

ITÄ-SUOMEN YLIOPISTO

Yhteiskuntatieteiden ja kauppätieteiden tiedekunta

Kauppätieteiden laitos

Henkilöstöjohtaja johtoryhmässä – rooli ja yhteys luottamuksen rakentamiseen

Laadullinen tutkimus johtoryhmän jäsenten käsityksistä

Pro gradu -tutkielma
Palvelujohtaminen
Joonas Reponen (234962)
Ohjaaja: Prof. Taina Savolainen
2.1.2017

SISÄLLYSLUETTELO

1. JOHDANTO	1
1.1 Tutkimuksen taustaa	1
1.2 Tutkimuksen ongelmanasettelu, tavoitteet ja rajaus	2
1.3 Keskeiset käsitteet	3
1.3 Aikaisempia tutkimuksia.....	5
1.5 Tutkielman rakenne.....	8
2. HENKILÖSTÖJOHTAMINEN JA LUOTTAMUS	9
2.1 Henkilöstöjohtamisen historiaa	9
2.2 Henkilöstöressurssien johtaminen	11
2.5 Henkilöstöjohton liiketoiminta kumppanuus	19
2.5.1 Strateginen kumppani	21
2.5.2 Muutosagentti.....	23
2.5.3 Hallinnollinen asiantuntija.....	24
2.5.4 Työntekijän edustaja	25
2.6 Henkilöstöjohton roolitypologian kehittyminen.....	26
2.7 Luottamus käsitteenä.....	31
2.7 Luottamuksen kehittyminen managerialisissa suhteissa.....	34
3. EMPIIRINEN TUTKIMUS	37
3.1 Kohdeorganisaatio	37
3.2 Tutkimusstrategia	37
3.3 Tutkimusmetodien valinta.....	39
3.4 Aineiston kerääminen ja käsittely	40
3.5 Aineiston analysointi.....	41
4. TUTKIMUSTULOKSET	44
4.1 Henkilöstöpolitiikan oikeellisuus ja linjakuus.....	44
4.2 Henkilöstöressurssien kokonaisvaltainen asiantuntemus	47
4.3 Vuorovaikutuksen ylläpitäminen	50
4.4 Yhteisen vastuun kantaminen	52
5. YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET	55

5.1 Johtopäätökset	55
5.2 Tutkimuksen yhteenveto	56
5.3 Tutkimuksen arviointia ja jatkotutkimus ehdotukset	57
LÄHTEET	61

LIITEET:

LIITE 1: HAASTATTELURUNKO

KUVIOT:

KUVIO 1: Henkilöstöjohtamisen historiallinen kehitys.....	11
KUVIO 2: Henkilöstöjohtamisen yhteys organisaation menestymiseen.....	18
KUVIO 3: Henkilöstöammattilaisen roolitypologia.....	20
KUVIO 4: Henkilöstöammattilaisen tulevaisuuden roolit	28
KUVIO 5: Luottamuksen kehittyminen.....	36
KUVIO 6: Analyysiprosessi.....	42

TAULUKOT:

TAULUKKO 1: Kompetenssit henkilöstöammattilaisen roolitypologiassa.....	21
---	----

ITÄ-SUOMEN YLIOPISTO

Tiedekunta		Yksikkö	
Yhteiskuntatieteiden ja kauppatieteiden tiedekunta		Kauppatieteiden laitos	
Tekijä		Ohjaaja	
Joonas Reponen		Prof. Taina Savolainen	
Työn nimi			
Henkilöstöjohtaja johtoryhmässä – rooli ja sen yhteys luottamuksen rakentamiseen Laadullinen tutkimus			
Pääaine	Työn laji	Aika	Sivuja
Palvelujohtaminen	Pro gradu -tutkielma	2.1.2017	69 + 1
Tiivistelmä			
<p>Tämän pro gradu -tutkielman tarkoituksena on lisätä ymmärrystä henkilöstöjohtajan roolista yrityksen johtoryhmässä. Henkilöstöjohtajan rooli liikkeenjohtamisessa korostuu nykyaikana yhä enemmän. Monissa organisaatioissa henkilöstöjohto on vakiinnuttanut paikkansa yrityksen johtoryhmässä, mutta sen rooli ei kuitenkaan ole täysin yksiselitteinen. Tässä tutkimuksessa selvitetään, millainen rooli henkilöstöjohtajalla on tutkimukseen osallistuvan kohdeyrityksen johtoryhmässä. Tutkielma lisää ymmärrystä siitä, kuinka henkilöstöjohtaja osallistuu liikkeenjohtamiseen ja rakentaa luottamusta omassa roolissaan johtoryhmän jäseniin. Aiheen tutkimus johtoryhmän näkökulmasta on etenkin suomalaisessa kontekstissa vielä melko vähäistä, minkä takia lisätutkimukselle on tarvetta.</p> <p>Henkilöstöjohtajan rooli johtoryhmässä liittyy laajemmin koko henkilöstöjohtamisen teoriapohjaan. Etenkin henkilöstöjohtamisen lisäarvo liikkeenjohtamisessa on tämän tutkimuksen teoreettisen viitekehyksen keskiössä. Henkilöstöjohtajan roolissa johtoryhmässä on myös kysymys hänen henkilökohtaisista suhteistaan muihin johtoryhmän jäseniin, minkä takia tutkimuksen teoriaosuudessa huomioidaan luottamuksen rakentuminen tämän tyyppisissä suhteissa. Tutkimuksen aineisto on kerätty haastatteleamalla kaikki johtoryhmän jäsenet henkilökohtaisesti. Haastattelujen analyysissä keskityttiin koko aineiston sisällön yhtäläisyyteen, jonka avulla tunnistettiin neljä keskeistä teemaa henkilöstöjohtajan rooliin liittyen.</p> <p>Tutkimuksen perusteella henkilöstöjohtaja rooli muodostuu henkilöstöpolitiikan oikeellisuuden ja linjakkuuden varmistamisesta, henkilöstöresurssien kokonaisvaltaisesta tuntemisesta, vuorovaikutuksen ylläpitämisestä ja yhteisen vastuun kantamisesta. Henkilöstöjohtaja voi osoittaa olevansa luottamuksen arvoinen toimimalla aktiivisesti omassa roolissaan. Tutkimustulosten myötä henkilöstöjohtajaan kohdistuvat odotukset tulevat paremmin näkyväksi, mikä edistää hänen luottamuksen rakentamista kohdeyrityksen johtoryhmässä. Lisäksi tutkimustulokset lisäävät henkilöstöjohtajan roolin teoreettista ymmärrystä nykyajan organisaatioissa nimenomaan liikkeenjohtajan näkökulmasta.</p>			
Avainsanat: Henkilöstöjohtaja, henkilöstöfunktio, johtoryhmä, henkilöstöjohtaminen, rooli, luottamus			

1. JOHDANTO

1.1 Tutkimuksen taustaa

Organisaation johdon näkökulma henkilöstöjohtajan osallistumisesta liikkeenjohtamiseen on saanut tutkimuksissa melko vähän huomiota (Chen 2015, 36). Kirjallisuudessa on alettu korostamaan yhä enemmän henkilöstöammattilaisten strategista roolia organisaatioissa, eikä henkilöstöjohtajan rooli enää rajoitu tarkasti vain henkilöstötoiminnon johtamiseen. Useissa organisaatioissa henkilöstöjohto on vakiinnuttanut paikkansa johtoryhmässä, mikä tarkoittaa sitä, että henkilöstöjohtajalta odotetaan kykyä tuoda lisäarvoa liiketoiminnan johtamiseen.

Toisaalta tutkimukseen perustuen voidaan todeta, että henkilöstöammattilaiset eivät luo arvoa organisaatioissa pelkästään strategisen roolin kautta (Byensin ja De Vossin, 2001). Näin ollen, ei voida antaa yksiselitteistä vastausta siitä, millainen henkilöstöjohtajan rooli on tarkoituksenmukainen kaikissa organisaatioissa. Jokainen organisaatio tarjoaa siis ainutlaatuisen mahdollisuuden henkilöstöjohtajan roolin tarkastelemiseksi. Henkilöstöjohtajan roolin tutkiminen on tärkeää myös siksi, että henkilöstöjohtaja voi rakentaa luottamusta liikkeenjohdossa täyttämällä niitä odotuksia, joita häneen kohdistuu. Suomalaista tutkimusta henkilöstöjohtajan roolista, nimenomaan yritysjohdon näkökulmasta, on löydettävissä melko vähän, mikä osaltaan houkutteli tutkijaa tarttumaan tähän aiheeseen.

Koko henkilöstötyön luonteen muuttuminen organisaatioissa on muokannut osaltaan myös henkilöstöjohtajan roolia, minkä takia sen selkeä määrittäminen ei ole täysin yksiselitteistä. Viitalan ja Järnlström (2014, 22) huomauttavat, että henkilöstöfunktioiden kehittyminen edellyttää toimitusjohtajien luottamusta henkilöstöammattilaisten pätevyyteen. Henkilöstöjohtajan roolissa korostuvan osaamisen tarkastelu on siis tärkeää, kun pyritään ymmärtämään sitä, miten henkilöstöjohtaja rakentaa luottamusta liikkeenjohtoon.

Henkilöstöammattilaisiin kohdistuvat odotukset vaihtelevat myös tarkastelevan sidosryhmän mukaan. (esim. De Winne ym. 2013). Tässä tutkimuksessa pyritään ymmärtämään henkilöstöjohtajan roolia yrityksen johtoryhmässä, joten tutkimus kuvaa operatiivisen liikkeenjohdon näkemystä henkilöstöjohtajan roolista. Luottamuksen rakentamisen kannalta on tärkeää, että henkilöstöjohtaja on tietoinen omasta roolistaan, sekä toimii siinä aktiivisesti. De Jongin ja Elfringin (2010) mukaan etenkin sellaisissa ryhmissä korostuu jäsenten välinen luottamus, jossa

työtä tehdään pidemmällä tähtäimellä. Näin ollen, henkilöstöjohtajan roolin tutkiminen nimenomaan yrityksen johtoryhmässä on mielenkiintoinen ja tarpeellinen aihe, sekä tiedeyhteisön että liikkeenjohdon näkökulmasta.

1.2 Tutkimuksen ongelmanasettelu, tavoitteet ja rajaus

Tämän tutkimuksen tarkoituksena on tutkia henkilöstöjohtajan roolia yrityksen XYZ:n johtoryhmässä. Tutkimuksessa ollaan kiinnostuneita johtoryhmän jäsenten käsityksistä henkilöstöjohtajan roolista johtoryhmässä. Tavoitteena on muodostaa laadullinen kuvaus tutkimukseen osallistuvan kohde organisaation henkilöstöjohtajan roolista. Tutkimuksen avulla pyritään myös ymmärtämään, kuinka henkilöstöjohtaja rakentaa luottamusta omassa roolissaan. Toisin sanoen tutkimuksella pyritään selvittämään, miten henkilöstöjohtaja osallistuu liikkeenjohtamiseen johtoryhmässä, sekä laajemmin koko yrityksen tasolla. Tutkimusongelmaa jäsennetään tutkimuskysymysten avulla seuraavalla tavalla:

Tutkimuskysymys:

Millainen rooli henkilöstöjohtajalla on yritys XYZ:n johtoryhmässä?

Alakysymykset:

Miten henkilöstöjohtaja osallistuu yrityksen johtamiseen?

Miten henkilöstöjohtaja rakentaa luottamusta omassa roolissaan?

Tutkimuksen teoria muodostuu pääosin tieteellisistä artikkelista ja julkaisuista. Tutkimusaihetta tarkastellaan henkilöstöjohtamisen teorian avulla. Kirjallisuudessa henkilöstöjohtamisen ja henkilöstöressurssien johtamisen termejä käytetään usein limittäin. Tutkimuksessa ei kuitenkaan ole tarkoitus erotta termien merkitystä toisistaan, vaikka teoriaosuudessa tarkastellaan henkilöstön resurssiajattelua erikseen. Henkilöstöjohtamisen osalta ollaan ennen kaikkea kiinnostuneita strategisen henkilöstöjohtamisen teoriasta, sekä henkilöstöjohdon liiketoimintakumppanuudesta organisaatiossa.

Luottamus rajataan ihmisten välisiin suhteisiin, eli tässä tutkimuksessa on kyse luottamuksesta johtajien kesken. Institutionaalinen luottamusta ei näin ollen tarkastella tässä tutkimuksessa. Tarkemmin sanoen, henkilöstöjohtajan luottamuksen rakentamista tarkastellaan nimenomaan muihin johtoryhmän jäseniin. Tässä tutkimuksessa ollaan siis kiinnostuneita vain johtoryhmän jäsenten käsityksistä, joten organisaation muiden sidosryhmien näkökulmaa ei huomioida lainkaan.

Henkilöstöjohtajan roolia ei kuitenkaan ole mielekästä erottaa HR:n roolista funktiona, sillä kyse on ilmiöstä kokonaisuutena. HR-johtajan rooli johtoryhmässä on ensisijaisesti tämän tutkimuksen keskiössä, mutta häneen kohdistuvat odotukset viittaavat luonnollisesti myös siihen toimintoon, josta hän vastaa. Näin ollen tutkimuksen tavoitteena ei ole pelkästään ymmärtää, mitä henkilöstöjohtajalta odotetaan johtoryhmän sisällä toimiessaan, vaan myös koko organisaation tasolla. Johtoryhmä on kuitenkin se konteksti, jossa tutkimusongelmaa selvitetään.

Empiirisessä osiossa kerätään tutkimuskysymykseen aineistoa haastatteleamalla läpi kaikki yrityksen johtoryhmän seitsemän jäsentä henkilökohtaisesti, mukaan lukien itse henkilöstöjohtaja. Johtamisen tutkimuksen näkökulmasta, laajempaan tavoitteena on lisätä ymmärrystä henkilöstöjohtajan luottamuksen rakentumisesta yrityksen johtoryhmän näkökulmasta, mitä on tutkittu vasta melko vähän suomalaisissa yrityksissä. Kohdeyrityksen kannalta tutkimus pyrkii tuottamaan oikean kuvan henkilöstöjohtajan roolista.

Tutkimuksen tavoitteiden kannalta on syytä myös pohtia, kenelle tutkimuksessa pyritään varsinaisesti tuottamaan tietoa. Liiketaloustieteellistä osassa tutkimuksista pyritään tuottamaan ensisijaisesti tietoa käytännön liikkeenjohdolle, mutta tutkimusyhteisölle suunnatussa tutkimuksessa tarkoituksena on lisätä tiedeyhteisön ymmärrystä tutkimusilmiöstä. (Koskinen, Alasuutari & Peltonen 2005, 15-16). Tässä tutkimuksessa tulee huomioida se, että tutkimuksen ensisijainen yleisö on tiedeyhteisö, vaikka tutkimustulosten toivotaan hyödyttävän myös käytännön liikkeenjohtoa kohdeyrityksessä.

1.3 Keskeiset käsitteet

Henkilöstöjohtaminen

Schmidt & Vanhala (2010, 8) tarkoittavat henkilöstöjohtamisella, tai myöhemmin yleistyneellä henkilöstöresurssien johtamisella (Human Resource Management, HRM), kaikkia niitä liikkeenjohdon päätöksiä ja toimenpiteitä, jotka vaikuttavat organisaation ja sen henkilöstön välisiin suhteisiin. Henkilöstöjohtamisella voidaan tarkoittaa myös yrityksen henkisen pääoman

huolehtimista (Viitala 2009, 20). Tutkimuskirjallisuudessa henkilöstö- ja henkilöstöressurssien johtamisen käsitteitä käytetään usein limittäin. Tässä tutkimuksessa henkilöstöjohtaminen käsitetään edellä mainittujen määritelmien mukaiseksi toiminnaksi, josta ensisijaisesti henkilöstöjohtaja on vastuussa.

Luottamus

Luottamuksen käsitteelle ei ole yksiselitteistä määritelmää kirjallisuudessa. Kirjallisuudesta on joitakin keskeisiä elementtejä, joiden perusteella luottamusta on pyritty määrittelemään ilmiönä. Esimerkiksi halu altistua haavoittuvaksi toisen ihmisen toiminnan suhteen on yksi keskeinen piirre luottamuksen määrittelemisessä. (Mayer, ym. 1995.) Luottamus voidaan käsittää myös psykologisena tilana, joka perustuu ihmisen positiivisiin odotuksiin toisen aikomuksista ja käytöksestä. (Rousseau ym. 1998.) Määritelmien perusteella voi todeta luottamussuhteen rakentumisessa olevan merkitystä useammalla kuin yhdellä osapuolella. Luottamuksen tila voidaan kuitenkin nähdä yksilön kokemuksena toisen luotettavuudesta. Näin ollen, luottamus voi perustua yksilön arvioon ja tulkintaan, joita voi olla monenlaisia, eikä toisen henkilön toimintaan ja aikomuksiin itsessään. (Six & Skinner 2010, 111.) Tässä tutkimuksessa luottamus määritellään nimenomaan yksilön tulkinnaksi toisen henkilön aikomuksista ja toiminnasta.

Henkilöstötoiminto

Henkilöstötoiminnolla tarkoitetaan yrityksen vastuualueita, jossa hoidetaan henkilöstöön liittyviä asiakokonaisuuksia. Yrityksissä puhutaan usein henkilöstöfunktiosta. (Viitala 2013, 22.) Tässä tutkimuksessa henkilöstötoiminnon ja henkilöstöfunktion välille ei tehdä käsitteellistä eroa.

Rooli

Yksilön roolissa on olennaista hänen oma toimintansa, sekä toisten ryhmän jäsenten asettamat odotukset. (Jauhiainen & Eskola 1994, 188). Tässä tutkimuksessa keskitytään niin sanottuun henkilön sosiaaliseen rooliin, joka ilmenee sosiaalisessa vuorovaikutuksessa tai tehtävää suorittaessa. Yksilö toimii sosiaalisessa roolissaan jo pelkästään tehtävänsä suorittamalla, vaikka vuorovaikutusta muiden kanssa ei olisikaan. (Niemistö 1998, 90.) Tässä tutkimuksessa roolilla tarkoitetaan nimenomaan sosiaalista roolia. Sosiaalinen rooli voidaan ymmärtää myös ammatillisena roolina, eli henkilöstöjohtajan osallistumisena omaan työhönsä.

Johtoryhmä

Listayhtiöiden hallinnointi ja ohjausjärjestelmiä koskevassa työryhmän suosituksessa (Corporate Governance, 2003, 12) todetaan, että johtoryhmällä tarkoitetaan konsernin tai muun vastaavan organisaatioon operatiivista liiketoimintaa johtavaa ryhmää, mutta sillä ei ole yhtiöoikeudellista asemaa. Johtoryhmä kokoontuu säännöllisesti, ja sen tarkoitus on avustaa yrityksen toimitusjohtajaa. Tässä tutkimuksessa johtoryhmä-käsite määritellään edellä mainitun työryhmän suosituksen mukaisesti.

1.3 Aikaisempia tutkimuksia

Aikaisempia tutkimuksia henkilöstöjohdon roolista organisaation toiminnan kehittämisessä on saatavilla melko paljon. Monissa tieteellisissä artikkeleissa todetaan, että henkilöstöjohdon merkitystä strategisena kumppanina on jo pidemmän aikaa korostettu (esim. Bargestock 2000; Francics & Keegan 2006.). Dave Ulrich (1997) on kehittänyt yhden merkittävimmistä malleista tutkittuaan kymmeniä yrityksiä ja satoja henkilöstöjohtajia. Malli sisältää neljä osa-aluetta, jotka henkilöstöjohdon tulisi täyttää tuottaakseen lisäarvoa yrityksen johtamisessa. Ulrichin mukaan malli auttaa vertaamaan henkilöstöjohdon omia, sekä eri sidosryhmien käsityksiä siitä, millainen henkilöstöjohdon rooli organisaatiossa tulisi olla. Byens ja De voss (2001) ovat soveltaneet kyseistä mallia tutkimuksessaan, jossa selvitettiin henkilöstöjohtajien, linjan johtajien ja ylemmän tason johtajien näkemyksiä henkilöstöjohdon roolista. He toteavat tutkimuksessaan, että huolimatta aiemman kirjallisuuden keskittymisestä henkilöstöjohdon strategiseen rooliin, voi henkilöstöjohto tuoda arvoa organisaatiossa myös muutoksen, työntekijöiden ja yrityksen infrastruktuurin johtamisen osa-alueilla. Friedman (2007) on myös käyttänyt Ulrichin mallia tutkiessaan globalisaation vaikutuksia henkilöstöjohtamiseen. Kyseiseen mallin paneudutaan tarkemmin tämän tutkimuksen teoria luvussa.

Aiemmin tehtyjen tutkimusten perusteella voidaan todeta, että henkilöstöjohtoon kohdistuvat odotukset vaihtelevat eri sidosryhmien kesken. Byensin ja De Vossin (2001) tutkimustulosten perusteella henkilöstöammattilaiset eivät tuo arvoa liikkeenjohtamiseen vain strategisessa roolissaan. Tutkimuksen perusteella ylemmän tason johtajat näkevät henkilöstöjohdon tuovan lisäarvoa etenkin muutoksen, kuten yrityskulttuurin johtamisessa. Lisäksi johto kokee henkilöstöammattilaisten reaktiivisen avun ongelmatilanteissa tärkeäksi. Henkilöstöjohtajat itse käsittelevät tuottavansa lisäarvoa työntekijöiden johtamisessa, kuten heidän yksilöllisessä motiivoinnissa ja suhteiden hoitamisessa. Yrityksen eri linjojen johtajat puolestaan ymmärtävät henkilöstöjohdon olevan tärkeä perinteisessä roolissaan, eli työvoiman valinnassa ja kehittämisessä.

Toisaalta osassa tutkimuksista henkilöstöjohtajat näkevät oman roolinsa merkittävänä organisaation muutostilanteissa. (Caldwell 2001; Long Ismail & Amin 2013).

Toimiakseen uskottavasti muutosjohtajina henkilöstöammattilaiset tarvitsevat monipuolisia taitoja yrityksen liiketoimintaan liittyen, mutta Longin ym. (2013) tutkimuksen mukaan tässä on usein puutteita. Walkerin ja Reifin (1999) tutkimus kuitenkin osoittaa, että liiketoiminnan osaamista pidetään yleisesti ottaen tärkeänä henkilöstöammattilaisen kompetenssina, sekä henkilöstöammattilaisista että johdon näkökulmasta.

Vastuun jakautuminen henkilöstöjohdon ja yrityksen linjan johtajien kesken on kiinnostanut muitakin tutkijoita (esim. Keegan, Hueman & Turner 2012). De Winne ym. (2013) ovat puolestaan selvittäneet, linjan johtajien näkökulman lisäksi, myös ammattiyhdistysliikkeiden odotuksia henkilöstöosastoa kohtaa. Heidän tutkimuksensa mukaan linjan johtajat odottavat henkilöstöjohtajilta prosessi-orientoitunutta roolia. Ammattiyhdistysliikkeiden odotukset puolestaan liittyvät enemmän operationaalisiin rooleihin, kuten työntekijöiden kannustamiseen ja etujen huomioimiseen.

Monissa yrityksissä linjan johtajien vastuu yrityksen henkilöstötyössä on kasvanut (Renwick, 2003). Vastuun jakautumisella henkilöstöammattilaisista ja linjan johtajien kesken voidaan nähdä olevan vaikutusta myös organisaation menestykseen (Dany, Guerdi & Hatt 2008). Monet yritykset ovat ottaneet henkilöstöjohtajia johtoryhmäänsä strategisen roolin mahdollistamiseksi. Dany ym. (2008) kuitenkin painottavat tutkimuksessaan, että henkilöstöammattilaisen vastuu henkilöstöpolitiikan toimeenpanemisesta on myös tärkeää. Tutkimuksen tulosten perusteella henkilöstöön liittyviä asioita ei voi siirtää yksinään linjan johtajien vastuulle, vaan henkilöstöammattilaisilla tulisi olla keskeinen rooli päätösten implementointi vaiheessa.

Aiempiä tutkimuksia, joissa ollaan kiinnostuneita henkilöstöjohtajan roolista yrityksen johdon näkökulmasta, on tehty melko vähän. Osa tutkimuksista lähestyy kysymystä vain henkilöstöjohtajien omasta näkökulmasta (esim. Kelly & Gennard 1996). Chen (2005) on pyrkinyt selvittämään henkilöstöjohtajien roolia amerikkalaisten yritysten johtoryhmissä yhteistyössä kansallisen yritysjohtajien yhteisön (National Association of Corporate Directors, NACD) kanssa. Huolimatta siitä, että aiemmassa kirjallisuudessa henkilöstöjohdon strategista roolia on painotettu jo melko paljon, osassa yrityksistä henkilöstötoimen strateginen osallistuminen on vielä puutteellista johtoryhmän, sekä koko organisaation tasolla. (Lawler & Mohrman 2003; Chen, 2005) Samanlaisia tutkimustuloksia on saatu myös julkiselta sektorilta (Truss 2008).

Chenin (2005) tutkimuksen keskeisimmät tulokset osoittavat, että henkilöstöjohdolla nähdään olevan vähiten merkitystä yrityksen riskien hallinnassa, eikä sen lisäämiseen koeta tarvetta. Henkilöstöjohtajat voivat kuitenkin hänen tutkimuksensa mukaan lisätä uskottavuuttaan johtoryhmässä pitämällä muut jäsenet ajan tasalla uusimmista henkilöstöalan innovaatioista ja kiinnittämällä johdon huomion parhaisiin henkilöstöä koskeviin toimintatapoihin. Organisaation osaamisen yhteyden osoittaminen liiketoimintaan ja riskeihin, auttaa henkilöstöjohtajaa tuomaan strategista arvoa ryhmään. Lisäksi Chenin (2005) tulosten perusteella organisaation kulttuuriin ja ilmapiiriin liittyvissä kysymyksissä henkilöstöjohdon läsnäolo nähtiin tärkeäksi johtoryhmässä, mutta siinä toivottiin vielä enemmän henkilöstöjohdon panostusta. Organisaatiokulttuurin suhteen samanlaisiin tuloksiin johtajien näkökulmasta ovat aiemmin päätyneet esimerkiksi Byens ja De Voss (2001).

Suomessa aiempia tutkimuksia henkilöstöjohtajan roolista yrityksen johtoryhmän näkökulmasta on saatavilla niukasti. Itä-Suomen yliopistossa on aiemmin tutkittu Henkilöstöfunktion roolia luottamuksen rakentamisessa organisaatiossa (Mentula, 2015). Henkilöstöjohtajan roolin keskittyviä tutkimuksia muista yliopistoista löytyy muutamia, mutta niissä lähestytään aihetta eri näkökulmasta. Esimerkiksi Kuronen (2002) on tutkinut henkilöstöjohtajan työssä toteutuvia rooleja ja suhtautumista palkitsemiseen. Koivisto (2011) puolestaan on keskittynyt tutkimuksessaan henkilöstöjohtajan rooliin ja tunteisiin irtisanomisprosessin aikana. Laajemmin katsottuna suomalaisia tutkimuksia henkilöstöjohtamisen asemasta organisaatiossa on kuitenkin tehty enemmän. (esim. Schmidt & Vanhala, 2010; Viitala & Järnlström, 2014). Viitalan ja Järnlström (2014) esittävät tutkimuksessaan henkilöstöjohtamisen tulevaisuuden trendejä. Heidän mukaan strateginen näkökulma on edelleen vahva suuntaus henkilöstöjohtamisessa, sekä korostavat henkilöstöjohtajan tarvitsevan liiketoiminnan tuntemusta, jotta hän voi toimia liikkeenjohdon kanssa yhteistyössä.

