



<input type="checkbox"/>	Kandidaatintutkielma
<input checked="" type="checkbox"/>	Pro gradu -tutkielma
<input type="checkbox"/>	Lisensiaatintutkielma
<input type="checkbox"/>	Väitöskirja

Oppiaine	Johtaminen ja organisointi	Päivämäärä	19.02.2020
Tekijä(t)	Marianne Muukkonen	Matrikkelinumero	
		Sivumäärä	93
Otsikko	Henkilöstöhallinto johdon strategisena partnerina		
Ohjaaja(t)	Professori Tomi J. Kallio		

#### Tiivistelmä

Perinteisesti henkilöstöhallinnon tehtäväkenttää ovat leimanneet operatiiviset tehtävät, kuten tekniset rekrytointitoimet, hallinnolliset tehtävät ja ohjeistus. Nämä operatiiviset tehtävät ovat edelleen tärkeitä organisaatiossa, mutta niiden rinnalle ovat nousseet strategiset toimet, joiden katsotaan tuovan enemmän arvoa organisaatioon tulevaisuudessa. Henkilöstöhallinnon operatiiviset toimet ovat helposti ulkoistettavissa, mutta strategisuutta ei voida ulkoistaa, jos henkilöstöhallinto haluaa vaikuttaa yrityksen liiketoimintaan. Tässä tutkimuksessa tutkittiin, kuinka kohdeorganisaation henkilöstöhallinto toimii strategisena kumppanina oman organisaationsa johdolle. Teoreettisena viitekehyksenä käytettiin Ulrichin (1997) luomaa henkilöstöhallinnon kumppanuuden mallia, jossa strategisen partnerin rooli on yksi mallissa esitellyistä rooleista. Strategisena kumppanina henkilöstöhallinto tarkastelee organisaation kyvykkyyksiä pitkällä aikavälillä, suunnittelee ja implementoi strategiaa ja osallistuu päätöksentekoon.

Tutkimus toteutettiin laadullisena tapaustutkimuksena valtionhallinnon organisaatiossa. Tutkimusaineisto kerättiin teemahaastattelujen avulla. Haastattelujoukkona olivat kohdeorganisaation johtoryhmän jäsenet sekä HR-liiketoimintakumppaneina toimivat henkilöstöammattilaiset. Haastateltavia oli yhteensä kaksitoista.

Tutkimustuloksista ilmeni, että kohdeorganisaatiossa henkilöstöhallinnon painotus on henkilöstöhallinnon operatiivisessa toiminnassa ja henkilöstöhallinto toimii osittain strategisesti. Haastattelujen perusteella johto odottaa henkilöstöhallinnon toimivan strategisemmin. Tähän on henkilöstöhallinnolla oivat edellytykset. Henkilöstöpäälliköllä on paikka johtoryhmässä, ja hän on mukana strategian suunnittelussa. Lisäksi henkilöstöhallinnolla on vaikutusmahdollisuuksia kohdeorganisaation päätöksentekoon. Henkilöstöhallinnon ammattilaiset toimivat lähellä liiketoimintaa ja osallistuvat liiketoiminnan ohjausryhmäpalaveriiniin. Myös operatiivisia toimia on ulkoistettu palvelukeskukseen, ja henkilöstöhallinto pyrkii hyödyntämään raportointia toiminnassaan. Nämä asiat ovat edellytyksenä, jotta henkilöstöhallinto toimisi strategisesta perspektiivistä. Strategisuutta kohdeorganisaatiossa haastaa toimintakentän muutos. Johdon näkökulmasta strategisen kumppanuuden toivottiin vielä vahvistuvan suuntaan, jossa henkilöstöhallinto on vahvemmin esillä organisaatiossa, ja toimii näkemyksellisesti, varmistaen kyvykkyyden, vahvistaen työnantajakuvaa ja sparraten johtoa. Myös henkilöstöhallinnon vastaajat toivoivat roolinsa muuttuvan operatiivisista tehtävistä kohti strategisempaa toimintaa.

Asiasanat	Strateginen henkilöstöjohtaminen, henkilöstöjohtaminen, HR-kumppanuus, strateginen partneri
Muita tietoja	







**TURUN  
YLIOPISTO**  
Kauppakorkeakoulu

# **HENKILÖSTÖHALLINTO JOHDON STRATEGISENA PARTNERINA**

**Tapaustutkimus valtionhallinnon organisaatiosta**

Johtamisen ja organisoinnin  
pro gradu -tutkielma

Laatija:  
Marianne Muukkonen

Ohjaaja:  
Professori Tomi J. Kallio

19.02.2020  
Pori

Turun yliopiston laatujärjestelmän mukaisesti tämän julkaisun alkuperäisyys on tarkastettu Turnitin OriginalityCheck -järjestelmällä.

## Sisällysluettelo

1	JOHDANTO .....	7
1.1	Johdatus tutkimuksen aihepiiriin .....	7
1.2	Tutkimuksen keskeiset käsitteet .....	8
1.3	Tutkimuksen tausta ja henkilöstöhallinnon erityispiirteet valtiosektorilla.....	9
1.4	Kohdeorganisaation esittely.....	11
1.5	Tutkimuksen tavoite ja rajaus .....	13
1.6	Tutkimuksen rakenne.....	14
2	HR JOHDON STRATEGISENA KUMPPANINA .....	15
2.1	HR-kumppanuuden eri roolit.....	15
2.2	Strategisen partnerin rooli.....	18
2.2.1	Strategisen partnerin kompetenssit .....	20
2.2.2	Liiketoimintaosaaminen.....	21
2.3	HR:n ja johdon välinen strateginen kumppanuus .....	23
2.3.1	Johdon suhtautuminen henkilöstöhallintoon.....	24
2.3.2	HR osana johtoryhmää.....	26
2.3.3	Osallistuminen strategiaprosessiin ja päätöksentekoon .....	26
2.3.4	HR-toimien räätälöinti .....	28
2.3.5	Henkilöstöhallinnon konsultoiva ote .....	30
3	TUTKIMUKSEN KULKU .....	31
3.1	Metodologiset valinnat .....	31
3.2	Aineiston keruu ja analysointi .....	31
4	TUTKIMUSTULOKSET .....	36
4.1	Kumppanuus HR:n ja johdon välillä .....	36
4.1.1	HR-kumppanin rooli .....	36
4.1.2	HR:n ja johdon kumppanuuden rakentuminen .....	38
4.2	Arvon tuottaminen .....	42
4.2.1	Tehtävät, joihin HR-kumppaneiden aika painottuu .....	43
4.2.2	Henkilöstöhallinnon tärkeimmät tehtävät .....	45
4.2.3	Johdon odotukset ja henkilöstöhallinnon arvon luominen tulevaisuudessa .....	49
4.3	Henkilöstöhallinnon toiminta strategisella tasolla.....	54
4.3.1	Henkilöstöhallinnon osallistuminen strategiatyöhön.....	55
4.3.2	Henkilöstöhallinnon ja johdon prioriteettien yhdenmukaisuus .....	58

4.3.3	HR:n tarjoamat ratkaisut suoraan liiketoimintaan liittyviin ongelmiin .....	62
4.3.4	HR osana johtoryhmä- ja ohjausryhmätyöskentelyä .....	65
4.3.5	Päätöksenteko organisaatiossa .....	69
4.3.6	Esimiestyön tukeminen .....	70
5	YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET .....	73
5.1	Tutkimuksen keskeiset tulokset ja esiin tulleet kehityskohteet .....	73
5.2	Johtopäätökset ja yhteys teoriaan .....	78
5.3	Tutkimuksen luotettavuuden arviointi .....	80
5.4	Jatkotutkimusehdotukset .....	82
	LÄHDELUETTELO .....	84
	LIITTEET .....	92
LIITE 1	HAASTATTELUIJEN KESTOT .....	92
LIITE 2	TEEMAHAASTATTELUIJEN TEEMAT .....	93

## **Kuvioluettelo**

Kuvio 1	Kohdeorganisaation organisaatiokaavio 2019 .....	12
Kuvio 2	Kohdeorganisaation HR-kumppanuuden organisointi 2019 .....	12
Kuvio 3	HR-kumppanuuden eri roolit (Ulrich 1997, suom. Muukkonen) .....	16
Kuvio 4	HR-toimien luokittelu (Lepak ym. 2005, suom. Muukkonen) .....	29

## **Taulukkoluetelo**

Taulukko 1	Operatiiviset tehtävät vs. strategiset tehtävät (Cox & Cox 2003, 21, mukailen Muukkonen) .....	43
------------	--	----

# 1 JOHDANTO

## 1.1 Johdatus tutkimuksen aihepiiriin

Tämä tutkimus käsittelee henkilöstöhallinnon strategista roolia organisaatioissa. Henkilöstöhallinnon ammattilaisten tehtävät ovat perinteisesti keskittyneet operatiivisen tason toimintoihin, kuten rekrytointiin, valintaan, koulutukseen, palkanmaksuun ja työntekijäsuhteiden hoitamiseen. Nämä toimet ovat edelleen tärkeitä organisaatioissa, mutta näiden rinnalle on nousemassa strategiseen henkilöstöjohtamiseen liittyviä tehtäviä. (Becton & Schraeder 2009, 16.) Henkilöstöhallinnon strategisen roolin organisaatioissa katsotaan nousevan entistä tärkeämmäksi, sillä yrityksen arvon muodostaa entistä enemmän aineeton pääoma aineellisen pääoman sijaan (Lischka 2017). Lisäksi henkilöstöhallinnon operatiivisia tehtäviä voidaan ulkoistaa, esimerkiksi digitaalisuuden lisääntyessä, henkilön itsensä tehtäväksi ja toisaalta esimiehille on siirtynyt enenevässä määrin henkilöstöhallinnon operatiivisia toimia. Henkilöstöhallinnon strategista roolia ei voi ulkoistaa, jos organisaatioiden henkilöstöhallinto haluaa vaikuttaa liiketoimintaan. (Ulrich 2001, 18.)

Aiheena henkilöstöhallinnon strateginen rooli ei ole uusi, ja aihepiiriä on tutkittu paljon, esimerkiksi Google Scholarista löytyy aihepiiristä 108 000 osumaa. Myös henkilöstöhallinnon rooleista on esitetty erilaisia malleja. Tässä työssä käytetään Ulrichin (1997) luomaa viitekehystä, joka on kirjallisuudessa yleisimmin siteerattu strategisen henkilöstöhallinnon (HR) kumppanuuden malli. (Pritchard, 2010.) Ulrichin (1997) luoma henkilöstöhallinnon kumppanuutta kuvaava malli, HR-liiketoimintakumppanuus, pitää sisällään neljä roolia, joista strategisen partnerin rooli on tämän tutkimuksen keskiössä. Ulrichin (1997) mukaan henkilöstöhallinnon ammattilaisten tulee toimia strategisen partnerin roolissa proaktiivisesti, strategisesti, liiketoimintasuuntautuneesti ja tulevaisuuteen suuntaavasti. Henkilöstöhallinnon tehtävien tulee kattaa enemmän kuin perinteiset toimet rekrytointin, koulutuksen, motivoinnin ja sitoutumisen saralla. (Ulrich 1997; Ulrich 2001, 18.)

Kirjoituksia siitä, millaisessa roolissa henkilöstöhallinnon tulisi toimia, löytyy paljon, kun taas vähemmän tutkimuksia löytyy siitä, miten henkilöstöhallinto itseasiassa toimii (Lawler & Mohrman 2003, 17). Tässä pro gradu -tutkimuksessa tarkastellaan, miten kohdeorganisaation henkilöstöhallinto toimii strategisena partnerina organisaationsa johdolle. Henkilöstöhallinnon lisäksi myös organisaation ylimmällä johdolla on hyvin keskeinen osa strategisessa henkilöstöjohtamisessa, minkä vuoksi on oleellista tutkia aihepiiriä sekä henkilöstöammattilaisten että organisaation ylimmän johdon näkemysten kannalta. Organisaation ylin johto vastaa organisaation suunnasta ja kehityksestä niin henkilöstön, talouden kuin tuotekehityksenkin osalta. Henkilöstöhallinto omalta osaltaan

pyrkii auttamaan organisaatiota ja johtoa saavuttamaan näitä tavoitteita inhimillisen pääoman näkökulmasta. (Ulrich & Brockbank 2005, 72.) Henkilöstöhallinnon ja johdon yhteistyö on siis merkittävää, varsinkin pitkällä aikavälillä.

## 1.2 Tutkimuksen keskeiset käsitteet

Henkilöstövoimavarojen johtaminen (HRM) kattaa useita toimintoja, kuten strategisen henkilöstöjohtamisen, inhimillisen pääoman johtamisen, yrityksen sosiaalisen vastuullisuuden, osaamisen johtamisen, organisaation kehittämisen, resurssoinnin, suorituksen johtamisen, oppimisen, palkitsemisen, työntekijäsuhteet, työhyvinvoinnin sekä henkilöstöpalvelujen tarjoamisen. Henkilöstöhallinto (HR) suunnittelee henkilöstöstrategiaa, toimintatapoja ja käytänteitä, joita organisaatio ja sen jäsenet tarvitsevat ja jotka tuovat niille lisäarvoa. HR-toiminnon tehtävät voidaan jaotella kahteen laajaan kategoriaan: transformatiivisiin tehtäviin, joiden tarkoituksena on sovittaa henkilöstöhallinto liiketoimintastrategiaan ja toimeenpanna henkilöstöstrategiaa, sekä transaktionaalisiin tehtäviin, jotka pitävät sisällään pääpiirteissään henkilöstöhallinnossa toteutetut toimet resurssoinnissa, kehittämisessä ja työntekijäsuhteissa. (Armstrong 2009, 83.) Henkilöstöhallinnon toimintaperiaatteisiin liittyy tiiviisti se, miten organisaatio ottaa huomioon ja arvostaa inhimillistä resurssiaan ja miten tämä resurssi liittyy koko yrityksen onnistumiseen, sekä kuinka organisaatiossa työskenteleviä ihmisiä kohdellaan ja johdetaan. (Lengnick-Hall, Lengnick-Hall, Andrade & Drake 2009, 72.)

Robinson ja Robinson (2009, 11) esittävät, että henkilöstöhallinnon tulee toimillaan kattaa transaktionaaliset tehtävät, taktiset toimet ja strategisen tason tehtävät. Transaktionaalinen työ voidaan rinnastaa hallinnolliseksi työksi, jota voidaan suorittaa rutiininomaisesti. Esimerkkeinä transaktionaalisista työstä voi olla rekrytoinnin operatiivinen suorittaminen ja esimiesten neuvominen muun muassa hallinnollisissa asioissa. Taktinen työ on usein suunnittelua, toimeenpanoa ja ulkopuolelta ostettavaa osaamista, joilla organisaatioiden yksiköiden tarpeita pyritään täyttämään. Taktinen työ on ollut henkilöstöhallintotyön lähtökohtana vuosikymmeniä. Henkilöstöhallinto onkin usein siiloutunut henkilöihin, jotka ovat erikoistuneet antamaan ratkaisuja tietyissä kategorioissa, kuten palkitseminen, rekrytointi ja osaamisen kehitys. Strategisen tason tehtävät liikuttavat liiketoimintaa haluttuun suuntaan tai asemaan, ja ne tukevat organisaation johtoryhmän valittua toimintalinjaa. Strategisen tason tehtävät koskettavat liiketoimintayksiköiden ja koko organisaatioiden tarpeita, ja tehtävien aikajänne on pitkälle tähtäävää. Strateginen työ pitää sisällään kumppanuuden eri toimijoiden kanssa. Strategisen tason tehtävät pyrkivät vaikuttamaan positiivisesti organisaation tulokseen luomalla liiketoimintastrategian mukaisia henkilöstötoimia ja tukemalla liiketoimintasuunnitelmien toimeenpanoa.

HR-liiketoimintakumppani on henkilöstöhallinnon toimintaa kuvaava malli. Ulrich (1997) on määritellyt HR-liiketoimintakumppanin sisältävän neljä roolia: strateginen partneri, muutosagentti, hallinnollinen ekspertti ja henkilöstön ohjaaja. (Ulrich 1997.) Malli pyrkii tuomaan henkilöstöhallinnon toimintaan arvoa muun muassa toimimalla lähellä liiketoimintaa ja ottamalla huomioon sekä pitkän että lyhyen aikavälin organisaation tavoitteiden saavuttamisessa. (Boldizzoni & Quaratino 2011, 42.)

Tutkimuksia strategisesta partnerista löytyy paljon, mutta käsitteenä strateginen partneri on huonosti määritelty (Nadiv, Raz & Kuna 2017, 1132). Larkka (2013, 29) kiteyttää, että vaikka strategisuutta kuvataan monilla eri tavoilla, loppujen lopuksi strategisuuden tarkoituksena on varmistaa yrityksen kannattavuus pitkällä aikavälillä. Nadiv ym. (2017, 1133) myös esittävät, että strateginen partneri katsoo henkilöstöhallinnon asioita pitkän aikavälin perspektiivistä. Lemmergaardin (2009, 186) mukaan strateginen partneri implementoi organisaation valittua liiketoimintastrategiaa, yhdenmukaistaa henkilöstöhallinnon toimet valittuun liiketoimintastrategiaan ja pyrkii lisäämään organisaation arvoa. Henkilöstöhallinnon strategisen partnerin roolin onnistuminen edellyttää, että henkilöstöhallinto on mukana johtoryhmässä ja liiketoimintaan liittyvissä päätöksissä, kuten strategian ja liiketoimintasuunnitelman luonnissa sekä organisaation suunnittelussa. (Lawler & Boudreau 2009, 15.) Myös tiedon ja kyvykkyyden katsotaan olevan strategisesti merkittäviä organisaation voimavaroja, ja kyvykkyyksien johtaminen on tärkeä ulottuvuus myös strategisen partnerina roolissa (Whelan & Carcary 2011, 683).

### **1.3 Tutkimuksen tausta ja henkilöstöhallinnon erityispiirteet valtiosektorilla**

Arvioidaan, että kilpailu koulutetusta työvoimasta kiristyy lähitulevaisuudessa. Tämän vuoksi myös valtiotyönantajan on vahvistettava kilpailukykyään houkutella ja sitouttaa tulevaisuuden kyvykkäitä työntekijöitä. Lisäksi valtionhallinnon rakenne on muutoksessa, ja henkilömäärän supistaminen jatkuu myös tulevaisuudessa. Tähän valtionhallinnon muutokseen vaikuttavat muun muassa tuottavuusvaateet, kasvava digitalisaatio sekä poliittiset päätökset, joilla on vaikutusta henkilöstöön. (Sarkio 2016.)

Valtiokonttori on tehnyt selvityksen valtiohallinnon henkilöstöjohtamisen ja henkilöstövoimavarojen osaamisen vahvistamisesta, jotta se voisi vastata lähitulevaisuuden haasteisiin. Selvitys tehtiin Valtiovarainministeriön toimeksiannosta. Selvitys on osa hallituksen kärkihanketta johtamisen ja toimeenpanon parantamiseen. (Valtioneuvosto 2018, 48.) Selvityksen pohjalta luotiin strategiset painopistealueet, joista yksi on HR:n roolin muutos operatiivisesta toimijasta strategiseksi johdon kumppaniksi. (Valtiokonttori 2016, 18).

Henkilöstöjohtamisen strategisten linjausten mukaisesti valtiolla käynnistyi HR-kumppanuuden valmennusohjelma syksyllä 2018. Valmennuksen tavoitteena on antaa valtion eri virastojen henkilöstöhallinnoille valmiuksia muuntaa rooliaan vastaamaan paremmin nykyiseen toimintakenttään niin, että se omaksuu kumppanuusajattelua strategisena kumppanina, viraston ydintoiminnoista lähtien. Kyse ei ole kuitenkaan vain HR:n kehittämishankkeesta vaan koko organisaation johtamista ja toimintatapoja läpileikkaavasta muutoksesta. (Kukkonen-Suvivuo, 2018.)

Valtion henkilöstöjohtamiseen vaikuttavat koko valtion tason linjaukset henkilöstöhallinnosta, oman hallinnonalan tavoitteet sekä viraston omat näkemykset. Tarkastellaan näitä elementtejä seuraavaksi. Condreyn (2005, 18) mukaan julkisella sektorilla yksittäisillä toimijoilla on ollut hyvin vähän vapauksia suunnitella ja toteuttaa omansalaisia menetelmiä ja järjestelmiä. Muun muassa virkamiesoikeus rajoittaa joustavuutta: se on hyvin määrämuotoinen ja korostaa yhdenmukaisuutta enemmän kuin yksilöllisyyttä. Myös perinteisesti hierarkkisessa organisaatiomallissa, keskitetty henkilöstöjohtaminen asettaa sääntöjä ja valvoo järjestelmän toimintaa, kuten sitä, että rekrytointia ja palkkausjärjestelmää toteutetaan asianmukaisesti.

Koko valtion henkilöstöjohtamisesta ja valtiohallinnon kehittämisestä vastaa Valtiovarainministeriö ([Valtiovarainministerio.fi/valtio\\_tyonantajana](http://Valtiovarainministerio.fi/valtio_tyonantajana)). Valtiokonttori toimii valtiovarainministeriön kumppanina valtionohjauksen toteuttamisessa, ja se koordinoi ja kehittää valtion henkilöstöasioita valtiovarainministeriön ohjauksessa. Valtiokonttorin tehtävänä on tuottaa valtionhallinnon organisaatioille henkilöstöjohtamista ja -hallintoa tukevia palveluita, jotka pyrkivät yhtenäistämään ja virtaviivaistamaan laadukkaita toimintatapoja koko valtionhallinnon tasolla. ([Valtiokonttori.fi/henkilostohallintoa\\_ja\\_johtamista\\_tukevat\\_palvelut](http://Valtiokonttori.fi/henkilostohallintoa_ja_johtamista_tukevat_palvelut).)

Vaikka kukin valtion virasto on ensisijaisesti vastuussa omasta henkilöstöstään, valtion yhteiset henkilöstöstrategiset linjaukset sekä valtionhallinnon eri organisaatioiden erityispiirteet vaikuttavat valtion organisaatioiden henkilöstöjohtamiseen. Lisäksi ministeriöt ohjaavat hallinnonalansa henkilöstöjohtamista muun muassa tulostavoitteiden kautta. Valtioneuvosto vastaa toimintayksiköiden pitkän aikavälin toimintaedellytyksistä ja tuloksellisuudesta. Valtion työmarkkinalaitos vastaa valtiosatoisten linjausten valmisteluista ja valtion keskustason työnantajatoiminnasta valtion arvojen ja tavoitteiden mukaisesti. Näitä ovat esimerkiksi yhteiskunnallinen vaikuttavuus, kustannustehokkuus, yhteistyö ja työn uudistaminen. ([Valtiovarainministerio.fi/henkilostojohdamisen\\_tuki](http://Valtiovarainministerio.fi/henkilostojohdamisen_tuki)). Valtionhallinnossa toimii 12 ministeriötä ja valtio työllistää yli 73 000 henkilöä (Valtion henkilöstökertomus 2017). Valtionhallinnon henkilöstöhallinnon tehtävissä vuonna 2018 työskenteli noin 1860 henkilöä (Valtion henkilöstöhallinnon toimintojen kehittämishanke 2018).

Kun valtion henkilöstöhallinto siirtyy HR-kumppanuuteen, sen vastuunjako mukailee hyvin pitkälti Ulrichin (1995) kolmijalkaisen jakkaran (engl. three legged stool) mallia.

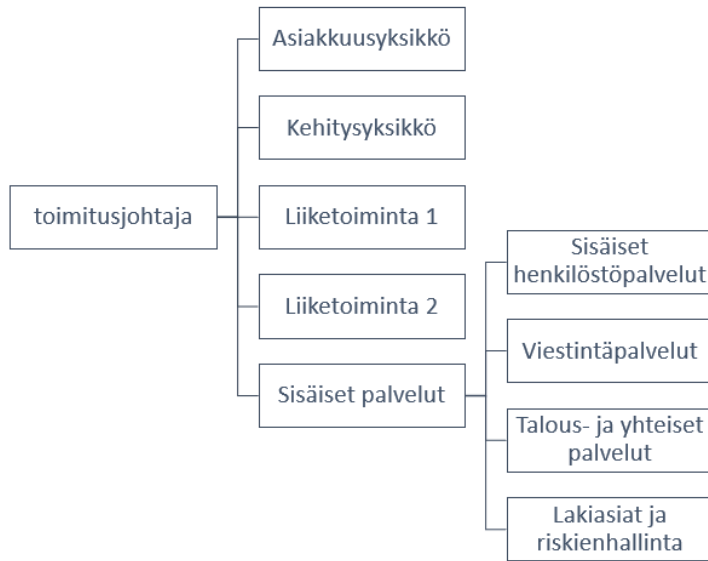
Ulrichin (1995) teorian mukaisesti HR-toiminnot voidaan jakaa kolmeen eri osaan: osaamiskeskukseen, strategisiin liiketoimintakumppaneihin sekä palvelukeskuksiin (Ulrich 1995; Armstrong 2009, 85). Osaamiskeskuksessa keskeistä on laadukas henkilöstöhallinnon toimintojen neuvonta ja palvelu. Yleisimmät asiantuntijuusalueet ovat kehittäminen, rekrytointi, ja palkitseminen. (Lischka 2017, 28.) Strategiset liiketoimintakumppanit toimivat linjajohdon kanssa ja auttavat sitä saavuttamaan tavoitteita ja toimeenpanemaan strategiaa. Palvelukeskukset tekevät transaktiiviset toimet, jotka liittyvät henkilöstöhallintoon. Näitä transaktiivisia toimia voivat olla rutiininomaiset tehtävät, jotka liittyvät esimerkiksi rekrytointiin ja poissaoloihin. (Ulrich 1995; Armstrong 2009, 86.) Valtion organisaatioiden henkilöstöhallintoa tehdään sekä organisaation henkilöstöhallinnon ja valtion yhteisen henkilöstö- ja taloushallinnon palvelukeskuksen toimesta (valtiovarainministerio.fi/virastot).

#### **1.4 Kohdeorganisaation esittely**

Tämän tutkimuksen kohdeorganisaatio on valtiovarainministeriön hallinnon alainen virasto, joka tuottaa konsernipalveluita tuki- ja asiantuntijapalveluina valtion virastoille, laitoksille ja rahastoille. Organisaation toimintaperiaatteena on omakustannusperiaate, eli organisaatio ei tavoittele voittoa, vaan palvelujen tuottamisen ja kehittämisen kustannukset katetaan virastoilta saatavilla palvelumaksuilla. Vuonna 2017 organisaation liikevaihto oli 54,4 miljoonaa euroa. Kohdeorganisaatiolla on toimipaikat Joensuussa, Hämeenlinnassa, Porissa ja Mikkelissä sekä väliaikaiset toimipisteet Helsingissä ja Lappeenrannassa. (Kohdeorganisaation tilinpäätös 2018.)

Vuonna 2018 organisaatiossa työskenteli 663 henkilöä, joista vakituisessa virassa työskenteli 576 henkilöä (86,9 %) ja määräaikaisessa työsuhteessa oli 87 henkilöä (13,1 %). Määräaikaisten osuus on alhaisempi kuin keskimäärin valtiolla työskentelevien määräaikaisten osuus, joka on 16,2 %. Organisaation keski-ikä vuonna 2018 oli 47,2 vuotta. (Kohdeorganisaation henkilöstökertomus 2018.) 53 uutta työntekijää aloitti organisaatiossa vuonna 2018. Organisaatiossa enemmistö on naisia: naisten osuus työntekijöistä on 87 % ja miesten 13 %. Korkeakoulututkinto oli 40 %:lla henkilöstöstä. (Kohdeorganisaation internetsivut.)

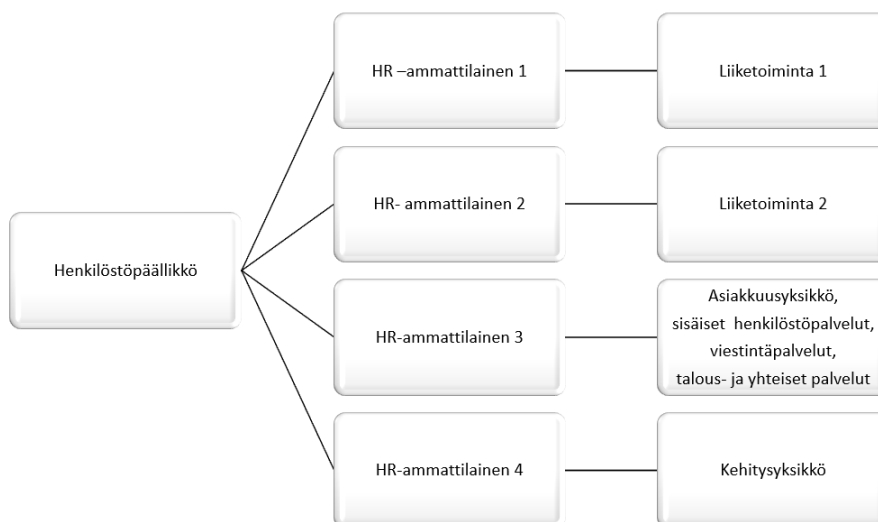
Kohdeorganisaation toimintaa ohjaavina periaatteina ovat: palveluhenkisyys, kumppanuus, tehokkaat sähköiset prosessit, tuottavuus ja resurssitehokkuus. Kuviossa 1 on kohdeorganisaation organisaatiokaavio vuodelta 2019. Organisaatiossa on neljä liiketoimintayksikköä: asiakkuusyksikkö, kehitysyksikkö, liiketoiminta 1 ja liiketoiminta 2. Lisäksi tukipalveluina ovat sisäiset henkilöstöpalvelut, viestintäpalvelut, talous- ja yhteiset palvelut sekä lakiasiat ja riskienhallinta. (Kohdeorganisaation internetsivut.)



Kuvio 1 Kohdeorganisaation organisaatiokaavio 2019

Organisaation johtoryhmä kokoontuu kerran viikossa. Johtoryhmän kokoukset on teemoitettu eri aihepiireihin, jotka ovat: talous- ja suunnittelujohtoryhmä, henkilöstöjohtoryhmä sekä asiakaspalvelun ja liiketoiminnan kehittämisen johtoryhmä. Vaikka johtoryhmien kokoonpano vaihtelee hieman teemoittain, on kohdeorganisaation organisaatiokaavion mukaiset vastuut edustettuina joka johtoryhmän kokouksessa. (Kohdeorganisaation internetsivut.)

Kuvion 2 mukaisesti jokaiselle liiketoiminnalle on määritelty oma HR-ammattilainen, eli HR-kumppani. Kohdeorganisaatiossa toimii neljä henkilöstöhallinnon ammattilaista.



Kuvio 2 Kohdeorganisaation HR-kumppanuuden organisointi 2019

Kuvion 2 mukaisesti henkilöstöpäällikkö vastaa kohdeorganisaation henkilöstöjohtamisesta sekä henkilöstöhallinnon ja liiketoiminnan välisestä kumppanuudesta (Kohdeorganisaation internetsivut).

## 1.5 Tutkimuksen tavoite ja rajaus

Tämä tutkimus liittyy strategiseen henkilöstöjohtamiseen. Tutkimuksen tarkoituksena on selvittää kohdeorganisaation HR-ammattilaisten ja johdon näkemyksiä strategisesta kumppanuudesta. Tutkimuksen teoriapohjan kulmakivenä on Ulrichin (1997) määrittelemä HR-kumppanuus ja erityisesti strategisen partnerin rooli. HR-kumppanuuden muut roolit – muutosagentti, hallinnollinen ekspertti ja henkilöstön ohjaaja – on rajattu tutkimuksen ulkopuolelle. Henkilöstöhallinnon roolin muutos ei voi olla vain sisäinen muutos, minkä vuoksi tutkimuksessa otetaan huomioon sekä organisaation HR-ammattilaisten että ylimmän johdon, eli johtoryhmän, näkemys tutkittavaan aiheeseen.

Tutkimusongelmana on:

- *Kuinka HR-ammattilaiset toimivat strategisena partnerina oman organisaationsa johdolle?*

Alaongelmat:

- Miten HR-ammattilaiset ovat mukana pitkän aikavälin suunnittelussa?
- Mitä odotuksia johdolla on HR-ammattilaisille?
- Mitä arvoa HR-ammattilaiset katsovat toimintansa tuovan johdolle?
- Mitkä henkilöstöhallinnon tehtävät HR-ammattilaiset ja johto katsovat olevan tärkeimpiä organisaation toiminnan kannalta?

Tutkimuksen alaongelmat on johdettu strategisen kumppanuuden teoriasta. Tutkimus toteutetaan laadullisena tapaustutkimuksena, ja aineisto kerätään teemahaastattelujen avulla. Laadullinen tutkimus pyrkii analysoimaan mahdollisimman perusteellisesti tutkittavaa tapausta. Näin ollen tapausten määrä on rajattu ja huomio on laadussa eikä määrässä. Tarkoitus on kuvata tutkimuskohde yksityiskohtaisesti ja antaa mahdollisimman kattava ja tarkka kuvaus siitä. (Eskola & Suoranta 1998.) Tutkimuksessa haastatellaan kohdeorganisaation henkilöstöammattilaisia, jotka toimivat liiketoimintakumppaneina organisaation johdolle. Tutkimuksessa haastatellaan myös kohdeorganisaation ylimmän johdon jäseniä. Tutkimusaineisto analysoidaan teorialähtöisellä sisällönanalyysillä.

## 1.6 Tutkimuksen rakenne

Tämä pro gradu -tutkielma koostuu viidestä pääluvusta. Johdannossa esitellään tarkemmin aihepiiriä, käsitteitä, tutkimuksen taustaa sekä tutkimuksen pääongelmia ja tarkentavia alaongelmia. Lisäksi luvussa esitellään kohdeorganisaatiota. Teoriakatsauksessa tarkastellaan lähemmin HR:n strategisen partnerin roolia sekä HR:n ja johdon välistä strategista kumppanuutta. Tutkimuksen keskeisenä teoriapohjana on Ulrichin (1997) luoma viitekehys HR-kumppanuuden eri rooleista, joista strateginen partneri on yksi. Teoriaosuuden jälkeisessä luvussa esitellään laadullisen tutkimuksen metodologisia valintoja ja tutkimuksen aineiston keruumenetelmiä ja analysointia. Tutkimustulokset-luvussa käsitellään haastattelujen kautta saatuja tutkimustuloksia teemoittain. Tutkimustuloksia käsitellään aiikeisempiin tutkimustuloksiin peilaten. Lopuksi yhteenvetoluvussa tarkastellaan tutkimuksessa nousseita keskeisiä tuloksia ja käsitellään tutkijan omia johtopäätöksiä tutkimuksesta peilaten aihepiiristä löytyvään teoriaan. Viimeinen luku pitää myös sisällään tutkimuksen luotettavuuden arvioinnin sekä jatkotutkimusehdotuksia.

