

VAASAN YLIOPISTO
KAUPPATIETEELLINEN TIEDEKUNTA
JOHTAMISEN YKSIKKÖ

Nina Varmola

HENKILÖSTÖJOHTAJA JOHTORYHMÄN JÄSENEenä

Kasvuyrityksen johtamisen maisteriohjelma
Pro gradu -tutkielma

VAASA 2017

SISÄLLYSLUETTELO	sivu
TIIVISTELMÄ	7
1. JOHDANTO	9
1.1. Tutkimuksen taustaa ja tutkimuskohteen kuvaus	9
1.2. Tutkimuksen tavoitteet ja tutkimuskysymykset	10
1.3. Tutkimuksen rakenne ja eteneminen	10
1.4. Keskeiset käsitteet	11
2. JOHTORYHMÄ JA SEN TOIMINTA	13
2.1. Upper echelon -tutkimus	13
2.2. Toimiva johtoryhmä	15
2.3. Vaikuttaminen johtoryhmässä	18
2.4. Johtoryhmä toimintojen yhteenliittymänä	24
3. HENKILÖSTÖJOHTAJA VAIKUTTAJANA JOHTORYHMÄSSÄ	27
3.1. Strateginen henkilöstöjohtaminen	27
3.2. Henkilöstöjohtamisen tulevaisuuden kehityssuuntia	29
3.3. Johtoryhmän suhtautuminen henkilöstöjohtamiseen	32
3.4. Henkilöstöjohtaja johtoryhmässä	34
3.5. Johtajien kehittymismenetelmät	37
4. EMPIIRINEN AINEISTO	42
4.1. Tutkimuksen taustaa	42
4.2. Tutkimusaineisto	45
4.3. Tutkimusaineiston analyysi	46
4.4. Tutkimustulokset	47
4.4.1. Henkilöstöjohtaja johtoryhmän jäsenenä	48
4.4.2. Henkilöstöjohtaja vaikuttajana johtoryhmässä	60
4.5. Tutkimuksen rajoitukset ja luotettavuuden arviointi	69
5. JOHTOPÄÄTÖKSET JA JATKOTUTKIMUSAIHEET	72
5.1. Henkilöstöjohtaja johtoryhmän jäsenenä	72
5.2. Henkilöstöjohtajat vaikuttajina johtoryhmässä	74
5.3. Jatkotutkimusehdotuksia	76

LÄHDELUETTELO	79
LIITTEET	84
Liite 1. Haastattelukysymykset	84

KUVIOLUETTELO

Kuvio 1. Malli johtoryhmistä.	17
Kuvio 2. HR-johtajan tehtävään kohdistuvat paineet.	28
Kuvio 3. HR – osakkeenomistaja-arvon suhde.	29
Kuvio 4. Henkilöstöjohtamisen osallistuminen päätöksentekoprosesseihin.	36
Kuvio 5. Analyysirunko.	48
Kuvio 6. Näkemyksiä HR-johtajien kriittisyyteen vaikuttavista tekijöistä.	53
Kuvio 7. HR:n roolin muutokset seuraavan viiden vuoden aikana.	58
Kuvio 8. HR-ammattilaisten osaamisedellytykset seuraavan viiden vuoden aikana.	59
Kuvio 9. HR-johtajien vaikuttamiskäyttäytyminen johtoryhmässä.	63

TAULUKKOLUETTELO

Taulukko 1. Proaktiivisen vaikuttamiskäyttäytymisen määritelmät.	20
Taulukko 2. Vaikuttamistilanteet.	22
Taulukko 3. HR:n tulevaisuus.	31
Taulukko 4. Johtajien kehittämisen neljä päävaihetta.	38
Taulukko 5. Johtajien osallistuminen johtamisen kehittämismenetelmiin viimeisen kolmen vuoden aikana.	40
Taulukko 6. Kehittämismenetelmien koettu tehokkuus henkilökohtaiselle kehitymiselle.	41
Taulukko 7. Vastaaajaorganisaatioiden jakautuminen.	42
Taulukko 8. Johtoryhmän toimivuuden osa-alueet.	43
Taulukko 9. Johtoryhmien toimivuus.	44
Taulukko 10. HR-johtajien kokemus.	46
Taulukko 11. HR-johtajien vastualueet.	46
Taulukko 12. HR-johtajien rooli johtoryhmässä.	49
Taulukko 13. Metaforat HR:n roolista johtoryhmässä.	50
Taulukko 14. HR-johtajien kriittisyyteen vaikuttavia tekijöitä.	54
Taulukko 15. HR-johtajien hyödyntämät vahvuudet johtoryhmätyössä onnistuakseen.	55
Taulukko 16. Digitalisaation, automatisoinnin ja robotiikan aiheuttamat tulevat muutokset henkilöstön ja HR:n työssä.	60
Taulukko 17. HR-johtajien vaikuttaminen johtoryhmässä.	61
Taulukko 18. HR-johtajien johtoryhmässä vaikuttamista tukevat ja heikentävät tekijät.	61
Taulukko 19. HR-johtajien lisäarvo johtoryhmän toiminnassa.	66
Taulukko 20. HR-johtajien havaitsemat yrityksen kehitysalueet.	67
Taulukko 21. HR-johtajien suurimmat saavutukset johtoryhmätyössä.	68
Taulukko 22. Henkilöstöön liittyvien kysymysten tärkeys johtoryhmässä.	69