Katsaus aiempiin tutkimuksiin osoittaa, että henkilöstöjohtamista organisaatioissa on tutkittu monipuolisesti. Henkilöstöjohdon strateginen rooli on selvästi ollut yksi keskeisimmistä tutkimus suuntauksista henkilöstöjohtamisen alalla. Odotukset henkilöstöjohdon toimintaa kohtaan vaihtelevat kuitenkin sidosryhmän näkökulmasta riippuen. Johtoryhmän näkökulmasta tehty tutkimus henkilöstöjohtajan roolista näyttäisi olevan vielä melko vähäistä. Etenkin suomalaisia tutkimuksia on haasteellista löytää, mikä osaltaan toimii perusteluna tämän tutkimuksen näkökulman valinnalle.

1.5 Tutkielman rakenne

Tutkimus alkaa johdannolla, jossa esitellään aiheen taustaa ja perustellaan tutkimusaiheen valinta. Johdannossa esitetään tutkimuskysymykset ja rajata aihe selkeästi. Johdanto luvussa on myös määritelty lyhyesti tutkimuksen viisi keskeisintä käsitettä, jotta niiden merkitys tulisi lukijalle selväksi tässä raportissa. Lisäksi johdantoon sisällytetty katsaus aiempiin tutkimuksiin, ja niiden keskeisimpiin tuloksiin, jotka liittyvät läheisesti henkilöstöjohtajan, tai laajemmin koko henkilöstöfunktion, rooliin organisaatiossa.

Tutkimuskirjallisuudesta on valittu keskeisiä näkökulmia, joiden kautta aiheen teoreettista luonnetta voidaan ymmärtää. Tutkimuksen teoreettinen viitekehys perustuu henkilöstöjohtamisen ja luottamuksen kirjallisiin lähteisiin. Aluksi keskitytään henkilöstöjohtamisen teoriaan. Henkilöstöjohtamisen kehittymistä ja nykytilaa tarkastellaan monipuolisesti teoria osuudessa, mutta pääpaino on niin liikkeenjohdon näkökulmassa. Henkilöstöjohtamisen roolia organisaatiossa käsitellään kahden teoreettisen mallin avulla, jotka havainnollistavat henkilöstöjohtamisen monipuolista roolia organisaatiossa. Toiseksi teoreettinen tarkastelu koskee luottamuksen käsitettä. Teoria luvussa keskitytään luottamuksen osalta etenkin sen rakentumiseen horisontaalisissa ihmisten välisissä suhteissa.

Raportin empiirisen luvun yhteydessä esitellään tarkemmin tutkimukseen osallistuva organisaatio. Samassa luvussa kerrotaan myös, kuinka tutkimuksen aineisto on kerätty ja analysoitu. Tutkimustulokset esitetään neljännessä luvussa. Tutkimustulosten esittäminen jakautuu neljään keskeiseen teemaan, joihin on päädytty aineiston analyysin perusteella. Viimeisessä luvussa tehdään tutkimuksesta johtopäätökset, sekä pohditaan saatuja tutkimustuloksia myös aiempaan teoriaan liittyen. Lopuksi arvioidaan myös tämän tutkimuksen onnistumista, sekä esitetään mahdollisia jatkotutkimusehdotuksia tulevaisuutta varten.

2. HENKILÖSTÖJOHTAMINEN JA LUOTTAMUS

Tässä luvussa tarkastellaan aluksi tutkimuskirjallisuuden perustella henkilöstöjohtamisen kehittymistä, sekä sen roolia tässä ajassa. Tutkijan mukaan myös historiallisen perspektiivin huomioiminen on tärkeää, jotta voidaan ymmärtää henkilöstöammattilaisten, etenkin henkilöstöjohtajan, asemaa organisaatiossa nykyaikana. Henkilöstöjohtamisen teorian osalta keskitytään etenkin sen merkitykseen organisaation liiketoiminnan kannalta.

Henkilöstöjohtajan rooli yrityksen johtamisessa liittyy vahvasti myös luottamukseen, ja sen rakentamiseen. Tässä tutkimuksessa ollaan kiinnostuneita luottamuksen osalta siitä, miten henkilöstöjohtaja rakentaa luottamusta omassa roolissaan yrityksen johtoryhmän jäseniin. Näin ollen, tässä luvussa tarkastellaan myös luottamuksen käsitettä, sekä sen rakentumista ihmisten välisissä suhteissa. Tutkimuksessa ollaan kiinnostuneita nimenomaan johtajien välisistä suhteista, minkä tutkija on pyrkinyt valitsemaan lukuun ensisijaisesti sellaisia lähteitä, joissa luottamusta tarkastellaan ammatillisissa suhteissa.

2.1 Henkilöstöjohtamisen historiaa

Suomessa suuret yritykset alkoivat 1800-luvun lopulla kiinnittää enemmän huomiota työntekijöidensä hyvinvointiin. Samalla alkoi muodostua alustava käsitys henkilöstöammattilaisista, jotka hoitivat työntekijöiden hyvinvointiin liittyviä tehtäviä. (Viitala, 2013, 31.) Henkilöstöjohtamisen kirjallisuuden juuret voidaan myös sijoittaa jo 1900 luvun alkupuolelle (Kaufman, 2001). Käytännössä henkilöstöstä huolehtiminen oli kuitenkin lähinnä suuryritysten harjoittamaa sosiaalista toimintaa aina toiseen maailman sotaan asti (Schmidt & Vanhala, 2010,7).

1950-luvulla henkilöstöjohtaminen oli organisaatioissa ensisijaisesti henkilöstöhallintojen suorittamia tehtäviä, kuten työntekijöiden rekrytointia, valitsemista, koulutusta ja palkkausta. Henkilöstöhallintojen toiminta ei kuitenkaan vielä varsinaisesti pohjautunut yhteisiin teorioihin. (Mahoney & Deckop 1986, 225.) Henkilöstöosastoja alettiin hiljalleen perustaa linjanjohtajien tueksi (Schmidt & Vanhala, 2010,7). 1960- ja 1970 luvuilla suomalaisissa suuryrityksissä henkilöstötoiminnot ottivat osan johdolle kuuluvista asioista omalle vastuulleen ja henkilöstöammattilaisten rooli erottui selvemmin muista organisaation jäsenistä (Viitala, 2013, 33.)

1980-luvulta eteenpäin henkilöstöjohtamisessa on korostunut strateginen näkökulma (Viitala, 2013, 33). Tutkimuksissa myös lähestyttiin henkilöstöön liittyviä käytäntöjä strategisesta perspektiivistä (esim. Jackson ym. 1989, Dean & Snell 1991). Strategisen henkilöstövoimavarojen johtamisen -käsite (Strategic Human Resource Management, SHRM) sai hiljalleen oman merkityksensä, ja sen käyttö yleistyi akateemisessa kirjallisuudessa (esim. Wright & McMahan, 1992, Boxall, 1996). Mielenkiinto henkilöstövoimavaroja, ja niiden yhteyttä organisaation strategiaan lisääntyi, sillä strategisen henkilöstöjohtamisen todettiin olevan merkittävä tekijä yrityksen menestymisen kannalta. (Huselid 1995; Youndt, Snell, Dean & Lepak, 1996; Delery & Doty, 1996.) Tutkijat olivat tuolloin kansainvälisesti kiinnostuneita sellaisista henkilöstöjohtamisen käytännöistä, jotka parhaiten korreloivat yrityksen tuloksen kanssa.

2000-luvulla useat tutkijat ovat olleet kiinnostuneita henkilöstöammattilaisten ja linjanjohtajien välisestä vastuunjaosta (esim. Renwick 2003; Dany, ym. 2009; Keegan, ym. 2012). Henkilöstötyön siirtyminen osittain takaisin linjajohdon vastuulle on trendi, joka on jatkunut jo muutaman vuosikymmenen (Larsen & Brewster 2003; Currie & Procter, 2001). Kiinnostus strategista henkilöstöjohtamista kohtaan on myös säilynyt 2000-luvulla. Lisäksi strategiseen näkökulmaan läheisesti liittyvä liiketoiminta kumppanuus, jossa korostuu henkilöstöammattilaisten ja ylimmän johdon välinen yhteistyö, on saanut 2000-luvulla lisää huomiota (esim. Caldwell 2008; Ulrich ym. 2013).

Viitala, Järnlström ja Uotila (2014) määrittelevät kolme laajempaa kehityssuuntaa, jotka vaikuttavat 2000-luvulla organisaatiossa tehtävään henkilöstötyöhön. Ne ovat globalisaatio, teknologia ja työvoiman demograafiset tekijät. Demograafisilla tekijöillä he viittaavat suomen tapauksessa etenkin väestön ikääntymiseen, mikä joudutaan huomioimaan henkilöstötyössä. Globalisaation myötä kilpailu on kiristynyt, mikä on luonut myös henkilöstöjohtamiselle uudenlaisia paineita lisäarvon tuottamiseen etenkin kansainvälisissä organisaatioissa (Ks. myös Friedman, 2007). Lisäksi organisaatioissa tehtävä henkilöstötyö tapahtuu yhä enemmän teknologian välityksellä. Teknologian hyödyntäminen henkilöstötyössä on esimerkiksi parantanut yritysten tehokkuutta, mikä on edesauttanut niitä saavuttamaan strategisia tavoitteitaan (Parry & Tyson, 2011).

Henkilöstöjohtamisen historiallisesta kehityksestä voidaan tiivistetysti todeta, että henkilöstötoiminnon painopiste on siirtynyt henkilöstön hallinnoinnista vahvemmin strategiseen näkökulmaan historian saatossa. Toisin sanoen aikaisemmat, usein hyvin yksinkertaiset, transaktionaaliset tehtävät ovat vaihtuneet transformatiivisiin tehtäviin, joiden tarkoituksena on tuoda

arvoa yrityksen palveluihin tai tuotteiden kuluttamiseen. Nykyään henkilöstöfunktion vastuulla olevat transformatiiviset tehtävät ovat usein yhteydessä yrityksen strategiaan tavoitteisiin. (Thite, Kavabgah & Johnson 2012, 7.) Kuvio 1. havainnollistaa tiivistetysti henkilöstöjohtoon roolin historiallisen kehityksen.



Kuvio 1. Henkilöstöjohtamisen historiallinen kehitys

Lähde: Thite ym. 2012, 7

2.2 Henkilöstöressurssien johtaminen

Henkilöstön hallinnointia, tai jossain määrin henkilöstöjohtamista, on tapahtunut organisaatioissa jo kauan. Henkilöstövoimavarojen johtamisen (HRM-Human Resource Management) konsepti on kuitenkin melko uusi tutkimusaihe johtamisen ja organisoinnin alalla (Laka-Mant- hebula 2004, 16). Henkilöstöhallinnosta on siirrytty ajattelutapaan, jossa ihmiset nähdään organisaation resurssina, joka oikein johdettuna voi tuottaa arvoa organisaatiossa. (Mahoney & Deckop 1986, 227.) Lähtökohtana resurssi-ajattelussa on se, että henkilöstövoimavaroja pidetään yrityksen kilpailuedun perustana (Boxall 1996, 66). Henkilöstövoimavarojen johtaminen on osittain korvannut ajan saatossa henkilöstöjohtamisen termin, mutta käytännössä niillä tarkoitetaan usein samaa asiaa. Molemmat termit viittaavat laajasti kaikkeen organisaation toimintaan, jolla vaikutetaan erityisesti henkilöstön tuomaan panokseen yrityksessä (Watson 2004, 448). Pauwee ja Boselie (2005, 5) toteavat, että HRM-konsepti on hyvin hajanainen, eli yksiselitteistä määritelmää aiemmasta kirjallisuudesta on vaikea osoittaa.

Henkilöstöressurssien johtamisella on todettu olevan tärkeä merkitys organisaation aineettoman pääoman (Intellectual capital) kannalta (esim. Capello-Medina ym. 2001; Youndt ym. 2004).

Aineeton pääoma tarkoittaa kaikkea organisaation hyödynnettävissä olevaa tietoa ja osaamista kilpailuedun saavuttamiseksi (Youndt ym. 2004, 337). Aineeton pääoma voidaan puolestaan jakaa kolmeen osaan: henkiseen, sosiaaliseen ja organisaation pääomaan (Subramaniam & Youndt 2005, 451). Henkilöstöresurssien johtamisessa perusajatuksena on se, että ihmiset ovat organisaation aineettoman pääoman perusta.

Schultzin (1961) mukaan organisaation henkisellä pääomalla (Human Capital) tarkoitetaan yksilöiden omaavaa tietoa, taitoa ja kyvykkyyttä (Subramaniam & Youndt 2005, 451). Coleman (1988) käsittää henkisen pääoman hyvin samalla tavoin, eli hankituksi tiedoksi, taidoksi ja kyvykkyudeksi, joiden avulla yksilö voi toimia halutulla tavalla (Nahapiet & Ghoshal, 1998, 245). Toisin sanoen henkinen pääoma viittaa kaikkeen siihen arvokkaaseen tietoon ja osaamiseen, jota organisaation yksilöillä on (Yang & Ling 2009, 1968). Sosiaalinen pääoma tarkoittaa resursseja, jotka syntyvät erilaisissa suhteissa ja verkostoissa (Nahapiet & Ghoshal 1998, 244). Toisin sanoen verkoston sisäisissä suhteissa voi olla sellaista tietoa, joka ei muuten olisi yksilöiden hyödynnettävissä. Lisäksi aineetonta pääomaa voidaan tarkastella organisaation tasolla. Organisaation pääoma on varsinaisesti organisaation hallussa olevaa tietoa, joka on varautunut sen rakenteisiin. Esimerkiksi erilaiset toimintatavat, tietojärjestelmät ja kulttuuri voidaan itsessään käsittää ainutlaatuisiksi organisaation pääomaksi. (Youndt ym. 2004, 336-338.)

Henkilöstöresurssienjohtamisella vaikutetaan henkiseen pääomaan, mikä puolestaan edistää organisaation innovatiivisuutta. Kaikki henkinen pääoma ei kuitenkaan ole suoraan yhteydessä innovatiivisuuteen. Ainoastaan organisaation kannalta erityinen osaaminen ja kyvykkyys, jotka ainutlaatuisuutensa tähden ovat vaikeasti kilpailijoiden kopioitavissa, edistävät parhaiten innovaatioiden syntyä organisaatioissa. Sosiaalisella pääomalla on puolestaan epäsuora vaikutus organisaation innovatiivisuuteen, sillä se edistää ainutlaatuisen osaamisen syntyä organisaatiossa. Sosiaalista pääomaa voidaan vahvistaa valikoimalla oppimiskykyistä työvoimaa, jolla on hyvät vuorovaikutustaidot. Lisäksi työntekijöiden osallistaminen päätöksentekoprosesseihin luo organisaatiossa sosiaalista pääomaa. (Capello-Medina ym. 2011.) Toisaalta Subramaniamin and Youndtin (2005) mukaan asia on päinvastoin, eli sosiaalisen pääoma edesauttaa ensisijaisesti innovatiivisuutta ja henkinen pääoma on vain edellytys sen synnylle. Heidän tutkimustulosten perusteella myös kolmas näkökulma, eli organisaation pääoma on positiivisesti yhteydessä innovatiivisiin yrityksiin.

Campello-Medinan ym. (2011) tutkimustulosten perusteella henkisen pääoman arvoa voidaan kasvattaa tiettyjen henkilöstöjohtamisen käytäntöjen avulla. Henkilöstön kehittämiseen liittyvät käytännöt, kuten uravalmennus ja koulutus, voivat lisätä yksilön tietoa organisaatiosta, sekä halua edetä urallaan saman organisaation sisällä. Heidän tutkimuksensa mukaan henkisen pääoman ainutlaatuisuutta voidaan puolestaan lisätä sellaisilla toimilla, jotka parantavat henkilöstön mahdollisuutta osallistua ja vaikuttaa organisaation päätöksentekoon.

Subramaniamin and Youndtin (2005) korostavat tutkimuksessaan ensisijaisesti sosiaalisen pääoman suora vaikutusta yrityksen menestymiseen. He toteavat, että yritysten ei tulisi tähdätä rekrytoinnilla, koulutuksella, työn suunnittelulla tai muilla henkilöstöresurssien johtamisen käytännöillä ainoastaan työntekijöiden teknisen taidon kohentamiseen käytännössä, vaan kehittää myös heidän kykyä yhteistyöhön ja informaation jakamiseen. Youndt ym. (2004) mukaan esimerkiksi sopivien työntekijöiden valikointi ja organisaation koulutusohjelmat voivat lisätä työntekijöiden mahdollisuutta jakaa yhteisiä arvoja ja muodostaa suhteita muiden ihmisten kanssa, eli kasvattaa sosiaalista pääomaa organisaatiossa. Heidän tutkimuksensa mukaan myös informaatioteknologialla on, henkilöstöresurssien johtamisen lisäksi, yhteys organisaation korkeaan sosiaalisen pääoman tasoon.

Henkilöstöresurssien johtamisen käytännöillä voidaan viitata hyvin monenlaiseen henkilöstöä koskevaan toimintaan. Luoman (2014, 77) määritelmän perusteella HR-käytännöillä voidaan yleisellä tasolla tarkoittaa “kaikkia niitä suunnitelmallisia tai johdon muutoin hyväksymiä henkilöstöjohtamisen eri osa-alueisiin liittyviä toimintatapoja, joiden mukaisesti organisaation jäsenten odotetaan toimivan.” Boselien ym. (2005) mukaan neljä yleisintä henkilöstöresurssien johtamisen käytäntöä ovat koulutus ja kehitys, kannustinjärjestelmät, suoritusten johtaminen ja rekrytointi. HR-käytäntöjä esitetään eri tutkimuksissa kuitenkin todella vaihtelevasti. Yhteinäistä listaa siitä, mitä kaikkea toimintaa henkilöstöresurssienjohtamisen käytännössä sisältää, ei siis ole kirjallisuudesta mahdollista löytää (Brewster 2007, 240).

Henkilöstöresurssien johtaminen on osaltaan paradoksaalinen käsite. Kaksijakoisuus (duaalisuus) liittyy olennaisesti henkilöstötyöhön, mikä voi aiheuttaa epäselvyyttä myös henkilöstöammattilaisen roolin suhteen. (esim. Boselie ym. 2009.) Yksi keskeinen paradoksi henkilöstöresurssien johtamisessa liittyy niin kutsuttuun kovaan ja pehmeään näkökulmaan. Näkökulmien keskeinen ero on siinä, kuinka työvoiman resurssiluonteeseen suhtaudutaan. Pehmeässä lähestymistavassa keskitytään motivointiin, osaamisen kehittämiseen ja sitouttamiseen. Osavat ja motivoituneet työntekijät nähdään organisaation kilpailuedun perustana, minkä takia

henkilöstöjohtamiseen, kuten osaavien työntekijöiden valitsemiseen, tulee kiinnittää erityistä huomiota (Druker ym. 1996, 406; Viitala ym. 2014, 4.) Poutsma ym. (2006, 516) nimeävät pehmeään lähestymistavan inhimilliseksi näkökulmaksi, jossa yhteistyö ja työntekijöiden sitouttaminen ovat avain asemassa. Lisäksi työvoimalle taataan laadukas koulutus ja heidän arvoaan viestitään palkitsemisen kautta (Druker ym. 1996, 406). Pehmeässä henkilöstöjohtamisessa vaikuttaa yrityksen eri sidosryhmien intressit, jolloin kaikkia toiminnan seurauksia, esimerkiksi yksilön hyvinvointiin liittyen, huomioidaan pitkällä tähtäimellä (Boselien ym. 2009, 463).

Kova henkilöstöjohtamisen näkökulma puolestaan tarkoittaa päinvastaista suhtautumista työvoimaan. Tässä näkökulmassa työvoima nähdään resurssina, johon tulee ensisijaisesti soveltaa tehokkuusajattelua. Taustalla vaikuttavat vahvasti osakkeen omistajien intressit (Viitala ym. 2014, 4). Kovassa henkilöstöresurssien johtamisessa fokus on työntekijöiden suorituksissa (Poutsma ym. 2006, 516). Työntekijöiden johtamisessa painotetaan enemmän laskennallista lähestymistapaa, jossa tarkoituksena on henkilöstön sopeuttaminen osaksi liiketoimintastrategiaa. Työvoiman ohjaamisella tavoitellaan siis kilpailuetua strategisen kontrollin kautta.

Käytännössä organisaatioissa voidaan usein tunnistaa molempien edellä mainittujen näkökulmien piirteitä. Sisäinen ja ulkoinen ympäristö, kulttuuri ja organisaation rakenne vaikuttavat siihen, miten henkilöstöresurssien organisaatioissa lopulta suhtaudutaan. Monissa organisaatioissa kova lähestymistapa on todellisuudessa yleisempää, mitä retorisesti annetaan ymmärtää. Pehmeällä henkilöstöresurssien johtamisella usein myös tavoitellaan ensisijaisesti organisaation menestymistä. (Truss ym. 1997.) Molempia edellä mainittua lähestymistapoja henkilöstöresurssien johtamiseen voidaan siis pitää merkittävinä organisaation menestymisen kannalta.

2.3 Strateginen näkökulma henkilöstöresurssien johtamisessa

Strateginen henkilöstöresurssien johtaminen on jo pitkään ollut merkittävä keskustelu akateemisessa HR-kirjallisuudessa. Markkinoiden muutospainoiden myötä yrityksen henkilöstöresurssien strategista merkitystä on alettu painottamaan yhä enemmän, eli työntekijöitä ei mielletä enää vain kulueränä. (Becker & Huselid 1998, 54.) Keskustelu organisaation strategisista henkilöstövoimavaroista, sekä niiden johtamisesta, on edelleen kehittyvä keskustelu. (Ulrich, 2015, 357) Strategisella henkilöstöjohtamisella viitataan kaikkiin tarkasti suunniteltuihin henkilöstöjohtamisen käytäntöihin, joiden avulla organisaatio pyrkii tehostamaan toimintaansa (Boselie, Dietz & Boon 2005, 67). Wrigth ja McMahan (1992, 298) määrittelevät sen, ”joukoksi suunniteltuja henkilöstöresurssien toimintoja ja käytäntöjä, joiden avulla organisaatio

pyrkii saavuttamaan tavoitteensa.” Heidän mukaan strategisen henkilöstöressurssien johtamisessa on olennaista henkilöstökäytäntöjen linkittäminen vertikaalisesti yrityksen strategisen johtamisen kanssa, sekä kaikkien henkilöstökäytäntöjen keskinäinen, eli horisontaalinen koordinaatio. Laajemmin katsottuna, strategisessa näkökulmassa fokus on erityisesti henkilöstöressurssien johtamisen ja organisaation menestymisen välisessä yhteydessä (Boxall & Purcell 2000, 184).

Tutkimukseen perustuen voidaan todeta, että yrityksen henkilöstöjohtamisen systeemi, jolla tarkoitetaan kaikkea organisaation henkilöstöön liittyvää politiikkaa ja käytäntöjä, vaikuttaa merkittävästi organisaation taloudelliseen menestymiseen (Huselid 1995; Huselid & Becker 1997) ja työntekijöiden tuottavuuteen (Fabling & Grimes 2014). HR-käytännöillä vaikutetaan myös työntekijöiden sitoutumiseen organisaatiossa. (Pare' & Treblay 2007). Sitoutuneiden työntekijöiden myötä tuotteiden laatu paranee ja asiakkaiden tyytyväisyys lisääntyy. (Cantarello, Filippini & Nosella 2012.) Etenkin palvelukontekstissa asiakkaat sitoutuvat organisaatioon työntekijöiden kautta (Hansen, Sandvik & Selnes, 2003), joten HR-käytännöillä on merkitystä myös palveluiden laadun kannalta (Lee, Chao & Chen 2015). Huolimatta siitä, että tutkimukset vahvistavat henkilöstöjohtamisella ja organisaation menestymisellä olevan selvä yhteys, ei kuitenkaan sen syntytavasta ole yksimielisyyttä (Pereira & Gomes 2012, 4031). Syntymekanismeja voidaan pitää HR-kirjallisuuden ” mustana laatikkona”, jota tutkijat ovat selittäneet eri tavoin (esim. Boselie ym. 2005).

Henkilöstöjohtamisen ja organisaation menestyksen tutkimuksen tekee haasteelliseksi se, että HR-käytäntöistä esitetään kirjallisuudessa useita vaihtoehtoja. Tutkijat ovat sisällyttäneet henkilöstöjohtamisen käsitteeseen paljon toisistaan poikkeavia käytäntöjä (Boselie, Dietz & Boon 2005). Erilaisia näkemyksiä on esitetty myös siitä, mitkä HR-käytännöt parhaiten edesauttavat organisaation menestymistä. Strategisen henkilöstöjohtamisen kirjallisuudesta on kuitenkin tunnistettavissa kaksi keskeistä näkökulmaa, joiden kautta henkilöstöjohtamisen yhteyttä organisaation menestymiseen voidaan tarkastella.

Ensimmäinen lähestymistapa on niin kutsuttu universaali suuntaus, jonka mukaan tutkimuksen avulla voidaan määrittää parhaat HR-käytännöt, tai niiden yhdistelmät, jotka kaikissa olosuhteissa vaikuttavat suoraan organisaation menestymiseen (esim. Huselid 1995; Delery & Doty, 1996; Gloud- Williams ja Mouhamed 2010). Universaalissa lähestymistavassa oletetaan parhaiden HR-käytäntöjen vaikuttava lineaarisesti organisaation menestymiseen kaikissa olosuh-

teissa. Lisäksi oletuksena on, että organisaation menestyksestä kertoo parhaiten sen taloudellinen suorituskyky, kuten voitto, markkinaosuus tai myynti. (Pauwee 2004, 53). Muita menetystä mittaavia tekijöitä, joita tutkimuksissa on käytetty, ovat esimerkiksi työntekijöiden sitoutuneisuus ja tyytyväisyys, sekä tuotannon laatu ja tehokkuus. (Pauwee & Boselie 2008, 8).

Universaalin näkökulman mukaan strategiset HR-käytännöt ovat sellaisia, jotka tutkitusti vaikuttavat parhaiten yrityksen menestymiseen. Deleryn ja Dotyn (1996) mukaan kaikkia HR-käytäntöjä ei siis lueta strategisiksi. He määrittelevät seitsemän HR-käytäntöä: sisäinen työllistäminen, viralliset koulutusjärjestelmät, arvioinnit, voitonjako, irtisanomisuhan vähentäminen, vaikutuskanavat ja työtehtävien määrittely (vrt. Preffer 1994). Kirjallisuudesta voidaan havaita, että universaalin näkökulman mukaisesti on esitetty myös Deleryn ja Dotyn (1996) listauksesta poikkeavia HR-käytäntöjä. (esim Huselid, 1995; Preffer, 1998). Laajemmin katsottuna parhaiden HR-käytäntöjen määritelmät liittyvät yleensä työllistämiseen, koulutukseen, arviointiin ja palkkaukseen (Boxall & Purcell 2000, 189).

