

**HENKILÖSTÖASiantuntijoiden näkemyksiä henkilöstöhallinnon
merkityksestä organisaation vuorovaikutuksessa**

Iina Malvalehto

Puheviestinnän pro gradu -tutkielma

Kevät 2018

Viestintätieteiden tiedekunta

Tampereen yliopisto

TAMPEREEN YLIOPISTO

Tiedekunta Viestintätieteiden tiedekunta	
Tekijä Iina Malvalehto	
Työn nimi Henkilöstöasiantuntijoiden näkemyksiä henkilöstöhallinnon merkityksestä organisaation vuorovaikutuksessa	
Oppiaine Puheviestintä	Työn laji Pro gradu -tutkielma
Aika Toukokuu 2018	Sivumäärä 94 sivua + 2 liitesivua
Tiivistelmä	
<p>Vuorovaikutus on merkittävästi yhteydessä organisaation tulokselliseen toimintaan, ja henkilöstöhallinnolla puolestaan on keskeinen asema organisaation vuorovaikutuksessa. Henkilöstöhallinnon asema organisaatiossa on kehittynyt viime vuosikymmenten aikana ja heidän asiantuntijuuttaan hyödynnetään yhä monipuolisemmin. Tästä huolimatta henkilöstöhallinnon arvostus organisaatiossa näyttää kuitenkin jäävän vähäiseksi. Henkilöstöhallinnon työnkuvaan, asemaan ja arvostukseen kohdistuvan muutoksen jatkuessa on ajankohtaista selvittää, millainen merkitys henkilöstöhallinnolla on organisaatiossa vuorovaikutuksen näkökulmasta.</p> <p>Tutkielman tavoitteena oli selvittää, millaisia käsityksiä henkilöstöasiantuntijoilla on henkilöstöhallinnon tavoitteista organisaation vuorovaikutuksen suhteen, millaisia kokemuksia henkilöstöasiantuntijoilla on organisaation vuorovaikutuksen kehittämistä henkilöstöhallinnon osalta ja kuinka henkilöstöasiantuntijat arvioivat henkilöstöhallinnon toiminnan heijastuvan organisaation vuorovaikutukseen. Tutkielmassa hyödynnettiin laadullista tutkimusotetta ja aineisto kerättiin teemahaastatteluiden avulla. Haastattelut toteutettiin neljässä ryhmässä, joista jokainen muodostui yhden samaisen organisaation henkilöstöasiantuntijoista. Ryhmähaastatteluihin osallistui yhteensä 17 henkilöstöasiantuntijaa. Aineisto analysoitiin teemoittelemalla aineistolähtöisesti.</p> <p>Tutkielman tulokset osoittavat henkilöstöhallinnolla olevan viisi merkittävää, tavoitteita heijastavaa roolia organisaation vuorovaikutuksessa. Nämä roolit ovat: asiantuntija, henkilöstön tukija, sovitteleva diplomaatti, henkilöstöä yhdistävä osallistaja ja esimerkin näyttäjä. Tulosten mukaan organisaation vuorovaikutuksen kehittämistä henkilöstöhallinnon toimesta kuvailtiin keskeisten tehtävien – viestintäkeinojen tehostamisen, henkilöstötutkimusten hyödyntämisen, henkilöstön havainnoinnin ja palautteen huomioimisen, positiivisten asioiden jalustalle nostamisen, roolien selkeyttämisen sekä riskinottoon rohkaisemisen ja viestintä arkuuden kitkemisen – avulla. Tulosten perusteella henkilöstöhallinnon toiminta heijastuu organisaation vuorovaikutukseen yleisen tahtotilan luomisena ja välittämisenä, organisaatiokulttuurin kehittämisenä ja työhyvinvoinnin turvaamisena.</p>	
Asiasanat henkilöstöhallinto, HR, henkilöstöasiantuntija, puheviestintä, HR-asiantuntija, organisaatio, vuorovaikutus, viestintä, organisaatioviestintä	
Säilytyspaikka Tampereen yliopisto	

SISÄLLYS

1 JOHDANTO	5
2 VUOROVAIKUTUS ORGANISAATIOSSA	8
2.1 Organisaatioviestinnän lähtökohdat	8
2.2 Organisaatiokulttuuri vuorovaikutuksen näkökulmasta	10
2.3 Tarkoituksenmukainen vuorovaikutus	12
3 HENKILÖSTÖHALLINTO	14
3.1 Henkilöstöasiantuntijat ja henkilöstötyö	14
3.2 Henkilöstöhallinnon tehtävä organisaatiossa	16
3.3 Vuorovaikutus henkilöstöhallinnon toiminnassa	19
4 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS	22
4.1 Tutkimusongelma ja -kysymykset	22
4.2 Tieteenfilosofiset lähtökohdat	25
4.3 Tutkimusmenetelmä	27
4.4 Aineiston keruu ja haastateltavat	32
4.5 Aineiston analyysi	34
4.6 Tutkimusetiikka	38
5 HENKILÖSTÖHALLINNON MERKITYS ORGANISAATION VUOROVAIKUTUKSESSA	42
5.1 Henkilöstöhallinnon tavoitteet organisaation vuorovaikutuksessa	42
5.2 Henkilöstöhallinnon roolit organisaation vuorovaikutuksessa	45
5.2.1 Asiantuntija	45
5.2.2 Henkilöstön tukija	47
5.2.3 Sovitteleva diplomaatti	49
5.2.4 Henkilöstöä yhdistävä osallistaja	51
5.2.5 Esimerkin näyttäjä	54
5.3 Organisaation vuorovaikutuksen kehittäminen henkilöstöhallinnon osalta	56
5.3.1 Viestintäkeinojen tehostaminen	58
5.3.2 Henkilöstötutkimusten hyödyntäminen	60
5.3.3 Henkilöstön havainnointi ja palautteen huomioiminen	62
5.3.4 Positiivisten asioiden jalustalle nostaminen	64
5.3.5 Roolien selkeyttäminen	66
5.3.6 Riskinottoon rohkaiseminen ja viestintäarkuuden kitkeminen	68

5.4 Henkilöstöhallinnon toiminnan heijastuminen organisaation vuorovaikutukseen	69
6 POHDINTA	73
6.1 Tulosten tarkastelu	73
6.2 Tutkielman arviointi	81
6.3 Jatkotutkimusehdotukset	88
KIRJALLISUUS	90
LIITTEET	95

1 JOHDANTO

Toimivan sekä hyvinvoivan organisaation perustana nähdään sujuva viestintä ja vuorovaikutus (Juholin 2007, 87). Vuorovaikutus on merkittävä osa organisaation toimintaan, sillä se mahdollistaa organisaatiossa ilmenevän yhteisön muodostumisen, ylläpitämisen ja kehittymisen. Puheviestinnän tutkimuksessa organisaatiota voidaan kuvata yhteisönä, koska sen toiminnassa on havaittavissa useita yhteisön ominaisuuksia, kuten yhteisen todellisuuden ja ymmärryksen luominen, luottamuksen rakentaminen sekä yhteisten arvojen ja sääntöjen määrittäminen vuorovaikutuksessa. Kostiainen (2003, 10) on esittänyt väitöskirjassaan, kuinka yhteisön jäsenten keskinäinen vuorovaikutus pohjautuu puheviestintään, jolloin merkityksiä, kuten käsityksiä, mielipiteitä, tunteita ja ideoita sekä luodaan, jaetaan että vaihdetaan. Tällöin tutkijan mukaan viestintä nähdään prosessina, jossa sosiaalista todellisuutta säädellään ja muokataan yhdessä. Viestintää voidaan siis ajatella organisaation yhteisöllisen toiminnan kulmakivenä, sillä viestintä on merkittävässä osassa nykyaikaisissa työyhteisöissä, joissa vuorovaikutusta ilmenee sekä kasvokkain että teknologiavälitteisesti jokapäiväisessä työnteossa. Juholinin (2007, 87) mukaan työyhteisön viestinnässä ovat mukana kaikki työyhteisön jäsenet, sillä viestintä on tärkeä osa kaikkea tekemistä. Hänen mukaansa viestintä on siis jokaisen työntekijän vastuulla, eikä sitä voida määrittää pelkäksi tehtäväksi organisaatiossa. Näin ollen organisaatiossa toimiva henkilöstöhallinto henkilöstöasiantuntijoinen on osaltaan vastuussa organisaation vuorovaikutuksesta. Tämän tutkielman tarkoituksena on selvittää, millainen merkitys henkilöstöhallinnolla on organisaation vuorovaikutuksessa henkilöstöasiantuntijoiden näkökulmasta.

Tässä tutkielmassa puhutaan yleisesti organisaation vuorovaikutuksesta, jolla tarkoitetaan kaikkea organisaatiossa ja sen toiminnassa ilmenevää viestintää sekä vuorovaikutusta, mutta painotus on sisäisessä viestinnässä eli henkilöstön keskuudessa. Tässä tutkielmassa organisaation vuorovaikutuksesta puhuttaessa on kuitenkin tarkoituksena tuoda esille myös vuorovaikutus, joka muodostuu henkilöstön viestiessä sidosryhmille, asiakkaille, yhteistyökumppaneille sekä kaikille muille organisaation ulkopuolisille henkilöille. Organisaation vuorovaikutuksella viitataan siis organisaation jäsenten viestintää ja vuorovaikutukseen, joiden osapuolia he ovat sekä henkilöstön keskinäiseen vuorovaikutukseen kokonaisuudessaan. Näin ollen organisaation vuorovaikutus kuvastaa organisaatiossa ilmenevää vuorovaikutusta ja viestintää, mikä ulottuu henkilöstön keskuudesta myös laajemmalle organisaation toiminnassa.

Henkilöstöhallinnon voidaan nähdä muodostuvan henkilöstöasiantuntijoista, jotka hallitsevat erilaisia, spesifejä osaamisen ja asiantuntijuuden ulottuvuuksia sekä toteuttavat monipuolisesti henkilöstötyön eri osa-alueita. Henkilöstöhallinto on keskeinen toimija henkilöstön kehittämisessä ja henkilöstöjohtamisessa, joihin myös heitä koskevat tutkimukset paljolti kohdistuvat. Nykypäiväisessä kilpailuhenkisessä ja monimutkaisessa liiketoimintaympäristössä henkilöstöhallinnon rooli ja tehtävä ovat edelleen jatkuvassa muutoksessa kuten aikaisempina vuosikymmeninäkin (Naznin & Hussain 2016, 135). Jatkuvan muutoksen myötä henkilöstöhallinnon toiminta organisaation vuorovaikutuksessa on ajankohtainen tutkimusaihe, ja organisaation vuorovaikutusta henkilöstöhallinnon näkökulmasta tarkastelemalla on mahdollista saada lisätietoa myös organisaation toiminnasta ja organisaatiossa vallitsevasta kulttuurista. Näin ollen henkilöstöhallinnon roolin muutoksessa on mielenkiintoista tarkastella henkilöstöasiantuntijoiden näkemyksiä henkilöstöhallinnon merkityksestä organisaation vuorovaikutuksessa. Henkilöstöhallinnon toiminnan tutkiminen vuorovaikutuksen näkökulmasta on kiinnostavaa, sillä henkilöstöhallinnolla on laaja ja monipuolinen toimintaympäristö organisaatiossa ja he ovat pitkälti vuorovaikutuksessa koko organisaation kanssa.

Organisaatio tarjoaa monipuolisen ympäristön erilaisten vuorovaikutuksen ilmiöiden ja vuorovaikutussuhteiden tutkimiselle. Eri tieteenaloilla organisaatioita tarkastelevat tutkijat ovat yhä useammin vahvistaneet organisaatioiden muodostuvan vuorovaikutuksessa ja sen välityksellä (Cooren ym. 2011, 1150). Puheviestinnän tutkimuksessa on monipuolisesti tarkasteltu viestintää ja vuorovaikutusta niin henkilöstön näkökulmasta esimerkiksi hoitohenkilöstön keskuudessa (ks. Pennanen 2015) ja johtoryhmässä (ks. Hedman 2015) kuin organisaatiokontekstissa esimerkiksi sairaalassa (ks. Laapotti & Mikkola 2015) ja tietoperustaisessa organisaatiossa (ks. Rouhiainen-Neunhäuserer 2009). Näyttää kuitenkin siltä, ettei puheviestinnän tutkimusta ole aikaisemmin Suomessa keskitetty henkilöstöhallintoon tai henkilöstöasiantuntijoihin. Tästä huolimatta henkilöstöasiantuntijoita ja henkilöstötyötä on tutkittu Suomessa muilla tieteenaloilla. Esimerkiksi kauppatieteissä on tutkittu henkilöstöasiantuntijoita suomalaisessa liiketoimintaympäristössä muun muassa asiantuntijuuden, työn luonteen ja kehittämisen näkökulmista (ks. Valkeavaara 1998; 2000; Valkeavaara & Vaherva 1998). Henkilöstöasiantuntijoiden näkemyksiä vuorovaikutuksen ilmiöistä on tarkasteltu aiemmin kansainvälisissä viestinnän tutkimuksissa esimerkiksi kiusaamistilanteissa (ks. Cowan 2011; 2012; 2013). Organisaation henkilöstöhallinto ja henkilöstöasiantuntijat tarjoavat mielenkiintoisen puheviestinnän tutkimuskohteen, sillä aiheesta kaivataan lisää tietoa vuorovaikutuksen näkökulmasta.

Henkilöstöhallinnolla on todettu olevan keskeinen rooli organisaatiossa ja sen kokonaisvaltaisessa toiminnassa, mutta sen todellista arvoa ja merkitystä ei ole vakiinnutettu tuloksellisesti. Useat tutkijat ovat tuoneet esille henkilöstöhallintoon kohdistuvan vähättelyn ja arvottomuuden organisaatioissa (ks. Armstrong & Taylor 2014; Naznin & Hussain 2016; Patre 2016). Naznin ja Hussain (2016) ovat todenneet, ettei henkilöstöhallinnon merkitystä ja roolia olla riittävästi tunnustettu yritysmaailmassa, jolloin henkilöstöhallintoa ei ole pidetty merkityksellisenä erityisesti organisaation strategian ja menestyksen kannalta, mutta tutkijoiden mukaan suhtautuminen on kuitenkin muuttunut viimeisen vuosikymmenen aikana. Patre (2016, 191) puolestaan on esittänyt, kuinka vuosien saatossa henkilöstöhallinto ja henkilöstöasiantuntijat ovat kamppailleet vakiinnuttaakseen uskottavuutensa ja arvonsa keskeisten sidosryhmien, kuten ylimmän johdon ja linjaesimiesten, silmissä. Vaikka henkilöstöhallinto on nostettu etusijalle ja se tunnustetaan liiketoimintamenestyksen keskeisenä tekijänä (Venkatesh 2008, 173), on heidän asemansa vakiinnuttaminen yhä jatkuva prosessi. Koska henkilöstöhallinnon merkitystä ei ole arvostettu ja korostettu oikeutetusti vuosien kuluessa, on edelleen sekä tärkeää että ajankohtaista tutkia henkilöstöhallinnon merkitystä organisaatiossa ja tuoda se esiin vuorovaikutuksen eli organisaation perusedellytyksen näkökulmasta. Sekä henkilöstöhallinnon että henkilöstöasiantuntijoiden toimintaa, arvoa ja asemaa organisaatiossa voidaan ymmärtää syvemmin tuomalla esille heidän näkemyksensä henkilöstöhallinnon merkityksestä organisaation vuorovaikutuksessa.

Organisaation vuorovaikutuksen tarkastelussa henkilöstöhallinto ja henkilöstöasiantuntijat tarjoavat oivallisen tutkimuskohteen puheviestinnän näkökulmasta. Tämän tutkielman tavoitteena on lisätä ymmärrystä henkilöstöhallinnon vuorovaikutuksesta ja henkilöstöhallinnon merkityksestä organisaation vuorovaikutuksessa. Tässä tutkielmassa halutaan korostaa henkilöstöasiantuntijoiden näkemyksiä henkilöstöhallinnon vuorovaikutuksen ulottuvuuksista organisaatiossa. Tutkielman tarkoituksena on kuvata sekä yksityiskohtaisesti että syvällisesti henkilöstöasiantuntijoiden käsityksiin ja kokemuksiin pohjautuvia näkemyksiä henkilöstöhallinnon merkityksestä organisaation vuorovaikutuksessa.

2 VUOROVAIKUTUS ORGANISAATIOSSA

Organisaatiossa viestintä on keino, jonka kautta sekä järjestämme että yhdistämme omia tarpeitamme ja tavoitteitamme toisten kanssa. Suuressa organisaatiossa viestintä tarjoaa yhteyksien verkoston, joka mahdollistaa yhteistyön, yhteisen identiteetin muodostamisen ja johtajuuden kehittämisen. (Ruben & Stewart 2006, 15.) Viestintä ja vuorovaikutus ovat siis edellytys organisaation muodostumiselle, tarkoituksen määrittämiselle, toiminnalle ja jatkuvuudelle eli kokonaisvaltaiselle olemassa ololle. Tästä huolimatta vuorovaikutuksen ja viestinnän mahdollisuudet sekä vaikutusalueet eivät todennäköisesti ole noin selkeitä henkilöstölle organisaation päivittäisessä toiminnassa. Laapotin ja Mikkolan (2015, 51) mukaan organisaation rakenteet heijastuvat ja voimistuvat henkilöstön keskinäisessä vuorovaikutuksessa. Tämän voidaan nähdä merkitsevän sitä, että kyseisiä rakenteita tunnistamalla ja tiedostamalla voidaan edistää organisaation toimintaa vuorovaikutuksen näkökulmasta. Ruben ja Stewart (2006, 86) ovat esittäneet, että organisaatiot, joissa työskentelemme sekä yhteisöt, ryhmät ja ihmissuhteet, joissa olemme mukana, ovat yhteydessä meidän yksilölliseen vuorovaikutukseemme. Heidän mukaansa vastavuoroisesti myös intrapersonaalinen viestintä ja se, mitä tunnemme ja ajattelemme itsestämme, ovat yhteydessä vuorovaikutukseemme niin organisaatioissa, ihmissuhteissa, ryhmissä kuin yhteisöissäkin. Tämän voidaan ajatella merkitsevän sitä, että henkilöstön jäsenet muokkaavat organisaation vuorovaikutusta ja organisaatio puolestaan muokkaa henkilöstön vuorovaikutusta.

2.1 Organisaatioviestinnän lähtökohdat

Organisaatiossa on useita toimintoja, joista yksi on viestintä. Näiden toimintojen välillä tulee vallita yhteistyö, jotta organisaatio toimii kokonaisuudessaan. (Tukiainen 2000, 47.) Kokonaisvaltainen, sujuva vuorovaikutus on siis organisaatiota kannatteleva voima. Mikäli suuren organisaation viestintä takkuu, ovat seuraukset havaittavissa toimintojen yhteistyössä, sillä saumaton yhteistyö organisaation eri osastojen välillä edellyttää tehokasta vuorovaikutusta. Organisaation viestintä voidaan nähdä koko organisaatiota koskevana kokonaisuutena, johon kaikki organisaatioon – sisäisesti tai ulkoisesti – yhteydessä olevat henkilöt ovat osallisia. Esimerkiksi Schoeneborn (2011) on esitellyt lähestymistapoja, joissa viestintä voidaan nähdä organisaation perustana ja kyseisiä näkökulmia hyödyntämällä voidaan puolestaan tarkastella sitä, miten viestintä muodostaa

organisaation. Kyseisen näkemyksen pohjalta viestinnän voidaan siis ajatella olevan organisaation muodostumisen kulmakivi.

Organisaatioviestintä on monitulkintainen ilmiö, joka nousee esille puheviestinnän tutkimuskentällä. Organisaatioviestintä on monitieteellinen aihealue sisältäen yritysviestinnän, organisaatiokäyttäytymisen, psykologian, henkilöstöjohtamisen ja paljon muuta (Bharadwaj 2014, 183). Millerin (2008) mukaan organisaatioviestinnän tutkimukseen liittyy kahden kompleksin käsitteen – organisaation ja viestinnän – risteytyminen, joten kyseinen tieteenala käsittää monipuolisia ja ajankohtaisia kiinnostuksen kohteita. Hänen mukaansa suurin osa tutkijoista olisi samaa mieltä siitä, että organisaatio on sosiaalinen yhteisö uppoutuneena suureen ympäristöön, joissa toiminta on koordinoitua yksilöllisten ja yhteisöllisten tavoitteiden saavuttamiseksi. Näin ollen organisaatioviestinnän tutkimuksessa on huomioitava, kuinka organisaatiokonteksti vaikuttaa viestintäprosesseihin ja kuinka viestinnän symbolinen luonne erottaa sen muista organisaatiokäyttäytymisen muodoista (Miller 2006, 1). Gardner ym. (2001, 561) puolestaan ovat todenneet viestinnän olevan keskeinen keino organisaation tavoitteiden suunnittelussa, välittämisessä ja saavuttamisessa. Organisaatioviestintää on kuvattu eri tutkijoiden toimesta oleelliseksi organisaation olemassaolon ja tavoitteiden saavuttamisen kannalta, mutta konkreettisuus jää usein uupumaan.

Organisaatioviestintä voidaan nähdä moniulotteisena käsitteenä, jota voidaan lähestyä vaihtelevien näkökulmien määritelmiä hyödyntäen (ks. Miller 2008). Tästä johtuen organisaatioviestinnän yksiselitteisen määritelmän kiteyttäminen ei ole olennaista tämän tutkielman kannalta, vaan keskeisempää on laajemman kokonaisuuden lähtökohtien hahmottaminen. Kompleksisen organisaatioviestinnän ymmärtämisen tueksi on laadittu myös malleja, jotka ovat saaneet osakseen kritiikkiä. Esimerkiksi Aula (1999, 10) on tuonut esille organisaatioviestinnän mallien toimimattomuuteen kohdistuneen kritiikin, sillä kyseisissä malleissa viestintä usein nähdään sanoinselitetävänä, lineaarisena prosessina. Hänen oman näkemyksensä mukaan viestintää voidaan sen sijaan kuvata kaoottisena prosessina, jolloin lineaarisuudesta ei ole merkkejä. Cooren ym. (2011, 1150) ovat puolestaan todenneet, ettei organisaatiota voida nähdä objektina, itsenäisenä kokonaisuutena tai sosiaalisena todellisuutena, jonka sisällä viestintä tapahtuu. Tämän sijaan he kuvailevat organisaatiota jatkuvaksi ja epävakaaaksi saavutukseksi, mikä toteutetaan, koetaan ja tunnustetaan ensisijaisesti, ellei ainoastaan, viestintä- ja vuorovaikutusprosesseissa. Kyseiset näkemykset viestinnän määrittelemättömyydestä ja epävakaudesta organisaatiossa voidaan nähdä olevan yhteydessä organisaatioviestinnän haasteelliseen ja monitulkintaiseen määrittelyyn.

Organisaation viestintä voidaan yleisesti jakaa sisäiseen ja ulkoiseen viestintään. Sisäisen ja ulkoisen viestinnän erottaminen täysin toisistaan on usein vaikeaa ja kankeaa, sillä niissä on päällekkäisyyksiä ja ne ilmenevät limittäin. Tämän lisäksi selkeän jaon tekeminen ei nykyisin näytä olevan tarkoituksenmukaista organisaatioissa. Viestintä nähdään kokonaisvaltaisena toimintana, jossa kaikki organisaation jäsenet ovat mukana muodostamassa sosiaalista yhteisöä. Yhteisiä merkityksiä ja yhteistä todellisuutta luodaan työyhteisön jokapäiväisissä tilanteissa, kuten kokouksissa ja kahvitauoilla. Tässä tutkielmassa keskitytään organisaation vuorovaikutukseen kokonaisuudessaan, jolloin siihen sisältyy niin sisäisen kuin ulkoisenkin viestinnän piirteitä, mutta pääpaino on organisaation jäsenten eli henkilöstön keskinäisessä vuorovaikutuksessa. Organisaation vuorovaikutusta voidaan tarkastella myös kulttuurin näkökulmasta, jolloin keskiössä ovat henkilöstön vuorovaikutuksessa läsnä olevat oletukset ja arvot.

2.2 Organisaatiokulttuuri vuorovaikutuksen näkökulmasta

Kulttuuri on yhteydessä siihen, mitä ihmiset viestivät, kenelle he viestivät ja miten (Leonard, Van Scotter & Pakdil 2009, 850). Tiettyyn organisaatioon kuuluessamme luomme kulttuurillisen, yhteisöllisen kokemuksen vuorovaikutuksen kautta (Ruben & Stewart 2006, 84). Organisaation olemassaolon voidaan siis nähdä perustuvan yhdessä jaettuun organisaatiokulttuuriin ja todellisuuteen, jotka muotoutuvat henkilöstön keskinäisessä vuorovaikutuksessa. Schein (2010, 3) on todennut, että kulttuuria toistetaan ja luodaan taukoamatta vuorovaikutuksessa ja samalla käyttäytymisemme muokkaa kulttuuria. Hänen mukaansa kulttuuri ilmenee pysyvyytenä ja kankeutena siinä, miten meidän tulee ymmärtää, tuntee ja toimia organisaatiossa. Tästä johtuen voidaan ajatella, ettei organisaatiokulttuurin olisi mahdollista muodostua ilman vuorovaikutusta, mutta samalla organisaatiossa ilmenevä vuorovaikutus pohjautuu vallitsevaan organisaatiokulttuuriin. Organisaation jäsenet ja heidän vuorovaikutuksensa ovat siis organisaatiokulttuurin vaikutuksenalaisia, mutta samalla organisaation jäsenet muokkaavat organisaatiokulttuuria keskinäisessä vuorovaikutuksessaan. Tämän voidaan nähdä kertovan siitä, kuinka monimuotoinen suhde organisaatiokulttuurin ja vuorovaikutuksen välillä vallitsee ja ne ovat yhteydessä toinen toisiinsa. Kyseisessä asetelmassa voidaan nähdä haasteena se, miltä osin vuorovaikutus voidaan nähdä organisaatiokulttuurin perustana ja miltä osin puolestaan organisaatiokulttuuria voidaan ajatella vuorovaikutuksen perustana.

Morganin (2006, 132) mukaan kulttuuria ei voida määrätä sosiaaliseen ympäristöön, vaan se kehittyy vuorovaikutuksessa. Tämän voidaan nähdä merkitsevän sitä, miten organisaatiokulttuuri perustuu organisaation jäsenten keskinäiseen vuorovaikutukseen, jolloin organisaatiokulttuuria voidaan siis rakentaa ja kehittää tarkoituksenmukaisesti vuorovaikutuksessa. Sosiaalisen järjestyksen puolestaan on todettu määräytyvän yhteisössä erilaisten vuorovaikutuskokemusten kautta, jolloin kulttuuria voidaan ajatella sosiaalisen järjestyksen perustana, minkä mukaan me elämme ja minkä sääntöjä me noudatamme (Schein 2010, 3). Organisaation sosiaalinen järjestys tai viestintärakenne luodaan siis vuorovaikutuksessa (Keyton 2015), joka saa vaikutteita organisaatiokulttuurin perusteista. Tästä johtuen esimerkiksi organisaation hierarkian voidaan nähdä osittain perustuvan organisaatiokulttuuriin, joka muodostuu vuorovaikutuksessa.

Yleisesti organisaatio ymmärretään enemmän kulttuurina kuin, että organisaatiolla olisi kulttuuri (Smircich 1983). Scheinin (2010) mukaan kulttuuri on yhteydessä siihen, millä tavoin sekä yksilöt että organisaatiot ovat vuorovaikutuksessa. Keyton (2005, 1) puolestaan on pelkistetysti esittänyt organisaatiokulttuurin olevan artefaktien, arvojen ja olettamusten kokonaisuus, joka tulee esiin organisaation jäsenten vuorovaikutuksessa. Tämän lisäksi Keyton (2015) on kriittisesti todennut yleisen näkemyksen organisaatiokulttuurista perustuvan usein siihen, että sen nähdään muodostuneen organisaation jäsenten jakamista olettamuksista. Hänen mukaansa viestinnän tutkijat ovat puolestaan osoittaneet, että organisaation arvoista, artefakteista ja olettamuksista on olemassa moninkertaisesti jaettuja malleja, joita luodaan yhä uudelleen organisaation jäsenten keskinäisessä vuorovaikutuksessa.

Viestinnän näkökulmasta organisaatiokulttuurilla on Keytonin (2015) mukaan viisi tärkeää tunnusmerkkiä. Ensinnäkin organisaatiokulttuuri on erottamattomasti yhteydessä organisaation jäseniin, jotka ovat osa organisaatiota rakentaessaan ja ylläpitäessään organisaatiokulttuuria niin symbolisesti kuin sosiaalisestikin. Toisekseen organisaatiokulttuuri on staattisen sijaan dynaaminen. Kolmanneksi organisaatiokulttuuri perustuu kilpaileviin olettamuksiin ja arvoihin, sillä organisaation jäsenet luovat alakulttuureja, joissa on sekä eroavia että päällekkäisiä piirteitä. Neljänneksi puolestaan organisaatiokulttuuri on emotionaalisesti latautunut, sillä artefakteihin, arvoihin ja olettamuksiin liitetyt merkitykset ovat syvästi yhteydessä organisaation jäsenten tunnetiloihin ja ihmissuhteisiin. Viidenneksi organisaatiokulttuuri nähdään sekä organisaation toiminnan etualalla että sen perustana. Tästä johtuen tutkija on todennut, että organisaation jäsenten ymmärrys vallitsevasta kulttuurista luo järkeenkäyvän perustan heidän tämänhetkiselle vuorovaikutukselleen. Hänen mukaansa kulttuurin muodostamisen kulku on jatkuvaa, eikä se tule koskaan valmiiksi, minkä

seurauksena organisaatiokulttuuri kuvastaa organisaation sosiaalista järjestystä, kuten kontrollia ja auktoriteettia organisaatiossa. Organisaatiokulttuurin ja organisaation vuorovaikutuksen välinen suhde voidaan siis nähdä vastavuoroisena ja toinen toistaan muokkaavana. Organisaatiokulttuurin kautta voidaan siis tarkastella ja havainnollistaa organisaation vuorovaikutusta. Tiettyjen vuorovaikutuksen piirteiden, tapojen, muotojen, käytänteiden, ominaisuuksien ja ilmapiirin voidaan nähdä kumpuavan organisaatiokulttuurista, jota muokataan ja ylläpidetään organisaation päivittäisessä vuorovaikutuksessa.

Kulttuurin ymmärtäminen mahdollistaa paremman ymmärryksen itsestämme ja samalla voimme tunnistaa meihin vaikuttavia, enimmäkseen tiedostamattamme toimivia, kulttuurisia voimia, jotka määrittelevät keitä me olemme (Schein 2010, 9). Näin ollen se, miten toimimme ja millaisia olemme organisaation vuorovaikutuksessa, pohjautuu osittain organisaatiokulttuuriin. Tämän lisäksi toimintaamme ja vuorovaikutustamme organisaatiossa määrittävät myös yksilölliset piirteet ja tekijät sekä vuorovaikutussuhteiden muut osapuolet. Organisaatiokulttuurin ja sen alakulttuureiden vaikutusten tiedostaminen ja ymmärtäminen mahdollistavat paremman ymmärryksen saavuttamisen organisaation toiminnasta ja vallitsevasta vuorovaikutuksesta, mutta organisaatiokulttuurin tarkastelu ei yksistään riitä selittämään kattavasti organisaatiossa ilmenevää vuorovaikutusta ja toimintaa. Organisaation kehittämisen näkökulmasta kulttuurillisten piirteiden tunnistaminen on keskeistä, jotta voidaan määritellä, mitä on mielekästä sekä mahdollista kehittää ja miten. Organisaatiokulttuuria ja sen voimia, jotka ohjailevat meidän vuorovaikutuskäyttäytymistämme, ymmärtämällä voimme selittää ja luoda merkityksiä henkilöstön toiminnalle organisaation vuorovaikutuksessa.

2.3 Tarkoituksenmukainen vuorovaikutus

Organisaation viestintää, etenkin sisäistä viestintää, ohjeistetaan myös lainsäädännön kautta, jolloin varmistetaan tiettyjen velvoitteiden täytyminen (Tukiainen 2000, 49). Organisaatiot laativat yleisesti viestintäsuunnitelman tai -strategian, jossa kuvataan viestinnän tarkoitusta, tehtäviä, tavoitteita, nykytilaa ja kehittämistä osana organisaation toimintaa. Viestintä tulee usein esille organisaation tavoitteissa omana osa-alueenaan, mutta vuorovaikutuksen voidaan havaita ulottuvan myös monien muiden tavoitteiden sisältöihin. Vastuut, tehtävät ja tavoitteet ovat yleisesti jaettu organisaatiossa toimivien erilaisten asiantuntijaosastojen kesken. Organisaatioilla on yleisesti oma viestintäosastonsa, joka vastaa organisaation sisäisestä ja ulkoisesta viestinnästä, mutta samalla vuorovaikutus on perustavanlaatuinen, koko organisaatiota sitova ja koskeva toiminto. Viestinnän on

todettu olevan yksi tärkeimmistä osaamisen alueista työyhteisössä (Berdrow ja Evers 2014, 202), mikä voidaan nähdä myös edellytyksenä henkilöstön tavoitteelliselle suoriutumislle työssään.

Organisaation vuorovaikutuksen tavoitteet heijastuvat myös työntekijöiden toimintaan sekä osaamiseen, ja organisaation henkilöstön keskinäiseen vuorovaikutukseen kohdistuu tiettyjä odotuksia. Nykyaikaisessa työelämässä edellytetään yleisesti monipuolista viestintäosaamista, jolloin viestinnän tärkeys on ilmeinen työelämässä (Kostiainen 2003, 10–11). Viestintä on määritelty tehokkaaksi vuorovaikutukseksi vaihtelevien yksilöiden ja ryhmien keskuudessa helpottaakseen useammassa – kuten verbaalisessa tai visuaalisessa – muodossa olevan tiedon keräämistä, yhdistämistä ja ilmaisemista (Evers, Rush & Berdrow 1998, 78). Valkeavaara (1998, 535) on kuvaillut henkilöstön kehittämisen parissa työskenteleviltä asiantuntijoilta vaadittavaa pätevyyttä esimerkiksi organisaatiokehityksen, oppimisen ja johtamisen ymmärryksellä sekä organisaatioon ja viestintään liittyvillä taidoilla. Näin ollen vuorovaikutus ja viestintä ovat olennaisia henkilöstöasiantuntijoiden ammattitaidossa, osaamisessa ja työtehtävissä.

Berdrown ja Eversin (2014, 203) mukaan viestintään – työpaikalla yleisesti välttämättömään henkilöstön peruskompetenssiin – olennaisesti liittyviä taitoja ovat ihmissuhdetaidot, kuunteleminen sekä osaaminen puhutun ja kirjoitetun viestinnän parissa. Ihmissuhteisiin liittyy taitava työskentely toisten kanssa, toisten tarpeiden ymmärtäminen ja myötätunnon osoittaminen. Kuunteleminen puolestaan käsittää tarkkaavaisena olemisen toisten puhuessa ja tehokkaan vastaamisen muiden kommentteihin keskustelun aikana. Suullinen viestintä sisältää kyvyn ilmaista informaatiota verbaalisesti toisille joko kahdenvälisesti tai ryhmässä. Kirjoitettu viestintä puolestaan sisältää tehokkaan kirjoittamisen taidon muodollisten raporttien ja yrityskirjeenvaihdon sekä epävirallisten viestien ja muistioiden osalta. Jotta henkilöstöhallinnon viestintä ja vuorovaikutus organisaatiossa olisivat tavoitteellisia, tehokkaita ja tarkoituksenmukaisia, voidaan henkilöstöasiantuntijoilta ja henkilöstöhallinnolta kokonaisuudessaan odottaa edellä mainittuja taitoja ja osaamista vuorovaikutukseen liittyen sekä näiden tavoitteiden täyttämistä organisaation vuorovaikutuksessa.

3 HENKILÖSTÖHALLINTO

Henkilöstöhallinto muodostuu useimmiten henkilöstöjohtajasta tai -päälliköstä ja hänen alaisuudessaan työskentelevistä henkilöstöasiantuntijoista. Henkilöstötyön parissa työskentelevien asiantuntijoiden ammattinimikkeet vaihtelevat laajasti. Yleisesti ovat käytössä esimerkiksi HR-assistentti, henkilöstöasiantuntija ja HR-koordinaattori nimikkeet. Tässä tutkielmassa käytetään henkilöstöhallinnon käsitettä kuvaamaan organisaatiossa toimivaa ryhmää, jossa työskentelevien asiantuntijoiden työtehtävät keskittyvät henkilöstöä koskeviin monipuolisiin aihealueisiin, kuten henkilöstösuunnitteluun ja henkilöstön kehittämiseen. Tässä tutkielmassa henkilöstöasiantuntijalla tarkoitetaan organisaation työntekijää, joka työskentelee osana henkilöstöhallintoa joko asiantuntija- tai esimies- ja johtotehtävissä. Henkilöstöhallinnon voidaan yleisesti ajatella sijoittuvan hierarkkisessa organisaatorakenteessa ylimmän johdon ja muun henkilöstön, kuten esimiesten ja alaisten, välimaastoon. Henkilöstöasiantuntijan tehtävissä työskentelevillä on usein hyvin erilaiset koulutustaustat, kuten esimerkiksi viestinnän, liiketalouden tai psykologian korkeakoulututkinnosta tai useamman alan yhdistelmästä (ks. Ritter & Glenn 1981, 38). Henkilöstöasiantuntijan monipuoliset työtehtävät ja monipuolisen osaamisen soveltamismahdollisuudet voivat olla yksi syy sille, miksi kyseisiin työtehtäviin hakeutuu ja ajautuu eri koulutustaustojen edustajia. Tästä johtuen henkilöstöhallinto ja sitä edustavat henkilöstöasiantuntijat tarjoavat mielenkiintoisen, monipuolisista koulutus- ja työtaustoista tulevien ammattilaisten muodostaman tutkimuskohteen vuorovaikutuksen näkökulmasta.