VAASAN YLIOPISTO**Kauppätieteellinen tiedekunta**

Tekijä:	Nina Varmola
Tutkielman nimi:	Henkilöstöjohtaja johtoryhmän jäsenenä
Ohjaaja:	Mikko Luoma
Tutkinto:	Kauppätieteiden maisteri
Yksikkö:	Kauppätieteellinen tiedekunta
(koulutusohjelma):	Kasvuyrityksen johtaminen
Opintojen aloitusvuosi:	2013
Valmistumisvuosi:	2017

Sivumäärä:85

TIIVISTELMÄ

Henkilöstöjohtaminen on murroksessa, muuttumassa hallinnollisesta tukitoiminnosta liiketoiminnan strategiseksi kumppaniksi. Yritysten ylimmässä johtoryhmässä työskentelevien HR-johtajien roolista johtoryhmässä, johtoryhmätyöskentelystä ja vaikuttamisesta johtoryhmässä on saatavilla vähän empiiristä aineistoa. Tämän pro gradu-tutkimuksen tavoitteena on selvittää, miten henkilöstöjohtajat näkevät itsensä johtoryhmän jäsenenä, miten he vaikuttavat johtoryhmässä sekä mitkä tekijät vaikuttavat henkilöstöjohtajien näkemyksiin johtoryhmätyöskentelyn toimivuudesta.

Tämä kvalitatiivinen tutkimus toteutettiin hyödyntämällä HRM Partnersin keräämää haastatteluaineistoa, joka koostuu 27 henkilöstöjohtajan haastattelusta. Heistä 24 työskenteli Suomen sadassa suurimmassa yrityksessä ja kolme muussa yrityksessä. Haastatteluaineisto on erityinen pro gradu –tutkielman aineistoksi.

Tutkimuksen mukaan henkilöstöjohtajien rooli johtoryhmässä on kehittävä, uudistava ja kannustava. Henkilöstöjohtajat kokivat pääsevänsä johtoryhmässä vaikuttamaan erittäin hyvin niihin asioihin, joihin haluavat vaikuttaa. Henkilöstöjohtajien vallan lähteinä olivat vaikutussuhteet toimitusjohtajaan ja kollegoihin sekä uskottavuus, johon vaikuttivat kokemus ja osaaminen sekä persoona ja tulokset. Henkilöstöjohtajien käyttämiä vaikuttamistilanteita olivat kokousten, raportoinnin ja sovittujen tapaamisten lisäksi epämuodolliset vaikuttamistilanteet. Henkilöstöjohtajat hyödynsivät konsultaation ja rationaalisen suostuttelun yhdistelmää vaikuttaessaan. Tutkimuksen tulokset antavat olettaa, että vastanneilla henkilöstöjohtajilla on vaikuttamisen edellyttämää valtaa ja siksi HR-johtajat kokivat pääsevänsä johtoryhmässä vaikuttamaan erittäin hyvin niihin asioihin, joihin haluavat vaikuttaa. Henkilöstöjohtajien mukaan henkilöstöjohtajien tieto, kokemus, näkemys ja tehtävä saavat heidät tarkastelemaan johtoryhmän toimintaa eri näkökulmasta kuin muu johtoryhmä.

AVAINSANAT: johtoryhmä, henkilöstöjohtaminen, henkilöstöjohtaja, vaikuttaminen

1. JOHDANTO

Tässä luvussa esitellään tutkimuksen aihe ja rakenne tiiviisti. Ensin esitellään tutkimuksen taustaa ja tutkimuskohteen kuvaus sekä tutkimuksen tavoite ja tutkimuskysymykset. Lopuksi esitellään tutkimuksen rakenne, lähdeaineisto ja keskeiset käsitteet.

1.1. Tutkimuksen taustaa ja tutkimuskohteen kuvaus

Henkilöstöjohtaminen on murroksessa, muuttumassa hallinnollisesta tukitoiminnosta liiketoiminnan strategiseksi kumppaniksi. Yritysten ylimmässä johtoryhmässä työskentelevien henkilöstöjohtajien omia näkemyksiä heidän roolistaan johtoryhmässä ja sen vaikutuksesta henkilöstöjohtajien johtoryhmätyöskentelyyn on saatavilla vähän empiiristä aineistoa. Vaasan Yliopiston ja HRM Partnersin syksyllä 2015 toteuttamassa johtoryhmätutkimuksessa selvisi, että henkilöstöjohtajat arvioivat johtoryhmätyöskentelyn toimivuutta kriittisemmin kuin kollegansa ja merkittävästi kriittisemmin kuin toimitusjohtaja (HRM Partners Oy 2015: 10).

Tutkimuksessa keskitytään tutkimaan henkilöstöjohtajien omaa näkemystä itsestään johtoryhmän jäsenenä: miten henkilöstöjohtajat näkevät oman roolinsa johtoryhmän jäsenenä, miten he vaikuttavat johtoryhmässä sekä mitkä tekijät vaikuttavat henkilöstöjohtajien näkemyksiin johtoryhmätyöskentelyn toimivuudesta.

Tämä kvalitatiivinen tutkimus toteutettiin hyödyntämällä HRM Partnersin keräämää haastatteluaineistoa, joka koostuu 27 henkilöstöjohtajan haastattelusta. Heistä 24 työskenteli Suomen sadassa suurimmassa yrityksessä ja kolme muussa yrityksessä. Näin laaja ja laadukas henkilöstöjohtajien haastatteluaineisto on erityinen pro gradu - tutkielman aineistoksi.