Delery & Doty (1996) selittävät tutkimuksessaan edellä mainittuja HR-käytäntöjä seuraavalla tavalla:

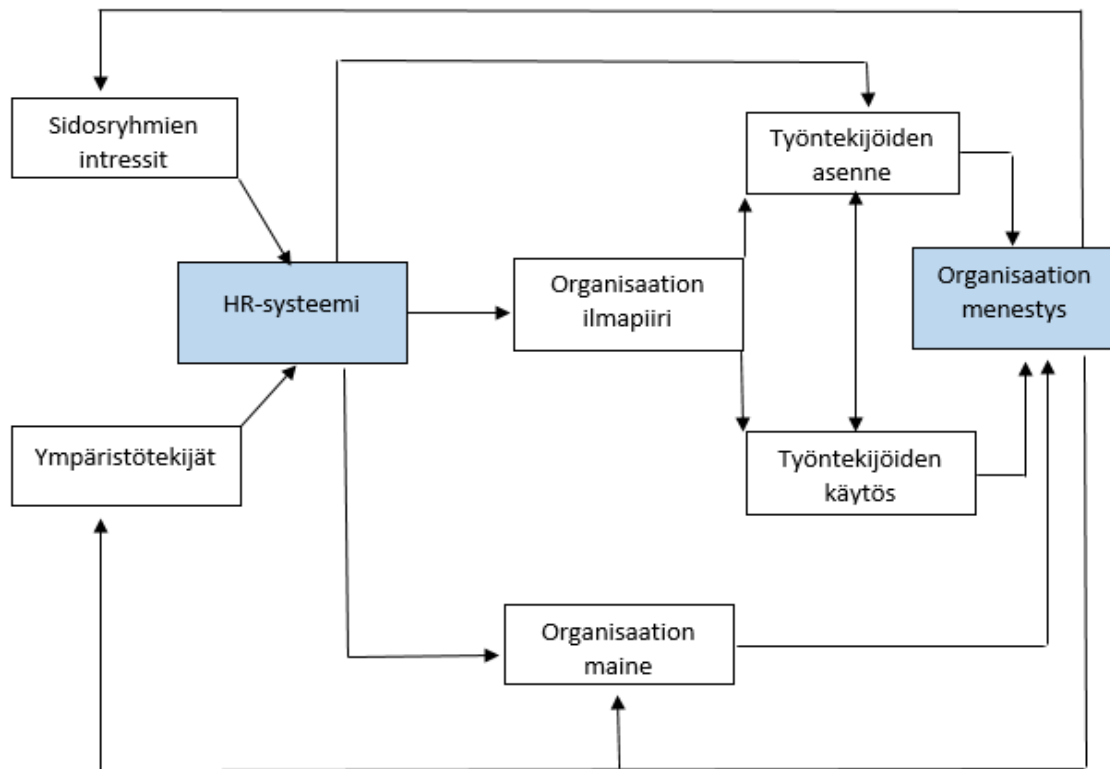
1. *Sisäinen työllistäminen*: Organisaation sisällä tarjotaan ura mahdollisuuksia.
2. *Viralliset koulutusjärjestelmät*: Kaikki virallinen koulutus, jota työntekijöille annetaan osaamisen parantamiseksi.
3. *Työntekijöiden arvioinnit*: Työntekijöiden tuloksia ja käyttäytymistä arvioidaan.
4. *Voitonjako*: Strateginen keino sitouttaa työntekijät yrityksen tavoitteisiin.
5. *Irtisanomisuhan vähentäminen*: Työntekijöille luodaan eri keinoin turvallisuutta työpaikan pysyvyydestä.
6. *Vaikutuskanavat*: Työntekijöitä kuullaan yrityksen päätöksen teossa.
7. *Työtehtävien määrittely*: Työntekijöiden tehtävät on selkeästi määriteltävä.

Kontingenssi näkökulmassa puolestaan korostetaan enemmän kontekstisidonnaisuutta, eli parhaita HR-käytäntöjä ei voida yleistää koskemaan kaikkia organisaatioita. Näkökulman mukaan organisaation strategiasta riippuu pitkälti se, kuinka vahvasti eri HR-käytännöt edesauttavat organisaatiota menestymään. Tämän teorian mukaan henkilöstöjohtamisen tulisi olla johdonmukaista organisaation strategian kanssa. Toisin sanoen HR-käytännöillä voidaan sekä kontrolloida, että kannustaa henkilöstöä käyttäytymään tavalla, joka palvelee organisaation strategisia tavoitteita. Kaikki hyväksi todetut HR-käytännöt eivät siis ole strategisesti yhtä tärkeitä

eri organisaatioissa. (Delery & Doty 1996; Youndt ym. 1996.) Esimerkiksi työntekijöiden motivaatiotason on todettu vaikuttavan siihen, kuinka tehokkaasti strategiset HR-käytännöt eri organisaatioissa toimivat (Kuvaas & Dysvik 2010).

Lawlerin ja Mohrmanin (2003) mukaan henkilöstöfunktio tuo organisaatiolle eniten lisäarvoa osallistumalla sekä strategian suunnitteluun, että implementointiin. Youndt ja Snell (2004) esittävät, että HR-käytäntöjen ei voida suoraan nähdä vaikuttavan organisaation menestymiseen, vaan vaikutus tapahtuu henkisen pääoman kehittymisen kautta. Henkilöstökäytäntöjen vaikutus organisaation menestymiseen voidaan siis nähdä tässä mielessä epäsuoraksi (Ks. myös Meyer & Smith, 2000). Gutherie ym. (2011) mukaan johdon näkökulmasta henkilöstöfunktio parantaa yrityksen kilpailuasemaa, mikäli se hyödyntää työllistämiseen, työn johtamiseen ja palkitsemiseen, koulutukseen ja kehitykseen, sekä viestintään ja sitouttamiseen liittyviä käytäntöjä. Heidän tutkimuksessaan myös todetaan työvoiman henkisellä ja sosiaalisella pääomalla olevan välillinen vaikutus.

Ferrisin ym. (2004) luoma malli havainnollistaa henkilöstöjohtamisen monitasoista vaikutusta organisaation menestymiseen (Ks. kuvio 2). Mallissa ympäristölliset tekijät ovat sekä sisäisiä että ulkoisia tekijöitä, jotka vaikuttavat HR-systeemien muodostumiseen. Ympäristöllisillä tekijöillä voidaan tarkoittaa esimerkiksi liiketoimintastrategiaa, organisaatiokulttuuria, teknologisen kehityksen tasoa, sekä poliittisia ja laillisia asioita. Toinen henkilöstöjohtamisen muotoutumiseen suoraan vaikuttava komponentti on sidosryhmien intressit, joilla tarkoitetaan kaikkien sidosryhmien odotuksia siitä, millainen yrityksen henkilöstöjohtamisen systeemi tulisi olla. Strateginen henkilöstöjohtamisen tutkimuksessa henkilöstöjohtamisen ja organisaation menestymisen välistä yhteyttä on usein lähestytty niiden sidosryhmien näkökulmasta, joilla on ensisijaisesti taloudellisia intressejä organisaatiota kohtaan. Rahoittajien lisäksi myös monien muiden sidosryhmien, kuten asiakkaiden, työntekijöiden ja yhteiskunnallisten toimijoiden, odotukset tulee huomioida henkilöstöjohtamisen suunnittelussa. (Colakoglu, Lepak & Hong 2006.)



Kuvio 2. Henkilöstöjohtamisen yhteys organisaation menestymiseen.

Lähde: Ferris ym. 2004, 242.

Ferrisin ym. (2004) mukaan yrityksen HR-systeemi vaikuttaa merkittävästi sen työntekijöiden asenteisiin ja organisaation maineeseen, joka parhaassa tapauksessa auttaa organisaatiota menestymään. HR-systeemillä on myös vaikutusta organisaation ilmapiiriin (organizational climate), jolla he tarkoittavat yksilön tulkintaa organisaation käytännöistä ja työntekijään kohdistuvista odotuksista. Organisaation ilmapiiri puolestaan määrittelee paljon työntekijöiden käyttäytymistä. (esim. Bowen & Ostroff 2004; Pereira & Gomes 2012). Bowen ja Ostroff (2004) tarkoittavat ilmapiirillä myös koko organisaation tasolla yhteisesti jaettua käsitystä siitä, mitä heiltä organisaatiossa odotetaan. Henkilöstöjohtamisen prosesseilla voidaan luoda organisaatiossa vahva ilmapiiri, jossa työntekijät ymmärtävät halutulla tavalla heihin kohdistuvat odotukset, jotka puolestaan perustuvat yrityksen strategisiin tavoitteisiin. (Bowen & Ostroff 2004.)

Henkilöstöjohtamisen haasteena on henkilöstökäytäntöjen suunnittelu siten, että ne linkittävät henkilöstön tavoitteet laajemmin koko organisaation tavoitteisiin, sekä toisaalta onnistua implementoimaan toimintatavat käytäntöön. (Pereira & Gomes, 2012, 4302.) Ferrisin ym. (2004)

mallissa ilmapiirin vaikutus voidaan siis nähdä välillisenä HR-systeemin ja menestymisen yhteydessä. Mallin kiertokulku havainnollistaa, kuinka organisaation menestyminen saa organisaation sidosryhmät tyytyväisiksi. Menestymisen myötä yrityksen mahdollisuudet vaikuttaa omaan ympäristöönsä paranevat entisestään.

2.5 Henkilöstöjohdon liiketoiminta kumppanuus

Kilpailun kiristymisen myötä henkilöstöjohdolta odotetaan myös kykyä luoda arvoa yrityksen liiketoiminnassa. Henkilöstöjohdon on monissa organisaatioissa täytynyt kehittää omaa osaamistaan ollakseen luotettava kumppani liikkeenjohdolle (Ulrich ym.1995; Loosey, 1999; Ralmall, 2006; Caldwell 2008). Tehokkaissa henkilöstöfunktioissa henkilöstöammattilaisten roolit ovat tarkoituksenmukaisia ja selkeästi määriteltyjä. Henkilöstöjohtajan voi tuoda arvoa organisaatiossa oman selkeä roolinsa kautta, sekä hyödyntämällä häneltä erityisesti vaadittavia taitoja. (Ulrich 2005, 14.)

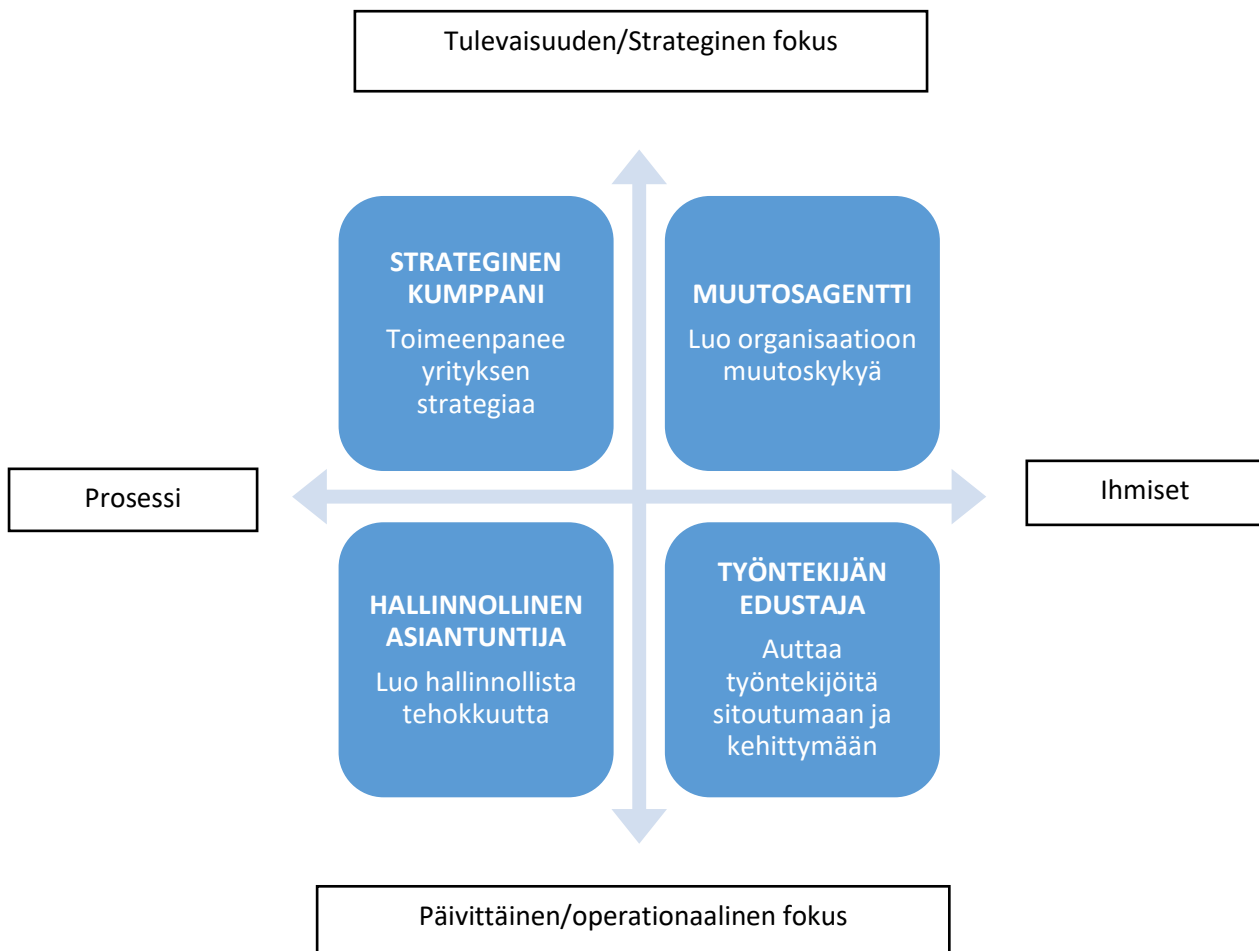
Henkilöstöjohtajat pyrkivät käyttämään yhä enemmän aikaansa arvoa tuottaviin toimintoihin ja vähentämään transaktionaalista rooliaan. Monissa organisaatioissa HR:n aika voi kuitenkin kulua suurelta osin kulua transaktionaalisten tehtävien hoitoon, vaikka niiden on todettu olevan vähemmän arvoa lisääviä toimintoja (Ralmall, 2006, 35). Henkilöstöjohdon roolin kehitys ei kuitenkaan tule nähdä siten, että perinteinen hallinnollinen rooli olisi jäämässä kokonaan pois, vaan kyse on oikeastaan koko henkilöstöfunktion roolin laajentumisesta. (Boudreau & Ramstad, 2007, 21).

Ulrich (1997) on luonut neljäosaisen mallin henkilöstöammattilaisen liiketoiminta kumppanuudesta, jota on sovellettu myös monissa muissa HR-alan tutkimuksissa. (esim. Caldwell 2003; Guest & King, 2004; Chang & Chi 2007; Mamman & Somantri 2014.) Malli on valittu teoreettiseksi lähestymistavaksi, sillä henkilöstöjohtajaan keskittyvässä tutkimuksessa on perusteltua käyttää nimenomaan henkilöstöammattilaisen roolia kuvaavaa teoriaa, vaikka osa tutkijoista on soveltanut kyseistä mallia tarkastellessaan koko henkilöstöfunktiota (esim. Byens & De Vos, 2001; De Winne ym. 2013).

Ulrichin esittämä malli, on pitkän yhteistyön tulos useiden yritysten ja henkilöstöalan ammattilaisten kanssa toteutetusta tutkimuksesta. Monet yritykset ovat myös hyödyntäneet sitä oman henkilöstöjohtamisen suunnittelussa. Huolimatta siitä, että Ulrichin malli on luonteeltaan

enemmän didaktiivinen, kuin empiirinen, se tarjoaa mahdollisuuden jäsentää systemaattisesti henkilöstöjohton roolia. (Caldwell 2003, 987.) Ulrichin mallia on hyödynnetty esimerkiksi tutkimuksissa, joissa on tutkittu eri sidosryhmien odotuksia henkilöstöfunktiota kohtaan (De Winne ym. 2013), sekä henkilöstöjohtajien työssä toteutuvia rooleja (Kuronen, 2002). Malli toimii siis hyvin viitekehysenä empiirisessä tutkimuksessa, jossa ollaan kiinnostuneita henkilöstöjohtajan roolista. (Ks. myös Guest & King, 2004).

Mallin avulla havainnollistetaan neljä eri henkilöstöammattilaiseen rooliin kohdistuvaa odotusta, jotka hänen tulisi täyttää luodakseen arvoa yrityksen johtamisessa (Ks. Kuvio 3) Mallissa pystyakseli kuvaa roolien strategista fokusta. Vaaka-akseli puolestaan kuvaa sitä, onko rooli enemmän orientoitunut ihmisiin vai prosesseihin. Henkilöstöammattilainen luo arvoa organisaatiossa eri tavoin riippuen siitä roolista, jossa hän toimii.



Kuvio 3. Henkilöstöammattilaisen roolitypologia

Lähde: Ulrich 1997, 24

Jokaisen roolin toteutuminen edellyttää henkilöstö johtajalta myös erityistä kompetenssia. Kompetenssi tarkoittaa tässä yhteydessä ”yksilön omaavaa tietoa, taitoa ja kyvykkyyttä” (Ulrich 1995, 474). Lemmengard (2009, 186) listaa jokaiseen rooliin liittyviä tärkeitä kompetensseja, joita henkilöstöjohtajalta edellytetään (Ks. Taulukko 1). Hän kuitenkin huomauttaa, ettei kompetensseja voida rajata koskemaan pelkästään yhtä ainoaa roolia.

Taulukko 1. Kompetenssit henkilöstöammattilaisen roolitypologiassa.

Strateginen kumppani	Organisaation tunteminen Ongelman ratkaisu Asiakaspalvelu Stressin hallinta Suullinen kommunikointi
Muutosagentti	Perustelu neuvottelu Johdonmukaisuus/rehellisyys Luova ajattelu Stressin hallinta Suullinen kommunikointi
Hallinnollinen asiantuntija	Yksityiskohtien huomiointi Suullinen kommunikointi Asiakaspalvelu Informaation johtaminen juridiikka Tekninen osaaminen
Työntekijän edustaja	Ihmissuhdetaidot Suullinen kommunikointi Opetus Joustavuus Oppiminen

Lähde: Lemmengard 2009, 186

2.5.1 Strateginen kumppani

Kuten aiemmin todettiin, strategisen henkilöstöjohtamisen perusajatus on henkilöstökäytäntöjen suunnittelu siten, että ne edesauttavat yritystä saavuttamaan liiketoiminnalle asetetut tavoitteet (Boselie, ym. 2005, 67). Monissa organisaatioissa HR:n keskeisin rooli yrityksen strate-

gian kannalta on edelleen sen implementoinnin suunnittelu (Lawler & Boudreau, 2009, 6) Henkilöstöjohtajan vastuulla on tukea strategian implementointia henkilöstöpolitiikan avulla, sekä varmistaa strategian toteuttamisen kannalta tarvittavan henkisen pääoma saatavuus organisaatiossa. (Ralmall & Thomas, 2006, 29.)

Strategista roolia voidaan tarkastella myös proaktiivisesta näkökulmasta. Henkilöstöjohto voi tuoda lisäarvoa strategian suunnitteluvaiheessa esimerkiksi valaisemalla erilaisiin strategioihin vaihtoehtoihin liittyviä edellytyksiä henkilöstöressurssien kannalta (Lawler & Mohrman 2003, 2). Henkilöstöammattilaiset käyttävät kuitenkin työssään suhteellisesti vähän aikaa liikkeenjohdon kanssa tehtävään strategian suunnitteluun. Henkilöstöammattilaiset näkevät oman roolinsa merkittävämpänä strategian toteutumisen edistämässä, kuin sen suunnittelussa (Ralmall 2006). Walker ja Reif (1999) ovat saaneet tutkimuksessaan myös vastaavia tuloksia.

De Winnen ym. (2013) mukaan linjan johtajien näkökulmasta HR:n strateginen rooli on onnistunut silloin, kun henkilöstöpolitiikka on johdonmukaista organisaation strategian kanssa. Lisäksi kaikkien osapuolten yrityksessä tulisi ymmärtää samalla tavoin henkilöstötyön tavoitteet. Monissa organisaatioissa linjanjohto ohjaa työntekijöitä henkilöstöpolitiikan mukaisesti, joten he pitävät myös tärkeänä sitä, että henkilöstöpolitiikka ei ole sisällöltään ristiriitaista (De Winne ym. 2013, 1729). Työntekijöille tulee siis viestittää johdonmukaisesti mitä heiltä odotetaan.

Henkilöstöjohtaja voi käytännössä osallistua strategiatyöhön esimerkiksi yrityksen johtoryhmän jäsenenä, mikä kuitenkin edellyttää vahvaa liiketoiminnan ymmärtämistä (Ulrich 1995, 482) Henkilöstöjohtajien strategisesta roolista yrityksen johtoryhmässä on olemassa vaihtelevia tutkimustuloksia. Kellyn ja Gennardin (1996) tutkimuksen mukaan johtoryhmässä olevat henkilöstöjohtajat kokevat olevansa täysipainoisesti mukana strategisessa liiketoiminnan johtamisessa ja näkevät henkilöstöammattilaisuuden olevan heidän toissijainen roolinsa. Heidän tutkimuksensa kuitenkin osoittaa, että henkilöstöjohtajan tulee olla pätevä myös oman vastuualueensa suhteen, jotta hän voi olla uskottava johtoryhmän jäsen. Toisaalta joissain organisaatioissa henkilöstöjohtajan strateginen rooli johtoryhmässä voi todellisuudessa jäädä melko vähäiseksi, vaikka sen merkitystä on alettu painottamaan yhä enemmän (esim. Chen 2015).

Lawlerin ja Mohrmanin (2000) tutkimustulosten perusteella henkilöstöfunktioissa oma toiminta koetaan tehokkaaksi, mikäli osallistuminen liiketoiminnan strategiseen työhön on aktiivista. Informaatioteknologian kehitys on vapauttanut henkilöstöammattilaisia monista aiemmin sitovista transaktionaalisisista tehtävistä, joten he ovat voineet keskittyä yhä enemmän arvoa

tuottaviin rooleihin. Kehittynyt teknologia on myös mahdollistanut paremmin henkilöstöön liittyvän informaation hyödyntämisen strategisen johtamisen tueksi. (Lawler ja Morhrman 2003, 20.)

Lawler & Boudreau (2009, 6) mukaan henkilöstöammattilaiset toteuttavat seuraavia toimia strategisen kumppanin roolissa:

- Tunnistaa ja suunnittelee uusia strategisia mahdollisuuksia
- Päättää uusista strategisista mahdollisuuksista
- Suunnittelee strategian implementointia
- Suunnittelee organisaation rakennetta strategian implementointia varten
- Tunnistaa uusia liiketoiminta mahdollisuuksia
- Määrittää mahdollisia fuusio, hankinta ja disinvestointi strategioita.

Lawler & Boudreau (2009) tutkimuksen perusteella henkilöstöfunktiolla on eniten merkitystä strategian implementoinnin suunnittelussa. Sen sijaan henkilöstöfunktio ei ole yhtä aktiivinen, strategian kehittämiseen liittyvässä toiminnassa. Etenkin uusien liiketoiminta mahdollisuuksien tunnistamisessa HR:n rooli ei ole henkilöstöammattilaisten omasta näkökulmasta aktiivinen.

2.5.2 Muutosagentti

Muutosagentti on kielikuva henkilöstöjohtajan roolista muutoksenjohtamisessa. Ulrichin mallista huomataan, että muutosagentin roolissa painottuu niin ikään strateginen fokus. Caldwellin (2003, 990) mukaan: ”Muutosagentti edistää aktiivisesti kulttuurin muutosprosessia ja organisaation uudistumista.” Tosin sanoen henkilöstöjohtajan tavoitteena on lisätä organisaation muutoskykyä. Muutosagentti tuo lisäarvoa auttamalla liikkeenjohtoa muutosprosessin suunnittelussa ja toteuttamisessa, sekä edistämällä etenkin työntekijöiden sopeutumista muutoksessa. Käytännössä muutosagentin työhön kuuluu ongelmien tunnistaminen, luottamuksen rakentaminen, ongelmien ratkaisu, sekä toimintasuunnitelmien luominen ja toteuttaminen. (Ulrich 1997, 30-31.)

Muutosagentin tehtävänä ei ole varmistaa pelkästään muutoksen sujuva läpivienti organisaatiossa, vaan myös suunnitella muutosta ylimmän johdon kanssa. Henkilöstöjohtajalla on huolehdittava myös siitä, että työntekijät sitoutuvat muutokseen ja ymmärtävät sen tarkoituksen. (Long ym. 2013, 2020.) Muutosagentin keskeisiä taitoja ovat erilaiset vuorovaikutus taidot

(Ks. Lemmengard 2009), sillä muutoksen onnistunut läpivienti edellyttää, että henkilöstöjohdolla on luottamussuhteita johtajiin organisaation eri tasoilla.

Suhdetaitojen avulla henkilöstöammattilaiset kehittävät sosiaalista pääomaa. Sosiaalinen pääoma puolestaan auttaa henkilöstöjohtoa suoriutumaan organisaation muutostilanteissa. Muutosagentin roolissa onnistuminen edellyttää henkilöstöjohdolta hyviä suhteita etenkin yrityksen linjan johtajiin ja työntekijöihin, jotta se kykenee edistämään muutoksen onnistumista organisaatiossa parhaalla mahdollisella tavalla. (Kim & Ryu 2011.)

2.5.3 Hallinnollinen asiantuntija

Henkilöstöammattilaisten hallinnollinen rooli on vähentynyt historian saatossa, mikä ei kuitenkaan tarkoita sitä, että päivittäiset operatiiviset tehtävät olisivat menettäneet merkityksensä. Henkilöstöosasto suorittaa monissa organisaatioissa edelleen enemmän hallinnollisia ja teknisiä tehtäviä verrattuna muihin henkilöstötyöhön osallistuviin toimijoihin (Valverde, Ryan & Soler 2006). Henkilöstöammattilaiset eivät siis luo arvoa organisaatiossa vain strategisten roolien kautta (Byens & De Vos 2001).

Ulrichin (1997) mallissa hallinnollisen asiantuntijan rooli ei tarkoita pelkästään hallinnollisten tehtävien toteuttamista, vaan pikemminkin pyrkimystä hallinnolliseen tehostamiseen. Kilpailun kiristyminen on lisännyt monissa organisaatioissa painetta arvioida myös henkilöstöfunktioiden omien prosessien ulkoistamista, leikkauksia ja uudelleen järjestelyjä (Farndale, Pauwee & Hoeksema, 2009, 544).

Ulrichin (1997, 27-28) esittää, että hallinnollisen asiantuntijan tarkoituksena on luoda prosessit, joilla varmistetaan organisaatiossa tehokas rekrytointi, koulutus, kehittyminen, palkitseminen ja kannustaminen. HR voi omien prosessien tehostamisen lisäksi myös rekrytoida ja palkita liiketoiminnan tehostamiseen kykenevää johtoa. Hallinnollisen asiantuntija tuo siis tehostamisen kautta lisäarvoa koko liiketoimintaa ajatellen, mikä on tämän roolin keskeisin ajatus nimienomaan liiketoimintakumppanuuden näkökulmasta.

Henkilöstötyön toteuttamista voidaan tarkastella myös hallinnollisen tehokkuuden kautta. Farndalen ym. (2009, 545) puhuvat henkilöstötyön toteuttamisen logiikasta (delivery logic), jossa ollaan kiinnostuneita kustannusetujen saavuttamisesta erilaisten henkilöstöpalvelujen jakelukanavien organisoinnin kautta. Henkilöstötyön jakelukanavilla voidaan heidän mukaansa tarkoittaa esimerkiksi henkilöstöosastoja, linjan johtoa, tiimejä, työntekijöitä, sähköisiä henki-

löstöjärjestelmiä, ulkoistamista ja jaettuja palvelukeskuksia. Hallinnollinen asiantuntija on vastuussa organisaation henkilöstöprosessien tehokkaasta suunnittelusta ja toteuttamisesta (Chang & Chi 2007, 668), joten hallinnollisen asiantuntijan rooliin kuuluu henkilöstötoiminnon organisointitavan jatkuva arviointi.

