

**“Minulta odotetaan kaikkea, mutta kuka odottaa minua?”:
Fenomenologinen tutkimus henkilöstöjohtajien tuen tarpeesta
murrosajassa.**

Netta Ylisaari

Pro gradu -tutkielma

Hallintotieteet, johtamisen psykologia

Yhteiskuntatieteiden tiedekunta

Lapin yliopisto

Kevät 2025

Tekijä: Netta Ylisaari

Työn nimi: ”Minulta odotetaan kaikkea, mutta kuka odottaa minua?”: Fenomenologinen tutkimus henkilöstöjohtajien tuen tarpeesta murrosajassa.

Työn laji: Pro gradu -tutkielma

Koulutusohjelma/oppiaine: Hallintotieteet, johtamisen psykologia

Sivumäärä: 76

Kevät 2025

Tiivistelmä:

Henkilöstöjohtaminen on murroksen keskellä. Vähitellen kertyy huomattava määrä erilaisia töiden sisältöä, toimintatapoja ja työn organisointitapoja muuttavia asioita. Henkilöstöjohtamisen murrosta ovat vauhdittamassa muun muassa modernin teknologian, kuten digitaalisten palveluiden ja tekoälyn hyödyntäminen. Lisäksi toimintatapojen jatkuva uudistaminen ja kehittäminen organisaatioissa ja työyhteisöissä tuovat omat haasteensa murrokseen aiheuttaen henkilöstöjohtajissa kokemuksia esimerkiksi resurssien rajallisuudesta.

Tutkimukseni tarkoituksena oli selvittää, millaisena nykyajan henkilöstöjohtajat kokevat meneillään olevan henkilöstöjohtamisen murroksen, ja mistä henkilöstöjohtajat hakevat ja saavat tukea kuohunnan ja uudistumisten keskellä. Tutkimuksesta saadut tulokset vastaavat asettamaani tutkimuskysymykseen: *Millaisena henkilöstöjohtajien tuen tarve ja saaminen näyttäytyy henkilöstöjohtamisen murroksessa.*

Empiirinen aineisto on kerätty puolistrukturoiduilla yksilöhaastatteluilla. Haastattelemanasi asiantuntijat olivat jokainen murrosvaihetta läpikäyneitä ja siihen tukea kaivanneita henkilöstöjohtajia. Tutkimukseni on luonteeltaan laadullinen ja aineiston analyysiin on käytetty kuvailevaa fenomenologista analyysiä, jonka tavoitteena on muodostaa yleinen rakenne haastatteluissa korostuneista merkitysyksiköistä, eli kokemuksista.

Tuloksiin pohjaten voidaan todeta, että henkilöstöjohtajilla on paljon jaettuja, henkilöstöjohtamisen murroksessa ilmeneviä kokemuksia. Näitä olivat itsereflektio, työn murroksen tunnistaminen, tuen tarpeiden muuttuminen työn murroksen myötä, murrosajan

aiheuttama epävarmuus, itsenäinen toimintamalli sekä kokemus resurssien riittämättömyydestä. Lisäksi lähes kaikilla esiintyviä merkitysyksiköitä olivat kokemus työn mielekkyydestä, emotionaalisen tuen tarve, minäpystyvyyden ja onnistumisen kokemukset, rooliristiriidat sekä tuen hakeminen niin organisaation sisä- kuin ulkopuoleltakin. Näiden merkitysten pohjalta muodostamani kaksi kokemuksen rakennetta osoittivat, että vaikka henkilöstöjohtajat löytävät työstään murrosajassa paljon hyviä puolia ja kokevat työnsä mielekkääksi, tunnistavat he myös kielteisiä kokemuksia, jotka ovat murrosajasta selviytymisen ja henkilöstöjohtajan oman kuormituksen ja jaksamisen näkökulmasta haasteellisia.

Suhteessa tutkimusperinteeseen, tutkimukseni tulokset tuovat uutta tietoa aikaisemmin vähemmän tutkitusta henkilöstöjohtamisen murrosajasta ja siinä koetusta tuen tarpeesta. Vaikkakin henkilöstöjohtajien kokemukset murrokseen liittyen olivat pitkälti jaettuina, samalla ne kuitenkin heijastelivat moniulotteisuutta ja jokaisen henkilöstöjohtajan yksilöllisyyttä, mikä on tärkeää tiedostaa myös tulevaisuuden tutkimus- ja kehityssuuntia pohtiessa. Aikaisempaan tutkimukseen verrattuna tutkimukseni tuo henkilöstöjohtamisen tutkimuskenttään uuden näkökulman koskien henkilöstöjohtajien itsereflektion keinoin tunnistettua tuen tarvetta. Tuloksissa korostui tarve erityisesti emotionaaliselle ja henkiselle tuelle, jonka henkilöstöjohtajat kokivat olevan olennainen meneillään olevaa murrosta ja työn tuomaa taakkaa keventävä tekijä.

Avainsanat: henkilöstöhallinto, henkilöstöjohto, henkilöstöjohtaminen, murrosaika, tuen tarve, johtajuus, fenomenologinen analyysi, johtamisen psykologia

Muita tietoja: _x_ Tutkielma ei sisällä muita kuin tekijän omia henkilötietoja.

SISÄLLYS

1 JOHDANTO	1
2 HENKILÖSTÖJOHTAMISEN FUNKTIO TYÖPAIKALLA	6
2.1 Henkilöstöjohtamisen merkitys organisaatiolle.....	6
2.2 Strategia henkilöstöjohtamisen työkaluna	7
2.3 Henkilöstöjohtaminen työkyvyn tukena	9
2.4 Henkilöstöjohtaminen ennen ja nyt	11
3 HENKILÖSTÖJOHTAMISEN MURROSAIKA	16
3.1 Muuttuva henkilöstöjohtaminen	16
3.2 Murros organisaatiota yhdistävänä tekijänä	19
3.3 Uuden osaamisen tarve murroksessa.....	21
3.4 Teknologinen kehitys – uhka vai mahdollisuus?	23
3.5 Henkilöstöjohtamisen muuttuvat rakenteet.....	26
4 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS	29
4.1 Laadullinen tutkimus ja fenomenologinen tutkimusmenetelmä.....	29
4.2 Oman toiminnan reflektointi	31
4.3 Aineiston rajaaminen, kerääminen ja arvioiminen	32
4.4 Tutkimuksen luotettavuus ja eettisyys	35
4.5 Aineiston analyysi	38
5 TULOKSET	49
5.1 Rakenne 1: Murros synnyttää tuen tarpeen	49
5.2 Rakenne 2: Emotionaalisen tuen merkitys murroksessa.....	49
5.3 Kokemusten sisältöjen kuvaus	50
5.4 Kokemusten sisältöjen väliset suhteet.....	54
5.5 Yksilökohtaisten kokemusten erityispiirteet.....	56
5.6 Yhteenvedo murrosaikaa seuranneen tuen tarpeen ja siihen vastaamisen kokemusten rakenteista	58
6 POHDINTA	61
6.1 Tutkimustulosten suhde aikaisempiin tutkimuksiin.....	61
6.2 Tutkimustulokset tulevaisuuden ratkaisujen näkökulmasta.....	64
LÄHTEET	68
LIITE 1	75

1 JOHDANTO

Organisaatiot ovat murroksessa: jatkuvan, yhä vain kiihtyvän muutosvauhdin, kilpailun ja kehityksen keskellä. Ympäriani, jo työelämässä olevilta läheisiltäni kuulen toistuvasti ajatuksia siitä, miten työelämän lisääntyvät paineet ja vaatimukset vaikuttavat myös työn vaativuuteen ja kuormittavuuteen, koskettaen jokaista työyhteisön jäsentä, aina työntekijöistä ylimmän tason johtajiin asti.

Kuntaliiton työn murrosta koskevassa julkaisusarjassa tuotiin esille henkilöstöjohtamisen keskeinen rooli myllerryksen keskellä, muutosten ytimessä. Henkilöstöjohtamisen vastuulla on tyypillisesti kaikkein arkaluontoisin tieto; heille ohjataan tiimien dynamiikkaa, työntekijöiden kokemat haasteet sekä organisaation muutoksia koskevat kysymykset – usein ennen kuin kukaan muu on näistä edes tietoinen. Henkilöstöjohto on organisaation luottamuselin, ongelmanratkaisija ja vakaa käsi, joka ohjaa ja opastaa muita murroksen ja siihen liittyvien haastavien aikojen läpi. (Pakarinen ym. 2018.) Organisaatioiden muutosten onnistuminen on erityisen riippuvainen henkilökäytännöistä, joiden avulla voidaan määritellä esimerkiksi olennainen osaaminen sekä nykyaikaisten toimintamallien ja tehtävien kaipaama henkilöstötarve ja uudet työskentelytavat. Murroksissa korostuu siis etenkin henkilöstön osallisuus ja erilaiset viestinnän käytänteet, osaamisen kehittäminen ja ennakointi, henkilöstösiirtojen käytännöt sekä eri henkilöstökäytäntöjen integroiminen osaksi strategiaa. (Viitala ym. 2018.)

Tutkimukseni kohteena ja omana mielenkiinnon aiheenani on kuitenkin se, minne henkilöstöosaajat, erityisesti henkilöstöjohtajat menevät tarvitessaan tukea. Henkilöstöjohtamisen ammattilaisena, edes johtajana, eivät ole immuuneja elämän haasteille. Olivatpa kyseessä henkilökohtaiset vaikeudet, suurten elämänmuutosten läpikäyminen tai yksinkertaisesti muiden taakkojen painon tunteminen. Tästä huolimatta, henkilöstöjohtajien kokemuksiin pohjaten, heidän usein odotetaan saapuvan paikalle täynnä ammattitaitoa, myötätuntoa ja tasapainoa – riippumatta siitä, mitä kulissien takana tapahtuu (Laurila 2017).

Tässä tutkimuksessa tarkastelen nykyajan henkilöstöjohtamista murroksessa; kuohuntaan ja kehitykseen liittyviä henkilöstöjohtajien kokemuksia ja ihan erityisesti sitä, mistä he itse etsivät ja saavat tukea omaan jaksamiseensa. Aiheeni on ajankohtainen myös muista syistä, kuin ainoastaan oman mielenkiintoni vuoksi. Organisaatioiden ja henkilöstöjohtamisen murros haastaa niin henkilöstöjohdon toimintaa, kuin sen olemustakin. Tutkimukset osoittavat useiden henkilöstöjohtajien kokevan, etteivät he jaksaa tai ehdi huolehtia omasta osaamisestaan ja jaksamisestaan heihin kohdistuvien odotusten keskellä (Backman 2024). Työyhteisöjen toimintatapojen ja ajatusmallien kehittäminen nähdään tänä päivänä entistä tärkeämpänä, mutta tällä hetkellä ei ole tarpeeksi välineitä tai motivaatiota sen toteuttamiseen. Tarkasteltaessa muita henkilöstöjohtamista koskevia tutkimuksia, voidaan esimerkiksi Juutin ja Vuorelan (2015, 23) tavoin todeta, että vielä tänäkin päivänä on tärkeää käydä keskustelua organisaatioiden ja työntekijöiden hyvinvoinnista. Sen sijaan, että kuitenkaan pidettäisiin henkilöstöjohtajia ainoastaan hyvinvoinnin mahdollistajina, on myös tiedostettava ja tunnistettava heidän tarpeensa hyvinvointiin ja sen mahdollistaviin tekijöihin. Jotta tämä olisi mahdollista, tulee olla kiinnostunut kuulemaan ja ymmärtämään henkilöstöjohtajien kokemuksia mahdollisesti työhyvinvointia heikentävistä tai horjuttavista tekijöistä. Esimerkkinä voisi nostaa esiin johtajien kokemukset siitä, miten paljon heihin kohdistuu uudenlaisia odotuksia ja vaatimuksia niin tiimiläisten, kuin työnantajankin suunnalta. Tuosta seurauksena myös johtajat harkitsevat jättävänsä organisaation yhtä usein kuin muutkin työntekijät. (Backman 2024.) Uskon tämän heijastelevan työelämän murrosaikaa ja johtajuusrooleihin siinä kohdistettavia odotuksia. Epävarmuus työelämässä, kasvavat paineet ja vaatimukset ammatillisen osaamisen jatkuvaan kehittämiseen voivat osaltaan olla vaikuttamassa myös johtajien kokemiin tuen tarpeisiin, ja toisinaan jopa vaihtohalukkuuteen.

Henkilöstöjohtamisen murrosta, henkilöstöjohtajien tuen tarvetta ja avun hakemista on heidän kokemustensa pohjalta tutkittu suhteellisen vähän. Osaltaan tutkimukseni on siis paikkaamassa aukkoa aiheen tutkimisessa ja ymmärtämisessä, mitä pidän hyvin tärkeänä nykyajan kehitysvauhdin huomioiden. Minulle on tärkeää ymmärtää, millaisia kokemuksia ja ajatuksia henkilöstöjohtajilla aiheesta herää, ja miten heidän kokemustensa pohjalta voitaisiin löytää täsmällisiä keinoja tulevaisuuden murrosvaiheessa työskentelevien henkilöstöjohtajien työssä jaksamisen tueksi. Tähän perustuen toteutan laadullisen tutkimuksen, jonka empiirinen aineisto koostuu kuudesta puolistrukturoidusta haastattelusta.

Haastattelemillani henkilöillä on useamman vuoden kokemus henkilöstöjohtajana murroksessa toimimisesta, sekä siihen liittyvistä kokemuksista tuen ja avun tarpeeseen ja saamiseen. Analysoin keräämäni aineiston hyödyntäen fenomenologista analyysiotetta, korostaen haastattelemieni henkilöstöjohtajien kokemuksia. Yksilöiden kokemukset eivät milloinkaan ole täysin identtisiä, ja siksi on huomioitava, että yleistä ymmärrystä tai tietämystä ei tällä tutkimuksella ole mahdollista saavuttaa (Tökkäri 2018, 66). Tutkimuksen pohjalta muodostunutta tietoa ei täten tule pitää mustavalkoisena totuutena. Sen sijaan tosiasiat esiintyvät yksilöille muodostuvana kokemuksellisenä totuutena. Fenomenologiset tutkimusmenetelmät poikkeavat siis muun muassa luonnontieteellisestä tutkimuksesta. Siitä huolimatta, että fenomenologisella tutkimuksella ei voidakaan saavuttaa yleistettävää tietoa, tarjoaa se kuitenkin mahdollisuuden tutkia onnistuneesti erityisesti tarkasti määriteltyjä ilmiöitä. Vaikka kokemus itsessään onkin subjektiivinen, yksilön antamat merkitykset sille muotoutuvat aina yhteisön vaikutuksesta. (Tökkäri 2018.) Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että yksittäisten henkilöiden kokemuksiin pohjaten muodostan lopulta yleisiä, tutkimukseni aihetta koskevia merkitysyksiköitä, joista sittemmin muodostuu merkitysverkosto eli kokemuksen rakenne.

Tarkastelen tutkimaani ilmiötä johtamisen psykologian näkökulmasta, joten tutkimukseni nojaa ymmärtävään tieteenfilosofiaan. Tällä tarkoitetaan sitä, että tutkimuksessa pyritään ymmärtämään ja kuulemaan haastateltavien kokemuksia ja näkemyksiä tuen tarpeesta ja hakemisesta nykyajan henkilöstöjohtamisen murroksessa sen sijaan, että keskityttäisiin mittaamaan tai selittämään kyseistä ilmiötä tilastollisesti. (Tökkäri 2018.) Tavoitteenani on perehtyä yksilöiden subjektiivisiin kokemuksiin ja niiden merkityksiin, eli tutkimukseni perustuu kokemuskäsitteeseen. Myös kielen rooli on tutkimuksessani olennainen, sillä se toimii keskeisenä työkaluna kokemusten sanoittamiseen. (Jokinen 2021.)

Tutkimuksessani sanalla henkilöstöhallinto (HR: Human Resources) tarkoitetaan sitä organisaation toimintaa, jossa vastataan henkilöstön rekrytoimisesta, kouluttamisesta, kehittämisestä, hyvinvoinnista sekä työsuhteisiin liittyvien kokonaisuuksien käsittelystä. Se on henkilöstöjohtamista (HRM: Human Resources Management) edeltänyt termi. Henkilöstöjohtaminen eroaa kuitenkin henkilöstöhallinnosta siten, että

henkilöstöjohtaminen on enemmän proaktiivinen yleisjohdon työkalu mahdollisimman tehokkaaseen henkilöstöressurssien hyödyntämiseen organisaatiossa. (Puusa ym. 2014, 240–244.) Tulen tutkimuksessani käyttämään termiä henkilöstöjohtaminen, koska koen sen olevan nykyaikaisempi ja siten vastaavan paremmin tutkimukseni luonteeseen.

Käytän henkilöstöjohtamisen nykyhetkestä termiä murrosaika. Sitä voisi kuvailla myös muutokseksi, ehkä jopa kriisiksi. Esimerkiksi Tieteen termipankissa (2014) muutos kuitenkin määritellään hyvin yksiselitteisesti prosessina, jossa jokin asia tulee toiseksi. Mielestäni sana muutos ei riitä kuvaamaan kaikkea sitä, mitä henkilöstöjohdon uudistamiseen ja kehitykseen liittyy. Sana kriisi puolestaan määritellään Kielitoimiston (2024) mukaan vaarallisena tilanteena, käännekohtana ja murroksena. Kriisi tarkoittaa uutta tilannetta, jossa aikaisemmat ongelmanratkaisukeinot eivät enää tehoa. Koen sanan kriisi olevan jossain määrin dramaattinen keino kuvata henkilöstöjohtamisen nykyhetkeä, joten olen päättänyt käyttämään tutkimuksessani termiä henkilöstöjohtamisen murrosaika. Samalla kuitenkin tiedostaen, että myös muunlaista sanoitusta olisi perusteltua käyttää.

Tuen tarve on käsitteenä moniulotteinen, eikä sen yksiselitteinen määrittely ole helppoa. Opetushallitus (2019) kuvaa tuen tarvetta esimerkiksi tilanteena, jossa henkilö kaipaa pitkäaikaista tai säännöllistä tukea, eli erityistä tukea oppimiseensa. Tutkimuksessani viittaan tuen tarpeella kuitenkin henkilöstöjohtajien yksilöllisiin kokemuksiin juuri murrosajan tuesta: siitä, että he ovat kokeneet tai kokevat työssään murrosajan vaikutuksia, joihin he kokevat tarvitsevansa tai kaipaavansa tukea. Jatkossa tulen käyttämään tästä termiä tuki tai tuen tarve.

Tutkimusprosessini aloitin perehtymällä syvällisemmin laadullisen tutkimuksen eri menetelmiin ja perinteisiin sekä haastattelun käyttöön aineistonkeruumenetelmänä. Fenomenologiselle tutkimukselle tyypillisesti painotan tutkittavien omiin kokemuksiin, pyrkien irrottamaan tutkijan havainnointia häiritsevistä odotuksista tai muista ulkoisista tekijöistä (Tökkäri 2018). Tästä syystä en ennen haastattelujen toteuttamista paneutunut juurikaan henkilöstöjohtamisen murroksen tutkimiseen ja taustakirjallisuuteen. Halusin mahdollistaa tutkimukseni säilymisen mahdollisimman lähellä haastateltavien omia

yksilöllisiä kokemuksia aiheesta. Tämän lähestymistavan takia tutkimukseni kirjoittaminen eteni osittain epätavallisessa järjestyksessä: teoriakatsaus laadittiin vasta aineiston keräämisen ja analysoinnin jälkeen ja osittain rinnakkain tulosten kanssa. Näin teoria ja tulokset myös tukevat toisiaan paremmin kokonaisuutena.

Etenen tutkimuksessani siten, että seuraavassa luvussa käsittelen henkilöstöjohtamisen määritelmää ja roolia työpaikalla. Pysin tiiviisti kuvaamaan henkilöstöjohtamisen merkityksen organisaatioille, määritellen samalla sitä kuvaavat käsitteet. Tässä luvussa esittelen myös aikaisempaa tutkimusta henkilöstöjohtamisesta. Kolmannessa luvussa kuvailen henkilöstöjohtamisen murrosta: muutossaasteita ja kehityssuuntia. Neljännessä luvussa esittelen tutkimukseni aineiston ja pyrin kuvaamaan tutkimukseni toteuttamista ja analyysivaihetta mahdollisimman perusteellisesti. Viidennessä luvussa esittelen lopulta tutkimukseni tulokset. Tutkimukseni päättyy pohdintalukuun, jossa tarkastelen tutkimukseni luotettavuutta ja eettisiä näkökulmia koskevia kysymyksiä. Lisäksi tarkastelen tutkimukseni tuloksia jatkotutkimuksen näkökulmasta.

2 HENKILÖSTÖJOHTAMISEN FUNKTIO TYÖPAIKALLA

2.1 Henkilöstöjohtamisen merkitys organisaatiolle

Henkilöstöjohtamista tapahtuu, tai ainakin tulisi tapahtua jokaisessa yrityksessä, jossa on yksikin palkkatyöläinen. Henkilöstöjohtamisen vastuualueeseen kuuluu johdon ohjaaminen ja avustaminen henkilöstön rekrytoinnissa, valinnassa, säilyttämisessä sekä kehittämisessä. Henkilöstöjohtaja toimii henkilöstöosaston esihenkilönä ja on näin ollen vastuussa henkilöstöasioiden hoidosta koko organisaatiossa. (Luoma 2015.) Tutkimuksessani tarkastelen organisaatioita, joissa on nimetty henkilöstöjohtamisesta vastaava yksikkö ja sen esihenkilönä toimiva henkilöstöjohtaja. Tällä valinnalla pyrin korostamaan tutkimukseni professionaalista näkökulmaa henkilöstöjohtamiseen.

Henkilöstöjohtaminen on mahdollista luokitella monin eri tavoin. Tänä päivänä sillä viitataan asioiden ja ihmisten johtamiseen, jossa strategisella tasolla korostuvat henkilöstön muodostaminen, ohjaaminen, kannustaminen, kehittäminen, arvioiminen sekä palkitseminen niin, että organisaation toimintakyky sekä työntekijöiden riittävä työkyky mahdollistuvat sekä nykyhetkessä, että tulevaisuudessa. (Lämsä 2020, 50.) Henkilöstöjohtajan vastuualueeseen kuuluvat organisaation henkilöstöpolitiikka, -strategia sekä organisaatiokulttuuri. Näiden laatiminen ja ylläpitäminen kuuluu henkilöstöjohtajan lisäksi myös ylimmälle johdolle, lähiesihenkilöille sekä usein myös konsulteista koostuville tiimeille. Henkilöstöjohtamisen odotetaan huolehtivan muun muassa henkilöstön riittävästä määrästä, työn mielekkyydestä, työprosessien sujuvuudesta, henkilöstön sitoutuneisuudesta sekä henkilöstön työhyvinvoinnista. Käytännön tasolla henkilöstöjohtaminen voi tarkoittaa esimerkiksi:

- 1) Rekrytointiprosesseista huolehtiminen yhdessä muiden HR-osaajien kanssa: työpaikkailmoitusten laatiminen, työhakemusten läpikäynti, haastateltavien valitseminen, haastatteluiden toteutus sekä lopulta sopivan henkilön valitseminen.
- 2) Uuden työntekijän vastaanotto ja perehdytys: tarvittavien laitteiden ja käyttöoikeuksien huolehtiminen, sujuvan yhteistyön varmistava lämmin vastaanottaminen, riittävä perehdyttäminen organisaation toimintatavoista, ohjelmistojen käytöstä ja työtehtävistä.

- 3) Työsuhteen aikaisesta osaamisesta ja tekemisestä huolehtiminen: osaamisen kehittäminen, suoritusten johtaminen, hyvinvoinnin johtaminen, palkitseminen sekä lähijohtamisen prosessit.
- 4) Työsuhteen päättymiseen liittyvien toimenpiteiden hoitaminen sekä työyhteisön jaksamisesta ja liiketoiminnan jatkumisesta huolehtiminen. (Hakola ym. 2019, luku 3.)

Hallinnollinen johtajuus sekä ihmisten johtaminen ovat kietoutuneet henkilöstöjohtajan tehtävässä voimakkaasti toisiinsa. Niillä on kuitenkin erilaiset tehtävät. Yksinkertaistaen voisi sanoa, että toinen puoli pitää sisällään organisaation tavoitteiden saavuttamisen laeista ja luvuista huolehtien, kun toisella puolella tavoitteiden saavuttamista tukevat puolestaan visiot, avoin organisaatiokulttuuri ja ihmisten välinen dialogi. Näiden johtajuuden eri puolien tulee kuitenkin saavuttaa tasapaino keskenään, jotta voidaan varmistaa toiminnan sujuvuus ja tehokkuus. (Joki 2018, 17–19.)

2.2 Strategia henkilöstöjohtamisen työkaluna

Henkilöstöjohtamista voisi verrata esimerkiksi lennonjohtoon. Samoin kuin lennonjohto, myös onnistunut henkilöstöjohtaminen edellyttää hyviä työkaluja. Ymmärrettävä visio ja jaettu tulevaisuudenkuva ovat kuin näkyvä merkkipaalu, joka pysyy ja antaa ohjetta tiheään tahtiin muuttuvasta ympäristöstä toisinaan hyvin hämmentyneillekin lentäjille. Strategia puolestaan antaa lentäjille yhteisen tahdin ja sisäisen järjestyksen. Jokaisessa organisaatiossa olisi hyvä pysähtyä miettimään, onko visio ja strategia yhteisesti ymmärretty ja sisäistetty riittävän hyvin. Ohjaavatko ne toimintaa? Kuinka työn alla oleva asia auttaa henkilöstöä saavuttamaan ne tavoitteet, joita kohti ollaan menossa? Ettei vahingossa jouduttaisi sinne, minne ei ainakaan haluttaisi päätyä. (Pirinen 2023, 114.)

