

TAMPEREEN YLIOPISTO
Johtamiskorkeakoulu

Henkilöstöjohtamisen hajauttaminen keskijohdolle:
Näkemyksiä työn haasteista ja organisaation tuesta

Yrityksen johtaminen
Pro gradu -tutkielma
Joulukuu 2013
Ohjaaja: Helena Forsman

Elina Hännikäinen

TIIVISTELMÄ

Tampereen yliopisto	Johtamiskorkeakoulu, yrityksen johtaminen
Tekijä:	HÄNNIKÄINEN, ELINA
Tutkielman nimi:	Henkilöstöjohtamisen hajauttaminen keskijohdolle: Näkemyksiä työn haasteista ja organisaation tuesta
Pro gradu -tutkielma:	113 sivua, 2 liitesivua
Aika:	Joulukuu 2013
Avainsanat:	Henkilöstöjohtaminen, keskijohto, henkilöstöjohtamisen hajauttaminen keskijohdolle

Tämä tutkimus tarkastelee henkilöstöjohtamista osana keskijohdon työtä. Taustailmiönä on henkilöstöjohtamisen hajauttamisen trendi, jonka tarkoituksena on siirtää osa henkilöstöjohtamisen käytännön työstä keskijohdolle sekä vapauttaa henkilöstöammattilaisten resursseja henkilöstöjohtamisen strategisempaan työhön. Aihetta lähestytään keskijohdon näkökulmasta, jonka määritetään koostuvan organisaation alimman ja keskitason esimiehistä.

Tutkimuksen tavoitteena on kuvata ja ymmärtää henkilöstöjohtamista ja sen haasteita osana keskijohdon työtä sekä tunnistaa ratkaisut, joilla keskijohtoa voidaan tukea henkilöstöjohtamisessa. Tutkimuksen tavoitetta tarkastellaan sekä aikaisempien tutkimusten kirjallisuuskatsauksella että tapaustutkimuksena toteutettavalla empiirisellä osuudella. Tapaustutkimuksen kohdeorganisaationa on vähittäiskaupan alalla toimiva suuryritys. Empiirinen aineisto kerätään kahdeksalla keskijohdon teemahaastattelulla, jotka analysoidaan teoriaohjaavan sisällönanalyysin avulla.

Tutkimustulosten mukaan henkilöstöjohtaminen on olennainen osa keskijohdon työtä. Keskijohto on tiiviissä vuorovaikutuksessa suorien alaistensa kanssa, minkä vuoksi on luontevaa, että he osallistuvat oman vastualueensa henkilöstöjohtamiseenkin. Toisaalta keskijohto tunnistaa henkilöstöjohtamisen työssään merkittäviä haasteita, jotka heikentävät heidän suoriutumistaan. Tutkimustulokset osoittavat henkilöstöjohtamisen haasteiden liittyvän pääasiassa erikoisosaamiseen, työtaakasta johtuvaan kiireeseen sekä kolmen eri henkilöstötehtäväluokan (ristiriitatilanteet, henkilöstöjohtamisen viestintä ja resurssienhallinta) hallintaan. Haasteet yhdistetään tulosten perusteella erilaisiin tuen muotoihin, joista varsinkin koulutus, henkilöstöammattilaisten, johdon ja kollegoiden tuki sekä organisaatiokulttuuri vaikuttavat kokonaisvaltaisesti tärkeiltä. Näiden tuen muotojen lisäksi myös keskijohdon itsenäistä valmentautumista voidaan tukea erilaisella kirjallisella materiaalilla ja ohjeistuksella.

Tutkimuksen merkittävin kontribuutio on henkilöstöjohtamisen hajauttamiseen liittyvien haasteiden ja niiden ratkaisujen systemaattinen tarkastelu. Tutkimustulosten avulla pystytään jäsentämään haasteet mielekkäällä tavalla sekä yhdistämään ne asianmukaisiin ratkaisuihin aikaisempaa yksityiskohtaisemmin. Tutkimuksen rajoitteena on kuitenkin tapaustutkimuksen tulosten yleistettävyyden puute, minkä vuoksi jatkotutkimuksia kehoitetaan tarkastelemaan aihetta myös määrällisesti kyselylomaketutkimuksena.

SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	6
1.1	Tutkimuksen tausta ja aihealue.....	6
1.2	Tutkimuksen tavoite	10
1.3	Tutkimuksen rajausta ja keskeiset käsitteet.....	11
1.4	Tutkimusprosessin kuvaus ja tutkimusraportin rakenne	14
2	KIRJALLISUUSKATSAUS	16
2.1	Henkilöstöjohtaminen.....	16
2.2	Keskijohdon työ.....	18
2.3	Keskijohdon vastuu henkilöstöjohtamisesta.....	21
2.4	Henkilöstöjohtamisen haasteet	24
2.4.1	Vastuunjako	24
2.4.2	Osaaminen	26
2.4.3	Työtaakka ja roolien väliset ristiriidat	33
2.5	Henkilöstöjohtamisen haasteiden ratkaiseminen.....	35
2.5.1	Osaamisen kehittäminen.....	35
2.5.2	Henkilöstöammattilaisten ja johdon tuki.....	37
2.5.3	Henkilöstöpolitiikat ja toimintatapaohjeet.....	39
2.6	Teoreettinen viitekehys.....	41
3	METODOLOGIA.....	45
3.1	Tieteenfilosofiset lähtökohdat	45
3.2	Tutkimusstrategia	47
3.3	Aineiston kerääminen ja analysointi	48
3.4	Tutkimuksen luotettavuus ja rajoitukset.....	54
4	TUTKIMUKSEN TULOKSET JA AKATEEMINEN KESKUSTELU	58
4.1	Kohdeorganisaation esittely	58
4.2	Keskijohdon työn luonne.....	59
4.3	Henkilöstöjohtamisen tehtävät ja vastuunjako	63
4.4	Henkilöstöjohtamisen haasteet ja ratkaisut.....	71
4.4.1	Erikoisosaamista työsuhdelainsäädäntöön ja ihmistuntemukseen	71
4.4.2	Ristiriitatilanteet valmentautumalla tutuiksi.....	78
4.4.3	Henkilöstöjohtamisen viestintään vastuunjako ja selkeyttä.....	84
4.4.4	Arviointimenetelmistä ja moniosaajista tukea resurssienhallintaan	88
4.4.5	Syventymiselle aikaa kiireen keskellä	91
4.5	Keskijohdon kokonaisvaltainen tukeminen.....	94
5	JOHTOPÄÄTÖKSET	98
5.1	Yhteenveto tutkimuksen tuloksista.....	98
5.2	Tutkimuksen kontribuutio	102
5.3	Tutkimuksen implikaatiot kohdeorganisaatiolle	103
5.4	Jatkotutkimusehdotukset	105
	LÄHTEET	107
	LIITTEET	114
	LIITE 1: Teemahaastattelurunko.....	114

KUVIOT

Kuvio 1. Henkilöstöjohtamisen viitekehys	12
Kuvio 2. Keskijohdon vastualueet	20
Kuvio 3. Teoreettinen viitekehys.	44
Kuvio 4. Teemahaastatteluiden toteuttaminen ja aineiston analysointi.	52
Kuvio 5. Teoriaohjaavan sisällönanalyysin toteutus.....	53
Kuvio 6. Aineiston kausalityyppien tutkiminen osana aineiston analysointia.....	54
Kuvio 7. Kohdeorganisaation keskijohdon keskeisimmät tehtäväalueet.....	62
Kuvio 8. Henkilöstöjohtamisen osaamisen haasteet.	78
Kuvio 9. Ristiriitatilanteiden haasteet.	84
Kuvio 10. Henkilöstöjohtamisen viestinnän haasteet.	87
Kuvio 11. Resurssienhallinnan haasteet.....	90
Kuvio 12. Kiireeseen liittyvät haasteet.	93
Kuvio 13. Tutkimuksen tulokset.	97

TAULUKOT

Taulukko 1. Henkilöstöjohtamisen haasteelliset osa-alueet.....	31
Taulukko 2. Kohdeorganisaation keskijohdon vastuulle kuuluvat henkilöstöjohtamisen osa-alueet.....	65

1 JOHDANTO

Tutkimuksessa tarkastellaan henkilöstöjohtamista ja sen haasteita osana keskijohdon työtä. Tässä pääluvussa esitellään tutkimuksen tausta ja tavoite sekä keskeiset käsitteet ja rajaukset. Ensimmäinen pääluku päättyy tutkimusprosessin kuvaukseen ja tutkimusraportin rakenteen esittelyyn.

1.1 Tutkimuksen tausta ja aihealue

Aikamme henkilöstöjohtaminen on monien muutosten ja haasteiden edessä. Yhtäältä henkilöstön korostetaan olevan merkittävä kilpailutekijä, jolla on huomattava vaikutus organisaation menestykseen (Purcell & Hutchinson 2007). Monet organisaatiot joutuvat jopa kilpailemaan huippuosajista ja hyvistä tyypeistä, joita houkutellessa töihin erilaisin etuuksin. Esimerkiksi rekrytointiin, osaamiseen ja työhyvinvointiin halutaan panostaa, sillä niihin liittyvät ongelmat vaikuttavat myös liiketoimintaan. Toisaalta taas henkilöstöjohtaminen nähdään myös taloudellisena kustannuksena. Henkilöstöosastoihin uppoaa paljon rahaa ja henkilöstön monipuolinen virkistäytyminen ja työsuhte-edut ovat organisaatioille kalliita. Myös nopeat muutokset ja kiire vievät aikaa, jolloin henkilöstöjohtaminen jää helposti toissijaiseksi.

Henkilöstö on siis kilpailutekijä, jonka laatuun ja hyvinvointiin halutaan panostaa kustannustehokkuutta ja aikapaineita kuitenkin unohtamatta (Ulrich 1998). Kustannuksia on pyritty karsimaan eri tavoin, joista eräs on henkilöstöjohtamisen hajauttaminen keskijohdolle (Hall & Torrington 1998, 47). Henkilöstöjohtamisen hajauttamisen tarkoituksena on lisätä keskijohdon vastuuta henkilöstöasioista, jonka jälkeen henkilöstöammattilaisten määrää voidaan vähentää (Brewster & Holt Larsen 1992). Hajauttamisen seurauksena henkilöstöammattilaisten vastuulle ovat pääasiassa jääneet henkilöstöjohtamisen erikoisosaamista vaativat tehtävät sekä keskijohdon tukeminen (Hall & Torrington 1998). Henkilöstöammattilaiset vastaavat usein myös henkilöstöjohtamisen strategisesta puolesta, kun taas erityisesti operatiivisempia tehtäviä on hajautettu keskijohdolle (Francis & Keegan 2006; Torrington & Hall 1996).

Henkilöstöjohtamisen hajauttamista keskijohdolle on perusteltu kustannussäästöjen lisäksi myös muilla perusteilla. Guest (1987) esitti jo 1980-luvun loppupuolella

henkilöstöjohtamisen olevan niin keskeisessä osassa organisaation toimintaa, että sitä ei tulisi etäännyttää vain henkilöstöammattilaisten vastuulle. Henkilöstöammattilaiset eivät yleensä tunne liiketoiminnan operatiivista puolta samalla tavoin kuin keskijohto, joka vastaa organisaation prosesseista ja niiden tuloksesta (Ulrich 1998, 125–126; Whittaker & Marchington 2003). Operatiivista työtä tukeva henkilöstöjohtaminen on siis usein järkevä sijoittaa keskijohdon vastuulle, joka on muutenkin jatkuvassa vuorovaikutuksessa työntekijöidensä kanssa ja tuntee heidän tarpeensa paremmin (McGovern, Gratton, Hope-Hailey, Stiles & Truss 1997, 16; Thornhill & Saunders 1998, 465). Lisäksi teknologia kannustaa keskijohdon vastuun kasvattamiseen. Esimerkiksi etäyhteyksien avulla henkilöstöammattilaisten tukea voidaan tarjota usealle eri toimipisteelle keskitetysti, jolloin merkittävä osa henkilöstöammattilaisista voidaan sijoittaa palvelukeskuksiin ja käytännön työ painottaa keskijohdolle (Francis & Keegan 2006; Renwick & MacNeil 2002, 409).

Henkilöstöjohtamisen hajauttamisen hyödyistä huolimatta keskijohto suhtautuu henkilöstöjohtamisen vastuuseensa melko ristiriitaisesti. Yhtäältä keskijohto osallistuu henkilöstöjohtamiseen mielellään ja näkee henkilöstöjohtamisen olennaisena osana työtään (Renwick 2003). Osa tutkimuksista esittää keskijohdon olevan jossakin määrin jopa valmis lisäämään vastuutaan, sillä sen koetaan helpottavan muuta johtamista (McConville 2006, 645; McConville & Holden 1999; Xie, Zhu & Warner 2013). Toisaalta taas keskijohdon on havaittu olevan vastahakoinenkin henkilöstötehtävien toteuttamiseen. Henkilöstötehtäviä delegoidaan mielellään takaisin henkilöstöammattilaisille ja osa toivoo keskijohdon vastuun taas vähenevän (Cunningham & Hyman 1995; Hall & Torrington 1998). Monen keskijohtajan mielestä vastuuta ei tulisi ainakaan enää yhtään lisätä (Harris, Doughty & Kirk 2002), sillä se vie aikaa muulta työltä (Renwick 2003, 268). Osa keskijohdosta raportoi pelkäävänsä virheitä, jolloin henkilöstötehtäviä saatetaan jopa jättää toteuttamatta (Harris ym. 2002).

Kielteisen suhtautumisen takaa löytyy erilaisia haasteita, joita keskijohto kohtaa henkilöstöjohtamisen työssään. Esimerkiksi ajan puute ja riittämätön osaaminen vaikuttavat heikentävän keskijohdon suoriutumista sekä tekevän henkilöstöjohtamisesta haasteellista ja siten epämieluisaa (Cunningham & Hyman 1995; Hutchinson & Purcell 2010; McGovern ym. 1997). Tämä on selkeä ongelma, sillä haasteet voivat kumota tavoitteet, joita henkilöstöjohtamisen hajauttamisella on ajateltu saavutettavan

(Cunningham & Hyman 1995, 19). Lisäksi haasteiden on havaittu aiheuttavan keskijohdolle stressiä ja vähentävän työtyytyväisyyttä (Hutchinson & Purcell 2010, 366–367).

Kovin tarkasti haasteita ei ole kuitenkaan tarkasteltu, vaan ne on havaittu osana muuta henkilöstöjohtamisen hajauttamisen tutkimusta (esim. McGovern ym. 1997; Whittaker & Marchington 2003). Aikaisemmat tutkimukset ovat keskittyneet etenkin henkilöstöammattilaisten ja keskijohdon rooleissa tapahtuneisiin muutoksiin (Conway & Monks 2010; Hall & Torrington 1998) sekä henkilöstöjohtamisen hajauttamisen hyödyllisyyttä pohtivaan keskusteluun (Cunningham & Hyman 1995; McGovern ym. 1997; Perry & Kulik 2008). Vasta viimeaikaiset tutkimukset ovat ryhtyneet kiinnittämään enemmän huomiota siihen, minkälaiset tekijät heikentävät tai edistävät keskijohdon suoriutumista henkilöstöjohtamisesta (Hutchinson & Purcell 2010; Maxwell & Watson 2006; Xie ym. 2013). Tämän tutkimuksen tavoitteena on viedä viimeaikainen tarkastelu vielä pidemmälle ja systemaattisesti tunnistaa haasteet, joita keskijohdon vastuulle kuuluvaan henkilöstöjohtamisen työhön liittyy. Tutkimuksessa huomioidaan sekä henkilöstöjohtaminen kokonaisuutena että siihen kuuluvat yksittäiset osa-alueet. Yksittäisiä osa-alueita, eli eri henkilöstötehtäviä ei ole aikaisemmissa tutkimuksissa juurikaan eroteltu, minkä vuoksi myös niiden tutkiminen on kokonaisvaltaisemman kuvan kannalta tärkeää (Brandl, Madsen & Madsen 2009; Gilbert, De Winne & Sels 2011).

Haasteiden kartoituksen lisäksi myös niiden ratkaisumahdollisuudet ovat vielä uusi, mutta tärkeä tutkimuskohde, mitä tämä tutkimus pyrkii selvittämään. Gilbert ym. (2011, 550) toteavatkin, että vähäisen tutkimuksen vuoksi on toistaiseksi epäselvää, kuinka organisaatioissa voidaan luoda asianmukaiset edellytykset henkilöstöjohtamisen hajauttamiselle ja keskijohdon työn onnistumiselle. Niinpä haasteiden ratkaisujen avulla pyritään valottamaan keinoja, joilla keskijohdon henkilöstöjohtamisen työtä voidaan tukea. Tuen eri muotoja on sivuttu aikaisemmissakin tutkimuksissa, mutta niitä ei ole systemaattisesti yhdistetty mahdollisesti löytyneisiin haasteisiin (esim. Hunter & Renwick 2009), jolloin organisaatioille voi olla epäselvää, miten erilaisiin haasteisiin tulisi vastata.

Aikaisemmat tutkimukset, joissa henkilöstöjohtamisen hajauttamisen haasteita ja mahdollisia ratkaisuja on sivuttu osana muuta tutkimusta, on toteutettu määrällisesti kyselylomaketutkimuksina (Cunningham & Hyman 1995; Gilbert ym. 2011). Esimerkiksi Gilbert ym. (2011) turvautuvat kyselylomakkeeseen keskijohdon henkilöstörooliristiriitojen ja organisaation tuen yhteyksiä tarkastelevassa tutkimuksessaan. Myös Cunningham ja Hyman (1995), jotka kohdistavat osan tutkimuksestaan keskijohdon työhön liittyvien henkilöstöjohtamisen haasteiden tarkasteluun, keräävät tutkimuksensa aineiston kyselylomakkeella. Näiden määrällisten tutkimusmenetelmien mahdollisia vahvuuksia ovat hypoteesien testaus, kausaalisten suhteiden selvittäminen ja tulosten yleistettävyyys, mutta toisaalta aineiston rikkaus ei yleensä riitä tutkimusaiheen syvällisempään ymmärtämiseen (Koskinen, Alasuutari & Peltonen 2005). Syvällisemmän ymmärryksen ja uusien merkitysten paljastamiseksi tämä tutkimus lähestyykin henkilöstöjohtamisen hajauttamisen haasteita laadullisesti. Näin tutkimusaiheesta saadaan kokonaisvaltaisempi kuva, kun aikaisemmin toteutettujen määrällisten tutkimusten tulokset täydentyvät.

Tässä tutkimuksessa henkilöstöjohtamisen haasteita ja organisaation tarjoamaa tukea tarkastellaan keskijohdon näkökulmasta. Näkökulman valinnan perusteena on keskijohdon rooli hajautetun henkilöstöjohtamisen toteuttajana, minkä vuoksi juuri he ovat parhaassa asemassa kertomaan työn haasteista ja tuen tarpeesta. Lisäksi aikaisemmat tutkimukset ovat keskittyneet pääasiassa henkilöstöammattilaisten näkökulmaan, kun taas keskijohdon kokemukset ovat herättäneet vähemmän mielenkiintoa (Brandl ym. 2009; Cascón-Pereira, Valverde & Ryan 2006; McConville 2006; McConville & Holden 1999). Useat tutkijat ovatkin kannustaneet myös keskijohdon näkökulman tarkasteluun (Conway & Monks 2010; Harris ym. 2002), sillä muuten tutkimustulokset jäävät erittäin yksipuolisiksi.

Viimeisenä mainittakoon, että henkilöstöjohtamisen hajauttamista on mielenkiintoista tarkastella suomalaisessa liiketoimintaympäristössä, joka on vielä toistaiseksi täysin tutkimaton alue keskijohdon vastuun suhteen. Aikaisemmat tutkimukset ovat keskittyneet pääasiassa brittiläisiin organisaatioihin (Harris ym. 2002; Hutchinson & Purcell 2010; McConville & Holden 1999), joissa keskijohdon vastuu henkilöstöjohtamisen tehtävistä on paljon vähäisempää kuin Suomessa. Euroopan sisällä suomalaiset ja tanskalaiset organisaatiot ovat itse asiassa siirtäneet

henkilöstötehtäviä eniten keskijohdon vastuulle (Larsen & Brewster 2003), minkä vuoksi tulokset saattavat jossakin määrin poiketa aikaisemmista tutkimuksista. Onkin mielenkiintoista selvittää, minkälaisena Suomessa työskentelevät keskijohtajat kokevat roolinsa sekä verrata poikkeako heidän näkemyksensä esimerkiksi brittiläisen keskijohdon näkemyksistä (ks. Perry & Kulik 2008).

Akateemisen keskustelun lisäksi henkilöstöjohtamisen hajauttamisen haasteet ovat esillä myös käytännön työelämässä. Henkilöstöjohtamisen ryhmän (HENRY ry) toteuttaman suomalaisen henkilöstötyön kehityssuuntia selvittävän henkilöstöbarometrikyselyn tulosten mukaan esimiesten tulisi hallita henkilöstöjohtamisen vastuualueensa paremmin. Vuonna 2010 toteutettuun kyselyyn vastanneet henkilöstöjohtamisen vaikuttajat ovat erityisen huolissaan esimiesten puutteellisesta osaamisesta ja aikapaineista, jotka heikentävät henkilöstöjohtamisen laatua. Moni vastaajista pitääkin esimiesten kouluttamista ja henkilöstöjohtamisen töiden uudelleenorganisointia tarpeellisina. (Viitala, Suutari & Järnlström 2011.)

Käytännön työelämän haasteista raportoi myös media. Aikakauslehdissä esitetään henkilöstökyselyiden tuloksia ja pohditaan, mitä henkilöstöjohtamista hajauttavien organisaatioiden tulisi tehdä toisin. Keskijohdon asennetta luonnehditaan negatiiviseksi, joka asiantuntijoiden mukaan johtuu henkilöstöjohtamisen haasteellisuudesta (Woods 2012). Asiantuntijat ovat erityisen huolissaan keskijohdon osaamisesta ja painottavat koulutuksen merkitystä, mikäli henkilöstöjohtamisessa halutaan onnistua (Woods 2011a; 2011b).

Yhteenvetona voidaan todeta, että keskijohdon kokemukset henkilöstöjohtamisen haasteista ja tarpeellisesta tuesta ovat sekä akateemisesti että käytännön työelämänkin kannalta tärkeä tutkimuskohde. Aihealueen aikaisempi tutkimus on rajoittunutta, minkä vuoksi uusien näkökulmien tarkastelu ja vähemmän käytettyjen tutkimusmenetelmien hyödyntäminen on mahdollista.

1.2 Tutkimuksen tavoite

Tutkimuksessa tarkastellaan henkilöstöjohtamista osana keskijohdon työtä. Varsinaisena tavoitteena on kuvata ja ymmärtää *henkilöstöjohtamista ja sen haasteita osana keskijohdon työtä sekä tunnistaa ratkaisut, joilla keskijohtoa voidaan tukea*

henkilöstöjohtamisessa. Tutkimuksen tavoitteeseen vastataan seuraavien tutkimusongelmien avulla:

1. Miten henkilöstöjohtaminen on esillä keskijohdon työssä?

Ensimmäisen tutkimusongelman tavoitteena on luoda ymmärrys henkilöstöjohtamisen luonteesta osana keskijohdon työtä. Tutkimusongelma toimii näin ollen lähtökohtana, jonka valossa kahta seuraavaa tutkimusongelmaa tarkastellaan.

2. Minkälaisia henkilöstöjohtamisen haasteita keskijohdon työssä on?

Toisen tutkimusongelman tavoitteena on tunnistaa haasteet, joita henkilöstöjohtamiseen liittyy. Haasteet voivat kohdistua henkilöstöjohtamisen työhön kokonaisuutena tai liittyä johonkin yksittäiseen henkilöstötehtävään, kuten rekrytointiin tai henkilöstön kehittämiseen.

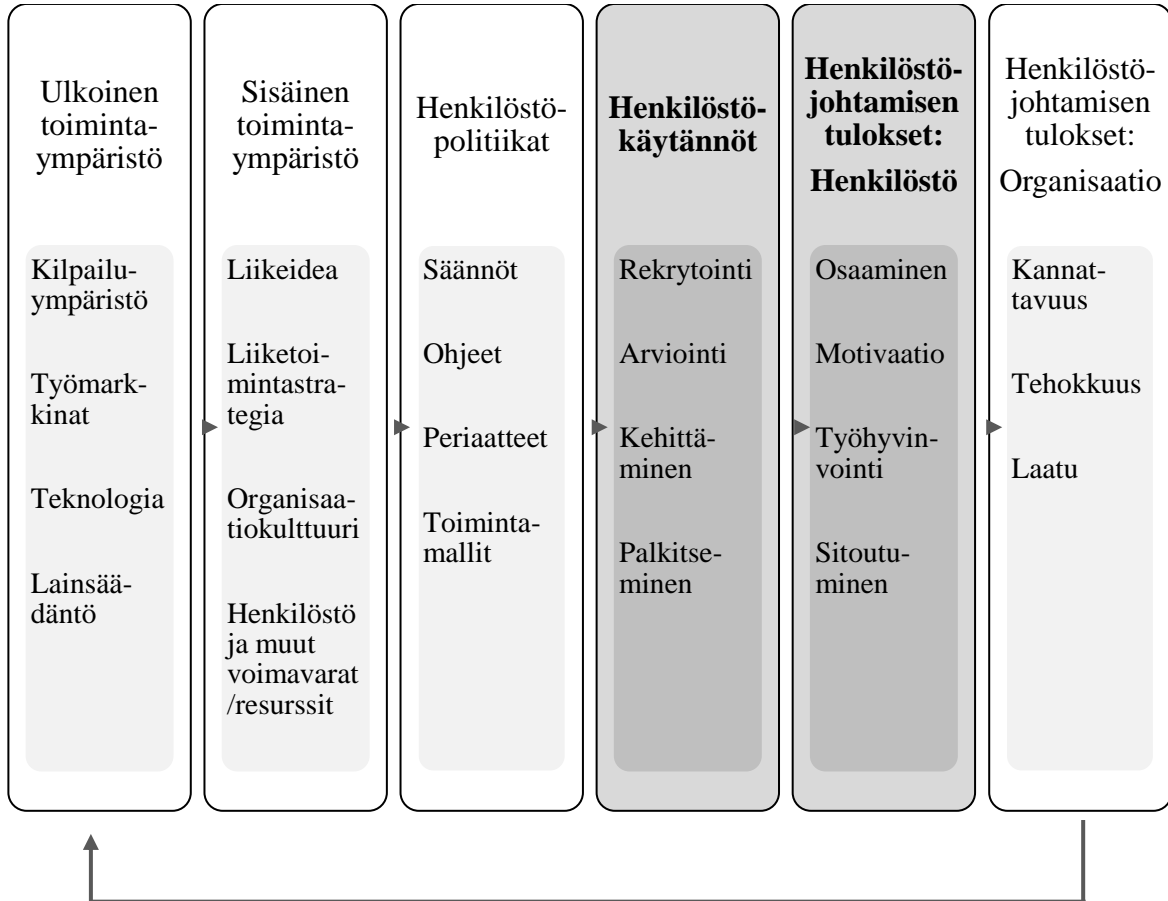
3. Miten keskijohtoa voidaan tukea henkilöstöjohtamisen haasteiden ratkaisemiseksi?

Kolmannen tutkimusongelman tavoitteena on selvittää, miten edellisen tutkimusongelman avulla löydettyjä henkilöstöjohtamisen haasteita voidaan ratkoa. Tutkimusongelman pääpaino on organisaatioiden tuessa, mutta myös keskijohdon omat mahdollisuudet ratkoa haasteita huomioidaan.

1.3 Tutkimuksen rajaus ja keskeiset käsitteet

Henkilöstöjohtaminen on laaja kokonaisuus, jota voidaan tarkastella erilaisten viitekehysten valossa. Laajimmissa viitekehyksissä henkilöstöjohtamisen katsotaan muovautuvan organisaation ulkoisen ja sisäisen toimintaympäristön (Hendry & Pettigrew 1990, 25–26) tai tilannekohtaisten tekijöiden ja sidosryhmien odotusten (Beer, Spector, Lawrence, Quinn Mills & Walton 1984, 15–16) pohjalta. Sisäisen toimintaympäristön ja tilannekohtaisten tekijöiden osalta erityisesti liiketoimintastrategialla on tärkeä yhteys henkilöstöjohtamisen politiikoihin ja näistä politiikoista edelleen muotoutuviin henkilöstökäytäntöihin (Beer ym. 1984; Hendry & Pettigrew 1990). Henkilöstöpolitiikat ja -käytännöt puolestaan pyrkivät mahdollisimman positiivisiin tuloksiin niin henkilöstön työtyytyväisyyden kuin koko organisaation kannattavuudenkin kannalta (Beer ym. 1984; Guest 1987; 1997).

Henkilöstöjohtamisen organisaatiossa näkyvät tulokset taas vaikuttavat takaisin organisaation ulkoiseen toimintaympäristöön. Henkilöstöjohtamisen viitekehys esitetään kuviossa 1.



Kuvio 1. Henkilöstöjohtamisen viitekehys

(vrt. Beer ym. 1984; Guest 1987; 1997; Hendry & Pettigrew 1990).

Tämän tutkimuksen painopiste on henkilöstöjohtamisen käytännöissä ja niistä johtuvissa henkilöstöä koskevissa tuloksissa (ks. kuvio 1). Muut viitekehysten osat, kuten ulkoinen ja sisäinen toimintaympäristö sekä henkilöstöpolitiikat luovat suuntaviivoja ja rajoitteita itse henkilöstökäytännöille, mutta niihin ei keskitytä tutkimuksessa tämän tarkemmin. Sen sijaan painopiste on keskijohdon konkreettisessa henkilöstöjohtamisen työssä ja siitä johtuvissa henkilöstössä näkyvissä tuloksissa. Henkilöstökäytännöt näkyvät henkilöstöä koskevien tulosten lisäksi myös organisaation tuloksissa, mutta myöskään tätä viitekehysten osaa ei tarkastella tässä tutkimuksessa tämän tarkemmin. Rajauksen tarkoituksena on kohdistaa tarkastelu vain niihin

henkilöstöjohtamisen ulottuvuuksiin, jotka ovat kaikista näkyvin osa keskijohdon vastuulle kuuluvaa henkilöstöjohtamisen työtä.

Henkilöstöjohtamisen viitekehyksestä sekä tutkimuksen painopistettä koskevasta rajauksesta voidaan johtaa henkilöstöjohtamisen määritelmä. Tässä tutkimuksessa henkilöstöjohtamisella tarkoitetaan organisaation strategisiin tavoitteisiin ja henkilöstöpolitiikoihin perustuvia henkilöstökäytäntöjä, joilla pyritään varmistamaan henkilöstön tarkoituksenmukainen määrä ja kohdentuminen, osaaminen, motivaatio, hyvinvointi ja sitoutuminen. Määritelmä pohjautuu Guestin (1987) ja Storeyn (1995, 5) määritelmiin, jotka huomioivat sekä henkilöstöjohtamisen lähtökohdat ja tavoitteet että itse henkilöstökäytännöt, joiden avulla kaksi edellistä voidaan saavuttaa. Myös henkilöstökäytännöt käsitetään tutkimuksessa laajasti. Henkilöstökäytäntöihin katsotaan kuuluvan erilaiset henkilöstöjohtamisen osa-alueet aina rekrytoinnista työsuhteen päättymiseen. Näiden väliin mahtuu henkilövalintoihin, perehdyttämiseen, arviointiin, kehittämiseen, urasuunnitteluun, palkitsemiseen, osallistamiseen, tukemiseen, työturvallisuuteen ja henkilöstöjohtamisen viestintään liittyviä tehtäviä (esim. Fombrun, Tichy & Devanna 1984; Guest 1987; 1997; Hutchinson & Purcell 2010).

Tutkimuksen toinen rajaus koskee keskijohdon näkökulmaa. Tässä tutkimuksessa keskijohdolla tarkoitetaan eri organisaatiotasojen johtajia aina ylintä johtoa lukuun ottamatta. Kyseinen määritelmä on tavanomaista laajempi, sillä keskijohdolla tarkoitetaan usein vain johtajia alimman ja ylimmän johtotason välillä (Currie & Procter 2001; Dopson, Risk & Stewart 1992). Perinteistä laajempi määritelmä on kuitenkin tässä tutkimuksessa perusteltu, sillä organisaatiohierarkioiden madaltuessa myös alin johto on saanut monipuolisia ja vastuullisia esimiestehtäviä vastuulleen (Dopson ym. 1992; Hales 2005). Näin ollen henkilöstöjohtamisen tehtävät kuuluvat yleensä samassa määrin sekä alimman johdon että ns. perinteisen keskijohdon rooliin, molempien vastatessa välittömien alaistensa henkilöstöasioista. Lisäksi tämän tutkimuksen aihealuetta on tarkasteltu vielä melko vähän, minkä vuoksi näkökulmaa koskevan rajauksen ei tarvitse kohdistua vain hyvin suppeasti määriteltyyn ryhmään. Keskijohtoa tarkastellaan pääasiassa homogeenisenä ryhmänä, mutta merkittävät eroavaisuudet tuodaan esiin käyttämällä termejä alempi keskijohto (alimman esimiestason johtajat) ja ylempi keskijohto (perinteinen keskijohto).

1.4 Tutkimusprosessin kuvaus ja tutkimusraportin rakenne

Tutkimusprosessi käynnistyi tutkimusaiheen etsimisellä elokuussa 2012. Tutkijan erityiset mielenkiinnon kohteet olivat henkilöstö- ja muutosjohtaminen, joiden piiristä varsinaisen tutkimusaihekin haluttiin löytää. Tutkija oli elokuun aikana sähköpostitse yhteydessä kahteen yritykseen, tiedustellen niiden tutkimustarpeita ja mahdollista mielenkiintoa Pro gradu -tutkielman toimeksiantoa kohtaan. Toinen yrityksistä olikin toimeksiannosta alustavasti kiinnostunut ja tutkija sai sovittua tapaamisen yrityksessä työskentelevän HR Business Partnerin kanssa. Alustavien neuvotteluiden pohjalta laajemmaksi aihealueeksi saatiin rajattua henkilöstöjohtaminen osana keskijohdon työtä.

Syyskuun aikana tutkija etsi aiheeseen liittyvää kirjallisuutta ja pyrki löytämään tutkimukselle ajankohtaisen ja vähän tutkitun fokuksen. Keskijohdon vastuu henkilöstöjohtamisesta osoittautui kohtalaisen vähän tutkituksi aiheeksi ja rajausvaihtoehtoja olisi ollut useitakin. Tutkijan omien mielenkiintojen ja yrityksen erityispiirteiden pohjalta tutkija päätyi tarkastelemaan henkilöstöjohtamisen haasteita keskijohdon työssä, tarkoituksena löytää menetelmiä, joilla näitä haasteita voisi välttää ja ratkaista. Syyskuun lopussa tutkija tapasi yrityksen henkilöstön kehittämispäällikön, jonka kanssa sovittiin toimeksiannosta ja tutkimuksen aikataulusta. Näin tutkimuksen toimeksiantajaksi vahvistui kansainvälinen vähittäiskaupan yritys ja tutkimusstrategiaksi yhden tapauksen tapaustutkimus. Tutkimus keskittyy kohdeorganisaation Suomen liiketoimintaan.

Tutkimuksen alustavat tutkimusongelmat muotoiltiin syyskuussa ja teoreettinen viitekehys kirjoitettiin pääpiirteiseen muotoonsa lokakuun alun ja joulukuun lopun välillä. Tutkimusongelmia tarkennettiin muutamaankin otteeseen kerätyn tutkimuskirjallisuuden pohjalta. Tutkimuksen tavoite oli keskijohdon näkökulmaa korostava, minkä vuoksi tutkimus määrittyi laadulliseksi tutkimukseksi jo varhaisessa vaiheessa. Teemahaastattelut valittiin varsinaiseksi aineistonkeruumenetelmäksi ja haastattelurunko muotoiltiin joulukuun alussa. Testihaastattelu toteutettiin joulukuun lopussa, minkä analysoinnin jälkeen haastattelukysymyksiä ja teoreettista viitekehystä hiottiin hieman.

Varsinaiset haastattelut toteutettiin kolmessa osassa. Ensimmäiset kolme haastattelua järjestettiin helmikuussa 2013, seuraavat kaksi maaliskuussa ja viimeiset kaksi toukokuussa. Haastateltavat valittiin kohdeorganisaation kolmesta eri toimipisteestä maantieteellistä hajontaa noudattaen. Haastatteluissa kerätty aineisto analysoitiin haastattelukierros kerrallaan teoriaohjaavan sisällönanalyysin avulla (Miles & Huberman 1994; Tuomi & Sarajärvi 2009). Analysoinnissa tehtyjen huomioiden avulla myös teoreettista viitekehystä saatiin tarkennettua samanaikaisesti. Aineiston analysoinnin viimeistely ja tulosten raportointi toteutettiin syyskuun loppuun mennessä, jonka jälkeen vielä hiottiin teoreettinen viitekehys ja kirjoitettiin tutkimuksen johtopäätökset. Tutkimusraportti palautettiin tutkimuksen sisällön ja kieliasun tarkastuksen jälkeen joulukuussa 2013.

Tutkimusraportti koostuu viidestä pääluvusta. Ensimmäisessä pääluvussa esitetään tutkimuksen tausta ja lähtökohdat, kuten tavoitteet, rajaukset ja keskeiset käsitteet. Tämän pääluvun tarkoituksena on myös tehdä tutkimusprosessin toteutus lukijalle läpinäkyväksi. Toisessa pääluvussa tarkastellaan henkilöstöjohtamiseen ja keskijohdon rooliin liittyvää kirjallisuutta ja selvitetään, miten jo tehty tutkimus vastaa tämän tutkimuksen tavoitteeseen. Toisen pääluvun lopuksi esitetään teoreettinen viitekehys, joka luo pohjan tutkimuksen empiiriselle osuudelle. Empiirisen osuuden metodologiset valinnat, eli tieteenfilosofiset lähtökohdat ja tutkimusstrategia sekä aineistonkeruu- ja analysointimenetelmät esitetään kolmannessa pääluvussa. Kolmannessa pääluvussa tarkastellaan myös tutkimuksen luotettavuutta ja rajoituksia. Metodologisten lähtökohtien perusteella kerätyn aineiston tulokset raportoidaan neljännessä pääluvussa. Neljäs pääluku sisältää myös akateemisen keskustelun aikaisemmin tehdyn tutkimuksen ja tämän tapaustutkimuksen aineiston kesken. Viidennessä pääluvussa tiivistetään tutkimuksen tulokset ja kontribuutio sekä esitetään kohdeorganisaatiota koskevat käytännön implikaatiot. Viides pääluku päättyy jatkotutkimusehdotuksiin.

2 KIRJALLISUUSKATSAUS

Tämä pääluku on katsaus henkilöstöjohtamisen hajauttamista tarkastelevaan akateemiseen kirjallisuuteen. Luvussa keskitytään ensin aihealueen taustaan tarkastelemalla sekä henkilöstöjohtamisen kenttää että keskijohdon työtä. Tämän jälkeen henkilöstöjohtaminen sijoitetaan osaksi keskijohdon roolia sekä selvitetään, minkälaisia haasteita tähän rooliin liittyy ja kuinka haasteita voidaan ratkoa. Toinen pääluku päättyy kirjallisuuden pohjalta muotoiltuun teoreettiseen viitekehykseen.

2.1 Henkilöstöjohtaminen

Henkilöstöjohtamisen (Human Resource Management¹) modernit juuret ovat löydettävissä jo 1800- ja 1900-lukujen vaihteesta, jolloin monissa yrityksissä kiinnostuttiin henkilöstön hyvinvoinnista sekä tieteellisen liikkeenjohdon tehokkuusajattelusta (Eilbirt 1959; Kaufman 2007, 20–21). Ensimmäiset erilliset henkilöstöosastot perustettiin vasta 1900-luvun alkupuolella, minkä vuoksi osa tutkijoista näkee modernin henkilöstöjohtamisen noin sata vuotta vanhana (Eilbirt 1959; Ferris, Hochwarter, Buckley, Harrell-Cook & Frink 1999, 385–386). Toisaalta henkilöstön hyvinvointiin sekä tieteellisen liikkeenjohdon ehdottamaan tehokkuusajatteluun ryhdyttiin kiinnittämään huomiota jo 1800-luvun loppupuolelta, minkä vuoksi henkilöstöjohtamisen ensimmäisten muotojen voidaan katsoa syntyneen jo 1800-luvun puolella (Kaufman 2007, 20–21; ks. myös Strauss 2001, 876).