3.1 Henkilöstöasiantuntijat ja henkilöstötyö

Yrityksen johdolla on vastuu liiketoiminnasta ja ratkaisuisista henkilöstötoimintoihin liittyen. Henkilöstöhallinnon henkilöstöasiantuntijat puolestaan toimivat sekä johtajuuden että henkilöstön tukena ja kehittäjänä. Henkilöstöasiantuntijoiden tehtävänä on luoda toimintamalleja ja -tapoja liiketoiminnan vision ja strategian toteutumista tukien sekä toteuttaa ja tukea henkilöstötyön eri osa-alueita. (Österberg 2015.) Frederickson (1967, 338) toi jo 60-luvun lopulla esille, kuinka armottoman suppeasti henkilöstöhallinto on määritelty, jolloin heidän työnkuvaansa ei valitettavasti nähdä sellaisena kokonaisuutena, mikä se todellisuudessaan on. Henkilöstöasiantuntijoiden tehtäviä on haasteellista määritellä tarkkaan ja kyseisen ammattitaidon hankkimista varten vaadittavaa koulutusta on myöskin vaikea rajata yksityiskohtaisesti (ks. Llorens & Battaglio 2010; Ritter & Glenn

1981). Tällainen pidempiaikainen määrittelemättömyys on mahdollisesti myös yhteydessä siihen, miten henkilöstöhallinto ja sen merkitys liiketoimintaympäristössä ovat kehittyneet vuosikymmenten aikana. Valkeavaara (1998, 545) kuvailee tutkimuksessaan, kuinka henkilöstön kehittäjien on ylitettävä erilaisten toimintojen välisiä rajoja vaihtelevissa työrooleissa, jolloin todennäköisesti samaa joustavuutta vaaditaan myös asiantuntijatiedoissa. Tutkijan mukaan tämä viittaa myös siihen, ettei henkilöstön kehittämisen asiantuntijuuden määritelmästä ole pysyvää kuvausta, vaan määritelmä on yhteydessä työroolin ominaisuuksiin ja työn vaatimuksiin. Samoja piirteitä voidaan nähdä myös muissa henkilöstöhallinnon asiantuntijaroolien määrittelyssä.

Henkilöstötyön sisältöä on kuvattu keskeisimpien henkilöstöasioiden kautta, joiden toteutuksesta ovat vastuussa henkilöstöasiantuntijat. Kuvaukset ovat usein melko oppikirjamaisia, vaikka taustalla olisi hyödynnetty tutkimustietoa. Henkilöstöhallinto työskentelee tyypillisesti seuraavien henkilöstötyön keskeisimpien prosessien parissa: viestintä, rekrytointi, palkkaaminen, irtisanominen, suunnittelu, perehdyttäminen, kouluttaminen, henkilöstön sekä henkilöstöjohtamisen ja esimiestyön kehittäminen, palkitseminen, työsuorituksen arviointi, henkilöstön turvallisuuden ja terveyden huomioiminen, osaamisen johtaminen, henkilöstöstrategian ja -politiikan laatiminen ja kehittäminen sekä siihen liittyvän tiedon välittäminen henkilöstölle, henkilöstötutkimukset, johtaminen ja muiden henkilöstöasioiden käsittely (Cowan 2012, 377, Venkatesh 2008, 167, Viitala 2004, 226 ja Österberg 2015). Näissä edellä mainituissa henkilöstöasiantuntijoiden vastuissa ja tehtävissä vuorovaikutuksen voidaan havaita nousevan erityisen keskeiseksi elementiksi.

Henkilöstötyöstä on tullut tietoaikakaudella yhä tärkeämpää ja monimutkaisempaa, jolloin henkilöstöhallinnon on jatkuvasti kehityttävä kohdatakseen uudet haasteet (Venkatesh 2008, 173). Tällöin organisaatiossa vallitsevan muutosvalmiuden ja joustavuuden rakentaminen ovat merkittävä osa henkilöstöasiantuntijoiden työtä. Johdon ja esimiestyön tukena toimivien henkilöstöasiantuntijoiden päämääränä on sitoutunut, tyytyväinen, kehitys- ja muutoshaluinen henkilöstö, joka yhtenäisesti pyrkii jatkamaan yrityksen menestyksestä toimintaa. (Österberg 2015.) Henkilöstöasiantuntijoiden rooli on kehittynyt merkittävästi yhä strategisemmaksi ja ratkaisukeskeisemmäksi rooliksi linjaesimiesten kumppanina (Venkatesh 2008, 173). Henkilöstötyö voidaan pääpiirteittäin kiteyttää henkilöstön muodostamiseen, suuntautumiseen ja ylläpitoon sekä osaamisen kehittämiseen liittyviin prosesseihin, joiden kautta edistetään yrityksen menestystä ja kilpailullista suorituskykyä (Helsilä 2002, 15). Henkilöstötyö on osa yrityksen toimintaa ja työntekijöiden auttamista moninaisten työsuhteasioiden parissa (Armstrong 2006, 3).

Henkilöstöasiantuntijoiden tulee ottaa huomioon henkilöstön näkökulma osallistuessaan jatkuvaan liiketoiminnan suunnitteluun ja kehittelyyn (Österberg 2015).

Valkeavaara (1998, 546) on tuonut tutkimuksissaan esille piilevien tietojen ja taitojen keskeisyyden henkilöstötyön asiantuntijuudessa, mistä johtuen on erityisen mielenkiintoista jatkossa tutkia, kuinka asiantuntijuus on kehitetty sekä muodostettu päivittäisen työn kokemuksissa ja kuinka asiantuntijat todellisuudessa rakentavat heidän roolinsa sekä asiantuntijuutensa. Tämän tutkielman avulla on mahdollista laajentaa ymmärrystä henkilöstöhallinnon asiantuntijuuden rakentumisesta organisaation vuorovaikutuksessa henkilöstöasiantuntijoiden näkemysten pohjalta. Näin ollen tarkastelemalla henkilöstöasiantuntijoiden käsityksiä ja kokemuksia henkilöstöhallinnon merkityksestä organisaation vuorovaikutuksessa voidaan lisätä tietoisuutta henkilöstöasiantuntijoiden asiantuntijuuden ja työtehtävien vuorovaikutuksellisista ulottuvuuksista. Henkilöstöhallinnon merkityksen tarkastelu vuorovaikutuksen näkökulmasta mahdollisesti kohentaa myös henkilöstöasiantuntijoiden varmuutta omasta asiantuntijuudestaan sekä lisää muiden organisaation jäsenten tietoisuutta henkilöstöhallinnon merkityksestä organisaatiossa ja erityisesti sen vuorovaikutuksessa. Samalla on mahdollisuus saada selville yksityiskohtaista tietoa siitä, kuinka henkilöstöhallinnon toimintaa voitaisiin kehittää esimerkiksi keskittymällä vuorovaikutuksen suunnitteluun ja toteutukseen organisaatiossa tunnistettujen tarpeiden mukaisesti tai henkilöstöasiantuntijoille suunnattujen viestintä- ja vuorovaikutuskoulutusten muodossa. Tällä tavoin on mahdollista tuoda esille myös se, kuinka henkilöstöhallinto kokonaisuudessaan voi kehittyä työssään panostamalla organisaation vuorovaikutukseen entisestään.

3.2 Henkilöstöhallinnon tehtävä organisaatiossa

Henkilöstöhallinto käsitteenä kuvastaa ihmisten johtamiseen liittyviä prosesseja organisaatiossa (Armstrong 2006, 3). Henkilöstöhallinto ei ole pelkkä henkilöstötoiminto, vaan se on välttämättömyys liiketoimintamenestykselle (Tracey & Charpentier 2004, 388). Kokonaisuudessaan henkilöstötyössä on keskeistä johtaa, tukea, avustaa ja kehittää organisaation henkilöstöä. Henkilöstöhallinnon tehtäviä organisaatiossa voidaan lähestyä henkilöstöjohtamisen (*human resources management, HRM*) ja henkilöstön kehittämisen (*human resources development, HRD*) näkökulmasta, joihin aiempi tutkimus on erityisesti keskittynyt.

Viime vuosikymmenen ajan on tiuhaan korostettu liikkeenjohdon kirjallisuudessa ja ammattilehdissä, kuinka yritysmaailman muutokset ovat korostaneet henkisen pääoman, eli ihmisten, merkitystä organisaation tärkeimpänä kilpailuvalttina (Lawler & Boudreau 2012, 1). Armstrongin ja Taylorin (2014, 54) mukaan useat tutkimukset ovat osoittaneet, että hyvä henkilöstöjohtaminen korreloi yrityksen suorituksen kanssa. Näin ollen hyvä henkilöstöjohtaminen voidaan nähdä yhtenä merkittävänä kilpailutekijänä ja organisaation aineettomaan pääomaan panostamisena. Henkilöstöjohtamisen työtehtävät painottuvat henkilöstöön liittyvään suunnitteluun, hankintaan, kehittämiseen ja käytännön toteutukseen (Llorens & Battaglio 2010, 114) eli täysin samoihin henkilöstöhallinnon vastuulla oleviin prosesseihin, joita esiteltiin aiemmassa luvussa. Nämä edellä mainitut henkilöstöjohtamisen piirteet voidaan siis nähdä keskeisenä osana henkilöstöhallinnon työtä ja tavoitteita organisaatiossa.

Henkilöstöjohtamisessa on kyse panoksesta, jonka se pystyy aikaansaamaan parantaakseen organisaation tehokkuutta ihmisten kautta, mutta samanaikaisesti sen on otettava tasavertaisesti huomioon myös eettiset ulottuvuudet, kuten moraaliset arvot ihmisten yhdenmukaisessa kohtelussa (Armstrong & Taylor 2014, 1). Armstrong ja Taylor (2014, 5) ovat esittäneet, että henkilöstöjohtaminen voidaan karkeasti määritellä sekä strategiseksi että yhtenäiseksi lähestymistavaksi organisaatiossa työskentelevien henkilöiden työllistämiseen, kehittämiseen ja hyvinvoinnin edistämiseen. Työsuhteeseen yleisesti ottaen liittyy useita vuorovaikutussuhteita organisaation henkilöstön keskuudessa, esimerkiksi johtoryhmän jäsenten keskuudessa (ks. Laapotti & Mikkola 2015). Näin ollen henkilöstöjohtamisen yhtenä merkittävänä kulmakivenä voidaan nähdä vuorovaikutussuhteiden ja viestinnän hallinta organisaation monikirjoisessa viestintäverkostossa.

Kuten jo aiemmasta ilmenee, henkilöstön kehittäminen on merkittävästi yhteydessä henkilöstöjohtamiseen. McLeanin ja McLeanin (2001, 322) mukaan henkilöstöressurssien kehittämistä on mikä tahansa prosessi tai toiminta, joka välittömästi tai ajan kuluessa mahdollistaa työperusteisen tiedon, ammattitaidon, tuotteliaisuuden ja tyytyväisyyden kehittymisen joko yksilön tai ryhmän saavutuksena tai organisaation, yhteisön, kansakunnan tai peräti koko ihmiskunnan hyötynä. Henkilöstön kehittäminen nähdään enemmän joustavana tehtävänä kuin vahvistettuna työnimikkeenä (Valkeavaara 2000, 256). Vuorovaikutuksen merkitys henkilöstön kehittämisessä ja sitä kautta myös henkilöstöhallinnon työssä on noussut esille aiemmissä tutkimuksissa. Esimerkiksi Ritter ja Glenn (1981, 37) ovat todenneet henkilöstöressurssien kehittämisen edetessä kohti nykyistä muotoaan, että viestintäkoulutuksesta on muodostunut yksi merkittävä osa sen toteutusta, sillä useimmat tutkimukset ovat osoittaneet yritysten todella tarjoavan viestintätaitojen opetusta ja

ohjausta henkilöstölleen. Tutkijoiden mukaan kyseiset tutkimustulokset osoittavat sen, kuinka viestinnän opetus on vakiintunut osaksi yritysten koulutusta ja kehittämistä. Siksi viestintään ja vuorovaikutukseen panostaminen on keskeinen osa henkilöstöhallinnon toteuttamaa henkilöstön kehittämistä sekä monipuolista henkilöstöjohtamista.

Valkeavaara ja Vaherva (1998, 15–16) ovat puolestaan tutkineet henkilöstön kehittämisen vaiheita Suomessa, muuttuvassa liiketoimintaympäristössä. Tutkijat ovat todenneet, että 80-luvun alussa henkilöstön kehittämiseen erikoistuneet asiantuntijat nähtiin eräänlaisina aikuiskouluttajina, jolloin henkilöstön kehittämistä ajateltiin uutena ja erityislaatuisena, työelämään liittyvänä aikuiskoulutuksen alueena. 90-luvun lopulla puolestaan tutkijoiden mukaan henkilöstön kehittämisen päätavoitteena kuvattiin työssä oppimisen ja kehittymisen mahdollisuuksien parantaminen sekä yksilö-, ryhmä- että organisaatiotasolla. Samalla henkilöstön kehittäminen nähtiin heidän mukaansa johtotasolla yhä useammin yhtenäisenä osana strategista johtamista sekä jaettuna vastuuna henkilöstöasiantuntijoiden ja linjaesimiesten kesken. Tutkijat ovat osoittaneet, että 90-luvun lopulla suomalaiset, henkilöstön kehittämiseen erikoistuneet asiantuntijat työskentelivät asemassa, jossa heidän on jatkuvasti tunnistettava muutostarpeet ja edistettävä muutosta. Noin parikymmentävuotta myöhemmin voidaan edelleen tunnistaa samoja piirteitä henkilöstöasiantuntijoiden edellytyksistä kehittää henkilöstöä muutosten siivittämänä.

Henkilöstöhallinnon keskeisestä asemasta – organisaatiossa ja sen vuorovaikutuksessa – huolimatta useat tutkijat ovat todenneet henkilöstöhallinnon ammattikunnan kärsineen alemmuuskompleksista ja epävarmuudesta vuosien saatossa (ks. Armstrong & Taylor 2014; Valkeavaara 2000; Warech & Tracey 2004). Armstrongin ja Taylorin (2014, 46) mukaan tämä voi johtua ensinnäkin siitä, että henkilöstöhallinnon asiantuntijoiden rooli on huonosti määritelty, jolloin he ovat epävarmoja asemastaan. Toisekseen heidän asemaansa ei ole täysin tunnustettu ja kolmanneksi ylimmällä johdolla sekä linjavastuussa olevalla päälliköllä voi olla epäselvä näkemys henkilöstöasiantuntijoiden arvosta ja merkityksestä organisaatiolle. Henkilöstöasiantuntijoiden monitulkintaisen työn luonteen on kuvattu korostavan ongelmaa vakuuttaa muut heidän ammatillisesta arvostaan (Tyson & Fell 1987, 68). Henkilöstöasiantuntijoita on vaadittu vuosien saatossa todistamaan heidän arvonsa liiketoiminnan kannalta (Warech & Tracey 2004, 386).

Naznin ja Hussain (2016, 136) ovat todenneet, että nykyaikaisissa organisaatioissa henkilöstöhallinnon toiminta on tiiviisti yhteydessä liiketoimintasuunnitelmaan ja henkilöstöhallinto osallistuu merkittävästi organisaation strategian toteutukseen. Tällöin heidän mukaansa kaikki

henkilöstöhallinnon toiminnot, kuten rekrytoinnit, kouluttaminen, kehittäminen, palkitseminen ovat suunniteltu ja toteutettu tehokkaasti siten, että ne ilmentävät henkilöstöhallinnon ja liiketoimintasuunnitelman välistä yhteyttä. Tutkijoiden mukaan henkilöstöhallinnon yhdistyminen organisaatiostrategian ja muiden alojen ammattilaisten kanssa tuo mukanaan henkilöstöasiantuntijoiden välittömän osallistumisen strategian suunnitteluun sekä organisaation tehtävän, arvojen, kulttuurin, strategian ja tavoitteen toteutuksen, mikä paljastaa kasvavan henkilöstöhallinnon arvon tunnistamisen ja hyväksynnän liiketoiminnan edistäjänä. Tästä huolimatta Naznin ja Hussain (2016, 136–137) ovat kuitenkin todenneet henkilöstöhallinnolla olevan vielä ilmeisiä heikkouksia, vaikka nykyisin henkilöstöhallinto on yhä strategisempi ja se on jo vakiinnuttanut arvostetun osallistumisensa liiketoiminnassa. Siksi tutkijoiden mukaan henkilöstöhallinnon on tultava tunnistetuksi sekä strategisten että operatiivisten tavoitteiden ja tarpeiden ilmentäjänä.

Samaisen huomion henkilöstöhallinnon epävakaasta asemasta on tehnyt myös Dainty (2011, 56), jonka mukaan useammat kansainväliset tutkimustulokset ovat osoittaneet henkilöstöasiantuntijoiden mahdollisesti kamppailevan täyttääkseen strategisen roolin organisaatiossaan, vaikka henkilöstöhallinnon on yleisesti myönnetty olevan osa organisaation strategiaa ja henkilöstöhallinnon strategista ulottuvuutta on edistetty kokonaisuudessaan. Henkilöstöhallinnon asema organisaatiossa näyttäytyy aiempien tutkimusten valossa ristiriitaisena, sillä henkilöstöhallinnon aseman on todettu vakiintuneen ja heidän yhä monipuolisempaa toimintaansa organisaatiossa on alettu arvostaa, mutta tämän ei kuitenkaan nähdä toteutuvan käytännössä henkilöstöhallinnon työskentelyssä ja organisaation toiminnassa. Tästä epäselvästä asemasta ja arvostuksesta johtuen Nazninin ja Hussainin (2016, 137) mukaan tänä päivänä henkilöstöhallinnon toiminnan suurin panos on päästä liiketoiminnan ytimeen ja olla erottamaton osa liiketoimintastrategiaa. Tämän voidaan nähdä kuvastavan tämänhetkistä tarvetta vakiinnuttaa henkilöstöhallinnon asema organisaation toiminnan ja käytännön työtehtävien tasolla, sillä henkilöstöhallinto näyttää saaneen arvostusta ja maininnan oleellisesta asemastaan organisaatiossa, mikä jää kuitenkin vielä toistaiseksi ympäröivään puheen tasolle.

3.3 Vuorovaikutus henkilöstöhallinnon toiminnassa

Henkilöstöhallinnon asemaa organisaation vuorovaikutuksessa voidaan havainnollistaa horisontaalista ja vertikaalista viestintää hyödyntäen, sillä henkilöstöhallinnon voidaan nähdä toimivan molemmilla vuorovaikutuksen ulottuvuuksilla. Horisontaalisella viestinnällä viitataan

epäviralliseen interpersonaaliseen sekä sosioemotionaaliseen vuorovaikutukseen lähimpien kollegoiden ja muiden organisaatiossa samalla tasolla olevien työntekijöiden kanssa, kun puolestaan vertikaalisella viestinnällä viitataan työperäiseen vuorovaikutukseen sekä ylös että alas suunnattuna organisaation hierarkiassa (Postmes, Tanis & de Wit 2001, 227). Vuorovaikutusta ilmenee eri konteksteissa ja eri tasoilla (Ruben & Stewart 2006, 85), jolloin henkilöstöhallinto on organisaatiossa mukana monipuolisissa vuorovaikutustilanteissa eri henkilöstön jäsenten kanssa. Hansen, Kahnweiler ja Wilensky (1994) ovat osoittaneet, että henkilöstön kehittäjät näyttävät jakavan yhteisen käsityksen heidän työstään organisaatiossa keskittymällä ihmisiin ja heidän kehittämiseensä sekä interpersonaalisiin suhteisiin (Valkeavaara 1998, 534). Näiden samojen piirteiden voidaan nähdä kuvastavan myös muiden henkilöstöhallinnon asiantuntijoiden työnkuvaa, sillä organisaation työntekijät ja heidän keskinäiset ihmissuhteensa ovat henkilöstöasiantuntijoiden työn keskiössä.

Ritter ja Glenn (1981) havaitsivat jo useampi vuosikymmen sitten, kuinka viestintä ja siihen liittyvä kouluttautuminen ovat vahvasti kytköksissä henkilöstön kehittämisen työtehtäviin. Heidän mielestään henkilöstön kehittämisen parissa työskentelevien asiantuntijoiden kasvavassa ja kehittyvässä ammattikunnassa on tilaa ja tarvetta puheviestinnän tutkimuksen suorittaneille vuorovaikutuksen ammattilaisille. Organisaatioiden samainen tarve vuorovaikutuksen ammattilaisista näyttäisi edelleen olevan relevanttia nykyisessä yritysmaailmassa, ja henkilöstöasiantuntijoilta edellytetään yhä vahvaa vuorovaikutusosaamista ja sujuvia vuorovaikutustaitoja heidän työssään. Österbergin (2015) mukaan henkilöstöasiantuntijat toimivat linkkinä sekä johdon, esimiesten että työntekijöiden välillä. Tämän kyseisen linkin voidaan ajatella kuvaavan organisaation vuorovaikutusta, joka yhdistää henkilöstön yhtenäiseksi kokonaisuudeksi, jolloin henkilöstöhallinnolla voidaan nähdä olevan merkittävä rooli organisaation vuorovaikutuksessa. Henkilöstöasiantuntijoiden työtehtävien taustalla voidaan nähdä tavoite sekä tukea että kehittää organisaation henkilöstöä eri hierarkiatasoilla ja heidän keskinäistä vuorovaikutustaan kokonaisuudessaan.

Valkeavaaran (1998) tutkimuksessa viestintä nousi merkittäväksi osaksi henkilöstön kehittämisen parissa työskentelyä. Tämän lisäksi Valkeavaara (2000, 258) toteaa toisessa tutkimuksessaan, että viestintä on enemmän kuin pelkkien teknisten taitojen sarja, sillä se sisältää käytännön tietoa ja taitoa, mikä on oleellista vuorovaikutuksessa kokonaisuudessaan. Hänen mukaansa suurin osa siitä, mitä voidaan pitää asiantuntijuutena, on rakennettu organisaatioympäristössä toimimalla dialogissa ja edistämällä sitä. Asiantuntijuus voi perustua pelkkään kykyyn viestiä oma tietämyksensä muille, mikä osoittautui tärkeäksi osaamiseksi myös henkilöstön kehittäjiä keskuudessa (Valkeavaara 1998,

545). Henkilöstön kehittäjien lisäksi myös muissa henkilöstöhallinnon asiantuntijatehtävissä voidaan nähdä keskeisenä oman asiantuntijuuden osoittaminen muille vuorovaikutuksen kautta, etenkin niissä tapauksissa, jolloin henkilöstöhallinnon asiantuntijuuden määritelmä on epämääräinen. Tämä viittaa siihen, kuinka henkilöstöhallinnon asiantuntijuuden voidaan ajatella muodostuvan ja kehittyvän vuorovaikutuksessa, joten näiden kahden tekijän välillä voidaan havaita yhteys.

Viime aikaisena merkittävänä muutoksena henkilöstöhallinnon toiminnoissa on ollut jaetun kumppanuuden muodostaminen linjavastuussa olevien esimiesten kanssa. Tällöin henkilöstöhallinto tarjoaa linjaesimiehille selkeämpää ymmärrystä spesifeistä henkilöstöasioista, jotka ovat esimiesten vastuulla, ja samalla henkilöstöhallinto pyrkii tehostamaan työntekijöiden sitoutumista sekä esimiesten ja työntekijöiden välistä avointa vuorovaikutusta. (Naznin & Hussain 2016, 135.) Tämä osoittaa henkilöstöhallinnon keskeisen aseman organisaation jäsenten välisen vuorovaikutuksen edistäjänä ja vuorovaikutuksen osapuolia yhdistävänä toimijana. Näiden toimintojen voidaan nähdä olevan yhteydessä myös organisaation suoritukseen ja kilpailumenestykseen (Naznin & Hussain 2016, 135). Tällöin on havaittavissa henkilöstöhallinnon keskeinen merkitys organisaation vuorovaikutuksessa sekä vuorovaikutuksen oleellinen asema organisaation menestyksessä.

4 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

Tämän tutkielman tavoitteena on saada kokonaisvaltainen kuva siitä, millainen näkemys henkilöstöasiantuntijoilla on henkilöstöhallinnon merkityksestä organisaation vuorovaikutuksessa. Henkilöstöhallinto on osaltaan muodostamassa organisaation vuorovaikutusta ja heidän täytyy keskeisen asemansa vuoksi pohtia vuorovaikutusta sekä siihen liittyviä kysymyksiä heidän työssään. Jotta saadaan laaja, kokonaisvaltainen kuva henkilöstöasiantuntijoiden näkemyksistä, tarkastellaan tässä tutkielmassa henkilöstöasiantuntijoiden käsityksiä ja kokemuksia koko henkilöstöhallinnon toiminnasta organisaation vuorovaikutuksessa. Tutkielmassa pyritään luomaan yhtenäinen kuva koko henkilöstöhallinnon merkityksestä siten, ettei pelkästään joko eri vastuutehtävissä toimivien henkilöstöasiantuntijoiden tai henkilöstöjohtajien yksilöllinen näkökulma tule korostumaan. Tässä tutkielmassa näkemyksien nähdään muodostuvan sekä kokemuksista että käsityksistä. Kokemukset puolestaan nähdään enemmänkin itse koettuina ja käsitykset puolestaan voivat muodostua ilman henkilökohtaista kokemusta. Näin ollen henkilöstöasiantuntijoiden näkemyksiä lähestytään käsitysten ja kokemusten kautta.

4.1 Tutkimusongelma ja -kysymykset

Tämän tutkielman tarkastelun keskiössä ovat henkilöstöhallinto ja organisaation vuorovaikutus. Moniulotteisen organisaatioviestinnän ymmärtämistä on pyritty selkeyttämään tässä tutkielmassa puhumalla organisaation vuorovaikutuksesta, mikä kattaa kaiken vuorovaikutuksen, joka liittyy organisaatioon ja organisaatiossa työskentelyyn. Tässä tutkielmassa ei siis pyritä erottelemaan organisaation vuorovaikutusta sisäiseen ja ulkoiseen viestintään. Lähtökohtana on, että henkilöstöhallinnon työssä ja toiminnassa henkilöstöasiantuntijoiden vuorovaikutus ulottuu sekä sisäiseen että ulkoiseen viestintään. Tarkoituksena on antaa henkilöstöasiantuntijoille vapaasti tilaa kertoa organisaation vuorovaikutuksesta kokonaisvaltaisesti ja tarvittaessa määritellä vuorovaikutus ja sen piirteet tai osa-alueet omatoimisesti.

Aiemmissa tutkimuksissa on osoitettu viestinnän ja vuorovaikutuksen keskeisyys henkilöstöasiantuntijoiden työskentelyssä (ks. Conrad & Newberry 2011; Ritter & Glenn 1981), mutta tämän lisäksi on mielenkiintoista tarkastella myös henkilöstöasiantuntijoiden näkemyksiä henkilöstöhallinnon vuorovaikutuksen ja toiminnan merkityksestä organisaatiokontekstissa.

Henkilöstöasiantuntijoilta voidaan aiemman tutkimuksen perusteella odottaa taitavaa vuorovaikutusta, mutta millainen merkitys heidän edustamansa henkilöstöhallinnon vuorovaikutuksella on organisaation vuorovaikutuksessa. Henkilöstöhallintoa on yleisesti vähätelty menneinä vuosikymmeninä ja ammatillisen arvon puute on aiheuttanut epävarmuutta henkilöstöasiantuntijoissa (ks. Armstrong & Taylor 2014; Warech & Tracey 2004). Nykyisin heidän arvonsa ja potentiaalinsa on tiedostettu tehokkaammin organisaatioissa (ks. Naznin & Hussain 2016), mutta kuinka se näkyy henkilöstöhallinnon työskentelyssä ja kuinka henkilöstöasiantuntijat näkevät henkilöstöhallinnon aseman organisaatiossa. Henkilöstöasiantuntijoiden edustaman henkilöstöhallinnon vuorovaikutuksen ulottuvuuksien yksityiskohtaisempi tarkastelu tarjoaa mahdollisuuden tiedostaa ja sitä kautta kehittää henkilöstöhallinnon tarkoituksenmukaista vuorovaikutusta osana ammattia, asiantuntijuutta ja organisaatiota. Tämän tutkielman tavoitteena on kuvata ja ymmärtää henkilöstöasiantuntijoiden näkemyksiä henkilöstöhallinnon merkityksestä organisaation vuorovaikutuksessa. Kyseisen tavoitteen pohjalta muodostettiin seuraava tutkimusongelma:

Millaisia näkemyksiä henkilöstöasiantuntijoilla on henkilöstöhallinnon merkityksestä organisaation vuorovaikutuksessa?

Henkilöstöhallinnon merkitystä organisaation vuorovaikutuksessa lähestytään konkreettisiin ilmiöihin liittyvien kokemusten ja käsitysten kautta. Henkilöstöhallinnolla on todettu olevan ratkaiseva rooli organisaation tuottavuuden ja kilpailukyvyn edistämässä erityisesti henkilöstön näkökulmasta, ja samalla henkilöstöhallinnon odotetaan kehittyvän jatkuvasti uusien haasteiden parissa (Venkatesh 2008, 168, 173). Näin ollen henkilöstöhallintoon kohdistuu monipuolisia odotuksia organisaatiossa, mutta millaisia tavoitteita henkilöstöasiantuntijat tunnistavat henkilöstöhallinnon toiminnassa vuorovaikutuksen näkökulmasta. Organisaatioilla on tunnetusti valmiiksi laadittuna tavoitteita ja suunnitelmia liiketoiminnan tulokselliseen toteutukseen. Vaikka viestinnän tehtäviä ja tavoitteita asetetaan kirjallisilla ohjeistuksilla, on suuri osa niistä myös niin sanotusti piileviä, kätkeytyä arvomaailmaan ja organisaatiokulttuuriin. Tästä johtuen henkilöstöhallinnon tavoitteita organisaation vuorovaikutuksessa lähestytään henkilöstöasiantuntijoiden käsityksiä tutkimalla. Tutkielman tarkoituksena on kuvata myös organisaation vuorovaikutuksessa ilmeneviin henkilöstöhallinnon tavoitteisiin liittyviä tehtäviä ja vastuita. Kyseiset henkilöstöhallinnon tavoitteet vuorovaikutuksessa voidaan nähdä osana organisaation kokonaisvaltaista toimintaa ja menestystä. Asiaa on tarkoituksenmukaista selvittää, sillä sen avulla tavoitteiden saavuttamista voidaan tehostaa ja kehittää. Ensimmäinen tutkimuskysymys muotoutui seuraavasti:

1. Millaisia käsityksiä henkilöstöasiantuntijoilla on henkilöstöhallinnon tavoitteista organisaation vuorovaikutuksen suhteen?

Tässä tutkielmassa ei ainoastaan pyritä kuvaamaan ja ymmärtämään vuorovaikutuksellisia tavoitteita, vaan tarkoituksena on tarkastella myös tavoitteiden saavuttamista kehittämisen näkökulmasta. Vuorovaikutusta voidaan toteuttaa organisaatioissa useilla keinoilla sekä käytänteillä ja vuorovaikutuksen kehittäminen voidaan nähdä yhtenä henkilöstöhallinnon tavoitteena. Vuorovaikutuksen ollessa merkittävä osa henkilöstöasiantuntijoiden päivittäistä työskentelyä, on mielenkiintoista selvittää organisaation vuorovaikutuksen kehittämisen merkitystä ja siihen liittyvää ymmärrystä henkilöstöhallinnon keskuudessa. Vuorovaikutus on yhteydessä henkilöstön kehittämiseen (ks. Ritter ja Glenn 1981), mikä puolestaan on keskeinen osa henkilöstöhallinnon toimintaa. Tästä johtuen on kiinnostavaa tarkastella, kuinka kehittämisen ulottuvuus näkyy henkilöstöhallinnon vuorovaikutuksessa ja suhteessa organisaation vuorovaikutukseen. Toisessa tutkimuskysymyksessä selvitetään:

2. Millaisia kokemuksia henkilöstöasiantuntijoilla on organisaation vuorovaikutuksen kehittämisestä henkilöstöhallinnon osalta?

Henkinen pääoma, eli henkilöstö, on osoittautunut oleelliseksi kilpailutekijäksi yritysmailmassa (Lawler & Boudreau 2012), jolloin henkilöstöhallinnon toteuttama henkilöstötyö voidaan nähdä merkittävänä osana organisaation tuloksellista toimintaa ja menestystä. Tämän lisäksi henkilöstöhallinnon keskeinen sijoittuminen organisaation vuorovaikutusympäristössä edellyttää tehokasta, monipuolista vuorovaikutusta organisaatiossa. Vuorovaikutuksellisten tavoitteiden ja vuorovaikutuksen kehittämisen lisäksi tutkielman tavoitteena on selvittää, miten henkilöstöasiantuntijat näkevät henkilöstöhallinnon toiminnan osana organisaation vuorovaikutusta. Kolmannen tutkimuskysymyksen voidaan nähdä kiteyttävän kahden edellä mainitun tutkimuskysymyksen kokemukset ja käsitykset laajemmaksi arvioksi henkilöstöhallinnon toiminnasta organisaation vuorovaikutuksessa. Näin ollen organisaation vuorovaikutukseen liittyvien tavoitteiden ja kehittämisen voidaan ajatella ilmentävän henkilöstöhallinnon toimintaa organisaation vuorovaikutuksessa. Kolmas tutkimuskysymys on:

3. Kuinka henkilöstöasiantuntijat arvioivat henkilöstöhallinnon toiminnan heijastuvan organisaation vuorovaikutukseen?

Näihin edellä mainittuihin tutkimuskysymyksiin vastaamalla on tarkoituksena selvittää, millainen näkemys henkilöstöasiantuntijoilla on henkilöstöhallinnon merkityksestä organisaation vuorovaikutuksessa. Henkilöstöasiantuntijoiden odotetaan peilaavan henkilöstöhallinnon vuorovaikutusta, asemaa ja toimintaa kokonaisuudessaan organisaation vuorovaikutukseen sekä määrittelevän henkilöstöhallinnon merkityksen laaja-alaisesti organisaation vuorovaikutuksessa.

4.2 Tieteenfilosofiset lähtökohdat

Tutkielma pohjautuu ontologialtaan pääosin fenomenologiseen viestinnän tutkimustraditioon, mutta havaittavissa on myös sosiokulttuurisen tradition piirteitä. Littlejohn ja Foss (2008, 43–44) ovat esittäneet, että sosiokulttuurisessa traditiossa todellisuuden nähdään rakentuvan vuorovaikutuksessa ryhmissä, organisaatiossa ja kulttuureissa, jolloin ihmiset yhdessä luovat vallitsevan todellisuuden. Tällöin heidän mukaansa sosiokulttuurisessa traditiossa keskitytään yksilöllisten ominaisuuksien sijaan ihmisten väliseen vuorovaikutukseen. Heidän mukaansa merkitykset, ymmärryksemme, säännöt, roolit, normit ja kulttuuriset arvot muodostuvat vuorovaikutuksessa ja sosiokulttuurisessa viestinnän tutkimuksessa halutaan ymmärtää tapoja, joilla nämä kyseiset ilmiöt aikaansaadaan vuorovaikutuksessa. Aivan kuten tässäkin tutkielmassa, tavoitteena on luoda kokonaiskuvaa henkilöstöhallinnon merkityksestä organisaation vuorovaikutuksessa, jolloin tarkoituksena ei ole korostaa henkilöstöasiantuntijoiden yksilöllistä kokemuksia vaan heidän yhdessä muodostamaansa käsitystä henkilöstöhallinnosta. Sosiokulttuurisen tradition mukaan vuorovaikutuksessa muodostetaan merkittävästi myös kulttuuria, ja samalla kulttuuri muodostaa kontekstin toiminnalle ja tulkinnalle (Littlejohn & Foss 2008, 44). Näin ollen organisaatioon kuulumisen jo itsessään tuottaa kulttuuria ja yksilöt muokkaavat sitä vuorovaikutuksessa.

Sosiokulttuurisessa traditiossa vuorovaikutus nähdään toimintana, joka tuottaa todellisuutta, ja yhteisön olemassaolon nähdään perustuvan vuorovaikutukseen. Esimerkiksi Craigin ja Mullerin (2007, 217–221, 365–370) mukaan organisaation vuorovaikutuksessa luodaan vallitsevaa todellisuutta ja samalla organisaatiossa luodaan yhteisesti sosiaaliset ja kulttuuriset rakenteet, mitkä ohjaavat organisaation vuorovaikutusta. Heidän mukaansa sosiokulttuurisessa traditiossa vuorovaikutuksen nähdään rakentuvan sosiaalisesti ja fenomenologisessa traditiossa puolestaan vuorovaikutusta tarkastellaan yksilön näkökulmasta, jolloin vuorovaikutus käsitetään dialogina tai toiseuden kokemuksena. Fenomenologisessa traditiossa Laineen (2010, 30) mukaan maailma eli todellisuus, jossa elämme, näyttäytyy meille merkityksinä, jotka eivät ole synnynnäisiä, vaan ne

syntyvät yhteisössä, johon jokainen kasvaa ja kasvatetaan. Hänen mukaansa niin tutkittavat kuin tutkija itsekin ovat osa jonkin yhteisön yhteistä merkitysten perinnettä, jolloin jokaisen yksilön kokemuksia tutkimalla voidaan paljastaa myös jotain yleistä. Hän on todennut, että yleistyksien sijaan tutkimuksessa tuodaan esille myös yksilöiden erilaisuus, sillä yksittäistapausten ainutkertaisuus ja ainutlaatuisuus ovat kiinnostavia fenomenologis-hermeneuttisesta näkökulmasta. Henkilöstöasiantuntijoiden yksilölliset ja yhdessä, dialogissa luomat merkitykset ovat molemmat kiinnostavia tämän tutkielman kohdalla. Tässä tutkielmassa tarkastellaan vuorovaikutusta ja sen sosiaalista rakentumista huomioiden sekä yksilön, ryhmän että yhteisön ulottuvuudet.

Laineen (2010, 29–30, 43) mukaan fenomenologiassa tutkitaan erityisesti merkitysten mukaan muotoutuvia kokemuksia, jotka syntyvät vuorovaikutuksessa todellisuuden kanssa, jolloin yksilön suhde toisiin ihmisiin tai kulttuuriin ilmenee hänen kokemuksissaan. Hänen mukaansa fenomenologialla tarkoitetaan ilmiön olemuksellisen merkitysrakenteen selvittämistä, ja merkityksiä tutkittaessa oletetaan, että ihmisen suhde todellisuuteen on merkityksillä ladattua, jolloin toiminta on pääosin tarkoituspäristä ja intentionaalista. Littlejohnin ja Fossin (2008, 37–38) mukaan fenomenologia on tapa, jolla ihminen tulee ymmärtäneeksi maailman välittömien kokemusten kautta, jolloin tulkinnan prosessi nähdään olevan keskeinen osa fenomenologiaa, sillä tulkinta on kokemuksen merkityksen aktiivista määrittämistä ja tulkinta kirjaimellisesti muodostaa ihmisen todellisuuden.

Laineen (2010, 33) mukaan kokemuksia tutkittaessa pyritään tekemään jo tunnettua tiedetyksi, jolloin tavoitteena on nostaa tietoiseksi ja näkyväksi se, minkä tottumus on häivyttänyt itsestään selväksi ja huomaamattomaksi tai mikä on koettu, mutta sitä ei ole vielä tietoisesti ajateltu. Tämän tutkielman tarkoituksena on tuoda esille henkilöstöasiantuntijoiden kokemuksia ja käsityksiä, joita ei välttämättä ole aiemmin huomioitu ja tiedostettu henkilöstöhallinnon toiminnassa sekä vuorovaikutuksessa tai niistä ei ole koskaan aikaisemmin keskusteltu yhteisesti. Laine (2010, 35) on kuvaillut, ettei fenomenologisessa tutkimustraditiossa tutkimusta ohjata asettamalla tietoisesti jotakin kohdetta ennalta määrittelevää teoreettista mallia, sillä se nähdään esteenä tavoitteelle tiedostaa toisen alkuperäisen kokemuksen maailma. Tästä huolimatta hänen mukaansa tutkimuskohteeseen liittyy aina joitain teoreettisia lähtökohtia, joita tutkijan tulee arvioida kriittisesti tutkimuksen edetessä.