Myös henkilöstöjohtaminen on strategista. Henkilöstön merkitys yrityksen strategisena, kilpailuetua saavuttavana voimavarana on ymmärretty jo 1980-luvulla. Etenkin 1990-luvulla henkilöstöjohtamisen roolissa tapahtui käänne kohti organisaation strategiaa, jolloin toiminnan tehtävänä oli ennen kaikkea olla mahdollistamassa liiketoimintastrategian

toteutuminen. (Viitala 2013, 33.) Siinä missä tunnistettiin henkilöstön merkitys yrityksen strategisena voimavarana, ymmärrettiin myös se, miten tärkeä on yhteys henkilöstöjohtamisen ja organisaation strategian välillä. Tutkijat ovat esittäneet strategisen henkilöstöjohtamisen olevan tavoitteellista ja järjestelmällistä toimintaa, jossa henkilöstön ohjaamisen ja kehittämisen lähtökohtana toimivat organisaation yleisestä strategiasta johdetut henkilöstöstrategiat ja -linjaukset. Siinä ihmiset nähdään keskeisenä resurssina, joka luo yritykselle kilpailuetua ja tukee sen pitkän aikavälin tavoitteita. (Hendry & Pettigrew 1986, 3-8.)

Henkilöstöstrategia viittaa organisaation muodostamaan laaja-alaiseen ymmärrykseen siitä, kuinka henkilöstöä koskevia näkökohtia pitäisi johtaa, jotta voitaisiin yhtäaikaaisesti parantaa sekä henkilöstön hyvinvointia, että organisaation kilpailukykyä (Luoma 2013). On määritelty, ettei oman organisaation henkilöstöstrategian tarvitse olla kirjallisessa muodossa. Samalla kuitenkin ymmärretään, että kirjallinen muoto auttaa viestimään strategiaa organisaation sisällä. Tärkeintä kuitenkin olisi, että merkitykselliset näkökulmat on huomioitu riittävällä tasolla organisaation avainryhmien kesken, ja sisällön suhteen on saavutettu yksimielisyys. Viitala (2013, 50) puolestaan toteaa henkilöstöstrategian olevan organisaation operatiivisen tason suunnitelma, jossa määritellään, kuinka henkilöstöjohtamisella tuetaan liiketoimintastrategian saavuttamista.

Se, mitä henkilöstöjohtamisen strategiassa painotetaan ja miten paljon, riippuu hyvin pitkälti organisaation toimialasta ja sen elinkaaren vaiheesta. Yleensä henkilöstöstrategia kuvaa esimerkiksi sitä, millaista henkilöstöresurssia organisaatio tarvitsee saavuttaakseen tavoitteensa ja usein myös, kuinka paljon. (Viitala 2013, 50–51.) Lisäksi kuvataan tyypillisesti sitä, miten henkilöstötarpeet lähdetään täyttämään: miten henkilöstöä saadaan, mitä keinoja hyödyntäen nykyisen henkilöstön suoriutumista ja kykyjä voitaisiin kehittää ja pitää yllä, miten hyvät suoritukset huomioidaan ja kuinka huolehditaan työntekijöiden sitoutumisesta, motivoinnista ja työhyvinvoinnista. Strategia määrittelee myös sen, miten organisaation henkilöstöasiat hoidetaan ja miten henkilöstötyön johtaminen organisoidaan. Vaikka henkilöstöstrategia voidaankin nähdä operatiivisen tason strategiana, sitä täsmennetään tyypillisesti henkilöstöpolitiikalla, joka konkretisoi, millä keinoin ja millä

aikataululla asetetut tavoitteet pyritään saavuttamaan sekä kenelle eri tehtävien vastuu kuuluu. (Manka & Manka 2023, 115.)

Hyvin laadittu ja toteutettu henkilöstöjohtamisen strategia on takaamassa yrityksen potentiaalin hyödyntämisen. Nykypäivän kehittyvässä yhteiskunnassa on kuitenkin tavallista, että yrityksen myynti ja tuotanto sekä palvelut ovat kunnossa, mutta henkilöstöstrategian pohtimiseen ei olla jätetty aikaa tai osaamista. Ei olla ehditty pysähtyä pohtimaan, tehdäänkö organisaatiossa oikeita asioita, tarvitaanko uutta osaamista tai millainen on optimaalinen organisaatorakenne positioineen ja osaamisineen, ja millaisia toimia sen saavuttamiseen tarvitaan. (Viitala 2013.) Nykyään on puhuttu onnistuneen henkilöstöstrategian vaativan vastavoimien, kuten pitkän tähtäimen vision ja konkreettisen toimeenpanon tai systemaattisen toiminnan ja erilaisuuden huomioimisen, onnistunutta yhdistämistä. (Meincke 2023.)

Kuten organisaatiot ja niiden henkilöstö, luonnollisesti myös henkilöstöstrategia elää ajan murroksessa. Tunteiden ja tunneilmaston johtaminen, työpaikkojen psykologinen turvallisuus sekä jatkuva itsensä kehittäminen ja itseohjautuvuus ovat teemoja, jotka ovat viime aikoina puhututtaneet paljon henkilöstötyössä. (Viitala 2021, 59–64.) Myös etä- ja hybridityö aiheuttavat keskustelua, vaikka jyllänneestä pandemiasta onkin kulunut jo aikaa. Esihenkilötyön laatu ja kokemus työn merkityksellisyydestä ovat nousseet keskusteluiden keskiöön, sillä kuten sanottu, murroksen myötä muuttuneet tavat tehdä työtä ovat asettaneet erilaisia haasteita jokaiselle organisaation tasolle. Henkilöstöstrategian painopiste onkin siirtynyt viime aikoina lähemmäs työhyvinvointia tukevia toimintamalleja ja niiden kehittämistä sen sijaan, että keskityttäisiin ainoastaan henkilöstötyön prosesseihin ja uusien työkalujen hyödyntämiseen. (Manka & Manka 2023, 114.)

2.3 Henkilöstöjohtaminen työkyvyn tukena

Useiden tutkimusten mukaan henkilöstöjohtamisen merkitys erityisesti henkilöstön työkyvyn ja -hyvinvoinnin tukijana on ajan kuluessa kasvanut (Työterveyslaitos 2021).

Yleensä työkyky on arjen ja työn tasapainon tulos. Se ei kuitenkaan kenenkään kohdalla synny ihan itsestään, vaan sen eteen tulee organisaatioissa tehdä suunnitelmallista johtamistyötä, mikä mahdollistaa työkyvyn säännöllisen seurannan ja arvioinnin. Työhyvinvointityön odotetaan olevan osa yritysten päivittäistä toimintaa, sillä parhaimmassa tapauksessa se on myös merkittävä tuki organisaation tavoitteiden saavuttamiselle. (Manka & Manka 2023, 109.)

Henkilöstöjohtajien rooli oli ennen erilainen: henkilöstöjohtaja oli strategiaan toimintansa pohjaava etäinen hahmo, jonka tarkoitus oli toiminnallaan tukea tavoitteiden saavuttamista keskittyen työn organisointiin (Kauhanen ym. 2015). Ennen COVID-19 -kriisiä tutkimuskirjallisuus korosti sitä näkökulmaa, että henkilöstöjohtajat, kuten esihenkilötkin, ovat tulleet lähemmäksi työntekijöitä: tarjoamaan tukea ja valmennusta sekä näyttämään esimerkkiä. COVID-19 -kriisin jälkeen – ja erityisesti tekoälypohjaisten henkilöstöjohtamiskäytäntöjen seurauksena – henkilöstöjohtamisen rooli ja merkitys näyttäisi kuitenkin olevan muutoksessa ja vasta asettumassa uusiin uomiinsa. (Auvinen & Lämsä 2020.) Henkilöstöjohtajan tulee edelleen olla läsnä ja työntekijöiden luottamuksen arvoinen. Henkilöstöjohtamisen rooli merkityksen luojana ja muovaajana on kuitenkin kasvanut ja kasvaa, tai vähintäänkin muuttuu varmasti yhä edelleen meneillään olevan murroksen mukana. Henkilöstöjohtaminen on esihenkilötyön tavoin mukana esittämässä ja perustelemassa muutosta sekä määrittelemässä muutosten tavoitetta, johon työskentelyllä pyritään. Toiminta, jolla ei ole selkeää päämäärää muuttuu työntekijöiden silmissä herkästi perusteettomaksi ja vastenmieliseksi. Tämä on myös haastamassa murrosajan henkilöstöjohtamista, sillä aina ei ole edes mahdollista tietää toiminnan tarkkaa päämäärää. (Häkli 2019.) Parhaimmillaan henkilöstöjohtaminen on kuitenkin suunnan näyttämistä, jossa henkilöstöjohtajat kykenevät asettumaan muun henkilöstön asemaan, ymmärtäen näin heidän näkemyksiään paremmin ja hyödyntäen heidän täyden potentiaalinsa (Juuti & Vuorela 2015, 143–144).

Jaksava henkilöstöjohtaja on koko työyhteisön paras tuki, ja jatkuvan oppimisen ja tulevaisuuden haasteiden näkökulmasta henkilöstöjohtamisen merkitys työyhteisölle on kasvava (Viitala 2013). Henkilöstöjohtamisen murrosvaiheessa on kuitenkin mielestäni

syytä pysähtyä miettimään, ketkä kaipaavat tukea ja miten heitä tuetaan. Siinä, missä henkilöstöjohtajat ja esihenkilöt toimivat tärkeimpänä suunnannäyttäjänä ja innostajana muulle henkilöstölle, olisi ensiarvoisen tärkeää pohtia, tunnistetaanko myös heidän tuen tarpeensa. Tarjotaanko myös johtoryhmälle samat mahdollisuudet kouluttautua tai saada apua murrosaikana, kun kysymyksiä ja epävarmuutta nousee, ja siitä huolimatta pitäisi onnistua toimimaan esihenkilönä ja esimerkkinä työntekijöille?

2.4 Henkilöstöjohtaminen ennen ja nyt

Henkilöstöjohtamisesta; sen kehittymisestä ja vaatimusten muuttumisesta on Suomessa kirjoitettu jonkin verran myös tutkimuksen näkökulmasta. Tässä alaluvussa esittelen aikaisempaa tutkimusta siitä, millaisena henkilöstöjohtaminen ja henkilöstöjohtajien rooli koettiin ja miten sen merkitys on muuttunut matkan varrella. Pohjaan pohdintani johtamisesta kertovaan tietokirjallisuuteen, keskittyen kuitenkin tuoreimpiin, 2000-luvulla toteutettuihin tieteellisiin tutkimuksiin.

Alkujaan henkilöstöjohdon, jota silloin kutsuttiin vielä henkilöstöhallinnoksi, tehtävät liittyivät pääosin työntekijöiden työolojen ja terveyden edistämiseen. Kuitenkin strategisen näkökulman rantautuessa Suomeen 1990-luvulla, muuttui myös henkilöstöjohtamisen asema ja merkitys yrityksissä. (Kauhanen ym. 2015.) Strategisen henkilöstöjohtamisen perusajatuksena on, että henkilöstöjohdon tulee toteuttaa toimintastrategiaa, jonka tavoitteena on varmistaa eri yksiköiden tuloksellista toimintaa tukeva osaamisen hankinta, kehittäminen ja johtaminen. Näin ollen henkilöstövoimavarojen säännöllinen kehittäminen, arvioiminen ja johtaminen systemaattisesti ja ammattimaisesti on olennaista. (Viitala 2021, 32.) Tähän päivään saakka tämä vastuu on ollut pääsääntöisesti osana organisaation johtoryhmää toimivalla henkilöstöjohtajalla. Näin on pyritty vahvistamaan henkilöstöjohtamisen roolia sekä selkeyttämään yrityksen strategista ohjausta. (Kauhanen ym. 2015.)

Siitä lähtien, kun nykyaikaiset organisaatiot rupesivat yleistymään työpaikkoina, niihin on kuulunut jonkinlainen henkilöstöjohtaminen. Alkuvaiheessa tämä on tarkoittanut yksinkertaisimmillaan työntekijän velvollisuutta suorittaa annetut tehtävät ja työnantajan velvollisuutta maksaa tästä palkka. Pysyäkseen yllä, tällainen molemminpuolinen "vaihdanta" on vaatinut sellaisten käytäntöjen kehittämistä, jotka ovat yhteydessä työntekijän valitsemiseen, työsuoritusten arviointiin sekä suorituksesta maksettavan korvauksen määrittelyyn ja maksamiseen. (Kauhanen ym. 2015.)

Ensimmäisiä merkittäviä henkilöstöjohtamista käsitteleviä teoksia rupesi ilmestymään 1960- ja 1970-lukujen taitteessa. Tärkeitä, sisällöllisesti rikkaita avauksia teoreettisesta näkökulmasta esittivät esimerkiksi Antero Rautavaara (1954) sekä Paavo Koli (1960). Kummankin kirjoittajan teoksissa heijastuvat myös kriisitilanteiden johtamisopit painopisteen ollen esihenkilötyössä. Kirjat pyrkivät korostamaan sitä, että ihmisiä on mahdollista, kannattavaa ja myös välttämätöntä johtaa arvostaen ja tietoisesti. Teoksissa ei kuitenkaan vielä ollut tunnistettu henkilöstöjohtamista erillisenä organisatorisena funktiona, jossa esihenkilöitä tukisivat henkilöstöjohtamisen ammattilaiset tai organisaation johdossa määriteltäisiin johdonmukaisia henkilöstökäytäntöjä. (Kauhanen ym. 2015.)

1980-luvulle tultaessa tutkimuksissa ja kirjallisuudessa oltiin saavutettu jo suhteellisen selkeä kuva henkilöstöjohtamisesta ja siitä, kuinka sitä kuuluisi toteuttaa järjestelmällisen johtamismallin avulla (Kauhanen ym. 2015). Suomalaisen henkilöstöjohtamisen malli toimi samoihin aikoihin henkilöstön arvon ja merkityksen tunnustavana, henkilöstöä huomioivana ja melko mekaanista johtamista vaativana asiakokonaisuutena. Suomessa nykyisen suoriutumisen johtamisen perustaa, jossa henkilöstöä pidetään yrityksen ratkaisevana tulostekijänä, on rakentanut muun muassa Timo Santalainen kollegoineen (1981; 1987).

Lähestyttäessä 2000-lukua, resurssiperustainen ajattelu sai henkilöstöjohtamisessa ja siihen vaikuttavassa kirjallisuudessa jalansijaa. Kirjoittaminen ja tutkimus eivät kuitenkaan keskittyneet tarkastelemaan ainoastaan osaamista henkilöstön suorituskykyyn vaikuttajana, vaan tarkastelun alle nousivat lisäksi henkilöstön palkitsemismenetelmät sekä suoritusten

arviointi. Henkilöstön suorituskykyä, osaamista, tavoitetietoisuutta ja tuloksellisuutta koskeva keskustelu aiheutti huolta ihmisten työelämässä jaksamisesta. Yhteiskunnassa heräsi laajalti keskustelua ja huolta työntekijöiden hyvinvoinnista. Sen taustalla vaikuttivat eritoten lisääntynyt tietoisuus hyvinvointihaasteiden korkeista kustannuksista sekä organisaatioille, että myös kansantaloudelle. (Kauhanen ym. 2015.) Tämän seurauksena käynnistyi hyvinvointikeskustelu, joka sai tilaa myös henkilöstöjohtamisen kirjallisuudessa. Keskustelun merkittävänä avaajina toimivat muun muassa Antti Vuorela sekä Pauli Juuti (2002), jotka kirjoittivat teoksen korostaen johtamisen merkitystä työyhteisön hyvinvoinnin mahdollistajana. He nostivat esille pääosin terveydenhuollon ammattilaisten keskuudessa käytyä keskustelua organisaatioiden johtamisesta työhyvinvoinnin mahdollistajana tai hidastajana.

Esihenkilöiden tehtävä henkilöstötyön mahdollistajina ja toimeenpanijoina on noussut esiin erilaisia teemoja käsittelevissä henkilöstöjohtamisen kirjoissa ja tutkimuksissa jopa vuosikymmenten ajan (Kauhanen ym. 2015). Esihenkilöiden toteuttaman henkilöstötyön sisältö ja määrä monipuolistuivat yritystoiminnassa etenkin henkilöstöjohtamisen tietojärjestelmien kehittyttyä 1990-luvulta alkaen. Tuon myötä esihenkilö saattoi hoitaa aikaisempaa enemmän myös henkilöstöhallinnollisia rutiineja reaaliajassa ja lähempänä henkilöstöä. (Helsilä 2002; Helsilä 2009.)

2000-luvulle tultaessa henkilöstöjohtamisessa on asteittain liikuttu pois pelkästään asioiden hallinnasta kohti ihmisten johtamiseen keskittyvää lähestymistapaa, ja vielä tätäkin pidemmälle. Nykyaikainen näkökulma painottaa henkilöstön jatkuvaa kehittämistä ja osaamisen systemaattista johtamista. Arvot toimivat keskeisinä tekemisen ohjureina, ja kun henkinen kuorma kasvaa yhä raskaammaksi tietotyöläisten päivittäisessä työssä, myös työhyvinvoinnin merkitys korostuu entisestään. (Kauhanen ym. 2015, 54.) Tavallista on, että asioiden johtamista pidetään jo kulahtaneena johtamistyylinä ja ihmisiin keskittyvää johtamista taas nykyaikaisempana esihenkilötyön tapana (Joki 2021, 97). Teija Aarnio (2019) kuitenkin pohtii Talouselämässä julkaistussa tekstissään myös asioiden edelleen kaipaamaa johtajuutta. Johdettavat kokonaisuudet hajaantuvat helposti yrityksen eri osa-alueisiin, kuten tiimeihin, osastoihin tai yksiköihin. Aarnion mukaan tehokas asioiden

johtaminen edellyttää kokonaisuuden tarkastelua pelkkien yksittäisten osien sijaan. Tämä lähestymistapa tukee myös ihmisten johtamisen onnistumista.

Ihmisten johtaminen on luultavasti eniten käytetty ja tutkittu johtamisen muoto 2010-luvulla, kun muun muassa IT-organisaatiot ovat tuoneet mukanaan erilaisia, aikaisempaa ketterämpiä kehitysmenetelmiä (Kauhanen ym. 2015). Blomqvist (2019) kuvaa johtajaa ennemmin tiiminsä tukijana, jonka tehtävänä on raivata työnteon tieltä mahdolliset esteet ja siten varmistaa, että tiimillä on parhaat mahdolliset edellytykset onnistua tehtävissään. Varsinaiseen työn tekemiseen ei aktiivisesti puututa, vaan annetaan selkeät suuntaviivat ja päämäärät. Vaikuttaminen tapahtuu pikemmin hienovaraisesti ja epäsuorasti, kuin suoraan ohjaamalla. Myös osaamisen johtamisen merkitys on korostunut, ja siihen tulisi nykyajan tutkijoiden mukaan suhtautua vähän samoin, kuin esimerkiksi työ- ja tuotantovälineisiin investoimiseen (Köykkä ym. 2023). Osaamisen johtaminen nähdään prosessina, joka tukee työntekijöitä suoriutumaan muuttuvista ja kehittyvistä tehtävistä. Henkilökohtaiset kehityssuunnitelmat auttavat hahmottamaan nykyisen osaamistason, minkä pohjalta voidaan rakentaa yksilöllisiä kehityspolkuja. Näin osaamiseen liittyvät kysymykset tukevat samalla koko kehittymisen kokonaisuutta. (Viitala 2021, 47.)

Akateemisella tasolla henkilöstöjohtamista on tutkittu ja siitä on kirjoitettu suhteellisen paljon. Ajattelen kuitenkin tutkimuksen olevan ihan erityisen tärkeää juuri nyt, viimeisten vuosikymmenten osoittaessa henkilöstöjohtamisen olevan kiihtyvässä muutoksessa. Työelämän voimakkaassa muutoksessa organisaatioiden on pysyttävä ajan hermolla henkilöstön strategisen johtamisen keinoissa. Monilla työpaikoilla korostuvat jo nyt ketteryys ja organisaatorakenteen keveys, mutta kaikkeen kaivataan avuksi jonkinlaista henkilöstöjohtamisen päätöstä, jonka avulla voidaan ohjailta ja motivoida organisaatiota. Organisaatioilta odotetaan nopeaa reagoitokykyä muutoksiin, yksilöiden ja yhteisöjen tukemista sekä yhteisvastuullisten asioiden huomioimista. (Ranki 2023.)

On huomattava, että siinä, missä henkilöstöjohtamista on kyllä tutkittu ja tutkitaan ihan valtavasti, on henkilöstöjohtamisen murros ja henkilöstöjohtajien siinä kaipaama tuki

puolestaan saanut vielä tähän mennessä huomattavasti vähemmän jalansijaa tieteellisellä tutkimuskentällä. Itseasiassa henkilöstöjohtamisen murrosta tutkivat, ja henkilöstöjohtajien nykypäivän asemaan keskittyvät tutkimukset ovat yleistyneet vasta 2020-luvulle tultaessa, kun työn murroksesta ja sen vaikutuksista on noussut keskustelua myös esimerkiksi opiskelijoiden keskuudessa. Opinnäytetöissään esimerkiksi Häkli (2019) sekä Paatos (2024) tarkastelevat, miten työelämän muutoksen kuten digitalisaatio ja verkostoituminen ovat osaltaan vaikuttaneet henkilöstöjohtamisen pirstaloitumiseen. Tutkimustuloksissa korostuu ajatus siitä, että siinä, missä työelämän jatkuvat muutokset edellyttävät henkilöstöjohtajilta monipuolista tukea ja kykyä sopeutua uusiin toimintaympäristöihin, kaipaavat myös henkilöstöjohtajat yksilöllistä tukea ja apua esimerkiksi omilta esihenkilöiltään, kollegoiltaan sekä muilta työntekijöiltä voidakseen sittemmin tukea muita.

3 HENKILÖSTÖJOHTAMISEN MURROSAIKA

3.1 Muuttuva henkilöstöjohtaminen

Olen tutkielmassani määritellyt organisaatioiden, erityisesti henkilöstöjohdon elävän parhailaan murrosaikaa. Näkemykseni tuosta eivät ole ainoastaan minun, vaan niitä tukevat myös monet viime vuosina toteutetut tutkimukset ja kirjoitetut tieteelliset julkaisut. Jyväskylän yliopiston digitaalisessa lehdessä EJBO (Electronic Journal of Business Ethics and Organization Studies, 2020) sekä Kuntaliiton (9/2018) julkaisussa käsitellään henkilöstöjohtoa monenlaisten muutosten ja myllerryksen kohteena. Digitalisaatio voimistuu voimistumistaan määrittäen henkilöstöjohtamisen tulevaisuuden suuntaa, ollen samanaikaisesti sekä syy, että mahdollinen ratkaisu useisiin keskeisiin henkilöstöjohtamisen ongelmiin. Muutos ei kohdistu kuitenkaan ainoastaan teknologiaan, vaan myös toimintatapoihin ja organisaatorakenteisiin, voimistaen myös henkilöstöjohdon sisäisiä kiistoja ja ongelmatilanteita. (Auvinen & Lämsä 2020; Pakarinen ym. 2018, 1–5.) Tässä luvussa keskityn tarkastelemaan henkilöstöjohtamista sekä sitä, miten tunnistetut murrosajan muutokset ja haasteet vaikuttavat nykyajan henkilöstöjohtoon.

Henkilöstöjohtajien tehtäväkenttä on valtavan laaja, ja laajenee todennäköisesti murroksen myötä yhä enemmän. Strategisen kumppanuuden lisäksi henkilöstöjohdolta odotetaan tukea koko henkilöstölle ja sen työkyvylle esimerkiksi seurannan, tiedolla johtamisen sekä aktiivisen ja avoimen yhteistyön keinoin. (Viitala 2021, 131.) Kun tähän kaikkeen yhdistetään kiihtyvä ja kasvava muutos, on tärkeää ymmärtää myös henkilöstöjohtajien oman tuen ja koulutustarpeen merkitys. Sen lisäksi, että murroksen keskellä oleva henkilöstöjohtaminen tarvitsee lisää osaavia tekijöitä, myös nykyisten henkilöstöjohtajien koulutukseen ja kouluttautumismahdollisuuksiin onkin alettu kiinnittää aikaisempaa enemmän huomiota. Tutkintojen ja koulutusten tavoitteena on tarjota tietopohjaa ja valmiuksia yritysten liiketoiminnan luomiselle, suuntaamiselle ja kehittämiselle sekä ihmisten johtamiselle. Koulutuksissa painotetaan myös organisaatioissa tunnistettuja kyvykkyyksiä, jotka tukevat henkilöstöresurssien tehokasta kehittämistä ja hyödyntämistä. Tärkeitä tekijöitä menestyksekkäälle liiketoiminnalle tulevaisuudessa ovat muun muassa

vuorovaikutustaidot, tiimien johtamistaidot sekä henkilöstön sitoutuminen organisaatioon. (Meinke 2023.)

Vaikka tulevaisuuden ennustaminen on mahdotonta, toimii Deloitte 2025 Global Human Capital Trends -raportti artikkeleineen mielestäni hyvänä suunnannäyttäjänä muutokselle. Muutoksessa korostuvat ihmiskeskeisyys, teknologian hyödyntäminen ja organisaatioiden yhteiskunnallinen rooli. Tulevaisuuden johtajilta edellytetään empatiaa, kykyä monimuotoisten tiimien johtamiseen sekä valmiutta yhdistää ihmiset ja teknologia tehokkaasti. Raportin kymmenen ilmiötä kuten esimerkiksi kuulumisen vahvistaminen, supertiimien rakentaminen ja eettinen työn johtaminen osoittavat menestyksen vaativan jatkuvaa oppimista, resilienssiä ja arvolähtöistä päätöksentekoa. (Poynton ym. 2025.) Koen, että edellä mainituista kaikki ovat tärkeitä ja olennaisessa roolissa, mutta eivät vain nykyhetkessä. Niiden merkitys oli suuri jo vuonna 2000, 2010 ja saattaa olla edelleen vuonna 2030.