Henkilöstöjohtaminen herätti myös akateemista kiinnostusta melko varhain, kun aihetta ryhdyttiin 1920-luvulle tultaessa opettamaan yliopistoissa (Strauss 2001, 877). Henkilöstöjohtamisen käsitettä ei tosin tuolloin vielä tunnettu, vaan henkilöstöasioiden hoidosta käytettiin termejä henkilöstöhallinto (Personnel Management) sekä työelämäsuhteiden hallinta (Industrial Relations) (Kaufman 2007, 21–22). Ensimmäiset henkilöstöjohtamisen tekstikirjamaininnat löytyvät Yhdysvalloista 1960-luvun

¹ Human Resource Management -käsitteestä voidaan käyttää myös käännöksiä henkilöstöresurssien (Vanhala, Laukkanen & Koskinen 1997, 209–211) tai henkilöstövoimavarojen johtaminen, joista ensimmäinen on jo tosin hieman vanhahtava (Viitala 2009, 20–21). Tässä tutkimuksessa käytetään käännöstä henkilöstöjohtaminen, sillä se on muodoltaan yksinkertainen ja useiden tutkimusten myötä terminä vakiintunut (ks. esim. Lindström & Vanhala 2011; Vanhala & Kotila 2006).

puolivälistä, joskin käsitettä käytettiin vielä vuosikymmenien ajan henkilöstöhallinnon vaihtoehtoisena terminä (Kaufman 2007, 33–34; Strauss 2001, 879). Henkilöstöjohtamisen käsite alkoi yleistyä vasta 1980-luvulla, leviten ensin Yhdysvalloissa, mutta saaden pian jalansijaa myös Iso-Britanniassa (Brewster & Holt Larsen 1992; Legge 1995). Vielä 1980-luvulla kiisteltiin siitä, onko henkilöstöhallinnon ja henkilöstöjohtamisen käsitteillä edes eroa. Esimerkiksi Guest (1987, 506) esitti käsitteiden merkitsevän käytännön tasolla usein samaa, sillä monissa organisaatioissa henkilöstöhallintoon viittaavat termit on vain korvattu henkilöstöjohtamisen käsitteillä ilman muita uudistuksia.

Henkilöstöjohtamisen ja henkilöstöhallinnon käsitteiden eroja tutkittiinkin paljon 1980-luvun lopulla (esim. Guest 1987; Legge 1989). Yksi perusteellisimmista tarkasteluista on Leggen (1989, 26–29) toteuttama tutkimus, jossa henkilöstöjohtamisen ja henkilöstöhallinnon käsitteet havaittiin pääosin samanlaisiksi. Muutamat erot, joita tutkimuksessa löydettiin ovat kuitenkin perustavanlaatuisia. Ensinnäkin, henkilöstöhallinto esittää ihmisten johtamisen aktiviteetteina, joilla esimiehet johtavat alaisiaan ilman, että esimiehiä itseään johdettaisiin myös. Henkilöstöjohtaminen taas on ihmisten johtamista, jota sovelletaan niin työntekijöihin kuin esimiehiinkin. Toiseksi, henkilöstöhallinnossa esimiesten vastuu ihmisten johtamisesta on passiivisempaa verrattuna henkilöstöjohtamiseen, jossa esimiesten vastuulla nähdään erittäin selkeä yhteys liiketoimintatavoitteiden saavuttamiseen. Viimeiseksi, henkilöstöhallinto ei esitä ihmisten johtamisen käytäntöjä välineenä, jolla ylin johto voi vahvistaa tai muuttaa organisaation kulttuuria, kun taas henkilöstöjohtamisessa ihmisten johtamisen käytäntöjen ja organisaatiokulttuurin välillä nähdään yhteys. (Legge 1989, 26–29.)

Käsitteiden välinen taisto laantui vähitellen 1990-luvulla ja henkilöstöjohtamisesta muodostui käytetympi termi (Kaufman 2007, 39–41). Käsitteen vakiinnuttua tutkimukset ovat keskittyneet yhä enemmän termin strategisiin ja kansainvälisiin ulottuvuuksiin, joista on vähitellen muodostunut erilliset tutkimuskohteensa (Ferris ym. 1999; ks. myös Hoobler & Brown Johnson 2004, 666). Strateginen henkilöstöjohtaminen (Strategic Human Resource Management) on keskittynyt tutkimaan henkilöstökäytäntöihin liittyviä strategisia valintoja, joilla pyritään tukemaan organisaation tavoitteiden saavuttamista (Boxall & Purcell 2000, 185–186; Wright & McMahan 1992, 298). Kansainvälinen henkilöstöjohtaminen (International Human

Resource Management) taas tarkastelee henkilöstökäytäntöjä globaalissa toimintaympäristössä sekä kansainvälisissä yrityksissä (Schuler & Tarique 2007). Käsitteillä on paljon yhteistä perinteisen henkilöstöjohtamisen kanssa ja rajanveto vaikuttaakin olevan häilyvää. Erotuksena perinteisen henkilöstöjohtamisen on kuitenkin katsottu keskittyvän erityisesti yhteyksiin, joita henkilöstöjohtamisen ja yksilön välillä on (Wright & Boswell 2002). Wright ja Boswell (2002) kuvaavatkin tarkastelun olevan tällöin enemmän yksilön kuin organisaation suoriutumisessa.

Strategisen ja kansainvälisen kiinnostuksen ohella henkilöstöjohtamisen tutkimus on viime vuosina keskittynyt myös henkilöstöjohtamisen hajauttamiseen keskijohdolle. Henkilöstöjohtaminen on kuulunut keskijohdon tehtäviin jossakin määrin aina (Gilbert ym. 2011; McConville 2006), mutta vasta varsinaisen hajauttamisen trendin myötä keskijohdon vastuu on laajentunut. Nykyään on tyypillistä, että keskijohto vastaa henkilöstöjohtamisesta omassa yksikössään tai muulla vastuualueellaan, kun taas henkilöstöammattilaiset ovat vastuussa koko organisaation kattavasta henkilöstöjohtamisesta (Larsen & Brewster 2003, 229). Keskijohdon henkilöstöroolin tarkempaan tarkasteluun palataan luvussa 2.3.

2.2 Keskijohdon työ

Johtamistyö on kiinnostanut tutkijoita jo pitkään. Näistä tutkimuksista ehkäpä tunnetuimmat ovat Fayolin (1955) ja Mintzbergin (1980) käsi-alaa. Fayol (1955) keskittyy johtamisen toimintoihin, jotka hän jakaa klassisesti suunnitteluun, organisointiin, toteuttamiseen, koordinointiin ja valvontaan. Mintzberg (1980) puolestaan kritisoi tehtävien jaottelua liian yksinkertaistavaksi ja esittää, että johtajan rooleja tarkastelemalla päästään johtamistyöhön syvemmälle. Mintzberg kuvaakin johtamistyötä kymmenen roolin avulla, jotka hän edelleen luokittelee kolmen pääryhmän alle: (1) ihmissuhteet ja vuorovaikutus, (2) tiedon prosessointi ja (3) päätöksenteko.

Mintzberg (1980) on siis luokittelussaan Fayolia (1955) yksityiskohtaisempi, mutta toisaalta roolien yleistettävyys keskijohdon työhön on osittain kyseenalaista, sillä Mintzbergin tutkimus pohjautuu yksinomaan toimitusjohtajien tarkasteluun. Tukea voidaankin hakea Luthansin, Rosenkrantzin ja Hennesseyn (1985) tutkimuksesta, jossa tarkastelu kohdistuu myös keskimmäisen ja alimman organisaatiotasojen johtajiin.

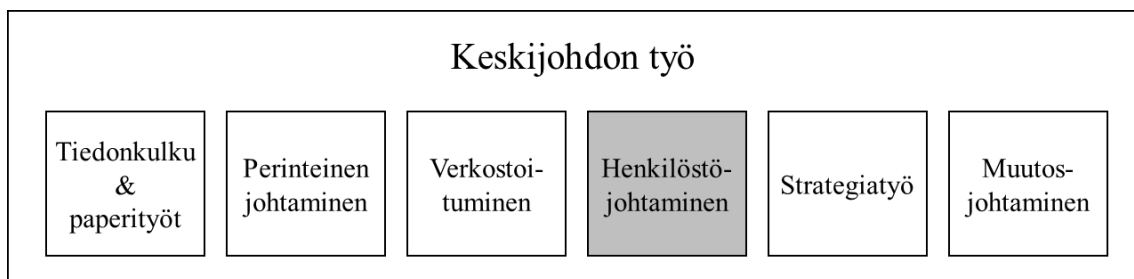
Luthansin ym:n (1985; ks. myös Brandl ym. 2009; Luthans 1988) mukaan johtajien aktiviteetit voidaan jakaa (1) tiedonkulun ja paperitöiden, (2) perinteisen johtamisen, (3) verkostoitumisen ja (4) henkilöstöjohtamisen alaluokiksi. Fayolin (1955) muotoilemat toiminnot asettuvat Luthansin ym:n (1985) tutkimuksessa erityisesti perinteisen johtamisen alle, samalla kun Luthans ym. (1985) korostavat myös vahvemmin vuorovaikutuksellisten aktiviteettien olevan osa nykyajan johtamistyötä. Luthansin ym:n (1985) tulosten soveltuvuutta myös keskijohdon työhön tukee Van der Velden, Jansenin ja Vinkenburgin (1999) tutkimus, jonka mukaan jokainen Luthansin ym:n (1985) neljästä osa-alueesta on tunnistettavissa keskijohdon tehtäväkentässä, tiedonkulun ja paperitöiden sekä perinteisen johtamisen ollessa tosin hieman kahta muuta aikaavievämpiä. Van der Velden ym:n (1999) tutkimuksesta on tosin hankala tehdä laajempia yleistyksiä, sillä tutkimuksen aineisto on kerätty vain yhden yrityksen keskijohdolta. Ennen kaikkea tutkimus kuitenkin osoittaa, että Luthansin ym:n (1985) osa-alueet on mahdollista löytää keskijohdon tehtäväkentästä.

Keskijohdon työlle saadaan siis suuntaviivat johtamistyön yleisluontoisista tutkimuksista. Näiden tyyppisiä, mutta yksinomaan keskijohdon työtehtäviin keskittyviä tutkimuksia on nimittäin vähemmän. Tavallisesti keskijohdon työtä tarkastelevat tutkimukset kiinnittävät huomiota johonkin tiettyyn keskijohdon tehtäväalueeseen, kuten strategiaan, eivätkä juuri kuvaa muuta tehtäväkenttää sen laajemmin (ks. esim. Rouleau & Balogun 2011; Wooldridge & Floyd 1990). Näistä poikkeuksena on kuitenkin Halesin (2006) tutkimus, jossa keskijohdon tehtäväkenttään esitetään kuuluvan: (1) valvonta, (2) suoriutumisen johtaminen, (3) osaston ylläpito, (4) strategian ja operatiivisen liiketoiminnan yhdistäminen, (5) yksikön johtaminen ja (6) liiketoiminnan johtaminen. Halesin (2006) mukaan tehtäväalueet ovat ikään kuin jatkumo valvonnan (1) ja liiketoiminnan johtamisen (6) välillä. Valvonnan päässä olevat tehtävät ovat vahvemmin alemman keskijohdon vastuulla, kun taas liiketoiminnan johtamisen päässä olevat tehtävät ovat todennäköisimmin osa ylemmän keskijohdon työtä.

Keskijohdon yksittäisiä tehtäväalueita tarkastelevat tutkimukset korostavat erityisesti keskijohdon strategista roolia sekä vastuuta muutos- ja henkilöstöjohtamisesta. Strategiatyön osalta keskijohto voi olla mukana aina strategian muotoilusta sen täytäntöönpanoon asti, joskin rooli on yleensä vain ylempää johtoa avustava

(Wooldridge & Floyd 1990). Lisäksi alemman keskijohdon strateginen vastuu on tavallisesti ylempää keskijohtoa suppeampi (Hales 2005). Muutosjohtamisessa taas keskijohto on usein muutoksen jalkauttajan roolissa, samalla kun normaalia liiketoimintaa on pidettävä yllä muutoksesta huolimatta (Balogun & Johnson 2004). Sekä strategia- että muutosjohtamisen kirjallisuudessa keskijohdon asema eri organisaatiotasojen välissä on havaittu merkittäväksi. Asemansa myötä keskijohdolla on verkostoja niin käytännön liiketoimintaan kuin ylemmän tason tavoitteisiinkin, minkä vuoksi keskijohto on tärkeässä viestinvälittäjän roolissa niin kehittämisideoiden kuin päätöstenkin suhteen (Floyd & Wooldridge 1994; Raelin & Cataldo 2011).

Ennen kuin keskijohdolle kuuluvia henkilöstöjohtamisen vastuualueita tarkastellaan syvällisemmin, on hyvä huomata, että niin klassiset kuin uudemmatkin johtamistutkimukset tunnistavat henkilöstöjohtamisen osaksi (keski)johdon työtä. Hales (2005; 2006) sisällyttää henkilöstöjohtamisen tehtävät useiden eri pääluokkien, kuten osaston ylläpidon ja yksikön johtamisen alle. Fayol (1955) puolestaan sijoittaa henkilöstöjohtamisen erityisesti organisoinnin pääluokan alle ja korostaa esimerkiksi rekrytoinnin ja kouluttamisen merkitystä. Mintzberg (1980) menee tutkimuksessaan vielä astetta pidemmälle omistaessaan johtajan (leader) roolin lähes yksinomaan henkilöstöjohtamisen tehtäville. Vahvimmin henkilöstöjohtaminen korostuu kuitenkin Luthansin ym:n (1985) tutkimuksessa, jossa se on erotettu omaksi pääluokakseen. Henkilöstöjohtamisen tarkastelun kannalta Luthansin ym:n (1985) jaottelu onkin erittäin toimiva. Mikäli tähän jaotteluun lisätään keskijohdon strateginen ja muutosjohtamisen rooli, voidaan keskijohdon tehtäväkenttä tiivistää kuvion 2 tavalla.



Kuvio 2. Keskijohdon vastuualueet

(vrt. Luthans ym. 1985).

Henkilöstöjohtaminen vaikuttaa siis olevan yksi merkittävä tehtäväalue keskijohdon työssä. Seuraavassa luvussa keskitytään tämän henkilöstörooliin tarkasteluun tarkemmin.

2.3 Keskijohdon vastuu henkilöstöjohtamisesta

Keskijohdon vastuulle kuuluvat henkilöstöjohtamisen osa-alueet vaihtelevat organisaatioittain (Cascón-Pereira ym. 2006; Keegan, Huemann & Turner 2012; McConville 2006). Esimerkiksi Gilbertin ym:n (2011, 559) tutkimukseen osallistuneissa 47 belgialaisorganisaatiossa keskijohdon vastuulla havaittiin olevan kuudesta kahteenkymmeneenkuuteen henkilöstöjohtamisen osa-alueita, keskiarvon ollessa 20. Tutkimukseen osallistui pääasiassa teollisuuden alan, vähittäiskaupan ja kuljetusalan suuryrityksiä (Gilbert ym. 2011, 555). Saman tapaisia tuloksia on löydetty myös Hutchinsonin ja Purcellin (2010) tutkimuksessa, jonka tarkastelun kohteena on Englannin terveydenhuoltojärjestelmän viisi sairaalaa ja kaksi ambulanssiyksikköä. Tutkimuksen tulosten mukaan keskijohdolla on merkittävä rooli suurimmassa osassa henkilöstöjohtamisen eri osa-alueita ja heidän vastuulleen kuuluu keskimäärin 23 henkilöstöjohtamisen osa-alueita (Hutchinson & Purcell 2010, 363–364). Usean tutkimuksen yhteenvetona voidaankin todeta, että keskijohdon vastuulla voi olla esimerkiksi seuraavia henkilöstöjohtamisen tehtäviä: rekrytointi ja henkilövalinta, kehityskeskustelut, palkkiot ja henkilöstöedut, urasuunnittelu, työhyvinvointi, henkilöstön motivointi ja kehittäminen, henkilöstöjohtamisen viestintä, konfliktien ja erimielisyyksien ratkaiseminen, sairauspoissaolot ja irtisanominen (ks. esim. Brandl ym. 2009; Hall & Torrington 1998; Larsen & Brewster 2003; Renwick 2003).

Vaikka yleistyksiä on vaikea tehdä, muutamassa tutkimuksessa on hahmoteltu karkeita suuntaviivoja keskijohdon vastuulle kuuluvista henkilöstöjohtamisen osa-alueista. McConvillen ja Holdenin (1999) kahden brittiläisen sairaalan tutkimukseen tukeutuen näihin osa-alueisiin kuuluvat ainakin rekrytoinnit, kehityskeskustelut ja kurinpidolliset toimenpiteet. Löydöstä tukevat McGovernin ym:n (1997) sekä Xien ym:n (2013) tutkimukset, joissa keskijohdon vastuu havaittiin hyvin samankaltaiseksi. McGovern ym. (1997) tunnistivat keskijohdon vastaavan henkilövalinnoista, kehityskeskusteluista ja alaiensa kehittämisestä jokaisessa tutkimuksen kohdeorganisaatiossa, kun taas Xien ym:n (2013) tutkimuksessa yli puolet vastaajista esitti vastaavansa rekrytoinneista, kehityskeskusteluista ja erilaisista työtehtäviä koskevista järjestelyistä merkittävässä

määrin. Tulokset vaikuttavat melko kattavilta, sillä McGovernin ym:n (1997) tutkimus on toteutettu Iso-Britanniassa kahdeksassa julkisen ja yksityisen sektorin organisaatioissa usealla eri toimialalla. Xien ym:n (2013) tutkimus taas tarkastelee yli 300 kiinalaista keskijohtajaa eri toimialoilta ja eri suuruusluokan yrityksistä. Tutkimusten maantieteellinen hajonta on tosin suppea ja korostaa sekä McConvillen ja Holdenin (1999) että McGovernin ym:n (1997) tapauksessa brittiläisiä vaikutteita, joka on tyypillistä useille henkilöstöjohtamisen hajauttamista koskeville tutkimuksille.

McConvillen ja Holdenin (1999) sekä McGovernin ym:n (1997) mukaan rekrytoinnit, henkilövalinnat, kehityskeskustelut, kehittäminen ja kurinpidolliset toimenpiteet kuuluvat keskijohdon tehtäviin sen vuoksi, että keskijohto on vastuussa myös yksikkönsä suoriutumisesta. Edellisiin verrattuna vastuu osa-alueista, joihin vaaditaan koko organisaation kattavat yhtenäiset näkökannat ja menettelytavat, vaikuttaisi sen sijaan olevan vähäisempää (McConville & Holden 1999). Näihin näyttävät kuuluvan ainakin palkitseminen ja muut työsuhte-edut, jotka ovat usein erilaisten lakien, sopimusten ja politiikoiden säateleminä henkilöstöammattilaisten vastuulla (Hutchinson & Purcell 2010; McConville & Holden 1999, Xie ym. 2013). Whittaker ja Marchington (2003, 249–250) ovatkin tiivistäneet aikaisemman tutkimuksen pohjalta keskijohdon olevan todennäköisimmin vastuussa päivittäisestä käytännön henkilöstöjohtamisesta, kun taas kattavaa erikoisosaamista ja yhdenmukaisuutta vaativat tehtävät ovat henkilöstöammattilaisten vastuulla.

Whittakerin ja Marchingtonin (2003, 249–250) huomio on hieman samansuuntainen keskijohdon ja henkilöstöammattilaisten välisen operatiivisen ja strategisen vastuunjaon erittelyn suhteen. Aikaisemmat tutkimukset viittaavat nimittäin siihen, että varsinkin henkilöstöjohtamisen operatiiviset tehtävät ovat keskijohdon vastuulla, kun taas henkilöstöammattilaisten työn painopiste on henkilöstöjohtamisen strategisessa puolessa (Francis & Keegan 2006; Hall & Torrington 1998). Eräs henkilöstöjohtamisen hajauttamisen perusteluista onkin henkilöstöammattilaisten resurssien keskittäminen henkilöstöjohtamisen strategiseen puoleen, joka mahdollistuu operatiivisten tehtävien hajauttamisella (Hall & Torrington 1998, 48). Ulrichin (1998) mukaan henkilöstöammattilaisten strateginen rooli onkin organisaatioiden liiketoiminnan kannalta erittäin tärkeä. Toisaalta on toki hyvä huomata, että vastuunjako operatiivisten ja strategisten tehtävien välillä ei ole täysin mustavalkoista, vaan useita tehtäviä

toteutetaan myös yhteistyössä (Hall & Torrington 1998). Lisäksi henkilöstöjohtamisen operatiivista puolta ei ole järkevä täysin erottaa henkilöstöammattilaisten työstä, sillä myös heidän tulee ymmärtää käytännön liiketoiminnan lähtökohdat ja henkilöstön tarpeet (Francis & Keegan 2006, 243; Ulrich 1998). Vastuunjako operatiivisten ja strategisten tehtävien kesken ei siis ole täysin yksiselitteinen, vaan osin suuntaa antava.

Keskijohdon ja henkilöstöammattilaisten välistä vastuunjakoa mitataan usein neljällä portaalla, jolloin henkilöstöjohtamisen vastuu voi olla: (1) ensisijaisesti keskijohdolla, (2) ensisijaisesti keskijohdolla, mutta keskijohto konsultoi henkilöstöosastoa, (3) ensisijaisesti henkilöstöosastolla, mutta henkilöstöosasto konsultoi keskijohtoa tai (4) ensisijaisesti henkilöstöosastolla (Conway & Monks 2010; Hall & Torrington 1998). Hallin ja Torringtonin (1998) raporttoimien tulosten mukaan ainakin brittiläisten organisaatioiden päätökset tehdään tavallisesti henkilöstöammattilaisten ja keskijohdon yhteistyönä. Conway ja Monks (2010) taas havaitsivat irlantilaisista terveydenhuoltosektoria koskevassa tutkimuksessaan ensisijaisen vastuun olevan pääasiassa keskijohdolla. Tästä poikkeuksena ovat kuitenkin lainsäädännölliset ja ammattiyhdistysliikkeisiin liittyvät asiat sekä rekrytoinnit ja henkilövalinnat, joiden osalta keskijohto pääasiassa konsultoi henkilöstöammattilaisia (Conway & Monks 2010). Vaikuttaakin siltä, että keskijohdolle hajautettujen henkilöstötehtävien lisäksi myös keskijohdon vastuun itsenäisyys vaihtelee organisaatioittain.

Keskijohdon vastuun laatua voidaan tarkastella vielä tätäkin tarkemmin. Cascón-Pereira ym. (2006) esittävät, että henkilöstöjohtamisen jokainen osa-alue voidaan jakaa useaan ulottuvuuteen ja mitä useammasta ulottuvuudesta keskijohto on vastuussa, sitä laajempi vastuu kyseisestä tehtävästä heillä on. Cascón-Pereiran ym:n (2006) esittämiä ulottuvuuksia ovat: (1) tehtävät, (2) päätöksentekovalta, (3) taloudellinen valta (budjetointi) ja (4) asiantuntijuus. Hallin ja Torringtonin (1998) sekä Conwayn ja Monksin (2010) tutkimuksiin verrattuna ulottuvuudet kuvaavat siis keskijohdon vaikutusmahdollisuuksia yksityiskohtaisemmin. Esimerkiksi kehityskeskusteluiden osalta voidaan erottaa itse kehityskeskustelun toteuttaminen (1) sekä toisaalta jatkotoimenpiteistä (2) ja niihin mahdollisesti käytettävistä varoista (3) päättäminen kehityskeskustelussa ilmenneiden seikkojen pohjalta. Asiantuntijuus (4) taas kuvaa osaamista, joka keskijohdolla näiden edellä mainittujen tehtävien toteuttamiseksi on. Mikäli keskijohdolla ei ole tehtävien vaatimaa osaamista, eivätkä he voi vaikuttaa

henkilöstötehtäviä koskeviin päätöksiin ja taloudellisiin resursseihin, on heidän vastuunsa rajatumpi. Espanjalaista sairaalaa koskevassa tutkimuksessa Cascón-Pereira ym. (2006) havaitsivat keskijohdon vastaavan useista henkilöstötehtävistä ja tekemään jonkun verran niihin kohdistuvia päätöksiä. Taloudellista päätösvaltaa tai tarvittavaa asiantuntijuutta keskijohdolla ei kuitenkaan havaittu olevan (ks. Cascón-Pereira 2006).

Yhden tapauksen tapaustutkimuksena Cascón-Pereiran ym:n (2006) löytämiä tuloksia ei tosin voida yleistää muita organisaatioita koskeviksi. Muihin tutkimuksiin suhteutettuna tulokset ovat kuitenkin yhdenmukaiset, minkä vuoksi niillä voi olla tiettyä painoarvoa. Esimerkiksi rajoitukset taloudellista puolta koskevissa päätöksissä sekä asiantuntijuudessa on tunnistettu monissa muissakin tutkimuksissa (McConville & Holden 1999; Renwick 2003; Whittaker & Marchington 2003; Xie ym. 2013). Näin ollen vaikuttaakin siltä, että henkilöstötehtäviä hajautetaan keskijohdolle ilman asianmukaisia vaikutusmahdollisuuksia ja osaamista. Perry ja Kulik (2008) ovatkin todenneet, että henkilöstöjohtamisen hajauttamisen yleistymisestä huolimatta hajauttamisen käytännöissä riittää vielä kehitettävää.

2.4 Henkilöstöjohtamisen haasteet

Seuraavissa alaluvuissa keskitytään tarkastelemaan keskijohdon työhön liittyviä henkilöstöjohtamisen haasteita. Yksinomaan haasteisiin keskittyvää tutkimusta ei ole vielä tehty, mutta eri tutkimuksissa tehtyjä huomiota yhdistellen keskijohdon kohtaamat vaikeudet näyttävät liittyvän pääasiassa vastuunjakoon, osaamiseen sekä työtaakkaan ja rooliristiriitoihin.

2.4.1 Vastuunjako

Kuten todettu, henkilöstöjohtamisen vastuu on tavallisesti jaettu henkilöstöammattilaisten ja keskijohdon kesken. Vastuunjako ei kuitenkaan ole välttämättä kovin helppoa, sillä henkilöstötehtäviä on paljon ja niiden sisältö vaihteleva. Esimerkiksi rekrytointien osalta voidaan erottaa muun muassa rekrytointitarpeen tunnistaminen, etsittävän henkilön profilointi sekä rekrytointi-ilmoituksen muotoilu ja julkaisu. Se miten vastuu jaetaan näiden eri tehtävien kesken riippuu aina organisaatiosta (Cascón-Pereira 2006; McConville & Holden 1999).

Aikaisempien tutkimustulosten valossa on ristiriitaista, kuinka hyvin keskijohto on tietoinen näistä itselleen kuuluvista vastuualueista. Esimerkiksi Renwickin (2003) kolmen brittiläisen organisaation tapaustutkimuksen perusteella näyttää siltä, että keskijohto ymmärtää omat vastuualueensa. Vastuualueiden jaossa ei koettu epäselvyyksiä, vaikka tutkimukseen osallistunut keskijohto tunnistikin vastuulleen kuuluvien henkilöstötehtävien lukumäärän kasvaneen viime vuosina (Renwick 2003, 266–267). Toisaalta taas Torringtonin ja Hallin (1996) haastatteleminen henkilöstöammattilaisten mukaan brittiläinen keskijohto ei vaikuta tunnistavan vastuulleen kuuluvien henkilöstötehtävien kirjoa. Mahdollisena syynä pidetään keskijohdon tietämättömyyttä tai heidän kielteistä asennettaan ottaa vastuuta henkilöstöjohtamisesta (Torrington & Hall 1996).

Conway ja Monks (2010) ovat löytäneet vastuunjaon kannalta mielenkiintoisia tuloksia. Keskijohto nimittäin esittää olevansa ensisijaisessa vastuussa lähestulkoon kaikilla henkilöstöjohtamisen osa-alueilla, kun taas henkilöstöammattilaisten mukaan keskijohto ei tunnista henkilöstötehtävien kuuluvan rooliinsa (Conway & Monks 2010). Tutkimuksen kohdeorganisaatiota, Irlannin terveydenhuoltosektoria, näyttää siis vaivaavan ongelma, jossa henkilöstöammattilaiset epäilevät keskijohdon olevan vastuustaan tietämätön, kun taas keskijohto itse raportoi vastuunsa olevan erittäin merkittävä. Tilanne on tavallaan päinvastainen kuin Maxwellin ja Watsonin (2006) tutkimuksessa, jossa keskijohto tunnistaa henkilöstöjohtamisen vastuualueensa suppeammaksi, kuin mitä sen henkilöstöammattilaisten mielestä kuuluisi olla. Maxwellin ja Watsonin (2006) tutkimuksen kohdeorganisaatiossa, Iso-Britannian Hilton-hotelleissa, on tosin ennen tutkimusta asetettu uusi henkilöstöpolitiikka, josta niin henkilöstöammattilaisilla kuin keskijohdollakaan ei näytä vielä olevan täyttä ymmärrystä. Näin ollen on vaikea arvioida, kumpi osapuolista, keskijohto vai henkilöstöammattilaiset, esittää keskijohdon vastuun oikeammin.

Henkilöstöammattilaisten ja keskijohdon väliseen vastuunjakoon liittyy siis mahdollisia haasteita. Pahimmassa tapauksessa osa henkilöstötehtävistä jää toteuttamatta, jos eri osapuolet eivät ole tietoisia omista vastuualueistaan. Toisaalta henkilöstöjohtamisen hajauttamista koskeva tutkimus ei ole korostanut vastuunjakoon liittyviä haasteita ylitse muiden, minkä vuoksi ne eivät näytä olevan merkittävin ongelma käytäntöön liittyen.

2.4.2 Osaaminen

Onnistuneella henkilöstöjohtamisella on lukuisia positiivisia seurauksia. Esimerkiksi rekrytoinnilla voidaan vaikuttaa henkilöstön osaamiseen ja työntekijöiden tyytyväisyydellä heidän sitoutumiseensa. Positiivisten seurausten valossa onkin tärkeää, että organisaatiot panostavat henkilöstöjohtamisen laatuun. Henkilöstöjohtamisen hajauttamisen seurauksena keskijohdon osaaminen on olennainen tekijä henkilöstöjohtamisen laadun muotoutumisessa, minkä vuoksi siihen tulisi kiinnittää huomiota.

Henkilöstöjohtamisen hajauttamista koskevissa tutkimuksissa esitetään toistuvasti viitteitä keskijohdon heikosta osaamisesta henkilöstöjohtamisen suhteen (Renwick 2003, 265). Epäilyt vaikuttavat perustelluilta, sillä osaamisen puutteista raportoivat sekä henkilöstöammattilaiset (Torrington & Hall 1996, 92) ja ylempi johto (Hutchinson & Purcell 2010, 369) että keskijohto itsekin (Renwick 2003). Mielenkiintoista tosin on, että keskijohto itse vaikuttaa arvioivan osaamistaan positiivisemmin henkilöstöammattilaisiin verrattuna (Cunningham & Hyman 1995; Maxwell & Watson 2006). Tästä huolimatta molemmat osapuolet ovat kuitenkin raportoineet osaamisessa olevan kehittämisen varaa. Henkilöstöjohtamista koskevissa tutkimuksissa korostetaan keskijohdon koulutuksen merkitystä erittäin yhdenmukaisesti (Gilbert ym. 2011; Xie ym. 2013).

Henkilöstöjohtamisen hajauttamista koskevat tutkimukset ovat siis onnistuneesti tunnistaneeet henkilöstöjohtamisen osaamisen olevan keskijohdolle haasteellista. Kyseisiä artikkeleita voidaan kuitenkin kritisoida vaadittavan osaamisen puutteellisesta määrittelystä. Useimmissa artikkeleissa vain todetaan keskijohdon osaamisessa olevan kehittämisen varaa, mutta sitä ei kerrota, mitä itse osaamisella tarkalleen ottaen tarkoitetaan. Osa tutkijoista puhuu yleisesti henkilöstöjohtamisen tiedoista ja taidoista, joissa on kehittämisen varaa (Hutchinson & Purcell 2010), kun taas osa viittaa osaamisen puutteisiin vain termillä erikoisosaaminen (Harris ym. 2002; McConville & Holden 1999; Whittaker & Marchington 2003, 258). Muutamat keskustelevat myös yleisistä johtamistaidoista, mutta eivät selitä, minkälainen yhteys niiden ja henkilöstöjohtamisen taitojen välillä heidän mielestään on (Gilbert ym. 2011; Hutchinson & Purcell 2010).

Henkilöstöjohtamisen osaamista koskeva keskustelu on siis erittäin tulkinnanvaraista ja kiistattomalta vaikuttaa vain se, että keskijohdon osaamista on kehitettävä. Eräs mahdollinen tulkinta on, että henkilöstöjohtamisen erikoisosaaminen on osa yleisiä johtamistaitoja. Tähän viittaavat ainakin tutkimukset, joissa sekä yleisestä johtamisesta ja henkilöstöjohtamisesta että yleisistä johtamistaidoista ja henkilöstöjohtamisen taidoista puhutaan rinnakkain (Cascón-Pereira 2006; Hutchinson & Purcell 2010). Tällöin johtamistaidoista ja etenkin niiden vuorovaikutukseen ja ihmissuhteisiin liittyvästä ulottuvuudesta olisi hyötyä myös henkilöstöjohtamisessa (Cunningham & Hyman 1995, 12–13; Gilbert ym. 2011, 563–564), joskaan tämä ei näytä itsessään riittävän. Esimerkiksi Xie ym. (2013, 3484) esittävät, että henkilöstöjohtaminen vaatii keskijohdolta myös ymmärrystä eri henkilöstötehtävistä osana organisaation toimintaa.

Olipa erikoisosaaminen osa yleisiä johtamistaitoja tai ei, se vaikuttaa olevan osa-alue, jolla ilmenee eniten puutteita (Harris ym. 2002; Renwick & MacNeil 2002, 412). Erikoisosaamisen sisältöä ei ole tutkimuksissa määritelty, mutta moni tutkija rinnastaa ne henkilöstöammattilaisten osaamiseen (Hall & Torrington 1998, 49–50; Harris ym. 2002), johon kuuluu erilaisten henkilöstötehtävien hallinta. Esimerkiksi henkilöstötehtävien käytännön toteutus, lainsäädännölliset asiat ja erilaisten politiikoiden hallinta ovat taitoja, joita henkilöstöammattilaiset tarvitsevat (Gilbert ym. 2011; Harris ym. 2002; Torrington & Hall 1996). Samantyyppisten taitojen hallinta vaikuttaa olevan ajankohtaista myös keskijohdon kannalta, mikäli henkilöstöjohtaminen kuuluu heidän vastuualueisiinsa myös jatkossa. Toisaalta aivan täysin samanlaista osaamista keskijohto ja henkilöstöammattilaiset tuskin tarvitsevat, sillä heidän työnkuvansa ovat kuitenkin melko erilaiset. Keskijohdolta vaadittavaan erikoisosaamiseen voidaan siis etsiä suuntaviivoja henkilöstöammattilaisten osaamisesta, mutta täysin kattavaa erikoisosaamisen määritelmää ei näin kuitenkaan saada.

Minkälaisia haasteita henkilöstötehtäviin ja niiden toteuttamiseen sitten liittyy? Xie ym. (2013) ovat ehdottaneet eräänlaisena yhteenvetona haasteiden liittyvän pääasiassa niihin osa-alueisiin, jotka ovat keskijohdolle vieraampia. Sen sijaan säännöllisesti esillä olevat henkilöstötehtävät, kuten tehtäväkuvaukset ja rekrytointi, ovat keskijohdolle tutumpia ja

osaaminenkin on siten jo korkeammalla tasolla (Xie ym. 2013). Seuraavassa tarkastellaan henkilöstöjohtamisen eri osa-alueisiin liittyviä haasteita tarkemmin.

Tutkimuksissa esitettyjen mainintojen perusteella lainsäädännön hallinta näyttää olevan keskijohdolle hankalinta. Tähän viittaa etenkin Cunninghamin ja Hymanin (1995) tutkimus, jossa keskijohto esittää lainsäädännön hallinnan osa-alueena, jolla heidän osaamisensa on heikointa. Myös tutkimukseen osallistuneet henkilöstöammattilaiset ovat vahvistaneet nämä lainsäädäntöön liittyvät haasteet (Cunningham & Hyman 1995). Harris ym. (2002, 224) raportoivat samantapaisista ongelmista ja esittävät keskijohdon kokevan itsensä alikoulutetuksi hoitamaan heille kuuluvia lainsäädännöllisiä asioita. Lainsäädäntö onkin tunnistettu monimutkaiseksi, minkä vuoksi keskijohto ei mielellään osallistu sen soveltamiseen (Conway & Monks 2010). Esimerkiksi Whittakerin ja Marchingtonin (2003) tutkimuksessa haastateltu keskijohto raportoi jättävänsä lainsäädäntöön liittyvät tehtävät mielellään henkilöstöammattilaisille, sillä niiden monimutkainen luonne vaatisi erikoisosaamista. Myös Renwickin (2003, 268–269) tutkimuksessa eräs keskijohtaja yksityisen sektorin suuryrityksestä sanoi tukeutuvansa henkilöstöosaston apuun työoikeuteen liittyvissä asioissa. Keskijohtaja esitti henkilöstöosaston avun turvaavan niin hänen oman kuin muidenkin asianosaisten aseman (Renwick 2003, 268–269).

Kurinpidolliset toimenpiteet (disciplinary procedures), kuten varoitukset ja jopa irtisanomiset, näyttävät olevan seuraavaksi yleisin haaste ainakin tutkimuksissa esitettyjen mainintojen perusteella. Cunninghamin ja Hymanin (1995) tutkimukseen osallistuneesta keskijohdosta vain noin kolmannes arvioi olevansa pätevä kurinpidollisten toimenpiteiden läpiviennissä. Samaan tutkimukseen osallistuneista henkilöstöammattilaisista taas alle kymmenen prosenttia piti keskijohtoa kurinpidollisten toimenpiteiden suhteen pätevänä (Cunningham & Hyman 1995). Samoista osaamisen puutteista raportoivat myös Hunter ja Renwick (2009) sekä Harris ym. (2002, 225). Harrisin (2002) mukaan työntekijöiden ojentaminen ja korjaaviin toimenpiteisiin ryhtyminen koetaan niin riskialttiina, että koko asian huomiotta jättäminen tuntuu joskus paremmalta vaihtoehdolta kuin mahdollinen epäonnistuminen. Myös Whittaker ja Marchington (2003, 257) esittävät yhden keskijohtajan kommentin, jonka mukaan hänellä ei ole erikoisosaamista kurinpidollisten toimenpiteiden

toteuttamiseen. Näkökulma on tosin vain yhden keskijohtajan ilmaisema, eikä sitä näin ollen voida vielä yleistää (Whittaker & Marchington 2003, 257).

Myös työntekijöiden esittämän esimiestyötä koskevan kritiikin käsitteleminen vaikuttaa olevan samankaltainen haaste kuin kurinpidolliset toimenpiteetkin. Esimerkiksi Hunterin ja Renwickin (2009) tutkimuksessa keskijohto oli haluton käsittelemään esimieskritiikkiä ja koki sen olevan osa-alue, jolla heidän tulisi vielä kehittyä. Harrisin ym:n (2002, 223–224) tutkimuksessa taas henkilöstöammattilaiset esittivät keskijohdon vaikeuttavan työntekijöiden kokemien epäkohtien hoitamista, sillä keskijohtajat eivät ryhtyneet tilanteen vaatimiin toimenpiteisiin tarpeeksi ajoissa. Kyseiset havainnot ovat brittiläisestä paikallishallinnon yksiköstä, joskin Harrisin ym:n (2002) keräämä aineisto tukee huomiota myös kahden muun tutkimuksessa tarkastellun organisaation osalta. Kaikkien kolmen organisaation keskijohtajat olivat nimittäin vastahakoisia vähentämään puolueettomiksi kuvailtujen henkilöstöammattilaisten vastuuta epäkohtien käsittelyssä ja toivoivat henkilöstöosastolta jopa enemmän tukea (Harris ym. 2003). Myös Conwayn ja Monksin (2010, 366) sekä Whittakerin ja Marchingtonin (2003, 255–257) tutkimukseen osallistunut keskijohto kaipasi henkilöstöammattilaisten tukea esimiestyön kritiikin käsittelyyn, joten on mahdollista, että näissäkin kohdeorganisaatioissa koettiin jonkinlaisia haasteita käytäntöön liittyen. Syytä tuen tarpeelle ei tosin suoraan esitetä, joten haasteellisuutta ei voida täysin varmistaa.