Laine (2010, 31–33) on tuonut esille, kuinka hermeneuttinen ulottuvuus täydentää fenomenologista tutkimusta tulkinnan tarpeen myötä. Hänen mukaansa hermeneuttinen tutkimus kohdistuu vuorovaikutuksen maailmaan, sillä hermeneutiikalla viitataan ymmärtämiseen ja tulkintaan, mikä

kohdistuu vuorovaikutuksessa ilmeneviin ilmaisuihin, joihin liittyy merkityksiä. Näin ollen hänen mukaansa on harkittava tutkimuskohtaisesti – sekä fenomenologisen että hermeneuttisen metodin muodon soveltamista tutkijan, tutkittavan ja tilanteen erityislaatuisuus huomioiden – kuinka tutkittavan kokemukset sekä hänen ilmaisunsa merkitykset saavutetaan ja tuodaan esille mahdollisimman autenttisine. Tämän lisäksi Laine (2015, 29–33) on esittänyt, ettei fenomenologis-hermeneuttisen tutkimuksen perimmäisenä tavoitteena ole löytää universaaleja yleistyksiä, vaan ymmärtää tutkittavien merkitysmaailmaa kyseisellä hetkellä, jolloin kiinnostus siis kohdistuu yksilön näkökulmaan ja suhteeseen ympäröivään maailmaan nähden.

Sosiokulttuurisessa traditiossa vuorovaikutusta lähestytään sosiaalisesti rakennettuna ja fenomenologisessa traditiossa puolestaan vuorovaikutusta käsitellään dialogina yksilön näkökulmasta. Tässä tutkimuksessa on siis havaittavissa molempien traditioiden piirteitä, sillä vuorovaikutusta tarkastellaan sekä ryhmä- ja organisaatiotasolla henkilöstöhallinnon näkökulmasta että yksilötasolla henkilöstöasiantuntijoiden näkökulmasta. Näin ollen tavoitteena on kuvata kokemuksia ja käsityksiä henkilöstöhallinnosta ryhmänä, eikä henkilöstöasiantuntijoista yksilöinä. Tutkimusmenetelmän valinta pohjautuu edellä esiteltyihin tutkimustraditioihin. Tämän tutkielman tarkoituksena on kuvata ja ymmärtää henkilöstöasiantuntijoiden näkemyksiä henkilöstöhallinnon merkityksestä organisaation vuorovaikutuksessa. Tavoitteena on myös lisätä ymmärrystä siitä, miten henkilöstöhallinto toimii organisaation vuorovaikutuksessa ja kuinka heidän toimintansa heijastuu organisaation vuorovaikutukseen. Kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimusmenetelmä mahdollistaa siis henkilöstöasiantuntijoiden näkemyksien tarkastelun. Seuraavaksi esitellään laadullisen tutkimuksen ja ryhmähaastattelun ominaispiirteitä sekä näiden menetelmien soveltuvuutta tähän tutkielmaan.

4.3 Tutkimusmenetelmä

Tutkimusongelma toimii lähtökohtana tutkimusmenetelmän valinnalle, ja tässä tutkielmassa laadulliset menetelmät tarjoavat tuloksellisen tavan lähestyä tutkimuskysymyksiä. Tutkimuskysymykset keskittyvät henkilöstöhallinnon tavoitteisiin organisaation vuorovaikutuksessa ja organisaation vuorovaikutuksen kehittämiseen sekä henkilöstöhallinnon toiminnan heijastumiseen organisaation vuorovaikutukseen. Tämän tutkimuksen tavoitteena on tuoda esille henkilöstöasiantuntijoiden käsityksiä ja kokemuksia tutkimuskysymysten ilmiöihin liittyen. Näin ollen menetelmän valinta on perusteltua, sillä esimerkiksi Freyn, Botanin ja Krepsin (2000, 84)

mukaan laadullisten menetelmien nähdään mahdollistavan ihmisten näkemysten tutkimisen tuloksellisesti. Yleisesti laadullisen tutkimuksen tavoitteina voidaan nähdä esimerkiksi ilmiön kuvaus, ymmärryksen syventäminen, uuden tiedon hankinta, ilmiön tulkinta ja teoreettisesti mielekkään tulkinnan tekeminen tai kyseenalaistaminen (Puusa & Juuti 2011, 48). Edellä mainituista tavoitteista tässä tutkielmassa toteutuvat esimerkiksi ymmärryksen syventäminen sekä ilmiön tulkinta ja kuvaus.

Laadullisen tutkimuksen lähtökohtana on todellisen elämän kuvaaminen ja sen tutkimuskohteen kokonaisvaltainen tarkastelu, eli tavoitteena on ennemminkin löytää ja paljastaa tosiasioita kuin todentaa jo olemassa olevia väittämiä (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2015, 161). Nämä näkemykset tukevat laadullisen tutkimusotteen valintaa tässä tutkielmassa, sillä tavoitteena on kuvata henkilöstöhallintoa kokonaisuutena organisaatiossa vuorovaikutuksen näkökulmasta ja tuoda esille, millaisena henkilöstöasiantuntijat näkevät henkilöstöhallinnon suhteessa organisaation vuorovaikutukseen. Laadullisen tutkimuksen menetelmänä haastattelu kohdistuu ajattelun sekä tietoisuuden sisältöihin, ja vuorovaikutuksessa muodostuvan aineiston pohjalta on tavoitteena tehdä uskottavia päätelmiä tutkittavasta ilmiöstä (Puusa 2011, 73). Fenomenologisessa tutkimuksessa haastattelu voidaan nähdä laaja-alaisena tapana lähestyä toisen ihmisen kokemuksellista maailmasuhdetta. Tällöin tutkijan asennetta kuvastavat avoimuus tutkimuskohteelle ja teorian ennalta määrittämättömyys, jolloin myös haastattelukysymysten tulisi olla avoimia ja mahdollisimman vähän vastauksia ohjailevia. (Laine 2010, 37.) Tässä tutkielmassa haastattelukysymysten muotoilussa otettiin huomioon tavoite saavuttaa mahdollisimman keskustelunomainen vuorovaikutustilanne, jonka haastateltavat näkevät sekä luonnollisena että luottamuksellisena ja jonka keskiössä on kysymysten herättämä keskustelu. Haastattelukysymysten tavoitteena oli siis saavuttaa monipuolisia, kuvailevia vastauksia keskustelun muodossa. Samalla pyrittiin varmistamaan myös haastattelukysymysten ymmärrettävyys selkeällä muotoilulla ja sanavalinnoilla sekä se, että kysymysten avulla on mahdollista saada vastauksia tutkimuskysymyksiin. Tutkimuskysymysten avulla pyritään saavuttamaan syvä ymmärrys henkilöstöasiantuntijoiden käsityksistä ja kokemuksista, jolloin tämän tutkielman tutkimusmenetelmäksi soveltuu parhaiten haastattelu, jossa haastattelukysymykset johdetaan tutkimuskysymyksistä.

Haastattelua hyödyntäessään tutkijan tehtävänä on välittää kuvaa haastateltavien kokemuksista, käsityksistä, ajatuksista ja tunteista (Hirsjärvi & Hurme 2011, 41), mutta samalla on muistettava, että laadullisessa tutkimuksessa tutkijan tehtävänä on tulkita toisten tekemiä tulkintoja (Puusa 2011, 73). Haastattelun etuna voidaan nähdä se, että tutkija on välittömässä vuorovaikutuksessa tutkittavien

kanssa (Hirsjärvi ja Hurme 2011, 34), jolloin syvällistä, pohdiskelevaa keskustelua edellyttävän laajan aiheen tarkoituksenmukainen käsittely oli mahdollista varmistaa vuorovaikutustilanteen yhteydessä tarkentavilla lisäkysymyksillä ja selvennyksillä. Hirsjärven ja Hurmeen (2011, 35) mukaan haastattelun avulla voidaan tutkia aihetta, jonka oletetaan tuottavan monitahoisesti, moniin suuntiin viittaavia vastauksia. Näin ollen tutkielman aiheen nojalla haastattelun hyödyntäminen tutkimusmenetelmänä on perusteltua, koska tavoitteena on käsitellä hyvin laajaa aihetta ryhmän eli henkilöstöhallinnon näkökulmasta ja suunnata haastateltavien puhe laajempaan kontekstiin eli organisaation vuorovaikutukseen. Tässä tutkielmassa hyödynnetään laadullisista tutkimusmenetelmistä ryhmähaastattelua, jonka avulla etsitään vastauksia tutkimuskysymyksiin. Ryhmähaastattelussa pyritään luomaan ryhmäkeskustelua henkilöstöhallinnosta ryhmänä, eikä henkilöstöasiantuntijoista yksilöinä.

Ensinnäkin esimerkiksi Eskolan ja Suorannan (1998, 95–96) mukaan ryhmähaastattelun valinta on perusteltua, koska ryhmähaastattelussa on mahdollista saada tavallista enemmän tietoa silloin, kun osallistujat voivat yhdessä muistella, herätellä ajatuksia sekä innostaa, tukea ja rohkaista toinen toisiaan puhumaan aiheista. Toiseksi tutkielmassa pyritään saavuttamaan haastateltavien yhdessä muodostama näkemys heidän edustamastaan ryhmästä eli henkilöstöhallinnosta, joten ryhmäkeskustelu mahdollistaa kokemusten ja käsitysten dialogin. Tällöin myös monipuolisten näkökulmien pohjalta on mahdollista muodostaa laajempi yhtenäinen näkemys käsiteltävästä aiheesta. Ryhmähaastattelujen tuloksellisuuden ja tehokkaan ajankäytön turvaamiseksi haastattelussa edettiin tutkijan valitsemien teemojen mukaisesti antaen haastateltaville mahdollisimman paljon tilaa ja vapautta. Ryhmähaastattelussa ei ole tavoitteellista pyrkiä strukturoituun haastatteluun, vaan tavoitteena on saavuttaa aiheessa pysyttelevä vapaamuotoinen keskustelu (Eskola & Suoranta 1998, 98), joten tässä tutkielmassa kyseessä on vuoropuheluun eli dialogiin tähtäävä haastattelu.

Sulkunen (1990, 265–266) on esittänyt vuoropuhelun tavoittelun olevan haastavaa ryhmähaastattelun aikana, sillä haastateltavat puhuvat enimmäkseen toistensa ohi ottaen muiden puheenvuoroista virikkeitä ja aiheita, mutta he harvoin saavuttavat varsinaista dialogia. Hänen mukaansa vahvuutena ryhmähaastattelussa puolestaan voidaan nähdä se, että ryhmässä vallitsevan kontrollin alaisena haastattelussa on vaikea salailla, sillä yhteiset kokemukset tekevät käyttäytymisestä julkista ja väärinymmärryksiltä sekä unohtuksilta vältytään useammin. Näistä vahvuuksista ja heikkouksista huolimatta tutkija on kuitenkin tiedostanut tässä tutkielmassa myös sen, että joskus ryhmähaastattelussa asioista voidaan kertoa sekä puhua eri tavoin kuin yksilöhaastattelussa ja kaikkea

ei välttämättä uskalleta ottaa puheeksi kyseisen ryhmän läsnä ollessa. Ryhmähaastattelun voidaan ajatella mahdollistavan useiden mielipiteiden dialogin ja erilaisten mielipiteiden esittäminen todennäköisesti herättää ja auttaa tuomaan esille mielipiteitä yhä monipuolisemmin. Haastateltavien on mahdollista myös motivoida toinen toisiaan keskusteluun ja suunnata keskustelua omasta aloitteesta. Tämän tutkielman kohdalla ryhmähaastattelu mahdollisti tehokkaan aineiston keruun, sillä neljän haastattelun avulla saatiin haastateltua tutkielman kannalta kattava määrä henkilöitä. Henkilöstöasiantuntijoiden käsitykset ja kokemukset muodostuvat ryhmähaastattelun vuorovaikutuksessa, jolloin henkilöstöasiantuntijat yhdessä luovat vallitsevaa todellisuutta ja näkemystään henkilöstöhallinnon merkityksestä organisaation vuorovaikutuksessa. Ryhmähaastattelu mahdollistaa useamman äänen ja näkökulman yhtäaikaisen keskustelun, jolloin tarkastelu ei kohdennu vain yksittäisiin, irrallisiin yhden henkilön muodostamiin näkemyksiin asiasta, mikä korostuisi todennäköisemmin yksilöhaastattelussa.

Tämän tutkimuksen aineistonkeruumenetelmäksi on valittu puolistrukturoitu teemahaastattelu, jossa haastattelu etenee teemoittain avointen, suuntaa-antavien kysymysten avulla. Tämä valinta perustuu ensinnäkin siihen, että puolistrukturoidussa haastattelussa esitetään tietyt peruskysymykset, mutta se mahdollistaa myös lisäkysymykset, joilla voidaan tarkentaa vastausta tai kerätä lisätietoa haastattelussa esille nousseesta aiheesta (Frey, Botan & Kreps 2000, 101). Tällöin tutkimuksesta voi mahdollisesti nousta esille jotain sellaista, mitä tutkija ei ole osannut ottaa huomioon haastattelukysymyksiä muotoillessaan. Toiseksi aineistonkeruumenetelmän valinta perustuu siihen että, teemahaastattelu etenee etukäteen valittujen teemojen pohjalta ja niihin liittyvien tarkentavien kysymysten mukaan, mutta samalla haastattelun on tarkoituksena olla avoin etukäteen valituista keskeisistä teemoista huolimatta. (Puusa 2011, 81–82.) Tästä johtuen teemoittelu on siis valittu muuttumattomaksi yksityiskohdaksi tämän tutkielman haastatteluissa. Näin ollen puolistrukturoidun teemahaastattelun rakenne antaa mahdollisuuden joustaa haastattelutilanteessa, jolloin tarvittaessa voidaan esimerkiksi esittää tarkentavia lisäkysymyksiä tai jättää jokin etukäteen laadittu peruskysymys esittämättä ja muuttaa kysymysten muotoa tai järjestystä.

Teemahaastattelu ottaa huomioon sen, että merkitykset syntyvät vuorovaikutuksessa (Hirsjärvi & Hurme 2011, 48). Tällöin teemahaastattelun hyödyntäminen ryhmähaastattelussa mahdollistaa henkilöstöasiantuntijoiden vuorovaikutuksessa henkilöstöhallinnosta muodostamien merkitysten tarkastelun. Henkilöstöasiantuntijoiden yksilöllisten ja yhteisten näkemysten dialogi muodostaa moniulotteisen kokonaisuuden henkilöstöhallinnossa vallitsevasta näkemyksestä. Koska ihmisten tulkinnat asioista ja heidän asioille antamansa merkitykset ovat keskeisiä teemahaastattelussa

(Hirsjärvi & Hurme 2011, 48), haastattelukysymyksissä pureudutaan henkilöstöhallinnossa vallitseviin merkityksiin ja erilaisiin tulkintoihin. Laine (2010, 37) on kritisoinut teemahaastattelun sopivuutta kokemusten tutkimiseen, mutta samalla hän toteaa avoimenkin haastattelun kysymysten rajaavan ja ohjaavan haastattelua jossain määrin, koska tutkijan lähtökohdat joka tapauksessa määrittävät tutkimuksen lähestymisnäkökulman. Näin ollen haastattelu väistämättä saa vaikutteita tutkijasta, mutta sitä ei tässä tapauksessa nähdä heikkoutena, vaan tosiasiana, jonka tutkija on ottanut mahdollisuuksiensa mukaan huomioon tutkielman eri vaiheissa. Tämän lisäksi haastattelun perustuessa vuorovaikutukseen, sen osapuolet väistämättä vaikuttavat toinen toisiinsa (Puusa 2011). Henkilöstöhallinnossa vallitsevia näkemyksiä tutkittaessa henkilöstöasiantuntijat ovat vuorovaikutuksessa keskenään ryhmähaastattelussa, mikä vastaa myös heidän arkipäiväistä vuorovaikutukseen perustuvaa työskentelytilannettaan organisaatiossa ryhmänä tai tiiminä.

Etukäteen suunnitellun haastattelurungon avulla voidaan varmistaa, että tutkija saa tutkimuksen tavoitteen ja tutkimusongelman kannalta merkityksellistä tietoa, sillä keskustelu kohdistuu tutkimuksen kannalta keskeisiin asioihin (Puusa 2011, 83). Teemahaastattelurungossa (LIITE 1) tehtiin jako kolmeen pääteemaan, jotka muodostettiin tämän tutkielman tutkimuskysymysten pohjalta. Kyseiset teemat täsmennettiin muodostamalla yksityiskohtaisempia haastattelukysymyksiä, joita oli mahdollista muokata tai jättää kysymättä haastattelutilanteesta riippuen. Tällä tavoin oli mahdollista päästä käsittelemään tutkimuskysymyksissä esiteltyjä aihealueita haastattelukysymysten muodossa. Teemahaastattelurungon muotoilussa panostettiin kysymysten ymmärrettävyyteen ja niiden mahdollisuuteen tuoda esille vastauksia tutkimusongelmaan liittyen. Tutkimusongelmaa lähestyttiin seuraavien ryhmähaastattelussa hyödynnettyjen teemojen avulla:

1. Henkilöstöhallinnon tavoitteet organisaation vuorovaikutuksessa
2. Organisaation vuorovaikutuksen kehittäminen henkilöstöhallinnon osalta
3. Henkilöstöhallinnon toiminnan heijastuminen organisaation vuorovaikutukseen

Tavoitteena on siis teemoja hyödyntämällä selvittää ryhmähaastatteluissa henkilöstöasiantuntijoiden näkemyksiä henkilöstöhallinnon merkityksestä organisaation vuorovaikutuksessa. Puusan (2011, 82) mukaan teemahaastattelussa oletetaan, että haastattelija ja haastateltavat puhuvat samaa kieltä ja että haastattelussa hyödynnetty käsitteistö on merkitykseltään jokseenkin samanlainen molemmille osapuolille. Haastattelurunko teemoineen ja kysymyksineen muotoiltiin siten, että se ei sisällä

vierasta käsitteistöä, sillä kaikkien käsitteiden merkitykset käytiin yhdessä läpi ennen haastattelujen aloittamista, jotta haastattelutilanteessa voitiin varmistaa kaikkien ymmärtävän, mitä kysymyksillä tarkoitettiin. Haastattelun alussa haastateltavia myös kehoitettiin esittämään kysymyksiä ja pyytämään tarkennuksia, mikäli jokin haastattelukysymys tai haastattelussa esiintynyt käsite oli epäselvä. Yhtenä tutkijan vastuuna ja haasteena on hankkia riittävä ymmärrys tutkittavasta aiheesta (Puusa 2011, 82), joten tutkija perehtyi aiheeseen huolellisesti tutustumalla aiempiin tutkimuksiin ja aihetta tukevaan kirjallisuuteen. Tämän seurauksena tutkijan oli myös mahdollista lähestyä tutkittavaa aihetta mielekkästä näkökulmasta ja käsitellä ilmiötä tuloksellisesti ryhmähaastatteluissa. Laadullisen tutkimusotteen puolistrukturoitua teemahaastattelua hyödyntämällä pyrittiin lähestymään haastateltavien kokemusmaailmaa siten, että haastateltavat saavat vapaasti kertoa sekä keskustella käsityksistään ja kokemuksistaan.

4.4 Aineiston keruu ja haastateltavat

Tutkielman aineiston keruu tapahtui ryhmähaastatteluiden kautta. Haastateltavat voidaan valita hyödyntämällä kriteeriotantaa, jolloin haastateltavat valitaan määritellyillä kriteereillä (Frey, Botan & Kreps 2000, 275), mikä soveltui toimintatavaksi tässä tutkielmassa. Tämän tutkielman osalta haastateltavien valinta perustui siihen, että he työskentelivät suurorganisaatioissa, jossa on henkilöstöhallinto, kuuluivat organisaation henkilöstöhallintoon ja työskentelivät henkilöstöhallinnon työtehtävissä. Haastateltavia ryhmiä oli neljä ja jokainen ryhmä edusti eri toimialalla kansainvälisesti toimivaa organisaatiota, joka luokitellaan henkilöstömäärän perusteella suureksi organisaatioksi, sillä kaikissa neljässä organisaatiossa on yli 300 työntekijää. Yksi neljästä organisaatiosta oli kuitenkin huomattavasti muita organisaatioita nuorempi sekä henkilöstömäärältään pienempi. Tämän voidaan jossain määrin olettaa vaikuttavan organisaation vuorovaikutukseen, esimerkiksi hyödynnettävien vuorovaikutuskeinojen ja melko lyhyeen historiaan perustuvan organisaatiokulttuurin osalta.

Haastateltavat etsittiin ottamalla yhteyttä kohdeorganisaatioiden henkilöstöhallinnon edustajiin ensin sähköpostitse ja sen jälkeen puhelimitse. Tutkittavia etsittäessä yhteydenottoja suoritettiin useampiin organisaatioihin ja valitettavasti useiden organisaatioiden henkilöstöhallinnon jäsenet, joihin tutkija oli yhteydessä, kieltäytyivät haastatteluihin osallistumisesta kiireen vuoksi tai siksi, ettei heidän ollut mahdollista saada koolle henkilöstöasiantuntijoiden muodostamaa ryhmää. Lopulta haastatteluihin osallistuneet neljä organisaatiota tavoitettiin onneksi melko nopeasti, vaikka lukuisiin

yhteydenottoihin kului paljon aikaa ja niihin täytyi myöskin nähdä paljon vaivaa, sillä tutkijan täytyi ennen yhteydenottoa tutustua organisaatioihin ja varmistaa soveltuisiko heidän henkilöstöhallintonsa tutkielman haastateltaviksi. Haastatteluihin osallistuneiden organisaatioiden henkilöstöhallinnoista löytyi yhteyshenkilöt, keiden kanssa keskusteltiin tutkimuksen aiheesta, luottamuksellisuudesta ja haastattelun tavoitteista sekä sovittiin aikatauluista ja yhteistyön etenemisestä. Yhteyshenkilöiden vastuulla oli kertoa alustavasti muille henkilöstöhallinnon jäsenille haastattelun aiheesta ja mahdollisuudesta osallistua haastatteluun vapaaehtoisesti. Tämän jälkeen yhteyshenkilö kokosi haastatteluun tarvittavan ryhmän sekä sopi haastatteluajankohdan ja ilmoitti asiasta tutkijalle, joka oli varautunut joustamaan yhteyshenkilöiden ehdottaman aikataulun mukaisesti. Haastateltavien löytämisessä haastetta toi se, että organisaation henkilöstöhallinnon yhteyshenkilön tuli koota ryhmä heidän henkilöstöhallinnostaan, joten yhteyshenkilön oli nähtävä vaivaa yhteydenotoissa kollegoihin sekä sopivan yhteisen ajankohdan löytämisessä.

Jokainen haastatteluryhmä muodostui siis yhden organisaation tai suuremman konsernin eri organisaatioiden henkilöstöhallinnon asiantuntijatehtävissä työskentelevistä henkilöistä. Haastattelut pidettiin kevään 2017 aikana eri paikkakunnilla. Haastateltavia oli yhteensä 17, joista yksi oli mies ja loput naisia. Henkilöstöhallinnon työntekijöiden keskuudessa näyttää yleisesti vallitsevan naisvaltaisuus, mikä selittää haastateltavien sukupuolijakaumaa. Haastateltavat olivat iältään 29–63 vuotiaita ja he olivat keskimäärin 42 vuotiaita. Heillä oli joko yhdessä tai useammassa työpaikassa kertynyttä työkokemusta henkilöstöhallinnon tehtävistä 1,5–38 vuotta ja keskimäärin 14 vuotta. Heidän ammattinimikkeensä ja vastuualueensa henkilöstöhallinnon työtehtävissä vaihtelivat laajasti. Haastateltavien joukossa oli esimerkiksi henkilöstöjohtaja, työsuuhdepäällikkö, henkilöstöasiantuntija ja henkilöstökoordinaattori.

Ryhmähaastatteluiden tavoitteena oli tavoittaa mahdollisimman monipuolisesti erilaisissa tehtävissä työskenteleviä henkilöstötyön ammattilaisia, jotka työskentelevät henkilöstöhallinnossa. Haastatteluryhmät muodostuivat tämän tavoitteen mukaisesti osajista, joilla oli vaihtelevat työhistoriat erityisesti työtehtävien, kokemusvuosien ja organisaatioiden osalta. Tämän lisäksi haastatteluiden alussa haastateltavia kehoitettiin puhumaan myös kokemuksista, jotka olivat karttuneet muissa organisaatioissa työskennellessä. Haastateltavien ammattinimikettä, titteliä tai asemaa henkilöstöhallinnossa ei haluttu tuoda esille tämän tutkimuksen aineistossa, koska tutkimuksen tarkoituksena on tarkastella organisaation henkilöstöasiantuntijoiden henkilöstöhallinnosta muodostamia näkemyksiä. Näin ollen aineiston keruun yhteydessä ja valmiissa aineistossa jokaista haastateltavaa pidettiin yleisesti henkilöstöhallintoa edustavana henkilöstöasiantuntijana.

Haastattelut toteutettiin organisaatioiden omissa kokoustiloissa, jotka olivat rauhallisia ja muilta ulkopuolisilta suljettuja. Kaikissa neljässä ryhmähaastattelussa vallitsi erittäin rento, luottamuksellinen ja avoin ilmapiiri. Ryhmähaastattelutilanteet käynnistettiin keskustelemalla vaitiolovelvollisuudesta ja keskinäisestä luottamuksesta, jotta jokainen haastateltava haluaisi ja uskaltaisi sanoa käsiteltävästä aiheesta kaiken oleellisen.

Teemahaastattelun avulla oli tavoitteena käsitellä tutkittavaa aihetta syvällisesti ja monipuolisesti, jotta saadaan kerättyä kattava aineisto. Haastatteluiden aikana kokemuksista ja käsityksistä keskusteltiin tuomalla esille sekä positiivisia että negatiivisia kommentteja ja vastauksia rikastuttivat monipuoliset, kuvailevat esimerkit. Haastateltavat pitivät yllä aitoa dialogia ryhmässään, he kertoivat asioista yhdessä keskustellen ja innostuivat myös pohtimaan sekä täydentämään toistensa puheenvuoroja. Etukäteen laadittua teemahaastattelurunkoa hyödyntämällä varmistettiin kaikkien keskeisten teemojen käsittely, mutta samalla keskustelu haluttiin pitää mahdollisimman avoimena, vapaamuotoisena ja luontevana ilman liiallista ohjaamista. Mikäli jonkin haastattelukysymyksen jälkeinen keskustelu alkoi pitkittyä ja suuntautua tutkimuksen kannalta epäolennaiseen aiheeseen, tutkija ohjasi keskustelun tarkoituksenmukaisesti takaisin aiheeseen esittämällä seuraavan kysymyksen. Muutamaan otteeseen tutkija esitti myös tarkentavia kysymyksiä pyytämällä kuvailemaan tai selittämään jotakin käsitettä tai tilannetta tarkemmin, sillä haastateltavat toisinaan uppoutuivat käyttämään heidän keskinäistä spesifiä sanastoaan tai keskustelemaan jostain tapahtumasta tai tilanteesta, josta tutkijalla ei ollut entuudestaan tietoa.

Haastatteluiden lopuksi haastateltavat täyttivät itsenäisesti paperiset taustatietolomakkeet, joissa kysyttiin haastateltavan ikä, ammattinimike, kuvaus keskeisimmistä työtehtävistä ja kokemusvuodet henkilöstöhallinnon työtehtävissä. Kyseiset taustatietolomakkeet täytettiin nimettöminä, sillä taustatietoja ei ole tarpeellista yhdistää ryhmän tiettyjen henkilöstöasiantuntijoiden vastauksiin. Taustatiedot kerättiin haastateltavien kuvailemista varten valmiissa tutkimusraportissa.

4.5 Aineiston analyysi

Laadullisessa tutkimuksessa aineisto muodostaa kokonaisuuden yhdestä joukosta, jolloin tarkoituksena ei ole tehdä yleistäviä päätelmiä. Yksittäistä tapausta riittävän tarkasti tutkimalla on mahdollista saada näkyviin myös se, mikä ilmiössä on merkittävää ja mikä usein toistuu tarkasteltaessa ilmiötä yleisemmällä tasolla. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2015, 182.) Nämä

laadullista tutkimusta määrittävät perusteet pyrittiin tiedostamaan aineistoa analysoitaessa. Aineistoa analysoimalla lähdettiin etsimään vastauksia aiemmin esitettyihin tutkimuskysymyksiin ja -ongelmaan. Laadullisen aineiston analyysin tavoitteena on selkeyttää aineistoa ja sitä kautta tuottaa uutta tietoa tutkittavasta aiheesta eli tarkoituksena on tiivistää hajanainen aineisto mielekkäästi, jolloin sen informaatioarvo kasvaa (Eskola & Suoranta 1998, 138). Tällöin on huomioitava, ettei yksilöllinen merkitse samaa kuin epäolennainen ja satunnainen (Laine 2010, 42). Aineiston analyysia voidaan kuvailla kolmen vaiheen kautta, mitkä ovat aineiston järjestäminen, aineiston luokittelu ja pohdinta.

Aineiston analyysin ensimmäinen vaihe on *aineiston järjestäminen*. Haastatteluaineistoa oli äänitteinä neljän haastattelun osalta yhteensä neljä tuntia ja kaksikymmentä minuuttia. Ryhmähaastattelut kestivät keskimäärin 65 minuuttia. Haastattelemalla kerätty aineisto purettiin nauhoitteista kirjalliseen muotoon litteroimalla ne sanatarkasti. Äänitteitä kuunneltiin useamman kerran litteroinnin aikana ja aineistosta tehtiin alustavia muistiinpanoja äänitteiden kuuntelemisen yhteydessä. Ryhmähaastatteluiden haastava vaihe ilmenee usein haastatteluiden purkamisen yhteydessä, sillä litteroinnin yhteydessä voi ilmetä tilanteita, joista on hankala tunnistaa kuka puhuu, jos useampi henkilö puhuu päällekkäin tai tutkija ei osaa yhdistää puhujan ääntä tiettyyn haastateltavaan (Eskola & Suoranta 1998, 99). Tästä johtuen nauhat purettiin mahdollisimman pian haastatteluiden jälkeen, jotta tutkijalla oli vielä selkeät muistikuvat haastattelun yksityiskohtaisista tilanteista ja haastateltavista.

Litteroinnin yhteydessä tutkijalle alkoi hahmottua aineiston alustavat teemat ja kokonaiskuva aineistosta. Litteroidussa aineistossa haastateltavat on identifioitu tunnisteiden avulla. Tunnisteina toimivat H1A, H1B, H2C, H3D ja niin edelleen, jolloin ensimmäinen kirjain H viittaa yleisesti haastatteluun, H-kirjaimen perässä oleva numero viittaa siihen, mikä neljästä haastattelusta on kyseessä ja viimeinen kirjain viittaa tiettyyn haastateltavaan. Kyseisiä tunnisteita hyödynnettiin haastateltavien anonymiteetin turvaamiseksi ja aineiston käsittelyn selkeyttämiseksi. Litteroidusta aineistosta poimittiin sitaatteja osoittamaan tulosten validiteetin. Haastateltavien sanatarkkoihin lausumiin on tarvittaessa lisätty hakasulkeisiin tarkennuksia siitä, mistä haastateltava puhuu kyseisessä puheenvuorossa, sillä sitaatit ovat enimmäkseen pätkiä pidemmästä puheenvuorosta. Sitaattien alkuun ja loppuun on lisätty kaksoisviiva, mikäli samainen puheenvuoro jatkui litteraateissa ja sitaattiin on valittu vain osa yhtenäisestä puheenvuorosta. Tämän lisäksi sitaatteihin on tarvittaessa merkitty kolme viivaa, jolla viitataan siihen, että useamman haastateltavan keskustelusta on jätetty välistä jokin puheenvuoro, joka tutkijan tulkinnan mukaan ei ole tuonut lisäarvoa sitaattiin. Tutkija

on tehnyt nämä selventävät lisäykset litteroidusta aineistosta valittuihin sitaatteihin, jotta lukija voisi ymmärtää haastateltavan kerrontaa mahdollisimman totuudenmukaisesti. Litteraatteja oli kaikkiaan 77 sivua, 30 859 sanaa fontilla Time New Roman, fonttikoolla 12 ja rivivälillä 1,5. Aineiston mahdollisimman huolellisen analyysin saavuttamiseksi litteraatteja luettiin läpi monta kertaa ja samalla niiden pohjalta tehtiin kattavia muistiinpanoja.

Aineiston analyysin toinen vaihe on *aineiston luokittelu*. Laadullisessa tutkimuksessa voidaan hyödyntää aineistolähtöistä analyysia, jolloin mielekkäästi rajattua, empiiristä aineistoa lähdetään käsittelemään mahdollisimman ennakkoluulottomasti (Eskola & Suoranta 1998, 19). Aineistolähtöisen analyysin valintaa voidaan perustella tässä tutkielmassa tavoitteella korostaa haastateltavien näkemyksiä ja yhdessä muodostamia merkityksiä. Tutkija tulkitsee haastateltavan käsityksiä kohdeilmioista, jolloin tutkijan tulisi tiedostaa, kuinka hänen esiyymmärryksensä ja valitsemansa teoreettinen viitekehys ohjailevat tulkintaa (Puusa 2011, 80). Tämän tutkielman aineistoa mahdollisimman aineistolähtöisesti analysoitaessa tiedostettiin ja huomioitiin, kuinka tutkielman taustatiedot sekä tutkijan esiyymmärrys väistämättä vaikuttavat jossain määrin analyysiin. Esiyymmärrys ja tutkielman teoreettinen tausta on pyritty tiedostamaan haastateltavien näkemyksiä tulkittaessa esimerkiksi kirjoittamalla erikseen huomioita tutkijan taustatiedosta. Aineistolähtöistä analyysia on tarkoituksenmukaista hyödyntää silloin, kun tavoitellaan perustietoa jonkin tietyn ilmiön olemuksesta (Eskola & Suoranta 1998, 19). Tämän vuoksi aineistolähtöinen analyysi soveltuu henkilöstöhallinnon merkityksen tutkimiseen organisaation vuorovaikutuksessa, sillä merkityksen määrittämisessä ja analysoinnissa vahva teoreettinen tausta todennäköisesti ohjaisi ja rajaisi aineistoa epäsuotuisasti.

Aineistolähtöisessä analyysissa aineistosta poimittiin haastateltujen ilmaisemia käsityksiä ja kokemuksia eli tutkimuksen kannalta oleellisia merkityksiä, joista lopulta laadittiin merkityskokonaisuuksia. Aineistosta pyrittiin havaitsemaan sekä yhtäläisyyksiä että eroavaisuuksia ja huomioon otettiin myös yksittäiset kommentit, jotka ovat laadullisessa tutkimuksessa yhtä tärkeitä kuin useasti toistuneet aiheet. Aineistolähtöisessä analyysissa teemat etsittiin puhtaasti aineistosta eli haastateltavien keskusteluista, jolloin temaattista sisällönanalyysia hyödyntämällä aineistoa on mahdollista tarkastella aineistolähtöisesti. Teemoittamisessa olennaista on aineiston pelkistäminen, sillä ensin litteroidusta tekstistä poimitaan keskeisimmät asiat ja seuraavaksi näiden olennaisten asioiden pohjalta pyritään saavuttamaan merkityksenantojen ydin (Moilanen & Rähä 2015, 61). Aineistosta esille nousevat merkitykset ovat tällöin keskiössä ja niitä pyritään sekä tulkitsemaan että ymmärtämään (Laine 2010, 31), jotta olisi mahdollista kuvata haastateltavien näkemyksiä

mahdollisimman totuudenmukaisesti. Teemoittamalla aineistosta voidaan nostaa esille tutkimusongelman kannalta oleellisten teemojen esiintyminen ja ilmeneminen (Eskola & Suoranta 1998, 175–176). Aineiston teemoittaminen toteutettiin kuitenkin useassa vaiheessa, sillä rikkaasta aineistosta löytyi paljolti teemoja, joista täytyi tuloksellisesti tunnistaa tutkimuskysymysten kannalta keskeisimmät teemat.

Aineiston analyysissa samankaltaisista merkityksistä muodostetaan erityislaatuisia merkityskokonaisuuksia, jotka järjestyvät tutkimuskysymysten ehdoilla (Laine 2010, 41). Tässä tutkielmassa aineiston luokittelu toteutettiin ensin teemoittelemalla aineistolähtöisesti ja toisena peilaamalla sekä ryhmittelemällä aineistosta poimittuja teemoja haastattelurungon teemoihin. Eskolan ja Suorannan (1998, 153) mukaan aineiston keruussa käytettyä teemahaastattelurunkoa voidaan hyödyntää myös koodauksen apuvälineenä. Teemoittelussa tutkijan on pysyttävä uskollisena aineistolle ja hänen nimeämiensä teemojen on löydettävä aineistosta (Moilanen & Räihä 2010, 56). Tästä tutkija piti huolta peilaamalla aineistosta tekemiään tulkintoja omiin ennakkokäsityksiinsä ja varmistamalla tulkintojen oikeellisuuden palaamalla uudelleen aineiston pariin. Teemat saavat merkityssisältönsä osittain itsenäisesti ja osittain suhteessa toisiin teemoihin, minkä pohjalta voidaan muodostaa yksityiskohtainen merkitysverkosto (Moilanen & Räihä 2010, 56). Aineistolähtöisesti muodostetuista irrallisista teemoista pyrittiin löytämään tutkielman kannalta oleelliset teemat järjestelemällä ne tutkimuskysymyksistä johdettuihin haastatteluteemoihin. Tällä tavoin tutkijan oli mahdollista laatia eheä merkitysten kokonaisuus, jossa teemat rinnastuvat toisiinsa.

Aineiston analyysin kolmannessa vaiheessa eli *pohdintaosuudessa* keskitytään löytämään sekä yhteyksiä että rajapintoja tulosten ja taustaluvussa esiteltyjen teoreettisten näkökulmien välille. Tutkimuksen voidaan todeta onnistuneen, mikäli se auttaa meitä näkemään ilmiön aikaisempaa monipuolisemmin ja selkeämmin (Laine 2010, 44). Tästä johtuen pohdinnan tarkoituksena on tavoittaa syvempi ymmärrys henkilöstöhallinnon vuorovaikutuksesta sekä henkilöstöhallinnon merkityksestä organisaation vuorovaikutuksessa. Analyysin edetessä pohdintaan, on tavoitteena päästä aineiston ja tulosten kuvailusta astetta syvemmälle tasolle, jolloin voidaan puhua myös synteiesien teosta. Hirsjärvi ja Hurme (2011, 144) kuvailevat synteiesin etenevän takaisin kokonaisuuteen, tulkintaan ja ilmiön teoreettiseen uudelleen hahmottamiseen. He esittävät synteiesin edellyttävän ilmiön syvällisempää, teoreettista käsittämistä ja ymmärtämistä.