2.5.4 Työntekijän edustaja

Työntekijän edustajan rooli on luonteeltaan niin ikään operatiivinen. Henkilöstöammattilaisen fokus on tässä roolissa prosessien sijaan enemmän organisaation ihmisissä ja heidän päivittäisissä tarpeissaan. Ulrichin (1997, 29) mukaan työvoiman edustajan tehtävänä on kuunnella työntekijöitä tarpeita ja vastata niihin. Työntekijän edustaja tukee työntekijöitä kaikkien heihin kohdistuneiden odotusten kanssa. Tässä roolissa henkilöstöjohto vahvistaa työntekijöiden osaamista ja sitoutumista heidän työssään, mikä puolestaan auttaa puolestaan yritystä menestymään.

Työntekijän edustajan rooli liittyy vahvasti työntekijöiden hyvinvoinnin kokonaisvaltaiseen huolehtimiseen. Esimerkiksi Srimannarayana (2010) mittaa tutkimuksessaan kyseistä roolia käyttämällä työntekijöiden hyvinvoinnin johtamiseen liittyviä kysymyksiä. Työntekijöiden hyvinvoinnin johtaminen voi puolestaan edistää heidän kestäväää sitoutumista organisaatioon (Robertson & Cooper, 2010), mikä on siis henkilöstöammattilaisen arvon luonnin logiikka tässä roolissa. Työntekijöiden päivittäisten tarpeiden hoitaminen ja hyvinvoinnista huolehtiminen eivät tietenkään yksinään tee organisaation työvoimasta sitoutunutta, vaan kyse on huomattavasti monimutkaisemmasta prosessista (ks. esim. Taneja, Sewell & Odom, 2015).

Srimannarayana (2010) tutkimuksen perusteella henkilöstöammattilaisten työssä operationaalisten roolien merkitys tulee todennäköisesti kasvamaan, vaikka strategisista rooleista tulisi niitä olennaisempia. Hänen mukaan HR:n tulee pystyä tulevaisuudessa yhä paremmin sitouttamaan työntekijät organisaation tavoitteisiin, mikä edellyttää aktiivista työn tekijöiden tarpeiden huomioimista etenkin tulevaisuutta ajatellen..

Strategisen roolin korostuminen ja paine kustannusten minimointiin, voivat toisaalta johtaa siihen, että HR:n rooli työntekijöiden edustajana vähenee (Harris, 2007, 36). Renwickin (2003) tutkimus osoittaa, että strategisen lähestymistavan soveltaminen ja työntekijöiden hyvinvoinnin edistäminen voi olla haaste henkilöstöjohtajalle. Henkilöstöjohtamisella voidaan edistää työntekijän hyvinvointia ja organisaation tehokkuutta, mutta joskus tavoitteet voivat olla kes-

kenään myös ristiriitaisia (Van De Voorde, Pauwee & Veldhoven 2012; Canibano 2013). Ulrich (1997, 45) tunnustaa myös paradoksin, joka syntyy henkilöstöjohtoon kohdistuvasta odotuksesta palveluun samaan aikaan sekä johdon, että työntekijöiden etua.

2.6 Henkilöstöjohtoon roolityypologian kehittyminen

Ulrichin (1997) mallia on ajan saatossa myös kehitetty. Ulrich ja Brockbank (2005) jakavat alkuperäisen työntekijän edustajan kahteen uuteen rooliin, jotka ovat yrityksen henkisen pääoman kehittäjä ja työntekijöiden sisäinen asianajaja. Henkisen pääoman kehittäjän rooli viittaa yrityksen henkisen pääoman varmistamiseen tulevaisuudessa, kun taas työntekijöiden sisäinen asianajaja keskittyy yrityksen nykyisten työntekijöiden tarpeisiin (Lemmengard, 2009, 186). Muutosagentin roolin katsotaan puolestaan sisältyvän strategisen partnerin rooliin. Lisäksi hallinnollisen asiantuntijan rooli on muutettu toiminnalliseksi asiantuntijan rooliksi, jossa korostuu enemmän yksilön kykyjen ja organisaation kapasiteetin kehittäminen. (Sheehan, Cieri, Cooper & Shea 2016, 355.)

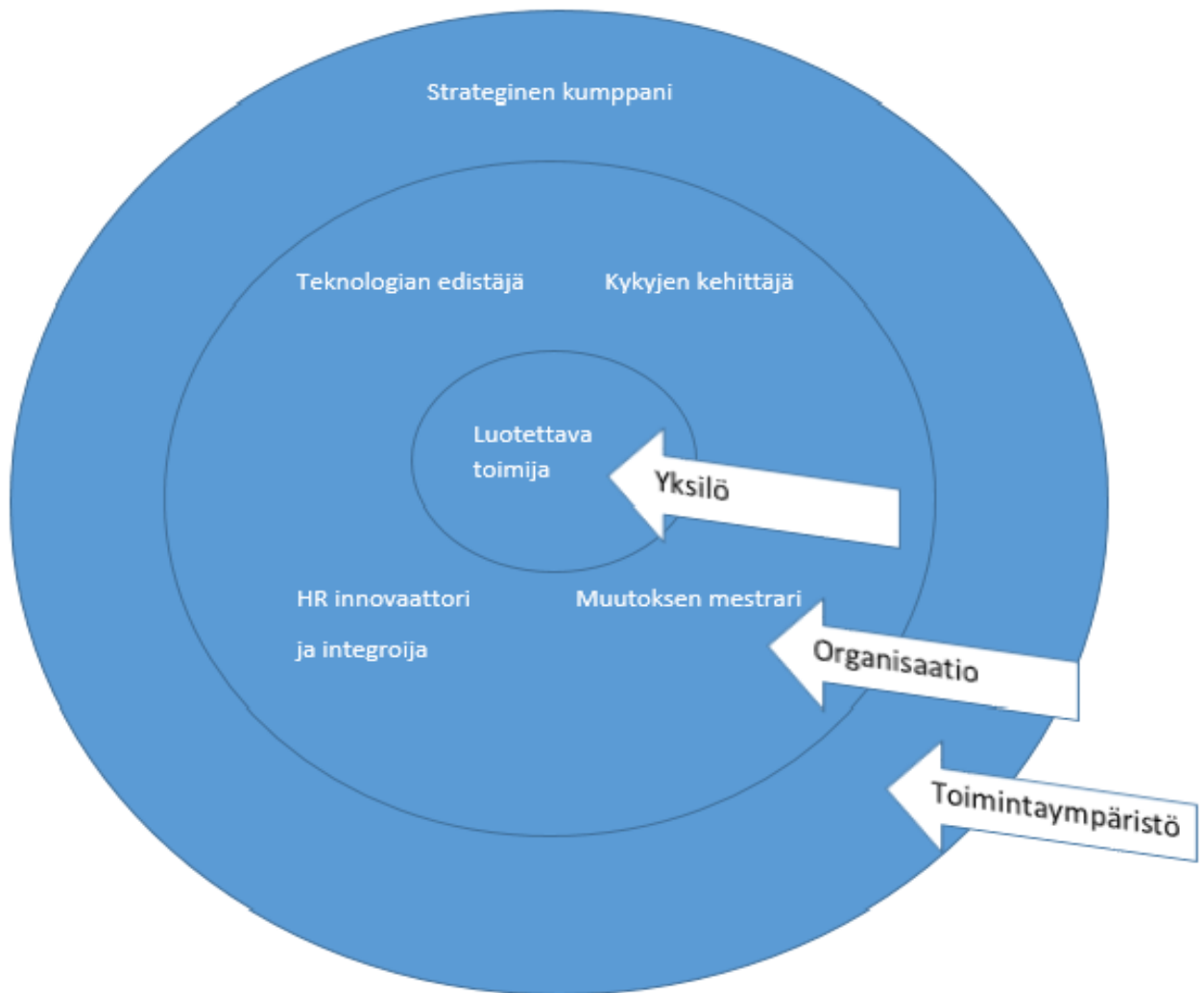
Edellä mainituista muutoksista huolimatta, mallin perusidea näyttää säilyneen ennallaan. Lemmengard (2009, 187) kritisoi Ulrichin mallia siitä, että strateginen henkilöstöjohtaminen ymmärretään siinä liian yksinkertaisella tavalla, eli yksittäisten toimenpiteiden suunnitteluna ja toteuttamisena organisaation liiketoiminta strategian mukaisesti. Hänen mukaansa mallissa ei myöskään huomioida organisaation kokoa, vaikka se vaikuttaa merkittävästi siihen, mitä henkilöstöfunktiolta todellisuudessa odotetaan.

Caldwellin (2008, 278) mukaan Ulrichin roolitypologiaa voidaan kritisoida myös siitä, että mallin perusteella on vaikea ymmärtää käytännössä liiketoiminta kumppanuutta, sillä sen eri roolien määritelmässä on päällekkäisyyttä, eikä rooleihin liittyvien kompetenssien yhteydestä liiketoiminnan menestymiseen voida varmistua. Caldwell (2008, 277.) myös kysyy, onko kaikkien henkilöstöammattilaisten yhtä tarpeellista pyrkiä hallitsemaan työssään liiketoiminnan kumppanin kompetensseja.

Guest ja King (2004) puolestaan esittävät, että monet henkilöstöjohtajat eivät käytännössä ole kyenneet saavuttamaan kokonaisvaltaisesti liiketoiminta kumppanuutta, eli Ulrichin mallin monipuolisia rooli vaatimuksia voidaan pitää myös ongelmallisina. Caldwell (2003, 988) näkee Ulrichin mallin olevan lähinnä visio HR:n ihanteellisesta roolista, sillä mallin sisäiset roolikon-

flikit tekevät liiketoiminta kumppanuuden täydellisestä saavuttamisesta epärealistista. Sheehan ym. (2016) mukaan roolikonfliktit voivat vaikeuttaa henkilöstöjohtajan osallistumista strategiseen päätöksentekoon. Heidän tutkimustulostensa perusteella henkilöstöjohtajan kyky tasapainottaa eri roolit, on tärkeää etenkin silloin kun yrityksen sisäinen ja ulkoinen ympäristö ovat epävakaita.

Ulrichin työryhmän käsitys henkilöstöjohdon liiketoiminta kumppanuudesta on kuitenkin kehittynyt jatkuvasti. Viimeisin malli liiketoiminta kumppanuudesta perustuu globaaliin tutkimukseen, jossa selvitettiin henkilöstöammattilaisten tulevaisuuden kompetensseja (Ks. Kuvio 4). Ulrichin ym. (2013) mallin mukaan henkilöstöammattilaisen rooli koostuu kuudesta eri osa-alueesta, jotka ovat strategien kumppani, luottamuksen rakentaja, kykyjen kehittäjä, HR innovaattori ja integroija, muutosagentti ja teknologian edistäjä. Osa rooleista edellyttää henkilöstöammattilaiselta hyvin samantapaista kompetenssia, kuin jo aiemmin esitettiin, mutta malleja vertaamalla näemme, millaisia uusia ulottuvuuksia henkilöstöammattilaisen liiketoiminta kumppanuuteen on lisätty.



Kuvio 4. Henkilöstöammattilaisen tulevaisuuden roolit.

Lähde: Mukailtu Ulrich ym. 2013.

Mallin kuusi roolia on jaettu kolmeen tasoon, jotka ovat yksilö- organisaatio- ja toimintaympäristötaso. Toimintaympäristön tasolla henkilöstöjohtajan tulee ymmärtää yrityksen strategista asemaa suhteessa ulkoiseen toimintaympäristöön, jotta se voi tuoda lisäarvoa yrityksen strategiseen johtamiseen. Organisaatiotasolle sijoittuvissa rooleissa henkilöstöammattilaiset pyrkivät rakentamaan vahvaa organisaatiota. Yksilötasolla fokus on puolestaan henkilökoh- taisten luottamussuhteiden rakentamisesta, mikä on tärkeää henkilöstöammattilaisten oman, sekä koko liiketoiminnan menestymisen kannalta. (Ulrich ym. 2013, 464.)

Ulrichin ym. (2013) mallissa strategisen kumppanin rooli kuuluu yrityksen toimintaympäristön tasolle, mikä edellyttää henkilöstöjohtolta monipuolista liiketoimintaosaamista. Ensinnäkin

henkilöstöammattilaisten tulee ymmärtää perustasolla liiketoiminnan kieltä varsinkin rahoitukseen liittyen. Toiseksi henkilöstöammattilaisten on kyettävä osallistumaan strategian luomiseen. Kolmanneksi strategisen kumppanin roolissa täytyy tietää, ketkä ovat organisaation avainasiakkaita ja kuinka heidän tarpeensa voidaan täyttää. Lisäksi strategisen kumppanin tulee ymmärtää yrityksen kaikkiin eri liiketoimintoihin vaikuttavia ympäristöllisiä tekijöitä. (Ulrich ym. 2013, 463.) Suomessa strateginen kumppani koetaan tärkeäksi lähitulevaisuudessa etenkin yksityisen sektorin organisaatioissa. Toisaalta henkilöstöjohtajat itse korostavat roolityologiassa strategisen kumppanin merkitystä keskimäärin enemmän kuin organisaation keski- ja ylinjohto. (Jolkkonen & Järnlström 2014.)

Yksilötasolla on luotettavan toimijan rooli, joka edellyttää henkilöstöammattilaiselta luottamussuhteiden rakentamista ja kykyä selkeään kommunikointiin. Lisäksi henkilöstöammattilais-
ten tulee huomioida laajasti liiketoiminnan kaikki tarpeet. (Ulrich ym. 2013, 463.) Ulrich ym. (2010, 26) korostavat hyvin samansuuntaisia asioita luotettavan toimijan roolia ajatellen. Heidän mukaan henkilöstöammattilaisen henkilökohtaisen uskottavuuden saavuttamiseen liittyy seuraavia edellytyksiä:

- *Johdonmukainen tulokseteko*- kyky toimia yrityksestä ja sen ulkopuolelta tuleviin odotuksiin nähden johdonmukaisesti.
- *Informaation jakaminen*- ideoiden selkeä kommunikointi sekä suullisesti että kirjallisesti.
- *Luottamussuhteiden rakentaminen*- kyky rakentaa luottamussuhteita yrityksen tärkeimpiin sidosryhmiin ihmissuhdetaitojen ja liiketoimintaosaamisen kautta.
- *Asennoituminen*- rohkeus osallistua rehellisesti liiketoimintaan liittyvään keskusteluun ja haastaa muita päätöksenteossa.

Ulrichin ym. (2013) tekemän vertailun perusteella luotettavan toimijan rooli koetaan kaikista kriittisimmäksi heidän rooli typologiassaan. Suomalaisessa kontekstissa tulokset ovat kuitenkin erilaisia, sillä monissa organisaatioissa etenkin ylin- ja keskijohto pitää tätä roolia vähemmän kriittisenä. Lisäksi Suomessa julkisen sektorin organisaatioissa koetaan kyseinen rooli huomattavasti tärkeämmäksi, kuin yksityisellä sektorilla. (Jolkkonen & Järnlström, 2014.)

Organisaation tasolle sijoittuu puolestaan loput neljä roolia, joista ensimmäinen, eli kykyjen kehittäjän rooli, viittaa koko organisaation kehittämiseen yksilöiden kykyjen kautta. Tosin sanoen kysymys on organisaation osaamisen johtamisesta. Organisaation kyvykkyys voi tarkoittaa

taa esimerkiksi sen infrastruktuuria, kuten teknologiaa, rakenteita ja kulttuuria, jotka edesauttavat kykyjen kehittymistä organisaatiossa. (Ulrichin ym. 2013, 463.) Toisaalta organisaation kyvykkyyttä voidaan kehittää myös vaikuttamalla niihin prosesseihin, joiden avulla tietoa hankitaan, jalostetaan, sovelletaan ja suojellaan. (Gold, Malhotra & Segars, 2001.)

Muutoksen mestari on hyvin samanlainen rooli kuin jo aiemmin Ulrichin ym. (1997) roolityologiassa esitetty muutosagentti (Ks. s.23-24). Ulrichin ym. (2013, 463) toteavat, että henkilöstöjohto voi pyrkiä edistämään muutoksen onnistumisen kahdella tapaa. Ensimmäkin muutosprossia edesautetaan perustelemalla muutostoimenpiteet ja sitouttamalla tarvittavat sidosryhmät muutokseen. Toiseksi henkilöstöammattilainen pyrkii varmistamaan, että organisaatiossa resurssit, rakenteet, kommunikaatio ja oppiminen tukevat muutoksen onnistunutta läpivientä.

HR innovaattori ja integroija koetaan tutkimuksen perusteella kaikista tärkeimmäksi rooliksi suomalaisessa henkilöstötyössä lähitulevaisuudessa (Jolkkonen & Järnlström, 2014). Tässä roolissa tulee osata hyödyntää viimeisintä henkilöstöjohtamiseen liittyvää tutkimusta henkiseen pääomaan, suoritusten seurantaan ja organisaation rakenteelliseen suunnitteluun liittyen, joiden perusteella henkilöstökäytännöt voidaan suunnitella, sekä yhdistää liiketoiminnan kannalta hyödyllisiksi ratkaisuisiksi. (Ulrich ym. 2013, 463.) Agarwala (2003) puolestaan puhuu innovatiivisista HR käytännöistä, jotka yhdessä muodostavat organisaatioon innovatiivisen HR systeemin. Hänen tutkimuksensa mukaan yrityksen innovatiivisella HR- systeemillä positiivinen yhteys työntekijöiden sitoutumiseen organisaatioon. Kuten aiemmin todettiin, sitoutuneet työntekijät ovat puolestaan tärkeä edellytys etenkin palvelualojen yritysten menestymiselle (Hansen, Sandvik & Selnes 2003).

Organisaatio tasolla korostuu myös henkilöstöjohtoon kyky teknologian hyödyntämiseen, sillä teknologian kehittyminen on yksi merkittävistä trendeistä, joka on vaikuttanut henkilöstöjohtamisen työkenttään (Viitala ym. 2014). Kirjallisuudessa puhutaan myös elektronisesta henkilöstöresurssien johtamisesta (e-HRM). Ruelin ym. (2007, 281) määritelmän mukaan e-HRM viittaa internet pohjaisten kanavien tietoiseen hyödyntämiseen henkilöstöstrategian, -politiikan ja -käytäntöjen implementoinnissa. E-HRM poikkeaa aiemmin hyödynnetystä informaatioteknologian käytöstä siten, että data on yhä paremmin myös henkilöstöosaston ulkopuolisten tahojen hyödynnettävissä. HR funktio voi tuoda liiketoiminnassa lisäarvoa tarjoamalla paremmin informaatiota esimerkiksi johtajien ja henkilöstön hyödynnettäväksi. (Martin & Reddington,

2010, 1553.) Lisäksi elektronisten henkilöstöjohtamisen käytäntöjen soveltaminen voi lisätä työntekijöiden luottamusta henkilöstöosastoa kohtaan (Bissola & Imperatori 2014).

Ulrich ym. (2013, 463) tarkoittavat teknologian edistäjän roolilla sitä, että henkilöstöjohtaja hyödyntää teknologiaa hallinnollisten tehtävien hoitamisessa, sekä mahdollistaa ihmisten välisen kommunikoinnin organisaation sisällä ja sen ulkopuolella. Käytännössä informaatioteknologian hyödyntäminen näkyy esimerkiksi yrityksen sisäisessä- ja ulkoisessa rekrytoinnissa, sosiaalisen median hyödyntämisessä, web-pohjaisessa urasuunnittelussa, suoritusten johtamisessa ja keskeisten HR-palvelujen ulkoistamisessa (Martin & Reddington 2010, 1554). Teknologian hyödyntäminen henkilöstötyössä mahdollistaa henkilöstöfunktion strategiseen näkökulmaan keskittymisen, mikä puolestaan auttaa organisaatiota saavuttamaan tavoitteensa (Ruel ym. 2007).

Teknologian edistäjän roolia ei koeta globaalisti, eikä myöskään Suomessa, kovin keskeiseksi henkilöstöammattilaisen rooliksi muihin edellä mainittuihin rooleihin verrattuna. Tutkimukset kuitenkin osittavat, että teknologian edistäjän rooli on merkittävä liiketoiminnan tuloksellisuuden kannalta. (esim. Ulrich ym. 2013; Viitala ym. 2014.) Longin ja Ismailin (2011) tutkimustulokset puoltavat myös näkemystä, jonka mukaan HR teknologiaan liittyvällä osaamisella on merkitystä liiketoiminnan tuloksellisuuden suhteen.

2.7 Luottamus käsitteenä

Henkilöstöjohtamisen tutkijat ovat jo pitkään olleet kiinnostuneita luottamuksesta organisaation sisällä (Zeffane & Connel 2003, 3). Luottamustutkimus on kokonaisuudessaan lisääntynyt muutaman viimeisen vuosikymmenen aikana. Henkilöstöjohtamisen lisäksi, etenkin markkinoinnin, strategian ja psykologian tutkimusaloilla kiinnostus luottamusta kohtaan on kasvanut. (Ebert 2009.) Savolaisen (2011) mukaan luottamus voidaan nähdä yksilön voimavarana, sekä toisaalta tärkeänä osana koko organisaation aineetonta pääomaa. Luottamus on tärkeä elementti myös johtamisen tehokkuuden kannalta (Gillispie & Mann, 2004).

Luottamus on yhteydessä taloudelliseen kasvuun koko yhteiskunnassa (Zak & Knack 2001). Palveluyhteiskuntaan siirtymisen myötä luottamuksen merkitys on nousseet entistä tärkeämmäksi aiheeksi koko yhteiskunnan kilpailukyvyyn ja innovatiivisuuden näkökulmasta (Yliherva,

2006; Nurmio & Turkki, 2010). Voidaan siis todeta, että luottamuksen vaaliminen on tärkeää yksilön, organisaation, sekä laajemmin katsottuna koko yhteiskunnan menestymisen kannalta.

Luottamuksen tarkastelu liitetään usein määriteltävissä olevaan tilanteeseen ja objektiin, kuten yksilöön, ryhmään tai organisaatioon (Fulmer & Gelfand 2012, 1170). Toisaalta luottamus voidaan käsittää aivan yleisellä tasolla. Spesifioimatta luottamuksen tarkastelua mihinkään kohteeseen, se voidaan nähdä osaksi henkilön persoonallisuutta (Ebert 2009, 66.) Luottamus osana persoonallisuutta voi tarkoittaa sitä, että jokaisella henkilöllä on yksilöllinen taipumus luottaa toisiin osapuoliin, ennen kuin heillä on varsinaisesti mitään informaatiota luottamuksen perustaksi (Mayer ym. 1995).

Luottamus suhteiden tutkimuksessa on monia tasoja. Tutkimuksessa voidaan keskittyä sekä ihmisten, että instituutioiden väliseen luottamukseen. Toisaalta voidaan olla myös kiinnostuneita henkilön luottamuksesta joltain organisaatiota kohtaan. Ihmissuhteiden ymmärtäminen on kuitenkin olennainen osa luottamuksen johtamista, mistä kertoo aiemman tutkimuksen vahva painottuminen juuri ihmisten välisiin suhteisiin. (Ebert 2009.) Tässä tutkimuksessa on kysymys johtoryhmän jäsenten luottamussuhteesta henkilöstöjohtajan kanssa, minkä takia luottamuksen tarkastelussa pitäydytään nimenomaan ihmisten välisissä suhteissa.

Ihmisten välistä luottamusta voidaan tarkastella vertikaalisella tasolla, eli esimies-alaisuuksissa (esim. Savolainen, 2009; Nienaber ym. 2015). Toisaalta voidaan keskittyä tutkimaan luottamusta horisontaalisissa suhteissa, jolloin tarkoitetaan esimerkiksi kollegoiden välisiä työsuhteita (esim. Costa, 2003; De Jong & Elfring 2010.) Johtoryhmän sisällä olevat työsuhteet voidaan nähdä enemmän horisontaalisina kuin vertikaalisina, joten tässä tutkimuksessa ei keskitytä luottamuksen rakentumiseen esimies-alaisuuksissa. Johtajien välillä voidaan itseasiassa puhua managerialisista suhteista (esim. Atkinson & Butcher, 2003).

Kirjallisuudessa luottamuksen määritelmiä on useita, eikä yhtä ainoaa vakiintunutta käsitettä voida osittaa moniulotteisen ilmiön kuvaamiseksi. Määritelmiä yhdistää ainakin se, että luottamuksen tarkastelussa on kysymys kahden, tai useamman osapuolen välisestä suhteesta. Dietz ja Hartog (2006, 558-560) jäsentävät luottamuksen käsitettä kirjallisuudessa yleisesti käytettyjen määritelmien perusteella. He jakavat luottamuksen kolmeen keskeiseen osaan. Ensinnäkin luottamus voidaan käsittää uskomuksena, jolla tarkoitetaan arvioita toisen osapuolen luotettavuudesta, eli uskomusta hänen toimintansa positiivista seurauksista. Toiseksi luottamus voidaan ymmärtää päätöksinä luotta toiseen osapuoleen. Kolmanneksi luottamus voidaan nähdä

toimintana, eli toinen osapuoli ei ainoastaan päätä asettua haavoittuvaksi, vaan toimii myös tavalla, johon liittyy riski.

Lewiciki, Tomlinson ja Gillispie (2006) mukaan luottamustutkimuksessa voidaan tunnistaa psykologinen lähestymistapa. Esimerkiksi Rousseau ym. (1998, 395) määrittelevät luottamuksen ”psykologiseksi tilaksi, jossa yksilö aikoo asettaa itsensä haavoittuvaksi, sillä olettaa toisen osapuolen aikomusten ja toiminnan olevan positiivisia.” Myer ja kumppanit (1995) esittävät myös luottamuksen olevan yksilön halua asettua haavoittuvaksi toisen osapuolen toiminnan suhteen, sillä uskoo sen olevan itselleen tärkeää. Fulmerin ja Geflarin (2012, 1171) mukaan juuri kaksi edellä mainittua ulottuvuutta, eli halu asettua haavoittuvaksi toisen osapuolen toiminnan suhteen, sekä positiiviset oletukset luotettavasta osapuolesta, korostuvat yleensä luottamuksen eri määritelmässä. Toisaalta luottamus voidaan käsittää behavioraalisen näkökulman kautta, eli yksilö tekee vain rationaalisen päätöksen luottaa toiseen osapuoleen (Lewiciki ym. 2006).

Käsitteellisen ymmärryksen selkeyttämiseksi, voidaan vastavuoroisesti tarkastella myös epäluottamusta. Lewickin, McAllisterin ja Biesin (1998, 439) mukaan epäluottamus on luottamuksen vastakohta, jossa yksilöllä on luonnollisesti negatiivisia odotuksia toisen osapuolen toimintaa kohtaan. Epäluottamus on ikään kuin suojautumista toisen osapuolen toiminnan seurauksilta. Lewicki ym. (1998, 440) esittävät, että epäluottamus ja luottamus ovat kuitenkin erillisiä ulottuvuuksia, sillä niiden määrään vaihteluun ei välttämättä vaikuta samat tekijät. Toisin sanoen luottamuksen lisääntyminen ei vähennä epäluottamusta samassa suhteessa. Dietz ja Hartog (2006, 563) kuvaavat luottamuksen laadullista määrää jatkumona, joten epäluottamuksen ja luottamuksen tarkkaa rajaa on vaikea määritellä.