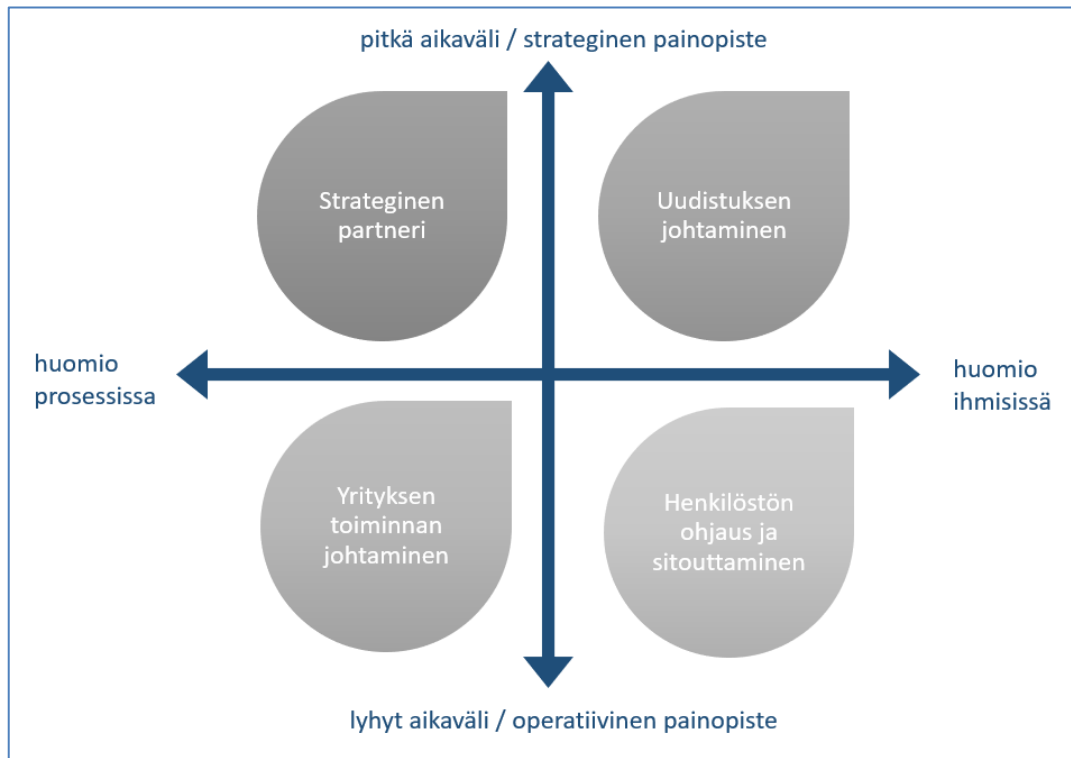
## 2 HR JOHDON STRATEGISENA KUMPPANINA

Suurimman osan historiastaan henkilöstöhallinto on keskittynyt pääosin henkilöstövoimavarojen hallinnolliseen puoleen (Lawler & Mohrman 2003, 1). Lengnick-Hall ym. (2009) mukaan strateginen henkilöstöjohtaminen muutti merkittävästi HR-ammattilaisten roolia ja vaikutusta organisaation suorituskykyyn. Aiemmin, HR:n roolissa korostui sen varmistaminen, että riittävä määrä kyvykkäitä ja motivoituneita henkilöitä työskenteli organisaatiossa. Strateginen henkilöstöjohtaminen painottaa strategista kyvykkyyttä ja organisaation suoritusta kilpailukyvyyn lähteenä (Lengnick-Hall, ym. 2009.) Strategiseen roolin vahvistumiseen vaikutti muun muassa näkemys siitä, että organisaatiot toteuttavat strategiaansa ensi sijassa henkilöstönsä kautta (Kauhanen 2000, 20). Ulrichin ja Dulebohnin (2015) mukaan keskeistä strategisessa henkilöstöjohtamisessa on henkilöstöstrategian ja liiketoimintastrategian yhteys. Henkilöstöstrategian ja liiketoimintastrategian tulee olla linjassa yrityksen strategian kanssa ja niistä johdettujen tavoitteiden kanssa. Strateginen HR pyrkii roolissaan ratkaisemaan liiketoiminnan ongelmia ja osallistuu liiketoimintastrategian toimeenpanoon ja kehitykseen – näin se vaikuttaa omalla osallaan positiivisesti yrityksen tulokseen. Arvon lisääminen on keskeistä strategisessa henkilöstöjohtamisessa. (Ulrich & Dulebohn 2015, 190.) Strategisen henkilöstöjohtamisen mukaan HR-ammattilaisilta odotetaan enemmän kuin mekaanisia ja hallinnollisia henkilöstötoimia, jotka olivat ennen henkilöstöhallinnossa leimallisia (Lengnick-Hall, ym. 2009, 71).

### 2.1 HR-kumppanuuden eri roolit

Henkilöstöhallinnon roolia on kuvattu erilaisilla malleilla ja määritelmillä. Strategisen henkilöstöjohtamisen myötä malleissa alettiin huomioida enemmän strategisuutta ja pitkän aikavälin asioita yhdessä liiketoiminnan tarpeiden kanssa. (Buyens & De Vos 2001.) Ulrich (1997) loi mallin henkilöstöfunktion eri rooleista tavoitteenaan HR-ammattikunnan uudistaminen ja vahvistaminen (LaPointe & Tienari 2013, 11). Ulrichin (1997) HR-liiketoimintamallin mukaan henkilöstöammattilaisten on toimittava strategisesti pitkällä ja operatiivisesti lyhyellä aikavälillä. Tehtävät läpileikkaavat prosessien ja ihmisten johtamisen. Näiden kahden ulottuvuuden, aikajänteen ja johtamisnäkökulman avulla määrytyvät henkilöstöjohtamisen neljä pääroolia: 1) strateginen partneri (engl. strategic partner), 2) yrityksen toiminnan johtaminen (engl. functional expert), 3) henkilöstön ohjaus ja sitouttaminen (engl. employees' advocate) sekä 4) uudistuksen johtaminen (engl. change agent) (kuvio 3). Roolien avulla pyritään vaikuttamaan yrityksen liiketoimintaympäristöön ja tuottamaan yritykselle lisäarvoa. (Ulrich, 1997 24–25; Boldizzoni & Quaratino 2011, 42.) Ulrichin (1997, 47) mukaan

henkilöstöhallinnon funktion tehokkuus ja tuottavuus riippuvat kyvykkyydestä tuottaa kaikkia näitä rooleja samaan aikaan painottaen niitä asioita, joita ympäristö ja strategia edellyttävät kulloisessakin tilanteessa.



Kuvio 3 HR-kumppanuuden eri roolit (Ulrich 1997, suom. Muukkonen)

Henkilöstöammattilaisen ydintehtävä hallinnollisen ekspertin roolissa on yrityksen toiminnan johtaminen muun muassa suunnittelemalla ja kehittämällä palkkaukseen, koulutukseen, arviointiin ja urakehitykseen liittyviä henkilöstöprosesseja. Näiden toimintaedellytysten onnistunut toteutus tuottaa lisäarvoa yritykselle ja roolin tavoitteena on hallinnollinen tehokkuus. (Ulrich 2007, 50.) HR-ammattilainen toimii henkilöstön ohjauksen ja sitouttamisen roolissa sekä henkilöstön kehittäjänä että puolestapuhujana osallistumalla ja vastaamalla työntekijöiden päivittäisiin ongelmiin, huoliin ja tarpeisiin. Henkilöstön ohjauksen ja sitouttamisen tärkeimpiä tehtäviä ovat työntekijöiden kuunteleminen, reagointi ongelmiin ja niiden työkalujen löytäminen, joilla voidaan vastata parhailla mahdollisella tavalla työntekijöiden tarpeisiin. (Ulrich 2007, 50–53.)

Strategisen partnerin keskeisenä tehtävänä on sovittaa henkilöstöstrategiat ja henkilöstökäytännöt liiketoimintastrategiaan, ja sen tavoitteena on liiketoimintastrategian toteuttaminen. (Ulrich 1997, 47). Ulrichin (1997, 79–80) mukaan henkilöstöammattilaiset toimivat strategisina partnereina, kun he osallistuvat liiketoimintastrategian määrittelyyn ja kehittävät henkilöstökäytänteitä ja toimintatapoja,

jotka ovat yhdenmukaisia liiketoimintastrategian kanssa. Henkilöstöammattilaisten tulisi tunnistaa ne käytänteet, jotka edesauttavat strategian toteuttamista.

Henkilöstöhallinto pyrkii auttamaan organisaatiota muutosprosessien tunnistamisessa ja toteuttamisessa HR-liiketoimintakumppanuusmallin muutosagentin roolissa. Henkilöstöammattilaiset pyrkivät edesauttamaan organisaation muutoskykyä toimien muutoksen ja uudistuksen johtajana, kun he ovat muutosagentin roolissa. (Ulrich 2007, 53–54.)

HR-liiketoimintakumppanilla tarkoitetaan siis henkilöstöhallinnon toimintaa neljän eri roolin kautta yhtä aikaa (Ulrich 1997, 24). Strategisen henkilöstöjohtamisen kautta henkilöstöstrategia ja liiketoimintastrategia ovat yhdenmukaisia. Muutosjohtaminen puolestaan varmistaa, että organisaatiolla on kapasiteettia muuttua. Henkilöstöjohtamisen kautta autetaan henkilökuntaa suoriutumaan paremmin tavoitteen mukaisissa tehtävissä ja hallinnollisten tehtävien johtaminen edesauttaa lainmukaisten edellytysten moitteettoman suoriutumisen. (Buyens & De Vos 2001, 73.) Neljässä roolissa henkilöstöhallinto luo arvoa organisaatioon (Ulrich 1997, 37). Ulrich (1997, 37) kuitenkin korostaa, ettei HR:n tarvitse itse täyttää kaikkia rooleja, sillä esimiehet, konsultit ja itsepalvelutoiminnot mahdollistavat roolien täyttämisen muilla keinoin.

Boldizzonin ja Quaratinon (2011, 43) mukaan operatiivisen tason henkilöstötoimet ovat helposti omaksuttuja. Sen sijaan toiminta muutosagenttina ja strategisena partnerina on vaikeampaa, koska aikajänne on pidempi. Pitkän tähtäimen näkökulmasta organisaatioon tulisi hankkia uusia kyvykkyksiä sekä huomioida johtamisessa konfliktit lyhyen ja pitkän aikavälin tavoitteiden kanssa. Boldizzoni & Quaratino (2011, 43) kuvailevat, että usein linjajohto pyrkii johtamaan henkilöstövoimavaroja tuottavuuden ja lyhyen aikavälin lähtökohdista, ja HR-ammattilaisten tulisi varmistaa osaava henkilökunta tulevaisuudessakin, jolloin otteen tulisi olla strateginen. Stríteskyn ja Quigleyn (2014, 45) mukaan kyvykkyysien varmistamisen lisäksi HR-liiketoimintakumppanilla tulisi olla yksityiskohtainen ymmärrys itse liiketoiminnasta operatiivisesta ja taloudellisesta näkökulmasta. Tämän lisäksi rooli edellyttää myös henkilöstöhallinnolta ymmärrystä organisaation strategisesta puolesta ja näkemystä siitä, miten organisaation valittua liiketoimintastrategiaa toteutetaan. (Stríteský & Quigley 2014, 45.) Ulrich (1997, 37) on nostanut esiin sen, että organisaatioille on tullut yhä tärkeämmäksi saada henkilöstöammattilaiset toimimaan strategisessa roolissa. Tämän vuoksi monet henkilöstöammattilaiset ovat virheellisesti alkaneet pitää strategista roolia ainoana henkilöstöjohtamisen roolina.

Ulrichin (1997) HR-kumppanuusmalli on jalostunut sen alkuperäisestä muodosta. Ulrich (2009, 25) on esimerkiksi kuvannut HR-kumppanuutta alkuperäisen neljän roolin sijaan kuutena roolina. HR-kumppanuusmalliin on tullut myös enemmän ulkopuolisen ympäristön huomioimista. Ulrich, Younger, Brockbank ja Ulrich (2012) tuovat esille, että HR-ammattilaisten tulee tarkastella liiketoimintaa myös ulkoa päin ja heidän tulee pyrkiä

vastaamaan sidosryhmien odotuksiin sisäisen toiminnan kautta. Lisäksi henkilöstöhallinnon tulee kiinnittää huomiota organisaation sekä yksilöiden kyvykkyyksien kehittämiseen. (Ulrich ym. 2012.) Naznin ja Hussain (2016, 135) kuvailevat, että nyky-ympäristössä henkilöstöhallinnon rooli on jatkuvassa muutostilassa. Vastauksena globalisaatioon, demografisiin ja teknologisiin muutoksiin, kilpailuympäristöön ja liike-elämän monimutkaistumiseen henkilöstöhallinto itsessään on muuttunut perinteisestä hallinnollisesta roolista kohti strategisen partnerin roolia, jossa HR:n liiketoimintalähtöisyys on korostunut.

## 2.2 Strategisen partnerin rooli

Muun muassa Lawler ja Mohrman (2003, 1) sekä Vosburg (2007) nostavat esille, että henkilöstöhallinnon tulisi muuntautua strategiseksi partneriksi. Dunn (2009, 12) tuo esille, että yritykset, jotka ovat menestyneet tuottavuudessa, asiakaspalvelussa ja kannattavuudessa, ovat asemoineet HR-osastojaan strategisiksi partnereiksi.

Ulrichin (1997) HR-kumppanuusmallia on eniten hyödynnetty mallinnettaessa strategista henkilöstöhallinnon roolia (Pritchard 2010 175; Nadiv, Raz & Kuna 2017, 1132), siksi tässäkin tutkimuksessa käytetään Ulrichin (1997) teoreettista viitekehystä.

Ulrichin (1997) määritelmän mukaan strateginen partneri edistää kilpailukykyisten strategioiden kehittämistä, toteuttamista ja viestintää. Ulrich (1997, 27) tuo esille, että HR-ammattilaiset toimivat strategisina partnereina kolmella tavalla: he 1) osallistuvat liiketoimintastrategian luontiin, 2) vaikuttavat strategian toimeenpanoon ja 3) määrittelevät HR-toimia, jotka ovat yhdenmukaisia liiketoimintastrategian kanssa. Ulrichin (1997) malli strategisesta partnerista on laajentunut sen alkuperäisestä muodosta, sillä myöhemmässä Ulrichin (2009) strategisen partnerin roolissa on myös muutosagentin vastuita. (Sheehan, DeCieri, Cooper, Tracy 2016, 355.) Tämä näkökulma on otettu osaksi tätä tutkimusta, sillä kyvykkyyksien varmistaminen liittyy myös strategiseen ulottuvuuteen prosessien näkökulmasta. Muut muutosagentin ominaisuudet on rajattu tästä tutkimuksesta pois, sillä ne koskettavat toista strategista näkökulmaa, jossa painotus on alkuperäisessä HR-kumppanuusmallissa, ihmisissä.

Ulrichin ja Brockbankin (2009a, 26) mukaan strategisen partnerin roolissa HR-ammattilaiset auttavat toteuttamaan liiketoimintastrategiaa: heillä on tulevaisuudenvisioita, he myös tarjoavat vaihtoehtoisia liiketoiminta-avalluksia ja he ymmärtävät ulkoista asiakasta. Strateginen partneri ymmärtää toimialan rakenteen ja logiikan sekä asiakkaiden ja kilpailijoiden suuntaukset ja yhdistää nämä tiedot organisaation inhimillisen pääoman kanssa. Nämä toimet ovat luonteeltaan strategisia. (Ulrich & Brockbank 2009a, 26.) Strategisena kumppanina HR avustaa johtoa liiketoiminnan ja taloudellisten tavoitteiden saavuttamisessa (Dunn 2009, 81).

Kiteytettynä strateginen partneri pyrkii auttamaan organisaatiota saavuttamaan sille määriteltyä tarkoitusta, suuntaa ja tavoitteita (Lemmergaard 2009, 184). Jotta strateginen kumppanuus onnistuu, HR:n täytyy tuoda arvoa organisaatioon ja sen täytyy todistaa kyvykkyytensä strategisessa mielessä. Tämä tarkoittaa, että HR-funktion tulee voida pystyä tunnistamaan organisaatiostrategian ajurit. (Khan & Mushtaq 2015, 242–244.)

Hallinnolliset ja operatiiviset toiminnot voidaan automatisoida ja ulkoistaa, minkä vuoksi HR-ammattilaisille jää enemmän aikaa keskittyä strategisiin aiheisiin (Khan & Mushtaq 2015, 244). Myös Lawler ja Mohrman (2003, 4–5) korostavat, että informaatiotekniikan ja ulkoistamisen ansiosta HR:n hallinnolliset työt voidaan jakaa joko itsepalvelutoiminnoille tai ulkoisille toimijoille. Näin HR-funktiolla jää enemmän aikaa strategisen partnerin rooliin. (Lawler & Mohrman 2003, 4–5; Andersen & Minbaeva 2013, 825; Pakarinen 2016, 33.)

Lawler ja Mohrman (2003, 4–5) tuovat esille, että HR:n taitojen sekä koko HR-funktion organisoimisen ja toimintatapojen on muututtava. HR:llä tulee olla liiketoiminnan ja sen valitun strategian edellyttämää osaamista, ja sen on toimillaan avustettava organisaation suunnittelua ja muutosjohtamista. HR:n tulee pystyä tekemään sille määritellyt hallinnolliset tehtävät ja toimia liiketoiminnan strategiana kumppanina. Henkilöstöhallinnolla on keskeinen rooli sekä johtoryhmän että henkilöstön välillä strategiaprosessin integroinnissa.

Kun henkilöstöhallinto toimii strategisena partnerina, sen tehtävien sisältö muuttuu perinteisistä transaktionaalisista ja hallinnollisista tehtävistä, joita HR on tyypillisesti tehnyt. (Lawler & Mohrman 2003, 17.) Jansson ja Rozenbach (2016) esittävät samaa pro gradu –tutkielmassaan, jossa he selvittävät HR-partneriksi muodostumiseen vaikuttavia seikkoja. Tutkijat Jansson ja Rozenbach (2016) luokittelevat strategisen partnerin tehtäviin vaikuttavat tekijät neljään eri luokkaan sisäisten ja ulkoisten tekijöiden mukaan. Sisäisiä tekijöitä, joihin HR itse voi vaikuttaa, on kolme: mentaliteetti, kompetenssi ja roolin tasapaino. Mentaliteetti ja kompetenssi tarkoittavat, että HR-ammattilaiset siirtyvät transaktionaalisista ja hallinnollisista tehtävistä kohti liikekumppaneita konsultoivampaa lähestymistapaa. Roolin tasapaino taas puolestaan viittaa siihen, miten henkilöstöhallinto strategisena partnerina jakaa aikaansa ja huomiotaan strategisiin ja hallinnollisiin tehtäviin. Ulkoiset tekijät, joihin HR ei pysty itse täysin vaikuttamaan, liittyvät kommunikointiin ja osallisuuteen. Johdon rooli nähdään ratkaisevana ja sen asennoituminen henkilöstöhallintoon merkittävänä. (Jansson ja Rozenbach 2016.) Tarkastellaan seuraavaksi, mitä HR:n siirtyminen strategiseksi partneriksi edellyttää ja pitää sisällään.

Tutkijoiden Lawlerin ja Mohrmanin (2003) mukaan ajankäyttö kuvaa parhaiten, toimiiko henkilöstöhallinto strategisena partnerina. Toimiessaan strategisena partnerina HR:n tulee tehdä enemmän kuin vain hallinnollisia tehtäviä. Henkilöstöhallinnon tulee olla osa johtoryhmää, tehdä strategista henkilöstösuunnittelua ja osallistua organisaation

suunnitteluun, strategian kehittelyyn ja strategiseen muutokseen. (Lawler & Mohrman 2003, 8–10.)

Tutkijat Lawler ja Mohrman (2003, 8–15) esittävät, että henkilöstöhallinnon osoittaessa kiinnostusta ja valmiuksia organisaation kehitykseen se myös osallistuu enemmän strategiaprosessiin. Jotta tämä onnistuu, HR:n on toimittava lähellä liiketoimintaa, sillä muuten sen on vaikea ymmärtää kumppaniaan ja osallistua tärkeisiin kokouksiin ja tapahtumiin. Lawlerin ja Mohrmanin (2003, 8–15) mukaan henkilöstön työnkierto on vahvasti yhteydessä HR:n liikekumppanuuteen. Työnkierto HR:n sisällä ja sen ulkopuolella kasvattaa HR:n omaa ymmärrystä ja osaamista niin HR-funktiosta itsestään kuin liiketoiminnasta, jossa yritys on.

Nadiv, Raz ja Kuna (2017, 1134–1140) esittävät, että HR-rooliin vaikuttavat HR-ammattilaisen taustatekijät, HR-roolin mukainen tehtäväkuva sekä organisaation liittyvät tekijät. Myös Lawlerin ja Mohrmanin (2003) tutkimus osoittaa, että organisaation liittyvät tekijät, kuten organisaation valittu strategia, voivat ennustaa HR:n asemaa organisaatiossa. Organisaatioilla, joiden strategia pohjautuu informaatioon, HR todennäköisesti toimii strategisena partnerina. Selittävä tekijänä saattaa olla, että tietointensiiviset strategiat keskittyvät inhimilliseen pääomaan, jolloin HR:llä on vahva asema. Myös strategioissa, jotka keskittyvät laatuun ja nopeuteen, on HR:n kumppanuudella merkittävä yhteys. Selittävä tekijänä saattaa olla organisaation vaade muutosherkkyyteen ja inhimillisen pääoman kehittämiseen laatuajattelun myötä. (Lawler & Mohrman 2003, 15–16.)

### **2.2.1 Strategisen partnerin kompetenssit**

Strategista partneria käsittelevässä kirjallisuudessa HR-roolit ja HR-kompetenssit sekoittuvat toisiinsa. Tästä syystä tässä työssä tarkastellaan myös kompetensseja, joita strategiselta HR-kumppanilta vaaditaan. Roolit ovat kuitenkin laajemmin määriteltyjä, kun taas kyvykkyudet ovat tarkasti määriteltyjä ominaisuuksia. Kompetenssit vaikuttavat kyvykkyyteen tehdä asioita; rooli puolestaan ohjaa ja määrittelee, mitä pitäisi tehdä. (Nadiv ym. 2017, 1133, 1140.)

Ulrichin (2001) luomassa HR-liiketoimintakumppanin kompetenssimallissa henkilöstöhallinnon roolit pitävät sisällään seuraavat ominaisuudet: liiketoimintasuuntautuneen strategisen arkkitehdin, luotettavan toimijan, kyvykkyyksien rakentajan, muutoksen mahdollistajan, innovoivan henkilöstötoimijan ja teknologian taitajan. (Ulrich 2001.) Kaikki paitsi kaksi viimeistä roolia kuvastavat strategisen liiketoimintakumppanin perspektiiviä. (Ananthram & Nankervis 2013, 455). Liiketoimintasuuntautuneisuus varmistaa liiketoiminnan ja henkilöstöhallinnon strategioiden yhdenmukaisuuden. Strateginen asema pitää sisällään sen, että HR-

ammattilaiset ymmärtävät ja toimivat yrityksen liiketoiminnan lähtökohdista käsin, niin sanotusti ulkoa sisäänpäin: HR-ammattilaisilla on ymmärrystä organisaatioon vaikuttavista liiketoimintaoloista ja he osaavat tuoda tätä tietoa sisäisiin päätöksiin ja toimintoihin, lisäksi HR-ammattilaiset osallistuvat organisaation strategisiin valintoihin. Luotettavana toimijana HR-ammattilaiset toimivat proaktiivisesti, ammattimaisesti ja täyttäen lupauksensa. Kyvykkyyksien rakentajana HR osallistuu kyvykkyyksien houkuttelemiseen ja sitouttamiseen. HR-ammattilaiset auttavat rakentamaan vahvaa organisaatiota. Organisaation kyvykkyys kuvaa, mikä organisaatiossa on hyvää ja mistä se on tunnettu. Kyvykkyys pitää sisällään yrityksen kulttuurin, prosessien ja identiteetin lisäksi kyvyn valjastaa yksilöiden osaaminen kollektiiviseksi taidoksi. Kyvykkyyksien varmistaminen on merkittävää organisaation tulevaisuuden varmistamisen kannalta ja siksi olennaista strategisen partnerin roolissa. Muutoksen mahdollistajana HR-ammattilaiset voivat johtaa laajoja organisaatiomuutoksia ulkoisen ja sisäisen ympäristön vaateista. HR-ammattilaiset edistävät muutosta esimerkiksi käynnistämällä muutosprosesseja ja viestimällä päätöksistä, jotka vaikuttavat muutokseen. Innovoiva henkilöstötoimija puolestaan pyrkii tarjoamaan ratkaisuja liiketoimintaongelmiin innovatiivisten HR-toimien avulla. Teknologian taitajana HR hyödyntää teknologiaa niin työnsä tekemiseen kuin tiedon tuottamiseen ja päätöksenteon tueksi. (Ulrich 2001, 18; Ulrich ym. 2012; Ananthram & Nankervis 2013, 455–457.)

Henkilöstöhallinnon ammattilaisilta odotetaan laajempaa kyvykkyyttä kuin aiemmin, esimerkkinä odotuksista on strateginen päätöksenteko (Lemmergaard 2009, 182). Dunn (2009, 12 –13) tuo esille, että HR-ammattilaisten on vastattava haasteeseen ja noustava strategiseksi kumppaniksi tai muuten henkilöstöhallinnolla on vain rajallinen ja organisaatiota tukeva rooli tulevaisuudessa. Greenin mukaan (2002,113) se ei riitä, että organisaation henkilöstöjohtaja ymmärtää ja muuntautuu strategiseksi kumppaniksi, vaan koko HR-henkilöstön tulee toimia strategisen partnerin lähtökodista ja sen tulee ymmärtää, mitä strategisena partnerina oleminen tarkoittaa – jokaisen HR-funktiossa tulee suoriutua tehtävästä strategisen partnerin roolin edellyttämällä tavalla.

## **2.2.2 Liiketoimintaosaaminen**

“HR is not about HR, but HR begins and ends with business.”

- Dave Ulrich & Joe Grochowski (2018)

Yritysten kilpailuympäristö on muuttunut merkittävästi. Yritysten muuttunut liiketoimintaympäristö vaatii myös henkilöstöhallinnolta uudenlaista kyvykkyyttä. (Byens & De Vos 2001, 70). Byensin ja De Vosin (2001, 70) mukaan kansainvälinen kilpailu on kiristynyt samalla, kun kasvu ja markkinaosuudet ovat pienentyneet pakottaen

yritysten alentamaan hintoja ja keskittymään ihmisten, prosessien ja rakenteiden tuomaan arvoon. Henkilöstöhallinto voi tuoda arvoa yritykselle, kun se toimii strategisena partnerina ja avustaa yritystä saavuttamaan strategisia tavoitteitaan. Anathram ja Nankervis (2013, 455) lisäävät, että yrityksen tuottavuuteen, kannattavuuteen ja kestävyteen liiketoimintaympäristössä vaikuttaa inhimillinen pääoma, johon sisältyvät taidot, luovuus, yrittäjäisyys ja innovatiivisuus. Tämän vuoksi, henkilöstöjohtamisen teoriat korostavat nykyään strategisuuden rinnalla liiketoimintasuuntautunutta näkökulmaa. (Anathram & Nankervis 2013, 455; Becker & Huselid 2006.)

Henkilöstöstrategian yhteyden liiketoimintastrategiaan katsotaan olevan oleellisinta strategisessa HR-liiketoimintakumppanuudessa. Tämän nähdään myös olevan haastavinta strategisena partnerina toimimisessa, jossa kyvykkyyksillä ja liiketoimintaosaamisella on suuri painoarvo. (Caldwell 2010.) Työnkierron nähdään tukevan hyvin henkilöstöhallintoa uusissa vastuissa sekä liiketoimintaymmärryksen kasvamisessa. Organisaation kannattaisikin tästä syystä toteuttaa työnkierto-ohjelmia, jotka lisäävät HR:n syvällisempää osaamista organisaatiosta. (Green 2002, 118.) HR:n vaikutus liiketoimintaan riippuu liiketoiminnan luonteesta (Ulrich & Brockbank 2009, 6).

Strategiselta partnerilta edellytetään liiketoimintaosaamista. Kysymyksiä on kuitenkin herättänyt muun muassa se, kuinka paljon liiketoimintaosaamista HR-ihmisten on omaksuttava, jotta he voivat toimia tehokkaina strategisina kumppaneina. (Boselie & Paauwe, 2005.) Liiketoimintaosaaminen voi tarkoittaa montaa eri asiaa, ja strategisen partnerin tulee ymmärtää ne ajurit, jotka ovat merkityksellisiä organisaatiolle (Sandstrom 2002, 34). Sheehan (2005, 193) korostaa, että henkilöstötoimen tulee ymmärtää perusliiketoimintaprosessit. Strategisten kumppaneiden tulee ymmärtää yleisesti liiketoimintaa ja erityisesti oman organisaation liiketoiminnan avainasioita. (Sheehan 2005, 193.) Henkilöstöhallinnon tulee sisäistää myös organisaation visio ja strategia (Yarnall 2005, 16). HR-roolin muutos haastaa HR-ammattilaisia oppimaan enemmän omien organisaatioiden liiketoiminnasta, liiketoimintastrategiasta, ympäristöstä, organisaatioiden asiakkaista ja sen kilpailijoista (Othman 2009, 52).

Tutkija Vosburgh (2007, 15) korostaa, että HR:n tulisi myös mitata liiketoiminnan tuloksia. Becton ja Schraederin (2009,15) mukaan mittauksen avulla HR voi näyttää, että se luo arvoa organisaatiolle osoittamalla, kuinka tehokkaasti organisaatio on implementoimassa tiettyä politiikkaa, järjestelmää tai aloitteita ja varmistamalla, että organisaatiossa on sen strategisia tavoitteita tukevaa käyttäytymistä ja prosesseja.

## 2.3 HR:n ja johdon välinen strateginen kumppanuus

Ulrichin (1997) HR-kumppanuuden mallin mukaan jokainen HR-kumppanuuden rooli on tärkeä. Lemmergaard (2009, 185) esittää, että organisaatioiden johdon näkökulmasta strategisen partnerin ja muutosagentin ominaisuudet ovat merkityksellisempiä ylemmälle johdolle. Organisaatioiden esimiestaso sen sijaan arvostaa enemmän operatiivisia kyvykkyyksiä, jotta päivittäiset asiat saadaan järjestymään nopeasti ja tehokkaasti ja jotta esimiehet saavat vastauksia kysymyksiinsä.

Tutkijoiden Byensin ja De Vosin (2001) tutkimuksen mukaan organisaatioiden johtajat katsoivat HR:n tuovan lisäarvoa toimiessaan strategisina partnereina. Henkilöstöhallinnon katsottiin toimivan strategisena partnerina, kun se muuntaa liiketoimintastrategian HR-politiikaksi ja toimintatavoiksi, valmentaa johtoa ja implementoi neuvomisen sijaan. Byensin ja De Vosin (2001) tutkimuksen mukaan organisaatioiden johto arvostaa myös muutosta ja muuntautumista, joka on Ulrichin (1997) HR-kumppanuusmallin toinen strateginen ulottuvuus. Othman (2009, 52) jatkaa, että organisaatioiden johto ei pelkästään arvosta HR:n ammattimaisuutta henkilöstöasioissa, vaan se odottaa HR:ltä myös ymmärrystä liiketoiminnasta ja siihen liittyvistä haasteista sekä odottaa HR:n kääntävän liiketoimintastrategian henkilöstöjohtamisen käytänteisiin.

Barney ja Wright (1998, 40–44) korostavat, että henkilöstöhallinnon on ymmärrettävä, mikä strateginen merkitys henkilöstöllä on. Henkilöstöhallinnolla tulisi olla näkemystä siitä, tuoko henkilöstö kilpailuetua kilpailijoihin nähden ja mitkä työntekijäryhmät ovat arvokkaimmat yritykselle. Henkilöstöhallinnon keskeinen tehtävä on tarjota yritykselle resurssit, jotka tuovat arvoa, ovat harvinaisia ja joita kilpailijoiden on vaikea kopioida. Henkilöstöhallinnon toimien tulisi tukea organisaatiota ylläpitämään kyvykästä, kilpailuetua tuottavaa työvoimaa.

CIPD:n (Chartered Institute of Personnel and Development) teettämään tutkimukseen (2012–2013) osallistui 107 henkilöstöjohtajaa ja 369 ylempää liiketoimintajohtajaa, ja tutkimus sisälsi HR:n ja ylempään johdon näkemyksiä HR:n roolista. (HR Outlook 2013.) Millerin (2013) mukaan CIPD:n teettämän tutkimuksen (2012–2013) tulokset osoittivat, että henkilöstöhallinnolla ja yrityksen johdolla on tulevaisuuden liiketoiminnan prioriteeteista yhdenmukainen käsitys, mikä viittaa siihen, että henkilöstöhallinnolla on ymmärrystä liiketoiminnasta ja ympäristöistä, joissa yritykset toimivat. Johdon ja henkilöstöhallinnon näkemykset eroavat kuitenkin HR:n strategisesta roolista ja siitä, miten HR voi osoittaa vaikutuksensa liiketoimintaan. (Miller 2013, 219–220). CIPD:n tutkimuksessa (2012–2013) suurin osa tutkimukseen vastanneista johtajista katsoi, että HR toimeenpanee ja kommunikoi strategiaa, mutta vain 29 % johtajista koki, että HR osallistuu strategian luontiin. Vastaavasti 62 % henkilöstöhallinnon vastaajista koki osallistuvansa myös strategian luontiin. (HR Outlook 2013.) Miller (2013) esittää

selittäväksi tekijäksi sen, että tärkeimpänä prioriteettina oleva kulujen johtaminen ei anna henkilöstöhallinnolle paljon liikkumavaraa strategian luomisessa. Toisena selityksenä saattaa olla se, ettei henkilöstöhallintoa mielletä strategiseksi kumppaniksi. (Miller 2013, 219–220.) Lawlerin ja Boudreaun (2006) tutkimus osoittaa, että johto odottaa usein HR:ltä asioita, joita se on perinteisesti tottunut saamaan aiemman kokemuksensa perusteella. Nämä toimet liittyivät usein transaktionaalisiin tehtäviin, kuten palkitsemiseen. (Lawler & Boudreau 2006.) Vosburg (2007, 18) nostaa tämän pohjalta esille, että johtajien oikeat odotukset HR:ltä ja odotukset, joita johdolla pitäisi olla HR:lle, ovat kaksi eri asiaa. Vosburg (2007, 18) jatkaa, että henkilöstöhallinnon tulisi toimia strategisesta perspektiivistä vastatakseen johdon odotuksiin. Strateginen perspektiivi edellyttää usein, että henkilöstöhallinto tunnistaa strategisesti arvokkaimman kyvykkyyden organisaatiossa ja että HR osallistuu liiketoimintastrategian ja inhimillisen pääoman johtamiseen liittyviin päätöksiin.

Naznin ja Hussain (2016, 136) nostavat esille, että henkilöstöhallinnon tulee osoittaa toimintansa arvoa johdolle, esimerkiksi mittaamalla organisaation kyvykkyyttä, johtajuutta, kulttuuria, ulkoisen asiakkaiden tarpeita ja oppimista. On kuitenkin huomionarvoista, että mitataan organisaation strategian kannalta oleellisia asioita, joilla voidaan todentaa organisaation strategisia ajureita. (Naznin & Hussain 2016, 136.) Lisäksi HR:n itse tulee saada palautetta omasta toiminnastaan (Green 2002, 118).

### **2.3.1 Johdon suhtautuminen henkilöstöhallintoon**

HR:n vaikutusvalta organisaatiossa määräytyy usein sen pohjalta, mikä on johdon oma asenne henkilöstöhallinnon merkitykseen organisaatiossa (Caldwell 2011). Ylimmän johdon tuki katsotaan kriittiseksi henkilöstöhallinnolle, jotta HR voi onnistuneesti implementoida ja kehittää uusia HR-käytänteitä. Lisäksi johdon jaettu ymmärrys henkilöstöjohtamisen merkityksestä johtoryhmässä nähdään oleellisena. (Sheehan ym. 2016, 354–355.)

Aldrichin, Dietzin, Clarkin ja Hamiltonin (2015, 109) tutkimuksen mukaan johtajien suhtautuminen henkilöstöhallintoon ennakoii HR-funktion vaikutusvaltaa, statusta ja mahdollisuutta vaikuttaa organisaatioissa. Myös henkilöstön arvostus organisaatiossa vaikuttaa suoraan henkilöstöhallinnon asemaan (Becker & Gerhart 1996, 780). Toisin sanoen kyse on siitä, kokeeko organisaation johto henkilöstön olevan arvokas omaisuuserä vai nähdäänkö henkilöstö ikään kuin muuttavana kulueränä, jota pyritään pienentämään (Arthur, Herdman & Yang 2016, 415).

Ylin johto on avainpäättöksentekijä organisaatiossa (Hambrick & Mason 1984, 194). Huselidin ym. (1997) mukaan ylin johto, johtoryhmä, tekee strategisia päätöksiä, luo organisaation arvot ja organisaation tavan toimia. Sisson ja Storey (2000) lisäävät, että

yllin johto vaikuttaa kokonaisuudessaan, miten ihmisiä johdetaan organisaatiossa. Organisaation henkilöstöjohtamiseen vaikuttavat keskeisesti organisaation johto, esimiehet ja henkilöstöfunktio. Organisaation johto vaikuttaa henkilöstöjohtamiseen muun muassa strategisten päätösten kautta ja luomalla organisaatiota ohjaavia arvoja ja linjauksia. Organisaation henkilöstöfunktio pyrkii oman vastuualueensa puitteissa tuomaan ratkaisuja organisaation henkilöstövoimavaroja käsitteleviin ongelmiin. (Valverde, Ryan & Soler 2006, 619.)