4.6 Tutkimusetiikka

Kaikkiin tutkimusprosesseihin liittyy lukuisia päätöksiä, jotka sisältävät tutkijan etiikan koettelemista. Tutkimustyössä tutkijan on oleellista tiedostaa eettisten kysymysten problematiikka, jotta hänen tutkimuksensa olisin eettisesti asiallinen. Tutkimuksen eettisyys perustuu niin tiedon hankintaan kuin käsittelyynkin, jolloin tutkijan on itse tehtävä ratkaisut eettisten kysymysten kohdalla, sillä kysymysten kirjo on laaja ja monitulkintainen. (Eskola & Suoranta 1998, 52.) Tässä tutkielmassa eettiset kysymykset on pyritty ottamaan huomioon kokonaisvaltaisesti tutkimusprosessin aikana. Erityistä huomiota kiinnitettiin niin aineiston keruuseen ja käsittelyyn kuin tulosten julkaisemiseen. Tutkija on aina osa tutkittavaa maailmaa, eikä tutkija voi koskaan eristyä tutkittavan kanssa vuorovaikutuksessa muodostuvan tutkimussuhteen ulkopuolelle (Eskola & Suoranta 1998, 58). Siksi tutkijan on oleellista tiedostaa ja muistaa asemansa sekä toimintansa yhteys tutkielmaan kokonaisuudessaan prosessin aikana.

Jokaiselle tutkimukseen osallistuvalla haastateltavalla on annettava riittävästi tietoa tutkimuksen luonteesta ja tavoitteesta sekä vastaamisen vapaaehtoisuutta ja anonymiteetin varmuutta on korostettava (Eskola & Suoranta 1998, 56). Haastatteluryhmiä koottaessa organisaation henkilöstöhallinnon yhteyshenkilön vastuulla oli kertoa alustavasti tutkielman aiheesta kollegoilleen ja saada tämän tiedon varassa vapaaehtoiset henkilöstöasiantuntijat osallistumaan haastatteluun. Haastateltaville kerrottiin vielä ennen haastattelun aloittamista tutkimuksen aiheesta, osallistumisen vapaaehtoisuudesta ja haastattelujen tallentamisesta sekä aineiston hävittämisestä tutkielman valmistuttua. Valmis pro gradu -tutkielma on julkinen työ, joten kaikilla haastateltavilla on mahdollisuus tutustua valmiiseen tutkielmaan halutessaan. Tietojen käsittelyn etiikka kulminoituu luottamuksellisuuteen ja anonymiteettiin, ja näistä periaatteista on pidettävä kiinni myös tutkimustietoja julkaistaessa (Eskola & Suoranta 1998, 57). Tässä tutkielmassa pyritään käyttämään tietoa ja julkaisemaan tuloksia mahdollisimman eettisesti harkiten.

Haastateltaville luvattiin anonymiteetti, jolloin he tai heidän edustamansa organisaatiot eivät ole tunnistettavissa valmiista tutkimusraportista. Tässä tutkielmassa henkilöstöasiantuntijoiden anonymiteetti on turvattu myös siten, ettei heidän nimiään kirjattu muistiin missään vaiheessa aineistonkeruuta. Haastateltavat esittäytyivät haastattelun aluksi tutkijalle ja he käyttivät muiden haastateltavien etunimiä haastatteluiden aikana. Haastateltavien taustatiedoista taltioitiin vain ikä, tämänhetkinen ammattinimike ja keskeisimmät työtehtävät sekä kokemusvuodet henkilöstöhallinnon työtehtävissä. Tutkijalla on siis tiedossaan vain jokaisesta organisaatiosta yhden haastatteluun

osallistuneen yhteyshenkilön yhteystiedot, mutta ei muiden haastateltavien. Näin ollen haastateltavista kerättiin ainoastaan tutkimuksen kannalta välttämättömät tiedot.

Ryhmähaastattelun yhteydessä on otettava kuitenkin huomioon, että haastatteluun osallistuneet henkilöt voivat tunnistaa valmiista tutkielmasta muiden samaisessa haastattelussa olleiden henkilöiden kommentit. Haastateltaville kerrottiin ryhmähaastattelun eettisistä periaatteista, jolloin heidän keskinäinen kunnioituksensa ja tilanteessa vallitseva luottamus kaikkien osapuolten välillä on äärimmäisen tärkeää. Haastattelun aluksi painotettiin luottamuksellisen ilmapiirin tärkeyttä, jotta jokainen haastateltava voi avoimesti osallistua keskusteluun ja luottaa muihin kanssa keskustelijoihin. Ryhmähaastattelun tarkoituksena on, että käsitellyt aiheet jäävät kyseisen ryhmän keskuuteen, eivätkä he jaa haastattelun yksittäisten henkilöiden lausumia kolmansille osapuolille. Tutkielman haastattelussa käsitellään kuitenkin aiheita, joiden toivotaan hyödyttävän haastateltavien työntekeä tulevaisuudessa kehittämisen näkökulmasta, joten haastattelussa esille nousseista aiheista olisi toivottavaa keskustella lisää omassa työyhteisössä jälkikäteen.

Tutkijan läsnäolon ja tutkimustilanteen itsessään voidaan nähdä vaikuttavan osaltaan haastateltavien keskusteluun. Keskustelun voidaan siis olettaa olevan osittain erilaista, mikäli haastateltavat keskustelisivat haastattelun teemoista samaisessa ryhmässä ilman, että kyseessä olisi haastattelu ja tutkija olisi paikalla. Ryhmähaastattelussa haastattelijalla ei yksilöhaastatteluun verrattuna vaikuta yhtä paljon siihen, mitä asioita tuodaan esille ja millä tavalla (Sulkunen 1990, 264), mikä oli huomattavissa täysin erilaisissa keskusteluissa, joita samaiset haastattelukysymykset saivat aikaan eri ryhmissä. Tämän voidaan nähdä lisäävän tutkielman eettisyyttä ja luotettavuutta. Jottei tutkija lankea liialliseen yleistämiseen, on hänen otettava tuloksia tulkitessaan huomioon, että haastatteluaineisto on konteksti- ja tilannesidonnaista, jolloin haastateltavat saattavat puhua haastattelutilanteessa eri tavoin kuin jossain toisessa tilanteessa (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2015, 207). Laineen (2010, 34) mukaan tutkijan on oltava reflektiivinen ja kriittinen tutkimusta tehdessään. Kriittisyydellä viitataan tulkintojen kyseenalaistamiseen, ja reflektiivisyydellä puolestaan pyritään takaamaan, että tutkija on mahdollisimman tietoinen omista tutkimukseen liittyvistä lähtökohdista.

Tässä tutkielmassa haastatteluiden toteutuksessa on huomioitu haastateltavien oikeus yksityisyyteen ja aineiston keruussa haastateltavien kuormittaminen emotionaalisesti on minimoitu. Ryhmähaastattelu todettiin tutkielman tavoitteiden perusteella parhaaksi vaihtoehdoksi, sillä ryhmähaastattelussa ei ole tarkoituksena nostaa arkoja, henkilökohtaisia kokemuksia esille vaan jokainen haastateltava saa vapaasti kertoa ja keskustella tutkittavasta aiheesta itselle mielekkäällä tasolla. Jokaisen

haastateltavan ei myöskään odoteta osallistuvan jokaiseen vastaukseen, joten haastateltavien on mahdollista joustavasti osallistua keskusteluun halutessaan. Ryhmähaastattelussa tavoitteena on luoda vastaukset haastattelukysymyksiin yhteisen keskustelun kautta, eikä yksittäisten haastateltavien toimesta. Toisaalta ryhmähaastattelussa voi jäädä jotain sanomatta, mikäli haastateltava arkailee jostakin asiasta puhumista ryhmän läsnä ollessa. Henkilökohtaisempien kommenttien mahdollista poisjäämistä ei kuitenkaan nähdä tämän tutkimuksen kohdalla suurena puutteena, sillä tärkeämpää on saavuttaa haastateltavien yhdessä muodostama yhtenäinen näkemys ilmiöstä.

Aineiston litteroinnissa ja analyysissa on myös huomioitu eettiset periaatteet tämän tutkielman edetessä. Aineiston purkamisessa kiinnitettiin erityistä huomiota siihen, että haastateltavien keskustelut litteroitiin sanatarkasti kirjalliseen muotoon, jotta ne vastaavat nauhoitteita. Litterointivaiheessa organisaatioiden ja henkilöiden nimet merkittiin erilaisilla tunnuksilla, jotta ne eivät ole suoraa luettavissa litteraateista. Tällä tavoin haluttiin vielä toistamiseen varmistaa yksilöiden ja organisaatioiden anonymiteetti, ja se ei hankaloittanut analyysin tekemistä. Ryhmähaastatteluissa käytyjä keskusteluja kunnioitettiin ja käsiteltiin harkiten sekä nauhoitteiden että litteraattien muodossa. Aineiston eettisyys korostuu keräämisen ja käsittelyn lisäksi aineiston säilyttämisessä, joten aineisto arkistoitiin luottamuksellisesti ja aineistoa käsittelee ainoastaan tutkija. Aineiston säilytyksessä ja käsittelyssä on huomioitu, ettei aineisto tai sen osat ole ulkopuolisten tavoitettavissa. Tutkimusaineisto tullaan kokonaisuudessaan hävittämään lopullisesti tutkielman valmistumisen jälkeen.

Tämän tutkielman merkittävin eettinen kysymys pohjautuu organisaatioiden ja henkilöstöasiantuntijoiden anonymiteetin turvaamiseen. Aineistoa käsiteltiin ja julkaistiin siltä osin huolella, ettei yksikään organisaatio tai haastateltava ole tunnistettavissa valmiista tutkimusraportista. Haastatteluiden aikana esille nousi liiketoimintaan ja toimialaan liittyviä yksityiskohtia, jotka jätettiin raportoinnin ulkopuolelle, jotta organisaatioiden tunnistaminen ei olisi mahdollista ja ettei organisaatioista paljastuisi mitään heidän liiketoiminnalleen haitallista. Suurissakin organisaatioissa henkilöstöhallinnot muodostuvat melko rajallisesta työntekijöiden ryhmästä, jolloin on tärkeää pitää organisaatiot salassa, jottei yksittäisten työntekijöiden henkilöllisyys ole myöskään tunnistettavissa organisaation keskuudessa. Haastatteluissa ei käsitelty äärimmäisen arkaluontaisia tai erillistä salassapitovelvollisuutta vaativia asioita, mutta kritiikin ja ongelmakohtien esittely tiettyjen henkilöstöhallintojen tai organisaatioiden osalta voi olla osittain epämieluisaa. Näin ollen on

huolehdittu, ettei sekä organisaatioiden että organisaatioita edustavien henkilöstöasiantuntijoiden henkilöllisyys paljastu valmiista tutkielmasta.

Hirsjärven ja Hurmeen (2011, 20) mukaan ihmisiin kohdistuvassa tutkimuksessa keskeisimmät eettiset periaatteet ovat informointiin perustuva suostumus, luottamuksellisuus, seuraukset ja yksityisyys. Näitä periaatteita kunnioittaen haastateltaville ensinnäkin kerrottiin riittävästi tietoa tutkimukseen liittyen ja heidän osallistumisensa haastatteluun perustui vapaaehtoisuuteen. Toiseksi luottamuksellisuus tuotiin useasti esille haastatteluprosessin edetessä ja luottamusta vaalittiin kaikissa tutkimuksen vaiheissa. Kolmanneksi haastateltavien yksityisyyttä kunnioitettiin ja pidettiin huolta, ettei tutkimukseen osallistumisesta aiheudu haittaa tai harmia haastateltaville tai haastatteluihin osallistuneille organisaatioille.

5 HENKILÖSTÖHALLINNON MERKITYS ORGANISAATION VUOROVAIKUTUKSESSA

Tämän tutkielman tavoitteena on sekä kuvata että ymmärtää henkilöstöasiantuntijoiden käsityksiä ja kokemuksia henkilöstöhallinnon merkityksestä organisaation vuorovaikutuksessa. Haastatteluissa haastateltavat pohtivat vuorovaikutusta eri näkökulmista ja kertoivat organisaation vuorovaikutuksen olevan keskeisesti yhteydessä henkilöstöhallinnon työtehtäviin sekä toimenkuvaan. Aineiston perusteella henkilöstöhallinto on merkittävästi läsnä organisaation kokonaisvaltaisessa vuorovaikutuksessa joko välittömästi tai välillisesti. Organisaation vuorovaikutus nähtiin laajana kokonaisuutena, sillä haastateltavat kuvailivat vuorovaikutusta kaikkialla läsnä olevaksi ja organisaation toiminnan edellytykseksi. Haastatteluissa ilmeni organisaation vuorovaikutuksesta puhuttaessa ajatus siitä, miten vuorovaikutus liittyy kaikkeen, mitä organisaatiossa tapahtuu ja kuinka organisaation vuorovaikutus on hajautetusti kaikkien vastuulla. Haastateltavat kertoivat henkilöstöhallinnon työn muuttuneen vuosien saatossa lakisääteisesti velvoitetusta sihteerintyöstä monipuolisesti osallistuvan uudistajan ja kehittäjän rooliin. Nykyisessä roolissaan henkilöstöhallinnolla kuvailtiin olevan yhä enenevässä määrin vastuuta ja heihin kohdistuvia odotuksia organisaation vuorovaikutukseen ja sen kehittämiseen liittyen. Huomioitavaksi eroksi haastatteluissa osoittautui se, ettei yhdellä neljästä haastatteluun osallistuneella – henkilöstömäärän perusteella suureksi yritykseksi luokitellulla – organisaatiolla ei ollut laisinkaan esimiehiä. Tämän voidaan nähdä osittain selittävän näkemuseroja henkilöstöhallinnon merkityksestä organisaation vuorovaikutuksessa erityisesti esimiesviestintään liittyvissä asioissa. Seuraavissa luvuissa esitellään ensin haastateltavien käsityksiä henkilöstöhallinnon tavoitteista organisaation vuorovaikutuksessa ja tavoitteiden pohjalta muodostettuja rooleja, joita henkilöstöhallinnolla on organisaation vuorovaikutuksessa. Toisena tuloksissa käsitellään haastateltavien näkemyksiä organisaation vuorovaikutuksen kehittämisestä henkilöstöhallinnon osalta. Lopuksi esitellään vielä, kuinka henkilöstöhallinnon toiminta heijastuu organisaation vuorovaikutukseen.

5.1 Henkilöstöhallinnon tavoitteet organisaation vuorovaikutuksessa

Tutkielman ensimmäisen tutkimuskysymyksen tavoitteena oli selvittää henkilöstöasiantuntijoiden käsityksiä henkilöstöhallinnon tavoitteista organisaation vuorovaikutuksessa. Henkilöstöhallinnon tavoitteena on aineiston mukaan kehittää, tehostaa ja uudistaa organisaation vuorovaikutusta.

Henkilöstöhallinnon tavoitteiden hahmottaminen organisaation vuorovaikutuksessa ei kuitenkaan ollut haastateltavien mukaan yksiselitteistä, sillä haastatteluissa ilmeni, ettei vuorovaikutukselle itsessään ollut varsinaisia selkeitä tavoitteita, vaan siihen liittyvät tavoitteet sisältyivät laajempaan tilanneyhteyteen. Näin ollen haastateltavat kertoivat vuorovaikutuksesta ja siihen liittyvistä tavoitteista toistuvasti joissain tilanneyhteydessä, kuten esimiestyön kehittämisessä tai organisaatiokulttuurin uudistamisessa, sillä vuorovaikutuksen analysointia kontekstistaan irrallisena ei nähty tarkoituksenmukaisena. Aineistosta on kuitenkin havaittavissa tilanneyhteydestä riippumatta selkeitä, toistuvia päämääriä siitä, millaista vuorovaikutusta tavoitellaan ja millaisin keinoin. Keskeisiä keinoja tavoitteiden saavuttamisessa kuvaillessaan haastateltavat kertoivat henkilöstöhallinnon vastuusta suorittaa tuloksellisesti henkilöstöhallinnon keskeisimmät, konkreettiset työtehtävät sekä panostaa arjen vuorovaikutukseen organisaatiossa. Tavoittelemisen arvoista vuorovaikutusta organisaatiossa kuvailtiin puolestaan kolmella keskeisellä ilmiöllä, jotka olivat luottamus, avoimuus ja aitous. Seuraavaksi esitellään tarkemmin, millä keinoin tavoitteelliseen vuorovaikutukseen tähdätään ja miten tavoiteltua, ihanteellista vuorovaikutusta kuvaillaan.

Haastateltavien kuvaillessa henkilöstöhallinnon tavoitteisiin liittyviä vastuita ja tehtäviä organisaation vuorovaikutuksessa, nousi toistuvasti esille konkreettisia työtehtäviä, joita ei olisi haastateltavien mukaan mahdollista edes toteuttaa, ellei vuorovaikutus olisi läsnä tehtävän suorituksessa. Näitä keskeisiä, konkreettisia työtehtäviä olivat muun muassa ohjeistusten laatiminen ja niistä viestiminen, henkilöstö- ja esimiesviestintä, rekrytointiprosessi, kouluttaminen, työyhteisön monipuoliset kehittämisprosessit, henkilöstötutkimukset, konsultointi ja puheeksiotto. Henkilöstöhallinnon toimenkuvan kuvailtiin perustuvan siihen, että lähestulkoon taukoamatta ollaan vuorovaikutuksessa jonkun kanssa tai johonkin suuntaan tai vähintään tehdään valmistelevaa työtä, jossa vuorovaikutuksen huomioiminen ja pohtiminen ovat merkittävässä osassa. Tällöin tarkoituksena on pyrkiä edistämään organisaation vuorovaikutusta vaikuttamalla siihen, kuinka muut organisaation jäsenet ovat vuorovaikutuksessa keskenään, kuten seuraavat esimerkit osoittavat.

H4B: -- on semmosta ehkä vuorovaikutusta edistävää viestintää että me niin ku esimiesten kautta halutaan edistää sitä et he taas vuorovaikuttaa enemmän oman porukkinsa kanssa --

H1B: -- mä kuulun ite johtoryhmään niin toki mä vaikutan sitä kautta jo sit meidän johtoryhmän jäsenten henkilöstöviestintää ja niinku yleisesti

Haastateltavat kertoivat arjen vuorovaikutuksen olevan merkittävä osa organisaation kokonaisvaltaista vuorovaikutusta, ja he painottivat henkilöstöhallinnon olevan läsnä moniulotteisesti arkipäiväisessä vuorovaikutuksessa ja sen myötä yhteydessä koko organisaatioon. Tämä arjen

vuorovaikutus muodostui haastateltavien mukaan aidoista jokapäiväisistä kohtaamisista organisaation henkilöstön kanssa ja työntekijöiden yksilöllisestä huomioimisesta. Vuorovaikutuksessa oleellisena kuvailtiin aitoa luonnollisuutta sekä mutkatonta heittäytymistä arkiseen, jokapäiväiseen vuorovaikutukseen, kuten seuraava esimerkki osoittaa.

H3A: joo ja ylipäätään sellanen avoin lähestymistapa kaikkeen ja voidaan ihan tossa ohimennen kysyä kuulumisia et miten porukka jakselee ja näin et se on edelleenki siihen arkeen sellasta arkeen kytkettyä ja sillai ujutettua monesti se viestintä siitä ei niin ku tarvi erikseen tehdä asiaa täällä et se tulee luontevasti siinä kaiken muun ohessa

Haastatteluiden välillä oli kuitenkin eroja siinä, kuinka organisaatioiden arkista vuorovaikutusta kuvailtiin ja miten he kertoivat osallistuvansa siihen ja kuinka tehokkaana he sen näkivät. Eräässä haastattelussa haastateltavat kertoivat, kuinka organisaation monivaiheiset prosessit ja kankeat rakenteet sekä vaikeuttavat että heikentävät arkipäiväistä vuorovaikutusta. He keskustelivat tavoitteesta, jossa monimutkaiset käytänteet ja rakenteet tulisi poistaa sekä työntekijöitä tulisi kannustaa hoitamaan asiat joustavammin oman harkinnan mukaisesti. Tämän lisäksi organisaatiossa tulisi olla tarjolla vaihtoehtoisia tapoja hoitaa asiat tilanteen mukaan sujuvimmalla tavalla, minkä suunnittelussa ja edistämisessä henkilöstöhallinnon on mahdollista olla mukana. Eräässä haastattelussa puolestaan haastateltavat keskustelivat siitä, miten he ovat erityisen tiiviisti ja tehokkaasti mukana organisaation arkisessa vuorovaikutuksessa, sillä he eivät ole kertomustensa mukaan keskittyneet viestimään hallinnollisista asioista, kuten perinteinen henkilöstöhallinto yleisesti. Kyseiset haastateltavat toivat esille heidän mukaansa edistyksellisen ja perinteistä poikkeavan tapansa toimia henkilöstöhallinnon tehtävässä korostaen yhteisöllistä arjen vuorovaikutusta ja tilanteiden käsittelyä yksilökohtaisesti. Heidän organisaatiossaan ei ollut valmiiksi luotuja toimintamalleja tai kaavamaisia prosesseja asioiden läpikäyntiin vaan tilanteet käsitellään ratkaisukeskeisesti ja ihmiset kohdataan yksilöllisesti, kuten seuraava esimerkki havainnollistaa.

H3B: -- siinä viestinnässä aina jotenki korostuu se niin ku ihmisläheisyys et tavallaan meil ei oo sitä prosessia kun se ongelma tulee esiin et mihin se ihminen sit ajautuu vaan et meillä on enemmänki se et no lähetään kattoon kaikki tavallaan on mahdollista --

Näin ollen aineiston mukaan organisaation päivittäisen vuorovaikutuksen ohjeistaminen, määrääminen ja rajoittaminen tekee vuorovaikutuksesta prosessimaista suorittamista, jolloin aito, spontaani motivaatio jää uupumaan. Tällöin henkilöstöhallinnon tavoitteena on haastateltavien mukaan kehittää organisaation vuorovaikutusta muokkaamalla sitä, miten organisaation vuorovaikutusta rajoitetaan, ohjeistetaan ja ohjailaan. Näiden edellä mainittujen konkreettisten tavoitteiden lisäksi aineisto osoittaa henkilöstöhallinnon tavoitteissa kolme ilmiötä, joita

haastateltavat pyrkivät tavoitteellisesti vahvistamaan organisaation vuorovaikutuksessa. Näitä ilmiöitä ovat luottamus, avoimuus ja aitous. Luottamuksen luomista ja ylläpitämistä edistettiin avoimuudella ja aitoudella. Samalla vuorovaikutuksessa koetun luottamuksen kuvattiin lisäävän aitoutta ja avoimuutta, joten näiden kolmen tekijän voidaan nähdä vahvistavan toinen toistaan. Useat haastateltavat kuvailivat kyseisten ilmiöiden konkretisoituvan vuorovaikutuksessa rehellisyytenä, kunnioittavana suorapuheisuutena ja rennon mutkattomana keskusteluilmapiirinä. Luottamuksen ja avoimuuden kerrottiin madaltavan kynnystä ottaa asia kuin asia puheeksi, sillä luottamuksellisessa vuorovaikutusympäristössä uskalletaan aidosti keskustella asioista asianmukaisesti. Haastateltavien vastauksista oli havaittavissa kokemus siitä, miten asioiden ääneen sanominen ja purkaminen eli mieltä painavista asioista keskusteleminen vähentää vuorovaikutussuhteiden jännitteiden liiallista voimistumista ja kärjistymistä, jolloin sekä paineiden että kuormituksen muodostumista voidaan ennaltaehkäistä myös työhyvinvoinnin näkökulmasta. Vuorovaikutuksessa ilmenevät luottamus, aitous ja avoimuus luovat aineiston mukaan perustan henkilöstöhallinnon tavoitteelliselle toiminnalle organisaation vuorovaikutuksessa. Seuraavassa luvussa käsitellään edellä esiteltyjen tavoitteiden pohjalta muodostettuja rooleja, joita henkilöstöhallinnolla on organisaation vuorovaikutuksessa.

5.2 Henkilöstöhallinnon roolit organisaation vuorovaikutuksessa

Edellä mainittujen tavoitteiden lisäksi haastateltavien kuvaillessa henkilöstöhallinnon tavoitteita, on aineistosta tunnistettavissa myös tiettyjä rooleja, joita henkilöstöhallinnolla on organisaation vuorovaikutuksessa. Nämä henkilöstöhallinnon roolit organisaation vuorovaikutuksessa on nimetty seuraavasti: asiantuntija, henkilöstön tukija, sovitteleva diplomaatti, henkilöstöä yhdistävä osallistaja ja esimerkin näyttäjä. Seuraavissa alaluvuissa kuvaillaan näitä viittä roolia yksityiskohtaisemmin.

5.2.1 Asiantuntija

Haastateltavat kertoivat henkilöstöhallinnon asiantuntijuuden ja erityisosaamisen merkityksestä organisaation vuorovaikutuksessa. Haastateltavien mukaan organisaation muut jäsenet kääntyvät henkilöstöhallinnon puoleen, kun he tarvitsevat esimerkiksi apua, neuvoa tai ohjeistusta asioissa, joiden osalta henkilöstöhallinnolla on tai oletetaan olevan spesifiä osaamista ja ammattitaitoa. Asiantuntijaroolissaan henkilöstöhallinnolla on myös tietyt vastuut ja velvollisuudet, jotka heidän

tulee täyttää. Seuraavassa esimerkissä eräs haastateltava kertoo henkilöstöhallinnon asiantuntijuuteen liittyvästä vastuusta ja osaamisesta yhteistoiminta- eli yt-neuvottelujen osalta.

H1B: -- tämmösten hankalien tilanteiden hoitamisessa voi olla semmonen ajatus et joo ku ei ite osaa ja on epävarma ja haluais et joku toinen tulis tekeen sen puolestaan niin se on aika usein osaaminen mikä siinä on se kaiken a ja o minkä takia oletetaan että henkilöstöhallinto tekee

Haastateltavien mukaan henkilöstöhallintoa konsultoidaan asiantuntijana tarvittaessa, mutta heillä on myös vastuu puuttua asioihin, mikäli he huomaavat, ettei kaikki suju niin kuin pitäisi. Seuraavassa esimerkissä haastateltava kertoo, kuinka liiketoimintahenkilöstö vastaa oman alueensa lakien ja säädösten mukaisesta toiminnasta, mutta henkilöstöhallinto puuttuu asioihin tarvittaessa omatoimisesti sekä avustaa pyydettyä.

H2D: -- jos me nähdään että siellä ollaan menossa vähän niin ku pieleen niin meidänhän pitää tarttua ehdottomasti siihen että oletteko huomanneet tällasta ja tällasta asiaa mutta tällä hetkellä aika paljon se yhteistoiminta menee niin että ne pyytää meiltä apua --

Henkilöstöhallinnon asiantuntijuudesta ja asiantuntijaroolista nousi haastatteluissa esille erilaisia näkökulmia. Yhdessä organisaatiossa henkilöstöhallinto pyydettiin mukaan esimerkiksi projekteihin vasta siinä vaiheessa, kun heidän asiantuntijuuttaan koettiin tarvittavan jossain tietyissä tilanteissa. Toisessa organisaatiossa puolestaan henkilöstöhallinto oli lähtökohtaisesti lähes kaikissa projekteissa automaattisesti alusta loppuun asti mukana tarjoamassa omaa asiantuntijuuttaan. Kolmannessa organisaatiossa oli puolestaan havaittavissa muutos siinä, kuinka henkilöstöhallinto oli haastateltavien mukaan lunastanut asiantuntijaroolinsa olemalla sekä laajemmin että monipuolisemmin projekteissa mukana ja osoittamalla hyödyllisyytensä asiantuntijoina, kun ennen heitä oli konsultoitu vain todellisen tarpeen vaatiessa. Näin ollen aineiston perusteella voidaan henkilöstöhallinnon asiantuntijaroolin piirteet ja sen ilmeneminen nähdä vaihtelevana organisaatiosta riippuen. Joissain organisaatioissa henkilöstöhallinto on tiiviisti mukana esimerkiksi monipuolisissa projekteissa alusta asti, kun taas toisissa organisaatioissa henkilöstöhallinto osallistuu tarvittaessa projekteihin ja toimii niin sanotusti pelkkänä erillisenä asiantuntijaorganisaationa.

H2A: se on se missä koetaan sitä epävarmuutta ku meillä ei sitä riskinottoa kauheen hyvin uskalleta tai tai se on niin ku vaikeeta niin silloin turvaututaan ja tukeudutaan nimenomaan siihen asiantuntijaorganisaatioon ja sama on just nää mistä ollaan puhuttu nää pommipurkutilanteet työyhteisöongelma tai joku tämmönen niin silloin pyydetään apua että voitteko tulla jeesaamaan että miten tää niin ku saatais ratkottua --

Kuten edellä esitelty esimerkki osoittaa, henkilöstöhallinto kutsutaan siinä vaiheessa paikalle, kun pelisäännöissä tai vaikeissa henkilöstötilanteissa tarvitaan puolueettoman asiantuntijan apua.

Asiantuntijarooli oli haastateltavien mukaan vahvaan juurtunut piirre henkilöstöhallinnon tehtävissä. He kertoivat, että henkilöstöhallinnon spesifiä osaamista kaivataan ja osataan myös pyytää organisaatiossa. Tämän nähtiin osoittavan organisaatiossa vallitsevaa arvostusta ja kunnioitusta henkilöstöhallinnon ammattiosaamista ja asiantuntijuutta kohtaan. Tämän lisäksi aineistosta nousee esille henkilöstöhallinnon asiantuntijuudessa ilmenevä ristiriita, jolloin henkilöstöhallinto puntaroi tilanteita, joihin heidän tulee puuttua asiantuntijana ja milloin heidän on puolestaan parempi pysytellä etäämmällä. Erityisesti organisaatioissa, joiden organisaatiokulttuurista sekä vuorovaikutuksesta puuttui avoimuus rajoitusten ja säätelyn johdosta, oli haastateltavien mukaan haastavaa havainnoida tilanteita, tiedustella asioita ja ottaa puheeksi arkaluonteisia asioita, koska toiminta nähdään toisinaan jopa tungeskelevana. Tästä huolimatta henkilöstöhallinnon oletetaan olevan ajan tasalla asioista esimerkiksi konsernin kaikkien organisaatioiden osalta, ja heidän oletetaan myös hallitsevan kaikki erityistilanteissa vaadittava asiantuntijuus. Asiantuntijaroolissaan henkilöstöhallinnon odotetaan myös osoittavan tukea monipuolisesti henkilöstön keskuudessa.

5.2.2 Henkilöstön tukija

Haastateltavien mukaan tuen antajan rooli nähtiin monipuolisena, sillä usein tukea osoitetaan jossain spesifiä asiantuntijuutta vaativassa tehtävässä, mutta tukea osoitetaan myös yleismaallisesti arkisissa tilanteissa. Haastateltavien kuvaillessa henkilöstöhallinnon osoittamaa sosiaalista tukea henkilöstölle voitaisiin toiminnasta käyttää supporttiivisen eli tukea-antavan viestinnän käsitettä, sillä heidän kuvailemassaan tuessa on havaittavissa supporttiivisen viestinnän piirteitä. Haastateltavat täsmensivät, että sosiaalista tukea osoitetaan juuri vuorovaikutustilanteissa henkilöstön kanssa joko kahden kesken tai ryhmässä. He kertoivat esimerkiksi toimivansa taustalla henkisenä tukena ja osoittavansa tukea kannustamalla, kuuntelemalla, motivoimalla ja rohkaisemalla henkilöstöä. Edellä kuvailtu tuki ilmenee eräiden haastateltavien mukaan esimerkiksi silloin, kun henkilöstöä tuetaan kehittämään omaa osaamistaan vastaamaan työn vaatimuksia. Tämän lisäksi henkilöstöhallinto pyrkii haastateltavien mukaan tarvittaessa valmentamaan ja opastamaan henkilöstöä tietyissä vuorovaikutustilanteissa toimimisessa sekä osoittamaan tukea vuorovaikutustilanteisiin liittyen, kuten seuraava esimerkki osoittaa.

H1C: -- pitää pystyä myös ehkä asettuun sen esimiehenki rooliin ja pystyä häntä vähän coachaan ja antaa sitten sitä henkilökohtaistaki tukee et kuinka paljon hän sitten tarvii sen asian eteenpäin viemiseen tai jalkauttamiseen --

Haastateltavien mukaan sosiaalista tukea osoitettiin esimerkiksi ohjeistamalla etukäteen yksityiskohtaisesti tarkoituksenmukaisesta vuorovaikutuksesta ja toiminnasta tilanteessa, joka koettiin haastavaksi, tai haastavan vuorovaikutustilanteen läpikäynti toteutettiin yhdessä työntekijöiden kanssa. Erään haastateltavan mukaan tällainen tilanne oli esimerkiksi henkilöstöasiantuntijan ja esimiehenä toimivat työntekijän kahdenkeskeinen tapaaminen, jonka tavoitteena on valmistautua esimiehen ja alaisen välisen kehityskeskustelun vuorovaikutustilanteeseen.

Haastateltavat kertoivat sosiaalisen tuen kohdistuvan erityisesti esimiehinä toimiviin työntekijöihin, mikäli organisaation henkilöstöstä löytyi esimiehiä. Esimiesten tukemisen ohella haastateltavat puhuivat hyvien toimintatapojen ja -mallien tarjoamisesta esimiehille, mikä toimi konkreettisempänä keinona osoittaa tukea esimiehille heidän päivittäistä työntekoaan ajatellen. Aineiston mukaan esimiesten tukemisessa on oleellista tarjota erityisesti henkilökohtaista tukea, minkä perustana toimii keskinäinen luottamus henkilöstöhallinnon asiantuntijoiden ja esimiehen välillä. Yhdessä haastatteluun osallistuneessa organisaatiossa ei ole laisinkaan esimiehiä, minkä vaikutukset näkyvät haastateltavien mukaan organisaation löyhemmässä hierarkiassa, joustavammassa rakenteessa ja edistyneemmässä vuorovaikutuskulttuurissa. Siinä tapauksessa, kun esimiehiä ei ole, tukea osoitetaan projektien eri tiimeille ja yksittäisille henkilöstön jäsenille, jotka ilmaisevat tuen tarvetta. Aineiston mukaan esimiesportaan puuttuessa entistä avoimempi ja keskustelevampi, osallistava vuorovaikutuskulttuuri korostuu, jotta asiat kulkevat myös tiimien keskuudesta niiden ulkopuolelle. Haastateltavien mukaan tällaisessa vuorovaikutuskulttuurissa korostuu myös se, että vuorovaikutus on kaikkien vastuulla organisaatiossa.

Haastateltavien mukaan henkilöstöhallinnon on toisinaan haastavaa löytää tasapaino siinä, kuinka paljon osoitetun tuen yhteydessä avustetaan ja tehdään esimiesten puolesta ja kuinka paljon puolestaan jätetään esimiesten vastuulle. Vuorovaikutusta valtuuttamalla henkilöstöhallinto tuo esille jaettua vastuuta organisaation vuorovaikutuksesta ja samalla henkilöstöhallinto osoittaa henkilöstölle, etteivät he automaattisesti tee asioita toisten puolesta. Seuraavassa esimerkissä haastateltava kuvailee esimiesten vastuuta haastavissa henkilöstötilanteissa, jolloin henkilöstöhallinnon on tarjottava tukea, mutta heidän ei tule ottaa vastuuta esimiehen työtehtävistä.

H1B: -- sit ku on tommonen tiukka henkilöstötilanne niin aika usein meitä niin ku ollaan kyllä jo vetämässä siihen mukaan että tuuppas ja autapas ja siinä saa jo olla jopa tarkkana että huolehtii sen oman rajanvedon ettei mee liikaa siihen mukaan vaan niinku sit myös totee että tää on esimiehen vastuulla ja mä annan tukea taustalta mutta mä en tuu tekeen sitä toimenpidettä --

Kaikissa haastatteluissa sosiaalisesta tuesta puhuttiin luontevana ilmiönä työyhteisössä, mutta sosiaalisen tuen määrä ja tavat osoittaa tukea määrittivät tukea tarvitsevan työntekijän tarpeiden mukaan. Joidenkin haastateltavien mukaan sosiaalista tukea annetaan automaattisemmin organisaation tiimeille ja ryhmille kuin yksittäisille työntekijöille. Haastateltavien pohtiessa syitä, miksi tukea annetaan herkemmin ryhmille, nousi keskusteluissa esille, että tiimien ja ryhmien tarve tuelle voi olla helpommin ulkopuolisen tai jonkun ryhmän jäsenen havaittavissa, jolloin tukea huomataan tarjota tai pyytää ja vuorovaikutukseen puuttuminen on odotettavissa, jos ilmenee haasteita tai ongelmia. Yksittäisen työntekijän tarve yksilölliselle tuelle vaatii haastateltavien mukaan yleensä henkilön omaa aloitetta pyytää tukea, sillä tällaiset yksilön kokemat haasteet tai ongelmat vuorovaikutuksessa eivät ole yhtä helposti ulkopuolisen havaittavissa. Aineiston mukaan sosiaalisen tuen ja siihen liittyvän asiantuntijuuden nähdään siis kuvastavan henkilöstöhallinnon tavoitteita organisaation vuorovaikutuksessa. Seuraavassa alaluvussa esitellään, kuinka henkilöstöhallintoa kuvaillaan organisaation vuorovaikutusta tehostavana diplomaattina.

5.2.3 Sovitteleva diplomaatti

Aineiston mukaan henkilöstöhallinto toimii organisaatiossa monipuolisissa edustustehtävissä, joissa heiltä edellytetään diplomaattisuutta. Haastatteluissa nousi esille, että henkilöstöhallinnon on edustettava organisaatiossa sekä työnantajaa että työntekijöitä. Eräänlaisena vuorovaikutuksen välikätenä ja edistäjänä toimiminen organisaatiossa nähtiin diplomaattisuutta vaativana roolina, missä on pyrittävä huomioimaan vuorovaikutuksen kaikki osapuolet ja olemaan oikeudenmukainen osapuolia kohtaan. Haastateltavien mukaan erityisesti työnantajaa, mutta myös työntekijöitä, edustaessaan henkilöstöhallinnon on oltava huolellinen, mihin asioihin he ottavat kantaa ja millä tavoin. Haastateltavat kuvailivat henkilöstöhallinnon kohtaavan vuorovaikutustilanteita, joissa heidän on pohdittava huolellisesti, kuinka avoimesti he voivat kertoa esimerkiksi työnantajan kanssa käsitellyistä asioista työntekijöille. Tällaisia vuorovaikutustilanteita kuvailtiin diplomaattista tarkkuutta ja huolellisuutta vaativiksi, jotta keskinäinen luottamus säilyisi ja ylimääräisiltä väärinymmärryksiltä tai spekuloinneilta vältyttäisiin. Seuraavassa esimerkissä haastateltava kuvailee diplomaattisen vuorovaikutuksen tärkeyttä henkilöstöhallinnon työssä.