1.2. Tutkimuksen tavoitteet ja tutkimuskysymykset

Tämän pro gradu -tutkimuksen tavoitteena on selvittää, miten henkilöstöjohtajat näkevät oman roolinsa johtoryhmän jäsenenä, miten he vaikuttavat johtoryhmässä sekä mitkä tekijät vaikuttavat henkilöstöjohtajien näkemyksiin johtoryhmäyöskentelyn toimivuudesta. Erityisenä kiinnostuksen kohteena ovat henkilöstöjohtajien omat näkemykset heidän vaikuttamisen keinoistaan johtoryhmässä sekä onnistuneen vaikuttamisen edellytyksistä.

Henkilöstöjohtajia johtoryhmän jäsenenä tutkitaan vastaamalla seuraaviin tutkimuskysymyksiin.

- Miten henkilöstöjohtajat näkevät itsensä johtoryhmän jäsenenä?
- Miten henkilöstöjohtajat vaikuttavat johtoryhmässä?
- Miksi henkilöstöjohtajien näkemykset johtoryhmän toiminnasta ovat muuta johtoryhmää kriittisempiä?
- Minkälaiset tekijät vaikuttavat johtoryhmän toimivuuteen?

1.3. Tutkimuksen rakenne ja eteneminen

Tutkimus koostuu viidestä luvusta. Ensimmäinen luku on johdanto, jossa esitellään tutkimuksen aihe ja rakenne tiiviisti. Luvussa esitellään ensin tutkimuksen taustaa ja tutkimuskohteen kuvaus sekä tutkimuksen tavoite ja tutkimuskysymykset. Johdannossa esitellään myös tutkimuksen rakenne, lähdeaineisto ja keskeiset käsitteet.

Toisessa luvussa käsitellään johtoryhmää ja sen toimintaa. Ensin esitellään upper echelon -tutkimusaluetta ja tuodaan esille, miksi tutkijat ovat kiinnostuneita johtoryhmien tutkimisesta. Johtoryhmiin syvennyttään tutustumalla aiempaan tutkimustietoon johtoryhmän toiminnasta. Sitten perehdytään vaikuttamiseen johtoryhmässä syventymällä vallan lähteisiin, vaikuttamiskeinoihin ja vaikuttamiskäyttäytymiseen. Lopuksi tutustutaan tutkimukseen johtoryhmästä toimintojen yhteenliittymänä.

Tutkimuksen kolmannessa luvussa perehdytään henkilöstöjohtajiin vaikuttajana johtoryhmässä. Ensin tutustutaan strategisen henkilöstöjohtamisen kehitykseen ja henkilöstöjohtamisen tulevaisuuteen. Sitten tarkastellaan sitä, miten johtoryhmän suhtautuminen henkilöstöjohtamiseen ilmenee. Lopuksi syvennytään henkilöstöjohtajan moninaisiin rooleihin, henkilöstöjohtajiin johtoryhmässä sekä johtajien kehittymiseen.

Neljännessä luvussa tutustutaan tutkimuksen empiiriseen aineistoon. Ensin kuvataan tutkimuksen taustaa, tutkimuksessa käytettyä empiiristä aineistoa ja sen käsittelyä. Sitten syvennytään empiirisen tutkimuksen tuloksiin. Tutkimustulosten esittelyn ja analyysin jälkeen luvun lopussa arvioidaan tutkimuksen luotettavuutta ja pätevyyttä.

Tutkimuksen viimeisessä eli viidennessä luvussa esitellään tutkimuksen johtopäätökset ja jatkotutkimusehdotukset.

1.4. Keskeiset käsitteet

Tutkimuksen teoriaosuuden tärkeimpiä käsitteitä ovat johtoryhmä, henkilöstöjohtaminen, henkilöstöjohtaja ja vaikuttaminen.

Johtoryhmä voi olla koko yrityksen tai yrityksen osan johtamisesta vastaava ryhmä henkilöitä. Tässä tutkimuksessa keskitytään ainoastaan koko yrityksen ylimpään johtoryhmään (top management team), joka muodostuu suhteellisen pienestä joukosta yrityksen vaikutusvaltaisimpia johtajia. Johtoryhmän perusröoli on toimitusjohtajan avustaminen yrityksen johtamisessa. Toimitusjohtaja vastaa koko yritystä koskevista päätöksistä ja johtoryhmän toiminnasta, kun johtoryhmän jäsenet vastaavat oman vastualueensa toiminnasta ja päätösten toteutumisesta yksikössään. (Finkelstein, Hambrick & Cannella Jr. 2009: 10-11; Porenne & Salmimies 1993: 28.) Johtoryhmää ja sen toimintaa käsitellään tarkemmin luvussa 2.

Henkilöstöjohtaminen on ihmisten johtamista organisaatioissa. Henkilöstöjohtaminen muodostuu henkilöstöjohtamisen rakenteista ja käytänteistä, joiden avulla pyritään edesauttamaan yrityksen menestystä. Strategisella henkilöstöjohtamisella tarkoitetaan erityisesti menetelmiä, joilla yritys voi käyttää inhimillistä pääomaansa tehokkaammin luodakseen ja saavuttaakseen kilpailuetua. Kaikki ne, jotka yrityksessä johtavat ihmisiä, toteuttavat henkilöstöjohtamista. Yrityksessä voi olla HR-toiminto, jonka tehtävä on mahdollistaa ja tukea organisaatiota henkilöstöjohtamisessa. (Kaufman 2015: 396; Christensen 2006: 8.) Henkilöstöjohtamista käsitellään tarkemmin luvussa 3.