Kurinpidollisten toimenpiteiden ja esimieskritiikin käsittelyn kanssa samaan kategoriaan näyttävät kuuluvan myös erilaiset konfliktitilanteet ja erimielisyydet. Erotuksena kahdesta ensimmäisestä, konfliktitilanteet ovat ristiriitoja muiden kuin työntekijän ja esimiehen välillä. Konfliktitilanne voi siten koskea esimerkiksi saman tiimin jäseniä, jolloin esimies on lähinnä erotuomarin roolissa. Konfliktitilanteiden haastavuudesta on tosin keskusteltu vain Cunninghamin ja Hymanin (1995) tutkimuksessa, joten niiden haastavuudesta ei ole muiden tutkimusten osalta näyttöä. Toisaalta konfliktitilanteisiin sisältyy samankaltaista palautteenantoa ja välien selvittelyä kuin kurinpidollisiin toimenpiteisiin ja esimieskritiikkiin, minkä vuoksi ne voivat hyvinkin olla merkittävä haaste keskijohdolle. Cunninghamin ja Hymanin (1995) tutkimuksen osalta alle kolmannes keskijohtajista esitti olevansa pätevä konfliktitilanteiden ratkomisessa.

Thornhill ja Saunders (1998) ovat puolestaan havainneet puutteita esimiesten ja työntekijöiden välisessä henkilöstöjohtamisen viestinnässä tutkimassaan yksityisen sektorin pk-yrityksessä. Lisäksi yrityksen keskijohto koki olevansa eristyksissä, millä Thornhillin ja Saundersin (1998) mukaan saattaa olla yhteys viestinnässä ilmenneisiin puutteisiin. Thornhillin ja Saundersin (1998) tutkimus on siten poikkeava, että siinä tarkastellaan kohdeorganisaation kaikkien esimiesten henkilöstöjohtamisen taitoja, eli myös ylin johto on arvioinnin kohteena. Lisäksi arvioinnit on kerätty organisaation työntekijöiltä, eikä kyseisellä yrityksellä ole omaa henkilöstöosastoa lainkaan.

Thornhillin ja Saundersin (1998) löydös on mielenkiintoinen etenkin henkilöstöjohtamisen viestinnän osalta, sillä Cunninghamin ja Hymanin (1995) sekä Hunterin ja Renwickin (2009) tutkimuksissa on saatu aivan päinvastaisia tuloksia. Cunninghamin ja Hymanin (1995) tutkimustulosten mukaan viestintä alaisten kanssa vaikuttaisi olevan sekä alimmalle johdolle että keskijohdolle vähiten haasteellisin osa-alue. Kyselyyn vastanneista keskijohtajista peräti puolet arvioi itsensä erittäin päteväksi viestinnässä alaisten kanssa, mikä on enemmän kuin millään muulla henkilöstöjohtamisen osa-alueella, joita Cunningham ja Hyman (1995) tutkivat. Myös Hunterin ja Renwickin (2009) tutkimuksen keskijohto koki olevansa vahvimmillaan henkilöstöjohtamisen viestinnässä.

Ristiriitoja Thornhillin ja Saundersin (1998) sekä Cunninghamin ja Hymanin (1995) tutkimusten välillä voidaan selittää sekä organisaatioiden eroilla että erilaisilla tutkimusmetodeilla. Ensinnäkin, Cunninghamin ja Hymanin (1995) kyselyyn vastanneet organisaatiot ovat oletettavasti suurempia ja jokaisessa on erillinen henkilöstöosasto. Toiseksi, erilaisia tuloksia voi selittää muutosvaihe, joka Thornhillin ja Saundersin (1998) kohdeorganisaatiossa oli juuri takana. Organisaatio oli muuttunut julkisen sektorin suuryrityksestä yksityisen sektorin pk-yritykseksi ja siitä oli poistettu henkilöstöosasto kokonaan (Thornhill & Saunders 1998). Merkittävien muutosten yhteydessä viestinnän tarve korostunee, minkä vuoksi työntekijät kenties tunsivat, että heitä ei informoitu tarpeeksi. Kolmanneksi, Cunningham ja Hyman (1995) ovat tutkineet yhdeksää eri organisaatiota, jolloin yksittäisestä organisaatiosta kerätty aineisto ei korostu yhtä paljon kuin tutkimuksissa, joissa tarkastellaan vain yhtä yritystä.

Henkilöstöjohtamisen viestintää koskevat päinvastaiset tulokset vaikuttavat siis ymmärrettäviltä Thornhillin ja Saundersin (1998) sekä Cunninghamin ja Hymanin (1995) tutkimusten erot huomioon ottaen. Mielenkiintoisempaa onkin oikeastaan pohtia, miksi Hunterin ja Renwickin (2009) sekä Thornhillin ja Saundersin (1998) tutkimukset poikkeavat viestinnän osalta niin merkittävästi, kun organisaatiot ovat kokonsa ja tutkimusta edeltäneiden merkittävien uudistusten osalta samankaltaisia. Voikin olla, että henkilöstöosaston puuttuminen tai aineiston kerääminen työntekijöiltä (Thornhill & Saunders 1998) ovat ne merkittävät tekijät, joka vaikuttavat henkilöstöjohtamisen viestinnän arvioihin negatiivisesti.

Erikoisosaamiseen näyttää siis liittyvän viiteen eri henkilöstöjohtamisen osa-alueeseen liittyviä haasteita. Nämä haasteet ja niihin kantaa ottaneet tutkimukset esitetään taulukossa 1.

Taulukko 1. Henkilöstöjohtamisen haasteelliset osa-alueet.

Haasteelliset osa-alueet	Viitteet
Työsuhdelainsäädäntö ja muu sääntely	<ul style="list-style-type: none"> • Conway & Monks (2010) • Cunningham & Hyman (1995) • Harris ym. (2002) • Renwick (2003) • Whittaker & Marchington (2003)
Kurinpidolliset toimenpiteet	<ul style="list-style-type: none"> • Cunningham & Hyman (1995) • Harris ym. (2002) • Hunter & Renwick (2009) • Whittaker & Marchington (2003)
Esimiestyötä koskevan kritiikin käsittely	<ul style="list-style-type: none"> • Harris ym. (2002) • Hunter & Renwick (2009)
Konfliktitilanteet	<ul style="list-style-type: none"> • Cunningham & Hyman (1995)
Henkilöstöjohtamisen viestintä	<ul style="list-style-type: none"> • Thornhill & Saunders (1998)

(Erikois)osaamisen määrittelyä koskevien puutteiden sekä haasteiden joskus ylimalkaisenkin tarkastelun vuoksi (esim. Conway & Monks 2010; Whittaker & Marchington 2003) on kuitenkin hyvä pitää mielessä, että eri osa-alueiden haasteiden takana voi olla muitakin kuin vain osaamiseen liittyviä ongelmia. Esimerkiksi Thornhillin ja Saundersin (1998) tutkimuksessa havaitut henkilöstöjohtamisen viestinnän haasteet ovat työntekijöiden tekemiä huomioita, eivät keskijohdon. Mikäli haasteiden syitä tiedusteltaisiin keskijohdolta itseltään, voisi syynä olla osaamisen sijaan (tai sen lisäksi) esimerkiksi ajallisia haasteita. Näin ollen henkilöstöjohtamisen eri osa-alueiden ja osaamiseen liittyvien haasteiden yhteyksiin täytyy suhtautua tarkemman tutkimuksen puutteessa melko varovaisesti.

Erikoisosaamisen haasteellisuutta kommentoivien tutkimusten lukumäärään tukeutuen erikoisosaaminen näyttää kuitenkin olevan osaamiseen liittyvien puutteiden osalta haasteellisinta. Toisaalta muutama tutkimus on löytänyt viitteitä siitäkin, että yleisissä johtamistaidoissakin olisi kehitettävää. Esimerkiksi Cascón-Pereira ym. (2006) sekä Gilbert ym. (2011) ehdottavat, että henkilöstöjohtamisen koulutuksen ohella myös yleisiin johtamistaitoihin ja etenkin niiden vuorovaikutukselliseen ulottuvuuteen tulisi kiinnittää koulutuksissa huomiota.

Keskijohdon osaamiseen kannattaa panostaa jo rekrytointeja tehtäessä. Etenkin asiantuntijatyöhön kohdistuvissa henkilövalinnoissa saatetaan helposti arvioida vain henkilön tehtävän substanssiin liittyvää asiantuntemusta, kun taas johtamistaidot jäävät mittaamatta. Erikoisasiantuntija ei siis välttämättä ole hyvä johtaja, kuten eräs Hutchinsonin ja Purcellin (2010, 369–370) haastatteleminen terveydenhuollon ylemmän johdon työntekijöistä tuo esiin. Tämä saattaa selittää myös sen, miksi Cascón-Pereiran ym:n (2006) tutkimassa sairaalassa havaittiin tarve johtamistaitojen kehittämiseksi.

Osaamista koskevan keskustelun lopuksi on mielenkiintoista tuoda esiin myös keskijohdon kommentti, jonka mukaan henkilöstöjohtamisessa tarvitaan vain ”maalaisjärkeä” (ks. Cunningham & Hyman 1995). Vaikka monet tutkimukset ovat kumonnet tämän väittämän (Harris ym. 2002; Renwick 2003; Xie ym. 2013), se on silti hyvä ottaa huomioon, sillä se vaikuttaa esimerkiksi näin ajattelevan keskijohdon innottomuuteen kouluttaa itseään lisää (Cunningham & Human 1995).

2.4.3 Työtaakka ja roolien väliset ristiriidat

Keskijohdon työ ja siihen kuuluvat vastualueet ovat laajentuneet viime vuosina huomattavasti (Hutchinson & Purcell 2010). Tämän seurauksena keskijohdolla on enemmän työtehtäviä, joiden kesken työaika täytyy jakaa. Suuri työtaakka heijastuu myös henkilöstöjohtamisen tehtäviin, joiden osalta yksi merkittävimmistä haasteista vaikuttaa olevan henkilöstöjohtamisen ja muiden tehtävien tasapainottaminen.

Suurin osa tutkimuksista ehdottaa muun, yleensä operationaalisen, työn menevän henkilöstöjohtamisen edelle (Hutchinson & Purcell 2010; Renwick 2003). Syynä tähän ovat tavoitteet (Harris ym. 2002; McConville & Holden 1999) ja palkitsemisjärjestelmät (Whittaker & Marchington 2003), jotka rakentuvat ”kovien” liiketoimintatavoitteiden ja -tulosten varaan, kun taas hyvästä ihmisten johtamisesta palkitaan harvemmin (McGovern ym. 1997, 22). Lisäksi niitä tavoitteita, jotka todella liittyvät henkilöstöjohtamiseen, näytetään seurattavan heikosti. Esimerkiksi McGovern ym. (1997, 19–20) raportoivat kahdeksan brittiorganisaation tutkimuksessaan viiden organisaation sisällyttävän henkilöstöjohtamisessa suoriutumisen keskijohdon tavoitteisiin, mutta vain muutamassa näistä organisaatioista todella seurataan kyseisten tavoitteiden toteutumista. Hutchinsonin ja Purcellin (2010) englantilaista terveydenhuoltojärjestelmää koskeva tutkimus osoittaa, että henkilöstöjohtamiselle (ja muulle toimistotyölle) on jo lähtökohtaisesti mitoitettu vain viidennes keskijohdon kokonaistyöajasta. Toisaalta keskijohdon on raportoitu laittavan oma erikoisalueensa henkilöstöjohtamisen edelle ilman erikoisalueeseen kohdistuvia kannusteitakin (Whittaker & Marchington 2003, 255), sillä se on se osa työtä, johon oma osaaminen varsinaisesti kohdistuu (Hutchinson & Purcell 2010, 365). Tämän vuoksi olisikin tärkeää, että keskijohdolla olisi henkilökohtaistakin motivaatiota henkilöstöjohtamista kohtaan (McGovern ym. 1997, 21–22).

Toisaalta on myös muutama tutkimus, jotka viittaavat henkilöstöjohtamisen menevän muun työn edelle. Hunterin ja Renwickin (2009) tutkimukseen osallistuneesta keskijohdosta suurin osa arvioi henkilöstöjohtamisen operationaalista työtä tärkeämmäksi. Myös Harrisin ym:n (2002, 222) tutkimuksessa eräs keskijohtaja esittää henkilöstöjohtamisen velvoitteiden hallitsevan työtään, jolloin muille tehtäville ei jää tarpeeksi aikaa. Kyseinen keskijohtaja ei kuitenkaan pitänyt tätä positiivisena asiana,

sillä hän koki varsinaisen ammattiosaamisensa menevän hukkaan, kun valtaosa ajasta kuluu henkilöstöjohtamisen tehtävissä, joihin hänellä ei ole erikoisosaamista (Harris ym. 2002, 222).

Keskijohdolla on tehtävien lukumäärän kasvettua monia eri rooleja (esim. asiantuntija ja esimies), joihin kohdistuvat odotukset voivat aiheuttaa roolien välisiä konflikteja (Hutchinson & Purcell 2010, 367). Odotuksia voi olla hankala täyttää samanaikaisesti, minkä vuoksi työ muuttuu usein stressaavaksi ja kiireiseksi. Vaikka keskijohdon näkemykset ja kokemukset henkilöstöjohtamisen ensisijaisuudesta vaihtelevatkin, keskijohdon työssä on havaittavissa selkeää kahtiajakoa esimiestyön ja henkilöstöjohtamisen sekä oman erikoisalueen kesken. Selvää myös on, että keskijohdon työtä leimaa kiire, josta joko henkilöstöjohtaminen tai muu työ kärsii.

Esimerkiksi hierarkian madaltaminen ja esimiehiä koskevat vähennykset ovat lisänneet yksittäisen keskijohtajan vastuulle kuuluvien työntekijöiden ja tehtävien lukumäärää tehden työstä siten kiireistä (McGovern ym. 1997). Toisaalta taas liian korkeankin hierarkian ja byrokraattisuuden on havaittu lisäävän ainakin henkilöstöjohtamisen työn määrää, sillä paperityöhön kuluu paljon aikaa (Conway & Monks 2010). Moni tutkimus viittaa siihen, että keskijohtoa on liian vähän työmäärään verrattuna (McConville & Holden 1999). Kiireen seurauksena henkilöstöjohtamisen tehtäviä jää yksinkertaisesti tekemättä tai vaihtoehtoisesti työt hoidetaan ylitöinä tai kotona (McConville & Holden 1999). Tämä taas heijastuu keskijohdon stressinä ja työtyytymättömyytenä (Hutchinson & Purcell 2010).

Poikkeuksiakin tosin löytyy myös kiireen suhteen. Hunterin ja Renwickin (2009, 405) tutkimukseen osallistuneesta keskijohdosta puolet arvioi henkilöstöjohtamiseen olevan riittävästi aikaa, eikä kukaan lopuistakaan ehdottanut henkilöstöjohtamisen aikapaineiden olevan kohtuuttomia operationaaliseen työhön verrattuna. Keskijohto esitti henkilöstöjohtamisen olevan muutenkin erittäin olennainen osa työtään, eikä kukaan kokenut konflikteja eri roolien välillä muulloin, kuin äärimmäisen harvoin (Hunter & Renwick 2009, 404–405). Poikkeavien tulosten selittäjänä voi ainakin osittain olla kohdeorganisaation sijoittuminen kolmannelle sektorille, jolloin tulos- ja aikapaineet saattavat olla yksityistä sektoria alempana.

Organisaatioiden johdon tietämys ja asenteet näyttävät vaikuttavan keskijohdon työtaakkaan ja rooliristiriitoihin merkittävästi. Esimerkiksi Hutchinsonin ja Purcellin (2010, 369) tutkimukseen osallistuneesta keskijohdosta osa kommentoi ylemmällä johdolla olevan liian vähän tuntemusta keskijohdon työstä, jonka seurauksena johdon asettamat tavoitteet ovat epärealistisia. Epärealististen tavoitteiden saavuttaminen puolestaan lisää keskijohdon stressaantuneisuutta.

2.5 Henkilöstöjohtamisen haasteiden ratkaiseminen

Haasteiden tunnistaminen on askel kohti onnistuneempaa henkilöstöjohtamista. Varsinainen apu löytyy kuitenkin eri ratkaisumahdollisuuksien tarkastelulla. Seuraavissa alaluvuissa esitetään, miten keskijohto kokee osaamisen kehittämisen, eri organisaatiotahojen tuen sekä kirjallisen ohjeistuksen vaikuttavan heidän henkilöstöjohtamisen työhönsä.

2.5.1 Osaamisen kehittäminen

Tutkimukset esittävät koulutuksen yhtenä onnistuneen henkilöstöjohtamisen edellytyksenä lähes poikkeuksetta (McConville 2006; Xie ym. 2013). Koulutuksen merkitys on korostunut, sillä keskijohdolla ei ole samanlaista henkilöstöjohtamisen asiantuntemusta kuin henkilöstöammattilaisilla. Gilbert ym. (2011, 563–564) ovatkin ehdottaneet koulutuksen olevan ratkaisu nimenomaan osaamisen kehittämiseksi. Esimerkiksi Conwayn ja Monksin (2010) tutkimuksessa keskijohtajat toivottivat koulutuksen erittäin tervetulleeksi, sillä se lisäsi heidän ymmärrystään henkilöstöjohtamisen käytännöistä. Xien ym:n (2013) tutkimukseen osallistuneista yli 300 kiinalaisesta keskijohtajasta yli 80 prosenttia arvioi koulutusten olevan tärkeitä tai erittäin tärkeitä sekä heidän henkilöstöjohtamiseen liittyvän ymmärryksen että suoriutumisen suhteen.

Xien ym:n (2013, 3484) kiinalaisia keskijohtajia tarkastelevan tutkimuksen mukaan keskijohdon tietämys henkilöstöjohtamisesta perustuu pääasiassa organisaatioiden sisäisiin ja ulkoisiin koulutuksiin sekä itseoppimiseen. Organisaatioiden sisäisillä koulutuksilla viitataan organisaatioissa järjestettyihin koulutuksiin, kun taas organisaatioiden ulkoiset koulutukset ovat ulkopuolisten tahojen järjestämiä, kuten esimerkiksi yliopistojen MBA-tutkinnot (Xie ym. 2013). Koulutusten ohella keskijohdon osaamista voidaan kehittää myös erilaisten valmennusten ja mentorointien

avulla. Koulutuksiin verrattuna mentorointi- ja valmennusmenetelmien vahvuutena olisi yksilökohtaisempi kehittäminen sekä tiiviimpi mentorin/valmentajan ja mentoroitavan/valmennettavan välinen suhde. Myös mentoroinnin ja valmennuksen epävirallinen ja vapaamuotoinen luonne on piirre, josta osa keskijohdosta sanoo pitävänsä (Hutchinson & Purcell 2010).

Vaikka koulutus tiedostetaan tärkeäksi, organisaatiot vaikuttavat järjestävän sitä liian vähän (Cunningham & Hyman 1995, 14). Esimerkiksi McConvillen ja Holdenin (1999) tutkimissa kahdessa englantilaisessa sairaalassa moni tutkimukseen osallistuneista keskijohtajista oli saanut koulutusta yleiseen johtamiseen liittyen, kun taas henkilöstöjohtamisen osalta koulutus oli lähes olematonta. Myös Hutchinson ja Purcell (2010) ovat tutkineet samaisen NHS-terveydenhuoltojärjestelmän sairaaloita (5 kpl) ja ambulanssiyksiköitä (2 kpl), mutta havainneet McConvillistä ja Holdenista (1999) poiketen, että yli kolmannes tutkimukseen osallistuneista 117 keskijohtajasta ei ollut saanut edes yleistä johtamiskoulutusta, henkilöstöjohtamisen koulutuksesta puhumattakaan. Sen sijaan koulutukset, joita oltiin järjestetty, koskivat suurimman osan kohdalla vain kliinistä hoitotyötä (Hutchinson & Purcell 2010). Tutkimustulosten välisiä eroja voi mahdollisesti selittää yksiköiden taloudellinen tilanne, joka tuntui olevan tiukempi Hutchinsonin ja Purcellin (2010) tutkimuksen aikaan kuin vuosikymmen aikaisemmin McConvillen ja Holdenin (1999) tutkimuksen aikaan. Hutchinsonin ja Purcellin (2010) tutkimuksessa keskijohto valittelikin sitä, että silloin kun koulutuksia satutaan järjestämään, budjetti ei riitä niihin osallistumiseen.

Mielenkiintoista on myös se, että henkilöstöjohtamisen hajauttamisen asteella sekä keskijohdon saamalla koulutuksella ei näytä olevan yhteyttä. Brewster ja Holt Larsen (1992) ovat tutkineet näiden kahden yhteyttä useassa eri Euroopan maassa ja havainneet korrelaation puuttuvan (ks. myös Brewster, Hegewisch & Lockhart 1991; Hoogendoorn & Brewster 1992). Brewsterin ja Holt Larsenin (1992) mukaan keskijohdon vastuu henkilöstöjohtamisesta on suurinta Tanskassa, jossa keskijohtoa kuitenkin koulutetaan henkilöstöasioihin suhteellisen vähän verrattuna moniin muihin Euroopan valtioihin. Norjassa ja Iso-Britanniassa taas järjestetään koulutusta eniten, vaikka näissä maissa keskijohdon vastuu henkilöstöjohtamisesta on verrattain vähäistä. Brewsterin ja Holt Larsenin (1992) päätelmiä tulkittaessa on tosin huomioitava se, että henkilöstöjohtamisen hajauttamisen aste on eri maiden välillä suhteellinen.

Tutkimuksen perusteella voidaan siis vertailla maiden välisiä eroja sekä henkilöstöjohtamisen hajauttamisen että koulutuksen suhteen, mutta absoluuttista hajauttamisen tai koulutuksen tasoa ei voida yksittäisille maille määrittää. Sitä, kuinka paljon esimerkiksi Tanskassa hajautetaan henkilöstöjohtamista keskijohdolle ei voida määrittää, vaan voidaan vaan todeta, että enemmän kuin esimerkiksi Norjassa.

Vähäisen määrän lisäksi koulutuksia on kritisoitu myös niiden reaktiivisuudesta ja räätälöinnin puutteesta. Keskijohto toivoisi koulutusten perustuvan pidemmän aikavälin suunnitelmaan sen sijaan, että niitä järjestettäisiin vain ongelmien ilmaantuessa (Hutchinson & Purcell 2010). Lisäksi koulutusten pitäisi huomioida keskijohtajien yksilölliset erot paremmin (Conway & Monks 2010; Harris ym. 2002, 227). Esimerkiksi Conwayn ja Monksin (2010) tutkimukseen osallistuneista terveydenhuoltosektorilla työskentelevistä keskijohtajista osa oli turhautunut aikaisemmin järjestettyjen johtamiskoulutusten sisältöön, sillä esitetyt asiat olivat heille jo tuttuja. Monilla haastatelluista olikin ylempi korkeakoulututkinto, jonka vuoksi liian yksinkertaisten asioiden esittämisellä ei nähty lisäarvoa (Conway & Monks 2010). Heikon koulutustarjonnan seurauksena keskijohdon taidot ontuvat ja he joutuvat turvautumaan henkilöstöammattilaisten apuun erittäin paljon (McConville & Holden 1999).

2.5.2 Henkilöstöammattilaisten ja johdon tuki

Osaamisen kehittämisen lisäksi myös henkilöstöammattilaiset ja organisaatioiden johto voivat edesauttaa keskijohdon henkilöstöjohtamisessa suoriutumista. Henkilöstöammattilaisten tuki koetaan tärkeäksi varsinkin henkilöstöjohtamisen erikoisosaamista vaativissa tilanteissa (Hutchinson & Purcell 2010). Lisäksi heidän tukensa vaikuttaa vähentävän keskijohdon työtaakkaa sekä selkeyttävän heihin kohdistuvia odotuksia henkilöstöjohtamiseen liittyen (Gilbert ym. 2011). Näin ollen keskijohdon epävarmuus heille kuuluvista työtehtävistä vähenee ja heillä on paremmat mahdollisuudet suoriutua heille kuuluvista henkilöstötehtävistä niille varatussa ajassa. Laajemmin yleistäen Gilbert ym. (2011) uskovat keskijohdon suhtautuvan henkilöstöjohtamisen hajauttamiseen myönteisemmin, mikäli henkilöstöammattilaisten tarjoaman tuen aste on korkea.

Gilbertin ym:n (2011, 563) mukaan organisaation tulisi huolehtia siitä, että henkilöstöammattilaisten apu olisi helposti saatavilla. Keskijohto onkin kritisoinut

henkilöstöammattilaisia byrokraattisuudesta ja hitaista vastauksista sekä kuvannut heidän olevan liian etäännyneitä keskijohdon käytännön työstä (Conway & Monks 2010; Hutchinson & Purcell 2010, 369; Whittaker & Marchington 2003, 256–257). Esimerkiksi keskitetyt palvelukeskukset koetaan helposti liiketoiminnasta irrallisina, eikä keskijohto välttämättä täysin edes tiedä, minkälaisia tehtäviä henkilöstöammattilaiset hoitavat (Keegan ym. 2012; Whittaker & Marchington 2003). Mikäli henkilöstöammattilaisten ei uskota ymmärtävän käytännön liiketoimintaa, keskijohdon on vaikea luottaa heidän ohjeisiinsa, jolloin apua etsitään omilta työtovereilta ja esimiehiltä (Whittaker & Marchington 2003, 257). Toisaalta operatiivisen työn lisäksi henkilöstöammattilaisten tulisi tuntea myös organisaation strategia, jotta henkilöstöjohtamisen käytännöillä onnistuttaisiin tukemaan yrityksen tavoitteita mahdollisimman kokonaisvaltaisesti (Gilbert ym. 2011, 563).

Toisaalta McConville ja Holden (1999) raportoivat tutkimukseensa osallistuneen keskijohdon pitävän henkilöstöammattilaisia erittäin ammattitaitoisinakin ja olevan tyytyväisiä heidän tukeensa. Tulos on mielenkiintoinen, sillä Hutchinson ja Purcell (2010) ovat tutkineet samaa terveydenhuoltojärjestelmää, mutta saaneet paljon negatiivisempia kommentteja henkilöstöammattilaisten tuesta. Tämä saattaa tosin johtua siitä, että kyseinen terveydenhuoltojärjestelmä on ollut monien uudistusten kohteena ja jo McConvillen ja Holdenin (1999) tutkimuksen aikaan pidettiin mahdollisena, että henkilöstöammattilaiset ulkoistetaan. On siis mahdollista, että henkilöstöammattilaisten palvelun taso tai lukumäärä on laskenut kustannussyistä, mikä selittäisi Hutchinsonin ja Purcellin (2010) tutkimuksessa esitetyt negatiiviset kommentit.

Henkilöstöammattilaisten tuki lähtee aina organisaation johdosta asti. Johto esimerkiksi päättää tarvittavien henkilöstöammattilaisten määrän ja on ääritapauksissa vastuussa siitä, jos käytetyt resurssit eivät riitä keskijohdon tukemiseen (Harris ym. 2002, 222; Whittaker & Marchington 2003). Mikäli johto ei koe henkilöstöammattilaisten toimia tärkeinä, ei heidän suunnitelmiaankaan toteuteta ja tarjota keskijohdolle (Gilbert 2011, 563). Toisaalta vaikka osaamista kehitettäisiinkin esimerkiksi koulutuksilla, ei keskijohto itse välttämättä koe tarpeelliseksi osallistua, jos johtokaan ei näe sitä tärkeänä (Cunningham & Hyman 1995, 18).

Myönteisen suhtautumisen lisäksi johdon ja muiden keskijohdon omien esimiesten tuki on tärkeä suunnata keskijohdolle suoraankin (Xie ym. 2013, 3493). Heidän tuellaan näyttää nimittäin olevan yhteys eri roolien välisten ristiriitojen vähäisempään määrään (Hutchinson & Purcell 2010, 369). Toisaalta he ovat myös eräänlainen roolimalli keskijohdolle, sillä he toimivat esimiehinä itsekin (Hutchinson & Purcell 2010, 369; ks. myös Hall & Torrington 1998, 53). Thornhillin ja Saundersin (1998) mukaan esimiehet joutuvat luottamaan omaan arviointikykyynsä liikaa, mikäli ylin johto ei ohjaa henkilöstöjohtamisen toteuttamisessa lainkaan. Tällöin on myös vaarana, että henkilöstöjohtamisen toteuttaminen ei ole yhdenmukaista, vaan esimiehillä on omat käytäntönsä.

Johdon tarjoaman tuen kannalta on ongelmallista, mikäli johto itse ei tiedosta keskijohdon kaipaavan heidän tukeaan. Ongelma nostetaan esiin Hutchinsonin ja Purcellin (2010, 370) tutkimuksessa, jossa ylempi johto viittaa vain henkilöstöammattilaisiin keskijohdolle tarjottavasta tuesta kysyttäessä. Samaisessa tutkimuksessa keskijohto on nimittäin itse painottanut esimiestuen olevan hyvin tärkeää henkilöstöjohtamisen kannalta, jolloin on ongelmallista, että johto ei itse tätä tiedosta (Hutchinson & Purcell 2010, 369–370). Hutchinson ja Purcell (2010) esittävätkin mielenkiintoisen huomion, jonka mukaan keskijohdon lähipiiriin (oma esimies ja kollegat) tuki voi olla helpommin saatavissa. Myös Hunterin ja Renwickin (2009, 405) tutkimukseen osallistunut keskijohto kokee kollegoidensa avun tärkeäksi, joskaan johdon tarjoamassa tuessakaan ei koettu ongelmia.

2.5.3 Henkilöstöpolitiikat ja toimintatapaohjeet

Keskijohdolle tarjottava tuki voi olla myös kirjallisessa muodossa. Kirjallinen tuki voi koostua esimerkiksi henkilöstöpolitiikoista (Hunter & Renwick 2009), käsikirjoista ja manuaaleista tai muista toimintatapaohjeista (Conway & Monks 2010; Hall & Torrington 1998; Harris ym. 2002). Gilbert ym. (2011, 563) ehdottavat myös tehtävä- ja vastuukarttojen olevan varsinkin työnjaon suhteen hyödyllisiä. Tieto voi olla painettua tai löytyä esimerkiksi intranetistä (Gilbert ym. 2011, 563) ja sitä voidaan hyödyntää sekä kertauksena että uuden oppimisena.

Hall ja Torrington (1998, 53) ehdottavat erilaisten toimintatapaohjeiden ja käsikirjojen helpottavan keskijohtoa henkilöstöjohtamisen toteuttamisessa, sillä niiden avulla

keskijohto tietää, mitä heiltä odotetaan ja kuinka eri tilanteissa tulisi menetellä. Tähän uskoo myös Conwayn ja Monksin (2010, 368) haastattelema keskijohto, joka kertoo ohjeiden helpottavan päätöksentekoa sekä tekevän henkilöstöjohtamisesta yhdenmukaisempaa. Selkeiden ohjeiden avulla keskijohtajien käytäntöjen väliset poikkeavuudet vähenevät, jolloin henkilöstöä kohdellaan tasavertaisemmin (McGovern ym. 1997). Lisäksi henkilöstöammattilaisten on helpompi vaikuttaa ja kontrolloida henkilöstöjohtamisen käytäntöjä, mikäli he laativat selkeät ohjeet keskijohtajien avuksi (Hall & Torrington 1998, 53; Harris ym. 2002, 222).

Toisaalta tutkimuksissa on löydetty ristiriitaisia mielipiteitä virallisten henkilöstöpolitiikoiden ja toimintatapaohjeiden hyödyllisyydestä. Esimerkiksi Hunterin ja Renwickin (2009, 405–406) tutkimuksessa noin kolmasosa haastatelluista keskijohtajista ehdottaa politiikoiden/toimintatapaohjeiden kaipaavan päivitystä, kun taas toinen kolmasosa sanoo ohjeiden olevan lähinnä haitaksi, sillä ne tuntuvat sekavilta ja epämääräisiltä ja siksi myös hankalilta käyttää. Vain kolmasosa keskijohdosta pitää ohjeita jossakin määrin hyödyllisinä (Hunter & Renwick 2009, 405–406). Hutchinsonin ja Purcellin (2010, 369) tutkimukseen osallistunut keskijohto taas kritisoi ohjeita päivitettävän liiankin usein, jolloin niihin perehtyminen vie liikaa aikaa ja tuntuu muutenkin turhalta, kun ohjetta kohta kuitenkin muutetaan uudelleen. Lisäksi politiikoiden huonona puolena voidaan nähdä myös mahdollinen valvonta, joka liian tiukaksi muuttuessaan heikentää henkilöstöjohtamisen hajauttamisen ydintavoitetta, eli keskijohdon itsenäistä osallistamista (Harris ym. 2002, 224; McGovern ym. 1997, 27).

Kirjallisista ohjeista näyttää siis olevan hyötyä, kun ne ovat käyttäjäystävällisiä ja luotettavia. Lisäksi ne täytyy tehdä keskijohdolle näkyviksi (McConville & Holden 1999, 418) sekä varmistaa, että he todella tutustuvat niihin (Hunter & Renwick 2009). Tästä huolimatta ohjeet tuntuvat kuitenkin tarjoavan lähinnä täydentävän tuen, joka ei yksinään riitä. Esimerkiksi Hunterin ja Renwickin (2009) tutkimukseen osallistunut keskijohto turvautui mieluummin muun keskijohdon ja omien esimiestensä apuun. Whittakerin ja Marchingtonin (2003, 256) haastattelema keskijohto taas valitti kirjallisen materiaalin vievän keskijohdon ja henkilöstöammattilaisten välisen vuorovaikutteisuuden pois, jolloin henkilöstöammattilaisten tuki tuntui hyvin etäiseltä. Tämä puolestaan antaa viitteitä siitä, että tuen eri muodot toimivat kokonaisuutena täydentäen toisiaan. Voikin olla, että virallinen ohjeistus luo pelkän

henkilöstöjohtamisen lähtökohdan (Hall & Torrington 1998), mutta käytännön työssä ilmeneviin kysymyksiin sieltä ei juurikaan etsitä vastauksia.

2.6 Teoreettinen viitekehys

Toisessa pääluvussa on tarkasteltu henkilöstöjohtamisen hajauttamista tutkivaa kirjallisuutta ja muodostettu tutkimusaihetta koskeva esiyymmärrys. Keskijohdon vastuun lisäksi erityisenä kiinnostuksen kohteena ovat olleet keskijohdon työhön kuuluvat henkilöstöjohtamisen haasteet sekä niiden ratkaisumahdollisuudet.

Kirjallisuuskatsauksen perusteella henkilöstöjohtamisen voidaan todeta olevan olennainen osa keskijohdon työtä. Henkilöstöjohtamista on hajautettu keskijohdolle jo muutaman vuosikymmenen ajan (Cunningham & Hyman 1995), eikä uusimmissa tutkimuksissa ole viitteitä siitä, että käytännöstä oltaisiin luopumassa (Gilbert ym. 2011). Keskijohdon vastuulle kuuluvat henkilöstötehtävät vaihtelevat organisaatioittain, mutta varovaisten arveluiden mukaan etenkin oman yksikön suoriutumiseen vaikuttavat henkilöstötehtävät ovat keskijohdon vastuulla, kun taas yhdenmukaisiin linjauksiin perustuvat osa-alueet ovat henkilöstöammattilaisten vastattavina (McConville & Holden 1999). Samoin operatiiviset henkilöstötehtävät vaikuttavat painottuvan keskijohdolle, kun taas henkilöstöammattilaiset ovat vahvemmin vastuussa henkilöstöjohtamisen strategisesta puolesta (Hall & Torrington 1998). Pääasiassa keskijohto ja henkilöstöammattilaiset vaikuttavat kuitenkin hoitavan henkilöstötehtävät yhteistyössä.

Keskijohdon kokemat henkilöstöjohtamisen haasteet voidaan luokitella kirjallisuuskatsauksen perusteella kolmeen ryhmään: (1) vastuunjako, (2) osaaminen sekä (3) työtaakka ja roolien väliset ristiriidat. Varsinkin (erikois)osaamisen puutteet sekä aikaresurssien riittämättömyys ovat jatkuvasti esiin nousevia ongelmia. Vastuunjako taas ei vaikuta aivan yhtä merkittävältä haasteelta, mutta on mahdollista, että keskijohto ei ole täysin selvillä heille kuuluvien henkilöstötehtävien laajuudesta tai siitä, mitä heidän henkilöstörooliltaan odotetaan. Varsinkin henkilöstöammattilaiset ovat esittäneet edelliseen viittaavia epäilyjä, kun taas keskijohdon omassa näkökulmassa vastuunjakoon ei ole liitetty yhtä selkeitä haasteita (Conway & Monks 2010).

Keskijohdon osaamista koskevien puutteiden on esitetty kohdistuvan etenkin henkilöstöjohtamisessa vaadittavaan erikoisosaamiseen. Osaamisen ja erikoisosaamisen

sisältöä ei ole kuitenkaan määritelty, minkä vuoksi kirjallisuuskatsauksen perusteella ei voida varmasti sanoa, minkälaisia erikoisosaamisen osa-alueita keskijohdon tulisi kehittää. Osa tutkijoista rinnastaa erikoisosaamisen henkilöstöammattilaisten tarvitsemaan osaamiseen (Hall & Torrington 1998), mutta keskijohdon ja henkilöstöammattilaisten erilaisista rooleista johtuen vastaus on vain suuntaa antava. Toisaalta taas tietyissä keskijohdon vastuulle kuuluvissa henkilöstötehtävissä on havaittu ainakin osittain erikoisosaamiseen liittyviä haasteita, minkä perusteella erikoisosaaminen näyttää laajasti katsottuna koostuvan niistä tiedoista ja taidoista, joita eri henkilöstötehtävien toteuttamisessa tarvitaan (Harris ym. 2002). Tämäkin olettaus on tosin erittäin ympäröivä ja käsitteiden määrittelyä koskevien puutteiden vuoksi tulkinnanvarainen.