Luottamus voidaan jakaa kahteen ulottuvuuteen, jotka ovat kognitiivinen luottamus ja affektiivinen luottamus (McAllister 1995). Kognitiivinen luottamus perustuu yksilön tietoiseen arviointiin toisen osapuolen luotettavuudesta, kun taas affektiivinen luottamus tarkoittaa tunteisiin perustuvaa käsitystä toisen osapuolen luotettavuudesta (Nienaber, Hofeditz & Romeike 2015, 570). Affektiivinen luottamus kehittyy tunnevaltaisen vuorovaikutuksen myötä kahden osapuolen välillä (Chi & Cheng 2007, 669), mutta kognitiivista luottamusta voidaan pitää osittain edellytyksenä affektiivisen luottamuksen kehittymiselle (McAllister 1995). Molemmissa luottamuksen ulottuvuuksissa on siis kyse arviosta toisen osapuolen luotettavuudesta, joka voi tapahtua sekä rationaalisella että tunnevaltaisella tavalla.

Mayer ym. (1995) mukaan yksilön luotettavuus puolestaan perustuu kolmeen tekijään; kyvykkyteen, hyvántahtoisuuteen ja rehellisyyteen. Kyvykkyydellä he tarkoittavat yksilön ominaisuuksia, taitoja ja kompetenssia, jollain erityisellä osa-alueella. Hyvántahtoisuus viittaa haluun tehdä toiselle hyvää ilman itsekeskeistä hyötymistarkoitusta. Kolmas tekijä, eli rehellisyys, on puolestaan yksilön kiinnipitämistä sellaisista periaatteista, jotka hänen luottava osapuoli myös hyväksyy. Colquittin., Scottin ja LePine, (2007) tutkimustulokset myös osittavat kolmen edellä mainitun tekijän ennustavan yksilön luotettavuutta.

2.7 Luottamuksen kehittyminen managerialisissa suhteissa

Luottamuksen kehittymistä voidaan kuvata ajan myötä vaiheittain eteneväksi prosessiksi, joka edellyttää jossain määrin osapuolten välistä vuorovaikutusta. (Mayer, ym. 1995; Lewicki & Bunker, 1996; Rousseau ym. 1998). Savolaisen ja Ikosen (2012) tutkimustulokset puoltavat myös ajan ja vuorovaikutuksen olevan olennaisia tekijöitä luottamussuhteen kehittämisessä. He vertaavat prosessin kehittymistä aaltoliikkeeseen, jossa luottamus pysyy ajoittain tasaisena, sekä välillä myös vähenee. Luottamuksen tarpeellisuuden voidaan ajatella riippuvan myös henkilöiden välisen suhteen tyypistä (Parkhe, 1998, 222) Managerialiset suhteet voidaan nähdä ainutlaatuisena kontekstina luottamuksen kehittymiselle, mutta toisaalta niitä on haasteellista erottaa ammatillisista suhteista yleensä (Atkinson & Butcher 2003, 295), joten tässä yhteydessä luottamuksen kehittymisen tarkastelu ammatillisissa suhteissa on yhtä lailla perusteltua.

McAllister (1995) on tutkinut luottamuksen kehittymistä managerialisissa suhteissa. Kyseisen tutkimuksen perusteella affektiivinen luottamus johtajien välillä on merkittävä tekijä heidän suoritusten ja käytöksen kannalta. Vahva kognitiivinen luottamus puolestaan ennakoii affektiivisen luottamussuhteen kehittymistä, kuten jo edellä mainittiin. McAllisterin (1995) tutkimustulokset osittavat, että vuorovaikutuksen säännöllisyys ja valmius toisen osapuolen avustamiseen oman vastuualueen ulkopuolissa tehtävissä, ovat affektiivisen luottamuksen rakentamisen kannalta olennaisia tekijöitä. Toisaalta vahva affektiivinen luottamus ei välttämättä ole tehokkaan managerialisen suhteen edellytys (Atkinsonin ja Butcherin, 2003, 298). Tunne tasolle kehittynyt luottamussuhde voi vääristää henkilöstöjohtajaan kohdistuvaa arviointia, etenkin jos hän toimii strategisen kumppanin tai muutosagentin roolissa, joissa onnistumista joudutaan arvioimaan hyvin subjektiivisesti. (Chang & Chi, 2007.)

Atkinsonin ja Butcherin (2003) mukaan managerialisissa suhteissa olennaista on erottaa persoonaton (Impersonal) ja suhdeperusteinen (interpersonal) luottamus. He esittävät, että persoonaton luottamus ei edellytä läheistä vuorovaikutusta osapuolten välillä, vaan kyse voi itseasiassa yksilön roolin tai maineen aikaansaamasta käsityksestä. Rooliin perustuva luottamus edellyttää siis tietoisuutta toisen osapuolen saavuttamasta roolista organisaatiossa, eikä varsinaisesti hänen persoonallisista ominaisuuksista ja taidoistaan (Kramer, 1998, 579). Persoonattoman luottamuksen kehittämisessä keskeistä on johtajan kompetenssi hänen roolinsa liittyvissä tehtävissä. Suhdeperusteisen luottamuksen kehittämisessä korostuvat puolestaan johtajan henkilökohtaiset motiivit. (Atkinsonin & Butcherin, 2002, 292). Tanin ja Limin (2009) tutkimustulokset puoltavat näkemystä siitä, että hyvántahtoisuus ja rehellisyys ennustavat luottamuksen kehittymistä horisontaalisissa suhteissa enemmän kuin yksilön kyvykkyys, mutta toisaalta he eivät käsittele luottamuksen persoonatonta näkökulmaa.

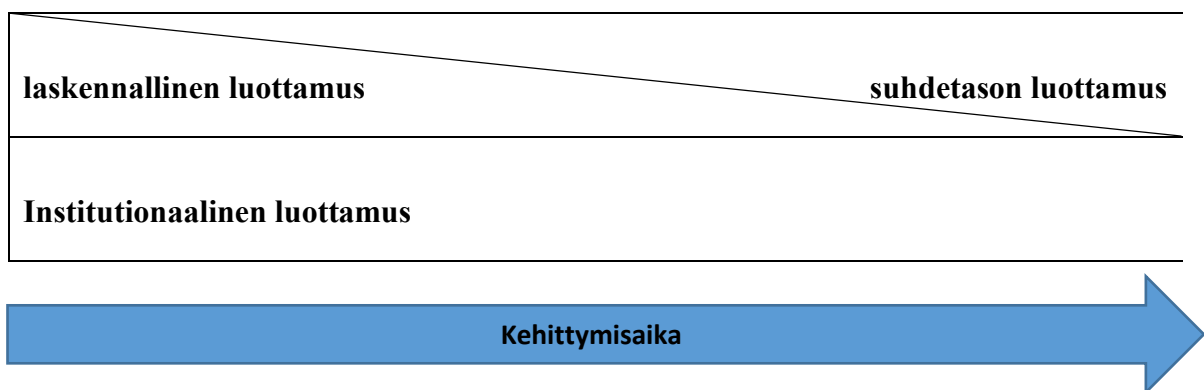
Lewicikin ja Bunker (1996) esittävät kolme eri tasoa luottamauksen kehittämisessä ammatillisissa suhteissa. Luottamuksen kehittyminen alkaa laskelmoivalta tasolta (Calculus-based trust), jossa yksilö laskelmoi sekä luottamussuhteeseen, että siitä luopumiseen, liittyviä hyötyjä ja haittoja (Lewiciki ym., 2006, 1010). Toisin sanoen luottamus perustuu rationaaliseen päätökseen, eli arvioon tosien osapuolen toiminnan hyödyllisyydestä. Arvio voi perustua esimerkiksi luotetun osapuolen maineeseen tai ulkoisiin todisteisiin, kuten ammatillisiin sertifikaatteihin. Tällä tasolla riski ei kuitenkaan liity yleensä pitkäaikaisiin haitallisiin seurauksiin. (Rousseau ym. 1998, 399).

Toistuvan vuorovaikutuksen myötä luottamussuhde voi kehittyä kokemustasolle (Knowledge-based trust), jossa luottaja tuntee luotetun tarpeeksi hyvin kyetäkseen ennustamaan hänen toimintaansa. Kaikki luottamussuhteet eivät kuitenkaan aina kehity laskelmoivaa tasoa pidemmälle, mikä johtuu neljästä eri syystä. Ensinnäkin osapuolilla ei välttämättä ole tarvetta syventää luottamusta. Toiseksi osapuolten keskinäistä riippuvuutta voi rajoittaa jokin ulkoinen tekijä. Kolmanneksi osapuolten saama informaatiota ei tue luottamussuhteen syventämistä. Neljänneksi epäluottamuksen ilmeneminen on jo estänyt luottamussuhteen kehittymisen jatkumisen. (Lewiciki ym., 2006, 1011.)

Lewicikin ja Bunkerin (1996) mukaan luottamuksen kolmas, eli syvin taso on identifioituminen (Identification-based trust), jolle vain harvat luottamussuhteet voivat kehittyä. Luottamuksen siirtyminen identifioitumisen tasolle voi tapahtua ajan myötä, eli yhteiset päämäärät alkavat

hiljalleen nousta yksilön omien pyrkimyksiä tärkeämmiksi. (Lewiciki ym., 2006, 1011). Rousseau ym. (1998, 400) toteavat, että raja kahden viimeisen tason välillä on kuitenkin häilyvä, joten he ovat yhdistäneet ne suhdetason luottamukseksi (Ks.Kuvio 5). Tämä suhdetason luottamus on vahvimmillaan identifioitumista, jossa osapuolet määrittävät itseään luottamussuhteen kautta (Rousseau ym. 1998, 400).

Rousseau ym. (1996) esittämä laskennallinen luottamus voi muuttua aktiivisen vuorovaikutuksen myötä kestävämmäksi suhdetason luottamukseksi, jossa osapuolet tukevat toisiaan sekä konkreettisesti että tunnetasolla. Suhdetason luottamus vastaa jo aiemmin mainittua affektiiivista luottamusta, jossa on niin ikään olennaista tunneperäisyys (Ks. McAllister 1995). Lisäksi Rousseau ym. (1996, 400) puhuvat institutionaalisen luottamuksen muodosta, jolla tarkoitetaan luottamuksen kehittymiseen, sekä laskennallisella että suhdetasolla, vaikuttavia institutionaalisia tekijöitä. Heidän mukaan monet kulttuuriin liittyvät institutionaaliset tekijät, kuten esimerkiksi lainsäädäntö, voivat joko tukea tai hankaloittaa luottamuksen kehittymistä. Seuraava kuvio havainnollistaa tiivistetysti luottamuksen kehittymistä ajan myötä. Kuviossa on huomioitu myös institutionaalisten tekijöiden merkitys koko luottamuksen kehitymisprosessin ajan.



Kuvio 5. Luottamuksen kehittyminen

Lähde: Rousseau ja kumppanit 1998, 401.

3. EMPIIRINEN TUTKIMUS

Tässä luvussa esitetään, kuinka tutkimuksen empiirinen osa on toteutettu. Aluksi annetaan tarvittavat tiedot tutkimukseen osallistuvasta kohdeyrityksestä, jonka jälkeen perustellaan tutkimuksen lähestymistapa ja metodologiset valinnat. Lukijalle kuvataan ja perustellaan tutkijan tekemiä valintoja tutkimusprosessin aikana.

3.1 Kohdeorganisaatio

Tutkimuksen kohdeorganisaatio kuuluu osuustoiminnalliseen kaupanalan yritysryhmään. Yritys XYZ on yritysmuodoltaan osuuskunta, jonka tavoitteena on tuottaa palveluita ja etuja omistajilleen, sekä edistää toiminta-alueensa elinvoimaisuutta. Liiketoiminta muodostuu pääsääntöisesti päivittäistavara-, majoitus-, ravitsemis-, polttoneste ja käyttötavarakaupasta. Organisaatiossa työskenteli tutkimuksen teko hetkellä noin 1200 henkilöä.

Osuuskunnan hallitus määrittää organisaation strategiset linjaukset. Osuuskunnan operatiivista liiketoimintaa johtaa toimitusjohtaja yhdessä johtoryhmänsä kanssa. Toimitusjohtajan lisäksi johtoryhmän kuuluu kolme liiketoimintajohtajaa: Vähittäiskaupan toimialajohtaja, Matkailu- ja ravitsemisalalan toimialajohtaja ja palveluliiketoiminnan toimialajohtaja. Lisäksi johtoryhmässä on mukana kolme tukitoiminnon johtajaa: henkilöstöjohtaja, talousjohtaja ja viestintäjohtaja. Johtoryhmän jäsenten työkokemus mainituissa tehtävissä vaihteli noin kahden ja yhdeksän vuoden välillä tutkimuksen teko hetkellä.

3.2 Tutkimusstrategia

Tieteellisissä tutkimuksissa on perinteisesti sovellettu sekä laadullisia -että määrällisiä tutkimusmenetelmiä. Tutkimuksen menetelmällisten ratkaisujen kokonaisuutta kutsutaan tutkimusstrategiaksi, joka tulee valita tutkimuksen ongelman tai tehtävän perusteella (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 1997, 123) Tämän tutkimuksen ongelman perusteella on päädytty laadulliseen lähestymistapaan. Tarkemmin ottaen tutkimuksen strategiaa voidaan kutsua laadulliseksi tapaustutkimukseksi, sillä tutkimusongelmassa on kysymys yksittäisen yrityksen henkilöstöjohtajan roolista. Syrjälä ym. (1994, 13) mukaan laadullinen tapaustutkimus on perusteltu lähestymistapa, mikäli kohdeilmiöstä halutaan muodostaa kokonaisvaltainen kuvaus, joten sen käyttö on tarkoituksenmukaista myös tässä tutkimuksessa.

Koskisen, Alasuutarin ja Peltosen (2005) mukaan laadullinen tutkimus ymmärretään usein kvantitatiivisen tutkimuksen vastakohtaksi. Laadullisessa tutkimuksessa on yksinkertaisesti ajateltuna kyse aineiston kuvauksesta, jossa ei pyritä sen numeeriseen esitystapaan (Eskola & Suoranta 1998, 14). Tosin kuin kvantitatiivisessa analyysissä, laadullisessa tutkimuksessa ei olla kiinnostuneita tilastollisista todennäköisyyksistä, vaan pyritään selittämään yksittäistapaus (Alasuutari 1994, 29), sekä korostetaan empiirisen kohdeilmion käsitteellisen pohdinnan merkitystä (Eskola & Suoranta 1998, 15). Laadullista ja määrällistä analyysia ei kuitenkaan tule ymmärtää toisiaan poissulkeviksi käsitteiksi, sillä molempia lähestymistapoja voidaan yhdistää tutkimuksen tiedonkeruu ja analyysivaiheissa (Ks. esim. Hirsjärvi & Hurme 2001, 29). Eskolan ja Suorannan (1998, 14) mukaan tärkeintä on käyttää tutkimusongelmaan parhaiten sopivia menetelmiä.

Tapaustutkimuksen toteuttamiselle ei ole olemassa yhtä selvää sääntöä. Liiketaloustieteissä kyseistä menetelmää on kuitenkin käytetty paljon. Tapaustutkimuksessa on tarkemmin sanottuna kysymys tutkimusotteesta, eikä niinkään menetelmästä (Koskinen, Alasuutari & Peltonen 2005, 154). Tutkimuksessa on siis aina tutkimuskohde, eli tapaus josta ollaan kiinnostuneita. Tapaus käsitteellä itseasiassa tarkoitetaan usein tutkimusongelmaa (Koskinen ym. 2005, 159). Laadulliselle tapaustutkimukselle on myös tyypillistä joustavuus, eli valittu tutkimuskohde osaltaan vaikuttaa myös tutkimuksen ongelmanasetteluun (Syrjälä ym. 1994, 15). Tässä tutkimuksessa kohdeilmiötä ei voida tutkia irrallisena sen ympäristöstä, vaan saadut tulokset koskevat ainoastaan valittua kohdeyritystä, joten laadullinen tapaustutkimus on sopiva lähestymistapa tähän tutkimukseen. Koskinen, Alasuutari ja Peltonen (2005, 46) toteavat, että tutkijalla on tapaustutkimuksessa mahdollisuus muodostaa kohdeilmiöstä luotettava kuvaus, etenkin silloin kun keskitytään vain yhden tapauksen tutkimiseen.

Eskolan ja Suorannan (1998, 82) mukaan teorian merkitys voidaan nähdä kahdella tavalla laadullisessa tutkimuksessa. Ensinnäkin tutkija tarvitsee jonkin taustateorian, jota vasten hän voi tarkastella aineistoa. Toisaalta teoria voidaan nähdä päämääränä, eli tutkimuksessa pyritään luomaan uutta teoriaa. Eskola ja Suoranta (1998, 83) jatkavat, että laadullisessa tutkimuksessa tutkija tarvitsee usein enemmän teoreettisia käsitteitä kuin varsinaisia teorioita. Laadullisessa tutkimuksessa lähtökohtana ei ole nimittäin teorian testaaminen, vaan aineiston kokonaisvaltainen tarkastelu (Hirsjärvi ym. 1997, 155). Tässä mielessä tämän tutkimuksen ensisijainen tarkoitus on uuden teorian luominen, eli aiempi teoria ei suoraan määritä sitä, mikä empiirisessä aineistossa on mielenkiintoista.

Tässä tutkimuksessa tutkija on itse kerännyt kaiken empiirisen aineiston. Mäkelän (1998, 45) mukaan tutkija kohtaa tällöin tulkintaan liittyvät ongelmat jo aineistoa kerätessään. Tutkija tekee tulkintaa siis koko laadullisen tutkimusprosessin ajan, eikä sen vaiheita voida selkeästi erottaa toisistaan kvantitatiivisen tutkimuksen tavoin (Eskola & Suoranta 1998, 16). Tässä raportissa pyritään havainnollistamaan tutkimusprosessin etenemistä, jotta lukija voi ymmärtää kuinka tulkinta kohdeilmioista on muodostettu. Laadullisessa tutkimuksessa on kuitenkin aina jossain määrin kysymys tutkijan subjektiivisesta tulkinnasta. Tutkijan asemaa tässä tutkimuksessa on siis syytä pohtia myöhemmin lisää tämän tutkimuksen arvioinnin yhteydessä.

3.3 Tutkimusmetodien valinta

Tutkimusstrategian hahmottamisen jälkeen täytyy päättää, millaisin metodein varsinaista aineistoa lähdetään keräämään tutkimuskysymykseen. Yksi laadullisen tutkimuksen tyypillisistä piirteistä on se, että tutkija pyrkii käyttämään sellaisia tutkimusmetodeja, joilla saadaan tutkittavien näkökulmat tuotua hyvin esille. (Hirsjärvi, Remes & Sarjavaara, 1997, 155). Tässä tutkimuksessa on päädytty valitsemaan haastattelu aineistonkeruu menetelmäksi. Tärkeintä haastattelun valinnassa tutkimusmetodiksi on pohtia sen sopivuutta tutkimusongelman ja kohteena olevan ilmiön kannalta. (Hirsjärvi & Hurme, 2001, 15). Toisaalta haastattelumenetelmän valintaan tässä tutkimuksessa on vaikuttanut myös tutkijan omat resurssit, sekä mahdollisuus menetelmän käytännön toteuttamiseen kohdeyrityksen johtoryhmän jäsenten kanssa.

Haastattelu sopii tutkimusmetodiksi etenkin silloin, kun tutkimuksen aihealueen voidaan olettaa herättävän monipuolisesti ajatuksia, sekä halutaan selvittää haastateltavat aiheesta ajattelevat (Hirsjärvi & Hurme 2001, 35; Eskola & Suoranta 2008, 85). Jokaisen johtoryhmän jäsenen henkilökohtainen haastattelu on mahdollistanut heitä kertomaan avoimesti henkilöstöjohtajan roolista yrityksen johtoryhmässä. Tutkija on päätenyt keräämään aineistoa haastatteleamalla pelkästään kohdeyrityksen johtoryhmän jäseniä, sillä heidän voidaan olettaa omaavan eniten tarkoituksenmukaista tietoa tutkimusongelman kannalta.

Haastattelu voidaan yleensä toteuttaa joko yksittäin tai useamman henkilön ryhmässä (Hirsjärvi ym. 1997, 199). Tässä tutkimuksessa aineisto on kerätty yksilöhaastatteluiden avulla kahdesta syystä. Ensinnäkin tutkimusaihe liittyy osittain henkilöstöjohtajaan kohdistuvaan luottamukseen, josta uskottiin saavan parhaiten totuudenmukaisia vastauksia ilman muiden johtoryhmän jäsenten läsnäoloa. Toiseksi yksilöhaastattelu antaa kaikille tutkimukseen osallistuville johtoryhmän jäsenille tasapuolisen mahdollisuuden kertoa ajatuksiaan. Johtoryhmän jäsenet

vastaavat kukin eri toiminnoista yrityksessä, joten tutkimuskysymyksen kannalta on mielenkiintoista nimenomaan eri näkökulmista luodut tulkinnat henkilöstöjohtajan roolista. Henkilökohtaisilla on siis haluttu varmistaa, että tutkimuksessa on mukana kaikki eri näkökulmat johtoryhmän sisältä.

3.4 Aineiston kerääminen ja käsittely

Tutkimuksen aineisto kerättiin haastattelemalla kaikki yrityksen johtoryhmän seitsemän jäsentä huhtikuussa vuonna 2016. Aineisto on kerätty rajattuna ajankohtana, joten kyse on poikkeikkaus tutkimuksesta (Koskisen ym. 2005, 44). Tämän tutkimuksen aineisto kuvaa siis henkilöstöjohtajan roolia kyseisenä aikana. Kohdeilmion tutkiminen pidemmällä aikajänteellä edellyttäisi pitkittäistutkimuksen tekemistä, mutta henkilöstöjohtajan roolin kehittyminen johtoryhmässä ei ole kuitenkaan tutkimuskysymyksen suhteen olennaista.

Haastattelujen ajankohdat sovittiin sähköpostitse jokaisen johtoryhmän jäsenen kanssa, jonka jälkeen kaikki johtoryhmän jäsenet haastateltiin kahden kesken heidän omissa työhuoneissaan. Haastattelujen kesto vaihteli noin kymmenestä minuutista puoleen tuntiin. Tutkimukseen osallistuneille kerrottiin, mihin heidän antamia tietoja tullaan käyttämään, sekä sovittiin anonymiteetin noudattamisesta tutkimuksen raportoinnissa. Haastateltaville ei lähetty kysymyksiä etukäteen, sillä vastauksista haluttiin mahdollisimman spontaanisti tuotettuja.

Tutkijan täytyy pohtia myös sopivaa tutkimushaastattelun lajia. Tutkimushaastattelun lajit poikkeavat toisistaan niiden strukturointi asteen mukaan, eli haastattelija voi enemmän tai vähemmän jäsentää tilannetta kysymyksillään (Hirsjärvi & Hurme, 2001, 43). Tässä tutkimuksessa on päädytty puolistrukturoidun haastattelumuodon soveltamiseen. Puolistrukturoituun haastatteluun on vaikea löytää yhtä selkeää ohjetta. Osassa tutkimusoppaista puolistrukturoitu haastattelu määritellään sellaiseksi haastattelumuodoksi, jossa kaikille haastateltaville esitetään samat kysymykset, mutta vastausvaihtoehtoja ei ole määritetty ennalta (Eskola & Suoranta, 2008, 86) Toisaalta tutkija voi hahmotella etukäteen kysymyksiä, mutta kysymysten esittämisen tavassa voidaan joustaa (Hirvisjärvi & Hurme, 2001, 103).

Hirsjärvi ja Hurme (2001, 47) esittävät, että puolistrukturoitua haastattelua voidaan myös kutsua teemahaastatteluksi. Heidän mukaan tutkija voi etukäteen miettiä teema-alueita ja kysymysmuotoja varmistaakseen olennaisen aineiston kertymisen. Tässä tutkimuksessa on päädytty

hahmottelemaan haastattelurunko, jossa on henkilöstöjohtajan rooliin ja luottamuksen rakentamiseen liittyviä kysymyksiä (ks. Liite 1). Koskisen ym. (2005, 109) näkemyksen mukaan kysymyksiä ei kannata laatia suoraan teoriasta, vaan tarkoituksena on saada informaatiota, jota voidaan sitten myöhemmässä vaiheessa analysoida teoriaa apuna käyttäen. Haastattelurunko ikään kuin auttaa haastattelijaa muistamaan kysyä kaiken olennaisen haastattelutilanteessa (Koskinen ym., 2005, 109). Tutkija on halunnut tällä tavalla varmistaa keskustelun eteneminen, sekä keskustelun pysyminen tutkimusaiheessa kaikkien johtoryhmän jäsenten kanssa. Kysymysten sanamuotoa ja esittämisjärjestystä on kuitenkin sovellettu haastattelutilanteen mukaan.

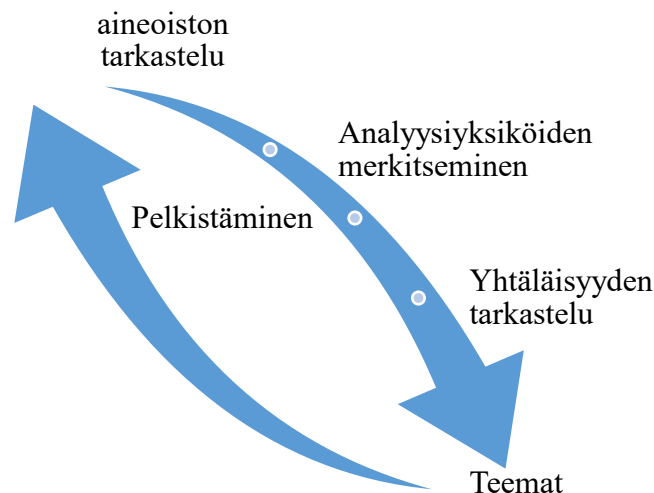
Kaikki haastattelut äänitettiin myöhempää litterointia varten, mistä jokainen tutkimukseen osallistuva oli myös tietoinen. Litterointi nähtiin muistiinpanoja paremmaksi vaihtoehdoksi, sillä aineistoa oletettiin kertyvän runsaasti. Haastattelujen dokumentoinnin tarkkuus riippuu siitä, mihin aineistonkeruu tilanteiden aspekteihin tutkija analyysissaan tulee keskittymään (Alasuutari, 1994, 76). Tässä tutkimuksessa ollaan kiinnostuneita siitä, mitä haastateltavat sanovat, eli tutkija keskittyy aineiston sisältöön. Tarkoitus ei ole toteuttaa keskusteluanalyysia, joten tutkija on aineiston litteroinnissa korjannut esimerkiksi murreta, sekä jättänyt pois keskenäisiä lauseita. Taukoja tai notaation vaihtelua ei myöskään ole litteroinnissa huomioitu. Alasuutarin (1994,75) mukaan tutkija joutuu väistämättä supistamaan laadullista aineistoa helpommin käsiteltävään muotoon. Aineistoa ei siis analysoida kaikessa monipuolisuudessaan tässä tutkimuksessa, mutta tutkija on kuitenkin tehnyt päätöksen aineiston dokumentoinnin tarkkuudesta edellä mainituin perustein.