Henkilöstöjohtaja on yrityksen ylimmän johtoryhmän jäsen, joka on vastuussa yrityksen henkilöstöjohtamisesta. Organisaation kehittäminen, muutosjohtaminen ja yhtenäiset henkilöstökäytännöt ovat henkilöstöjohtajan tärkeitä tehtäviä. Henkilöstöjohtajat vaikuttavat siihen, miten yritys on organisoitunut, johdettu ja resursoitu. (Armstrong 2006: 81.) Jäljempänä tässä tutkimuksessa käytän henkilöstöjohtajasta myös lyhyempää ja vakiintunutta termiä HR-johtaja. Henkilöstöjohtajuutta käsitellään tarkemmin luvussa 3.

Vaikuttaminen on yksi johtajien tärkeimmistä kyvyistä. Johtajien valtaa ja vaikuttamista voi tarkastella muun muassa potentiaalisen vallan, vallankäytön ja vaikuttamisen sekä vaikuttamiskäyttäytymisen näkökulmista. Vaikuttamalla johtoryhmän jäseniin ja muihin johtavassa asemassa oleviin yrityksen henkilöihin henkilöstöjohtaja saa aikaan muutosta. Johtajien herkkyys tunnistaa vaikuttamistilanteita ja hyödyntää niihin sopivaa vaikuttamiskäyttäytymistä vaikuttaa johtajan vaikuttamiskyvykkyyteen. (Brass & Buckhart 1993; Enns & McFarlin 2003; Yukl, Seifert & Chavez 2008.) Vaikuttamista käsitellään tarkemmin luvussa 2.

2. JOHTORYHMÄ JA SEN TOIMINTA

Tässä luvussa käsitellään johtoryhmää ja sen toimintaa. Ensin esitellään upper echelon - tutkimusalueetta ja tuodaan esille, miksi tutkijat ovat kiinnostuneita johtoryhmien tutkimisesta. Johtoryhmiin syvennyttään tutustumalla aiempaan tutkimustietoon johtoryhmän toiminnasta. Sitten perehdytään vaikuttamiseen johtoryhmässä syventymällä vallan lähteisiin, vaikuttamiskeinoihin ja vaikuttamiskäyttäytymiseen. Lopuksi tutustutaan tutkimukseen johtoryhmästä toimintojen yhteenliittymänä.

2.1. Upper echelon -tutkimus

Vuonna 1984 Hambrick ja Mason vetivät yhteen eri tieteenalojen tutkimusta ylimmän johdon ominaisuuksista ja perustelivat, miksi tutkimusalueeseen tulee panostaa. Hambrick ja Mason (1984: 193) kutsuivat tutkimussuuntausta upper echelon - näkökulmaksi, ja he loivat näkökulmallaan perustan yhtenäiselle tutkimusalueelle. Upper echelon tarkoittaa yrityksen ylintä johtavaa koalitiota, erityisesti yrityksen ylimpiä johtajia. Upper echelon -teorian mukaan organisaation tuloksia voi osittain ennustaa johtajien taustan ja ominaisuuksien perusteella.

Upper echelon -tutkimus perustuu siihen, että johtajien kokemukset, arvot ja persoonallisuudet vaikuttavat heidän tulkintoihinsa eri tilanteista ja vaikuttavat siten heidän valintoihinsa. Kompleksiset epävarmat tilanteet eivät ole objektiivisesti tiedettävissä, vaan johtajat pystyvät ainoastaan tulkitsemaan niitä. Upper echelon - tutkimuksessa pyritään ymmärtämään organisaatioiden toimintaa ja suoritusta selvittämällä organisaatioiden vaikutusvaltaisimpien henkilöiden eli ylimmän johdon mieltymysten ja taipumusten vaikutusta organisaation toimintaan. Upper echelon - tutkimus voi kohdentua myös yksittäisiin johtajiin, kuten toimitusjohtajaan. Tutkimuksissa on kuitenkin havaittu, että organisaation suoritus riippuu ainakin osittain johtoryhmän kokoonpanosta. Joidenkin tutkijoiden mukaan johtoryhmät selittävät yritysten tulosta vahvemmin kuin yksittäiset huippujohtajat. Kompleksista yritystä

johdetaan yhdessä, jolloin johtajien kollektiiviset tiedot, kyvyt ja vuorovaikutus vaikuttavat yrityksen strategiaan päätöksiin. (Hambrick 2007, 334.)

Useat tutkimukset ovat osoittaneet, että johtajan harkinta on keskeinen välittäjä ennustettaessa upper echelonin vaikutusta organisaation tulokseen. Johtajat käyttävät harkintaansa erityisesti tilanteissa, joissa ei ole rajoitteita ja joissa on paljon todennäköisiä vaihtoehtoja. Harkintatilanteisiin vaikuttavat yrityksen liiketoimintaympäristön olosuhteet, organisaation sisäiset tekijät ja johtaja itse. Jos johtajat käyttävät paljon harkintaa, näkyvät johtajien ominaisuudet yrityksen strategiassa ja suorituksessa. (Hambrick 2007, 335-336.)

