uuden toimitusjohtajan oli pystyttävä pitämään huolta yrityksen toiminnan jatkuvuudesta sekä kannattavuudesta. Ismon piti myös olla niin varma kuin mahdollista siitä, että hän suositteli tehtävään rehellistä ja luotettavaa henkilöä, joka ei missään nimessä väärinkäyttäisi asemaansa.

Se vaara on, et jos tulee joku henkilö, ja on kuitenkin rahoista kysymys, suurehkosta yrityksestä, ja [omistaja on] kuitenkin nuori, vois sanoo melkein lapsi vielä, niin jos tuleeki vääränlainen henkilö, jolla on väärät intressiperät, ni voi tehdä tosi suurta hallaa.

Kaikkien onneksi Ismon valinta osoittautui jälkeinpäin erinomaiseksi, sillä tilannetta ei olisi voinut korjata sillä, että ”no, kokeillaan uudestaan”. Ismo onnistui työssään jokaisen osapuolen näkökulmasta tarkasteltuna.

Jos me tehdään väärä valinta, ni tietyl taval sillon me ollaan epäonnistuttu siin työssä molempiin suuntiin, sekä siihen työnhakijaan, kandidaattiin, ja sit siihen asiakasyritykseen, et me ei olla löydetty simmosta, mikä olis yhdistäny nää kaikki, mistä tää koko keisi on alun perin alkanu.

3.4 Sooloileva Sofia

3.4.1 Töihin Riston Rekryointipalveluun heti valmistumisen jälkeen

Sofia on nuori, vastavalmistunut kauppatieteiden maisteri. Työ Riston Rekryointipalvelussa on hänen ensimmäinen oikea työnsä valmistumisen jälkeen. Hän on työskennellyt Riston palveluksessa nyt 1½ vuoden ajan. Sofia pitää työstään, mutta toisinaan hän kohtaa ennakkoluuloja asiakasyrityksissä lähinnä nuoren ikänsä vuoksi. Tuolloin kauppatieteiden maisterin koulutuksen hyödyt nousevat esiin. Sofia tietää, miten yritykset käytännössä toimivat, ja pystyy sen vuoksi esimerkiksi perustelemaan Riston Rekryointipalvelun palveluiden hyödyt asiakasyrityksille taloudellisesta näkökulmasta.

Asiakaskäyntien lisäksi Sofian työnkuvaan kuuluvat kaikki henkilöstökonsultin tehtävät, sillä keskisuuressa Riston Rekryointipalvelussa jokainen henkilöstökonsultti hoitaa kaikkia työtehtäviä samoin kuin Maurin Rekryssä, jonka palveluksessa Tuomas työskentelee. Käytännössä se tarkoittaa puhelinyhteydenottoja asiakasyrityksiin, yrityskäyntejä, työpaikkailmoitusten laatimista, hakemusten läpikäyntiä, työnhakijoiden haastatteluita ja työnhakijoiden esittelyitä asiakasyrityksille. Sofia toimii lisäksi omien asiakasyritystensä vuokratyöntekijöiden esimiehenä ja huolehtii näin ollen heidän asioistaan pitämällä säännöllisesti yhteyttä sekä työntekijöihin että asiakasyrityksiin.

3.4.2 Pehmeät arvot ja ihmisten hyvinvointi etusijalla

Työssään Sofia ei juuri ajattele taloudellista puolta, vaan jättää sen yrittäjä-Riston huolessi. ”Mä en oo yrittäjä tässä, et mullon varaa ajatella sellai pehmeillä arvoilla.” Sofia kyllä ymmärtää taloudellisen vastuun ja bisnesnäkökulman tiettyyn rajaan saakka, mutta siinä vaiheessa, kun ”asiakasyrityksen vuoks tehdään ihan mitä vaan”, loppuu Sofialta ymmärrys. Hänestä tuntuu, että joissakin henkilöstöpalvelualan yrityksissä ja niiden asiakasyrityksissä työntekijöitä pidetään lähinnä ”työvälineenä”. ”Ihan niinku

puhuttais jostain tuotannontekijöistä eikä ollenkaa ihmisistä.” Senkaltainen ajattelu- ja toimintatapa ei tunnu oikealta Sofiasta, joka tuntee työssään suurempaa vastuuta työnhakijoita ja työntekijöitä kohtaan kuin asiakasyrityksiä kohtaan. ”Mä koen et ennemminki haluaa työntekijöille hyvää.” Sofia tuntee kuitenkin olevansa hieman yksin näkemyksensä kanssa, sillä hänestä vaikuttaa siltä, että sekä Riston Rekrytointipalvelussa että alalla yleisesti painotetaan enemmän asiakasyritysnäkökulmaa. Sofialle itselleen tärkeintä on ihmisten inhimillinen kohtelu ja hyvinvointi. ”Tässön kyse ihmisistä ja heidän urastaan, tulevaisuudestaan, toimeentulostaan, niin monista asioista.” Hänen näkemyksensä onkin varsin lähellä työ- ja elinkeinotoimistojen näkökulmaa.

Välil kokee sen nii, et jos meillon keikkatyölaisiä ja mullei oo tarjota mitää, ni mä voin henkilökohtasesti kokee et mullolis vastuu ettii heille koko ajan töitä, vaikkei asia välttämättä niin ookaan. Sillon tulee taas tää henkilökohtanen puoli, laki ei sano et mejän pitää ettii.

Sofia miettii valintoja tehdessään työnhakijoiden tilannetta pidemmälle ja tuntee Ismon tavoin vastuuta työntekijöitä kohtaan hyvin pitkälle.

Koko ajan tässön jonkunnäkönen vastuu mukana, koska puhutaan ihmisten työnsaannista ja siit et pystyyks ne elättää ittensä ja saaks ne töitä, ja jos ne ei saa nyt töitä ni saaks ne puolen vuoden päästä ku sit niillon niin pitkä työttömyysjakso, ja koko ajan semmosii asioi joutuu pyörittelemään.

Muiden henkilöstökonsulttityyppien tavoin myös Sofiasta avoimuus, rehellisyys ja suoraselkäisyys on tärkeää molempia asiakasryhmiä kohtaan. Jokainen työtehtävä on Sofiasta jossakin määrin vastuullinen ja sen vuoksi hoidettava aina hyvin. ”Turha unohtaa sitä vastuullista toimintaa missään vaiheessa, se voi ilmetä erilaisella prosenttiluvuilla siin toiminnassa, mut sitä ei saa koskaan unohtaa kumminkaan.” Siitä huolimatta Sofia kokee jotkut toimeksiannot tärkeämpinä ja vastuullisempina kuin toiset. Esimerkiksi hoitoalan töihin ei voi lähettää ketä tahansa. ”Mullon hoitopuolen henkilöi, ni kyl mä koen, et jos mä en saakkaan sinne pätevää hoitajaa, ni sillon -- siit kärsii enemmän.” Sen sijaan lehtiä haravoimaan voi lähettää jokaisen, joka on riittävän ahkera ja kykenevä työhön.

Sofia pyrkii työvuoroja jakaessaan aina tasapuolisuuteen. Tietyt työvuorot ovat haluttuimpia, kuten sunnuntaivuorot, joista saa eniten palkkaa. Parhaita työvuoroja ei saa aina sama henkilö, vaan Sofia pitää huolen siitä, että kaikki saavat niitä vuorollaan.

Sanomaton semmonen tasapuolisuuden periaate, et eihän sitä nyt tietenkään missään oo lainsäädäntö sanonu, mutta kun meillä avautuu yks työvuoro, esimerkiks nyt kun on hiljasta, ni kyl siin täytyy pikkasen puntaroida et ketä niistä kymmenestä jotka siellä reservissä on, ni kelle mää annan sen työvuoron. Se etten mää aina anna sille samalle sitä, vaan että se pikkasen menee vaihtelevasti.

Joskus Sofia saattaa antaa halutun työvuoron jollekin työntekijälle ikään kuin palkinnoksi. *”Toki sinne voi tulla vaikka joku sunnuntaivuoro, ni kyllä mä annan sen sille työntekijälle sillon, joka on esimerkiks pelastanu mut jostaki pulasta.”* Sofialle itselleenkin tulee hyvä mieli, kun hän voi vastavuoroisesti auttaa mukavaa työntekijää saamaan hyvän työvuoron.

Viime kesänä Sofia kohtasi työssään haasteellisen tilanteen, kun viherrakennusalan asiakasyritys oli palkannut neljä työntekijää koko kesäksi töihin. Työntekijöiden oli tarkoitus kaivaa kauhakuormaajilla kerrostalojen pihoja. Ongelmia kuitenkin syntyi, kun koko kesän ajan satoi valtavasti vettä, minkä vuoksi kauhakuormaajat vain upposivat mutaiseen maahan. Viherrakennusyrityksen toimitusjohtaja soitti huolissaan Sofialle, ja *”ne oli ihan sitte hätää kärsimässä ne asiakkaat”*, koska oli selvää, etteivät työntekijät voineet jatkaa tehtävissään siitä huolimatta, että heille oli luvattu koko kesäksi töitä. Sofia tiedosti, että tilanne oli ikävä molemmille osapuolille, eikä työntekijöitä voinut jättää tyhjänpäälle. Hän ratkaisi ongelman siten, että työntekijöille järjestettiin muita töitä sitä mukaa, kun Riston Rekrytointipalvelu sai uusia toimeksiantoja. *”Ja se meni ihan hyvin, et pojat ymmärsi sen itteksi sen tilanteen. -- Yrittäjäki oli tosi tyytyväinen.”*

Työssään Sofia tuntee vastuuta työnhakijoiden ja asiakasyritysten lisäksi myös omaa työnantajaansa Riston Rekrytointipalvelua, esimiestään, kollegoitaan sekä yhteiskuntaa kohtaan. Työnantajalle *”mä oon luvannu et mä tiettyy korvausta vastaan täytän tietynlaisen normiston taikka kannan omat oksani tähän kekoon. Sit tietysti kollegoille samankaltasesti et mä hoidan oman kenttäni.”* Yhteiskunnallinen vastuu tarkoittaa Sofialle paitsi pyrkimystä edistää yksilöiden työllistymistä, myös sitä, *”että me maksetaan palkat niinku kuuluu ja hoidetaan niitten paperit eteenpäin et verot menee ja näin, että ne asiat on oikein”*.

3.4.3 *Vahva oma moraalikäsitys...*

Lainsäädäntö ohjaa myös Sofian työskentelyä, mutta hän suhtautuu siihen eri tavalla kuin kolme muuta henkilöstökonsulttityyppiä. Lakia tulee Sofian mielestä pyrkiä noudattamaan, mutta hän luottaa kuitenkin omaan sisäiseen moraalikäsitukseensä ja pitää sitä joskus jopa tärkeämpänä kuin lainsäädäntöä ja henkilöstöpalvelualan yleisiä käytäntöjä.

Meki noudatetaan näitä henkilöstöalan hyvän tavan sääntöjä, mitkä nyt ei oo laki, mut et jossei toimi niitten mukaan ni sitte menee uskottavuus. Niit on periaattees pakko noudattaa, vaiks joskus tekis mieli hypätä sen yli ja kattoo mist tulee paras tulos loppujenlopuks et mis olis mahdollii-

simman monta voittajaa. Mut se on niin tilannekohtasta, et valitettavan usein sitä ei voi hypätä sen lain yli, et ne tulee nii mones paikas vastaa.

Kirjoitettujen sääntöjen mukaan Sofian on työssään yleensä pakko toimia, mutta kirjoittamattomien sääntöjen kohdalla hän painottaa omaa arvomaailmaansa ja moraalikäsitystään. *”Jos on mahdollista eikä mikään asia pakota sua tekemään, ni kyllä sillon tekee aika omien arvojen mukaan, mitä pitää tärkeenä ja mistä haluaa ottaa vastuun.”* Sofiassa piilee pieni kapinoija. *”Mä teen niinku käsketään ja aina kun mahdollista, ni mä teen niinku mä ite haluun.”*

Sofian mielestä hankala on esimerkiksi tilanne, jossa hän haluaisi *”johonki työpaikkaan valita naisen, tekis vaan mieli, mut sit mun on vaan pakko olla tasa-arvonen ja pyytää miehii siihen vaik mä tiedän, et se ei oo miesten mielestä kivaa ja mä pääsisin helpommalla jos mä vaan haastattelisin niit naisii”*. Hän kuitenkin tietää, että viimekädessä *”pitää noudattaa sitä lakia”*, säädöksiä ja *”henkilöstöalan hyvän tavan sääntöjä”*. Sen vuoksi hänen on haastateltava myös miehiä, vaikka työhön lopulta valittaisiin pelkkiä naisia.

Toisinaan Sofialle saattaa tulla valinnan vaikeuksia tilanteissa, joissa hän haluaisi antaa työn syystä tai toisesta henkilölle, jolle se ei lainsäädännön, henkilöstöpalvelualan yleisten tai Riston Rekryointipalvelun omien periaatteiden mukaan kuuluisi. *”Jos jollain on vähemmän kokemusta ku toisella, ja sit vaan tykkää siit enemmän kenellon vähemmän kokemusta, ni tekis mieli antaa paikka sille koska usko et se vois kehitty. Mut sit sullei oo kuitenkaan mitään konkreettista näyttöö miks se tulis olemaan parempi, niin sun periaattees täytyy antaa se työ sille kenellon enemmän vastaavaa kokemusta.”* Toisinaan Sofian oma moraalikäsite ja auttamisenhalu kuitenkin ratkaisee.

Tää ei o hyväntekeväisyys, mut pystyyhän sitä sil taval et jos tähän tulee 19-vuotias nuori mies tai 35-vuotias just työttömäks jääny neljän lapsen isä, ni varmasti tulen valitsee tän [isän], koska kyl mä sit taas koen empatiaa sitä kohtaan et ’tolla on viä vastuu jonneki muuallekki’. Pyrkii hoitamaa, et muutki pärjää, ni semmonen vastuuhan tässä on.

3.4.4 ...pienestä epävarmuudesta huolimatta

Vähäisestä kokemuksestaan johtuen Sofia tuntee toisinaan pientä epävarmuutta työssään. *”Joskus pelkää kyllä sitä et on jotain mitä mä en tiedä.”* Hän haluaa toimia työssään oikein ja vastuullisesti kaikkia kohtaan, *”ettei kenellekään jää ainakaan sen työn tekemisen tai tekemättömyyden kautta pahaa sanottavaa”*. Sofia pyrkii siihen, että kaikki osapuolet voivat olla tyytyväisiä hänen työskentelynsä.

Toisinaan Sofian työssä on niin kiire, ettei hänellä juuri ole aikaa miettiä sitä, kenet työhön lähettää. Valinta saattaa olla jopa tuurista kiinni, *”sit sinne lähtee aika nopeesti*

se ketä vastaa ekana puhelimee jos pitää nopeesti saada, ni siinä vaan mieltii et jos joku oli vaiks kaupassa väärään aikaan”. Sellainen valta ja vastuu tuntuu Sofiasta melko hurjalta. ”Sit mä tajuan et se oli täysin mun käsissäni, et kuka niist lähtee sinne. Välillä hirvittää tosiaan se, et entä jos joku niistä tosiaan sai nyt kenkää omasta kämpästä sen takia.”

Sofialla on lähes aina työpuhelin mukana myös vapaa-ajalla. *”Moni työ ei sido niin paljon kun tää. Monessa paikassa voi jättää työpuhelimien pöydälle ja lähtee neljältä ja sanoo että ’heippa’, et meil se ei mee sillee.”* Vuokratyöntekijöitä voi olla töissä vuorokauden ympäri vuoden jokaisena päivänä, ja Sofian tulee heidän esimiehenään olla tavoitettavissa. Joku vuokratyöntekijä saattaa myös sairastua ja paikalle tarvitsee äkkiä löytää tuuraaja.

Jos mul tulee juhannusaattona soitto, et nyt tarvitaan henkilöö, ni mää vois sin sanoo asiakkaalle et ”ikävä kyllä en voi palvella””, vaan sit otetaan puhelin käteen ja lähetään soittaa just vanhustyöntekijöitä. Etteihän se sit enää mulle palkas näy onks siäl juhannuspäivänä joku tekijä vai ei, vaan se on sit sitä mitä mä koen vastuuta, asiakassuhteen hoitoo.

Siitä huolimatta, että työpuhelin ei vapaa-ajalla soisikaan, ei Sofia muutenkaan saa kotona töitä aina mielestään. Vaikka Sofia pitää tärkeänä sitä, että työssä saa vastuuta, tuntee hän vastuun työssään olevan *”aika painava”*.

Se vastuu et mitä mä mietin iltasin, et onks kaikki hyvin, ni se tulee ihan iteltä et mullon vaan vähän liian, omatunto vähän semmone, se on vähän herkässä. Mut se on ihan mun oma ongelmani.

4 HENKILÖSTÖKONSULTTIEN VASTUUKOKEMUKSET

4.1 Vastuukokemukset moraalisen kehityksen teorian valossa

Ensimmäiseksi tarkastelen Tyynen, Tuomaksen, Ismon ja Sofian vastuukokemuksia Lawrence Kohlbergin (1984, 172–183; 1976, 32–35; Kohlberg & Hersh 1977) moraalisen kehityksen (moral development) teorian kautta, joka keskittyy nimenomaan aikuisten moraalisen ajattelun kehittymiseen. Kohlbergin teoria soveltuu tähän kokemustutkimukseen erityisen hyvin siksi, että se tarkastelee pääasiassa moraalista ajattelua moraalisen käyttäytymisen sijaan. (Santrock 2008, 245; Kohlberg 1984, 172.) Tässä tutkimuksessa painopiste on juuri moraalisisessa ajattelussa, kun tutkimuskohteena ovat henkilöstökonsulttien henkilökohtaiset kokemukset.

Kohlbergin (1984, 172–183; 1976, 32–35) teoriassa moraalinen kehitys jaotellaan kolmeen tasoon, joista kukin sisältää kaksi moraalisen kehityksen vaihetta (Kuvio 5, vapaasti suomennettu lähteestä Santrock 2008, 241–244). Moraalisen kehityksen ensimmäistä tasoa Kohlberg nimittää *esikonventionaaliseksi tasoksi* (preconventional level). Sillä tasolla yksilö ei ole vielä sisäistänyt moraalisia arvoja, vaan sosiaaliset odotukset ja säännöt ovat henkilön ulkopuolisia. Ulkoiset palkkiot ja rangaistukset vaikuttavat henkilön moraalisiin valintoihin. (Santrock 2008, 242; Kohlberg 1984, 172–173.) Esikonventionaalille tasolle sijoittuu suurin osa alle 9-vuotiaista lapsista, jotkut nuoret sekä monet rikolliset (Kohlberg 1984, 172). Vaiheessa 1 yksilön moraaliset päätökset perustuvat rangaistuksen pelkoon. Vaiheessa 2 puolestaan henkilö tavoittelee omaa etuaan. Muita ihmisiä kohdellaan hyvin, jotta muut ihmiset kohtelisivat vastavuoroisesti henkilöä itseään hyvin. (Santrock 2008, 242; Kohlberg 1984, 172–183.)