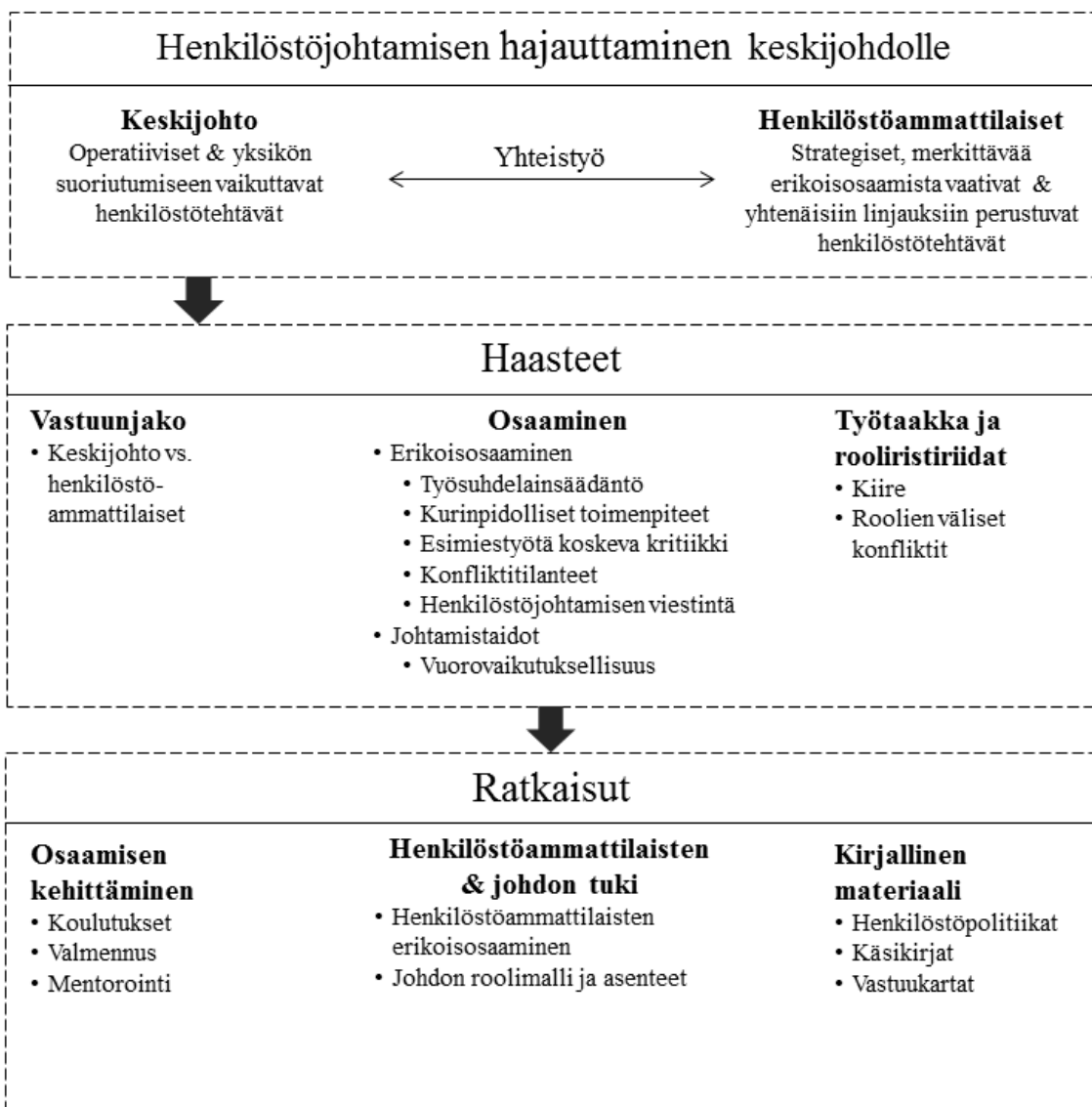
Vaikka erikoisosaamisen tarkka sisältö on siis epäselvä, näyttää siihen liittyvän erilaisia henkilöstötehtäväkohtaisia haasteita. Tehtäväkohtaisiksi haasteiksi on tunnistettu (1) lainsäädännön hallinta, (2) kurinpidolliset toimenpiteet, (3) esimiestyötä koskevan kritiikin käsittely, (4) konfliktitilanteiden ratkaisu ja (5) henkilöstöjohtamisen viestintä. Näistä varsinkin lainsäädännön hallinta ja kurinpidolliset toimenpiteet vaikuttavat melko kiistattomilta haastealueilta, kun taas etenkin henkilöstöjohtamisen viestintää koskevat tulokset ovat ristiriitaisempia. Kovin tarkasti edellä mainittuja haasteita ei ole kuitenkaan tarkasteltu ja moni huomioista onkin vain muun henkilöstöjohtamisen hajauttamista koskevan tutkimuksen ohessa tehtyjä sivuhuomautuksia (Harris ym. 2002). Osa tutkimuksista yhdistää henkilöstötehtäväkohtaiset haasteet erikoisosaamisen hyvin vahvasti (Harris ym. 2002), kun taas osa on tämän suhteen epämääräisempi (Whittaker & Marchington 2003). Onkin syytä huomioida, että henkilöstötehtäväkohtaiset haasteet voivat perustua myös muihin kuin erikoisosaamiseen liittyviin hankaluuksiin.

Kiireen ja eri roolien välisten konfliktien suhteen näytetään sen sijaan olevan melko yksimielisiä. Keskijohdon työtehtävien lisääntyttyä kaikelle työlle ei ole aikaa, mikä vaikuttaa näkyvän varsinkin henkilöstöjohtamisen laiminlyöntinä. Esimerkiksi muuta työtä tukevat kannustimet ja henkilöstöjohtamiselle varattu vähäinen aika vaikuttavat henkilöstöjohtamiseen negatiivisesti (Hutchinson & Purcell 2010; McGovern ym. 1997).

Henkilöstöjohtamisessa havaittuja haasteita on jossakin määrin yhdistetty erilaisiin organisaation tarjoamiin tuen muotoihin. Esimerkiksi osaamista koskevien puutteiden ja koulutusten yhteys on kiistaton, joskin koulutusten tarkoituksenmukaisuuden varmistaminen edellyttäisi myös osaamisen puutteiden yksilöidympää määrittelyä. Toisaalta koulutuksillakaan ei voida välttämättä taata keskijohdon riittävää osaamista, minkä vuoksi henkilöstöammattilaisten tuki on tärkeää. Lisäksi heidän tukensa näyttää lieventävän myös keskijohdon työtaakkaa (Gilbert ym. 2011). Toisaalta negatiivisina puolina on nähty henkilöstöammattilaisten etäisyys keskijohdon käytännön työstä sekä heidän riittämättömät resurssinsa tukea keskijohtoa (Hutchinson & Purcell 2010).

Henkilöstöammattilaisten resurssien turvaamiseksi myös johdon tuki on merkityksellinen. He määrittävät organisaatioiden henkilöstöpolitiikoiden suuntaviivat ja vaikuttavat siten myös keskijohdon työhön. Toisaalta johto on myös keskijohdon esimiehinä heidän välitön tukensakin. Johdon asenteet vaikuttavat esimerkiksi siihen, miten tärkeäksi keskijohto kokee henkilöstöjohtamisen roolinsa ja kuinka paljon he ovat valmiita käyttämään siihen aikaa (Hutchinson & Purcell 2010). Parhaimmillaan johto onnistuu havainnollistamaan keskijohdon rooleihin odotuksia siten, että eri roolien välillä ei esiinny konflikteja.

Edellä mainittujen tuen muotojen ohella myös kirjallista materiaalia voidaan hyödyntää keskijohdon tukena. Henkilöstöpolitiikoiden avulla luodaan perusta henkilöstöjohtamisen työlle, kun taas erilaiset manuaalit ja käsikirjat helpottavat käytännön henkilöstötehtävissä. Toisaalta kirjallinen materiaali näyttää kuitenkin olevan vain muita tuen muotoja täydentävä, sillä keskijohto turvautuu siihen harvemmin (Hunter & Renwick 2009). Kirjallisuuskatsauksen perusteella muotoiltu henkilöstöjohtamisen hajauttamisen teoreettinen viitekehys esitetään kuviossa 3.



Kuvio 3. Teorettinen viitekehys.

Aikaisempien tutkimusten avulla voidaan siis hahmottaa pääpiirteinen kuva keskijohdon kokemista henkilöstöjohtamisen haasteista sekä organisaation tuesta. Toisaalta muutama osa-alue on jäänyt tutkimusten tarkastelun ulkopuolelle, minkä vuoksi empiirisen aineiston kerääminen on välttämätöntä. Empiirisellä aineistolla pyritään kirkastamaan varsinkin (1) keskijohdolta vaadittavan henkilöstöjohtamisen erikoisosaamisen sisältöä ja mahdollisia haasteita, (2) henkilöstötehtäväkohtaisten haasteiden syitä sekä (3) eri haasteiden ja ratkaisujen yksityiskohtaisempia yhteyksiä.

3 METODOLOGIA

Tämän tutkimuksen tavoitteena on kuvata ja ymmärtää *henkilöstöjohtamista ja sen haasteita osana keskijohdon työtä sekä tunnistaa ratkaisut, joilla keskijohtoa voidaan tukea henkilöstöjohtamisessa*. Tutkimuksen tavoite ohjaa tutkimuksen metodologisia valintoja, jotka esitetään tässä pääluvussa tarkemmin. Pääluvun lopuksi tarkastellaan myös tutkimuksen luotettavuutta ja rajoituksia.

3.1 Tieteenfilosofiset lähtökohdat

Tutkimuksen tieteenfilosofisia lähtökohtia voidaan kuvata positivismiin ja hermeneutiikan avulla. Positivismi leimaa etenkin luonnontieteellistä tutkimusta, mutta myös liiketaloustieteiden tutkimusperinteestä on tunnistettavissa vahva positivistinen lähestymistapa (Johnson & Duberley 2000; Koskinen ym. 2005, 33–37). Positivismille on tyypillistä objektiivisen totuuden etsiminen todellisuudesta, joka on tutkijasta itsestään riippumaton (Easterby-Smith, Thorpe, Lowe 2002, 28-31). Positivismi hyödyntää hypoteeseja, etsii kausaalisia seuraussuhteita ja pyrkii tieteellisesti merkittäviin yleistyksiin (ks. esim. Eriksson & Kovalainen 2008, 17–18; Saunders, Lewis & Thornhill 2009, 113–114, 119). Hermeneutiikka puolestaan on avoin subjektiivisille tulkinnoille ja pitää tutkijaa pikemminkin olennaisena osana tutkimusta kuin irrallisena havainnoitsijana (Olkkonen 1994, 33–39). Hermeneuttinen tutkimusote pyrkii ymmärtämään ja tulkitsemaan tutkittavaa ilmiötä ja on tyypillinen sosiaalitieteissä (Eriksson & Kovalainen 2008, 20–21).

Hermeneutiikka yhdistetään usein laadulliseen, eli kvalitatiiviseen tutkimukseen. Laadullinen tutkimus tarkastelee asioita ja ilmiöitä, jotka eivät välttämättä ole mitattavissa määrällisesti (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 160–161). Tutkimukset, joissa tarkastellaan ihmisen käytöstä ja toimintaa, ovatkin usein laadullisia (Ghauri & Grønhaug 2010, 106). Tämän tyyppisissä tutkimuksissa korostetaan ennen kaikkea tutkittavien omia näkökulmia (Bryman 1988, 61). Koskinen ym. (2005, 23–24) ehdottavat laadullisen tutkimuksen olevan keino irtautua käsitteistä ja termeistä, joita valtaosa tutkimuksista pitää itsestäänselvyyksinä. Koskisen ym:n (2005) mukaan laadullinen tutkimus voi lähestyä itsestään selviä termejä tutkittavien näkökulmasta

tarkastelemalla tutkittavien omia käsityksiä. Näin tutkimuksissa voidaan löytää uusia näkökulmia ja lähestymistapoja tutkittavaan aiheeseen.

Tutkittavaa aihetta voidaan lähestyä myös määrällisesti, eli kvantitatiivisesti. Määrälliselle tutkimukselle on tyypillistä aikaisempien tutkimusten ja teorioiden hyödyntäminen, joiden perusteella asetetaan tilastollisen päättelyn avulla testattavat hypoteesit (Hirsjärvi ym. 2009, 139–140, 158–159). Määrällinen tutkimus keskittyy usein syy-seuraussuhteisiin ja pyrkii toistettavissa oleviin ja yleistettäviin tuloksiin (Bryman 1988, 30–38). Yksinkertaistaen määrällisen tutkimuksen voisi kuvata keskittyvän selittämiseen, kun taas laadullisen tutkimuksen tavoitteena on kuvailla ja ymmärtää (Eriksson & Kovalainen 2008, 5).

Tutkimuksen tavoite ja tutkimusongelma(t) määrittävät tieteenfilosofisten lähtökohtien ja määrällisen/laadullisen tutkimuksen soveltuvuuden (Saunders ym. 2009, 108–109, 155). Tässä tutkimuksessa on tavoitteena syventää ymmärrystä henkilöstöjohtamisesta osana keskijohdon työtä. Tutkimuksessa tarkastellaan keskijohtajien subjektiivisia näkemyksiä, joiden pohjalta ei ole tarkoitus löytää tilastollisesti yleistettävää totuutta, vaan tulkita aihetta kontekstisidonnaisesti ja paljastaa mahdollisesti odottamattomiakin löydöksiä. Tutkimuksen keskiössä ovat siis tutkittavien omat näkemykset ja kokemukset. Kuten sanottu, tutkimuksen merkittävimpänä tavoitteena on ymmärtää tutkittavaa aihetta syvällisemmin. Näin ollen tutkimuksen luonne on vahvasti hermeneuttinen ja lähestymistapa laadullinen.

Tutkimus voi luoda tietoa hyödyntäen joko teoriaa tai empiriaa lähtökohtanaan. Teorialähtöisiä tutkimuksia kutsutaan deduktiivisiksi ja ne etenevät jo olemassa olevan tutkimuskirjallisuuden ja siitä muotoiltujen hypoteesien kautta kohti hypoteesien testausta. Empirialähtöisiä tutkimuksia taas kutsutaan induktiivisiksi ja ne etenevät aineiston keräämisestä kohti teorian muodostamista. (Ghuri & Grønhaug 2010, 15–16; Saunders ym. 2009, 124–127.) Käytännössä tutkimus sisältää usein sekä deduktiivisiä että induktiivisiä elementtejä, jolloin tutkimusta voidaan kuvata abduktiiviseksi (Eriksson & Kovalainen 2008, 21–23). Tämä tutkimus on abduktiivinen, sillä teoriaa ja empiriaa hyödynnetään lomittain. Tutkimus käynnistyi alustavalla kirjallisuuskatsauksella tehden päättelystä alkuun deduktiivista. Toisaalta tutkimuksen kohdeorganisaatio löytyi jo varhaisessa vaiheessa, jolloin tutkimus eteni pääpiirteisen

artikkeleiden tarkastelun jälkeen induktiivisesti. Teemahaastatteluissa kerätyn aineiston analysointia ei siis sidottu yksinomaan kirjallisuuteen, vaan analysointia toteutettiin osin aineistolähtöisestikin. Lisäksi aineisto ohjasi kirjallisuuskatsauksen tarkentamisessa, jota tehtiin haastattelukierrosten välissä. Tutkimuksen loppua kohden taas kirjallisuuskatsauksessa löydettyjä teemoja hyödynnettiin aineiston analysointiin kuuluneessa ryhmittelyssä, jonka avulla aineisto saatiin yhdistettyä teoriaan.

3.2 Tutkimusstrategia

Tutkimuksen tavoite ja tutkimusongelma(t) määrittävät tieteenfilosofisten ja päättelyä koskevien lähtökohtien ohella myös tutkimusstrategian valintaa (Saunders ym. 2009, 136–137). Tämän tutkimuksen tutkimusstrategiana on tapaus- eli casetutkimus. Tapaustutkimus voi olla joko yhtä tapausta tutkiva tutkimus tai monitapaustutkimus, jossa tarkastellaan useampaa tapausta samanaikaisesti (Yin 2003, 39–53). Tapauksella voidaan tarkoittaa esimerkiksi yksilöä (Eriksson & Kovalainen 2008, 115) tai yritystä (Koskinen ym. 2005, 154). Toisaalta tapaus voi olla myös tapahtuma, kuten organisatorinen muutos tai käyttöönottoprosessi (Yin 2003, 23).

Tämän tapaustutkimuksen kohteena on kansainvälisen vähittäiskaupan yrityksen Suomen toimipisteiden keskijohto. Tutkimus keskittyy vain yhteen tapaukseen, kuuluen näin ollen intensiivisten tapaustutkimusten joukkoon. Erikssonin ja Kovalaisen (2008, 118–119) mukaan intensiivisissä tapaustutkimuksissa tarkastellaan yhtä (tai korkeintaan muutamaa) tapausta ja pyritään ymmärtämään tämä ainutlaatuinen tapaus mahdollisimman kokonaisvaltaisesti. Ekstensiivisissä tapaustutkimuksissa taas tutkitaan useampaa tapausta, joiden avulla voidaan pyrkiä teorioiden vertailuun, selittämiseen ja yleistämiseen (Eriksson & Kovalainen 2008, 118–119). Tämän tutkimuksen aihe on toistaiseksi erittäin vähän tutkittu, minkä vuoksi se vaatii alustavaa kartoitusta laajempien ja yleistämiseen pyrkivien tutkimusten perustaksi. Näin ollen yhdenkin tapauksen tutkiminen on perusteltua, kun päämääränä on uusien näkökulmien esiintuominen ja aiheen syvällisempi ymmärtäminen. Lisäksi tämän tutkimuksen kohdeorganisaatio on vahvan organisaatiokulttuurinsa ja hyvän työnantajakuvansa vuoksi melko ainutlaatuinen esimerkki suuryrityksestä, jossa henkilöstöjohtaminen on hajautettu keskijohdolle (Yin 2003). Tämän vuoksi kyseinen tapaus voi paljastaa tutkimusaiheesta uusia ulottuvuuksia, joita ei ole aikaisemmissa tutkimuksissa havaittu.

Kyseisen tapauksen voisikin olettaa tuovan aikaisempaan tutkimukseen kontribuutiota, vaikka tutkimustulosten yleistettävyydellä onkin omat rajoituksensa (ks. luku 3.4).

Yinin (2003, 5–9) mukaan tapaustutkimus on perusteltu lähestymistapa, mikäli tutkimusongelmat ovat muodoltaan ”miten” ja ”miksi” –kysymyksiä, joilla etsitään vastausta tämänhetkisiin ilmiöihin, ei menneen ajan historiallisiin tapahtumiin. Mikäli tutkija ei voi myöskään vaikuttaa tutkittavaan ilmiöön esimerkiksi manipuloimalla tutkittavan käytöstä, on tapaustutkimus Yinin (2003) mukaan soveltuva tutkimusstrategia. Liiketaloustieteiden tutkimuksissa tapaustutkimus on hyvä lähestymistapa, mikäli tutkittavaa aihetta on hankala tarkastella luonnollisen tapahtumaympäristönsä ulkopuolella ja aiheen käsitteet ja muuttujat eivät ole ilmaistavissa määrällisesti (Ghauri & Grønhaug 2010, 109). Tutkimusongelmien muodon ja sisällön vuoksi tapaustutkimus soveltuukin tähän tutkimukseen hyvin.

3.3 Aineiston kerääminen ja analysointi

Tapaustutkimuksen aineisto voidaan kerätä useita eri laadullisia ja/tai määrällisiä menetelmiä hyödyntäen (Eisenhardt 1989). Yinin (2003, 85–97; ks. myös Koskinen ym. 2005, 157) mukaan tyypillisimpiä aineistotyyppisiä ovat dokumenttilähteet, arkistolähteet, haastattelut, suorat havainnointiaineistot, osallistuvalla havainnoinnilla kerätyt aineistot ja fyysiset esineet. Dokumenttilähteet voivat olla esimerkiksi kirjeitä ja kirjallisia raportteja, arkistolähteet taas esimerkiksi organisaatioiden talouteen tai asiakkaisiin liittyviä tallenteita.

Keskijohdon näkökulman tutkimiseksi ja riittävän laajan aineiston hankkimiseksi tässä tutkimuksessa voitaisiin hyödyntää pääasiassa havainnointia, kyselylomakkeita tai haastatteluja. Havainnoinnin vahvuutena olisi mahdollisuus samaistua keskijohdon rooliin ja tarkkailla tutkimusaihetta osana käytännön työtä (Eriksson & Kovalainen 2008). Toisaalta tämä olisi erittäin aikaa vievää, eikä välttämättä tuottaisi tarpeeksi yksityiskohtaista tietoa vasta vähän tarkasteltuun aiheeseen. Kyselylomakkeella taas voitaisiin kerätä vaikka koko kohdeorganisaation keskijohdon vastaukset melko vähällä vaivalla ja saada siten organisaation kannalta kattava tulos. Toisaalta kyselylomake kuitenkin rajaisi keskijohdon mahdollisuutta kertoa aiheesta vapaammin, minkä vuoksi tutkimusaiheen syvällisemmän ymmärryksen tuottaminen olisi vaikeaa (Koskinen ym. 2005).

Jotta keskijohdon ääni kuuluisi mahdollisimman vapaasti, tutkimuksen aineistonkeruumenetelmäksi valittiinkin teemahaastattelut. Laadullisena tutkimusmenetelmänä ne olivat myös luonteva jatkumo tutkimuksen muille metodologisille oletuksille ja valinnoille, kuten hermeneuttiselle tieteenfilosofialle. Haastattelutyypinä teemahaastattelu voidaan sijoittaa haastattelumenetelmien ääripäiden, strukturoidun haastattelun ja avoimen haastattelun väliin (Ghuri & Grønhaug 2010, 126–127). Teemahaastattelulle on ominaista suuntaa antava haastattelurunko, jossa kysymysten tarkka muoto ja järjestys voivat vaihdella (Hirsjärvi ym. 2009). Haastattelijat voi myös esittää jatkokysymyksiä, joilla voidaan tarkentaa haastateltavan antamia vastauksia (Koskinen ym. 2005, 108). Teemahaastattelun avulla voidaan välttää strukturoidun haastattelun standardinomaisen ja jäykkä lähestymistapa. Toisaalta toisin kuin avoin haastattelu, teemahaastattelu tuo tutkijan mielenkiinnon kohteet riittävästi esiin, jolloin voidaan varmistaa tarkoituksenmukainen tutkimukseen liittyvä aineisto (Easterby-Smith 2002, 88).

Teemahaastatteluihin osallistui kahdeksan esimiestä kohdeorganisaation keskijohdosta. Haastattelut toteutettiin yksilöhaastatteluina kohdeorganisaation kolmessa eri toimipisteessä, joista yksi sijaitsee pääkaupunkiseudulla Etelä-Suomessa, yksi Länsi-Suomessa ja viimeinen Itä-Suomessa. Haastatteluja tehtiin Etelä- ja Itä-Suomen toimipisteisen osalta molemmista kaksi ja Länsi-Suomen toimipisteen osalta neljä. Eri toimipisteissä toteutettujen haastattelujen kautta aineistoon saatiin maantieteellistä vaihtelevuutta sekä kokemuksia niin pidempään toimineista kuin uudemmistakin toimipisteistä. Lisäksi haastateltavat valittiin liiketoiminnan kuudesta eri funktiosta, minkä tavoitteena oli rikastaa aineistosta välittyviä näkemyksiä sekä välttää tutkimustulosten sidonnaisuus vain yhteen funktioon. Haastateltavista kolme toimivat myynnin tehtävissä ja loput viisi erilaisissa myyntiä tukevissa toiminnoissa.

Haastateltavien valinnassa käytettiin kriteerinä esimieskokemusta sekä hierarkista asemaa. Haastateltavien esimieskokemuksen haluttiin vaihtelevan aina uudesta esimiehestä jopa vuosikymmeniä esimiehenä toimineisiin. Lisäksi haastatteluja tehtiin sekä alemmasta keskijohdosta (alaisina ei ole esimiehiä) että ylemmästä keskijohdosta (alaisina on esimiehiä). Suurimmalla osalla haastateltavista oli ammattitutkinto, mutta muutama oli suorittanut myös korkeakoulututkinnon. Näiden kriteerien avulla

haastateltavien profiilit olivat vaihtelevia ja näkökulmat monipuolisempia. Haastateltavien valinta perustui vapaaehtoisuuteen.

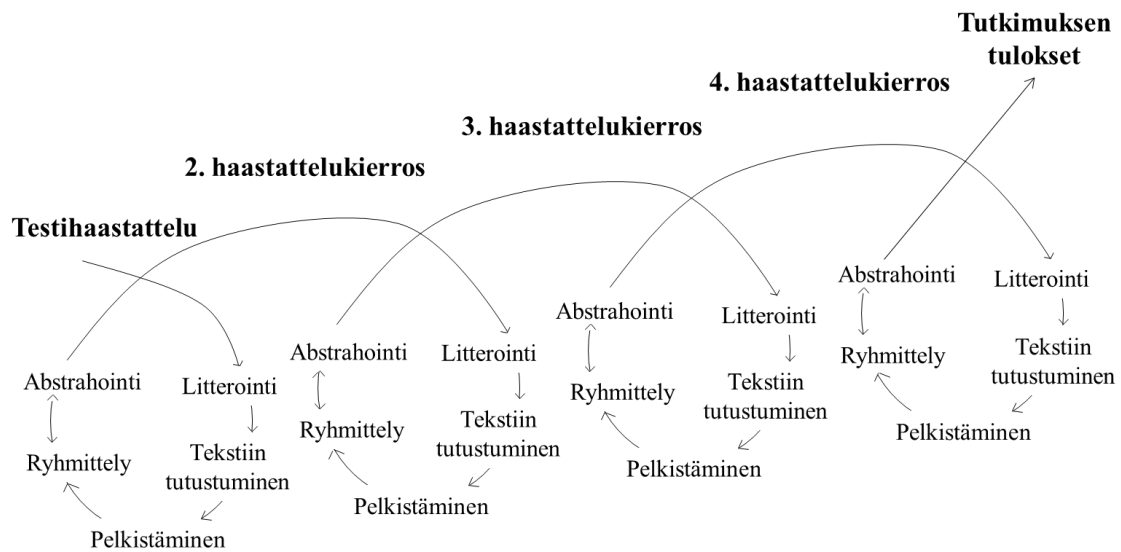
Haastattelujen toteutus tapahtui neljässä eri vaiheessa. Ensimmäinen haastattelu, joka toimi myös tutkimuksen testihaastatteluna, toteutettiin Länsi-Suomen toimipisteessä joulukuussa 2012. Haastattelukysymysten tarkoituksenmukaisuus tarkastettiin testihaastattelun aineiston analyysillä, jonka perusteella kysymyksiä muokattiin hieman. Kovin merkittäviä muutoksia kysymyksiin ei kuitenkaan tehty, minkä vuoksi myös testihaastattelun aineisto hyödynnettiin tulosten esittelyssä kokonaisuudessaan. Testihaastattelun jälkeen siirryttiin seuraaville haastattelukierroksille, joista ensimmäinen järjestettiin Länsi-Suomen toimipisteessä helmikuussa 2013 (yhteensä kolme haastateltavaa), toinen Etelä-Suomen toimipisteessä maaliskuussa (yhteensä kaksi haastateltavaa) ja kolmas Itä-Suomen toimipisteessä toukokuussa (yhteensä kaksi haastateltavaa). Haastattelukierrosten välissä siihen mennessä kerätty aineisto analysoitiin, jotta haastattelukysymyksiä voisi tarpeen tullen mukauttaa seuraavaa haastattelukierrosta varten. Lisäksi vaiheittaisella analysoinnilla havaittiin hetki, jolloin haastatteluissa ei enää noussut uusia aiheita esiin, eli aineisto alkoi satureitua.

Varsinaiset haastattelutilanteet koostuivat kolmesta osuudesta. Haastattelun aluksi haastateltaville kerrottiin tutkimusaiheen sisältö ja tarkoitus sekä korostettiin haastattelujen luottamuksellisuutta. Lisäksi haastateltaville annettiin lista eri henkilöstötehtävistä, johon kukin haastateltava yksilöi osa-alueet, jotka kuuluivat hänen vastuulleen joko osittain tai kokonaan. Listan tarkoituksena oli auttaa tutkijaa muodostamaan käsitys keskijohdon vastuulle kuuluvista henkilöstötehtävistä sekä siitä, liittyikö näihin vastuualueisiin mahdollisia epäselvyyksiä. Lisäksi listan avulla keskijohdolle havainnollistettiin henkilöstöjohtamisen määritelmä ja siihen kuuluvat osa-alueet. Listan läpikäynnin jälkeen edettiin seuraavaan osuuteen, eli varsinaisiin haastattelukysymyksiin. Haastattelukysymykset olivat aineistonkeruun pääasiallinen menetelmä ja niihin menikin suurin osa haastatteluajasta. Haastattelujen lopuksi keskijohto vielä yksilöi henkilöstötehtävät sisältävälle listalle kolme haasteellisimmaksi kokemaansa henkilöstöjohtamisen osa-alueita. Näistä osa-alueista keskusteltiin myös varsinaisissa haastatteluissa, jolloin eri menetelmien tarkoituksena oli vahvistaa annettujen vastausten yhdenmukaisuus.

Haastatteluaineiston käsittely aloitettiin litteroimalla nauhoitettu puhe tekstimuotoon. Haastattelut litteroitiin kokonaisuudessaan, eikä aineistoa karsittu vielä tässä vaiheessa lainkaan. Haastateltavien vastaukset litteroitiin sanatarkasti, kun taas haastattelijan kysymykset ja kommentit sisällytettiin vain niiltä osin, kuin haastattelun ymmärrettävyyden kannalta oli välttämätöntä. Valmiit litteroinnit lähetettiin haastateltaville luettaviksi ja hyväksyttäväksi. Tässä vaiheessa haastateltavilla oli mahdollisuus tuoda esiin, mikäli haastatteluissa oli näkemyksiä, joita he eivät halunneet tutkimuksessa hyödynnettäväksi.

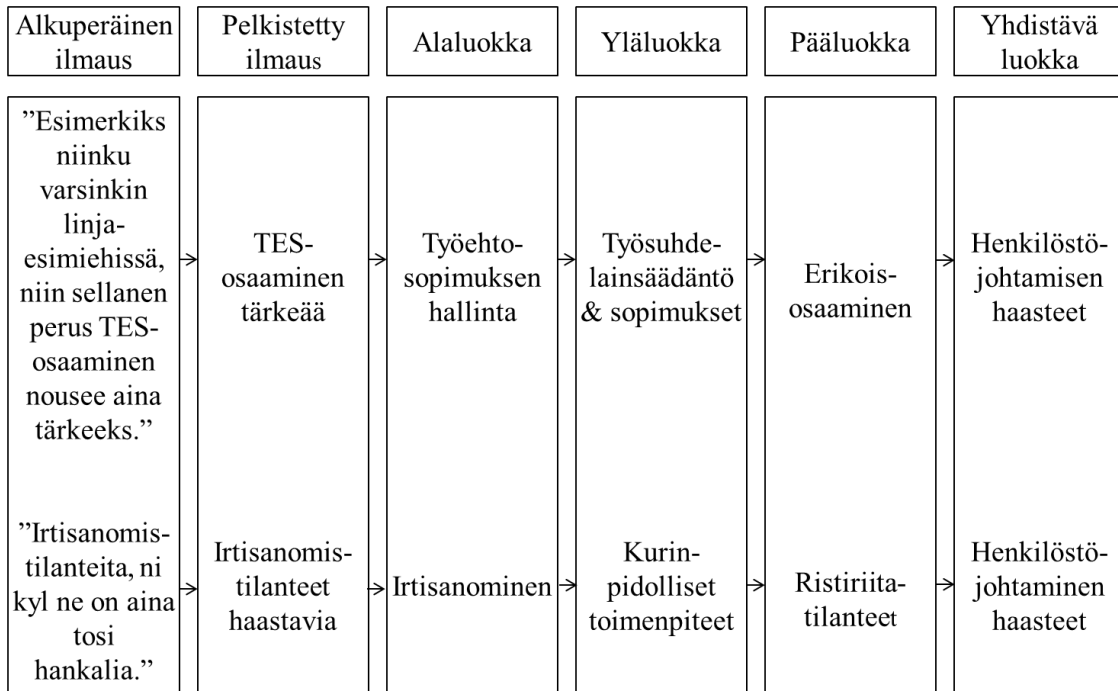
Litteroinnin jälkeen aineistoon perehdyttiin lukemalla se muutamia kertoja läpi. Aineistoa tarkasteltiin tutkimuskysymysten valossa, korostaen eri kysymyksiin liittyviä asioita eri väreillä. Näin haastattelut saatiin alustavasti teemoiteltua tutkimusongelmien mukaisesti. Kokonaiskuvan hahmottamisen jälkeen siirryttiin tarkempaan analyysiin, joka toteutettiin teoriaohjaavana sisällönanalyysinä. Teoriaohjaavassa sisällönanalyysissä on nimensä mukaisesti teoreettisia kytkentöjä, mutta ne toimivat vain analysoinnin tukena, joka voi edetä ajoittain täysin aineistolähtöisestäikin (Tuomi & Sarajärvi 2009, 96–97). Kuten luvussa 3.1 esiteltiin, tämä tutkimus käynnistyi alustavalla kirjallisuuskatsauksella, johon palattiin aineiston analysoinnin aikana ja sen jälkeen. Tutkimuksessa oli siis abduktiivinen lähestymistapa, jonka kanssa teoriaohjaava sisällönanalyysi oli linjassa (Tuomi & Sarajärvi 2009, 97–100).

Sisällönanalyysi on menetelmä, jolla voidaan analysoida kirjallista materiaalia. Sen tarkoituksena on luokitella aineisto tiiviiseen ja selkeään kokonaisuuteen, josta voidaan löytää vastaukset tutkimuksen tutkimusongelmiin (Bryman & Bell 2003, 193–196). Tuomi ja Sarajärvi (2009, 108) esittävät sisällönanalyysin koostuvan Milesin ja Hubermanin (1994) kuvaamista kolmesta vaiheesta: (1) aineiston redusointi eli pelkistäminen, (2) aineiston klusterointi eli ryhmittely ja (3) abstrahointi eli teoreettisten käsitteiden muodostaminen. Aineiston kerääminen kohdeorganisaation eri toimipisteistä sekä sen analysointi kuvataan kuviossa 4.



Kuvio 4. Teemahaastatteluiden toteuttaminen ja aineiston analysointi.

Tässä tutkimuksessa aineiston pelkistäminen toteutettiin koodaamalla, Milesin ja Hubermanin (1994, 55–69) ohjeita seuraten. Koodit kirjoitettiin litteroidun tekstin marginaaliin sekä listattiin pelkistettyinä ilmaisuina erilliselle koodilistalle. Alustava koodilista luotiin jo ennen haastatteluja, mutta sitä tarkennettiin vielä aineiston keräämisen jälkeen. Analyysiyksikkönä käytettiin yhtä lausetta (Miles & Huberman 1994). Pelkistämisen jälkeen aineisto ryhmiteltiin, eli samankaltaiset ilmaisut yhdistettiin samaan luokkaan. Ryhmittelyssä seurattiin Tuomen ja Sarajärven (2009, 110–111) ohjeita, eli pelkistetyt ilmaisut ryhmiteltiin ensin alaluokiksi, alaluokista yläluokiksi ja yläluokista viimein pääluokiksi. Tämän jälkeen luokkia yhdistettiin teoreettisten käsitteiden alle, eli aineisto abstrahoitettiin (Tuomi & Sarajärvi 2009, 110–113). Sisällönanalyysin toteutus tiivistetään kuviossa 5.



Kuvio 5. Teoriaohjaavan sisällönanalyysin toteutus

(ks. Tuomi & Sarajärvi 2009).

Teoriaohjaavan sisällönanalyysin avulla pystyttiin ryhmittelemään henkilöstöjohtamisen haasteet ja niiden ratkaisumahdollisuudet sekä vertaamaan saatuja luokkia aikaisempaan tutkimukseen. Näin muodostettiin ymmärrys esimerkiksi erikoisosaamisen sisällöstä. Sisällönanalyysin tueksi sekä tutkimustulosten jäsentelyn helpottamiseksi aineistosta etsittiin myös haasteiden sekä niiden syiden ja ratkaisujen kausaliteetteja. Näin sisällönanalyysissä muotoiltujen ryhmien tarkoituksenmukaisuus pystyttiin tarkastamaan. Lisäksi kausaliteettien avulla voitiin havainnollistaa eri ryhmien välisiä yhteyksiä. Kuviossa 6 esitetään esimerkki kausaliteettien tarkastelusta.

Teemahaastatteluiden lisäksi tutkimuksessa hyödynnettiin myös sekundääriaineistoa. Sekundääriaineisto koostui kohdeorganisaation tilinpäätösraporteista ja sisäisistä dokumenteista, joiden tehtävänä oli mahdollistaa tutkimusaiheen monipuolisempi tarkastelu. Teemahaastatteluissa esitettäviä näkökulmia ja asenteita voitiin verrata sekundääriaineistosta välittyvään kohdeorganisaation kuvaan. Yrityksen sisäisen dokumentaation osalta erityisesti keskijohdon osaamisen kehittämistä ja koulutustarjontaa esittelevä materiaali oli tutkimuksen tavoitteen kannalta mielenkiintoista tarkasteltavaa.

Haasteet	⇒	Syyt	⇒	Ratkaisut	⇒	Huomioita osa-alueiden yhteyksistä
Työsuhde- lainsäädäntö & työehtosopimus		<ul style="list-style-type: none"> • Tulkinnan- varaisuus • Muuttuvat jatkuvasti • Oma kokemattomuus 		<ul style="list-style-type: none"> • Koulutukset • Kertaaminen • Henkilöstö- ammattilaisten tuki • Käsikirjat 		<ul style="list-style-type: none"> • Koulutukset • Henkilöstö- ammattilaisten tuki
Kurinpidoilliset toimenpiteet		<ul style="list-style-type: none"> • Mukavuusalueen ulkopuolella • Työn ei-palkitseva puoli • Miten ottaa esille? 		<ul style="list-style-type: none"> • Keskustelu • Henkilöstö- ammattilaisten tuki • Interaktiiviset koulutukset • Kirjallinen ohjeistus 		

Kuvio 6. Aineiston kausaliitteiden tutkiminen osana aineiston analysointia.

Tutkimuksen tulokset esittelevä neljäs pääluke sisältää haastatteluista poimittuja sitaatteja, joilla perustellaan aineistosta tehtyjä päätelmiä. Haastateltavat erotellaan sitaateissa kirjain- ja numerotunnistein².

3.4 Tutkimuksen luotettavuus ja rajoitukset

Tutkimuksen luotettavuuden arviointi on osa tieteellistä tutkimusperinnettä. Sen tavoitteena on havainnollistaa tutkimustulosten totuudenmukaisuutta, toistettavuutta ja yleistettävyyttä. Tyypillisimpinä mittareina käytetään tutkimuksen validiteettia ja reliabiliteettia, jotka on kehitetty varsinkin määrällisten tutkimusten luotettavuuden kriteereiksi (Koskinen ym. 2005). Yin (2003) on täsmentänyt luotettavuuden arvioinnin

² Haastateltavien yksilöinti sitaateissa:

A1–A5	Alemman keskijohdon haastateltavat
B1–B3	Ylemmän keskijohdon haastateltavat

Sitaateissa käytetyt merkinnät:

...	Tauko
--	Osa lainauksesta jätetty pois
[x]	Hakusulkeiden sisällä tutkijan tekemä tarkennus

neljään kriteeriin: (1) konstruktiovaliditeetti, (2) sisäinen validiteetti, (3) ulkoinen validiteetti ja (4) reliabiliteetti. Validiteetilla voidaan tarkastella sitä, miten tutkimuksessa tuotettu tieto tai tulkinta mittaavat sitä ilmiötä, jota sen on tarkoituskin mitata (Saunders ym. 2009). Reliabiliteetti taas viittaa eri tutkimusmenetelmin tuotetun tiedon yhdenmukaisuuteen sekä eri tutkijoiden keskinäiseen ristiriidattomuuteen. (Koskinen ym. 2005, 254–255).

Yhden oikean totuuden etsimisen sijaan tämän tutkimuksen tavoitteena oli kuvata tutkimusaihetta mahdollisimman rikkaasti. Näin ollen validiteetin ja reliabiliteetin arvioinnin mielekkyys on osin rajallista (Koskinen ym. 2005, 254–256), sillä tutkimus tukeutuu hermeneuttiseen tieteenfilosofiaan positivismiin sijaan. Toisaalta validiteetti ja reliabiliteetti ovat toistaiseksi käytetyin tapa arvioida myös laadullisia tutkimuksia, minkä vuoksi käsitteiden toteutumista on hyvä tarkastella, vaikka niiden soveltuvuus onkin osin rajallinen (Koskinen ym. 2005, 257).

Tutkimuksen konstruktiovaliditeetti, eli tutkimusaiheen tarkastelussa käytetyn mittariston asianmukaisuus, pyrittiin varmistamaan monipuolisella aineistolla sekä tutkimusprosessin läpinäkyvyydellä (Yin 2003). Monipuolinen aineisto liittyy aineiston triangulaatioon, jonka tarkoituksena on tuottaa tutkimuskohteesta kokonaisvaltaisempi kuvaus (Eriksson & Kovalainen 2008, 126–127). Aineiston triangulaatiossa hyödynnetään eri aineistolähteitä, jolloin tutkimusongelman ratkaisusta saadaan luotettavampi. Tässä tutkimuksessa luotettavuutta parannettiin teemahaastatteluja tukevalla sekundääriaineistolla. Tutkimuksen sekundääriaineisto muodostui kohdeorganisaation sisäisistä dokumenteista, joista tutkimuksen kannalta olennaisimmat käsittelivät organisaation koulutustarjontaa ja muita keskijohdon kehittämismahdollisuuksia. Lisäksi tutkimuksessa hyödynnettiin kohdeorganisaation tilinpäätösraportteja, joista muodostettua taloudellisen tilanteen kokonaiskuvaa verrattiin teemahaastatteluissa esiin nousseisiin näkökulmiin ja asenteisiin.

Erikssonin ja Kovalaisen (2008, 127) mukaan tutkimuksen triangulaatio on vahvimmillaan, kun siinä yhdistetään sekä laadullista että määrällistä aineistoa. Tämän tutkimuksen selkeä painopiste oli laadullisessa aineistossa, mutta haastatteluiden luotettavuutta lisättiin myös suppealla strukturoidulla osuudella. Näin ollen keskijohdon vastuulle kuuluvista henkilöstötehtävistä sekä niihin liittyvistä haasteista on sekä

laadullista että määrällistä aineistoa, joiden yhdenmukaisuutta verrattiin osana aineiston analysointia. Laadullisten ja määrällisten tutkimusmenetelmien yhdistelmä ei tosin ole tutkimuksen tavoitteen suhteen täysin kattava, mikä on yksi tutkimuksen rajoituksista.