3.5 Aineiston analysointi

Tutkijan täytyy analysoida keräämänsä aineisto, jotta hän voi muodostaa tutkimusilmiöstä selkeän kuvauksen (Tuomi & Sarajärvi 2002, 106). Alasuutari (1994, 30-35) jäsentää laadullisen analyysin kahteen vaiheeseen, havaintojen pelkistämiseen ja arvoituksen ratkaisemiseen. Hänen mukaansa aineiston pelkistäminen tarkoittaa sitä, että tutkija etsii alkuperäisestä aineistosta olennaisia havaintoja, joiden määrää karsitaan vielä etsimällä havainnoista jotain yhteisiä teki-joita. Arvoituksen ratkaiseminen viittaa puolestaan tulkintaan, joka ilmiöstä tehdään aineistosta löydettyjen havaintojen perusteella. Varsinaisista tulkinnan säännöistä ja objektiivisuudesta aineistolähtöisessä analyysissa on esitetty vaihtelevia näkemyksiä. Analyysiprosessissa on kuitenkin noudatettava jonkinlaista systemaattisuutta. (Tuomi & Sarajärvi, 2002, 104.)

Tässä tutkimuksessa tekstiaineistosta pyritään etsimään merkityksiä, eli voidaan puhua sisälönanalyysistä (Tuomi & Sarajärvi 2002, 106). Ennen varsinaisen analyysin aloittamista pitää kuitenkin tehdä päätös, mitä kerätyssä aineistosta itseasiassa lähdetään etsimään. Tuomen ja Sarajärven (2002, 94) mukaan tutkimusongelma määrittää sen, mikä aineistossa on kiinnostavaa. Näin ollen, analyysi aloitettiin tarkastelemalla koko haastatteluaineistoa, josta alleviivattiin kaikki tutkimusongelmaan liittyvät ilmaisut. Nämä analyysiyksiköt, joilla tarkoitetaan tässä tutkimuksessa useita lauseita sisältäviä ajatuskokonaisuuksia, pelkistettiin vielä yksikerkaisimmiksi analyysin jatkamisen helpottamiseksi.

Analyysia jatkettiin luomalla pelkistetyistä ilmauksista merkityskokonaisuuksia. Tuomen ja Sarajärven (2002, 103) mukaan merkityskokonaisuuksien luominen perustuu aineiston sisäisen yhtäläisyyden ja samanlaisuuden tunnistamiseen. Tässä vaiheessa tutkija on siis kiinnittänyt huomiota siihen, mitä yhteistä analyysiyksiköistä löytyy. Haastateltavien vastauksissa toistuvien yhteisten piirteiden tarkastelua voidaan kutsua teemoitteluksi (Hirvisjärvi & Hurme 2001, 173). Teemojen muodostaminen on kriittinen vaihe, sillä analyysiyksiköiden yhdistäminen jää väistämättä osittain tutkijan henkilökohtaisen arvion varaan. Käytännössä tutkija on käyttänyt apuna eri värejä litteroidun aineiston jäsentämisessä. Kuvio 6. havainnollistaa tiivistetysti analyysin etenemistä tässä tutkimuksessa. Todellisuudessa analyysiprosessissa on jouduttu palaamaan myös taaksepäin ennen lopullisten teemojen hahmottumista.



Kuvio 6. Analyysiprosessi

Teemojen muodostaminen lisäksi, analyysissä tarvitaan myös teorian ja empirian vuorovaikutusta (Eskola & Suoranta 1998, 175). Tutkimustulosten yhteydessä esitetään teemat, jotka on

muodostettu aineiston analyysin perusteella. Tutkimustuloksia arvioidaan myös suhteessa teoriaan, mikä on osa tutkimuksen analyysia. Jokaiseen teeman liittyen on alkuperäisestä aineistosta valittu suoria lainauksia, joiden tarkoitus on havainnollistaa lukijalle teemaa, sekä saada haasteltavien oma ääni kuuluviin. Analyysin perusteella aineistosta erottuu neljä teemaa, jotka liittyvät henkilöstöjohtajan roolin yritys XYZ:n johtoryhmässä. Kyseiset teemat esitellään seuraavaksi tutkimustulosten yhteydessä.

4. TUTKIMUSTULOKSET

Tässä luvussa esitetään aineiston analyysin perusteella saadut tutkimustulokset. Tutkimuksen keskeisimpinä tuloksina on saatu neljä teemaa, eli pätevyysaluetta, joista henkilöstöjohtajan rooli muodostuu kohdeyrityksen johtoryhmässä. Jokainen teema esitetään tässä luvussa erikseen omana alalukuna.

4.1 Henkilöstöpolitiikan oikeellisuus ja linjakkuus

Aineiston analyysin perustella haastateltavien vastauksia yhdistävät ilmaisut, jotka osoittavat henkilöstöjohtajalla olevan merkitystä yritys XYZ:n henkilöstöpolitiikan oikeellisuuden ja linjakkuuden varmistamisessa. Henkilöstöjohtaja varmistaa sen, että yrityksessä henkilöstökäytännöt toteutetaan kaikkien ulkoisten ehtojen ja sisäisten sopimusten mukaisesti. Ulkoisilla ehdoilla tarkoitetaan esimerkiksi lakeja ja asetuksia, jotka määrittelevät paljon henkilöstökäytäntöjen toteuttamista. Sisäiset sopimukset puolestaan viittaavat kaikkiin niihin sopimuksiin ja linjauksiin, joita yrityksen sisällä on yhdessä tehty. Esimerkiksi osuuskunnan hallituksen määrittämät strategiset linjaukset vaikuttavat osaltaan henkilöstöpolitiikan toteuttamiseen. Henkilöstöjohtaja kiteyttää tämän itse hyvin kuvatessaan vastuualuettaan.

”Vastuualueellani on henkilöstön osalta se, että me noudatamme voimassa olevia asetuksia, lainsäädäntöä, sekä noudatetaan meidän voimassa olevaa henkilöstöpolitiikkaa.” (Henkilöstöjohtaja haastattelu)

Henkilöstöjohtaja on ajan tasalla henkilöstöpolitiikkaan liittyvistä ulkoisista ehdoista, mitä muut johtoryhmän jäsenet häneltä myös odottavat. Henkilöstöpolitiikan reunaehdot ovat osittain henkilöstönäkökulmaa, jonka hän tuo mukanaan johtoryhmän työhön. Vastavuoroisesti johtoryhmän jäsenet saattavat itse kääntyä henkilöstöjohtajan puoleen tehdessään suunnitelmia, joilla voi mahdollisesti olla vaikutusta henkilöstöön.

Kolme haastateltavaa nostivat henkilöstöjohtajan lainsäädännön tuntemuksen yhdeksi hänen keskeiseksi kompetenssiksi, mutta juridista osaamista pidetään ikään kuin itsestään selvyytenä kyseisessä asemassa. Vastauksessa ei noussut esille epäilyjä henkilöstöjohtajan kyvystä varmistaa se, että organisaation henkilöstöpolitiikka täyttää kaikki ulkoiset vaatimukset. Nä-

kemys tukee osaltaan teoriaosuudessa esitettyä Lemmengardin (2009, 186) listaa, jossa mainitaan yksityiskohtien huomioimisen ja juridisen osaamisen kuuluvan henkilöstöammattilaisen keskeisiin kompetensseihin.

”Se on ikään kuin peruskompetenssi, sillä kun me mietitään jotain, niin henkilöstöjohtaja voi sanoa mitä otatte huomioon, jotta saadaan asiat menemään oikein. Hän voi sanoa ihan kokonaan, että pelit seis. Lanataan kenttä, sillä työläinsäädännössä on jotain, mikä estää suunnitelman, tai sen toteuttaminen vaatii tietynlaista marssi järjestystä.” (Viestintäjohtajan haastattelu).

”...henkilöstöjohtajalta menen selkeästi varmistamaan asioita, että hei, kertaatko minulle, onko jokin asia vielä näin, sillä lainsäädäntö on muuttunut... Varmistan, että toiminko oikein.” (Palveluliiketoimintajohtajan haastattelu).

Vastuu henkilöstöpolitiikan linjakkuudesta näkyy esimerkiksi siten, että johtoryhmän jäsenet kertovat henkilöstöfunktion tarjoavan heille teknisen tuen henkilöstön hallinnassa, mutta eivät korosta henkilöstöjohtajan roolissa hallinnollisten järjestelmien teknisen osaamisen merkitystä. Henkilöstöjohtaja sen sijaan vastaa siitä, että HR prosessit on järjestetty kaikilla toimialoilla oikein ja yhteisten sopimusten mukaisesti. Hän myös arvioi niiden soveltuvuutta ja tehokkuutta kaikkien liiketoimintojen kannalta.

Wrightin ja McMahanin (1992, 298) käsityksen mukaan strategisesta henkilöstöjohtamisesta on olennaista henkilöstökäytäntöjen horisontaalinen ja vertikaalinen koordinointi, mikä on yhteydessä myös vastauksissa esiin tulleisiin näkemyksiin henkilöstöjohtajan roolista. Henkilöstöjohtajan vastuu on huomioida yrityksen strategisten linjausten toteutuminen henkilöstöpolitiikassa kaikilla toimialoilla vertikaalisesti, sekä arvioida henkilöstökäytäntöjä horisontaalisesti toimialojen välillä. Henkilöstöjohtajan rooli on tässä suhteessa hyvin koordinoiva, sillä hän vastaa yrityksen XYZ:n henkilöstöstä kokonaisuutena, joka työskentelevät toisistaan poikkeavilla toimialoilla.

”Esimerkiksi päivittäistavarakaupan ihmiset ovat ihan erilaisia kuin matkailu- ja ravitsemuskaupan ihmiset, joten henkilöstöjohtaja katsoo, että linjakkuus säilyy, eli meidän yrityskulttuuri ja henkilöstöpolitiikan linjaukset säilyy kaikilla toimialoilla läpilinjan, vaikka ne toimialat ovat hyvin erilaisia.” (Talousjohtajan haastattelu).

Liiketoimintastrategian suunnittelu ei kuitenkaan painotu vastausten perusteella henkilöstöjohtajan roolissa. Aiemmissa tutkimuksissa on saatu vastaavia tuloksia, joissa henkilöstöjohtajan

roolia ei nähdä niin merkittävä liiketoimintastrategian muodostamisessa (Ks. esim. Walker & Reif, 1999, Ralmall, 2006). Tämän tutkimuksen kohdalla on kuitenkin huomioitava, että kohde yrityksen johtoryhmä johtaa yrityksen operatiivista liiketoimintaa hallituksen strategisten linjauksen mukaisesti. Henkilöstöjohtaja ei myöskään ole koko yritysryhmää tarkasteltaessa sen ylimmällä strategisella tasolla, minkä takia monet linjaukset tulevat hänelle annettuina.

Yritys XYZ:n on osa suurempaa kaupanalan yritysryhmää, joten ketjuohjauksella on osaltaan vaikutusta yrityksen henkilöstöpolitiisiin linjauksiin. Esimerkiksi yhdessä vastauksessa kerrotaan, että osa muista osuuskaupoista on lähtenyt aktiivisesti mukaan henkilöstöjohtamisen automatisointiin ketjuohjauksen myötä. Yritys XYZ:ssa on toki hyödynnetty teknologiaa henkilöstöjohtamisessa, mutta toisaalta on haluttu säilyttää ihmisten välinen vuorovaikutus yksiköiden johtamisessa. Henkilöstöjohtaja on pyrkinyt säilyttämään yrityksen linjaa aidon vuorovaikutuksen suhteen henkilöstöjohtamisessa, minkä takia hänen roolissaan yhdistyy yhtä aikaa teknologian edistäminen, sekä automatisoinnin kriittinen arviointi yrityksen linjauksen mukaisesti.

”Meidän henkilöstöjohtajan rooli on viime vuosina ollut ehkä olla hereillä ja tavallaan taistella tätä muutosta vastaan ja ikään kuin säilyttää kirkkaana tämä ajatus, miten meillä on linjattu se, miten meillä halutaan olla.” (Talousjohtajan haastattelu)

Käytännössä henkilöstön johtaminen painottuu liiketoimintojen eri yksiköiden esimiesten vastuulle. Henkilöstöjohtaja varmistaa, että esimiehet kykenevät kaikilla toimialoilla toteuttamaan linjattua henkilöstöpolitiikkaa. Yhteistyö toimialojen linjan johtajien kanssa liittyy siis olennaisesti henkilöstöjohtajan rooliin, joten hänen työnsä ei rajoitu vain johtoryhmän tasolle. Dany ym. (2008) tutkimuksen mukaan tämä on tärkeää myös organisaation menestymisen kannalta.

”Minun tärkeimmät keskustelukumppanit ovat oikeastaan tulosvastuulliset esimiehet, eikä niinkään johtoryhmän kollegat. Kun mennään johtoryhmän työskentelyyn, niin se on luonnollista siellä, mutta tietyllä tavalla henkilöstötyön ja henkilöstöpolitiikan toteuttaminen tapahtuu suoraan esimiesten kanssa.” (Henkilöstöjohtajan haastattelu)

Ulrichin ym. (2010) mukaan henkilöstöjohtajan oman uskottavuuden yhtenä edellytyksenä on kyky toimia yrityksestä ja sen ulkopuolelta tuleviin odotuksiin nähden johdonmukaisesti, mikä näkyy myös johtoryhmän jäsenten käsityksissä henkilöstöjohtajan roolista henkilöstöpolitiikan oikeellisuuden ja linjakkuuden varmistajana.

4.2 Henkilöstöressurssien kokonaisvaltainen asiantuntemus

Kaikki vastaajat korostavat, että henkilöstö on todella tärkeä resurssi yrityksen menestymisen kannalta. Henkilöstö nähdään selvästi yritys XYZ:n kilpailukyvyn perustana, mikä on henkilöstöressurssi ajattelussa lähtökohtana (Boxall 1996, 66). Vastausten perusteella etenkin osuustoiminta yritysmuotona ja palveluliiketoiminta edellyttävät erityistä henkilöstöressurssien huomioimista. Hansen ym. (2003) tutkimustulokset puoltavat myös näkemystä henkilöstön erityisestä huomion tarpeesta palvelukontekstissa, sillä asiakkaat sitoutuvat organisaatioon työntekijöiden kautta. Henkilöstöressurssia pidetään niin keskeisenä osana liiketoimintaa, että vastaajat eivät näe henkilöstöjohtajan puuttumista johtoryhmästä edes vaihtoehtona.

”Henkilöstö on kuitenkin se meidän tärkein resurssi, joka tekee tätä hommaa. Toki kaikki vaikuttaa tavalla tai toisella siihen henkilöstöön ja sen tarpeisiin. Näin ollen on luonnollista, että se henkilöstöjohtaja on osana johtoryhmää.” (Vähittäiskaupan johtajan haastattelu)

Henkilöstöjohtajan rooli liittyy kaikkiin työntekijän työuran vaiheisiin yrityksessä. Henkilöstön rekrytointia ei varsinaisesti kuvata henkilöstöjohtajan vastuuksi, mutta häneltä odotetaan tukea henkilöstöressurssien hankkimisessa tarjoamalla erilaisia toimintamalleja ja työkaluja liiketoiminnoille. Tarpeellisten henkilöstöressurssien hankinnan mahdollistaminen liittyy siis hänen asemansa keskeisiin vaatimuksiin.

”Tarkoitin, että henkilöstöjohtaja olisi asiantuntija koko ihmisen työuraa ajatellen, eli rekrytoinnista lähtien osaa kertoa kuinka sinun kannattaa se tehdä” (Palveluliiketoiminta johtajan haastattelu)

Henkilöstöressurssista huolehtiminen korostuu selvästi henkilöstöjohtajan roolissa. Srinannarayana (2010) tutkimuksen mukaan henkilöstöstä huolehtiminen tulee olemaan organisaatioissa yhä tärkeämpää työntekijöiden sitouttamisen kannalta. Yhdessä vastauksista nousee esiin näkökulma, jonka mukaan myös yritys XYZ:n yhtenä haasteena henkilöstötyössä tulevaisuudessa tulee olemaan nuoren sukupolven sitouttaminen organisaatioon, joten henkilöstöjohtajan toimenkuvaan liittyy olennaisesti myös kysymys siitä, kuinka henkilöstö saadaan pysymään organisaation palveluksessa. Robertsonin ja Cooperin (2010) mukaan etenkin työntekijöiden hyvinvointi on merkittävä tekijä heidän sitoutumisessa organisaatioon, joten henkilöstöjohtajan edistää omassa roolissaan työntekijöiden sitoutumista, sillä työntekijöiden hyvinvoinnin huolehtiminen liitetään selvästi hänen rooliinsa.

Vastausten perusteella henkilöstöjohtajan roolissa painottuu nimenomaan henkilöstön hyvinvoinnin, osaamisen ja oppimisen kehittäminen, jotka on perinteisesti liitetty niin kutsuttuun pehmeään henkilöstöjohtamisen näkökulmaan (esim. Boselie ym. 2009). Henkilöstötehokkuuden johtaminen puolestaan liitetään vastauksissa toimialojen tehtäviin. Henkilöstöjohtaja tarjoaa tehokkuuden johtamiseen tarvittavat työkalut toimialoille, mutta hänen roolinsa nähdään vahvempana resurssien kehittämisessä, kuin niiden kustannusten kontrolloinnissa. Esimerkiksi esimiestyön kehittämisessä henkilöstöjohtajan roolia pidetään hyvin tärkeänä. Yhdessä vastauksista henkilöstöresurssien kehittäminen liitetään laajemmin katsottuna koko organisaation oppimiseen ja yrityskulttuurin rakentamiseen, mikä vastaa Ulrichin (2013) esittämää organisaation kykyjen kehittäjän roolia. Tyypillisesti henkilöstöjohtajan vastuu korostuu nimenomaan koko yrityksen henkilöstöresursseja koskevissa kysymyksissä, kuten seuraavasta repliikistä käy ilmi.

... ”henkilöstöjohtaja on tavallaan se, joka kokoaa sen. Hän pystyy poimimaan mitä kukakin tarvitsee, jolloin siitä saadaan koko henkilöstöä, eli keskimäärin 1146 ihmistä koskeva henkilöstön kehittämisohjelma, joka menee kaikille.” (Viestintäjohtajan haastattelu)

Toisaalta vastaajat näkevät myös tarvetta parantaa henkilöstöresurssien kehittämistä yrityksessä. Kahdessa vastauksessa nousee esille tarve huomioida enemmän jatkuvuuden toteutuminen osassa yritys XYZ:n henkilöstön kehittämishankkeissa. Esille nousi myös toivomus proaktiivisemmasta roolista organisaatiossa tarvittavan tulevaisuuden osaamisen arvioinnin suhteen. Lisäksi henkilöstöjohtajan rooliin kuuluu kehittää mahdollisuuksia yksittäisen työntekijän etenemiselle organisaatiossa, sillä yhdessä vastauksessa nähdään tarvetta vielä tarvetta sen selventämiseen, kuten seuraavasta repliikistä käy ilmi.

”Tarkoitan sellaisia kehityspolkuja toimialasta riippumatta koska meillä on joka tapauksessa määritelty päällikkötasot ja työntekijätasot. Mikä on siis se näkymä, jolla henkilöä kuljetetaan, kun hän on jossain positiossa, eli millaisia kehittymismahdollisuuksia hänellä olisi. Voitaisiin osoittaa joku etenemisreitti tai valmennusta ja koulutusta.” (Matkailu – ja ravitsemisalalan johtajan haastattelu)

Henkilöstöjohtaja tuo johtoryhmään omia ehdotuksia, jotka usein liittyvät tavalla tai toisella henkilöstöresurssien kehittämiseen. Henkilöstöresurssien kehittämisehdotuksia voi vastavuoroisesti tulla myös muilta toimialoilta. Kaikki vastaajat kokevat, että johtoryhmässä on tilaa

erilaisille ehdotuksille, joten jokaiselta johtajalta odotetaan tässä omaa aktiivisuutta. Vastauksissa ei ole viitteitä siitä, että henkilöstöjohtajan aktiivisuus kehitysehdotusten tekemisessä olisi johtoryhmässä liian vähästä.

”...Henkilöstöjohtajassa on hyvää se, että hän aina tuo pöytään jonkun koputeltavan asian, että kuinka mennään.” (Matkailu – ja ravitsemisalalan johtajan haastattelu)

Kaikki liiketoimintajohtajat kokevat saavansa tukea henkilöstöjohtajalta henkilöstöresurssien koordinoinnissa. Henkilöstöjohtajalla on kokonaisvaltainen tuntemus henkilöstöresurssein sijoittumisesta yrityksessä, mikä auttaa liiketoimintajohtajia mahdollisten henkilöstömuutosten suunnittelussa ja toteuttamisessa. Henkilöstöjohtaja arvioi henkilöstöresurssein saatavuutta esimerkiksi johtoryhmässä suunniteltuihin hankkeisiin, mutta jokainen liiketoimintajohtaja kertoo myös hyödyntävänsä mahdollisuutta keskustella henkilökohtaisesti resursoinnista henkilöstöjohtajan kanssa.

”..jos tulee jotain henkilöstömuutoksia tai tarpeita siihen liittyen, niin silloin konsultoidaan aina HR- johtajan kanssa miten toimitaan.” (Vähittäiskaupan johtaja)

Henkilöstöjohtaja auttaa liikkeenjohtoa tuntemalla organisaation henkilöstön osaamisen kokonaisvaltaisesti. Kokonaisvaltaista organisaation osaamisen tuntemista korostetaan, jotta henkilöstömuutoksia voidaan tehdä tarvittaessa myös toimialojen välillä. Tästä johtuen esimerkiksi työkierron mahdollistaminen liitetään henkilöstöjohtajan toimenkuvaan. Yhdessä vastauksesta käy ilmi, että liiketoimintajohtajilla voi olla tarvetta hakea yksilöityä tietoa organisaatiossa olevasta osaamisesta, joten henkilöstön nykyisen osaamisen kokonaisvaltaisempi kartointus HR -järjestelmiin avulla helpottaisi myös muiden toimialojen johtajien työtä.

”Meillä on järjestelmä, mutta sinne ei ole lähdetty rakentamaan mahdollisuutta, että jos minä tarvitsen, vaikka latinan kielen taitoista ihmistä, niin voisin helposti selvittää, löytyykö sellaista koko konsernista. Nämä ovat sellaisia HR:n tehtäviä. Se auttaisi myös ihmisten liikkumista toimialojen rajapintojen yli.” (Palveluliiketoiminta johtajan haastattelu)

Henkilöstöresurssien kokonaisvaltainen asiantuntemus liittyy siis vastausten perusteella henkilöstöjohtajan rooliin johtoryhmässä. Kokonaisvaltainen asiantuntemus viittaa tiivistetysti koko organisaation henkilöstöresurssien tuntemiseen ja kehittämiseen. Henkilöstöresurssien asiantuntijuus mahdollistaa liiketoimintojen konsultoinnin, sekä henkilöstöjohtajan osallistumisen operatiiviseen liikkeenjohtamiseen.

4.3 Vuorovaikutuksen ylläpitäminen

Haastateltavat näkevät aktiivisen vuorovaikutuksen toteutumisen ja edistämisen keskeiseksi osaksi henkilöstöjohtajan roolia. Henkilöstöjohtaja kommentoi ja tekee ehdotuksia johtoryhmän kokouksissa, mutta jokainen vastaaja painottaa vuorovaikutuksen ylläpitämisen olevan erityisen tärkeää myös henkilökohtaisella tasolla. Vuorovaikutuksen ylläpitäminen on nostettu keskeiseksi teemaksi myös siksi, että henkilöstöjohtaja on aktiivisesti vuorovaikutuksessa työntekijöihin ja organisaation ulkopuolisiin jäseniin, kuten seuraavista repliikeistä voidaan havaita.

”Veikkaan, että meidän työrauha on säilynyt pitkään tällä alueella siksi, että me tunnetaan myös ammattiliikkeiden edustajia ja he käyvät täällä välillä kahvilla, jolloin me kysellään mitä voitaisiin parantaa ja niin edelleen...” (Matkailu – ja ravitsemisalalan johtajan haastattelu)

”Toimii myös linkkinä usein luottamushenkilöihin ja tarvittaessa liittoihin, eli on niin kuin sellainen oikea käsi niissä asioissa.” (Vähittäiskaupan johtajan haastattelu)

Henkilöstöjohtajan keskeisin vahvuus liittyy ihmisten kohtaamiseen ja heidän ajatustensa ymmärtämiseen. Johtoryhmän jäsenet kokevat pystyvänsä helposti ja suoraan lähestymään henkilöstöjohtajaa kaikenlaisissa kysymyksissä. Vuorovaikutustaidot nousevat vastauksissa selvästi keskeisimpänä henkilöstöjohtajan kompetenssina esille, joiden avulla hän tuo lisäarvoa liikkeenjohtamiseen. Kyky vuorovaikutukseen on selvästi tärkeä edellytys henkilöstöjohtajan onnistumiselle omassa työssään.

”Tunneälyn olen kokenut olevan kaikkein keskeisin asia, mikä ratkaisee sen kuinka menestynyt HR- ihminen voi työssään olla...Mitä parempi ymmärrys on ihmisen mielestä, niin sitä paremmin HR suoriutuu tehtävästään, jolloin se pystyy tuottamaan aidosti lisäarvoa organisaatiossa.” (Toimitusjohtaja)

Johtoryhmässä kaikilla jäsenillä on oikeus tuoda mielipiteensä esiin mihin tahansa asiaan. Henkilöstöjohtaja ylläpitää vuorovaikutusta myös ottamalla vastaan kehitysehdotuksia ja palautetta henkilöstöpolitiikkaan liittyen. Vastaajat pitävät siksi tärkeänä, että henkilöstöjohtajalla on valmius myös vastaanottaa kritiikkiä muilta johtoryhmän jäseniltä henkilöstöpolitiikkaan liittyen. Vastaajat kokevat voivansa esittää henkilöstöjohtajalle tarvittaessa rehellistä kritiikkiä.

”Hän on hyvin helposti lähestyttävä, eikä ole mikään herkkä hipiäinen. En siis ole kokenut, että tarvitsisi varoa kuinka esitän asiaini.” (Palveluliiketoiminnan johtajan haastattelu)

Henkilöstöjohtaja rakentaa luottamusta johtoryhmän jäseniin huolehtimalla vuorovaikutuksesta myös toimialojen työntekijöiden kanssa. Vuorovaikutusosaamista pidetään tärkeänä henkilöstöjohtajan työssä, mutta toisaalta se korostuu vastauksissa osittain myös hänen persoonallisten ominaisuuksiensa seurauksena. Ihmismielen ymmärtämistä pidetään siis tärkeänä henkilöstöjohtajan kykynä, ei ainoastaan johtoryhmän sisällä, vaan kaikkien organisaation työntekijöiden kanssa toimiessa.