Johtajien tehtävien vaatimustaso on myös yksi välittäjä ennustettaessa upper echelonin vaikutusta yrityksen tulokseen. Johtajien tehtävän vaativuuteen vaikuttavat tehtävähaasteet, suoritushaasteet ja johtajan pyrkimykset. Suurten vaatimusten paineessa työskentelevät johtajat turvautuvat herkemmin jo aiemmin hyväksi todettuihin tai muuten tuttuihin keinoihin, jolloin heidän taustansa ja kokemuksensa heijastuvat heidän päätöksiinsä. Vastaavasti erittäin pienten paineiden alla työskentelevät johtajat voivat analysoida ja tehdä päätöksiä paljon kokonaisvaltaisemmin, jolloin heidän päätöksensä vastaavat enemmän heidän kulloinkin kohtaamiaan olosuhteita. Johtajien tehtävän vaatimusten vaikutusta välittävänä tekijänä ei ole vielä laajalti tutkittu, mutta tutkijat olettavat, että mitä suuremmat ovat johtajien tehtävän vaatimukset, sitä suurempi yhteys on johtajien kokemuksilla ja yrityksen strategisilla päätöksillä. (Hambrick 2007, 335-336.)

Kiinnostus johtoryhmien tutkimiseen perustuu Finkelsteinin ym. (2009: 121-122) mukaan viiteen pääsyyhyn: 1) Organisaatioiden alayksiköiden ja yksilöiden seurauksena organisaatioilla on monia ristiriitaisia tavoitteita. Useat tavoitteet ja erilaiset mieltymykset yrityksen johdossa vaikuttavat siihen, miten yritykset pyrkivät kohti tavoitteitaan ja miten tavoitteet toteutuvat. 2) Tutkimus strategisesta päätöksentekoprosessista korostaa ylimmän johdon roolia. Johtoryhmä on eniten vastuussa strategisesta päätöksenteosta vaikuttaen näin yrityksen strategiaan, rakenteeseen ja suoritukseen. 3) Ylimmän johdon keskinäinen kanssakäyminen on myös

kiinnostuksen kohteena. Tutkijat ovat kiinnostuneita vallan jakautumisesta, päätöksentekoprosesseista, yhtenäisyydestä ja hajanaisuudesta. 4) Johtoryhmäläisten tehtävät ja vastuualueet ovat erilaisia, mikä vaikuttaa heidän vaikuttavuuteensa johtoryhmässä. 5) Tutkijat ovat erityisesti kiinnostuneita johtoryhmien tutkimisesta, koska johtoryhmällä on suurempi merkitys yrityksen toiminnan ennustajana kuin yksinään yrityksen toimitusjohtajalla.

Johtoryhmien tutkimisessa on havaittu myös haasteita. Johtoryhmät eivät välttämättä toimi lainkaan tiimeinä, eivätkä ole juurikaan tekemisissä keskenään. Tutkimuksen monitahoisuus lisääntyy, kun tiimit ovat tutkimuksen kohteena. Jossain tilanteissa toimitusjohtaja saattaa vaimentaa tiimin vaikuttavuutta. Johtoryhmätutkimuksissa käytettäviä mittareita ja analyysistrategioita on myös kritisoitu. (Finkelstein ym. 2009: 122-123.)

2.2. Toimiva johtoryhmä

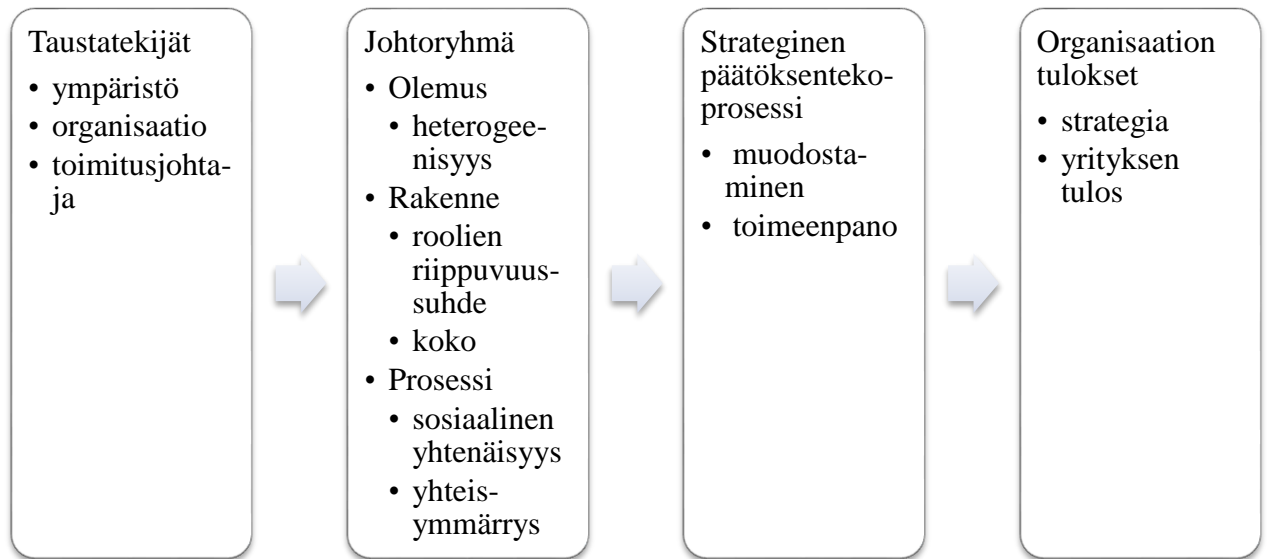
Johtoryhmällä tarkoitetaan tässä tutkimuksessa yrityksen ylintä johtoryhmää. Finkelstein ym. (2009: 10) kuvaavat johtoryhmän koostuvan suhteellisen pienestä joukosta yrityksen vaikutusvaltaisimpia johtajia organisaation strategisella huipulla. Johtoryhmään kuuluvat johtajat ovat kokonaisvastuussa organisaatiosta. Johtoryhmän jäsenyyttä on tutkimuksissa määritelty eri tavoin. Johtoryhmän jäseniä ovat yleensä toimitusjohtaja ja hänen suorat alaisensa. Johtoryhmän jäsenyys voidaan määritellä myös siten, että johtoryhmään kuuluvat kaikki johtajat, jotka toimitusjohtaja on nimennyt kuuluvaksi johtoryhmään. Johtoryhmän määritelmänä on käytetty myös muun muassa kahta korkeinta johtotasoa, yrityksen perustajia tai viittä korkeimmin palkattua johtajaa. (Finkelstein ym. 2009: 10-11, 127.)