Henkilöstöjohtamisen muutosvaatimukset kulminoituvat tulevaisuuden osaamistarpeiden tunnistamiseen, strategisempaan koulutussuunnitteluun, henkilöstön hankintaan, suoritusten johtamiseen ja palkitsemiseen sekä työnantajakuivan kehittämiseen (Joki 2021, 96–98). Muuttuva toimintaympäristö vaikuttaa vääjäämättä myös työhön ja siihen, miten työtä tulisi johtaa. Johtaminen ei ole vain sanelua, vaan myös asioiden mahdollistamista. Muutokset henkilöstöjohtamisessa eivät poista johtajuuden tarvetta, vaan ihmisiä ja asioita tulee johtaa myös jatkossa. Johtamisen tavoite on kehittää laadukasta työelämää ja sen myötä lisätä organisaatioiden tehokkuutta. (Mäki 2022.) Henkilöstöjohtaminen on erityisesti ihmisten välisen yhteistyön ja vuorovaikutuksen hallintaa, joka perustuu luottamukseen ja vastuunkantoon. Muutoksessa olevassa ympäristössä johtaminen edellyttää paitsi ympäristön analysointia, myös johdettavien henkilöiden kokonaisvaltaista ymmärtämistä. (Poynton ym. 2025.)

Muutoksen keskellä onnistunut henkilöstöjohtaminen edellyttää taitoa toteuttaa usein samanaikaisesti sekä rationaalista päätöksentekoa että ihmisten kokonaisvaltaisen

ymmärryksen lisäämistä siitä, mitä muutokset tulevat heiltä edellyttämään ja heille tarkoittamaan. Muutos saattaa horjuttaa työntekijöiden kokemuksia työn pysyvyydestä ja turvallisuudesta, aiheuttaen epävarmuuden tunnetta. Siksi muutokseen asennoituminen ja niitä lähestyminen edellyttävät oikeaa tietoa ja rohkeutta sen hankkimiseen, omaksumiseen ja jakamiseen. (Juuti & Virtanen 2009, 12–14.) Tämän prosessin tukemisessa olennainen rooli on henkilöstöjohtajalla. Ihmisten psykologista omistajuutta työhönsä ei johtamisen ollessa kyseessä kannata tai edes voi ohittaa, sillä jos muutoksella tavoiteltava lopputulos on työntekijälle merkityksellinen, löytyy todennäköisemmin myös motivaatio muutoksen toteuttamiseen. (Luoma 2015, 147–148.) Muutoksen onnistuminen edellyttää sujuvaa vuorovaikutusta ja jokaisella organisaation tasolla työskentelevien mahdollisuutta osallistua muutokseen ja sitä koskevaan dialogiin. Muutosjohtamisessa ei loppujen lopuksi ole kyse henkilöstöjohtajan persoonallisuuden piirteistä tai osaamisesta, vaan se muotoutuu johtajan ja työntekijöiden välisessä vuorovaikutuksessa. (Laurila 2017, 201.)

Parhaimmillaan murrosaika ja sen mukanaan tuomat muutokset lisäävät henkilöstöjohtamisen merkityksellisyyttä, mielekkyyttä, inhimillisyyttä ja yhteisöllisyyttä, kun organisoituminen perustuu tiimityöhön ja osaamisen jakamiseen (Viitala & Järnlström 2014). Pohdittavaksi kuitenkin jää, miten käy suurten, vähemmän ketterien tai muutoshaluisten yritysten henkilöstöjohdon: onnistuuko vanhasta pois oppiminen ja pääseekö jokainen yhteisön jäsen muutosten, niiden merkitysten ja valmistelujen sisäkehälle niin, että kaikki organisaation ja henkilöstöjohdon jäsenet ymmärtävät murrosajan lopputuleman ja kokevat sen myönteiseksi. Entistä tärkeämpänä pidetään työyhteisöjen ajatusmallien ja toimintatapojen kehittämistä, mutta samalla tunnustetaan, ettei siihen kuitenkaan tällä hetkellä koeta löytyvän riittävästi resursseja, työkaluja tai innostusta. (Poynton ym. 2025.)

Murrosaika tuo henkilöstöjohtamiseen uudenlaisia haasteita ja painetta, kun etätyöstä on tullut pysyvä toimintamalli, ja tekoälypohjaiset ratkaisut ovat tulleet mukaan niin nopeasti, että johtamiskäytännöt eivät ole ehtineet kehittyä samassa tahdissa (Pulliainen 2019). Tämä luo uudenlaista painetta erityisesti henkilöstöjohtamiselle, jonka on löydettävä tapoja olla läsnä myös silloin, kun työn tekeminen ei ole aikaan tai paikkaan sidottua. Läsnä olevan ja

inhimillisen henkilöstöjohtamisen merkitys korostuu tilanteessa, jossa työntekijät voivat kokea etäännyntä yhteisöstä, roolistaan tai organisaation tavoitteista. (Häkli 2019.) Samalla uskon syntyvän jännitteitä siitä, millaisena henkilöstöjohtamisen rooli ylipäänsä nähdään: voidaanko sen perinteisiä tehtäviä ja arvoja edelleen pitää keskeisinä, vai haastavatko uudet teknologiat ja työn tekemisen muodot koko johtamisen merkityksen? Näin ollen henkilöstöjohtamisen on paitsi mukauduttava nopeasti muuttuvaan toimintaympäristöön, myös jatkuvasti perusteltava olemassaolonsa ja vaikutuksensa yhteisön hyvinvointiin ja toimintaan.

3.2 Murros organisaatiota yhdistävänä tekijänä

Tärkeimpien henkilöstöjohtamisen muutosten katsotaan liittyvän erityisesti yhteenkuuluvuuden saavuttamiseen sekä uuden osaamisen tukemiseen vuorovaikuttamisen ja työn luonteen muuttuessa jatkuvasti itseohjautuvammaksi ja joustavammaksi. Organisaatioiden toiminnassa on nähty enenevässä määrin kilpailuetuna käyttäjä- ja henkilöstölähtöiset innovaatiot. (Tiilikainen 2021.) Jotta muutoksiin sopeutuminen on ylipäänsä mahdollista ja innovaatioille on riittävästi tilaa, vaaditaan organisaatioilta ja niiden henkilöstöjohtolta responsiivisuutta ja joustoa. Säännös- ja suunnittelukulttuurista siirrytään kohti nopeaa toimintatapojen osallistamista, jota ohjailee osallistujien palaute. Tulevissa muutoksissakin, henkilöstöjohtamisen odotetaan kuitenkin sopeutuvan sekä löytävän roolinsa ja identiteettinsä uudelleen; kompleksisen organisaatiosysteemin ja ketterän organisaation vaatimalla tavalla. (Häkli 2019.)

On todettu, että murroksessa onnistuminen tai siinä epäonnistuminen selittyvät pitkälti inhimillisillä ja työntekijöiden näkökulmiin liittyvillä tekijöillä. Esimerkiksi Lipponen kumppaneineen (2016) ovat korostaneet erityisesti kolmeen asiaan panostamisen merkitystä muutoksen keskellä. Näitä ovat menettelytapojen oikeudenmukaisuuden periaatteiden noudattaminen, uhan kokemusten hallinta sekä myönteisen arvion rakentaminen johdon toiminnan luotettavuudesta. Näiden tekijöiden huomioimisesta muodostuu onnistumisten pohjana toimiva samastuminen uuteen organisaatioon.

Onnistuneen murroksen seurauksena on ”meidän” yhteinen organisaatio. Organisaation muutokseen liittyy hyvin tyypillisesti henkilöstön rakenteiden ja roolien muutos. Näiden keskellä henkilöstöjohtajalta odotetaan tukea ja avoimuutta jokaiselle osalliselle ja työntekijöiden muodostamille uusille kokonaisuuksille. (Joki 2021, 163.) Muutoksesta selviäminen ja niissä onnistuminen riippuu olennaisesti siitä, saavuttavatko työntekijät yhteenkuuluvuuden tunteen. Mitä vahvemmin yksilöt samastuvat organisaatioon, sitä suuremmilta osin he määrittelevät itsensä ja osan identiteettiään organisaatiojäsenyyden pohjalta. Siksi organisaatioon samastuminen ja sen toimintaan sitoutuminen liittyy voimakkaasti henkilön yhteenkuuluvuuden kokemuksiin ja yhtenäisyyden tunteisiin osana organisaatiota ja henkilöstöä. (Turner 2023.)

Monien tutkimusten mukaan erityisesti merkittäviä organisaatiomuutoksia seuraa työntekijöiden parissa usein kielteiset reaktiot: työmotivaatio ja -tyytyväisyys laskevat stressin ja poissaolojen lisääntyessä (Lipponen ym. 2016). Yksi merkittävimmistä henkilöstöjohtajiin kohdistuvista odotuksista liittyykin siihen, miten he onnistuisivat murroksen keskellä mahdollistamaan myönteisten tekijöiden, esimerkiksi työn imun voimistumisen. Työn imulla viitataan tunteen ja motivaation tilaan, jossa työntekijä tuntee itsensä energiseksi, sitoutuneeksi ja täysin työhönsä uppoutuneeksi (Hakanen 2009). Ryhmäsamastumisen on todettu ennustavan työn imua: yhteenkuuluvuuden tunne korostaa halua työskennellä ryhmän tavoitteiden saavuttamiseksi, mikä ilmenee myös yksilökohtaisena innostuksena työssä (Barbier ym. 2013). Siinä missä uhan kokemukset voivat vaikuttaa työn imuun organisaatioon samastumisen myötä, on niillä lisäksi suora vaikutus: uhan kokemukset vähentävät työn imua, kun taas muutosten näkeminen mahdollisuutena lisää työn imua kaikissa murroksessa tapahtuvissa vaiheissa.

Yhteenkuuluvuuden synnyttämä työn imu on tavoiteltava lopputulos ja muutossopeutumista kuvaava mittari. Sen lisäksi se toimii myös psykologisen tason resurssina, jolla lisätään yksilön luottamusta omaan sopeutumiseen sekä siihen, että hän tulee selviytymään murrosajan mukanaan tuomien muutosten pyörteistä (Kaltainen & Lipponen 2016). Työn

imulla on havaittu olevan positiivisia vaikutuksia erilaisiin työasenteisiin ja -aikomuksiin, kuten aloitteellisuuteen ja sitoutuneisuuteen. Yhteenkuuluvuus ja sen synnyttämä työn imu on siis todellinen motivaatiotekijä, jolla parhaimmassa tapauksessa vähennetään irtisanoutumisia tai sairaspoussuolija, lisäten työn tuloksellisuutta.

3.3 Uuden osaamisen tarve murroksessa

Henkilöstöjohtamisessa on lisäksi tarvetta uuden osaamisen kehittämislle. Konsulttitalo Gartnerin julkaiseman tutkimuksen mukaan kysymykset osaamisen johtamisesta aiheuttavat suurinta päänvaivaa. Kansainväliset henkilöstöjohtajat eivät ainoastaan koe vaikeaksi tunnistaa organisaation toiminnassa oleellista osaamista, vaan he kokevat lisäksi epävarmuutta erilaisten osaamisen kehittämismenetelmien suhteen, jotka olisivat tarpeeksi ketteriä reagoimaan toimimisympäristön yllättäviinkin muuttujiin. Henkilöstöjohtajat korostavat, että uudistukset haastavat osaltaan myös työntekijän ja työnantajan välistä suhdetta uusien toiminta- ja vuorovaikutusmallien myötä. Tästä syystä olisi olennaista huolehtia luottamuksen ja sitoutumisen ylläpitämisestä samalla, kun organisaatiota sopeutetaan uusiin työn tekemisen normeihin. (Turner 2023.)

Tavanomaisesti yritysten osaamisen hallinta on tapahtunut keskitetysti. Johtajat ovat määrittäneet henkilöstönsä kehitystarpeet ja luoneet mahdollisuuksia kyseisten tarpeiden täyttämiseksi. Tämä on perustunut 2000-luvun alussa yleistyneisiin teknologisiin LMS-järjestelmiin (Learning Management System), joissa yritys joko tuottaa tai hankkii informaation sisäلتöjä. (Kauhanen ym. 2015.) Tämän kaltainen osaamisen kehittäminen on kuitenkin lopulta paljastunut turhan kankeaksi ja hitaaksi keinoksi vastata organisaation toiminnan kehittymistarpeisiin. Järjestelmä ei ole riittävän tehokas tunnistamaan työn arjessa ilmeneviä kehitystarpeita, eikä sen ole mahdollista tarjota kaikille sopivaa osaamisen kehittämistä. Työntekijät kehittävät menetelmiä kehitystarpeisiin, mutta näitä ratkaisuja ei onnistu ketterästi jakaa tiimien ja yksilöiden kesken. Lisäksi tämän kaltaiset järjestelmät eivät aina havaitse nopeasti eteenpäin menevää osaamista, eivätkä ne näin ollen tue uusien osaamistarpeiden kohtaamista tehokkaasti. (Jauhiainen 2019.)

Henkilöstön osaaminen on lähes poikkeuksetta organisaatioiden yksi tärkeimmistä, ellei jopa tärkein pääoma. Maailmassa, jossa muutos on ainoa varma asia, osaamisen ja kehittymisen johtaminen on avainasemassa muutoksen hallinnoimisessa, sillä se auttaa sekä motivoimaan, että sitouttamaan henkilöstöä. (Eklund 2021, 28–29.) Näin organisaation strategia muovautuu pelkästä abstraktista ajatuksesta motivoivaksi toiminnaksi kohti yhteisesti asetettuja tavoitteita, joihin jokaisen yksilön tulisi sitoutua henkilökohtaisella vaikuttamisellaan samalla tiedostaen asemansa merkityksen osana kokonaisuutta. (Köykkä ym. 2023.) On kuitenkin muistettava, että osaamisen ja kehittymisen johtaminen vaatii räätälöintiä ja mukauttamista organisaatioiden yksilölliseen tarpeeseen. Ei ole siis järkevää kopioida mallia toiselta, edes saman alan organisaatiolta, sillä kaikki organisaatiot ovat täysin ainutlaatuisia erilaisin tavoitteineen ja vahvuuksineen. Henkilöstöjohtajan on tärkeää ottaa aikaa keskustellakseen henkilöstön kanssa ja selvittääkseen organisaation tavoitteet, nykytilan ja sen, kuinka osaamista voidaan kehittää tavoitteiden saavuttamiseksi (Viitala 2021, 32).

Osaamisen johtamisella tarkoitetaan organisaation tietojen ja taitojen kehittämistä tavoitteellisesti ja systemaattisesti. Osaamisen johtamisen pohjana ovat työyksikön tehtävät, visio ja strategia. Se yhdistää työntekijöiden osaamisen ja organisaation osaamistavoitteet, ja sen päätavoitteena on osaamisen hallinta ja kehittäminen. (Sotetie 2021.) Osaamisen johtamisen kokonaisuus kattaa kaiken organisaatiossa jo olevan, hankittavissa olevan ja muokattavissa olevan tiedon ja taidon ohjaamisen sekä valvonnan. Jotta osaamisen kehittämistä voidaan pitää tehokkaana ja vaikuttavana, pitäisi sen olla suunniteltua ja tulevaan suuntaavaa kehittämistä, joka myös mahdollistaa osaamisen säilymisen. Vain osaamisen kehittäminen ei ole kuitenkaan riittävää, vaan samalla olisi tärkeää pitää huolta organisaation kulttuurista, ilmapiiristä, johtamisesta ja järjestelmästä. Unohtamatta työhyvinvoinnin ja työntekijöiden motivaation merkityksen huomioon ottaen tärkeyttä. (Eklund 2021, 86.)

Osaamisen johtamiselle olennaista on ydinosaamisen tunnistaminen, osaamistarpeiden selvittäminen, kaivatun osaamisen hankkimismenetelmien pohtiminen ja perusosaamisen kehittäminen sekä osaamisen hallinta, jakaminen ja hyödyntäminen (Rosendahl & Mansala 2021). Osaamisen johtaminen on laaja ja vastuullinen johtamisalue, jonka ei tulisi olla vain henkilöstöjohtajan vastuulla. Se vaatii myös henkilöstön aktiivista roolia omassa oppimisessaan. (Eklund 2021, 28.) Osaamista tulisi kuitenkin johtaa selkeästi ja tavoitteellisesti, jotta osaamisen pääomaa voidaan hyödyntää mahdollisimman tehokkaasti. Osaamisen johtamisen keskiössä on henkilöstöjohtajan rooli tunnistaa ja mahdollistaa osaamisen käyttö niin yksilö- kuin yhteisötasollakin. Se perustuu kyvykkyyksiin, pätevyyskäyttöön ja työntekijöiden valmiuksiin. Pätevyyden ja kyvykkyyden kehittäminen huomioi sekä yksilöosaamisen että yhteistyökyvyn vahvistamisen. (Jauhiainen 2019.)

Osaamisen johtaminen voidaan jaotella työympäristöön, työntekijöihin, esihenkilöihin ja osaamisen johtamisen hallintaan liittyviin tekijöihin. Työympäristöön liittyy esimerkiksi ilmapiiri, kulttuuri ja yhteistyön merkitys. Työntekijöihin liittyvät tekijät sisältävät ominaisuuksia kuten sitoutuminen työhön, vuorovaikutustaidot, muutosvalmius, priorisointikyky ja asiantuntemus. Esihenkilöön liittyvät tekijät koostuvat lähiesihenkilön ominaisuuksista, työtehtävistä, vuorovaikutus- ja johtamistaidoista. Osaamisen johtamisen hallintaan sisältyvät osaamista tukevat menetelmät, osaamisen johtamisen haasteet ja tavoitteet. (Viitala 2021, 32-33.)

3.4 Teknologinen kehitys – uhka vai mahdollisuus?

Digitalisaatio on voimakkaasti yleistynyt, henkilöstöjohtamiseenkin vaikuttava ilmiö, jonka takia useat työn tekemisen mallit ja käytänteet ovat murroksen keskellä (Brynjolfsson & Mitchell 2017). Vaikka tietokoneiden ja robotisaation yleistyminen on 1980-luvulta saakka ollut korvaamassa rutiininomaisia töitä ja tukemassa ihmisiä, helpottaen etenkin teollisuusalojen toimintaa, on sen arvioitu aiheuttavan myös ongelmia.

Nykyaikana digitalisaatiota on sovellettu enenevissä määrin myös asiantuntijatehtävissä, jossa digitalisaation on koettu esimerkiksi johtaneen konemaisempaan näkemykseen ihmisestä sen lisättyä tarkempaa työn mittausta ja työntekijöiden tarkempaa valvontaa (Auvinen & Lämsä 2020). Siinä, missä teknologisoituminen mahdollistaa toiminnan organisoimisen ja johtamisen nykyaikaisin keinoin, sen käyttäminen ei kuitenkaan ole täysin ongelmaton ja voi tuoda mukanaan useita henkilöstöjohtoa haastavia tekijöitä. Esimerkiksi sosiaalisten alustojen yleistyminen voi vaikuttaa henkilöstöjohtamiseen tavalla, jota ei vielä tunnisteta. Sosiaalityön kansainvälinen järjestö (IFSW 2020) onkin tuonut esiin huolensa digitalisaation vaikutuksista muun muassa yksityisyyden suojaan kohdistuviin uhkiin sekä tietokoneistumisen mahdollistamaan ympärivuorokautiseen työskentelyyn tai työn ja vapaan sekoittumiseen.

Teknologia- ja konsulttiyritysten muodostamaa kuvaa digitalisaatiosta ja sen vaikutuksesta henkilöstöjohtamisen murrosaikaan on pidetty turhan ruusuisena. Vastuullisen johtamisen professori Leicht-Deobald kollegoineen (2019) ovat tutkineet muun muassa algoritmipohjaisen henkilöstötyön päätöksenteon ongelmakohtia. Tuloksena todettiin, että digitalisaation käyttäminen voi vaikuttaa heikentävästi työntekijöiden rehellisyyteen, sillä ainoastaan teknologiaan nojaavat ohjeet rajaavat toimimista. Näin inhimillisyys sekä oma harkintakyky jäävät syrjään, mikä voi lopulta johtaa eettisiin haasteisiin. Henkilöstöjohtamisen näkökulmasta tulos voi merkitä esimerkiksi sitä, että teknologiaan ja algoritmeihin pohjaavaa uuden mallin johtamista voi olla hyvin haastavaa toteuttaa siten, että ihmisten pyrkimyksiin kohti rehellistä ja moraalista toimintaa ei samalla vaikutettaisi kielteisesti.

Keskustelua tekoälystä ja digitalisaatiosta henkilöstöjohtamiselle on käyty jo pitkään. Perinteisiä uhkakuvia, kuten varoittelua tekoälyteknologian oveluudesta tai vallan kaappaamisestakin on esitetty, ja kuulee edelleen toisinaan. On totta, että tekoälyn on arvioitu kasvavan voimakkaasti ja enenevissä määrin korvaavan tähän saakka ratkaisuja tehneitä henkilöitä niin teollisuuden aloilla, liikenteessä kuin henkilöstöjohtamisessakin (Auvinen & Lämsä 2020). Tekoälyyn liittyvän keskustelun henkilöstöjohtamisen aloilla voisi tästä huolimatta todeta vielä olevan suhteellisen hillittyä, ja erityisesti akateemisen keskustelun jopa niukkaa.

Yksi esimerkki tekoälyn soveltamisesta ja parantelusta suomalaisen henkilöstöjohtamisen kentällä on Lapin yliopiston (2018) esittelemä edistysaskel: Henkilöstöjohtamisen tueksi kehitelty tekoäly toimii apuna kestävän kilpailuedun luomisessa työelämän laatu apunaan. Kolikolla on kuitenkin myös kääntöpuolensa, ja digitalisaatiota ja tekoälyä koskevan keskustelun sävy vaikuttaisi edelleen olevan tempoilevaa; mielipiteitä ja näkemyksiä on paljon, mikä on osaltaan haastamassa monien yritysten henkilöstöjohtamisen sopeutumista digitalisaatioon (Auvinen & Lämsä 2020). On kuitenkin selvää, että etenkin eettisesti ajantasaista keskustelua tekoälystä ja sen tulevaisuudesta tulisi henkilöstöjohtamisen tutkimuksessa ja käytännössä käydä enemmän.

Henkilöstöjohtajat pohtivat tekoälyn ja robotiikan merkitystä heidän korvaajinaan, tai vähintään korvaamassa rutiininomaisia henkilöstötyön työtehtäviä. Kysymyksiä herää myös siitä, tulevatko osittain ihmisiin liittyvään päätöksentekoon liittyvät tehtävät korvatuiksi. (Pulliainen 2019.) Jotkut tutkimukset tosiaan raportoivat aiheesta. On kuitenkin todettu, että henkilöstöjohtamisen inhimillinen puoli tulee säilymään. Toisaalta on välttämätön realiteetti, että automaatio tulee korvaamaan useiden henkilöstöjohtamisen alojen työtehtäviä jopa pysyvällä tasolla. Samaan hengenvetoon kuitenkin lisätään, ettei tekoäly tule todennäköisesti syrjäyttämään johtajatehtävissä toimivia, mutta tekoälyä sujuvasti hyödyntävät johtajat tulevat syrjäyttämään tekoälyn käyttämisestä kieltäytyvät johtajat. (Brynjolfsson & Mitchell 2017.)

Vaikka on tässä kohtaa vaikea ennustaa sitä, millä kaikilla tavoin digitalisaatio tulee muovaamaan henkilöstöjohtamista, on kuitenkin olennaista, että muutoksesta ollaan kiinnostuneita ja siihen halutaan lähteä mukaan. Tutkimusten mukaan tällä taataan myös henkilöstöjohtamisen ja organisaatioiden onnistuminen (Auvinen & Lämsä 2020). Digitaalisen murroksen hahmottaminen auttaa pohtimaan mahdollisia tulevaisuuksia sekä kehittämään nopeampaa reaktiovalmiutta äkillisiinkin tapahtumiin, jopa kriiseihin.

3.5 Henkilöstöjohtamisen muuttuvat rakenteet

Henkilöstöjohtamisen rakenteet ovat osaltaan mahdollistamassa työn murrosta mutta myös muuttuvat murroksen seurauksena. Murroksen mahdollistavat tiimimäiset organisaatorakenteet, joissa valtaa ja vastuuta on jaettu asiakasrajapinnassa työskenteleville. Tämän kaltaisissa organisaatioissa merkittäviä toimintaa ohjaavia tapoja ovat kokeilu, tiedolla johtaminen sekä voimaannuttava johtaminen. (Tiilikainen 2021.) Tämän päivän henkilöstöjohtamiselta odotetaan nopeasti sopeutuvaa organisaatorakennetta ja -kulttuuria, mutta itseäni mietityttää, mistä henkilöstöjohto saa tarvittavat työkalut tuohon tai riittävätkö resurssit.