Moraalisen kehityksen toinen taso on *konventionaalinen taso* (conventional level), jolloin yksilö on sisäistänyt säännöt ja muiden odotukset. Tällöin yksilöt noudattavat tiettyjä normeja, jotka kumpuavat ulkoapäin kuten vanhemmilta tai yhteiskunnan laeista. Auktoriteetteja kunnioitetaan. (Santrock 2008, 242; Kohlberg 1984, 172–173.) Konventionaalille tasolle sijoittuu suurin osa yhteiskuntamme nuorista ja aikuisista (Kohlberg 1984, 172). Vaiheessa 3 pyritään olemaan ”hyviä ihmisiä”. Yksilö sisäistää usein vanhempiensa moraaliset normit ja arvostaa luottamusta, huolenpitoa sekä lojaaliutta muita kohtaan. Vaiheessa 4 yksilö ymmärtää lainsäädännön ja sääntöjen merkityksen yhteiskunnan toimivuuden kannalta. Moraaliset arvioinnit perustuvat tällöin lainsäädännön, oikeuden ja velvollisuuksien ymmärtämiseen. (Santrock 2008, 242; Kohlberg 1984, 172–183.)

<p style="text-align: center;">TASO 1 <i>Esikonventionaalinen taso</i></p> <p style="text-align: center;">Vaihe 1 <i>Heteronominen moraal</i></p> <p>Lapset tottelevat, koska aikuiset käskivät heidän totella. Yksilöt perustavat moraaliset päätöksensä rangaistusten pelkoon.</p> <p style="text-align: center;">Vaihe 2 <i>Individualismin, oman edun ja vaihdannan moraal</i></p> <p>Yksilöt tavoittelevat omaa etuaan, mutta antavat muiden toimia samoin. Tasapuolinen ja reilu vaihdanta on oikein. Ihmiset ovat toisilleen mukavia, jotta heille itselleenkin oltaisiin vastavuoroisesti mukavia.</p>	<p style="text-align: center;">TASO 2 <i>Konventionaalinen taso</i></p> <p style="text-align: center;">Vaihe 3 <i>Hyvien ihmissuhteiden moraal</i></p> <p>Yksilöt pitävät keskinäisissä suhteissa luottamusta, huolenpitoa, kunnioitusta ja lojaaliutta muita kohtaan moraalisuuden arvioinnin perusteina. Yksilöt pyrkivät olemaan ”hyviä ihmisiä”.</p> <p style="text-align: center;">Vaihe 4 <i>Sosiaalisen järjestelmän moraal</i></p> <p>Yksilöiden moraaliset arvioinnit perustuvat sosiaalisen järjestyksen, lain, oikeudenmukaisuuden sekä velvollisuuden ymmärtämiseen.</p>	<p style="text-align: center;">TASO 3 <i>Post-konventionaalinen taso</i></p> <p style="text-align: center;">Vaihe 5 <i>Sosiaalisen sopimuksen tai hyödyllisyyden ja yksilön oikeuksien moraal</i></p> <p>Yksilöt näkevät, että arvot, oikeudet ja periaatteet ylittävät lainsäädännön. Yksilöt arvioivat senhetkisten lakien pätevyyttä ja tarkastelevat sosiaalisia järjestelmiä sen suhteen, missä määrin he haluavat säilyttää ja suojella perimmäisiä ihmisoikeuksia ja arvoja.</p> <p style="text-align: center;">Vaihe 6 <i>Universaaleiden eettisten periaatteiden moraal</i></p> <p>Yksilö on kehittänyt moraalisen arvostelukyvyn, joka perustuu universaaleihin ihmisoikeuksiin. Kohdatessaan ristiriitatilanteen lain ja oman tuntonsa välillä, yksilö seuraa omaatuntoaan, vaikka päätökseen liittyisi henkilökohtainen riski.</p>
---	---	---

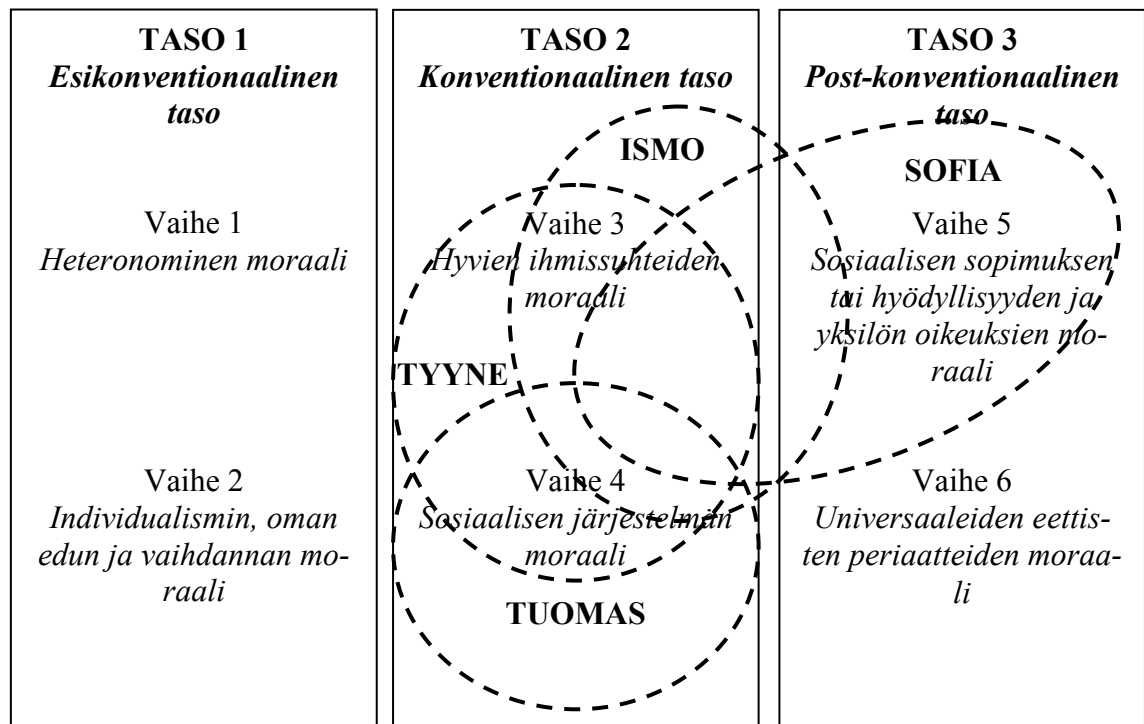
Kuvio 5 Moraalisen kehityksen kolme tasoa ja kuusi vaihetta Kohlbergin mukaan (mukaellen Santrock 2008, 241–244)

Kolmas taso moraalisen kehityksen teoriassa on *post-konventionaalinen taso* (post-conventional level), jolloin yksilö on täydellisesti sisäistänyt moraaliset arvot, eivätkä ne perustu muiden ihmisten tai tahojen normeihin. Tällöin yksilö on tehnyt eron oman itsensä ja muiden odotusten välille, ja hän määrittää omat arvonsa itse valitsemiinsa periaatteisiin pohjaten. (Santrock 2008, 243; Kohlberg 1984, 172–173.) Postkonventionaalisen tason saavuttaa vähemmistö aikuisista. Tämä vähemmistö saavuttaa tason yleensä vasta 20 ikävuoden jälkeen. (Kohlberg 1984, 172.) Vaiheessa 5 yksilö kyseenalaistaa lainsäädännön ja näkee arvot, oikeudet ja periaatteet lainsäädännön ylittävinä. Vaiheessa 6 yksilölle on kehittynyt moraalinen arvostelukyky, joka perustuu universaa-

leihin ihmisoikeuksiin. Ristiriitatilanteissa yksilö luottaa omaantuntoonsa, vaikka päätökseen liittyisi henkilökohtainen riski. (Santrock 2008, 243; Kohlberg 1984, 172–183.)

Tämän tutkimuksen kannalta ei ole olennaista analysoida henkilöstökonsulttityyppien moraalisen kehityksen tasoa, enkä toisaalta sellaisia tulkintoja voisi edes tehdä ke-räämäni aineiston puitteissa. Sen vuoksi en toivo lukijan tarkastelevan tulkintojani suoranaisesti moraalisen kehittyneisyyden näkökulmasta. Sen sijaan Kohlbergin teoria toimii tulkinnassa välineenä, jonka avulla voi paremmin hahmottaa eri tapoja käsittää ja kokea vastuullisuus sekä moraalinen toiminta – tässä tapauksessa henkilöstökonsultin työssä.

Kertomusten henkilöstökonsulttityypeistä kukaan ei sijoitu Kohlbergin moraalista kehitystä kuvaavassa Kuviossa 6 tasolle 1, vaan he kaikki ovat ohittaneet moraalisen kehityksen esikonventionaalisen tason 1. ja 2. vaiheen. Tyyne ja Tuomas ovat vastuukokemustensa perusteella pääasiassa tasolla 2, ja Ismo sekä Sofia sijoittuvat sekä tasolle 2 että 3. Henkilöstökonsulttityypeistä kenenkään vastuukokemus ei edusta puhtaasti mitään Kohlbergin moraalisen kehityksen vaihetta, vaan niistä jokaisessa on piirteitä kahdesta tai useammasta kehitysvaiheesta. Tulee myös huomioida, että henkilöstökonsulttityyppien sijoittuminen kuvioon on vain suuntaa-antavaa.



Kuvio 6 Tyynen, Tuomaksen, Ismon ja Sofian vastuukokemusten sijoittuminen Kohlbergin moraalisen kehityksen teoriaan

Tyypillinen Tyyne sijoittuu Kohlbergin teoriassa vaiheiden 3 ja 4 välimaastoon, painottuen kuitenkin *hyvien ihmissuhteiden moraalin* puolelle vaiheeseen 3. Tyyne pyrkii

olemaan hyvä ihminen ja hyvä henkilöstökonsultti, ja hänelle tärkeitä vastuullisuuden mittareita keskinäisessä kanssakäymisessä ovat huolenpito ihmisistä sekä luottamus. Toisaalta myös lainsäädäntö ja yhteiskunnallinen järjestelmä ovat Tyynelle tärkeitä vastuullisuuden määrittäjiä, mikä liittää hänet *sosiaalisen järjestelmän moraalin* vaiheeseen 4.

Tuomaksen sijainti painottuu Tyynä enemmän vaiheeseen 4, sillä hänelle nimenomaan lainsäädäntö, velvollisuudet ja sosiaalinen järjestelmä määrittävät sen, mikä on vastuullista toimintaa. En kuitenkaan sijoita Tuomasta puhtaasti vaiheeseen 4, sillä hänen vastuukokemuksessaan on piirteitä myös 3. vaiheesta. Kuten Tyynelle, myös Tuomakselle on tärkeää olla hyvä työssään. Sen lisäksi lojaalius ja luottamus keskinäisissä suhteissa kuuluvat hänen mielestään vastuullisuuteen.

Ismo sijoittuu Kohlbergin teoriassa kolmen eri vaiheen välimaastoon. Tyynen tavoin hänen sijaintinsa painottuu vaiheeseen 3, jossa korostetaan hyvien ihmissuhteiden merkitystä. Myös vaiheen 4 lainsäädäntö, oikeudenmukaisuus ja velvollisuudet määrittävät Ismon mielessä vastuullisuutta. Sen lisäksi Ismo sijoittuu vastuukokemukseltaan osittain myös *sosiaalisen sopimuksen tai hyödyllisyyden ja yksilön oikeuksien moraalin* vaiheeseen 5, sillä hän arvioi henkilöstöpalvelualaa koskevan lainsäädännön pätevyyttä, eikä pidä sitä riittävän tiukkana. Ismo ei kuitenkaan kyseenalaista lainsäädäntöä tai näe omia arvojaan ja periaatteitaan lainsäädännön yläpuolella.

Sofia sijoittuu tarinoideni neljästä henkilöstökonsultista kaikkein voimakkaimmin tasolle 3, vaiheeseen 5. Päinvastoin kuin kukaan muu henkilöstökonsultista, hän näkee toisinaan omat arvonsa sekä periaatteensa lainsäädännön ylittävinä. Sofia ei kuitenkaan halua menettää ammatillista uskottavuuttaan eikä halua ottaa henkilökohtaisia riskejä, joista voisi koitua hänelle jotakin harmia. Siitä syystä hän ei yllä *universaaleiden eettisten periaatteiden moraalin* vaiheeseen 6. Sofia myös pitää lainsäädäntöä tärkeänä siitäkin huolimatta, että hän sen toisinaan kyseenalaistaa, minkä vuoksi hän sijoittuu osittain moraalisen kehityksen vaiheeseen 4. Ihmiskeskeisyytensä vuoksi Sofia on vastuukokemuksensa osalta myös vaiheessa 3.

Henkilöstökonsulttityyppien sijoittuminen Kohlbergin teorian eri vaiheisiin puoltaa Kohlbergin tulkintaa siitä, että suurin osa nuorista ja aikuisista sijoittuu tasolle 2. Tämän tutkimuksen aineiston perusteella tyypillinen henkilöstökonsultti Tyne on selkeästi 2. tasolla, ja kolme muutakin henkilöstökonsulttityyppiä sijoittuvat vahvasti samalle tasolle. Jokaisen henkilöstökonsulttityypin vastuukokemukset kohtaavatkin moraalisen kehityksen vaiheissa 3 ja 4, jotka näin ollen edustavat kaikille haastatelluille henkilöstökonsultteille yhteisiä vastuuseen liitettyjä merkityksiä. Moraalisen kehityksen tason 3 saavuttaa Kohlbergin mukaan vähemmistö aikuisista. Ismo ja etenkin Sofia edustavat niitä haastateltuja henkilöstökonsultteja, jotka sijoittuvat vastuukokemustensa perusteella osittain myös 3. tasolle.

4.2 Vastuuta monelle eri taholle

Vastuu näyttäytyy henkilöstökonsulttien mielissä monella eri tavalla saaden lukuisia erilaisia merkityksiä. Yksi keino jäsentää henkilöstökonsulttien kokemaa vastuuta on tarkastella sitä niiden tahojen kautta, joita kohtaan henkilöstökonsultit vastuuta työssään tuntevat. Kertomusten henkilöstökonsulttityypeistä jokainen kokee vastuuta hieman eri tahoille. Taulukkoon 2 olen koonnut jokaisen henkilöstökonsulttityypin osalta ne tahot tai ryhmät, joita kohtaan kyseinen henkilöstökonsultti työssään vastuuta tuntee.

Taulukko 2 Tahot, joita kohtaan henkilöstökonsulttityypit kokevat vastuuta

Tyypillinen Tyyne	Tunteilematon Tuomas	Ihmisläheinen Ismo	Sooloileva Sofia
<ul style="list-style-type: none"> • Asiakasyritykset • Työntekijät ja työnhakijat • Oma työnantaja 	<ul style="list-style-type: none"> • Asiakasyritykset • Työntekijät ja työnhakijat 	<ul style="list-style-type: none"> • Asiakasyritykset • Työntekijät ja työnhakijat • Kollegat • Ismo itse • Taloudellinen vastuu 	<ul style="list-style-type: none"> • Työntekijät ja työnhakijat • Asiakasyritykset • Oma työnantaja • Oma esimies • Kollegat • Yhteiskunta

Tämän tutkimuksen aineiston perusteella tyypillinen henkilöstökonsultti tuntee työssään vastuuta asiakasyrityksiä, työntekijöitä/työnhakijoita sekä omaa työnantajaansa kohtaan. Nämä kolme taho muodostavat sen vastuukentän, jossa Tyypillinen Tyyne kokee työskentelevänsä. Hänen tulee työssään huomioida kaikki kolme osapuolta voidakseen työskennellä vastuullisesti.

Asiakasyritykset ja työntekijät/työnhakijat eivät kuulu tämän tutkimuksen aineiston perusteella pelkästään Tyynen vastuukenttään, vaan jokainen henkilöstökonsulttityyppi kokee vastuuta näitä kahta ryhmää kohtaan. Tämä on luonnollista, sillä nämä kaksi asiakaspintaa ovat lähtökohta jokaisen neljän henkilöstökonsulttityypin työssä riippumatta painotuksista heidän toimenkuvissaan. Jokainen heistä joutuu huomioimaan sekä asiakasyritysten että työntekijöiden/työnhakijoiden odotukset, tarpeet ja toiveet.

Tunteilematon Tuomas on henkilöstökonsulttityypeistä se, joka kokee työssään vastuuta vain kahdelle taholle – asiakasyrityksiä ja työntekijöitä/työnhakijoita kohtaan. Kahdesta asiakaspinnasta merkittävämpi on Tuomaksen mielestä asiakasyritykset, ja niiden tarpeista tulee henkilöstökonsultin työssä hänen mukaansa lähteä liikkeelle. Vastuu työntekijöitä/työnhakijoita kohtaan on hänen mielestään pienempi. Lähtökohtaisesti vastuu työnhakijoita kohtaa ulottuu Tuomaksen mielessä siihen, että heitä kohdellaan reilusti ja oikeudenmukaisesti ja heille ollaan rehellisiä. Velvoite etsiä heille töitä ei hänen mielestään ole henkilöstöpalveluyritysten tehtävä, vaan työ- ja elinkeinotoimistojen velvollisuus.

Ihmisläheinen Ismo ja Sooloileva Sofia kokevat vastuuta asiakasyritysten ja työntekijöiden/työnhakijoiden lisäksi myös montaa muuta tahoa kohtaan. Heidän vastuukokemuksiaan yhdistää näiden kahden asiakasryhmän lisäksi myös vastuu samassa yrityksessä työskenteleviä kollegoitaan kohtaan. Tuo vastuu merkitsee heille ensisijaisesti omien työtehtävien hoitamisesta ja omasta vastuukentästä huolehtimisesta mahdollisimman hyvin. Ismon näkökulma kuitenkin eroaa Sofian perspektiivistä siten, että hänen vastuunsa on paitsi kollegan vastuuta, myös esimiehen vastuuta, koska hän työskentelee Henkilöstöteamin franchising-yrittäjänä. Sen vuoksi Ismo tuntee vastuuta kollegoitaan/alaisiaan kohtaan kokonaisvaltaisemmin: hänen tulee työssään kantaa vastuuta koko työyhteisön hyvinvoinnista.

Yrittäjyytensä vuoksi Ismo kokee vahvana myös taloudellisen vastuun työssään. Taloudellinen vastuu merkitsee hänelle liiketoiminnan jatkuvuuden takaamista, ja sitä kautta mahdollisuutta palvella asiakasyrityksiä ja työnhakijoita myös jatkossa. Sen lisäksi Ismo tuntee kunnianhimoisena ihmisenä olevansa vastuussa myös itselleen, jotta hän saavuttaisi itselleen asettamansa henkilökohtaiset ja ammatilliset tavoitteet.

Tyypillisen Tyynen tavoin Sofia tuntee vastuuta myös omaa työnantajaansa kohtaan. Hän haluaa olla hyvä työntekijä, joka huolehtii omista velvollisuuksistaan. Samasta syystä hän kokee olevansa vastuussa esimiestäänkin kohtaan. Sofia on henkilöstökonsulttityypeistä ainoa, joka tuntee yhteiskunnallista vastuuta lähinnä työnhakijoiden työllistämisestä, sillä hänellä on sisäinen polte auttaa ihmisiä heidän elämässään.

4.3 Moraalijärjestys vastuukokemuksen ilmentäjänä

Käytän tutkimuksessani aineiston tulkinnan apuvälineenä myös Rom Harrén (1983) *moraalijärjestyksen* (moral order) teoriaa, jossa korostuu kokemuksen muodostumisen sosiaalinen konteksti samoin kuin narratiivisessa tutkimustavassa. Moraalijärjestys viittaa yhteisöjen kaikenlaiseen erotteluun hyvän ja pahan tai oikean ja väärän välillä (Harré 1983). Se ilmaisee yhteisöllisiä arvoja ja normeja – millainen käyttäytyminen on sallittua ja millaista toimintaa ei pidetä sopivana.