H4B: -- hr:llähän on vähän leima et ku sä oot hr:ää niin sulla on se neonvalo tässä otsassa että et täytyy olla tosi diplomaatti myöskin siinä niin ku omas vuorovaikutuksessaan aika usein että ne sanat jää elämään sitten tuolla käytävillä jos sitten ihan mitä tahansa puhuu --

Eräs haastateltavista kertoi puolestaan esimerkin muutostilanteen vuorovaikutuksesta, jolloin henkilöstöhallinnolta vaaditaan myös diplomaattisuutta. Muutoksesta viestittäessä avoimuus ja rehellisyys tukevat tarkoituksenmukaista vuorovaikutusta, kuten haastateltavan seuraava kommentti osoittaa.

H1A: -- ylipäänsä muutostilanteet varmaan mitä tahansa tulee jotain uutta mihin ehkä sitten saattaa sisältyä jonkinlaista muutosvastarintaa niin se on aika tärkeää että se osataan viestiä juurikin oikeella tavalla että sanotaan asiat niin kuin ne on että niin kuin se sellanen kiertely ja kaartelu on usein sellanen mikä sitten ehkä taas jopa ärsyttää ihmisiä enemmän että ihmiset haluis kuulla kuitenkin sen että mistä tässä nyt oikeesti on kyse --

Diplomaattisten piirteiden lisäksi aineisto osoittaa henkilöstöhallinnon työhön liittyvän sekä virallisen että epävirallisen vuorovaikutuksen välillä tasapainoilua. Haastatteluissa virallista vuorovaikutusta kuvattiin lakisääteisenä ja hierarkkisena, kun puolestaan epävirallinen vuorovaikutus nähtiin yhteisöllisyytenä ja aitona avoimuutena. Vahvat, pitkään vallinneet organisaatorakenteet tai kaukaisemmassa menneisyydessä vakiintunut organisaatiokulttuuri arvioitiin haastatteluissa vuorovaikutusta rajoittavaksi ja kankeuttavaksi tekijäksi silloin, kun ne eivät vastanneet organisaation nykypäiväisen vuorovaikutuksen vaatimuksia. Aineiston mukaan yhden haastatteluun osallistuneen organisaation – samainen organisaatio, jossa ei ollut esimiesporrasta – löyhä hierarkia oli yhteydessä virallisen ja epävirallisen vuorovaikutuksen välisen rajanvedon puuttumiseen. Haastateltavien enemmistön mukaan henkilöstöhallinnon lakisääteisyys osaltaan ohjaa ja säätelee vuorovaikutusta, kun tietyt asiat tulee tiedottaa ja käsitellä tietyllä tavalla. Samalla muutamat haastateltavat kuitenkin huomauttavat, että lakien velvoittamista seikoista viestiminen ja lakisääteisten prosessien läpikäyminen voidaan nykypäivänä toteuttaa sovelletusti tilannekohtaisemmin, rennon avoimesti ja keskustelua hyödyntäen ilman virallista kankeutta.

Aineiston mukaan diplomaatin rooli organisaation vuorovaikutuksessa kuvastaa myös henkilöstöhallinnon asemaa sovittelijana. Haastateltavien mukaan henkilöstöhallinnon on diplomaattisena sovittelijana pyrittävä ristiriitatilanteissa huomioimaan tasapuolisesti molempien osapuolten näkökannat, mutta heidän on myös samalla löydettävä diplomaattisesti ne linjaukset ja kannat, miltä osin he seisovat kenenkin takana. Organisaatiossa sovittelijan asemassa henkilöstöhallinnon on pystyttävä mukautumaan vaihteleviin vuorovaikutustilanteisiin, jotka toisinaan voivat olla hyvinkin kärjistyneitä ja ristiriitaisia. Aineiston mukaan henkilöstöhallinto ottaa havaitsemisissaan ongelmallisissa vuorovaikutustilanteissa sovittelijan roolin, kuten seuraava esimerkki havainnollistaa.

H4C: -- isoissa työyhteisöissä ja pienemmissäki välillä on niitä tilanteita että että hr:n täytyy myös toimia jonkinlaisena sovittelijana elikkä on on tilanne sitten kärjistyny henkilöiden välillä esimerkiksi sellaseen tilanteeseen että vuorovaikutus ei ole ihan ollut onnistunutta ja tilanne on se että työt eivät voi näin jatkaa --

Haastateltavat yhdistivät henkilöstöhallinnon sovitteluvaan diplomaattirooliin tavoitteen mukauttaa vuorovaikutustaan tilanteesta ja vuorovaikutuksen osapuolista riippuen. Vuorovaikutuksen mukauttamisessa kuvailtiin tarkoituksenmukaiseksi huomioida tilanneyhteys sekä tilanteen osapuolet ja pyrkiä selvittämään, millaisia tarpeita ja odotuksia yksilöllä on vuorovaikutustilanteen tai -suhteen osalta. Seuraavassa esimerkissä haastateltava kuvailee vuorovaikutustilanteeseen mukautumista vuorovaikutustilanteen osapuolet huomioiden.

H3A: pitkälti tuntee jo oman porukan niin mikä toimii kelleki että sen mukaan sitten sovitellaan ja toiset haluaa sellasia niin ku systemaattisempia vastauksia tai hyvin perusteltuja toisille riittää se et homma ok ja et hyvin niin ku mukauttaen sitä omaa toimintaa kenen kaa kulloinkin asioi

Vuorovaikutuksen mukauttaminen yksilö- ja tilannekohtaisesti mahdollistaa aineiston mukaan henkilöstöhallinnon sovitteluvaan, diplomaattisen toiminnan organisaation vuorovaikutuksessa. Seuraavassa alaluvussa esitellään, kuinka henkilöstöhallintoa kuvaillaan aineistossa yhteyttä luovana henkilöstön osallistajana.

5.2.4 Henkilöstöä yhdistävä osallistaja

Haastateltavat kuvailivat henkilöstöhallintoa eräänlaisena välikätenä, joka muodostaa yhteyksiä organisaation henkilöstön välille. Henkilöstöhallinto on haastateltavien mukaan aktiivisesti ja monipuolisesti mukana organisaation arkipäiväisessä vuorovaikutuksessa, kuten tilaisuuksissa, joissa ollaan vuorovaikutuksessa asiakkaan kanssa tai satunnaisissa käytävä- ja kahvipöytäkeskusteluissa henkilöstön kesken. Haastateltavat olivat yksimielisiä ensinnäkin siitä, että henkilöstöhallinto edistää vuorovaikutusta ja yhteistyötä sekä organisaation eri hierarkiatasojen että erillisten organisaatioiden tai osastojen välillä. Toiseksi haastateltavat kuvailivat henkilöstöhallinnon vastuuksi työskennellä tuloksellisesti eri työryhmissä ja yhteistyössä eri sidosryhmien kanssa sekä luoda yhteyksiä laajalti organisaatiossa. Haastateltavat kertoivat henkilöstöhallinnon osallistuvan säännöllisesti esimerkiksi johtoryhmien toimintaan, kokouksiin, projekteihin ja eri osastojen viikkopalaveriinhin sekä vievänsä asioita eteenpäin organisaatiossa. Seuraavassa esimerkissä eräs haastateltavista kuvailee tarvetta yhteyden luomiseen ja tapoja sen toteuttamiseen käytännössä.

H1C: -- siellä vaan ei niin ku vuorovaikutus kulje sillä tavoin mitä niin ku prosessi vaatis niin sitten tavallaan niin ku ite on siinä sitten linkkinä niitten yksiköiden välillä että nyt kerätään ne niin ku kyseiset tai riittävät ihmiset vaan kasaan ja tota mietitään sitä yhteistyötä ja vuorovaikutusta et miten siinä onnistuttais paremmin jatkossa että ehkä ilman sitä semmosta ulkopuolista linkkiä niin se jäis tekemättä

Näkemykset esimiesten tarpeellisuudesta organisaation hierarkiarakenteessa ja tuloksellisuudesta organisaation vuorovaikutuksessa vaihtelivat haastateltavien keskuudessa. Esimiesten tarkoituksellinen puuttuminen organisaatorakenteesta oli haastateltavien mukaan muodostanut kyseiseen organisaatioon vuorovaikutusympäristön, jossa on tarjolla erilaisia matalan kynnyksen viestintäkanavia – kuten pikaviestintäsovellus Slack, joka on kohdennettu organisaatioiden sisäisen viestinnän tarpeisiin – lisätiedon pyytämistä, keskustelun aloittamista ja yhteyden luomista varten. Tällöin myös henkilöstöä koskevat ja puhuttelevat asiat kohdistuvat käsiteltäviksi suoraa henkilöstöhallinnon kanssa ilman esimiesten toimimista välikätenä vuorovaikutuksessa. Muissa kolmessa haastattelussa osa haastateltavista kuvaili, että esimiesten kautta vuorovaikutuksen eteenpäin välittäminen sujuvoittaa ja vahvistaa viestin mahdollisuutta tavoittaa kaikki työntekijät ja erityisesti maantieteellisesti laajalle levittäytynyt henkilöstö. Osa haastateltavista puolestaan kertoi esimiesten toimivan viestinviejinä toisinaan tehokkaasti ja toisinaan epämääräisesti, sillä vastuun vuorovaikutuksesta siirtyessä esimiehille, ei viesti välttämättä varmuudella tavoita kaikkia tarvittavia henkilöitä, kun se kulkee useamman välikäden kautta. Seuraava esimerkki havainnollistaa haastateltavien käsitystä henkilöstöhallinnon ja esimiesten välisestä vuorovaikutuksesta sekä esimiesten vastuusta organisaation vuorovaikutuksessa.

H1A: -- paljon niistä niin ku yhteydenotoista ja keskusteluista käydään nimenomaan niiden esimiesten kanssa että sit se on taas heidän tehtävänsä jalkauttaa se asia sinne omalle tiimilleen

Haastateltavat kertoivat, että yhteyksien luomisessa on olennaista osallistaa henkilöstöä aktiivisesti, jotta henkilöstön keskinäinen vuorovaikutus voi tehostua ja kehittyä ilman henkilöstöhallinnon jatkuvaa tukea. Haastateltavien mukaan osallistamisessa puolestaan on keskeistä luoda mahdollisuuksia avoimelle, kyseenalaistavalle keskustelulle, jossa jokainen henkilöstöstä kokee tullessa kuulluksi ja hyväksytyksi omana itsenään mielipiteineen. Aineiston mukaan osallistamisen tavoitteena on aktivoida henkilöstöä osallistumaan organisaation vuorovaikutukseen esimerkiksi liittymällä yleiseen keskusteluun sekä heitä koskevaan päätöksentekoon kommentoimalla ja ideoimalla. Aineiston mukaan avoimeen, vapaamuotoiseen keskusteluun osallistuminen edesauttaa ihmisiä pohtimaan ja analysoimaan omia mielipiteitään sekä huomioimaan myös muiden kannanotot. Alla oleva esimerkki havainnollistaa, millaisen käsityksen haastateltavat ovat saaneet

päätöksentekoon liittyvien mielipiteiden ilmaisemisen sekä yleisen vapaamuotoisen keskustelun tärkeydestä organisaatiossa.

H3B: -- se on niin ku paljon tärkeempää sit lopulta ei niinkään et mikä se päätös sit lopulta on et ihmiset haluaa et joku kuitenkin tekee sen päätöksen joka tapauksessa mut paljon oleellisempaa et sä oot saanu sanottua mitä mieltä sä oot jos sua ärsyttää sä oot saanu sanoo ihan sama juttu päätetäänkö sit kuitenkin tehä toisin mut et se on paljon tärkeempi tai et ihmiset näkee et sä oot ollu eri mieltä asiasta

Haastateltavien kertomusten pohjalta voidaan kiteyttää ajatus siitä, että kattava vuorovaikutusverkosto ja osallistaminen tehostavat toinen toisiaan, sillä osallistamisen kautta pyritään luomaan yhteyksiä organisaatiossa ja yhteyksien luomisen tavoitteena on edistää henkilöstön aktiivista osallistumista organisaation vuorovaikutukseen. Aineiston mukaan henkilöstöhallinnoissa tiedostetaan tarve henkilöstön osallistamiselle, mutta yhdellä haastatteluun osallistuneella organisaatiolla keinot osallistamisen edistämiseen ovat vielä puutteelliset, jolloin henkilöstö ei pääse tehokkaasti osallistumaan omaa työtään koskeviin asioihin ja päätöksentekoprosesseihin. Kyseisessä ryhmähaastattelussa keskusteltiin useampaan otteeseen siitä, ettei henkilöstöä osallisteta tarpeeksi esimerkiksi strategian suunnittelussa ja toteutuksessa vaan strategia viestitään ja jalkautetaan yksisuuntaisesti ilman yhteistä keskustelua, jolloin haastateltavat näkivät vuorovaikutuksen puuttuvan kyseisistä tilanteista. Samaiset haastateltavat perustelivat vuorovaikutuksen puuttumisen olevan seurausta luottamuspulasta, minkä puolestaan kerrottiin johtuvan siitä, ettei organisaation vuorovaikutuskulttuuri ole aidosti avoin, vaan asioita salaillaan turhaa ja tietoa pimitetään tarkoituksella ja yleisesti pelätään vuorovaikutuksen tulkinnanvaraisuutta. Haastateltavien mukaan heidän organisaatiossaan kaivattaisiin lisää avointa vuorovaikutusta ajankohtaisista ja keskeneräisistä asioista eli siitä, mitä on meneillään ja mitä tapahtuu missäkin. Näiden haastateltavien lisäksi muiden organisaatioiden haastateltavat kertoivat, että henkilöstön osallistaminen lisää avoimuutta ja muodostaa luottamusta organisaatiossa ja että henkilöstöhallinnon on mahdollista edistää henkilöstön osallistamista.

Haastateltavien mukaan henkilöstölle tulee tarjota mahdollisuuksia osallistua yksilöllisesti organisaation vuorovaikutukseen ja yksilöllisyys tulee huomioida tarjoamalla erilaisia vaihtoehtoja vuorovaikutuksen mahdollistamiseen. Haastateltavat pohtivat, kuinka yrityksen henkilöstömäärän kasvaessa yksilöllisyyden huomioinen hankaloituu ja yleisen keskustelun mahdollistaminen monimutkaistuu. Yleisessä keskustelussa erityisen hankalana nähtiin suuren osallistujamäärän hallinnointi, jotta vuorovaikutuksen tarkoituksenmukaisuus ei heikkenisi. Esimerkiksi tietyillä palvelimilla, kuten Slackissa, käytävien keskusteluiden esityöstäminen ja ohjaaminen tarvittaessa on

haastateltavien mukaan yksi keino saada suuren henkilöstön yhteinen keskustelu toimimaan, mutta samalla on oltava huolellinen, ettei keskustelua rajoiteta tai ohjailta liiaksi. Haastateltavien mukaan henkilöstöhallinnon haasteena organisaation vuorovaikutuksen edistämässä yhteyksien luomisen ja keskustelun herättelyn osalta ovat yleisen keskustelun laadukkuuden ja tehokkuuden turvaaminen. Haasteista huolimatta aineiston perusteella henkilöstöhallinto luo yhteyksiä ja edistää yhteistyötä rohkaisemalla sekä kannustamalla osastoja ja tiimejä aktiiviseen ja avoimeen vuorovaikutukseen, kuten seuraava esimerkki havainnollistaa.

H1A: -- me pystytään ite hyvin näyttään esimerkkiä ku me keskustellaan asioista keskenämme ja otetaan vähän niin ku sillai et hei tää mitä tapahtu nyt mun tontilla saattais ehkä vaikuttaa sinne sun tontille ja pitäiskö tätä lähtee sitten mejän ehkä yhdessä edistään niin et saatetaan nämä kaksi ihmistä keskusteleen keskenään tai tän tyyppistä enemmän niin niin sillä ehkä sitten pystytään osaltamme niitä raja-aitoja vähän siellä madaltaan

Aineiston mukaan yhteistyötä lisäämällä ja laajentamalla voidaan luoda yhteishenkeä ja laajempaa yhteenkuuluvuuden tunnetta organisaatiossa sekä tehostaa organisaation vuorovaikutusta. Henkilöstöhallinnon rooli henkilöstön osallistajana ja yhteyden luojana mahdollistaa yhteistyön lisäämisen erityisesti yli organisaatorajojen ja hierarkiatasojen välillä. Hierarkiatasojen välisen yhteistyön puuttuminen ilmeni haastateltavien mukaan esimerkiksi silloin, kun johto on täysin erillään ja vieraantunut kentällä toimivasta henkilöstöstä. Haastateltavien mukaan henkilöstöhallinto voi edistää organisaatiossa vallitsevaa yhteistyötä vuorovaikutuksen kautta, esimerkiksi konsernin eri organisaatioiden tai organisaation eri osastojen välisiä rajoja ja organisaatorakenteita horjuttamalla ja luomalla monipuolisempia yhteyksiä organisaation keskuudessa. Yhteyksien luomisen yhteydessä henkilöstöhallinto näyttää mallia, millaista yhteistyötä tavoitellaan ja miten se on saavutettavissa. Seuraavassa alaluvussa käsitellään tarkemmin, kuinka henkilöstöhallinto toimii esimerkin näyttäjänä organisaation vuorovaikutuksessa.

5.2.5 Esimerkin näyttäjä

Aineiston perusteella esimerkkiä näyttämällä henkilöstöhallinnon on mahdollista saavuttaa tavoittelemansa vuorovaikutus organisaatiossa. Kaikkien haastateltavien mukaan organisaation vuorovaikutuksen edistäminen koettiin tehokkaimmaksi näyttämällä esimerkkiä muille sekä innostamalla ja motivoimalla henkilöstöä toimimaan esimerkin mukaisesti. Henkilöstöhallinnon tavoitteena on toimia esimerkin näyttäjänä, joka innostaa muun henkilöstön mukauttamaan omaa vuorovaikutustaan tarkoituksenmukaisella tavalla organisaation vuorovaikutuskulttuuriin sopivaksi.

Henkilöstön vuorovaikutusta ei kuitenkaan haluta liiaksi ohjeistaa tai rajoittaa vaan tarkoituksena on kannustaa jokaista vuorovaikuttamaan itselle luontevalla tavalla ja havainnollistaa, millaista vuorovaikutusta organisaatiossa halutaan ylläpitää.

Haastatteluissa ilmeni myös, kuinka henkilöstöhallinnon sekä muun organisaation näyttämä esimerkki vuorovaikutuskäytännöistä on keskeistä uusien työntekijöiden sopeutuessa organisaatioon ja työyhteisöön. Näin ollen kuvailtiin tärkeäksi alusta alkaen osoittaa uusille työntekijöille aidon avoimesti omalla esimerkillä ja toiminnalla, millainen vuorovaikutuskulttuuri organisaatiossa vallitsee. Haastateltavat kertoivat, kuinka uusia työntekijöitä perehdytettäessä ja esimiehiä koulutettaessa on toistuvasti toteutettava niitä toimintamalleja ja käytänteitä, joiden mukaan halutaan myös muiden toimivan organisaatiossa. Seuraavassa esimerkissä erä haastateltava kertoo, kuinka perehdytyksessä vallinnut ilmapiiri on yhteydessä siihen, miten uusi työntekijä toimii jatkossa ja millaisen ensivaikutelman hän on saanut organisaation vuorovaikutuksesta.

H3B: -- ja sit se [perehdytyksessä vallinnut vuorovaikutus] niin ku tosi paljon rakentaa myös sitä et miten se ihminen ottaa sit jatkossa asiat esiin ja miten se rohkasee että et et sellanen tavallaan no ehkä aitous on hyvä sana siinä et siellä ei oo niin ku sellasta teennäistä korporaatiovibaa vaan enemmänki se on sellanen aito kohtaaminen --

Aiemmin tuloksissa nousi esille henkilöstöhallinnon tavoite luoda avoimuutta ja luottamusta organisaation vuorovaikutuksessa. Aitous oli myös yksi vuorovaikutukseen liitetty piirre, jota pidettiin tavoittelun arvoisena organisaatiossa. Osassa organisaatioissa on haastateltavien mukaan havaittavissa avoin, luottamuksellinen vuorovaikutuskulttuuri, minkä on todettu edistävän organisaation vuorovaikutusta. Osassa organisaatioissa puolestaan avoimuuden kuvailtiin lisääntyneen viime vuosina, mutta useat keskustelut ja tiedot ovat yhä edelleen suljettuja organisaatioissa, vaikka niiden osalta olisi mahdollista olla avoimempi. Seuraavassa esimerkissä haastateltava kertoo avoimuuden edistämisestä organisaation vuorovaikutuksessa esimerkkiä näyttämällä.

H1C: -- omalla esimerkillä toimiminen ehkä se että viestii sinne esimiesten suuntaan aika rehellisesti ja avoimesti niin kyllä mää koen että se niin ku hitaasti pieninä askelina niin ku tuottaa jotain sit siihenki miten he viestii asioita taas siellä omassa organisaatiossaan --

Omalla esimerkillään henkilöstöhallinto näyttää mallia organisaatiossa ja pyrkii muokkaamaan vuorovaikutusta kehitystarpeiden mukaan. Haastateltavat kertoivat henkilöstöhallinnon toistavan sellaista vuorovaikutusta, millaista he toivoisivat myös muiden toistavan. Oma esimerkki

parhaimmillaan heijastuu organisaation vuorovaikutukseen toivotun toiminnan muodossa, kuten seuraava haastateltava kuvailee.

H1A: -- omalla toiminnalla sen esimerkin antaminen on semmone millä pystyy kuitenkin vaikuttaa paljon se miten itse vie viestiä ja toimii niissä vuorovaikutustilanteissa niin niin se ehkä sitten myöskin toivottavasti heijastuu myös siihen miten sitten vaikka esimiehet siellä toimii --

Aineiston mukaan henkilöstöhallinnolla on mahdollisuus omalla toiminnallaan ja esimerkkiä näyttämällä väljentää organisaatorakenteita ja hierarkiatasoja viestimällä suoremmin, epävirallisemmin ja avoimemmin. Suorempi vuorovaikutus henkilöstön kesken ilman väliportaita tai -vaiheita vahvistaa tavoiteltua yhteistyötä ja lisää yhteisöllisyyttä organisaatiossa. Haastateltavien mukaan hierarkkisten organisaatioiden vuorovaikutus on viime vuosien aikana muuttunut huomattavasti virallisesta epävirallisempaan suuntaan. Haastateltavat näkivät, ettei vuorovaikutus ole enää niin ylhäältä alas suunnattua vaan se on yhdessä tekemistä ja aitoa dialogia. Virallisuuden tuomaa jäykkyyttä on kitketty henkilöstöhallinnon toimesta esimerkkiä näyttämällä, ja epävirallisen vuorovaikutuksen myötä rentous ja avoimuus ovat voimistuneet organisaatiossa.

H4C: -- sen oon ainakin edellisestä elämästä oppinu sen pitkälti että hr pystyy olemaan siinä ihan niin kun omalla toimintatavallaan muuttamaan sitä paljon semmosta ehkä perinteisestä hierarkisesta [vuorovaikutuksesta] sitten semmoseen ketterämpään --

Kuten edellisessä esimerkissä haastateltava kuvailee, muutos ja kehitys organisaation vuorovaikutuksessa lähtevät itsestä, joten henkilöstöhallinnon panostus vuorovaikutustilanteisiin on korvaamatonta. Haastateltavien käsityksistä on muodostettavissa yhteenveto, että organisaation vuorovaikutuksen kautta taukoamatta luodaan ja muokataan vallitsevaa kulttuuria, ilmapiiriä ja ympäristöä. Seuraavassa luvussa syvennyttään haastateltavien näkemyksiin siitä, kuinka henkilöstöhallinto voi kehittää organisaation vuorovaikutusta.

5.3 Organisaation vuorovaikutuksen kehittäminen henkilöstöhallinnon osalta

Tämän tutkielman tavoitteena oli selvittää organisaation vuorovaikutukseen liittyvien henkilöstöhallinnon tavoitteiden lisäksi, millaisia asioita henkilöstöhallinnon on mahdollista kehittää organisaation vuorovaikutuksessa ja miten. Näin ollen tässä luvussa esitellään haastateltavien näkemyksiä organisaation vuorovaikutuksen kehittämisestä henkilöstöhallinnon osalta. Haastateltavat liittivät kehityksen muutokseen, ja kehittämistä tarkasteltiin haastatteluisa eri

näkökulmista niin vahvuuksineen kuin heikkouksineenkin. Haastateltavat kertoivat henkilöstöhallinnon olevan merkittävässä asemassa kehittämiseen liittyvien muutostilanteiden ja -prosessien vuorovaikutuksessa esimerkiksi muutoksen suunnittelussa ja toteuttamisessa. Edellisessä luvussa esiteltyjen henkilöstöhallinnon roolien voidaan aineiston perusteella nähdä kuvastavan myös tavoitteellista toimintaa organisaation vuorovaikutuksen kehittämisen näkökulmasta. Aineiston mukaan organisaation vuorovaikutuksen kehittämisessä ja uudistamisessa henkilöstöhallinnon on tärkeää pyrkiä edistämään toivottua muutosta omalla esimerkillä. Haastateltavien mukaan henkilöstöhallinto osoittaa muutosprosessissa myös tukea ja tarjoaa asiantuntijuutta sekä organisaation henkilöstön että johdon tarpeiden mukaisesti. Muutokseen ja kehitykseen liittyvän vastarinnan tai erimielisyyksien kohdalla puolestaan korostuu henkilöstöhallinnon rooli sovittavana diplomaattina. Osallistajana ja yhteydenluojana henkilöstöhallinto voi puolestaan lisätä henkilöstön osallistumista kehitys-, muutos- ja päätöksentekoprosesseihin.

Haastateltavat kuvasivat henkilöstöhallintoa kehityksen ja muutoksen edistäjänä, jolloin he toimivat fasilitaattorin ja oivalluttajan rooleissa organisaation vuorovaikutuksessa. Haastateltavat kertoivat henkilöstöhallinnon pyrkivän tehostamaan muutosprosessissa vuorovaikutuksen vastavuoroisuutta ja positiivista ilmapiiriä. Organisaation vuorovaikutuksen kehittäminen yhdistettiin haastatteluissa myös organisaatiokulttuurin kehittämiseen. Organisaatiossa vallitsevan organisaatiokulttuurin ja sen kehittämisen nähtiin saavan vaikutteita organisaatiossa tunnustetuista arvoista ja tavoitteista. Organisaatiokulttuuriin kohdistuvan muutoksen kuvailtiin tapahtuvan vähitellen esimerkiksi panostamalla konkreettisesti merkittäviin vuorovaikutustilanteisiin, joissa esimerkkiä näyttämällä tavoitellaan muutosta ja pyritään sitouttamaan muut vuorovaikutustilanteen osapuolet muutokseen, kuten seuraava esimerkki havainnollistaa.

H4D: -- meillä on tavoitteita tuoda niin ku sellasta niin ku avoimempaa kulttuuria ja näitä niin sehän on hirveen tärkeitä et me nimenomaan panostetaan niihin vuorovaikutustilanteisiin jotta me saadaan sitä muutosta niin ku aikaan --

Aineistosta nousee esiin myös kehitykseen liittyvässä muutoksessa ilmeneviä haasteita. Haastateltavien havaintojen mukaan muutoksesta ja muutosprosessista viestiminen jää usein puutteelliseksi. Haastateltavien mukaan tämä voi johtua esimerkiksi siitä, ettei muutoksesta keskustelulle ole järjestetty aikaa tai muutoksesta ei olla valmiita keskustelemaan. Eräs haastateltava nosti esille esimerkin tilanteesta, jolloin henkilöstöhallinnolle on asetettu vuorovaikutusvastuu tiettyyn muutosprosessiin ja sen viestintään liittyen, mutta kukaan heistä ei tiedä, mitä kyseisellä vastuulla tavoitellaan ja millaisia toimia se edellyttää. Tällöin asetetut tavoitteet ovat pelkkää

sanahelinää ilman tavoiteltua toimintaa, jolloin asetetut vastuut jäävät saavuttamatta ja roolit toteutumatta. Erityisesti organisaatiokulttuuriin kohdistuvien muutosten onnistuminen ja vakiinnuttaminen arveluttavat henkilöstöhallintoa haastateltavien mukaan. Eräs haastateltava kertoi aiemmin kariutuneiden muutosprosessien seurauksena pelkäävänsä, että samat vanhat tavat jatkuvat muutosyrityksistä huolimatta ja organisaatiokulttuuria ei saada muutettua. Haasteista huolimatta henkilöstöhallinnolla nähdään olevan lähes rajattomat mahdollisuudet kehittää organisaation vuorovaikutusta ja haastateltavat kertoivat myös tunnistavansa tarpeen vuorovaikutuksen kehittämiseksi. Kyseisessä kehitystyössä riittäisi haastateltavien mukaan tehtävää, mutta rajalliset resurssit rajoittavat panostusta vuorovaikutuksen kehittämiseen, kuten seuraava haastateltava kuvailee.

HIC: -- mahdollisuudethan ois ihan rajattomat kehittää sitä organisaation vuorovaikutusta et niin paljon ku ois aikaa tehdä työtä tuolla yksiköiden kanssa ja miettiä sitä miten siellä se viestintä ja vuorovaikutus sitten pelais paremmin

Haastateltavat näkivät organisaation vuorovaikutuksen kehittämisen hyvin laajana kokonaisuutena, mutta he kertoivat myös konkreettisia esimerkkejä siitä, miten henkilöstöhallinto voi kehittää organisaation vuorovaikutusta. Seuraavaksi esitellään yksityiskohtaisemmin kuusi keinoa, joiden kautta henkilöstöhallinto voi aineiston mukaan kehittää organisaation vuorovaikutusta. Nämä kuusi kehityskohdetta ovat: viestintäkeinojen tehostaminen, henkilöstötutkimusten hyödyntäminen, henkilöstön havainnointi ja palautteen huomioiminen, positiivisten asioiden jalustalle nostaminen, roolien selkeyttäminen sekä riskinottoon rohkaiseminen ja viestintäarkeuden kitkeminen.

5.3.1 Viestintäkeinojen tehostaminen

Henkilöstöhallinto suunnittelee ja kehittää muiden organisaation jäsenten kanssa yhteistyössä keinoja ja kanavia, joiden avulla tuetaan ja edistetään organisaation vuorovaikutusta. Haastateltavat puhuivat pääosin sekä viestintäkeinoista että -kanavista, joihin sisältyi erilaisia tapoja olla vuorovaikutuksessa sekä erilaisia palvelimia tai alustoja, joilla vuorovaikutusta mahdollistetaan. Aineiston mukaan viestintäkeinoissa ja niiden kehittämisessä on oleellista yksisuuntaisen viestinnän sijaan panostaa vastavuoroisuuteen vuorovaikutuksen osapuolten välillä. Haasteellisimpina viestintäpalveliminä nähtiin sähköposti ja intra, kun puolestaan tehokkaimpina vuorovaikutuskeinoina nähtiin pikaviestintäsovellus Slack ja yhteiset keskustelutilaisuudet joko kasvotusten tai teknologiavälitteisesti. Viestintäkeinojen mahdollisimman tehokas hyödyntäminen nyt ja tulevaisuudessa on

haastateltavien mukaan henkilöstöhallinnon jatkuvan kehityksen tavoite. Se, millaiset tarkoitukset ja tavoitteet vuorovaikutuksella on, määrittelee haastateltavien mukaan viestintäkeinojen kehittämistä. Aineiston perusteella henkilöstöhallinto pohtii perustavanlaatuisia kysymyksiä organisaation vuorovaikutusta kehittäessään kuten sitä, millaisia tarpeita yksiköillä ja tiimeillä on vuorovaikutuksen suhteen, miten viestit menevät perille ja miten tieto on saatavilla. Haastateltavat kertoivat vuorovaikutuksen kohdentamisen olevan keskeinen kehityskohde, sillä tiedonpaljoudessa on vaarana, ettei oleellinen tieto tavoita kohdettaan.

Haastateltavat kuvailivat viestintäkeinojen tehokasta hyödyntämistä ja viestintäkanavien jatkuvaa kehittämistä nopeasti muuttuvassa viestintäteknologiassa haasteelliseksi. Suurissa organisaatioissa viestintäkeinojen kehittäminen ja uudistaminen tapahtuvat haastateltavien mukaan vähitellen. Tästä huolimatta maltillinen suunnittelu ja testaaminen eivät kuitenkaan takaa uudistettujen viestintäkanavien ja -keinojen toimivuutta organisaatiossa. Toisinaan käyttöön otettu viestintäkanava ei toimikaan niin kuin oli suunniteltu ja se ei vastaakaan sitä tarkoitusta, johon se oli kehitelty. Haastateltavat kertoivat esimerkiksi intranet eli sisäisen verkkopalvelun olleen osittain epäonnistunut viestintäkanava, sillä se ei ole toiminut käytännössä siten kuin oli suunniteltu. Eräässä organisaatiossa intranettiä lanseerattaessa oli suuret odotukset siitä, miten avoimempi keskustelu lisääntyisi merkittävästi, mutta näin ei valitettavasti käynytkaan vaan intranetin viestintä nähdään yksipuolisena ja yksisuuntaisena. Seuraavassa esimerkissä haastateltava kertoo, kuinka uudistettu intranet ei vastannutkaan odotuksia.

H2D: meillä ku toi intra uusittiin niin siinä oli et sinne pystyt kommentoimaan ja keskusteleen siellä ja näin niin eihän siellä keskustele kukaa

Haastatteluissa nousi esille eriäviä mielipiteitä siitä, kuinka vuorovaikutusta tulisi rajoittaa. Toisten haastateltavien mielestä vuorovaikutusta ei tarvitse rajoittaa organisaatiossa vaan luotetaan siihen, että ihmiset hillitsevät keskenään toinen toisiaan. Toisten mielestä puolestaan keskustelu voi kärjistyä liiaksi tai mennä aiheettomaksi ja aiheuttaa turhaa harmia ja haittaa, jolloin ei uskalleta, eikä haluta antaa keskustelun lähteä vapaasti valloilleen. Yleiseksi haasteeksi suurissa organisaatioissa haastateltavat näkivät yleisen, laadukkaan keskustelun, johon osallistuisi laajalti henkilöstöä organisaation eri osista. Haastateltavat pohtivat, kuinka herätellä yleistä keskustelua vapaavalintaisista, merkittävistä aiheista ilman keskustelun liiallista esityöstämistä ja ohjaamista tiettyyn suuntaan. Vuorovaikutuksen rajoittaminen ja säännöstely nähtiin uhkana menettää yleisen keskustelun keskeinen elementti eli vapaus, mutta samalla tunnustetaan myös riskinsä sille, että keskustelu karkaa käsistä, jolloin siitä voi koitua enemmänkin haittaa kuin hyötyä. Seuraavana

esimerkki siitä, miten vuorovaikutuskeinojen ja -kanavien valikoimisella sekä tuloksellisella hyödyntämisellä saadaan haastateltavien mukaan sekä luotua että muokattua organisaation vuorovaikutusta ja organisaatiokulttuuria panostamalla yhteiseen keskusteluun. Esimerkissä haastateltava mainitsee myös merkittäväksi sen, ettei avointa keskustelua saa liiaksi rajoittaa tai säädellä.

H3B: et just se ku me ollaan kuitenkin jo suht iso yritys -- niin se ei onnistus enää kasvokkain et sen takia se on ihan kriittisessä asemassa et meil on joku tollanen työkalu [Slack] mikä tekee näkyväks sen kaikille et mistä täällä puhutaan ja sit tavallaan luo sitä kulttuuria et sehän on hyvin vapaamuotonen öö et mitä siellä keskustellaan et siellä ei oo niin ku mitään moderointia ja ihmiset saa just sanoo jos niitä ärsyttää joku tai tai sit siel on aika paljon sellasta niin ku tavallaan huumoria mikä rakentaa mejän tyyppistä kulttuuria --

Monipuolisia vuorovaikutuskeinoja tarjoamalla voidaan haastateltavien mielestä kannustaa jokaista työntekijää löytämään itselleen sopiva tapa osallistua organisaation vuorovaikutukseen. Näin voidaan turvata kaikkien mahdollisuus yksilöllisesti osallistua halutessaan keskusteluun ja tuntea osallistuvansa päätöksentekoon. Mutta haastateltavien mielestä keskusteluun tarkoitettu toimiva ja viimeisen päälle hiottu viestintäkanava ei takaa keskustelua, vaan keskustelun syntyminen on lopulta kiinni henkilöstön asenteesta, tahdosta ja motivaatiosta sekä organisaatiokulttuurista.

5.3.2 Henkilöstötutkimusten hyödyntäminen

Henkilöstöhallinnon toteuttamat henkilöstötutkimukset ovat aineiston perusteella yksi organisaation vuorovaikutuksen kehittämisen kulmakivi. Kaikissa haastatteluissa tuotiin esille henkilöstötutkimukset ja niiden vuorovaikutukseen liittyvät ulottuvuudet. Haastateltavat kertoivat henkilöstöhallinnon keräävän henkilöstötutkimusten avulla aineistoa muiden aiheiden ohella myös organisaation vuorovaikutuksen kehittämistä varten. Henkilöstötutkimusten avulla arvioidaan organisaation vuorovaikutusta ja niiden perusteella voidaan kehittää vuorovaikutusta organisaation sisällä ja yhteistyötä yli organisaatorajojen. Henkilöstötutkimuksissa käydään haastateltavien mukaan läpi organisaation vuorovaikutukseen liittyviä asioita kuten esimerkiksi, saako työntekijä riittävästi tietoa omaa työtään koskevista asioista ja pääseekö työntekijä vaikuttamaan omaa työtään koskeviin päätöksiin. Yhdessä haastattelussa keskustelu kohdistui henkilöstötutkimuksessa esitettyyn kysymykseen siitä, mikä innostaa ja motivoi työssä. Kyseisten haastateltavien mukaan vastaukset perustuivat pääosin vuorovaikutukseen, sillä työntekijät pitivät henkilöstötutkimuksen perusteella motivoivana ja innostavana työssään asioista keskustelemista, mukaan ottamista eli osallistamista,

yhdessä tekemistä ja kehittämistä sekä hyvää johtamista. Henkilöstötutkimuksilla kartoitetaan työhyvinvoinnin sekä työtyytyväisyyden tilaa ja pyritään tavoittamaan henkilöstön kokemukset siitä, mikä on toiminut ja mikä ei. Haastateltavat kertoivat erilaisista henkilöstötutkimuksista, kuten kyselyistä ja mittareista, joita he hyödyntävät organisaatiossaan. Aineiston perusteella huomattavin ero eri organisaatioiden henkilöstötutkimuksissa oli niiden tavoitteet ja toistuvuus. Toisilla toteutettiin kerran vuodessa yksi laaja henkilöstötutkimus ja toisilla henkilöstötutkimuksia oli varioitu yksityiskohtaisemmin hyödynnettäviksi useampaan eri tilanteeseen ja useaan kertaan vuoden aikana.