Johdon asenne henkilöstöhallinnon asemaan on merkittävä. Nazninin ja Hussainin (2016, 135–136) mukaan, mikäli organisaatioiden yllin johto katsoo HR:n ydintehtäviksi perinteiset hallinnolliset tehtävät, on HR:n rooli merkittävästi pienempi strategisena päätöksentekijänä kuin tilanteessa, jossa johto katsoo HR:n tuovan etua toimiessaan strategisena partnerina. Sheehan (2005, 203) toteaa toimitusjohtajan ja johtoryhmän sitoutumisen henkilöstöhallintoon olevan tärkeä elementti, joka vaikuttaa HR:n onnistumiseen tai epäonnistumiseen, eli tuloksiin. Sheehan (2005, 194) kuitenkin erottaa toisistaan mahdollisuuden vaikuttaa, johon hänen mukaansa liittyvät hyvät suorat raportointisuhteet yrityksen johtoon ja epäviralliset suhteet organisaation sisällä, ja strategisen integraation, johon puolestaan vaikuttavat HR:n liiketoiminnallinen uskottavuus, toimitusjohtajan sitoutuminen ja organisaation tuki henkilöstöhallintoon. Aldrich ym. (2015, 120) esittävät, että HR:n uskottavuus ei ole luonteeltaan institutionaalista vaan uskottavuus muodostuu jokaiselle HR-ammattilaiselle kanssakäymisestä organisaation jäsenten välillä ja HR-ammattilaisen antamien näyttöjen mukaan. Uskottavuuden perustuksina on HR-ammattilaisten persoonalliset piirteet ja osaaminen, mutta se muodostuu viime kädessä kyvykkyyksistä toimittaa organisaatioille arvokkaita tuloksia. Vosburg (2007, 19) korostaa HR-ammattilaisten henkilökohtaisen uskottavuuden olevan edellytys strategisena partnerina toimimiselle. Ammattilaisuuden katsotaan olevan prosessin tuotos, ei niinkään ammattinimike tai rooli (Pritchard 2010, 178). Antila ja Kakkonen (2008, 294) lisäävät, että HR-ammattilaisten strateginen vaikutusvalta määräytyy osin koko HR:n maineen ja statuksen mukaan.

Green (2002, 116) korostaa, että organisaation ylimmän johdon tulee tukea muutosta HR:n transaktionaalisesta roolista kohti strategisempaa roolia, jossa henkilöstöressurssien avulla pyritään saavuttamaan organisaation tavoitteita. Greenin (2002, 116) mukaan organisaatioiden johto voi tukea henkilöstöhallintoa muutoksessa ohjaamalla organisaation ajattelua pois vanhoista HR:n operatiivisista tehtävistä kohti uusia vastuita.

Lawler (2005, 3) ehdottaa, että HR tulee asemoida samalla tavalla organisaatioihin kuten talous- ja markkinointifunktio on toteutettu: myynti on erotettu markkinoinnista samoin kuin talousosasto kirjanpidosta. Lawlerin (2005, 3) mukaan markkinoinnin ja kirjanpidon rooli strategian muodostuksessa ja kehittämisessä on merkittävää, ja nämä funktiot nähdään laajemmin kuin vain transaktionaalisina toimintoina. Tähän perustuen

Lawler (2005,3) esittää, että HR:n tulisi funktiona toimia samalla tavalla, jolloin inhimillisen pääoma nousisi yhdeksi tärkeäksi organisaation tulosten mahdollistajaksi.

### **2.3.2 HR osana johtoryhmää**

Kun henkilöstöhallinto toimii strategisena partnerina, sen yleisemmät kumppanit ovat toimitusjohtaja, johtoryhmä tai linjajohtaja (Alrich ym. 2015, 109). Ulrichin (1997) HR-liiketoimintakumppanuusmallissa HR-kumppani raportoi suoraan liiketoimintajohtajalle, kuten toimitusjohtajalle, ja HR:n katsotaan toimivan myös osana johtoryhmää. (Ulrich 1997; Alrich, ym. 2015, 109). Jotta HR voi toimia strategisesti ja vaikuttaa liiketoimintapäätöksiin, tulee sen olla osa johtoryhmää. (Caldwell 2011, 40; Sheehan 2005, 194.) Caldwellin (2011) tutkimus käsittelee Iso-Britannian henkilöstöjohtajien näkemyksiä strategisesta vaikuttamisesta organisaatioissa. Caldwellin (2011) tutkimuksen tutkimustuloksista ilmenee, että vastaajat, joiden johtama HR oli osana johtoryhmää, katsoivat osallistumisensa ja vaikutuksensa liiketoimintasuunnitelmiin olevan suurempaa kuin henkilöillä, jotka eivät olleet johtoryhmässä. Johtoryhmään osallistuvien henkilöstöjohtajien käsitykset HR:n suoriutumisesta olivat positiivisempia ja he kokivat HR:n olevan merkityksellinen organisaation johdolle. Caldwellin (2011) tutkimuksen tuloksista ilmenee myös, että johtoryhmän jäsenet katsoivat henkilöstöhallinnon toimivan strategisemmassa ja proaktiivisessa roolissa organisaatioissa, joissa HR oli osana johtoryhmää. (Caldwell 2011.)

Ulrich ja Borckbank (2009, 24) tuovat esille, että HR-ammattilaisten odotetaan tuovan lisäarvoa johtoryhmässä eikä heidän roolinsa ole enää muistiinpanojen kirjaaja. (Ulrich & Brockbank 2009, 24). On tärkeää, että HR nähdään oleellisena osana organisaation toiminnassa, sillä irrallaan muusta organisaatiosta oleva HR ei välttämättä voi toimia HR-liiketoimintakumppanuusmallin kaikkien neljän roolin mukaan. (Lemmergaard 2009, 191.)

### **2.3.3 Osallistuminen strategiaprosessiin ja päätöksentekoon**

Organisaatioiden ylimmän johdon keskeisimpänä tehtävänä nähdään liiketoimintastrategian valinta ja toiminnan organisointi. Kilpailuetua katsotaan tuovan kilpailustrategiat, jotka painottavat asiakaskeskeisyyttä, tehokasta verkostoitumista, joustavuutta, nopeutta ja oikea-aikaisuutta sekä nopeaa oppimiskykyä. Keskeistä edellä mainituissa strategioissa on organisaation henkilöstö ominaisuuksineen, kykyineen ja motivaatioineen. (Kauhanen 2000, 12–13.) Buyens ja De Vos (2001, 75) tuovat esille, että organisaatioissa, joissa ylin johto pitää työntekijöitä strategisina resursseina,

henkilöstöstrategia integroituu merkittävästi enemmän liiketoimintastrategiaan. Strateginen partneri yhdenmukaistaa henkilöstöhallinnon toimet liiketoiminnan strategian mukaisiksi, ja rooli auttaa keskijohtoa toimeenpanemaan strategiaa (Caldwell 2011, 40).

Ananthramin ja Nankerviksen (2013, 455) mukaan strategisen henkilöstöjohtamisen teoriat korostavat, että henkilöstöhallinnon tulisi olla osa strategian määrittelyä, implementointia ja arviointia. Ulrich ja Brockbank (2009, 24) painottavat, että HR:llä on keskeinen asema strategian toimeenpanossa, sillä se tapahtuu henkilöstöhallinnon toimilla, kuten mittaamisella, palkitsemisilla, rekrytoinneilla, koulutuksella ja viestinnällä. Henkilöstöhallinnon tulisi strategisena partnerina osallistua strategian suunnitteluun ja valitun strategian valmisteluun sekä vaikuttaa organisaation strategisten vaihtoehtojen valintaan ja päätöksentekoon. (Ulrich & Brockbank 2009, 24.) Buyensin ja De Vosin (2001, 75) mukaan HR:n tulee tarkastella strategiaa henkilöstöjohtamisen näkökulmasta ja sen tulee voida haastaa suunnitelmia, jotka vaikuttavat negatiivisesti henkilöstövoimavarojen käyttöön. Lemmergaard (2009, 187) korostaa myös, että henkilöstöhallinnon tulisi osallistua strategiaprosessiin mahdollisimman aikaisessa vaiheessa, jotta se voi vaikuttaa siihen.

Becton ja Schraeder (2006, 12) tuovat esiin, että perinteisessä henkilöstöjohtamisessa aikajänne on usein lyhyt ja henkilöstöhallinto pyrkii vastaamaan organisaation lähitulevaisuuden akuutteihin tarpeisiin. Strateginen henkilöstöjohtaminen puolestaan huomioi tulevaisuuden tavoitteet yhdessä nykyhetken tarpeiden ja keskipitkän aikavälin tavoitteiden kanssa. (Becton & Schraeder 2006,12–13.) HR-ammattilaisten tulee omaksua vahva strateginen ajattelu ja terminologia (Lemmergaard 2009, 187). Strategisuudella henkilöstöhallinnossa tarkoitetaan ihmisten johtamiseen liittyviä HR-funktion tekemiä valintoja, joilla vaikutetaan organisaation kannattavuuteen ja kilpailuetuun henkilöstön avulla (Aldrich, Dietz, Clark & Hamilton, 2015, 106).

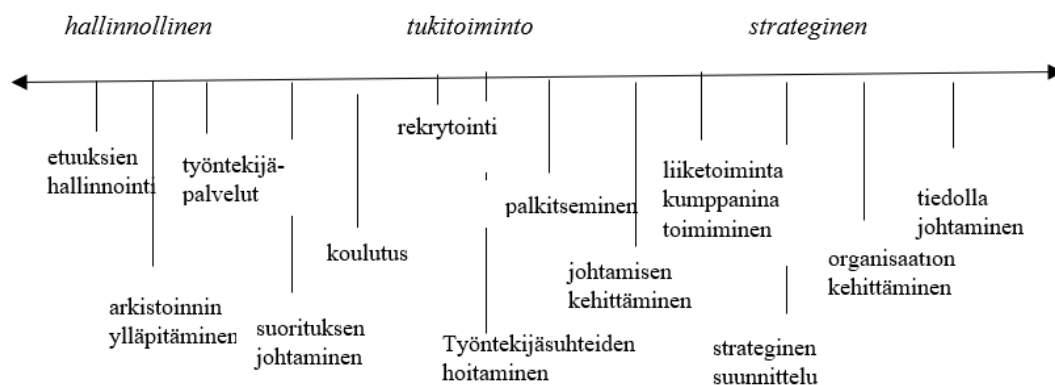
Lawlerin ja Mohrmanin (2003, 2) mukaan tulevaisuudessa HR tuo arvoa osallistumalla omassa roolissaan yrityksen strategian kehittämiseen ja implementointiin. Lawler ja Mohrman (2003, 2–3) nostavat esille, että HR voi toimia tärkeässä roolissa strategian luonnissa tuomalla täsmällisesti esille henkilöstöresurssien määrää ja laatua, joita strategian saavuttamiseen tarvitaan, sekä osoittamalla johtajuutta organisaation kyvykkyyksien ylläpitämisessä ja rakentamisessa ja toimissaan muutosjohtajana. Useimmat strategiat epäonnistuvat huonon toimeenpanon vuoksi, ja tässä HR voi ottaa vahvan roolin tuomalla lisäarvoa. Dyerin (1983, 260–261) mukaan strategiaa muodostetaan kahdentasoisesti: formaalisti strategiakeskusteluissa ja -suunniteluissa sekä tapauskohtaisesti *ad hoc* – jälkimmäistä kutsutaan myös strategian mukautumiseksi. Strategian muodostumisessa tapauskohtainen strategian mukautuminen on merkittävämpää. HR:n tulisi olla mukana vaikuttamassa kumpaankin tasoon. (Dyer 1983, 260–261; Buyens & De Vos 2001, 75.)

Lawler (2005, 3) nostaa esille, että strategisella partnerilla tulisi olla vaikutusvaltaa henkilöstöhallinnon päätöksiin. Voidakseen tehdä hyviä päätöksiä HR:llä tulee olla pääsy informaatioon ja sen tulee olla osa johtoryhmää. (Stríteský & Quigley 2014, 45.) Buyens ja De Vos (2001, 76) tuovat esille, että henkilöstöhallinnon osallistuminen organisaation päätöksentekoon vaikuttaa suoraan HR:n asemaan. Päätöksentekoon hyvin ajoissa osallistuvaa HR:ää pidetään arvoa tuottavana henkilöstöhallintona, joka ennakoii tulevaa ja tunnistaa organisaatioon vaikuttavia asioita henkilöstöhallinnon näkökulmasta. Varhaisessa vaiheessa päätöksentekoon mukaan otettua henkilöstöhallintoa kutsutaan oikea-aikaiseksi HR:ksi, joka aktiivisesti pyrkii vaikuttamaan liiketoimintaan kehittämällä toimintoja ja tarjoamalla työkaluja muutoksen valmistautumiseen, esimerkiksi valmentamisen kautta. Mikäli henkilöstöhallinto on otettu mukaan päätöksentekoon myöhäisessä vaiheessa, henkilöstöhallinto toimii usein toimeenpanevassa roolissa, jolle on ominaista passiivisuus ja nykyhetken ongelmien ratkaiseminen. Hyvin myöhäisessä vaiheessa päätöksentekoon mukaan otettuna henkilöstöhallinto toimii reaktiivisesti ja sen toiminta keskittyy lähinnä operatiivisiin asioihin. Tutkijat Buyens ja De Vos (2001, 76) korostavat, että kaikkia näitä päätöstyyppisiä esiintyy ja henkilöstöjohtamisella tulee olla kyvykkyyttä hoitaa kaikkia näitä rooleja. Strategisen partnerin näkökulmasta korostuu kuitenkin HR:n varhainen osallistuminen päätöksentekoon. Boxall ja Purcell (2000, 184) tuovat esiin, että organisaation työvoimaan liittyy aina strategisia valintoja ja nämä valinnat vaikuttavat suoraan organisaation tulokseen. Buyens ja De Vos (2001, 73) tuovat myös esille, että mitä aikaisemmassa vaiheessa HR-funktio otetaan strategiaprosessiin, sitä enemmän vaikutusmahdollisuuksia ja päätösvaltaa HR:llä on koko organisaatiota koskeviin asioihin ja tämän myötä HR voi tuoda arvoa toimiessaan strategisena partnerina.

#### **2.3.4 HR-toimien räätälöinti**

Bectonin ja Schraederin (2009, 11–12) mukaan henkilöstöhallinto strategisena partnerina kehittää ja toimeenpanee inhimillisen pääomaan vaikuttavia käytänteitä ja toimia, jotka vaikuttavat liiketoimintatavoitteisiin suotuisasti. Armstrong (2009, 31) lisää, että HR-käytänteiden tulee olla yhdenmukaisia liiketoimintastrategian kanssa.

HR-käytänteissä on erotettavissa tekniset ja strategiset käytänteet (kuvio 4). Teknisiä, hallinnollisia ja organisaatiota tukevia HR-käytäntöjä ovat muun muassa edut, palkitseminen ja turvallisuus. Strategisia käytäntöjä ovat esimerkiksi työntekijöiden valtuuttaminen, johtajuuden kehittäminen ja tiimityö. (Sikora & Ferris 2014, 271–272.)



Kuvio 4 HR-toimien luokittelu (Lepak ym. 2005, suom. Muukkonen)

Othmanin (2009, 52) mukaan strategisen henkilöstöjohtamisen käytännöt johtavat parempaan organisaatiotasoiseen tehokkuuteen. Sikora ja Ferris (2014, 271–272) lisäävät, että tehokkailla HR-käytänteillä voidaan vaikuttaa organisaation tuottavuuteen, organisaatiositoutumiseen ja myynnin kasvuun. Huselid, Jackson ja Schuler (1997) tutkivat ja vertasivat keskenään teknistä työpanosta (rekrytointi, valinta, suoriutuvuuden mittaaminen, koulutus ja palkitseminen) ja strategista työpanosta (HR-toimintojen suunnittelu ja toimeenpano inhimillisen pääoman varmistamiseksi organisaation tavoitteiden pohjalta). Tuloksista ilmeni, ettei HR:n tehokkuus teknisissä työpanoksissa tukenut organisaation tulosta, mutta strategisella työpanoksella todettiin yhteys työntekijöiden tuottavuuteen, markkina-arvoon ja kassavirtaan. Lisäksi Huselidin ym. (1997) tutkimus osoittaa, että suurin osa tutkimukseen osallistuneista organisaatioista implementoi tehokkaasti teknisiä toimia strategisten toimien sijaan. (Huselid ym. 1997.)

Lepak, Bartol ja Erhardt (2005, 140) tuovat esille, ettei HR-ammattilaisten päätehtävät organisaatiossa voi olla HR-toimien noudattamisen valvominen, HR-politiikan päivittäminen ja teknisten tehtävien, kuten rekrytoinnin ja koulutuksen suorittaminen. HR:ltä odotetaan yhtä aikaa joustavuutta, responsiivisuutta, tehokkuutta ja strategista näkökulmaa organisaation hyväksi. Gerpottin (2015, 224) mukaan tämä tarkoittaa sitä, että HR-osaston tulee delegoida pois toimet, jotka eivät tuota arvoa, ja pitäytyä vain strategisesti tärkeissä henkilöstöhallintoon liittyvissä tehtävissä. HR-funktion tehtävänä on usein kehittää henkilöstöhallinnon toimia, mutta implementointi on esimiesten vastuulla (Sikora ja Ferris 2014, 271–272).

Becton ja Schraeder (2006, 15) nostavat esille, että toimiessaan strategisena partnerina henkilöstöhallinnon on tunnistettava organisaation erilaiset työntekijäryhmät, joille tulisi räätälöidä omat HR-toimet. Organisaatiot eivät ole homogeenisia ja HR-käytännöt harvoin ovat yhtenäisiä, joten kaikille ei voi tarjota samaa ratkaisua. Lisäksi työntekijöiden tuoma arvo organisaatiolle vaihtelee, joten yksi henkilöstöhallinnon tärkeimmistä tehtävistä on houkuttaa ja ylläpitää kyvykkyyttä, jota menestyminen

edellyttää. Knapp (2004, 9) lisää, että henkilöstöhallinnon tulee myös tunnistaa organisaatioiden ajan myötä muuttuneet tarpeet. Organisaatioiden tarpeet eivät ole staattisia, joten samat toimintatavat vuodesta toiseen eivät tyydytä niitä, vaan HR:n tulee toimia luovasti.

### **2.3.5 Henkilöstöhallinnon konsultoiva ote**

Vosburgh ym. (2007, 20) tuovat esille, että henkilöstöhallinto ei voi toimia strategisen partnerin tai muutosagentin roolissa ilman, että se toimii myös sisäisenä konsulttina. Sisäisenä konsulttina HR hyödyntää osaamistaan organisaation tulosten varmistamiseksi, esimerkiksi hyödyntäen teknistä osaamistaan strategian implementoinnissa. (Vosburg 2007, 20.) Konsultoiva ote tarkoittaa, että HR auttaa johtoa ja esimiehiä löytämään ratkaisuja itse (Green 2002, 115). Sisäinen konsultti tuo arvoa auttaessaan liiketoimintaa selvittämään ongelmia (Dunn 2009, 27).

Strategisella HR-liiketoimintakumppanilla ja HR-konsultilla katsotaan olevan paljon samoja piirteitä, vaikka ne eivät olekaan identtiset roolit. Konsultti katsotaan rooliksi, jossa henkilöllä on tietty vaikutus yksilöön, ryhmään tai organisaatioon mutta henkilöllä ei ole suoraa valtaa tehdä tai implementoida muutosta. (Stríteský & Quigley 2014, 45.) Sisäisen konsultin katsotaan tekevän omaan tehtäväalueeseensa liittyviä suosituksia ja ratkaisuvaihtoehtoja. Koska sisäisillä konsulteilla on syvällistä tietoa organisaatiosta ja sen sisäisistä systeemeistä, pystyvät sisäiset konsultit tarjoamaan ratkaisuja organisaation ongelmakohtiin, he usein ymmärtävät myös ongelmien laajempaa kontekstia organisaatiossa. (Buono & Subbiah 2014, 40.) Sisäisellä konsultilla katsotaan olevan hallussaan erityistä tietoa organisaatiosta, sen kulttuurista ja työntekijöistä. Tämän vuoksi strategisen kumppanin tulisi toimia sisäisenä konsulttina. (Stríteský & Quigley 2014, 45.)

Younger, Younger ja Thompson (2011, 6) esittävät, että kaiken keskiössä on HR-ammattilainen, joka toimii uskottavana toimijana. Keskeisimmiksi uskottavan toimijan tehtäviksi katsottiin organisaation ongelmakohtien tunnistaminen, ratkaisujen tarjoaminen ja käytäntöön vienti informaatiota hyödyntäen. Näiden toimien onnistuminen katsottiin olevan yhteydessä HR:n kykyyn konsultoida.

## **3 TUTKIMUKSEN KULKU**

### **3.1 Metodologiset valinnat**

Tutkimuksella on aina jokin tarkoitus, joka ohjaa sen tutkimusstrategisia valintoja. Tutkimusstrategialla tarkoitetaan tutkimuksen menetelmällisten ratkaisujen yhdistelmää. Tutkimusstrategian ja -metodin valinta riippuu tutkimukselle asetetusta tutkimusongelmasta. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2004, 123, 128). Hirsjärvi, Remes ja Sajavaara (2004, 128) kehoittavat tutkijaa pohtimaan, mikä menetelmä tuo selvyyttä käsiteltävään tutkimusongelmaan.

Tämä tutkimus toteutettiin laadullisena tapaustutkimuksena. Tapaustutkimus tutkii tiettyä tapahtumaa tai rajattua kokonaisuutta ja sen tavoitteena on ilmiöiden tutkiminen, kuvailu ja selittäminen. (Hirsjärvi ym. 2004, 125.) Tutkittavana joukkona on kohdeorganisaation henkilöstöhallinnon ammattilaiset ja johtoryhmän jäsenet. Tästä rajatusta joukosta halutaan saada syvälinen käsitys heidän kokemuksestaan siitä, kuinka henkilöstöhallinnon ammattilaiset toimivat strategisena partnerina oman organisaationsa johdolle. Tapaustutkimuksessa aineistoa voi kerätä useita eri metodeja käyttämällä. (Hirsjärvi ym. 2004, 125–126.) Tämän tutkimuksen tutkimusongelman selvittämiseksi sopi parhaiten kvalitatiivinen tutkimus, sillä sen tavoitteena on kuvata todellista elämää, kokonaisvaltaisesti. Laadullinen tutkimus pyrkii löytämään tai paljastamaan tosiasioita sekä keräämään kokonaisvaltaista tietoa tutkittavasta tapauksesta (Hirsjärvi ym. 2004, 152, 155). Laadullista tutkimusta voidaan kutsua myös ymmärtäväksi tutkimukseksi, sillä se pyrkii nimenomaan ymmärtämään tutkittavaa ilmiötä (Tuomi & Sarajärvi 2009, 28).

### **3.2 Aineiston keruu ja analysointi**

Alasuutari (2011) kuvaa laadullisen tutkimuksen sisältävän kaksi vaihetta: havaintojen pelkistäminen ja arvoituksen ratkaiseminen. Ensimmäisessä vaiheessa pyritään pelkistämään havainnot, keskittymään olennaiseen ja yhdistämään raakahavaintoja. Toisessa vaiheessa pyritään selittämään ilmiötä ymmärtävästi ja tukeutumalla jo ennestään tiedettyyn teoriaan aiheesta. Raakahavaintojen yhdistäminen on varsinaista laadullista analyysia. Tieteellisissä tutkimuksissa havaintoja ei koskaan pidetä varsinaisina tuloksina vaan perusajatuksena on, että asioita ei oteta sellaisina kuin ne näyttävät. Havaintoja pidetään ikään kuin johtolankoina, joita tulkitsemalla päästään havaintojen taakse. Tähän tarvitaan tutkimusmetodia, jonka avulla havaintoja pystytään jalostamaan. (Alasuutari 2011.)

Tutkimusaineistoa laadulliseen tutkimukseen voidaan kerätä monella tavalla (Vilkkä 2015, 99). Laadullisen tutkimuksen tiedonkeruumenetelminä voidaan käyttää erimuotoisia haastatteluja ja havainnointia tai kirjallista lähdeaineistoa (Eskola & Suoranta 1998).

Laadullisessa tutkimuksessa suositaan usein ihmisiä tiedon tuottajina. Tutkija voi hyödyntää tiedon hankinnassa myös omia havaintojaan ja keskusteluja tutkittavien kanssa. (Hirsjärvi ym. 2004, 155.) Tässä tutkimuksessa aineistoa kerättiin teemahaastattelujen avulla, sillä laadullisessa tutkimuksessa aineiston hankinnan menetelmänä usein suositaan metodeja, joissa ”tutkittavien näkökulma ja ääni pääsevät esille”. (Hirsjärvi ym. 2004, 155.) Hirsjärven ym. (2004, 155) mukaan teemahaastattelu on tällainen metodi. Lisäksi teemahaastattelussa korostetaan ihmisten tulkintoja tutkittavasta asiasta, heidän asioille kohdistamiaan merkityksiä sekä miten nämä merkitykset vuorovaikutuksessa muodostuvat (Tuomi & Sarajärvi 2009, 75). Tässä tutkimuksessa pyrittiin saamaan mahdollisimman kokonaisvaltainen ymmärrys tutkittavasta aiheesta ja tutkimusjoukon kokemuksista, siksi tieto hankittiin teemahaastatteluilla. Tuomi ja Sarajärvi (2009, 73) lisäävät, että haastattelun etuna nähdään myös sen joustavuus, sillä haastattelijalla on mahdollisuus toistaa kysymys, tarkentaa kysymystä ja tehdä lisäkysymyksiä. Tällaista joustavuutta ei ole esimerkiksi lomakekyselyssä. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 73.) Myös tässä tutkimuksessa teemahaastattelun joustavuus vaikutti tutkimusmetodin valintaan.

Tuomi ja Sarajärvi (2009, 85) esittävät, että yleisin kysymys, joka tutkimuksen aineiston keruun yhteydessä esitetään, liittyy aineiston kokoon: mikä määrä aineistoa tulee kerätä, jotta se on tieteellisesti hyväksytty ja edustava. Saturaatio eli kylläntyminen on yksi tapa selvittää aineiston riittävyys. Saturaatioksi kuvataan tilannetta, jossa aineisto alkaa toistaa itseään eikä haastateltava tuo uutta tietoa tutkimukseen. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 89.) Eskola ja Suoranta (1998) ohjeistavat, että ratkaisevaa ei ole aineiston koko vaan tulkintoihin liittyvä kestävyys ja syvyys. Laadullisessa tutkimuksissa tavoitellaan jonkin ilmiön tai tapahtuman kuvaamista, ymmärryksen lisäämistä tietystä toiminnasta ja teoreettisesti hyväksytyt tulkinnan antamista ilmiölle. Laadullisen tutkimuksen näkökulmasta on siten merkittävää, että henkilöt joilta tietoa tutkittavasta ilmiöstä kerätään, tietävät ilmiöstä mahdollisimman paljon tai heillä on siitä kokemusta. (Eskola & Suoranta 1998; Tuomi & Sarajärvi 2009, 73.) Tässä tutkimuksessa haastateltiin organisaation kaikkia henkilöstöammattilaisia, jotka toimivat johdon liiketoimintakumppaneina. Heitä on nejä. Lisäksi haastateltiin henkilöstöpäällikköä ja kohdeorganisaation johtoryhmän kahdeksasta jäsenestä seitsemää. Yksi johtoryhmän jäsen ei tutkijasta riippumattomista syistä osallistunut haastatteluun. Tuomi ja Sarajärvi (2009, 85) tuovat esille, että haastateltavien määrän ratkaisevat tutkimukseen käytettävissä olevat resurssit. Resursseihin nähden tämän tutkimuksen näytekoko on kattava. Lisäksi tämän tutkimuksen tutkimusongelman kannalta on oleellista, että

henkilöstöammattilaisia ja johdon edustajia haastatellaan ja saadaan kokonaiskäsitys heidän kokemuksestaan tutkittavasta asiasta.

Teemahaastattelussa suositetaan koehaastattelujen tekemistä ennen varsinaista haastattelua. Näin varmistetaan kysymysten ymmärrettävyyttä ja yksiselitteisyyttä kohderyhmässä. (Vilkkä 2015, 105.) Myös tässä tutkimuksessa hyödynnettiin koehaastatteluja ennen varsinaisia haastatteluja. Koehaastateltavana toimi haastattelijan lähipiirin henkilö. Lisäksi teemahaastattelujen runko apukysymyksineen käytiin etukäteen läpi tutkimusta ohjaavan opettajan kanssa. Tuomi ja Sarajärvi (2009, 73) suosittelevat, että haastateltaville toimitetaan haastattelukysymykset tai aiheet jo hyvissä ajoin etukäteen tutustuttavaksi ennen haastattelua, sillä haastattelussa tärkeintä on saada mahdollisimman paljon tietoa tutkittavasta asiasta. Tässä tutkimuksessa haastateltaville lähetettiin noin viikkoa aiemmin kysymykset, joita haastattelussa käsiteltäisiin. Tämän tutkimuksen haastattelukutsut toimitettiin haastateltaville sähköpostilla maaliskuussa, jossa tutkija esitteli itsensä sekä tutkimuksensa aiheen, kuvaili tarkemmin tutkimusta ja kertoi miksi lähestyi haastateltavaa. Haastatteluajat oli varattu huhtikuulle ja haastateltava sai itse varata itselleen sopivan ajan haastatteluun. Tällä pyrittiin mahdollistamaan se, että mahdollisimman moni haastatteluun kutsutuista pystyisi osallistumaan haastatteluun. Haastatteluihin varattiin tunti aikaa. Kun tutkija oli sopinut haastateltavan kanssa haastatteluajan, hän lähetti haastateltavalle sähköpostilla kalenterivarauksen haastattelusta. Maaliskuun lopulla lähetettiin muistutusviesti niille haastateltaville, joilta ei ollut tullut vielä vahvistusta haastatteluun osallistumisesta. Tutkija koki, että haastateltavat suhtautuivat positiivisesti tutkimukseen ja tutkija sai sovittua haastatteluajat aikataulussa.

Kaikki tämän tutkimuksen haastattelut suoritettiin huhtikuun aikana. Haastattelut suoritettiin joko kasvokkain kohdeorganisaation tiloissa Hämeenlinnan toimipisteellä (henkilöt, jotka työskentelevät Hämeenlinnan toimipisteellä) tai puhelimen välityksellä (henkilöt, joiden toimipisteet ovat muilla paikkakunnilla). Haastatteluajat vaihtelivat siten, että lyhimmän haastattelun kesto oli 31 minuuttia ja pisin haastattelu kesti 75 minuuttia (liite 1). Tiedonkeruumenetelmänä tässä tutkimuksessa käytettiin haastattelua; tutkijan omat havainnot tai muut keskustelut eivät olleet tutkimuksen aineistonkeruumenetelminä.

Tämän tutkimuksen teemahaastattelujen teemoja oli kolme: 1) kumppanuus HR:n ja johdon välillä, 2) arvon tuottaminen ja 3) toiminta strategisella tasolla (liite 2). Tuomi ja Sarajärvi (2009, 75) huomauttavat, että etukäteen valikoidut teemat perustuvat tutkimuksen teoreettiseen viitekehykseen. Tämän tutkimuksen teemat oli etukäteen määriteltä kirjallisuudessa nousseiden teemojen perusteella ja haastattelu eteni näiden teemojen ja niihin liittyvien tarkentavien kysymysten mukaisesti. Teema-alueiden laajuus tai järjestys voivat vaihdella haastattelujen välillä (Hirsjärvi ym. 2004, 197). Myös tässä tutkimuksessa teema-alueiden laajuus ja järjestys vaihtelivat. Teema-alueet olivat

kaikille haastateltaville samat, mutta kysymyksien laajuus ja tarkkuus vaihteli henkilöstöammattilaisten ja johdon edustajien kesken. Myös haastateltavien itse esiin tuomat asiat vaikuttivat tämän tutkimuksen haastattelujen kulkuun ja laajuuteen.

Haastattelussa taustatietojen kuvaaminen auttaa tutkijaa – teeman mukaisten kysymysten lisäksi – hahmottamaan haastateltavan maailmaa ja peilaamaan haastateltavan ymmärrystä aihepiiristä ja ilmiöstä, jota vasten haastateltava asioita kuvaa. (Vilkkä 2015, 106.) Myös tässä tutkimuksessa käytettiin taustakysymyksiä. Henkilöstöammattilaisten taustakysymykset koskivat sitä, kuinka kauan henkilöstöammattilaiset olivat työskennelleet henkilöstöhallinnossa ja olivatko henkilöt toimineet organisaatiossa aiemmin muissa tehtävissä. Johdon taustakysymyksissä haluttiin selvittää, kuinka kauan haastateltava on toiminut organisaation johtoryhmässä.

Ruusuvuori ja Nikander (2017) tuovat esille, että haastatteluaineiston analyysi yleensä alkaa haastattelun litteroinnilla eli haastattelun muuntamisella tekstimuotoon. Haastattelututkimuksen aineiston muodostavat tekstiksi puretut, eli litteroidut, ääni- tai kuvataallenteet. (Ruusuvuori & Nikander 2017.) Tässä tutkimuksessa aineisto litteroitiin mahdollisimman pian haastattelujen jälkeen. Tämän tutkimuksen litteroinnissa haastattelut puhtaaksi kirjoitettiin sanatarkasti. Litteroinnista jätettiin kuitenkin pois esimerkiksi haastateltavien maneerit toistaa sanoja, lisäsanat tai ajatuskatkot, jotka eivät olleet aiheen kannalta oleellisia.

Tuomen ja Sarajärven (2009, 91) mukaan kaikkien laadullisten tutkimusten analyysimenetelmät ovat yhteydessä sisällönanalyysiin. Laadullista tutkimusta voidaan analysoida aineistolähtöisesti, teoriasidonnaisesti tai teorialähtöisesti. Teorialähtöinen analyysi sopi parhaiten tämän tutkimuksen analyysitavaksi. Teorialähtöinen analyysi pohjautuu johonkin tiettyyn teoriaan, malliin tai auktoriteetin esittämään ajatteluun. Aikaisemman tiedon perusteella luotu kehys ohjaa aineiston analyysin tekoa. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 95–98.) Tämän tutkimuksen teemahaastattelun teemat nojautuivat vahvasti olemassa olevaan teoriapohjaan, jolloin on tarkoituksenmukaista käyttää teorialähtöistä sisällönanalyysia. Tuomi ja Sarajärvi (2009, 95–98) tuovat esille, että tutkimuksen teoreettisessa osassa on usein hahmotettu jo esimerkiksi ryhmittelyt, joihin aineisto suhteutetaan. Toisin sanoen ilmiöstä jo tiedetty tieto määrittelee, miten aineiston hankinta järjestellään ja miten tutkittava ilmiö käsitteenä määritellään. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 95–98.) Edellä mainituista asioista johtuen tässä tutkimuksessa käytetään teorialähtöistä analyysitapaa.

Tässä tutkimuksessa aineiston analyysi toteutettiin Tuomen ja Sarajärven (2009, 92) ohjeistukseen nojaten: Aineiston analyysissä aineisto käytiin läpi, eroteltiin ja merkittiin ne asiat, jotka liittyvät tutkimuksen kiinnostuksen kohteeseen. Aineisto rajattiin koskemaan vain tutkimusongelman kannalta oleellisia asioita. Käytännössä tämä tapahtui teemoittelun avulla, sillä mikäli aineistonkeruumenetelmänä on käytetty

teemahaastatteluja, aineiston palastelu teemojen mukaan on luontevaa ja teemat muodostavat jo itsessään jäsenyyksen aineistoon. (vrt. Tuomi & Sarajärvi 2009, 92.)

Tämän tutkimuksen teemoja on kolme ja ne ovat: 1) kumppanuus HR:n ja johdon välillä, 2) arvon muodostaminen sekä 3) pitkän aikavälin strateginen suunnittelu. Tämän tutkimuksen teemoittelu pohjautui teemahaastattelun rungon teemoihin. Tuomen ja Sarajärven (2009, 92, 93) mukaan teemoittelussa on kyse aineiston pilkkomisesta ja ryhmittelystä erilaisten aihepiirien mukaan. Aineistoa voidaan ensin alustavasti ryhmitellä esimerkiksi vastaajien ominaisuuksien mukaan, ja sen jälkeen aineistosta aletaan etsiä varsinaisia teemoja, toisin sanoen aiheita. Tarkoituksena on löytää aineistosta tiettyä teemaa kuvaavia näkemyksiä. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 92, 93.) Tässä tutkimuksessa aineisto ryhmiteltiin aluksi vastaajien mukaisesti siten, että henkilöstöammattilaisten vastaukset ja johtoryhmän vastaukset käsiteltiin omina joukkoinaan teemojen mukaisesti. Tutkimustuloksia esiteltäessä ja tuloksia analysoitaessa vastaajat ryhmiteltiin siten, että henkilöstöammattilaisen vastaukset tunnistaa H- ja johdon vastaukset J-kirjaimesta. Tässä tutkimuksessa kutsutaan organisaation ylintä johtoa, johtoryhmää, sanalla johto. Tutkimustuloksia esiteltäessä henkilöstöammattilaisten ja johdon välistä kumppanuutta kuvataan termillä HR-kumppanuus.