Toisenlaisena tarkasteluna johtoryhmän määrittämiseen on käytetty johtajien valtaa. Johtoryhmän voidaan nähdä koostuvan johtajista, joilla on eniten valtaa vaikuttaa organisaation strategiseen suuntaan. Kyseisenlaisella johdon vaikutusvaltaisimmalla sisäpiirillä voi olla merkittävämpi yhteys johtoryhmän vaikuttavuuteen kuin tutkittaessa

laajemman määritelmän mukaista johtoryhmää. Mitä pienempi johtoryhmä on, sitä oletettavimmin johtoryhmäläisillä on kaikilla paljon vaikutusvaltaa. Johdon vaikutusvaltaisimman sisäpiirin tutkiminen voi olla olennaista, kun tutkitaan suuria johtoryhmiä. Vallan jakautuminen johtoryhmässä kiinnostaa tutkijoita, koska valta vaikuttaa strategiaan valintoihin. Strateginen päätöksenteko perustuu vallankäyttöön, koska strateginen päätöksenteko on jäsenitelemätöntä ja epäselvää. Vallan jakautuminen johtoryhmässä vaikuttaa johtajien kokemusten ja persoonallisuuksien vaikutukseen organisaation tuloksissa. Johtoryhmän jäsenillä on kullakin omat tavoitteensa ja mieltymyksensä, minkä vuoksi johtoryhmää voidaan kuvailla ryhmäksi yksilöitä sen sijaan, että heitä kuvailtaisiin tiimiksi. Johtoryhmäläisten valtaan vaikuttavat myös vallan lähteet. Vallan lähteistä rakenteellinen valta, arvovalta ja omistajuusvalta liitetään toimitusjohtajaan. Muilla johtoryhmän jäsenillä nähdään olevan asiantuntijavaltaa. Johtoryhmän jäsenten asiantuntijavalta ennustaa heidän vaikuttavuuttaan, mutta asiantuntijavallan mittaaminen on koettu haastavaksi. (Finkelstein ym. 2009: 128-129.)

Finkelsteinin ym. (2009: 123-125) mukaan johtoryhmillä on kolme keskeistä tekijää, joita ovat johtoryhmien olemus, rakenne ja prosessi. Olemuksella tarkoitetaan johtoryhmän jäsenten yhteisiä ominaisuuksia, kuten heidän tiedollista perustaansa, arvoaan, luonteitaan ja kokemuksiaan. Johtoryhmän rakenne kuvaa jäsenten rooleja ja roolien välisiä suhteita. Roolien keskinäisellä riippuvuudella on merkittävä vaikutus siihen, miten strategisia päätöksiä tehdään. Roolien riippuvuussuhdetta voidaan arvioida sillä, miten riippuvainen yrityksen tulos on koordinoinnista johtoryhmässä, kuten tiedon ja resurssien jakamisesta. Johtoryhmän prosesseilla kuvataan johtoryhmän kanssakäymistä strategisessa päätöksenteossa. Näitä prosesseja ovat sosiaalinen yhtenäisyys ja yhteisymmärrys.

Finkelsteinin ym. (2009: 124) mukaan kuvion 1 mukaiset tekijät ovat keskeisiä johtoryhmän strategisessa päätöksenteossa ja johtoryhmän keskinäisessä vuorovaikutuksessa.



Kuvio 1. Malli johtoryhmistä. (Finkelstein ym. 2009: 123-125)

Useat tutkijat ovat tuoneet esille, että johtoryhmän merkitys yrityksen toiminnalle eroaa paljon eri tilanteissa. Joskus johtoryhmät eivät toimi tiiminä eivätkä juurikaan kommunikoi keskenään, toimitusjohtaja voi olla autoritäärinen tai toimitusjohtajalla voi olla oma vahva näkemys eikä hän salli avointa keskustelua johtoryhmässä. Johtoryhmän heterogeenisyyden vaikutuksia johtoryhmän strategiseen päätöksentekoon on syytä tarkastella ainoastaan, jos jokaisella johtoryhmän jäsenellä on kohtuullisesti valtaa. Toimitusjohtaja voi omalla vallallaan vaikuttaa ja määrittää, miten valta jakautuu johtoryhmässä ja onko johtoryhmän jäsenillä ylipäättään valtaa yrityksen strategisessa päätöksenteossa. (Finkelstein ym. 2009: 122, 130.)