Triangulaation lisäksi tutkimuksen konstruktiiviteettiä pyrittiin lisäämään myös tutkimusprosessin läpinäkyvyydellä (Koskinen ym. 2005; Yin 2003). Läpinäkyvyyden tavoitteena oli kuvata tutkimusprosessin vaiheet niin kattavasti, että myös lukijan olisi helppo ymmärtää valinnat, joihin tutkimustulokset perustuivat (Koskinen ym. 2005, 258). Tässä tutkimuksessa eri vaiheet esitettiin perusteellisesti aina kohdeorganisaation kontaktoinnista ja tutkimusaiheen muotoilusta aineiston keräämiseen ja tulosten esittämiseen. Varsinkin aineiston kerääminen ja sen analysointi esitettiin tarkasti, jotta tutkimustulosten perusta olisi mahdollisimman selkeästi kuvattu. Tulosten esittelyn yhteyteen liitettiin myös haastateltavien suoria lainauksia, joilla aineistosta tehtyjä päätelmiä voitiin tukea.

Tutkimuksen sisäinen validiteetti, eli eri löydösten välisten yhteyksien osoittaminen ja loogisuus, pyrittiin puolestaan varmistamaan säännönmukaisuuksien luokittelulla sekä kausaalisuhteiden tarkastelulla (Yin 2003). Säännönmukaisuuksien havainnoimisessa (pattern matching) hyödynnettiin sisällönanalyysiä, jonka avulla yhteneväisyyksiä saatiin luokiteltua. Kausaalisuhteiden (causal relationship) tarkastelussa taas hyödynnettiin erilaisten syysuhteiden (haaste → syy → ratkaisu) taulukointia.

Intensiivisille tapaustutkimuksille ominaisesti myös tämän tutkimuksen rajoitteena on ulkoinen validiteetti, eli tulosten yleistettävyys (Yin 2003). Yleistettävyydellä tarkoitetaan tulosten soveltuvuutta myös muissa konteksteissa (Koskinen ym. 2005), tässä tapauksessa toisissa organisaatioissa. Tämän tutkimuksen tapaus on ainutlaatuinen, minkä vuoksi se tuottaa lähinnä teoreettista yleistettävyttä aikaisemman ja tämän tutkimuksen tulosten yhteneväisyyksien kautta (Eisenhardt 1989). Lisäksi tulokset saattavat ainakin osin päteä myös kohdeorganisaation kaltaisissa yrityksissä, joskin tämä on aina tapauskohtaista. Laajempikaan yleistettävyys ei ole poissuljettu, mutta sen todistamiseksi vaadittaisiin kvantitatiivinen jatkotutkimus. Toisaalta rajoitteista huolimatta on hyvä muistaa, että tämän tutkimuksen ensisijainen tavoite oli tutkittavan aiheen monipuolinen ymmärtäminen, ei tilastollisten yleistysten esittäminen (Eriksson & Kovalainen 2008, 121).

Tutkimuksen reliabiliteettia, eli tulosten ristiriidatonta toistettavuutta eri menetelmin sekä eri tutkijoiden toimesta (Koskinen ym. 2005; Yin 2003) pyrittiin lisäämään tutkimusaiheen kokonaisvaltaisella tarkastelulla sekä haastateltavien valinnalla. Kokonaisvaltaisen tarkastelun mahdollisti sekä primäärinen että sekundäärinen aineisto, minkä lisäksi teemahaastattelussa pyrittiin kysymään samaa asiaa eri muodoissa.

4 TUTKIMUKSEN TULOKSET JA AKATEEMINEN KESKUSTELU

4.1 Kohdeorganisaation esittely

Tutkimuksen kohdeorganisaatio on kansainvälinen vähittäiskauppaan erikoistunut yritys, joka perustettiin yhdessä Pohjoismaista 1900-luvun puolivälissä. Yrityksen asiakasryhmä koostuu pääosin kuluttajista, mutta myös yritysmyynti kasvattaa yrityksen liikevaihtoa. Yrityksen liiketoiminta on pyörinyt vähittäiskaupan ympärillä koko elinkaarensa ajan ja myös liikeidea on säilynyt melko muuttumattomana. Merkittävimmät muutokset ovatkin tulleet yrityksen kasvun myötä. Kansainvälinen laajentuminen alkoi parikymmentä vuotta perustamisen jälkeen ja nykyään yrityksellä on toimipisteitä kymmenissä maissa. Yrityksen toiminta on organisoitu konserniksi, jonka palveluksessa työskentelee yli 150 000 henkeä.

Yrityksen liikevaihdon kasvu on ollut muutaman viime vuoden ajan positiivista. Tilikauden 2012 liikevaihto kasvoi edellisvuodesta yli 15 prosenttia (Tilinpäätös 2012) ja myös tilikaudet 2011 ja 2010 ovat olleet liikevaihdon kasvun suhteen menestyksekkäitä (Tilinpäätös 2011; Tilinpäätös 2010). Yrityksen tulos sen sijaan heikkeni viimeisimmällä tilikaudella, sillä tilikauden 2011 tulos oli yli kaksinkertainen tilikauteen 2012 verrattuna (Tilinpäätös 2012). Tilikausien 2011 ja 2010 tuloskehitys on kuitenkin ollut kasvava, joten tilikausi 2012 on muutamaan vuoteen ensimmäinen tilikausi, jolloin tuloskasvua ei ole tapahtunut (Tilinpäätös 2011; Tilinpäätös 2010).

Kohdeorganisaatio laajeni Suomeen 1900-luvun loppupuolella ja nykyään yrityksellä on toimipisteitä Etelä-, Länsi- ja Itä-Suomessa. Yritys työllistää Suomessa noin 1 000 henkeä. Yritys on suosittu työnantaja Suomessa ja saa kiitosta muun muassa henkilöstön kehittämisen käytännöistä ja vahvasta organisaatiokulttuurista.

Yrityksen toimipisteet koostuvat useista eri toiminnoista. Näistä ehdottomasti näkyvin ja henkilöstömäärältään suurin on myynti, jonka ympärillä toimii erilaisia myynnin edellyttämiä ja sitä tukevia funktioita. Lisäksi jokaisella toimipisteellä on oma henkilöstöosastonsa, joka hoitaa muun muassa rekrytoinnin, koulutuksen, työvuoro-

organisoinnin ja palkitsemisen tehtäviä. Henkilöstöosastolla on myös tärkeä rooli toimipisteen esimiesten tukemisessa erilaisia henkilöstöasioita koskien.

Yrityksen toimipisteet ovat hierarkialtaan matalia. Jokaisen toimipisteen toiminnasta vastaa kunkin toimipisteen johtaja, jonka suorassa alaisuudessa työskentelevät eri funktioiden johtajat. Funktiojohtajista (ns. ylempi keskijohto) alemmalla organisaatiotasolla on puolestaan linjajohto (ns. alempi keskijohto), joka on yleensä viimeinen organisaatiotaso ennen varsinaisia työntekijöitä. Muutamassa funktiossa linjajohdon ja työntekijöiden välissä toimii myös vuorovastaavataso, jolla ei kuitenkaan ole varsinaista henkilöstövastuuta.

4.2 Keskijohdon työn luonne

Kohdeorganisaation keskijohto kuvasi haastatteluissa työtään tavallisen esimiestyön sekä niin kutsutun lattiatason suorittavan työn sekoitukseksi. Työn sanottiin koostuvan erilaisista esimiestehtävistä, mutta toisaalta siihen kuului samoja rutiinitehtäviä, joita alaisetkin osastolla hoitivat. Kirjallisuuskatsauksessa tunnistetut esimies- ja oman vastualueen asiantuntijan roolit olivat siis havaittavissa myös kohdeorganisaatiossa (Hutchinson & Purcell 2010) Suorittavan työn tehtävät vaihtelivat aina osaston järjestelystä ja siistimisestä myytävien tuotteiden hallintaan ja asiakaspalveluun. Tehtävät olivat luonteeltaan erittäin operatiivisia, eikä keskijohdon vastuu rajoittunut pelkkään valvontaan ja tarkkailuun. Operatiivisia työtehtäviä korostettiin erityisesti muutamassa alemman keskijohdon haastattelussa, mutta yleisesti ottaen sekä ylempi että alempi keskijohto kertoi vastaavansa ainakin tietyistä operatiivisista työtehtävistä.

”Päivä oikeestaan osittain kuluu ihan noissa normaali työtehtävissä osastolla, elikkä teen samoja hommia kun alaisetkin, siivoilen, laittelen tavaraa paikalleen, teen näitä rutiinitehtäviä.” (A1)

”(T)äällä [kohdeorganisaatiossa] tehään niin, esimiehetkin tehään niinku ihan tuota suorittavaa työtä niin paljon.” (A2)

Keskijohto oli siis alaiensa päivittäisessä työssä aktiivisesti mukana, jota eräs haastateltava kuvasikin kohdeorganisaation ominaispiirteeksi. Muutama vertasi

kohdeorganisaatiota muihin organisaatioihin, kuten esimerkiksi aikaisempiin työpaikkoihin, joissa keskijohto oli usein etäännyneempi käytännön operatiivisista töistä. Keskijohdon mukaan kohdeorganisaatiossa osa varsinaisista esimiestehtävistäkin suoritettiin osastolla käytännön työn lomassa. Näihin kuuluivat esimerkiksi erilaisten asioiden selvittäminen, tavoitteiden asettaminen, tehtävien delegointi ja ohjaaminen sekä monenlainen ideointi. Varsinkin perinteiseen johtamiseen kuuluvat tehtävät näyttivät siis sijoittuvan pääasiassa osastolle. Luthansin ym:n (1985) havainnoista poiketen kohdeorganisaation keskijohto ei kuitenkaan pitäytynyt pelkässä työnjohtajan roolissa, vaan delegoi osan operatiivisista tehtävistä myös itselleen. Moni haastateltava sanoikin pitävänsä operatiivisista työtehtävistä ja kertoi työskentelevänsä osastolla mielellään.

”Vaikka yleensä se nyt tietenkin tänäänkin on tullu työpäivän aikana, et on mietitty semmosia kehitysasioita, että on tullu ideoita ja sitten on puhuttu niistä ja... Et aika paljon se menee siinä niinku et, siinä niinku käytännössä tekee ja sitten, tavallaan joku sanoo jotain ehkä ja sitten pysähtään hetkeksi ja käsitellään asia. - - . Et täällä [kohdeorganisaatiossa] se ero on ehkä se että, täällä saa osallistua tohon käytännön tekemiseen enemmän, ku aikasemmin, mikä on mun mielestä vaan hyvä asia.” (A2)

”(M)ä oon sit osastolla ja sit voi vaikuttaa jotain, jos joku... Et sit voi kertoa, miks tää ei oo tehty, miks toi on. Tai voiks tään tehdä tai jotain.” (A4)

Osastolla suoritettavien operatiivisten tehtävien ja esimiestyön ohella osa esimiestehtävistä toteutettiin myös toimistossa. Haastateltavien mukaan varsinkin paperityöt, kuten myynnin seuranta ja laskujen hallinta sekä muut taloushallinnon tehtävät painottuivat toimistotyöhön. Myös erilaiset palaverit ja neuvottelut sekä pitkäjänteisempi suunnittelu vaikuttivat vaativan syventymistä käytännön tekemisen ulkopuolella. Luthansin ym. (1985) jaottelua seuraten tiedonkulkuun ja paperitöihin liittyvät työtehtävät olivat siis selkeästi havaittavissa myös kohdeorganisaation keskijohdon työssä. Kaiken kaikkiaan suorittava työ, perinteinen johtaminen sekä tiedonkulku ja paperityöt olivat tehtäväalueita, jotka korostuivat keskijohdon kerronnassa vahvimmin ja joihin keskijohto sanoi käyttävänsä eniten aikaa (ks. Van der Velde ym. 1999).

”Sitten niinä muina aikoina, sitten mulla on paljon tota laskunhallintaa ja tän tällasta ja niinku, mikä kuuluu osana siihen mun arkirutiiniin.” (A3)

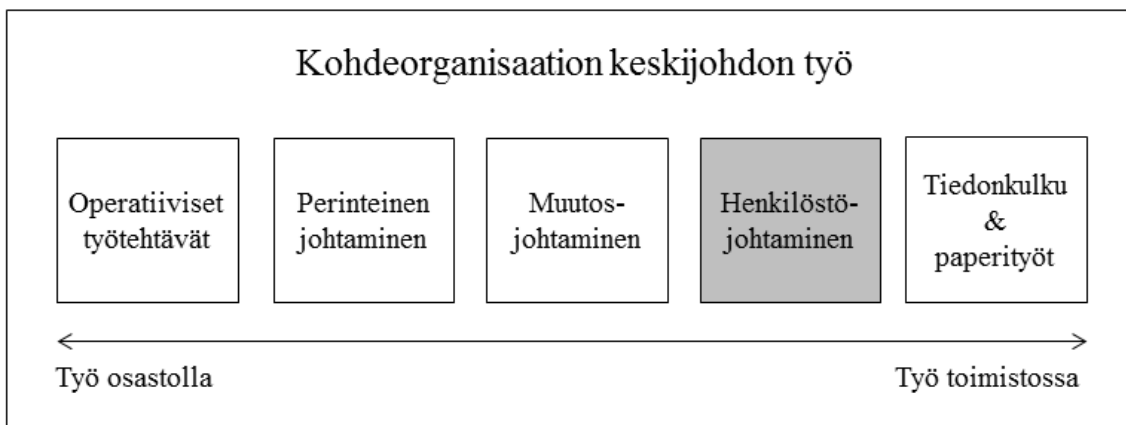
”Jaa-a, loppu menee sit aika lailla niinku tulevan suunnittelun, on aika tärkeitä, että mä elän niinku tulevaisuudessa, kun [toimipiste] elää täs päivässä.” (B1)

Kohdeorganisaation keskijohdon työtä voisi siis kuvata neljän ulottuvuuden avulla. Toisaalta työ oli tasapainottelua suorittavan työn ja esimiestehtävien kesken, toisaalta taas aika täytyi jakaa osaston ja toimistotyön välillä. Suorittava työ painottui selkeästi osastolle, kun taas esimiestehtäviä toteutettiin sekä osastolla suorittavan työn lomassa että toimistossakin. Tämän suhteen tulokset siis erosivat aikaisemmista tutkimuksista, joissa vain toimistoon kuuluvan esimiestyön ja osaston operatiivisen työn välille kuvattiin jyrkempi kahtiajako (Hutchinson & Purcell 2010; McConville & Holden 1999). Haastatteluiden perusteella kohdeorganisaation keskijohto pystyi vaihtamaan esimerkiksi oman vastualueensa asiantuntijan roolista esimiehen rooliin melko vaivattomastikin.

Esimiestehtävistä perinteinen johtaminen sekä tiedonkulku ja paperityöt (Luthans ym. 1985) olivat keskijohdon vastausten mukaan erityisen korostuneita. Myös henkilöstöjohtamisen tehtäviä kuvailtiin erittäin paljon, mutta yleensä vasta toissijaisesti suorittavan työn, perinteisen johtamisen ja tiedonkulun ja paperitöiden jälkeen. Keskijohdon merkittävimmät roolit näyttivät siis liittyvän suorittavaan työhön ja muihin esimiestehtäviin, kuten paperitöihin (Whittaker & Marchington 2003). Henkilöstöjohtamisen tehtäviä sanottiin hoidettavan niin osastolla kuin toimistossakin, eli kohdeorganisaation keskijohdon työlle ominainen tasapainottelu osaston ja toimiston välillä näkyi myös henkilöstöjohtamisessa. Henkilöstöjohtamisen lisäksi myös muutoksia sanottiin olevan paljon, joten osa ajasta kului sekä niiden suunnitteluun että toteutukseen. Muutokset kuvattiin erittäin operatiivisessa valossa ja niiden sanottiin liittyvän enemmänkin tuotteisiin ja myyntiin kuin laajempiin organisatorisiin uudistuksiin. Muutosjohtaminen, johon keskijohto osallistui, vaikutti siis olevan luonteeltaan melko operatiivista.

”Sitten myös [toimipisteen] lattialla, ku meillä on muutostöitä, ni sitten, siellä menee.” (B3)

Keskijohdon tehtäväkenttä esitetään tiivistetysti kuviossa 7. Kirjallisuuskatsaukseen verrattuna strategiatyö ei noussut esiin yhdessäkään haastatteluista, kun taas suorittavasta työstä keskusteltiin erittäin paljon. Toisin kuin Wooldridge ja Floyd (1990) ehdottivat, keskijohdon työ ainakin kohdeorganisaation osalta oli erittäin operatiivista. Luthansin ym:n (1985) muotoilemista esimiestyön osa-alueista taas verkostoituminen ei korostunut haastatteluissa oikeastaan lainkaan. Tämä voi tosin johtua siitä, että verkostosuhteiden ylläpitoon kuuluva, usein vapaamuotoinen ja työhön liittymätönkin keskustelu saatetaan huomata havainnointitutkimuksissa selkeämmin (Luthans ym. 1985).



Kuvio 7. Kohdeorganisaation keskijohdon keskeisimmät tehtäväalueet.

Kaiken kaikkiaan keskijohto kuvasi työtään erittäin vaihtelevaksi. Työhön sanottiin kuuluvan tiettyjä rutiineja, mutta niistä huolimatta kaksi peräkkäistä päivää voivat olla hyvin erilaiset. Työn vaihtelevuuteen vaikuttivat varsinkin muutosten suuri lukumäärä sekä tarve vaihdella yrityksen tarjoamaa ja esillepanoa esimerkiksi vuodenaikojen mukaan.

”Ymmpphh, mutta sitten tosiaan, jokainen päivä on hyvin erilainen, et se riippuu aina kyl niistä, et mikä, mitä sieltä tulee ja...” (B2)

”Hmmphhh, niin sit se vähän riippuu niinku, mikä on se päivä. [Kohdeorganisaatiossa] niinku muuttuu koko ajan meillä, niinku joka, niinku tuntuu, et joka viikko on aina jotain...” (A4)

4.3 Henkilöstöjohtamisen tehtävät ja vastuunjako

Henkilöstöjohtamisen tehtävät korostuivat siis haastateltavien vastauksissa vahvasti, mutta eivät kuitenkaan aivan yhtä vahvasti kuin suorittavan työn operatiiviset tehtävät tai perinteinen johtaminen sekä tiedonkulku ja paperityöt. Haastattelujen perusteella tämä ei kuitenkaan johtunut siitä, etteikö henkilöstöjohtamista pidettäisi tärkeänä. Jokainen haastateltava toi esiin kiireen aiheuttamat haasteet ja usea totesikin, että henkilöstöjohtamiseen tulisi saada enemmän aikaa. Kuten kirjallisuuskatsauksessakin havaittiin, muut esimiestehtävät ja operatiivinen suorittava työ veivät merkittävän osan keskijohdon ajasta, minkä vuoksi henkilöstöjohtaminen jäi joskus toissijaiseksi (Conway & Monks 2010). Toisaalta kiireestä huolimatta on syytä korostaa, että henkilöstöjohtaminen tunnistettiin olennaiseksi ja jokapäiväiseksi osaksi keskijohdon työtä ja myös siihen käytettiin huomattavasti aikaa.

”Tietenkin sitten kaikki, kaikki henkilöstöön liittyvät asiat, mitä nyt ei täs voi ehkä eritellä, mutta, ihan työvuoroivoista kaikkiin, tuntikorjauksiin ja kaikki tällaset vie osansa päivästä.” (B2)

”Se mihin toivois saavan enemmän aikaa, on noi henkilöstöasiat ja kaikki toimistoasiat... Että tota, niihin vois ehkä enemmänkin niinku käyttää aikaa ja henkilöstön kehittämiseen esimerkiks, et sen suunnitelmien tekemiseen.” (A1)

Osa aikaisemmista tutkimuksista esitti keskijohdon olevan vastahakoinen osallistumaan henkilöstötehtävien hoitamiseen (Hall & Torrington 1998; Harris ym. 2002). Näistä tutkimuksista poiketen tämän kohdeorganisaation haastatteluissa ei esiintynyt vastahakoisuuteen viittaavia mielipiteitä lainkaan. Keskijohto kantoi hieman murhetta ajan riittämisestä, mutta tästä huolimatta henkilöstöjohtamiseen ei suhtauduttu millään tavalla innottomammin kuin muuhunkaan työhön. Kuten todettu, henkilöstöjohtaminen nähtiin tärkeänä osana omaa työtä.

Keskijohdon vastuu henkilöstöjohtamisesta oli kohdeorganisaatiossa erittäin laaja. Haastateltavien mukaan heidän vastuualueisiinsa kuuluivat käytännössä kaikki henkilöstöjohtamisen tehtävät palkitsemista ja henkilöstöpolitiikan muotoilua lukuun ottamatta. Vain yksi haastateltavista näki olevansa osittain vastuussa palkitsemisesta, kun taas henkilöstöpolitiikan muotoilussa ei ollut osallisena kukaan. Nämä näkökannat välittyivät sekä kyselylomakkeen että haastatteluiden vastauksista yhdenmukaisesti. Vastauksissa ei esiintynyt eroja alemman ja ylemmän keskijohdon välillä.

Palkitsemista ja henkilöstöpolitiikan muotoilua lukuun ottamatta kaikki henkilöstöjohtamisen vastuualueet kuuluivat siis jossakin määrin kohdeorganisaation keskijohdon vastuulle. Ainoat osa-alueet, joiden kohdalla ilmeni keskenään eriäviä vastauksia, olivat työajat ja poissaolot, työsopimusten muotoilu ja/tai allekirjoittaminen sekä henkilöstöjohtamisen viestintä. Työaikojen ja poissaolojen osalta vastaukset tosin poikkesivat toisistaan hyvin vähän, sillä kaikki haastateltavat vain yhtä lukuun ottamatta kertoivat työaikojen ja poissaolojen prosessoinnin kuuluvan vastuualueisiinsa. Eriävän vastauksen selittävinä tekijöinä voidaan pitää sekä suorien alaisten vähäistä määrää että osastokohtaisia eroja. Myös haastateltavan kuuluminen ylempään keskijohtoon siirtänee vastuuta alemmalle esimiestasolle.

Työsopimusten muotoilun ja/tai allekirjoittamisen sekä henkilöstöjohtamisen viestinnän osalta vastaukset poikkesivat toisistaan sen sijaan enemmän. Osa haastateltavista esitti niiden kuuluvan ainakin osittain vastuualueisiinsa, osa taas ei ja osa ei ollut varma. Epävarmuuden taustalla oli yleensä melko lyhytaikainen kokemus kyseisessä esimiestehtävässä, minkä vuoksi tietyt tilanteet eivät olleet vielä osuneet omalle kohdalle. Osa muistakin vastaajista epäröi etenkin henkilöstöjohtamisen viestinnän kohdalla ja muutama perusteli myöntävää tai kieltävää vastaustaan sillä, kuinka termin sisällön käsittää. Yksi haastateltavista vastasi kyselylomakkeessa henkilöstöjohtamisen viestinnän olevan muiden vastuulla, kun taas varsinaisen haastattelun aikana korjasi tehtävän todellisuudessa kuuluvan myös hänen vastuulleen. Tätä lukuun ottamatta henkilöstöjohtamisen osa-alueiden osalta kyselylomakkeella annetut vastaukset olivat yhdenmukaisia varsinaisessa haastattelussa annettujen vastausten kanssa. Kohdeorganisaation vastuulle kuuluvat henkilöstöjohtamisen osa-alueet on tiivistetty taulukkoon 2.

Taulukko 2. Kohdeorganisaation keskijohdon vastuulle kuuluvat henkilöstöjohtamisen osa-alueet.

	Kuuluu vastuualueisiin (%)	Ei kuulu vastuualueisiin (%)	Ei osaa sanoa (%)
Rekrytointi	8 (100)	-	-
Perehdyttäminen	8 (100)	-	-
Arviointi	8 (100)	-	-
Kehityskeskustelu	8 (100)	-	-
Kehittäminen ja koulutus	8 (100)	-	-
Urasuunnittelu	8 (100)	-	-
Osallistaminen	8 (100)	-	-
Tukeminen (coaching)	8 (100)	-	-
Motivointi	8 (100)	-	-
Työhyvinvointi	8 (100)	-	-
Työturvallisuus	8 (100)	-	-
Kritiikin käsittely (grievance)	8 (100)	-	-
Konfliktien ratkaiseminen	8 (100)	-	-
Kurinpidolliset toimet (discipline)	8 (100)	-	-
Työsuhdelainsäädäntö	8 (100)	-	-
Työajat ja poissaolot	7 (87,5)	1 (12,5)	-
Henkilöstöjohtamisen viestintä	5 (62,5)	2 (25,0)	1 (12,5)
Työsopimus	3 (37,5)	3 (37,5)	2 (25,0)
Palkitseminen	1 (12,5)	7 (87,5)	-
Henkilöstöpolitiikka	-	7 (87,5)	1 (12,5)

Kohdeorganisaation keskijohdon vastaukset tukivat Whittakerin ja Marchingtonin (2003, 249–250) olettamusta, jonka mukaan keskijohto ei yleensä vastaa organisaatioissa yhtenäisiä linjauksia vaativista henkilöstöjohtamisen osa-alueista kuten palkitsemisesta tai henkilöstöpolitiikan muotoilusta. Yhdenmukaisten linjausten varmistamiseksi kyseiset osa-alueet kuuluivat usein henkilöstöasiantuntijoiden vastuulle, minkä lisäksi palkitsemista kontrolloitiin myös työehtosopimuksin (McConville & Holden 1999). Toisaalta henkilöstöammattilaisten ja työehtosopimusten lisäksi tulisi huomioida myös organisaation ylin johto, joka usein muotoilee merkittävän osan organisaatiotasoisista periaatteista, kuten eräs kohdeorganisaation haastateltavista

toikin esiin. Ylimmän johdon linjausten sanottiin puolestaan luovan suuntaviivat henkilöstöammattilaisten ja edelleen keskijohdon toimille.

McConvillen ja Holdenin (1999) päätelmää tukien myös kohdeorganisaation keskijohto oli vastuussa henkilöstökäytännöistä, joilla oli vahva merkitys oman yksikön suoritustasoon. Näin ollen keskijohto oli mukana esimerkiksi rekrytoinneissa ja henkilöstön kehittämisessä. McConvillen ja Holdenin (1999) päätelmistä poiketen kohdeorganisaation keskijohdon vastuu ei kuitenkaan rajoittunut vain näihin, vaan oli huomattavasti laajempi. Tämä puolestaan näyttäisi ainakin kohdeorganisaation osalta tukevan Larsenin ja Brewsterin (2003) tutkimustuloksia, joiden mukaan Suomessa toimivat organisaatiot olivat hajauttaneet henkilöstöjohtamista keskijohdolle suhteellisen paljon. Toisaalta kohdeorganisaation keskijohdon laaja vastuu henkilöstöjohtamisesta saattoi olla seurausta myös siitä, että hajauttaminen oli voimistunut ylipäättään sitten trendin alkuvuosien.

Kuten aikaisempi kirjallisuus ehdottaa, myös kohdeorganisaation keskijohdon henkilöstötehtävät olivat luonteeltaan melko operatiivisia (Hall & Torrington 1998). Tehtävät liittyivät usein jokapäiväiseen työskentelyyn, kuten henkilöstön tukemiseen ja niitä tehtiin paljon muun käytännön suorittavan työn lomassa. Tutkimus ei selvittänyt henkilöstöammattilaisten työnkuvaa, mutta keskijohdon laajan vastuun voisi ainakin periaatteessa olettaa vapauttavan henkilöstöammattilaisten aikaa strategiselle henkilöstöjohtamiselle (Ulrich 1998).

Kohdeorganisaation keskijohdolla oli siis vastuuta useimmista henkilöstöjohtamisen osa-alueista, poikkeuksena lähinnä palkitseminen ja henkilöstöpolitiikan muotoilu. Haastateltavien mukaan eri osa-alueista erityisesti työvuoroasiat sekä työntekijöiden tukeminen veivät eniten aikaa. Työvuorojen osalta aikaa kului etenkin työvuorojen suunnitteluun, poissaolopaikkausten organisointiin sekä toteutuneiden työtuntien seurantaan ja prosessointiin. Muutamat haastateltavat kertoivat työntekijöiden olevan hyvin tarkkoja työvuorojen jakautumisen sekä henkilökohtaisen kokonaistyöaikansa suhteen, joista haluttiin usein keskustella myös esimiehen kanssa. Työvuoroasioiden sanottiin korostuvan erityisesti henkilöstömääriltään isoilla osastoilla, mutta viikoittain vaihtuvat vuorot näyttivät aiheuttavan työtä koko organisaatiossa ylipäättään.

Tiedonkulkuun ja paperitöihin (Luthans ym. 1985) kuuluvien työtehtävien tavoin myös työvuoroasioiden kerrottiin painottuvan toimistotyöhön.

”No kyl siis, meil on iso osasto, - - et kyl niinku päivittäin henkilöstöasioihin menee paljon aikaa, et riippuen just siitä, et ihan tuntisiirrot ja sit työvuoropaikkaukset, ku on nii iso osasto, ni vie paljon aikaa.” (B2)

”Ymmphh, ne on... Minun tiimissä ollaan äärettömän tarkkoja työajoista, että ne sitte tasausjaksot. - - . Niin sitten tasottumisjakson ja niitten tuntien ja muitten suhteen ollaan äärimmäisen tarkkoja sitten ja...” (B3)

Toinen korostunut osa-alue, työntekijöiden kuunteleminen ja tukeminen taas oli erilaista saavutettavissa olemista, työntekijöiden kanssa keskustelua, kysymyksiin vastailua ja muunlaista läsnä olemista. Haastateltavien mukaan esimiehen tukea kaivattiin paitsi arkipäiväisessä työssä, myös erilaisissa työsuhteeseen liittyvissä asioissa. Toisaalta työntekijöillä saattoi olla myös henkilökohtaisiakin huolia, jotka vaikuttivat omaan työhön ja joista haluttiin keskustella esimiehen kanssa. Toisin kuin työvuoroasiat, työntekijöiden tukeminen painottui osastolle käytännön työn lomaan. Keskijohdon osallistuminen myös suorittavaan työhön saattoikin olla eräs syy, miksi työntekijöiden kuunteleminen oli korostunut. Yhdessä työskennellessä esimies oli helpommin saavutettavissa ja ainakin vähemmän arkaluontoisista asioista voitiin tällöin keskustella hyvinkin vaivattomasti. Myös henkilöstöjohtamisen työn luonnetta leimasi siis kohdeorganisaation keskijohdon työlle ominainen tasapainottelu osaston ja toimiston välillä.

”Et aika paljon työntekijät tukeutuu kysymyksillään, et tietää, et sitten myös selvittää niitä vastauksia. Ja siel on semmosta niinku päivittäistä myös sitä kuulumisten kysymistä ja tämmöstä, et semmosta päivittäistä keskustelua, avointa keskustelua työntekijöiden kanssa, et miltä, miltä se päivä on tuntunut.” (A3)

”No-o aika paljon juttelen ja ihan yritän mielialoja kuulostella ja silleen. Pysin olemaan silleen helposti lähestyttävä ja oon silleen oikeestaan heti tehnyt selväksi et jos, jos on jotakin niinku mistä haluaa puhua, että... Oli se työasia tai

joku muukin asia jos painaa, nii voi tulla, voi tulla jutteleen, että voi niinku luottamuksella keskustella.” (A2)

Eri toimijoiden välisestä vastuunjaosta kysyttäessä henkilöstöjohtamisen esitettiin jakautuvan esimiesten, henkilöstöammattilaisten, henkilöstöpäällikön ja johtoryhmän kesken. Esimiesten ja henkilöstöammattilaisten rooleja korostettiin näistä eniten. Esimiesten sanottiin olevan avainasemassa henkilöstötehtävien käytännön toteuttamisessa, sillä he olivat mukana päivittäisessä liiketoiminnassa ja tuntevat työntekijänsä hyvin (McGovern ym. 1997). Esimiehillä esitettiin myös olevan lopullinen vastuu omista työntekijöistään. Henkilöstöammattilaiset taas nähtiin henkilöstöjohtamisen ammattilaisina, jotka aina tarvittaessa tukivat myös esimiehiä. Henkilöstöammattilaisilta saatettiin kysyä esimerkiksi toimintaohjeita. Yleisesti ottaen esimiesten ja henkilöstöosaston sanottiin tekevän myös paljon yhteistyötä, jolla esimiesten asema lähellä työntekijöitä sekä henkilöstöosaston erikoisosaaminen saatiin yhdistettyä.

”No henkilöstöjohtamisesta suoraan on esimiehillä aina [vastuuta]. Jokaisella on oma esimies ja tietenkin nää työsopimusasiat ja muut tämmöset, ni HR:n kanssa yhdessä käydään läpi. Ja kyllä ainakin ite, ku on ollu aikasemmin [toimiala] ja nyt on kaupan alalla, ni kyllä mä haen semmosia varmistuksia aina sitten että...” (A2)

”Noin niinku aikasemmasta elämästä vois sanoa, et kyl se joskus semmonen niinku HR:n rooli tai joku tämmönen vähän niinku neutraali osapuoli, mikä ei sinänsä niinku liity siihen päivittäiseen työntekoon, niin vois olla ihan hyvä et ois vähän niinku kans mukana ja kuulemassa siinä vähän sitten, että...” (A1)

Henkilöstöpäällikön ja johtoryhmän taas esitettiin olevan vastuussa henkilöstöjohtamisen laajemmista linjauksista, jotka koskivat koko organisaatiota ja loivat puitteet esimiesten toteuttamille käytännöille. Esimiehiin ja henkilöstöosastoon verrattuina henkilöstöpäällikön ja johtoryhmän roolit eivät kuitenkaan korostuneet yhtä merkittävästi. Ne nousivat esiin jokaisessa ylemmän keskijohdon haastattelussa, kun taas alempi keskijohto ei maininnut henkilöstöpäällikköä lainkaan ja johtoryhmänkin harvemmin. Mielenkiintoinen huomio on, että alempi ja ylempi keskijohto kuvasivat

henkilöstöjohtamisen vastuunjako eri lähtökohdista. Alempi keskijohto kuvasi henkilöstöjohtamista hierarkisesti alhaalta ylöspäin, aloittaen lähiesimiesten vastuusta ja henkilöstöosaston tuesta edeten muutamassa tapauksessa aina johtoryhmään saakka. Painopiste oli vahvasti operatiivisen tason tekemisessä, eikä henkilöstöjohtamisen laajempaa viitekehystä nostettu juurikaan esille. Ylempi keskijohto taas aloitti kuvauksen organisaation ylimmältä tasolta henkilöstöjohtamisen periaatteiden luomisesta. Vasta tämän jälkeen tarkastelu siirtyi periaatteiden käytännön soveltamiseen, eli esimiesten vastuuseen.

”Mun käsitys on kyllä se, että tietysti niinku se lähiesimies on se ensimmäinen vastuullinen siitä ja hän saa sitten tukea HR:ltä ja omalta esimieheltään... Ja sitten vielä siitä sitten niinku vielä ylöspäin sitten...” (A1)

”Ymmpphh, loppujen lopuks se on mun [lähiesimiehen] vastuu. Ymmpphh, niinku, että jos on niinku selkee tilanne, mä voin aina mennä sitten mun oma esimiesten kautta puhumaan siitä ja... Tai sit voin mennä HR:n kans niinku puhumaan siitä.” (A4)

”No-o kyl henkilöstöjohtamisesta mun mielest vastuussa on ihan, lähtee johtoryhmästä, henkilöstöpäälliköstä ja sitten tietenkin siitä esimiehiin asti.” (B2)

Henkilöstöjohtamisen vastuunjako vaikutti olevan keskijohdolle selkeä. Keskijohto kuvasi omaan tiimiin liittyvien henkilöstöasioiden kuuluvan lähiesimiehen vastuulle, mikäli tällä vain oli osaamista kyseisen tehtävän hoitamiseksi. Jos tehtävä edellytti perusteellisempaa osaamista, se vietiin yleensä eteenpäin henkilöstöosastolle. Aikaisemmissakaan tutkimuksissa ei oltu havaittu keskijohdon kokevan vastuunjako epäselväksi, joten tutkimus oli tämän osalta muun tutkimuksen kanssa yhdenmukainen (Renwick 2003). Vastuunjaon epäselvyyttä olivatkin epäilleet lähinnä henkilöstöammattilaiset, ei keskijohto itse (Conway & Monks 2010). Tämän tutkimuksen aineisto ei sisällä henkilöstöammattilaisten näkökulmaa, mutta varmaksi voidaan todeta, että ainakaan kohdeorganisaation keskijohto ei kokenut vastuunjako epäselväksi.

”Edetään mekin omalla osastolla, et se toimii pitkälti niin ettei ne [työntekijät] mee suoraan HR:n, vaan ne tulee meille ensin keskustelemaan, me yritetään ratkasta se ongelma ensin sitten... Ja HR on meille hyvä tukikumppani kyllä.” (A3)

Vastuunjaossa suuntaviivoina pidettiin siis ennen kaikkea omaa osaamista sekä tiimin rajoja. Lisäksi kohdeorganisaatiossa sanottiin olevan melko selkeä ohjeistus ja pelisäännöt siihen, mikä kuului kenenkin vastuulle. Vain eräs uudemmistä esimiehistä sanoi vastuunjaossa olevan ajoittain selvittämistä, mutta kuvasi tämän johtuvan vain siitä, että uuden opettelemista oli alussa muutenkin todella paljon. Myös yksi kokeneimmista esimiehistä epäili vastuunjaon epäselvyyksien koskettavan vain vasta aloittaneita esimiehiä, kun taas hetkenkin pidempään olleet hahmottanevat vastuun jo selkeämmin.

”Että uskosin, että jos kysyttäis meidän uusilta esimiehiltä, ni niillä vois tulla se vähän epävarmemmin, että ei tiedä, et kuuluuks tää mun tehtäviin puuttuu tähän. Onks se niinku sitten niinku ylemmän esimiehen vai kuuluuko sitte HR auttaa siinä asiassa.” (A5)

”Mut sit taas tietysti meil on hyvä dokumentointi, kuka vastaa mistäkin, niin niihin voi aina sitten palata, jos ei muistu heti mieleen.” (B1)

Kohdeorganisaation kannalta mielenkiintoisesti keskijohto koki vastuunjaon tarpeeksi selkeänä, eikä toivonut siihen tiukempaa roolitusta, kuin mitä tällä hetkellä jo olikin. Keskijohto piti tärkeänä, että tehtävien jaossa ja niiden toteutuksessa voitaisiin säilyttää tiettyä joustavuutta ja miettiä hieman tilannekohtaisestikin, kuka olisi paras taho viemään asiaa eteenpäin.

”Ainakin oon omalle esimiehelle sanonu et kyllä niinku voi antaa, antaa niinku mulle tehtäviä, että... - - . Se, että, aika selkeet on ehkä vastuualueet sillain, mutta sitten taas aika hyvin niinku joustetaan.” (A2)

”(S)anosin ainakin omalta osalta, et on niin hyvät välit HR:n kanssa, että pystyy sitten niinku keskustelemalla, et kumpi hoitaa ja miten hoidetaan

yleensä, että sitten voi olla joskus semmonen hetki et pyytää sinne, sieltä ja sit ne pyytääkin et, hei voisiks sä ite hoitaa, ni ihan mielellään sitten.” (A3)

Vastuunjaon selkeyttä selittivät varmasti kohdeorganisaation riittävä ohjeistus ja dokumentointi. Lisäksi selkeyteen saattoi vaikuttaa henkilöstöjohtamisen hajauttamisen aste. Voisi nimittäin ajatella, että vastuunjako olisi helposti sisäistettävissä tapauksissa, joissa keskijohdolla olisi joko hyvin vähän tai erittäin paljon henkilöstötehtäviä vastuullaan. Yhtäältä harvat tapaukset olisi helppo muistaa, mikäli vastuuta olisi vain vähän. Toisaalta taas vastuun ollessa laaja oletuksena olisi, että suurin osa tehtävistä kuuluu keskijohdolle. Kohdeorganisaatio edusti jälkimmäistä ääripäätä ja haastattelujen perusteella vaikuttikin, että keskijohto oli omaksunut menettelytavan, jonka mukaan kaikki oman osaamisen puitteissa olevat tehtävät ratkottiin melko oma-aloitteisesti.