Tämän tutkimuksen yksilönäkökulmasta huolimatta en näe moraalijärjestyksen teorian yhteisökeskeisyyttä ongelmallisena. Ensinnäkin, Tyypillisen Tyynen moraalijärjestys edustaa myös yleisemmin henkilöstökonsulttien yhteisön moraalijärjestystä tämän tutkimuksen aineiston valossa, sillä Tyynen vastuukokemuksessa yhdistyvät kaikkien haastateltavien tyypillisimmät vastuuseen liittämät merkitykset. Toiseksi, vaikka moraalijärjestyksellä viitataan *yhteisöjen* erotteluun oikean ja väärän välillä, voidaan sen avulla tuoda kuuluville myös yhteisöön kuuluvien *yksilöiden* ääni (vrt. Leppälä & Päiviö 2001, 14). Moraalijärjestyksen käsitteessä yksilöä ja yhteisöä ei oikein voi erottaa toisistaan, sillä moraalijärjestys syntyy niiden vuorovaikutuksessa (Leppälä & Päiviö 2001,

18). Tuomaksen, Ismon ja Sofian moraalijärjestykset edustavat kukin kyseisen henkilöstökonsulttityypin henkilökohtaista moraalijärjestystä, johon kuitenkin on vaikuttanut se sosiaalinen ympäristö, jossa henkilöstökonsultti työskentelee. Voidaan sanoa, että henkilöstökonsultti on sekä kulttuurinsa luoja että tuote (vrt. Leppälä & Päiviö 2001, 18; Ylijoki 1998).

Tässä tutkimuksessa viitataan moraalijärjestyksellä siihen, mikä henkilöstökonsulttien mielestä heidän työssään on tavoiteltavaa ja arvokasta, toisaalta taas paheksuttavaa ja halveksuttavaa. Moraalijärjestyksen avulla voin selvittää henkilöstöpalveluyritysten työntekijöiden näkemyksiä siitä, millainen henkilöstökonsultin tulisi olla, miten hänen pitäisi käyttäytyä ja hoitaa työnsä. (vrt. Leppälä & Päiviö 2001, 14.) Näin pystyn ilmentämään niitä käsityksiä ja kokemuksia vastuusta, joita henkilöstökonsulteilla työhönsä liittyen on.

Esittelen henkilöstökonsulttityyppien moraalijärjestykset neljässä eri taulukossa, yksi jokaista henkilöstökonsulttityyppiä kohden. Kuten sanottu, Tyynen moraalijärjestys kuvastaa vastuukokemuksen osalta tyypillistä henkilöstökonsulttia tämän tutkimuksen aineiston valossa. Kolme muuta moraalijärjestystä tuovat esiin mielenkiintoisia poikkeuksia ja erityispiirteitä verrattuna Tyynen tyypilliseen vastuukokemukseen. Moraalijärjestysten vertailun helpottamiseksi olen jättänyt Tyynen tyypilliset hyveet ja paheet myös kolmen muun henkilöstökonsulttityypin moraalijärjestystaulukoihin, vaikka kaikki niistä eivät Tuomaksen, Ismon ja Sofian moraalijärjestyksiin kuuluisikaan. Näistä tyypillisistä hyveistä ja paheista olen ~~ylivivannut~~ ne, jotka eivät sovi kyseisen henkilöstökonsultin moraalijärjestykseen. Näin on helpompaa hahmottaa yhtäläisyydet ja erot moraalijärjestysten välillä.

Tyypillisen Tyynen moraalijärjestys (Taulukko 3) kertoo millaista toimintaa tämän aineiston valossa tyypillinen henkilöstökonsultti arvostaa ja toisaalta välttelee. Vaikka Tyynen moraalijärjestys kuvastaa tyypillisen henkilöstökonsultin moraalijärjestystä, ei siihen tule suhtautua kaikenkattavana, ainoana oikeana tulkintana henkilöstökonsultin tavanomaisesta moraalijärjestyksestä (vrt. Leppälä & Päiviö 2001, 91). Laatimaani moraalijärjestykseen vaikuttavat paitsi omat tulkintani aineistosta, myös haastatteluihin valikoitunut henkilöstökonsulttijoukko, heidän henkilökohtaiset kokemuksensa sekä se sosiaalinen ja kulttuurinen todellisuus, jossa he elävät. Jotta voin kutsua Tyynen moraalijärjestystä tyypillisen henkilöstökonsultin moraalijärjestykseksi, vaatii se kuitenkin syvää yhteyttä tutkimusaineistoon, eikä tulkintani näin ollen voi olla perusteetonta. Tyynen moraalijärjestykseen päätyneet hyveet ja paheet kumpusivat vahvasti lähes kaikista kahdestatoista tutkimushaastattelusta. Näin ollen voitaneen varovaisesti todeta, että ne kertovat jotakin siitä moraalista kulttuurista, joka henkilöstöpalvelualalla Suomessa vallitsee.

Taulukko 3 Tyypillisen Tyynen moraalijärjestys

	Hyveet (vastuullisuus)	Paheet (vastuuttomuus)
Kaikille yhteiset hyveet ja paheet	Lainsäädännön noudattaminen	Lain rikkominen
	Avoimuus	Salailu
	Rehellisyys	Harhaan johtaminen
Muut tyypilliset hyveet ja paheet	Henkilöstöpalvelualan normien mukaan toimiminen	Sooloilu
	Yritysassiakkaiden ja työntekijäasiakkaiden pitäminen yhtä tärkeinä	Jommankumman asiakasryhmän pitäminen tärkeämpänä
	Vastuullisten asiakasyritysten palveleminen	Vastuuttomien asiakasyritysten palveleminen
	Kaikkien työnhakijoiden palveleminen	Vain joidenkin työnhakijoiden palveleminen

Tyynen, Tuomaksen, Ismon ja Sofian moraalijärjestyksillä on muutama kaikille yhteinen hyve ja pahe. Odotetusti he kaikki näkevät työssään hyveellisenä *lainsäädännön noudattamisen* ja paheellisenä *lain rikkomisen*. Hyveinä he pitävät myös yleismaailmallisesti arvostettuja ominaisuuksia – *avoimuutta* ja *rehellisyttä*. Avoin ja rehellinen tulee heidän mielestään olla kaikessa työssään molempia asiakasryhmiä, sekä asiakasyrityksiä että työnhakijoita/työntekijöitä kohtaan. Ketään ei saa *johtaa harhaan* eikä asioita saa *salaillla*, vaan kaikesta pitää kertoa suoraan ja rehellisesti.

Kaikille yhteisten hyveiden ja paheiden lisäksi Tyynen tyypillisessä moraalijärjestyksessä on hyveitä ja paheita, jotka kyllä ovat tyypillisiä, mutta puuttuvat vähintään yhdestä jäljempänä kuvaamastani epätyypillisestä moraalijärjestyksestä. Yksi tällaisista hyveistä on *henkilöstöpalvelualan normienmukainen toiminta*. Tyyne käsittää normienmukaisella toiminnalla niin kirjoitetut kuin kirjoittamattomatkin säännöt siitä, miten henkilöstökonsultti toimii työssään oikein. Kirjoittamattomina sääntöinä hän näkee universaalit hyveet, kuten oikeudenmukaisuus, tasapuolisuus ja johdonmukaisuus sekä lupautusten pitäminen.

Kirjoitettuja sääntöjä ovat lainsäädäntö ja muut säädökset, sekä henkilöstöpalveluyritysten omat arvojulistukset. Sen lisäksi kirjoitettuja sääntöjä ovat esimerkiksi Henkilöstöpalveluyritysten Liiton laatimat toimintaperiaatteet, joita sen jäsenyritykset ovat sitoutuneet noudattamaan. Toimintaperiaatteissa korostuvat erityisesti työnantajavelvoitteiden noudattaminen sekä yrityseettiset arvot, ja niissä on mainittu mm. seuraavia ohjeita (HPL. Toimintaperiaatteet.):

- Henkilöstöpalveluyritykset noudattavat voimassa olevaa työ- ja elinkeinolainsäädäntöä, hyvää liiketapaa ja täyttävät tunnollisesti tekemänsä sopimukset. Yritykset toimivat muutoinkin siten, että alan imago säilyy hyvänä.
- Henkilöstöpalveluyritykset vuokraavat käyttäjäyritykselle vain sellaisia työntekijöitä, jotka ovat sopivia ja halukkaita tarjottavaan työhön.

Paheellisena Tyyne näkee henkilöstöpalvelualan yleisten normien rikkomisen, jota Tyyne, Tuomas ja Ismo kuvaavat termillä *sooloilu*. Sillä he tarkoittavat omien, kyseenalaisten pelisääntöjen ja toimintatapojen kehittämistä, mikä ei istu Tyynen moraalijärjestykseen. Sofian toiminta on toisinaan Tyynen silmissä paheksuttavaa sooloilua juuri sen vuoksi, että Sofia saattaa kyseenalaistaa lainsäädännön ja henkilöstöpalvelualan yleiset normit.

Toinen Tyynen tyypillinen hyve on *nähdä yritysasiakkaat ja työntekijäasiakkaat tasavertaisen tärkeinä*. Molemmat asiakasryhmät ovat henkilöstöpalveluyrityksen toiminnan edellytys, eikä Tyynen mielestä kumpaakaan voi sen vuoksi pitää toista tärkeämpänä. Ilman työntekijöitä ei voi tarjota palveluita asiakasyrityksille, eikä ilman asiakasyrityksiä ole töitä, joita tarjota työntekijöille. Näitä kahta asiakasryhmää tulee palvella yhtä hyvin. Paheellista ja lyhytnäköistä Tyynen mielestä on *pitää jompaakumpaa asiakasryhmää toista tärkeämpänä*.

Kolmas tyypillinen seikka on se, ettei Tyynen mielestä ole tarkoituksenmukaista palvella jokaista potentiaalista asiakasyritystä. Hyveellistä on *palvella vain vastuullisia*, liiketoiminnan eettisiä periaatteita noudattavia *yrityksiä*. Tällaiset yritykset kohtelevat työntekijöitään oikein ja huolehtivat myös muista vastuistaan sekä velvoitteistaan. Sen mukaisesti paheellista olisi *palvella asiakasyrityksiä, jotka toimivat jollakin tapaa vastuuttomasti*, esimerkiksi eivät kohtele vuokratyöntekijöitä tasapuolisesti, yrittävät tinkiä lakisääteisistä maksuista tai toimivat muuten harmaalla alueella.

Neljäs tyypillinen Tyynen moraalijärjestyksestä löytyvä hyve on *pyrkimys palvella kaikkia työnhakijoita*. Jokaiselle pitäisi Tyynen mielestä antaa tasapuolisesti mahdollisuus työllistyä ja näyttää osaamisensa. Tässä mielessä hänen näkökulmansa on lähellä työ- ja elinkeinotoimistoja, joiden tarkoituksena on työllistää mahdollisimman paljon ihmisiä. Paheena Tyyne vastaavasti näkee sen, *ettei kaikkia työnhakijoita pyritä työllistämään*.

Tunteilemattoman Tuomaksen moraalijärjestys (Taulukko 4) poikkeaa melko paljon Tyypillisen Tyynen vastaavasta. Erot näiden kahden moraalijärjestyksen välillä löytyvät siitä, miten tärkeinä asiakasyritykset ja työntekijät nähdään sekä siitä, millä seikoilla on painoarvoa henkilövalintoja tehdessä. Kaikille yhteisten hyveiden ja paheiden lisäksi Tuomaksen ja Tyynen moraalijärjestyksiä yhdistää *henkilöstöpalvelualan normien mukaan toimimisen* hyve. Tuomaksen näkemys normienmukaisesta työskentelestä ja sooloilusta on kuitenkin Tyyneä radikaalimpi. Tuomas näkee Tyynen tavoin paheellisen *sooloilun* liittyvän lainsäädännön ja muun normiston noudattamatta jättämiseen. Sen lisäksi hän liittää sooloilun myös henkilöstökonsultin omaan arvomaailmaan ja siihen, miten paljon henkilökohtaiset arvot vaikuttavat henkilöstökonsultin työskenteelyyn.

Taulukko 4 Tunteilemattoman Tuomaksen moraalijärjestys

	Hyveet (vastuullisuus)	Paheet (vastuuttomuus)
Kaikille yhteiset hyveet ja paheet	Lainsäädännön noudattaminen	Lain rikkominen
	Avoimuus	Salailu
	Rehellisyys	Harhaan johtaminen
Muut tyyppilliset hyveet ja paheet	Henkilöstöpalvelualan normien mukaan toimiminen	Sooloilu
	Yritysassiakkaiden ja työntekijäasiakkaiden pitäminen yhtä tärkeinä	Jommankumman asiakasryhmän pitäminen tärkeämpänä
	Vastuullisten asiakasyritysten palveleminen	Vastuuttomien asiakasyritysten palveleminen
	Kaikkien työnhakijoiden palveleminen	Vain joidenkin työnhakijoiden palveleminen
Tuomaksen omat hyveet ja paheet	Yritysten auttaminen etusijalla	Ihmisten auttaminen etusijalla
	Faktat ja järki ratkaisevat	Oma arvomaailma, tunteet ja sydän ratkaisevat

Neljästä esittelemästani henkilöstökonsultista Tuomas suhtautuu työhönsä kaikkein vähiten tunteella. Hänen työssään *järki ja faktat* ovat hyveitä, jotka päihittävät hänen paheina näkemänsä *sydämen, tunteet ja oman arvomaailmaan* liittyvät seikat. Siinä hän eroaa kolmesta muusta henkilöstökonsultityypistä. Tuomas on töissä työroolissa, ja työasiat on hänen mielestään myös pidettävä sellaisina. Hänen mielestään työasioihin ei pidä sekoittaa tunteitaan tai omaa henkilökohtaista arvomaailmaansa. Mikäli näin tekee, on se Tuomaksen mielestä paheellista sooloilua ja henkilöstöpalvelualan normienvastaista toimintaa. Hän itse kuvaa asiaa seuraavasti:

Jos sää opetat ittelles jonku väärän tavan ajatella täs kohtaa, ni se tekee sul ittes ja sen oman homman vaan vaikeemmaks, sul tulee niit valinnan vaikeuksii sitä kautta paljon enemmän. Mun mielest faktat määrittelee sen helpommin ku sit tämmöset jotkut arvomaailman kautta tulevat tekijät, et ollaan siinä kohtaa työroolissa. (H6)

Vaikka myös Tyyne ja Ismo työskentelevät normiston mukaan ja pitävät sooloilua paheellisena, näkee Tuomas heidänkin työskentelynsä osittain sooloiluna. He lähestyvät työtään ihmislähtöisemmin kuin Tuomas, antavat henkilökohtaisen arvomaailmansa vaikuttaa omaan työskentelyynsä ja suhtautuvat rekrytointeihin ja henkilövalintoihin tunteellisesti. Tyynen työskentely on Tuomaksen makuun turhan työ- ja elinkeinotoimistomaista, sillä Tuomaksen lähtökohtana ovat asiakasyritysten tarpeet. Erityisen paheellisena Tuomas näkee kuitenkin Sofian sooloilun, koska tämä kyseenalaistaa toisi-

naan niin lainsäädännön, henkilöstöpalvelualan yleiset normit kuin oman työnantajansa arvoikin, ja näkee oman moraalikäsitteensä olevan joskus jopa niiden yläpuolella. Sen lisäksi Sofia toimii työssään kuten itse haluaa aina, kun mahdollista. Se on Tuomaksen mielestä erittäin paheellista, ja voi olla haitallista koko henkilöstöpalvelualan maineelle. ”*Se että sä keksit omat systeemit ja pelisäännöt täl toiminnalle, nii se on niin väärin tekemistä ku olla ja voi, sä teet niin toimiessas koko alalle hallaa.*”

Toisin kuin Tyyne ja kaksi muuta henkilöstökonsulttityyppiä, näkee Tuomas yritysasiakkaat tärkeämpinä kuin työntekijäasiakkaat. Vaikka hän tietää, että ilman työntekijöitä henkilöstöpalveluyrityksillä ei ole liiketoimintaa, erottelee hän henkilöstöpalveluyritykset työ- ja elinkeinotoimistoista: henkilöstöpalveluyritykset etsivät yritysasiakkaille työvoimaa, kun taas työ- ja elinkeinotoimistot etsivät työnhakijoille töitä. Tuomaksen mielestä henkilöstökonsultin *ensisijainen tehtävä on auttaa yrityksiä niiden haasteissa, ja ihmisten auttaminen on toissijaista*. Se ei silti tarkoita sitä, etteikö Tuomas haluaisi ihmisille hyvää. Hän vain näkee päätyönsä olevan asiakasyritysten palveleminen. ”*Enemmän me kuitenkin asiakkaitten [asiakasyritysten] tarpeista lähetään liikkeelle ja työvoimatoimisto hoitaa sit sen toisinpäin sen jutun.*” Muutenkin Tuomaksen ja hänen työnantajansa, Maurin Rekryn, suhtautuminen asiakasyrityksiä kohtaan on suvaitsevaisempi. Asiakasyritysten virheisiin ei puututa aina kovin herkästi, eikä niiden suhteen olla yhtä tarkkoja kuin kolmessa muussa henkilöstöpalveluyrityksessä. Tuomas itse ei ota lainkaan kantaa Maurin Rekryn asiakasyritysten vastuullisuuteen tai vastuuttomuuteen.

Henkilöstökonsulttityypeistä Tuomas näkee *avoimuuden* ja *rehellisyyden* työssään ikään kuin selustansa turvaamisena. Olemalla avoin ja suorasekäinen sekä asiakasyrityksiä että työntekijöitä kohtaan, pystyy hän siirtämään osan omasta vastuustaan näille molemmille asiakasryhmille. Kun kaikki osapuolet tietävät tilanteen, voivat ne tehdä omat ratkaisunsa, jolloin vastuu on niillä itsellään. Se ei kuitenkaan tarkoita, että Tuomas pakenisi omaa vastuutaan, vaan hän vain jakaa sen muiden kanssa.

Ihmisläheisen Ismon moraalijärjestys (Taulukko 5) muistuttaa pitkälti Tyypillisen Tyynen moraalijärjestystä (Taulukko 3). Siinä kuitenkin korostuu vielä Tyyneäkin enemmän ihmisläheinen, työntekijälähtöinen näkökulma. Vaikka asiakasyritykset ovat Ismolle äärimmäisen tärkeitä ja niitä pitää palvella hyvin, tulee hänen mielestään ensisijaisesti pitää hyvää huolta omista työntekijöistään. Tuomaksen moraalijärjestyksestä (Taulukko 4) Ismon vastaava eroaa nimenomaan ihmisten ja yritysasiakkaiden välisten painotuserojen osalta.