”Hänhän on tavallaan niin kuin sydäntahdistin...pystyy tavallaan kertomaan asioita ihmisille ja meidän esimiehille niin, että on tavallaan samalla aallonpituudella ja pystyy todella hyvin aistimaan yksiköiden ja osin jopa toimialojen fiiliksiä” (Viestintäjohtajan haastattelu)

”Henkilöstöjohtajan pitäisi olla siellä yksikössä sellainen luotettu ihminen. Mielestäni henkilöstöjohtaja on saanut sen aika hyvin vedettyä, tietenkkin omalla karjalaistyyllillään.” (Matkailu – ja ravitsemisalan johtajan haastattelu)

Johtoryhmän jäsenet kokevat hyötyvänsä henkilökohtaisesta vuorovaikutuksen toteutumisesta henkilöstöjohtajan kanssa. Henkilöstöjohtajalta odotetaan oma-aloitteisuutta vuorovaikutuksessa, mutta yhtä lailla valmiutta kuuntelemiseen. Johtajien henkilökohtainen vuorovaikutus on kriittinen tekijä myös luottamuksen näkökulmasta. Vaikeiden asioiden rehellistä esille tuomista pidetään luottamuksen rakentamisen kannalta erittäin tärkeänä. Vastaajat luottavat asioiden pysyvän tarvittaessa kahden välisenä henkilöstöjohtajan kanssa.

Vuorovaikutuksen toteutuminen näyttää riippuvan paljon molempien osapuolten omasta aktiivisuudesta, sekä siitä hyödystä, jonka johtoryhmän jäsenet ovat kokeneet saavansa aiemmin vuorovaikutuksesta henkilöstöjohtajan kanssa. Kaikki vastaajat kertovat kokevansa luottamuksen johtoryhmässä hyväksi, sekä pitävät tärkeänä, että henkilöstöjohtajan kanssa syntyy aktiivista vuorovaikutusta, mistä he kertovat olevansa yhtä lailla itse vastuussa. Yhdessä vastauksessa nousee esille näkökulma, jonka mukaan asioiden delegointi voi kuitenkin joskus olla haasteena keskusteluyhteyden saamisessa henkilöstöjohtajaan. Kyseinen näkökulma kuitenkin todistaa osaltaan sen, että henkilökohtaista vuorovaikutuksen toteutumista nimenomaan henkilöstöjohtajan kanssa pidetään tärkeänä.

”...toivoisin henkilöstöjohtajan tasolla olevan ihmisen selvittävän asiaa. Alemmalla tasolla olevan ihmisen kapasiteetti ei kuitenkaan ole sama ja hän katsoo eri näkökulmasta asiaa. En siis ihan sellaista sparraus kaveria hänestä saa.” (Palveluliiketoiminnan johtaja)

Henkilöstöjohtajan roolissa yhdistyy kaksisuuntaisuus siinä mielessä, että häntä kuvataan helposti lähestyttäväksi, mutta tarvittaessa tiukaksi johtajaksi. Kaksisuuntaisuus näkyy myös siinä mielessä, että hänen odotetaan ymmärtävän sekä johdon että työntekijöiden intressejä. Aiemmat tutkimukset osoittavat myös henkilöstöjohtajan joutuvan kohtaamaan ristiriitaisuutta organisaatiossa olevien erilaisten intressien takia (esim. Van De Voorde, Pauwee & Veldhoven 2012; Canibano 2013). Henkilöstöjohtajan kyky vuorovaikutukseen, sekä ymmärrys eri osapuolten intresseistä ovat tärkeitä koko liiketoiminnan johtamisen kannalta, kuten yksi haastattava asiaa kuvaa.

”Asetelma on hyvin usein sellainen, että liikkeenjohdolla ja keskustelukumppanilla on joku asia tai ratkaistava ongelma. Mielestäni henkilöstöjohtajan rooli on siinä välissä tasoittaa molempien tietä. En koe, että siinä olisi sellaista pelaamista, vaan koen, että se auttaa minua saamaan meidän tavoitteita vain läpi.” (Matkailu – ja ravitsemisalalan johtajan haastattelu)

4.4 Yhteisen vastuun kantaminen

Neljäs kaikkia vastauksia yhdistävä teema, joiden kautta vastaajat käsittelevät henkilöstöjohtajan roolia liittyy yhteisen vastuun kantamiseen johtoryhmässä. Henkilöstöjohtajan jäsenyys johtoryhmässä velvoittaa jo sinänsä häntä kantamaan yhteisen vastuun liikkeenjohtamisesta. Henkilöstöjohtajalla on oikeus tuoda kantansa esiin mihin tahansa liikkeenjohtamiseen liittyvään kysymykseen. Vastaajat pitävät tärkeänä, että henkilöstöjohtaja on kaikkien muiden johtoryhmän jäsenten tavoin mukana yrityksen liiketoiminnan kehittämisessä, eikä passivoidu myöskään sellaisissa asioissa, jotka ovat ensisijaisesti liiketoimintojen vastuulla.

”Jos toimiala johtajalla ei ole talouden tunnusluvut kunnossa, niin se ei voi olla heidän oma vastuu, vaan minun on tultava sinne mukaan ja kannettava oma vastuu esimerkiksi henkilöstöön, henkilöstötehokkuuteen tai palkkoihin liittyvissä asioissa.” (Henkilöstöjohtajan haastattelu)

Vastausten perusteella yhteisen vastuun kantaminen ei kuitenkaan tarkoita aktiivista puuttamista puhtaasti liiketoiminnan kysymyksiin, vaan osallistumista liiketoiminnan kehittämiseen yhteistyössä muiden johtajien kanssa. Vastaajat luottavat henkilöstöjohtajan kertovan näkemysensä suoraan ja olevan kiinnostunut toimialojen menestymisestä. Eri toimialojen liiketoiminnan ymmärtäminen, sekä aito halu oppia niiden tarpeista nähdään tärkeänä hänen roolis-

saan. Henkilöstöjohtaja tarvitsee liiketoiminta osaamista perustasolla, mikä on yhtenä edellytyksenä yhteistyölle. Johtoryhmän jäsenet arvostavat ensisijaisesti henkilöstöjohtajan aktiivisuutta henkilöstönäkökulman suhteen, mutta häneltä odotetaan tukea myös muissa asioissa.

”Henkilöstöjohtaja on sellainen persoona, jonka kanssa voi tässä pohtia ihan millaisia asioita tahansa. Ne eivät siis missään nimessä rajoitu pelkästään HR asioihin... Toisaalta se on vähän sellainen rooli, mikä koskee kaikkia johtoryhmän jäseniä, että pitää olla valmis vähäksi aikaa heittäytymään siihen ja olla vaikka vasten olkapäätä, jos ei muuta.” (Talousjohtajan haastattelu)

Vastaajat kutsuvat henkilöstöfunktiota tukitoiminnoksi, mutta korostavat, että kyse ei ole vain tukipalvelusta, jolta tarvittaessa pyydetään apua. Yhteisen vastuun kantaminen tarkoittaa siis henkilöstöjohtajan oma-aloitteisuutta liikkeenjohtamisessa. Henkilöstöjohtajaa pidetään tärkeänä linkkinä myös toimialojen välillä. Hän auttaa kaikkia toimialoja jakamalla omia näkemysään eri toimialoilta saaduista kokemuksista. Henkilöstöjohtajan tiivis yhteistyö liiketoimintojen kanssa näyttää siis olevan keskeinen osa hänen rooliaan.

”Kun siitä toiminnosta puhutaan tukipalveluna, se on jo omiaan tekemään siitä vähän irrallisen, eli ikään kuin osa ongelmista ei sitä koskisi. Mitä lähempänä HR kuitenkin on liiketoimintoja ja ymmärtää liiketoimintojen problematiikan ja kehitystarpeet, sitä paremmin se kehittyy.” (Toimitusjohtajan haastattelu)

Vastaajat uskovat henkilöstöjohtajan aidosti haluavan tuottaa lisäarvoa liiketoiminnoille, mikä nähdään tärkeänä luottamuksen rakentumisessa. Mayerin (1995) mukaan yksilön luotettavuuden yksi kolmesta keskeisestä edellytyksestä on juuri hyväntahtoisuus, jota yhdessäkään vastauksessa ei kyseenalaistettu henkilöstöjohtajan kohdalla. Henkilöstöjohtajan luottamuksen rakentuminen edellyttää kuitenkin osallistumista liikkeenjohtamiseen siten, että muut johtajat kokevat sen tuovan lisäarvoa heidän työhönsä.

”Jos tarvitsen apua johonkin ongelmaan, niin odotan jostain tukitoimesta, oli kyse sitten talousjohtajasta, henkilöstöjohtajasta tai viestintäjohtajasta, niin apua siihen peliin samalla lailla. Sen ei tarvitse olla heiltä aina niin maailmanluokan homma, mutta joka tapauksessa niin, että koet saavasi jotain lisää siihen omaan pohdintaasi.” (Matkailu – ja ravitsemisalan johtajan haastattelu)

Haastateltavat pitävät henkilöstöjohtajan roolia selkeänä suhteessa heidän omaan rooliinsa, sillä merkittäviä muutostarpeita henkilöstöjohtajan rooliin liittyen ei vastauksissa esitetä. Johtoryhmän jäsenet eivät koe joutuvansa tekemään henkilöstöjohtajalle kuuluvaa työtä roolien epäselvyyden takia, vaikka tarkka vastuunjako yksittäisissä tilanteissa voi joskus olla haastavaa. Toisaalta kukaan vastaajista ei esittänyt näkemyksiä siitä, että henkilöstöjohtaja puuttuisi liian aktiivisesti liiketoiminnan kysymyksiin.

Henkilöstöjohtaja joutuu tekemään henkilöstön kannalta myös vaikeita päätöksiä. Viidessä vastauksissa nousee esille näkökulma, jonka mukaan henkilöstöjohtajan rooli koetaan tärkeäksi etenkin haasteellisissa tilanteissa toimialojen henkilöstön kanssa. Haasteelliset tilanteet voivat liittyä esimerkiksi henkilöstön irtisanomisiin. Byen ja De Voss (2001) ovat myös todenneet haastattelututkimuksessaan, että ongelmiin reagointi on yksi henkilöstöammattilaisen tärkeistä tehtävistä johdon näkökulmasta. Toimialojen tukeminen haasteellisissa tilanteissa on tärkeä tekijä henkilöstöjohtajan rakentaessa luottamusta muihin johtoryhmän jäseniin.

”Kun toimialoilla tapahtuu jotain sellaista, johon voikin keskeisin kompetenssi olla henkilöstöjohtajalla, niin sen pitää pyytämättä liukua sinne... joskus on fiksumpaa, että henkilöstöjohtaja ottaa sen pahan poliisin roolin, jotta luottamus liikkeenjohtoon säilyy, sillä se tekee joka ikinen päivä ne arvioitavat tulokset sen porukan kanssa.” (Henkilöstöjohtajan haastattelu)

5. YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET

Tässä luvussa esitetään tutkimuksen tulosten perustella tehdyt johtopäätökset, sekä tehdään koko tutkimuksesta yhteenveto. Lopuksi arvioidaan tutkimusta ja esitetään mahdollisia vaihtoehtoja jatkotutkimusta varten.

5.1 Johtopäätökset

Tässä tutkimuksessa tavoitteena oli tutkia, millainen rooli henkilöstöjohtajalla on yritys XYZ:n johtoryhmässä. Tutkimuksen pääpaino oli henkilöstöjohtajan roolin kuvaamisessa. Tutkimuksessa haettiin lisäksi vastauksia kahteen alakysymykseen, joiden avulla on pyritty selvittämään, kuinka henkilöstöjohtaja osallistuu yrityksen johtamiseen, sekä miten hän rakentaa luottamusta omassa roolissaan johtoryhmän näkökulmasta. Tutkimuksen perusteella henkilöstöjohtajan rooli koostuu neljästä tutkimustuloksissa esitetystä pätevyysalueesta, jotka ovat yhteydessä luottamuksen rakentamiseen johtoryhmän jäseniin.

Ensinnäkin henkilöstöjohtaja varmistaa henkilöstöpolitiikan oikeellisuuden ja linjakkuuden huomioimalla esimerkiksi henkilöstöön liittyvän lainsäädännön ja muut ulkoiset ehdot kaikessa organisaation johtamisessa. Henkilöstöjohtaja huolehtii myös siitä, että henkilöstöpolitiikka on linjassa yrityksen strategisten tavoitteiden kanssa kaikilla toimialoilla. Ulrichin (1997) mukaan strategisen kumppanin roolissa henkilöstöjohtajan tulee varmistaa henkilöstöpolitiikan ja organisaation strategisten tavoitteiden johdonmukaisuus, mikä vastaa myös johtoryhmän jäsenten käsityksiä

Toiseksi henkilöstöjohtaja tuo lisäarvoa liikkeenjohtamiseen henkilöstöressurssien kokonaisvaltainen asiantuntemuksen kautta. Henkilöstöjohtaja rooliin kuuluu koko organisaatiossa olevien henkilöstöressurssien tunteminen ja kehittäminen. Henkilöstöressurssien kehittäminen ilmenee etenkin työntekijöiden hyvinvoinnin ja osaamisen edistämisenä koko organisaatiossa. Henkilöstöjohtajalta kuitenkin odotetaan vielä lisää aktiivisuutta henkilöstöressurssien kehittämisessä pitkällä aikavälillä, sillä vastaajat näkivät parannettavaa henkilöstön kehittämishankkeiden jatkuvuuden toteutumisessa, tulevaisuuden osaamisen arvioinnissa ja työntekijöiden kehitysmahdollisuuksien selkeyttämisessä.

Kolmanneksi henkilöstöjohtajan rooliin kuuluu vuorovaikutuksen ylläpitäminen. Tutkimuksen perusteella henkilöstöjohtaja ylläpitää vuorovaikutusta johtoryhmän jäseniin, työntekijöihin ja

organisaation ulkopuolisiin tahoihin. Vuorovaikutustaidot ovat keskeisin henkilöstöjohtajan kompetenssi, jonka avulla hän tuo lisäarvoa johtoryhmän työhön. Henkilöstöjohtaja on työssään aktiivisesti vuorovaikutuksessa etenkin muiden johtoryhmän jäsenten kanssa, mikä on tärkeää luottamuksen rakentamisen näkökulmasta hänen omassa roolissaan. Tulokset tukevat tältä osin Savolainen ja Ikosen (2012) tutkimusta, jossa todetaan luottamuksen kehittymisen vaativan vuorovaikutuksen toteutumista.

Neljänneksi henkilöstöjohtajan osallistuu johtoryhmän työhön kantamalla yhteistä vastuuta kaikissa yritys XYZ:n liikkeenjohtamiseen liittyvissä kysymyksissä. Tiivis yhteistyö liiketoimintojen kanssa ja oma-aloitteinen liiketoimintojen tukeminen rakentavat luottamusta liikkeenjohtoon. Tämän tutkimuksen tulokset tukevat tältä osin McAllisterin (1995) näkemystä siitä, että luottamuksen rakentamisessa managerialisissa suhteissa on tärkeää oman vastuualueen ylittäminen.

Henkilöstöjohtajan roolia voidaan pitää selkänä ja tarkoituksenmukaisena suhteessa muihin jäseniin, sillä selviä muutosehdotuksia henkilöstöjohtajan rooliin liittyen ei tutkimuksessa nous-
sut esille. Johtoryhmän jäsenet odottavat aktiivista osallistumista kaikkeen operatiiviseen liiketoimintaan ensisijaisesti henkilöstöressurssien näkökulmasta. Kelly ja Gennard (1996) ovat aiemmin saaneet tutkimuksessaan samansuuntaisia tuloksia.

Johtopäätöksenä kaikista tutkimustuloksista voidaan todeta, että henkilöstöjohtaja rakentaa luottamusta omassa roolissaan varmistamalla henkilöstöpolitiikan oikeellisuuden ja linjakkuuden, ylläpitämällä vuorovaikutusta, olemalla organisaation henkilöstöressurssien asiantuntija ja kantamalla yhteistä vastuuta yritys XYZ:n johtamisessa.

5.2 Tutkimuksen yhteenveto

Tässä tutkimuksessa on selvitetty tutkimuksen pääongelmaa, mikä on muotoiltu kysymyksen muotoon seuraavasti: Millainen rooli henkilöstöjohtajalla on yritys XYZ:n johtoryhmässä? Lisäksi tutkimuksen alakysymyksien avulla on selvitetty, miten henkilöstöjohtaja osallistuu liikkeenjohtamiseen, sekä miten hän rakentaa luottamusta omassa roolissaan.

Tutkimukseen osallistunut kohdeorganisaatio on osuuskunta, jota on raportissa kuvattu lyhenteellä XYZ. Tutkimuksen aineisto perustuu kaikkien johtoryhmän jäsenten kanssa toteutettuihin henkilökohtaisiin haastatteluihin. Aineiston analyysin perusteella on luotu laadullinen kuvaus johtoryhmän käsityksistä henkilöstöjohtajan roolista, eli osallistumisesta johtoryhmän työhön.

Tutkimuksen teoriaosuudesta voi havaita, että henkilöstöjohtajan roolissa korostuu nykyään yhä enemmän strategisuus, sekä ylipäättään kyky tuottaa arvoa koko liiketoimintaa ajatellen. Ulrichin tutkimusryhmän luoma henkilöstöammattilaisen roolitypologia osoittaa, että henkilöstöammattilaisiin kohdistuvat odotukset ovat hyvin monipuolisia. Tämän tutkimuksen tulokset osaltaan tukevat myös teoriaosuudessa esitettyä näkemystä siitä, että henkilöstöjohtajan tulee olla aktiivisesti mukana liikkeenjohtamisessa.

Tässä tutkimuksessa roolia tutkittiin henkilöstöjohtajan osallistumisena johtoryhmän työhön. Koko tutkimuksen yhteenvedona voidaan todeta, että johtoryhmän näkökulmasta henkilöstöjohtaja osallistuu ja tuo lisäarvoa liikkeenjohtamiseen neljällä osa-alueella: henkilöstöpolitiikan oikeellisuus ja linjakkuus, henkilöstöressurssien kokonaisvaltainen asiantuntemus, vuorovaikutuksen ylläpitäminen ja yhteisen vastuun kantaminen. Henkilöstöjohtajan rooli muodostuu siis neljästä edellä mainitusta pätevyysalueesta.

Mayerin (1995) mukaan yksilön kyvykkyys on yksi kolmesta keskeisestä tekijästä luottamuksen arvoisuudessa, mikä tukee myös tämän tutkimuksen lopputulosta. Tutkimuksen perusteella henkilöstöjohtaja voi rakentaa luottamusta johtoryhmän jäseniin toteuttamalla aktiivisesti omaa rooliaan. Olennaista roolin yhteydessä luottamuksen rakentamiseen on siis kyky sen toteuttamiseen. Tosin sanoen, henkilöstöjohtaja osoittaa olevansa luottamuksen arvoinen johtoryhmässä oman pätevyytensä kautta.

5.3 Tutkimuksen arviointia ja jatkotutkimus ehdotukset

Tieteellisten tutkimusten arvioimisessa käytetään usein validiteetin ja reliabiliteetin käsitteitä. Näiden käsitteiden suora soveltaminen laadullisen tutkimuksen luotettavuuden arvioinnissa on kuitenkin jokseenkin kyseenalaista, sillä ne soveltuvat paremmin kvantitatiivisen tutkimuksen tarkasteluun. Laadullisen tutkimuksen luotettavuuden arvioinnissa puolestaan tulee kiinnittää

huomiota etenkin sen sisäiseen johdonmukaisuuteen. (Tuomi & Sarajärvi 2002, 133-135.) Tutkijan pitää tiedostaa oma subjektiivisuutensa jo tutkimuksen aineiston keruusta lähtien, sekä pohtia oman toimintansa suhteessa aineistoon (Hirsjärvi & Hurme 2001, 189).

Yksi laadullisen tutkimuksen keskeisistä rajoitteista liittyy sen yleistettävyyteen. Laadullisia tutkimuksia ei yleensä voida yleistää tilastollisesti vähäisen otannan vuoksi (Koskinen ym. 2005, 265). Etenkin tässä tutkimuksessa on pyritty ymmärtämään mahdollisimman monipuolisesti yksittäistä tapausta, minkä takia henkilöstöjohtajan roolia ei voida yleistää koskien muiden organisaatioiden johtoryhmiä. Henkilöstöjohtajan roolista luotu kuvaus on myös ajan suhteen sidonnaista, eli tutkimustulokset kuvaavat henkilöstöjohtajan roolia vain tutkimuksen toteuttamishetkellä. Henkilöstöjohtajan roolin mahdollinen kehityssuunta johtoryhmässä voisi puolestaan toimia uutena näkökulmana jatkotutkimusta ajatellen.

Haasteltavien määrää voidaan tässä tutkimuksessa pitää riittävänä, sillä kaikki johtoryhmän jäsenet osallistuivat tutkimukseen. Haastattelun valintaa tutkimusmetodinä voidaan pitää sopivana, mutta haastattelutilannetta on syytä arvioida tutkimuksen luotettavuuden kannalta, sillä se vaikuttaa aina tutkimuksen tuloksiin (Hirsjärvi ym. 1997, 196). Tässä tutkimuksessa jokainen johtoryhmän jäsen haastateltiin omassa työhuoneessaan henkilökohtaisesti, mikä takia haastattelutilanteet olivat hyvin samankaltaisia. Haastattelut kuitenkin toteutettiin johtajien työpäivän aikana, joten heidän oma aikataulunsa on voinut osaltaan vaikuttaa siihen, kuinka syvällisesti haastateltavat ovat vastauksissaan pohtineet. Vastaajat voivat myös pyrkiä antamaan sosiaalisesti suotuisia vastauksia, mikä on haastatteluissa haasteena haastatteluiden toteuttamisessa (Hirsjärvi ym. 1997, 196). Etenkin tämä tutkimus henkilöityy vahvasti yhteen johtoryhmän jäsenistä, minkä takia on huomioitava, että vastaajat ovat voineet punnita vastauksiaan myös omien sosiaalisten suhteidensa kannalta.

Keskeinen kysymys tutkimuksen arvioinnissa liittyy myös tutkimusmenetelmän valintaan. Tässä tutkimuksessa käytettiin ainoastaan haastattelua tiedonkeruu menetelmänä. Monien tutkimusoppaiden mukaan menetelmien triangulaatiolla, eli useamman menetelmän hyödyntämisellä saman kohdeilmiön tarkastelussa, voitaisiin varmistua paremmin siitä, että tutkimustulokset eivät johdu sovelletusta tutkimusmenetelmästä (esim. Tuomi & Sarajärvi 2002, 140). Tiedon hankinta useilla eri menetelmillä ei kuitenkaan ollut käytännössä mahdollista tämän tutkimuksen yhteydessä.

Kuten aiemmin todettiin, tutkija tekee omaa tulkintaansa koko laadullisen tutkimusprossin ajan. Aineiston analyysissa on noudatettu systemaattisuutta, mutta tutkimustulokset ovat kuitenkin aina tutkijan subjektiivinen näkemys kohdeilmiöstä. Esimerkiksi tämän tutkimuksen analyysissa lähdettiin liikkeelle keskittymällä tutkimuskysymyksen kannalta olennaiseen aineistoon. Päätös olennaisuudesta on kuitenkin jo itsessään tutkijan subjektiivinen valinta. Näin ollen tutkimustuloksia ei tule suhtautua objektiivisena totuutena henkilöstöjohtajan roolista, mutta niihin on kuitenkin päädytty raportissa esitettyjen periaatteiden mukaisesti.

Tämän tutkimuksen ensisijainen yleisö on tiedeyhteisö, eli tiedeyhteisön jaetut käsitykset aihealueen ilmiöistä määrittelevät osaltaan sen, mikä tutkimustuloksissa on mielenkiintoista (koskinen ym. 2005, 16). Tutkimusta ei siis ole toteutettu yritys XYZ:n toimeksiantona, joten riski analyysin ohjautumisesta yrityksen intressien mukaisesti, on tässä mielessä vähäinen. Tutkijalla ei myöskään ole työsuhdetta, tai muita merkittäviä kytköksiä kohdeorganisaatioon, mikä voitaisiin nähdä ongelmana riippumattoman tulkinnan toteuttamiseksi.

Tutkimusetiikan näkökulmasta on syytä kiinnittää huomiota myös tutkimuskohteen tunnistettavuuteen. Laadulliselle tutkimukselle on tyypillistä muuttaa tutkimuskohteen yksityiskohtia tunnistamisen välttämiseksi (Koskinen ym. 283). Tässä tutkimuksessa anonymiteettiä on suojattu jättämällä pois kohdeorganisaation ja haastateltavien nimet, sekä kertomalla lukijalle vain tutkimuksen kannalta olennaiset tiedot tutkimuskohteen yksityiskohdista. Tutkimusraportti on myös lähetetty tutkimukseen osallistuvaan yritykseen luettavaksi. Raportin luetuttaminen etukäteen ei kuitenkaan ole vaikuttanut esitettyihin tutkimustuloksiin. Lisäksi tämä raportti on anonymiteetin suhteen kohdeorganisaation hyväksynnän mukainen.

Tutkimusta voidaan kokonaisuudessaan pitää onnistuneena, sillä tutkimusongelmaan saatiin vastaus. Tässä tutkimuksessa tavoitteena oli ymmärryksen lisääminen henkilöstöjohtajan roolista yrityksen johtoryhmässä, joten tutkimukselle asetetut tavoitteet saavutettiin. Tutkimuksessa kyettiin luomaan myös ymmärrystä siitä, miten henkilöstöjohtaja rakentaa luottamusta omassa roolissaan. Toinen vaihtoehto tämän tutkimuksen näkökulmalle olisi painottaa vahvemmin luottamuksen kehittymistä henkilöstöjohtajan roolin sijaan. Tällöin kyettäisiin analysoimaan tarkemmin sitä, kuinka pitkälle henkilöstöjohtajan luottamus kunkin johtoryhmän jäsenen kanssa on kehittynyt.

Näkökulman vaihtaminen tarjoaisi muitakin mahdollisuuksia jatkotutkimuksia varten. Tämä tutkimus kuvaa henkilöstöjohtajan roolia tutkimuksen tekohetkellä, mutta samankaltaisella tutkimuksella voitaisiin selvittää sitä, millainen henkilöstöjohtajan rooli tulee yrityksessä olemaan

tulevaisuutta ajatellen. Tulevaisuuden roolin selvittäminen johdon näkökulmasta olisi hyödyllistä juuri johdon näkökulmasta, sillä yrityksen johdolla todennäköisesti on näkemys organisaatiossa, sekä sen ympäristössä, tapahtuvista muutoksista tulevaisuudessa. Aiempien tutkimusten perustella käsitys henkilöstöjohtajan roolista vaihtelee myös sidosryhmien näkökulmasta riippuen, joten johtoryhmän näkökulman vaihtaminen esimerkiksi yrityksen työntekijöihin, tai sen muihin sidosryhmiin, voisi avata uusia mahdollisuuksia henkilöstöjohtajan rooliin lisätutkimukselle.

LÄHTEET:

Agarwala, T. 2003. Innovative human resource practices and organizational commitment: an empirical investigation, *The International Journal of Human Resource Management*, Vol. 14, No. 2, 175-197.

Atkinson, S. & Butcher D. 2003. "Trust in managerial relationships", *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 18, No. 4, pp. 282 – 304.

Alasuutari, P. 1994. Laadullinen tutkimus. Vastapaino, Jyväskylä.

Bargestock, A.S. 2000. The HRM Effectiveness Audit: A Tool For Managing Accountability in HRM. *Public Personel Management*, Vol. 29.No.4, 517-526.

Bissola, R & Imperatori, B. 2014. The unexpected side of relational e-HRM, *Employee Relations*, Vol. 36, No.4, 376 – 397.

Boselie, P., Dietz, G & Boon, C. 2005. Commonalities and contradictions in HRM and performance research. *Human Resource Management Journal*, Vol 15, no 3, 2005, 67-94.

Boselie, P., Brewster, C & Pauwee, J. 2009. In search of balance – managing the dualities of HRM: an overview of the issues. *Personnel Review* Vol. 38 No. 5, 461-471.