Tämän tutkimuksen aineiston analyysissä aineisto pilkottiin teemojen mukaan ja vastaajaryhmittäin (henkilöstöammattilaiset ja johdon edustajat). Tämän avulla aineistosta pyritään löytämään tiettyä teemaa kuvaavia näkemyksiä ja muodostamaan tutkittavasta ilmiöstä tiivis, sanallinen ja selkeä yleinen kuvaus hajanaisesta aineistosta (Tuomi ja Sarajärvi 2009, 93). Tutkimuksen aineistoa tarkasteltiin yksityiskohtaisesti ja aineistosta merkittiin tutkimukselle oleelliset kohdat, jotka ensin kuvattiin alkuperäisillä lausumilla ja sitten kirjoitettiin uudelleen tiivistettyyn muotoon, pelkistetyiksi ilmauksiksi. Analyysin avulla selkeytetään aineistoa, jotta voidaan tehdä tarkkoja ja luotettavia johtopäätöksiä tutkittavasta aineistosta (Tuomi & Sarajärvi 2009, 107.) Luvussa 4 on esitelty tutkimuksen tulokset teemoittain ja niistä tehdyt johtopäätökset. Yhteys teoriaan käsitellään luvussa 5.

## 4 TUTKIMUSTULOKSET

### 4.1 Kumppanuus HR:n ja johdon välillä

Kumppanuus HR:n ja johdon välillä valikoitui teemaksi, sillä tutkimuksessa pyrittiin tuomaan esiin sekä henkilöstöhallinnon että johdon näkemyksiä siitä, miten henkilöstöhallinto toimii strategisena partnerina oman organisaationsa johdolle. Ulrichin (1997) luomassa HR-kumppanuuden mallissa strateginen partneri toimii yhdessä johdon kanssa ja tämä yhteistyö edellyttää kumppanuutta. HR-kumppanuuden roolin määrittely vaikuttaa usein siihen, miten henkilöstöhallinnon rooli strategisena kumppanina mahdollistuu ja miten kumppanuutta henkilöstöhallinnon ja johdon välille on rakennettu. (Caldwell 2011; Aldrich ym. 2015; 109.)

#### 4.1.1 HR-kumppanin rooli

Ulrichin ja Dulebohnin (2015, 188) mukaan yleisesti henkilöstöhallinnon rooli ja tehtävä, yhdessä työelämän muiden osa-alueiden kanssa, on muutoksessa. Henkilöstöhallinnon kehitystä pidetään yleisesti jatkuvana sopeutumisena sekä ympäristöön että organisaatioiden strategioihin ja rakenteisiin (Wright and Mc Mahan, 1992). Haastatteluissa ilmeni, että HR:n rooli myös kohdeorganisaatiossa on kehittynyt ja muutos henkilöstöhallinnossa on ollut jatkuvaa. Henkilöstöhallinnon toiminnot ovat muuttuneet kohdeorganisaatiossa muun muassa niin, että HR-toiminto on siirtynyt organisaatorakenteessa eri yksiköihin tai sen vastuualueita on siirrelty organisaation osien välillä. Viimeisimpänä roolin muutoksena haastatteluissa tuli esiin henkilöstöhallinnon muutos HR-kumppaniksi. Kohdeorganisaation henkilöstöhallinnon informanttien mukaan HR-kumppanuuden katsotaan olevan suunta, joka on ajankohtainen henkilöstöhallinnon kentällä. Lisäksi HR-kumppanuuden tulkittiin vastaavan organisaation tarvetta, sillä erään henkilöstöhallinnon informantin mukaan liiketoiminnan tulkittiin kaipaavan liiketoimintalähtöistä kumppania.

HR-kumppanuuden roolin muutoksen myötä kohdeorganisaation henkilöstöhallinnon asemoituminen organisaatiossa muuttui siten, että henkilöstöpäällikkö toimii toimitusjohtajan alaisena, kun aiemmin henkilöstöpalvelut toimivat hallintojohtajan alaisena. Tämä HR:n uusi asemoituminen kuvaa roolin muutoksen vakavuutta, joka nousi esiin tuloksista. HR-ammattilaiset kokivat saaneensa HR-kumppanuuteen vahvan mandaatin organisaationsa johdolta. Eräs henkilöstöhallinnon informantti kuvaili, että HR:n rooli muuttui entistä vakavammin otettavaksi. Kirjallisuuden mukaan (Sheehan ym. 2016, 354; Maxwell & Farquharson 2008, 306–307) organisaatioiden ylimmän johdon

tuki HR-funktiolle on merkittävä ja avainasemassa henkilöstöhallinnon roolin muutoksessa strategiseksi partneriksi. Yleisesti katsotaan ylimmän johdon ja toimitusjohtajan asenteen henkilöstöhallintoon vaikuttavan HR:n asemaan organisaatioissa. (Sheehan ym. 2016, 354; Maxwell & Farquharson 2008, 306–307.)

Toisaalta tässä tutkimuksessa johdon vastauksista nousi esiin myös kysymys, miksi kohdeorganisaation henkilöstöhallinnossa ei ole henkilöstöpäällikön sijaan henkilöstöjohtajaa, vaikka lähes kaikissa muissa toiminnoissa on johtaja. Bodanovicin ym. (2016, 430) mukaan henkilöstöjohtajan nimikkeellä ei ole merkitystä, mutta henkilöstöjohtajan rooli on strategisen kumppanuuden onnistumisen kannalta kriittinen, sillä organisaatioiden henkilöstöjohtajat osallistuvat yhä enemmän strategian muotoiluun ja toteuttamiseen organisaatioissaan. Glaspie-Ellisin (2006, 25, 34) mukaan organisaatioiden henkilöstöjohtajien katsotaan olevan sekä strategisen partnerin että muutosagentin roolin keskiössä, sillä he ovat keskeisesti mukana henkilöstön strategisessa suunnittelussa ja muutoksen sekä tulevaisuuden tarpeiden ennakoinnissa ja henkilöstötoimien sovittamisessa muuttuvaan toimintaympäristöön. Maxwell & Farquharson (2008, 306–307) lisäävät, että organisaatioiden henkilöstöjohtajat usein osallistuvat strategiseen suunnitteluun ylimmän johdon kanssa, jolloin heidän vaikutustavaltansa ja uskottavuutensa heijastelee koko HR-funktion valtaa.

Tuntemukset HR-kumppanuuden roolista olivat pääsääntöisesti positiivisia kohdeorganisaation HR-ammattilaisten keskuudessa. Useat informantit kokivat, että he olivat paremmin tietoisia siitä, mitä liiketoiminnan puolella tapahtuu muutoksen jälkeen kuin ennen muutosta HR-kumppaniksi, ja tämän vuoksi he voivat toimia paremmin liiketoiminnan apuna.

*”No se on muuttunut. Siis todella niinku hyvällä ja mielenkiintoisella tavalla vaikka me ollaan ihan vasta siinä alkuvaiheessa, et mehän viime vuosi niin kuin treenattiin vaan sillä tavalla.. vaan.. siis suunniteltiin mitä tää HR kumppanuus voi olla, ja käytiin siihen koulutustakin ja tota sieltä ei tietenkään valmiita eväitä saanut vaan eväitä miten me rakennetaan sitä täällä. Ja viime vuonna me oltiin noissa johtoryhmäkokouksissa mukana tällaisena kuunteluoppilaina. Saatiin vähän visiota.. nimenomaan sitä tietoa, mikä tiedonnälkä meillä on ollut mitä täällä tapahtuu” H2.*

Kohdeorganisaatiossa jokaiselle HR-ammattilaiselle nimettiin oma yksikkö, jonka liiketoimintakumppanina HR-ammattilainen toimii ja jonka ohjausryhmätyöhön hän osallistuu. Lisäksi henkilöstöpäällikkö on mukana johtoryhmätyössä. Johdon ja henkilöstöammattilaisten haastatteluista ilmeni, että kumppanuus koetaan olevan aikaisessa, muotoutuvassa, vaiheessa. Pääsääntöisesti johto suhtautui positiivisesti HR-

kumppanuuteen ja haastatteluista ilmeni, että johto koki HR:n olevan valmis muuntamaan toimintaansa.

*”..se on ehdottomasti tavoiteltava suunta, että siinä mielessä kannustan kovasti jatkamaan sillä linjalla ja hakemaan hyviä esimerkkejä muista organisaatioista ja rohkeasti kokeilemaan sen kehittämistä et mitä se vois (kohdeorganisaatiossa) tarkoittaa ja ennen kaikkea mitä (yksiköt) siltä toivoisi, sellaista yhteistä kehittämistä.” J1*

Pritchard (2010) osoittaa tutkimuksessaan HR-ammattilaisten identiteetistä, että strategisen HR-kumppanuuden muodostuminen on jatkuvaa muutoksen kokemusta. Nadiv, Raz ja Kuna (2017) lisäävät, että strategisen kumppanuuden muodostuminen on luonteeltaan dynaamista ja jatkuvasti kehittyvää. Samoja teemoja nousi myös kohdeorganisaation haastatteluissa esille: sekä henkilöstöammattilaiset että johdon edustajat kokivat HR-kumppanuuden olevan vielä aikaisessa ja muotoutuvassa vaiheessa. Osa henkilöstöhallinnon vastaajista koki epätietoisuutta siitä, mitä HR-kumppanuus itseasiassa pitää vielä sisällään. HR-kumppanuuden roolin muutosta henkilöstöhallinnon vastaajat kuvailivat siten, että HR-kumppanuudessa pyritään tänä vuonna ottamaan aktiivisempi rooli yksiköiden ohjausryhmissä ja HR-kumppaneilla on ohjausryhmissä oma puheenvuoro. Sanstrom (2002, 33) tuo samansuuntaisesti esille artikkelissaan organisaatioilla olevan epätietoisuutta HR:n roolin muutoksessa. Monissa yrityksissä HR:llä on epävarmuutta, miten määritellä liikekumppanin asema. Sanstromin (2002, 33) mukaan onnistuminen strategisena partnerina on todennäköisempää, kun HR-kumppani nähdään liiketoimintakumppanina, joka yhdistää henkilöstön kyvykkyyden liiketoimintasuunnitelmaan sekä auttaa johtajia tekemään inhimillistä pääomaa koskevia ratkaisuja.

#### **4.1.2 HR:n ja johdon kumppanuuden rakentuminen**

Haastattelujen perusteella, HR-ammattilaiset ovat kokeneet olleensa ennen melko kaukana varsinaisesta liiketoiminnasta, ja HR-kumppanuuden katsotaan tuovan tähän muutosta. Myös johdon haastatteluissa nousi esille, että HR-kumppanuuden myötä henkilöstöhallinnolla katsotaan olevan parempi käsitys yksiköiden arjesta ja sen vuoksi HR-kumppaneilla on paremmat edellytykset tukea liiketoimintayksiköitä.

Henkilöstöhallinnon vastaajat kuvailivat, että HR-kumppanuus käynnistyi edellisenä vuonna siten, että he suunnittelivat, mitä HR-kumppanuus organisaatiossa voisi olla. Lisäksi henkilöstöhallinnon informantit kertoivat HR:n osallistuneen yksiköiden johtoryhmäkokouksiin kuunteluoppilaina, jotta he syventäisivät osaamistaan yksiköiden

toiminnasta. Henkilöstöhallinnon vastaajat kokivat, että tämä vahvisti HR-kumppanuuden rakentumista. Osa HR-ammattilaisista myös osallistui koulutukseen, jota oli HR-kumppanuuteen liittyen tarjolla valtion henkilöstöhallinnossa työskenteleville henkilöille.

Useat henkilöstöpuolen haastateltavat toivat esille, että henkilöstöammattilaisille on pyritty luomaan aikaa uuden roolin mukaisille tehtäville. Informantit kuvailivat, että rutiininomaisia henkilöstöhallinnon operatiivisia tehtäviä, kuten palvelussuhteen hoitoprosessiin liittyviä tehtäviä, on siirretty valtion palvelukeskukselle, jotta voidaan toimia HR-kumppaneina liiketoimintayksiköille. Haastattelussa tuli esiin, että henkilöstöhallinnon tehtäviä tehtiin jo ennen HR-kumppanuuden alkua kohdeorganisaation henkilöstöfunktion ja palvelukeskuksen välillä, mutta HR-kumppanuuden myötä palvelukeskukselle on tullut enemmän vastuuta. Lisäksi osalle henkilöstöhallinnon informanteista HR-kumppanuus on tuonut aikaisempaan rooliin nähden uusia vastuita, jolloin tehtäväkenttä on laajentunut; osalle se on tarkoittanut luopumista vanhasta ja uuden oppimista, sillä osa tehtävistä on siirretty palvelukeskukseen hoidettavaksi.

Kysyttäessä miten HR:n ja johdon kumppanuutta on rakennettu, vastauksista nousi esiin, ettei itse kumppanuutta ole henkilöstöhallinnon ja johdon kesken rakennettu vahvasti. Henkilöstöhallinto järjesti kyselyn yksiköiden johtoryhmälle ja esimiehille siitä, mitä odotuksia heillä on henkilöstöhallinnolle, mutta vastausjoukkona oli lähinnä esimiestaso. Kyselyn pohjalta HR-ammattilaiset ovat keskenään miettineet, mitä kumppanuus voisi pitää sisällään. Johdon näkökulmasta kumppanuutta ei ole rakennettu yhteistyössä, vaan se on enemmänkin sanoitettu HR-osaston toimesta.

*”..sellaista rakentamisprosessia, sitä missä me oltais yhdessä mietitty että mitä tällä (kumppanuudella) tavoitellaan ja kuulu meidän (johdon) näkökulmia ja ajatuksia niin en mä sellaista vaihetta muista.” J2*

Kohdeorganisaation henkilöstöhallinnon ammattilaiset katsovat tärkeäksi lisätä vuoropuhelua johdon kanssa kumppanuudesta ja sen sisällöstä. Henkilöstöhallinnon informantit toivat esille, että he ovat epätietoisia, vastaako kumppanuusmalli tavoiteltua ja koetaanko kumppanuus organisaatiossa hyödyllisenä. Kumppanuutta ei myöskään vastausten perusteella ole rakennettu systemaattisesti, esimerkiksi tutustumalla liiketoimintayksiköiden arkeen syvällisesti.

*”Oon tavallaan ehkä hypännyt niin kuin siihen liikkuvaan junaan, että oon hyökännyt sinne vaan et nyt ollaan täällä mukana. Et sillä tavalla..” H4.*

Kaikki henkilöstöhallinnon vastaajat toivat esille sen, että HR:n roolin muutos, ja sitä kautta strategisen partnerin rooli, on alussa, ja tämä korostui haastatteluissa. Jarlström (2011, 23) kuvailee, että organisaatioiden henkilöstöfunktion roolin muutos strategisemmaksi on käytännössä osoitettu vaikeaksi ja roolin muutos vie aikaa. Muutos roolissa on kuitenkin toteutettava, jotta strateginen kumppanuus onnistuu. (Jarlström 2011, 23.) Esimerkiksi esimiesroolista on tuotu esiin, että uuden esimiehen tulee ottaa johtajuus sadan päivän sisällä eikä nimitys esimieheksi riitä roolin ottamiseen (Lahtiluoma, Silander, Turunen & Wiman 2008, 30). Samaa logiikkaa voidaan käyttää myös henkilöstöhallinnon uudesta roolista. Uudenlaisen roolin muotoutuminen ja uuden roolin ottaminen vie tietenkin aikaa. Bocbank ym. (2018, 4) tuo kuitenkin esille, että työelämän tahdin nopeutuessa myös HR-funktiolta odotetaan nopeutta toimissaan. Kohdeorganisaatiossa on hyvä huomioida, että mikäli HR:n ei koeta lunastavan uutta paikkaansa tai jos se vie liian kauan aikaa, joku muu taho saattaa organisaatiossa ottaa HR-funktion paikan strategisella tasolla. Esimerkiksi Kramar & Steane (2012, 145) tuovat esille, että henkilöstöhallintoa tehdään monessa osassa organisaatioissa ja sen ulkopuolella. Toimijoita ovat esimerkiksi johto, työntekijät itse, ulkopuoliset konsultit ja palvelukeskukset.

Kumppanuuden muotoutuminen myös johdon edustajien haastattelujen perusteella on varhaisessa vaiheessa. Suurin osa johdon informanteista odottaa syvempää ja strategisempaa HR-kumppanuutta henkilöstöhallinnon kanssa. Eräs johdon informantti toi esille, että kumppanuus saattaisi vaatia uudenlaisen roolin omaksumista.

*”Ehkä se on sellainen rooli, jossa tarttis olla rohkeutta kyseenalaistaa liiketoimintayksikön tekemiä ratkaisuja ja pohtia ja.. ja aidosti varata aikaa sille yhteiselle keskustelulle ja tekemiselle, että mä pelkään että se tällä hetkellä kääntyy enemmän sellaiseen sihteerityyppiseen ratkaisuun, eikä sellaiseen kumppanuusratkaisuun, Ja tuota, se on varmasti pitkä prosessi..” J6*

Henkilöstöhallinnon vastauksissa useat informantit esittivät, että seuraavaksi heidän tulee ottaa vahvempi rooli yksiköiden ohjausryhmissä ja kehittää yhteistyötä kumppanuudessa. Tätä haastaa henkilöstöhallinnon haastattelujen perusteella arjen kiireellisyys ja operatiivisten tehtävien paljous. Johdon informantit toivat esiin samaa arjen hektisyyttä, jota seuraava haastattelujen lainaus kuvaa.

*”Ethän sä voi olla kumppani jos sä meet tulipalosta toiseen vaan sulla pitää olla niinku oikeesti aikaa mieltiä niitä asioita, selvittää niitä asioita ja tuntea sen yksikön toimintaa. Et ei kumppaniksi tulla sillä tavalla että tehdään jotain yksittäisiä toimeksiantoja, vaan kumppanuuteen tulee olla aikaa käyttää siihen, että sä niinku opit sen sun organisaation. -- Ja mä luulen että meidän HR suunnittelijoilla, on ihan hyvät mahkut siihen. He on ollut pitkään meillä ja heillä on valtavasti sellaista vähän niin kuin piilossakin olevaa tietoa, mut se juttu on se, että heillä ei oo hirveesti aikaa analysoida ja nostaa sitä omaa tietoonsa vähän niinku ylemmälle tai niinku perspektiivinä.” J5.*

Henkilöstöhallinnon haastattelujen perusteella kohdeorganisaatiossa ongelmalliseksi kumppanuuden rakentumisessa koetaan arjen hektisyys ja kiire, kuten seuraava lainaus osoittaa:

*”Ja nää asiat on nyt valitettavasti vienyt tältä kumppanuusasialta ja mä oon yrittänyt viedä sitä koko ajan eteenpäin tässä rinnalla mahdollisimman hyvin, mutta ihan totanoinniin aika ei oo riittänyt ihan niin kuin olisin toivonut.” H5.*

Sheehanin ym. (2016) tutkimus osoittaa, että strategisen partnerin rooliin vaikuttaa negatiivisesti tilanne, jossa henkilöstöhallinnon työtaakka on liian suuri, jolloin se vaatii priorisointia. (Sheehan ym. 2016; Jokinen 2017, 37.) Kohdeorganisaation henkilöstöhallinnon ammattilaisten kiire ja riittämättömyyden tunne nousivat esiin haastatteluissa. Lähes kaikki vastaajat kokivat, ettei HR-kumppanuudelle jäänyt arjen hektisyudessa riittävästi aikaa. Kohdeorganisaatiossa HR-kumppanuuden koettiin olevan vielä alussa, ja henkilöstöhallinnon vastaajat toivat esille, että HR-kumppanuus henkilöstöhallinnon ja johdon välillä vaatii vielä työstämistä, jotta kumppanit ymmärtävät kumppanuuden samalla tavalla. Muutama henkilöstöhallinnon informantti toi esille tämänhetkisen pelon siitä, että HR-kumppanuus jää liian operatiiviselle tasolle, niin sanotusti yksiköiden HR-assistenteiksi, eikä tällöin lunasta strategista asemaa organisaatiossa. Henkilöstöhallinnon vastaaja H3 kuvaili, että henkilöstöhallinnon operatiivinen rooli voi johtua siitä, että vastaaja kokee saavansa vieläkin liian myöhäisessä vaiheessa asioita tietoonsa ja tästä syystä hänen roolinsa kokouksissa jää hyvin arkisten asioiden pyörittämiseen. Informantti H3 koki, että osa asioita valmistellaan ilman HR-kumppania, ja hän saa asiat tietoonsa vasta toteutusvaiheessa, vaikka HR:n pitäisi olla vastaajan mukaan tietoinen asioista jo paljon aikaisemmin.

*” Mut tää alku ainakin, tää vuosi, kun on ollut tosiallista toimintaa, niin mun mielestä tää ei vielä mee ihan niin kuin sillai miten mä tämän käsittäisin, et miten se pitää mennä.” H3.*

Myös kohdeorganisaation johdon haastatteluissa tuli ilmi, että rooli on muotoutunut pitkälti operatiivisten asioiden ympärille ja, jos tilanne jatkuu samalla tavalla, vaarana on, että HR-kumppani nähdään enemmän assistentin kuin kumppanin roolissa.

Haastattelujen perusteella HR-kumppanuus on alkuvaiheessa ja se kehittyy vielä. Ulrichin (1997) HR-kumppanuusmallin strategiselta tasolta tarkasteltuna kumppanuus on jäänyt vielä tarkkailijan rooliin, sillä tällä hetkellä johdon kokemukset HR-kumppanuudesta nojautuvat enemmän operatiiviseen HRM-toimintoon, HR-apuun, kuin strategiseen HR-kumppanuuteen. Johdon haastatteluista nousi esiin, että kumppanuus on vielä rakentumassa eikä se tällä hetkellä täytä odotusta siitä, mitä johto odottaa HR-kumppanuudelta. Johtoryhmän informantit toivat esiin, että HR-kumppanuutta tulisi syventää ja siirtää strategisempaan painotukseen sekä ennakoivuuden henkilöstöasioissa toivottiin lisääntyvän. Esiin nousi myös ajatus HR-kumppaneiden määrän nostamisesta organisaation isoissa yksiköissä. Kumppanuutta pitäisi vielä rakentaa vahvemmin eri osapuolten välille. Tällä hetkellä henkilöstöhallinto on itse määritellyt kumppanuuden sisältöä.

## **4.2 Arvon tuottaminen**

Tämän tutkimuksen toisena teemana on arvon tuottaminen. Jones (2015) esittää, että organisaatioiden HR-ammattilaisten on osoitettava organisaatioille arvo, jonka he tuottavat, jotta heidät voitaisiin nähdä strategisina liiketoimintakumppaneina. Lawlerin (2005, 3) mukaan HR voi lisätä arvoa organisaatioon strategisella tasolla: tehokkaalla kyvykkyyksien johtamisella, auttamalla muutosjohtamisessa, vaikuttamalla liiketoimintastrategiaan ja johtamalla muita arvoa lisääviä toimia, jotka vaikuttavat organisaation tehokkuuteen. Tässä tutkimuksessa henkilöstöhallinnon arvon tuottamista tarkastellaan henkilöstöammattilaisten ja johdon edustajien kokemusten perusteella. Huomio kokemuksissa kiinnittyy HR:n toimiin, tärkeimpiin tehtäviin ja osapuolten näkökulmiin siitä, miten henkilöstöhallinto voisi tulevaisuudessa luoda arvoa. Kappaleessa käsitellään myös johdon odotuksia henkilöstöhallinnolle ja sitä, miten henkilöstöhallinto on johdon odotuksiin vastannut.

#### 4.2.1 Tehtävät, joihin HR-kumppaneiden aika painottuu

HR-kumppanuudessa on Ulrichin (1997) mallin mukaan jaoteltu neljä eri roolia, joita organisaation HR-toimien tulisi kattaa niin lyhyen kuin pitkän aikavälin tavoitteiden ja niin prosessien kuin ihmisten johtamisen näkökulmasta. Yksi näistä rooleista on strategisen partnerin rooli. Strateginen HR liittyy henkilöstöstrategioiden ja käytäntöjen mukauttamiseen liiketoimintastrategian kanssa pitkällä aikavälillä. (Nadiv, Raz & Kuna 2017, 1133.) Lawler (2003, 8) on osoittanut, että HR:n ajankäyttö kuvaa havainnollisesti, toimiiko HR strategisesti vai ei. Toimiessaan strategisena partnerina HR:n tulee tehdä enemmän kuin niin sanottuja transaktiivisia toimia. (Lawler 2003, 8.)

Kohdeorganisaation haastatteluissa moni henkilöstöammattilainen toi esiin, että arjen hektisyys ja kiire ovat vieneet paljon aikaa kumppanuuden rakentamiselta. Lähes kaikki henkilöstöhallinnon informanteista kokivat suurimman osan ajastaan menevän operatiivisten tehtävien tekemiseen, kuten teknisiin toimintoihin, hallinnollisiin tehtäviin, juokseviin asioihin ja esimiesten ja henkilöstön neuvontaan.

Robinsonin ja Robinsonin (2009, 14) luokittelun mukaisesti operatiivinen taso hyödyttää yksilöitä, taktinen taso hyödyttää työryhmiä ja strateginen taso hyödyttää liiketoimintayksiköjä tai koko organisaatiota. Taulukossa 1 on eritelty henkilöstöhallinnon operatiivisten tehtävien ja strategisten tehtävien tasoa.

Taulukko 1 Operatiiviset tehtävät vs. strategiset tehtävät (Cox & Cox 2003, 21, mukailen Muukkonen)

OPERATIIVINEN PUOLI	STRATEGINEN PUOLI
taidot	käsitteet
hallinnollisten tehtävien hoitaminen	suunnittelujen tekeminen
reaktiivinen suhtautuminen	proaktiivinen suhtautuminen
tiedon keräämistä	mittareiden ja tiedon analysoimista
pyrkimyksenä saavuttaa tavoitteita ja päämääriä	tavoitteiden ja päämäärien asettamista
toimintatapojen noudattamista	toimintatapojen luomista ja säätämistä
fokuksen kohdistuminen työntekijöihin	fokuksen kohdistuminen organisaatioon
etujen ja korvausten selventäminen työntekijöille	etujen ja korvausten suunnittelua tukemaan organisaation missiota ja tavoitteita
työntekijöiden koulutuksen järjestäminen	koko organisaatiota koskevan koulutustarpeen arviointia
työntekijöiden rekrytoiminen ja valitseminen	työvoiman suunnittelemista ja verkostoitumista ulkoisiin sidosryhmiin
palkkauksen hallinnollisten toimien toimeenpanemista	palkkauksen suunnittelemista ja luomista työntekijöiden maksimaalisen tuottavuuden, työmoraalin ja sitoutumisen varmistamiseksi
työn rutiininomaista suorittamista	työn jatkuvaa parantamista ja kehittämistä koko organisaatiota koskevasta näkökulmasta
Työn tekemistä organisaatiokulttuurin lähtökohdista	pyrkimyksenä kehittämään organisaatiokulttuuria

Strategisen tason toimia henkilöstöhallinnon vastaajilla olivat viikoittain käytävät strategiset keskustelut ja linjaukset. Osan HR-kumppaneiden työaikaa kului myös strategiaan hankkeisiin osallistumiseen, kuten osaamisen kehittämisen työkalun käyttöönottoon ja eräässä henkilöstöä koskevassa projektissa henkilöstöpuolen projektipääällikkönä toimimiseen. Kohdeorganisaation henkilöstöhallinnon roolissa oli siis elementtejä strategisesta tasosta, joka on tässä tutkimuksessa tarkastelutasona, mutta painotus oli vahvasti vielä operatiivisella tasolla. Lawlerin (2003, 8) mukaan toimiessaan strategisena partnerina HR käyttää aikaa johtoryhmätyöhön, strategiseen henkilöstösuunnitelman tekoon ja osallistuu organisaatiota koskevaan suunnitteluun ja strategian kehittelyyn. Lemmergaard (2009, 184) nostaa esille, että strategisen partnerin roolissa keskeistä on suunnitella, miten organisaatio toteuttaa parhaiten tehtävänsä sekä saavuttaa tavoitteita.

Kohdeorganisaatiossa moni HR-ammattilainen kuvaili rekrytointien vievän valtaosan ajastaan. Lepakin (2005) mukaan rekrytointi kuuluu perinteisiin HR-toimiin. Toisaalta organisaation kyvykkyyksien varmistaminen on strategisen kumppanuuden ydintä, jota rekrytoinneilla pyritään varmistamaan. (Boldizzoni & Quaratino 2011, 43). Lisäksi kohdeorganisaatiossa HR-kumppanit toimivat esimiesten tukena haasteellisissa tilanteissa, joka henkilöstöhallinnon vastaajien mukaan vei paljon työaikaa. Connor & Ulrich (1996,42) esittävät, että HR tuo arvoa organisaatioon toimiessaan kumppanina linjajohdolle, jolloin sisäiset organisaation ja johtamisen käytännöt yhdistyvät ulkoisen liiketoiminnan vaatimusten kanssa. Edellä esitetyn mukaisesti rekrytointia sekä esimiesten tukemista voidaan osittain pitää tutkimuksessa strategisen partnerin roolin mukaisina tehtävinä, vaikka kummatkin tehtävät liittyvät myös operatiivisiin toimiin hallinnollisen ekspertin ja henkilöstön johtamisen ja sitouttamisen roolissa.

Johdon vastausten perusteella HR-kumppanuutta kohdeorganisaatiossa haastaa johdon kokemus siitä, että henkilöstöhallinto on kovasti työllistetty. Johdon haastatteluissa nousi esille, että tällä hetkellä kohdeorganisaatiossa HR-kumppanit mielletään enemmän tueksi operatiiviseen toimintaan kuin strategisiksi kumppaneiksi.

*”..meillä on HR-partnerit olleet ohjausryhmissä ja se on ollu niinku hyvä tuki, mut niin kuin sanoin se on ollut siihen operatiiviseen toimintaan oleva tuki.” J3.*

*”Mä ite nään, että se meidän HR-kumppanin tekeminen, joka on nostettu.. se on aika paljon HR apuna olemista HRM asioissa. Eikä niinkään, ehkä niin kuin kokonaisvaltaisesti HR:ssä.” J5*

Haastattelujen perusteella kohdeorganisaatiossa tehdään strategisia ja operatiivisen tason henkilöstötoimia, mutta painotus on vahvasti operatiivisessa näkökulmassa.

Glaspie-Ellis (2006, 17) nostaa esiin, että organisaatioiden HR-ammattilaisten tulee toimia eri tavalla, jotta henkilöstöhallintoon suhtaudutaan toisin. Roolin muutos edellyttää, että HR:n tulee muuttua hallinnollisten tehtävien suorittajista liiketoimintasuunnittelijoiksi. (Glaspie-Ellis 2006, 17.) Sheehan, De Cieri, Cooper ja Shea (2016, 353–354) nostavat esille, että mikäli HR-ammattilaiset kokevat HR-kumppanuuden myötä ylikuormitusta tehtävissään tai roolien konfliktia, HR-funktion valta vähenee eikä HR ole keskeisesti mukana strategisessa päätöksenteossa.

#### 4.2.2 *Henkilöstöhallinnon tärkeimmät tehtävät*

Pystyäkseen vastaamaan kilpailuympäristön vaateisiin HR-funktion pitäisi kattaa erilaiset roolit, jotka voidaan määritellä kahden eri muuttujan – strategisen / pitkän aikavälin tai operatiivisen / lyhyen aikavälin – kautta ja ihmisten tai prosessien johtamisen näkökulmasta (Boldizzoni & Quaratino 2011, 42). Ulrichin (1997) HR-liiketoimintamallin mukaisesti *strategisen partnerin* roolissa HR pyrkii yhdenmukaistamaan HR-toimet ja prosessit liiketoimintastrategian kanssa ja tukemaan organisaation strategiaa. *Muutosagenttina* HR varmistaa muutoksen toimeenpanoa ja johtamista läpi organisaation. *Hallinnollisen ekspertin* rooli liittyy rekrytointiin, palkitsemiseen ja käytäntöjen sekä prosessien luontiin. *Henkilöstön ohjauksen ja sitouttamisen* rooliin liittyy muun muassa oikeudenmukaisen kohtelun varmistaminen organisaatiossa ja viestintä henkilöstön kanssa. (Ulrich 1997; Khan & Mushtaq 2015, 239.)

Kysyttäessä kohdeorganisaation henkilöstöhallinnon tärkeimpiä tehtäviä, suurin osa henkilöstöhallinnon vastauksista painottui sekä strategisen partnerin rooliin että hallinnollisen ekspertin rooliin. Lähes kaikki henkilöstöhallinnon vastaajat katsoivat henkilöstöhallinnon tärkeimpien tehtävien olevan: organisaation tulevaisuuden kyvykkyyksien varmistaminen, rekrytointi sekä resurssisuunnittelu ennakoitusti tulevaisuuden tarpeisiin. Myös osa henkilöstöhallinnon vastaajista koki strategisten tavoitteiden edistämisen merkittäväksi. Nämä edellä kuvatut tehtävät ovat Ulrichin (1997) HR-liiketoimintakumppanimallin strategisen kumppanuuden ulottuvuuksia. Muutosagentin rooli on toinen strategisen tason rooli HR-kumppanuusmallissa. Suurin osa henkilöstöhallinnon informanteista ei kokenut muutosagentin tehtäviä merkittäviksi kohdeorganisaatiossa.

Henkilöstöhallinnon vastausten perusteella myös henkilöstöhallinnon operatiivisia rooleja pidettiin kohdeorganisaatiossa tärkeinä. Lähes kaikki henkilöstöhallinnon vastaajat kokivat merkittävänä hallinnollisen ekspertin rooliin liittyviä tehtäviä, jotka koskettavat yrityksen toiminnan johtamista. Useampi henkilöstöhallinnon vastaaja koki, että henkilöstöhallinnon tulee varmistaa organisaation oikeansisältöinen ja oikea-

aikainen toiminta, huomioiden muun muassa valtion virkaehtosopimus ja säädökset. Myös lakisääteisten HR-tehtävien täyttäminen katsottiin tärkeäksi. Lisäksi henkilöstöhallinnon kaksi informanttia koki henkilöstöprosessien hyvän sujumisen tärkeäksi. Organisaation tukitoimintona toimiminen nousi myös vastauksissa esiin. Henkilöstöhallinnon tärkeimmäksi tehtäväksi henkilöstöhallinnon haastateltavan H4:n mukaan on sen toiminta organisaation tukena, jolloin organisaatio voi keskittyä sen ydintoimintoihin.

Näiden lisäksi esimiehen tukeminen korostui vastauksista operatiivisen tason toimina. Henkilöstöhallinnon operatiiviseen rooliin, eli henkilöstön ohjaukseen ja sitouttamiseen, liittyvistä tehtävistä henkilöstöhallinnon vastaajien enemmistö koki tärkeäksi esimiehen tukeminen henkilöstöhallinnon asioissa. Henkilöstöhallinnon vastaajat kokivat merkittäväksi sen, että HR neuvoi ja auttoi esimiehiä asioissa, joissa tarvittiin henkilöstöhallinnon erityistaitoa. Henkilöstöhallinnon vastauksista ilmeni, että henkilöstöhallinnon ammattilaiset kokevat tuovansa arvoa organisaatioon selvittämällä haasteellisia tapauksia yhdessä esimiesten kanssa. Tämä näkökulma painottui useammassakin haastattelussa ja muutaman informantin mielestä tätä myös henkilöstöhallinnolta odotettiin.