Taulukko 5 Ihmisläheisen Ismon moraalijärjestys

	Hyveet (vastuullisuus)	Paheet (vastuuttomuus)
Kaikille yhteiset hyveet ja paheet	Lainsäädännön noudattaminen	Lain rikkominen
	Avoimuus	Salailu
	Rehellisyys	Harhaan johtaminen
Muut tyyppilliset hyveet ja paheet	Henkilöstöpalvelualan normien mukaan toimiminen	Sooloilu
	Yritysassiakkaiden ja työntekijäasiakkaiden pitäminen yhtä tärkeinä	Jommankumman asiakasryhmän pitäminen tärkeämpänä
	Vastuullisten asiakasyritysten palveleminen	Vastuuttomien asiakasyritysten palveleminen
	Kaikkien työnhakijoiden palveleminen	Vain joidenkin työnhakijoiden palveleminen
Ismon omat hyveet ja paheet	Työntekijöiden puolien pitäminen ensisijaista	Asiakasyritysten puolien pitäminen ensisijaista
	Parhaiden työnhakijoiden valinta ja heistä huolehtiminen	Kaikkien työnhakijoiden palveleminen

Kaikille yhteisten hyveiden ja paheiden ohella Ismon moraalijärjestyksen hyveitä ovat Tyynen kanssa yhteiset *henkilöstöpalvelualan normien mukaan toimiminen*, *yritysassiakkaiden ja työntekijäasiakkaiden pitäminen yhtä tärkeinä* sekä vain *vastuullisten asiakasyritysten palveleminen*. Ismo käsittää henkilöstöpalvelualan normienmukaisen toiminnan samoin kuin Tyyne lainsäädännön ja muiden säädösten, henkilöstöpalvelualan yleisten arvostusten sekä oman työnantajansa arvojen noudattamisena. Näiden rikkomisen on paheellista *sooloilua*, joka on Ismonkin mielestä haitallista jopa koko henkilöstöpalvelualan maineelle. Sooloileva Sofia liikkuu Ismon mielestä tuollaisella harmaalla alueella toimiessaan oman mielensä mukaan ja kyseenalaistaessaan alan yleiset normit, mikä voi heikentää koko henkilöstöpalvelualan mainetta. Hän on Sofian toiminnasta samoilla linjoilla Tyynen kanssa. Ismon näkemys ei näin ollen ole yhtä radikaali kuin Tuomaksen, joka näkee myös arvo- ja ihmiskeskeisen Ismon työskentelyn tietyiltä osin paheellisena sooloiluna.

Ismon moraalijärjestys poikkeaa Tyynen vastaavasta siten, että hän ei pidä hyveellisenä *kaikkien työnhakijoiden palvelua*. Tuomaksen tavoin Ismo on sitä mieltä, että henkilöstöpalveluyrityksen tärkein tehtävä ei ole järjestää työnhakijoille töitä, vaan se on lähtökohtaisesti työ- ja elinkeinotoimistojen vastuulla. Tämä ei silti ole ristiriidassa Ismon ihmisläheisen lähestymistavan kanssa, sillä hänen näkemyksensä on erilainen yritysnäkökulmaa painottavan Tuomaksen kanssa. Ismo ajattelee asiaa siten, että ne työnhakijat, jotka valitaan Henkilöstöteamin palvelukseen, saavat erinomaista kohtelua. Ristiriitatilanteissa Ismo *asettuu* heidän esimiehenään *ensisijaisesti työntekijöiden puolelle* sen sijaan, että *pitäisi ennen kaikkea asiakasyritysten puolia*. Työntekijöistä *pidetään erityisen hyvää huolta*, heille riittää paljon töitä ja heidän uraansa mietitään myös pi-

demmällä tähtäimellä. Kaupanpäällisiksi toimintatapa palvelee myös Henkilöstöteamin liiketoimintaa: koska Ismo kollegoineen lähettää asiakasyrityksiin ainoastaan erinomaisia työntekijöitä, pysyy Henkilöstöteamin palvelun laatu korkeatasoisena.

Sooloilevan Sofian moraalijärjestys (Taulukko 6) poikkeaa Tuomaksen vastaavan ohella kaikkein eniten tyyppillisestä Tyynen moraalijärjestyksestä. Toisaalta taas Sofian moraalijärjestys edustaa tietyiltä osin ääripäätä verrattuna Tuomaksen moraalijärjestykseen (Taulukko 4). Sofia ajattelee työssään sydämellään ja tunteella, kun taas Tuomas lähestyy asioita järkisyiden ja faktojen näkökulmasta. Molemmat kuitenkin kokevat toimivansa vastuullisesti ja eettisesti oikein.

Taulukko 6 Sooloilevan Sofian moraalijärjestys

	Hyveet (vastuullisuus)	Paheet (vastuuttomuus)
Kaikille yhteiset hyveet ja paheet	Lainsäädännön noudattaminen	Lain rikkominen
	Avoimuus	Salailu
	Rehellisyys	Harhaan johtaminen
Muut tyyppilliset hyveet ja paheet	Henkilöstöpalvelualan normien mukaan toimiminen	Sooloilu
	Yritysasiakkaiden ja työntekijäasiakkaiden pitäminen yhtä tärkeinä	Jommankumman asiakasryhmän pitäminen tärkeämpänä
	Vastuullisten asiakasyritysten palveleminen	Vastuuttomien asiakasyritysten palveleminen
	Kaikkien työnhakijoiden palveleminen	Vain joidenkin työnhakijoiden palveleminen
Sofian omat hyveet ja paheet	Ihmisten auttaminen etusijalla	Yritysten auttaminen etusijalla
	Pyrkiminen kaikkien kannalta parhaaseen lopputulokseen	Normien ja sääntöjen orjallinen noudattaminen

Tyynen tyyppillisestä moraalijärjestyksestä poiketen Sofia ei pidä *henkilöstöpalvelualan normien mukaan toimimista* hyveenä, vaan päinvastoin hän näkee sen *orjallisen noudattamisen* paheena. Erityisesti Tuomas pitää tällaista *sooloilua* pöyristyttävänä. Sofia haluaa päästä *hyvään lopputulokseen mahdollisimman monen osapuolen kannalta*, kuten Tyne, Tuomas ja Ismokin. Hän kuitenkin lähestyy asiaa täysin eri tavalla kuin kolme muuta henkilöstökonsulttityyppiä, koska kyseenalaistaa normien ja sääntöjen sokean noudattamisen tilanteissa, joissa ne eivät edistä parhaaseen lopputulokseen pääsemistä. Sofian mielestä vastuullisuus on ennemminkin hyviin seurauksiin pyrkimistä kuin velvollisuuksien mukaan toimimista. Hän haluaa ihmisille hyvää, ja luottaa työkentelyssään omaan sisäiseen moraaliansa jopa siinä määrin, että pitää joissakin tilanteissa oman moraalikäsitöksensä mukaista toimintaa oikeampana kuin henkilöstöpalvelualan normien noudattamista.

Sofia tuntee toisinaan ajattelevansa eri tavoin kuin alalla yleisesti ajatellaan painottaessaan työssään *ihmisten hyvinvointia* asiakasyritysnäkökulman sijaan. Hän kokee, että monissa muissa henkilöstöpalveluyrityksissä sekä niiden asiakasyrityksissä ihmisiin suhtaudutaan työvälteinä eikä tuntevina yksilöinä. Todellisuudessa neljästä henkilöstökonsulttityypistä ainoastaan Tuomas näkee asiakasyritysten palvelun tärkeämpänä vastuuna työssään kuin ihmisten palvelun ja hyvinvoinnin. Erityisesti Ismo on Sofian kanssa samoilla linjoilla korostaessaan yksilönäkökulmaa yritysnäkökulman sijaan, mutta myös Tyynellä on varsin ihmiskeskeinen suhtautuminen työhönsä. Sofia vie ajattelun kuitenkin Tyynenä ja Ismoa pidemmälle pitäessään työntekijöitä tärkeimpinä kuin yrityksiä – ei kuitenkaan henkilöstöpalveluyrityksen liiketoiminnan kannalta vaan elämässä yleisesti.

Tuomaksen *yrityskeskeisen* työskentelyotteen ja näkökulman vuoksi Sofia näkee tämän työskentelyn paheellisena. Sofian mielestä Tuomas nojautuu liiaksi alan normistoon ja järkisyihin, eikä ajattele *ihmisten* elämäntilanteita laajemmin ja pidemmällä tähtäimellä. Sofia kuvaa näkemystään Tuomaksesta ja muista samoin ajattelevista seuraavasti:

Se on kyl niin ihmisest kiinni et kuin paljon on valmis kantaa vastuuta siitä, et jos mä teen tän valinnan niin onks tää oikein. Vai suljenks mä sen [mielestäni] et mä sit valitsin sen, et ihan sama. Vaiks sil toisel ei oikeesti ollu vuokrarahoi ni mitä siitä sit. (H1)

4.4 Vastuuseen liitetyt merkitykset henkilöstökonsulttien kokemuksissa

4.4.1 Vastuuseen liitetyt merkitykset näyttäytyvät yksilö- ja yritystasolla

Henkilöstökonsulttityyppejä kuvaavissa narratiiveissa olen pyrkinyt ilmaisemaan ne merkitykset, jotka haastatteleman henkilöstökonsultit vastuukokemuksiinsa liittävät (osaongelmat 1 ja 2). Merkitykset voivat nousta haastatteluaineistosta esiin yksittäisinä sanoina, lauseen osina, kokonaisina lauseina tai useiden lauseiden muodostamina kokonaisuuksina (Latomaa 2009, 52). Eri ihmiset voivat antaa samalle ilmiölle erilaisia merkityksiä (Eskola & Suoranta 2003, 45) johtuen heidän erilaisesta elämänhistoriastaan ja kokemusmaailmastaan.

Seuraavaksi nostan esiin jokaisen neljän henkilöstökonsulttityypin vastuukokemuksiin liittämät merkitykset *kursivoimalla*. Lähestyn aihepiiriä lähtökohtaisesti Tyynen näkökulmasta, jolloin ilmaisen tämän aineiston perusteella tyypillisen henkilöstökonsul-

tin näkemyksiä. Tarvittaessa täydennän Tyynen vastuukokemukseen liittämää merkityksiä kolmen muun henkilöstökonsulttityypin kokemuksilla, mikäli heidän kokemusmaailmansa on jollakin tavalla erilainen kuin Tyynen vastaava.

Tyypillinen Tyyne kokee vastuun työssään kahdella tasolla – *yksilötasolla* (henkilöstökonsultti) ja *yrittystasolla* (henkilöstöpalveluyritys). Yksilötaso on luonnollisesti Tyynelle itselleen läheisin, mutta käytännössä molemmat tasot kietoutuvat erottamattomasti toisiinsa (vrt. Leppälä & Päiviö 2001, 18; ks. esim. Secchi 2009, 565; Takala & Pallab 2000, 109). Raja yksilövastuiden ja yritysvastuiden välillä on näin ollen häilyvä. Voidaan ajatella, että henkilöstöpalveluyrityksellä on vastuita, joita henkilöstökonsultit käytännössä toteuttavat, ja sen lisäksi henkilöstökonsulteilla on omia, henkilökohtaisia vastuita. Häilyvä raja yksilövastuiden ja yritysvastuiden välillä ilmenee myös haastattelemieni henkilöstökonsulttien puheissa, sillä he kertovat tarinaa vastuusta käyttäen välillä *minä*-muotoa ja välillä *me*-muotoa. Monikon ensimmäisellä persoonalla ’me’ he viittaavat itseensä yhdessä omien kollegoidensa kanssa, jolloin heidän tarinoistaan välittyvät paitsi yritystason vastuut, myös yhteisöllisyys ja sitoutuminen omaan työnantajaansa. Moraalijärjestyksissä tämä yhteisöllisyys on huomioitu.

4.4.2 Käytännön vastuut kumpuavat työroolista, moraalinen vastuu identiteetistä

Tyyne kokee työssään sekä *käytännön vastuita* että *moraalista vastuuta*. Käytännön vastuilla Tyyne viittaa omaan työhönsä liittyviin *velvoitteisiin*, joita voivat olla *konkreettiset työtehtävät*, kuten asiakasyrityksen ja työntekijän välisenä yhteyshenkilönä toimiminen esimerkiksi ongelmatilanteissa. Käytännön vastuut sanelee usein henkilöstökonsultin oma työnantaja tai asiakas, mutta joskus vastuu myös lankeaa sattumalta itselle. Tyyne kuvailee käytännön vastuita seuraavasti:

Siis totta kai joku tilaus ku tulee, ni joku sanoo et ”tää on sun vastuullas hoitaa”, mut se on mun miälestä täysin eri asia ku [moraalinen] vastuu, se on hoidettavia asioita. (H9)

Käytännön vastuut voivat olla lainsäädännöstä tai sosiaalisesta roolista johtuvia velvollisuuksia (vrt. Schlenker, Britt, Pennington, Murphy & Doherty 1994, 632–634; Helkama 1981, 12–13). Tyynen vastuulla on esimerkiksi Suomen HP:n työtaturmasioiden hoito lainsäädännön velvoittamalla tavalla. Henkilöstökonsulttityypeistä erityisesti Tuomas näkee vastuun työssään sosiaalisesta roolista johtuvana: hän kokee vastuun kumpuavan ensisijaisesti *työroolistaan*. Esimerkiksi Gibson (2007, 99–101) kirjoittaa roolivastuusta (role responsibility), joka henkilöstökonsultin työssä nousee esiin erityisesti päätöksentekoon liittyvissä tilanteissa, kuten henkilövalintojen yhteydessä.

Mullon selkee rooli, mä tiedän mikä tehtävä mulla on, et mun työnantaja ja esimies on määritelly sen että mun tehtävä on tällöinen, ja mä sisäistän et siihen kuuluu tällöiset vastuut. (H8)

Tyynelle vastuu henkilöstökonsultin työssä merkitsee kuitenkin ensisijaisesti moraalista vastuuta. Hän kuvailee jakoa konkreettisten vastuiden ja moraalisen vastuun välillä seuraavasti:

Mul tulee ekana mieleen vastuu muiden ihmisten hyvin... tai tällöinen yleinen vastuu. Eikä sitä et jos mulle annetaan et ”teepä tästä raportti”, ni et sullon vastuu siitä, ni mä en koe välttämättä sitä semmosena vastuuna, vaan se on mun työtehtävä. Et ennemmin vastuu-sana herättää mus semmosii isompia asioita. (H1)

Työelämässä esimies sanoo että ”sä vastaat tästä” tai sovitaan asiakkaan kanssa, että ”sä vastaat tästä”, ni sillen se [vastuu] voi olla sopimuksin määritetty. Mutta se voi olla mun mielestä sisäistäkin jo, että kun sä teet tällöistä hommia niin se on sun arvoissa, normeissa se vastuullisuus, eli sä kannat siitä huolen sitte loppuun saakka. (H8)

Moraalinen vastuu on käytännön vastuisiin verrattuna jotakin *sisäsyntyisempää* siinä mielessä, että moraalinen vastuu lähtee henkilöstökonsultista itsestään. ”Ei sitä voi kukaan ulkopuolinen sanella.” Moraalinen vastuu on käytännön vastuita abstraktimpaa, *oikein tekemistä* tai *oikein toimimista*. Helkama (1981, 12–13) puhuu vastuullisuudesta ihmisten tai tekojen ominaisuutena. Tyyne, Ismo ja Sofia kokevat vastuun kumpuavan juuri omasta sisimmästään, *identiteetistään*. Vastuukokemukseen vaikuttavat heidän mukaansa *kasvatus*, jonka on saanut, sekä koko se *sosiaalinen ja kulttuurinen ympäristö*, jossa elää. Schlenker ym. (1994, 632–634) puhuvat moraalista koodeista johtuvista velvoitteista, joihin vaikuttavat nimenomaan *kulttuuriset arvostukset ja normit*. Hyvin pitkälti vastuukokemukseen vaikuttaa Tyynen, Ismon ja Sofian mielestä myös *oma persoona*.

Mä luulen et se on ollu mulla jo valmiina ku mä oon tullu tänne, et mä oon kyllä sisäistänyt jo sen vastuun ennen sitä. (H2)

Mun mielest vastuun sanelee ihminen itse, minkä kokee, mitä se sana tarkoittaa. Se kyl on jokasen ite... Moraali ja etiikka ja vastuu on semmosia kysymyksiä mitä yhteiskunta pystyy muokkaamaan, mut itse ne tarvii jotenki sisäistää kuitenkin. Kyl tää on mun mielestä yksilölähtöstä et miten

vastuun kokee ja mitä se tarkoittaa ja mitä se on ni kyl, mun mielestä se on yksilölähtöstä kuitenkin. (H9)

Henkilöstökonsultin työssä ollaan tekemisissä aina ihmisten kanssa. Sen vuoksi moraalinen vastuu on Tyynen mielestä aina yhtä suuri, vaikka jokin toimeksianto olisikin taloudellisesti mitattuna tavallista tärkeämpi. Tyynen lähtökohtana on ajatus, että *jokainen työnhakija ja työntekijä on yhtä tärkeä* ihan samalla tavalla kuin *jokainen asiakasyritys on yhtä tärkeä*.

Kuitenki puhutaan aina ihmisistä, työntekijöistä, ni ei se oo sen vähäpätösempää et rekrytoinks mä jonkun jonneki vuoden määräaikaasuuteen vai rekrytoinks mä jonku keikkalaisen meille. Totta kai niisson sit just se eumääräinen raja jos sitä sillä mitattais, mut moraalinen vastuu on mun mielest ihan sama. (H4)

4.4.3 Lainsäädännöllinen ja vapaaehtoinen vastuu kumpikin tärkeitä

Lainsäädännöllinen vastuu tarkoittaa henkilöstökonsultin työssä henkilöstöpalvelualaa koskevaa lainsäädäntöä. Tyynelle lainsäädännöllinen vastuu merkitsee ensisijaisesti nimenomaan *lainsäädännön noudattamista*, niitä *puitteita* sekä *rajoja*, joiden sisällä henkilöstöpalveluyritykset ja henkilöstökonsultit toimivat. Tyynestä on tärkeää noudattaa lainsäädäntöä omassa työskentelyssään, mutta hänelle on tärkeää myös se, että Suomen HP sekä mahdollisimman moni muu henkilöstöpalveluyritys toimisivat lainsäädännön puitteissa oikein ja vastuullisesti. Näin henkilöstöpalvelualan maine voisi kohtua entisestään suuren yleisön silmissä, mikä olisi Tyynen lisäksi merkittävää myös Tuomakselle ja erityisesti Ismolle.

Lainsäädännön noudattaminen omassa työskentelyssään on Tyynelle tärkeää, koska hän tuntee olevansa *rehellinen*, vastuullinen sekä *suoraselkäinen* henkilöstökonsultti ja ihminen. Oman työnantajan toimiminen lainsäädännön mukaisesti on merkityksellistä Tyynelle sen vuoksi, *ettei hän vastuullisena ihmisenä voisi työskennellä kyseenalaisesti toimivassa henkilöstöpalveluyrityksessä*. Sen lisäksi hän pitää tärkeänä sitä, että myös muut henkilöstöpalveluyritykset noudattaisivat lainsäädäntöä, koska se parantaa niin yritysten, työnhakijoiden kuin suuren yleisönkin mielikuvaa henkilöstöpalveluyrityksistä. Tynye kuvailee suhtautumistaan lainsäädännön noudattamiseen seuraavasti:

Ainaki mun tietääkseni mejän firmalla on niin puhtaat jauhot pussissa, ettei tarvi sillai pelätä. Et jossain toises paikas vois ollaki et huijattais jossain palkanmaksuis tai muis. Et tietäis itse siitä ni se olis ihan sietä-

mätön tilanne, mä oon kuitenkin niin perusrehellinen ihminen et emmä varmaan pystyis olee semmoses paikassa töissä jos ois näi. (H4)

Lainsäädäntö perustuu pääasiassa universaaleihin eettisiin periaatteisiin (Takala & Pallab 2000, 113). Siitä huolimatta ei ole tavatonta, että jotkut ihmiset kyseenalaistavat myös lainsäädännön ja näkevät ristiriitoja sen sekä oman moraalikäsitteensä välillä (Takala & Pallab 2000, 110; vrt. Kohlberg 1984, 172–183; 1976, 32–35). Sofia on yksi kyseenalaistaja. Tällainen ristiriitaisuus muodollisten lakien ja yksilön oman moraalikäsitteensä välillä voi aikaansaada moraalista ahdistusta (Takala & Pallab 2000, 110). Sofian kohdalla moraalinen ahdistus kumpuaa lisäksi nuoren iän ja vähäisen kokemuksen aiheuttamasta epävarmuudesta, kun hän ei aina tiedä, miten tulisi toimia tai millainen henkilövalinta pitäisi tehdä oikein toimiakseen.