Vuosittaiset henkilöstötutkimukset keskittyvät haastateltavien mukaan laajaan kokonaiskuvaan siitä, millainen on henkilöstön tilanne. Tällaiset tutkimukset ovat pääosin kyselytutkimuksia, joissa kysymykset ovat sekä laajoja että yksityiskohtaisia ja ne ajoittuvat pidemmän aikavälin tarkasteluun. Haastateltavat näkivät useiden yksityiskohtaisempienkin kysymysten taustalla vuorovaikutuksellisen ulottuvuuden, minkä pohjalta on mahdollista hahmottaa, millaisia näkemyksiä ja kokemuksia henkilöstöllä on organisaation vuorovaikutuksesta ja vuorovaikutussuhteista. Harva kysymys kuitenkaan varsinaisesti keskittyi vuorovaikutuksen tutkimiseen. Kerran kuussa tai parin viikon välein toteutettavat henkilöstötutkimukset puolestaan antavat haastateltavien mukaan yksityiskohtaisempaa tietoa henkilöstön lähimenneisyyden työtyytyväisyydestä ja tämän hetkisistä ilon- ja huolenaiheista. Lyhyellä aikavälillä toistettavat kyselyt tuovat esille ajankohtaiset ajatukset ja kokemukset, jolloin tilanteisiin voidaan tarvittaessa puuttua pikimmiten. Tällöin tavoitteena on haastateltavien mukaan nostaa esille yksilöiden ääni sen hetkisestä tilanteesta laajan pitkäaikaisen kokonaiskuvan sijaan. Haastateltavien puhuessa henkilöstötutkimuksista, kuten työtyytyväisyyskyselyistä, nostivat he esille heidän vastuunsa henkilöstön työhyvinvoinnista ja työssäjaksamisesta. Haastateltavat kertoivat henkilöstön työhyvinvoinnin kulminoituvan arkisessa työnteossa, jolloin siihen tulee kiinnittää erityistä huomiota. Seuraavassa esimerkissä haastateltava kertoo, kuinka henkilöstöhallinto pystyy tarkoituksenmukaisesti hyödyntämään parin viikon välein tarjottavaa vapaaehtoista työtyytyväisyyskyselyä yksilöllisen työhyvinvoinnin näkökulmasta.

H3B: -- se on hyvin paljon sellasta yksilöllistä reagoimista me ei niin ku mitata asioita vaan niin ku jonku yleiskuvan takia vaan enemmänki ne mittarit on meille kanavia nostaa se yksilön ääni esiin ja sit me vastataan siihen et yritetään välttää sellasta et me anonyymisti kerättäis jotain mielipiteitä sit me yritettäis arvata meidän tiimin kesken et mitä nyt pitäis tehdä ja sit jalkautettais niitä

Kuten edellinen esimerkki osoittaa, yhdessä haastattelussa nostettiin esille myös anonymiteetin merkitys henkilöstötutkimuksissa. Kyseisessä organisaatiossa tarkoituksellisesti tähdätään avoimeen ja luottamukselliseen ilmapiiriin, jolloin työntekijät voivat omalla nimellään vastata kysymyksiin

rehellisesti ja henkilöstöhallinnolla on mahdollisuus puuttua yksilöllisesti kyselyissä esille nousseisiin asioihin. Haastateltavien mukaan kyselyssä käydään läpi, kuinka hyvin henkilöstö viihtyy tämän hetkisessä työtehtävässä tai projektissa, millainen on oma vointi sekä kuinka tiimikaverit voivat ja millaista kuormittumista työntekijä kokee. Haastateltavat kuvailevat kyselyn vahvuudeksi sen, että vastaukset tulevan suoraa henkilöstöhallinnolle ja he käyvät kyselyissä esille nousseita asioita henkilökohtaisesti läpi työntekijöiden kanssa esimerkiksi chatin kautta. Luottamuksellisessa ilmapiirissä uskalletaan ottaa asiat rohkeasti puheeksi ja henkilöstöllä on mahdollisuus keskustella aiheesta rakentavasti puolueettoman henkilön kanssa, kuten seuraava esimerkki havainnollistaa.

H3B: -- mejän tiimi on täällä ympäristössä aika usein sellainen neutraali johon ihmiset sitten tavallaan luottaa että no siellä voi sitten pienetkin asiat käydä sanomassa eikä siitä tuu niin ku mitään isompaa showta niin sanotusti et se on aika keskeinen rooli siinä kaikessa keskustelun herättämisessä

Haastateltavien mukaan työtyytyväisyyskyselyt ovat usein ongelmallisia, mikäli tiimissä on voimistuneita jännitteitä osapuolten välillä ja kyselyn vastaukset menevät suoraa tiimin esimiehelle. Haastateltavien mukaan tällöin harvemmin uskalletaan aloittaa keskustelua asioista, jotka hiertävät koko tiimiä tai sen tiettyjä osapuolia. Tästä huolimatta haastateltavat kertoivat henkilöstötutkimusten kuitenkin mahdollistavan ristiriitojen ja ongelmatilanteiden havaitsemisen esimerkiksi esimiehen ja alaisten välisessä vuorovaikutuksessa. Seuraavassa esimerkissä eräs haastateltava kertoo, kuinka henkilöstötutkimuksen avulla heidän henkilöstöhallintonsa on huomannut, miten työnteke ja vuorovaikutus sujuvat jossain organisaation yksikössä tai tiimissä.

H1A: -- meillä on sellasia yksiköitä tai tiimejä ehkä joissa tuntuu että se niin ku herkästi lähtee meneen väärille raiteille se tekeminen tämmösten erilaisten vuorovaikutushaasteiden takia siellä voi olla niin ku tiimin kesken siellä voi olla tiimin ja esimiehen välillä tai ehkä jopa sekä että

Haastatteluissa puhuttiin myös siitä, miten henkilöstötutkimusten lisäksi henkilöstöhallinnon on oleellista havainnoida aktiivisesti organisaation vuorovaikutusta ja huomioida henkilöstön antama palaute, mihin syvennyttään seuraavassa alaluvussa.

5.3.3 Henkilöstön havainnointi ja palautteen huomioiminen

Henkilöstöhallinnon on aineiston mukaan, henkilöstötutkimusten hyödyntämisen lisäksi, oltava motivoitunut huomioimaan työntekijät myös kuuntelemalla ja havainnoimalla heitä sekä palautetta hyödyntämällä. Haastateltavien mukaan kokemus kuulluksi tulemisesta osoittautui tekijäksi, joka

motivoi henkilöstöä osallistumaan monipuolisesti keskusteluun organisaatiossa. Haastateltavien mielestä henkilöstön halukkuus osallistua ja pyrkiä vaikuttamaan yleiseen keskusteluun organisaatiossa voi heikentyä, mikäli henkilöstö ei koe aidosti tulevansa kuulluksi ja ymmärretyksi. Haastateltavat puhuivat organisaation vuorovaikutuksen aktiivisesta havainnoimisesta osana henkilöstöhallinnon toimintaa. Havainnoimalla he kertoivat pystyvänsä tunnistamaan organisaation vuorovaikutuksessa muun muassa ilmeneviä sudenkuoppia, kehityskohteita ja onnistumisia. Vuorovaikutusta ja vuorovaikutustilanteita havainnoimalla henkilöstöhallinnon on mahdollista niin sanotusti seurata tilannetta ja puuttua tarvittaessa tilanteisiin, jotka heidän mielestään vaativat heidän panostaan. Eräs haastateltava kertoi, ettei heidän organisaatiossaan ole ylhäältä johdolta annettua strategiaa tai tavoitetta, jota noudatettaisiin ja jonka saavuttamista mitattaisiin. Seuraavassa esimerkissä kyseinen haastateltava kertoo, miten henkilöstöhallinto seuraa ja havainnoi organisaation vuorovaikutusta aktiivisesti kehityksen näkökulmasta.

H3B: -- sit se [organisaation vuorovaikutuksen kehittäminen] paljon perustuu siihen mitä me itse oivalletaan et mikä toimii niin sit se muutetaan ja ku huomataan et joku ei toimi niin sitten luovutaan että se on tavallaan hyvin paljon sellasta ja sit se tapahtuu paljon sen kokeilemisen kautta et meillä on koko ajan menossa jotain ei meillä oo ikinä mitään pysyvää me tavallaan tutkitaan että miten tää toimis paremmin -- sitten aina niin ku oletus on että taas kokeillaan jotain muuta kun on ymmärretty et mikä siinä vanhassa ei toimi

Myös toisessa haastattelussa nousi esille, miten henkilöstöhallinto havainnoi aktiivisesti organisaation vuorovaikutusta, jotta haasteita ja ristiriitoja voidaan tiedostaa sekä niiden selvittämiseen voidaan osallistua ja tällöin myös vuorovaikutusta voidaan kehittää. Eräs haastateltava kertoi havainnoinnista osana henkilöstöhallinnon työtä, kuten seuraava esimerkki osoittaa.

H1B: toinen on kans semmonen niin ku kun alkaa tunteen aika hyvin organisaation ja ehkä sitten ku vastaa koko hr:stä niin miettii aina sitäki ku on organisaatorakenne niin sit se tavallaan se vietinnällisten pullonkaulojenkin tunnistaminen niin siinä on kans semmonen et se ei tuu sieltä tutkimuksesta vaan se tulee enmmän semmosena havainnoinnilla --

Haastateltavat toivat esille myös sen, miten he oman toiminnan verkostossaan – kuten työryhmissä tai johtoryhmässä – saavat havainnoimalla selville, millaista vallitseva vuorovaikutus on. Haastateltavien mukaan avoimessa organisaation vuorovaikutuskulttuurissa henkilöstön keskuudessa vallitseva tunnelma ja ilmapiiri ovat sekä nopeasti että vaivattomasti havaittavissa, sillä henkilöstön on luontevaa tuoda ajatuksiaan ja tunteitaan esille ilman suurempaa kynnystä. Aineiston perusteella henkilöstön havainnoinnin ja kuuntelemisen lisäksi palauteen hyödyntäminen voidaan nähdä tehokkaana tapana huomioida henkilöstö vuorovaikutuksen näkökulmasta ja kehittää organisaation

vuorovaikutusta. Kaikkea ei voi jättää havainnoinnin varaan, joten avoimen palautteen perusteella kartoitetaan tietoa siitä, millaisena vuorovaikutus koetaan esimerkiksi tiimeissä tai osastoissa.

Palautetta kuvailtiin haastatteluissa eri tavoin. Toisinaan palaute nähtiin hyvinkin virallisena ja muodollisena, jolloin palautetta kerätään tietoisesti. Toisinaan palautteen nähtiin syntyvän vuorovaikutuksen ohella jopa huomaamatta, jolloin palautetta ei varsinaisesti pyydetä. Palautteesta puhuttiin haastatteluissa ikään kuin vuorovaikutuksen sivutuotteena esimerkiksi silloin, kun joku tuo terveiset kentältä johdolle, jos jokin asia on noussut esille. Haastateltavien mukaan palautetta saatiin ja annettiin, mutta palautetta kuvailtiin pääosin muuhun vuorovaikutukseen sulautuneena luontevana, arkipäiväisenä toimena. Haastateltavien mukaan toisilla organisaatioilla on selkeitä, virallisia palautekanavia, joiden kautta palautetta on ohjeistettu ja kannustettu antamaan, pyytämään sekä vaatimaan. Toisilla organisaatioilla puolestaan ei ole yleisiä, virallisia palautekanavia ja tällöin palautekäytännöt olivat haastateltavien mukaan sekä yksilö- että tiimi- ja osastokohtaisia.

H1A: niin ei meillä ainakaan mitään virallista palautekanavaa oo tai että ehkä se on enemmän sitä et täytyy välillä iteki hoksata kysyä sitä palautetta mutta että se riippuu aika paljon siitä vaikka niistä ihmisistä joiden kanssa yleensä tekee töitä onko se niin ku onko se heille luontevaa se palautteen anto tai että onko se enemmän semmosta että voi vaan olettaa että eiköhän tässä asiat hyvin mee ku ei oo mitään negatiivista kuulunu

Kuten edellisestä esimerkistä käy ilmi, palautteesta puhuttiin haastatteluissa yksilöllisenä ja henkilökohtaisena asiana. Palautteen antamisessa ja saamisessa on yksilöllisiä tarpeita ja hyötyjä, sillä toiset kaipaavat palautetta, toiset eivät ja toiset antavat mielellään palautetta, kun toisille se on hankalaa. Kaiken kaikkiaan palautteen antaminen ja saaminen olivat haastateltavien mukaan positiivinen asia organisaation vuorovaikutuksessa. Palautekulttuurin kerrottiin olevan kehityskohde organisaation vuorovaikutuksessa, mihin toivottaisiin paneutumista jatkossa ja heidän mukaansa henkilöstöhallinnolla on mahdollisuus edistää tätä kehitystä. Haastateltavat toivoivat saavansa jatkossa enemmän palautetta sekä henkilöstöhallinnon toiminnasta että omasta henkilökohtaisesta suoriutumisestaan. Haastateltavat kuvailivat palautetta vastavuoroiseksi ja heidän mielestään vastuu työyhteisössä annetusta ja saadusta palautteesta on koko henkilöstöllä.

5.3.4 Positiivisten asioiden jalustalle nostaminen

Haastateltavien mukaan positiivisten kokemusten ja tilanteiden jakaminen sekä korostaminen organisaatiossa oli tehokas tapa kiinnittää työntekijöiden huomio vuorovaikutuksen

voimaannuttaviin piirteisiin. Vuorovaikutuksessa vallitsevan positiivisuuden kerrottiin vahvistavan avoimuutta organisaation vuorovaikutuskulttuurissa kokonaisuudessaan. Positiiviseksi, korostusta vaativiksi asioiksi kuvailtiin esimerkiksi menestystarinoita, kertomuksia onnistumisista sekä inhimillisistä erehdyksistä ja puheita tilanteista, joissa päästiin vaikeuksien kautta voittoon. Haastateltavien mukaan henkilöstöhallinto luo positiivista ja kannustavaa ilmapiiriä kertomalla avoimesti, missä ollaan onnistuttu ja mikä on mennyt hienosti. Avoimuus onnistumisista organisaatiossa, niin sisäisesti kuin ulkoisestikin, nähtiin myös kannustavan sekä motivoivan kehitykseen ja tahtoon tulla entistä paremmaksi. Osassa organisaatioissa positiiviset asiat olivat toistuvasti läsnä vuorovaikutuksessa ja niiden nähtiin vahvistavan avointa positiivisuutta organisaation vuorovaikutuskulttuurissa. Kyseisillä organisaatioilla oli haastateltavien mukaan tietoisena tavoitteena edistää positiivisuutta ja iloa organisaation vuorovaikutuksessa. Osassa organisaatioista puolestaan tunnistettiin positiivisten asioiden korostamisen tärkeys, mutta positiivisuutta ei oltu vielä painotettu tarpeeksi ja tuotu esille toivotulla tavalla. Aineiston perusteella on tarkoituksenmukaista tuoda positiivista hyvää esille organisaation vuorovaikutuksessa, kuten seuraavasta esimerkistä ilmenee.

H1B: -- hyviä onnistumisia ja käytäntöjä siinä tavallaan semmosena niin kun kellokkaana et ku joku on onnistunu jossaki viestinnässä niin se niin ku aattelee et toi on hyvä asia niin tuo sen esille et ei niinkään et hr sanoo vaan hr tuo sieltä organisaatiosta niitä hyviä käytäntöjä niin se on semmonen meillä toimiva tapa oon huomannu että lyö on aika hyvin läpi

Hyvien kokemusten ja onnistumisten esille nostamisen taustalla on haastateltavien mukaan pohdittava, millaisesta vuorovaikutuskäyttäytymisestä palkitaan ja millaisesta puolestaan annetaan huomautus. Eräässä ryhmähaastattelussa keskusteltiin heidän organisaationsa kyynisestä organisaatiokulttuurista ja siitä, miten henkilöstöhallinnon tulisi tuoda vahvemmin esille sekä edistää positiivista, kannustavaa ja kokeilevaa asennetta organisaation vuorovaikutuksessa. Osa haastateltavista kertoi vanhoillisen organisaatiokulttuurin tekevän organisaation vuorovaikutuksesta erittäin kankeaa, varovaista, passiivista, pessimististä ja negatiivista. Positiivisten asioiden ja onnistumisien jakaminen on haastateltavien mukaan tuloksellinen keino päästä eroon kyynisyydestä ja samalla luoda positiivista ja avointa vuorovaikutuskulttuuria. Positiivisen ja avoimen vuorovaikutuskulttuurin luominen edellyttää yleistä keskustelua, jossa tuodaan rohkeasti esille onnistumiset ja epäonnistumiset, mutta korostetaan onnistumisia eikä jäädä vatvomaan epäonnistumisia. Haastateltavien mukaan tällainen kokonaisvaltainen vuorovaikutuskulttuurin muokkaaminen positiivista esille tuomalla ei tapahdu henkilöstöä neuvomalla tai käskemällä, vaan henkilöstöhallinto toimii esimerkkinä tuomalla esille organisaation vuorovaikutuksessa havaittuja

onnistumisia ja hyviä käytänteitä laajemmin, jotta niitä voidaan hyödyntää ja soveltaa myös muualla organisaatiossa.

H2A: -- pitäis vaan jaksaa kertoa niitä onnistumisia ja yrittää kääntää sitä keskustelua sinne myönteisempään suuntaan --

Osa haastateltavista toi esille tunteiden ilmaisun merkityksen yleisessä keskustelussa. Erään haastateltavan mukaan heidän organisaatiossaan koettiin pelkoa ja arkuutta ilmaista tunteita vuorovaikutuksessa. Samaisessa haastattelussa nousi kuitenkin esille onnistumisia ja positiivisia kokemuksia niistä hetkistä, kun on osoitettu tunteita vuorovaikutuksessa ja sitä kautta saatu aikaan lisää tunteita ja innostettu ilmaisemaan avoimemmin yksilöllistä tunnemaailmaa. Alla oleva esimerkki kuvastaa tunnepohjaisen viestinnän puuttumista.

H2A: -- mutta ilmeisesti meillä ei juurikaan uskalleta viestiä sillai tunnepohjaisesti sillälaila että puhuttais innostuksesta ja motivaatiosta ja halusta tehdä asioita hyvin et se mejän on niin ku niin järkeen vetoavaa se viestintä ja faktaan ja asioihin --

Toisen organisaation henkilöstöhallinnon edustajia haastateltaessa puolestaan painottui tunteiden ilmaisemisen vapaus sekä siihen kannustaminen, joten käsitykset ja kokemukset tunteiden ilmaisemisesta organisaation vuorovaikutuksessa vaihtelivat merkittävästi organisaatiosta riippuen. Haastatteluissa tunteiden ilmaisun nähtiin lisäävän vuorovaikutuksen inhimillisyyttä, avoimutta, aitoutta ja vaikuttavuutta. Asioiden mutkaton puheeksi ottaminen ja mieltä painavien asioiden purkaminen yhdistettiin työnhyvinvointia edistäviksi niiden tehostaessa esimerkiksi osallistumista, motivaatiota ja työssäjaksamista. Haastateltavat kertoivat henkilöstöhallinnon kantavan vastuuta työhyvinvoinnista muun muassa tarkkailemalla henkilöstön työssäjaksamista ja kuormituksen määrää havainnoimalla ja tiedustelemalla tilannetta suoraan henkilöstöltä.

5.3.5 Roolien selkeyttäminen

Rooliepäselvyys nousi aineistosta esille organisaation vuorovaikutuksen haasteena, johon henkilöstöhallinnolla nähtiin olevan mahdollisuus vaikuttaa. Haastateltavien mukaan rooliepäselvyys hankaloittaa organisaation vuorovaikutusta, sillä konsernitasolla tai erillisissä organisaatioissa pohdittiin usein, kuka viestii, mitä, kenelle ja milloin. Haastateltavat kertoivat, kuinka helposti kritisoidaan toisten toimintaa ja vuorovaikutusta, kun organisaatiossa ei ole selvyyttä siitä, mikä viestintä ja millainen vuorovaikutus ovat kenenkin vastuulla tai kuka voi valtuuttaa ja mitä kenellekin.

Rooliepäselvyys heijastuu haastateltavien mukaan myös vastuupäselvyytenä vuorovaikutuksessa. Seuraavassa esimerkissä erään organisaation haastateltavat keskustelevat, kuinka rooli- ja vastuupäselvyydet näkyvät konkreettisesti päätöksentekotilanteissa.

H1C: ehkä ne [vuorovaikutukseen liittyvät] ongelmat tai haasteet monesti liittyy johonkin päätöksentekokoasioihin et ei tiedetä että kenellä on vastuu asiasta ja kuka sen päätöksen tekee et sitten veivataan

H1A: roolit ei oo niin selkeet

H1C: ja kuvitellaan että tuolla tehdään päätös eiku se pitäisi tehdä täällä ja se roolien ehkä epäselvyys ja vastuupäselvyys kyllä ne monesti tuo niitä haasteita

Haastateltavien mukaan vuorovaikutukseen perustuvien roolien epäselvyydestä ja ristiriitaisuudesta huolimatta organisaation jäsenillä on oletuksia ja luuloja siitä, mikä viestintä kuuluu kenellekin. Moniportaisessa, hierarkkisessa konsernissa tai organisaatiossa rooliepäselvyys hankaloittaa muiden organisaation jäsenten lisäksi myös henkilöstöhallinnon toimintaa. Erityisesti säädellyssä vuorovaikutuskulttuurissa henkilöstöhallinto pohtii, milloin heidän kuuluu tiedottaa mistäkin asiasta ja kenelle, ketä kaikkia konsultoidaan missäkin tilanteessa ja missä järjestyksessä tai täytyykö asia hyväksyttäväksi ensin jollakin. Eräs haastateltavista kuvailee esimerkkitalannetta, jossa henkilöstöhallinnon roolin merkitystä on korostettu, mutta haastateltava ei itsekään tiedä, mikä heidän roolinsa kyseisessä tilanteessa on.

H2A: -- hr:llä on niin tärkeä rooli tällaisen strategian jalkauttamisessa mutta mä en vielä tiedä mikä se meidän rooli on

Aineiston perusteella henkilöstöhallinto valtuuttaa vuorovaikutuksen vastuita ja tehtäviä organisaation muille jäsenille, jotta työnjako sekä roolit selkeytyisivät. Seuraavassa esimerkissä haastateltava kertoo vastuun jakamisesta organisaatiossa.

H4B: -- hr varmaan haluttaisikin niin ku vähän joka paikkaan mut sit tulee tää et mekin valtuutetaan niin ku sinne muualle et tehkää ja kokeilkaa et ei vaan hr paaluta asioita --

Tämän hetkisen tietoyhteiskunnan haasteena nähdään tiedon paljous. Haastateltavat kuvailivat tasapainoilevansa tiedon paljouden kanssa, sillä henkilöstöhallinnossa pohditaan, mikä on kenellekin oleellista tai tärkeää tietoa ja missä vaiheessa kuormitetaan niin sanotulla turhalla tiedolla. Yhdessä haastateltavista organisaatioista nähtiin olevan jo liiaksi sääntöjä, ohjeita ja käytänteitä tiedonhallintaan liittyen, sillä niiden kerrottiin rajoittavat tilannekohtaista harkintakykyä ja maalaisjärjen käyttöä vuorovaikutuksessa. Selkeiden viestinnällisten roolien ja vastuiden nähtiin kuitenkin puuttuvan, mikä hankaloittaa tiedonhallintaa säädöksistä tai ohjeista huolimatta. Toisessa

organisaatiossa puolestaan haastateltavien mukaan vuorovaikutusta ei ole rajattu luomalla rooleja tai rajoituksia tiettyjen aiheiden ja asioiden käsittelyyn. Tällöin jokaisella työntekijällä on mahdollisuus kompetenssinsa mukaisesti osallistua omatoimisesti keskusteluun ja kommentointiin itsenäistä harkintakykyään hyödyntäen.

5.3.6 Riskinottoon rohkaiseminen ja viestintäarkuuden kitkeminen

Aineiston perusteella organisaatiossa vallitsevat ennakkoluulot ja taipumus riskien välttelyyn ovat sekä este että haaste vuorovaikutukselle ja sen kehittämiseksi. Kehityksessä ja muutoksen edistämiseksi on haastateltavien mukaan oltava rohkea kokeilemaan ja ottamaan riskejä. Haastateltavien mukaan vakiintunut organisaatiokulttuuri ja sen rakenteet voivat ylläpitää skeptistä asennetta muutosta kohtaan, vaikka muutos olisi väistämätöntä. Eräs haastateltava kertoi esimerkin tilanteesta, jolloin organisaation johdolla on ollut vahvoja ennakkoluuloja siitä, etteivät osastot ja esimiehet sitoudu ja sopeudu muutokseen. Tällaisessa tilanteessa ennakkoluulojen unohtaminen ja muutoksen osapuolten aktiivinen osallistaminen ovat mahdollistaneet muutosta edistävän vuorovaikutuksen. Ennakkoluulot ja skeptisyys organisaation vuorovaikutuksessa lisäävät haastateltavien mukaan viestintäarkuutta ja epävarmuutta ottaa riskejä.

Eräessä haastattelussa käytiin keskustelua jonkin asteisesta pelosta ja arkuudesta viestiä organisaatiossa, koska koko henkilöstö saa olla varuillaan, millaisen reaktion vuorovaikutus saa aikaan. Arkuus ja pelko organisaation vuorovaikutuksessa oli haastateltavien mukaan havaittavissa erityisesti riskinotossa ja muutosta koskevassa päätöksenteossa. Haastateltavat puhuivat henkilöstöhallinnon hyvistä valmiuksista laittaa aluilleen muutos, jonka tavoitteena on saavuttaa rohkaisevampi, avoimempi ja luottamuksellisempi vuorovaikutuskulttuuri. He uskoivat pystyvänsä saamaan muutoksen aluilleen yhteisvoimin esimerkkiä näyttämällä. Haastateltavat perustelivat vuorovaikutukseen liittyvän pelon ja arkuuden johtuvan kyynisestä organisaatiokulttuurista. Tällainen vuorovaikutuskulttuuri lannistaa positiivisen, avoimen vuorovaikutuskulttuurin tavoittelua, koska tapana on lukea rivien välistä tai jopa tahallaan ymmärtää väärin, kuten seuraava haastateltavien käymä keskustelu havainnollistaa.

H2C: pelko viestiä yhtään mistään koska siitä tulee hirveä vastarinta

H2F: ja jos oikeen positiivisesti lähtee jotain asiaa viemään eteenpäin niin ihan varmaan joku sitten siitä että mikäs tässä nyt on koira haudattuna että

H2D: sieltä luetaan kaikki rivienvälistä ja kaikesta ja vielä kehdataan alkaa rettelöimään että tää on tämä tarkoittaa tätä että ei sitä jaksa

Säädely toimiala, jota määrittää tiukka salassapitovelvollisuus liike- ja henkilöstöasioista, aiheutti haastateltavien mukaan henkilöstössä viestintäarkuutta, koska työntekijät pelkäävät olevansa liian avoimia organisaatioon ja liiketoimintaan liittyvistä asioista tai paljastavansa jotain arkaluonteista. Haastateltavien mukaan vuosien varrella juurtunut organisaatiokulttuuri on jämähtänyt suljettujen, salaisten ja rajattujen tietojen sekä keskustelujen pariin, vaikka nykypäivänä organisaatiossa olisi mahdollista edistää avoimempaa vuorovaikutusta. Organisaation säädellyn toimialan nähtiin olevan yhteydessä vallitsevaan organisaatiokulttuuriin, jonka luoma pelko, varovaisuus ja riskien vältteleminen heijastuvat arkuutena ja epävarmuutena organisaation vuorovaikutuksessa.

Aineiston mukaan vuorovaikutusta leimaavan pelon ja arkuuden voidaan nähdä olevan seurausta organisaatiossa vallitsevasta luottamuspulasta. Eräiden haastateltavien mukaan luottamuspulaa on havaittavissa usein ratkaisevissa keskusteluissa, jotka koskevat suuria muutoksia. Luottamuksen puuttuessa ei uskalleta osallistua vuorovaikutukseen eikä edistää sitä, sillä pelätään herätettävän ei-toivottua keskustelua, mutta samalla tiedostetaan se, että keskustelua syntyy joka tapauksessa esimerkiksi oletuksiin perustuvien huhujen muodossa. Samalla haastateltavat pohtivat myös sitä, miksi organisaatiossa vallitsee vuorovaikutuskulttuuri, jossa keskustelun aloittamista tarvitsee pelätä. Haastateltavat kertoivat riskinoton olevan merkittävä osa muutosta ja kehitystä, jotta uskalletaan kokeilla uutta ja ottaa hyppy tuntemattomaan. Yhden organisaation haastateltavat kertoivat, kuinka heillä on alettu kokeilla uutta ja tehdä asioita toisin, mikä nähtiin erittäin positiivisena asiana. Samalla haastateltavat olivat sitä mieltä, että kokeilua ja riskienottoa tulisi merkittävästi lisätä kehityksessä ja muutoksessa myös jatkossa. Heidän mukaansa henkilöstöhallinnon on mahdollista kehittää organisaation vuorovaikutusta kannustamalla kokeilemaan ja rikkomaan rajoja sekä nostamalla ne hyvät asiat valokeilaan. Kaiken kaikkiaan rohkeus ottaa riskejä ja rikkoa rajoja perustuu haastateltavien mukaan organisaation vuorovaikutuskulttuuriin, minkä he näkevät henkilöstöhallinnon keskeisenä, jatkuvana kehityskohteenä.

5.4 Henkilöstöhallinnon toiminnan heijastuminen organisaation vuorovaikutukseen

Edellä esitellyt henkilöstöhallinnon roolit ja se, miten henkilöstöhallinto voi kehittää organisaation vuorovaikutusta kuvastavat henkilöstöhallinnon toiminnan heijastumista organisaation vuorovaikutukseen. Henkilöstöhallinnon toiminta heijastuu organisaation vuorovaikutukseen erityisesti esimerkiksi näyttämällä, sillä haastateltavien mukaan omalla toiminnalla saadaan muutoksia aikaan organisaation vuorovaikutuksessa ja esimerkiksi näyttämällä voidaan tehokkaasti

vahvistaa heidän toimintansa näkyvyyttä sekä vaikuttavuutta organisaatiossa. Henkilöstöhallinnon toiminnan heijastumisesta on aineiston mukaan tunnistettavissa keskeisiä teemoja, joita ovat yleisen tahtotilan luominen ja välittäminen organisaatiossa, organisaatiokulttuurin kehittäminen, työhyvinvoinnin turvaaminen. Tämän lisäksi haastateltavat kertoivat epävarmuudesta ja riittämättömyyden tunteesta henkilöstöhallinnon toiminnassa, sillä heidän mukaansa henkilöstöhallinnolta odotetaan paljon, mutta heidän työtään ei arvosteta organisaatiossa heidän toivomallaan tavalla, jolloin heillä on tarve tehdä oma työnsä näkyväksi. Haastateltavat puhuivat, kuinka henkilöstöhallinto omalla esimerkillään luo organisaatiossa vallitsevaa yleistä tahtotilaa siitä, millaista vuorovaikutuskulttuuria halutaan ylläpitää ja edistää organisaatiossa. Esimerkkiä näyttämällä henkilöstöhallinnon on mahdollista vaikuttaa siihen, mitä viestitään ja miten sekä kuinka avointa tai suljettua keskustelu on organisaatiossa. Seuraavassa esimerkissä haastateltava kuvailee organisaatiossa tavoitellun tahtotilan luomista esimerkkiä näyttämällä.

H4C: -- henkilöstöhallinnon niin ku tavallaan roolina mun mielestä on myös luoda sitä semmosta tahtotilaa siitä että miten me viestitään ja miten minkälaisia asioita voidaan nostaa miten esimiehet viestii miten henkilöstö viestii kuinka avointa tai suljettua se keskustelu on et se se ei oo mitään lakisäätteistä eikä tiettyjä niin ku tekemisiä mutta myös niin ku sillä omalla tekemisellä me esimerkillä näytetään sitä tahtotilaa että tälläläilla me halutaan että meidän yhteisössä asioista voidaan keskustella --

Henkilöstöhallinto heijastaa toiminnallaan koko organisaation sitä ajatusmallia ja tahtotilaa, että organisaation vuorovaikutus on kaikkien vastuulla ja kaikki vaikuttavat siihen osaltaan. Organisaation vuorovaikutuksessa on haastateltavien mukaan korostettava kaikkien osapuolten vastuuta. Kaikkien organisaation jäsenten täytyy osata jakaa tietoa ja omaa osaamistaan, mutta samalla heidän täytyy myös osata kysyä ja ottaa selvää itselle oleellisesta tiedosta. Haastateltavien mukaan organisaatiossa vallitsevia asenteita ja organisaatiokulttuuria on mahdollista muokata yhteistä tahtotilaa luomalla. Aineiston perusteella organisaatiokulttuuri ja organisaation rakenteet ovat yhteydessä siihen, millaista vuorovaikutusta organisaatiossa esiintyy, millaista vuorovaikutusta organisaation jäseniltä odotetaan sekä millaista vuorovaikutusta tavoitellaan ja pidetään yleisesti hyväksyttävänä. Haastateltavat puhuivat henkilöstöhallinnon asemasta organisaation vuorovaikutuksen kehittäjänä, sillä heidän tavoitteenaan ja vastuunaan on organisaatiokulttuurin muokkaaminen. Tällöin haastateltavien mukaan henkilöstöhallinnon toiminta näkyy kokonaisvaltaisen vuorovaikutuskulttuurin luomisena asenteineen ja arvoineen. Henkilöstöhallinto uudistaa omaa työtään ja organisaation toimintaa vuorovaikutuksen näkökulmasta, mikä heijastuu organisaation vuorovaikutuskulttuuriin pidemmällä aikavälillä.

Aineiston mukaan henkilöstöhallinnon toiminta heijastuu organisaation vuorovaikutukseen myös rekrytointiprosessin kautta. Organisaatiokulttuuria ja organisaation vuorovaikutuskulttuuria vahvistetaan rekrytoinneissa esimerkiksi valikoimalla tavoitteellisesti tietynlaisia henkilöitä organisaatioon. Eräässä haastattelussa kerrottiin tavoitteesta vahvistaa avoimuutta ja rentoutta organisaation vuorovaikutuskulttuurissa valitsemalla rekrytoinneissa työntekijöiksi sellaisia henkilöitä, joista välittyy esimerkiksi tietynlainen rentous ja joilla on niin sanotusti pilkettä silmäkulmassa. Henkilöstöhallinnon tavoitteenaan on palkata uusia työntekijöitä, jotka sopeutuvat työyhteisöön sekä organisaatiokulttuuriin ja jotka ovat jatkossa sekä vahvistamassa että edistämässä tarkoituksenmukaista vuorovaikutuskulttuuria. Työntekijöiden perehdytyksen yhteydessä henkilöstöhallinnon toiminta ohjaa uusien työntekijöiden suhtautumista ja sopeutumista organisaation vuorovaikutuskulttuuriin, mikä puolestaan heijastuu työyhteisön vuorovaikutukseen.

Työhyvinvoinnin ulottuvuus oli toistuvasti havaittavissa, kun henkilöstöasiantuntijat kertoivat henkilöstöhallinnon toiminnasta organisaation vuorovaikutuksessa ja pohtivat heidän merkitystään organisaation vuorovaikutuksessa. Työhyvinvointinäkökulman huomioiminen on aineiston perusteella henkilöstöhallinnon keskuudessa perustavanlaatuisen arvo ja asenne, mikä heijastuu vuorovaikutuksessa ja toiminnassa. Kiteytettynä organisaation henkilöstön työhyvinvoinnin huomioiminen on havaittavissa monipuolisesti aiemmissa luvuissa esitellyissä henkilöstöhallinnon rooleissa ja organisaation vuorovaikutuksen kehitykseen liitetyissä henkilöstöhallinnon funktioissa. Tämä aineistossa kantavaksi elementiksi osoittautunut työhyvinvointi heijastaa henkilöstöhallinnon toimintaa ja vuorovaikutusta koko organisaation vuorovaikutuksessa. Näin ollen henkilöstöhallinnon toiminta heijastuu organisaation vuorovaikutuksessa erityisesti työhyvinvointiulottuvuuden kautta.

Haastateltavien arvioidessa henkilöstöhallinnon toiminnan heijastumista organisaation vuorovaikutukseen kertoivat he tarpeesta tehdä oma työ näkyväksi. Osa haastateltavista kertoi riittämättömyyden tunteesta, sillä henkilöstöhallinnolla on jatkuva paine ja tarve uudistua nopean kehityksen mukana. Riittämättömyyden tunne tulee haastateltavien mukaan esille muun muassa silloin, kun henkilöstöhallinnon asemaa ja heidän tekemäänsä työtä ei tunnusteta eikä arvosteta organisaation vuorovaikutuksessa ja sen kehittämiseksi. Haastateltavien puheessa nousi esille ajatus siitä, miten henkilöstöhallinnon työ on paljolti hajautettuna kaikkialle organisaatiossa ja oman työpanoksen näkyväksi tekeminen on toisinaan hyvin haastavaa. Tästä huolimatta heiltä kuitenkin odotetaan paljon erityisesti organisaation vuorovaikutuksen kehittämisessä, kuten seuraava esimerkki osoittaa.

H4D: -- todella niin ku odotetaankin että hr ottaa sen niin ku roolin roolin sit siinä vuorovaikutuksen kehittämässä siellä eri työyhteisöissä ja organisaatioissa ja on niin ku mukana siellä

Tästä johtuen haastateltavien mukaan henkilöstöhallinnon panostuksen sekä työn ja toiminnan näkyväksi tekeminen organisaatioissa vuorovaikutuksen kautta on merkittävää. Seuraavassa esimerkissä haastateltava kertoo, kuinka oleellista henkilöstöhallinnon työskentelyä on tuoda esille organisaation vuorovaikutuksessa, koska heidän työpanostaan harvoin huomioidaan ja tunnustetaan organisaatioissa.

H2A: -- siinä oman työn näkyväks tekemisessä olis tärkeetä se että sitä viestittäis mutta tää on varmaan yks asia jossa me ollaan me ollaan kauheen ahkeria me palvellaan mutta ne jää niin ku mejän ja sen asiakkaan välisiksi ne kontaktit ja se ei tuu koskaan välttämättä kauheen näkyväksi --

Henkilöstöhallinnon aktiivinen ja kokonaisvaltainen toiminta organisaation vuorovaikutuksessa näkyy haastateltavien mukaan yleisenä oletuksena, että henkilöstöhallinto tietää ja huomaa kaiken. Tämän lisäksi haastateltavat toivat esille organisaatioissa vallitsevan kulttuurin ja organisaation historian, jotka voivat heidän mielestään osittain määrittellä henkilöstöhallintoon kohdistuvia odotuksia, kuten seuraava esimerkki havainnollistaa.