Johtoryhmän keskinäiseen kanssakäymiseen ja yhteisymmärrykseen vaikuttavat alentavasti Finkelstein ym. (2009: 131-137) mukaan johtoryhmän demografinen heterogeenisyys, kognitiivinen heterogeenisyys ja johtoryhmän suuri koko. Johtoryhmän sosiaalinen yhtenäisyys vaikuttaa yhteisymmärrykseen myönteisesti. Hambrick (2007, 336) on tutkimuksissaan havainnut, että monet johtoryhmät eivät muistuta tiimejä vaan tyypillisesti koostuvat osittain itsenäisistä johtajista, joilla on kahdenkeskinen suhde toimitusjohtajan kanssa. Johtoryhmän vuorovaikutteinen yhtenäisyys on havaittavissa siinä, kuinka paljon johtoryhmä on keskenään ja yhdessä vuorovaikutuksessa, miten se

jakaa tietoa, resursseja ja päätöksiä. Vuorovaikutteisesti yhtenäisellä johtoryhmällä on osoitettu olevan suora myönteinen vaikutus organisaation suoritukseen.

2.3. Vaikuttaminen johtoryhmässä

Johtoryhmän valtdynamiikalla on merkittävä vaikutus johtajien toimintaan johtoryhmän jäsenenä. Vallan jakautuminen johtoryhmässä vaikuttaa siten myös siihen, miten johtoryhmän jäsenten panosta hyödynnetään johtoryhmässä. Valta jakautuu johtoryhmässä usein epätasaisesti. Johtoryhmän jäsenen valta korreloi johtoryhmän jäsenen vaikuttavuuden kanssa. Jos valtaa on tosiallisesti vain osalla johtoryhmän jäsenistä, hyödyntää yritys vain heidän vaikutustaan yrityksen strategiseen suuntaan. Vaikka toimitusjohtaja ei ole ainoa, jolla on vaikutusta johtoryhmässä, on toimitusjohtajalla suuri vaikutus siihen, kenellä johtoryhmässä on valtaa. (Finkelstein ym. 2009: 128-131.)

Johtajien valtaa ja vaikuttamista on tutkittu muun muassa potentiaalisen vallan, vallankäytön ja vaikuttamisen sekä vaikuttamiskäyttämisen näkökulmista (ks. esim. Brass & Buckhart 1993; Enns & McFarlin 2003; Yukl ym. 2008). Tässä tutkimuksessa selvitan HR-johtajien vaikuttamista johtoryhmässä; miten he pääsevät vaikuttamaan haluamiinsa asioihin ja mitä vaikuttamisen keinoja he käyttävät. Sen vuoksi kuvaan tässä luvussa johtajien ja HR-johtajien vaikuttamista johtoryhmässä vallan lähteiden, vaikuttamiskeinojen ja vaikuttamiskäyttämisen näkökulmasta.

Brass ja Burkhart (1993: 442) kuvaavat valtaan liittyvässä tutkimuksessa makrotason tutkijoiden keskittyvän vallan lähteiden ja perusteiden tutkimiseen, ja mikrotason tutkijoiden keskittyvän tutkimaan neuvottelutekniikoita ja poliittisia taktiikoita. Tutkimuksessa on tehty eroa myös potentiaalisen vallan ja vallankäytön välille. Brass ja Burkhart tutkivat itse potentiaalisen organisaatiovallan ja vallankäytön yhteyttä. Rakenteellisen aseman nähtiin kuvastavan potentiaalista valtaa ja vallankäytön näkyvän käyttäytymistaktiikoina. Rakenteellinen valta organisaatioissa perustuu muodolliseen asemaan eli hierarkiatasoon ja epämuodolliseen asemaan eli asemaan verkostoissa.

Hierarkiataason osoittama valta on helposti tunnistettavissa eikä siihen liity juurikaan käyttäytymistaktiikoita. Tutkimuksessa nousivat kuitenkin esiin itsevarmuus ja vaihtokauppa hierarkiavallan yhteydessä. (Brass & Burkhart 1993: 441-462.)

Finkelstein (1992: 505-538) on tutkinut valtaa johtoryhmissä sekä johtajien kykyä vaikuttaa yrityksen strategiaan. Johtajien valta muodostuu neljästä eri lähteestä. Johtajalla voi olla aseman antamaa rakenteellista valtaa, yrityksen osaomistajuuteen tai omistajasuhteisiin liittyvää omistajavaltaa, kokemukseen pohjautuvaa asiantuntijavaltaa sekä statukseen ja vaikutussuhteisiin perustuvaa arvovaltaa.

Ennsin ja McFarlinin (2003: 125) mukaan muihin vaikuttaminen on yksi johtajien tärkeimmistä kyvyistä. Johtoryhmässä voi olla joukko hyvin erilaisia ja eri taustaisia johtajia, joten vaikuttaminen kollegoihin ja yrityksen muihin johtavassa asemassa oleviin henkilöihin on tärkeää. Vain vaikuttamalla heihin voi saada aikaan todellista muutosta. Ilman kollegajohtajien tukea osa mahdollisuuksista jää hyödyntämättä. Tuen puute voi näkyä päätöksenteon halvaantumisenä tai sovittujen asioiden toteutuksen epäonnistumisena.

Tutkimuksessaan Enns ja McFarlin (2003: 130) ovat tutkineet johtajien vaikuttamiskäyttäytymistä ja vaikuttamistilanteita. Vaikuttamiskäyttäytymisen määritelmänä käytettiin Yuklin (2011) proaktiivisen käyttäytymisen määritelmiä, jotka on esitetty taulukossa 1. Vaikuttamisen tilanteita ovat taulukossa 2 esitetyt epämuodolliset, muodolliset ja teknologian välityksellä tapahtuvat vaikuttamistilanteet. (Enns & McFarlin 2003: 125-130.)