Henkilöstöjohtamisen rakenteiden muuttuessa myös henkilöstöjohtajien työn kuva luonnollisesti muuttuu. Työn murroksen yhteydessä on usein puhuttu itseohjautuvuudesta. Tällä voidaan tarkoittaa esimerkiksi sitä, että ihmiset toimivat aktiivisemmin yhteisesti asetettujen tavoitteiden ohjailemina, ilman totuttuja esihenkilöitä tai johtoa. (Pakarinen ym. 2018.) Yleistyessään itseohjautuvuuden ja työn organisoinnin esimerkiksi erilaisten alustojen kautta odotetaan muuttavan henkilöstöjohtamisen luonnetta merkittävästi. Henkilöstöjohtamisen vastuulla on myös jatkossa edistää ammattitaitoa, motivaatiota sekä organisaatiokulttuuria. Nyt on kuitenkin syntynyt ymmärrys siitä, että murroksen myötä vakiintuneita toimintatapoja ja rooleja on kehitettävä. Työelämän odotetaan olevan läpinäkyvää, joustavaa sekä ajasta ja paikasta riippumatonta. (Ranki 2023.) Tämä haastaa henkilöstöjohtamisen ohella esihenkilötyön ja johtamisen. Johtajan rooli muuttuu valvojasta valmentajaksi ja työ puolestaan projektiluonteisemmaksi, mikä myös edellyttää uudenlaisia taitoja johtaa sitä. Kehittämisen ja innovatiivisuuden merkitys on kasvava. Ne kerryttävät työpaikkojen aineetonta pääomaa, parantavat sisäistä hyvinvointia sekä muokkaavat organisaatiosta positiivista kuvaa myös ulkopuolelle. Innovaatioissa ei ole kyse ainoastaan yhden henkilön aivoituksista, vaan ne vaativat kehittyäkseen avointa dialogia sekä sen mahdollistavan ympäristön. Tuo ympäristö ei ole ainoastaan organisaation sisäinen, vaan yhä enemmän yhteinen sidosryhmien kanssa. (Tiilikainen 2021.)

Maailman muuttuessa yhä kompleksisemmaksi ja muutoksen kiihtyessä entisestään, useiden tutkimusten mukaan vain muuntautumiskykyiset ja responsiiviset organisaatiot voivat

menestystä (Pakarinen ym. 2018). Muuntautumiskykyä kuitenkin rajoittavat erilaiset rakenteet, joita ovat esimerkiksi prosessit, vanhaa toimintatapaa tukevat palkitsemismallit, strategia sekä budjetointi. Viitala kumppaneineen (2018) ehdottavat, että muuntautumiskykyä rajoittavia tekijöitä tulisi purkaa, sillä suunnitelmasta, kuten henkilöstöohjelmasta tulee budjetoinnin sivutuotteena usein todellisuutta tärkeämpi. Tätä ehdotusta tukee myös ARTTU2-ohjelmassa tehty tutkimus kuntien henkilöstöjohtamisen tilasta ja tulevaisuudesta. Viitalan mielestä suurin haaste organisaatioissa liittyy henkilöstöjohtamisen strategisuuteen ja henkilöstöjohtamisen periaatteiden todeksi elämiseen käytännössä. Myös itseäni mietityttää se, miten nykyiset rakenteet vastaavat muuttuneisiin käytänteisiin. Erilaisilla organisaatioilla on esimerkiksi työkuulttuurin nopean muutoksen jälkeen paljon vajaalle käytölle jääneitä toimitiloja. Näistä muodostuu organisaatioille myös suuri kustannuserä. Olisiko syytä pohtia esimerkiksi sitä, miten paljon muun muassa uuden johtamiskulttuurin kehittämiseen vapautuisi resursseja, jos tyhjilleen jääneistä tiloista luovuttaisiin?

Lähtötilanne responsiivisen organisaation rakentamiselle ei ole missään tapauksessa helppo, kun ymmärretään ympäröivän maailman kompleksisuus, jossa asiat ovat kietoutuneet yhteen. Kompleksisessa maailmassa ennustettavuus on heikkoa ja syy- ja seuraussuhteet ymmärretään usein vasta jälkikäteen. (Ranki 2023.) Tästä huolimatta monet aiheita tutkineet ajattelevat, että myös näissä tilanteissa organisaatiota tulisi kehittää ensisijaisesti kokeilujen avulla. Responsiivinen organisaatio ei tee organisaatiouudistusta vaan se kokeilee vähitellen uusia toimintatapoja, kunnes ne muuttuvat vallitseviksi. Se ei rakenna uutta tuotetta yksin tuotekehitysyksikössään tai palvelua organisaation omista lähtökohdista käsin. Se pyrkii jo ennen tuotekehitystä saamaan tuotteelle tai palvelulle asiakkaita ja näin kokeilemaan sen markkinakelpoisuutta tai toimivuutta esimerkiksi asiakkaiden tai sidosryhmien näkökulmasta. (Pakarinen ym. 2018.)

Murrosaika tarjoaa mahdollisuutta, tai monen yrityksen kohdalla pakkoa kehittyä; tehdä toisin, pohtia ja uudistaa rakenteita, työn sisältöjä ja työn tekemisen tapoja. Parhaimmillaan se mahdollistaa työn merkityksen uudelleen pohtimisen ja loistavien tulosten aikaansaamisen (Tiilikainen 2021.) Lähivuosina organisaatioita koskevien rakenteellisten

uudistusten onnistuminen on erityisesti henkilöstöjohtamisen varassa. Henkilöstökäytännöillä voidaan määrittää uudessa organisaatorakenteessa tarvittava osaaminen sekä muuttuvien toimintojen ja tehtävien vaatima henkilöstömäärä ja työskentelytavat. (Joki 2021, 115.) Onnistuminen edellyttää kuitenkin myös sitä, että jokainen työntekijä on omaksunut murroksen ja jokaisen ajattelu saadaan siinä hyötykäyttöön. Tämä ajatusmallien yhtenäistäminen ja tiedon jakaminen jää tyypillisesti henkilöstöjohtamisen vastuulle. (Eklund 2021, 150–151.)

4 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

4.1 Laadullinen tutkimus ja fenomenologinen tutkimusmenetelmä

Ajatus tutkimaani aiheeseen syntyi omasta mielenkiinnostani ja halustani selvittää, millaisena murrosajan henkilöstöjohtaminen koetaan nykyajan organisaatioissa. Tässä luvussa kuvaan tutkimusta koskevia valintojani ja niiden vaikutusta tutkimuksen kulkuun. Tutkimukseni on kvalitatiivinen eli laadullinen, ja analyysimenetelmäkseni olen valinnut deskriptiivisen eli kuvailevan fenomenologisen analyysin, sillä koin sen tukevan parhaiten tutkimaani ilmiötä. Vaikka olen edellä jäsentänyt henkilöstöjohtamisen murrosaikaa tutkimuskirjallisuuteen perustuen, tutkimusasetelmani perustuu oletukseen siitä, että henkilöstöjohtamisen muutostarpeisiin ei ole olemassa yksiselitteisiä vastauksia. Näin ollen olen kiinnostunut henkilöstöjohtamisen tuesta ja tuen tarpeeseen vastaamisesta kokemuksellisenä ilmiönä. Ihmisten monimutkaisten ja ainutlaatuisten psykososiaalisten ilmiöiden, kuten kokemusten, kuvaaminen ja tutkiminen pelkästään luonnontieteellisesti olisi mahdotonta, samalla menettämättä ymmärrystä ilmiöiden sijoittumisesta ihmisten elämismaailmaan ja rakentumista niille annetuista merkityksistä. (Giorgi ym. 2017, Tökkäri 2018).

Laadullinen tutkimus määrittelee tiedon moniääniseksi, kontekstiin ja kulttuuriin sidonnaiseksi ja luonteeltaan tulkinnalliseksi. Tutkijan myös tulee tunnistaa ja tunnustaa omat riippuvaisuutensa, sillä hän on erottamaton osa häntä ympäröivää maailmaa, jota hän tutkii. (Puusa & Juuti 2020, 35.) Tätä pidän lähtökohtana myös omalle tutkimukselleni. Tutkijana tavoitteeni ei ole löytää kiveen kirjoitettuja totuuksia, vaan annettuja merkityksiä ja kokemuksia siitä, millaisena todellisuus haastattelemilleni henkilöstöjohtajille näyttäytyy.

Tutkimukseni menetelmävalinnat nojautuvat sosiaaliseen konstruktionismiin. Se tarkoittaa tutkimuksellista viitekehystä, jonka mukaan todellisuuden ajatellaan muotoutuvan kielellisessä ja sosiaalisessa dialogissa (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006). Tutkimusstrategiakseni valitsin fenomenologisen menetelmän. Empiirisen fenomenologian

tiedetyimpänä tutkijana ja tienraivaajana on pidetty Amedeo Giorgia. Giorgi (2009) on esitellyt ja tieteellisesti perustellut fenomenologisen psykologian menetelmän, jota hieman muunneltuna voidaan soveltaa mihin tahansa hermeneuttiseen, ymmärrystä korostavaan psykologiaan. Kyseiseen menetelmään päädyin siitä syystä, että se on kuvattu systemaattisesti, minkä lisäksi pidin sen tieteellistä perustelua hyvin vakuuttavana. Pidin menetelmää myös tutkimuskysymykseni tutkimiseen ja käsittelyyn sopivimpana, tukien parhaiten tutkimukseni tavoitetta kuitenkin samalla vähentäen toistavaa työskentelyä, minkä uskoin voivan vaikuttaa tutkimukseni tuloksiin ei-toivotulla tavalla.

Fenomenologia tarjoaa tutkimukselleni enemmän väljän viitekehyksen, kuin selkeästi asetetut raamit. Kuvaileva fenomenologia pyrkii saavuttamaan elävän kokemuksen juuri sellaisena, kuin se on henkilön elämisaailmassa koettu. Giorgin (2009) menetelmässä lähdetäänkin liikkeelle siitä, että kokemuksen kuvaaminen tulee toiselta henkilöltä, jonka tutkittavana on luonnollinen asenne. Tutkijalla on lupa ajatella, että objekti on koettu kuten haastateltava sen esittää eikä tutkijan näin ollen tarvitse ottaa kantaa siihen, onko kuvattu tapahtuma oikeasti tapahtunut vaan ainoastaan siihen, että haastateltava kertoo totuuden kokemastaan. Jotta tutkija voisi tavoittaa kokemuksen kuten se on koettu, tulee hänen omaksua psykologinen asenne. Tällä tarkoitetaan tutkijan luonnollisen asenteen tiedostamista ja sen asettamista sivuun tutkimuksen ajaksi. Luonnollinen asenne tarkoittaa arkikokemuksista ja teoreettisesta tiedosta rakentunutta, tutkijan välitöntä, usein refleктоimatonta tyyliä suhtautua asioihin. (Giorgi 2009, 96-99.)

Luonnollisesta asenteesta irtaantumiseen analyysimenetelmän soveltamiseen kuuluu fenomenologinen reduktio. Tutkijan tulee olla valppaana hänen aikaisempien muotoutuneiden kokemustensa ja kertyneen tietonsa vaikutuksesta tutkittavaan ilmiöön. Tavoitteen saavuttaakseen tutkijan tulee sulkeistaa aiempi tietonsa ilmiöstä, minkä ei tule kuitenkaan tarkoittaa tiedon unohtamista. Sulkeistaminen toteutuu tutkijan tunnistessa ja tiedostaessa käsityksensä ja odotuksensa reflektionnin keinoin, ja siirtäessä tiedostamansa sivuun mielessään niin, ettei se häiritse tutkittavan autenttisen kokemuksen esiin tuomista alkuperäisessä muodossaan. Reduktiota soveltaessaan tutkija ottaa näin myös huomioon fenomenologisten kriteerien täyttymisen. (Giorgi 2009, 92-99, 128; Tökkäri 2018, 67-68.)

Tosin, vaikka tavoitteena onkin saavuttaa yksilöiden elämismailma sellaisenaan, fenomenologit ovat myöntäneet, että tavoite ei ole täysin saavutettavissa (Giorgi & Giorgi, 2003). Syy saavuttamattomuuteen löytyy ensiksikin siitä, että kuvaillut kokemukset eivät täysin vastaa todellisia, elettyjä kokemuksia. Lisäksi ihminen, jollainen myös tutkija on, ei koskaan voi täydellisesti ymmärtää ja omaksua toisen henkilön kokemusmaailmaa eikä eliminoida subjektiivisten kokemustensa vaikutusta tuloksiin.

4.2 Oman toiminnan reflektointi

Valitessani tutkimuksen aiheen ja viimeistellessäni tutkimussuunnitelmani, tiesin, että kuvaileva fenomenologinen toteutustapa ja Giorgin (2009) analyysimenetelmään nojautuva tutkimusprosessini edellyttäisivät omien tietoisten taitojeni kehittämistä. Tärkeimpiä asioita, joihin halusin keskittyä, olivat tutkijan psykologisen suhtautumisen sisäistäminen sekä reduktion aktiivinen tarkastelu ja toteuttaminen. Vaikka minulla ei ollut henkilökohtaista kokemusta henkilöstöjohtajana toimimisesta tai työhön liittyvistä tuen tarpeista, olen kuitenkin aikaisemmin opiskellut aihetta jonkin verran. Sen lisäksi olen seurannut läheisteni kokemuksia aiheesta, joten en ollut täysin objektiivinen tutkimusprosessiin lähettäessä. Reduktioon liittyen päätin kuitenkin tutkia taustakirjallisuuden vasta aineiston keräämisen ja analysoinnin jälkeen, jotta se ei toisi liikaa rajoitteita tutkimuksen sisällölle.

Giorgin (2009, 87) menetelmässä painotetaan fenomenologisten odotusten täyttämistä läpi tutkimusprosessin. Tutkijan asenteen sisäistäminen ja ymmärrys siitä, miten aikaisempi tietämys, käsitykset sekä oletukset saattavat vaikuttaa, ovat keskeisiä tutkimuksen onnistumisen kannalta. Varmistaakseni tämän aloitin kirjoittamalla ajatuksiani aiheesta erilliseen tiedostoon heti tutkimussuunnitelman valmistuttua ja pidin tätä tiedostoa ajan tasalla läpi tutkimusprosessin. Päivittäisen ajatusteni kirjaamisen tarkoituksena oli erityisesti tarkastella toimintatapojani ja ajatuksiani tutkimusprosessin aikana sekä kirjata ylös tunnistamiani oletuksia ja ennakkoluuloja, jotta voisin sulkea ne pois tutkimusajaksi. Oman toimintani reflektiota käsitellään tarkemmin seuraavissa luvuissa tutkimusprosessin vaiheiden yhteydessä.

Ennen kuin aloitin tutkimustyöni, kirjoitin ylös tutkittavaan aiheeseen liittyviä ennakkoasenteitani ja oletuksiani. Tunnistin asenteideni ja odotusteni takana olevan hyvin pitkälti julkisen dialogin muovaamia näkemyksiä sekä joitain oman elämän kokemuksiani, jotka ovat syntyneet vuorovaikutuksessa henkilöstöalalla toimineiden asiantuntijoiden kanssa. Ennakkoasenteeni ja oletukseni tutkimusaiheestani muodostuivat epävarmuus -olettamasta (henkilöstöjohtajat ovat epävarmoja henkilöstöjohtamisen murroksesta ja sen aiheuttamista muutoksista), oppimiskokemus – olettamasta (henkilöstöjohtajat kokevat murroksen mahdollisuutena kerryttää omaa ja tiimin osaamista), tiimin tuki -olettamasta (henkilöstöjohtajat eivät tarvitse tukea, vaan heidän tehtävänsä on tukea muita), sekä kuormitus -olettamasta (henkilöstöjohtajat kokevat meneillään olevan tilanteen kuormittavana). Nämä ennakkoasenteeni ja -oletukseni ovat olleet reduktion kohteena läpi toteuttamani tutkimusprosessin.

4.3 Aineiston rajaaminen, kerääminen ja arvioiminen

Tutkimustani ajatellen vartenotettavia haastateltavia olisi tietysti ollut todella paljon, sillä nykyajan organisaatioista lähes jokaisessa toimii myös henkilöstöjohtaja. Kriteerinä henkilöstöjohtajan roolin lisäksi oli kuitenkin myös vastaajien kokemukset henkilöstöjohtamisen murroksesta ja sen aiheuttamasta tuen tarpeesta. Lisäksi organisaatioiden tuli olla kooltaan sellaisia, että ne pitivät sisällään henkilöstöjohtamisen toiminnallisen yksikön sekä sitä johtavan esihenkilön, eli henkilöstöjohtajan. Tämän ajatuksen pohjalta lähdin tekemään rajauksia laajaan joukkoon. Haastateltavaa joukkoa rajatessani huomioin ensisijaisesti tutkimuksen luotettavuuden ja tarkoituksenmukaisuuden näkökulmat. Rajasin heti alussa pois ne henkilöstöjohtajat, joiden kanssa olin jo aikaisemmin päässyt keskustelemaan heidän työstään tai jotka olivat muuten itselleni tuttuja. Näin pyrin tukemaan myös fenomenologiassa olennaista reduktiota. Tämän rajauksen jälkeen tein alueellista rajausta, pyrkien löytämään haastateltavia Lapin tai Pohjois-Pohjanmaan alueelta, mikä mahdollistaisi tapaamiset myös kasvokkain haastateltavien niin toivoessa. Pidin kuitenkin alusta saakka mielessäni sen, että toivoin haastateltavien työskentelevän melko erilaisilla aloilla, erilaisissa ja eri kokoisissa organisaatioissa. Koin sen olevan tutkimukseni

kannalta mielenkiintoa lisäävä tekijä, ja auttavan selittämään sitä, ovatko henkilöstöjohtajien kokemukset linjassa heidän alastaan tai organisaation koosta riippumatta. Toiveenani oli lisäksi saada haastateltavaksi sekä miehiä, että naisia. Tällä tavoittelin sitä, että tutkimukseen valitsemani henkilöt edustaisivat kattavasti henkilöstöjohtamistyön sukupuolirakennetta. Tarkoitukseni ei tästä huolimatta ollut analysoida tuloksia sukupuolen, vaan henkilöstöjohtamisen murroksen ja muuttuvan työnkuvan näkökulmasta. Tämän myötä päädyin kohdentamaan haastattelupyynnön kymmeneen eri aloilla vaikuttavaan henkilöstöjohtajaan.

Otin haastateltaviin aluksi yhteyttä sähköpostitse, tiedustellen heidän halukkuuttaan olla haastateltavina tutkimustani varten. Vain kahdelta henkilöstöjohtajalta sain kieltävän vastauksen työkiireisiin vedoten, kaksi muuta puolestaan jätti kokonaan vastaamatta viestiini. Muutoin saamani vastaanotto yllätti ehdottoman positiivisesti. Lähetin haastattelupyynnöt alkuvuonna 2025, siis ajankohtaan, johon liittyy paljon kiireitä; uuden suunnittelua ja jäsentelyä alkavan vuoden osalta. Lisäksi edellisvuoden kiireet kuten toiminta- ja taloussuunnitelmien loppuun vieminen ja käsittely hallintoelimissä saattoi olla edelleen hiomista vaille. Siitä huolimatta, että satuin laittamaan haastattelupyynnöt tuon kaiken kiireen keskellä, vain hyvin harva henkilöstöjohtaja kieltäytyi kutsusta. Henkilöstöjohtajat olivat pääosin halukkaita etsimään päivästänsä aikaa haastatteluni varten, ja ilokseni myös hyvin kiinnostuneita valitsemastani aiheesta sen ajankohtaisuuden ja henkilöstöjohtajille myös henkilökohtaisen merkityksellisyyden vuoksi.

Tutkimukseni aineisto koostuu kuuden eri organisaation henkilöstöjohtajan kanssa käydystä haastattelusta. Haastattelut päädyttiin lopulta toteuttamaan Teamsin välityksellä helmimaaliskuussa 2025. Olin jo ensimmäisen sähköpostiviestin yhteydessä avannut tutkimukseni aiheita ja kiinnostukseni kohteita, joiden ympärille haastatteluni tulee rakentumaan. Korostin myös, että olen kiinnostunut nimenomaisesti henkilöstöjohtajien omista kokemuksista, eikä tavoitteenani ole löytää ehdottoman yksiselitteistä totuutta. Lisäksi avasin jo tässä kohtaa myös tutkimusetiikkaa varmistuakseni siitä, että esimerkiksi keskustelujen nauhoittaminen ja purkaminen sanatarkaksi tekstiksi olisi jokaisen haastateltavan tiedossa ja saanut heidän hyväksyntänsä.

Haastattelujen alussa esitin hieman taustoittavia kysymyksiä henkilöstöjohtajien tehtäviin ja työhön liittyen. Tämän jälkeen pyysin heitä sanoittamaan omia kokemuksiaan tuen tarpeeseen, avun saamiseen ja nykyajan henkilöstöjohtamista kohdanneeseen muutokseen ja sen mukanaan tuomiin haasteisiin liittyen (Liite 1). Lopulta olin kerännyt kasaan kuusi, kestoltaan noin tunnin mittaista haastattelua.

Tutkimusaineiston hankintatavaksi valitsin puolistrukturoidun haastattelun, koska uskoin sen avulla rajaavani muuten kovin laajaa aihettani riittävästi, kuitenkin säilyttäen ja mahdollistaen haastateltavien oman äänen ja kokemuksen kuulumisen. Fenomenologisen tutkimuksen tavoite on luoda ymmärrys ihmisen välittämästä kokemisesta (Perttula 2008, 139). Tämän takia pohdin pitkään, päädyinkö avoimeen vaiko puolistrukturoituun haastatteluun, sillä halusin luoda tilanteista mahdollisimman luontevia ja keskustelunomaisia, joissa haastateltavilla on tilaa kuvailla kokemuksiaan mahdollisimman vapaasti. Näin ollen, vaikka kaikille haastateltaville esitettiin samat kysymykset, niiden järjestys vaihteli keskustelun kulun perusteella. Halusin myös huolehtia, että haastattelutilanteissa kiinnitin huomiota niiden väljyyteen ja mahdollisuuteen tarkentaa vastauksia tai kysyä lisäkysymyksiä. Kirjoituspyynnöt aineiston keruutapana hylkäsin siitä syystä, että ne eivät olisi mahdollistaneet tarkentavien kysymysten esittämistä tai läsnäolevaa vuorovaikuttamista.

Haastattelujen jälkeen ryhdyin litteroimaan keräämäni aineistoa. Litterointi voi olla todella yksityiskohtaista, jolloin esimerkiksi painotukset, tauot ja äännähdykset merkitään tarkasti tekstiin. Toinen tyyli toteuttaa litterointi on väljempi, purkamalla tekstiksi kaikki oleelliselta vaikuttavat osat (Valli & Aaltola 2015, 42). Itse päätin litteroida käydyt keskustelut sanatarkasti ilman lisämerkintöjä. Litteroinnin jälkeen annoin haastatteluilleni numerokoodit H1-H6, jotta ne olisi helppo erottaa toisistaan. Litteroituna haastatteluista kertyi lopulta 90 sivua tekstiä rivivälillä 1.

Aloitin aineistoon perehtymisen jo keräysvaiheessa, jotta pystyin arvioimaan keruun onnistumista ja aineiston riittävyttä ennen varsinaisen analyysin aloittamista. Haastatteluissa kiinnitin huomiota reduktioon reflektoiden itseäni ja tapaani toimia sekä haastattelujen aikana, että niiden jälkeen. Haastattelutilanteen aikana huomioni kiinnittyi erityisesti siihen, miten olin tilanteessa, asettelin ja esitin kysymykset. Haastattelutilanteen aikana on hyvin haastavaa reflektoida omaa toimintaansa, sillä tulee keskittyä ennen kaikkea haastateltavaan ja vastauksiin, joita hän esittää. Näin ollen itseferlektioni korostui haastattelujen jälkeen, ollen silloin huomattavasti syvällisempää ja laajemmaksi ulottuvaa. Haastattelujen jälkeen reflektoin omaa rooliani haastattelijana, arvioin onnistumistani sekä pohdin kokemukseni itsessäni synnyttämiä tunteita ja ajatuksia. Lisäksi palasin tallennettuun haastatteluaineistoon ja tarkastelin omaa panostani. Kiinnitin huomiota etenkin omista ennakoasenteistani tai oletuksistani kertoviin ilmauksiin. Lopputuloksena voin kuitenkin todeta, että onnistuin reduktion osalta hyvin kaikissa haastatteluissa.

4.4 Tutkimuksen luotettavuus ja eettisyys

Tutkijan tulee arvioida tutkimusprosessia ja -tuloksia sekä eettisyyden että luotettavuuden näkökulmasta. Tutkijana olen velvoitettu pitämään kiinni Tutkimuseettisen neuvottelukunnan (2024) ohjeista Suomessa noudatettavista tieteellisen tutkimuksen hyvästä käytännöstä. Sen pohjalta olen perustanut tutkimukseni suunnittelun, toteutuksen ja dokumentoinnin huolelliseen ja avoimeen lähestymistapaan. Tutkimuksessani ei ole kyse yritykseltä tulleesta toimeksiannosta, vaan se perustuu puhtaasti omaan tutkimukselliseen mielenkiintooni. Näin ollen tutkimuksellani ei ole ollut myöskään ulkopuolisia rahoittajia. Olen tutkimuksessani antanut tunnustusta aikaisemmille tutkijoille ja tutkimuksille viittaamalla niihin asiaankuuluvalla tavalla. Työtäni on myös ohjattu ja arvioitu säännöllisesti sen valmistuessa. Lisäksi olen toteutuksessa ottanut tarkasti huomioon sen, etten aiheuta haastattelemilleni henkilöille minkäänlaista vahinkoa. Haastateltavat ovat olleet mukana tutkimuksessani vapaaehtoisesti, ja heille on annettu mahdollisuus myös kieltäytyä osallistumasta tai keskeyttää prosessi. Olen tiedottanut jokaista haastateltavaa siitä, että haastatteluaineistoani, eli nauhoitetta sekä litteraattia säilytetään ainoastaan tutkimustani ajatellen olennainen aika. Sen jälkeen aineisto tuhotaan. Olen myös omistautunut suojelemaan haastattelemini henkilöiden anonymiteettia.