*”... et mä olisin aina siellä missä tarvitaan ja olisin tosiaan se esimiehen tuki ja turva, ja sit joku tietopankki et mä pystyisin auttaan sitä esimiestä viemään sitä niinku tavoitetta oikeeseen suuntaan, oikeassa aikataulussa ja oikein.” H3*

Kohdeorganisaation henkilöstöhallinto katsoi tekevänsä sekä strategisen että operatiivisen tason henkilöstöhallinnon tehtäviä. Henkilöstöhallinnon vastaajat kokivat kuitenkin tekevänsä valtaosan päivästäan operatiivisia tehtäviä, sillä henkilöstöhallinnon vastaajat kuvailivat hyvin paljon operatiivista tasoa, joka pitää sisällään henkilöstöhallinnon osa-alueiden neuvontaa ja muistuttamista palvelussuhdeasioista, lomista ja poissaoloihin liittyvistä asioista. Mamman ja Kulaiby (2014, 2816) tuovat tutkimuksessaan esille, että julkisen sektorin henkilöstöjärjestelmät ovat perinteisesti olleet hyvin säänneltyjä, mikä voi vaikuttaa strategisen partnerin roolin muodostumiseen. Julkisen sektorin ominaispiirteet voivat heijastua myös tämän tutkimuksen vastauksiin, jolloin operatiivinen henkilöstöhallinnon rooli korostuu. Strategisen partnerin kirjallisuudessa kuitenkin katsotaan operatiivisten tason toimien vähenevän ja strategisten korostuvan tulevaisuudessa. Esimerkiksi Lemmergaard (2009, 182) tuo esille, että operatiivisen tason toimia automatisoidaan ja ulkoistetaan, eikä HR:n katsota tuovan niiden kautta arvoa organisaatioille yhtä paljon kuin strategisten tehtävien kautta. Lisäksi esimiehille on tullut enemmän sekä tehtäviä että vastuuta henkilöstöhallinnon operatiivisissa asioissa.

Kohdeorganisaatiossa kaikki HR-ammattilaiset tekivät sekä operatiivisia että strategisia HR-toimia, eikä niitä ole eriytetty toisistaan. Kysymykseen siitä, voiko yksi henkilöstöhallinnon ihminen tehdä sekä henkilöstöön liittyviä operatiivisia että strategiseen tasoon liittyviä tehtäviä, on kaksi koulukuntaa. Toisen näkemyksen mukaan yksi ihminen voi tehdä sekä perinteisiä että strategisia henkilöstöhallinnon tehtäviä. Ulrich ja Brockbank (2005) tuovat esille, että HR-henkilöt voivat toimia ja katsoa asioita eri sidosryhmien näkökulmista luodakseen arvoa organisaatioon. Toisen näkökulman mukaan perinteiset henkilöstöön liittyvät toimet ja strateginen HR-taso tulisi eriyttää, sillä ne tarvitsevat täysin erilaista osaamista ja tietopohjaa. (Brown, Mitz, Cregan & Kulik 2009, 271.) Myös johdon vastauksista nousi esiin, palveleeko HR-kumppanuuden malli nykymuodossaan johtoa parhaalla mahdollisella tavalla, kuten seuraava johdon siteeraus osoittaa.

*”...se onkin sitten mielenkiintoista, et pitäisikö ne kyselyt olla jotenkin keskitettyjä et onko se partneri se jolla mä vaivaan A:sta -Ö:hön asioita, et kyllähän se aika mahdoton rooli tulee toisaalta sille henkilölle. Et vähän pohtiikin aina itse et nyt mä kysyn tätä ja seuraavaksi mä kysyn tota, ja sit mä työllistän tolla, et vähän erikoista se on, mutta kyl siitä hyvä malli löytyy.” J6*

Johtajien näkemysten mukaan kohdeorganisaation tärkeimmiksi HR-tehtäviksi koettiin selkeästi strategisen partnerin rooliin liitettävät tehtävät, jotka voidaan kategorisoida pitkän aikavälin organisaation kyvykkyyksien varmistamiseen, strategiseen henkilöstösuunnitteluun ja hyvän työnantajakuvaan kehittämiseen. HR:n tärkeimmäksi tehtäväksi koettiin se, että HR varmistaa organisaation kyvykkyyksien saamisen nyt ja tulevaisuudessa niin omaa henkilökuntaa kehittäen kuin ulkopuolelta osaamista hankkien. Strateginen osaamisen kehittäminen ja kyvykkyyksien ylläpitäminen nähtiin merkittäväksi, sillä toimiala on murroksessa. Johdon informantin J5:n mukaan kohdeorganisaation tulee varmistaa tarvittavat kyvykkyydet mutta se on myös vastuussa henkilöstölleen, että se tuottaa henkilöstölle sellaista osaamista ja kyvykkyyksiä, joilla henkilöstö pystyy vastaamaan liiketoiminnan tarpeisiin jatkossakin. Haastattelujen perusteella strategisessa henkilöstösuunnittelussa huomio on tulevaisuuden henkilöstöjohtamisen linjauksissa sekä HR:n näkökulmien esiin tuomisessa. Hyvän työnantajakuvaan ja henkilöstöpolitiikan kehittämisen katsottiin tukevan kyvykkyyksien pitämistä ja hankintaa. Kohdeorganisaatiossa useat johdon edustajat toivat esille, että henkilöstöhallinnon näkökulman organisaation liiketoimintaan tulee olla pitkälle tähtäävää, jotta pystytään varautumaan erilaisiin tilanteisiin ja liiketoiminnan muutoksiin. Ulrich, Brockbank, Ulrich ja Kryscynski (2015, 56) korostavat, että yritysjohtajat tunnustavat yhä enemmän kilpailukyvyyn lähteeksi työvoiman kyvykkyyden (osaamisen,

taidot, rakenne), johtamisen (johtajat ja johtoryhmä) ja organisaation käytäntöjen merkityksen (kyky, kulttuuri, prosessit). Kilpailijat voivat kopioida pääoman, strategisen suunnan ja toiminnan tehokkuuden, mutta heidän on vaikeampi kopioida kyvykkyyttä, johtajuutta ja organisaation käytänteitä. (Ulrich & Kryscynski 2015, 56.) Tämä on hyvin yhdenmukaista haastatteluissa esiin tulleiden johtajien näkemysten kanssa HR:n tärkeimmistä tehtävistä: kyvykkyyksien varmistaminen, strateginen henkilöstösuunnittelu ja työnantajakuvan kehittäminen.

Kohdeorganisaation johdon informantit toivat esille, että HR:n tärkeimmiksi tehtäviksi lukeutuu myös organisaation perusedellytysten varmistaminen. Kuitenkin nämä lakisääteiset työnantajatehtävät kuvailtiin enemmänkin reunaehdoiksi, jotka HR:n tulee hoitaa, ei HR:n päätehtäviksi. Johdon informantti kuvaili, että operatiiviset henkilöstötoimet eivät voi olla henkilöstöhallinnon tärkeimpiä tehtäviä, sillä tehtäviä on jo pitkälti ulkoistettu palvelukeskukselle, kuten alla oleva lainaus kuvaa.

*”Toki HRM täytyy pyöriä, ku ei se tarkoita et se pois vaan se, sen päälle, mut kyllähän, jos me puhutaan tulevaisuusnäkökulmasta niin ei riitä, että katsotaan et saadaan tämän vuoden tekniset asiat hoidettua vaan kyllä meidän täytyy katsoa ihan eri asioita tulevaisuuteen.” J2*

Haastattelujen perusteella HR toteuttaa organisaatiossa hyvin perustehtäviä, mutta esiin nousi myös johdon toive HR:lle, että se nousisi ennakoivampaan, näkyvämpään ja linjoja vetävämpään roolin, joka vastaisi enemmän strategisen tason toimia. Johto toivoi HR:n ottavan tulevaisuuteen ennakoivan, linjaavan ja näkyvän roolin organisaatiossa, jotta strategiseen partneriin liitettävät HR-tehtävät täytyisivät. HR:n operatiivisen roolin leimallista olemassaoloa yhden informantin mukaan ylläpitää organisaation vahva perinne henkilöstöjohtamisesta operatiivisena toimintona, mikä ohjaa vahvasti toimintaa.

*”Se missä me joudutaan varmaan haastamaan itseämme on just tällainen HRD näkökulma, mikä kytkeytyy sitten strategiaan ja sinne pidemmän tähtäimen näkökulmaan menemiseen. Et kyl mä nään, että HRM:n pitää tulevaisuudessa, nää perusasiat täytyy toimia, ehdottomasti mutta se että me päästään organisaationa kehittymään meidän pitää painopiste laittaa sinne HRD tyyppiin asioihin.” J2*

Kohdeorganisaatiossa johto kääntyi henkilöstöhallinnon puoleen lähinnä operatiivisten tehtävien tiimoilta. Asiat, joissa johto kääntyi HR:n puoleen painottuivat pääosin Ulrichin (1997) mallin henkilöstön sitouttamiseen ja johtamiseen liittyvissä toimissa, kuten esimiestukeen ja valtion virkaehtosopimuksen varmistamiseen. Kysyttäessä johdolta, miten HR heidän mielestään tuo arvoa organisaatiossa, vastaukset

painottuivat organisaation lakien edellyttämien toimien tarkkaan varmistamiseen, jossa johtoryhmän vastausten mukaan HR tuo arvoa huolehtimalla tarkkaan peruskirjanpitoyksikön tehtävistä ja varmistamalla, että organisaatio noudattaa lakia ja toimii asetusten ja määräysten mukaisesti. Tähän kategoriaan liitettiin myös, että HR tuo arvoa organisaatiossa vahvalla osaamisellaan valtion virka- ja työehtosopimuksista. Useat johtoryhmän jäsenet kääntyivät HR:n puoleen henkilöstökäytäntöihin liittyvissä tulkintakysymyksissä tai tarvittaessa vahvistusta esimerkiksi virkaehtosopimukseen liittyvässä asiassa. Kohdeorganisaation johdon informantin J4:n mukaan HR tuo arvoa osallistumalla merkittäviin henkilöstöä koskettaviin projekteihin sekä tuotekehitykseen ja pilotointiin henkilöstöhallintapalveluiden osalta. Näitä edellä kuvattuja toimia voidaan pitää strategisen tason HR-toimina.

Lisäksi HR tuo arvoa kohdeorganisaation johdon vastausten perusteella, kun se varmistaa organisaatiossa yhdenmukaisen toiminnan henkilöstöasioissa. Johdon informanttien mukaan kohdeorganisaatiossa HR:n syvälinen osaaminen henkilöstöhallinnon asioista vapauttaa muiden aikaa, sillä esimerkiksi kaikkien esimiesten ei tarvitse syvällisesti tuntea ja tietää kaikkia henkilöstöjohtamiseen liittyviä yksityiskohtia, joita valtion virka- ja työehtosopimus pitää sisällään.

*”Se ammattiosaaminen mikä heillä on, se on juuri sellaista mikä on hyvä saada meidän muiden (kohdeorganisaation) esimiesten ja johtajien ikään kuin hyötykäyttöön.” J7*

Nämä arvoa muodostavat tehtävät painottuvat operatiivisiin hallinnollisiin ja henkilöstön sitouttamisen ja ohjauksen rooleihin, jotka teorian mukaan ovat merkittäviä mutta joiden ei katsota olevan organisaatiolle yhtä paljon arvoa tuovia kuin strategisen tason HR-tehtävät. Lemmergaardin (2009, 185) mukaan Ulrichin (1997) luoman HR-kumppanuusmallin mukaiset hallinnollisen asiantuntijan ja henkilöstön ohjauksen ja sitouttamisen roolit ovat edelleen tärkeitä ja niitä on käsiteltävä tehokkaasti ja uskottavasti. Tulevaisuudessa kuitenkin HR-toiminnoilta odotetaan enemmän keskittymistä muutosagentin ja strategisen partnerin rooliin. (Lemmergaard 2009, 185.)

#### **4.2.3 Johdon odotukset ja henkilöstöhallinnon arvon luominen tulevaisuudessa**

Kysyttäessä, miten henkilöstöhallinto voisi tuoda enemmän arvoa organisaatioon, valtaosa henkilöstöhallinnon vastaajista koki, että henkilöstöhallinnon roolia tulisi vielä laajentaa. Kohdeorganisaation henkilöstöhallinnon vastauksista nousi esille, että henkilöstöhallinnon rooli tulisi nousta vielä näkyvämmäksi organisaatiossa. Lisäksi henkilöstöhallinnon vastauksista kävi ilmi, että henkilöstöhallinnon tulisi olla tiiviimmin

mukana päätöksenteossa ja hyödyntää vanhaa, jo olemassa olevaa tietoa, ja luoda sen perusteella linjauksia organisaation henkilöstöjohtamiseen. Onkin huomionarvoista, että vastaukset mukailivat johdon näkemyksiä henkilöstöhallinnon tärkeimmistä tehtävistä. Henkilöstöhallinnon eräs informantti toi esille, että henkilöstöhallinnon tulee itse ottaa suurempi rooli ja tuoda roolia näkyvämmäksi organisaatiossa.

*”..että kyl mä nään paremmin tulevaisuudessa et se meidän vaikuttavuus kasvaa ja me ollaan enemmän siellä - ei vaan henkilöstöpäällikkö vaan me ollaan koko HR niissä päätöksenteoissa tai niihin vaikuttamassa enemmän ja et se tieto kulkee riittävän hyvissä ajoin oikea-aikaisena molempiin suuntiin, niin johdolta meille kuin meiltä johdolle et me päästään niitä asioita yhdessä tekeen ja riittävän hyvissä ajoin. Ehkä semmoisena.. just se tulevaisuus enemmän ennakointi, kyl me mennään vielä niin kädestä suuhun et tää piti olla jo eilen. Et siitä mallista pitää päästä enemmän sinne ..” H2*

Vastauksista voidaan johtaa, että kohdeorganisaation henkilöstöammattilaiset halusivat viedä henkilöstöhallinnon roolia enemmän pois operatiivisista käytännön toimista kohti ennakoivaan, tulevaisuuteen suuntautuvaan rooliin, jossa varsinkin henkilöstösuunnittelun vahvempi rooli korostuu. Henkilöstöhallinnon vastauksissa tuli esiin kyvykkyysien varmistaminen ja osaamisen kehittäminen, jotka ovat henkilöstöhallinnon strategisia toimia.

Myös kohdeorganisaation ylimmän johdon näkemys oli samansuuntainen henkilöstöhallinnon vastausten kanssa, sillä johdon haastatteluissa nousi esiin, että operatiivisten toimien sijaan HR:n tulisi toimia strategisemmin ja liiketoimintalähtöisemmin luodakseen enemmän arvoa tulevaisuudessa. Kohdeorganisaation johdon odotukset kuvastivat Ulrichin (1997) HR-kumppanuusmallin mukaisia strategisen partnerin odotuksia, mutta johto kokee HR:n vahvinta osa-aluetta olevan operatiiviset tehtävät. Samansuuntaisia viitteitä antaa Wrightin, McMahanin, Snellin ja Gerhartin (2001) tutkimus organisaatioiden johtajien käsityksistä henkilöstöhallinnon tehokkuudesta. Tutkimustuloksista voitiin johtaa, että vaikka sekä organisaatioiden ylin johto että HR-johto kokivat HR-toiminnon merkittäväksi kilpailukykyä vahvistavaksi funktioksi, ylin johto katsoi kuitenkin, ettei henkilöstöhallinto toiminut menestyksekkäästi strategisena partnerina. Selitykseksi tutkimuksessa annetaan muun muassa se, ettei organisaatioiden henkilöstöhallinto tuottanut johdon odottamia toimia, rooleja ja panosta. Tämä mainitaan tutkimuksessa yhdeksi kehittämiskohteeksi organisaatioiden HR-funktioihin. (Wright, McMahan, Snell & Gerhart 2001, 120–121.) Onkin huomionarvoista, että johdon vastausten perusteella

HR:n tärkeimpiä tehtäviä katsotaan olevan strategisen partnerin tehtävät, mutta tällä hetkellä HR tuo arvoa organisaatioon operatiivisten tehtävien kautta.

*”..kyl sellainen tiedon käsittelijän roolin on jäätävä taustalle, että organisaatio aidosti niinku tulevaisuudessa hyötyisi siitä HR ihmisen olemisesta, niin siinä on enemmän keskityttävä siihen mitä tuota, mitä tarvitaan siellä liiketoiminnan tekemisessä ja mitkä asiat antaa siellä lisäarvoa...”J6.*

Kohdeorganisaation johdon haastatteluissa nousi esiin johdon toive henkilöstöhallinnon toimivan enemmän ennakoivasti ja että HR toimisi enemmän proaktiivisesti ja sparraten johtoa.

*”Mutta kyllä se on tulevaisuuteen katsominen on se, ja sieltä niiden ajatusten, syötteiden tuomista et miten meidän henkilöstöä vois johtaa paremmin, niin sitä mä sieltä kaipaen ihan joka tasolle. Et sitä sen pitäis olla. Mikä on se suunta. Minkälaista henkilöstöä me tarvitaan, mistä me sitä saadaan. Miten sitä rekrytoidaan. Kuinka usein sitä rekrytoidaan.” J3.*

Johdon haastattelujen perusteella johto odottaa strategisen tason lisäksi HR:ltä aktiivisuutta ja yhdessä tekemistä, esimerkiksi sparraavaa otetta ja henkilöstönäkökulman tuomista esiin.

*”..strateginen yhdessä pohdiskelu, mietintä, vaihtoehtojen tuominen ja näkökulmien tuominen, sitä mä ehkä toivoisin, koska me ollaan kuitenkin tällä puolella enemmän kai viime kädessä painotettu siihen substanssijohtamiseen.. et se täydentäis, et me ei välttämättä olla se HR johtamisen ammattilaisia.” J2*

Kysyttäessä kohdeorganisaation HR-ammattilaisilta, mitä odotuksia johdolla on heille, vastauksiksi nousi organisaation ja esimiestyön tukeminen haasteellisissa henkilöstöhallinnon asioissa. Kohdeorganisaation henkilöstöammattilaisten käsityksen mukaan johto odotti henkilöstöhallinnon helpottavan ja tukevan esimiestyötä, sillä esimiehillä katsotaan organisaatiossa olevan paljon tehtäviä henkilöstöjohtamisen käytänteissä. Kohdeorganisaation henkilöstöammattilaiset nostivat rekrytoinnissa mukana olon ja sen teknisen toteuttamisen siirtymisen HR:lle toimenpiteiksi, joita esimiestyön helpottamiseksi on pyritty tekemään. Kohdeorganisaation

henkilöstöammattilaiset toivat myös esiin, että katsoivat organisaation johdon odottavan heiltä ennakoivuutta päätöksenteon tueksi, esimerkiksi raportointia kehittämällä.

Kohdeorganisaation henkilöstöhallinnon vastaajat kokivat vastanneen johdon odotuksiin osittain. Haastatteluissa HR-ammattilaiset kuvailivat tekevänsä neuvontaa ja ohjausta ja yhteistyössä löytäneensä osittain ratkaisuja avoimiin asioihin. Suuri osa kohdeorganisaation henkilöstöhallinnon vastaajista oli kuitenkin epätietoisia siitä, mitä johto heiltä odotti. Kohdeorganisaation henkilöstöammattilaiset toivat esiin, että keskustelua odotuksista ei ollut käyty organisaation johdon kanssa. Kohdeorganisaation henkilöstöhallinnon muutama vastaaja koki johdon antaneen siunauksen HR-kumppanuuteen siirtymiselle. Haastatteluissa nousi esiin, että henkilöstöammattilaiset ovat itse miettineet HR-kumppanuuden sisältöä eikä varsinaista palautekeskustelua ole kumppaneiden välillä käyty.

*”Mä en koe niinku et me oltais (johtoryhmältä) saatu kauheesti mitään toiveita tai ohjeita. Me ollaan saatu siunaus et näin toimitaan. Me ollaan sitä paljon ite saneltu, esitelty et meillä on kehitetty tällainen malli ja se on esitelty johtoryhmälle mikä sinällään on hyväksytty. Mut ei sieltä oo niinku suoranaisesti niitä odotuksia sillä tavalla tullut, et me ollaan aikailla vapaasti saatu mieltä et mitä se vois olla.” H2.*

Kohdeorganisaation henkilöstöammattilaiset toivat esille, että HR-kumppanuus on vielä alussa ja että HR-kumppanuuden edetessä vuoropuhelu odotuksista lisääntyy ja odotukset kirkastuvat. Informantti H5:n mielestä johdon odotukset ovat ristiriitaisia, joten saattaa olla, ettei johtokaan ole täysin yksimielinen odotuksistaan HR-kumppanuudelta.

Haasteelliseksi osa henkilöstöhallinnon informanteista koki sen, että muutoksessa on vaikea pysyä mukana ja nähdä organisaation tulevaisuuden tarpeita, sillä organisaation toimiala on murroksessa. Myös toiminnan ja päätösten nopeus muutaman henkilöstöhallinnon informantin mukaan vaikeutti toiminnan ennakkointia ja toi toimintaan paljon *ad hoc* -tilanteita. Haastatteluista ilmeni, että organisaatiossa on usein muutoshankkeita. Organisaatiomuutoksia on keskimäärin kerran vuodessa. Välillä ne koskettavat koko organisaatiota ja toisinaan jotain sen osa-aluetta.

*”Mut kyl mä sen koen hirveen haasteelliseksi, että tää maailma muuttuu ja tuota.. ne paineet meidänkin muutokseen on aika voimakkaat. Itekin tosiaan tuntuu, että tässä muutoksessa on niin vaikea, vaikea pysyä mukana ja nähdä ne tarpeet ja silleesti että.. että haastetta riittää.” H4.*

Nämä edellä mainitut seikat omalta osaltaan haastavat henkilöstöhallinnon strategista toimintaa organisaatiossa. Viitalan (2014) mukaan liiketoiminnan nopeasyklisyys haastaa

henkilöstösuunnitelmaa organisaatioissa. Aikajänteen ollessa usein hyvin lyhyt henkilöstöä koskevien toimenpiteiden suunnittelu alkaa organisaatioissa vasta silloin, kun tilanne on jo kiireellinen. Tämä estää osittain organisaatioiden henkilöstöhallinnon toimintaa strategisella tasolla ja lisää reagointia jo käsillä oleviin tapahtumiin.

Kohdeorganisaation johdon vastausten perusteella organisaation henkilöstöhallinto on pystynyt vastaamaan operatiivisella tasolla johdon odotuksiin toimien operatiivisen henkilöstöjohtamisen asiantuntijatukena, jonka puoleen on voinut kääntyä esimerkiksi haastavissa HR-tapauksissa. Kohdeorganisaation johdon näkemyksen mukaan, henkilöstöhallinnon näkyvä rooli rekrytoinneissa on helpottanut esimiesten työtaakkaa. Johdon haastattelujen perusteella johto odottaa henkilöstöhallinnolta vielä suurempaa roolia henkilöstöjohtamisen linjauksiin organisaatioissa. Kohdeorganisaation johdon haastatteluissa nousi toive HR:n laativan pidemmälle suunnattu suunnitelma henkilöstöjohtamisen kokonaiskuvasta. Johdon vastauksissa toivottiin myös kohdeorganisaation henkilöstöhallinnon proaktiivisuutta, jolloin HR toisi uusia näkökulmia ja avauksia keskusteluun sekä myös haastaisi ja sparraisi johtoa. Tämä edellä kuvailtu toiminta on konsulttina toimimisen ydintä, ja sitä rinnastetaan strategisen partnerin ominaisuudeksi. Vosburghin (2007, 22) mukaan henkilöstöhallinnon toimiessa konsulttina se pyrkii auttamaan kumppaniaan löytämään ratkaisuja ja kuuntelemaan, keskustelemaan sekä sparraamaan kumppaniaan.

*”No mä haluisin että ne tuntisi meidän toimintaa paremmin ja pystyis ehdottelemaan erilaista osaamisen kehittämistä ja työssä jaksamista ja motivaation parantamista, niin mä toivoisin et pystyis auttamaan semmoisisa asioissa. Mä en oo ollenkaan siis sitä mieltä etteikö he osaisi, heillä ei oo tehtävät vaan sen kaltaiset.” J5*

Johdon kuvailemat odotukset liittyivät pitkälti strategisen partnerin ominaisuuksiin. Strategisen partnerin ominaisuudet eroavat perinteisen henkilöstöammattilaisen tehtäväkentästä. Johto kuvasi odotuksiaan melko ylätasolla. Niihin ei voi vastata yksittäisillä toimenpiteillä, vaan kyse on roolin muutoksesta.

*”Siis kumppanuushan on yhdessä tekemistä. -- ja tämmönehän vaatii sitä kasvatusten mietintää ja pohdiskelua mutta myös sitä näkemyksellisyyttä et sit käytäis läpi vaik tän yksikön HR johtamisen eri näkökulmia mutta ne eri näkökulmat mä toivoisin et tulis sieltä et se olis sillai sparraavaa ja ohjaavaa se keskustelu, et mun ei tarvis sitä johtaa vaan mä olisin enemmän tuomassa sisältöä ja sitä sparrattais koko ajan ja siinä se sitten jalostuisi.” J2*

Edellä kuvatun haastattelulainauksen mukaan kohdeorganisaation henkilöstöhallinto pystyy vastaamaan johdon odotuksiin siten, että se muuntaa henkilöstöhallinnon perspektiiviä operatiivisesta tasosta kohti strategisempaa henkilöstöhallintoa. Tämä on yhdenmukaista tutkimustulosten kanssa, esimerkiksi Vosburgh (2007) tuo esiin, että johtoryhmä arvostaa henkilöstöhallinnon strategisen tason toimia, kuten strategista kumppanuutta ja muutosagenttina toimimista. Haastattelujen perusteella kohdeorganisaation johto odottaa henkilöstöhallinnolta näkemyksellisyyttä, sparrausta ja ennakoivuutta, eli kiteytettynä strategisen tason toimia henkilöstöjohtamisen kentältä. Miller (2013, 221–222) ehdottaa, että organisaatioiden henkilöstöhallinnon tulee nostaa omaa profiiliaan johtajien keskuudessa siten, että se tuo HR-funktiota enemmän näkyviin ja pitää fokuksen pitkän aikavälin asioissa, vaikka lyhyen aikavälin asiat pyrkivätkin viemään paljon organisaatioiden huomiota. Miller (2013, 221–222) lisää, että organisaatioiden liiketoimintaympäristön tunnistaminen ja kyky keksiä luovia ratkaisuja nostaa organisaatioiden henkilöstöhallinnon profiilia johtajien silmissä.

### **4.3 Henkilöstöhallinnon toiminta strategisella tasolla**

Strategisena partnerina henkilöstöhallinto osallistuu liiketoimintastrategian rakentamiseen ja analysoi organisaation strategista valmiutta ja strategian toimeenpanoa (Lawler 2005, 3). Tutkimuksen teoreettisessa viitekehyksessä tuodaan esille, että strateginen partneri pyrkii varmistamaan organisaation pitkän aikavälin onnistumisen edellytykset muun muassa yhdenmukaistamalla henkilöstöstrategian ja HR-käytänteet liiketoimintastrategian kanssa sekä varmistamalla yrityksen kyvykkyydet pitkällä aikavälillä. (Ulrich 1997; Sheehan ym. 2016, 355.) Henkilöstöhallinnon roolia strategisena partnerina katsotaan vahvistavan se, että henkilöstöhallinnalla on paikka johtoryhmässä ja sillä on mahdollisuus vaikuttaa organisaation strategisiin valintoihin ja päätöksentekoon. (Ulrich 1997; Ulrich ym. 2015, 109; Caldwell 2011.) Edellä mainituista syistä henkilöstöhallinnon toiminta strategisella tasolla valikoitui kolmanneksi tutkimuksen teemaksi. Tässä tutkimuksessa henkilöstöhallinnon toiminta strategisella tasolla pitää sisällään henkilöstöhallinnon osallisuuden strategiatyöhön, henkilöstöhallinnon ja johdon tavoitteiden yhdenmukaisuuden, henkilöstöhallinnon vaikuttavuuden organisaation ongelmakohtien ratkaisuisissa, henkilöstöhallinnon päätöksentekomahdollisuuden organisaatiossa sekä henkilöstöhallinnon mahdollisuuden osallistua johto- ja ohjausryhmätyöhön kohdeorganisaatiossa.

### 4.3.1 Henkilöstöhallinnon osallistuminen strategiatyöhön

Strategioita voidaan ajatella erilaisina valintoina, joita organisaatiot haluavat seurata saavuttaakseen menestystä tai kilpailuetua (Cabrera & Bonache 1999, 52). Boldizzonin ja Quarantinon (2011, 42) mukaan organisaatioiden henkilöstöhallinnolla katsotaan olevan kaksi päätehtävää: 1) henkilöstöhallinnon pitää olla mukana ylimmän johdon kanssa luomassa yritysstrategiaa, ja 2) sen on kehitettävä kaikki prosessit ja välineet, jotka ovat tarpeen strategian toteuttamiseksi. Buyens ja De Vos (2001, 75) nostavat esille, että strategisena partnerina henkilöstöhallinnon tulisi osallistua strategian suunnitteluun ja valitun strategian valmisteluun. Henkilöstöhallinnon tulisi myös ottaa osaa keskusteluun strategisista vaihtoehtoista ja olla osa organisaation päätöksentekoa.

Kohdeorganisaation henkilöstöhallinnon ja johdon vastausten perusteella HR on mukana kohdeorganisaation strategian rakentamisessa. Henkilöstöasiat ovat yksi osa-alue strategiassa, jonka pohjalta HR:n toimintasuunnitelma tehdään ja valitaan painopistealueet seuraavalle vuodelle. Kohdeorganisaation haastatteluissa ilmeni, että henkilöstöhallinnon toimintaa ohjaavista painopistealueista sovitaan tulossopimuksen yhteydessä toimitusjohtajan kanssa.

Kohdeorganisaatiossa henkilöstöhallinto oli tasavertaisena jäsenenä strategiatyössä, johtoryhmän jäsenenä. Kirjallisuuden mukaan tämä on erittäin tärkeää strategisen partnerin roolissa, esimerkiksi Striteskyn ja Quigleyn (2014, 45) mukaan strategisen partnerin pitäisi tuoda oma panoksensa henkilöstöresursseihin liittyviin päätöksiin ja HR:n tulisi myös vaikuttaa henkilöstöstrategiaan. Henkilöstöhallinnolla pitää olla pääsy organisaatioiden kannalta oleelliseen tietoon, jotta se voi avustaa paremmin päätöksenteossa. Tämän vuoksi on merkittävää, että HR on osa johtoryhmää. Kirjallisuuden mukaan myös strategiset painopisteet voivat korostaa henkilöstönäkökulmaa: esimerkiksi Lawler ja Mohrman (2003) osoittavat tietointensiivisten ja laatuun panostavien strategioiden keskittyvän inhimilliseen pääomaan ja nostavan henkilöstöhallinnon asemaa organisaatiossa.

Henkilöstöhallinnon haastateltavan H1:n mukaan kohdeorganisaation henkilöstön merkitys toiminnassa on keskiössä, jolloin myös on luontevaa, että henkilöstöhallinnon rooli on organisaatiossa keskeinen ja organisaation strategiset tavoitteet ohjaavat toimintaa. Johtoryhmän informantit J5 ja J7 nostivat myös henkilöstön merkityksen haastatteluissa esiin.

*” Just tohon strategiaan liittyen niin henkilöstö on siinä kyllä todella isossa osassa ja mun mielestä se korostuu vaan koko ajan.” J7*

*”Mutta HR:n pitäisi olla vahvasti miettimässä miten se liiketoimintavaihtoehto tai liiketoimintastrateginen valinta toteutetaan ja ihmisillä tää kaikki toimii. Kun tää ei vielä toimi koneilla, eikä koskaan toimi koneilla. Niin, niin tota kun tää toimii ihmisillä niin pitäis miettiä miten se niin kuin toimii.” J5*

Byens ja De Vos (2001, 75) esittävät, että organisaatioissa, joissa ylin johto näkee henkilöstön strategisena resurssina, kytkös HR:n aseman ja strategisen henkilöstöhallinnon välillä on suurempi kuin organisaatioissa, joissa henkilökuntaa ei tarkastella tästä lähtökohdasta. Vaikka henkilöstö nähdäänkin kohdeorganisaation johdon haastattelun perusteella merkittäväksi strategiseksi resurssiksi, johtoryhmän haastatteluissa nousi kuitenkin kysymys liiketoimintastrategian epäselvyydestä ja sen painotuksista.

*”..se on enemmänkin sellaista säästömodia ja tuota siihen säästömodiinkin me ehkä tarvittaisi se, että sellainen juustohöylä ei siinä ehkä oo pitkän tähtäimen ratkaisu vaan että mitkä sieltä poimitaan ja mitkä sieltä priorisoidaan pois.” J6*

Kohdeorganisaation johtoryhmän haastatteluissa ilmeni, että priorisointi strategisten valintojen välillä on haastavaa, sillä iso osa liiketoiminnan kehittämistä ja ytimeä tulee laista, säädöksistä ja asetuksista. Suuret kehittämishankkeet ovat massiivisia, ja ne muokkaavat ydinliiketoimintaa samalla, kun toimintaympäristö on hektistä. Tämän koetaan myös haastavan strategista suunnitelmallista ja pitkäjänteistä henkilöstöhallintoa.

Kohdeorganisaation henkilöstöhallinnon vastauksissa tuli esiin, että vastaajat kaipaavat ylemmältä johdolta priorisointia päätöksiin, jotka vaikuttavat henkilöstöhallintoon. Henkilöstöhallinnon vastaajat myös toivoivat johdolta lupaa keskittyä tiettyihin asioihin. Eräs henkilöstöhallinnon informantti kertoi, että joskus on vaikea hahmottaa strategiaa ja sen yhteyttä työhön, sillä monenlaisia asioita tapahtuu yhtä aikaa ja monta asiaa on käynnissä samaan aikaan. Arjen hektisyyden koettiin vievän pois strategisista tavoitteista. Henkilöstöhallinnon informantin mukaan tavoitteet voivat näyttäytyä myös ristiriitaisilta. Mamman ja Kulaiby (2014, 2816) nostavatkin samansuuntaisesti esille, että julkisen sektorin organisaatioilla on erityisen epämääräisiä, vaikeasti mitattavia, moninkertaisia ja ristiriitaisia tavoitteita. Selkeiden tavoitteiden puuttuessa on taipumus keskittyä enemmän prosessiin ja menettelytapoihin. Cheddie (2001, 13) tuo esille, että ennen kuin henkilöstöhallinto voi toimia strategisena kumppanina, tulee henkilöstöhallinnon tietää, mikä on organisaation strategia, sillä henkilöstötoimet tulisi sitoa osaksi organisaation strategisia tavoitteita.

Huomionarvoista on kuitenkin, että kohdeorganisaatiossa henkilöstöhallinto osallistuu strategisiin suunnittelufoorumeihin, joita tunnistettiin olevan johdon ja esimiesten foorumit sekä johdon suunnittelu- ja valmennuspäivät. Haastatteluissa merkitykselliseksi foorumiksi nousi myös vapaamuotoinen työnantajakokous, jossa tehdään johtoryhmäkokouksiin valmistelutyötä ja kehitetään johtoryhmän kokoonpanolla kesken olevia asioita ja sparrataan johtoryhmän jäseniä. Erään johdon informantin mukaan työnantajakokous on paikka, jossa yksiköt sovittavat yhteen tavoitteitaan ja asioista käydään yhteistä keskustelua. HR:n osallistuminen työnantajakokouksiin on hyvin tärkeää, sillä siellä HR voi tuoda näkemystään esiin koko organisaatiota koskeviin asioihin jo suunnitteluvaiheessa. Caldwell (2010, 50) tuo esiin, että henkilöstöhallinnon mukanaolo toimikunnissa, johtoryhmän kokouksien ohella, nähdään erityisen tärkeäksi. Näissä toimikunnissa ovat mukana usein myös kaikki pääjohtajat, joilla on sekä operationaalinen että strateginen vastuu liiketoiminnan tuloksista.

Kohdeorganisaatiossa henkilöstöhallinnon edustaja on tarpeen mukaan myös mukana kehittämisprojekteissa, mutta koska kehittämissankkeita on tällä hetkellä 45, henkilöstöhallinnon vastaajan mukaan HR:n aika ei riitä olemaan kaikissa mukana. Vastausten perusteella henkilöstöhallinto pyrkii olemaan perillä strategisesti merkittävistä kehittämissankkeista.

Buyens ja De Vos (2001, 71) tuovat esiin, että toimiessaan strategisena partnerina henkilöstöhallinto muun muassa kääntää liiketoimintastrategiaa henkilöstöhallinnon politiikaksi ja toimiksi. Kohdeorganisaation henkilöstöhallinnon vastaajat tunnistivat rekrytointien tukemisen ja osaamisen kehittämisen olevan strategisia käytänteitä kohdeorganisaatiossa. Henkilöstöhallinnon haastattelujen perusteella HR osallistuu rekrytointeihin ja nimenomaan henkilöstövalintoihin. Resurssisuunnitteluun HR osallistuu organisaation yhtenä jäsenenä siten, että se miettii tämän hetken ja tulevaisuuden henkilöstötarpeita. Osaamisen kehittämisen strategisina toimina tunnistettiin kehityskeskustelujen kehittäminen ja osaamiskartoitusten luominen kohdeorganisaatiossa. Henkilöstöhallinnon haastatteluissa ilmeni kuitenkin, että periaatteellisella tasolla kohdeorganisaatiossa on HR:n toimintaa strategian tukemiseen mietitty, mutta selkeä kuva strategisista käytänteistä puuttui.