4.4 Henkilöstöjohtamisen haasteet ja ratkaisut

Edellisen luvun yhteenvetona voidaan todeta, että henkilöstöjohtaminen koettiin tärkeäksi osaksi kohdeorganisaation keskijohdon työtä. Keskijohdon vastuu henkilöstöjohtamisesta oli laaja ja työhön suhtauduttiin positiivisesti. Toisaalta henkilöstöjohtamiseen, kuten muuhunkin työhön, näytti kuuluvan ainakin kiireeseen liittyviä ongelmia. Seuraavien alalukujen tarkoituksena on selvittää näitä henkilöstöjohtamisen haasteita yksityiskohtaisemmin sekä pohtia, kuinka niitä voitaisiin mahdollisesti ratkaista. Eri haasteet ja niiden ratkaisut on linkitetty yhteen, joten jokainen alaluku käsittää tietyn haasteen ja siihen liittyvät ratkaisut.

4.4.1 Erikoisosaamista työsuhdelainsäädäntöön ja ihmistuntemukseen

Aikaisemmissa tutkimuksissa havaittiin keskijohdon henkilöstöjohtamisen osaamiseen liittyviä puutteita, mutta jätettiin määrittelemättä, mitä osaamisella tarkoitettiin (Harris ym. 2002; Whittaker & Marchington 2003). Varsinkin henkilöstöjohtamisen erikoisosaaminen tunnistettiin osa-alueeksi, joka vaatisi kehittämistä. Puutteellisen käsitteiden määrittelyn vuoksi haastatteluissa tarkasteltiin ensin keskijohdolta vaadittavaa osaamista, jonka jälkeen osaamiseen liittyvät mahdolliset haasteet tunnistettiin.

Mielenkiintoista oli, että henkilöstöjohtamisessa tarvittavista taidoista ja tiedosta keskusteltaessa haastateltavien vastauksissa painoutuivat myös erilaiset henkilökohtaiset

ominaisuudet erittäin vahvasti. Yhtäältä keskijohto korosti niin kutsuttuja pehmeitä ominaisuuksia, kuten empaattisuutta, luotettavuutta ja avoimuutta, jotka olivat tärkeitä esimerkiksi vuorovaikutuksen kannalta ja tekivät esimiehestä helposti lähestyttävän. Henkilöstöjohtamisen sanottiin olevan haasteellista, mikäli esimies ei tule toimeen erilaisten ihmisten kanssa ja ymmärrä heitä. Toisaalta keskijohto kuvasi myös niin sanottujen kovempien ominaisuuksien, kuten päättäväisyyden, itsevarmuuden ja suoruuden olevan olennaisia esimerkiksi päätöksenteon kannalta. Kyseisten ominaisuuksien ajateltiin myös herättävän työntekijöissä luottamusta ja tunteen, että esimies tietää, mitä tekee.

”(P)ääkohdat on just siinä et ymmärtää, ymmärtää niinku työntekijää, mut sitten myöskin täytyy olla päättäväinen - - . Ne on mun mielestä ne tärkeimmät siinä.”
(A2)

Yksikään haastateltavista ei jättänyt henkilökohtaisia ominaisuuksia mainitsematta ja moni jopa kuvasi niitä ennen kuin siirtyi puhumaan varsinaisista taidoista ja tarvittavasta tiedosta. Henkilökohtaisia ominaisuuksia näytettiin siis pidettävän eräänlaisina lähtökohtina, joiden pohjalle varsinaista henkilöstöjohtamisen osaamista voitiin rakentaa. Itse ominaisuuksien ajateltiin lähtevän henkilöstä itsestään ja niiden oppimiseen tai kehittämiseen ei oikein uskottu. Tämän vuoksi henkilön persoonan soveltuvuutta esimies- ja henkilöstötyöhön pidettiin tärkeänä, sillä sen muokkaaminen olisi varsinaiseen osaamiseen verrattuna huomattavasti hankalampaa. Henkilöstä itsestään lähtevä kiinnostus ja motivaatio henkilöstöjohtamista kohtaan nähtiin yhtä lailla olennaisena (McGovern ym. 1997).

”Et jotkut asiat on tietysti semmosia niinku, aika sisäsyntisiä - - . (A1)

”Ymmphhh, mä luulen, et niist, niist tulee jotain, tulee vaan ihmisestä.” (A4)

Varsinaisen osaamisen, eli tietojen ja taitojen osalta haastateltavat korostivat varsinkin kuuntelutaitojen merkitystä. Kuuntelutaitoja pidettiin tärkeinä, sillä esimiehen ja työntekijän välisen vuorovaikutuksen nähtiin olevan olennainen osa henkilöstöjohtamista (ks. Gilbert ym. 2011). Esimerkiksi työntekijän esille ottamat asiat tulisi haastateltavien mukaan kuunnella tarkasti, jotta viestin voisi ymmärtää oikein.

Työntekijöiden sanottiin ilmaisevan huoliaan joskus kierrellenkin, jolloin esimiehen tehtävänä on osata tulkita sanomaa myös rivien välistä. Lisäksi kuuntelutaitojen kuvattiin olevan osa eräänlaista läsnäoloa, joka viestii työntekijälle, että esimies arvostaa tämän esille tuomia asioita. Haastateltavien mukaan työntekijät huomaavat nopeasti, mikäli oma esimies ei vaikuta kiinnostuneelta kuuntelemaan. Tämän taas sanottiin vaikuttavan työntekijän motivaatioon negatiivisesti, kun omilla asioilla ei tunnu olevan esimiehelle merkitystä.

”Tärkeintä ois se, et jaksaa kuunnella, ja kuunnella se viesti loppuun, mitä sieltä halutaan antaa, eikä niinku lähtee liian nopeesti, liian nopeella temmolla yrittää löytää sitä ratkasuu. Sit monesti se voi olla liian hätiköity ja sit se ei tuotakaan sitä tulosta, mitä ehkä ois halunnu kans sen suhteen.” (A5)

Myös kuuntelutaitoihin uskottiin olevan samantyyppistä luontaista taipumusta kuin henkilökohtaisiin ominaisuuksiinkin. Ominaisuuksista eroten kuuntelutaitoja uskottiin kuitenkin voitavan myös tietoisesti kehittää. Tämän vuoksi omien kehittämistarpeiden arviointi ja tunnistaminen nähtiinkin tärkeänä. Itsearviointiin lisäksi myös palautteen saamista arvostettiin, sillä omia kehittämiskohteita ei aina nähdä objektiivisesti. Palautetta saatiin pääasiassa kehityskeskusteluissa, joilla esitettiinkin olevan merkittävä yhteys osaamisen arviointiin ja kehittämiseen. Kun kehittämistarve oli itsenäisesti tai palautteen avulla tunnistettu, kuuntelutaitojen kehittämisen uskottiin olevan pääasiassa omasta motivaatiosta kiinni. Keskijohdon kuuntelutaidot olivat tosin haastateltavien mukaan melko vakaalla pohjalla, eikä niissä esitetty olevan merkittävämpää kehittämisen tarvetta.

”Oma motivaatio siihen, et haluaa kehittyä, ni pystyy... Pystyt oppimaan paremmaks kuuntelijakski, vaikka oisit muuten ihan hirvee kuuntelija... Siis silleen, että henkilökohtasessa elämässä vaikka. Ni sit, jos suuntautuu työhös, ni että sä haluat kuunnella ja ottaa sen, et se on osa sitä sun työssäs pärjäämistä, ni kyl.” (B3)

Henkilöstöjohtamisessa vaadittavan varsinaisen erikoisosaamisen suhteen keskijohto oli melko yksimielinen. Syvällisemmän erikoisosaamisen sanottiin kuuluvan henkilöstöammattilaisille, mutta varsinkin työsuhdelainsäädännön hallinnan sekä

ihmistuntemuksen sanottiin huomattavasti helpottavan myös keskijohdolle kuuluvaa henkilöstöjohtamisen työtä. Työsuhdelainsäädännön kuvailtiin vaikuttavan muun muassa kurinpidollisiin toimiin, kuten varoituksiin ja irtisanomisiin, minkä vuoksi sen hallinta nähtiin tärkeäksi. Ihmistuntemuksen taas sanottiin helpottavan ihmisten erilaisuuden ymmärtämistä ja vuorovaikutusta heidän kanssaan. Hyvän ihmistuntemuksen seurauksena henkilöstöä osattiin esimerkiksi motivoida, kehittää, osallistaa ja tukea paremmin. Cunninghamin ja Hymanin (1995, 18) tutkimuksessa esitetty erään keskijohtajan kommentti, jonka mukaan keskijohto tarvitsisi henkilöstöjohtamisessa vain maalaisjärkeä, ei siis saa ainakaan tämän kohdeorganisaation keskijohdon osalta tukea.

”Se helpottaa sitä, että jos sä oot asiantuntija niinku näistä asioista, - - . Sanotaan, et varsinkin ne henkilöstöpuolen kysymykset on semmosia, mistä voi tulla, he tulee kysymään, liittyy se mihin tahansa siihen. Ni heil on tietysti odotusarvo, ku he tulee kysymään, että on se tieto.” (B3)

Keskijohto nosti työsuhdelainsäädännön hallinnan merkittävämmäksi haasteeksi erikoisosaamisen osalta. Löydös siis tukee aikaisemmissa tutkimuksissa tehtyjä huomioita erittäin yhdenmukaisesti (Cunningham & Hyman 1995; Whittaker & Marchington 2003). Etenkin lainsäädännön kanssa rinnakkain kulkevan työehtosopimuksen ymmärtämisen sanottiin olevan tärkeää. Työehtosopimus vaikuttikin olevan erilaisen sääntelyn osalta näkyvin puoli keskijohdon työssä. Esimerkiksi työajat ja lomat, joista työntekijöiden sanottiin usein kysyvän, ovat riippuvaisia työehtosopimuksesta.

Kaikki haastateltavat sanoivat saaneensa työehtosopimuksen tulkitsemiseen ohjeistusta pääasiassa koulutuksen muodossa, mutta moni myönsi osaamisensa olevan melko ruosteessa. Muutama uudempi esimies sanoi, että laajamittaisempi koulutus oli jäänyt aikataulujen vuoksi välistä, kun taas pidempiaikaiset esimiehet esittivät osaamisensa kaipaavan päivitystä. Asioiden kertaamista pidettiin erittäin tärkeänä, sillä kaikkea tietoa on vaikea sisäistää vain yhdellä koulutuksella. Lisäksi lainsäädännön ja työehtosopimusten sanottiin muuttuvan usein, minkä vuoksi aikaisempi osaaminen voi ainakin osittain vanhentua.

”Mä oon käynykin tässä yhen TES-koulutuksen tälläin mikä oli, mut... Ne on niinku, että ku vaihtaa alalta toiselle, ni ne on nii erilaisia, niin niinku sanoin, et HR:ltä ja esimieheltä täytyy niitä varmistella sillain. - - . Näitä on niin paljon mahtunu tähän kuitenkin niinku alkuaikaan, niin on vähän välillä sekasin ja joutuu miettimään.” (A2)

”Et TES on oikeestaan, mä en tiedä niinku. Voisko sitä, - - , et siit vois olla jonkunlainen [koulutus]. - - Oon mäkin käyny siis varmaan joskus viis kuus vuotta jonkun, mut se, et ku se on siel alussa, ni sekin muuttuu niin tiuhaan.” (B2)

Työehtosopimukseen sanottiin olevan myös kirjallista ohjeistusta, merkittävimpana ehkä työehtosopimus itsessään. Kirjallisen materiaalin ei kuitenkaan katsottu yksistään riittävän, sillä se sisälsi kohtia, joita asiaan perehtymättömän voi olla vaikea tulkita. Tämän vuoksi koulutuksia pidettiin tärkeinä, sillä niissä asiat esitettiin konkreettisemmassa valossa. Lisäksi kohdeorganisaatiossa järjestettyjen koulutusten sanottiin olevan luonteeltaan keskustelevia, jolloin haastavimpia puolia voitiin pohtia yhdessä. Kirjallista materiaaliakaan ei pidetty turhana, mutta sitä toivottiin järjestettävän käyttäjäystävällisempään muotoon (Hunter & Renwick 2009). Esimerkiksi useimmin kysytyistä kysymyksistä ehdotettiin koottavan dokumentti, joka sisältäisi henkilöstöammattilaisten muotoilemat vastaukset. Tämän tyyppisessä dokumentissa voisi esittää myös konkreettisia esimerkitapauksia samaan tapaan kuin koulutuksissa.

”Et niissä koulutuksissakin just paljon puhutaan näistä asioista [työsuhdelainsäädäntö ja työehtosopimus], et se niinku siellä avataan. Ei se oo pelkästään sitä, että meitä koulutetaan, vaan myös sitä isompaa keskustelua ja sit siellä huomaa, et hei, ei me olla ainoita tän ongelman kanssa.” (A3)

”Et sit se on ennemminkin, että ite lukenu sen [työehtosopimuksen] läpi, että ehkä se soveltava puoli siinä sitten jää sillon, ku sä luet vaan sen, varsinaisen materiaalin läpi. - - Mä sanon, et ehkä semmonen tiivistetty versio TES:stakin, et sul ois ne tärkeimmät, ehkä just semmonen yleisimmät kysytyt kysymykset tiivistelmä. - - . Varmasti semmonen, niinku, käsikirjana toimis paremmin.” (B3)

Keskijohdon mukaan myös henkilöstöammattilaiset olivat erinomainen tuki lainsäädäntöön ja työehtosopimukseen liittyvissä haasteissa. Monimutkaisimmat ja harvinaiset tilanteet kerrottiinkin raportoitavan suoraan heille, jotta lakien ja sopimusten soveltaminen toteutettaisiin varmasti oikein. Perusosaamisen, kuten päivittäin tai viikoittain esiintyvien sääntelyyn liittyvien asioiden suhteen keskijohto kuitenkin piti melko itsenäistä selviytymistä tahtotilana. Tällöin työntekijöiden kysymyksiin osattaisiin vastata nopeasti, kun tietoa ei tarvitse lähteä varta vasten etsimään. Tämän myös kuvattiin antavan esimiehestä itsestään asiantuntevamman kuvan niin työntekijöiden kuin henkilöstöammattilaistenkin silmissä.

”Esimerkiksi niinku, varsinkin linjaesimiehissä, niin sellanen perus TES-osaaminen nousee aika tärkeeks, niit kysymyksiä tulee kohtuullisen paljon kumminkin, ja jos joka kerta joutuu menee kysyy vastausta HR:stä, niin se kuormittaa heitä ja ei ehkä välttämättä sitten anna susta esimiehenä parasta kuvaa.” (B1)

Myös toinen erikoisosaamisessa esille noussut osa-alue, ihmistuntemus, kuvattiin haasteelliseksi, mutta ei kuitenkaan samassa määrin kuin työehtosopimusten hallinta ja muu sääntely. Tämä voi johtua osin siitä, että ihmistuntemukseen, kuten erilaisten persoonien ymmärtämiseen oli annettu välineitä esimerkiksi erilaisten analyysien ja koulutusten avulla. Lisäksi ihmistuntemusta tulee varmaan harjoitettua arkielämässäkin tai ennen esimiestyötä normaalissa työntekijäroolissa. Työsuhdelainsäädäntö tulee sen sijaan tutuksi vasta esimiesroolissa, kun henkilöstöjohtamiseen perehdytään työnantajanäkökulmasta.

Ihmistuntemusta kuvattiin tärkeäksi pääasiassa kahdesta syystä. Yhtäältä ihmiset ovat erilaisia ja tämä näkyy myös omassa tiimissä. Työntekijöiden sanottiin esimerkiksi motivoituvan erilaisista asioista, jolloin yksilöllisten erojen ymmärtämisestä on hyötyä. Työntekijöille ei voi myöskään esittää asioita täysin samalla tavalla, sillä toisten kerrottiin pitävän esimerkiksi suorasta palautteesta, kun taas toisille asiat täytyy esittää hyvin hienovaraisesti. Toisaalta ihmistuntemusta pidettiin tärkeänä, jotta keskijohto pystyisi ymmärtämään myös omia ominaisuuksiaan paremmin.

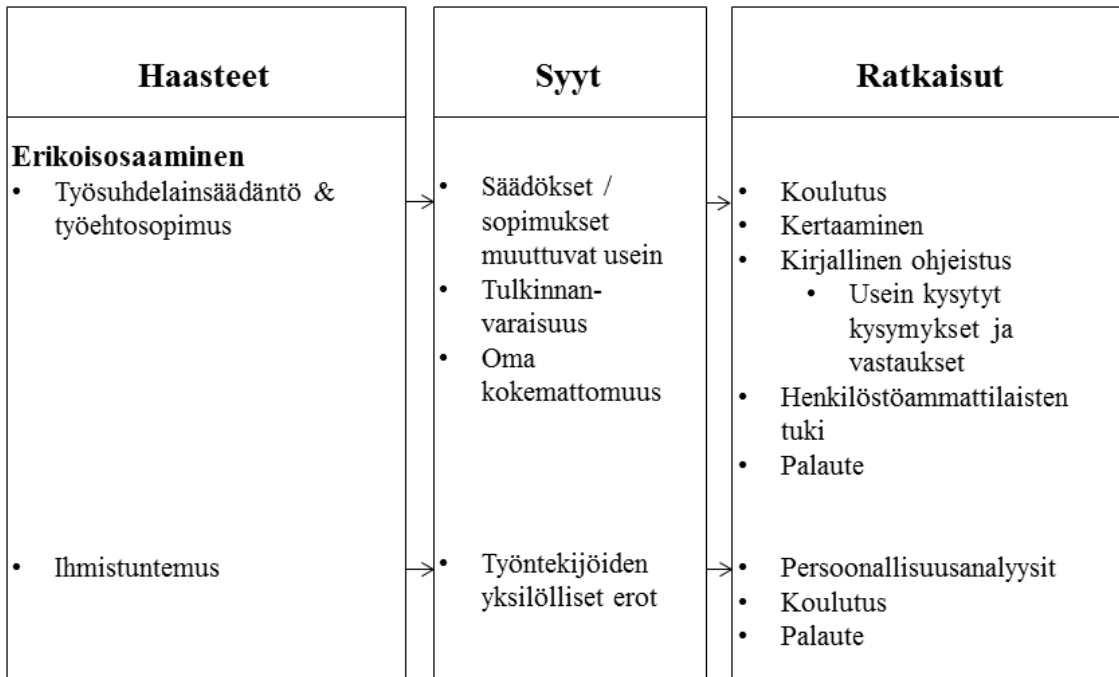
”(S)ä osaat niinku henkilöstön kanssa niinku ottaa asiat esille niin, että sä niinku pystyt esimerkiks tuomaan sen asian jokaselle ihmiselle niinku sen mukaan, miten hän niinku vastaanottaa.” (A1)

Haasteet, joita ihmistuntemuksessa esitettiin, liittyivät pääasiassa muiden ymmärtämiseen, kun taas omaan itsetuntemukseen vaikutettiin olevan melko tyytyväisiä.

”Kaikki ihmiset on erilaisia. - - . Ehkä sellanen tahdistaminen, se on yks niitä haastavimpia juttuja, mun roolissa, et osaan tahdistaa omaa käyttäytymistä ja johtamista erilaisiin tarpeisiin.” (B1)

Liittyvätpä kehittämisen kohteet kuuntelutaitoihin, lainsäädännön hallintaan tai muuhun erikoisosaamiseen, palautteen saamista ja kehityskeskusteluita pidettiin ehdottoman tärkeinä. Niiden sanottiin toimivan työvälineinä sekä osaamisen tason arvioinnissa että kehittämissuunnitelmien laatimisessa. Haastateltavien mukaan palautetta tosin saatiin erittäin vaihtelevasti. Muutama kehui esimiehensä antavan palautetta usein ja ajallisesti, kun taas osa sanoi, että palautetta tulee henkilöstöjohtamiseen liittyen hyvin harvoin. Palautteen antamisen käytännöissä näyttää siis olevan jonkun verran yhtenäistämisen varaa. Työntekijöiltä palautetta sanottiin saatavan äärimmäisen harvoin, mitä osa piti harmillisena.

Edellä esiteltyihin työsuhdelainsäädäntöön ja työehtosopimuksiin sekä ihmistuntemukseen liittyvien haasteiden taustat ja ratkaisut tiivistetään kuviossa 8. Kaiken kaikkiaan kohdeorganisaation keskijohdon osaaminen näytti olevan erittäin hyvä. Tähän voi tietysti jossakin määrin vaikuttaa se, että osaamisen arvio perustui keskijohdon omiin kommentteihin, jotka voivat olla enemmän liian optimistisia kuin pessimistisiä (Conway & Monks 2010; Cunningham & Hyman 1995). Varmaa kuitenkin on, että organisaation tarjoama tuki oli vaikuttanut osaamisen tasoon merkittävästi. Keskijohdon kuvausten mukaan henkilöstöammattilaisten apuun oltiin voitu aina luottaa ja myös omalta esimieheltä saatiin hyvin tukea. Nämä ovatkin jo kirjallisuudessa tunnistettuja, tuen kannalta tärkeitä tahoja (Hutchinson & Purcell 2010), joita myös kohdeorganisaatiossa arvostettiin. Näiden ohella keskijohto painotti myös vertaistuen merkitystä erittäin vahvasti.



Kuvio 8. Henkilöstöjohtamisen osaamisen haasteet.

Lisäksi henkilöstöjohtamisen koulutuksiin on panostettu keskijohdon mukaan kiitettävästi. Varsinkin lyhyempiä koulutuksia sanottiin järjestettävän usein, minkä lisäksi esimiehillä oli myös mahdollisuus päästä pidemmille koulutusjaksoille. Esimerkiksi kohdeorganisaation puolen vuoden pituista esimieskoulutusta kehitettiin, sillä sen sanottiin kehittävän esimiestaitoja erittäin monipuolisesti ja lisäävän esimiehen omaa itsetuntemusta. Organisaation kannalta näyttäisikin olevan etu, että koulutukset vaihtelevat lyhyemmistä koulutuksista pidempiin. Pidempikestoisten koulutusten kuvattiin luovan kokonaisvaltaisen peruspohjan esimiestaidoille, kun taas lyhyempien koulutusten avulla voitiin kehittää jotakin suppeaa osa-aluetta ja ylläpitää jo hankittua osaamista. Yhtenä koulutusten parhaana puolena keskijohto piti interaktiivisuutta. Monien koulutusten sanottiinkin olevan luonteeltaan keskustelevia, jolloin myös koulutettavia oli osallistettu aiheen pohdintaan.

4.4.2 Ristiriitatilanteet valmentautumalla tutuiksi

Erilaiset ristiriitatilanteet korostuivat keskijohdon puheessa melkein yhtä haasteellisina kuin työsuhdelainsäädännön hallintakin. Erityisesti kurinpidolliset toimet (disciplinary procedures) sekä tiimin sisäiset erimielisyydet ja konfliktitilanteet koettiin hankalina, mutta myös henkilöstön antaman esimieskritiikin käsittelyä (grievances) kuvattiin

haasteelliseksi. Nämä samat haastealueet tunnistettiin myös kirjallisuuskatsauksessa (Hunter & Renwick 2009).

Esimiestyötä koskevan kritiikin vastaanottaminen ja käsittely koettiin hankalaksi, sillä omaan työhön liittyvän palautteen vastaanottamisessa myönnettiin olevan jossakin määrin kehittämisen varaa. Ennen kaikkea tilanteita kuitenkin kuvattiin varsin epämukaviksi. Myös kurinpidollisten toimien sanottiin olevan oman mukavuusalueen ulkopuolella ja vievän tapahtuessaan paljon voimia. Negatiivisen asian ilmaisemista pidettiin hankalana, sillä se pelätään otettavan henkilökohtaisesti tai heikentävän työntekijän motivaatiota. Joskus kurinpidollinen toimi ei edes ole kovin vakava, jolloin haasteena olisi osata tuoda se tarpeeksi rennosti esiin, ilman, että se jäisi painamaan työntekijää. Lisäksi keskijohdolle ei ollut täysin selvää, minkälaisista asioista kurinpidollisten toimien yhteydessä tulisi keskustella ja mitä kaikkea työntekijältä saa kysyä. Kuten kurinpidollisten toimienkin, myös tiimin sisäisten konfliktitilanteiden sanottiin vievän paljon energiaa ja olevan tapauksia, joilta toivottiin vältyttävän. Pääasialliseksi haasteeksi koettiin asian esiin tuominen ja siitä keskusteleminen.

”Ja ja ongelmatilanteisiin, ni ne on niitä haastavia ja niissäkin joutuu... Ei siinä ettekö pystyisi sanomaan, et tää ei ollu nyt hyvin hoidettu tai tällein, vaan se, että joutuu haastaa itsensä ja miettimään sitä prosessia, et miten mä tän viestin vien eteenpäin nyt, ku se ei oo, olekaan mukavaa viestintää, vaan se on epämukavaa, ni... Siinä aina joutuu välillä vähän pysähtyy ja miettii, - - et millä tavalla mä sen vien sen viestin, että se menee perille ilman, että se vie motivaation siltä työntekijältä ihan lopullisesti.” (A5)

Syitä ristiriitatilanteiden haasteellisuuteen voidaan etsiä henkilöstöjohtamisen työn palkitsevuudesta. Kun keskijohdolta kysyttiin henkilöstöjohtamisen mielekkäimpiä puolia, vastaukset liittyivät poikkeuksetta kahteen teemaan: (1) työntekijän tai tiimin onnistumiseen ja yhdessä tekemiseen sekä (2) työntekijöiden turvautumisen tuottamaan oman tarpeellisuuden tunteeseen. Erilaisten onnistumisten ja yhdessä tekemisen sanottiin tekevän työstä merkityksellistä ja tuovan myös itselle hyvän mielen. Lisäksi onnistumisilla nähtiin yhteys omaan työpanokseen. Esimerkiksi työntekijän kehittymisen sanottiin kertovan itselle, että myös omassa esimiestyössä onnistuttiin.

Oman työn merkityksen kerrottiin korostuvan myös työntekijöiden pyytäessä apua ja luottaessaan siihen, että esimies osaa neuvoa.

”Työntekijöiden se, että näkee, kuinka joku työntekijä kehittyy eteenpäin ja pääsee toisiin tehtäviin ja etenee, jos haluaa - - niin, se, se on erittäin palkitsevaa.” (B2)

”Näkee, että työntekijöillä on hyvä olla ja ne suoriutuu siitä tehtävästään työstä, ni kyl se antaa mulle niinku sen tyydytyksen, et kun näkee, et ne on tyytyväisiä ja osaston koko porukka toimii hyvin yhteen ja... Kyl se niinku kaikki antaa sit sellasen itsevarmuuden itselleen, - - se niinku, ruokkii sitä tyytyväisyyttä itselläkin, et hei mä oon onnistunu siinä, mitä mä oon aatellu, että mun pitää pystyä tekemään. (A5)

Kun ristiriitatilanteita verrataan näihin henkilöstöjohtamisen mielekkäimpiin puoliin, voidaan niiden huomata olevan lähinnä toistensa vastakohtia. Työntekijöiden turvautuminen kertoi esimiehelle, että omassa työssä oli onnistuttu, kun taas työntekijöiden antama kriittinen palaute kertoi päinvastaista. Samoin työntekijän tai tiimin onnistumiset toivat myös itselle iloa, kun taas kurinpidolliset toimet tai erimielisyydet viittasivat siihen, että työntekijässä tai tiimissä tapahtunut kehitys oli negatiivista.

”Et ehkä se on sit vaan just, et se [kurinpidolliset toimenpiteet] on niinku se työn se semmonen epäkiitollinen puoli, - - ei-palkitseva puoli”. (B2)

Keskijohdon mielestä paras lähestymistapa ristiriitojen selvittämiseen oli avoin keskustelu asianosaisten kanssa. Eri osapuolten näkökantojen kuuleminen koettiin tärkeäksi, olipa sitten kyseessä konfliktitilanne, kurinpidollinen toimi tai esimiestyötä koskevan kritiikin vastaanottaminen. Haastateltavat korostivat nopean reagoinnin merkitystä ja sanoivat järjestävänsä keskustelut mahdollisimman pian, kun asia tulee heidän tietoisuuteensa. Näin tilanteen kärjistyminen voidaan mahdollisesti välttää.

”(M)ul on tällä viikolla itse asiassa, tai siis varmaan ens viikolla piettävä just keskustelu yhen henkilön kanssa, ni... Ku se on ehkä semmonen, et se on... Se on

määrätyt asiat, ku toistuu riittävän monta kertaa, ni kyl mä yleensä sit mielummin piän sen niinku kahdenkeskeisen keskustelun, et missä mennään, että. Vähän että, mitkä fiilikset, että missä mennään. Ennemminkin taas vähän purkaa niitä, niinku ... syitä taustalla.” (B3)

Kyseisten keskustelujen läpikäyminen esitettiin haasteena, johon keskijohto toivoi organisaatiolta tukea. Keskustelut saattavat tulla eteen yllättäenkin, jolloin tietynlainen perusosaaminen kuvattiin tärkeäksi. Ratkaisuna esitettiin koulutuksia, joissa tulisi panostaa ennen kaikkea interaktiivisuuteen ja näytelmälliseen harjoitteluun. Eräs haastateltavista sanoi olleensa kohdeorganisaation järjestämässä koulutuksessa, jossa harjoiteltiin palautteenantoa ammattinäyttelijän luomien kuvitteellisten tilanteiden kautta. Tämän tyyppisiä koulutuksia kaivattiin myös ristiriitatilanteiden harjoitteluun, jotta todellisessa työelämässäkkin osattaisiin reagoida asianmukaisella tavalla.

”Ja niit [kurinpidolliset toimenpiteet ja esimieskritiikin vastaanottaminen] ei kuitenkaan kauheesti pysty niinku semmosenaan edes harjottelemaan, muuten, kun tämmösesi niinku näytelmällisesti - - .” (A1)

”No se palautteenantokoulutus oli sellane, missä oli tämmönen ihan ammattinäyttelijä ja se, siinä tehtiin niinkun... ite oltiin ikään kun siinä tilanteessa ja sit, ku se ammattinäyttelijä pysty peilaamaan niitä omia reaktioita ja juttuja, niin, nii se oli vaan, se oli tosi herättävä ja sellane, et pisti miettimään, et kuin ihmiset reagoi eri asioihin ni. Niinku, et periaatteessa, jos mä sanon jotain, ni sit se anto vaikka kolme esimerkkiä, miten eri ihminen voi samaan asiaan reagoida. Ni se pisti miettimään.” (B2)

Mikäli keskustelu ei tule yllättäen, pidettiin myös itsenäistä valmistautumista tärkeänä etenkin kurinpidollisten toimien ja konfliktitilanteiden osalta. Näin asian esiin tuomista ja muotoilua voitiin miettiä etukäteen ja mahdollisesti lievittää tilanteen epämukavuutta. Moni korosti työntekijöiden suhtautuvan kritiikkiin eri tavoin, jolloin vastapuolen ominaisuudet olisi hyvä tiedostaa jo etukäteen. Valmistautumisen sanottiin myös antavan itsevarmuutta, kun tilannetta on hieman hahmotellut etukäteen. Toisaalta liian huolellista valmistautumista ei kannatettu, jotta varsinainen keskustelu ei etenisi liian orjallisesti.

”Nyt, yleensä mä prosessoin sen, mä mietin sen, et miten se tilanne ehkä voi mennä ja mitä mä sitten voin reagoida ja miten mä voin niinkun jutella ja keskustella. - - . Ja sitte yleensä mä mietin sen, et kenen, kuka on mulla siinä vastassa, ni tavallaan mä mietin sen, et miten mä pystyn sen asian hänelle niinku esittämään.” (A5)

Valmistautumisen avuksi keskijohto toivoi organisaatiossa muotoiltua ohjeistusta, jossa esitettäisiin pääpiirteissään ne asiat, jotka keskustelussa kannattaa käydä läpi. Keskijohdolle ei nimittäin ollut yksiselitteistä, mitä kaikkea työntekijältä saa esimerkiksi kurinpidollisessa keskustelussa kysyä. Tältä osin kurinpidolliset toimet ovat siis yhteydessä erilaiseen sääntelyyn. Keskijohto arveli, että ohjeistuksen antamien suuntaviivojen avulla varsinainen keskustelu saataisiin todennäköisemmin pysymään asialinjalla ja tilanteen kannalta epäolennaisten asioiden läpikäyminen voitaisiin välttää. Ohjeistuksen ehdotettiin olevan kirjallista, jolloin siihen voisi aina tarpeen tullen palata. Esimerkiksi uusien työntekijöiden haastattelutilanteissa sanottiin käytettävän haastattelupohjaa, jonka tyyppisesti myös ristiriitatilanteita koskevia keskusteluja voisi pyrkiä ohjeistamaan ja esittämään asiat, jotka kannattaa nostaa esiin.

”Joo, joku - - semmonen valmistuminen että ois, sanotaan et ois ihan hyvä olla semmonen pieni pohja, et mitkä asiat tommosessa [kurinpidollisia toimia tai esimieskriittikkä koskevassa keskustelussa] pitäis ottaa esille ja miten tuoda ne asiat esille näin niinku. Vähän niinku semmonen ohjenuora, että näin ja sit että näistä asioista ei tarvii keskustella, nii ja muuta. Et voi niinku esimerkiks siinä tilanteessa saman tien pystyä sitten sanomaan, hei, et tää ei liity nyt millään tavalla tähän asiaan, että ei keskustella siitä sen enempään - - .” (A1)

Koulutusten ja kirjallisen ohjeistuksen lisäksi henkilöstöammattilaisten ja oman esimiehen tuesta sanottiin olevan merkittävä apu. Varsinkin kurinpidollisia toimenpiteitä ja erimielisyyksiä koskevissa keskusteluissa korostettiin niin sanotun puolueettoman osapuolen tukea, joka voi seurata keskustelua ja tarvittaessa puuttua sen kulkuun. Eräs haastateltava kuvasikin henkilöstöammattilaisten roolia eräänlaiseksi erotuomariksi. Monet haastateltavat pitivät tärkeänä sitä, etteivät he jää hankalaan tilanteeseen yksin, vaan saavat joko henkilöstöammattilaisten tai oman esimiehen tuen.

”(K)yl mä koen, että [kohdeorganisaatiossa] on ainutlaatuinen siinä, niinku tilanne, että sä et oo yksin siinä tilanteessa. Elikkä, jos sä haluat, ni sä saat aina sen puolueettoman tahon siihen paikan päälle. Ja, ymmphh, kyl mä niinku ite mielelläni käytän sen HR:n siinä niinku tilanteessa mukana varalla, koska sit jos tulee se semmonen tilanne, että nyt ei tiedä mitä sanoo, ni siel on aina se toinen, joka voi sit tavallaan vähän lutvia sitä tilannetta eteenpäin, et jos mennään niinku niin pahaan konfliktiin, että nyt ei enää löydy mitään tai nyt mä en enää tiedä mitä kautta mä lähen aukasee tätä tilannetta.” (A5)

Toisaalta haastateltavat korostivat myös ristiriitatilanteen vakavuutta, jonka suhteen henkilöstöammattilaisten tai oman esimiehen keskusteluun osallistumisesta tulisi punnita. Mikäli tilanne ei ollut vielä kovin kärjistynyt, käytiin keskustelut mielellään yksin, jotta tilanne ei tuntuisi niin viralliselta. Tällöin ulkopuolista tukea hyödynnettiin lähinnä ennen keskustelua ja joskus melkeinpä vain ajan tasalla pitämisen vuoksi. Toisaalta henkilöstöammattilaisten kerrottiin antavan hyviä vinkkejä keskustelujen käymiseksi, jolloin heihin turvaudutaan myös erilaisten työkalujen vuoksi. Ristiriitatilanteisiin liittyvät haasteet sekä niiden taustat ja ratkaisut kootaan yhteen kuviossa 9.

”(M)ä voin käyä sen läpi, meiän HR:n - - kanssa että, et nyt on tämmönen, et mä vähän keskustelen, et missä mennään, et. - - . Ymmphh, riippuu ehkä tilanteen vakavuudesta, tarpeesta, niinku, että onko se HR-ihminen siinä paikalla, koska se, et se HR-ihminen tulee paikalle, ni se toisaalta myös luo semmosta kahdenkeskeisen luottamuksen puutetta siihen tilanteeseen.” (B3)

Haasteet	Syyt	Ratkaisut
<p>Ristiriitatilanteet</p> <ul style="list-style-type: none"> • Kurinpidolliset toimenpiteet • Erimielisyyksien ja konfliktitilanteiden käsittely • Esimiestyötä koskevan kritiikin käsittely 	<ul style="list-style-type: none"> • Mukavuusalueen ulkopuolella • Miten tuoda esille ja johdatella keskustelua • Työn ei-palkitseva puoli • Mukavuusalueen ulkopuolella • Palautteen vastaanottaminen hankalaa • Työn ei-palkitseva puoli 	<ul style="list-style-type: none"> • Nopea reagointi • Keskustelu • Näytelmällinen harjoittelu • Itsenäinen valmistautuminen <ul style="list-style-type: none"> • Kirjallinen ohjeistus • Henkilöstöammattilaisten tuki • Oman esimiehen tuki • Nopea reagointi • Keskustelu • Näytelmällinen harjoittelu

Kuvio 9. Ristiriitatilanteiden haasteet.

Viimeisenä keskijohto esitti myös työilmapiirillä olevan paljon vaikutusta ristiriitojen syntyyn. Mikäli henkilöstö viihtyy työpaikalla ja heitä kohdellaan tasapuolisesti, uskottiin ristiriitojakin syntyvän vähemmän. Työilmapiirillä on jossakin määrin yhteys organisaatiokulttuuriin, josta keskustellaan tarkemmin luvussa 4.5.

4.4.3 Henkilöstöjohtamisen viestintään vastuunjako ja selkeyttä

Kirjallisuuskatsauksessa pohdittiin henkilöstöjohtamisen viestinnän haasteellisuutta, jonka suhteen oli löydetty ristiriitaisia tuloksia (Cunningham & Hyman 1995; Hunter & Renwick 2009; vrt. Thornhill & Saunders 1998). Tämän tutkimuksen tulosten perusteella henkilöstöjohtamisen viestintään näyttää todella liittyvän haasteita, eli tutkimus tukee Thornhillin ja Saundersin (1998) tekemiä huomioita.

Keskijohto kuvasi henkilöstöjohtamisen viestintää pääasiassa ylhäältä alaspäin. Viestinnän nähtiin siis tulevan ennen kaikkea johdolta tai henkilöstöammattilaisilta aina työntekijätasolle asti ja koskevan esimerkiksi työaikoja, koulutuksia tai toimintatapoja. Keskijohdon mukaan viestinnän haasteet liittyivät pääsääntöisesti tiedonkulkuun ja ymmärrettävyyteen.

Tiedonkulun osalta ongelmana oli vastaanottajan saavuttaminen. Yhtäältä keskijohto kertoi joskus joutuneensa hankalaan välikäteen, kun ylemmillä tahoilla suunnitellut tai päätetyt asiat olivat edenneet työntekijöiden tietoisuuteen ennen kuin viesti oli välittynyt keskijohdolle. Joskus kyseessä oli ollut pelkkä kuulopuhe, joka oli levinnyt työntekijöille lähinnä huhun tavoin. Toisinaan taas viesti oli ollut faktatietoa, joka ei ollut ehtinyt keskijohdolle tarpeeksi aikaisin. Toisaalta ongelmaksi koettiin myös viestin liian myöhäinen kulkeutuminen työntekijöille, jolloin heillä puolestaan ei ollut tietoa viestin sisällöstä. Jälkimmäisten tilanteiden sanottiin syntyvän silloin, kun oma esimies ei pääse välittämään viestiä eteenpäin esimerkiksi poissaolonsa vuoksi.