H1C: mutta silleen mielenkiintoinen ilmiö että onko se tästä talosta tai yrityksestä tai yrityskulttuurista jotain tai onko mejän historiassa jotain sellasta että tämmöset odotukset tavallaan on hr:stä että en osaa ite verrata muihin yrityksiin että onko tavallaan siellä samanlainen ajatus että hr tietää kaikesta kaiken

Haastateltavat mainitsivat, kuinka heidän ikään kuin odotetaan osaavan ja hallitsevan kaikki mahdollinen, kun heidän puoleensa käännytään jonkin ongelman osalta. Haastateltavat huomauttivat henkilöstöhallinnon tarpeesta muistaa oma rajallisuutensa sekä muiden henkilöstön jäsenten vastuut, jolloin kaikkea vastuuta ei tarvitse kantaa, vaan heidän tulee olla avoimesti tavoitettavissa ja puuttua asioihin apua pyydetessä. Samalla kuitenkin henkilöstöhallinnon tekemää työtä ja antamaa panosta ei nähdä tai osoiteta huomatuksi organisaatioissa haastateltavien mukaan. Näin ollen henkilöstöhallinnolta odotetaan monipuolista asiantuntijuutta ja laajaa osaamista, mitä ei kuitenkaan osata arvostaa tai nimetä organisaatioissa. Tämä voidaan nähdä eräänlaisena epävarmuutena ja määrittelemättömyytenä henkilöstöhallinnon asiantuntijaroolissa, sillä heillä itsellään sekä muilla organisaation jäsenillä ei ole täysin selkeää käsitystä siitä, mikä kaikki organisaatioissa ja sen vuorovaikutuksessa kuuluu henkilöstöhallinnon vastuulle.

6 POHDINTA

Tutkielman tarkoituksena oli selvittää, millaisia näkemyksiä henkilöstöasiantuntijoilla on henkilöstöhallinnon merkityksestä organisaation vuorovaikutuksessa. Tavoitteena oli siis lisätä ymmärrystä sekä henkilöstöhallinnon että organisaation vuorovaikutuksesta ja ymmärtää henkilöstöasiantuntijoiden kokemuksia ja käsityksiä kyseisiin aiheisiin liittyen. Tämän pohdintaosuuden tarkoituksena on tiivistää aiemmin esiteltyjä tuloksia ja peilata niitä taustassa esiteltyihin teoreettisiin lähtökohtiin, jotta tutkittava aihe jäsentyy kokonaisuutena. Seuraavaksi on vuorossa tutkijan pohdintoja tuloksiin, tutkielman arviointiin ja jatkotutkimusehdotuksiin liittyen.

6.1 Tulosten tarkastelu

Tämän tutkielman tulokset osoittivat, että henkilöstöhallinnon tavoitteet organisaation vuorovaikutuksessa ilmenivät selkeinä rooleina, jotka kuvastivat henkilöstöhallinnon tavoitteellista, merkityksellistä vuorovaikutusta organisaatiossa. Organisaation vuorovaikutuksen kehittäminen henkilöstöhallinnon osalta puolestaan keskittyi konkreettisiin henkilöstöhallinnon tehtäviin, joiden kautta kehitystä ja siihen liittyvää muutosta voitiin edistää. Nämä tuloksissa esitellyt henkilöstöhallinnon roolit ja funktiot kuvastivat myös henkilöstöhallinnon toiminnan heijastumista organisaation vuorovaikutukseen. Heidän toimintansa voidaan tulosten perusteella todeta heijastuvan organisaation vuorovaikutukseen erityisesti esimerkin näyttämisenä, yhteisenä tahtotilana ja läsnä olemisena arjen vuorovaikutuksessa. Lisäksi luottamuksen, avoimuuden ja aitouden voidaan todeta olevan tulosten perusteella organisaation sujuvan vuorovaikutuksen merkittäviä edellytyksiä, mihin myös henkilöstöhallinto osaltaan pyrkii. Samalla henkilöstöhallinnon tavoitteena oli edistää kyseisiä ilmiöitä organisaatiokulttuurissa ja organisaation vuorovaikutuksessa. Henkilöstöhallinnon toiminnan ja sen heijastumisen organisaation vuorovaikutukseen voidaan ajatella kuvastavan henkilöstöhallinnon merkitystä ja asemaa organisaation vuorovaikutuksessa sekä ylipäänsä organisaatiossa.

Henkilöstöhallinnon tavoitteellisessa toiminnassa organisaation vuorovaikutuksessa oli havaittavissa viisi keskeistä roolia – asiantuntija, henkilöstön tukija, sovitteleva diplomaatti, henkilöstöä yhdistävä osallistaja ja esimerkin näyttäjä – joiden voidaan nähdä kuvastavan henkilöstöhallinnon keskeistä asemaa organisaation vuorovaikutuksessa. Se, millainen merkitys henkilöstöhallinnolla on

organisaation vuorovaikutuksessa, kertoo todennäköisesti myös siitä, millaisena henkilöstöasiantuntijat näkevät henkilöstöhallinnon aseman organisaatiossa kokonaisuudessaan, sillä Juholinin (2007, 87) mukaan vuorovaikutus on organisaation sujuvan toiminnan edellytys. Tämä saattaa olla yhteydessä siihen, että henkilöstöhallinnon tehokas osallistuminen organisaation vuorovaikutukseen lisää heidän toimintansa ja työnsä merkittävyyttä heille itselleen sekä muille organisaation jäsenille. Henkilöstöhallinnon toimintaa on aiemmissa tutkimuksissa pääosin kuvattu työtehtävien kautta (ks. Cowan 2012, 377; Venkatesh 2008, 167), mutta tässä tutkielmassa henkilöstöhallinnon toimintaa organisaatiossa haluttiin tarkoituksenmukaisesti lähestyä tehtävien sijaan tavoitteiden näkökulmasta, jotta voidaan saada uutta tietoa henkilöstöhallinnon toiminnan ulottuvuuksista. Tulosten perusteella henkilöstöhallinnon tavoitteet osoittautuivat laajaksi kokonaisuudeksi, sillä tavoitteita ei liitetty pelkästään työtehtävien tulokselliseen suorittamiseen. Tämän sijaan tavoitteellinen toiminta ulottui kaikkeen toimintaan organisaatiossa ja sen vuorovaikutuksessa esimerkiksi tilanteisiin ja rooleihin, joita ei varsinaisesti oltu nimetty henkilöstöhallinnon vastuulle tai heidän tehtäväkseen. Tämän voidaan nähdä kertovan siitä, miten moniulotteista henkilöstöhallinnon toiminta on organisaatiossa, sillä pelkkien konkreettisten työtehtävien kuvaileminen ei riitä antamaan todellista, kokonaisvaltaista kuvaa henkilöstöhallinnon asemasta ja merkityksestä organisaation vuorovaikutuksessa.

Tutkielman tulokset ovat yhteydessä Cowanin (2012) ja Venkateshin (2008) tutkimuksiin, sillä henkilöstöhallinnon roolit organisaation vuorovaikutuksessa ovat yhteneviä henkilöstöasiantuntijoiden tehtävien kanssa. Esimerkiksi asiantuntijan, henkilöstön tukijan ja esimerkin näyttäjän roolit liittyvät Cowanin (2012, 377) esittelemiin henkilöstöhallinnon tehtäviin, kuten henkilöstön kouluttamiseen ja johtamiseen. Tutkielman tulokset tukevat myös Nazninin ja Hussainin (2016) toteamusta siitä, että henkilöstöhallinnon rooli organisaatiossa on kehittynyt entistä monipuolisemmaksi ja arvostetummaksi. Henkilöstöasiantuntijat kertoivat henkilöstöhallinnon työnkuvan muutoksesta lakisääteisestä sihteerintyöstä monipuoliseksi kehittäjäksi. Tutkielman tulosten perusteella henkilöstöhallinnon asiantuntijuus on muuttunut viime vuosina arvostetummaksi organisaatioissa, sillä heidän osaamistaan hyödynnettiin aktiivisemmin ja uusilla tavoilla. Venkatesh (2008, 173) toi myös esille henkilöstötyön jatkuvan kehityksen uusien haasteiden parissa, koska työ on muuttunut yhä keskeisemmäksi ja monipuolisemmaksi organisaatioissa. Tutkielman tulosten perusteella henkilöstöhallinnon työn kehittyessä heille on annettu yhä enemmän vastuuta organisaatiossa ja vastuuta tullaan todennäköisesti jakamaan heille lisää myös tulevaisuudessa kehityksen jatkuessa.

Nämä muutokset henkilöstöhallinnon asiantuntijuudessa ja toiminnassa näkyivät myös kasvaneina odotuksina, joita kohdistui henkilöstöhallinnon asiantuntijuuteen ja osaamiseen. Kyseiset odotukset eivät kuitenkaan täysin kohdanneet henkilöstöhallinnon oman käsityksen kanssa heidän toiminnastaan ja työnkuvastaan. Kyseinen ristiriita ilmeni epävarmuutena ja hämmennyksenä henkilöstöhallinnon toiminnassa, kun organisaatiossa ei yleisesti tiedetty, mikä kuuluu henkilöstöhallinnon vastuulle. Epäselvän työnkuvan tavoitteineen, vastuineen ja tehtävineen voidaan nähdä heikentävän henkilöstöhallinnon asemaa ja muiden osoittamaa arvostusta organisaatiossa sekä toiminnan väheksymistä henkilöstöhallinnon itsensä toimesta. Tämän lisäksi henkilöstöasiantuntijoiden kertoessa henkilöstöhallinnon tavoitteista ja merkittävydestä organisaation vuorovaikutuksessa, oli havaittavissa epävarmuutta, minkä voidaan todeta olevan yhteydessä Armstrongin ja Taylorin (2014, 46) esittämään henkilöstöhallinnon asiantuntijoiden roolin, kuten vastuiden ja tehtävien, määrittelemättömyyteen. Tuloksissa nousi myös esille, kuinka henkilöstöhallinnon asiantuntijaroolissa nähtiin haasteena, etteivät he olleet varmoja, milloin he tuovat sopivasti omaa asiantuntijuuttaan esille organisaatiossa eli milloin puuttua ja milloin olla puuttumatta vaihteleviin asioihin ja tilanteisiin. Tämän ristiriitaisuuden kanssa tasapainottelun voidaan nähdä perustuvan siihen, että henkilöstöhallinnolta odotetaan paljon, mutta heillä ei ole selkeyttä asiantuntijuutensa asemasta.

Tämän lisäksi henkilöstöhallinnon edistämään kehitykseen liittyi epävarmuutta siitä, saadaanko tavoitellut muutokset tapahtumaan. Osa henkilöstöasiantuntijoista pohti, onko henkilöstöhallinnolla resursseja laittaa aluilleen sekä saada aikaan suuria muutoksia organisaatiossa ja erityisesti vakiintuneessa organisaatiokulttuurissa pitkällä tähtäimellä. Tällainen epävarmuus henkilöstöhallinnon toiminnassa saa miettimään eikö henkilöstöhallinnon keskuudessa nähdä muutoksen tärkeyttä vai eikö viitsitä ryhtyä toimeen epäonnistumisen pelossa vai eikö uskota itseensä ja oman tiimin mahdollisuuksiin. Henkilöstöhallinnon ja henkilöstöasiantuntijoiden on todettu olevan epävarmoja arvostaan, asemastaan ja asiantuntijuudestaan organisaatioissa (Warech & Tracey 2004), mikä nousi esille myös tämän tutkielman tuloksissa eri yhteyksissä. Samalla tämän tutkielman tuloksissa oli havaittavissa epävarmuutta oman työn näkyvyydestä ja sen kautta korostuvasta arvostuksesta organisaatiossa. Henkilöstöasiantuntijat kertoivat, ettei henkilöstöhallinto saa odottamaansa arvostusta organisaatiossa. Tämä voi osittain johtua siitä, etteivät he saa positiivista palautetta henkilökohtaisesti eikä henkilöstöhallinnon onnistumisista viestitä myöskään yleisesti organisaatiossa. Henkilöstöhallinnon toiminnan, merkityksen ja aseman selventäminen, näkyväksi tekeminen sekä korostaminen organisaatiossa niin henkilöstöhallinnolle kuin muillekin organisaation

jäsenille voisi vakiinnuttaa henkilöstöhallinnon arvostuksen sen ansaitsemalle tasolle ja lisätä heidän potentiaalinsa hyödyntämistä tuloksellisesti.

Organisaatiot hyötyisivät siitä, että henkilöstöhallinnon merkitys tiedostettaisiin yleisesti organisaatiossa vuorovaikutuksen näkökulmasta. Tulosten perusteella henkilöstöhallinnolla näyttää olevan käsitys organisaatiossa ilmenevästä vuorovaikutuskokonaisuudesta, koska he osasivat arvioida organisaation vuorovaikutusta monitahoisesti ja he myös ymmärsivät henkilöstöhallinnon aseman sekä mahdollisuudet siinä. Henkilöstöhallinto pystyisi tämän tietotaidon pohjalta kehittämään organisaation vuorovaikutusta, mutta tällä hetkellä heidän toimintansa jää usein pelkäksi tukitoiminnoksi, koska heidän monipuolista rooliaan ei tunnisteta. Henkilöstöhallinto tuntee tehtävänsä puolesta organisaation rakenteet ja organisaatiossa ilmenevät vuorovaikutussuhteet, jolloin he voisivat kehittää organisaation vuorovaikutusta paraatipaikalta. Henkilöstöhallinnon toimintaa organisaatiossa ja erityisesti organisaation vuorovaikutukseen liittyvää kehitystä ei kuitenkaan henkilöstöasiantuntijoiden kertomusten mukaan nähty merkityksellisenä. Henkilöstöhallinnon osaamista, ammattitaitoa ja arvokkaita näkemyksiä voitaisiin hyödyntää mahdollisimman tehokkaasti, mikäli organisaation keskuudessa tiedostettaisiin henkilöstöhallinnon arvo sekä merkitys ja sitä osattaisiin hyödyntää. Tästä johtuen henkilöstöhallinnon roolia tulisi pohtia uudelleen organisaatioissa. Ensinnäkin tulisi pohtia, mitä annettavaa henkilöstöhallinnolla on organisaation vuorovaikutuksessa. Toiseksi tulisi pohtia sitä, miten henkilöstöhallinnon tietotaidon tiedostamisen jälkeen heidän potentiaaliansa voitaisiin hyödyntää mahdollisimman monipuolisesti.

Tämän tutkielman tulokset osoittivat, että henkilöstöhallinnon toiminnan heijastuminen perustui organisaation arkisessa vuorovaikutuksessa läsnä olemiseen, jossa keskeistä oli omalla esimerkillä muiden toiminnan ohjaaminen sekä yhteisen tahtotilan luominen. Tällöin henkilöstöä kannustettiin ja motivoitiin tavoitteelliseen toimintaan organisaation arkisessa vuorovaikutuksessa henkilöstöhallinnon toimesta esimerkkiä näyttämällä. Luottamuksen, avoimuuden ja aitouden ilmiöiden kuivailtiin lähtevän henkilöstöhallinnosta itsestään, jolloin toimimalla esimerkillisesti he voivat myös odottaa muilta vastaavanlaista toimintaa. Samalla pyrittiin myös luomaan yhteisöllisyyttä ja korostamaan sen merkitystä organisaation tuloksellisessa toiminnassa. Henkilöstöhallinnon vuorovaikutuksen nähtiin siis vaikuttavan henkilöstön toiminnan lisäksi myös heidän asenteisiinsa ja arvomaailmaansa sekä sen myötä vallitsevaan organisaatiokulttuuriin.

Henkilöstöhallinnon roolin esimerkin näyttäjänä voidaan ajatella kuvastavan myös sitä, että henkilöstöhallinnolla on vaikutusvaltaa ja mahdollisuus vaikuttaa siihen, miten organisaatiossa

toimitaan ja millaista vuorovaikusta siellä on. Yleisesti ottaen kaikilta organisaation jäseniltä voidaan periaatteessa odottaa ja vaatia esimerkillistä toimintaa työssään ja erityisesti vuorovaikutuksessaan, mutta heidän esimerkillisellä toiminnallaan ei välttämättä ole samanlaista vaikutusta muiden toimintaan. Toisaalta tämä ajatus henkilöstöhallinnon erityisestä voimasta ja vaikuttavuudesta voi kuitenkin johtua omien kykyjen ja mahdollisuuksien liioittelusta, jolloin oma toiminta nähdään epärealistisena suhteessa muiden toimintaan, vaikka muut olisivat yhtä vaikutusvaltaisia. Tässä tutkielmassa henkilöstöasiantuntijat eivät kuitenkaan varsinaisesti vertailleet henkilöstöhallinnon esimerkkinä toimimista muihin organisaation jäseniin, vaan he korostivat sen merkittävyyttä heidän omassa vuorovaikutuksessaan organisaatiossa. Henkilöstöasiantuntijat näkivät henkilöstöhallinnon eräänlaisena vuorovaikutuksen esikuvana ja suunnannäyttäjänä, jonka toimintaa myös seurataan huomattavalla tarkkuudella. Tämä voidaan nähdä olevan yhteydessä vahvaan vaikuttavuuteen organisaatiossa, mutta toisaalta myös arkuuteen toimia suurennuslasin alla. Tämä voi rohkaista henkilöstöhallintoa tuomaan heitä esille ja vaikuttamaan tai puolestaan vaimentaa kaiken toiminnan mahdollisimman huomaamattomaksi. Eli esimerkkinä toimiminen voi joko kohentaa tai heikentää henkilöstöhallinnon asemaa ja arvostusta organisaatiossa.

Merkittävimpana henkilöstöhallinnon keinona kehittää organisaation vuorovaikutusta voidaan siis pitää esimerkin näyttämistä, jolloin tarkoituksenmukaiset toimintamallit, tavat ja käytänteet vuorovaikutuksessa välittyvät luonnollisesti muille henkilöstön jäsenille ja heidän on mahdollista samaistua havaitsemaansa esimerkkiin. Tuloksellisessa esimerkkinä toimimisessa korostui sanojen ja tekojen kohtaaminen vuorovaikutustilanteissa, jolloin sekä verbaalisen että nonverbaalisen vuorovaikutuksen tulee tukea toinen toistaan, jotta vuorovaikutus ei osoittautuisi ristiriitaiseksi ja epäjohdonmukaiseksi. Mikäli esimerkkinä toimivan henkilöstöhallinnon sanat ja toiminta eivät kohtaa, ei esimerkkiä voida pitää kovinkaan vakuuttavana. Henkilöstöasiantuntijat puhuivat esimerkin näyttämisestä erittäin myönteisesti ja korkein odotuksin, mutta he eivät keskustelleet kriittisesti siitä, voiko esimerkin näyttäminen ilmentyä negatiivisena epäsuotuisten esimerkkien toistamisena. Tämä herättää kysymyksen siitä, kuinka kriittisesti organisaation jäsenet osaavat mallia ottaessaan arvioida vuorovaikutuksen vahvuuksia ja heikkouksia tavoitteelliseen vuorovaikutukseen pyrkiessään. Esimerkin näyttämisessä on siis oleellista toimia tavoitteiden mukaisesti johdonmukaisena roolimallina, mutta tässä on myös kääntöpuolensa, mikäli näytetty esimerkki ei todellisuudessa vastaakaan tarkoituksenmukaista toimintaa. Luotettavana roolimallina toimiessaan henkilöstöhallinnon on oltava avoin näyttämään, missä on onnistuttu ja missä on menty vikaan, jotta voidaan kehittyä ja olla aidosti vakuuttavia esimerkin näyttämisessä.

Tuloksissa henkilöstöhallinnon toiminta organisaation vuorovaikutuksessa perustui henkilöstön ja vuorovaikutussuhteiden huomioimiseen niin tavoitteiden kuin kehittämisenkin osalta. Saman huomion ovat tehneet myös Hansen ym. (1994), jotka ovat todenneet henkilöstöasiantuntijoiden jakavan yhtenevän näkemyksen siitä, että heidän toimintansa keskittyy organisaatiossa henkilöstöön ja interpersonaalisiin suhteisiin (Valkeavaara 1998, 534). Tämän lisäksi tutkielman tuloksissa esitelyihin henkilöstöhallinnon rooleihin ja vuorovaikutuksen kehitystoimintoihin liittyy vahvaa vuorovaikutusosaamista ja ymmärrystä organisaation vuorovaikutuksesta. Tulosten perusteella voidaan todeta, että organisaation henkilöstöä tukeessa henkilöstöhallinto osoittaa sosiaalista tukea, mikä edellyttää erityisesti taitavaa vuorovaikutusosaamista. Samaisen huomion henkilöstöasiantuntijoilta vaadittavasta vuorovaikutus- ja viestintäosaamisesta ovat tehneet myös Ritter ja Glenn (1981).

Henkilöstöhallintoa usein kuvataan organisaation tukitoimintona, joka antaa tukea asiantuntijaroolissaan muille organisaation osastoille ja jäsenille vaihtelevissa tilanteissa. Henkilöstöhallinnon rooli tukitoimintona on yleisesti hyvin käytännöllinen ja tekninen, jolloin tuen osoittaminen ei korostu niinkään sosiaalisena ja vuorovaikutukseen perustuvana. Vuorovaikutusosaaminen taitoineen ja ymmärrys vuorovaikutussuhteista on kuitenkin avainasemassa henkilöstöhallinnon osoittaessa sosiaalista tukea laajasti eri yhteyksissä. Näihin asioihin olisi hyvä saada koulutusta, ohjeistusta ja avustusta, jotta henkilöstöhallinto voi toimia mahdollisimman tehokkaasti monipuolisen tuen antajana. Vuorovaikutusosaaminen näyttäytyi kuitenkin henkilöstöhallinnon toiminnassa enemmänkin ominaisuutena, jota henkilöstöasiantuntijoilta automaattisesti odotetaan, mutta heitä ei kuitenkaan välttämättä kouluteta kyseisen taidon osalta. Tämä voi mahdollisesti viitata siihen, että vuorovaikutusta ei nähdä opeteltavana taitona, vaan eräänlaisena hallussa olevana ominaisuutena, jota voidaan ehkä jollain tasolla kehittää. Henkilöstöasiantuntijoiden kuvaillessa henkilöstöhallinnon toimintaa vuorovaikutussuhteiden parissa, eivät he tuoneet esille tarvitsevansa itse vuorovaikutuskoulutusta ja erityisosaamista vuorovaikutuksessa, he enemmänkin puhuvan henkilöstöhallinnosta siten, että kaikki, ketkä siellä työskentelevät omaavat automaattisesti hyvät vuorovaikutustaidot ja -osaamisen. Tämä voi ilmentää ajatusta siitä, ettei työhön ajauduta, tulla valituksi tai hakeuduta, jos vuorovaikutustaidot eivät ole vahvat.

Henkilöstöhallinnolla oli tulosten mukaan useita erilaisia rooleja organisaation vuorovaikutuksessa, jolloin heiltä voidaan todeta edellytettävän monipuolista mukautumista vuorovaikutuksessa erilaisiin rooleihin ja tilanteisiin. Henkilöstöhallinto tasapainotteli organisaatiossa niin virallisen ja epävirallisen kuin vertikaalisen ja horisontaalisen vuorovaikutuksen välillä, minkä voidaan

puolestaan todeta korostavan vuorovaikutuksen mukauttamisen keskeisyyttä henkilöstöhallinnon toiminnassa. Tämä herättää kysymyksen siitä, kuinka taitavat valmiudet henkilöstöhallinnolla on mukautua vaihteleviin vuorovaikutustilanteisiin ja -suhteisiin ja onnistuvatko he mukautumisessa tavoitteiden mukaisesti. Koska kyse on vuorovaikutuksesta, johon liittyy väistämättä useita osapuolia, olisi henkilöstöasiantuntijoiden näkemysten lisäksi huomioitava myös muiden osapuolten näkemykset arvioitaessa kokonaisuudessaan henkilöstöhallinnon mukautumista organisaation vuorovaikutuksen. Näin ollen esimerkiksi johtoportaan tai esimiesten näkemykset henkilöstöasiantuntijoiden vuorovaikutuksesta ja henkilöstöhallinnon merkityksestä organisaation vuorovaikutuksessa avartaisi merkittävästi aiheen tarkastelua. Tällä tavoin voitaisiin paremmin hahmottaa, millaista vuorovaikutusosaamista ja millaisia valmiuksia mukautua vaihteleviin vuorovaikutustilanteisiin henkilöstöhallinnolta kokonaisuudessaan odotetaan ja vaaditaan.

Henkilöstöasiantuntijoiden kertoessa tavoitteistaan ja toiminnastaan organisaation vuorovaikutuksessa sekä sen kehittämisestä tuli esille samaisia työtehtäviä, joita esimerkiksi Cowan (2012, 377) ja Viitala (2004, 226) olivat esitelleet aiemmissa tutkimuksissa. Työhyvinvointia ei ole selkeästi nostettu esille henkilöstöasiantuntijoiden sekä henkilöstöhallinnon vastuu- ja työtehtävien yhteydessä aiemmissa tutkimuksissa. Tästä huolimatta aiemmissa tutkimuksissa esimerkiksi työyhteisöjen kiusaamiseen liittyen (Cowan 2011; 2012; 2013) on tarkasteltu työhyvinvointiin yhteydessä olevia ilmiöitä organisaation henkilöstöasiantuntijoiden toiminnassa, vaikei tutkimuksissa varsinaisesti käsitelty henkilöstöasiantuntijoiden näkemyksiä työhyvinvoinnin näkökulmasta. Tämän tutkielman tuloksissa työhyvinvointinäkökulma heijastui henkilöstöhallinnon tavoitteellisen toiminnan taustalta toistuvasti vahvana arvona. Työhyvinvointi ei siis noussut aineistosta esille varsinaisena tehtävänä, mutta sillä perusteltiin henkilöstöhallinnon vastuita, tehtäviä ja toimintaa organisaation vuorovaikutuksessa. Näin ollen, vaikeivat henkilöstöasiantuntijat maininneet työhyvinvointia ja sen turvaamista henkilöstöhallinnon keskeisenä tavoitteena ja tehtävänä organisaation vuorovaikutuksessa, on tulosten perusteella havaittavissa, että työhyvinvointi kokonaisuudessaan viitoitti perustavanlaatuisesti henkilöstöhallinnon tavoitteellista toimintaa. Työhyvinvointiin liittyviä yksityiskohtia mainittiin useassa yhteydessä haastatteluiden aikana, mutta kokonaisvaltaisen työhyvinvoinnin huomioiminen oli havaittavissa aineistosta selkeimmin haastattelussa käsiteltyjen teemojen taustalla. Tulosten perusteella henkilöstön hyvinvoinnin pohtiminen ja huomioiminen heijastuivat henkilöstöhallinnon tavoitteissa organisaation vuorovaikutuksessa ja organisaation vuorovaikutuksen kehittämisessä sekä niiden myötä henkilöstöhallinnon kokonaisvaltaisessa toiminnassa organisaation vuorovaikutuksessa. Työhyvinvointinäkökulman esiintyminen

henkilöstöhallinnon toiminnan taustalla kertoo siitä, että henkilöstön hyvinvointi on keskeinen tekijä, joka ohjaa henkilöstöhallinnon työskentelyä organisaatiossa.

Henkilöstöhallinnon vastuissa ja tehtävissä on kuitenkin sekä tämän tutkielman että aiempien tutkimusten perusteella mainintoja henkilöstötutkimuksista, joiden tavoitteena on Österbergin (2015) mukaan selvittää esimerkiksi työhön, esimiestyöskentelyyn, työolosuhteisiin, työkykyyn ja tiedonkulkuun liittyviä asioita. Eli kyseisten työtyytyväisyyttä ja työssäjaksamista mittaavien henkilöstötutkimusten keskeisenä tarkoituksena on tukea ja viitoittaa kehitystä työhyvinvoinnin osalta. Tämän tutkielman tuloksissa nousi esille henkilöstötutkimukset sekä esimiehen ja alaisen väliset kehityskeskustelut, joissa henkilöstöhallinto avustaa esimerkiksi laatimalla kehityskeskustelurungon tai ohjeistamalla vuorovaikutustilanteeseen valmistautumisessa. Se, miten työhyvinvointi viitoittaa henkilöstöhallinnon toimintaa taustalla arvon omaisesti saa pohtimaan, onko henkilöstöhallinnolla kattavasti työhyvinvoinnin ylläpitoon ja edistämiseen vaadittavia työkaluja ja osaavatko he hyödyntää niitä tehokkaasti. Tulosten pohjalta voidaan näin ollen todeta, että työhyvinvoinnin turvaaminen on oleellisesti henkilöstöhallinnon vastuulla ja työhyvinvoinnin toteutuksessa puolestaan vuorovaikutus on keskeistä. Näin ollen vuorovaikutuksen tarkoituksenmukainen hallitseminen on henkilöstöhallinnon etu, koska he voivat hyödyntää vuorovaikutukseen liittyvää ymmärrystään työhyvinvointiin liittyvissä asioissa. Henkilöstöhallinto näyttää aidosti olevan motivoitunut kantamaan vastuuta henkilöstön hyvinvoinnista ja palvelemaan heitä parhaansa mukaan, jolloin he osoittavat olevansa kiinnostuneita panostamaan myös organisaation vuorovaikutukseen.

Tasapainottelu johtoportaan ja muun henkilöstön välikätenä tuo henkilöstöhallinnolle haasteita vuorovaikutukseen erityisesti silloin, kun johto ja henkilöstö ovat vieraantuneita toisistaan ja heidän välillään vallitsee ristiriitoja. Naznin ja Hussain (2016, 136) havaitsivat tutkimuksessaan, että henkilöstöhallinnon toiminta on muuttunut yhtenäisemmäksi organisaation strategian kanssa ja merkittävämmäksi liiketoiminnan kannalta. Tällainen kehitys henkilöstöhallinnon työskentelyssä herättää huolen siitä, onko henkilöstötyön inhimillinen, henkilöstön parhaaseen pyrkivä ja henkilöstön huomioiva asiantuntija menettämässä merkitystään kovien taloudellisten paineiden alla. Tulokset osaltaan tukevat Nazninin ja Hussainin (2016) näkemystä siitä, kuinka henkilöstöhallinnon toiminta on tiiviimmin yhteydessä organisaation strategiaan, mutta strategisempi ote näkyy tässä tutkielmassa enemmänkin henkilöstöhallinnon monipuolisempaa osallistumisena vaihteleviin projekteihin ja tilanteisiin sekä kasvaneina odotuksina heitä kohtaan. Strategisuus ei kuitenkaan tämän tutkimuksen perusteella ole vieraannuttanut henkilöstöhallintoa henkilöstöstä ja henkilöstön

keskinäisestä vuorovaikutuksesta. Tästä on kuitenkin pidettävä huolta myös tulevaisuudessa vaalimalla henkilöstöhallinnon merkitystä organisaation vuorovaikutuksessa.

6.2 Tutkielman arviointi

Tutkimuksen luotettavuuden ja sen arvioinnin kannalta on oleellista tuoda tutkimusraportissa esille tutkimusprosessin eteneminen, ilmiön ymmärryksen lisääntymisen prosessit sekä esitettyjen tulkintojen perusteet (Puusa & Juuti 2011, 51). Luotettavuuden takaamiseksi tutkija on pyrkinyt raportoimaan tutkielman eri vaiheet mahdollisimman avoimesti, huolellisesti ja yksityiskohtaisesti. Laadullisen tutkimuksen lähtökohtana on tunnustaa ja myöntää tutkijan subjektiviteetti, koska tutkija on tutkimuksensa keskeinen tutkimusväline (Eskola & Suoranta 1998, 146). Laadullisen tutkimuksen luotettavuutta voidaan arvioida Eskolan ja Suorannan (1998, 148) kuvauksen mukaisesti uskottavuuden, siirrettävyyden, varmuuden ja vahvistuvuuden näkökulmista.

Uskottavuudella Eskola ja Suoranta (1998, 148) viittaavat siihen, että tutkijan on tarkistettava, vastaavatko hänen tulkintansa tutkittavien käsityksiä, mutta tulkintojen arviointi tutkittavien toimesta on monimutkaista ja se ei välttämättä aikaansaa uskottavuutta, sillä tutkittavat voivat olla sokeita kokemukselleen tai tilanteelle. Tämän lisäksi on mahdollista, että tutkittavat eivät pidä tutkijan tulkinnoista heihin liittyen ja siksi tutkittavien voi olla vaikeaa hyväksyä tulkintoja heidän näkemyksistään. Tämän tutkielman kohdalla ei nähty tarpeellisenä varmistaa tulkintoja tutkittavilta, sillä tulkinnat perustuivat useamman henkilöstöasiantuntijan yhteisessä keskustelussa muodostuneeseen näkemykseen, jolloin ei olisi mielekästä erottaa yksittäisiä käsityksiä ja kokemuksia kokonaisuudesta ja hyväksyttää niitä erikseen jokaisella tutkittavalla. Ryhmässä yhteisesti tehtyjen tulkintojen hyväksyttäminen ryhmällä voidaan myös nähdä ongelmallisena siksi, koska jokaisella haastatteluryhmän jäsenellä voi olla erilaisia näkemyksiä tutkijan tekemistä tulkinnoista. Tämän lisäksi vaatimus siitä, että tutkittavat hyväksyisivät jälkikäteen tutkijan tekemät tulkinnat, voisi vaikeuttaa tutkittavien löytämistä ja suostumista haastatteluun, sillä heidän tulisi sitoutua tutkimukseen pidemmällä aikavälillä ja olla valmiita analysoimaan tutkijan tekemiä tulkintoja syvällisesti omiin näkemyksiinsä peilaten.

Tutkimustulosten *siirrettävyys* puolestaan on Eskolan ja Suorannan (1998, 148) mukaan toisinaan mahdollista tietyin ehdoin, vaikka yleistyksen eivät yleisesti ole mahdollisia sosiaalisen todellisuuden monimuotoisuudesta johtuen. Jos mietitään siirrettävyyttä tämän fenomenologis-hermeneuttisen

tutkimuksen kohdalla, ei sitä voida nähdä merkittävänä arvioinnin kriteerinä, sillä tutkimus keskittyy kuvaamaan tiettyä ilmiötä, tietyssä ympäristössä ja tietyllä hetkellä ilman tavoitetta luoda yleistyksiä. Tässä tapauksessa tuloksia yleistämättä niitä voitaisiin soveltaen hyödyntää esimerkiksi jonkin tietyn toimialan organisaatioita ja heidän henkilöstöhallintojaan tarkastelemalla. Tutkimuksen *varmuuden* lisääminen tapahtuu huomioimalla tutkimukseen ennustamattomasti vaikuttavat ennakkoehdot (Eskola & Suoranta 1998, 148). Tällaisina ennakkoehtoina voidaan tässä tutkielmassa nähdä esimerkiksi se, onko henkilöstöhallinnon merkitys organisaation vuorovaikutuksessa sellainen aihe, joka koetaan pohdinnan arvoiseksi ja ovatko henkilöstöasiantuntijat halukkaita avaamaan näkemyksiään syvemmin aiheesta. Tutkija oli myös varautunut siihen, että organisaation vuorovaikutus on käsitteenä monimutkainen, joten sen selventämiselle ja sisäistämiseksi varattiin aikaa haastatteluiden alussa ja niiden edetessä teemasta toiseen.

Vahvistuvuudella viitataan siihen, että tutkijan tekemät tulkinnat saavat tukea muista tutkimuksista, joissa on tarkasteltu vastaavaa ilmiötä (Eskola & Suoranta 1998, 148). Tutkielman vahvistuvuus on osoitettu pohdinnassa heijastamalla tutkijan tulkintoihin perustuvia tuloksia muihin tutkimuksiin. Eskola ja Suoranta (1998, 148) ovat todenneet tutkimuksen arvioinnin perustuvan kysymykseen tutkimuksen sisältämien väitteiden perusteltavuudesta ja totuudenmukaisuudesta. Puusa (2011, 80) on esittänyt, että tutkimuksen luotettavuuden ja uskottavuuden arvioinnissa tutkijan on pystyttävä erottamaan tutkimuskohde ja oma tematoititapansa toisistaan sekä raportoimaan niiden välisestä suhteesta, sillä jokainen raporttia lukeva henkilö tarkastelee tutkimusta omasta yksilöllisestä viitekehyksestään käsin.

Laadullisessa tutkimuksessa merkittävin luotettavuuden kriteeri on tutkija itse, jolloin luotettavuuden arviointi koskee koko tutkimusprosessia (Eskola & Suoranta 1998, 146). Tutkielmaa voidaan arvioida riittävän laajaksi ja monipuoliseksi, mikä mahdollisti ymmärryksen lisäämisen henkilöstöhallinnon merkityksestä organisaation vuorovaikutuksessa. Fenomenologisen tutkimuksen tarkoituksena on esitellä tutkittavien käsityksiä ja kokemuksia mahdollisimman totuudenmukaisesti. Tutkija tekee kuitenkin aina tulkintoja tutkittavien näkemyksistä, joten tutkijan on todennettava tulkintojen validius. Tutkijan tulee perustella tekemiään päätelmiä ja esittämiään tulkintoja (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2015, 233). Tutkijan tekemiä tulkintoja on perusteltu tuloksissa kertomalla yksityiskohtaisia esimerkkejä aineistossa ilmenevistä kertomuksista ja poimimalla havainnollistavia sitaatteja aineistosta päätelmien tueksi. Tällöin lukijan on mahdollista nähdä, mihin tutkijan tulkinnat perustuvat ja lukija voi todentaa niiden oikeellisuuden. Laadullisen tutkielman arvioinnissa on tiedostettava, että tulkitsijoita ja tulkinnan tasoja on useita (Puusa 2011, 78), joten tutkimuksen

luotettavuudessa on kyse lukijoiden vakuuttamisesta erilaisin tutkimustekstissä näkyvin merkein ja kielellisin keinoin (Eskola & Suoranta 1998, 146). Tästä johtuen tutkija on pyrkinyt tiedostamaan tutkielman eri vaiheissa, kuinka tulkintoja tulee käsitellä ja kuinka niistä raportoidaan vaiheittain, jotta tutkimus osoittautuu asianmukaiseksi ja lukijan on mahdollista havaita, miten tutkimus on edennyt.