Vaikka Sofia kyseenalaistaakin lainsäädännön, toimii hän työssään tavallisesti lainsäädännön mukaisesti. Hänelle lainsäädännön noudattamatta jättäminen merkitsee sitä, että omasta toiminnastaan *voi joutua tilille*. Lainsäädännön sivuuttaminen voi Sofian mukaan myös *haitata hänen ammatillista uskottavuuttaan*.

Ismo puolestaan ei varsinaisesti kyseenalaista lainsäädäntöä, mutta hän pitää sitä osittain turhan väljänä. Ismon oman moraalikäsitteensä ja lainsäädännön välillä ei ole suoranaisia ristiriitoja, vaikka hän toivoisikin lain olevan tiukempi henkilöstöpalvelualan osalta. Näin ollen Ismolle ei aiheudu moraalista ahdistusta, vaan hän on lähinnä huolissaan koko henkilöstöpalvelualan maineesta. Ismon oma franchising-yritys Henkilöstöteam ylittää omassa toiminnassaan lainsäädännön vaateet. Sen sijaan Ismoa huolettavat muut yritykset, jotka voivat aikaansaada henkilöstöpalvelualaan liitettäviä negatiivisia mielikuvia siitäkin huolimatta, että toimisivat lainsäädännön mukaisesti.

Lainsäädännön noudattaminen on Tyynelle, samoin kuin erityisesti Ismolle ja Sofialle, vastuullisen toiminnan *edellytys* sekä *minimivaatimus*, mutta he kokevat, että vastuullisesti toimiakseen lainsäädännön noudattaminen ei yksin riitä. Sen lisäksi pitää ylittää lainsäädäntö, jolloin puhutaan jo vapaaehtoisesta vastuusta. Tyynen näkemyksen mukaan lainsäädännöllinen vastuu pitää täytyä aina, ja vapaaehtoista vastuuta toteutetaan ajan ja mahdollisuuksien sallimissa rajoissa. Kummatkin vastuutyypit ovat hänen mielestään äärimmäisen tärkeitä.

Kyllä niitten [vapaaehtoisten vastuiden] merkitys on ihan yhtä suuri, et [--] se tulee ihmisest ittestään ja jos ei sitä puoltakaan oo, ni se vie pohjan siltä juridiseltaki puolelta kokonaa. (H5)

Vapaaehtoinen vastuu tarkoittaa kaikkea sitä vastuullisuutta, joka ylittää lainsäädännön (ks. esim. Takala & Pallab 2000, 113). Tyynne uskoo työntekijöiden pitävän Suomen HP:ta hyvänä ja vetoavana työnantajana nimenomaan lainsäädännön ylittävän vastuulli-

suuden vuoksi. Hänelle vapaaehtoinen vastuu omassa työskentelyssään merkitsee sitä, *miten hyvin hän hoitaa työnsä:*

Miten mä valmistan heijät [työntekijät] siihen työvuoroon, et kummosta perehdytystä mä annan. Tai asiakkaalle et kuin hyvin mä täytän ne vuorot mitkä jää ja löydän ne [työntekijät], et se on sitä mun mielestä se lainsäädännön yläpuolella olevaa. Se on äärimmäisen tärkeätä kans, koska ei pelkällä tollasella lainsäädäntötiedolla niitä ihmisiä löydetä tai niitei työllistetä pelkästään et kyl se vaatii sitä lainsäädännön ylittävää vastuuta. (H2)

Ismo näkee vapaaehtoisen vastuullisuuden vetoavan myös vastuullisiin asiakasyrityksiin, joiden hän uskoo maksavan mielellään hieman enemmän laadusta kuin pelkästä lainsäädännön rajoissa pysyttelevästä palvelusta. Sofian näkemyksen mukaan vapaaehtoiseen vastuullisuuteen kuuluu pyrkimys päästä *kaikkien kannalta parhaaseen lopputulokseen*. Käytännössä se tarkoittaa henkilöstökonsultin työssä oikean työntekijän löytämistä hänelle oikeaan ja sopivaan työpaikkaan – *oikean valinnan* tekemistä. Silloin myös henkilöstökonsultti itse sekä henkilöstöpalveluyrityksen johto ja omistajat voivat olla tyytyväisiä. Henkilöstökonsulttityypeistä Tuomas suhtautuu vapaaehtoiseen vastuuseen neutraaleimmin, mutta kolme muuta henkilöstökonsulttia pitävät sitä erittäin tärkeänä.

4.4.4 Kokemus taloudellisesta vastuusta vähäistä, sosiaalisesta vastuusta voimakasta

Suomessa tyypillinen tapa on jaotella yrityksen vastuullisuus taloudelliseen, sosiaaliin ja ympäristövastuuseen. Vaikka näkökulma on yrityskeskeinen, haluan silti tuoda esille, miten jaottelu henkilöstökonsulttien tarinoissa ilmenee. *Taloudellisella vastuulla* viitataan tavallisesti yrityksen tehtävään täyttää omistajien tuotto-odotukset, liiketoiminnan jatkuvuuden takaamiseen sekä osallistumiseen yhteiskunnan hyvinvoinnin tuottamiseen esimerkiksi työllistämällä ihmisiä ja maksamalla veroja. Yrityksen *sosiaalinen vastuu* puolestaan tarkoittaa laajasti ymmärrettynä yrityksen kanssa tekemisissä olevien ihmisten hyvinvoinnista huolehtimista esimerkiksi fyysisten, psyykkisten ja taloudellisten tarpeiden tyydyttämisen muodossa. Sosiaalisen vastuun piiriin voidaan katsoa kuuluvaksi tässä tapauksessa henkilöstöpalveluyrityksen oma henkilöstö, työntekijät ja työnhakijat, asiakasyritysten henkilöstö sekä muut henkilöstöpalveluyrityksen kanssa tekemisissä olevat ihmiset. *Ympäristövastuuseen* kuuluu nimensä mukaisesti ympäristön huomioiminen liiketoiminnassa, kuten ympäristönsuojelu, luonnonvarojen maltillinen ja

tehokas käyttö sekä tuotteen ympäristövaikutusten huomioonottaminen. (ks. esim. Läm-
sä 2007, 47; Ketola 2005, 32, 40, 46.)

Henkilöstökonsulttityyppien kokema *taloudellinen vastuu* jäi vähäiseksi. Tyyne kyllä tiedostaa taloudellisen vastuun olemassaolon työssään, mutta hän *ei* siitäkään huolimatta *tunne* vastuuta taloudellisista asioista. Yritystasolla Tyynellekin on tärkeää, että Suomen HP Oy huolehtii asianmukaisesti palkkojen ja verojen maksusta, mutta henkilökohtaisesti hän ei taloudellista vastuuta työssään tunne. Ismo on henkilöstökonsulttityypeistä ainoa, joka kokee työssään myös taloudellista vastuuta. Ismon tuntemus on ymmärrettävä, sillä hän työskentelee Henkilöstöteamin franchising-yrittäjänä, jolloin hän joutuu väistämättä ajattelemaan omaa työskentelyään ja koko yrityksen toimintaa myös taloudellisesta näkökulmasta.

Henkilöstökonsulttien tarinoissa *vastuullisuuden sosiaalinen aspekti* nousi selkeimmin esiin. Jokainen henkilöstökonsulttityyppi kokee työssään sosiaalista vastuuta, joka näyttäytyy kaikkien kohdalla vastuuna asiakasyrityksiä sekä työntekijöitä/työnhakijoita kohtaan. Kollegoita kohtaan vastuuta kokevat Ismo ja Sofia. Tyyne ja Sofia puolestaan kokevat sosiaalista vastuuta omaa työnantajaansa kohtaan.

Henkilöstökonsultin työ on siinä mielessä poikkeuksellista, että käytännössä siinä välitetään, vuokrataan ja myydään ihmisiä hyödykkeiden sijaan. Tällöin vastuullisuuteen liittyy ihan uudenlaisia ulottuvuuksia verrattuna tavarakauppaan. Henkilöstökonsultin on oltava entistä paremmin selvillä siitä, millainen asiakasyritys on ja miten se kohtelee työntekijöitään.

Tässähän tarvii se muistaa, että kun työvälineenä on toine ihminen, se on jotenki rumasti sanottu, et se on mun se kappale mitä mä tos välitän mutku... Se olis helppo myydä postimerkkei tai jotain konkretiaa, mut mä myyn työvoimaa ja henkilöö. (H9)

Vastuullisuus merkitsee erityisesti Tyynelle, Ismolle ja Sofialle sitä, että *ihmisiä kohdellaan ihmisinä*. Heidän näkemyksensä mukaan henkilöstökonsultin työssä tulee olla mahdollisimman *avoin, rehellinen, tasapuolinen* ja *pitää lupauksensa*. Tyyne kuvaa ihmiskeskeistä näkökulmaa työhönsä seuraavasti:

Mun mielestä tässä työssä on ehkä kaikista tärkein se, et kohtelee hyvin ihmisiä, et oli sit asiakasyrityksiä tai työntekijöitä ni ihmisiä ne on kaikki. Ja silloin ku kohtelee kumpaakin osapuolta hyvin, ni täs välissäki on ihan etupäässä hauskaa. (H11)

Ympäristövastuuta ei kokenut kukaan henkilöstökonsulttityypeistä, mikä selittynee toimialan luonteella. Henkilöstöpalvelualalla ei olla juuri tekemisissä ympäristöasioiden

kanssa muuten kuin sellaisten asiakasyritysten kautta, joiden toimiala liittyy erityisesti ympäristöön ja luontoon. Henkilöstökonsulttityyppien vastuukokemuksiin tällaiset mahdolliset asiakasyritykset eivät kuitenkaan tuntuneet vaikuttavan. Todennäköisesti tulos ympäristövastuukokemuksesta olisi ollut erilainen esimerkiksi teollisuusyritysten työntekijöitä tutkiessa.

4.4.5 Miltä vastuu henkilöstökonsulteista tuntuu?

Vastuullisuus paitsi *on* jotakin, se myös yleensä *tuntuu* joltakin. Henkilöstökonsultit ilmaisivat tarinoissaan erilaisia tunteita vastuuta ja vastuullisuutta kohtaan. Pääasiassa tunteet olivat positiivisia, mutta vastuulla on myös varjopuolensa. Positiivisia tuntemuksia vastuuseen liittyy henkilöstökonsulttien kokemuksissa silloin, kun vastuuta on *sopivasti suhteessa omiin kykyihin ja resursseihin*. Negatiiviset tuntemukset puolestaan voivat johtua siitä, että vastuuta on joko *liian vähän* tai *liikaa*. Taulukossa 7 olen jaotellut vastuun merkitykset tunnetasolla henkilöstökonsulttien kokemuksissa, kun vastuuta on liian vähän, sopivasti ja liikaa henkilöstökonsultin omiin kykyihin ja resursseihin nähdessä.

Taulukko 7 Vastuun merkitykset tunnetasolla, kun vastuuta on liian vähän, sopivasti ja liikaa

Vastuuta liian vähän (negatiivinen)	Vastuuta sopivasti (positiivinen)	Vastuuta liikaa (negatiivinen)
	Tuntuu hyvältä	Tuntuu pahalta
Motivaation puute	Motivaatio	Stressi
Työn tylsyys	Työn sisältö ja hehku	Työn liiallinen raskaus
	Hyvä omatunto	Huono omatunto
	Voi nukkua yöt rauhassa	Murheet seuraavat kotiin
	Voi katsoa itseään peilistä	

Tyynne kokee vastuun pääsääntöisesti *positiivisena* sekä työssä että muilla elämänalueilla. Kun vastuuta on sopivasti – ei liikaa eikä liian vähän – tuntuu se *hyvältä*. Vastuu tuo työhön *hehkuja* ja *sisältöä* sekä *motivoi* tekemään parhaansa. Sitä ei tapahtuisi, mikäli työ ei olisi Tyynelle riittävän vastuullista. Eniten positiivisia tunteita Tyynessä herää silloin, kun vastuu onnistumisesta on kokonaan hänellä, ja kaikki sujuu hyvin.

Silloin, jos vastuuta on liikaa, voi se tuntua Tyynestä *negatiiviselta* ja *pahalta*. Tällä hetkellä hän ei koe työssään vastuuta olevan suoranaisesti liikaa, mutta hän tuntee vastuunsa olevan suuri. Vastuullinen työ yhdistettynä kiireeseen, paineisiin ja *stressiin* voi

joskus tuntua Tyynestä *raskaalta*. Hän on kuitenkin vanhemminten oppinut jättämään työasiat työpaikalle toisin kuin Ismo, joka *vie töitä* mukanaan myös *kotiin*, tai toisin kuin Sofia, joka joskus *mieltii iltaisin omaa vastuutaan* ja sitä, *onko hän toiminut oikein* ja *onko kaikki hyvin*. Myös Sofiasta vastuu tuntuu toisinaan raskaalta.

Sen sijaan Tuomakselle vastuu on tiedostamatonta ja niin syvällä hänen työroolissaan, ettei se *”nyt enää tunnu oikeastaan miltään”*. Hän ei uhraa asialle ajatuksia, koska tuntee sisäistäneensä vastuullisuuden muutenkin riittävän hyvin. Hän luottaa ammattilaisuuteensa, ja tuntee *tekevänsä työssään oikein*.

Mistä henkilöstökonsulttityypit sitten tietävät toimivansa vastuullisesti ja oikein? Sofia luottaa *omaantuntoonsa*: mikäli hän on työssään toiminut oikein, on hänellä hyvä omatunto, mutta jos hän on toiminut moraalisesti väärin ja vastuuttomasti, tulee hänelle huono omatunto. Toisinaan vastuullisuus vaikuttaa myös yöuniin. Kun toimii työssään vastuullisesti, voi *nukkua yönsä rauhassa*. Tyyne taas tuntee työsketelevänsä vastuullisesti silloin, kun *voi joka aamu katsoa peiliin hyvillä mielin*.

5 JOHTOPÄÄTÖKSET, TUTKIMUKSEN ARVIOINTI JA YHTEENVETO

5.1 Johtopäätökset

Tämän tutkimuksen kaikki neljä henkilöstökonsulttityyppiä, Tyyne, Tuomas, Ismo ja Sofia kertovat tarinaa vastuullisesta toiminnasta. Heistä jokainen pitää itseään hyvänä, vastuullisena henkilöstökonsulttina, vaikka vastuullisuuden ymmärtämisessä ja kokemisessa on heidän välillään suuriakin eroja. Vastuullisuus henkilöstökonsultin työssä ei näin ollen ole yksiselitteistä: mitä toinen pitää vastuullisena ja moraalisesti oikeana toimintana, näkee joku toinen sen arveluttavana tai eettisesti vääränä tapana toimia. Siinä, missä Sofia pitää vastuullisena työskentelynä hyviin seurauksiin pyrkimistä, ihmisten auttamista ja omaan moraaliseen harkintakykyynsä luottamista, pitää Tuomas tällaista sooloilua vastuuttomana ja vääränä. Tuomaksen mielestä tunteet ja arvomaailma eivät saa vaikuttaa henkilöstökonsultin työskentelyyn, vaan henkilövalintojen pitää perustua faktoihin. Henkilöstökonsultin työssä ei olekaan aina universaalia oikeaa tai väärää tapaa toimia, vaan näkemykset vaihtelevat paitsi henkilöstökonsultista riippuen, myös henkilöstöpalveluyritysten sisällä.

Jokainen tämän tutkimuksen henkilöstökonsulttityypeistä pitää itsensä lisäksi myös omaa työnantajaansa vastuullisena, Sofia tosin toisinaan kyseenalaistaa työnantajansa normit ja toimintatavat. Toisaalta he kaikki kuitenkin uskovat alalla olevan myös vastuuttomia henkilöstöpalveluyrityksiä, ja sen myötä myös vastuuttomia henkilöstökonsultteja. Tässä tutkimuksessa en näitä vastuuttomia alan yrityksiä tai henkilöstökonsultteja tavoittanut, vaikka yritin koota haastattaluaineiston mahdollisimman laajasti erilaisista henkilöstöpalveluyrityksistä. Syy vastuuttomien henkilöstöpalveluyritysten tavoittamattomuuteen voi olla siinä, että harmaalla alueella toimivat alan yritykset olivat mahdollisesti niiden joukossa, jotka kieltäytyivät osallistumasta tähän tutkimukseen. Toinen selitys saattaa olla se, että ihmiset yleensä haluavat antaa itsestään ulospäin hyvän kuvan ja voi olla, että haastateltavat ovat puheissaan – tiedostamattaan tai tietoisesti – hieman kaunistelleet omia kokemuksiaan ja näkemyksiään vastuullisuudesta (vrt. Gardner 2007). Minulla ei kuitenkaan ole mitään syytä kyseenalaistaa tämän tutkimuksen haastateltavien vilpittömyyttä.

Kolmantena selityksenä näen vastuullisuuden sosiaalisen aspektin. Yksilön käsityksiin ja kokemuksiin vastuullisuudesta vaikuttaa se sosiaalinen ja kulttuurinen ympäristö, jossa hän elää. Näin ollen myös henkilöstöpalveluyrityksellä on työnantajana ja työskentely-ympäristönä vaikutusta omien henkilöstökonsulttiansa vastuukokemuksiin. On mahdollista, että esimerkiksi Tyyne olisi kertonut vastuusta erilaista tarinaa, mikäli hän työskentelisi Tuomaksen työnantajan, Maurin Rekryn, alaisuudessa ja kuuluisi sen vai-

kutuspiiriin. Vastaavasti Tuomaksen näkökulma vastuullisuuteen ja työhönsä saattaisi olla ihmisläheisempi, mikäli hän olisi töissä Henkilöstöteamissa, joka tällä hetkellä on Ismon luotsaama. On kuitenkin mahdollista, että he kokisivat vastuun hyvin samalla tavalla myös eri työnantajan palveluksessa, sillä riippuu täysin yksilöstä, millä tavalla sosiaalinen ympäristö hänen vastuukokemuksensa vaikuttaa.

Narratiivisen käsityksen mukaisesti tässä tutkimuksessa tutkimuskohteena olivat henkilöstökonsulttien kokemukset vastuusta nimenomaan haastattelutilanteessa, sillä kokemukset eivät ole muuttumattomia (vrt. Perttula 2009, 142; Pinnegar & Daynes 2007, 11). Näin ollen pidän esimerkiksi mahdollisena sitä, että henkilöstökonsultit saattoivat kertoa vastuukokemuksistaan erilaista tarinaa haastatteluiden aikaisessa taloudellisessa taantumassa, jolloin työnhakijoista oli ylitarjontaa ja työpaikoista pulaa, kuin olisivat kertoneet päinvastaisessa tilanteessa. Sen puolesta puhuu esimerkiksi Kujalan (2001) tutkimus teollisuusjohtajien moraalikäsitteistä. Kyselytutkimus toteutettiin kahdessa erässä vuonna 1994, jolloin yleinen taloudellinen tilanne oli laman jäljiltä vielä varsin huono, ja vuonna 1999, jolloin talous oli ollut korkeasuhdanteessa jo pidemmän aikaa. Vuoden 1999 kyselyssä liiketoiminnan moraalisiin kysymyksiin suhtauduttiin selvästi positiivisemmin, ja esimerkiksi muista huolehtimisen arvoa pidettiin tärkeämpänä kuin vuonna 1994, jolloin ei välttämättä ollut resursseja satsata henkilöstön hyvinvointiin. (Kujala 2001, 177.)