Boudreau, J. W., & Ramstad, P. M. 2007 Beyond HR: The New Science of Human Capital. Harvard Business School Press, Boston.

Boxall, P. 1996. The strategic HRM debate and resource-based view of the firm. *Human Resource Management Journal*. Vol.6. No.3, 59-75.

Boxall, P & Purcell, J. 2000. Strategic Human Resource Management. Where Have We Come From and Where Should We Be Going? *International Journal of Management Reviews*, Vol.2, No. 2, 183–203.

Brewster, C. 2007. A European perspective on HRM. *European J. International Management*, Vol. 1, No. 3, 239-259.

Byens, D & De Vos, A. 2001. Perceptions of the Value of the HR Function, *Human Resource Management Journal*, Vol. 11, No. 3, 70–89.

Cabello-Medina, C., Lopez- Cabrales, A. & Valle-Cabrera, R. 2011. Leveraging the innovative performance of human capital through HRM and social capital in Spanish firms. *The International Journal of Human Resource Management*, Vol. 22, No. 4, 807–828.

Caldwell, R. 2001. Champions, adapters, consultants and synergists: the new change agents in HRM. Birkbeck College. University of London *Human Resource Management Journal*, Vol 11 No.3, 39-52.

Caldwell, R. 2003. The Changing Roles of Personnel Managers: Old Ambiguities, New Uncertainties. *Journal of Management Studies*. Vol 40, No. 4, 983-1004.

Caldwell, R. 2008. HR business partner competency models: Re-contextualising effectiveness. *Human Resource Management Journal*, Vol. 18, No. 3, 275–294.

Canibano, A. 2013. Implementing innovative HRM: trade-off effects on employee well-being, *Management Decision*, Vol. 51, No. 3, 643 – 660.

- Chang, H-T. & N-W. Chi, N-W. 2007.** Human resource managers' role consistency and HR performance indicators: the moderating effect of interpersonal trust in Taiwan. *The International Journal of Human Resource Management*, Vol. 18 No.4, 665-683.
- Coleman, J. S. 1988.** Social capital in the creation of human capital. *American Journal of Sociology*. Vol. 94, 95-120.
- Colakoglu, S., Lepak, D., P & Hong, Y. 2006.** Measuring HRM effectiveness: Considering multiple stakeholders in a global context. *Human Resource Management Review*, Vol. No.2, 16, 209–218.
- Colquitt, J. A., Scott, B. A & LePine, J. A. 2007.** Trust, trustworthiness, and trust propensity: A meta-analytic test of their unique relationships with risk taking and job performance. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 92, 909-927.
- Cantarello, S., Filippini, R & Nosella A. 2012.** Linking human resource management practices and customer satisfaction on product quality. *The International Journal of Human Resource Management*, Vol. 23, No. 18, 3906–3924.
- Currie G. & Procter, S. 2001.** Exploring the relationship between HR and middle managers. *Human Resource Management Journal*, Vol. 11 No. 3, 53– 69.
- Dany, F., Guerdi, Z & Hatt, F. 2008.** New insights into the link between HRM integration and organizational performance: the moderating role of influence distribution between HRM specialists and line managers. *The International Journal of Human Resource Management*, Vol. 19, No. 11, 2095–2112.
- Dean, J & Snell, S. 1991.** Integrated Manufacturing and Job Design: Moderating Effects of Organizational Inertia. *Academy of Management Journal*. Vol.34, No.4. 776-804.
- Delery, J.E. & Doty. D. H. 1996.** Modes of Theorizing in Strategic Human Resource Management: Tests of Universalistic, Contingency and Configurational Predictions. *Academy of Management Journal*, Vol. 39, No. 4, 802-835.
- De Jong, B. A & Elfring, T. 2010.** How Does Trust Affect the Performance of On Going Teams? The Mediating Role of Reflexivity, Monitoring and Effort. *Academy of Management Journal*. Vol. 53, No. 3, 535–549.
- De Winne, S., Delmotte, J., Gilbert, C & Sels, L. 2013.** Comparing and explaining HR department effectiveness assessments: evidence from line managers and trade union representatives, *The International Journal of Human Resource Management*, Vol. 24 No. 8, 1708-1735.
- Dirks, K.T. and Ferrin, D.L. 2001.** The role of trust in organizational settings, *Organization Science*, Vol. 12 No. 4, 450-67.
- Druker, J., White, G., Hegewisch, A & Mayne, L. 1996.** Between hard and soft HRM: human resource management in construction industry. *Construction Management and Economics*, Vol. 14, No. 5, 405-416.
- Ebert, T.A.E. 2009.** Facets of Trust in Relationships – A Literature Synthesis of Highly Ranked Trust. *Articles. Journal of Business Management*, Vol. 3, 65-84.
- Eskola, J & Suoranta, J. 2008.** Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Vastapaino, Jyväskylä.

- Farndale, E., Paauwea, J. & Hoeksema, L. 2009.** In-sourcing HR: shared service centres in the Netherlands. *The International Journal of Human Resource Management*, Vol. 20, No. 3, 544–561.
- Ferris, G. R., Hall, T. A., Royle, T & Martocchio, J. J. 2004.** Theoretical Development In The Field of Human Resource Management: Issues And Challenges For Fututre. *Organizational Analysis*, Vol 12, No. 3, 231-254.
- Francis, H. & Keegan, A. 2006.** The changing face of HRM: in search of balance, *Human Resource Management Journal*, Vol. 16, No 3, 231-249.
- Friedman, B.A. 2007.** Globalization Implications for Human Resource Management Roles. Employee Responsibilities and Rights Journal, Vol. 19, No. 3, 157-171.
- Fulmer, C.A & Gelfand, M.J. 2012.** At What Level (and in Whom) We Trust: Trust Across Multiple Organizational Levels. *Journal of Management*, Vol. 38 No. 4, 1167-1230.
- Fukuyama, F. (1995)** Trust: The social virtues and the creation of prosperity. New York: Free Press.
- Gillespie, N.A & Mann, L. 2004.** Transformational leadership and shared values: the building blocks of trust, *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 19, No. 6, 588 – 607.
- Gold, A.H., Malhotra, A & Segars, A. H. 2001.** Knowledge Management: An Organizational Capabilities Perspective, *Journal of Management Information Systems*, Vol.18, No.1, 185-214.
- Gould-Williams, J. & R.B. Mohamed, R.B. 2010.** A comparative study of the effects of ‘best practice’ HRM on worker outcomes in Malaysia and England local government. *The International Journal of Human Resource Management*, Vol. 21, No. 5, 653–675.
- Guest, D & King, Z. 2004.** Power, Innovation and Problem-Solving: The Personnel Managers' Three Steps to Heaven? *Journal of Management Studies* Vol., 401-423.
- Guthriea, J. P. Flood, P. C., Liu W., Armstrong, C & MacCurtain, S. (2011)** Big hat, no cattle? The relationship between use of high-performance work systems and managerial perceptions of HR departments. *The International Journal of Human Resource Management*, Vol. 22, No. 8, 1672–1685.
- Hansen, H., Sandvik, K & Selnes, F. 2003.** ‘Direct and Indirect effects of commitment to a service employee on the intention to stay, *Journal of Service Research*, Volume 5, No. 4, 356-368.
- Harris, L. 2007.** The changing nature of the HR function in UK local government and its role as “employee champion”, *Employee Relations*, Vol. 30 No. 1, 34 – 47.
- Hirsjärvi, S & Hurme, H. 2001.** Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Yliopistopaino, Helsinki.
- Hirsjärvi, S., Remes, P & Sarjavaara, P. 1997.** Tutki ja kirjoita. Gummerus Kirjapaino Oy, Jyväskylä.
- Huselid, M.A. 1995.** The Impact of Human Resource Management Practices on Turnover, Productivity, and Corporate Financial Performance, *Academy of Management Journal*, Vol. 38, No. 3, 635-672.

- Huselid, M.A. & Becker, B. E. 1997.** The Impact of High Performance Work Systems, Implementation Effectiveness. And Alignment With Strategy on Shareholder Wealth. *Academy of Management Proceedings*. 1-23.
- Jackson S. E., Schuler R. S & Rivero J.C. 1989.** Organizational Characteristics Aspredictors of Personnel Practices. *Personnel Psychology*, Vol. 42, No. 4, 727-586.
- Jauhiainen, R & Eskola, M. 1994.** Ryhmäilmiö. Juva: WSOY.
- Kaufman, B.E. 2001.** The theory and practice of strategic HRM and Antecedents in early industrial relations participative management. *Human Resource Management Review*, Pergamon, Vol. 11, 505 – 533.
- Keegan, A, Huemann, M & Turner, 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*, Vol. 23, No. 15, 3085–3104.
- Kelly, J. & Gennard, J. 1996** The role of personnel directors on the board of directors, *Personnel Review*, Vol. 25, No. 1, 7-24.
- Kim, S. & Ryu, S. 2011.** Social capital of the HR department, HR's change agent role, and HR effectiveness: evidence from South Korean firms. *The International Journal of Human Resource Management*, Vol. 22, No. 8, 1638–1653.
- Koivisto, K. 2011.** Henkilöstöjohtajan rooli ja tunteet irtisanomisprosessissa. Liiketaloustiede, johtamisen ja organisoinnin pro gradu -tutkielma, Turun yliopisto, 1-126.
- Koskinen, I., Alasuutari, P & Peltonen, T. 2005.** Laadulliset menetelmät kauppatieteissä. Vastapaino, Tampere.
- Kramer, R. M. 1999.** Trust and distrust in organizations: Emerging perspectives, enduring questions. *Annual Review of Psychology*, Vol.50, 569-598.
- Kuronen, T.A. 2002.** Henkilöstöjohtajien työssä toteutuvat roolit ja näkemykset palkitsemisesta. Tampereen Yliopisto, Psykologian laitos, Pro-Gardu tutkielma,1-78.
- Kuvaas, B. & Dysvik, A. 2010.** Does best practice HRM only work for intrinsically motivated employees? *The International Journal of Human Resource Management*, Vol. 21, No. 13, 2339–2357.
- Laka-Manthebula, M. R. 2004.** Modelling The Relationship Between Organizational Commitment, Leadership Style, Human Resource Management Practices and Organizational Trust. Faculty of Economic and Management Sciences, University of Pretoria, 1-183.
- Larsen, H. H & Brewster, C. 2003.** Line management responsibility for HRM: what is happening in Europe, *Employee Relations*, Vol. 25, No. 3, 228 – 244.
- Lawler, E.E. & Mohrman, S.A. 2000.** Beyond the Vision: What Makes HR Effective? Center for Effective Organizations, Marshall School of Business, University of Southern California.
- Lawler, E.E. & Mohrman, S.A. 2003.** HR as a Strategic Partner: What Does It Take to Make It Happen? Center for Effective Organizations, Marshall School of Business, University of Southern California, CEO Publication, 1-30.

- Lawler, E. E., & Boudreau, J. W. 2009.** What Makes HR a Strategic Partner? *Center for Effective Organisations*. Marshall School of Business University of Southern California. CEO. Publication, 1-22.
- Lawler, E.E. & Mohrman, S.A. 2009** HR as a Strategic Partner: What Does It Take to Make It Happen? *People & Strategy*, Vol. 32 No. 1, 14 -22.
- Lee, C-S., Chao, C-W & Chen, H-I. 2015.** The relationship between HRM practices and the service performance of student interns: Industry perspective. *South African Journal of Business Management*, Vol. 46 No. 3, 1-9.
- Lewicki, R. J & Bunker, B. B. 1996.** Developing And Maintaining Trust in Work Relationships. Teoksessa: Kramer, M. R & Tyler, T. R. (toim.) *Trust in Organizations Frontiers of Theory and Research*, 114-139.
- Lewicki, R. J., McAllister, D. J & Bies, R. J. 1998.** Trust And Distrust: New Relationships Realities. Vol. 23, No. 3, 438-458.
- Lewicki, R. J., Tomlinson, E. C & Gillespie, N. 2006.** Models of Interpersonal Trust Development: Theoretical Approaches, Empirical Evidence, and Future Directions. *Journal of Management*, Vol. 32 No. 6, 991-1022.
- Long, C. S & Ismail, W.K.W. 2011.** An analysis of the relationship between HR professionals' competencies and firms' performance in Malaysia. *The International Journal of Human Resource Management*, Vol. 22, No. 5, 2011, 1054–1068.
- Mahoney, T. A & Deckop, J. R. 1986.** Evolution of concept and practice in personnel administration/human resource management (PA/HRM). *Journal of Management*, Vol.12, No. 2, 223-241.
- Martin, G & Reddington, M. 2010.** Theorizing the links between e-HR and strategic HRM: a model, case illustration and reflections. *The International Journal of Human Resource Management*, Vol. 21, No. 10, 1553–1574.
- Mamman, A & Somantri, Y. 2014.** What role do HR practitioners play in developing countries: an exploratory study in an Indonesian organization undergoing major transformation. *The International Journal of Human Resource Management*, Vol. 25, No. 11, 1567–1591.
- Mayer, R.C., Davis, J.H., and Schoorman, F.D. 1995.** An Integrative Model of Organizational Trust. *Academy of Management Review*, Vol. 20, No. 3, 703–734.
- Mentula, S. 2015.** Henkilöstöjohdon rooli luottamuksen rakentumisessa organisaatiossa – Laadullinen tapaustutkimus. *Itä-Suomen yliopisto. Kauppatieteiden laitos*. Pro gradu- tutkielma.
- Meyer, J. P & Smith, C. A. 2000).** HRM practices and organizational commitment: Test of a mediation model. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, Vol. 17, No. 4, 319-331.
- McAllister, D. 1995.** Affect- and cognition-based trust as foundations for interpersonal cooperation in organizations, *Academy of Management Journal*, Vol. 38, No.1, pp. 24-59.
- Nahapiet, J. & Ghoshal, S. 1998.** Social Capital, Intellectual Capital and Organisational Advantage. *Academy of Management Review*, Vol.23, No. 2, 242-266.

- Niemistö R. 1999.** Ryhmän luovuus ja kehitysehdot. Tammer Paino, Tampere.
- Nienaber, A-M., Hofeditz, M & Romeike, P.D. 2015.** Vulnerability and trust in leader-follower relationships, *Personnel Review*, Vol. 44, No. 4, 567 – 591.
- Paauwe, J. 2004.** HRM and Performance: Achieving Long-term Viability. Oxford University Press Inc., New York.
- Paauwe, J & Boselie, P. 2008.** HRM and performance: What's next? (CARHRS, Working Paper), Ithaca, NY: Cornell University, School of Industrial and Labor Relations, Center for Advanced Human Resource, 1- 27.
- Parkhe, A. 1998.** Understanding trust in international alliances, *Journal of World Business*, Vol. 33 No. 3, 219-32.
- Paré, G & Tremblay, M. 2007.** The Influence of High-Involvement Human Resources Practices Procedural Justice, Organizational Commitment, and Citizenship Behaviors on Information Technology Professionals' Turnover Intentions. *Group Organization Management Vol. 32, No 3, 326-357.*
- Parry, E. & Tyson, S. 2011.** Desired goals and actual outcomes of E-HRM. *Human Resource Management Journal*, Vol.21, 335–354.
- Pereira, C & Gomes, J. 2012.** The strength of human resource practices and transformational leadership: impact on organisational performance. *The International Journal of Human Resource Management*, Vol. 23, No. 20, 4301–4318.
- Poutsma, E., Paul, E. M & Veersma, U. 2006.** The Diffusion of Calculative and Collaborative HRM Practices in European Firms. *Industrial Relations Vol. 45, No. 4, 513-546.*
- Preffer, J. 1994.** Competitive Advantage Through People. Unleashing The Power of The Workforce. *Harvard Business School Press*, Boston Massachusetts.
- Preffer, J. 1998.** The Human Equation: Building Profits by Putting People First. *Harvard Business School Press*, Boston Massachusetts.
- Ralmall S. J. 2006.** Identifying and Understanding HR Competencies and their Relationship to Organizational Practices. *Applied H.R.M. Research*, Volume 11, No. 1, 27-38.
- Renwick, D. 2003.** HR managers. Guardian of employee wellbeing? *Personnel Review*, Vol. 32 No.3, 341 – 359.
- Robertson, I. T & Cooper, C. L. 2010.** Full engagement: the integration of employee engagement and psychological well-being, *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 31 No.4, 324-336.
- Rousseau, D., Sitkin, S.B., Burt, R.S & Camerer, C. 1998.** Not so different after all: across-discipline view of trust, *Academy of Management Review*, Vol. 23 No. 3, 393-404.
- Ruël, H. J. M., Bondarouk, T.V & Van der Velde, M. 2007.** The contribution of e-HRM to HRM effectiveness. Results from a quantitative study in a Dutch Ministry *Employee Relations*, Vol. 29, No. 3, 280 – 291.

- Savolainen, T. 2009.** Trust Development in Leader-Follower Relationships. Paper presented at the International Conference on Economics and Management 23.-24.4.2009, Kaunas University of Technology, Kaunas, Lithuania.
- Savolainen, T. 2011.** Luottamusjohtajuus inhimillisen pääoman uudistamisessa. Teoksessa: Puusa, A & Reijonen H.(toim.) *Aineeton pääoma organisaation voimavarana*. EU: UNIPress, 117-141.
- Savolainen, T. and Ikonen, M. 2012.** Nature and dynamics of trust development process: Findings from a qualitative study in the team context. In: Proceedings of the 6th EIASM International Workshop on Trust Research, Milan, Italy, June 13-15. Electronic public. 22 pp.
- Sheehan, C., Cieri, H.D., Cooper, B & Shea, T. 2016,** Strategic implications of HR role management in a dynamic environment, *Personnel Review*, Vol. 45, No. 2, 353 – 373.
- Six, F. & Skinner, D. 2010** Managing trust and trouble in interpersonal work relationships: evidence from two Dutch organizations. *The International Journal of Human Resource Management*, Vol. 21, No. 1, 109–124.
- Schultz, T. W. 1961.** Investment in human capital. *American Economic Review*, Vol. 51, No. 1, 1-17.
- Srimannarayana, M. 2010.** Human Resource Roles in India. *The Indian Journal of Industrial Relations*, Vol. 46, No. 1. 88-99.
- Subramaniam, M & Youndt, M.A. 2005.** The Influence of Intellectual Capital on the Types of Innovative Capabilities, *Academy of Management Journal*, Vol. 48, No. 3, 450–463.
- Syrjälä, L., Ahonen, S., Syrjäläinen, E & Saari, S. 1994.** Laadullisen tutkimuksen työpajoja. Kirjapaino Oy, Ruma.
- Tan, H. H & Lim, A.K.H. 2009.** Trust in Coworkers and Trust in Organizations. *The Journal of Psychology*, Vol. 143 No.1, 45–66.
- Taneja, S., Sewell, S. S & Odom, R. Y. 2015.** A culture of employee engagement: a strategic perspective for global managers", *Journal of Business Strategy*, Vol. 36, No. 3, 46 – 56.
- Thite, M., Kavangah M.J & Johnsson, R.D. 2012.** Human Resource Information Systems. Basics, Applications and Future Directions, Second Edition. Sage Publication Ltd. London.
- Truss, C., Gratton, L., Hope-Hailey, V & Stiles, P. 1997.** Soft and Hard Models of Human Resource Management: A Reappraisal. *Journal of Management Studies*. Vol.34, No.1, 54-73.
- Truss, C. 2008.** Continuity and Change: The Role of The HR Function In The Modern Public Sector. *Public Administration* Vol. 86, No. 4, 1071-1088.
- Tuomi, J & Sarajärvi, A. 2002.** Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Gummerus Kirjapaino Oy, Jyväskylä.
- Ulrich, D., Brockbank, W., Yeung, A & Lake, D. 1995.** Human resource competencies: an empirical assessment. *Human Resource Management*, Vol. 34 No. 4, 473-496.
- Ulrich, D. 1997.** Human resource champions. Harvard Business School Press, Boston.
- Ulrich, D & Brockbank, W. 2005.** The HR Value Proposition, Harvard University Press, Boston.

Ulrich, D., Brockbank, W & Ulrich, M. 2010. Capturing the Credible Activist to Improve the Performance of HR Professionals. *People & Strategy*, Vol. 33, No. 2, 23-30.

Ulrich, D., Younger, J., Brockbank, W & Ulrich, M.D. 2013. The state of the HR profession. *Human Resource Management*, Vol. 52, No. 3, 457–471.

Valverde, M., Ryan, G & Soler, C. 2006. Distributing HRM responsibilities: a classification of organisations, *Personnel Review*, Vol. 35 No. 6, 618 – 636.

Van De Voorde, K., Paauwe, J & Veldhoven, M.V. 2012. HRM–Organizational Performance Relationship: A Review of Quantitative Studies. *International Journal of Management Reviews*, Vol. 14, No 4, 391–407.

Viitala, R. 2013. Henkilöstöjohtaminen. Strateginen kilpailutekijä. Edita Publishing Oy. Helsinki.

Walker, J. & Reif, W. 1999. Human Resource Leaders: Capability Strengths and Gaps. *Human Resource Planning*, Vol. 22, No. 4, 21-32.

Watson, T. J. 2004. HRM and Critical Social Science Analysis. *Journal of Management Studies*, Vol. 41 No. 3, 448-467.

Wright, P. & McMahan, G. 1992. Theoretical Perspectives for Strategic Human Resource Management. *Journal of Management*. Vol. 18. No.2, 295-320.

Yang, C.-C & Lin, C.Y.-Y. 2009. Does intellectual capital mediate the relationship between HRM and organizational performance? Perspective of a healthcare industry in Taiwan. *The International Journal of Human Resource Management*, Vol. 20, No. 9, 1965–1984.

Youndt, M.A., Snell, S. A., Dean, J.W & Lepak, D.P. 1996. Human Resource Management, Manufacturing Strategy and Firm Performance', *Academy of Management Journal*, Vol. 39, No. 4, 836-866.

Youndt, M.A., Subramaniam, M & Snell, S.A. 2004. Intellectual Capital Profiles: An Examination of Investments and Returns. *Journal of Management Studies*, Vol. 41, No. 2, 335–361.

Youndt, M.A & Snell, S. 2004. Human Resource Configurations, Intellectual Capital, and Organizational Performance. *Journal of Managerial Issues*, Vol. 16, No 3, 337-360.

Zak, P. J & Knack, S. 2001. Trust and Growth. *The Economic Journal*, Vol. 111, No. 470, 295-321.

Zeffane, R. & Connell, J. 2003. Trust and HRM in the new millennium, *The International Journal of Human Resource Management*, Vol. 14, No. 1, 3-11.

INTERNET:

Corporate Governance –työryhmä. 2003. Suositus listayhtiöiden hallinnointi- ja ohjausjärjestelmistä. (Suositukset: 41. ja 42.)

http://www.ecgi.org/codes/documents/recommendation_fin.pdf (Viitattu: 21.11.2015.)

Jolkkonen, K. & Järnlström, M. 2014. Henkilöstöfunktion kehittyvät roolit. Teoksessa: Viitala R. & Järnlström, M. (toim.) Henkilöstöjohtaminen uuden edessä. Henkilöstöbarometrin nostamat kehityshaasteet. Vaasa: Vaasan yliopiston julkaisuja. Liiketaloustiede, johtaminen ja organisaatiot, 21-42. http://www.uva.fi/materiaali/pdf/isbn_978-952-476-537-4.pdf (Viitattu, 16.10.2014)

Luoma, M. 2014. Henkilöstöjohtamisen käytäntöjen kehityssuunta. Teoksessa: Viitala R. & Järnlström, M. (toim.) Henkilöstöjohtaminen uuden edessä. Henkilöstöbarometrin nostamat kehityshaasteet. Vaasa: Vaasan yliopiston julkaisuja. Liiketaloustiede, johtaminen ja organisaatiot, 76-98. http://www.uva.fi/materiaali/pdf/isbn_978-952-476-537-4.pdf (Viitattu, 16.10.2016)

Nurmio, A & Turkki, T., 2010. Raportti Elinvoimainen Suomi. Suomen itsenäisyyden juhlarahasto. Helsinki. <https://www.sitra.fi/julkaisut/muut/Elinvoimainen%20Suomi.pdf>, (Viitattu: 2.11.2016.)

Schmidt, T & Vanhala, S. 2010. Henkilöstöjohtaminen Suomessa 1992–2009. Tutkimus suurten yritysten ja julkisten organisaatioiden henkilöstökäytäntöjen omaksumisesta ja konvergoitumisesta. Helsinki: Aalto-yliopiston kauppakorkeakoulu, 1-125. <http://epub.lib.aalto.fi/pdf/hseother/b115.pdf>, (Viitattu: 7.10.2016).

Viitala R. & Järnlström, M & Uotila, T-P. 2014. Henkilöstöjohtamisen työkenttä. Teoksessa: Viitala R. & Järnlström, M. (toim.) Henkilöstöjohtaminen uuden edessä. Henkilöstöbarometrin nostamat kehityshaasteet. Vaasa: Vaasan yliopiston julkaisuja. Liiketaloustiede, johtaminen ja organisaatiot, 1-12. http://www.uva.fi/materiaali/pdf/isbn_978-952-476-537-4.pdf (Viitattu, 16.10.2014.)

Yliherva, J. 2006. Tuottavuus, innovaatiokyky ja innovatiiviset hankinnat. Suomen itsenäisyyden juhlarahasto. Helsinki. <http://www.sitra.fi/julkaisut/raportti64.pdf>, (Viitattu 2.11.2016.)

LIITE 1.

HAASTATTELURUNKO

TAUSTATIEDOT

- Mikä on tehtävänimikkeesi tällä hetkellä?
- Mikä on vastualueesi?
- Kuinka pitkään olet toiminut nykyisessä tehtävässäsi?
- Kuvaile lyhyesti vastuualuettasi? Kuvaile osallistumistasi johtoryhmän työskentelyyn?

HENKILÖSTÖJOHDON ROOLI ORGANISAATIOSSA

1. Mitä HR tekee teidän organisaatiossanne?
2. Kuka/ketkä osallistuvat käytännössä henkilöstöjohtamiseen?

HENKILÖSTÖJOHTAJAN ROOLI JOHTORYHMÄSSÄ

3. Mitä johtoryhmä tekee, ja miksi teidän organisaatiossa on sellainen olemassa?
4. Miksi henkilöstöjohtaja on mukana yrityksen johtoryhmässä?
5. Miten henkilöstöjohtaja osallistuu johtoryhmän työskentelyyn?
6. Mikä merkitys henkilöstöjohtajalla on oman vastualueesi kannalta?
7. Minkälaista kompetenssia (tietoa, taitoja ja kyvykkyyttä) henkilöstöjohtajalta mielestänne edellytetään johtoryhmän työskentelyssä?
8. Tuleeko mieleesi kehitysehdotuksia henkilöstöjohtajan roolia ajatellen?

HENKILÖSTÖJOHTAJA JA LUOTTAMUS

9. Mitä on mielestänne luottamus?
10. Miten luottamusta voi mielestänne rakentaa?
11. Millaisena jäsen kokee luottamuksen johtoryhmässä?
12. Miten kuvailisitte luottamuksen merkitystä johtoryhmän työskentelyssä?
13. Miten luottamusta rakennetaan johtoryhmässä?
14. Miten henkilöstöjohtaja voi rakentaa luottamusta johtoryhmän työskentelyssä?

Tuleeko mieleenne vielä jotain sanottavaa keskusteluun liittyen?