*”Mutta tuota, onko meillä vielä niitä käytänteitä vielä, niitä on enempi luodaan koko ajan ja pyritään luomaan..” H4.*

Ihmisten kyvykkyyden, tiedon, luovuuden ja motivaation katsotaan olevan tärkeimpiä strategisia työkaluja, joilla organisaatio voi saavuttaa liiketoimintaetua. Tästä näkökulmasta olisi tärkeä määritellä organisaation strategia ja implementoida sellaiset henkilöstöhallinnon toimet, jotka tukevat parhaiten liiketoimintastrategiaa. (Bodanovic, ym. 2016, 429.)

Kohdeorganisaation johdon haastatteluissa tunnistettiin, että henkilöstöhallinnon käytänteitä strategian tukemiseksi ovat raportointitiedon tuottaminen esimerkiksi työhyvinvointiin liittyvissä asioissa ja resurssiseurantaan sekä osaamiseen liittyvät operatiiviset toimet, kuten koulutuksen järjestäminen. Johdon haastatteluissa nousi esiin, että vaikka HR osallistuu rekrytointiin ja resurssisuunnitteluun, priorisointia tulisi tehdä vieläkin enemmän. Kohdeorganisaation johdon vastausten mukaan henkilöstöhallinnon odotettiin painottavan rekrytoinneissa strategisia kohtia ja tekevän tämän pohjalta valintaa, mihin rekrytointeihin osallistuu. Johdon informantin mukaan HR:n ei tule osallistua kaikkiin rekrytointeihin vaan olla vain keskeisissä mukana, muuten HR:n rooli jää liian operatiiviselle tasolle. Johdon edustaja nosti esiin, että HR:n tulisi valita strategisesti merkittävät painopisteet rekrytoinnissa. Kohdeorganisaation johto odottaa HR:ltä entistä enemmän organisaation kyvykkyyksien varmistamista esimerkiksi rekrytointien kautta tai henkilöstön kasvupolkuja suunnittelemalla, ennakoivasti tulevaisuuden tarpeisiin. Ei siis rekrytoida tämän hetken tarpeeseen vaan katsotaan tulevaan, rakennetaan kasvupolkuja. Schiemann & Ulrich (2017, 15–16) tuovat samaa esiin esittäessään, että henkilöstöhallinnon tulisi tehdä strategista valintaa myös mittareiden suhteen, kuten ”ketkä organisaatiossa ovat korkeasti suoriutuvia, mitkä ovat kriittiset roolit ja mitkä ovat liiketoiminnan strategiset vaatimukset?” (Schiemann & Ulrich 2017, 15–16.) Tämä strategisesta näkökulmasta työskentely ja valinta on strategisen kumppanuuden ydintä.

Johdon vastausten perusteella henkilöstöhallinto toimii hyvin operatiivisissa asioissa, mutta strategista näkökulmaa tulisi lisätä. Mikäli organisaatiossa ei ole strategista kumppania saatavilla HR:stä, jokin muu taho saattaa täyttää tyhjiön. Vaarana on tällöin, ettei HR saa nostettua rooliaan strategisempaan suuntaan ja se voi jäädä irralliseksi osaksi organisaatiota. Becker ja Huselid (2006, 922) esittävätkin, että strateginen henkilöstöjohtaminen on siirtymässä entistä enemmän linjajohdolle ja johtoryhmälle, sillä strategian jalkauttaminen on entistä enemmän linjajohdon vastuulla. HR-ammattilaisilla on ehdottomasti rooli strategisessa henkilöstöjohtamisessa, mutta he eivät välttämättä johda kokonaisuutta. Ulrich ym. (2015, 109) eivät ota strategiseen suuntaan kantaa, mutta heidän mukaansa linjajohdolle ja lähiesimiesten vastuulle jää itse henkilöstön johtaminen ja HR-toimien toteuttaminen, kun taas henkilöstöfunktion roolin katsotaan painottuvan enemmän neuvontaan ja hallinnolliseen tukeen.

#### **4.3.2 Henkilöstöhallinnon ja johdon prioriteettien yhdenmukaisuus**

Lemmergaard (2009, 184) esittää, että henkilöstöhallinnon tulisi strategisena partnerina osallistua organisaatiota koskevaan suunnitteluun, jotta se voi roolissaan auttaa organisaatioita saavuttamaan tarkoitusta ja tavoitteita. Tämä edellyttää

henkilöstöhallinnon yhteistyötä organisaatioiden ylimmän johdon kanssa. Bratton (2001) nostaa esiin, että organisaatioiden johtoryhmällä ja toimitusjohtajalla on kiinnostuksen kohteita, jotka henkilöstöhallinnon pitäisi tunnistaa ja kohdistaa toimintaansa näitä kohti. Näin HR huomioi strategisesti tärkeän, ei vain kiireellisen.

Selvitettäessä kohdeorganisaation henkilöstöhallinnon prioriteetteja, saadut vastaukset voitiin jakaa osaamisen kehittämiseen, työnantajakuvaan ylläpitämiseen ja HR-kumppanuuden kehittämiseen. Johdon prioriteetit puolestaan jakaantuivat karkeasti kohdeorganisaation tuottavuuden varmistamiseen, kehitystyön oikeaan suuntaamiseen ja muutoksen tukemiseen. Kohdeorganisaation johdon ja henkilöstöhallinnon prioriteetit olivat osittain samansisältöisiä, mutta henkilöstötoimet liittyivät lyhyen aikavälin operatiivisiin toimiin ja johdon prioriteetit olivat pidemmän aikavälin kokonaisuuksia. Kohdeorganisaation johdon vastauksista nousi esille, että henkilöstöhallinto näyttää tällä hetkellä tarjoavan ratkaisuja lyhyen aikavälin asioihin ja johto kaipaisi enemmän henkilöstötoimia, joita voidaan kohdentaa strategisiin prioriteetteihin. Strategisena partnerina HR on johdon kumppani, jolloin Cheddien (2001, 13) sanojen mukaan henkilöstöhallinnon tulisi tietää, mikä valvottaa toimitusjohtajaa öisin.

Kohdeorganisaation henkilöammattilaisten haastatteluista nousi esiin, että haastateltavat kokivat henkilöstöhallinnon tärkeimmäksi tehtäväksi liiketoiminnan tukemisen tavoitteiden saavuttamiseksi. Henkilöstöammattilaisten vastauksista nousi esiin myös kustannustehokkuuden tavoite: henkilöstöhallinnon ammattilaiset kokivat vastuullaan olevan kustannustehokkuuden varmistaminen organisaatiossa.

*”Keskeisin strateginen tavoite elikkä tuottavuuden parantaminen ja tehokkuuden lisääminen ja näihin liittyvä automatisaatio ja tekoälyn tulemiset ja tällaiset kehittämishankkeet mitkä väistämättä edellyttävät myös jollakin aikavälillä henkilöstöressurssien sopeuttamista.. mikä on merkittävä.. työsarka HR:ssä myöskin.” H1.*

Henkilöstöhallinnon informantti kuvaili organisaation keskeiseksi strategiseksi tavoitteeksi tuottavuuden parantamisen ja tehokkuuden lisäämisen automatisaation ja henkilöstöressurssien sopeuttamisen keinoin. Tästä syystä tutkimuksessa rekrytoinnin ja resurssisuunnittelun sekä osaamisen kehittämisen voidaan katsoa olevan henkilöstöhallinnon näkökulmasta strategisesti merkittäviä tekijöitä. Johdon haastatteluissa samat teemat, osaamisen varmistaminen ja toimialan muutos, koettiin strategisiksi linjauksiksi.

*”Ja sen mä nään että näitten kaikkien yhdistäminen on helpommin sanottu kuin tehty. Niinku, että tehdä tuottavasti ja jatkuvasti tuottavammin, ja henkilöstöä kehittäen samanaikaisesti ja tietoturvatusti ja tietoturvatusti,*

*ei oo helppo yhtälö. On aina helppo nähdä sen yhden kulman parantaminen mutta sitten kun tätä täytyy tehdä tätä palapeliä yhtäaikaisesti niin tota, se on haaste.” J5*

Bodanovicin ym. (2016, 430) mukaan voidaan karkeasti erotella, että innovaatioon tähtäävä strategia tarvitsee ihmisiä, jotka toimivat eri tavalla, ja laadun parantamiseen tähtäävät strategiat puolestaan tarvitsevat ihmisiä, jotka ovat taidokkaita ja pystyvät parantamaan työnsä jälkeä. Alenevien kulujen strategia puolestaan tarvitsee ihmisiä, jotka työskentelevät kovasti siten, että palkkakulut eivät nouse. (Bodanovic ym. 2016, 430–431.) Kaikki nämä strategiat poikkeavat merkittävästi toisistaan henkilöstötoimien näkökulmasta. Täten strategialla ja henkilöstötoimilla on toisiinsa nähden tiivis yhteys.

Kysyttäessä johdolta, miten HR tukee johtoa saavuttamaan organisaation tavoitteita, vastauksiksi saatiin: operatiivisten tehtävien kautta, tarjoamalla peruspalveluita tällä hetkellä ja toteuttamalla teknisiä henkilöstöhallinnon tehtäviä hyvin. Johdon informantti J3 kiteytti HR:n tukevan organisaation johtoa saavuttamaan tavoitteita toteuttamalla kirjanpitoyksikkötehtäviä, kehittämällä osaamista ja tukemalla rekrytointia.

*”... se (henkilöstöhallinnon johdon tukeminen) on pitkälti talouden kautta johtamista, sen operatiivisen kautta johtamista..” J3*

Kohdeorganisaation johto koki talousohjauksen haastavan tavoitteiden saavuttamista, sillä usein taloudenohjaus koettiin vahvasti säästämisenä. Johdon haastateltavat toivat esille, että organisaatiossa pitäisi tehdä säästöjen sijaan investointeja.

*”Juuri nyt tässä kohtaa olis tarvetta niitä hesu [henkilöstösuunnittelu] raameita ylittää, eli rekrytoida sillei vähän rohkeastikin tulevia tapeita varten. Koska sitä osaamisjoukkoa pitäis olla jo niinku kasvamassa, koska ei sitä ihan hetkessä saada se on ihan varma. Varmasti näin, et jos me vaan tuijotetaan niitä meidän hesu-raameja niin mun mielestä se tie, se ei johda kovin hyvään tulokseen. Eli pitäis olla rohkeutta ikään kuin ylittää nyt ne raamit ja sitä kautta varmistaa, että on se tarvittava osaaminen jatkossakin.” J7*

Johdon vastausten perusteella, haastateltavien kokemuksena on, että kohdeorganisaation henkilöstöhallinnossa on tällä hetkellä hyvin vahva taloudellinen ohjaus. Yli puolet johdon haastateltavista toi esiin, että talouden tulisi olla reunaehto, ei ajuri. Puhtaasta talouden ohjauksen ajattelutavasta haluttiin luopua, ja eräs johdon informantti toi esille, että ihmistä ei tulisi tarkastella kustannuksena organisaatiolle vaan mahdollisuutena jonkin asian aikaansaamiselle ja hän toivoi tähän muutosta. Johdon

informantti J4 toi esille, että pitää investoida myös henkilöstöön, jotta voidaan odottaa tuottoja. Stříteský ja Quigley (2014, 45) esittävät, että henkilöstöjohtaminen pyrkii kasvattamaan organisaation arvoa ihmisten resurssien kautta, jolloin panokset henkilöstötoimintoon tulisi nähdä ennemmin investointina kuin kulueränä. Barney ja Wrightin (1998, 40) mukaan organisaatioissa ilmenee jännitettä resurssien allokoinnissa ja päätöksenteossa, niin lyhyellä kuin pitkällä aikavälillä. Barney ja Wright (1998, 31) nostavat esiin, että henkilöstöhallinnon ydintehtäviä strategisena partnerina on rakentaa organisaation kyvykkyydet tulevaisuuden perspektiivistä. HR-osastoilla katsotaan olevan merkittävä rooli vaalia yritysten kilpailuetua mahdollistavaa ihmistä pääomaa ja kyvykkyyttä, sillä liian usein yritykset etsivät lyhyen aikavälin leikkauksia henkilöstöstä johtuvista kustannuksista, jotka ovat usein yksi organisaatioiden suurimpia menoeriä. Barney ja Wright (1998, 40) lisäävät, että strategisena partnerina henkilöstöhallinto voi tuottaa tietoa organisaation henkilöstön tuomasta arvosta ja työntekijöiden merkityksestä kilpailukyvyyn lähteenä, esimerkiksi tehokkuuden, asiakasnäkökulman ja vaihtuvuuden näkökulmasta.

Johdon haastattelussa eräs informantti toi esille, että toimialan muutoksen vuoksi työn koetaan muuttuvan radikaalisti. Johdon informantin mukaan HR:n tulisi olla vahvasti mukana miettimässä uusia malleja ja mahdollisuuksia, joita uusi tilanne tuo mukanaan. Johto toivoi myös HR:ltä muuttuvan maailman seuraamista ja benchmarkkausta parhaista käytänteistä.

*”Mut kyl mä sit enemmän suuntaisin tänne tulevaisuusmietintään, strategiseen suunnitteluun, taktiseen suunnitteluun, yhteisen keskusteluihin, yhteisiin läpikäynteihin. Ei sillä tavalla, että HR on siinä vaan mukana ja kuulolla, vaan he tois vaihtoehtoja, esimerkkejä, tietoa miten muualla toimitaan ja olisivat tosi pro-aktiivisia.” J2*

Johdon haastattelujen perusteella organisaation HR:n ei koeta olevan vahva strateginen HR, vaan painotus on enemmän operatiivisen tason puolella. Johdon haastatteluissa kuitenkin nousi esiin, että tämä on hyvä pohja, josta ponnistaa seuraavalle tasolle.

*”HR suunnittelijoiden rautainen kokemus, kyllä kokemuksen päälle pystyy rakentaa -- meidän HR:llä on hyvät mahkut osallistua ja vaikuttaa ja olla, mutta sen pitäisi niin kuin, sen pitäis omaa toimintaansa tehdä strategisemmaksi, rohkeammaksi ja edelläkävijäksi – ” J5*

Henkilöstöhallinnon informantit kokivat, että voidakseen tukea pitkän aikavälin tavoitteiden saavuttamista, HR:lle pitäisi saada enemmän aikaa suunnitteluun ja

strategisempiin tehtäviin. Henkilöstöhallinnon vastausten mukaan operatiivisia tehtäviä tulisi siirtää vielä enemmän palvelukeskukselle, sillä henkilöstöhallinnon vastaajat kokivat päivittäisestä työajasta menevän vielä ison osan rutiininomaisten työtehtävien hoitoon. Henkilöstöhallinnon vastaajat nostivat esiin, että tiedolla johtamisen tukea halutaan vielä vahvistaa kohdeorganisaatiossa ja löytää enemmän keinoja haasteellisten tapausten ratkaisemiseksi. Vastauksista nousi esiin, että tarvitaan vuoropuhelua johdon kanssa, jotta henkilöstöhallinto vastaa paremmin organisaation tarpeeseen.

#### **4.3.3 HR:n tarjoamat ratkaisut suoraan liiketoimintaan liittyviin ongelmiin**

Legge (2005) tuo esille, että liiketoimintälähtöisyys on keskeistä nykypäivän henkilöstöhallinnossa. Legge (2005) lisää, että aina näin ei ole ollut, vaan markkinoiden globalisoituessa, teknologian kehittyessä ja kilpailun kiristyessä liiketoimintaympäristössä henkilöstöä alettiin pitää ainutlaatuisena kilpailukykyä luovana voimavarana. LaPointe ja Tienari (2013, 11) jatkavat, että liiketoimintälähtöisyyden lisääntyessä henkilöstötyötä alettiin pitää strategisempaan liiketoimintaan lisäarvoa tuottavana tekijänä. Ulrichin (1997) HR-liiketoimintakumppanuuden mallissa korostuvat henkilöstöhallinnon liiketoimintälähtöisyys ja liiketoimintaosaaminen. Ulrich ja Brockbank (2009a, 5) sekä Cheddie (2001, 13) korostavat, että strategisen partnerin tulee tuntea liiketoiminta, jolla yritys työskentelee; miten se työskentelee; sen asiakkaat, kilpailijat, sidosryhmät ja tärkeimmät taloudelliset tunnusluvut.

*”HR:n roolissa pitäisi tietää kaikki mitä talossa liikkuu ja tapahtuu mutta se tota käytännössä mahdottomuus kyllä.” H1.*

Haastatteluista ilmeni, että useat HR-ammattilaiset ovat kokeneet olevansa ennen HR-kumppanuutta aika kaukana varsinaisesta liiketoiminnasta, ja HR-kumppanuuden katsotaan tuovan tähän muutosta. Monet kohdeorganisaation henkilöstöhallinnon vastaajista kokivat, että HR-kumppanuuden avulla pystytään paremmin tarttumaan organisaation ongelmakohtiin. Henkilöstöhallinnon vastaajat kokivat, että henkilöstöhallinto pystyy paremmin hahmottamaan liiketoimintayksiköiden todellista tilannetta, mikä auttaa heitä suoriutumaan työssään paremmin.

Kohdeorganisaation henkilöstöhallinnon vastausten perusteella HR:n mukanaolo ohjausryhmissä lisää tietoutta siitä, mitä organisaatiossa tapahtuu, mikä on ajankohtaista ja mitä on tulossa. Kohdeorganisaation henkilöstöhallinto on mukana myös resurssisuunnittelun palaverissa, mikä henkilöstöhallinnon informanttien mukaan auttaa HR:ää tunnistamaan paremmin organisaation rekrytointitarpeet ja organisaation

senhetkisen vahvuuden sekä muodostamaan kokonaiskuvaa organisaation resursseista kokonaisuutena.

Useat henkilöstöhallinnon informantit kertoivat saavansa liiketoimintatietoutta kohdeorganisaation henkilöstöhallinnon viikoittaisissa palavereissa, sillä siellä käydään läpi tulosityksiköiden tilannetta ja peilataan toimintaa HR:n omaan toimintasuunnitelmaan, jota tarkastellaan kvartaaleittain. Monet henkilöstöhallinnon vastaajat kokivat oman työaikansa rajoittavan liiketoimintaosaamisen omaksumista: tietoa on organisaatiossa tarjolla, mutta haastavaksi koettiin ajan ottaminen sitä varten, että pysyisi ajan tasalla organisaatiossa tapahtuvista asioista.

*”Siis eihän tässä työssä niinku se semmoinen asioiden haltuunotto, uudelleenopiskelu ja kertaaminen niin sehän ei lopu koskaan. Että sitä niinku pitää tehdä joka päivä. Eikä oo tarkoituskaan että sitä kaikee ulkoo muistaisi. Että niitä pitää vaan tietää, että sellainen tieto on olemassa ja että mistä sen löytää ja tota niinku että on semmoinen taito, et sä teidät mikä on mahdollista.” H3.*

Kohdeorganisaation johdon vastauksista ilmeni, että vaikka johto katsoi HR-kumppanuuden lisäävän HR:n tietoutta liiketoiminnasta, se koki henkilöstöhallinnon liiketoimintaosaamisen vaativan vielä kehittymistä. Useat johdon haastateltavat toivat esille, että tukeakseen liiketoimintaa HR:n tulee tunnistaa yksiköiden erityispiirteet hyvin. Liiketoiminnan tukeminen katsotaan kehittyvän ajan kanssa ja siten, että HR osallistuu yksikön perustekemiseen. Ajan ottaminen tähän, HR-henkilöiden työllisyystilanteen vuoksi, tunnistettiin haasteeksi johdon haastatteluissa.

*” Kyllä heidän pitää olla niin kuin kulkemassa se koko vuosikello liiketoiminnan kanssa, tietämässä missä tulee erilaisia päätöksiä, mitä pitää ottaa huomioon ja ennakoida. Paljon aikaisemmassa vaiheessa.” J3.*

Edellä oleva lainaus liittyy strategisen partnerin rooliin, muun muassa ennakointiin, päätösten vaikutusten arviointiin ja liiketoiminnan tuntemiseen. Vahvistamalla strategisen partnerin roolia, HR voi vastata paremmin tähän toiveeseen.

Henkilöstöhallinnon vastauksen perusteella kohdeorganisaation ongelmakohtiksi, joihin henkilöstöhallinto pyrkii löytämään vastauksia, tunnistettiin asiat, jotka liittyivät resurssisuunnitteluun, työkykyjohtamiseen sekä osaamisen kehittämiseen ja kyvykkyyksien varmistamiseen. Henkilöstöhallinnon vastauksista ilmeni, ettei näihin ongelmakohtiin ole vielä löytynyt ratkaisuja, ja sen koettiin vaikuttavan liiketoiminnan tyytyväisyyteen. Samat teemat nousivat myös johdon haastatteluissa esiin.

Henkilöstöhallinnon haastatteluista ilmeni myös, että kohdeorganisaation henkilöstöammattilaiset pyrkivät tukemaan organisaatiota ongelmakohdissa lisäämällä raportointia, eli tuomalla asioita enemmän esiin. Kohdeorganisaation henkilöstöhallinnon vastaajat kokivat, että tiedolla johtamisen tuki, eli raportoinnin kehittäminen, on HR-kumppanuudessa merkityksellistä organisaatiolle. Tätä HR-kumppanit ovat pyrkineet edistämään ja viemään eteenpäin, varsinkin organisaatiossa tunnistettujen ongelmakohtien kohdalla.

*”Taas palaan tähän kvartaaliraportointiin et pyritään näitä murheita tätä kautta saada esiin ja sit tätä kautta ehkäisemään niitä sit tulevaisuudessa ja saadaan sitä seurantaan, et niitten asioiden eteen tehdään jotain, että esimies ei ole yksin niiden hankalien tai haasteellisten asioiden kanssa. Analysointi on tosi tärkeä mitä me otetaan tässä mukaan.” H2.*

Toisaalta henkilöstöammattilaisten vastausten perusteella ilmeni, että kohdeorganisaatiossa raportoidaan enemmän mennyttä, jo olemassa olevaa tietoa. Strategisesta näkökulmasta painotus pitäisi olla tulevassa, ja myös johtajat kokivat tarpeen ennakoivuuteen. Myös strategisen partnerin kirjallisuudessa on tuotu esille tiedolla johtaminen. Esimerkiksi Lawlerin ja Mohrmanin (2003,11) mukaan silloin kun HR hyödyntää mittaristoa ja analytiikkaa, HR toimii strategisena kumppanina. Myös Brockbank, Ulrich, Kryscynski & Ulrich (2018, 3) osoittavat, että HR:n osallistuminen yritystietojen hyödyntämiseen luo arvoa keskeisille ulkoisille sidosryhmille. Schimeann ja Ulrich (2017, 17) nostavat esille, että HR-analytiikka ja mittarit tarjoavat merkittävän mahdollisuuden vaikuttaa henkilöstöhallinnon rooliin. Tiedolla johtaminen avaa siis merkittäviä näköaloja tulevaisuuden henkilöstöhallinnon työhön. Schiemann ja Ulrich (2017, 15–16) kuitenkin jatkavat, että analytiikan ja tunnuslukujen tulee perustua strategiaan, ja liian useat organisaatiot seuraavat HR:n ja organisaation toimia transaktiivisella tasolla, joka ei tue tärkeitä liiketoimintapäätöksiä. Lawler, Levenson ja Boudreau (2004, 1) tuovat esille, että verrattuna markkinointiin ja rahoitukseen henkilöstöhallinnolla ei ole perinteisesti ollut käytössään valmista mittaristoa tai analyysimalleja ja tästä syystä strategista perspektiiviä on ollut vaikea luoda. Schiemann ja Ulrich (2017, 15–16) tuovat lisäksi esille, että johtajat odottavat strategisempaa lähestymistapaa mittaukseen ja analytiikkaan. Transaktiiviset mittarit voivat osoittaa organisaation kapasiteettia, mutta eivät sen tehokkuutta, oikeiden asioiden tekemistä.

Kohdeorganisaation johto koki henkilöstöhallinnon olevan hyvä antamaan tukea ja ratkaisuja HRM-asioihin, eli operatiivisen tason toimiin. Jotta HR voisi nousta uudelle tasolle, strategisempaan rooliin, tulisi HR:n tarjota ratkaisuja liiketoiminnan strategiaan kohteisiin.

*”Et olis rohkeutta tarttua niihin hetkiin, jotka organisaation näkökulmasta on ihan niitä strategisia riskejä.” J6.*

Johtajien vastausten perusteella, kuten edellinen siteeraus osoittaa, HR:ltä odotetaan myös aktiivista osallistumista ja sitä, että se käynnistäisi ratkaisujen etsimisen niihin liiketoimintaongelmiin, jotka ovat organisaation kipupisteitä tai pullonkauloja. Cabrera (2003, 42) toteaa, että strategisena partnerina HR:n tulisi arvioida nykyisiä henkilöstötoimia suhteessa organisaation tavoitteisiin ja jatkuvasti kehittää käytänteitä maksimoidakseen henkilöstötoimien ja organisaation tavoitteiden yhdenmukaisuutta. HR:n tulisi myös pyrkiä muuttamaan organisaatiota siten, että sen kulttuuri, kyvykkyydet ja rakenne tukisivat parhaalla mahdollisella tavalla strategiaa. Kun HR:n toiminta ja henkilöstökäytännöt perustuvat organisaation valittuun strategiaan, pystytään vastaamaan organisaation liiketoiminnan strategisiin ongelmakohtiin paremmin kuin operatiivisella tasolla. (Cabrera 2003, 42.) Kuten jo aiemmin tutkimuksessa on todettu, liiketoimintalähtöisyys on leimallista strategisessa kumppanuudessa. Esimerkiksi Jamrog ja Overholt (2004, 56) toteavat, että henkilöstöhallinnon ammattilaisten tulisi nähdä itsensä ensiksi liiketoimintaihmisinä ja vasta seuraavaksi HR-ammattilaisina.

#### **4.3.4 HR osana johtoryhmä- ja ohjausryhmäyöskentelyä**

Strategisen henkilöstöjohtamisen malleissa korostuu henkilöstökäytänteiden yhtenäistäminen liiketoiminnan tavoitteisiin ja keskeistä on henkilöstöasioiden siirtyminen ja käsittely yhtenä ylimmän johdon agendaan. (LaPointe & Tienari 2013, 11; Legge 2005.) Toimiessaan strategisina partnereina Wrightin (2004, 11) mukaan HR osallistuu liiketoimintayksikön kokouksiin tai johtoryhmiin. Kohdeorganisaation johtoryhmä kokoontuu noin kerran viikossa. Erään johtoryhmän informantin mukaan kokouksien sisältö hieman vaihtelee, sillä toisinaan kokouksissa käsitellään tiettyjen teemojen asioita ja välillä toisinaan ne ovat luonteeltaan suunnittelutyypisiä kokouksia, joissa on enemmän aikaa keskustella ja pohtia asioita. Johtoryhmätyötä myös kehitetään organisaatiossa jatkuvasti. Kohdeorganisaation johdon informanttien mukaan tahtotilana on, että johtoryhmään viedään vain ne asiat, joita johtoryhmässä pitää keskustella ja joihin pitää ottaa kantaa.

Kohdeorganisaation johdon haastatteluissa tuli ilmi, että henkilöstöasiat koetaan hyvin edustetuiksi kohdeorganisaatiossa, sillä henkilöstöpäällikkö osallistuu johtoryhmäyöskentelyyn.

*”..on teemakokoukset niin kyl mun mielestä aika hyvin on henkilöstöasiat niin kuin kaiken kaikkiaan edustettuina johtoryhmässä ja toki ei oo semmoista asiaa minun mielestäni (kohdeorganisaatiossa) tapahdu mikä ei jollakin tavalla olisi henkilöstöön liippaavaa.” H1*

Kohdeorganisaation haastatteluissa ilmeni, että henkilöstöammattilaiset osallistuvat vastuuyksikkönsä omiin kokouksiin, joita tässä työssä nimetään ohjausryhmiksi. Strategisen partnerin kirjallisuudessa nostetaan esiin nämä kaksi asiaa, jotka ovat tärkeitä strategisen kumppanuuden kannalta: HR:n mukanaolo ylimmässä johtoryhmässä sekä liiketoimintalähtöisyys. Esimerkiksi Lawler ja Mohrman (2003, 23) toteavat, että HR:n liiketoimintalähtöisyys sekä toiminta lähellä liiketoimintaa on edellytys, jotta HR voi toimia strategisena partnerina. Toimiakseen tehokkaasti strategisena partnerina HR:n tulee osallistua tärkeimpiin liiketoiminnan tapaamisiin ja tapahtumiin. (Lawler & Mohrman 2003, 23.) Caldwell (2011, 40) puolestaan tuo esiin, että paikan johtoryhmästä katsotaan olevan välttämättömyys – joskaan ei riittävä ehto – henkilöstöjohtajille, jotta he voivat käyttää strategista vaikutusvaltaansa. Lawler ja Boudreau (2009, 15) korostavat, että strategisena partnerina HR on mukana johtoryhmässä vaikuttamassa liiketoimintaan liittyvissä päätöksissä, kuten strategian ja liiketoimintasuunnitelman luonnissa.

Kohdeorganisaation johtoryhmätyö on teemoiteltu eri aihealueisiin: talous- ja suunnittelujohtoryhmä, henkilöstöjohtoryhmä sekä asiakaspalvelun ja liiketoiminnan kehittämisen johtoryhmä. Johdon haastatteluista käy ilmi, että henkilöstöjohtoryhmän asialistan luonnista ja valmistelusta vastaa henkilöstöpäällikkö. Kohdeorganisaation johtoryhmän henkilöstöhallinnon teemakokouksissa käsitellään, johdon haastattelujen perusteella, resurssisuunnittelua, organisaatiomuutoksia ja henkilöstörakenteita sekä osaamisen kehittämiseen liittyviä asioita. Kohdeorganisaation johtoryhmän jäsenet toivat kuitenkin esille, että valtaosa johtoryhmässä käsiteltävistä henkilöstöasioista liittyy operatiivisiin ja paikoin yksittäisiin asioihin. Strategisuutta ja tulevaisuuteen katsomista kokonaisuudessaan halutaan lisätä johtoryhmätyöhön, sillä johtoryhmän kokouksissa on yleisestikin koettu olevan liikaa operatiivista ja tiedotettavaa asiaa. Siten myös henkilöstöteemaisessa johtoryhmätyössä asioiden käsittelyn perspektiivin tulisi olla johdon vastausten perusteella strategisempi, ennakoivampi ja proaktiivisempi. Johtoryhmissä pyritään tekemään tulevaisuuteen katsovia päätöksiä. Päätökset pyritään linjaamaan niin, että huomioidaan niiden vaikutus organisaation eri osiin.

*”..tavallaan kun ne linjat on käsitelty ja vuosittainen toimintasuunnitelma tehty niin sittenhän HR vois aika vapaasti operatiivisesti toteuttaa sitä eli aika vapaasti tehdä ohjetta, määräyksiä ja päätösten*

*toimeenpaneminenhan on just sitä että toimeenpannaan niitä linjauksia ja mun mielestä niitä ei tarttis käsitellä niinkään johtoryhmässä” J5*

Haastatteluissa kohdeorganisaation johdon edustajat kuvailivat, että HR on enemmän tarkkailijan roolissa. Joskus HR-asioita koetaan valmisteltavan irrallaan ja tähän johto toivoi vielä enemmän keskustelevuutta. Yhteistyötä ja keskustelevuutta halutaan lisätä kokonaisuudessaan kohdeorganisaation johtoryhmätyöskentelyyn, ja tätä haastatteluissa usean johdon informantin mukaan on tietoisesti kehitettykin. Johtoryhmän kokousten lisäksi on työnantajakokoukset, joissa kohdeorganisaation HR on myös edustettuna.

Henkilöstöhallinnon ammattilaiset kuuluvat kukin oman vastuusasiakkaansa yksikön ohjausryhmiin. Henkilöstöhallinnon vastaajien mukaan heillä on oma puheenvuoro näissä kokouksissa ja henkilöstöammattilaiset tuovat asioita kokouksen asialistalle. Työjärjestys palaverille vaihtelee eri yksiköiden välillä. Osa yksiköiden ohjausryhmistä kokoontuu kerran kuussa, osa viikoittain. Kohdeorganisaation henkilöstöhallinnon haastattelujen perusteella ohjausryhmissä on kerran tai kaksi kertaa kuussa HR-ammattilaisten puheenvuoro, jossa he nostavat esiin HR-asioita, joita kokevat liiketoiminnalle tärkeäksi ja ajankohtaiseksi. Kaikki henkilöstöhallinnon vastaajat kokevat, että heidät on otettu hyvin vastaan yksiköissä.

Henkilöstöammattilaiset kokivat positiivisena asiana osallistumisensa ohjausryhmätyöhön: he kokivat saavansa enemmän tietoa liiketoiminnan tilanteesta ja näin pystyvänsä tukemaan yksiköitä paremmin arjessa.

*”No tuota kyllä se on hirveän valaisevaa ollut.. kyllä se on ollut aika kaukana siitä itse toiminnasta et kyl se on ollut hirveen valaisevaa siellä (yksiköiden ohjausryhmissä) olla ja minkä asioiden kanssa he siellä painii. Et kyl mä uskon et pystytään sitten paljon paremmin vastaamaan niihin tarpeisiin jatkossa.” H4*

Kohdeorganisaation henkilöstöammattilaiset valmistavat yhdessä kokouksissa esitettävän materiaalin, jotta se olisi samansisältöistä kaikissa kokouksissa. Tämä koettiin henkilöstöhallinnon vastausten perusteella osin ongelmalliseksi, sillä yksiköt eroavat toisistaan ja kokousten aikajänne vaihtelee paljon. Samansisältöinen kokous vaatii kompromissien tekoa esille nostettavista asioista, jotta ne olisivat ajankohtaisia silloin, kun niitä esitetään. Samaa huomiota tuli esiin myös kohdeorganisaation johdon haastatteluista, sillä osa johdon informanteista koki HR-ammattilaisten puheenvuoron yksisuuntaisena tiedottamisena, joka ei aina sellaisenaan sovellu liiketoiminta-alueille. Osa johdon informanteista toivoi, että HR-kumppanit huomioisivat enemmän liiketoimintayksiköiden erityisyyksiä, kuten yksiköiden rakenteellisia eroavaisuuksia toisiinsa nähden, ja että ajankohtaisia asioita käsiteltäisiin enemmän liiketoimintayksikön

näkökulmasta. Osa johdon informanteista puolestaan koki HR-kumppaneiden puheenvuorot hyviksi, eli johdon sisällä oli hajontaa vastauksissa. Strategisen partnerin kirjallisuudessa tuodaan esille liiketoimintayksikön erityisyyksien huomioiminen. Esimerkiksi Sandströmin (2002, 34) mukaan HR ei pysty auttamaan strategisessa suunnittelussa ennekuin se tuntee organisaation ja oman vastuualueensa liiketoiminnan, joka voi vaihdella organisaation sisällä.

Henkilöstöhallinnon ammattilaiset kuvailivat nostavansa kohdeorganisaation ohjausryhmissä esiin rekrytointien tilanteita ja henkilöstöhallinnon ajankohtaisia asioita, kuten poissaoloihin ja työaikaan liittyviä asioita. Eräs henkilöstöhallinnon informantti kuvaili, että hän pyrkii tuomaan aktiivisesti henkilöstönäkökulmaa keskusteluun aina, kun katsoo sen tarpeelliseksi. Henkilöstöhallinnon ammattilaiset kertoivat jatkossa ottavansa kvartaaliraportoinnin osaksi vastuualueensa ohjausryhmien sisältöä. Henkilöstöhallinnon vastaajat kuvailivat, että kokouksessa käsitellään pääasiallisesti nykyhetken ja lähitulevaisuuden asioita, mutta tarkoitus olisi siirtää aikahorisonttia enemmän tulevaisuuteen. Myös kohdeorganisaation johto kuvaili, että HR-kumppanit tuovat ohjausryhmissä apua ja tukea operatiivisiin asioihin. Green (2002, 113) korostaa, että koko HR-toiminnon tulee toimia strategisesti, pitkälle tähtäävästi, ei vain henkilöstöjohtajan.

Kohdeorganisaation haastatteluissa henkilöstöhallinnon oma rooli nousi ohjausryhmätyöhön liittyvissä asioissa keskeisesti esiin. Osa henkilöstöhallinnon vastaajista koki olevansa vielä niin alussa HR-kumppanuudessa, että oma rooli on jäänyt enimmäkseen opiskelemaan ja tarkkailemaan rooliin. Osa henkilöstöhallinnon informanteista koki, että HR-kumppanin rooli ei ole vielä toteutunut niin kuin he sen toivoisivat toteutuvan ohjausryhmätyössä.