Tämä tutkimus osoittaa, että henkilöstöpalveluyrityksissä olisi syytä käsitellä entistä enemmän ja systemaattisemmin vastuuta käytännön työtilanteissa. Jotta henkilöstöpalveluyritys voisi toimia mahdollisimman vastuullisesti, tulisi yrityksen työntekijöillä olla yhteneväisemmät toimintatavat ja linjaukset, mitä tulee vastuukysymyksiin. Myös henkilöstökonsulttien omia näkemyksiä olisi hyvä kuulla. Tässä tutkimuksessa nousi vahvasti esiin, että henkilöstökonsulttien käsitykset ja kokemukset vastuullisesta toiminnasta poikkeavat toisistaan huomattavan paljon paitsi alan sisällä, myös saman henkilöstöpalveluyrityksen sisällä. Tämä huomioon ottaen ei liene mahdollista, että kaikkien tutkimuksen henkilöstökonsulttien toimintatavat olisivat objektiivisesti tarkasteltuina vastuullisia, vaikka he itse omaa työskentelyään vastuullisena pitävät. Tämän tutkimuksen fokus ei kuitenkaan ole arvioida objektiivisesti henkilöstökonsulttien toiminnan vastuullisuutta, eikä se keräämäni aineisto huomioon ottaen olisi edes mahdollista.

Tämä tutkimus osoittaa, että vastuu-käsitteen ja vastuukokemuksen sanoiksipukeminen on haasteellista, mistä yksi todiste ovat ristiriidat haastateltujen henkilöstökonsulttien ja sen vuoksi myös laatimieni henkilöstökonsulttityyppien kokemuksissa. Yhden ja saman haastateltavan kertomus on voinut vaikuttaa kahden keskenään täysin erilaisen henkilöstökonsulttityypin kokemuksiin kuvaaviin narratiiveihin. Haastatteluihin pohjautuvista kertomuksista esimerkiksi K5 on tuonut elementtejä sekä Tunteilemattoman Tuomaksen että Sooloilevan Sofian vastuukokemuksiin. Vastaavasti kertomus K8 on

vaikuttanut sekä Tuomaksen että Ihmisläheisen Ismon narratiivien muotoutumiseen, vaikka nämä ovat tietyiltä osin täysin päinvastaiset.

Eräänlainen ristiriita tulee esiin myös esimerkiksi Tuomaksen kokemuksessa. Yhtäältä hän kokee vastuun samalla tavalla asiakkaasta tai työntekijästä riippumatta, sillä kehtään ei saa eriarvoistaa vaan kaikkia tulee palvella tasalaatuisesti. Toisaalta taas hän tuntee, että tietyissä tilanteissa hän saa omaa, henkilökohtaista vastuutaan siirrettyä tai jaettua muille osapuolille. Näin tapahtuu esimerkiksi silloin, kun työntekijä on työskennellyt asiakasyrityksessä jo pidempään, jolloin tähän pystyy paremmin luottamaan. Pidin kuitenkin tärkeänä sitä, että tuon kokemukset esiin ristiriitoineen kaikkineen sen sijaan, että olisin lähtenyt keinotekoisesti muokkaamaan niistä loogisempia ja johdonmukaisempia. Ristiriitaisuus on loppujen lopuksi varsin inhimillistä.

Tutkimuksessa hyödyntämäni perinteinen jaottelu taloudelliseen vastuuseen, sosiaaliseen vastuuseen ja ympäristövastuuseen ei sopinut täydellisesti henkilöstökonsulttien kokemuksiin. Sosiaalisen vastuun merkitys korostui heidän työssään, mikä selittyy jo henkilöstöpalvelualan luonteella: työssä ollaan tekemisissä ihmisten kanssa sekä työnhakijoiden/työntekijöiden että asiakasyritysten edustajien muodossa. Henkilöstökonsultit välittävät työvoimaa, ihmisiä, jolloin sosiaalinen aspekti on heidän työssään väistämättä otettava huomioon. Alan luonne on täysin erilainen kuin esimerkiksi teollisuusalan yrityksillä. Taloudellista vastuuta työssään koki ainoastaan Ismo, jonka rooli yrittäjänä taloudellisen vastuunkantoa myös edellyttää. Sen lisäksi Tyyne ja Sofia kyllä tiedostivat taloudellisen vastuun olemassaolon, mutta siitä huolimatta he eivät sellaista vastuuta kokeneet. Ympäristövastuuta puolestaan ei kokenut kukaan henkilöstökonsulteista. Voidaan siis todeta, että henkilöstöpalvelualalla kaikkein merkittävin vastuutyyppe on sosiaalinen vastuu.

Pidän tämän tutkimuksen tärkeimpänä teoreettisena merkityksenä henkilöstöpalvelualan sekä yksilön kokemuksellisuuden liittämistä liiketaloudelliseen vastuullisuuskeskusteluun. Vastuullisuustutkimus on tärkeää paitsi yleisellä tasolla, myös toimialakohtaisesti eri alojen erityispiirteet huomioon ottaen. Näin saadaan spesifimpää ja syvällisempää tietoa tietyn toimialan vastuukentästä, ja tutkimustuloksia pystytään paremmin hyödyntämään myös käytännössä. Henkilöstöpalveluala muodostaa selkeän tutkimusaukon, jota tällä tutkimuksella paikkaan. Yksilön vastuu puolestaan on noussut viime vuosina esille sustainable HRM -keskustelun myötä. Sustainable HRM -ajattelussa korostetaan, että kestäväyydestä ja jatkuvuudesta ovat vastuussa yhteiskunnan ja organisaatioiden ohella myös yksilöt, ja keskiössä ovat sekä sosiaalinen vastuu että yksilön oma vastuu. (Ehnert 2006, 11.) Tämän ajattelun myötä on entistä tärkeämpää huomioida myös yksilön rooli vastuukentällä.

5.2 Tutkimuksen luotettavuus ja tulosten yleistettävyys

Hyödynnän koko tutkimukseni luotettavuuden arvioinnissa pääasiassa yhdeksää Juha Perttulan (1995b, 102–104) listaamaa kriteeriä, joita hän pitää kokemuksen tutkimuksen yleisinä luotettavuuden edellytyksinä. En peilaa tutkimusta erityisesti kvantitatiivisessa tutkimuksessa käytettyihin luotettavuuden kriteereihin, reliabiliteettiin ja validiteettiin, sillä niiden soveltuvuus laadullisen tutkimuksen arviointiin on usein kyseenalaistettu (ks. esim. Eriksson & Kovalainen 2008, 292). En näe niiden istuvan myöskään tähän tutkimukseen.

Pohdin Perttulan (1995b, 102–104) yhdeksää luotettavuuden arvioinnin kriteeriä jo tutkimusprosessin alkuvaiheessa ja pidin ne mielessäni koko prosessin ajan. *Tutkimusprosessin reflektointi* ei rajoittunut ainoastaan tutkimuksenteon loppuvaiheisiin, vaan analyttinen arviointi oli tärkeää koko tutkimusprosessin ajan lähtien prosessin ensimmäisistä vaiheista aihepiiriä tarkastellessani ja menetelmävalintoja tehdessäni, jatkuen aina raportin kirjoittamisen viimeisiin hetkiin saakka. (vrt. Eriksson & Kovalainen 2008, 290.) Erityisen tärkeää Perttulan (1995b, 102) mukaan on kiinnittää huomiota aineiston analysoinnin ja tulkinnan kuvailuun (ks. myös Eriksson & Kovalainen 2008, 294; Eskola & Suoranta 2003, 213, 215–216). Olenkin pyrkinyt *kuvaamaan ja perustelemaan tutkimusprosessin kulun sekä tutkimukselliset valinnat* mahdollisimman tarkasti vaihe vaiheelta menetelmäluvussa 2. Näin lukija voi paremmin hahmottaa ja ymmärtää tekemäni valinnat sekä tulkinnat ja pystyy myös arvioimaan koko tutkimuksen luotettavuutta.

Olen pyrkinyt *johdonmukaisuuteen* läpi koko tutkimusprosessin. Perttula (1995a, 39–40; 1995b, 102) peräänkuuluttaa loogista yhteyttä tutkittavan ilmiön perusrakenteen, tutkimuksen aineistonhankintatavan, teoreettisen lähestymistavan, analyysimenetelmän ja tutkimuksen raportointitavan välillä. Samaa asiaa painottavat myös esimerkiksi Eriksson ja Kovalainen (2008, 290). Tässä tutkimuksessa kaiken lähtökohtana oli tutkittava ilmiö, henkilöstökonsulttien kokemus vastuusta työssään. Se saneli tekemäni menetelmävalinnat, teoreettisen lähestymistavan sekä tutkimuksen raportointitavan. Tutkimuksen kulun ja menetelmien osalta narratiivisuus näytteli pääroolia. Ymmärrän sekä tutkittavan ilmiön että tutkimusaineiston narratiivisesti. Sen lisäksi narratiivisuus on keskeisessä asemassa myös aineiston analyysissä sekä itse tutkimusraportissa. Tutkimuksen aineiston keräsin teemahaastatteluin, jotka soveltuvat erinomaisesti yhteen niin tutkittavan ilmiön kuin narratiivisen tutkimustavankin kanssa. Myös teoreettinen lähestymistapa tutkimuksessa tukee koko tätä kokonaisuutta, sillä tein teoreettiset tulkinnat aineistolähtöisesti tutkimuksen luonteen huomioiden. Pidän tätä tutkimusta loogisena ja johdonmukaisena kokonaisuutena.

Perttulan (1995a, 39–40; 1995b, 103) mukaan tutkimuksen metodit tulee valita ontologisen analyysin pohjalta, ja joissakin tapauksissa usean tutkimusmenetelmän käyttö

lisää tutkimuksen luotettavuutta. Hän puhuu *metodien yhdistämisestä*. En nähnyt tässä tutkimuksessa tarpeelliseksi yhdistää narratiiviseen tutkimusotteeseen muita tutkimusmenetelmiä. Hyödynsin narratiivisuutta tässä tutkimuksessa kuitenkin monipuolisesti. Analyysimenetelmänä tutkimuksessa toimi narratiivinen tyypittely. Tulkinnassa puolestaan käytin apuvälineinä Kohlbergin moraalisen kehityksen teoriaa sekä moraalijärjestyksen teoriaa, joista erityisesti jälkimmäinen sopii erinomaisesti narratiiviseen tutkimusotteeseen. Näiden lisäksi nostin henkilöstökonsulttityyppejä kuvaavista narratiiveista esiin niitä merkityksiä, joita henkilöstökonsultit vastuuseen liittävät. Uskon pystyneeni näin parhaiten raottamaan haastattelemini henkilöstökonsulttien vastuuseen liittyvää kokemusmaailmaa.

Kokemustutkimuksessa on tärkeää, että tutkimuksessa keskeisimmässä asemassa on varsinainen tutkimusaineisto, jonka ehdoilla koko tutkimus etenee. Tällöin puhutaan *tutkimusprosessin aineistolähtöisyydestä*. (Perttula 1995b, 102.) Tekemäni teoreettiset tulkinnat pohjautuvat tutkimuksen haastatteluaineistoon, enkä määrittänyt ennalta teoreettista viitekehystä, johon aineiston olisin pakottanut. Tarkastelin ennen haastatteluita vastuullisuuden teoriakeskusteluja ja hyödynsin niitä jonkin verran laatiessani haastattelurunkoa, mutta en antanut lukemani kuitenkaan rajata ajatteluaani, eikä se muodostunut esteeksi aineistolähtöisyydelle.

Tutkimusprosessin kontekstisidonnaisuudella Perttula (1995b, 102) viittaa kahteen asiaan. Yhtäältä hän tarkoittaa sillä tutkimusprosessin ja tutkimustulosten sidonnaisuutta tutkimustilanteeseen, tässä tapauksessa haastattelutilanteeseen. Toisaalta hän viittaa kontekstisidonnaisuudella siihen, että toisen ihmisen merkityssuhteita voi mielekkäästi tutkia ainoastaan hänen koetun maailmansa kokonaisuudessa. Yksilökohtaisuus tulisi näin ollen säilyttää tutkimusprosessissa mahdollisimman pitkään. (Perttula 1995b, 102.) Olen pyrkinyt huomioimaan kontekstin merkityksen tutkimukseni jokaisessa vaiheessa. Haastattelutilanteissa pyrin etenemään haastateltavien ehdoilla, jotta he saivat mahdollisimman vapaasti kertoa kokemuksistaan. Analyysivaiheessa en muodostanut henkilöstökonsulttityyppejä mielivaltaisesti, vaan yritin säilyttää kontekstuaaliset suhteet aina, kun näin ne merkitseviksi. Kontekstisidonnaisuus on linjassa sekä narratiivisen tutkimustavan että tulkinnan apuvälineenä käyttämäni moraalijärjestyksen teorian kanssa. Yksilökohtaisuuden tutkimuksessa olisi saanut parhaiten säilytettyä luomalla jokaisesta haastateltavasta oman kertomuksensa. Se ei kuitenkaan ollut mahdollista ottaen huomioon tämän tutkimuksen laajuuden sekä haastateltavien anonymiteetin säilyttämisen. Sen vuoksi päädyin luomaan aineistosta neljä henkilöstökonsulttityyppiä, joista jokaisella on oma antinsa tälle tutkimukselle.

Perttula (1995b, 103) pitää yhtenä luotettavuuden kriteerinä myös *tavoiteltavan tiedon laadun* pohtimista sekä tuon tiedon ilmaisemista kielellisesti. Tieto voi olla essentiaalisesti, käsitteellisesti ja persoonakohtaisesti yleistä tietoa. Essentiaalinen yleinen tieto on ontologisen analyysin tulos ihmisen olemassaolon perusrakenteesta. Vaikka olen

tutkimusprosessin aikana pohtinut kokemusta ontologisesta näkökulmasta, en tässä tutkimuksessa tavoitellut essentiaalista yleistä tietoa. Sen sijaan tutkimuksen tavoitteena oli tuottaa sellaista tietoa, joka lisää ymmärrystämme henkilöstökonsulttien työssään kokemasta vastuusta. Tavoittelin käsitteellistä yleistä tietoa, jolla viitataan joko yhden tai useamman ihmisen merkitysverkoston kuvaamiseen. Henkilöstökonsulttityyppettä kuvaavien narratiivien kautta toin esiin neljä erilaista merkitysverkostoa. Persoonakohtaista yleistä tietoa olisin saavuttanut esimerkiksi laatimalla jokaisesta haastattelusta erikseen oman narratiivinsa, joista jokainen olisi kuvannut yhden koetun maailman merkitysverkostoja.

Perttulan (1995b, 103) mukaan *tutkijayhteistyö* lisää tutkimuksen luotettavuutta, mikäli se lisää systemaattisuutta ja ankaruutta tutkimuksellisissa menetelmissä. Sain tutkimusprosessin aikana arvokasta palautetta ohjaajaltani, opponentiltani sekä koko pro gradu -ryhmämme osallistujilta. Olin myös sähköpostitse yhteydessä erääseen kokemus-tutkimuksen asiantuntijaan, minkä johdosta ajatukseni selkiytyivät tutkimusmenetelmän osalta. Päätin lähestyä tutkimuskohdettani narratiivisesta näkökulmasta ja hylkäsin muut mahdolliset lähestymistavat. Sen lisäksi tapasin vuonna 2010 lähes viikoittain erään toisen pro gradu -tutkielmantekijän kanssa. Tapaamisissa keskustelimme tutkimusprosessin etenemisen lisäksi myös tutkimuksen sisällöllisistä asioista.

Tajunnallisena olentona *tutkija on tutkimustyönsä subjekti* ja keskeinen tutkimusväline, mikä tulee ottaa huomioon tutkimuksen eri vaiheissa (Eskola & Suoranta 2003, 210; Perttula 1995b, 203). Olen tiedostanut ja tuonut esiin oman subjektisuuteni tutkimuksen aikana. Subjektisuuttani korostaa tutkimusraportissa käyttämäni yksikön ensimmäisen persoonan muoto. Subjektiviteetti on vaikuttanut kiinnostuksenkohteideni vuoksi tutkimuksen aiheeseen, tekemiini menetelmällisiin valintoihin sekä analyysiin ja tulkintoihin. Tutkimusraportissa olen pyrkinyt ilmaisemaan, mikä on omaa tulkintaani, jotta lukijan on helpompi huomata subjektisuuteni vaikutukset tutkimuksen kulkuun, tuloksiin ja tutkimusraporttiin. Tutkimusaineistosta tekemäni tulkinnat ovat minun omiani, ja joku toinen tutkija voisi luoda samasta aineistosta täysin erilaisen tutkimuksen ja tulkinnan (Hirsjärvi & Hurme 2008, 151; Pinnegar & Daynes 2007, 25). Oleellista kuitenkin on se, että tutkijan kanssa saman näkökulman omaksunut lukija voi löytää tutkimusaineistosta samat asiat, jotka tutkija löysi, vaikkei hän olisikaan näkökulmasta tutkijan kanssa samaa mieltä (Eriksson & Kovalainen 2008, 294; Hirsjärvi & Hurme 2008, 151).

Viimeisin, muttei suinkaan vähäisin luotettavuuden kriteeri tässä tutkimuksessa on *tutkijan vastuullisuus*. Vastuullisuus tutkimuksenteossa tarkoittaa paitsi avoimuutta ja tarkkaa tutkimuksen kulun kuvausta tutkimusraportissa, myös vastuullisuuden ulottumista kaikkiin tutkimusprosessin vaiheisiin. Tarkasta raportoinnista huolimatta lukija ei pysty konstruoimaan tutkimuksen kulkua täsmälleen tapahtuneessa muodossa. Sen vuoksi tutkijan vastuullisuus on merkittävä osa tutkimuksen luotettavuutta. (Perttula 1995b, 204; vrt. Eskola & Suoranta 2003, 210–211.) Kun tutkimuskohteena on vastuu,

olisi ironista, että toimin itse tutkimusta tehdessäni vastuuttomasti. Olen tutkimuksesani pyrkinyt suorittamaan kaikki tutkimukselliset toimenpiteet systemaattisesti sekä noudattamaan parhaani mukaan niitä peruseriaatteita, joita vastuulliselta tutkimuksen-teolta edellytetään.

Luotettavuuden lisäksi arvioin tutkimuksen tulosten yleistettävyyttä. Toisin kuin kvantitatiivinen tutkimus, laadullinen tutkimus ei lähtökohtaisesti pyri yleistettävyyteen. Vaikka varovaisia yleistyksiä voitaneen laadullisessakin tutkimuksessa toisinaan tehdä, on sen perimmäinen tarkoitus kerätä pienemmästä tutkimusjoukosta syvällisempää ja yksityiskohtaisempaa tietoa (Koskinen ym. 2005, 265). Narratiivisessa laadullisessa tutkimuksessa pyrkimys tuottaa paikallista, henkilökohtaista ja subjektiivista tietoa korostuu vielä enemmän kuin muussa laadullisessa tutkimuksessa. Subjektiivista tietoa pidetään nimenomaan tutkimuksellisenä vahvuutena, koska tieto muodostuu tällöin moniäänisempänä, kerroksellisena ja kertomuksellisenä kokonaisuutena yhden, pelkistetyn ”suuren kertomuksen” sijaan. (Heikkinen 2007, 156.) Tämän tutkimuksen aineisto on pieni suhteessa koko henkilöstöpalveluun eivätkä tutkimustulokset senkään vuoksi ole suoraan yleistettävissä. Sen sijaan tutkimus tarjoaa yhden lähestymistavan vastuuseen henkilöstökonsulttien työssä. Henkilöstökonsulttityypeistä Tyyne edustaa vastuukokemukseltaan tyypillistä henkilöstökonsulttia tämän tutkimuksen aineiston valossa. Sen vuoksi hänen kokemuksensa vastuusta kertoo myös jotakin yleistä haastatelluista henkilöstökonsulteista.