Empiirisiä ilmiöitä tutkiessaan tutkijan tulee soveltaa filosofia ajattelutapoja. Tutkimuksen toteuttaminen ei siis tarkoita vain metodien tai aineiston hankinta- ja analyysimenetelmien kehittämistä ja toimeenpanoa (Perttula 2012b, 319.) Fenomenologisen filosofian sekä Giorgin (2009) menetelmän taustaa ja sisältöjä paremmin ymmärtäessäni päädyin lopulta pohtimaan myös Perttulan (2012b) esittämää ristiriitaa holististen ihmiskäsitysten ja Giorgin (2009) esittelemän fenomenologisen psykologian menetelmän välillä. Perttula tulkitsee ristiriidan syyksi näiden kahden erilaiset oletukset tajunnan sisällöllisten kokonaisuuksien rakentumisen ehdoista. Holistinen ihmiskäsitys korostaa kokemuksen yksilöllisyyttä, kun puolestaan Giorgin metodi pitää sisällään ajatuksen yleisestä, ihmisten jakamasta kokemuksesta. Kuitenkin aiheeseen perehdyttyäni ja sitä harkittuani sain lopulta muodostettua oman tapani tulkita Perttulan (2012b) esiin nostamaa ristiriitaa. Tulini siihen lopputulokseen, etten itse koe menetelmien välillä merkittävän suurta ristiriitaa, sillä Giorgi (2009) korostaa, että siitä huolimatta, että tavoitteena on päästä yhteen kokemuksen rakenteeseen, ei se jokaisen tutkimuksen kohdalla onnistu, eikä rakenteita tule pakottaa yhdeksi tilanteissa, joissa aineisto pitää sisällään paljon vaihtelua. Tällä Giorgi mielestäni tunnistaa ja tunnustaa kokemusten subjektiivisuuden. Tämän pohdinnan läpikäytyäni päädyin sitoutumaan valitsemaani menetelmään, joka on Husserlin fenomenologisen filosofian, ihmistieteiden sekä psykologian yhteenkietoutuma (Giorgi 2009, 94).

Tiedostan tutkijan vastuuni aineiston käsittelyssä. Giorgi (2009, 87-88) nostaa esille tutkijan roolin haastateltavien kokemusten uudelleen kokijana. On tutkijasta itsestään riippuvaista, millaisina hän haastateltavien kokemukset lopulta itse kokee ja millaisen rakenteen hän niistä muodostaa. Yksi aineisto on mahdollista kokea hyvin erilaisin tavoin. Olen tutkijana pyrkinyt tiedostamaan ja olemaan aktiivinen reduktion eli omien ajatusteni ja tietojeni sulkeistamisen kanssa, kuitenkin samalla ymmärtäen että tutkijana toimin aina jossain määrin oman esiyymmärrykseni varassa ja operoin tutkimustradition, itseni sekä tutkimani ilmiön välissä (Puusa & Juuti 2020, 36).

Tunnistan, että omat kokemukseni ja esiymmärrykseni tutkimastani aiheesta ovat olleet jossain määrin läsnä alusta saakka. Aihe ja sitä koskeva keskustelu oli jossain määrin tuttua, ja ymmärrän, että en ole voinut eliminoida omien kokemusteni vaikutusta tuloksiin enkä siten saavuttaa haastateltavien kokemuksia ja elämismaailmaa täydellisesti sellaisenaan (Giorgi & Giorgi 2003). Tästä huolimatta tuloksia kriittisesti tarkastellessani koen aktiivisen reduktion ja itsereflektion keinoin päässeeni sitä niin lähelle, kuin suinkin on mahdollista. Oman käyttäytymisen, kokemusten ja tutkijan roolini aktiivinen tarkkailu ja siihen palaaminen on mahdollistanut sen, että haastattelemieni henkilöstöjohtajien kertomukset säilyivät täysin heidän ominaan, eivät minun. Olen myös pyrkinyt kuvaamaan koko tutkimusprosessia avoimesti, perustellen tulokset, joihin olen lopulta päätenyt.

Tutkimusaineistoni koostuu haastatteluista. Haastattelu on tiedonkeruumenetelmänä herkkä ja tutkijan rooli on siinä erityisen tärkeä. Tienari ym. (2005, 123-124) korostavat, että tutkijan tulee tiedostaa hänen merkityksensä haastatteluiden toteutuksessa ja haastatteluaineiston muodostumisessa. Tämän sivuuttaminen voi aiheuttaa vinouman analyysin ja tulkinnan tasolla. Lisäksi on olennaista olla tietoinen haastatteluihin liittyvästä keskustelullisesta vallankäytöstä. Näin ollen haastatteluhetkessä tulisi pyrkiä löytämään yhteys, joka mahdollistaa vapaan vuorovaikutuksen ja antaa haastateltavalle riittävästi tilaa ja turvan tunnetta jakaa kokemuksiaan avoimesti. Kaikenlaiseen keskusteluun liittyy velvollisuusnäkökulma. Arkipäiväisen keskustelun kysymys-vastaus -menettelyyn liittyy velvollisuus pitää yllä keskustelua kysymyksiin vastaamalla, mikä velvoittaa myös vastaajaa haastattelutilanteissa. Tämä aiheuttaa haastattelutilanteeseen omaa latautuneisuuttaan. (Ruusuvoori & Tiittula 2005, 26-27.)

Halusin tietoisesti vahvistaa haastateltavilleni sitä tunnetta, että en missään määrin arvioi heitä heidän vastaustensa perusteella, vaan olen aidosti kiinnostunut kuulemaan juuri heidän aidoista ja henkilökohtaisista ajatuksista ja kokemuksista aiheen tiimoilta. Halusin luoda haastatteluissa tilan, jossa voimme luottamuksellisesti jakaa kokemuksia ja pysähtyä aiheen ääreen. Tässä myös nähdäkseni kohtuudella onnistuin, ja sain haastatteluista paljon kiitosta jälkikäteen. Tietysti itsekriittisenä ja aiheesta haastatteluvaiheessa jo jonkin verran ymmärtävänä tutkijana huomasin haastattelujen jälkeen ajattelevani, olisinko voinut osoittaa

vielä suurempaa tarkkaavaisuutta ja esittää useampia lisäkysymyksiä, jotta jotain muuta olisi tullut esiin. Pyrin kuitenkin Salon (2008, 85) tyyliin muistuttamaan itseäni siitä, että se, mitä lopulta kerrotaan, on kertojalleen tärkeää ja siten olennaista myös tutkimukseni kannalta. Kerronnassa on kyse eräänlaisesta toimituksellisesta prosessista, jossa osa asioista tulee kerrotuksi ja osa taas ei. Kyseessä on kertojan oma valikointi ja prosessointi, ja tutkijan tehtävänä on tunnistaa se, mikä on hänen tutkimuskysymyksensä ja analyysimenetelmänsä kannalta keskeistä, ja tuon jälkeen vastata niistä tekemistään tulkinnoista. Tähän ajatukseen minun oli tutkijana tyydyttävä.

4.5 Aineiston analyysi

Yksinkertaisimmillaan laadullinen analyysi voidaan tiivistää kahteen vaiheeseen: havaintojen yksinkertaistamiseen sekä arvoituksen ratkeamiseen (Alasuutari 2012, 39-44). Aineiston tarkastelussa huomio kiinnitetään aluksi tutkimuskysymyksen kannalta merkittävään materiaaliin, minkä seurauksena aineisto pelkistetään kuin raakahavainnoiksi ja esimerkeiksi tutkimuksen kohteena olevasta ilmiöstä. Yhdistämällä havaintojen yhtenäisyyksiä voidaan myöhemmin luoda laajempia kokonaisuuksia. Arvoitus selviää lopulta, kun näiden vihjeiden pohjalta syntyy merkityksen tulkinta tutkittavasta kohteesta.

Giorgin (2009) menetelmä koostuu neljästä vaiheesta. Menetelmä alkaa, kun tutkija omaksuu fenomenologisen reduktion ja keskittää tietoisuutensa tutkittavaan ilmiöön. Reduktion sisäistettyään tutkijan tulee kokonaisuuden ymmärtämiseksi tutustua aineistoon holistista otetta hyödyntäen, kokonaisuutta tarkastellen. Toisen vaiheen aikana aineistosta etsitään ja määritetään merkitysyksiköitä, joiden tulee olla herkkiä tarkasteltavan ilmiön kokemuksille. Tämä toteutetaan lukemalla aineisto toistamiseen ja kirjaamalla siihen merkitysyksiköt luetun tekstin merkityksen muuttuessa. (Giorgi 2009, 92-93, 128-130.) Näin teksti jaetaan osiin. On kuitenkin hyvä tiedostaa, että merkitysyksiköiden muodostaminen pitää aina sisällään hieman mielivaltaisuutta, koska muodostuneet yksiköt korreloivat tutkijan asenteen kanssa. Samalla kuitenkin korostetaan, ettei ole olemassa ainuttakaan oikeaa tapaa muodostaa merkitysyksiköt, ja keskenään erilaiset tutkijat

todennäköisesti merkitsevät yksiköitä eri kohtiin samaa aineistoa. Merkitysyksiköiden ensisijainen tavoite onkin katkoa teksti käsiteltävämpään muotoon, vaikka ne muodostuvatkin seurauksena tutkijan jossain määrin yksilöllisestä psykologisesta herkkyydestä.

Huomasin aloittaneeni aineistojen analysoinnin osin jo haastatteluvaiheessa. Haastattelut, niissä tehdyt huomiot ja muu kerätty tieto herättävät tutkijassa tuntemuksia ja pohdintaa jo ennen varsinaisen analyysin aloittamista (Butina 2015, 192). Varsinaiseen analyysiin lähdin lukemalla aineistoni kokonaisvaltaisella, holistisella tavalla. Tuon tehtyäni siirryin analyysimenetelmän seuraavaan osaan, jossa tarkoitukseni oli käsitellä aineistoani yksi haastateltava kerrallaan. Aloitin henkilöstöjohtajien haastattelujen käsittelemisen lukemalla kunkin henkilön aineiston läpi. Luettuani sen, palasin aineiston alkuun ja aloitin sen lukemisen uudelleen, merkitsemällä samalla merkitysyksiköitä. Merkitysyksiköiden erottelemisessa käytin //-merkintää. Toistin saman prosessin jokaisen keräämäni henkilöstöjohtajan aineiston kohdalla, kunnes aineistoni oli kokonaisuudessaan jaoteltu merkitysyksiköihin. Ohessa kuvaan merkitysyksiköiden muodostamisprosessia esimerkin keinoin. Kyseisessä vastauksessa henkilöstöjohtaja kuvaa työtään ensin yleisellä, henkilöstöjohtajaan kohdistuvien odotusten tasolla, ja lopulta viimeisissä virkkeissä nykyajan realiteettien näkökulmasta.

“Mun vastuulla on tarjota organisaatiolle kaikki ne HR-palvelut, mitä työssä tarvitaan. // Aika paljon kaikki palaverit on tänä päivänä täyttäneet mun työpäivän. // Aika paljon tulee tämmöistä, että tulee puhelinsoitto, tarvitsee alkaa selvittää jotain esimerkiksi rekrytointiasiaa, työyhteisöasiaa...” (H3)

Giorgin (2009) menetelmässä korostuu, että merkitysyksiköiden on oltava psykologisesti herkkiä tutkittavalle ilmiölle. Minulle tärkeää oli siis pitää tutkimuskysymykseni aktiivisena mielessäni muodostaessani merkitysyksiköitä. Palasin kysymään itseltäni, kuvailiko henkilöstöjohtaja tarkastelemaani ilmiötä kuvaavaa kokemusta, vai mahdollisesti jotain muuta kokemusta. Tässä kuitenkin tärkeänä tukena toimi haastattelujen tarjoama mahdollisuus vuorovaikutukselle ja vastaajan ohjaamiseen oikeille raiteille, haluttuun

situaatioon. Giorgin (2009) analyysimenetelmää noudattaen olen jättänyt analyysistani pois kaikki ne asiat, mitkä eivät ole psykologisesti merkityksellisiä tutkimaani ilmiötä ajatellen. Jätin pois kaikki ne henkilöstöjohtajien kertomuksissa kuvaillut asiat tai kokemukset, jotka jossain määrin koskivat henkilöstöjohtamisen murrosaikaa tai tuen tarvetta, mutta eivät näiden kahden yhteneväisyyksiä. Havainnollistan tätä otteella haastattelusta, jossa henkilöstöjohtaja pohtii kokemuksiaan tuen tarpeisiin liittyen, mutta jossa tuen tarve ei varsinaisesti liity meneillään olevaan murrosaikaan.

”...Tää on mun ensimmäinen henkilöstöhallinnon tehtävä. Mun tausta on talouspäällikön tehtävissä. Ja ja sitten tavallaan mulla on ollut aina niinku talouspäällikkönä siihen kuulunut myös se HR, mutta tää on eka tehtävä missä mä keskityin pelkästään HR:ään ... Niin välillä tulee semmoinen riittämättömyyden tunne, että tehdäänkö me oikeita asioita...” (H2)

Vaikka menetelmän kaksi ensimmäistä vaihetta etenevät suhteellisen suoraviivaisesti, kolmas vaihe on Giorgin (2009) mukaan samalla sekä menetelmän keskeisin, että sen vaativin vaihe. Siinä merkitysyksiköt muunnetaan siten, että niiden psykologiset ulottuvuudet korostuvat. Jälleen tulee siis palata aineiston alkuun ja tutkailla luotuja merkitysyksiköitä. Jokaista yksikköä tutkitaan sen vaikutusten ja näkökulmien perusteella, jotka liittyvät yksikön käsityksiin tutkittavasta ilmiöstä. Tutkijan tulee havainnoida, kehittää sekä tehdä näkyväksi psykologinen merkitys ja muokata raakadataa siten, että osallistujien yksilölliset kokemusrakenteet voidaan yhdistää heidän yhteiseksi rakenteekseen. (Giorgi & Giorgi 2003, 34.) Tutkijat korostavat, että vaiheen aikana tutkija voi joutua tekemään paljon muutoksia saavuttaakseen mahdollisimman pätevän ilmaisen kokemuksen rakenteelle. Giorgin (2009, 120) mukaan kuvailevan lähestymistavan merkittävin kriteeri on, että kohteeseen ei tehdä lisäyksiä tai siitä poisteta mitään, vaan se kuvataan täsmällisesti sellaisena kuin se ilmenee.

Menetelmän kolmannen vaiheen kohdalla, vaiheen toteuttamiseksi, koostin Giorgin (2009) esimerkin mukaisen taulukon jokaisen henkilöstöjohtajan haastatteluaineistosta kirjatun merkitysyksiköt taulukon riveille. Lisäsin myös sarakkeen omia huomioitani ja

kommenttejani varten. Muistiinpanot helpottivat henkilöstöjohtajien kokemusten rakenteen jäsentelyssä sekä helpottivat kokemusten tarkastelua suhteessa muihin vastauksiin. Lisäksi tekemäni muistiinpanot helpottivat muistamaan analyysini kannalta tärkeitä ja siinä huomioitavia asioita prosessin edetessä. Pidin tätä erityisen tärkeänä siitä syystä, että henkilöstöjohtajat palasivat välillä jo aikaisemmin kuvailemiinsa kokemuksiin toistamiseen eri kysymysten kohdalla, jolloin yhteen kokemukseen liittyvät merkitysyksiköt esiintyivät useassa kohdassa aineistoa. Muistiinpanot helpottivat kohdistamaan merkitysyksiköitä toisiinsa niissäkin tilanteissa, kun ne olivat alkuperäisessä aineistossa ripoteltuna ympäriinsä. Noiden muunnosten tekemiseksi siirtelin taulukon riveillä olevia merkitysyksiköitä perättäisille riveille, mikä helpotti niiden hahmottamista ja käsittelyä.

Kolmas vaihe osoittautui odotusteni mukaan suhteellisen työlääksi merkitysyksiköiden muuntamisen vaatiessa alkuun useita muotoiluyrityksiä. Muunnosten ensimmäisessä vaiheessa kirjasin ylös merkitysyksiköt Giorgin (2009) analyysimallin mukaisesti yksikön kolmannessa persoonassa. Tämä vaihe oli suhteellisen nopea, tosin psykologisen näkökulman huomioiminen ja sen jäljitteleminen muunnoksiin vei minulta paljon aikaa. Edistyessäni muunnosten muodostamisessa palasin useampaan otteeseen alkuperäisen aineistoni pariin huolehtiakseni, että kuvaan muunnoksellani henkilöstöjohtajan ilmaisemaa kokemusta. Taulukossa 1 havainnollistan vielä käyttämäni menetelmän kolmanteen vaiheeseen liittyvää aineiston merkitysyksiköiden muuntamisen prosessia,

Alkuperäinen merkitysyksikkö	1. muunnos	Valmis muunnos
<i>”Jos työtä vaan on liikaa ja jos on tunnollinen ja näkee että ne vaikutukset on just siihen henkilöstöön, jos jättää jotakin tekemättä, niin siitä sitten tosi helposti lähtee joustamaan siitä omasta jaksamisesta.” (H1)</i>	Häneen kohdistuvan työmäärän ollessa liian suuri hän joustaa herkästi omasta jaksamisestaan, koska kokee, että tekemättömät työt vaikuttavat suoraan henkilöstöön.	Hän saattaa joustaa omasta jaksamisestaan kokiessaan työmäärän suureksi ja nähdessään tekemättömien töiden vaikuttavan henkilöstöön.

Taulukko 1. Esimerkki aineiston merkitysyksiköiden muuntamisesta.

Analyysin kolmas vaihe haastoi rooliani tutkijana. Havahduin pariin kertaan siihen, että subjektiivinen minäni oli kokenut aineistosta ajatuksia ja tunteita. Olin kuitenkin tyytyväinen itseäni huomattessani tilanteet ja voidessani tältä osin estää subjektiivisen minäni vaikutuksen analyysiin. Huomatessani tieteellisen tutkijan roolini vaihtuvan subjektiiviseen kokijan rooliin, keskeytin hetkeksi aineistoni käsittelyn, ja ryhdyin refleктоimaan tunteitani ja ajatuksiani kirjaten niitä näitä hetkiä varten tekemääni tiedostoon. Annoin aineistoni myös levätä muutamia päiviä etäännyttääkseni itseäni siitä sekä omaksuakseni tieteellisen tutkijan roolini uudestaan. Aineistoon jälleen palatessani luin sen läpi varmistaakseni, että onnistun pitämään kiinni tutkijan roolistani suhteessa siihen. Vasta sen jälkeen ryhdyin muodostamaan merkitysyksiköitä alusta uudelleen. Tällä halusin vielä varmistaa, että kyseinen henkilöstöjohtajan haastatteluaineisto oli kokonaisuutena analysoitu niin, että tutkijan rooli oli säilynyt mukana läpi prosessin.

Koska Giorgin (2009) mukaan etenkin analyysimenetelmän kolmas vaihe ja sen onnistuminen riippuvat tutkijan subjektiivisuudesta, olisi tehdyt muunnokset hyvä luetuttaa toisella tutkijalla. Myös Perttula (1995a ja 1995b) kertoo tutkijayhteisön merkityksestä muun muassa kokemuksen tutkimuksen luotettavuutta määrittäessä. Minulla oli ilokseni mahdollisuus päästä käymään tekemäni muunnokset läpi tutkijakollegani kanssa. Käytin tilaisuuden mielelläni hyväkseni, pyytäen palautetta yksilökohtaisiksi kokemusten rakenteiksi käännyistä muunnoksista sekä rakenteiden tiivistetystä sisällöstä. Tutkimusta tekevä kollegani totesi, että hänen mielestään muunnoksissani oli havaittavissa kuvaileva fenomenologia läpi koko tuotetun tekstin. Palautteeseen perustuen tekstini oli myös riittävän konkreettista, jokaisen yksittäisen kokemuksen rakenteen vastatessa tutkimuskysymykseeni. Lisäksi sain positiivista palautetta siitä, että olin onnistunut toteuttamaan muunnokset yleiskielellisesti, jättäen psykologiset termit niiden ulkopuolelle. Olin tehnyt tämän tietoisesti, sillä Giorgin (2009) mallissa korostetaan muunnosten yleiskielellisyyden merkitystä. Palautteen saatuaani ja muunnoksista keskusteltuaamme tulimme tulokseen, että olin onnistunut muunnoksissa, eikä niihin ole tarvetta tehdä muutoksia.

Giorgin (2009) menetelmän viimeisessä vaiheessa määritellään kokemuksen rakenne. Tämä saavutetaan tarkastelemalla viimeisimpiä merkitysyksiköiden muotoiluja. Tarkoituksena on tunnistaa, mitkä niistä ovat keskeisiä ja toistuvia suhteessa tutkittaviin konkreettisiin kokemuksiin. Rakennetta testataan ja tarkastellaan erityisesti siitä näkökulmasta, romahtaako se, jos osa siitä poistetaan. Romahdus selittää kyseisen osan olevan rakenteen kannalta oleellinen. Lopputuloksena tavoitellaan yhtä rakennetta, mutta jos haastateltujen kokemuksissa on paljon eroja, ei se välttämättä ole mahdollista. Lisäksi Giorgi ja Giorgi (2003) painottavat, että rakenteella ei tarkoiteta pelkästään kokemuksen keskeisiä osatekijöitä, vaan myös niiden välisiä suhteita. Näin ollen eri ihmisten kokemusten rakenteet mitä luultavimmin pitävät sisällään jonkin yhteisen merkityksen niiden olematta silti identtisiä. Kun psykologisessa sisällössä on eroja, on tarpeen muodostaa omat rakenteet. Yhden rakenteen muodostamista ei siis tule pakottaa, ja tutkijan on otettava samanaikaisesti huomioon useita tekijöitä rakenteita määritellessään. Tutkija hyödyntää esimerkiksi mielikuvituksen variaatioita rakenteen testaamisessa, ja sen muodostaminen perustuu paitsi havaittuihin tosiasioihin myös niihin pohjaavaan intuitioon. (Giorgi & Giorgi 2003.)

Edellä kuvattu prosessi perustuu pitkälti tutkijan subjektiivisuuteen, joka korostuu analyysimenetelmän kolmannessa vaiheessa. Analyysi tulisi tehdä intersubjektiivisella asenteella, jossa tutkijan omaksuma psykologinen asenne merkitsee. Tutkijan on tärkeää olla jatkuvasti tietoinen omista intuitioistaan ja tarkastella niitä kriittisesti. Intuitioiden tulisi liittyä tutkijan rooliin, ei hänen henkilökohtaiseen olemukseensa. (Giorgi 2009, 87.)

Merkitysyksiköitä muuntaessani havaitsin, että vaikka henkilöstöjohtajien kokemusten rakenteissa oli paljon yhteneväisyyksiä, löytyi niistä myös hajontaa. Neljänteen vaiheeseen siirtyminen tuntui tästä huolimatta suhteellisen selkeältä, sillä vaikka haastattelin kuusi henkilöä ja erilaisia näkökulmia tuli useita, erottui niiden joukosta kuitenkin selkeitä yhdistäviä tekijöitä yleisen rakenteen muodostamista ajatellen.

Koin kuitenkin kaipaavani systemaattista lähestymistapaa helpottaakseni yleisen rakenteen muodostamista Giorgin (2009) menetelmän mielikuviin perustuvan muuntelemisen lisäksi. Näin halusin varmistaa, ettei minulta jäisi olennaisia asioita huomaamatta. Päätin muodostaa jokaisen vastaajan viimeisimmistä merkitysyksikkömuunnoksista heidän yksilökohtaisen kokemuksensa rakenteen, näin helpottaakseni mielikuviin perustuvaa muuntelua. Rakenteen luodakseni ja sitä kokeillakseni kirjoitin yksilökohtaisten merkitysyksiköiden viereiseen sarakkeeseen esimerkiksi tiivistettyjä käsitteitä ja sanoja kuvaamaan rakenteen sisältöä. Tämä helpotti rakenteen osien hahmottamista ja jäsentelyä. Taulukossa 2 esitän kyseisestä vaiheesta otteen, jossa kuvaan henkilön yksilökohtaisen kokemuksen rakenteen ja sen sisältöä kuvaavat tiivistykset merkitysyksiköistä.

Ote yksilökohtaisesta kokemuksen rakenteesta	Merkitysyksiköt
Hän kaipaa mentorointia ja koulutusta vahvistaakseen asiantuntijuuttaan ja johtajuusidentiteettiään henkilöstöjohtamisen murroksessa.	Koulutuksen ja mentoroinnin tarve
Työssä jaksaa hänen panostaa oman toimintansa reflektointiin, sillä tietää sen tukevan omaa jaksamistaan.	Itsereflektio Jaksamisen tiedostaminen ja siitä huolehtiminen

Taulukko 2: Esimerkki vaiheiden III ja IV välillä toteutuneesta analyysistä.

Edetessäni analyysini neljänteen vaiheeseen, käytin todellisuuteen pohjaavan intuitioni ja mielikuvieni muuntelun lisäksi hyväkseni myös taulukossa 2 kuvailemaani merkitysyksiköiden listausta. Siirsin yksilökohtaisten kokemusten rakenteita kuvaavat merkitysyksiköt yhteiseen tiedostoon. Tämän toteuttamisessa hyödynsin Excel-taulukkoa, joka sujuvoitti listan järjestelyä. Vastaajien merkitysyksiköitä oli yhteensä 81. Seuloin listani läpi kaksoiskappaleiden osalta ja pyrin lisäksi tarkastelemaan sitä siitä näkökulmasta, voisiko jotkin merkitysyksiköt yhdistää yhdeksi. Yhdistelin samaa tarkoittavia ja merkityksiltään saman sisältöisiä kuvauksia. Pohdin myös nostavani kuvauksien

abstraktiotasoa, mikä olisi mahdollistanut kaikille yhteiset kokemukset. Tämä ei kuitenkaan tuntunut mielekkäältä vaihtoehdolta, sillä tällöin tutkimustulosteni tarkka ja kohdennettu kuvaileminen ei olisi onnistunut, mikä ei olisi tehnyt oikeutta keräämälleni aineistolle.