*”Mä sanoisin, että se on vähän meistä itsestä kiinni että minkälainen rooli me siellä otetaan, että.. Alkuun oli ehkä enemmän kuunteleva, ja edelleenkin on kyllä aika tavalla tietyllä tapaa kuunteleva, koska mä nään et mä opin sieltä itse tosi paljon eli mä yritän olla tuntosarvet höröllä siinä et mä pääsen sisälle siihen problematiikkaan nimenomaan sitten henkilöstön näkökulmasta, että minkä asioiden kanssa mun kumppani painiskelee siellä arjessa, että mä osaisin sitten niinku oikealla tavalla itse tavallaan mieltä mistä asioista vois olla sitten heille niin kuin tukea.” H5*

Ohjausryhmäkokousten lisäksi osalla kohdeorganisaation henkilöstöammattilaisista ja liiketoiminnan johtajista on käytössä yksikön ja HR-kumppanin yhteiset tilannepalaverit, joissa joko yksikön johtajan kanssa yhdessä käydään tilannekuvaa läpi tai johtajan ja esimiesten kesken käydään henkilöstöasioita läpi. Henkilöstöhallinnon ammattilaiset kokivat tilannepalaverit hyödyllisenä, ja palaverit saivat positiivista palautetta myös

johtoryhmän edustajilta. Osa johtoryhmän jäsenistä toivoi kuitenkin palaverien etenevän sparraavampaan ja yhdessä suunnittelevampaan suuntaan. Näiden virallisten tapaamisten lisäksi henkilöstöhallinnon ammattilaiset kertoivat tapaavansa johtajia ja esimiehiä tietyn teeman puitteissa, esimerkiksi haasteelliseen esimiestyöhön liittyvissä asioissa.

#### 4.3.5 Päätöksenteko organisaatiossa

Kohdeorganisaation henkilöstöhallinnon ammattilaiset kertoivat haastatteluissa, että HR-kumppanuuden avulla he kokevat voivansa vaikuttaa enemmän päätöksentekoon organisaatiossa. Liiketoimintayksikköjen ohjausryhmissä mukanaolon katsotaan lisäävän henkilöstöammattilaisten tietoutta organisaatiossa käynnissä olevista ajankohtaisista asioista, ja he voivat ottaa kokouksissa osaa keskusteluun. Kohdeorganisaation henkilöstöhallinnon vastaajat kokivat positiiviseksi sen, että henkilöstöpäällikkö on mukana kaikissa organisaation johtoryhmissä.

Usealla henkilöstöhallinnon informantilla on kokemus, että organisaatiossa kuunnellaan henkilöstöhallintoa päätöksenteossa ja pohditaan yhdessä ratkaisuja. Kohdeorganisaation henkilöstöhallinnon haastatteluissa nousi kuitenkin esiin tarve, että henkilöstöhallinnon roolia muutettaisiin päätöksenteossa ennakoivampaan suuntaan kuin se tällä hetkellä on ollut. Muutama henkilöstöhallinnon informantti toi esille, että strategiassa on huomioitu henkilöstöasiat mutta tuntemuksena on, että organisaation arjessa se unohtuu. Monet henkilöstöhallinnon informantit toivat esille, että organisaatiossa tehdään paljon päätöksiä ilman, että HR on mukana niissä – HR kuulee asioista vasta jälkeenpäin.

*”.. se mun oma toive olis et me edettäis enemmän siihen et aina olis se henkilöstönäkökulma joka päätöksessä mitä me mietitään niin mietittäisi se henkilöstökulma siihen et mitä vaikutuksia tällä on niin kuin henkilöstöön ja miten niitä voitais huomioida ...ja pystyttäis niin kuin mahdollisimman hyvin ennakolta varautumaan ja miettimään sitten toimenpiteitä ja näin, ehkä sen tyyppistä toivoisin lisää. ” H5.*

Kohdeorganisaation johdon näkemysten mukaan HR on aikaisessa vaiheessa päätöksenteossa, sillä henkilöstöpäällikkö osallistuu kaikkiin johtoryhmän kokouksiin. Tästä syystä johdon informantit katsoivat, että HR on mukana jo asioiden valmisteluvaiheessa.

*”Näkisin että HR ei ole mikään sellainen irrallinen juttu, joka tuodaan niinku ongelmatilanteissa tai vaikeissa tilanteissa mukaan, vaan mä nään sitä että HR on osa sitä liiketoiminnan strategista johtamista. Silloinhan se ei voi niinku, niin silloin mitään päätöstä ei voi tehdä ilman sitä HR vinkkelin huomioimista, enkä usko että kukaan välttämättä haluais tehdä, koska se- - meidän tekeminen lähtee niistä meidän ihmisistä.” J5*

Toisaalta johtoryhmän vastauksissa tuli esiin myös näkökulma, että HR:n osallisuus riippuu päätöksenteosta. Joskus HR ei ole mukana lainkaan, mikäli päätösten ei katsota vaikuttavan henkilöstöön.

Kohdeorganisaation vastausten perusteella näyttää siltä, että HR kumppanuuden katsotaan lisäävän, ja jo lisänneenkin, HR:n vaikutusmahdollisuuksia päätöksentekoon. Tämän katsotaan olevan strategisessa kumppanuudessa keskeistä. Ulrich (1997, 80) esittää, että strategisena partnerina henkilöstöhallinto tunnistaa organisaation keskeiset ajurit ja arvioi organisaation kyvykkyyttä tavoitteiden saavuttamisessa. Tätä arviota tulee tehdä joka tasolla organisaatiossa, ei vain johtotasolla. Päätöksenteossa HR:n tulee tuoda esiin organisaation näkökulmaa tavoitteiden saavuttamiseksi. Tästä syystä henkilöstöhallinto ei voi olla irrallinen osa organisaatiossa vaan sen on oltava liiketoimintalähtöinen ja mukana päätöksenteossa. (Ulrich 1997, 80.) Strategisen partnerin pitäisi tuoda oma panoksensa henkilöstöresursseihin liittyviin päätöksiin (Stritesky & Quigley 2014, 45).

Vastausten perusteella HR:llä on keskeisempi rooli rekrytointien esittelyssä ja henkilöstön valinnassa, mikä vaikuttaa organisaation kyvykkyyksien varmistamiseen. Lisäksi henkilöstöammattilaisten mukanaolo ohjausryhmän kokouksissa lisää henkilöstöosaston tietoutta siitä, mitä organisaatiossa on menossa. Näin HR saa tietoonsa jo keskusteluvaiheessa olevia asioita. Lisäksi johtoryhmätasolla henkilöstöpäällikkö osallistuu kohdeorganisaation jokaiseen johtoryhmään ja on keskeisessä asemassa tuodakseen henkilöstöhallinnon näkökulmaa päätöksentekoon. Myös epäviralliset yhteenliittymät, kuten organisaation työnantajakokous, antavat hyvän mahdollisuuden tuoda henkilöstöhallinnon näkökulmaa jo kypsyttelyvaiheessa oleville asioille. Päätöksenteossa pystytään jo varhaisessa vaiheessa ottamaan huomioon henkilöstöön liittyvät vaikutukset.

#### **4.3.6 Esimiestyön tukeminen**

*”Kyl meidän tärkeimmät tehtävät on tukea sitä strategiaa, ymmärtää sitä, tehdä työtä sen eteen että se toteutuu ja sit kun lähdetään siitä alaspäin niin mitä muuta se onkaan kuin sitä et me tuetaan esimiestyötä..” H2*

Valtaosa kohdeorganisaation henkilöstöhallinnon vastaajista kokee esimiestyön tukemisen olevan henkilöstöhallinnon tärkeimpiä tehtäviä. Kohdeorganisaation henkilöstöhallinnon vastauksista nousi esiin voimakkaasti, että organisaation HR-kumppanuus pitää sisällään esimiestason tukeminen voimallisemmin kuin aikaisemmin, liittyen rekrytointiin, resurssisuunnitteluun ja työhyvinvoinnin haasteisiin. Conner & Ulrich (1996, 42) korostavat, että HR lisää arvoa toimiessaan kumppaneina esimiehille. Lemmergaardin (2009, 192) mukaan monet henkilöstöhallinnon toimet tehdään joko esimiesten toimesta tai yhteistyössä henkilöstöhallinnon kanssa. Kramar ja Steane (2012, 142) esittävät, että organisaatioiden esimiehet jakavat vastuuta yhdessä henkilöstöhallinnon kanssa ihmisten johtamisesta ja henkilöstötoimien toteuttamisesta – toimet sisältävät usein rekrytoinnin, koulutuksen, kehittämisen ja palkitsemisen.

Kohdeorganisaation henkilöstöhallinnon vastauksissa esimiestyön tehtävät koettiin niin moninaisina, ettei henkilöstöhallinnon mielestä esimiesten tarvitse tietää valtion henkilöstöjohtamisen yksityiskohtaisia lakeja ja säädöksiä ulkoa. Henkilöstöhallinnon informantit toivat esiin, että HR on se organisaation osa, jolla tämä tieto on kootusti ja HR auttaa esimiestyötä antamalla tietoa esimiehille.

*”Ja sitten pitää tukea, mä tiedän sen, ettei esimiehen pääasiallinen tehtävä oo niin kuin tai siis esimiestehtävä on niin monimuotoinen, pitää tietää niin paljon asioita, niin kyl meidän pitää olla sitten ne, jotka auttaa näissä asioissa että ei esimiehen tarvitse kaikkea triviaa tietää, että me ollaan sitä varten ja autetaan siinä ja kerrotaan miten niinku asioista pääsee yli tai mitä niille voi tehdä.” H3*

Kohdeorganisaatiossa useat henkilöstöhallinnon vastaajat katsoivat esimiestyön tukemisen olevan asia, jota johto heiltä odotti. Johdon vastausten perusteella johto katsoi HR:n tuovan arvoa toimiessaan esimiesten tukena neuvontaa ja tulkintaa vaativissa HR-käytäntöihin liittyvissä asioissa. HR-ammattilaisilla koettiin olevan niin syvä HR-osaaminen, jota he organisaatiotasoisesti hyödyntävät ja jakavat, ettei esimiestasolla tarvinnut olla samaa asiantuntijuustaso HR-asioista.

*”Ja sit se on esimiehille semmoinen, kun mä en nää että jokainen esimies voi ja kannattaa ja tulee opetella HR-ammattilaiseksi niin sit mä nään et se on myös niinku vahvasti semmoinen tuottavuusnäkökulma, että meidän kaikki ihmiset sais samanlaisia mahdollisuuksia myös siellä työntekijäpuolella niin täytyy olla niinku HR-kumppanit jotka tuottaa esimiehille niitä ratkaisuja.” J5*

Kohdeorganisaation johdon vastausten perusteella johto odottaa HR:n toimivan kumppanina johdolle ja esimiehille. Tämä katsottiin olevan tärkeä rooli.

Kramar ja Steane (2012, 142) nostavat esille, että suurissa organisaatioissa yleensä henkilöstöhallinnon niin sanotut rivityöntekijät toimivat henkilöstöhallinnon asiantuntijoina ja antavat neuvoja linjajohdolle, kun taas ylemmän tason HR-henkilöt osallistuvat strategiseen kumppanuuteen ja päätöksentekoon organisaation suunnasta ja strategiasta. Kramar ja Steane (2012, 142) esittävät, että henkilöstöhallinnossa työskentelisi eri tasossa henkilöstöhallinnon ammattilaisia, tavallaan eri segmenteissä, mikä kuvastaa ihmisten asemoitumista henkilöstöhallintourallaan. Uran eri vaiheissa vaaditaan erilaista roolia ja tämän myötä erilaista osaamista. (Kramar & Steane 2012, 142.) Yhtä mallia, joka sopii kaikille organisaatioille, ei voida esittää siitä, mitkä osat henkilöstöhallinnosta toimivat strategisena kumppanina ja mitkä mahdollisesti jäävät tämän ulkopuolelle, vaan jokaisen organisaation tulee muodostaa omalle organisaatiolle parhaiten soveltuva malli. Kohdeorganisaatiossa ei ole jaoteltu henkilöstöhallintoa Kramar ja Steanen (2012) ehdottamiin segmentteihin, mutta kohdeorganisaation vastausten perusteella henkilöstöpäälliköllä on strategiselle partnerille ominaisia toimia, kuten osallistumista johtoryhmätyöhön ja strategian suunnitteluun.

## 5 YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET

### 5.1 Tutkimuksen keskeiset tulokset ja esiin tulleet kehityskohteet

Ulrichin (1997) mukaan HR:n tulee toimia neljän eri roolin kautta tuottaakseen arvoa organisaatioon. Yksi näistä rooleista on strateginen partneri. Tässä tutkimuksessa tutkittiin, kuinka kohdeorganisaation henkilöstöhallinto toimii strategisena partnerina oman organisaationsa johdolle. Strategisen partnerin ytimenä on auttaa organisaatiota saavuttamaan sille määriteltyä visiota, suuntaa ja tavoitteita (Lemmergaard 2009, 184). Henkilöstöhallinto toimii strategisena kumppanina, kun se osallistuu liiketoimintastrategian luontiin, tunnistaa organisaation ajurit ja liikuttaa organisaatiota strategian toimeenpanoon sekä tarjoaa henkilöstönäkökulmaa liiketoiminnan päätöksiin. (Ulrich 1997, 27 & Ulrich & Brockbank 2009a, 26.)

Tutkimuksen perusteella kohdeorganisaation HR toimii osittain strategisena partnerina oman organisaationsa johdolle. Tutkimustuloksista nousi esiin, että perinteinen operatiivinen henkilöstöhallinnon rooli on organisaatiossa vahvasti esillä, mikä osin vie tilaa strategisen tason toimilta. Barney ja Whiten (1998, 43) mukaan roolipaine operatiivisten ja strategisten tehtävien välillä on suurin este sille, että HR toimii johdon strategisena kumppanina. Toisaalta kohdeorganisaatiossa on rakennettu toimia, jotka myötävaikuttavat strategisen partnerin onnistumisen mahdollisuuksiin, mikä edesauttaa HR:ää ottamaan strategisen partnerin roolia vahvemmin tulevaisuudessa. Tarkastellaan tätä tarkemmin tutkimusten alaongelmien kautta.

Alaongelman ”*Miten HR-ammattilaiset ovat mukana pitkän aikavälin suunnittelussa?*” avulla pyrittiin selvittämään, miten henkilöstöhallinto on mukana strategisessa suunnittelussa. Tulosten perusteella kohdeorganisaation henkilöstöhallinto on vahvasti mukana päätöksenteossa ja strategian suunnittelussa, sillä henkilöstöpäällikkö on mukana kaikissa johtoryhmän kokouksissa, strategian luonnissa ja organisaatiota koskevassa päätöksenteossa tasavertaisena johdon edustajana. Kirjallisuuden mukaan tällainen mukanaolo nähdään merkittävänä, sillä esimerkiksi Lawlerin ja Boudreaun (2009, 15) mukaan henkilöstöhallinnon paikka johtoryhmässä, strategisessa suunnittelussa ja päätöksenteossa on keskeistä strategisessa kumppanuudessa. Henkilöstötoiminnon asemoituminen organisaatiossa on myös strategisesti merkittävää kohdeorganisaatiossa, sillä henkilöstöhallinto toimii suoraan toimitusjohtajan alaisena. Sekä johdon että henkilöstöhallinnon vastauksissa henkilöstö nähtiin organisaatiossa merkittävänä strategisena resurssina, mikä usein ennakoii henkilöstöhallinnon kytköstä strategiseen toimintaan. (vrt. Byens & De Vos 2001, 75.) Toisaalta johdon sekä henkilöstöhallinnon vastauksista nousi esiin pidemmän aikavälin ennakoivuuden ja priorisoinnin vaikeus, sillä kohdeorganisaation toimiala on

murroksessa. Tätä pidemmän aikavälin suunnittelua ja priorisointia, joka on keskeistä strategisen partnerin roolissa, sekä henkilöstöhallinnon ammattilaiset että johdon edustajat haluaisivat lisätä HR-kumppanuuteen. Monien yhtäaikaisten kehittämistoimien ja painotuksien puuttumisen koettiin haastavan strategista henkilöstöjohtamista kohdeorganisaatiossa sekä henkilöstöhallinnon että johdon vastausten mukaan.

Johtopäätökseksi voidaan vetää, että kohdeorganisaatiossa strategisen partnerin roolin ulottuvuus on osin puutteellista pitkän aikavälin henkilöstöhallinnon suunnitelmallisuudessa ja ennakoinnissa. HR:n osallistuminen pitkän tähtäimen suunnitteluun on kuitenkin mahdollistettu kohdeorganisaatiossa, sillä henkilöstöhallinto on osallisena sekä johtoryhmä- että ohjausryhmätyössä, ja tämän lisäksi kohdeorganisaation johdon sparraus- ja suunnittelukokouksissa, eli työnantajakokouksissa.

Toisaalta ei riitä, että vain henkilöstöpäällikkö toimii strategisena kumppanina, vaan koko henkilöstöfunktion tulee toimia strategisesti (Green 2002, 113). Kohdeorganisaation henkilöstöhallinnon ammattilaiset osallistuvat liiketoiminnan ohjausryhmiin ja ovat siellä mukana vaikuttamassa päätöksentekoon. Lisäksi henkilöstöammattilaiset pitävät johtajien kanssa kuukausittain palavereja, mikä antaa mahdollisuuden ottaa osaa pitkän aikavälin suunnitteluun ja strategisen partnerin edellytysten luontiin. Johtopäätöksenä voidaan todeta, että myös kohdeorganisaation henkilöstöhallinnon ammattilaisilla on mahdollisuus vaikuttaa organisaation suuntaan, päätöksiin ja kyvykkyyksiin.

Tuloksista nousi kuitenkin esiin, että johto- ja ohjausryhmien aikahorisontti oli pääasiallisesti nykyhetken ja lähitulevaisuuden asioilla. Tätä perspektiiviä tulisi muuttaa pidemmälle aikavälille. Vastauksista ilmeni, että HR-kumppanuuden katsotaan olevan vielä aikaisessa ja muotoutuvassa vaiheessa, joten jatkossa strategisen kumppanuuden vahvistuminen on mahdollista kohdeorganisaatiossa.

Liiketoimintalähtöisyys on myös keskeistä strategisen partnerin toiminnassa. Lawler ja Mohrman (2003, 23) nostavat esiin, että henkilöstöhallinnon toiminta liiketoimintalähtöisesti on edellytys strategisessa kumppanuudessa. Kohdeorganisaation vastausten perusteella henkilöstöhallinto on toiminut ennen HR-kumppanuutta kauempana liiketoiminnasta, mutta HR-kumppanuuden myötä liiketoimintalähtöisyys on korostunut ja henkilöstöhallinto on paremmin tietoinen liiketoiminnan ajankohtaisista asioista ja haasteista. Toisaalta tuloksista nousi esiin, että HR-ammattilaisten tulisi vielä vahvistaa organisaatioon liittyvää liiketoimintaosaamista.

Sen lisäksi, että henkilöstöhallinto on edustettuna pitkän aikavälin suunnittelussa ja päätöksenteossa, sen tulee myös toimia strategisen partnerin roolin kautta. ”*Mitä odotuksia johdolla on henkilöstöammattilaisille?*” kysymyksen avulla pyrittiin selvittämään, odottaako johto henkilöstöhallinnon toimivan strategisena partnerina ja miten henkilöstöhallinto on siinä onnistunut. Tuloksista nousi esiin, että

kohdeorganisaation henkilöstöhallinto toteuttaa organisaatiossa hyvin perustehtäviä toimien operatiivisen henkilöstöjohtamisen asiantuntijatukena. Tämän koettiin olevan tärkeää kohdeorganisaatiossa, mutta ei HR:n perustehtävä. Sen sijaan johto toivoi henkilöstöhallinnolta enemmän strategista linjausta, esimerkiksi niin, että HR priorisoi strategisesti merkittäviä kohteita henkilöstötoimiin ja pyrkii vaikuttamaan tulevaisuussuuntaavasti organisaation ongelmakohtiin. Johto kaipaisi enemmän henkilöstötoimia, joita voitaisiin kohdentaa strategisiin prioriteetteihin kuten: linjaukset kohdeorganisaation henkilöstöjohtamisen kokonaiskuvasta ja organisaation tulevaisuuden kyvykkyyksien varmistaminen. Vastauksista nousi odotus, että henkilöstöhallinto nousisi ennakoivampaan, näkyvämpään ja linjoja vetävämpään rooliin. Johdon odotukset liittyvät strategisen tason toimiin. Kohdeorganisaation henkilöstöhallinnolla katsottiin olevan tähän hyvät edellytykset, mutta samalla koettiin, että roolissa on tehtävä suuria muutoksia. Kohdeorganisaatiossa strateginen kumppanuus on jäänyt vielä tarkkailevaan rooliin ja operatiivisen tason henkilöstötoimien suorittamiseen. Johtoryhmän informantit kuvailivat, että HR-kumppanuutta tulisi syventää ja siirtää näkökulmaa enemmän strategiseen painotukseen, jossa HR-kumppanit olisivat proaktiivisessa roolissa ja toisivat henkilöstönäkökulmaa esiin, sparraten johtoa. Tulosten perusteella henkilöstöhallinto pystyy vastaamaan johdon odotuksiin muuttamalla rooliaan enemmän strategiseen suuntaan.

Kohdeorganisaatiossa tulisi myös rakentaa vahvemmin kumppanuutta osapuolien välille henkilöstöhallinnon vastausten mukaan. Kohdeorganisaation henkilöstöhallinto on itse määritellyt kumppanuuden sisältöä, ja henkilöstöhallinnon vastausten mukaan se oli epätietoinen johdon odotuksista. Toisaalta henkilöstöhallinto koki, että johto on antanut roolin muutokseen mandaatin, mutta dialogia roolin sisällöstä ei ole käyty.

Alatutkimusongelma ”*Mitä arvoa HR-ammattilaiset katsovat toimintansa tuovan johdolle?*” pyrkii selvittämään, minkä HR-kumppanuuden roolin mukaisesti HR-ammattilaiset itse kokevat tuovansa arvoa organisaation johdolle. Byensin ja De Vosin (2001) mukaan HR toimii strategisena partnerina, kun henkilöstöhallinto muuntaa strategian HR-toimiksi, valmentaa johtoa ja toimeenpanee strategiaa. Näillä toimilla, Byensin ja De Vosin (2001) mukaan, organisaatioiden ylin johto kokee henkilöstöhallinnon luovan arvoa. (Buyens & De Vos 2001.) On selvää, että HR-tehtävään kohdistuu painetta sen hoitamien roolien suhteen. Organisaatiot odottavat yhä enemmän HR-toiminnolta. Henkilöstöhallinnon odotetaan osallistuvan sekä kilpailukyvyn strategiseen rakentamiseen että sen toteuttamiseen. (Lemmergaard 2009, 192.) Tämän tutkimuksen tulokset osoittavat, että henkilöstöhallinnon ammattilaiset kokevat tuovansa arvoa tällä hetkellä pääsääntöisesti operatiivisten tehtävien kautta. Kysyttäessä, miten henkilöstöhallinto voisi tuoda enemmän arvoa organisaatioon, valtaosa henkilöstöhallinnon vastaajista kertoi, että henkilöstöhallinnon roolia tulisi vielä laajentaa strategisemmalle tasolle ja vahvistaa näkyvämmäksi osaksi organisaatiota.

Vastauksista voidaan johtaa, että kohdeorganisaation henkilöstöammattilaiset halusivat viedä henkilöstöhallinnon roolia pois operatiivisista käytännön toimista kohti ennakoivaa, tulevaisuuteen suuntautuvaa roolia, jossa varsinkin henkilöstösuunnittelun vahvempi rooli korostuu. Henkilöstöhallinnon vastauksissa tuli esiin kyvykkyyksien varmistaminen ja osaamisen kehittäminen sekä johdon sparraaminen, jotka ovat henkilöstöhallinnon strategisia toimia. Onkin huomionarvoista, että vastaukset mukailivat paljon kohdeorganisaation johdon odotuksia henkilöstöhallinnolle ja johdon näkemyksiä henkilöstöhallinnon tärkeimmistä tehtävistä organisaatiossa.

Myös kohdeorganisaation johtoryhmän vastauksista on johdettavissa, että johtoryhmä koki HR:n tuovan arvoa operatiivisten tehtävien kautta, kuten huolehtien organisaation vastuista ja velvollisuuksista, ja vahvalla osaamisellaan valtion virka- ja työehtosopimuksista. Nämä arvoa muodostavat tehtävät painottuvat Ulrichin (1997) HR-kumppanuusmallissa operatiivisiin rooleihin: hallinnollisen ekspertin ja henkilöstön sitouttamisen ja ohjauksen rooleihin, jotka teorian mukaan ovat merkittäviä mutta joiden ei katsota olevan niin organisaatiolle arvoa tuovia kuin strategisen tason HR-tehtävät. (vrt. Ulrich 2001, 18.) Kohdeorganisaation johdon haastatteluissa nousi esiin, että operatiivisten toimien sijaan HR:n tulisi toimia strategisemmin ja liiketoimintalähtöisesti tuottaakseen enemmän arvoa tulevaisuudessa. Onkin huomionarvoista, että kohdeorganisaation johdon vastausten perusteella HR:n tärkeimpiä tehtäviä katsotaan olevan strategisen partnerin tehtävät, mutta tällä hetkellä HR tuo arvoa organisaatioon operatiivisten tehtävien kautta.

Lawlerin ja Mohrmanin (2003,11) mukaan se, että HR hyödyntää mittaristoa ja analytiikkaa, on yksi merkki siitä, että HR toimii strategisena kumppanina. Haastatteluissa ilmeni, että kohdeorganisaation henkilöstöhallinto pyrkii tukemaan organisaatiota ongelmakohtissa niin, että se tuo asioita enemmän esiin lisäämällä raportointia. HR-henkilöstön vastausten mukaan tiedolla johtaminen tuo arvoa johdolle, ja tätä pyritään kehittämään.

HR:n ajan käyttö ja tehtävien sisältö kuvaavat parhaiten, toimiiko henkilöstöhallinto strategisena partnerina (Lawler 2003, 8). Alatutkimusongelman ”*Mitkä henkilöstöhallinnon tehtävät HR-ammattilaiset ja johto katsovat olevan tärkeimpiä organisaation toiminnan kannalta?*” avulla pyrittiin selventämään tätä. Lähes kaikki kohdeorganisaation henkilöstöhallinnon haastateltavista kokivat suurimman osan ajastaan menevän operatiivisten tehtävien tekemiseen. Strategisen partnerin toimiksi henkilöstöhallinnon tehtävistä tunnistettiin rekrytointi (kyvykkyyksien varmistaminen), esimiesten tukeminen, strategisiin hankeisiin osallistuminen ja tuotekehitys (testaus). Kohdeorganisaatiossa tehdään sekä strategisen että operatiivisen tason HR-toimia, mutta painotus on vahvasti operatiivisella tasolla. HR-ammattilaiset mielletään olevan enemmän operatiiviseen henkilöstötoimintaan liittyvä tuki kuin strateginen kumppani.

Kohdeorganisaation henkilöstöhallinnon vastauksista nousi esiin, että kiire ja arjen hektisyys haastavat strategisen partnerin roolin muotoutumista.

Strategisena partnerina henkilöstöhallinto liikuttaa organisaatiota strategian toimeenpanoon ja se määrittelee henkilöstötoimia, jotka ovat yhdenmukaisia liiketoimintastrategian kanssa (Ulrich 1997, 27). Kohdeorganisaation henkilöstöhallinnon vastauksista nousi esiin, että henkilöstöhallinnolta puuttuu selkeä kuva strategisista henkilöstöhallinnon toimista. Henkilöstökäytänteet liittyvät pitkälti operatiivisen tason toimiin. Vastauksista voitiin johtaa, että kohdeorganisaation HR tukee johtoa saavuttamaan organisaation tavoitteita operatiivisten tehtävien kautta, toteuttaen hyvin muun muassa hallinnolliseen ekspertin rooliin liittyviä tehtäviä, sekä ohjaamalla ja neuvomalla henkilöstöjohtamiseen liittyvissä tapauksissa.

Henkilöstöhallinnon vastaukset siitä, mitkä ovat HR:n tärkeimmät tehtävät, painottuivat strategisen partnerin rooliin sekä hallinnollisen ekspertin rooliin. Tulevaisuuden kyvykkyyksien varmistaminen ja strategisten tavoitteiden edistäminen nousivat esille henkilöstöhallinnon vastauksista tärkeimmistä strategisen partnerin roolin mukaisista HR:n tehtävistä. Henkilöstöhallinnon vastauksissa korostui myös esimiehen tukeminen, joka on sekä strategista että operatiivista HR-tehtävää. Kohdeorganisaation johtajien näkemysten mukaan henkilöstöhallinnon tärkeimpiä tehtäviä ovat strategisen partnerin rooliin liittyvät tehtävät, kuten organisaation pitkän aikavälin kyvykkyyksien varmistaminen, strateginen henkilöstösuunnittelu ja hyvän työnantajakuvan kehittäminen. Johdon vastausten mukaan henkilöstöhallinnon tulee varmistaa operatiivinen taso, kuten organisaation perusedellytysten varmistaminen, mutta operatiiviset tehtävät eivät saa olla henkilöstöhallinnon päätehtäviä. Lisäksi operatiivisia tehtäviä on jo ulkoistettu palvelukeskukselle.

Tämän tutkimuksen tarkoitus oli selvittää kuinka HR-ammattilaiset toimivat strategisena partnerina oman organisaation johdolle. Strateginen kumppanuus pitää sisällään sekä strategiseen kumppanuuteen liitettävien asioiden toteutumista – kuten HR:n osallistumista strategiatyöhön, johtoryhmätyöskentelyyn ja henkilöstöhallinnon näkökulman tuomista pitkän aikavälin päätöksiin – että toimimista strategisena kumppanina. Leimallista on henkilöstöasioiden pitkän aikavälin tarkastelu, henkilöstöhallinnon vaikuttaminen strategian luontiin ja päätöksentekoon ja organisaation toimintaedellytysten varmistaminen tulevaisuudessa. Strategisen partnerin roolin lisäksi henkilöstöhallinnolle on, Ulrichin (1997) HR-kumppanuuden mallin mukaisesti, määritelty kolme muuta roolia, joita sen tulee suorittaa.

Tämän tutkimuksen mukaan kohdeorganisaation johto odottaa henkilöstöhallinnon toimivan strategisena partnerina ja henkilöstöhallinto itse haluaisi muuntaa rooliaan enemmän strategisen partnerin rooliin. Tällä hetkellä kohdeorganisaation henkilöstöhallinto toimii suurelta osin operatiivisessa roolissa. Löydös on yhdenmukainen Risingerin (2018) väitöskirjatutkimuksen kanssa, jonka mukaan

organisaatioiden HR-ammattilaisten ajasta suurin osa kuuluu vielä transaktionaalisten asioiden tekemiseen. Kohdeorganisaation henkilöstöhallinnolla on kuitenkin vaikutusmahdollisuutta toimia strategisena partnerina ja sillä on johdon vahva mandaatti muuttaa rooliaan. Esimerkiksi Nazninin ja Hussainin (2016, 135–136) tutkimus osoittaa, että johdon asenne HR:n asemaan on merkittävä ja mikäli HR tuo johdon mielestä liiketoimintaetua toimiessaan strategisena kumppanina, on HR:n vaikutusmahdollisuudet huomattavasti suuremmat kuin jos johto kokee HR:n ydintehtäviksi operatiivisen tason hallinnolliset tehtävät. Kohdeorganisaation henkilöstöhallinnon toiminta täysivaltaisena strategisena partnerina on tulevaisuudessa täysin mahdollista, mutta vielä toiminta ei täytä strategisen partnerin roolia kuin osittain.

Kohdeorganisaatiossa HR-kumppanuus itsessään on vasta alussa, ja tämä saattaa vaikuttaa omalta osaltaan myös strategisen partnerin roolin muodostumiseen. Jatkossa kohdeorganisaatiossa voidaan myös pohtia, millä keinoin organisaation eri tasojen odotukset saadaan täytettyä. Esimiestason ja johtotason odotukset eroavat toisistaan. Esimiestaso toivoo henkilöstöhallinnolta enemmän apua operatiivisiin tehtäviin ja johto painotusta strategisiin rooleihin. (vrt. Lemmergaard 2009, 185.) Kohdeorganisaatiossa kannattaa arvioida, tulisiko henkilöstöhallinnon ammattilaisia organisoida Kramar ja Steanen (2012, 142) ehdottamalla tavalla niin, että johdon strategisena kumppanina toimivat eri henkilöt kuin esimerkiksi esimiesten tukena olevat henkilöstöammattilaiset. Näin henkilöstöhallinto pystyy toteuttamaan parhaiten HR-kumppanin rooliaan operatiivisella tasolla, strategisesti sekä prosessien ja ihmisten näkökulmasta.

## 5.2 Johtopäätökset ja yhteys teoriaan

Tässä työssä on hyödynnetty Ulrichin (1997) HR-kumppanuusmallia selvitettäessä, kuinka kohdeorganisaation henkilöstöhallinto toimii strategisena partnerina oman organisaation johdolle. Ulrichin (1997) määritelmän mukaan strateginen partneri osallistuu liiketoiminnan strategian luontiin, vaikuttaa strategian toimeenpanoon ja määrittelee toimia, jotka ovat yhdenmukaisia liiketoiminnan strategian kanssa. (Ulrich 1997.) Myöhemmin malliin on huomioitu myös kyvykkyyksien johtaminen (Ulrich ym. 2012). Gerpott (2015, 216) tuo esille, että Ulrichin (1997) luoma HR-liiketoimintakumppanuusmalli on muuttunut ajan mittaan ja HR-liiketoimintakumppanuuden malli on siirtynyt enemmän kohti strategisuutta ja ulkoa päin ohjautuvaksi. Keskeistä strategisen partnerin roolissa on vaikuttaa yrityksen menestykseen pitkällä aikavälillä. (Ulrich 1997.) Strategisen partnerin rooli edellyttää henkilöstöhallinnolta muun muassa liiketoimintaosaamista, ennakkointia ja organisaation tavoitteiden tukemista inhimillisten resurssien näkökulmasta (Chiu & Selmer 2011, 76). Lisäksi henkilöstöhallinnon tulee toimia kumppaneina organisaatioiden johdolle (Dunn

2009, 81). Tämän tutkimuksen kohdeorganisaation tulokset antavat yksityiskohtaista tietoa siitä, miten henkilöstöhallinto toimii strategisena kumppanina oman organisaationsa johdolle. Tämän tutkimuksen tutkimustulosten mukaan henkilöstöhallinto toimii osittain strategisena partnerina oman organisaationsa johdolle. Kohdeorganisaation henkilöstöhallinto on mukana strategian luonnissa osana johtoryhmää ja vaikuttaa strategian toimeenpanossa ja henkilöstöhallinnon käytänteiden luonnissa sekä toimii lähellä liiketoimintaa. Kohdeorganisaatiossa henkilöstöhallinnon rooli on kuitenkin vielä enemmän operatiivinen, lyhyellä aikavälillä toimiva, kuin strateginen, pitkällä aikavälillä toimiva.

Tämän tutkimuksen tulosten valossa operatiivinen rooli on henkilöstöhallinnossa vielä leimallinen. Chiun ja Selmerin (2011, 76) mukaan yleisesti ajatellaan, että HR on siirtynyt operatiivisesta roolista strategisempaan asemaan. Chiu ja Selmer (2011, 76 –77) kuitenkin esittävät, että HR-ammattilaisten hallinnollinen rooli on voimissaan. Tutkijoiden mukaan henkilöstöhallinnon funktion toimiin kuuluu edelleen laajasti sekä päivittäisiä operationaalisia toimia ja arkipäiväisiä prosesseja, joita tuskin pidetään vahvasti strategisina toimina. (Chiu & Selmer 2011, 76.) Myös tässä tutkimuksessa tuotiin esille, että henkilöstöhallinnon ajankäyttö painottuu operatiivisiin asioihin.