5.3 Yhteenveto

Tämän tutkimuksen tarkoituksena oli valottaa henkilöstökonsulttien kokemuksia vastuusta työssään henkilöstöpalveluyrityksessä. Näitä näkemyksiä ja kokemuksia haastattelemani henkilöstökonsultit ilmaisivat kertomiensa tarinoiden kautta, jotka heijastelivat heidän vastuuseen liittämääns merkityksiä. Tarinoista nousi esiin henkilöstökonsulttina työskentelyn hyveitä ja paheita, henkilöstökonsultin työhön liittyviä arvoja ja normeja sekä tapoja työskennellä henkilöstökonsulttina oikein ja väärin. Tarinat toimivat ikkunaan niihin merkityksiin, joita henkilöstökonsultit vastuuseen työssään liittävät. Tämän tutkimuksen tietoja voivat jatkossa hyödyntää muun muassa henkilöstöpalvelualan yrittäjät ja alan yritysten johtajat kehittäessään henkilöstöpalveluyritysten toimintaa, henkilöstöpalvelualan ammattilaiset pohtiessaan omia toimintatapojaan, asiakasyritysten edustajat arvioidessaan henkilöstöpalveluyritysten ratkaisuja sekä tutkijat.

Lähdin tutkimaan henkilöstökonsulttien vastuukokemuksia avoimin mielin, ilman selkeää teoreettista viitekehystä. Näin sain mahdollisimman puhdasta tietoa henkilöstökonsulttien todellisista kokemuksista, kun en pakottanut tarinoita mihinkään olemassa olevaan teoriaan. Ennen haastatteluita tarkastelin kuitenkin vastuullisuuden teoreettista

kenttää ja hyödynsin sitä jonkin verran haastattelurunkoa laatiessani. Etukäteen laaditun haastattelurungon ansiosta koen saaneeni haastatteluista irti enemmän ja monipuolisempaa tietoa, josta osa olisi jäänyt saamatta ilman ennalta pohdittuja haastattelukysymyksiä. En kuitenkaan halunnut haastatteluissa nojautua liikaa etukäteen laatimaani kysymysrunkoon, vaan pyrin etenemään kunkin haastateltavan ehdoilla, jotta he saivat kertoa vapaasti työstään ja vastuusta.

Sain haastatteluiden avulla mielenkiintoisen tutkimusaineiston, jota ensin analysoin narratiivisen tyypittelyn avulla. Laadin neljä fiktiivistä henkilöstökonsulttityyppiä ja neljä narratiivia heidän ympärilleen haastatteluaineiston pohjalta. Näiden narratiivien avulla pyrin tuomaan esiin konkreettisia esimerkkejä tilanteista, joissa vastuullisuus henkilöstökonsultin työssä näyttäytyy (3. osaongelma). Tyypeistä Tyypillinen Tyyne edusti vastuukokemukseltaan nimensä mukaisesti tyypillistä henkilöstökonsulttia ja kolme muuta, Tunteilematon Tuomas, Ihmisläheinen Ismo ja Sooloileva Sofia, olivat hieman epätyypillisempiä hahmoja, joista jokaisen vastuukokemuksissa oli jotakin mielenkiintoista ainutlaatuisuudessaan ja poikkeuksellisuudessaan. Pääpiirteiltään henkilöstökonsulttityypit olivat vastuukokemuksiensa osalta samankaltaisia, mutta heidän väliltään löytyi myös merkittäviä poikkeuksia ja jopa ristiriitoja – siitäkkin huolimatta, että heistä kaikki kokivat olevansa vastuullisia henkilöstökonsultteja ja työskentelvänsä vastuullisesti.

Seuraavassa vaiheessa tulkitsin laatimiani henkilöstökonsulttityyppejä (1. ja 2. osaongelma). Ensimmäisenä työkaluna tulkinnassa hyödynsin Lawrence Kohlbergin (1984, 172–183; 1976, 32–35) moraalisen kehityksen teoriaa. Teoriassa moraalinen kehitys on jaettu kuuteen eri vaiheeseen, joista keskeisimmät henkilöstökonsulttityyppien vastuukokemusten kannalta ovat vaiheet 3 (hyvien ihmissuhteiden moraalin vaihe), 4 (sosiaalisen järjestelmän moraalin vaihe) sekä 5 (sosiaalisen sopimuksen tai hyödyllisyyden ja yksilön oikeuksien moraalin vaihe). Kukaan henkilöstökonsulttityypeistä ei edustanut puhtaasti mitään vaihetta, vaan heistä jokainen sijoittui kahteen tai kolmeen eri vaiheeseen. Kaikkien neljän henkilöstökonsulttityypin vastuukokemuksiin liittyivät ainakin osittain *hyvien ihmissuhteiden moraalin* vaihe 3 sekä *sosiaalisen järjestelmän moraalin* vaihe 4. Vaiheeseen 3 liittyy pyrkimys olla hyvä ihminen sekä luottamus ja huolenpito ihmisistä keskinäisessä kanssakäymisessä. Vaiheessa 4 puolestaan on keskeistä moraalisten arviointien perustuminen lainsäädännön, oikeuden ja velvollisuuksien ymmärtämiseen. Sen lisäksi Ismo ja Sofia ulottuvat myös *sosiaalisen sopimuksen tai hyödyllisyyden ja yksilön oikeuksien moraalin* vaiheeseen 5, jossa lakeja ja sääntöjä ei pidetä enää automaattisesti vastuullisuuden määrittäjinä tai edellytyksenä vaan yksilölliset arvot ja periaatteet voivat ylittää lainsäädännön.

Tulkinnan seuraavassa vaiheessa nostin esiin ne tahot, joita kohtaan henkilöstökonsultit kokivat vastuuta omassa työssään. Jokaiselle henkilöstökonsulttityypille yhteiset tahot olivat asiakasyritykset sekä työnhakijat/työntekijät. Näiden lisäksi Tyyne, Ismo ja

Sofia kokivat vastuuta myös muita tahoja kohtaan. Tyne ja Sofia tunsivat vastuuta oman työnantajansa suuntaan. Ismo ja Sofia puolestaan tunsivat vastuuta omia kollegoita kohtaan – joskin Ismo oli Sofiaan nähden hieman eri asemassa, sillä hänen kollegansa ovat samalla hänen alaisiaan. Sen lisäksi Ismo koki vastuuta itseään kohtaan sekä yrittäjänä taloudellista vastuuta työssään. Sofia taas nosti esiin vastuun omaa esimiestään kohtaan sekä yhteiskunnallisen vastuun.

Tulkinnan kolmannessa vaiheessa käytin apuvälineenä Rom Harrén (1983) moraalijärjestystä. Loin jokaiselle neljälle henkilöstökonsulttityypille moraalijärjestykset, joissa toin esiin heidän kokemuksensa vastuusta niiden hyveiden ja paheiden kautta, joita he työhönsä liittävät. Hyveillä viitataan henkilöstökonsulttien kokemuksiin vastuullisuudesta ja paheilla puolestaan kokemuksiin vastuuttomuudesta. Tyynen moraalijärjestys edusti tämän tutkimuksen aineiston valossa henkilöstökonsultin tyypillisiä hyveitä ja paheita. Jaottelin ne kahteen eri ryhmään: kaikille neljälle henkilöstökonsulttityypille yhteisiin hyveisiin ja paheisiin sekä muihin tyypillisiin hyveisiin ja paheisiin, jotka eivät kuitenkaan sisällyneet jokaiseen neljään moraalijärjestykseen. Kaikille yhteisiä tyypillisiä hyveitä olivat *lainsäädännön noudattaminen* sekä *avoimuus* ja *rehellisyys*. Vastaavasti kaikille yhteisiä paheita olivat *lain rikkominen*, *salailu* ja *harhaan johtaminen*.

Tyypillisen Tyynen muista hyveistä ja paheista *henkilöstöpalvelualan normien mukaan toimimisen* hyve ja *sooloilun* pahe puuttuivat Sofian moraalijärjestyksestä, joka painotti omaa harkintakykyä normien sokean seuraamisen sijaan. Tyynen moraalijärjestyksen *yrittäjäasiakkaiden ja työntekijäasiakkaiden yhtä tärkeinä pitämisen* hyve ja *jommankumman asiakasryhmän tärkeämpänä pitämisen* pahe puolestaan eivät kuuluneet Tuomaksen ja Sofian moraalijärjestyksiin, mutta eri syistä. Tuomas näki asiakasyritysten olevan tärkeämpi asiakasryhmä ja niiden palvelun henkilöstöpalveluyritysten perimmäinen tehtävä. Sofia sen sijaan painotti yksilönäkökulmaa, sillä hän haluaa ihmisille hyvää. Hänen mielestään ihminen on tärkeämpi kuin yritys. Tyypilliset *vastuullisten yrittäjäasiakkaiden palvelemisen* hyve ja *vastuuttomien yrittäjäasiakkaiden palvelemisen* pahe eivät kuuluneet Tuomaksen moraalijärjestykseen. Tuomas ei ottanut selkeää kantaa asiakasyritysten vastuullisuuteen tai vastuuttomuuteen, mutta asiakasyrityksiä pidettiin kuitenkin työntekijäasiakkaita tärkeämpinä, niitä katsottiin ylöspäin ja niiden virheitä katsottiin läpi sormien. Muista tyypillisistä hyveistä ja paheista viimeinen puuttui Tuomaksen ja Ismon moraalijärjestyksistä. *Kaikkien työnhakijoiden palvelemisen* hyve ja *vain joidenkin työnhakijoiden palvelemisen* pahe eivät eri syistä kuuluneet Tuomaksen ja Ismon moraalijärjestyksiin. Tuomakselta ne puuttuivat siitä syystä, että hän painotti yrittäjäasiakkaiden merkitystä työssään, eikä kokenut velvollisuudekseen etsiä työnhakijoille töitä. Ismo puolestaan ymmärsi vastuun työssään siten, että Henkilöstöteamin konsultit valitsevat työnhakijoista ainoastaan parhaat, joista he pystyvät pitämään paremmin huolta ja joille myös riittää enemmän töitä. Erinomaisten työntekijöiden lähettäminen töihin asiakasyritykseen on vastuullisuutta myös yrittäjäasiakkaita kohtaan.

Seuraavassa tulkintavaiheessa nostin esiin ne merkitykset, jotka henkilöstökonsultit vastuuseen työssään liittivät. Keskityin ilmaisemaan Tyynen vastuuseen liittämiä merkityksiä, sillä hän edustaa tyypillistä henkilöstökonsulttia. Tarvittaessa toin esiin myös kolmen muun henkilöstökonsulttityypin merkitysrakenteita, mikäli ne poikkesivat Tyynen merkitysverkosta ja olivat sen vuoksi ainutlaatuisia ja mielenkiintoisia.

Vastuu jakautui henkilöstökonsulttien kokemuksissa käytännön vastuisiin ja moraaliseen vastuuseen. *Käytännön vastuut* olivat työhön liittyviä velvoitteita ja konkreettisia työtehtäviä, jotka kumpusivat henkilöstökonsultin *työroolista*. Henkilöstökonsulttityypeistä Tuomas koki kaikkein voimakkaimmin vastuun olevan sidoksissa omaan työrooliinsa. *Moraalinen vastuu* puolestaan tarkoitti henkilöstökonsulteille jotakin abstraktimpaa vastuuta, jota voisi kuvailla ”oikein tekemisenä”. Tyyne, Ismo ja Sofia ymmärsivät vastuun työssään lähtökohtaisesti juuri moraalisen vastuuna, joka kumpuaa voimakkaasti heidän omasta *identiteetistään* ja on näin osittain sisäsyntyistä. Oman persoonan lisäksi moraalisen vastuun kokemukseen vaikuttaa heidän näkemyksensä mukaan se sosiaalinen ja kulttuurinen ympäristö, jossa he elävät ja työskentelevät.

Jaottelu lainsäädännölliseen vastuuseen ja vapaaehtoiseen (moraaliseen) vastuuseen nousi esiin jo etukäteen laatimassani haastattelurungossa. *Lainsäädännöllinen vastuu* merkitsi henkilöstökonsulttityypeille niitä puitteita ja rajoja, joiden sisällä heidän tulee työssään toimia. Jokainen henkilöstökonsulttityyppi näki lainsäädännöllisen vastuun työssään kaiken lähtökohtana. Kaikkein eniten kyseistä vastuutyypistä painotti Tuomas, jonka näkökulma työhönsä oli muutenkin faktapainotteinen. Löyhimmin lainsäädäntöön suhtautui puolestaan Sofia, joka asetti toisinaan oman moraalikäsitteensä lainsäädännön ylöpuolelle. *Vapaaehtoinen vastuu* merkitsi henkilöstökonsulttityypeille lainsäädännön ylittävää vastuuta, esimerkiksi sitä, miten hyvin työnsä yleisesti hoitaa. Vapaaehtoinen vastuu koettiin pääasiassa yhtä tärkeänä kuin lainsäädännöllinen vastuu. Tuomakselle sen merkitys ei kuitenkaan ollut yhtä suuri kuin kolmelle muulle henkilöstökonsulttityypille.

Sosiaalinen vastuu nousi kaikkein keskeisimmäksi vastuutyypiksi henkilöstökonsulttien kokemuksissa, kun tarkastelin aihepiiriä perinteisen sosiaalinen – taloudellinen – ympäristövastuu -jaottelun näkökulmasta. Työssä, jossa ollaan tekemisissä ensisijaisesti ihmisten kanssa, se on luonnollista. Vähäiselle huomiolle jäi *taloudellinen vastuu*, jota koki ainoastaan yrittäjä-Ismo. Kaikkein vähiten koettiin kuitenkin *ympäristövastuuta*, sillä kukaan henkilöstökonsulteista ei maininnut asiaa.

Vastuu tuntui henkilöstökonsulttityypeistä pääasiassa positiiviselta. Se antoi motivaatiota ja pontta tehdä parhaansa. Toisinaan vastuu saattoi tuntua myös raskaalta, esimerkiksi silloin, kun se oli yhteydessä kiireeseen, paineisiin ja stressiin tai silloin, kun henkilöstökonsultti tunsu ammatillista epävarmuutta, kuten nuori Sofia toisinaan. Mitä enemmän vastuuta, sitä enemmän työstä myös sai irti, kunhan vastuun määrä pysyi oman osaamisen ja jaksamisen rajoissa. Poikkeuksen muodosti jälleen Tuomas, joka

koki, ettei vastuu enää tässä vaiheessa hänen uraansa tunnu oikein miltään. Työssään hän ei ole ajatellut vastuuta, sillä tuntee vastuun olevan niin syvällä omassa työroolissaan, että hän on jo sisäistänyt sen riittävän hyvin.

Tulevaisuudessa voisi olla mielenkiintoista selvittää, miten henkilöstöpalveluyritysten asiakasyritykset sekä vuokratyöntekijät kokevat vastuun omassa työssään. Näin olisi mahdollista muodostaa laajempi kokonaiskuva siitä vastuukentästä, joka henkilöstöpalveluyritysten liiketoiminnassa ja henkilöstökonsulttien työssä päivittäin on läsnä. Olisi myös kiinnostavaa vertailla henkilöstökonsulttien ja henkilöstöpalveluyritysten johdon kokemuksia vastuullisuudesta henkilöstöpalvelualalla: kohtaavatko heidän näkemyksensä vai onko niiden välillä merkittäviä ristiriitoja. Useammassa haastattelussa nousi myös esiin henkilöstökonsulttien käsitys siitä, että heidän tuntemansa vastuu työnhakijoita kohtaan eroaa työ- ja elinkeinotoimistoissa työskentelevien henkilöstökonsulttien kokemasta vastuusta. Sen vuoksi olisi mielenkiintoista tutkia, millaisia eroja näiden kahden ryhmän vastuukokemuksissa todellisuudessa on.

LÄHTEET

- Akaah, Ishmael P. – Lund, Daulatram (1994) The influence of personal and organizational values on marketing professionals' ethical behavior. *Journal of Business Ethics*, Vol. 13 (6), 417–430.
- Alewell, Dorothea – Hauff, Sven (2011) Make-or-buy decisions regarding temporary agency work – an empirical analysis of the decision process and expected effects. *International Journal of Human Resource Management*, Vol. 22 (15), 3127–3145.
- Bruner, Jerome (1986) *Actual minds, possible worlds*. Harvard University Press, Cambridge, Massachusetts.
- Card, Robert F. (2005) Individual responsibility in organizational contexts. *Journal of Business Ethics*, Vol. 62 (4), 397–405.
- Clandinin, D. Jean – Connelly, F. Michael (2000) *Narrative inquiry: experience and story in qualitative research*. Jossey-Bass, San Francisco.
- CSR and competitiveness. European SMEs' good practice. Consolidated European Report. Toim. Irene Mandl – Andrea Dorr. Vienna 2007. <<http://www.ifm-bonn.org/assets/documents/CSR-Europa.pdf>>, haettu 10.10.2011.
- Drucker, Peter F. (1981) What is “business ethics”? *McKinsey Quarterly*, Autumn81 (3), 2–15.
- Ehnert, Ina (2006) *Sustainability Issues in Human Resource Management: Linkages, theoretical approaches, and outlines for an emerging field*. 21st Workshop on SHRM, March, 30th–31st 2006, Birmingham. <<http://www.sfb637.uni-bremen.de/pubdb/repository/SFB637-A2-06-004-IC.pdf>>, haettu 10.11.2011.
- Eilakaislan kotisivut. <<http://www.eilakaisla.fi/yhteystiedot?paikkakunta=Turku>>, haettu 19.10.2011.
- Elango, B. – Paul, Karen – Kundu, Sumit K. – Paudel, Shishir K. (2010) Organizational ethics, individual ethics, and ethical intentions in international decision-making. *Journal of Business Ethics*, Vol. 97 (4), 543–561.
- Eriksson, Päivi – Kovalainen, Anne (2008) *Qualitative methods in business research*. SAGE Publications, London.
- Erkkilä, Raija (2005) *Moniääninen paikka – opettajien kertomuksia elämästä ja koulutyöstä Lapissa*. Kasvatustieteiden tiedekunta, Kasvatustieteiden ja opettajankoulutuksen yksikkö, Oulun yliopisto. Oulu University Press, Oulu.
- Erkkilä, Raija (2009) Narratiivinen kokemuksen tutkimus: koettu paikka, tarina ja kuvaus. Teoksessa: *Kokemuksen tutkimus*, toim. Juha Perttula – Timo Lato-maa, 195–226. 3. painos. Juvenes Print, Tampere.