”No ehkä semmonen, niinku vois olla, että niinku tuolta ylemmältä taholta alaspäinkin tulis se tieto niinku silleen riittävän ajoissa, että pystyttäis niinku puhumaan niinku kaikki samalla suulla. Et se, että ei oo semmosta, että, et se tulis se tieto jollain keinolla, vaikka sitten sähköpostilla tai muuta, niin esimiehille joku asia, joka saattaa jo olla, että se on jotain kautta menny jo sitten niinku, tieto esimerkiks niinku tonne työntekijätasolle ja sit, jos sä et oo itte kauheen tietonen siitä vielä, niin sit se on vaikee olla semmosessa välikädessä, että mikä se oli... - - taikka sitten, että on back-up -suunnitelma siihen, että kun joku ei oo esimiehistä paikalla, niin sitten, että jakaako joku muu sen tiedon sitten jo sun alaisille vai jätetäänkö heiät niinku sitten oottamaan sitä, että, niinku sä itte tuut paikalle. Että siinä vaiheessa se yleensä tahtoo olla jo sitten, että se tieto on jo niinku eri muodoissaan jo edennyt.” (A1)

Viestintäketjun toimivuutta korostettiin ratkaisuna tiedonkulkuun liittyvissä ongelmissa. Viestin lähettäjälle tulisi siis olla mahdollisimman yksiselitteistä, kenelle hänen kuuluisi viestiä. Vastaanottajan taas tulisi olla tietoinen omasta viestintävastuustaan ja huolehtia viestin mahdollisesta eteenpäin välittämisestä. Lisäksi keskijohto kannatti niin kutsutun varasuunnitelman sopimisesta, jossa jokaiselle viestin välittäjälle olisi määritelty sijaistaja. Näin ollen esimerkiksi kollega tai esimiehen esimies voisi välittää viestin työntekijöille lähiesimiehen poissa ollessa. Tärkeintä olisi ennen kaikkea nimetä vastuut mahdollisimman selkeästi.

Johdon, esimiesten ja muun hallinnollisen henkilöstön välisen viestinnän kerrottiin liikkuvan varsinkin sähköpostitse. Sähköpostitulvaa kuvattiin näin ollen suureksi ja osa

viesteistä saattaa hukkuu muiden sekaan. Eräs haastateltavista nosti esiin henkilöstöosaston järjestämät esimiesinfot, joilla viestinnän kanavia oli voitu monipuolistaa. Esimiesinfoissa kuvattiin käytävän läpi esimerkiksi ajankohtaisia henkilöstöasioita ja infojen hyvänä puolena nähtiin niiden vuorovaikutuksellisuus. Kohdeorganisaation kannalta näyttäisikin olevan etu, että viestinnän kanavina on muitakin kuin vain sähköposti.

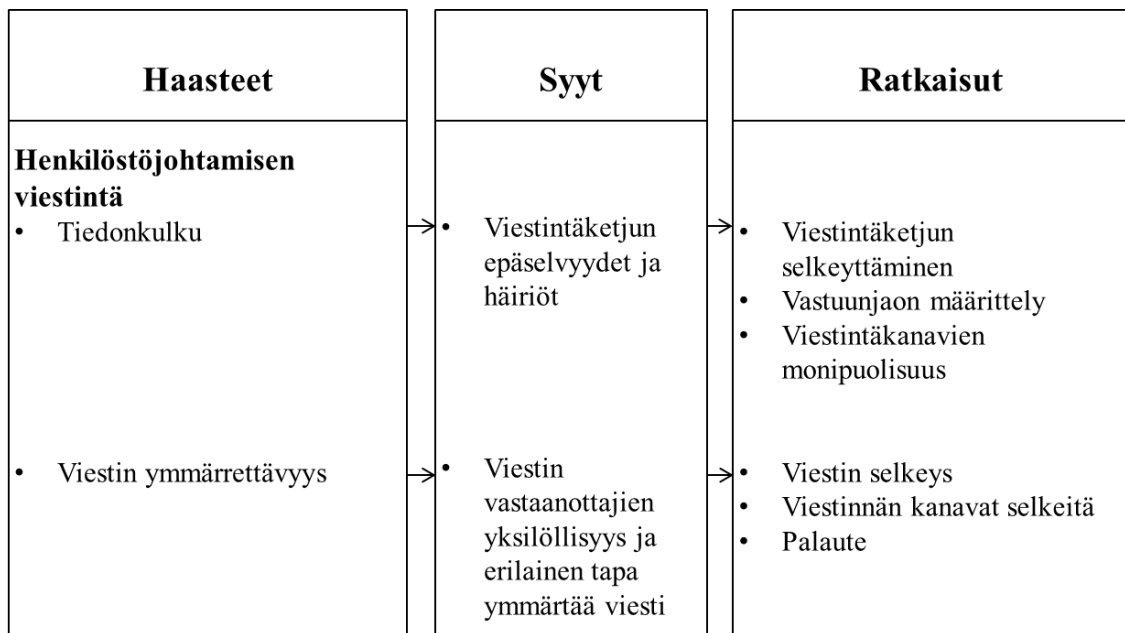
”Se mikä meil on ihan loistavaa nykyään on noi esimiesinfot, et on kerran kuukaudessa, HR pitää kaikille esimiehille kolmen tunnin - - esimiesinfon, mis käydään kaikkii talon asioita läpi ja sit on yleensä HR-asioita, ja... Ne on ollu siis ihan mielettömän hyviä. Ihan jo senkin takia, et siel tulee niin paljon just niitä keskusteluja, että se et, päästään vähän siitä sähköpostista, et kaikki tulis aina sähköpostilla. Et niistä oon tykänny.” (B2)

Tiedonkulun ohella haasteeksi koettiin myös viestin esittäminen ymmärrettävästi. Viesti, joka tuntuu esimiehestä itsestään täysin selkeältä, ei nimittäin aina välity yhtä ymmärrettävänä työntekijöille. Lisäksi työntekijöiden sanottiin olevan erilaisia ja kiinnostuneita erilaisista asioista, jolloin ainakin kahdenvälisessä viestinnässä tulisi huomioida vastaanottajan yksilöllisyys. Ihmistuntemuksella näyttäisi siis olevan myös viestinnän kannalta merkitystä. Haastateltavat kokivat mielenkiintoisena sen, että keskijohdon mielellään viestimät asiat eivät kiinnosta työntekijöitä samassa määrin. Eräs haasteltava kuvasikin kertovansa mielellään esimerkiksi tavoitteista, kun taas työntekijöitä kiinnostivat erittäin konkreettiset asiat, kuten työvuorolistat ja lomat. Keskijohdon mukaan asioita täytyisikin viestiä mahdollisimman työntekijälähtöisesti korostaen asioita, joilla on työntekijöiden kannalta käytännön merkitystä. Yleisesti ottaen viestinnän selkeyttä pidettiin suurena etuna, jolla ymmärtämistä voidaan merkittävästä helpottaa.

”Kyl mä sanoisin, et niinku viestintä ja kommunikaatio on aika haastavia, et ihmiset on eri aikaan töissä, ihmiset on kiinnostuneita erilaisista asioista, et se viestin oikee aikainen saattaminen perille, oikeessa ymmärrettävässä muodossa, se on haastavaa. Se usein unohtuu, et se on lähettäjän vastuulla, se viestin ymmärtäminen, eikä niinku vastaanottajan.” (B1)

Oman osaston sisäisessä viestinnässä Word-tiedosto tai perinteinen paperivihkokin voi olla toimiva, kuten eräs haastateltavista totesi. Tällöin jokainen tietää, mistä ajankohtaiset asiat löytyvät ja ne voi helposti tarkastaa esimerkiksi työvuoron alussa. Lisäksi Word-tiedoston tai vihkon eduksi kuvattiin lisäkysymysten esittäminen, joilla viestin vastaanottaja voi pyytää tarkennusta. Viestinnästä toivottiin myös enemmän palautetta, jotta siinä ilmenevät puutteet voisi paremmin tiedostaa. Palautetta toivottiin varsinkin omilta työntekijöiltä, jotka viestejä pääasiassa vastaanottavatkin. Henkilöstöjohtamisen viestintään liittyvät haasteet sekä niiden taustat ja ratkaisut tiivistetään kuviossa 10.

”(S)itten meil on nyt tämmönen yhteinen loki, mihin me päivitetään kaikki asiat, semmoset niinku pikku asiat, - - et hei se ja se on pois ja se on, homma on paikattu, niin, ni se auttaa hirveen paljon sitä, et sun ei tarvii aamukahvilta tullessas ruveta panikoimaan, et mult puuttuu kaheksan ihmistä tältä päivältä, et mitäs nyt tehhään... Se on ihan selkeesti niinku parantanu.” (A3)



Kuvio 10. Henkilöstöjohtamisen viestinnän haasteet.

Henkilöstöjohtamisen viestintään liittyvien haasteiden olemassaoloa tukee myös haastatteluissa täytetty lomake, jolla kartoitettiin keskijohdon henkilöstöjohtamisen vastuualueita (ks. luku 4.3 taulukko 3). Keskijohdon vastauksien mukaan henkilöstöjohtamisen vastuunjako oli keskijohdolle selkeä henkilöstöjohtamisen

viestintää sekä työsopimuksen muotoilua ja/tai allekirjoittamista lukuun ottamatta. Keskijohdon antamat vastaukset vaikuttaisivat viittaavan siihen, että heille itsellekään ei ole täysin yksiselitteistä, mikä on heidän vastuunsa viestinnän suhteen. Osa vastaajista nimittäin ehdotti henkilöstöjohtamisen viestinnän kuuluvan vastuualueisiinsa, osa taas ei ja yksi vastaajista ei ollut täysin varma.

4.4.4 Arviointimenetelmistä ja moniosajista tukea resurssienhallintaan

Keskijohdon mukaan myös resurssienhallintaan liittyi haasteita. Yhtäältä haasteena olivat rekrytoinnit ja tehtävään sopivien henkilöiden löytäminen, toisaalta taas haasteena oli jo palkatun henkilöstön korvaaminen yllättävien poissaolojen vuoksi. Resurssienhallinta oli muista henkilöstöjohtamisen haasteista poikkeava, sillä se näytti koskevan vain tiettyjä osastoja. Muita kohdeorganisaatiossa tunnistettuja haasteita ei siis voitu yhdistää vain tiettyihin osastoihin, kun taas resurssienhallinnan osalta haasteet vaikuttivat koskevan vain niitä osastoja, joilla työntekijöiltä vaadittiin joko selkeää erikoisosaamista tai tehtävään soveltuvaa luonnetta. Mielenkiintoista oli myös se, että resurssienhallinta oli henkilöstöjohtamisen osa-alueita koskevista haasteista (kurinpidolliset toimenpiteet, esimiestyötä koskevan kritiikin käsittely, konfliktitilanteiden ratkominen sekä henkilöstöjohtamisen viestintä) ainoa, josta ei ollut aikaisemmin tehdyissä tutkimuksissa mainintaa.

Erikoisosaamista ja oikeanlaista luonnetta sanottiin olevan haastava todentaa ennen varsinaista valintaa, mikä teki rekrytoinnista haasteellista. Erikoisosaamista voitiin tietysti arvioida ansioluettelon perusteella, mutta vasta todellisten työtehtävien kuvattiin paljastavan osaamisen tarkemman tason. Luonteesta taas sai osittaisen kuvan haastattelussa, mutta myös sen osalta todellinen tehtävään soveltuminen selviää vasta itse työssä.

”Et hyvä tyyppi ei vaan riitä, vaan se pitää olla se osaaminen siellä. Et joihinkin tehtäviin sä voit palkata niinku ihmisen, joka on niinku luonteeltaan sopiva ja se kasvaa sit siihen tehtävään, mut spesialistityössä, - - ni kyl pitää joku tausta olla siellä, koska muuten se on aika raskas polku, ku sulta odotetaan itsenäistä työskentelyä.” (B3)

”Koulutus on pitkä ja, ja, vaikee löytää, tai silleen vaikee löytää hyviä henkilöitä siihen, koska sun pitää olla äärimmäisen positiivinen samaan aikaan, kun on äärimmäisen haastavia tilanteita välillä päällä, että... - - Se, sillä tavalla se rekrytointi on haaste.” (B2)

Erialaisten simulaatioiden sanottiin olevan hyvä tapa arvioida hakijan erikoisosaamista. Parhaana vaihtoehtona nähtiin erilaiset tilannetestit, joilla pyrittäisiin luomaan mahdollisimman todentuntuinen työtilanne ja arvioimaan hakijan suoriutumista. Mikäli tämä ei olisi mahdollista, voitaisiin myös esimerkiksi työnäytteitä hyödyntää. Näitä lukuun ottamatta sekä erikoisosaamisen että luonteen arvioimisen sanottiin olevan pääasiassa haastattelukysymysten varassa.

”Ehkä semmonen, että sä, et sit sun pitää olla ite aika vaativa siinä. Ku sä otat spesialistityöhön, mitä sieltä vaatii, ni sul, sanotaan, et työnäytteet on semmonen, ilman mitä...” (B3)

Haastattelutilanteissa keskijohto kertoi arvostavansa toimivaa haastattelupohjaa ja henkilöstöammattilaisten tukea. Haastattelupohjan avulla kysymyksiin saatiin kokonaisvaltaisuutta, kun taas toisen henkilön osallistumisen sanottiin tuovan itsevarmuutta ja arvioinnin luotettavuutta. Myös oman haastattelukokemuksen koettiin helpottavan arviointia huomattavasti.

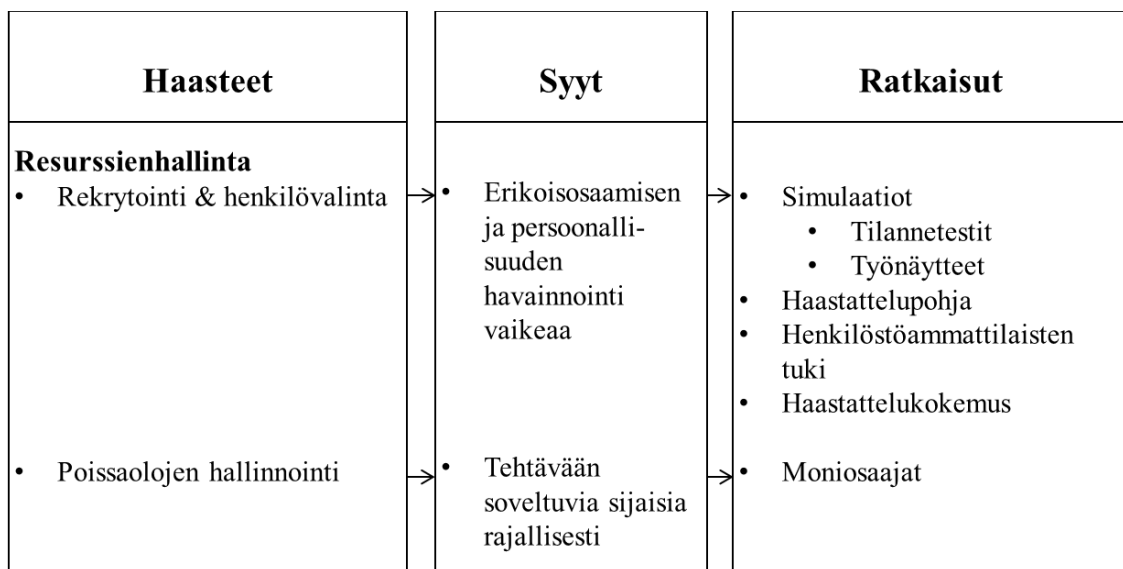
”Ymmphh, no kyl mun mielest se meidän prosessi on ihan hyvä silleen, et meil on tota... HR:stä ja sitten meiltä esimies haastattelemassa, et on aina se kaks ihmistä... Mikä tuo sit tietysti niit näkökulmia. - - Ja tota, meil on ihan hyvät noi haastattelupohjat, pohjat kyllä olemassa. Et sit tietysti sitä mukaan, ku sä omalle osastolle rekryyt enemmän ja enemmän, ni sit mulle on ainakin tullu tietyt kysymykset, mitkä mä sit järjestäin kysyn aina kaikilta.” (B2)

Rekrytoinnin lisäksi myös sijaistajien löytäminen kuvattiin haastavaksi varsinkin erikoisosaamista vaativissa tehtävissä. Monien tehtävien kohdalla henkilöstöä voitiin siirtää muilta osastoilta, mutta erikoisosaamisen osalta tämä ei oikein onnistu. Tietynlaista luonnettakin vaativissa tehtävissä poissaolot olivat jossakin määrin haaste, sillä kaikki henkilöt eivät sovellu näihin tehtäviin sijaistajiksi, ainakaan pitkäksi aikaa.

”(O)n just se haaste, et se on niin vaikee osasto, et siihen ei ihan noin vaan opeteta jotain, et se pitää ylläpitää sitä taitoo jatkuvasti, että...” (B2)

Moniosaajien nähtiin olevan ratkaisu poissaolojen luomiin haasteisiin. Tällöin sijaistaja voitiin löytää joko oman osaston sisältä tai jopa täysin eri toiminnosta. Eräs haastateltavista sanoi, että moniosaajien määrää oli saatu huomattavasti lisättyä, kun taas eräs toinen esitti tässä olevan vielä tekemistä. Vaikuttaisikin siltä, että mitä spesiaalimpaa erikoisosaamista vaadittiin, sen vaikeampi moniosaajia oli löytää. Moniosaajien määrän suhteen etuna tosin nähtiin toimipisteen kokonaishenkilöstön määrä. Henkilöstömäärän kasvaessa myös moniosaajien määrä lisääntyy, jolloin osaavia henkilöitä on helpompi löytää ja tarvittaessa siirtää osastolta toiselle. Resurssienhallintaan liittyvät haasteet sekä niiden taustat ja ratkaisut kuvataan kuviossa 11.

”Et me ollaan menty hirveesti eteenpäin - - ja ollaan tehty paljon töitä sen eteen, et on saatu taloon paljon moniosaajia.” (B2)



Kuvio 11. Resurssienhallinnan haasteet.

Rekrytointi tuottaa organisaatiolle joko tappioita tai tuottoja koko valitun henkilön työsuhteen ajan, minkä vuoksi organisaatioiden kannattaa toteuttaa henkilövalinnat mahdollisimman perusteellisesti. Tämän tutkimuksen aineiston perusteella rekrytoinnin

haasteet liittyivät varsinkin erikoisosaamista tai tietynlaista luonnetta vaativiin tehtäviin. Rekrytoinnin pitkän aikavälin seurauksista johtuen myös muihinkin tehtäviin kohdistuviin valintoihin kannattanee kuitenkin tarjota tukea, jotta keskijohto suoriutuisi tehtävästä mahdollisimman onnistuneesti.

4.4.5 Syventymiselle aikaa kiireen keskellä

Kiire ja ajan riittäminen nostettiin esiin kaikissa kahdeksassa haastattelussa. Seitsemän nimesi ne suoraan haasteeksi, kun taas yksi vain sivusi aihetta myöntämällä, että henkilöstöjohtaminen jää helposti muiden töiden varjoon. Haastattelujen perusteella kiire vaikuttaakin henkilöstöjohtamisen suurimmalta haasteelta. Kiireen haittavaikutuksena osa henkilöstöjohtamisen tehtävistä jää helposti tekemättä, eikä kaikkiin toteutettaviinkaan töihin ehdi paneutua niin syvällisesti kuin haluaisi. Kiire ja sen haittavaikutukset tunnistettiin myös aikaisemmissa tutkimuksissa erityisen yhdenmukaisesti (Conway & Monks 2010; McConville & Holden 1999).

”Työajan puute. Se, se on puhtaasti siitä. Ymmphh, siel on paljon asioita, jotka niinku on listalla sinänsä, et ne pitäs tehdä. Mitä niinku workshopistakin tulee niitä asioita, ni ihan puhtaasti ajan puutteen takia, ne ei niinku, niitä ei saa tehtyä tällä hetkellä.” (B3)

Haastateltavat esittivät kiireelle useita syitä. Ensimmäkin henkilöstövoimavarat kerrottiin mitoitettuna melko minimiin ja työssä pyrittiin tehokkuuteen (McConville & Holden 1999). Työtä oli siis paljon, eikä joutilasta aikaa ole. Toiseksi, keskijohdon täytyi jakaa aikansa esimiestyön ja osaston operatiivisen työn kesken (Renwick 2003). Keskijohdolla oli siis kaksi roolia, joiden välissä heidän täytyi tasapainotella. Osaston rutiinien sanottiin vievän paljon aikaa, jolloin henkilöstöjohtaminen yleensä kärsi. Eräs kuvasikin henkilöstöjohtamiselle omistetun ajan tuntuvan joskus jopa ”varastetuilta hetkiltä”, mikäli osastollakin olisi tehtävää työtä. Kolmanneksi, kiirettä sanottiin tulevan myös ajoittaisista poissaoloista, jolloin puuttuvan henkilön tehtävät siirtyivät muille.

”Kun sit vie aika paljon, nyt paljon aikaa menee siihen, et mä oon niinku esimies, mut mä oon myös työntekijä siellä [osastolla] koko ajan.” (A4)

Keskijohdon kiireen lisäksi myös muiden, pääasiassa omien esimiesten, kiire nähtiin haasteena. Kahden kiireisen henkilön sanottiin olevan vaikea löytää aikaa esimerkiksi kahdenkeskiselle keskustelulle, jossa muun muassa tiimin ajankohtaisiin asioihin voisi syventyä perusteellisemmin. Joskus asioista ehdittiin keskustella vain ohimennen, jolloin ne jäivät odottamaan parempaa hetkeä.

”Toisaalta itelläkin, niinku omalla esimiehellä on kiire, aina kauhee kiire, ni semmosta niinku pysähtymistä ja sitten niinku, että istuttas alas ja käytäs asioita... Kyllä mä yleensä saan kerrottua asiani, mutta, että ois mukava niinku sillain joskus ehkä rauhottua ja istua ja keskustella ja vähän niinku semmosta vuorovaikutuskeskustelua sillain. - - . Ja kyllä sitä yritettykin tässä ja tällain. Se monesti vaan jää sitten sen kiireen jalkoihin.” (A2)

Haastateltavat korostivatkin syventymisen ja pitkäjänteisyyden merkitystä lähes poikkeuksetta. Esimiesten lisäksi kahdenkeskisiä keskusteluja käytäisiin mielellään myös työntekijöiden kanssa, jolloin he voisivat kertoa kuulumisiaan rauhassa. Keskustelujen ohella syventymistä kaivattiin myös henkilöstöjohtamisen itsenäiseen työhön. Esimerkiksi henkilöstön kehittämisen esitettiin olevan tehtävä, joka vaatisi hetken paneutumisen, ennen kuin siihen todella pääsisi sisälle. Viidessätoista minuutissa asian suhteen ei vielä ehdi tekemään päätöksiä.

”Et joskus tuntuu, et noi rutiinit ja semmoset niinku perusasiat vie niinku aikaa just tämmöseltä niinku tiimin kehittämiseltä tai suunnittelulta siihen, että, mitä mitä kellekin vois, niin... Toki siihen on kehityskeskustelut, tämmöset hetket niinku olemassa, mutta siihenkin, että pystyis niinku vähän paremmin vielä paneutumaan, niin kyllä se joskus tuntuu, että vaatis vähän enemmän, enemmän semmosta niinku aikaa ja semmosta niinku pitkäjänteisyyttä siihen, että pystyis pohtimaan ja miettimään, että...” (A1)

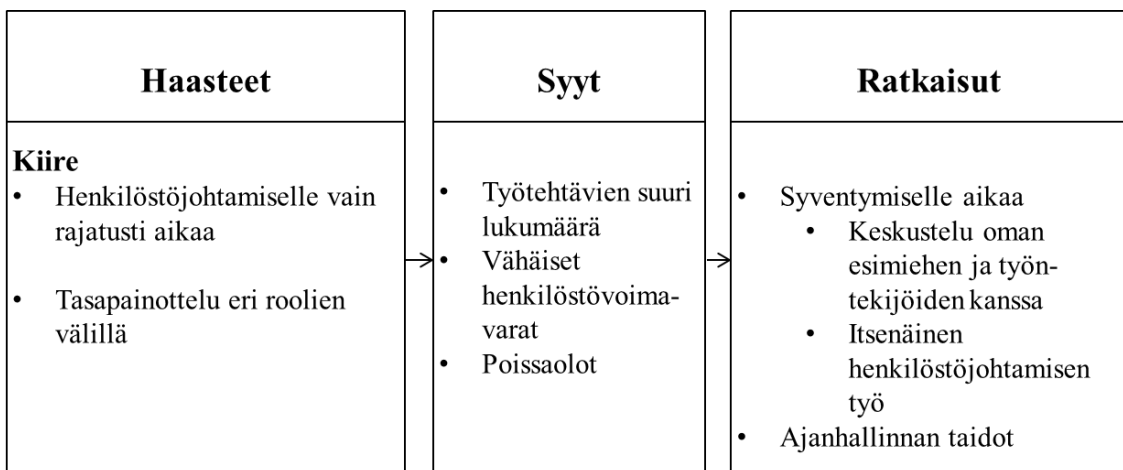
”Elikkä, kyl mä ite koen, et välillä on liian vähän aikaa keskittyä itse henkilöstöihin tai henkilöihin, yksilökitasolla, elikkä se, että vois olla aikaa pysähtyä ja miettiä, missä me ollaan nyt ja mikä on ehkä sitten se pitkän linjan tähtäin, mihin me halutaan päätyä. Ni se on ehkä semmonen ristiriitanen, et siihen ei riitä aika välillä, et miettis, että missä vaiheessa kukin menee

yksilötasolla, että. Se on hienoo, et meil on nää kehityskeskustelut ja muu, se on se pieni hetki aikaa pysähtyä, mut ku se loppupeleissä se, ku tapahtuu puolivuositain, ni se on aika lyhyt aika kumminkin.” (A5)

Kuten katkelmista käy ilmi, kehityskeskustelut koettiin hyväksi tavaksi syventyä. Niitä kuitenkin sanottiin järjestettävän niin harvoin, että ne eivät yksistään riitä. Kehityskeskustelujen oheen kaivattiinkin säännöllisempiä tapaamisia, jolloin asioita voitaisiin käydä läpi lyhemmälläkin aikavälillä. Muutama sanoi keskustelewansa esimiehensä kanssa kahden kesken tasaisin väliajoin ja tämä vaikutti toimivalta ratkaisulta. Käytännön voisikin laajentaa koskemaan koko keskijohtoa ja heidän esimiehiään, jolloin jokaisen osaston asioita tulisi käytyä läpi esimiehen avustuksella.

Ajanhallinnan taidot esitettiin olennaisina kiireen hallitsemiseksi. Varsinkin taito priorisoida koettiin tärkeäksi, jotta tehtäviä osaisi laittaa tärkeysjärjestykseen. Moni haastateltavista kertoi osallistuneensa itsensä johtamisen koulutuksiin tai lukeneensa asiasta kohdeorganisaation tarjoamista materiaaleista, mutta nimenomaan ajanhallinnan taitoihin keskittyvään koulutukseen kukaan ei maininnut osallistuneensa. Kiirettä selittävät syyt ja niiden ratkaisut tiivistetään kuviossa 12.

”Siis ongelmahan on ehkä se, että pitäis se olemassa olevassa resurssit pystyä suhteuttamaan paremmin siihen, mitä tehdään. - - . Niin tuota, se ehkä luo sen, että sitten pystyä priorisoimaan ja näkemään se, että mitkä on ne tärkeimmät.” (B3)



Kuvio 12. Kiireeseen liittyvät haasteet.

Työelämän hektisyys on nykyään arkipäivää suurimmassa osassa organisaatioita. Näin todettiin myös henkilöstöjohtamisen hajauttamisen kirjallisuudessa, joskaan kyseiseen haasteeseen ei esitetty varsinaista ratkaisua (McConville & Holden 1999). Kohdeorganisaation keskijohdon vastauksissa painottuivat erityisesti hetken pysähtyminen ja asiaan syventyminen. Ajan löytäminen sekä kahdenvälisille keskusteluille että itsenäiselle työlle näyttäisi siis olevan yksi tärkeimmistä seikoista henkilöstöjohtamisen onnistumisen kannalta.

4.5 Keskijohdon kokonaisvaltainen tukeminen

Edellisissä alaluvuissa esiteltyt aihealueet olivat siis ne henkilöstöjohtamisen haasteet, jotka kohdeorganisaation keskijohto työssään tunnisti. Haastatteluissa esitettiin satunnaisia viittauksia muihinkin henkilöstöjohtamisen osa-alueisiin, kuten motivointiin tai tukemiseen, mutta näiden haasteiden takana oli aina johonkin toiseen haasteeseen viittaava selitys. Esimerkiksi motivoinnin haasteet liittyivätkin lähinnä ihmistuntemukseen, kun yksilöllisten persoonallisuuserojen vuoksi ihmiset motivoituvat eri asioista. Näin ollen on hyvä tiedostaa, että löydetyt haasteet eivät ole tyhjiössä, vaan vaikuttavat mahdollisesti jopa koko henkilöstöjohtamisen kenttään. Tämän vuoksi haasteiden ratkaiseminen on kokonaisvaltaisen tärkeää.

Toinen tärkeä haasteita koskeva huomio on niiden jäsentäminen. Kirjallisuuskatsauksessa pohdittiin erityisesti erikoisosaamisen roolia ja sitä, mikä yhteys sillä on henkilöstötehtäviä (kurinpidolliset toimet, henkilöstöjohtamisen viestintä ym.) koskeviin haasteisiin. Monessa aikaisemmassa tutkimuksessa oltiin nimittäin tunnistettu erilaisia henkilöstötehtäviä koskevia haasteita, joista suurin osa liitettiin erikoisosaamisen puutteisiin (Cunningham & Hyman 1995), kun taas muutaman osalta ei kerrottu, mistä tehtävään liittyvät haasteet johtuivat (Thornhill & Saunder 1998; Whittaker & Marchington 2003).

Kohdeorganisaatiosta kerätyn aineiston perusteella henkilöstötehtäväkohtaisia haasteita (ristiriitatilanteet, henkilöstöjohtamisen viestintä ja resurssienhallinta) voidaan osin selittää osaamisenkin haasteilla, mutta ne eivät kuitenkaan ole ainoa tehtäväkohtaisten haasteiden syy. Esimerkiksi kurinpidollisissa toimissa tarvitaan tiettyä sääntelyn tuntemusta, mutta toisaalta haasteeksi koettiin myös kurinpidollisten tilanteiden

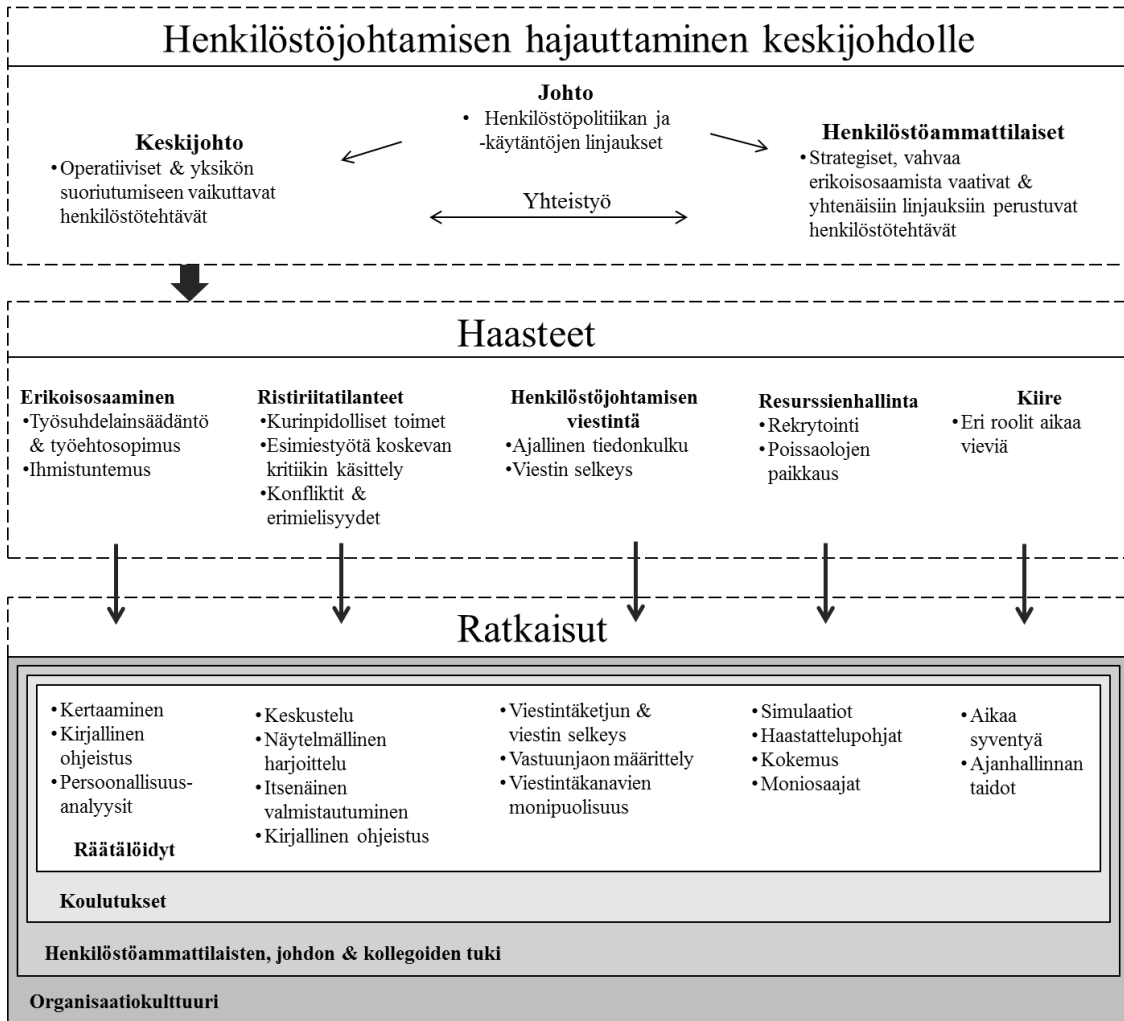
epämukava luonne. Henkilöstöjohtamisen viestinnässä taas tarvitaan ihmistuntemusta viestin vastaanottajan ymmärtämiseksi, mutta toisaalta sitä ei esitetty yhtä suureksi haasteeksi kuin ajallisen tiedonkulun varmistamista, joka riippuu paljon myös organisaation muista toimijoista. Näin ollen henkilöstötehtäväkohtaiset haasteet on mielekästä erottaa erikoisosaamisesta, sen sijaan, että niitä tarkasteltaisiin siihen kuuluvana alaluokkana (vrt. teoreettinen viitekehys).

Haastattelujen perusteella eri haasteita voidaan lähestyä eri tavoin. Yhtenä yleisimpänä ratkaisuna pidettiin koulutusta ja palautteen saamista, joista todettiin olevan kokonaisvaltaista hyötyä koko henkilöstöjohtamisen tehtäväkentän kannalta. Toisaalta näitäkin enemmän korostettiin henkilöstöammattilaisten ja johdon (omien esimiesten) tukea, joihin keskijohto oli erittäin tyytyväinen. Kirjallisuudessa kuvattiin henkilöstöammattilaisia etäisiksi (Whittaker & Marchinton 2003), mutta kohdeorganisaatiossa ei tätä ongelmaa ollut. Usea haastateltavista sanoikin henkilöstöammattilaisten olevan aina saavutettavissa. Myös esimiesten tukeen kuvattiin voivan luottaa, joskin kahdenkeskistä aikaa ja ajallista palautetta toivottiin lisää. Lisäksi keskijohto korosti kollegoilta saatavaa tukea ja muutama esitti turvautuvansa heihin jopa ennen omia esimiehiä tai henkilöstöammattilaisia. Vertaistuki nousi siis haastatteluissa erittäin tärkeään rooliin, kun taas kirjallisuuskatsauksessa sitä ei juurikaan korostettu (vrt. Hunter & Renwick 2009). Yleisesti ottaen eri tahoilta saatavaan tukeen oltiin erittäin tyytyväisiä ja se vaikuttikin olevan eräänlainen perusta henkilöstöjohtamisen työlle.

Edellä esiteltyjen tuen muotojen ohella keskijohto keskusteli paljon myös organisaatiokulttuurin merkityksestä. Organisaatiokulttuurilla nähtiin yhteys esimerkiksi osaamisen kehittämisen mahdollisuuksiin, joita kehitettiin kohdeorganisaatiossa monipuolisesti tarjottavan. Toisaalta organisaatiokulttuuri liitettiin myös eri tahojen antamaan tukeen ja siihen, että apua saa aina pyydettyäessä. Haastattelujen perusteella kohdeorganisaatiossa näytti olevan vahva yhteishenki ja positiivinen työilmapiiri, joka edesauttoi yhteistyötä ja toisten auttamista. Organisaatiokulttuuri näyttäisikin olevan eräänlainen perusta kaikelle muulle tuelle, jota organisaatiossa tarjotaan. Lisäksi vahva organisaatiokulttuuri vaikutti edistävän myös keskijohdon omaa työtä, kun organisaation arvot olivat heille selkeät. Keskijohto sanoi tällöin tietävänsä, mitä heidän henkilöstöjohtamisen työltään odotettiin ja kuinka sitä tulisi toteuttaa.

”Ehkä se kulttuuri, mikä meillä on tosi vahvana, et me arvostetaan... Antaa mahdollisuuksia arvostaa ja kehittää omaa itseämme ja arvostetaan sitä erilaisuutta, mitä me niinku, tosi avoimesti haetaankin, et... - - . Se on luonu mulle hyvän semmosen viitekehysten, minkä pohjalta ja minkä sisällä mä teen omaa henkilöstöjohtamista.” (B1)

Tutkimuksen tulokset tiivistetään kuviossa 13. Kirjallisuuskatsauksesta poiketen eri henkilöstökäytäntöihin liittyvät haasteet on erotettu osaamisen haasteista. Erottelu perustuu keskijohdon näkökulmiin, joiden mukaan henkilöstötehtäväkohtaisten haasteiden taustalla on pääasiassa muita, kuin vain osaamiseen liittyviä haasteita. Haasteiden ratkaisujen ja organisaation tuen osalta tulokset noudattelevat kirjallisuuskatsauksessa tehtyjä huomioita, mutta vievät tarkastelun yksityiskohtaisemmalle tasolle. Tuen muodot kuvataan kerroksittain, jossa organisaatiokulttuuri on eri henkilötahojen tarjoaman tuen pohjana, kun taas molemmat edellä mainitut vaikuttavat järjestettävien koulutusten laatuun. Näiden kolmen tason päälle lisätään kaikista räätälöidyimmät ratkaisuvaihtoehdot, jotka vaihtelevat jonkin verran haasteista riippuen. Tuen muotojen kerroksellinen kuvaus perustuu haastatteluissa esitettyihin teemoihin, joiden välillä voitiin havaita tiettyjä hierarkiasuhteita.



Kuvio 13. Tutkimuksen tulokset.

Tutkimuksen empiirinen osuus tarjoaa siis vastauksen kirjallisuuskatsauksen lopuksi esitettyihin kolmeen tarkennusta vaativaan osa-alueeseen. Kuten kirjallisuuskatsauksen teoreettisen viitekehyksen yhteydessä keskusteltiin, empiirisen osuuden toivottiin kirkastavan (1) keskijohdolta vaadittavan henkilöstöjohtamisen erikoisosaamisen sisältöä ja mahdollisia haasteita, (2) henkilöstötehtäväkohtaisten haasteiden syitä sekä (3) eri haasteiden ja ratkaisujen yksityiskohtaisempia yhteyksiä. Nämä kolme osa-alueita jäivät kirjallisuuskatsauksen perusteella vielä epäselviksi, minkä vuoksi tämän tutkimuksen empiirinen aineisto on merkittävä täydennys aikaisempaan henkilöstöjohtamisen hajauttamista tutkivaan kirjallisuuteen.

5 JOHTOPÄÄTÖKSET

Tämän tutkimuksen tavoitteena oli kuvata ja ymmärtää *henkilöstöjohtamista ja sen haasteita osana keskijohdon työtä sekä tunnistaa ratkaisut, joilla keskijohtoa voidaan tukea henkilöstöjohtamisessa*. Tutkimuksen tavoitetta tarkasteltiin sekä aikaisemman tutkimuksen kirjallisuuskatsauksella että tapaustutkimuksena toteutetuilla teemahaastatteluilla. Tämän pääluvun tarkoituksena on tiivistää tutkimuksen tulokset ja kuvata, minkälaista uutta tietoa tutkimuksessa tuotettiin. Luvun lopuksi esitetään kohdeorganisaatiota koskevat käytännön suositukset sekä jatkotutkimusehdotukset.