Tekemäni tarkastelun ja yhdistelyn päätteeksi merkitysyksiköitä jäi listalle 37. Lähdin tuon jälkeen käymään listan läpi kunkin haastatteleman henkilön osalta ja merkkasin listaan ne merkitysyksiköt, jotka esiintyivät haastateltavien antamissa vastauksissa. Lopuksi järjestin taulukkoni vielä siten, että henkilöstöjohtajien kesken jaetut merkitysyksiköt sijoittuvat ylimmäksi. Taulukkoon on merkitty tähdellä, jos henkilöstöjohtajan kokemuksissa esiintyi sarakkeen alussa esitetty merkitysyksikkö. Jos alue on jätetty tyhjäksi, ei kyseistä merkitysyksikköä ole esiintynyt kyseisellä henkilöstöjohtajalla.

Merkitysyksikkö	1	2	3	4	5	6	Yht.
Itsereflektio	*	*	*	*	*	*	6
Työn murroksen tunnistaminen	*	*	*	*	*	*	6
Tunnistaa tuen tarpeiden muuttuneen murroksen myötä	*	*	*	*	*	*	6
Murrosaika aiheuttaa epävarmuutta	*	*	*	*	*	*	6
Itsenäinen toimintamalli	*	*	*	*	*	*	6
Kokemus resurssien riittämättömyydestä	*	*	*	*	*	*	6
Aktiivisen tuen pyytämisen merkitys	*	*	*	*	*	*	6
Ajattelumalli (pitää työstään)	*	*	*	*	*		5
Emotionaalisen tuen tarve		*	*	*	*	*	5
Minäpystyvyyden ja onnistumisen kokemus	*	*	*	*	*		5
Rooliristiriita	*	*	*	*	*		5
Tuen hakeminen organisaation sisältä	*	*	*	*	*		5
Tuen hakeminen organisaation ulkopuolelta		*	*	*	*	*	5
Periksiantamattomuus	*	*	*		*		4
Ajattelumalli (muutos on jatkuvaa)	*	*		*	*		4

Konkreettisen tuen (ohjeet, työkalut, asiantuntemus) tarve	*		*	*	*		4
Tunneälykyys	*	*		*	*		4
Ajattelumalli (kaipaa työhön vaihtuvuutta ja kehitystä)		*		*	*	*	4
Ajattelumalli (peruspilareiden vaaliminen murroksenkin keskellä)			*	*	*	*	4
Armollisuus itseä kohtaan	*		*	*	*		4
Oman jaksamisen tiedostaminen ja siitä huolehtiminen	*	*	*	*			4
Sosiaaliseen tukeen turvaaminen			*	*	*	*	4
Kokemus oman esihenkilön etäisyydestä			*	*		*	3
Tietoisuus omista rajoista ja niiden asettamisesta	*			*	*		3
Kokemus tuen riittävydestä		*		*	*		3
Ajattelumalli (murros tuo mukanaan uusia mahdollisuuksia)		*	*		*		3
Koulutuksen ja mentoroinnin tarve	*			*	*		3
Tuen pyytämisen helppous		*		*	*		3
Ajattelumalli (tukea tarvittu aina, sen raamit vaan muuttuneet)				*	*		2
Tuen pyytäminen ajoissa	*						1
Oman tuen tarpeen sivuuttaminen						*	1
Vastuunottamisen rajojen tunnistamattomuus						*	1
Murros lisännyt vuorovaikutusta			*				1
Toive muutosvauhdin hidastumisesta	*						1
Vahvuuksien tunnistaminen ja hyödyntäminen murrosajan keskellä				*			1
Kokemus tuen riittämättömyydestä						*	1
Kokemus roolin yksinäisyydestä						*	1

Taulukko 3: Taulukossa esitetään henkilöstöjohtajien 1-6 kokemuksia ilmentävät sisällöt siis merkityksiköt. Henkilöstöjohtajia kuvataan numeroin 1-6. Jos henkilön vastauksissa

ilmentyy sarakkeessa nimetty merkitysyksikkö, henkilön kohdalla on X-merkintä. Yhteensä sarakkeella kuvataan, kuinka monen henkilöstöjohtajan kohdalla kyseinen merkitysyksikkö ilmenee.

Taulukosta 3 voidaan huomata jopa seitsemän merkitysyksikön olevan kaikille vastaajille yhteinen. Tähän vaikutti todennäköisesti puolistrukturoitu haastattelutyyppe, joka osaltaan ohjasi keskustelun etenemistä, jättäen kuitenkin tilaa haastateltavien omille ajatuksille ja kokemuksille. Yhteisistä merkitysyksiköistä huolimatta henkilöstöjohtajien kokemuksista löytyi myös hajontaa, ja taulukko osoittaa joidenkin merkitysyksiköiden liittyvän vain yhteen henkilöstöjohtajaan. Aineistoa kerätessäni ja taulukkoa 3 kootessani huomasin henkilöstöjohtajan 6 (H6) poikkeavan muista, vaikkakin hän jakaa myös yhteisiä kokemuksia heidän kanssaan. Hänen merkitysyksiköistään on selkeästi havaittavissa erilainen, kielteisempi suhtautuminen työhön ja sen murrokseen sekä hänen saamaansa tukeen ja sen riittävyyteen. Lisäksi voidaan huomata henkilöstöjohtajan 1 (H1) kokemusten eroavaisuuksia suhteessa muihin vastaajiin. Hänen kokemuksensa eivät pidä sisällään tarvetta organisaation ulkopuoliseen tai emotionaaliseen tukeen, vaan tärkeänä hän pitää konkreettista apua ja työkaluja murrosajasta selvitäkseen. Kuten sanottu, taulukosta 3 voidaan kuitenkin löytää useita, jopa seitsemän, jokaiselle henkilöstöjohtajalle yhteistä merkitysyksikköä. Näistä muodostin tulosteni ensimmäisen rakenteen. Taulukkoa 3 tulkitessani huomasin myös henkilöstöjohtajilla 2-5 olevan seitsemän kaikkia yhdistävien merkitysyksiköiden lisäksi vielä kuusi muuta, heitä yhdistävää merkitystä. Pidin tätä tulosteni kannalta merkittävänä havaintona, koska kuusi muuta merkitysyksikköä kuvaavat kokemuksia, jotka poikkeavat 1. rakenteesta ja siten myös täydentävät sen sisältöjä. Siksi halusin huomioda myös ne tuloksissani muodostaen niistä toisen rakenteen.

Taulukkoa 3 tarkastellessa voidaan huomata, että edellä kuvaamani ryhmittelyn rakenteissa 1-2 esiintyy kaikkienensa 13 merkitysyksikköä. Kyseiset merkitysyksiköt ovat *itsereflektio, työn murroksen tunnistaminen, tuen tarpeiden muutoksen tunnistaminen murrosajan seurauksena, aktiivisen tuen pyytämisen merkitys, itsenäinen toimintamalli, kokemus resurssien riittämättömyydestä, murrosajan aiheuttama epävarmuus, ajattelumalli (pitää*

työstään), emotionaalisen tuen tarve, minäpystyvyyden ja onnistumisen kokemus, rooliristiriita sekä tuen hakeminen niin organisaation sisä- kuin ulkopuoleltakin.

Seuraavaksi siirryn esittelemään merkitysyksiköistä muodostuneita kokemuksen rakenteita, niiden määrittelemistä ja siinä huomioitavaa merkitysten välisten suhteiden kuvaamista. Aloitan tämän käymällä läpi kokemuksen rakenteet. Sen lisäksi, että yleinen kokemuksen rakenne oli mahdollista luoda aineiston pohjalta, vaikkei Giorgin (2009) malli sitä vaadikaan, löytyi aineistosta myös muita vaikuttavina pitämiäni, vastaajia yhdistäviä merkityksiä ja liitännäisiä. Tutkimukseni tuloksina esitän aineiston analyysin seurauksena syntyneet jäsennykset sekä aineiston pohjalta muotoutuneesta yleisestä kokemuksen rakenteesta 1, että rakenteesta 2. Rakenteiden kuvaamisen jälkeen syvennyn merkitysyksiköihin eli kokemuksiin, joista rakenteet koostuvat. Havainnollistan kokemuksia aineistosta poimimieni esimerkkien avulla. Sisällytän tuloksiin myös kokemusten välisiä suhteita. Suhteet havainnollistavat rakenteiden menevän osin myös päällekkäin ja limittäin keskenään, mikä toisaalta mielestäni alleviivaa henkilöstöjohtajien kokemusten moniulotteisuutta sekä osoittaa työn eri osa-alojen kietoutuvan toinen toisiinsa. Lisäksi esittelen henkilöstöjohtajien 1 ja 6 yksilökohtaisten kokemusrakenteiden erityispiirteitä. Päätän luvun yhteenvetoon murrosaikaa seuranneen tuen tarpeen kokemusten rakenteista.

5 TULOKSET

5.1 Rakenne 1: Murros synnyttää tuen tarpeen

Henkilöstöjohtaja tunnistaa työn murrosajan ja kokee sen moniulotteisena prosessina, joka on vaikuttanut henkilöstöjohtajan kokemaan tuen tarpeeseen, tuodessaan mukanaan epävarmuustekijöitä ja vahvistaessaan henkilöstöjohtajan kokemuksia esimerkiksi resurssien riittämättömyydestä. Murrosaika on korostanut henkilöstöjohtajan itsereflektion merkitystä, mikä toimii tukena oman tuen tarpeen tunnistamisessa ja lopulta myös tuen saamisessa. Toisaalta, itsereflektion keinoin henkilöstöjohtaja tunnistaa myös itsenäisen työskentelytapansa, joka on toisinaan aiheuttanut haasteita riittävän aikaisen tuen saamisessa. Tuki ei tule tarjottuna, vaan sitä pitää osata pyytää. Itsenäistä toimintamallia toteuttava henkilöstöjohtaja kokee riittävän aikaisen avun tai tuen pyytämisen toisinaan haasteelliseksi.

Murrosajasta ja sen mukanaan tuomista haasteista kuten resurssien riittämättömyydestä huolimatta henkilöstöjohtaja ei ole tyytymätön työhönsä tai sen muutokseen. Päinvastoin, henkilöstöjohtaja kokee työnsä myönteiseksi ja pitää siitä, kokien työssään onnistumisen kokemuksia ja minäpystyvyyttä. Näitä kokemuksia osaltaan tukee myös henkilöstöjohtajan kokemus mahdollisuudesta monipuoliseen ja riittävään tukeen ja apuun sitä tarvitessa.

5.2 Rakenne 2: Emotionaalisen tuen merkitys murroksessa

Henkilöstöjohtaja tunnistaa ja kokee murrosajan mukanaan tuoman epävarmuuden ja esimerkiksi omaa työtä ja työtehtäviä koskevat rooliristiriidat. Henkilöstöjohtaja tunnistaa murroksen aiheuttamia haasteita ja pystyy määrittelemään esimerkiksi rooliristiriidan kokemukseen vaikuttavia tekijöitä.

Muutoksen keskellä henkilöstöjohtaja kokee erilaiset tuen mallit tärkeäksi osaksi murrosajasta selviytymistä. Konkretiaa tai työkaluja jopa tärkeämmäksi nousi erityisesti emotionaalisen tuen merkitys ja se, että henkilöstöjohtajalle tulee kokemus siitä, että häntä kuullaan ja ymmärretään. Tärkeää on lisäksi saada tukea niin organisaation sisäpuolelta, esimerkiksi omalta esihenkilöltä tai kollegoilta, kuin myös organisaation ulkopuolelta, esimerkiksi omalta perheeltä tai ystäviltä. Lisäksi henkilöstöjohtajat korostivat mahdollisuutta keskustella myös muiden HR-johtajien kanssa. Heiltä saatu vertaistuki sekä mahdollisuus asioiden yhteiseen pohtimiseen ja pallotteluun koettiin muutoksen keskellä todella merkittävänä, tuen tarpeeseen vastaavana tekijänä.

5.3 Kokemusten sisältöjen kuvaus

Analyysissäni itsereflektio viittaa kokemuksena pohdiskeluun tai mietiskelyyn, jota henkilöstöjohtaja toteuttaa ajatuksiina, toimintaansa, tunteisiinsa tai kokemuksiinsa liittyen. Itsereflektion keinoin henkilöstöjohtajat jäsentivät itseään ja toimintaansa kyseisessä henkilöstöjohtajan roolissa.

“Kyllä sen on niinku itse huomannut tässä vuosien varrella, että jos ei olisi niinku perhettä ollut, niin mä oon varmaan sen luonteinen että... Mä olisin ollut kanveesissa sitten muutaman kerran. Että mä olisin jäänyt liikaa niinku vatvomaan omassa päässä niitä asioita.” (H4)

Murrosajan tunnistaminen henkilöstöjohtajan kokemuksena näyttäytyy prosessina, jossa tietoisuus meneillään olevasta henkilöstöjohtamisen muutoksesta yhdistyy kykyyn sanoittaa sitä ja eritellä sen vaikutuksia eri tasoilla – itseensä, työntekijöihin, johtoon sekä laajemmin organisaatioon ja toimintaympäristöön.

”.. Meidän pitää kuitenkin pystyä niinku yhtiöinä ja henkilöinä niin kun... Viemään asioita eteenpäin muuttuvissa olosuhteissa. Että mä luulen, että se ymmärrys on tänä päivänä henkilöstöjohtamisessakin niinku hirveän tärkeää, että sä ymmärrät kuitenkin ne olosuhdetekijät ja sitten niinku sen liiketoimintaympäristön. Että sä et voi henkilöstöjohtamista ajatella niinku... vanhakantaisesti. Että ”Me menemme

vaan niillä annetuilla tekijöillä.”, vaan sinun pitäisi HR-johtajana olla kuitenkin koko ajan niin kuin up to date ja sin pitäisi pystyä ennakoimaan koko ajan enemmän ja enemmän sitä, että no mitähän sieltä seuraavana tulee.” (H5)

Tuen tarpeiden muutoksen tunnistaminen murrosajan seurauksena tarkoittaa, että henkilöstöjohtaja on meneillään olevan murrosajan lisäksi tietoinen muutoksen mukanaan tuomista vaikutuksista työhön, ja siihen liittyviin tuen tarpeisiin. Tuen tarpeiden muutos voi koskea henkilöstöjohtajan kaipaamaa konkreettista apua ja työkaluja muutoksen keskellä, tai hänen kaipaamaansa emotionaalista apua ja tukea.

”.. Kyllä tämä muutos on ollut itselle... Semmonen niinku kasvun paikka. Pitää osata olla eri tavalla avoin uuden oppimiselle ja... jotenkin yrittää tunnistaa ja myöntää se oma haavoittuvuus ja kehittämistarve. Mutta että... tukea oon kyllä tarvinnut, jos en päivittäin niin ainaki viikoittain.” (H6)

Aktiivisen tuen pyytämisen merkityksellä viitataan henkilöstöjohtajien kokemuksissa korostuneeseen näkökulmaan siitä, että tuki tai apu tulee harvemmin annettuna, vaan tukea ja apua saadakseen, henkilöstöjohtajien tulee osata vaatia tai järjestää se itse itselleen.

”.. Ei niin kuin ehkä muu johto eikä esihenkilötkään sitä minun tuen tarvetta sillä tapaa... ehkä tunnista eikä nosta esiin. Että mä oon todennut tuossa pahimman väsymyksen aikaan... että kyllä se vaan on sillä tapaa että itse pitää itsestään niinku kuitenkin huolta pitää ja organisoida ne tehtävät ja hankkia sitä resurssia niin että.. että itse sitten jaksaa.” (H1)

Itsenäinen toimintamalli kuvaa henkilöstöjohtajien toimintaa ja sen luonnetta. Se viittaa haastatteluissa korostuneisiin kokemuksiin siitä, että henkilöstöjohtajilla on vahva taipumus toimia työssään hyvin omatoimisesti, ilman aktiivista ohjauksen, tuen tai avun pyytämistä. Osalla haastateltavista itsenäisen toimintamallin taustalla oli etäinen suhde omaan esihenkilöön. Toisilla itsenäisyyttä selitti puolestaan organisaatiossa vallitseva kulttuuri, tai oma luonteenomainen taipumus hoitaa asioita itse niin pitkälle, kuin mahdollista.

” Ehkä on vähän semmoinen itselläänkin semmoinen... ja meillä täällä semmoinen kulttuuri, että pyrimme selviämään aina ensin itse.” (H2)

Kokemus resurssien riittämättömyydestä pitää sisällään sen, että henkilöstöjohtaja tunnistaa, etteivät käytettävissä olevat resurssit, kuten ihmiset, raha, aika, työvälineet tai osaaminen riitä kaikkien murrosajan vaatimien tehtävien suorittamiseen tai toivottujen tavoitteiden saavuttamiseen.

”No ajankäyttö on kyllä ihan selkeästi yks iso haaste... Sille oman työn kehittämiselle tai ylipäättänsä HR:n kehittämiselle, tällaiselle pysähtymiselle on liian vähän aikaa. Tuntuu, että koko ajan tällaisista niinku suorittamista, palaverista toiseen. Ettei ehi pysähtymään pohtimaan... Välillä jotenkin tuntuu, että minulta odotetaan kaikkea, mutta kukaan ei odota minua.” (H3)

Kokemukseen murrosajan aiheuttamasta epävarmuudesta sisältyy se, että henkilöstöjohtajat toivat haastatteluissa esille muutokseen liittyvän epävarmuutensa tai epäselvyyden tulevasta toimintaympäristön, rakenteiden tai organisaation linjausten muuttuessa murrosajan myötä.

”.. Vähän niinku tää... niinku suunta huolestuttaa tietyllä tavalla että... jos entistä enemmän on niinku yksin asuvia, etätöitä ja kaikkea tätä... Ja samaan aikaan työelämässä tuntuu, että tulee lisää paineita ja vaatimuksia niin... En tiedä tää on niinku aika erikoinen tää kehitys kaikkienensa ja sittenhän ne toinen toisiaan, vähän niinku ampuu koiville.” (H4)

Ajattelumalli (pitää työstään) viittaa haastattelemieni henkilöstöjohtajien tapaan hahmottaa ja suhtautua työhönsä sekä sen merkitykseen elämässään. Merkitysyksikkö pitää sisällään henkilöstöjohtajien esiin tuoman sisäisen motivaation, kokemuksen työn mielekkyydestä tai sen syvemmästä merkityksestä; tekijöistä, jotka ylläpitävät myönteistä ajattelumallia ja vahvistavat sitoutumista työhön.

”Se työn flow ja imuhan on valtava, ku tapahtuu paljon asioita. Ja niinku HR-johtamisen kentässäki ja tällönessä kasvuyhtiömaailmassa niin... erityisesti että... sullahan on niinku... Se on valtavan hienoa, että pääsee niinku tosi moniin asioihin

mukaan tämän kokoisessa yhtiössä, missä niinku tapahtuu paljon asioita ja ne tapahtuu nopealla syklillä” (H5)

Emotionaalisen tuen tarpeella tarkoitetaan henkilöstöjohtajien tarvetta ymmärrykseen, myötätuntoon tai lohtuun työn murrosaikaan liittyvien kokemustensa ja tunteidensa käsittelemisessä. Henkilöstöjohtajien haastatteluissa korostui emotionaalisen tuen merkitys osana heidän psyykkistä hyvinvointiaan.

” Mutta huomaaan kyllä, että on paljon asioita... Melkein niinku voi sanoa että viikoittain semmoisia asioita että ne helposti jää pyörimään päähän... että ”Mun on aivan pakko nyt jonkun kanssa saada tästä keskustella että mä pystyn niinku päästämään irti”” (H3)

Minäpystyvyyden ja onnistumisen kokemuksilla viitataan henkilöstöjohtajien käsityksiin omasta johtajuudestaan ja heille esitettyjen tavoitteiden tai odotusten saavuttamisesta. Kyseinen merkitysyksikkö pitää sisällään henkilöstöjohtajien kokemukset uskosta omaan osaamiseensa ja pätevyYTEensä sekä potentiaaliinsa ja motivaatioonsa kehittyä yhä paremmaksi.

”.. Koen, että on semmoinen niinku hallinnan tunne, ja niitä asioita mitkä minun vastuulla on niin... On pystynyt edistämään ja viemään eteenpäin.” (H4)

Rooliristiriita viittaa henkilöstöjohtajien kokemuksiin omaan rooliinsa ja työtehtäviinsä liittyvässä tasapainottelussa. Se pitää sisällään henkilöstöjohtajien kokemuksia kohtaamistaan ristiriitaisista odotuksista ja vaatimuksista eri sidosryhmiltä, kuten johdolta, työntekijöiltä tai esimerkiksi ammattiliitoilta.

”Mutta sitten kun me tullaan niihin odotuksiin, niin samaan hengenvetoon, että sulla pitää olla sitä strategista näkemystä ja osaamista ja laaja-alaista ajattelumallia suhteessa sen liiketoiminnan tarpeisiin... Niin sitten pitää olla kyllä tosi hands on. Eli sinulla pitäisi olla HR-johtajana niin kuin aika laaja-alainen osaaminen, että sinä pystyt niin kuin tekemään monenlaista: hyppään markkinoinnin näkökulmaan välillä, hyppäämään niinku... olemaan niinku viestintäasiantuntija ja samalla niinku

henkilöstöjohtamisen ammattilainen, välillä lakimies, psykologi ja pappi tyypisesti...” (H5)

Tuen hakeminen organisaation sisäpuolelta pitää sisällään henkilöstöjohtajien haastatteluissa esiin nousseet tarpeet saada tukea ja neuvoja oman organisaation sisältä. Keskeiseksi nousseet kokemukset liittyivät erityisesti henkilöstöjohtajien tarpeisiin saada tukea esihenkilöltään, kollegoiltaan tai muilta organisaatiossa toimivilta asiantuntijoilta.

”No oon kokenut kaipaavani tukea... Meillä tietenkin sitten toisaalta se niinku plussapuoli tämmöisessä isossa organisaatiossa on se, että on kollegoita niinku henkilöstöjohdossakin ympärillä ja on asiantuntija melkein joka saralle. Eli pystyy niinku siinä kysymään konsultaatiota, pyytämään apua, sparrailemaan ja sitten löytyy muitakin johtajia tämmösestä isosta organisaatiosta, joiden kanssa sparrailla ja ajatuksia jakaa.” (H4)

Tuen hakeminen organisaation ulkopuolelta viittaa henkilöstöjohtajien haastatteluissa korostuneisiin tarpeisiin saada tukeutua myös oman organisaation ulkopuoliseen tukeen, kuten työterveyspalveluihin, omaan perheeseen tai omiin ystäviin, kun kyseessä on henkilöstöjohtamisen murrosajan aiheuttama kuormitus tai kysymykset.

“... Mä juttelen kotona miehen kanssa tai sitten mulla on tämmöinen luottoystävä, joka... Joka tuota toimii esihenkilön roolissa ja... Ja tota on tietyllä tapaa kanssa näkemyksiä, että mitä kaikkea voi siinä työympäristössä tapahtua niin... Hänen kanssaan ollut kyllä kanssa tosi hedelmällisiä ne keskustelut.” (H3)

5.4 Kokemusten sisältöjen väliset suhteet

Seuraavaksi tarkastelen näiden merkitysten välisiä suhteita, mitä myös Giorgi (2009) pitää olennaisena kokemuksen rakenteiden määrittelyssä, kokemuksen sisältöä ja merkitystä unohtamatta. Jo aineistoa lukiessani, ja analyysini ensimmäisissä vaiheissa huomasin muodostaneeni merkitysyksiköiden välisistä suhteista alustavan käsityksen. Aineisto tarjosi viitteitä siihen, että esimerkiksi henkilöstöjohtajien itsereflektion, tuen tarpeen ja tuen

hakemisen välillä olisi suhde. Aineistoa (Taulukko 3) tarkastellessa voidaan huomata, että siinä, missä jokaisen henkilöstöjohtajan kokemuksissa esiintyi itsereflektiota, kaikki tunnistivat myös tuen tarpeiden muutoksen murrosajan myötä, sekä aktiivisen tuen pyytämisen merkityksen murrosajan keskellä. Lisäksi henkilöstöjohtajat 2-5, joilla oli myös paljon muita jaettu merkityksiä, korostivat tuen tarvettaan emotionaalaisella tasolla niin organisaation sisä- kuin ulkopuoleltakin. Tämän perusteella voidaan siis todeta, että rakenteissa 1 ja 2, itsereflektion sekä tuen tarpeen ja tuen hakemisen välillä on suhde.

Toinen merkitysyksiköiden välillä selkeästi vallitseva suhdeaihio liittyi työn murroksen tunnistamiseen, murrosajan mukanaan tuomaan epävarmuuteen, henkilöstöjohtajien kokemuksiin resurssien riittämättömyydestä sekä työhönsä kohdistuvasta rooliristiriidasta. Henkilöstöjohtamisen murroksen, ja sen mukanaan tuoman epävarmuuden sekä resurssien riittämättömyyden tunnisti haastattelemistani henkilöstöjohtajista jokainen. Henkilöstöjohtajan työhön kohdistuvat rooliristiriidat nosti puolestaan esille viisi kuudesta henkilöstöjohtajasta. Tähän joukkoon lukeutui mukaan myös toisen rakenteen muodostava henkilöstöjohtajien ryhmä 2-5, joka toi haastatteluissa esille kaikki edellä mainitut merkitysyksiköt. Tämän pohjalta voidaan todeta, että rakenteessa 1, työn murroksen tunnistaminen, murrosajan aiheuttama epävarmuus ja kokemukset resurssien riittämättömyydestä ovat toistensa seurausta, eli niillä on suhde. Rakenteessa 2 voidaan aineiston perusteella havaita tähän jatkumoon liittyvän vielä henkilöstöjohtajien kokemukset työssä ja sen murrosajassa esiintyvistä rooliristiriidoista.