Kohdeorganisaation johto katsoi henkilöstöhallinnon tuovan arvoa tällä hetkellä Ulrichin (1997) hallinnollisen ekspertin ja henkilöstön sitouttamisen rooleissa. Samalla kohdeorganisaation johto kuitenkin koki, että edellä kuvatut asiat eivät ole henkilöstöhallinnon ydintehtäviä. Kohdeorganisaation johtoryhmä katsoi HR:n luovan arvoa tulevaisuudessa toimimalla strategisesta perspektiivistä. Tämä löydös on samansuuntainen Byensin ja De Vosin (2001) tutkimuksen kanssa, jossa tuotiin esiin, että organisaation johto katsoo henkilöstöhallinnon luovan arvoa organisaatioon toimimalla strategisen partnerin roolissa. Tämän tutkimuksen mukaan johto odottaa henkilöstöammattilaisilta strategista linjausta, johdon sparrausta, proaktiivisuutta sekä HR:n näkemyksellisyyttä esimerkiksi tulevaisuuden kyvykkyyksien varmistamisessa. Kohdeorganisaation johdon vastauksista nousi esiin myös toive henkilöstöhallinnolle, että se lisäisi näkyvyyttään organisaation ongelmakohtien ratkaisuisissa. Tällä hetkellä kohdeorganisaatiossa HR:n painopiste on organisaatiota tukevassa roolissa. Ulrichin ja Brockbankin (2009, 26) mukaan HR-ammattilaiset, jotka toimivat strategisina partnereina, tuovat esiin näkemyksiään siitä, miten organisaatiot voivat lisätä kilpailukykyään. Strategiset partnerit toimivat myös aktiivisesti strategian saavuttamisen eteen ja he ymmärtävät liiketoiminnan erityispiirteitä ja lainalaisuuksia ja pyrkivät edistämään asiakassuuntautuneisuutta organisaatiossa. (Ulrich & Brockbank 2009, 26.)

Becton ja Schraeder (2009, 12–14) kuvaavat että organisaatioiden HR ei toimi vielä täysin strategisesti. Myös tämän tutkimuksen johtopäätös vahvistaa näkemystä siitä, että HR ei toimi täysin strategisesti kohdeorganisaatiossa. Tämän tutkimuksen mukaan henkilöstöhallinnolla on kuitenkin hyvät edellytykset toimia täysivaltaisena strategisena

partnerina. Kohdeorganisaatiossa henkilöstöhallinnon toimintaedellytykset strategisena partnerina täyttyvät, sillä henkilöstöhallinto on mukana johto- ja ohjausryhmätyössä, vaikuttamassa organisaatiota koskeviin päätöksiin ja strategian suunnittelussa. Kohdeorganisaation HR on myös mukana kyvykkyyksien suunnittelussa ja hankinnassa. Tutkimustulosten perusteella kohdeorganisaation henkilöstöhallinnon roolissa on tapahduttava muutosta strategiseen perspektiiviin, joka eroaa perinteisestä henkilöstöhallinnon roolista, jotta henkilöstöhallinto voi toimia täysivaltaisena strategisena partnerina. Myös Green (2002, 112–115) nostaa esiin sen, että vaikka operatiiviset tehtävät ovat tärkeitä organisaation toiminnan kannalta, henkilöstöhallinnon toiminta pelkästään operatiivisissa tehtävissä ei vastaa organisaation johdon odotuksiin, vaan johtoryhmä tarvitsee HR-ammattilaisia toimimassa ongelmanratkaisijoina, apuna ratkaistaessa konflikteja ja valmentajina. Nämä tehtävät edellyttävät uudenlaista osaamista, kuten kriittistä ajattelua, strategista suunnittelua, projektijohtamista, analyysien tekoa ja muutosjohtajuutta. Tämä vaatii muutosta aikaisempaan rooliin, mutta sen nähdään olevan kriittistä, jotta HR voi toimia strategisena partnerina. (Green 2002, 112–115) Tämä tutkimuksen tuloksista on johdettavissa myös, että henkilöstöhallinto ei täytä johdon odotuksia toimimalla operatiivisten tehtävien kautta, vaan henkilöstöhallinnon roolissa on tapahduttava muutos strategiseen tasoon, jotta johdon odotukset täyttyvät.

### 5.3 Tutkimuksen luotettavuuden arviointi

Laadullisen tutkimuksen tulee vakuuttaa lukijat tutkimuksen tieteellisestä luonteesta, laadusta ja luotettavuudesta. Tämän voi osoittaa olemalla läpinäkyvä tutkimukseen liittyvissä valinnoissa. (Eriksson & Kovalainen 2008.) Tämä tutkimus pyrkii tuomaan esille, kuinka kohdeorganisaation henkilöstöhallinto toimii johdon strategisena partnerina. Tutkijan mielestä tutkimuksen tavoite on saavutettu. Vilka (2015, 159) tuo esille, että viime kädessä laadullisen tutkimuksen luotettavuuden kriteeri on tutkija itse ja hänen integriteettinsä, sillä tutkijan omat ratkaisut ja valinnat ovat vaikuttaneet tutkimukseen ja ovat siten arvioinnin kohteena. Tutkijan tulee arvioida tutkimuksensa luotettavuutta jokaisen valinnan kohdalla erikseen. Tästä voidaan johtaa, että luotettavuuden arviointia tehdään koko ajan suhteessa teoriaan, analyysitapaan, tutkimusaineiston luokitteluun, tulkintaan ja tuloksiin. Tutkijan tulee kuvata ja perustella, mistä valintojen joukosta valinta on tehty ja miten valintaan on päädytty. (Vilka 2015, 159.) Tässä tutkimuksessa on pyritty kuvaamaan mahdollisimman tarkasti tutkimukseen vaikuttavia valintoja läpi tutkimuksen.

Vilkan (2015, 159) mukaan laadullisen tutkimuksen katsotaan olevan luotettava, kun tutkimuskohde ja tulkittu materiaali ovat yhteensopivia eivätkä epäolennaiset tai

satunnaiset tekijät ole vaikuttaneet tutkimukseen. Tässä tutkimuksessa teoria on ohjannut tutkimuksen toteutusta, jolloin tutkimukseen eivät ole vaikuttaneet epäolennaiset tai satunnaiset tekijät. Tutkimuksen aluksi tutkija perehtyi strategisesta partnerista kirjoitettuihin tutkimuksiin ja kirjallisuuteen, jotta hänellä olisi parempi käsitys tutkittavasta aiheesta. Kirjallisuutta ja tutkimuksia löytyy paljon tutkittavasta aiheesta: henkilöstöhallinnon roolista strategisena partnerina. Aluksi tutkija koki vaikeaksi löytää oleellista tietoa tutkittavasta aiheesta, sillä materiaalia oli aihepiiristä runsaasti. Lisäksi strateginen partneri on puutteellisesti määritelty kirjallisuudessa. Ulrichin (1997) HR-kumppanuusmallia on hyödynnetty eniten tutkittaessa henkilöstöhallintoa strategisena partnerina. Myös tässä työssä hyödynnettiin Ulrichin (1997) luomaa viitekehystä HR-kumppanuudesta, jossa strateginen partneri on yksi rooleista. Tutkija on perehtynyt monipuolisesti aiheesta löytyviin tutkimuksiin ja kirjallisuuteen. Kirjallisuuteen perehtymisen jälkeen tutkija on laatinut teemahaastattelun ja suorittanut haastattelut.

Vilka (2015, 158) tuo esiin, että laadullinen tutkimus on pätevä, kun tutkimuksen tutkimustulokset ja tutkimusjoukko vastaavat sille asetettuja päämääriä. ”Tutkija on osannut kuvata, että jokin asia on tietyllä tavalla jollekin henkilölle tietyssä tilanteessa.” (Vilka 2015, 158.) Tässä tutkimuksessa tutkimusjoukkona oli kohdeorganisaation henkilöstöammattilaiset sekä johtoryhmän edustajat. Haastateltavien joukko oli kattava, sillä lähes koko johtoryhmä osallistui tutkimukseen, vain yksi johtoryhmän jäsen ei osallistunut tutkimukseen. Kaikki henkilöstöhallinnon edustajat, jotka toimivat HR-kumppaneina, osallistuivat haastatteluun. Yhteensä haastateltavia oli 12. Tutkittavien joukko oli perusteltu tutkimusongelman kannalta. Tutkimuksessa haluttiin saada kokonaiskuva sekä henkilöstöammattilaisten että johdon näkökulmasta: miten kohdeorganisaation HR toimii strategisena partnerina oman organisaation johdolle. Tutkijan mielestä tutkimuksen tavoite saavutettiin.

Laadullista tutkimusta ei voida mitata samalla tavalla kuin määrällistä tutkimusta reliabiliteetin ja validiuden kautta. Tutkijan tarkka kuvaus tutkimuksen toteutuksesta lisää laadullisen tutkimuksen luotettavuutta. Tutkimuksen olosuhteet tulisi esittää selkeästi ja totuudenmukaisesti. (Hirsjärvi ym. 2004, 217.) Tässä tutkimuksessa tutkija on pyrkinyt esittämään tutkimuksen toteutuksen mahdollisimman selkeästi ja luotettavasti. Tämä tutkimus toteutettiin teemahaastattelujen avulla. Teoria ohjasi valittuja haastattelun teemoja ja haastatteluissa esitettyjä kysymyksiä. Teemahaastattelun teemat olivat: kumppanuus HR:n ja johdon välillä, HR:n arvon luominen sekä henkilöstöhallinnon toiminta strategisella tasolla. Haastattelun teemat olivat kaikille haastateltaville samat. Haastattelukysymykset olivat osittain erilaiset niin henkilöstöpäällikölle, henkilöstöammattilaisille kuin johtoryhmän jäsenille. Haastatteluajat varattiin hyvissä ajoin ja haastattelut suoritettiin joko kasvokkain kohdeorganisaation tiloissa tai puhelimitse. Haastattelut nauhoitettiin. Kaikki haastattelut litteroitiin. Tutkimustulokset luokiteltiin teeman mukaisesti. Tulokset analysoitiin teoriaohjaavalla analyysillä.

Aineisto käsiteltiin teemoittain ja analyysissä tutkimustuloksia jaoteltiin alaluokkiin. Tässä tutkimuksessa saatuja havaintoja vertailtiin aiempiin aihepiiristä tehtyihin tutkimuksiin ja teoriaan. Tutkimuksen havainnoista on johdettu yhteenveto ja johtopäätökset. Tutkija kokee, että tämän tutkimuksen luotettavuutta parantaa se, että tutkimukseen otettiin sekä henkilöstöammattilaisten että johdon vastaajien näkökulma ja haastateltavien määrä oli kattava. Tällöin tutkimuskohteen näkökulma on tullut esiin monipuolisesti.

Laadullisen tutkimuksen katsotaan olevan kokonaisuutena ainutkertainen eikä sitä voida käytännössä koskaan toistaa sellaisenaan, mutta samantapaiseen tutkimuksen tulkintaan tulisi tutkijoiden silti päätyä (Vilka 2015,160). Laine, Bamberg ja Jokinen (2007, 30) nostavat saman esille todetessaan, että yleistyksestä puhuttaessa tutkimuksen vaiheiden läpinäkyvä kuvaaminen, monipuolinen aineisto ja uskottava tulkinta auttavat lukijaa ymmärtämään tutkittavaa tapausta ja yleistämään tuloksia. Laadullisessa tapaustudkimuksessa tutkimustulosten soveltamisen sijaan tarkastellaan tulosten siirrettävyyttä, jolloin lukija voi arvioida tutkimuksen tuomaa informaatiota ja merkitystä muissa tapauksissa. (Kakkuri-Knuutila & Heinlahti 2006, 175.) Tässä tutkimuksessa esiin nousseita havaintoja vertailtiin kirjallisuuteen ja aikaisempiin tutkimuksiin, joita aihepiiristä on tehty. Näitä löydöksiä on esitetty sekä tutkimustuloksia esitettäessä että johtopäätösten kohdalla.

## 5.4 Jatkotutkimusehdotukset

Tutkimustulokset ovat aina yhteydessä kontekstiin, jossa tutkimus on tehty. Kontekstuaalisuus tarkoittaa, että tutkimus on aina sidottu aikaan, paikkaan ja tilanteeseen, jossa se on toteutettu. Tutkijan tulee huomioida, millaisia vaikutuksia ajalla, paikalla ja haastattelutilanteella on tutkimuksen laatuun ja tutkimusaineiston kykyyn vastata asetettuihin tutkimusongelmiin ja tutkimuksen tavoitteisiin. (Vilka 2015, 107.) Tämän tutkimuksen tutkimustuloksista ilmeni, että kohdeorganisaation HR-kumppanuus on vasta alussa ja tämä saattaa olla yksi merkittävä syy, miksi strateginen kumppanuus toteutuu vain osittain. Olisi mielenkiintoista tutkia, minkälaiset vastaukset samalta tutkimusjoukolta saataisiin esimerkiksi kahden vuoden päästä tämän tutkimuksen jälkeen, kun HR-kumppanuus ja sitä myötä strateginenkin kumppanuus saattaisivat olla vahvistuneet osapuolten välillä. Olisi myös mielenkiintoista tarkastella, miten aika ja tilanne ovat vaikuttaneet tutkimustuloksiin, sillä tutkimuksen konteksti olisi osin eri, vaikka tutkimusjoukko pysyisi samana.

HR:n strategisen partnerin roolissa esimiestyön tukeminen nousi kohdeorganisaation henkilöstöhallinnon vastauksista vahvasti esille. Tästä syystä jatkotutkimusaiheeksi ehdotetaan myös HR:n ja linjajohdon välistä kumppanuutta ja sen ilmentymistä. Olisi

mielenkiintoista tutkia, miten HR ja esimiestaso toimivat strategisina kumppaneina. Olisi hyvä myös tarkastella, miten johdon vastaukset eroavat esimiestason vastauksista ja odotuksista.

## LÄHDELUETTELO

- Alasuutari, P. (2011) *Laadullinen tutkimus 2.0*. Vastapaino. 4. Uudistettu painos.
- Aldrich, P. – Dietz, G. – Clark, T. – Hamilton, P. 2015. Establishing HR Professionals' Influence and Credibility: Lessons from the Capital Markets and Investment Banking Sector. *Human resource management*, Vol. 54 (1), 105–130.
- Antila, E. – Kakkonen, A. 2008. Factors affecting the role of HR managers in international mergers and acquisitions. A multiple case study. *Personnel Review*. Vol. 37 (3), 280–299.
- Armstrong, M. 2009. *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*. 11<sup>th</sup> edition. India. Kogan Page Publisher.
- Arthur, J. – Herdman, A. – Yang, J. 2016. How Top Management HR Beliefs and Values Affect High-Performance Work System Adoption and Implementation Effectiveness. *Human resource management*, Vol. 55 (3), 413–435.
- Ananthram, S. – Nankervis, A. 2013. Strategic agility and the role of HR as a strategic business partner: an Indian perspective. *Asia Pasific Journal of Human Resources*. Vol. 51 (4), 454–470.
- Barney, J. – Wright, P. 1998. On becoming a strategic partner: the role of human resources in gaining competitive advantage. *Human Resource Management*. Spring 1998. Vol 37 (1), 31–46.
- Becker, B. – Gerhart, B. 1996. The impact of Human resource management on organizational performance: progress and prospects. *Academy of Management Journal*. Vol 29 (4), 779– 801.
- Becker, B. – Huselid, M. 2006. Strategic Human Resources Management: Where Do We Go From Here? *Journal of Management*, Vol. 32 (6), 888–925.
- Becton, B. – Schraeder, M. 2009. Strategic Human Resources Management Are We There Yet? *The Journal of Quality and Participation*. Vol. 31 (4), 11–18.
- Bodanovic, M. – Durian, J. – Cingula, D. 2016. HRM choices for business strategy support: how to resolve the most important HRM strategic dilemmas? 15<sup>th</sup> International Scientific conference on Economic and Social Development – Human Resource Development. Varazdin 9-10 June 2016, 429–445.
- Boldizzoni, D. – Quaratino, L. 2011. The role of Human Resource manager: Change Agent vs. Business Partner? Research into HRM in Italy. *Estonian Business Review*. Vol. 28, 41 – 52.
- Boxall, P. – Purcell, J. 2000. Strategic human resource management: where have we come from and where should we be going? *International Journal of Management Reviews*. Vol. 2 (2), 183–203.
- Bratton, D. 2001. *Five ways for HR to move up to top management*. *Canadian HR Reporter*. Vol. 14 (11).

- Brockbank, W. – Ulrich, D. – Kryscynski, D. – Ulrich, M. 2018. The future of HR and information capability. *Strategic HR review*. Vol. 17 (1), 3–10.
- Brown, M. – Mitz, I. – Cregan, C. – Kulik, C. 2009. Irreconcilable differences? Strategic human resource management and employee well-being. *Asia Pacific Journal of Human Resources*. Vol. 47 (3), 270–294.
- Buono, A. – Subbiah, K. 2014. Internal Consultants as Change Agents: Roles, Responsibilities and Organizational Change Capacity. *Organization Development Journal*. Vol. 32 (2), 35–53.
- Buyens, D. – De Vos, A. 2001. Perceptions of the value of the HR function. *Human Resource Management Journal*. Vol. 1(3), 70 – 87.
- Cabrera, E. – Bonache, J. 1999. An Expert HR System for Aligning Organizational Culture and Strategy. *Human Resource Planning*. Vol 22 (1), 51–60.
- Cabrera, E. 2003. Strategic Human Resource Evaluation. *Human Resource Planning*. Vol. 26 (1), 41–50.
- Caldwell, R. 2010. Are HR Business Partner Competency Models Effective? *Applied H.R.M. Research*. Vol. 12 (1), 40–58.
- Caldwell, R. 2011. HR directors in UK boardrooms A search for strategic influence or symbolic capital? *Employee Relations* Vol. 33 (1), 40–63.
- Cheddie, M. 2001. How to become a strategic partner? *HR Focus*. Vol. 78 (8), 12–15.
- Chiu, R. – Selmer, J. 2011. Are Human Resource Professionals Strategic Business Partners? Evidence from Hong Kong. *International Employment Relations Review*. Vol 17 (2), 75 – 95.
- Condrey, S. 2005. *Handbook of human resource management in government*. Second edition. Jossey-Bass a Wiley imprint.
- Connor, J. – Ulrich, D. 1996. Human Resource Roles: Creating Value Not Rhetoric. *HR: Human Resource Planning*. Vol. 19 (3), 38– 49.
- Cox, D – Cox, C. 2003. At the Table: Transitioning to strategic business partner. *Workspan*. Vol. 46 (11), 20 –23.
- Dunn, J. 2009. *A study of perceptions regarding the changing roles, skills and effectiveness of human resources function*. A doctoral dissertation to Benedict University, organization development.
- Duyer, L. 1983. Bringing human resources into the strategy formulation process. *Human Resource Management*. Vol. 22 (3), 257–271.
- Eriksson, P. – Kovalainen, A. (2008) *Introducing Qualitative Methods: Qualitative methods in business research*. SAGE Publications Ltd, London. <https://doi.org/10.4135/9780857028044>, luettu 15.3.2019

- Eskola, J. – Suoranta, J. (1998) *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. Tampere: Vastapaino.
- Gerpott, F. 2015. The right strategy? Examining the business partner model's functionality for resolving Human Resource Management tensions and discussing alternative directions. *German Journal of Research in Human Resource Management*, Vol. 29(3–4), 214–234.
- Glaspie-Ellis, F. 2006. *From Paper-Pusher to Strategic Partner; The Changing Role of the Human Resource Professional*. A doctoral dissertation to Capella University.
- Green, M. 2002. Internal Human Resources Consulting: Why doesn't your staff get it? *Public Personnel Management*. Vol. 31 (1), 111–119.
- Hambrick, D. – Mason, D. 1984. Upper Echelons: The organization as a reflection of its top managers. *The Academy of Management Review*. Vol. 9 (2), 193 –206.
- Hirsjärvi, S. – Remes, P. – Sajavaara, P. 2004. *Tutki ja kirjoita*. 10., osin uudistettu laitos. Jyväskylä: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Hope-Hailey, V. – Gratton, L. – McGovern, P. – Stiles, P. – Truss, C. 1997. A chameleon function? HRM in the '90s. *Human Resource Management Journal*. Vol. 7 (3), 5–18.
- HR Outlook - Views of Our Profession 2012 – 2013. (2013) <<http://www.cipd.co.uk/hroutlook.htm>>, luettu 10.5.2019.
- Huselid, M. – Jackson, S. – Schuler, R. 1997. Technical and strategic human resource management effectiveness as determinants of firm performance. *Academy of Management Journal*. Vol. 40 (1), 171 –188.
- Hyvärinen, M. – Nikander, P. – Ruusuvoori, J. (toim.) (2017) *Tutkimushaastattelun käsikirja*. Vastapaino, Tampere
- Jamrog, J. – Overholt, M. 2004. Building a Strategic HR Function: Continuing the Evolution. *Human Resource Planning*. Vol 27 (1), 51–62.
- Jansson, A. – Rozenbachs, A. 2016. *HR as a strategic partner – how to make it happen?* Master's thesis. Uppsala University; Department of Business Studies. 2016.
- Jokinen, L. 2017. HR-ammattilaisten kokemat haasteet strategisen partnerin roolin toteuttamisessa. Pro Gradu -tutkielma. Helsingin yliopisto. Taloustieteen tiedekunta.
- Jones, A. 2015. Transforming HR into a strategic business partner. <<https://www.freshbusinessstinking.com/transforming-hr-into-a-strategic-business-partner/>>, luettu 4.7.2019.
- Järnlström, M. 2011. Henkilöstöfunktion strateginen rooli. *Ikkunoita henkilöstötyön tulevaisuuteen. Tutkimuksia henkilöstöbarometrin 2010 tuloksista*. Vaasan yliopiston julkaisuja. Selvityksiä ja raportteja 171.

- Kakkuri-Knuuttila, M. – Heinlahti, K. 2006. *Mikä on tutkimus? Argumentaatio ja tieteenfilosofia*. Tampere. Gaudeamus kirja Oy Yliopistokustannus University Press Finland.
- Kauhanen, J. 2000. *Henkilöstövoimavarojen johtaminen*. Werner Söderström Osakeyhtiö (WSOY), 3. painos. Vantaa.
- Khan, M. – Mushtaq, U. 2015. Evolution of Strategic Role of Organization's Human Resource Management: An Overview. *Journal of Business & Economics* Vol.7 (1), 236–257.
- Knapp, D. 2004. If You're in HR, You're Likely in HR Transformation. *Employee Benefit Plan review*. Vol. 58 (9), 9–14.
- Kohdeorganisaation internetsivut, luettu 4.4.2019.
- Kohdeorganisaation tilinpäätös vuodelta 2018. luettu 3.4.2019.
- kohdeorganisaation henkilöstökertomus vuodelta 2018, luettu 5.4.2019.
- Kramar, R. – Steane, P. 2012. Emerging HRM skills in Australia. *Asia-Pacific Journal of Business Administration* Vol. 4 (2), 139–157.
- Kukkonen-Suvivuo, T. 2018. <<https://www.haus.fi/Ajankohtaista/Uutiset/ArticleID/337/HR-kumppanuus---miksi-mita-miten-ja-kuka-sita-tekee>>, luettu 5.1.2019.
- Lahtiluoma, S. – Silander, M. – Turunen, R. – Wiman, S. 2008. *Uuden esimiehen opas*. Kirjapaja, Helsinki.
- Laine, M. – Bamberg, J. – Jokinen, P. 2007. *Tapaustutkimuksen taito*. Elektroninen kirja, verkossa saatavilla: <<https://ellibslibrary.com/utu/9789524950329>>, luettu 2.4.2019.
- LaPointe, K. – Tienari, J. 2013. HR, identiteettityö ja ammatillinen eetos. *Työn tuuli*. Henkilöstöjohton ryhmä – HENRY ry. Vol. 02, 7–18.
- Larkka, M. 2013. Suomalaisten henkilöstöammattilaisten osaaminen – nykytila ja tulevaisuuden haasteet. *Työn tuuli*. Henkilöstöjohton ryhmä – HENRY ry. Vol. 2, 26–32.
- Lawler, E. – Mohrman, S. 2003. HR as a Strategic Partner: What Does It Take To Make It Happen? *Human Resource Planning*. Vol. 26 (3), 15–29.
- Lawler, E. 2005. Making strategic partnership a reality. *Strategic HR Review*, Vol. 4 (3), 3–3.
- Lawler, E. – Boudreau, J. 2006. HR support for corporate boards. *Human Resource Planning*. Vol. 29 (1), 15–23.
- Lawler, E. – Boudreau, J. 2009. What Makes HR a Strategic Partner? *People and Strategy*. Vol. 32 (1), 14–22.

- Lawler, E. – Levenson, A. – Boudreau, J. 2004. *HR Metrics and analytics uses and impacts*. Center for Effective Organizations University of Southern California. CEO Publications G04-8 (460), May 2004.
- Legge, Karen. 1995. *Human Resource Management. Rhetorics and Realities*. Wiltshire; Macmillan Press Ltd.
- Lemmergaard, J. 2009. From administrative expert to strategic partner. *Employee Relations*. Vol.31 (2), 182–196.
- Lengnick-Hall, M. – Lengnick-Hall, C. – Andrade, L. – Drake, B. (2009) Strategic human resource management: the evolution of the field. *Human Resource Management Review*. Vol. 19, 64 –85.
- Lepak, D. – Bartol, K. – Erhardt, N. 2005. A contingency framework for the delivery of HR practices. *Human Resource Management Review*. Vol. 15, 139–159.
- Lischka, A. 2017. Business Partnering in HR: reality or myth? A practitioner view of the parameters for the successful implementation of Business Partnering. Doctoral dissertation. University of Gloucestershire.
- Maxwell, G. – Farquharson, L. 2008. Senior managers' perceptions of the practice of human resource management. *Employee Relations* Vol. 30 (3), 304–322.
- Miller, J. 2013. Views from the top: a variety of leader perspectives on HR's business impact. *Strategic HR review*. Vol. 12 (4), 219 – 222.
- Mamman, A. – Kulaiby, K. 2014. Is Ulrich's model useful in understanding HR practitioners' roles in non-western developing countries? An exploratory investigation across private and public sector organizations in the Sultanate Kingdom of Oman. *The International Journal of Human Resource Management*. Vol. 25 (20), 2811–2836.
- Mäkelä, K. (toim.) 1990. *Kvalitatiivisen aineiston analyysi ja tulkinta*. Helsinki, Gaudeamus.
- Nadiv, R. – Raz, A. – Kuna, S. 2017. What a difference a role makes – Occupational and organizational characteristics related to the HR strategic role among human resource managers. *Employee Relations*. Vol 39 (7), 1131–1147.
- Naznin, H. – Hussain, A. 2016. Strategic Value Contribution Role of HR. *Vision*. Vol. 20 (2), 135–138.
- Othman, A. 2009. Strategic Human Resource Management Practices: Barriers and Implications. *Annals of University of Bucharest, Economic and Administrative Series*, Vol. 3 (1), 51–71.
- Paauwe, J. – Bosalie, P. 2005. Best practices..in spite of performance: just a matter of imitation. *The international Journal of Human Resource Management Group*. Vol. 16 (6), 987 – 1003.
- Pakarinen, T. 2016. Henkilöstöjohtaminen ja kokeilukulttuuri ne yhteen soppii? *Työn tuuli* Vol. 2, 28–35.

- Pritchard, K. 2010. Becoming an HR strategic partner: tales of transition. *Human Resource Management Journal*. Vol. 20 (2), 175–188.
- Robinson, D. – Robinson, J. 2009. *Strategic Business Partner. Aligning people strategies with business goals*. Berret-Koehler, California.
- Saaranen-Kauppinen, A. – Puusniekka, A. 2006. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto [verkkajulkaisu]. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoaarkisto. <<http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/>>, luettu 25.3.2019.
- Sarkio, J. 2016. *Valtion henkilöstöpolitiikka päivityksessä: -Millaista työkuultuuria työnantaja tavoittelee 2020? -Mikä muuttuu johtamisessa ja omassa työssä? -Mitä valtion henkilöstölle on tarjolla?* Esitys, Valtion jäsenpäivä 5.3.2016. <[https://akavanerityisalat.fi/files/5506/Valtion\\_henkilostopolitiikka\\_paivitys.pdf](https://akavanerityisalat.fi/files/5506/Valtion_henkilostopolitiikka_paivitys.pdf)>, luettu 22.1.2019.
- Sandstrom, L. 2002. Is HR Ready to Take on the Role of Business Partner? *Employment Relations Today*. Vol. 29 (3), 31 – 37.
- Schiemann, W. – Ulrich, D. 2017. Rise of HR—New Mandates for I-O. *Industrial and Organizational Psychology*. Vol. 10 (1), 3 – 25.
- Sheehan, C. 2005. A model for HRM Strategic integration. *Personnel Review*. Vol. 34 (2), 192–209.
- Sheehan, C. – De Cieri, H. – Cooper, B. – Shea, T. 2016. Strategic implications of HR role management in a dynamic environment. *Personnel Review*. Vol. 45 (2), 353–373.
- Sikora, D. – Ferris, G. 2014. Strategic human resource practice implementation: the critical role of line management. *Human Resource Management Review*. Vol. 24 (3), 271–281.
- Štríteský, M. – Quigley, M. 2014. Designing HR organizational structures in terms of the HR business partner model principles from the perspective of Czech organizations. *Central European business review: CEBR*, Vol. 3(1), 42–50
- Tuomi, J. – Sarajärvi, A. 2009. *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. 10., uudistettu laitos. Vantaa, Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Tuomi, J. – Sarajärvi, A. 2018. *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. <<https://ellibslibrary.com/utu/978-952-04-0011-8>>, luettu 29.4.2019.
- Ulrich, D. 1995. Shared Services: From Vogue to Value. *Human Resource planning*. Vol. 18 (3), 12–23.
- Ulrich, D. 1997. *Human Resource Champions. The Next Agenda for Adding Value and Delivering Results*. Harwards Business School Press. Boston.
- Ulrich, D. 2001. Adding Value. *Executive excellence*. August 2001. 18 (8), 18.
- Ulrich D. 2007. *Henkilöstöjohtamisen huipulle*. Käännös Kirsti Iivonen. Talentum Oyj.

- Ulrich, D.– Brockbank, W. 2009a. The Role of Strategy Architect in the Strategic HR Organization. *People and Strategy*. Vol. 32 (1), 24 – 31.
- Ulrich, D. – Brockbank W. 2009b. The HR Business-Partner Model: Past Learnings and Future Challenges. *People and Strategy*. Vol. 32 (2), 5–7.
- Ulrich, D.– Younger J. – Brockbank, W. – Ulrich M. (2012). Exclusive: The six competencies to inspire HR professionals for 2012. <<https://hrmagazine.co.uk/article-details/exclusive-the-six-competencies-to-inspire-hr-professionals-for-2012>>, luettu 16.1.2019.
- Ulrich, D. – Younger, J. – Brockbank, W. – Ulrich M. 2013. The start of the HR profession. *Human Resource Management*. Vol. 52 (3), 457 – 471.
- Ulrich, D. – Dulebohn, J. 2015. Are We There Yet? What’s next for HR? *Human Resource Management review*. Vol. 25, 188–204.
- Ulrich, D – Brockbank, W. – Ulrich, M & Kryscynski, D. 2015. Toward a Synthesis of HR Competency Models: The Common HR “Food Groups”. *People + Strategy*. Vol. 38 (4), 56–65.
- Ulrich, D. – Grochowski, J. 2018. Building a world class HR department. *Strategic HR Review*, Vol. 17 (4), 181–185.
- Valtion henkilöstöhallinnon toimintojen kehittämishanke, asettamispäätös. 3.4.2018. <<https://vm.fi/hanke?tunnus=VM055:00/2018>>, luettu 17.1.2019
- Valtiokonttori. 2016. *Yhteinen Sävel. Linjaukset digivaltion HR-johtamiseen ja osaamisen kehittämiseen*. Valtiokonttorin loppuraportti 30.9.2016. <<http://valtiokonttori.fi/download/noname/%7B7D24A332-4887-4B7C-B680-8775CF36841A%7D/93968>>, luettu 12.1.2019
- Valtiokonttori.fi / henkilöstöhallintoa tukevat palvelut. <[http://valtiokonttori.fi/Virastoille ja laitoksille/Henkilostohallintoa ja johtamista tukevat palvelut](http://valtiokonttori.fi/Virastoille_ja_laitoksille/Henkilostohallintoa_ja_johtamista_tukevat_palvelut)>, luettu 17.1.2019
- Valtioneuvosto 2018. *Ratkaisujen Suomi: Hallituksen toimintasuunnitelma 2018–2019*. Valtioneuvoston julkaisusarja 27 | 2018
- Valtion henkilöstökertomus 2017. <[https://vm.fi/documents/10623/307723/Valtion\\_henkilostokertomus\\_2017.pdf/37bd3c5d-ac68-475e-bb7a-3674671545ac/Valtion\\_henkilostokertomus\\_2017.pdf.pdf](https://vm.fi/documents/10623/307723/Valtion_henkilostokertomus_2017.pdf/37bd3c5d-ac68-475e-bb7a-3674671545ac/Valtion_henkilostokertomus_2017.pdf.pdf)>, luettu 19.1.2019
- Valtiovarainministerio.fi /valtio työnantajana <<https://vm.fi/valtio-tyonantajana>>, luettu 17.1.2019.
- Valtiovarainministerio.fi/valtio työnantajana/henkilöstöjohtamisen tuki. <<https://vm.fi/valtio-tyonantajana/henkilostojohdamisen-tuki>>, luettu 17.1.2019
- Valtiovarainministerio.fi/virastot. < <https://vm.fi/virastot>>, luettu 03.12.2019

- Valverde, M. – Ryan, G. – Soler, C. 2006. Distributing HRM responsibilities: a classification of organisation. *Personnel Review*. Vol. 35 (6), 618–636.
- Viitala, R. 2014. *Henkilöstöjohtaminen strateginen kilpailutekijä*. Helsinki, Edita.
- Vilkkä, H. 2015. *Tutki ja kehitä*. 4., uudistettu painos. Jyväskylä, PS -kustannus.
- Vosburgh, R. 2007. The evolution of HR: Developing HR as an internal consulting organization. *Human Resource Planning*. Vol. 30 (3), 11–23.
- Whelan, E. – Carcary, M. 2011. Integrating talent and knowledge management: where are the benefits? *Journal of Knowledge Management*. Vol. 15 (4), 675–687.
- Wright, P. – McMahan, G. – Snell, S. – Gerhart, B. 2001. Comparing line and HR executives' perceptions of HR effectiveness: Services, Roles, and Contributions. *Human Resource Management*. Vol. 40 (2), 111–123.
- Wright, P. – McMahan, G. 1992. Theoretical Perspectives from Strategic Human Resource Management. *Journal of Management*. Vol. 18 (2), 295– 320.
- Yarnall, J. 2005. Winning ways...How to become an HR business partner. *Personnel Today*. May 31, 16 –17.
- Younger, J. – Younger, A. – Thompson, N. 2011. Developing the skills of HR business partnership: consulting and change management. *Strategic HR Review*. Vol. 10 (1), 6–14.

**LIITTEET****LIITE 1 HAASTATTELUJEN KESTOT**

Haastattelu 1: 1h 15 min

Haastattelu 2: 1h 00 min

Haastattelu 3: 1h 01 min

Haastattelu 4: 31 min

Haastattelu 5: 44 min

Haastattelu 6: 38 min

Haastattelu 7: 40 min

Haastattelu 8: 1h 01min

Haastattelu 9: 59 min

Haastattelu 10: 51 min

Haastattelu 11: 58 min

Haastattelu 12: 42 min

## LIITE 2 TEEMAHAASTATTELUJEN TEEMAT

### Kumppanuus HR:n ja johdon välillä

- Miten HR:n rooli on muuttunut kohdeorganisaatiossa?
- Miten kumppanuutta on rakennettu. Mitä kokemuksia kumppanuudesta on?
- Minkälaiseksi HR ja johto kokevat yhteistyön

### Arvon tuottaminen

- Miten HR ja johto kokevat HR:n tuovan arvoa tällä hetkellä organisaatiolle?
- Mitkä HR tehtävät haastateltavat kokevat tärkeimmiksi organisaatiossa?
- Mitä odotuksia johdolla on HR:lle. Miten odotuksiin on pystytty vastaamaan

### Toiminta strategisella tasolla

- Miten HR:n prioriteetit ovat yhdenmukaisia johdon prioriteettien kanssa
- Miten HR tukee johtoa saavuttamaan tavoitteita
- Miten HR osallistuu strategiatyöhön
- Minkälaisia henkilöstöhallinnon strategisia käytänteitä kohdeorganisaatiossa on?
- Mitä foorumeita kohdeorganisaatiossa on pitkän tähtäimen suunnittelulle, miten HR on mukana niissä
- Miten HR on osana johtoryhmä – ja ohjausryhmätyötä.
- päätöksenteko organisaatiossa
- Miten HR:n tukisi tulevaisuudessa vielä enemmän kohdeorganisaation tavoitteita ja toisi arvoa enemmän kuin nykyhetkellä?