- Eskola, Jari – Suoranta, Juha (2003) *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. 6. painos. Vastapaino, Tampere.
- Eskola, Jari – Vastamäki, Jaana (2001) Teemahaastattelu: opit ja opetukset. Teoksessa: *Ikkunoita tutkimusmetodeihin I – Metodien valinta ja aineiston keruu: viirikkeitä aloittelevalle tutkijalle*, toim. Juhani Aaltola – Raine Valli, 24–42. PS-kustannus, Jyväskylä.
- Forde, Chris – Slater, Gary (2006) The nature and experience of agency working in Britain: What are the challenges for human resource management? *Personnel Review*, Vol. 35 (2), 141–157.
- Galais, Nathalie – Moser, Klaus (2009) Organizational commitment and the well-being of temporary agency workers: A longitudinal study. *Human Relations*, Vol. 62 (4), 589–620.
- Gardner, Howard (ed.) (2007) *Responsibility at work: how leading professionals act (or don't act responsibly)*. Jossey-Bass, San Francisco, CA.
- Gibson, Kevin (2007) *Ethics and business – an introduction*. Cambridge University Press, Cambridge.
- Gudmundsdottir, Sigrun (1997) Introduction to the theme issue of “narrative perspectives on research on teaching and teacher education”. *Teaching and Teacher Education*, Vol. 13 (1), 1–3.
- Harré, Rom (1983) *Personal being: a theory for individual psychology*. Blackwell, Oxford.
- Heikkinen, Hannu L. T. (2002) Whatever is narrative research? teoksessa: *Narrative research – Voices of teachers and philosophers*, toim. Rauno Huttunen – Hannu L. T. Heikkinen – Leena Syrjälä, 13–28. SoPhi, Jyväskylän yliopisto, Jyväskylä.
- Heikkinen, Hannu L. T. (2007) Narratiivinen tutkimus – todellisuus kertomuksena. Teoksessa: *Ikkunoita tutkimusmetodeihin II – Näkökulmia aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin*, toim. Juhani Aaltola – Raine Valli, 142–158. 2. korjattu ja täydennetty painos. PS-kustannus, Jyväskylä.
- Helkama, Klaus (1981) *Toward a cognitive-developmental theory of attribution of responsibility – A critical review of empirical research and some preliminary data*. Suomalainen Tiedeakatemia, Helsinki.
- Hirsjärvi, Sirkka – Hurme, Helena (2008) *Tutkimushaastattelu: teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Gaudeamus Helsinki University Press, Helsinki.
- Hirsjärvi, Sirkka – Remes, Pirkko – Sajavaara, Paula (2009) *Tutki ja kirjoita*. 15. uudistettu painos. Kustannusosakeyhtiö Tammi, Helsinki.
- HPL. Alan yleiset sopimusehdot. <http://www.hpl.fi/henkilostopalveluyritysten_liitto/liitetiedostot/HPL_YSE_2006.pdf>, haettu 15.08.2010.

- HPL. Jäsensyrytysten tarjoamat palvelut. <http://www.hpl.fi/henkilostopalvelujen_liitto/jasensyrytykset/index.php>, haettu 19.10.2011.
- HPL. Tietoa toimialasta. <http://www.hpl.fi/henkilostopalveluyrytysten_liitto/tietoa_toimialasta/index.php>, haettu 19.10.2011.
- HPL. Toimialan esittelydiat <http://www.hpl.fi/henkilostopalveluyrytysten_liitto/liitetiedostot/Toimialakalvot_2011_maaliskuu_netiversio.pdf>, haettu 20.06.2011.
- HPL. Toimintaperiaatteet. <http://www.hpl.fi/henkilostopalveluyrytysten_liitto/liitetiedostot/Toimintaperiaatteet_2009_final.pdf>, haettu 25.07.2010.
- Jones, Thomas M. (1991) Ethical decision making by individuals in organizations: an issue-contingent model. *Academy of Management Review*, Vol. 16 (2), 366–395.
- Juholin, Elisa (2004) *Cosmpolis – Yhteiskuntavastuusta yrityskansalaisuuteen*. Inforviestintä Oy, Keuruu.
- Kallio, Tomi J. – Nurmi, Piia (2005) Vastuullisen liiketoiminnan tutkimus. Teoksessa: *Vastuullinen liiketoiminta: Peruskysymyksiä ja esimerkkejä*, toim. Tomi J. Kallio – Piia Nurmi, 5–14. Turun kauppakorkeakoulun julkaisuja. Sarja Keskustelua ja raportteja 10:2005. Esa Print Tampere, Tampere.
- Kauhanen, Merja (2001) *Temporary agency work in Finland. Background document on temporary agency work in Europe*. Palkansaajien tutkimuslaitos, Helsinki.
- Ketola, Tarja (2005) *Vastuullinen liiketoiminta – sanoista teoksi*. Edita Prima Oy, Helsinki.
- Ketola, Tarja (2010) Responsible leadership: Building blocks on individual, organizational and societal behavior. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, Vol. 17 (3), 173–184.
- Kiviniemi, Kari (2007) Laadullinen tutkimus prosessina. Teoksessa: *Ikkunoita tutkimusmetodeihin II*, toim. Aaltola, Juhani – Valli, Raine, 70–85. 2. korjattu ja täydennetty painos. PS-kustannus, Jyväskylä.
- Kohlberg, Lawrence (1976) Moral stages and moralization – The cognitive-developmental approach. Teoksessa: *Moral development and behavior: Theory, research, and social issues*, toim. Thomas Lickona, 31–53. Holt, Rinehart and Winston, New York.
- Kohlberg, Lawrence (1984) *The psychology of moral development: The nature and validity of moral stages. Essays on moral development. Volume II*. Harper & Row, Publishers, San Francisco.
- Kohlberg, Lawrence – Hersh, Richard H. (1977) Moral development: a review of the theory. *Theory into Practice*, Apr77, Vol. 16 (2), 53–59.
- Koskinen, Ilpo – Alasuutari, Pertti – Peltonen, Tuomo (2005) *Laadulliset menetelmät kauppatieteissä*. Vastapaino, Tampere.

- Kotkavirta, Jussi (2002) Kokemuksen ehdot ja hahmot: Kritik der reinen Vernunft ja Phänomenologie des Geistes. Teoksessa: *Kokemus*, toim. Leila Haaparanta – Erna Oesch, 15–36. Acta Philosophica Tampereusia vol. 1, Tampere.
- Kujala, Johanna (2001) *Liiketoiminnan moraalialia etsimässä: suomalaisten teollisuusjohtajien sidosryhmänäkemykset ja moraalinen päätöksenteko*. Jyväskylä studies in business and economics 11. Jyväskylän yliopisto, Jyväskylä.
- Laine, Timo (2007) Miten kokemusta voidaan tutkia? Fenomenologinen näkökulma. Teoksessa: *Ikkunoita tutkimusmetodeihin II*, toim. Aaltola, Juhani – Valli, Raine, 28–45. 2. korjattu ja täydennetty painos. PS-kustannus, Jyväskylä.
- Latomaa, Timo (2009) Ymmärtävä psykologia: Psykologia rekonstruktiiivisena tieteenä. Teoksessa: *Kokemuksen tutkimus*, toim. Juha Perttula – Timo Latomaa, 17–88. 3. painos. Juvenes Print, Tampere.
- Lehto, Anna-Maija – Sutela, Hanna (2008) *Työolojen kolme vuosikymmentä – Työolo-tutkimustem tuloksia 1977–2008*. Tilastokeskus, Helsinki. <<http://www.tsr.fi/tsarchive/files/TietokantaTutkittu/2007/107274Loppuraportti.pdf>>, haettu 19.10.2011.
- Leppälä, Katja – Päiviö, Hanna (2001) *Kauppatieteiden opiskelijoiden moraalijärjestys: Narratiivinen tutkimus kolmen eri pääaineen opiskelusta Helsingin kaup-pakorkeakoulussa*. Pro Gradu -työ. Helsingin kaupparkeakoulun julkai-suja B-34. HeSE Print, Helsinki.
- Lähdesmäki, Merja – Takala, Tuomo (2003) *Vastuullinen luontoyrittäjyys*. Jyväskylän yliopisto. Taloustieteiden tiedekunta. Working paper No: 256/2003.
- Lämsä, Anna-Maija (1998) *Hyötyä, velvollisuuksia ja tunteita – johtajien kokemuksia henkilöstön irtisanomisesta*. Publications of School of Business and Eco-nomics, No: 115. University of Jyväskylä, Jyväskylä.
- Lämsä, Anna-Maija (2001) *Organizational downsizing and the Finnish manager from an ethical perspective*. Jyväskylä studies in business and economics 12. University of Jyväskylä, Jyväskylä.
- Lämsä, Anna-Maija (2007) Yrityksen vastuullisuus – mitä ja miksi? Teoksessa: *Liike-toiminnan vastuullisuus – minkä väristä se on?*, toim. Päivi Vauhkonen, 42–51. Johtamistaidon Opisto JTO, Oitmäki.
- Lämsä, Anna-Maija – Takala, Tuomo (2000) Downsizing and ethics of personnel dis-missals – the case of Finnish managers. *Journal of Business Ethics*, Vol. 23 (4), 389–399.
- Manpowerin kotisivut. <<https://www.manpower.fi/mpnet3/Content.asp?NodeRef=13718&Ref=FINLAND&LangID=fi>>, haettu 19.10.2011.
- Martikainen, Timo (2005) *Inhimillinen tekijä: opettaja eettisenä ajattelijana ja toimijana*. Väitöskirja. Joensuun yliopiston kasvatustieteellisiä julkaisuja N:o 102. Joensuun yliopisto, Joensuu.

- Metsämuuronen, Jari (2008) *Laadullisen tutkimuksen perusteet*. 3. uudistettu painos. Gummerus kirjapaino Oy, Jyväskylä.
- Miettunen, Sirpa (1990) *Terveystieteiden vastuullisuuden kokeminen asiakassuhteessa*. Pro Gradu -työ. Tampereen yliopisto, Hoitotieteen laitos.
- Morrell, Kevin (2004) Decision making and business ethics: the implications of using image theory in preference to rational choice. *Journal of Business Ethics*, Vol. 50 (3), 239–252.
- Mosley, Donald C. (1970) Professional ethics and competence in management consulting. *California Management Review*, Vol. 12 (3), 44–48.
- MOT. Kielitoimiston sanakirja 2.0. <<http://mot.kielikone.fi.ezproxy.utu.fi:2048/mot/turkuyo/netmot.exe>>, haettu 23.2.2011.
- Nihlén Fahlquist, Jessica (2009) Moral responsibility for environmental problems – individual or institutional? *Journal of Agricultural & Environmental Ethics*, Vol. 22 (2), 109–124.
- Palola, Jorma (1986) Työvoiman vuokrauksesta. *Defensor Legis* 7–8/1986, 399–411.
- Pekkinen, Irmeli (1995) *Hoitajien kokema vastuu ja ongelmatilanteet psyykkisessä hoitotyössä*. Pro gradu -työ. Tampereen yliopisto, Hoitotieteen laitos.
- Perttula, Juha (1995a) Kokemuksen tutkimuksen luotettavuudesta. *Kasvatus*. Vol. 26, (1), 39–46.
- Perttula, Juha (1995b) *Kokemus psykologisena tutkimuskohteena: johdatus fenomenologiseen psykologiaan*. Suomen fenomenologinen instituutti, Tampere.
- Perttula, Juha (1996) Deskriptio ja tulkinta: psykologin avaimia kokemukseen. *Psykologia*, Vol. 31 (1), 9–18.
- Perttula, Juha (2009) Kokemus ja kokemuksen tutkimus: fenomenologisen erityistieteen tieteenteoria. Teoksessa: *Kokemuksen tutkimus*, toim. Juha Perttula – Timo Latomaa, 115–162. 3. painos. Juvenes Print, Tampere.
- Perttula, Juha – Latomaa, Timo (toim.) (2009) *Kokemuksen tutkimus*. 3. painos. Juvenes Print, Tampere.
- Peters, Richard – Koufteros, Xenophon – Berman, Shawn (2009) Corporate Social Responsibility and the Chief Executive Officer: determinants of a positive strategic intention towards Corporate Social Responsibility. *International Journal of Management & Enterprise Development*, Vol. 6 (1), 38–54.
- Pinnegar, Stefinee – Daynes, J. Gary (2007) Locating narrative inquiry historically: Thematics in the turn to narrative. Teoksessa: *Handbook of narrative inquiry – Mapping a methodology*, toim. D. Jean Clandinin, 3–34. Sage Publications, Thousand Oaks, California.
- Pohjanoksa, Ilkka – Perkka-Jortikka, Katriina (2004) *Työvoimanvuokraus – uusia mahdollisuuksia yrityksille ja työntekijöille*. Dark Oy, Vantaa.

- Polkinghorne, Donald E. (1988) *Narrative knowing and the human sciences*. State University of New York Press, Albany, N.Y.
- Rasilainen, Katariina (2008) *Valta orkesterissa – narratiivinen tutkimus soittajien kokemuksista ja näkemyksistä*. Helsingin kauppakorkeakoulun julkaisu B-92. Helsingin kauppakorkeakoulu – HSE Print, Helsinki.
- Rawwas, Mohammed Y. A. – Strutton, David – Pelton, Lou (1994) Ethical attitudes of mental health practitioners: balancing therapeutic practices and treatments. *Journal of Business Ethics*, Vol. 13 (8), 597–608.
- Saarinen, Mauri (2005) *Pätkätyöt: työnantajan ja palkansaajan opas*. 2. uudistettu painos. Edita Prima Oy, Helsinki.
- Santrock, John W. (2008) *Adolescence*. 12. painos. McGraw-Hill Higher Education, Boston.
- Schlenker, Barry R. – Britt, Thomas W. – Pennington, John – Murphy, Rodolfo – Doherty, Kevin (1994) The triangle model of responsibility. *Psychological Review*, Vol. 101 (4), 632–652.
- Secchi, Davide (2009) The cognitive side of social responsibility. *Journal of Business Ethics*, Vol. 88 (3), 565–581.
- Selvitys vuokratyöstä (1998) Neuvottelumuistio. Työministeriö. Työhallinnon julkaisu 211.
- Shay, Pilip W. (1965) Ethics and professional practices in management consulting. *Advanced Management Journal*, Vol. 30 (1), 13–20.
- StaffPointin kotisivut. <http://www.staffpoint.fi/rekry/toimipiste_y.asp?toimipisteID=4>, haettu 09.03.2009.
- Syrjälä, Leena (2001) Elämäkerrat ja tarinat tutkimuksessa. Teoksessa: *Ikkunoita tutkimusmetodeihin I – Metodien valinta ja aineiston keruu: virikkeitä aloittellevalle tutkijalle*, toim. Juhani Aaltola – Raine Valli, 203–217. PS-kustannus, Jyväskylä.
- Takala, Tuomo (1991) *Managerial beliefs concerning social responsibility of the firm: a trial to identify and understand entrepreneurs' and managers' social responsibility beliefs as discursive phenomenon*. Jyväskylä studies in computer science, economics and statistics 16. University of Jyväskylä, Jyväskylä.
- Takala, Tuomo – Pallab, Paul (2000) Individual, collective and social responsibility of the firm. *Business Ethics: A European Review*, Vol. 9 (2), 109–118.
- Toikka, Sini (1999) Vuokratyön kokemiseen vaikuttavat tekijät toimistoalan yrityksessä. Pro gradu -työ, tiivistelmä. Helsingin yliopisto. Valtiotieteellinen tiedekunta. Sosiaalipsykologian laitos. <<https://helda.helsinki.fi/handle/10138/11421>>, haettu 19.10.2011.

- Tornberg, Gunbritt (2006) *”Bara man ser till barnens bästa”*: en studie av lärares yrkesetiska överväganden i en skola för alla. Doktorsavhandlingar inom den nationella forskarskolan i pedagogiskt arbete. Karlstads universitet, Pedagogiskt arbete, Estetisk-filosofiska fakulteten, Karlstad.
- Törrönen, Minna – Lämsä, Anna-Maija (2000) *Eettistä johtajuutta etsimässä – tulkitseva käsitteetutkimus*. Jyväskylän yliopisto. Taloustieteiden tiedekunta. Working paper No: 219/2000.
- Ursin, Klaus, af (2007) *Moraali, hyveet ja eettiset normit liikkeenjohdon konsultoinnissa*. Akateeminen väitöskirja. Tampereen yliopisto, johtamistieteiden laitos. <<http://acta.uta.fi/pdf/978-951-44-7020-2.pdf>>, haettu 22.06.2011.
- VMP Groupin kotisivut. < <http://www.vmp.fi/Suomi/fi/Yhteystiedot/Suomi/?&Suomi/fi/Yhteystiedot/=>>, haettu 19.10.2011.
- Viitala, Riitta (2007) Työsuhde murroksessa: lisääntyvä vuokratyö, Teoksessa: *Työ murroksessa. Artikkelikokoelma*, toim. Antti Kasvio – Johanna Tjäder, 185–197. Otavan Kirjapaino Oy, Keuruu.
- Viitanen, Janne (2000) *Auditors’ professional ethics and factors associated with disciplinary cases against auditors*. Dissertation. Ekonomi och samhälle: skrifter utgivna vid Svenska Handelshögskolan. Svenska Handelshögskolan, Helsingfors.
- Vitell, Scott J. – Festervand, Troy A. (1987) Business ethics: conflicts, practices and beliefs of industrial executives. *Journal of Business Ethics*, Vol. 6 (2), 111–122.
- Väyliä työhön (2006) Tupo 2 -työryhmän mietintö. Hallituksen politiikkaohjelmat. Työllisyys. Työhallinnon julkaisu 361.
- Webster, Leonard – Mertova, Patricie (2007) Using narrative inquiry as a research method: An introduction to using critical event narrative analysis in research on learning and teaching. Routledge, London and New York.
- Ylijoki, Oili-Helena (1998) *Akateemiset heimokulttuurit ja noviisien sosialisatio*. Väitöskirja. Tampereen yliopisto. Vastapaino, Tampere.

LIITE 1 HAASTATTELURUNKO

TAUSTAKYSYMYKSET

- Millainen on työhistoriasi?
- Millainen koulutus sinulla on?

HENKILÖSTÖKONSULTIN TYÖ

- Miten päädyit nykyiseen työhösi?
- Kuvaile työtäsi ja työtehtäviäsi.

VASTUU YLEISESTI

- Millaisia ajatuksia sinussa herää, kun ajattelet sanoja 'vastuu' ja 'vastuullisuus' yleisellä tasolla (ei välttämättä työhön liittyen)?
- Mitä vastuu / vastuullisuus mielestäsi tarkoittaa?
- Kuka / mikä määrittää vastuun?

VASTUU HENKILÖSTÖKONSULTIN TYÖSSÄ

- Kerro vastuusta ja vastuullisuudesta työssäsi.
- Miten koet oman vastuusi suhteessa esim. työnantajasi tai muiden tahojen vastuuseen?
- Kuvaile tilannetta työssäsi, jossa olet kokenut, että vastuun merkitys on ollut suuri.
- Kuvaile tilannetta työssäsi, jossa olet kokenut, että vastuun merkitys on ollut pieni.
- Miten työpaikallasi yleisesti suhtaudutaan asiakkaisiin / työtilanteisiin?
- Koetko vastuun vaikuttavan jollakin tapaa työskentelyysi? Mitä positiivisia / negatiivisia vaikutuksia sillä on?
- Mikä on lainsäädännöllisen vastuun merkitys työssäsi? Entä mikä on lainsäädännön ylittävän, vapaaehtoisen vastuun merkitys?
- Tuleeko mieleesi työtilannetta, jossa lainsäädännöllinen vastuu ja vapaaehtoinen vastuu olisivat ristiriidassa keskenään?
- Tuleeko mieleesi tilannetta, jossa työpaikkasi normit / kirjoittamattomat säännöt olisivat ristiriidassa oman vastuukäsityksesi kanssa?
- Tuleeko Sinulle vielä mieleen jotakin tähän vastuu-teemaan liittyvää?