Kolmas aineistosta nouseva merkitysten välinen suhde liittyi henkilöstöjohtajien ajattelumalliin työn mielekkyydestä sekä heidän minäpystyvyytensä ja onnistumistensa kokemuksiin. Aineiston tarkastelu, sekä rakenteet 1 ja 2 osoittivat, että henkilöstöjohtajat, jotka pitivät työstään, kokivat myös minäpystyvyyden ja onnistumisen tunteita rooliinsa ja työnkuvaansa liittyen. Tämän pohjalta voidaan siis todeta, että rakenteissa 1 ja 2, myös työn mielekkyyden sekä onnistumisen ja minäpystyvyyden kokemusten välillä on olemassa suhde.

Neljäs suhde, johon aineistosta saa vahvistuksen, liittyy henkilöstöjohtajien korostamaan aktiivisen tuen pyytämiseen sekä heidän itsenäiseen toimintamalliinsa. Jokainen henkilöstöjohtaja toi esiin sen, että heillä on vahva taipumus toimia työssään hyvin omatoimisesti, ilman aktiivista ohjauksen, tuen tai avun pyytämistä. Lisäksi jokainen korosti, että tukea saa, kun sitä osaa pyytää, toisinaan jopa vaatia. Lisäksi haluan nostaa esille merkitysyksikön, joka osoittaa, että vain yksi kuudesta henkilöstöjohtajasta koki osaavansa pyytää tukea riittävän ajoissa (Tuen pyytäminen ajoissa). Näin ollen voidaan todeta, että rakenteet 1 ja 2 osoittavat, että henkilöstöjohtajien itsenäisellä työotteella on vaikutus kokemukseen aktiivisen tuen pyytämisen merkityksestä. Näiden merkitysyksiköiden välillä on siis suhde.

5.5 Yksilökohtaisten kokemusten erityispiirteet

Kuten määrittelin luvussa 4.5, henkilöstöjohtajien 1 (H1) ja 6 (H6) kokemusten merkitysten jossain määrin poikkeavan muista. Vaikka taulukko 3 osoittaa myös heidän jakavan hyvin pitkälti samoja merkitysyksiköitä muiden vastanneiden kanssa, heidän yksilökohtaiset kokemuksen rakenteensa kuitenkin poikkesivat hieman muiden henkilöstöjohtajien rakenteista. Henkilöstöjohtaja 1 (H1) kokemuksissa korostui emotionaalisen organisaation ulkopuolisen tuen sijaan juuri konkreettiselle tuelle ja työkaluille. Toisin kuin muut haastateltavat, hän koki, että työtä koskevat asiat on hyvä jättää töihin, eikä niistä ole tarpeen keskustella töiden ulkopuolella. Henkilöstöjohtajan 6 (H6) haastattelussa korostui muiden haastateltavien kokemuksista poikkeavat kokemukset. Hän tunnistaa oman kuormittumisensa ja tuen tarpeensa, mutta ei murroksen seurauksena ole kokenut työtään mielekkääksi, eikä sen seurauksena saa siitä minäpystyvyyden tai onnistumisen kokemuksia. Henkilöstöjohtaja kokee työssään yksinäisyyttä, eikä ulkopuolisuuden kokemusten seurauksena pyydä tai koe saavansa tukea organisaation sisältä, vaan ainoastaan sen ulkopuolelta.

Henkilöstöjohtajan 1 (H1) kokemus tuen tarpeista ja saamisesta on muiden haastateltavien kokemuksista poikkeava. Hän rakentaa työrooliaan erityisesti konkreettisen avun ja

selkeiden ohjeiden varaan. Toisin kuin muut haastattelemani henkilöstöjohtajat, hän ei pidä emotionaalista tukea yhtä merkittävänä tekijänä työssään. Työskentelynsä hän pohjaa ratkaisukeskeiseen ajatteluun, jossa olennaisinta on onnistua luomaan toimivia käytäntöjä ja jalkauttaa niitä organisaatioon.

Henkilöstöjohtaja 1 (H1) myös suodattaa työhönsä liittyviä kysymyksiä ja ajatuksia ensisijaisesti oman organisaationsa sisällä, eikä hän koe erityisen tarpeelliseksi käsitellä työhön liittyviä asioita läheistensä tai ystäviensä kanssa, jotka eivät työskentele samalla alalla eivätkä hänen mukaansa voi näin ollen tarjota siihen sitä tukea, mitä hän työhönsä kaipaa.

Henkilöstöjohtajan 6 (H6) kokemukset poikkesivat muista henkilöstöjohtajista kaikista selkeimmin. Hän ei murrosajan seurauksena koe työtään erityisen mielekkääksi, mikä on vaikuttanut suoraan hänen työssä kokemaansa motivaatioon ja työtyytyväisyyteen. Hän ei lisäksi koe saavansa työstään onnistumisen ja minäpystyvyyden kokemuksia samoin, kuin ennen työn murrosta, minkä hän on kokenut yhä heikentävän hänen sitoutumistaan työhönsä ja lisänneen työn kuormittavuutta.

Henkilöstöjohtaja 6 (H6) on lisäksi kokenut roolinsa jossain määrin yksinäiseksi, mikä on vaikeuttanut avun ja tuen saamista organisaation sisältä. Koska hän ei koe saavansa työssään vertaistukea tai organisaation sisäistä tukiverkostoa, johon turvautua, on tuen pyytäminen tuntunut hänestä haastavalta. Tästä syystä hän on rakentanut tukiverkostoaan organisaation ulkopuolisten toimijoiden, kuten ammatillisten verkostojen ja omien läheistensä varaan täyttääkseen työn murrosajan seurauksena kokemansa tuen tarpeen.

5.6 Yhteenveto murrosaikaa seuranneen tuen tarpeen ja siihen vastaamisen kokemusten rakenteista

Tutkimukseeni perustuen totean henkilöstöjohtajien murrosajan kokemusten kietoutuvan erilaisiin tilanne- ja taustatekijöihin, yksilölliseen taustaan, aikaisempiin kokemuksiin, yksilöllisiin odotuksiin, ajattelutapoihin ja käsityksiin itsestä, tilanteesta, muista toimijoista sekä henkilöstöjohtamisen murroksesta ilmiönä. Tutkimukseni pohjalta keskeisimpiä murros aikaan ja siinä kaivattuun tukeen liittyviä, kaikilla henkilöstöjohtajilla esiintyneitä kokemuksia ovat kokemukset itsereflektiosta, työn murrosajan tunnistamisesta, tuen tarpeiden muutoksesta murrosajan seurauksena, murrosajan aiheuttamasta epävarmuudesta, aktiivisen tuen pyytämisen merkityksestä, itsenäisestä toimintamallista sekä resurssien riittämättömyydestä.

Itselflektio murrosajan tuen tarpeen osana viittaa pohdiskeluun tai mietiskelyyn, jota henkilöstöjohtajat toteuttavat ajatuksiinsa, kokemuksiinsa, tunteisiinsa tai toimintaansa liittyen. Tutkimuksessani itsereflektio on johtanut henkilöstöjohtamisen murrosajan ja sen mukanaan tuomien muuttuneiden tarpeiden tunnistamiseen. Lisäksi itsereflektion keinoin henkilöstöjohtajat ovat voineet tunnistaa omat yksilölliset haasteensa tai kysymyksensä, ja osanneet hakea noihin apua hyväksi kokemallaan, itselleen sopivalla tavalla. Yksilökohtaiset kokemuksen rakenteet kuitenkin tuovat esiin sen, että yhtä oikeaa tapaa murrosajan kokemiseen ja siinä tuen tarvitsemiseen tai saamiseen ei ole, vaan jokainen kokee ja reagoi asioihin omalla persoonallisella tavallaan, johon voivat vaikuttaa muun muassa henkilöstöjohtajien kokemukset työstä, työympäristöstä tai arjesta työn ulkopuolella. Tuki, joka on toiselle henkilöstöjohtajalle juuri sitä, mitä hän kokee tarvitsevansa, voi toiselle olla hyvinkin riittämätöntä ja puutteelliseksi koettua.

Henkilöstöjohtajien kokemuksiin murrosajasta liittyy myös negatiivisia tunteita. Työn murros tuo mukanaan useita haasteita, jotka voivat vaikuttaa esimerkiksi henkilöstöjohtajien työhyvinvointiin tai ammatilliseen itsevarmuuteen. Tutkimuksessani päällimmäinen murrosajan mukanaan tuoma negatiivinen kokemus liittyi lisääntyneeseen työkuormaan ja

resurssien riittämättömyyteen. Henkilöstöjohtajat kokivat muutoksen ennakoimattomuuden ja odotusten kasvun nopeammaksi kuin käytettävissä olevien resurssien. Henkilöstöjohtajilta odotetaan muutoksen keskellä vastauksia monimutkaisiin henkilöstöjohdon kysymyksiin, tukea organisaation strategialle, työyhteisön kehittämistä sekä työntekijöiden hyvinvoinnista huolehtimista - samanaikaisesti kun budjetti ja henkilöstöresurssit ovat pysyneet rajallisina, ajan riittämättömyydestä puhumattakaan.

Henkilöstöjohtajien tapa toimia työssään hyvin itsenäisesti oli yksi tutkimustuloksissani selkeästi esiin noussut tekijä. Henkilöstöjohtajat tunnistivat tapansa perustaa toimintansa työssä itseohjautuvuuteen, päätöksentekokykyyn ja ratkaisukeskeisyyteen. Siinä, missä toimintamalli tukee organisaatiota sen ketteryyttä ja strategista ajattelua kaipaavissa murrosvaiheissa, oli se henkilöstöjohtajien kohdalla osoittautunut myös haastavaksi, omaa kuormitusta ja tuen tarvetta osittain lisääväksi tekijäksi.

Itsenäisesti toimiva henkilöstöjohtaja joutuu itse tunnistamaan milloin, ja millaisessa muodossa hän kokee tarvitsevansa tukea, ja etsimään oikeat tahot tuen saamiseksi. Tämä edellyttää henkilöstöjohtajilta aktiivista ajattelua ja kykyä hahmottaa, milloin ulkopuolinen näkökulma tai apu voisi olla hyödyllistä. Haasteeksi itsenäinen tapa toimia muodostuu siinä vaiheessa, kun henkilöstöjohtaja alkaa ajatusmallinsa ja toimintatapansa vuoksi pitkittämään tuen pyytämistä uskoen, että hänen tulisi selvittää tilanteesta omin avuin. Tämän koettiin myös johtaneen siihen, että tukea on haettu vasta, kun tilanne on jo kuormittava tai ongelma on ehtinyt syvenemään. On kuitenkin hyvä huomioda, että tuen pyytämisen oikea-aikaisuus tai kokemus sen helppoudesta ei aina heijasta suoraan henkilöstöjohtajan sisäisiä maailmoja ja ajatusmalleja, vaan siihen vaikuttavana tekijänä voi luonnollisesti olla myös esimerkiksi organisaation rakenteet ja kulttuuri: henkilöstöjohtajan suhde kollegoihinsa ja omaan esihenkilöönsä tai organisaation vakiintuneet toiminta- tai ajattelutavat.

Yhteenvetona henkilöstöjohtajien tuen tarpeen kokemuksista murrosajan myllerryksessä voinen todeta kokemusten olevan pitkälti jaettuina, samalla kuitenkin heijastellen moniulotteisuutta ja jokaisen henkilöstöjohtajan yksilöllisyyttä. Henkilöstöjohtajien

kokemuksissa esiintyy sekä tilanteen, että henkilöstöjohtajan itsensä kannalta myönteisiä, murrosajan ja tuen tarpeen ratkomiseen tähtäviä ja sitä edistäviä kokemuksia, mutta lisäksi henkilöstöjohtajan kuormittumisen tai murrosajasta selviämisen kannalta haasteellisia puolia.

6 POHDINTA

6.1 Tutkimustulosten suhde aikaisempiin tutkimuksiin

Tutkimukseni tulokset ovat osittain yhdensuuntaiset Häklin (2019) ja Paatoksen (2024) tulosten kanssa. Johtotyötä tutkiessaan molemmat havaitsivat ja osoittivat johtamistyön toimintaympäristön muuttuneen, ja yhä muuttuvan merkittävästi. Tuloksissa korostuu HR-asiiantuntijoiden ja johdon kaipaama tuki kuten esimerkiksi uudet koulutusmahdollisuudet. Tuen merkitys korostuu ympäristössä, jossa vaatimukset ja olosuhteet ovat saattaneet muuttua voimakkaasti ja hyvin nopeallakin tahdilla. Tutkimuksissa korostuu erityisesti henkilöstöjohdon kaipaamat kouluttautumismahdollisuudet, säännöllinen palaute sekä uudenlaisten keskustelualustojen tarve.

Oma tutkimukseni osoittaa, että nykyajan murroksen keskellä toimivat henkilöstöjohtajat tunnistavat meneillään olevan murrosajan ja siihen kaipaamansa tuen koskien esimerkiksi käytännön neuvoja ja työkaluja. Heidän kokemuksistaan nousee kuitenkin erityinen tarve henkisellem, toisinaan myös oman organisaation ulkopuoliselle tuelle: keskustelulle ja kuuntelemiselle. Erityisesti muutoksissa, jotka pitävät sisällään epävarmuutta, tunneilmaston ja työn sosiaalisen puolen merkitys kasvaa voimakkaasti. Ne voivat lopulta olla ratkaisevia tekijöitä esimerkiksi työn imun ja hyvinvoinnin ylläpitämiseen. (Hakanen 2018.) Edmondsonin (2019) tavoin myös oman tutkimukseni tulokset osoittavat, että työelämän murros on lisännyt henkilöstöjohtajien tarvetta yksilölliselle tuelle, psykologiselle palautumiselle sekä kyvyllä navigoida epävarmuuden keskellä. Tämä korostuu erityisesti niissä tilanteissa, joissa muutos haastaa jo vakiintuneita toimintatapoja ja rooleja. Henkilöstöjohtajat kokevat, että työn muuttuessa heidän roolinsa on laajentunut ja muuttunut strategisemmaksi, kuten myös Häkli (2019) tutkimuksessaan osoittaa. Haastattelemani henkilöstöjohtajat kuitenkin kokevat, että perinteiset HR-tehtävät tai odotukset eivät muutoksesta huolimatta ole juurikaan vähentyneet. Tätä on seurannut tunnistettu resurssipula, jossa aika ja energia eivät riitä kaikkiin tehtäviin, saati sitten arkipäiväisiin, mutta merkityksellisiin ja voimavaroja tukeviin keskusteluihin ja kohtaamisiin esimerkiksi omien kollegoiden tai esihenkilön kanssa.

Häklin (2019) tutkimus kohdistui erityisesti henkilöstöjohtamisen murrokseen ja sen erityispiirteeseen. Tämä selittää osaltaan sitä, ettei tutkimuksen tuloksista noussut oman tutkimukseni tavoin henkilöstöjohtajien kokemuksia tuen tarpeistaan murroksen aikana, vaan tulokset keskittyivät konkreetiaan: muutokseen käytännön tasolla ja siinä tarvittuihin työkaluihin. Paatos (2024) puolestaan tutki erityisesti esihenkilöiden tuen tarpeita, mitkä ovat varmasti ainakin osittain linjassa henkilöstöjohtajien kokemusten kanssa. Kohderyhmän rajausta voi kuitenkin osaltaan hieman selittää havaintojemme sekä esitettyjen ratkaisujen eroavaisuuksia. Ajattelen, että on tärkeää tiedostaa henkilöstöjohtajan roolin erilaisuus suhteessa esihenkilöön.

Työ HR-johdossa on tutkimukseni perusteella kuvailtu toisinaan yksinäiseksi, kun muilta henkilöstöjohtajilta ei tule vertaistukea tai -arviointia ainakaan suoraan oman organisaation sisältä. Tulokseni osoittavat HR-johtajien työn olevan myös hyvin itsenäistä, eikä kaivattua ja oikea-aikaista tukea saa, jos sitä ei osata olla vailla. Itsenäisyyden on todettu olevan ominainen piirre useille johtajille, vaikkakin johtaa usein myös haasteisiin esimerkiksi uupumuksen tai työstressin saralla (Juuti & Vuorela 2015, 22–24). Kuten haastattelemiini henkilöstöjohtajakin kokevat, muutos myös henkilöstöjohtamisessa on kuitenkin jatkuvaa ja murrosaika tuskin tulee hidastumaan hetkeen. Siksi pidän tärkeänä tietona sitä, miten henkilöstöjohtajat työnsä kokevat ja siihen suhtautuvat, ja miten heidän työtään ja työhyvinvointiaan voitaisiin jatkossa kehittää.

2000-luvulle tultaessa henkilöstöjohtaminen on ryhdytty näkemään asioiden johtamisen sijaan ihmisten johtamisena. Tätä tukevat tutkimukset korostavat ajatusta henkilöstön jatkuvasta kehittämisestä ja osaamisen johtamisesta. (Kauhanen ym. 2015.) Oma tutkimukseni kuitenkin osoittaa, että siinä, missä ihmiset edelleen odottavat johtamista ja kouluttamista, myös asioiden johtamisen merkitys on murrosajan myötä korostunut. Henkilöstöjohtajilta odotetaan hallinnollisen osaamisen rinnalla kumppanuutta ja osallisuutta organisaatioiden strategiseen puoleen, minkä lisäksi tutkimukseni osoitti muiden, toisinaan jopa henkilöstöjohdolle kuulumattomien kysymysten ohjautuvan usein

heidän suuntaansa. Odotukset synnyttävät henkilöstöjohtajissa epävarmuutta omasta roolistaan, eli rooliristiriitoja. Niiden hallinta ei nykyaikana ole vain konfliktien ratkaisemista, vaan jatkuvaa tasapainottelua eri odotusten ja roolien välillä (Haakana 2025, 14-15). Tutkimukseni tuloksissa korostui myös rooliristiriitojen myötä syntynyt kokemus resurssien riittämättömyydestä nykyajan vaatimukset huomioon ottaen. Tämän kaltainen kokemus onkin tyypillinen erityisesti murrosajan mukanaan tuomissa tilanteissa, joissa työn vaatimukset kasvavat, mutta työresurssit eivät lisäänty samassa suhteessa (Bakker & Demerouti 2007).

Henkilöstöjohtamisen rooli on laajentunut hallinnollisista, rutiininomaisista asioista huolehtimisen lisäksi organisaation strategiseksi liiketoiminnan kumppaniksi. Siinä samalla siltä odotetaan hyvinvoinnin ja kehityksen läsnäolevaa tukea ja huolenpitoa. Voisi siis kaikessa yksinkertaisuudessaan todeta, että aikaisempien tutkimusten ja oman tutkimukseni havaintoeroja todennäköisesti eniten selittävä tekijä on aika ja sen myötä tapahtunut organisaatioiden ja niitä ympäröivän maailman kehittyminen. Teknologia, työntekijöiden ja johdon odotukset sekä työelämän murros ovat muuttaneet henkilöstöjohtamisen painopisteitä merkittäväällä tasolla. Nykypäivän henkilöstöjohtajat eivät ole vain organisaation tukifunktion johtajia, vaan heiltä vaaditaan entistä enemmän muutosjohtamisen, datan hyödyntämisen ja työntekijäkokemusten kehittämistaitoja. (Laurila 2017.) Tutkimukseni tulokset vahvistavat tämän ja niistä käy ilmi myös murrosajan mukanaan tuomat haasteet ja epävarmuustekijät. On kuitenkin positiivista huomata, että näistä haasteista huolimatta valtaosa henkilöstöjohtajista nauttii tekemästään työstä ja saa siitä minäpystyvyyden kokemuksia. Yksilön ammatillisella minäpystyvyydellä viitataan kokemukseen omasta kyvykkyydestä toimia tehokkaasti työssään, tehdä päätöksiä ja johtaa muutosta. Tämän kaltaiset kyvykkyyden kokemukset myös tukevat sisäisen motivaation ja työn imun syntymistä. (Kylänpää 2018.) Työn mielekkyys kytkeytyy siis vahvasti sisäiseen motivaatioon ja työn merkityksellisyyden kokemukseen, jotka ovat keskeisiä elementtejä esimerkiksi itseohjautuvuusteoriassa (Self-Determination Theory). Decin ja Ryanin (2000) mukaan yksilön sisäinen motivaatio syntyy erityisesti silloin, kun työ tukee kolmea psykologista perustarvetta: autonomiaa, kyvykkyyttä ja yhteenkuuluvuutta.

6.2 Tutkimustulokset tulevaisuuden ratkaisujen näkökulmasta

Tutkimuksessani korostuvat murrosajan aiheuttamat epävarmuuden kokemukset koskien henkilöstöjohtajan muuttuvaa työnkuvaa, rakenteita sekä omaa roolia ja siihen kohdistuvia muuttuneita ja kasvaneita odotuksia. Tämä nostaa esiin tarpeen henkilöstöjohtajan roolin ja tehtävien selkeämmälle määrittelylle organisaatioissa. Vaikka tutkimukseni avaa uudenlaisen näkökulman henkilöstöjohtajien kokemuksiin murrosajan vaatimuksista ja tuen tarpeista, se ei tuota suoria käytännön ratkaisuja tai konkreettisia toimintamalleja näihin haasteisiin vastaamiseksi. Fenomenologinen lähestymistapa mahdollisti syväsukelluksen johtajien subjektiivisiin kokemuksiin ja tunteisiin, mutta samalla rajasi pois ratkaisukeskeisen tai interventiolähtöisen tarkastelun. Näin ollen tutkimus toimii ennen kaikkea teoreettisena ja kokemuksellisenä viitekehyksenä, joka luo perustaa jatkotutkimuksille esimerkiksi kehittämishankkeiden, työkalujen tai tukimuotojen suunnittelussa ja arvioinnissa.

Tutkimustuloksiini perustuen, organisaatioissa olisi hyvä pysähtyä miettimään henkilöstöjohtamisen merkitystä juuri omalle yritykselle. Sen mukaan voitaisiin sittemmin vahvistaa esimerkiksi henkilöstöjohtajien strategista roolia, jolloin heidän ei tarvisi venyä sekä operatiivisiin, että strategisiin tehtäviin ilman riittävää tukea ja resursseja. Tämän tutkimuksen tulosten perusteella olisi tarpeen pohtia, voitaisiinko henkilöstöjohtajille tarjota muutosjohtamiseen ja resilienssin parantamiseen keskittyviä koulutusmahdollisuuksia. Tämä voisi auttaa heitä kokemaan olonsa varmemmaksi murrosajan mukanaan tuomien, yhä vain muuttuvien, ja jopa kasvavien odotusten keskellä.

Toinen pohtimisen arvoinen asia on tutkimukseeni pohjautuen henkilöstöjohtajien itsenäisen toimintamallin haasteisiin vastaaminen. Koska henkilöstöjohtajat korostavat työn itsenäisyyttä, ei heillä välttämättä ole luonnollisia tukiverkostoja työssään, vaan oikeanlaista tukea saadakseen henkilöstöjohtajan tulee osata vaatia sitä itse. Tähän ratkaisuna organisaatiot voisivat esimerkiksi luoda HR-ammattilaisia koskevia, oman vertaistuen ja mentoroinnin mahdollistavia rakenteita, joissa henkilöstöjohtajat voisivat jakaa kokemuksiaan sekä saada niin vertaistukea, kuin neuvojakin mahdollisesti haastavaan

tilanteeseensa. Lisäksi organisaatioissa olisi hyvä tarkastella, voitaisiinko henkilöstöjohtajien tueksi kehittää esimerkiksi säännöllisiä työnohjaus- tai coaching-ohjelmia, jotka olisivat osaltaan mahdollistamassa työn haasteiden käsittelemistä ja tuen saamista.

Tutkimukseni tuloksista nousevat esiin henkilöstöjohtajien kokemukset resurssien riittämättömyydestä ja sen vaikutuksista esimerkiksi henkilöstöjohtajien merkityksellisinä kokemien emotionaalisten kohtaamisten vähenemiseen työarjessa. Tästä seurauksena organisaatioissa voitaisiin arvioida uudelleen henkilöstöjohdon resursointia sekä priorisoida ja uudelleenorganisoida henkilöstöjohtamisen tehtäviä niin, että aikaa vapautuisi myös henkilöstöjohtajien tärkeinä pitämiin arkipäivisiin kohtaamisiin ja vuorovaikutukseen. Tutkimustulokset antavat viitteitä myös siitä, että organisaatioissa olisi tärkeää pysytellä murrosajan aallon harjalla niin, että esimerkiksi teknologian ja automaation kehittymisestä oltaisiin ajan tasalla. Tämän seurauksena myös murrosajan mukanaan tuomia ratkaisuja voitaisiin hyödyntää manuaalisen hallinnollisen työn vähentämiseksi. Näin henkilöstöjohtajilla säästyisi aikaa aitoihin ihmisten kohtaamiseen ja kanssakäymiseen, joka oli yksi niistä asioista, johon henkilöstöjohtajat eivät kokeneet tällä hetkellä, murrosajan myllerryksessä, voivansa vastata riittävän hyvin. Lisäksi kohtaamiset toimisivat vastavuoroisesti tukena ja reflektointimahdollisuutena henkilöstöjohtajille, mahdollisesti parantaen heidän työssä jaksamistaan.

Henkilöstöjohtaminen organisaatioissa ei mitä luultavimmin tule koskaan saavuttamaan kevyen tai yksinkertaisen työn mainetta, mutta olisi arvokasta pyrkiä löytämään toimivia ratkaisuja siihen, että henkilöstöjohtajana toimimista voitaisiin kuvailla “ihmisen kokoiseksi tehtäväksi”. Henkilöstöjohtajien kertomukset työnsä määrästä ja heihin kohdistuvista, toisinaan ristiriitaisistakin odotuksista ovat pysäyttäviä. On mielestäni vakava viesti sekin, että henkilöstöjohtajat kokivat, että johtamiselle ei jää aikaa. Näin ollen olisi keskeistä etsiä tapoja, joilla voitaisiin edistää henkilöstöjohtajien työn kestäväää kehitystä. Tutkimusta tehdessäni ja toteuttamieni keskustelunomaisten haastattelujen myötä pääsin kuitenkin todistamaan sitä, että avaimet tuohon löytyvät ennen kaikkea henkilöstöjohtajilta itseltään.