Tutkielman haasteena oli laajan aiheen valinta ja sen rajausten siltä, että aihetta on mahdollista tutkia tuloksellisesti ja sen avulla voidaan saavuttaa tutkittavien näkemyksiä. Organisaation vuorovaikutus oli tutkimuskohteena haasteellinen sen moniulotteisuuden johdosta, koska vuorovaikutusta ja sen kehittämistä saatetaan kuvailla epärealistisesti ja sen hahmottaminen voi olla epämääräistä, mikäli sitä ei voida konkretisoida tiettyjen tilanteiden kautta. Organisaation vuorovaikutusta saatetaan pitää myös itsestäänselvytenä, jolloin sen yksityiskohtainen tarkastelu voi jäädä hyvin pintapuoliseksi yleistävällä tasolla. Henkilöstöasiantuntijoiden kuvaillessa ja arvioidessa omaa sekä läheisimpien kollegoidensa vuorovaikutusta voivat he olla liian optimistisia ja kuvailla sitä paremmaksi ja toimivammaksi kuin, mitä se on muiden ulkopuolisten näkökulmasta. Käsitelyyn ja kokemuksiin perustuvia näkemyksiä lähestyttäessä tavoitteena oli teoriataustan mukaisen määrittelyn tai rajauksen sijaan lähestyä aihetta avoimella, joustavalla ja mielekkäällä hahmotelmalla, jotta olisi mahdollista tavoittaa aitoja näkemyksiä aiheesta. Tutkielman taustan tarkoituksena oli tällöin luoda lukijalle viitteellinen hahmotelma käsiteltävästä aihealueesta. Näin onnistuttiin antamaan tilaa henkilöstöasiantuntijoiden näkemyksille ja mahdollisimman vapaalle kerronnalle aiheeseen liittyen.

Tutkimuksen aiheen ja tutkimusongelman perusteella valittiin sopivin tutkimusmenetelmä, jota hyödyntämällä tutkielmaa lähdettiin toteuttamaan. Tässä tutkielmassa hyödynnettiin laadullisen tutkimuksen menetelmänä ryhmähaastattelua. Tutkielman aineiston keruu tapahtui ryhmissä puolistrukturoitua teemahaastattelua hyödyntämällä. Kyseisen menetelmän valinta osoittautui onnistuneeksi, sillä aihetta käsiteltiin haastatteluissa tavoitteiden mukaisesti, syvällisesti ja moniulotteisesti dialogissa. Ryhmähaastattelulla onnistuttiin tavoittamaan laajan henkilöstöhallinnon kokonaisuuden käsittely, mutta samalla esille nousi huomioita myös yksittäisten henkilöstöasiantuntijoiden toiminnasta ja vuorovaikutuksesta. Tutkija tiedosti valitsemansa tutkielman kontekstin, organisaation vuorovaikutuksen, monimutkaisuuden, joten ryhmähaastattelu osoittautui tarkoituksenmukaisimmaksi tavaksi käsitellä vaativaa aihetta ja hahmottaa tutkittavien kokemusmaailmaa yhteisesti. Vaativan ja monitulkintaisen aiheen käsittely syvällisesti ei onnistuisi esimerkiksi kyselytutkimuksella, josta puuttuu välitön vuorovaikutus niin muiden haastateltavien kuin haastattelijan kanssa ja mahdollisuus varmistaa ymmärretäänkö käsiteltävä aihe oikein.

Haastateltavia ei tarkoituksenmukaisesti pyydetty ryhmähaastatteluissa määrittelemään haastavaa ja laajaa käsitettä, vuorovaikutus, vaan se selvennettiin haastatteluiden alussa hyvin vapaamuotoisesti haastateltavan toimesta. Haastateltavat saivat myös esittää vapaasti tarkentavia kysymyksiä haastatteluiden aikana, mutta pääosin haastateltavat pohtivat yhteisesti vuorovaikutuksen määritelmää ja sen piirteitä haastatteluiden edetessä hahmottaakseen keskustelun ydintä ja sitä, mitä he tarkoittavat vuorovaikutuksella sekä miten he sen ymmärtävät. Tämä valinta jättää vuorovaikutus määrittelemättä tarkemmin osoittautui aikaa vieväksi haastatteluissa ja sai osan haastateltavista pohtimaan, puhuivatko he oikeasta aiheesta. Toisaalta tämä valinta kuitenkin piti aiheen ja keskustelun toivotulla tavalla avoimena.

Ryhmähaastattelu osoittautui onnistuneeksi tavaksi lähestyä aihetta, jossa pyritään tuomaan esille henkilöstöhallinnon muodostaman kokonaisuuden merkitystä ja asemaa organisaation vuorovaikutuksessa. Ryhmähaastatteluun tuttujen kollegoiden kesken saattoi olla pienempi kynnys osallistua kuin yksilöhaastatteluun tai toisilleen vieraiden henkilöiden muodostamaan ryhmähaastatteluun. Tutkijalla ei ollut ennen haastatteluita varmuutta siitä, kuinka henkilöstöasiantuntijat saisivat kiinni käsiteltävästä aiheesta ja kuinka kiinnostuneita he todellisessa haastattelutilanteessa olisivat käsittelemään aihetta. Haastatteluiden alussa henkilöstöasiantuntijat hämmästelivät organisaation vuorovaikutuksen laajuutta haastattelun aiheena, mutta kaiken kaikkiaan he käsittelivät aihetta monipuolisesti ja eri näkökulmista. Henkilöstöasiantuntijat kertoivat organisaation vuorovaikutuksen sekä heidän tavoitteensa ja tehtävänsä siihen liittyen olevan moniulotteinen aihe. Haastattelut alkoivat hiukan epäröiden ensimmäisten puheenvuorojen osalta, mutta muutaman minuutin jälkeen alkoi varsinainen keskustelu, jolloin henkilöstöasiantuntijat näyttivät olevan uppoutuneita aiheeseen. Henkilöstöasiantuntijoiden mielenkiinto ja positiivinen asenne ryhmähaastatteluissa ylitti tutkijan odotukset. Kaikissa haastatteluissa henkilöstöasiantuntijat osoittivat olevansa aidosti kiinnostuneita käsiteltävästä aiheesta ja he kertoivat pitävänsä tutkittavan aiheen käsittelyä merkittävänä sekä omaa työtään koskettavana.

Tutkijan tulee tarkoituksenmukaisesti luoda luottamuksellinen ilmapiiri haastattelutilanteessa ja motivoida tutkittavat osallistumaan avoimesti keskusteluun (Puusa 2011, 77–78). Luottamuksellinen ja keskusteleva ilmapiiri saavutettiin tuloksellisesti. Henkilöstöasiantuntijat keskustelivat haastatteluissa niin positiivisista asioista ja onnistumisista kuin negatiivisista kokemuksista ja epäonnistumisista, minkä voidaan todeta kertovan haastatteluissa vallinneesta avoimesta ja luottamuksellisesta ilmapiiristä. Haastatteluiden pitäminen tutussa ympäristössä, tuttujen kollegoiden kanssa on saattanut rohkaista ja motivoida avoimuuteen haastatteluissa. Toisaalta työpaikan

virallisempi ympäristö ja läheiset työkaverit voivat mahdollisesti saada haastateltavat puhumaan asioista positiivisempaan sävyyn esimerkiksi miellyttääkseen muita. Haastattelun olisi myös voinut toteuttaa kokoamalla yhteen ryhmähaastatteluun henkilöstöasiantuntijoita eri organisaatioista, mutta tällöin kaikki haastateltavat eivät välttämättä olisi uskaltaneet yhtä avoimesti kertoa oman organisaation asioista muiden organisaatioiden edustajille. Tällöin yhteinen keskustelu ei välttämättä olisi lähtenyt yhtä vauhdikkaasti käyntiin toisilleen tuntemattomien henkilöiden kesken. Erilaisia organisaatioita edustavilla henkilöstöasiantuntijoilla olisi voinut olla hyvin erilaiset näkemykset, kokemukset, toimintamallit ja tavat, jolloin haastattelu olisi voinut muodostua irrallisista kommentteista keskustelun sijaan.

Henkilöstöasiantuntijoiden vuoropuhelu haastatteluissa toteutui paremmin kuin tutkija olisi osannut odottaa. Myös etukäteen laadittu teemahaastattelurunko soveltui lähes odotusten mukaisesti aineistonkeruuseen. Ensimmäisen haastattelun jälkeen teemarungosta jätettiin muutama kysymys pois ja niitä ei enää esitetty seuraavien haastatteluiden yhteydessä, sillä niiden todettiin olevan hyvin samanlaisia muutaman muun kysymyksen kanssa ja aiheuttavan liiallista toistoa. Hienosäädön jälkeen teemahaastattelurunko pidettiin muuttumattomana kolmen seuraavan ryhmähaastattelun aikana. Puolistrukturoitu teemahaastattelurunko oli alkujaan suunniteltu joustavasti hyödynnettäväksi sellaisella mahdollisuudella, että tarvittaessa joitain kysymyksiä voidaan jättää pois ja joitain voidaan lisätä haastattelutilanteesta riippuen. Näin ollen haastattelurungon muokkaaminen haastatteluiden välissä ei ole oleellinen muutos aineiston keräämisen kannalta. Tutkija otti tietoisesti riskin laatimansa haastattelurungon osalta, sillä sen toimivuutta ei varmistettu etukäteen koehaastattelulla. Haastattelurunkoa olisi kuitenkin ollut hyvä testata koehaastattelun avulla. Koska kyseessä oli ryhmähaastattelu, jonka kohdalla haastatteluryhmien löytäminen todettiin melko haastavaksi ja erityisen aikaa vieväksi, testiryhmän etsiminen olisi tässä tilanteessa vaatinut kohtuuttoman paljon ylimääräistä työtä. Toisaalta ryhmähaastattelua olisi voinut testata myös yksilöhaastattelun muodossa, jolloin kysymysten relevanttiuden olisi saanut varmistettua yhtä tai kahta henkilöstöasiantuntijaa haastatteleamalla, vaikka kokeilussa ei olisikaan päässyt testaamaan kysymysten toimivuutta ryhmäkeskustelua ajatellen.

Haastatteluäänitteiden sanatarkassa litteroinnissa kului odotettua enemmän aikaa, sillä ryhmähaastatteluissa useamman henkilön keskustellessa oli toisinaan haastavaa saada selvää, kuka puhuu milloinkin ja toisinaan haastateltavat puhuivat myös päällekkäin. Litterointi suoritettiin mahdollisimman nopeasti haastatteluiden jälkeen, jotta tutkijalla olisi tuore muistikuva siitä, missä vaiheessa kukin haastateltava puhui ja keneen kukin ääni yhdistyi. Haastatteluiden välillä ei

kuitenkaan ollut tarpeeksi aikaa, jotta jokainen litterointi olisi valmistunut ennen seuraavaa haastattelua, joten tutkija keskittyi tekemään yhden litteroinnin kerralla loppuun ja haastattelemaan kyseisen työvaiheen aikana muita ryhmiä. Neljän haastattelun jälkeen litteroitavaa oli vielä paljon jäljellä useamman haastattelun osalta.

Haastatteleamalla kerättyä aineistoa voidaan kuvailla rikkaaksi. Aineiston rajaamista on oleellista pohtia, jotta analyysi olisi tarkoituksenmukaista ja mielekästä, sillä haasteena on se, ettei laadullinen aineisto lopu koskaan (Eskola & Suoranta 1998, 10). Aineiston osoittautuessa laajaksi ja rikkaaksi, oli tutkijan kärsivällisesti keskityttävä tutkimusongelman ytimeen analyysia tehdessään, vaikka aineistosta olisi ollut mahdollista tehdä havaintoja myös muihin aihepiireihin liittyen. Aineistoon perehdyttiin johdonmukaisesti useaan otteeseen analyysin edetessä. Tutkielmassa hyödynnettiin aineistolähtöistä analyysia, mikä Eskolan ja Suorannan (1998, 10) mukaan on tarpeellista erityisesti silloin, kun tavoitellaan perustietoa jonkin tietyn ilmiön olemuksesta. Tällöin aineistolähtöinen analyysi soveltui parhaiten tämän tutkielman lähtökohdaksi. Rikas aineisto mahdollisti vastausten löytämisen tutkimuskysymyksiin, mutta samalla se toi oman haasteensa aineiston tulkintaa, sillä teemojen paljoudesta oli tunnistettava keskeisimmät teemat. Tutkijan oli keskityttävä rajaamaan aineistosta poimitut teemat siten, että ne vastasivat tutkimuskysymyksiin, vaikka aineistosta olisi löytynyt paljon muitakin mielenkiintoisia havaintoja. Mielenkiintoista aineistoa analysoidessaan tutkija uppoutui pohtimaan ja käsittelemään aiheita, jotka eivät lopulta vastanneet tutkielman tavoitteeseen. Tästä johtuen aineiston analysointiin kului huomattavasti odotettua enemmän aikaa. Lopulta tutkija oivalsi, ettei kaikkea voi eikä tarvitsekaan tuoda aineistosta esille huomioiden tutkielman laajuus.

Aineiston analyysissa hyödynnettiin siis teemoittelua, jota on myös syytä arvioida. Teemat, jotka on muodostettu analyysin avulla, pohjautuvat tutkijan tulkintoihin tutkittavien lausumista ja tutkija koodaa poimimansa teemat tiettyihin teemaluokkiin (Hirsjärvi & Hurme 2008, 173). Teemoittelu toteutettiin ensin mahdollisimman puhtaasti aineistolähtöisesti, mutta samalla tiedostettiin, että tutkijan esiyymmärryksellä ja hänen laatimallaan tutkielman taustalla on vaikutteita muotoutuviin tulkintoihin. Toiseksi suoritettiin teemoittelu, jossa aiemman teemoittelun teemat ryhmiteltiin tutkimuskysymysten pohjalta muotoiltujen haastatteluteemojen mukaisesti. Tämä ryhmittely osoittautui haastavaksi, sillä kaikki ensimmäisessä vaiheessa muodostetut teemat eivät asettuneet luontevasti tutkimuksen tavoitteen pohjalta muodostettuihin teemoihin. Tällöin tutkijan oli pohdittava, mitkä teemoista ovat keskeisimpiä ja kuinka ne saadaan sovitettua laajempaan teemakokonaisuuteen. Teemojen ryhmittelyssä laajempiin kokonaisuuksiin on tarkoituksena löytää

yhteneväisyyksiä ja samankaltaisuuksia, jotta teemoja voidaan koodata samaan luokkaan, vaikka Hirsjärvi ja Hurme (2008, 173) toteavat, että tutkittavat epätodennäköisesti ilmaisevat saman asian täysin samoin sanoin. Tällöin tutkijan on analyysivaiheessa tehtävä laajempia tulkintoja tutkittavien lausumista, eikä keskittyä ilmaisujen yksityiskohtaiseen samankaltaisuuteen. Kyseisten tulkintojen tekeminen oli toisinaan vaikeaa, sillä tutkija joutui kyseenalaistamaan tekemiään tulkintoja ja pohtimaan vastaavatko ne todella haastateltavien näkemyksiä. Teemat olivat kuitenkin hyödyllisiä ja ne mahdollistivat sekä rikkaan että laajan aineiston käsittelyn ja analysoinnin. Tämän lisäksi aineistossa ilmeneviä teemoja saatiin jäsennettyä yhtenäiseen, ymmärrettävään muotoon.

Tutkimukseen osallistuneet organisaatiot tarjosivat monipuolisen kokonaisuuden, sillä kaikki organisaatiot toimivat eri toimialoilla yksityisellä sektorilla. Organisaatioiden samankaltaisuus ja erilaisuus osoittivat sekä vahvuuksia että heikkouksia tutkimuksen kannalta. Organisaatioita yhdisti niiden koko, sillä ne olivat kaikki henkilöstömäärän mukaan luokiteltuna suuryrityksiä. Tämän lisäksi kaikki organisaatiot toimivat kansainvälisillä markkinoilla. Kaikissa organisaatioissa oli myös ryhmä asiantuntijoita, joiden vastuulla oli henkilöstöhallinnon työtehtävät. Merkittävimpinä eroina organisaatioiden välillä voidaan pitää sitä, että yksi organisaatioista oli huomattavasti muita nuorempi ja henkilöstömäärältään pienempi. Kyseinen organisaatio oli kuitenkin vauhdikkaasti kasvanut suureksi yritykseksi ja samainen kasvusuhdanne oli edelleen valloillaan. Organisaatioiden olemassaoloajan ja sen myötä muodostuneen organisaatiokulttuurin voidaan nähdä olevan yhteydessä vallitsevaan vuorovaikutuskulttuuriin, vuorovaikutuksen ja viestinnän keinoihin sekä vuorovaikutukseen liittyviin asenteisiin ja ilmapiiriin. Vanhemmissa organisaatioissa oli havaittavissa vuorovaikutuksen suhteen koetut suuret muutokset parin viimeisimmän vuosikymmenen aikana, mutta samalla myös vanhat, toimimattomat tavat ja käytänteet olivat edelleen läsnä joidenkin organisaatioiden vuorovaikutuksessa. Henkilöstöhallinnon oli tulosten mukaan vaikea kehittää vanhanaikaista ja pitkään vallinnutta organisaatiokulttuuria ja sen puitteissa ilmenevää vuorovaikutusta. Tällöin organisaatiokulttuurin voidaan nähdä pitkälti määrittävän organisaation vuorovaikutusta ja vaikeuttavan henkilöstöhallinnon mahdollisuuksia saada aikaan tavoittelemiaan muutoksia. Tämä näin ollen näkyi merkittävänä erona organisaatioiden vuorovaikutuksessa sekä henkilöstöhallinnon mahdollisuuksissa vaikuttaa organisaatiokulttuurin muotoutumiseen ja sen myötä myös vuorovaikutukseen.

Tämä tutkielman voidaan nähdä saavuttaneen ennalta asetetut tavoitteet, sillä henkilöstöasiantuntijoiden näkemyksiä henkilöstöhallinnon merkityksestä organisaation vuorovaikutuksessa onnistuttiin kuvailemaan sekä moniulotteisesti että mielekkäästi. Tutkielman

aineiston pohjalta muodostettiin vastauksia tutkimusongelmaan ja -kysymyksiin. Tutkielman aihe ja näkökulma toivat uutta tietoa suomalaisessa puheviestinnän tutkimuksessa, sillä henkilöstöhallintoa ja henkilöstöasiantuntijoita ei olla juurikaan tutkittu vuorovaikutuksen näkökulmasta. Tutkielman tuloksia on mahdollista hyödyntää käytännössä esimerkiksi henkilöstöasiantuntijoiden kouluttamisessa, henkilöstöhallinnon työnkuvan suunnittelussa ja kehittämisessä sekä organisaation vuorovaikutuksen edistämiseksi. Tutkielmassa onnistuttiin kuvaamaan henkilöstöasiantuntijoiden kokemuksia ja käsityksiä, jolloin tutkittavaa ilmiötä voidaan ymmärtää paremmin saavutetun tiedon valossa. Samalla tulokset olivat yhteydessä aiempaan taustassa esiteltyyn tutkimukseen, mutta myös eroavaisuuksia löytyi. Tutkielman tulokset vahvistivat vuorovaikutuksen keskeisyyden henkilöstöhallinnon toiminnassa sekä henkilöstöhallinnon merkittävyyden organisaation vuorovaikutuksessa.

6.3 Jatkotutkimusehdotukset

Henkilöstöasiantuntijoiden näkemyksen lisäksi olisi mielenkiintoista tutkia henkilöstöhallinnon merkitystä organisaation vuorovaikutuksessa ja ylipäänsä organisaatiossa muiden henkilöstön jäsenten näkökulmasta. Henkilöstöasiantuntijoiden henkilöstöhallinnolle antamaa merkitystä organisaation vuorovaikutuksessa voitaisiin tulevaisuudessa peilata myös organisaation muiden ammattikuntien tai työntekijöiden näkemykseen henkilöstöhallinnon merkityksestä organisaation vuorovaikutuksessa. Koska henkilöstöasiantuntijat näkivät, ettei henkilöstöhallinnon työtä arvosteta tai huomata organisaatiossa, olisi mielenkiintoista selvittää, millaisia näkemyksiä organisaation muulla henkilöstöllä on henkilöstöhallinnon merkityksestä organisaatiossa ja sen vuorovaikutuksessa. Tällöin olisi mahdollista myös vertailla henkilöstöhallinnon jäsenten näkemyksiä muiden organisaation jäsenten näkemyksiin ja selvittää kohtaavatko käsitykset ja mistä yhtäläisyydet sekä eroavaisuudet johtuvat. Tulevaisuudessa olisi myös mielenkiintoista suorittaa pitkän aikavälin seurantatutkimus organisaation vuorovaikutuksen kehittämisestä ja eri osastoiden merkityksestä siihen. Tällä tavoin olisi mahdollista saada kokonaisvaltaisempi kuva ja ymmärrys henkilöstöhallinnon asemasta ja merkityksestä organisaatiossa.

Henkilöstöhallinnon toiminnan voidaan todeta heijastuvan merkityksellisesti ja moniulotteisesti organisaation vuorovaikutukseen. Yksi tuloksissa esille noussut mielenkiintoinen tema oli työhyvinvoinnin heijastuminen kaikessa henkilöstöhallinnon vuorovaikutuksessa organisaatiossa. Henkilöstöhallinnon toimintaa olisi näin ollen tarkoituksenmukaista tarkastella jaksossa työhyvinvoinnin näkökulmasta. Työhyvinvointia voitaisiin tutkia vuorovaikutuksen näkökulmasta

esimerkiksi perehtymällä siihen, miten työhyvinvointi näkyy henkilöstöhallinnon toiminnassa tai henkilöstöasiantuntijoiden vuorovaikutuksessa organisaatiossa. Toinen mielekäs tapa toteuttaa jatkotutkimus olisi seurata henkilöstöhallinnon merkityksen ja työnkuvan kehittymistä organisaation vuorovaikutuksessa pidemmällä aikavälillä. Tämän lisäksi henkilöstöhallinnon vuorovaikutusta voisi tulevaisuudessa tutkia organisaatiossa yksityiskohtaisemmin esimerkiksi keskittymällä tarkastelemaan vuorovaikutussuhdetta henkilöstöasiantuntijoiden ja johdon tai henkilöstöasiantuntijoiden ja esimiesten välillä.

Tänä päivänä yritysten henkilöstötyö tai osa siitä on vaivattomasti ulkoistettavissa, mikä tuo myös kiinnostavan näkökulman tutkia henkilöstöasiantuntijoita, jotka työskentelevät yrityksessä tai organisaatiossa ulkopuolelta käsin. Henkilöstötyöstä esimerkiksi rekrytointiprosessi on sellainen, mikä toteutetaan monissa yrityksissä erillisen, ulkoisen rekrytointiin erikoistuneen henkilöstöasiantuntijatiimin tai yksittäisen henkilöstöasiantuntijan toimesta. Yrityksen tai organisaation ulkopuolelta saapuvalta henkilöstöasiantuntijalta voidaan odottaa ja edellyttää osittain samojen roolien sekä vastuiden ja tehtävien täyttämistä organisaation vuorovaikutuksessa, mutta kuinka ulkopuolisen henkilöstöasiantuntijan on mahdollista ymmärtää yrityksen vuorovaikutuskulttuuria sekä vallitsevia vuorovaikutussuhteita ja uppoutua niihin riittävän hyvin, jotta rekrytoinneissa voidaan menestyä yrityksen odotusten mukaisesti.

Henkilöstöhallinnon ja henkilöstöasiantuntijoiden työnkuvan, vastuineen ja tehtävineen, sekä aseman määrittäminen selkeämmin voisi tulevaisuudessa helpottaa kyseisen asiantuntijuuden arvostusta niin asiantuntijoissa itsessään kuin organisaation muiden jäsenten keskuudessa. Henkilöstöhallinnon ja henkilöstöasiantuntijoiden vuorovaikutuksesta kaivataan lisää tutkimusta eri konteksteissa erityisesti suomalaisessa liiketoimintaympäristössä. Henkilöstöhallinnon ja henkilöstöasiantuntijoiden toiminta on ehkä tiedostettu yleisesti, mutta sen varsinaista, moniulotteista merkitystä ei välttämättä ole vielä riittävästi todistettu tieteellisen tutkimuksen nojalla. Tämän tutkielman avulla oli mahdollista havainnollistaa henkilöstöhallinnon merkitystä organisaation vuorovaikutuksessa laadullisin menetelmin henkilöstöasiantuntijoiden näkemyksiin uppoutuen. Tutkielmassa saatiin vain kartoittava pintaraapaisu aiheesta, jonka merkityksellisyys voitiin osoittaa, mutta aihealueeseen liittyvistä ilmiöistä kaivattaisiin syvempää ja laajempaa tutkimusta tulevaisuudessa erityisesti puheviestinnän näkökulmasta.

KIRJALLISUUS

- Armstrong, M. 2006. A handbook of human resource management practice. 10th ed. Lontoo: Kogan Page Publishers.
- Armstrong, M. & Taylor, S. 2014. Armstrong's handbook of human resource management practice. 13th ed. Lontoo: Kogan Page Publishers.
- Aula, P. 1999. Organisaation kaaos vai kaaoksen organisaatio? Dynaamisen organisaatioviestinnän teoria. Helsinki: Loki-kirjat.
- Berdrow, I. & Evers, F. T. 2014. Competence: Bases for employee effectiveness. Teoksessa N. E. Chalofsky, T. S. Rocco & M. L. Morris (toim.) Handbook of human resource development. Hoboken: John Wiley & Sons, Inc., 201–214.
- Bharadwaj, A. 2014. Planning internal communication profile for organizational effectiveness. IIM Kozhikode Society & Management Review 3 (2). Sage Publications, 183–192.
- Conrad, D. & Newberry, R. 2011. 24 Business communication skills: Attitudes of human resource managers versus business educators. American Communication Journal 13 (1), 4–23.
- Cooren, F., Kuhn, T., Cornelissen, J. P. & Clark, T. 2011. Communication, organizing and organization: An overview and introduction to the special issue. Organization Studies 32 (9). Sage Publications, 1149–1170.
- Cowan, R. L. 2011. ”Yes, we have an anti-bullying policy, but...” HR professional’s understandings and experiences with workplace bullying policy. Communication Studies 62 (3). Routledge, Taylor and Francis Group, 307–327.
- Cowan, R. L. 2012. It’s complicated: Defining workplace bullying from the human resource professional’s perspective. Management Communication Quarterly 26 (3). Sage Publications, 377–403.
- Cowan, R. L. 2013. ”**it rolls downhill” and other attributions for why adult bullying happens in organizations from the human resource professional’s perspective. Qualitative Research Reports in Communication 14 (1). Routledge, Taylor and Francis Group, 97–104.
- Craig, R. T. & Muller, H. L. 2007. Theorizing communication: Readings across traditions. Kalifornia: Sage Publications, Inc.
- Dainty, P. 2011. The strategic HR role: Do Australian HR professionals have the required skills? Asian Pacific Journal of Human Resources 49 (1). Sage Publications, 55–70.
- Eskola, J. & Suoranta, J. 1998. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Tampere: Vastapaino.
- Evers, F. T., Rush, J. C. & Berdrow, I. 1998. The bases of competence: Skills for lifelong learning and employability. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.

- Frederickson, H. G. 1967. Human resources in public organization. *International Review of Administrative Sciences* 33 (4), 336–344.
- Frey, L. R., Botan, C. H., & Kreps, G. L. 2000. *Investigating communication: An introduction to research methods*. 2nd ed. Boston: Allyn and Bacon.
- Gardner, J., Paulsen, N., Gallois, C., Callan, V. & Monaghan, P. 2001. Communication in organizations: An intergroup perspective. Teoksessa W. P. Robinson & H. Giles. (toim.) *The new handbook of language and social psychology*. Chichester: John Wiley & Sons Ltd, 561–584.
- Hedman, E. 2015. Facilitating leadership team communication. *Jyväskylän yliopisto. Jyväskylä Studies In Humanities* 266.
- Helsilä, M. 2002. Pro: Käytännön henkilöstötyö. Helsinki: Tammi.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2008. *Tutkimushaastattelu: Teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Helsinki: Gaudeamus Helsinki University Press.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2011. *Tutkimushaastattelu: Teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Helsinki: Gaudeamus Helsinki University Press.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2015. *Tutki ja kirjoita*. 20. painos. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Juholin, E. 2007. Työyhteisöviestinnän uusi agenda. Työyhteisöviestintä TYVI 2010. Raportti II. Haaga-Helian kehittämisraportteja 1/2007.
- Keyton, J. 2005. *Communication and organizational culture: A key to understanding work experiences*. Thousand Oaks: Sage Publications, Inc.
- Keyton, J. 2015. Organizational culture. *The international encyclopedia of communication*. Donsbach, W. (toim.) Blackwell Publishing. Viitattu 07.11.2016.
http://www.communicationencyclopedia.com/subscriber/tocnode.html?id=g9781405131995_yr2015_chunk_g978140513199520_ss23-1
- Kostiainen, E. 2003. Viestintä ammattiosaamisen ulottuvuutena. *Jyväskylän yliopisto. Jyväskylä Studies In Humanities* 1.
- Laapotti, T. & Mikkola, L. 2015. Kokousvuorovaikutuksen tehtäväkeskeiset funktiot sairaalajohtoryhmässä. *Työelämän Tutkimus* 13 (1), 38–55.
- Laine, T. 2010. Miten kokemusta voidaan tutkia? Fenomenologinen näkökulma. Teoksessa J. Aaltola & R. Valli (toim.) *Ikkunoita tutkimusmetodeihin II: Näkökulmia aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin*. Jyväskylä: PS-kustannus, 28–45.

- Laine, T. 2015. Miten kokemusta voidaan tutkia? Fenomenologinen näkökulma. Teoksessa R. Valli & J. Aaltola (toim.) Ikkunoita tutkimusmetodeihin 2: Näkökulmia aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin. Jyväskylä: PS-kustannus, 29–51.
- Lawler III, E. E. & Boudreau, J. W. 2012. Effective human resource management: A global analysis. Stanford: Stanford University Press.
- Leonard, K. M., Van Scotter, J. R. & Pakdil, F. 2009. Culture and communication: Cultural variations and media effectiveness. *Administration & Society* 41 (7). Sage Publications, 850–877.
- Littlejohn, S. W. & Foss, K. A. 2008. Theories of human communication. 9th ed. Belmont: Thomson Wadsworth.
- Llorens, J. J. & Battaglio Jr. R. P. 2010. Human resources management in a changing world: Reassessing public human resources management education. *Review of Public Personnel Administration* 30 (1). Sage Publications, 112–132.
- McLean, G. N. & McLean, L. 2001. If we can't define HRD in one country, how can we define it in an international context? *Human Resource Development International* 4 (3). Routledge, Taylor and Francis Group, 313–326.
- Miller, K. I. 2006. Organizational communication: Approaches and processes. 4th ed. Belmont: Thomson Wadsworth.
- Miller, K. I. 2008. Organizational communication. *The international encyclopedia of communication*. Donsbach, W. (toim.) Blackwell Publishing. Viitattu 07.11.2016. http://www.communicationencyclopedia.com/subscriber/tocnode.html?id=g9781405131995_yr2015_chunk_g978140513199520_ss18-1
- Moilanen, P. & Räihä, P. 2010. Merkitysrakenteiden tulkinta. Teoksessa J. Aaltola & R. Valli (toim.) Ikkunoita tutkimusmetodeihin II: Näkökulmia aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin. Jyväskylä: PS-kustannus, 46–69.
- Moilanen, P. & Räihä, P. 2015. Merkitysrakenteiden tulkinta. Teoksessa R. Valli & J. Aaltola (toim.) Ikkunoita tutkimusmetodeihin 2: Näkökulmia aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin. Jyväskylä: PS-kustannus, 52–73.
- Morgan, G. 2006. Images of Organization. Kalifornia: Sage Publications, Inc.
- Naznin, H. & Hussain, M. A. 2016. Strategic value contribution role of HR. *Vision* 20 (2). Sage Publications, 135–138.
- Patre, S. 2016. Six thinking hats approach to HR analytics. *South Asian Journal of Human Resources Management* 3 (2). Sage Publications, 191–199.

- Pennanen, E. 2015. Hoitohenkilöstön käsitykset työyhteisön vuorovaikutuksen merkityksestä hyvinvoinnille. Prologi: Puheviestinnän vuosikirja 2015. Jyväskylä: Prologos ry, 52–74. Viitattu 08.03.2018.
<https://jyx.jyu.fi/dspace/bitstream/handle/123456789/48927/prologi2015s5274.pdf?sequence=1>
- Postmes, T., Tanis, M. & de Wit B. 2001. Communication and commitment in organizations: A social identity approach. *Group Processes & Intergroup Relations* 4 (3). Sage Publications, 227–246.
- Puusa, A. 2011. Haastattelu laadullisen tutkimuksen menetelmänä. Teoksessa A. Puusa & P. Juuti (toim.) *Menetelmäviidakon raivaajat: Perusteita laadullisen tutkimuslähestymistavan valintaan*. Helsinki: JTO, 73–87.
- Puusa, A. & Juuti, P. 2011. Mitä laadullinen tutkimus on? Teoksessa A. Puusa & P. Juuti (toim.) *Menetelmäviidakon raivaajat: Perusteita laadullisen tutkimuslähestymistavan valintaan*. Helsinki: JTO, 47–57.
- Ritter, E. M. & Glenn R. B. 1981. Communication careers in human resource development. *Association for Communication Administration Bulletin* 36 (6), 36–41.
- Rouhiainen-Neunhäuserer, M. 2009. Johtajan vuorovaikutusosaaminen ja sen kehittyminen: Johtamisen viestintähaasteet tietoperustaisessa organisaatiossa. Jyväskylän yliopisto. *Jyväskylä Studies In Humanities* 128.
- Ruben, B. D. & Stewart, L. P. 2006. *Communication and human behavior*. 5th ed. Boston: Pearson Education, Inc.
- Schein, E. H. 2010. *Organizational culture and leadership*. 4th ed. San Francisco: Jossey-Bass.
- Schoeneborn, D. 2011. Organization as communication: A Luhmannian perspective. *Management Communication Quarterly* 25 (4). Sage Publications, 663–689.
- Smircich, L. 1983. Concepts of culture and organizational analysis. *Administrative Science Quarterly* 28 (3). Sage Publications, Inc, Johnson Graduate School of Management, Cornell University, 339–358.
- Sulkunen, P. 1990. Ryhmähaastattelujen analyysi. Teoksessa K. Mäkelä (toim.) *Kvalitatiivisen aineiston analyysi ja tulkinta*. Helsinki: Gaudeamus, 264–285.
- Tukiainen, T. 2000. *Viestinnän auditointitutkimuksen taustatekijät*. Jyväskylän yliopisto.
- Tracey, J. B. & Charpentier A. 2004. Professionalizing the human resources function: The case of ARAMARK. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly* 45 (4). Cornell University, 388–397.
- Tyson, S. & Fell, A. 1987. *Evaluating the personnel function*. Lontoo: Hutchinson.

- Valkeavaara, T. 1998. Exploring the nature of human resource developers' expertise. *European Journal of Work and Organizational Psychology* 7 (4). Routledge, Taylor and Francis Group, 533–547.
- Valkeavaara, T. 2000. Exploring the nature and development of HRD as a domain of expertise: what can be learnt from the experiences of HR developers? *Human Resource Development International* 3 (2). Routledge, Taylor and Francis Group, 253–260.
- Valkeavaara, T. & Vaherva, T. 1998. HRD in changing working life in Finland. *Human Resource Development International* 1 (1). Routledge, Taylor and Francis Group, 15–17.
- Venkatesh, B. 2008. Changing roles of human resources in the 21st century. *Management and Labour Studies* 33 (2), 165–174.
- Viitala, R. 2004. *Henkilöstöjohtaminen*. Helsinki: Edita.
- Warech, M. & Tracey, J. B. 2004. Evaluating the impact of human resources: Identifying what matters. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly* 45 (4). Cornell University, 376–387.
- Österberg, M. 2015. *Henkilöstöasiantuntijan käsikirja*. 5. painos. Helsingin seudun kauppakamari. Viitattu: 07.11.2016.
<http://kauppakamaritieto.fi/fi/s/ak/kirjat/henkilostoasiantuntijan-kasikirja-2015/>

LIITTEET

LIITE 1

Teemahaastattelurunko

Henkilöstöhallinnon tavoitteet organisaation vuorovaikutuksessa

Millaisia vastuita ja tehtäviä henkilöstöhallinnolla on organisaation vuorovaikutuksessa?

Millaisia tavoitteita henkilöstöhallinnolla on organisaation vuorovaikutuksen suhteen?

Millaisten vuorovaikutustilanteiden tai -käytänteiden kautta pyritte saavuttamaan kyseiset tavoitteet?

Millaisissa henkilöstöhallinnon työtehtävissä vuorovaikutus on erityisen tärkeää?

Organisaation vuorovaikutuksen kehittäminen henkilöstöhallinnon osalta

Millaisissa organisaation vuorovaikutustilanteissa henkilöstöhallinnon toiminta ja/tai vaikutus korostuu?

- Millä tavoin? Miksi?

Millainen teidän roolinne on vuorovaikutuksen näkökulmasta seuraavissa tilanteissa?

Rekrytointiprosessi:

- Millainen rooli henkilöstöhallinnolla on rekrytointiprosessissa?
- Miten pyritte saavuttamaan aiemmin mainitsemanne tavoitteet rekrytoinnissa?

Esimies–alaisyvuorovaikutus:

- Millainen rooli henkilöstöhallinnolla on esimies–alaisyvuorovaikutuksessa?
- Miten pyritte saavuttamaan asettamanne tavoitteet esimies–alaisyvuorovaikutuksen suhteen?

Kiusaamistilanteet:

- Millainen rooli henkilöstöhallinnolla on kiusaamistilanteissa?
- Miten pyritte saavuttamaan aiemmin mainitsemanne tavoitteet kiusaamistilanteiden käsittelyssä?

→ Tuleeko vielä mieleen jotain muita vuorovaikutustilanteita, joista haluaisitte mainita ja kertoa lisää? (Sellaisia vuorovaikutustilanteita, joissa teidän roolinne korostuu?)

Henkilöstöhallinnon toiminnan heijastuminen organisaation vuorovaikutukseen

Millä tavoin henkilöstöhallinto voi arvioida organisaation vuorovaikutusta?

Millaisia mahdollisuuksia henkilöstöhallinnolla on kehittää organisaation vuorovaikutusta?

- Jos mietitte organisaation vuorovaikutuksen kehittämistä, niin missä määrin koette onnistuneenne siinä?

Millaisia organisaation vuorovaikutukseen liittyviä ongelmatilanteita olette kohdanneet työssänne?

- Miten toimitte kyseisissä ongelmatilanteissa?
- Mistä kyseiset ongelmatilanteet ovat mielestänne johtuneet?

Millä tavoin organisaation vuorovaikutusta voisi mielestänne kehittää tulevaisuudessa?

- Millä tavoin voisitte henkilöstöhallinnon voimin edistää tätä kehitystä?
- Kuinka voisitte saada koko organisaation mukaan vuorovaikutuksen edistämiseen?

Miten henkilöstöhallinnon toiminta heijastuu mielestänne organisaation kokonaisvaltaiseen vuorovaikutukseen tai vuorovaikutusilmapiiriin?