5.1 Yhteenveto tutkimuksen tuloksista

Tämän tutkimuksen tavoitetta lähestyttiin seuraavin tutkimusongelmin:

1. *Miten henkilöstöjohtaminen on esillä keskijohdon työssä?*
2. *Minkälaisia henkilöstöjohtamisen haasteita keskijohdon työssä on?*
3. *Miten keskijohtoa voidaan tukea henkilöstöjohtamisen haasteiden ratkaisemiseksi?*

Ensimmäisen tutkimusongelman tavoitteena oli toimia tutkimuksen lähtökohtana ja luoda ymmärrys henkilöstöjohtamisen luonteesta osana keskijohdon työtä. Sekä kirjallisuuskatsauksen että empiirisen aineiston perusteella voidaan todeta, että henkilöstöjohtaminen on merkittävä ja olennainen osa keskijohdon työtä. Tapaustutkimuksen aineisto tosin tukee kirjallisuudessakin esitettyjä havaintoja, joiden mukaan oman vastualueen asiantuntijatyö ja joskus muu esimiestyökin menee henkilöstöjohtamisen edelle (Whittaker & Marchington 2003; vrt. Hunter & Renwick 2009). Henkilöstöjohtaminen on siis merkittävä osa keskijohdon työtä, mutta ei kuitenkaan heidän rooleistaan tärkein.

Aikaisemmat tutkimukset esittävät keskijohdon roolien välillä melko jyrkän kahtiajaon, jonka mukaan esimies- ja henkilöstöroolit ovat oman vastualueen asiantuntijan roolista selkeästi irrallaan (Hutchinson & Purcell 2010). Tapaustutkimuksen tuottama aineisto taas ehdottaa, että roolit ovat osin limittäisiä ja eri roolista toiseen vaihtaminen voi onnistua kohtuullisen vaivattomastikin. Onkin mahdollista, että henkilöstöjohtaminen

sopii tiettyjen asiantuntijaroolien yhteyteen paremmin, kun taas joihinkin tehtäviin sitä voi olla vaikeampi yhdistää.

Tapaustutkimuksen aineisto tukee olettamusta, jonka mukaan henkilöstöammattilaiset vastaavat yleensä organisaation laajuisista, yhtenäisiä linjauksia vaativista henkilöstötehtävistä, kuten palkitsemisesta (Whittaker & Marchington 2003). Muilta osin keskijohdon vastuu voi olla erittäin laajakin, kuten tapaustutkimuksen kohdeorganisaatio osoittaa. Hieman yleistäen voisi kuitenkin todeta, että keskijohdon vastuu painottuu käytännön operatiiviseen henkilöstöjohtamiseen, kun taas henkilöstöammattilaiset vastaavat henkilöstöjohtamisen strategisesta puolesta (Hall & Torrington 1998). Henkilöstöjohtamisen vastuunjako koskien tapaustutkimuksen haastatteluissa tehtiin mielenkiintoinen huomio alemman ja ylemmän keskijohdon välisistä eroista hahmottaa henkilöstöjohtamisen lähtökohtia. Alempi keskijohto kuvasi henkilöstöjohtamista alhaalta ylöspäin aloittaen omasta vastuustaan ja edeten henkilöstöammattilaisiin sekä muutamassa tapauksessa tästä ylöspäinkin aina organisaation johtoon asti. Ylempi keskijohto taas aloitti kuvauksen johdon muotoilemista linjauksista, joista ne etenivät edelleen henkilöstöammattilaisille ja lähiesimiehille. Eroista huolimatta on olennaista huomata, että niin alempi kuin ylempikin keskijohto tunnisti itsensä henkilöstöjohtamisesta vastuulliseksi. Minkäänlaista vastahakoisuutta tai innottomuutta henkilöstötehtävien hoitamiseksi ei ilmennyt (vrt. Hall & Torrington 1998).

Toisen tutkimusongelman tavoitteena oli tunnistaa keskijohdon henkilöstöjohtamisen työhön liittyvät haasteet. Kirjallisuuskatsauksen mukaan haasteita oli kolme ja ne liittyivät pääasiassa (1) vastuunjakoon, (2) erikoisosaamiseen sekä (3) työtaakkaan ja roolien välisiin konflikteihin. Lisäksi aikaisemmissa tutkimuksissa löydettiin henkilöstötehtäväkohtaisia haasteita (työsuhdelainsäädäntö, kurinpidolliset toimenpiteet, esimiestyötä koskeva kritiikki, konfliktitilanteet sekä henkilöstöjohtamisen viestintä), jotka suurin osa tutkijoista yhdistää erikoisosaamiseen kuuluviksi (Harris ym. 2002; Hunter & Renwick 2009). Toisaalta osa tutkijoista ei kuvaa henkilöstötehtäväkohtaisten haasteiden syitä, minkä vuoksi niiden ja erikoisosaamisen välisistä yhteyksistä ei saada varmuutta (Thornhill & Saunders 1998; Whittaker & Marchington 2003). Lisäksi itse erikoisosaaminenkin on useissa tutkimuksissa määrittämättä, jolloin on tulkinnanvaraista, minkälaista osaamista keskijohdon tulisi kehittää (Harris ym. 2002).

Tämän tapaustutkimuksen perusteella henkilöstöjohtamisen erikoisosaaminen vaikutti koostuvan ihmistuntemuksesta ja työsuhdelain säädännön hallinnasta, joista varsinkin jälkimmäinen oli keskijohdolle haaste (Cunningham & Hyman 1995). Haasteiksi esitettiin myös ristiriitatilanteet (kurinpidolliset toimenpiteet, konfliktitilanteet ja esimiestyötä koskeva kritiikki), resurssienhallinta (rekrytointi ja poissaolot) sekä henkilöstöjohtamisen viestintä, joita ei kuitenkaan liitetty erikoisosaamisen yhteyteen läheskään yhtä vahvasti kuin aikaisemmissa tutkimuksissa (vrt. Harris ym. 2002; Hunter & Renwick 2009). Lisäksi keskijohto kuvasi työnsä kiireellisen luonteen haasteeksi, jonka myötä henkilöstöjohtamiselle ei jää tarpeeksi aikaa (Hutchinson & Purcell 2010).

Tutkimuksen empiirisellä osuudella on siis vahvistettu kirjallisuuskatsauksessa löytyneiden haasteiden paikkansapitävyys. Vastuunjako oli ainoa osa-alue, joka ei osoittautunut kohdeorganisaatiossa kovinkaan haasteelliseksi. Toisaalta tämä havainto ei varsinaisesti poikkea kirjallisuuskatsauksesta, sillä vastuunjaon haasteellisuus on noussut esiin vain henkilöstöammattilaisten näkökulmissa, ei niinkään keskijohdon (Conway & Monks 2010). Resurssienhallinta on sen sijaan haaste, jota ei ole aikaisemmissa tutkimuksissa löydetty. Tämä tutkimus esittääkin viitteitä siitä, että resurssienhallinta voi olla haaste pääasiassa niiden tehtävien osalta, joissa työntekijältä vaaditaan vahvaa erikoisosaamista tai tietynlaista työhön soveltuvaa persoonaa.

Vaikka haasteelliset osa-alueet olivatkin kirjallisuuskatsauksessa ja empiirisessä osuudessa lähestulkoon yhtenevät, empiirinen osuus tarkensi haasteiden keskinäistä jäsentämistä. Aikaisempien tutkimusten perusteella oli nimittäin epäselvää, kuuluivatko henkilöstötehtäväkohtaiset haasteet erikoisosaamisen yhteyteen vai eivät. Tällöin myöskään sopivaa kehittämismenetelmää on hankala löytää, kun haasteen syy ei ole tiedossa. Empiirisen osuuden perusteella henkilöstötehtäväkohtaisilla haasteilla on osittainen yhteys erikoisosaamiseen, mutta ei kuitenkaan niin vahva, että ne kannattaisi lukea erikoisosaamisen alaluokiksi.

Kolmannen tutkimusongelman tavoitteena oli selvittää, miten edellä tunnistettuja haasteita voidaan ratkaista. Aikaisemmin toteutettujen tutkimusten perusteella varsinkin koulutuksilla ja henkilöstöammattilaisten tuella on merkittävä vaikutus keskijohdon suoriutumiseen. Koulutuksilla voidaan kehittää keskijohdon osaamista, kun taas

henkilöstöammattilaisten tukea tarvitaan keskijohdon osaamisalueelle kuulumattomissa tehtävissä. Lisäksi henkilöstöammattilaisten tuki näyttää keventävän keskijohdon työtaakkaa (Gilbert ym. 2011). Toisaalta henkilöstöammattilaisten resurssien turvaaminen riippuu organisaation johdosta, jolloin heillä näyttäisi olevan perusteellisin valta vaikuttaa henkilöstöjohtamisen toimivuuteen. Lisäksi he ovat keskijohdon esimiehinä myös eräänlaisia roolimalleja, joiden asenteet henkilöstöjohtamista kohtaan heijastuvat myös keskijohdon omiin asenteisiin (Hutchinson & Purcell 2010).

Tämän tutkimuksen aineisto tukee kirjallisuuskatsauksessa tehtyjä havaintoja. Varsinkin osaamisen kehittämisellä sekä henkilöstöammattilaisten ja johdon tuella on positiivinen vaikutus haastealueesta riippumatta. Toisaalta tutkimuksen aineistossa korostettiin myös vertaistuen merkitystä huomattavasti enemmän kuin kirjallisuudessa ja osalle keskijohdosta kollegat ovat jopa ensisijainen tuen lähde. Tapaustutkimuksen osalta kenties mielenkiintoisin huomio on kuitenkin organisaatiokulttuurin ja henkilöstöjohtamisen yhteys, josta ei aikaisemmissa tutkimuksissa ole lainkaan keskusteltu. Organisaatiokulttuurin kuvattiin luovan perustan kaikelle henkilöstöjohtamiselle, jota keskijohto harjoittaa. Lisäksi organisaatiokulttuuri näyttää olevan pohja myös muille tuen muodoille, joita organisaatiossa tarjotaan. Esimerkiksi kollegoiden kuvattiin olevan avuliaita yhteishenkeä korostavan organisaatiokulttuurin myötävaikutuksesta.

Tapaustutkimuksen perusteella organisaatiokulttuuri, johdon, henkilöstöammattilaisten ja kollegoiden tuki sekä koulutukset vaikuttavat siis olevan eräänlainen perusta, jolla keskijohtoa voidaan tukea. Kun tämä perusta on toimiva, voidaan haasteita lähestyä räättälöidymminkin. Esimerkiksi kirjallista ohjeistusta voidaan muotoilla erilaisten ohjenuorien, keskustelupohjien sekä usein kysytyjen kysymysten ja vastausten muotoon. Kuten aikaisemmat tutkimukset ehdottavatkin, kirjallista materiaalia voidaan hyödyntää muiden tuen muotojen ohella (Hunter & Renwick 2009) etenkin työsuhdelainsäädännön, ristiriitatilanteiden ja rekrytoinnin avuksi. Henkilöstöjohtamisen viestintää taas voidaan tehostaa selkeämmällä vastuunjaolla ja viestinnästä annettavalla palautteella. Myös ihmistuntemus on viestin vastaanottajan ymmärtämiseksi tärkeää. Henkilöstöjohtamisen laiminlyönnin välttämiseksi keskijohdon itsenäiselle syventymiselle sekä keskijohdon ja esimiehen kahdenvälisille keskusteluille täytyy varata aikaa.

Kirjallisuudessa on keskusteltu paljon keskijohdon suhtautumisesta henkilöstöjohtamiseen. Osa tutkimuksista raportoi keskijohdon kokevan lisääntyneen vastuun kielteisenä (Cunningham & Hyman 1995), osa myönteisenä (Renwick 2003). Tämän tapaustutkimuksen keskijohto suhtautui henkilöstöjohtamisen vastuuseensa myönteisesti ja kuvasi sen olennaiseksi osaksi työtään. Keskijohto oli myös tyytyväinen saamaansa tukeen, eikä kokenut jäävänsä erilaisten haasteiden kanssa yksin. Tutkimustulokset antavatkin viitteitä siitä, että organisaation vahvalla tuella on positiivinen vaikutus myös keskijohdon asenteisiin.

5.2 Tutkimuksen kontribuutio

Tutkimuksen keskeisin kontribuutio on henkilöstöjohtamiseen liittyvien haasteiden ja niiden ratkaisumahdollisuuksien systemaattinen tarkastelu. Aikaisemmat tutkimukset ovat olleet haasteiden ja organisaation tuen suhteen yleisluontoisempia, minkä vuoksi niissä tehdyt huomiot ovat usein olleet pelkkinä sivuhuomautuksina melko epätarkkoja (esim. Harris ym. 2002). Tämän vuoksi esimerkiksi keskijohdolta vaadittava erikoisosaaminen ja siihen liittyvät puutteet on aikaisemmissa tutkimuksissa määritelty melko epäselvästi.

Lisäksi tämä tutkimus yhdistää keskijohdon tunnistamat haasteet eri ratkaisuihin aikaisempaa systemaattisemmin. Tutkimuskirjallisuudessa on nimittäin tunnistettu esimerkiksi kiireeseen liittyviä haasteita, mutta varsinaista ratkaisua ei ole esitetty (esim. McConville & Holden 1999). Tässä tutkimuksessa haasteiden ja niiden ratkaisujen yhteydet esitetään yksiselitteisesti. Lisäksi tässä tutkimuksessa kuvataan tuen eri muotoja yksityiskohtaisella tasolla, jolloin esimerkiksi tarpeellisten koulutusten luonnetta ja sisältöä on tarkasteltu tarkemmin. Aikaisemmassa kirjallisuudessa tunnistetut tuen muodot ovat sen sijaan olleet yleisluontoisempia, johtuen varmasti osin siitäkin, että tuen muotoja ei ole yhdistetty haasteisiin kovin systemaattisesti.

Edellä esitettyjen ohella tutkimuksessa on kirkastettu myös henkilöstöjohtamisessa vaadittavaa (erikois)osaamista. Aikaisempien tutkimusten perusteella oli nimittäin epäselvää, minkälaista erikoisosaamista keskijohdon tulisi kehittää ja liittyvätkö henkilöstötehtäväkohtaiset haasteet (kurinpidolliset toimenpiteet, henkilöstöjohtamisen viestintä ym.) tähän osaamiseen (Whittaker & Marchington 2003). Tämän tutkimuksen

perusteella erikoisosaamisen muodostuu lähinnä työsuhdelainsäädännön hallinnasta ja ihmistuntemuksesta, kun taas henkilöstötehtäväkohtaisten haasteiden taustalla on pääasiassa muita, kuin osaamiseen liittyviä haasteita. Näin ollen tässä tutkimuksessa onnistutaan jäsentämään eri haasteet luotettavalla tavalla, jolloin myös niiden ratkaiseminen on yksinkertaisempaa.

5.3 Tutkimuksen implikaatiot kohdeorganisaatiolle

Tutkimuksessa kerätyn aineiston perusteella kohdeorganisaation henkilöstöjohtamisen tuki vaikuttaa kiitettävältä. Useissa aikaisemmissa tutkimuksissa on kritisoitu niinkin perustavanlaatuisia tuen muotoja, kuin organisaation henkilöstöammattilaisia tai tarjottuja koulutuksia (Hutchinson & Purcell 2010; Whittaker & Marchington 2003). Kohdeorganisaation osalta taas henkilöstöjohtamisen tuki on pääasiassa erinomaista, minkä vuoksi organisaatiossa voidaan keskittyä olemassa olevan tuen hiomiseen.

Haastatteluaineisto sisältää joitakin keskijohdon esittämiä, koulutuksia koskevia toiveita, jotka ovat melko helposti toteutettavissa. Esimerkiksi kertaavan koulutuksen tai henkilöstöjohtamisen näytelmällisen harjoittelun järjestäminen ovat pääasiassa resursseista kiinni. Tämän vuoksi olisikin mielekkäämpää pohtia, mitä keskijohdon omien esimiesten tarjoaman tuen yhtenäistämiseksi sekä keskijohdon työn aikapaineiden hallitsemiseksi voitaisiin tehdä.

Kuten tutkimuksen tuloksissa tuotiinkin esiin, keskijohto vaikuttaa saavan esimiehiltään tukea melko vaihtelevasti. Toiset käyvät esimiehensä kanssa kahden keskeisiä keskusteluja usein ja saavat siten myös henkilöstöjohtamiseen henkilökohtaista tukea. Toiset taas ovat enemmän omillaan, kun yhteistä aikaa on vaikea saada järjestymään. Lienee myös todennäköistä, että keskijohdon esimiesten yksilölliset erot vaikuttavat siihen, kuka tarjoaa tukea enemmän, kuka puolestaan vähemmän. Näiden seikkojen vuoksi kohdeorganisaatiossa kannattaakin pohtia esimiestuen yhtenäistämistä. Esimerkiksi tasaisin väliajoin pidettävät säännölliset kahdenväliset tapaamiset voisivat taata sen, että jokainen pystyy keskustelemaan myös henkilöstöjohtamisesta esimiehensä kanssa. Etukäteen sovitut tapaamiset on helpompi saada toteutettua, kun ne voidaan huomioida jo hyvissä ajoin.

Lisäksi keskijohto näyttää saavan esimiehiltään melko vähän palautetta henkilöstöjohtamisen suoriutumiseen liittyen. On mahdollista, että palautetta annetaan muidenkin osa-alueiden osalta vähän, mutta ainakaan henkilöstöjohtamisessa suoriutuminen ei ole juurikaan esillä. Tässäkin oli tosin muutamia poikkeuksia, mutta pääasiassa palautetta toivottaisiin kuitenkin enemmän. Esimerkiksi kehityskeskusteluja järjestetään niin harvoin, että ne eivät itsessään riitä. Eräs vaihtoehto olisi yhdistää palautteen antaminen edellisessä kappaleessa ehdotettuihin säännöllisesti käytäviin keskusteluihin, jolloin suoriutumista tulisi käsiteltyä useammin. Tilaisuuksien ei tarvitsisi välttämättä olla yhtä virallisia kuin kehityskeskustelujen, vaan tärkeämpää olisi vain keskustella suoriutumisesta säännöllisemmin. Tällöin tilanteetkin, joihin suoriutumisen arviointi perustuu, ovat osapuolilla paremmin muistissa.

Myös keskijohdon aikaresurssien riittävyys kannattanee ottaa kohdeorganisaatiossa pohdintaan. Kerätyn aineiston perusteella keskijohdolla on paljon työtehtäviä, joiden toteuttamiseen työaika on vaikea saada riittämään. Henkilöstöjohtaminen on eräs osa-alueista, joka kärsii kiireen seurauksena. Joissakin organisaatioissa on käytössä henkilöstöasioille omistettavaa työaikaprosenttia koskeva ohjeistus, jonka mukaan esimerkiksi 30 prosenttia työajasta tulisi käyttää henkilöstöasioille. Tämän tyyppinen ohjeistus voisi toimia myös kohdeorganisaatiossa, mutta toisaalta sen toteutumista voi olla vaikea varmistaa. Näin ollen keskijohdon työhön voisi lisätä säännöllisyyteen perustuvia kalenterivarauksia, jotka keskijohdon tulisi omistaa henkilöstöasioille. Lisäksi tämän tyyppisen syventymisen ohella myös ajanhallinnan taitojen kehittäminen lienee ratkaisu, josta voisi olla keskijohdolle hyötyä. Kiire on nimittäin tunnistettu erittäin erottamattomaksi osaksi keskijohdon työtä ja tämä tuskin tulee muuttumaan ainakaan lähiaikoina. Aikapaineiden kanssa selviytyminen näyttääkin olevan osa nykyajan esimiestäitoja, johon myös keskijohtoa kannattaa valmentaa.

Edellä mainitut osa-alueet ovat siis seikkoja, joita kohdeorganisaatiossa voitaisiin erityisesti pohtia. Yleisesti ottaen keskijohto oli kuitenkin erittäin tyytyväinen tukeen, jota he kohdeorganisaatiossa saavat. Näin ollen yhteishenkeä korostavaan organisaatiokulttuurin, henkilöstön kehittämiseen sekä henkilöstöammattilaisten ammattimaiseen tukeen kannattaa panostaa myös jatkossa.

5.4 Jatkotutkimusehdotukset

Tämä tutkimus on toistaiseksi ainoa, jonka tarkastelun pääasiallisena kohteena ovat keskijohdon kokemukset henkilöstöjohtamisen haasteista ja niissä tarvittavasta tuesta. Tutkimus tarjoaa aiheesta kattavan kuvan, mutta tapaustutkimuksena tulosten yleistettävyys on kyseenalainen. Näin ollen tutkimusta voidaan hyödyntää esimerkiksi määrällisen kyselylomaketutkimuksen esitutkimuksena, jolloin tästä tutkimuksesta saadaan suuntaviivat muun muassa jatkotutkimusten tutkimuskysymysten tai hypoteesien asettelulle. Määrällisen ja paremmin yleistettävissä olevan tutkimuksen avulla tämän tutkimuksen tulokset voitaisiin varmentaa. Jatkotutkimuksia kehoitetaan lähestymään aihetta myös määrällisin tutkimusmenetelmin.

Toinen mielenkiintoinen tutkimusaihe on keskijohdolta vaadittava henkilöstöjohtamisen osaaminen. Tässä tutkimuksessa sivutaan aihetta osana henkilöstöjohtamisen haasteita ja tarvittavan osaamisen sisältö saadaankin pääpiirteissään määritettyä. Toisaalta osaaminen ei ole tutkimuksen keskiössä, minkä vuoksi sen tarkasteluakaan ei ole aukotonta. Tutkimusten kehoitetaan syventyvän keskijohdolta vaadittavaan henkilöstöjohtamisen osaamiseen tarkemmin, jotta myös heidän suoriutumistaan voitaisiin tukea tehokkaammin. Osaamisen tarkastelussa voisi hyödyntää sekä henkilöstöammattilaisten että keskijohdon näkökulmia ja verrata näiden mahdollisia eroja.

Jatkoa ajatellen myös organisaatiokulttuurin ja henkilöstöjohtamisen käytäntöjen yhteyttä voisi tutkia tarkemmin. Tämän tutkimuksen perusteella organisaatiokulttuuri näyttää olevan yksi merkittävimmistä keinoista, joilla keskijohdon henkilöstöjohtamisen työtä voidaan tukea. Aihe on varsinkin keskijohdon näkökulmasta erittäin vähän tutkittu, minkä vuoksi tutkimuksen uutuusarvo olisi erinomainen. Organisaatiokulttuurin moniulotteisuuden vuoksi aihetta voisi lähestyä esimerkiksi havainnoinnin tai narratiivien kautta. Näistä molemmat ovat tutkimusmenetelmiä, joita henkilöstöjohtamisen hajauttamista tarkastelevissa tutkimuksissa ei ole aikaisemmin käytetty.

Yhteenvetona voidaan todeta, että henkilöstöjohtamisen onnistunut hajauttaminen keskijohdolle on aihealue, jossa riittää sekä näkökulmien että tutkimusmenetelmienkin

kannalta uusia lähestymistapoja. Henkilöstöjohtamisen laajat vaikutukset huomioon ottaen aihe on myös erittäin tärkeä niin henkilöstön työhyvinvoinnin ja sitoutumisen kuin organisaatioiden liiketoimintatavoitteidenkin kannalta.

LÄHTEET

Painetut lähteet

- Balogun, J. & Johnson, G. (2004). Organizational restructuring and middle manager sensemaking. *Academy of Management Journal*, 47(4), 523–549.
- Beer, M., Spector, B., Lawrence, P. R., Quinn Mills, D. & Walton, R. E. (1984). *Managing human assets*. New York: Free Press.
- Boxall, P. & Purcell, J. (2000). Strategic human resource management: where have we come from and where should we be going? *International Journal of Management Reviews*, 2(2), 183–203.
- Brandl, J., Madsen, M. T. & Madsen, H. (2009). The perceived importance of HR duties to Danish line managers. *Human Resource Management Journal*, 19(2), 194–210.
- Brewster, C., Hegewisch, A. & Lockhart, J. T. (1991). Researching human resource management: methodology of the Price Waterhouse Cranfield Project on European trends. *Personnel Review*, 20(6), 36–40.
- Brewster, C. & Holt Larsen, H. (1992). Human resource management in Europe: evidence from ten countries. *The International Journal of Human Resource Management*, 3(3), 409–434.
- Bryman, A. (1988). *Quantity and quality in social research*. Contemporary social research series, Volume 18. London: Unwin Hyman.
- Bryman, A. & Bell, E. (2003). *Business Research Methods*. Oxford: Oxford University Press.
- Cascón-Pereira, R., Valverde, M. & Ryan, G. (2006). Mapping out devolution: an exploration of the realities of devolution. *Journal of European Industrial Training*, 30(2), 129–151.
- Conway, E. & Monks, K. (2010). The devolution of HRM to middle managers in the Irish health service. *Personnel Review*, 39(3), 361–374.
- Cunningham, I. & Hyman, J. (1995). Transforming the HRM vision into reality: the role of line managers and supervisors in implementing change. *Employee Relations*, 17(8), 5–20.
- Currie, G. & Procter, S. (2001). Exploring the relationship between HR and middle managers. *Human Resource Management Journal*, 11(3), 53–69.

- Dopson, S., Stewart, R. & Risk A. (1992). The changing role of the middle manager in the United Kingdom. *International Studies of Management and Organization*, 22(1), 40–53.
- Easterby-Smith, M., Thorpe, R. & Lowe, A. (2002). *Management research: An introduction* (2nd ed.). London: Sage.
- Eilbirt, H. (1959). The development of personnel management in the United States. *Business History Review*, 33(3), 345–364.
- Eisenhardt, K. M. (1989). Building theories from case study research. *The Academy of Management Review*, 14(4), 532–550.
- Eriksson, P. & Kovalainen, A. (2008). *Qualitative methods in business research*. London: Sage.
- Fayol, H. (1955). *General and industrial management*. (C. Storss, Trans.) London: Pitman.
- Ferris, G. R., Hochwarter, W. A., Buckley, M. R., Harrell-Cook, G. & Frink, D. D. (1999). Human resources management: some new directions. *Journal of Management*, 25(3), 385–415.
- Floyd, S. W. & Wooldridge, B. (1994). Dinosaurs or dynamos? Recognizing middle management's strategic role. *Academy of Management Executive*, 8(4), 47–57.
- Fombrun, C. J., Tichy, N. M. & Devanna, M. A. (1984). *Strategic human resource management*. New York: Wiley.
- Francis, H. & Keegan, A. (2006). The changing face of HRM: in search of balance. *Human Resource Management Journal*, 16(3), 231–249.
- Ghauri, P. & Grønhaug, K. (2010). *Research methods in business studies* (4th ed.). Harlow: Pearson.
- Gilbert, C., De Winne, S. & Sels, L. (2011). Antecedents of front-line managers' perceptions of HR role stressors. *Personnel Review*, 40(5), 549–569.
- Guest, D. E. (1987). Human resource management and industrial relations. *Journal of Management Studies*, 24(5), 503–521.
- Guest, D. E. (1997). Human resource management and performance: a review and research agenda. *The International Journal of Human Resource Management*, 8(3), 263–276.
- Hales, C. (2005). Rooted in supervision, branching into management: continuity and change in the role of first-line manager. *Journal of Management Studies*, 42(3), 471–506.

- Hales, C. (2006). Moving down the line? The shifting boundary between middle and first-line management. *Journal of General Management*, 32(2), 31–55.
- Hall, L. & Torrington, D. (1998). Letting go or holding on: the devolution of operational personnel activities. *Human Resource Management Journal*, 8(1), 41–55.
- Harris, L., Doughty, D. & Kirk, S. (2002). The devolution of HR responsibilities: perspectives from the UK's public sector. *Journal of European Industrial Training*, 26(5), 218–229.
- Hendry, C. & Pettigrew, A. (1990). Human resource management: an agenda for the 1990s. *The International Journal of Human Resource Management*, 1(1), 17–43.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. (2009). *Tutki ja kirjoita* (15. uud. p.). Helsinki: Tammi.
- Holt Larsen, H. & Brewster, C. (2003). Line management responsibility for HRM: what is happening in Europe? *Employee Relations*, 25(3), 228–244.
- Hoobler, J. M. & Brown Johnson, N. (2004). An analysis of current human resource management publications. *Personnel Review*, 33(6), 665–676.
- Hoogendoorn, J. & Brewster, C. (1992). Human resource aspects: decentralization and devolution. *Personnel Review*, 21(1), 4–11.
- Hunter, W. & Renwick, D. (2009). Involving British line managers in HRM in a small non-profit work organisation. *Employee Relations*, 31(4), 398–411.
- Hutchinson, S. & Purcell, J. (2010). Managing ward managers for roles in HRM in NHS: overworked and under-resourced. *Human Resource Management Journal*, 20(4), 357–374.
- Johnson, P. & Duberley, J. (2000). *Understanding Management Research*. London: Sage.
- Kaufman, B. E. (2007). The development of HRM in historical and international perspective. Teoksessa P. Boxall, J. Purcell & P. Wright (toim.), *The Oxford handbook of human resource management* (ss. 19–47). Oxford: Oxford University Press.
- Keegan, A., Huemann, M. & Turner, J. R. (2012). Beyond the line: exploring the HRM responsibilities of line managers, project managers and the HRM department in four project-oriented companies in the Netherlands, Austria, the UK and the USA. *The International Journal of Human Resource Management*, 23(15), 3085–3104.
- Koskinen, I., Alasuutari, P. & Peltonen, T. (2005). *Laadulliset menetelmät kauppatieteissä*. Tampere: Vastapaino.

- Legge, K. (1989). Human resource management: a critical analysis. Teoksessa J. Storey (toim.), *New Perspectives on Human Resource Management* (ss. 19–40). London: Routledge.
- Legge, K. (1995). *Human resource management: rhetorics and realities*. Basingstoke: Palgrave Macmillan.
- Lindström, S. & Vanhala, S. (2011). Tuloksellisuusdiskurssit kuntien henkilöstöjohtamisessa. *Hallinnon Tutkimus*, 30(1), 5–19.
- Luthans, F. (1988). Successful vs. effective real managers. *The Academy of Management Executive*, 2(2), 127–132.
- Luthans, F., Rosenkrantz, S. A. & Hennessey, H. W. (1985). What do successful managers really do? an observation study of managerial activities. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 21(3), 255–270.
- McConville, T. (2006). Devolved HRM responsibilities, middle-managers and role dissonance. *Personnel Review*, 35(6), 637–653.
- McConville, T. & Holden, L. (1999). The filling in the sandwich: HRM and middle managers in the health sector. *Personnel Review*, 28(5/6), 406–424.
- McGovern, P., Gratton, L., Hope-Hailey, V., Stiles P. & Truss, C. (1997). Human resource management on the line? *Human Resource Management Journal*, 7(4), 12–29.
- Maxwell, G. A. & Watson, S. (2006). Perspectives on line managers in human resource management: Hilton International's UK hotels. *The International Journal of Human Resource Management*, 17(6), 1152–1170.
- Miles, M. B. & Huberman, A. M. (1994). *Qualitative data analysis: an expanded sourcebook* (2nd ed.). Thousand Oaks: Sage.
- Mintzberg, H. (1980). *The nature of managerial work*. Englewood Cliffs: Prentice Hall.
- Perry, E. L. & Kulik, C. T. (2008). The devolution of HR to the line: implications for perceptions of people management effectiveness. *The International Journal of Human Resource Management*, 19(2), 262–273.
- Purcell, J. & Hutchinson, S. (2007). Front-line managers as agents in the HRM-performance causal chain: theory, analysis and evidence. *Human Resource Management Journal*, 17(1), 3–20.
- Raelin, J. D. & Cataldo, C. G. (2011). Whither middle management? Empowering interface and the failure of organizational change. *Journal of Change Management*, 11(4), 481–507.
- Renwick, D. (2003). Line manager involvement in HRM: an inside view. *Employee Relations*, 25(3), 262–280.

- Renwick, D. & MacNeil, C. M. (2002). Line manager involvement in careers. *Career Development International*, 7(7), 407–414.
- Rouleau, L. & Balogun, J. (2011). Middle managers, strategic sensemaking, and discursive competence. *Journal of Management Studies*, 48(5), 953–983.
- Saunders, M., Lewis, P. & Thornhill, A. (2009). *Research methods for business students* (5th ed.). Harlow: Prentice Hall.
- Schuler, R. S. & Tarique, I. (2007). International human resource management: a North American perspective, a thematic update and suggestions for future research. *The International Journal of Human Resource Management*, 18(5), 717–744.
- Storey, J. (1995). Human resource management: still marching on, or marching out? Teoksessa J. Storey (toim.), *Human resource management: a critical text* (ss. 3–32). London: Routledge.
- Strauss, G. (2001). HRM in the USA: correcting some British impressions. *The International Journal of Human Resource Management*, 12(6), 873–897.
- Thornhill, A. & Saunders, M. N. K. (1998). What if line managers don't realize they're responsible for HR? *Personnel Review*, 27(6), 460–476.
- Tilinpäätös 2010. Tutkimuksen kohdeorganisaation tilinpäätös tilikaudelta 1.9.2009–31.8.2010. Saatavissa Patentti- ja rekisterihallitukselta.
- Tilinpäätös 2011. Tutkimuksen kohdeorganisaation tilinpäätös tilikaudelta 1.9.2010–31.8.2011. Saatavissa Patentti- ja rekisterihallitukselta.
- Tilinpäätös 2012. Tutkimuksen kohdeorganisaation tilinpäätös tilikaudelta 1.9.2011–31.8.2012. Saatavissa Patentti- ja rekisterihallitukselta.
- Torrington, D. & Hall, L. (1996). Chasing the rainbow: how seeking status through strategy misses the point for the personnel function. *Employee Relations*, 18(6), 81–97.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. (2009). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi* (5. uud. pain.). Helsinki: Tammi.
- Ulrich, D. (1998). A new mandate for human resources. *Harvard Business Review*, 76(1), 124–134.
- Van der Velde, M. E. G., Jansen, P. G. W. & Vinkenbug, C. J. (1999). Managerial activities among top and middle managers: self versus other perceptions. *Journal of Applied Management Studies*, 8(2), 161–174.
- Vanhala, S. & Kotila, O. (2006). Korkean tuloksellisuuden ja työhyvinvoinnin kytkennät henkilöstövoimavarojen johtamisen tutkimuksessa. *Työelämän tutkimus*, 2, 65–78.

- Vanhala, S., Laukkanen, M. & Koskinen, A. (1997). *Liiketoiminta ja johtaminen* (2. uud. pain.). Helsinki: KY-palvelu.
- Viitala, R. (2009). *Henkilöstöjohtaminen: Strateginen kilpailutekijä* (1.–2. pain.). Helsinki: Edita.
- Viitala, R., Suutari, V. & Järnlström, M. (2011). *Ikkunoita henkilöstötyön tulevaisuuteen: tutkimuksia henkilöstöbarometrin 2010 tuloksista*. Selvityksiä ja raportteja 171. Vaasa: Vaasan yliopiston julkaisuja.
- Whittaker, S. & Marchington, M. (2003). Devolving HR responsibility to the line: threat, opportunity or partnership? *Employee Relations*, 25(3), 245–261.
- Wooldridge, B. & Floyd, S. W. (1990). The strategy process, middle management involvement, and organizational performance. *Strategic Management Journal*, 11(3), 231–241.
- Wright, P. M. & Boswell, W. R. (2002). Desegregating HRM: a review and synthesis of micro and macro human resource management research. *Journal of Management*, 28(3), 247–276.
- Wright, P. M. & McMahan, G. C. (1992). Theoretical perspectives for strategic human resource management. *Journal of Management*, 18(2), 295–320.
- Xie, Y., Zhu, Y. & Warner, M. (2013). Exploring the reality of educated middle managers' capability and involvement in human resource management in China. *The International Journal of Human Resource Management*, 24(18), 3478–3495.
- Yin, R. K. (2003). *Case study research: design and methods* (3rd ed.). Applied Social Research Methods Series, Volume 5. 3. Thousand Oaks: Sage.

Elektroniset lähteet

Woods, D. (2011a). Successful companies are those that empower line managers with HR skills, survey reveals. *HR Magazine* 22.6.2011 [online]. Viitattu 15.10.2012. <<http://www.hrmagazine.co.uk/hro/news/1019656/successful-companies-empower-line-managers-hr-skills-survey-reveals>>.

Woods, D. (2011b.) HR professionals lose confidence in line managers' ability to handle people management tasks, Croner research shows. *HR Magazine* 31.8.2011 [online]. Viitattu 15.10.2012. <<http://www.hrmagazine.co.uk/hro/news/1020005/hr-professionals-lose-confidence-line-managers-cope-people-management-tasks-croner-research>>.

Woods, D. (2012). As HR moves towards strategic business development, line managers take on 'personnel management' - and don't like it. *HR Magazine* 16.2.2012 [online]. Viitattu 15.10.2012. <<http://www.hrmagazine.co.uk/hr/news/1020869/exclusive-as-hr-moves-strategic-business-development-line-managers-personnel-management-don-t>>.

LIITTEET

LIITE 1: Teemahaastattelurunko

STRUKTUROITU OSUUS

Mistä seuraavista henkilöstöjohtamisen osa-alueista Sinulla on pääasiallinen tai osittainen vastuu? Merkitse myös kolme itsellesi haastavinta osa-aluetta.

	Kyllä	Ei	En osaa sanoa	Kolme haastavinta
Rekrytointi ja henkilövalinta				
Työsopimuksen muotoilu ja/tai allekirjoittaminen				
Perehdyttäminen				
Henkilöstön osaamisen arviointi				
Kehityskeskustelu				
Henkilöstön kehittäminen (esim. kouluttaminen)				
Henkilöstön tukeminen				
Palkitseminen (palkkaus ja työsuhte-edut)				
Henkilöstön urasuunnittelu				
Motivointi				
Henkilöstön osallistaminen (esim. päätöksenteko)				
Työhyvinvointi				
Työturvallisuus				
Tiimin kehittäminen				
Henkilöstöjohtamisen viestintä				
Henkilöstöpolitiikan muotoilu				
Työaikojen ja poissaolojen ylläpito				
Henkilöstöltä tulevan kritiikin ja mielipahan käsitteleminen				
Erimielisyyksien/konfliktien ratkaiseminen				
Kurinpäälliset toimet (esim. huomautukset/varoitukset)				
Irtisanominen				
Työsuhteisiin liittyvän lainsäädännön hallinta ja soveltaminen				
Muu, mikä?				
Muu, mikä?				

PUOLISTRUKTUROITU OSUUS

HENKILÖSTÖJOHTAMINEN JA MUUT TYÖTEHTÄVÄT

- Kuvaile tyypillinen työpäiväsi.
- Millä tavoin henkilöstöjohtaminen on esillä tyypillisessä työpäivässäsi?
- Ketkä ovat vastuussa toimipisteesi henkilöstöjohtamisesta?
 - Onko vastuu henkilöstöjohtamisesta jaettu selkeästi eri toimijoiden välillä?

OSAAMINEN

- Minkälaisia taitoja tarvitset henkilöstöjohtamisessa? Miksi?
- Vaaditaanko henkilöstöjohtamisessa asiantuntijuutta tai erikoisosaamista?
- Miten olet oppinut/sisäistänyt nämä taidot/osaamisen?
- Onko organisaatio tarjonnut Sinulle mahdollisuuksia kehittää henkilöstöjohtamisessa vaadittavia taitoja ja/tai asiantuntijuutta? Minkälaisia?
- Millä (muilla) tavoilla taitoja ja asiantuntijuutta voisi mielestäsi kehittää?
- Minkälaiset tekijät edistävät henkilöstöjohtamiseen liittyvää suoriutumistasi?
- Minkälaiset tekijät heikentävät henkilöstöjohtamiseen liittyvää suoriutumistasi?

HENKILÖSTÖJOHTAMISEN HAASTEET JA HAASTEIDEN RATKAISEMINEN

- Mikä henkilöstöjohtamisessa on mielestäsi mielekästä/mukavaa? Miksi?
- Mikä henkilöstöjohtamisessa on mielestäsi haastavaa? Miksi?
 - Miten näitä haasteita voisi välttää/ratkaista?
- Mitkä henkilöstöjohtamisen osa-alueet ovat mielestäsi haastavimpia? Miksi?
 - Miten näitä haasteita voisi välttää/ratkaista?
- Keneltä pyydät apua henkilöstöjohtamiseen liittyvissä ongelmatilanteissa?
- Saatko palautetta omasta suoriutumisestasi henkilöstöjohtamiseen liittyen?
- Minkälaista tukea saat organisaatiolta henkilöstöjohtamisen tehtäviin?
- Toivoisitko organisaatiolta enemmän tukea? Minkälaista?
- Haluatko kertoa jotakin olennaista, joka ei ole vielä tullut tässä haastattelussa esille?

TAUSTA

- Virallinen työnimike
- Aikaisempi esimieskokemus
- Alaisten lukumäärä
- Koulutus