Toivon, että sekä organisaatioissa, että toivottavasti myös tulevaisuuden tutkimuksissa pysähdyttäisiin miettimään esimerkiksi sitä, miten henkilöstöjohtajien työhyvinvointi ja jaksaminen ovat kehittyneet organisaatioiden murroksessa. Toiseksi olisi tietysti tärkeää pohtia sitä, mitkä olisivat tehokkaimpia keinoja vähentää henkilöstöjohtajien työhön ja sen murrokseen liittyvää kuormittumista tai epävarmuutta. Organisaatioissa ja niitä koskevissa tutkimuksissa on murroksen myötä korostunut ajatus siitä, että henkilöstöjohtajilla tulisi olla enemmän aikaa alaisten, erityisesti uusien työntekijöiden tukemiseen (Viitala & Järnlström 2014). Tämän ohella on kuitenkin muistettava, että myös henkilöstöjohtajat tarvitsevat tukea, sillä ei ole kohtuullista odottaa, että työtä voitaisiin loputtomiin tehdä nykyiseen tapaan – omat voimavarat ylittäen ja toisinaan jopa henkilökohtaisen elämän ja jaksamisen kustannuksella.

Resurssien ja ajan väheneminen kääntää katseeni kohti uuden tutkimuksen ja tarkastelun tarvetta. Ensinnäkin mielestäni voitaisiin selvittää, miten henkilöstöjohtajien ajankäyttö todellisuudessa jakautuu eri tehtävien ja odotusten välillä murrosajan muutettua työelämää, sen odotuksia ja rakenteita huomattavalla tavalla. Lisäksi voitaisiin pohtia, mitä henkilöstöjohtamisen tehtäviä olisi mahdollista automatisoida tai delegoida niin, että aikaa vapautuisi vuorovaikuttamiseen ja strategiseen työhön. Henkilöstöjohtajien kokemuksiin pohjaten työn vuorovaikutuksellinen puoli on tärkeä sekä heille itselleen, heidän jaksamiselleen, että sen myötä ihan koko organisaatiolle. Tähän liittyen voitaisiin priorisoida sitä, miten henkilöstöjohtajille voitaisiin rakentaa heidän tuen tarpeisiinsa vastaavia, toimivia vertaistukiverkostoja, mitkä mahdollistaisivat vastaavassa tilanteessa olevien henkilöstöjohtajien kollegiaalisen tuen ja neuvojen saamisen. Omiin tuloksiini pohjaten voin todeta juuri noiden vertaistukiverkostojen olevan henkilöstöjohtajille olennaisessa asemassa omaa toimintaa ja tilannetta tarkastellessa sekä siitä selviytymisessä.

Tutkimukseni tarkasteli henkilöstöjohtajuutta erilaisissa murrosajan keskellä toimivissa organisaatioissa. Tutkimuksellinen katseeni kääntyi johtajuuden lisäksi väistämättä myös organisaatioiden puoleen, sillä ilman niitä ei olisi myöskään johtajuutta. Vielä nykyhetkenä osa henkilöstöjohtajista saattoi perustellusti kertoa perinteiden osittain kannattelevan nykyhetkestä selviytymistä. Henkilöstöjohtamisen, kuten muunkin työelämän murros

yhteiskunnassa kuitenkin jatkuu saavuttaen lopulta kaikki organisaatiot hallinnollisine rakenteineen. Kun perinteet ja niitä kannatelleet sukupolvet ovat lopulta kadonneet, millainen on organisaatioiden ja niiden henkilöstöjohtamisen tulevaisuus?

Tätä ei tietystikään voi kukaan varmasti ennustaa, mutta on mielestäni positiivista, että henkilöstöjohtajat suhtautuivat siitä huolimatta luottavaisesti edessä olevaan ja kokivat työnsä myönteisenä. Ajattelen henkilöstöjohdon tuovan organisaatioille pehmeän, toivoa tuovan pohjan, jossa toivoa myös tietoisesti rakennetaan. Tulevaisuuden muutosallot tarjoavat viestin siitä, mitä organisaatioilta odotetaan, tarjoten näin myös henkilöstöjohtamiselle merkittäviä suuntaviivoja. Kuunteleva ja kohtaava, arjessa lähellä oleva henkilöstöjohtaja, kenellä itselläänkin on mahdollisuus tukeutua ympäristöönsä saaden sieltä kaipaamansa tuen, saa samalla mahdollisuuden rakentaa omaa ja organisaationsa toivon tulevaisuutta.

LÄHTEET

- Aarnio, T. (2019). *Myös asiat kaipaavat johtamista*. Talouselämä. <https://www.talouselama.fi/uutiset/myos-asiat-kaipaavat-johtamista/6d3db6cd-a172-3583-b316-39c499269448>. Viitattu 30.3.2025.
- Alasuutari, P. (2012). *Laadullinen tutkimus 2.0* (5. uud. p.). Vastapaino.
- Auvinen, T., & Lämsä, A.-M. (2020). *Henkilöstöjohtamisen trendit digitalisoituvassa toimintaympäristössä*. Electronic Journal of Business Ethics and Organization Studies. 25(1), 14–26. Jyväskylän yliopisto. <https://urn.fi/URN:NBN:fi:juu-202009035733>. Viitattu 2.4.2025.
- Backman, E. (2024). *Myös pomot ovat tyytymättömiä työhönsä – tuore tutkimus valottaa johtajien paineita: ”Ei ole voimavaroja kehittyä”*. Duunitori, Johtaminen. <https://duunitori.fi/tyoelama/lahtijat-tutkimus-johtajat>. Viitattu 5.5.2025.
- Bakker, A. B. & Demerouti, E. (2007). *The job demands–resources model: State of the art*. Journal of Managerial Psychology. 22(3), 309–328. <https://doi.org/10.1108/02683940710733115>. Viitattu 15.4.2025.
- Barbier, M., Dardenne, B. & Hansez, I. (2013). *A longitudinal test of the Job Demands–Resources model using perceived stigma and social identity*. European Journal of Work and Organizational Psychology. 22, 5, 532–546. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2012.698056>. Viitattu 25.4.2025.
- Blomqvist, H. (2019). *Ihmisten johtaminen ketterässä projektissa – Lessons learned*. <https://blog.oppia.fi/2018/10/22/ihmisten-johtaminen-ketterassa-projektissa-lessons-learned/>. Viitattu 30.3.2025.
- Brynjolfsson, E. & Mitchell, T. (2017). *What can machine learning do? Workforce implications: Profound change is coming, but roles for humans remain*. Science. 358(6370), 1530–1534. https://www.cs.cmu.edu/~tom/pubs/Science_WorkforceDec2017.pdf. Viitattu 15.4.2025.
- Butina, M. (2015). *A Narrative Approach to Qualitative Inquiry*. In American Society for Clinical Laboratory Science. July 2015. 28(3), 190–196. <https://doi.org/10.29074/ascls.28.3.190>. Viitattu 27.3.2025.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). *The "what" and "why" of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior*. Psychological Inquiry. 11(4), 227–268. https://doi.org/10.1207/S15327965PLI1104_01. Viitattu 2.4.2025.
- Edmondson, A. C. (2019). *The fearless organization: Creating psychological safety in the workplace for learning, innovation, and growth*. Wiley.
- Eklund, A. (2021). *Osaamiskartta. Osaamisen kehittäminen työelämässä*. J-Impact.

- Turner, J. (2023). *Top 5 Priorities for HR Leaders in 2024*.
Gartner. <https://www.gartner.com/en/articles/where-hr-will-focus-in-2024>. Viitattu 2.4.2025.
- Giorgi A., Giorgi B. & Morley J. (2017) *The descriptive phenomenological psychological method*. Teoksessa C. Willig & W. Rogers (toim.). *The SAGE hand- book of qualitative research in psychology*. Thousand Oaks: Sage Publications, 176–192. <https://www.researchgate.net/publication/318451180> The Descriptive Phenomenological Psychological Method. Viitattu 27.3.2025.
- Giorgi, A. (2009). *The descriptive phenomenological method in psychology: A modified Husserlian approach*. Pittsburgh, Pennsylvania. Duquesne University Press.
- Giorgi, A. & Giorgi, B. (2003). *Phenomenology*. Teoksessa Smith, J.A. (toim.) *Qualitative psychology: A practical guide to research methods*. Wiltshire, Great Britain. SAGE Publications. 25-49.
- Haakana, H. (2025). *Lähiesihenkilöiden työhyvinvointi työn vaatimusten ja voimavarojen näkökulmasta Hämeen poliisilaitoksen poliisipalvelulinjalla*. Master-opinnäytetyö. Haaga-Helia ammattikorkeakoulu. <https://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-202503295232>. Viitattu 15.4.2025.
- Hakanen, J. (2018). *Työn imu*. Helsinki: Työterveyslaitos. <https://urn.fi/URN:ISBN:9789522618276>. Viitattu 30.3.2025.
- Hakanen, J. (2009). *Työn imun arviointimenetelmä. Työn imu –menetelmän (Utrecht Work Engagement Scale) käyttäminen, validointi ja viitetiedot Suomessa*. Helsinki: Työterveyslaitos. <https://urn.fi/URN:ISBN:978-951-802-934-5>. Viitattu 25.4.2025.
- Hakola, I. Hilla, I. & Tukiainen, M. (2019). *Tiimiäly: opas muuttuvaan työelämään*. Jyväskylä: Tuuma.
- Helsilä, M. (2009). *Henkilöstöasioita esimiehille*. Otava.
- Helsilä, M. (2002). *Käytännön henkilöstötyö*. Tammi.
- Hendry, C. & Pettigrew, A. (1986). *The Practice of Strategic Human Resource Management*. Personnel Review. 15(3), 3–8.
- Häkli, J. (2019). *Fragmentoitunut henkilöstöjohtaminen työelämän murroksessa*. Tampereen yliopisto. Pro gradu -tutkielma. <https://trepo.tuni.fi/handle/10024/116535>. Viitattu 30.3.2025.
- IFSW (2020). *Global Social Work Statement of Ethical Principles*. International Federation of Social Work. <https://www.ifsw.org/global-social-work-statement-of-ethical-principles/>. Viitattu 25.4.2025.

Jauhiainen, J. (2019). *Osaamisen johtaminen terveydenhuollon organisaation johdon näkökulmasta*. Oulu yliopisto. Terveystieteiden tutkimuskeskus. Kandidaatin tutkielma.

<https://oulurepo.oulu.fi/handle/10024/12895>. Viitattu 4.4.2025.

Joki, M. (2021). *Henkilöstöasiantuntijan käsikirja*. Helsinki: Kauppakamari.

Jokinen, A. (2021). *Laadullisen tutkimuksen näkökulmat*. Teoksessa Jaana Vuori (toim.) *Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja*. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietokirjasto. <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvali/mita-on-laadullinen-tutkimus/laadullisen-tutkimuksen-nakokulmat/>. Viitattu 3.2.2025.

Juuti, P. & Vuorela, A. (2002). *Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi*. Jyväskylä: PS-kustannus.

Juuti, P. & Vuorela, A. (2015). *Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi*. Santalahti kustannus.

Juuti, P. & Virtanen, P. (2009). *Organisaatiomuutos*. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Otava.

Kaltiaainen, J. & Lipponen, J. (2016). *Työn imun ja pärjäämisarvioiden muutokset sekä dynaamiset yhteydet fuusioissa*. Konferenssiesitys, Terveyspsykologian päivät, Helsinki, 25-26.10.2016.

Kauhanen, J., Leppävuori, S., Malin, L. & Mansukoski, S. (2015). *Henkilöstöjohtaminen Suomessa 1960–2015 – Ihmisistä on kysymys*. Helsinki: Aalto yliopisto. <https://aaltodoc.aalto.fi/bitstreams/1a1c5636-a383-4376-9a01-02a3e9bce774/download>. Viitattu 30.3.2025.

Kotimaisten kielten keskus ja Kielikone Oy. (2024). *Nimitys: kriisi*. <https://www.kielitoimistonsanakirja.fi/kriisi>. Viitattu 3.2.2025.

Koli, P. (1960). *Organisaatio ja johtajuus: johdatus hallinnon sosiologiaan*. WSOY.

Kylänpää, K. (2018). *Minäpystyvyyden vaikutus hyvinvointiin*. Opinnäytetyö. Laurea-ammattikorkeakoulu. <https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/153823/Opinnaytetyo.pdf?sequence=1>. Viitattu 16.4.2025.

Köykkä, K., Vähäsantanen, K., & Lemmetty, S. (2023). *Esihenkilöiden tarinoita ammatillisen osaamisen johtamisesta hajautetuissa organisaatioissa: Intuitiolla mennään ja verkostoissa johdetaan*. *Aikuiskasvatus*, 43(1–2), 26–41.

<https://doi.org/10.33336/aik.126075>. Viitattu 30.3.2025.

Lapin yliopisto (2018) *Läpimurto johtamisen tekoälyn kehityksessä*. <https://www.ulapland.fi/FI/Uutiset/Uutisarkisto/2018?ln=jc2opev4&id=b4b2089a-83e6-4ea7-9e65-b9343d6e3aa1>. Viitattu 28.3.2025.

- Laurila, M. (2017). “Me ollaan kaikki samassa veneessä ja soudetaan yhdessä samaan suuntaan”: esimiesten ja henkilöstön käsityksiä hyvästä muutosjohtajuudesta. <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-476-772-9>. Viitattu 1.5.2025.
- Leicht-Deobald, U., Busch, T. Schank, C., Weibel, A., Schafheitle, S., Wildhaber, I. & Kasper, G. (2019). *The challenges of algorithm-based HR decision-making for personal integrity*. Journal of Business Ethics, 160(2), 377-392. <https://doi.org/10.1007/s10551-019-04204-w>. Viitattu 25.4.2025.
- Lipponen, J., Wisse, B. & Jetten, J. (2016) *The different paths to post-merger identification for employees from high and low status pre-merger organizations*. Journal of Organizational Behavior. <https://doi.org/10.1002/job.2159>. Viitattu 25.4.2025.
- Luoma, J. J. M. (2015). *Understanding change management through the psychological ownership framework: Examination of antecedents of successful change*. University of Jyväskylä. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-951-39-6129-9>. Viitattu 2.4.2025.
- Luoma, J. J. M. (2013). *Liiketoiminnan suurista linjoista henkilöstön toimintaan*. Teoksessa Helsilä, M. & Salojärvi, S. (toim.) *Strategisen henkilöstöjohtamisen käytännöt*. Helsinki: Talentum.
- Lämsä, A-M. (2020). *Kohti vastuullista johtamista*. Teoksessa Collin, K. & Lemmetty, S. (toim.) *Siedätystä johtamisallergiaan! Vastuullinen johtajuus itseohjautuvuuden ja luovuuden tukena työelämässä*. Helsinki: Edita, 48–72.
- Manka, M. L. & Manka, M. (2023). *Työhyvinvointi*. Alma Insights.
- Meincke, N. (2023). *Minkälainen on hyvä henkilöstöstrategia ja mistä se koostuu?* HR Legal Services. <https://hrlegalservices.fi/blogi/henkilostostrategia>. Viitattu 6.4.2025.
- Mäki, A. (2022). *Johtamisvainu: Näkemyksellisyyttä johtamiseen*. Basam Books.
- Opetushallitus (2019). *Oppimisen ja koulunkäynnin tuki*. <https://www.oph.fi/fi/koulutus-ja-tutkinnot/oppimisen-ja-koulunkaynnin-tuki>. Viitattu 3.2.2025.
- Paatos, K. (2024). *Esihenkilöiden tuen tarve muutosjohtamisessa*. LAB-ammattikorkeakoulu. Opinnäytetyö. Theseus. <https://www.theseus.fi/handle/10024/878286>. Viitattu 30.3.2025.
- Pakarinen, T., Hakonen, N. & KT Kuntatyönantajat (2018). *Työn murros haastaa henkilöstöjohtamisen*. Uutta kunnista. Kuntaliiton julkaisusarja, 9/2018. <https://www.kuntaliitto.fi/julkaisut/2018/1958-tyon-murros-haastaa-henkilostojohtamisen>. Viitattu 2.2.2025.

Perttula, J. (2012b). *Mikä tekee kokemuksen tutkimuksesta fenomenologista? – fenomenologisen ajatteluni kehityspolkuja*. Teoksessa Kiviniemi, L., Suorsa, T., Sandelin, P., Merilehto, M., Latomaa, T. & Koivisto, K. (toim.) *Kokemuksen tutkimus: III, Teoria, käytäntö, tutkija*. Rovaniemi. Lapin yliopistokustannus. 319–336.

Perttula, J. (2008). *Kokemus ja kokemuksen tutkimus: Fenomenologisen erityistieteen tieteenteoria*. Teoksessa Perttula, J. & Latomaa, T. (toim.) *Kokemuksen tutkimus. Merkitystulkinta-ymmärtäminen*. Rovaniemi: Lapin yliopistokustannus. 115–162.

Perttula, J. (1995a). *Kokemus psykologisena tutkimuskohteena: Johdatus fenomenologiseen psykologiaan*. Tampere. Suomen fenomenologinen instituutti.

Perttula, J. (1995b). *Kokemuksen tutkimuksen luotettavuudesta*. Kasvatus: Suomen kasvatustieteellinen aikakauskirja, 26(1), 6, 39–46.

Pirinen, H. (2023). *Esihenkilö muutoksen johtajana*. Alma Talent.

Poynton, S., Cantrell, S., Scoble-Williams, N., Mallon, D. & Lahiri, G. (2025). *Stagility: Creating stability for workers for organizations to move at speed*. Deloitte Insights. 2025 Global Human Capital Trends. Turning tension into triumphs: Helping leaders transform uncertainty into opportunity. 11-20.

https://www2.deloitte.com/content/dam/insights/articles/glob187692_global-human-capital-trends/DI_2025-Global-Human-Capital-Trends.pdf. Viitattu 2.4.2025.

Pulliainen, I. (2019). *Tekoäly haastaa johtajuuden – Oletko valmis?* Jyväskylän Yliopisto. Pro Gradu -tutkielma. <https://jyx.jyu.fi/bitstreams/bc59faf2-062d-4b86-8002-9f29a5fa9333/download>. Viitattu 25.4.2025.

Puusa, A. & Juuti, P. (2020). *Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät*. Gaudeamus.

Puusa, A., Reijonen, H., Juuti, P. & Laukkanen, T. (2014). *Akatemiasta markkinapaikalle: johtaminen ja markkinointi aikansa kuvina*. Helsinki: Talentum 2014.

Rautavaara, A. (1949–1951). *Työnjohto-oppi. (Kirjeet 1–10)*. Tietomies-kirjeoppilaitos.

Ranki, S. (2023). *HELP-katsaus: Työelämän muutosnäkökulmat*. Työterveyslaitos. <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-391-067-6>. Viitattu 30.3.2025.

Rosendahl, M. & Mansala, H. (2021.) *TULOS: Osaamisen johtaminen*. <https://www.youtube.com/watch?v=0N6LOhVkJM&t=1s>. Katsottu 3.4.2025.

Ruusuvuori, J. & Tiittula, L. (2005). *Haastattelu: Tutkimus, tilanteet ja vuorovaikutus*. Vastapaino, 22–56.

- Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. (2006). *Sosiaalinen konstruktioismi. KvaliMOTV – Menetelmäopetuksen tietovaranto*. Tampere: Yhteiskunnallinen tietovarasto. <https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/>. Viitattu 8.4.2024.
- Salo, U.-M. (2008). *Keskustelu, kertomukset ja performatiivisuus*. Teoksessa Kaasila, R., Rajala, R. & Nurmi K. E. (toim.) *Narratiivikirja: Menetelmiä ja esimerkkejä*. Lapin yliopistokustannus, 68–105.
- Santalainen, T., Voutilainen, E. & Porenne, P. (1987). *Tulosjohtaminen uudistuu ja uudistaa*. Amer-yhtymä Oy. *Ekonomia-sarja*, Weilin & Göös
- Santalainen, T., Voutilainen, E., Porenne, P. & Nissinen, J. (1981). *Tulosjohtaminen*. *Ekonomia-sarja*, Weilin & Göös.
- Sotetie (2021). *Osaamisen johtaminen*. <https://sotetie.fi/jatkuva-oppiminen/osaamisen-johtaminen/>. Viitattu 3.4.2025.
- Tienari, J., Vaara, E. & Meriläinen, S. (2005). *Yhteisyyden rakentuminen haastattelussa*. Teoksessa Ruusuvoori, J. & Tiittula, L. (toim.) *Haastattelu: Tutkimus, tilanteet ja vuorovaikutus*. Vastapaino, 103-124.
- Tieteen termipankki. (2014). *Nimitys: muutos*. <https://www.tieteentermipankki.fi/wiki/Nimitys:muutos>. Viitattu 3.2.2025.
- Tiilikainen, L. (2021). *Innovaatiotoiminta ja -johtaminen organisaatiossa*. LAB-ammattikorkeakoulu. Opinnäytetyö. Theseus. https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/496761/tiilikainen_leevi.pdf?sequence=2. Viitattu 25.4.2025.
- Tutkimuseettinen neuvottelukunta. (2024). *Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausepäilyjen käsitteleminen Suomessa*. https://tenk.fi/sites/default/files/2023-03/HTK-ohje_2023.pdf. Viitattu 15.4.2025.
- Työterveyslaitos (2021). *Strateginen työkykyjohtaminen -oppimateriaali*. <https://www.ttl.fi/oppimateriaalit/strateginen-tyokykyjohtaminen>. Viitattu 6.4.2025.
- Tökkäri, V. (2018). *Fenomenologisen, hermeneuttis-fenomenologisen ja narratiivisen kokemuksen tutkimuksen käytäntöjä*. Teoksessa Toikkanen, J. & Virtanen, I. A. (2018). *Kokemuksen tutkimus VI: Kokemuksen käsite ja käyttö*. https://lauda.ulapland.fi/bitstream/handle/10024/63420/Kokemuksen_tutkimus_VI_Toikkanen_Virtanen_pdf.pdf?sequence=1. Viitattu 2.2.2025.
- Valli, R. & Aaltola, J. (2015). *Ikkunoita tutkimusmetodeihin. I, Metodien valinta ja aineiston keruu: virikkeitä aloittelevalle tutkijalle*. (4. Uud ja täyd. P.) PS-kustannus.

Viitala, R. (2021). *Henkilöstöjohtaminen: keskeiset käsitteet, teorial ja trendit*. Helsinki: Edita.

Viitala, R. (2013). *Henkilöstöjohtaminen: Strateginen kilpailutekijä*. Helsinki: Edita.

Viitala, R. & Järnlström, M. (2014). *Henkilöstöjohtaminen uuden edessä: henkilöstöbarometrin nostamat kehityshaasteet*. Vaasan yliopisto.
<https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-476-538-1>. Viitattu 15.4.2025.

Viitala, R., Hakonen, A. & Arpiainen, S. (toim.) (2018). *Kuntien henkilöstöjohtamisen tila ja tulevaisuus. ARTTU2-ohjelman tutkimuksia nro 6. Acta 271*. Helsinki: Kuntaliitto ja Vaasan yliopisto. <https://www.kuntaliitto.fi/julkaisut/2018/1943-kuntien-henkilostojohtamisen-tila-ja-tulevaisuus-acta-nro-271>. Viitattu 15.3.2025.

LIITE 1

HAASTATTELURUNKO

TYÖ HENKILÖSTÖJOHTAJANA:

- Kuvailisitko työtäsi henkilöstöjohtajana:
 - o Mitä tehtäviisi kuuluu?
 - o Millainen on tavallinen työpäiväsi?

TUEN TARVE:

- Oletko kokenut itse kaipaavasi apua tai tukea työssäsi?
 - o Millaisissa tilanteissa tarve noussut esiin?
 - o Miltä tuo tilanne sinusta tuntui?
 - o Mitä opit tuosta tilanteesta tulevia tilanteita varten?
- Koetko että avun tarpeesi tunnustetaan / koetko itse tunnistavasi tuen tarpeen riittävän ajoissa?
- Millaisia odotuksia sinuun nykyajan henkilöstöjohtajana kohdistetaan?
 - o Kerro tilanteista, joissa sinuun on kohdistettu odotuksia ja koit tarvitsevasi tukea
 - o Koetko pystyväsi vastaamaan odotuksiin? Miten?

AVUN SAAMINEN:

- Millaisia haasteita työhösi liittyy? (murrosaika)
- Miten pyrit selviämään haastavista tilanteista?
 - o Pyritkö selvittämään haastavat tilanteet itse vai tuntuuko luontevammalta hakea apua ja tukea ympäristöstä?
 - o Kenen tai minkä puoleen yleensä käännyt ongelmia kohdatessasi?
- Millainen tuki on sinusta riittävää?
 - o Kertoisitko esimerkkejä tilanteista.
 - o Koetko että riittävän tuen saaminen on ollut helppoa?
- Onko työ ja siihen liittyvä tuen tarve erilaista kuin ennen murrosaikaa, eli ennen kuin it-teknologia ja tekoäly alkoivat tulla osaksi henkilöstöhallintoa?

- Onko jotain, mitä toivoisit jatkossa tehtävän eri tavalla, jotta tuen tai avun saaminen helpottuisi?

YHTEENVETO:

- Onko vielä jotain, mitä haluat kertoa liittyen kokemuksiisi haastavien tilanteiden käsittelyssä tai tuen tarpeessa?
 - o Haluatko vielä tietää jotain tai tarkentaa jotain vastauksiasi?
 - o Millaisia ajatuksia tämä haastattelu herätti?