Johtajien herkkyys tunnistaa vaikuttamistilanteita ja hyödyntää niihin sopivaa vaikuttamiskäyttäytymistä vaikuttaa johtajan vaikuttamiskyvykkyuteen. Johtajien edustaman toiminnon asema yrityksessä ja toimintoon liitetyt sosiaaliset kokemukset määrittävät sitä, minkälaisia vaikuttamistilanteita ja -käyttäytymistä johtajat hyödyntävät. (Enns & McFarlin 2003: 130.) Tsuin (1984: 64) rooliteorian mukaan johtajat ovat sitä tehokkaampia mitä enemmän heidän vaikuttamiskäyttäytymisensä vastaa kollegoiden odotuksia.

Taulukko 1. Proaktiivisen vaikuttamiskäyttäytymisen määritelmät. (Yukl ym. 2008: 610)

Vaikuttamiskäyttäytyminen	Käyttäytymisen määritelmä
Rationaalinen suostuttelu	Vaikuttaja käyttää loogisia perusteluita ja faktatodisteita osoittaakseen, että pyyntö tai ehdotus on toteuttamiskelpoinen ja relevantti tärkeille tavoitteille.
Konsultaatio	Vaikuttaja pyytää kohdehenkilöä tekemään parannusehdotuksia tai auttamaan ehdotetun aktiviteetin suunnittelussa.
Inspiroiva vetoamus	Vaikuttaja vetoaa kohderyhmän arvoihin ja ihanteisiin tai pyrkii herättämään kohderyhmän tunteet saavuttaakseen sitoutumisen pyynnölle tai ehdotukselle.
Yhteistyö	Vaikuttaja tarjoutuu järjestämään apua tai tarvittavia resursseja, jos kohderyhmä toteuttaa pyynnön tai hyväksyy ehdotetun muutoksen.
Tiedottaminen	Vaikuttaja perustelee, miten pyynnön toteuttaminen tai ehdotuksen tukeminen hyödyttää kohderyhmää omakohtaisesti tai auttaa edistämään kohderyhmän uraa.
Mielistely	Vaikuttaja käyttää kehuja ja imartelua ennen tai yrittäessään vaikuttaa kohdehenkilöön niin, että hän toteuttaisi pyynnön tai tukisi ehdotusta.
Henkilökohtainen vetoamus	Vaikuttaja pyytää kohderyhmää toteuttamaan pyynnön tai tukemaan ehdotusta heidän ystävyytensä nimissä tai pyytää henkilökohtaista palvelusta ennen kuin kertoo, mistä on kyse.
Vaihtokauppa	Vaikuttaja tarjoaa jotakin, mitä kohderyhmä haluaa tai tarjoaa vastapalvelusta myöhemmin, jos kohderyhmä tekee, mitä vaikuttaja pyytää.
Oikeuttamistaktiikka	Vaikuttaja pyrkii osoittamaan pyynnön oikeellisuuden tai todentamaan, että vaikuttajalla on valtuus toteuttaa asia.
Painostus	Vaikuttaja käyttää vaatimuksia, uhkailuja, tiivistä tarkistamista tai alituista muistuttamista vaikuttaakseen kohderyhmää tekemään jotakin.
Liittouma	Vaikuttaja värvää muita avuksi tai käyttää muiden tukea vaikuttaakseen kohderyhmän tekemään jotakin.

Ennsin ja McFarlinin (2003: 135-136) tutkimuksen mukaan HR-johtajat käyttävät konsultoivia vaikuttamiskeinoja, tunnistavat yhteisiä arvoja ja hyötyjä. Olosuhteet saattavat kannustaa HR-johtajia pehmeämpiin vaikuttamiskeinoin. HR-johtajien todettiin käyttävän muita johtajia useammin vaikuttamiskeinoinaan roolimallia, konsultaatiota ja mielistelyä. HR-johtajat saattavat käyttää ulkopuolisia tahoja ideoidensa validoinnissa. HR-johtajien vaikuttamiskeinot saattavat auttaa pohjatyössä, jolla pyritään vaikuttamaan kollegoihin. Havaittu tai todellinen asemavalta vaikuttaa johtajien käyttämiin vaikuttamiskeinoin. Talusjohtajat erosivat merkittävästi kaikista muista johtajista siten, että he käyttävät kaikkein epätodennäköisimmin pehmeitä tai epäsuoria vaikuttamisen keinoja vaikuttaessaan kollegoihinsa.

Vaikuttamistaktiikoiden tehokkuuteen vaikuttaa myös se, käytetäänkö vain yhtä vai useampaa taktiikkaa. Falben ja Yuklin (1992: 650) mukaan tehokkaimpia esimiesten käyttämiä taktiikoita olivat konsultaatio ja inspiroiva vetoisuus. Kyseisiä taktiikoita käytettiin erityisesti rinnakkaiseen tai alaspäin tapahtuvaan vaikuttamiseen sekä yhdistettynä muihin taktiikoihin. Rationaalinen suostuttelu oli tehokasta, kun sen yhteydessä käytettiin pehmeitä taktiikoita, kuten konsultaatiota, inspiroivaa vetoisuutta tai mielistelyä. Yksinään tai kovien vaikuttamistaktiikoiden kanssa käytettynä rationaalisen suostuttelun teho oli huomattavasti heikompi. Mieliä, henkilökohtaiset vetoukset ja vaihtokauppa olivat taktiikoina kohtuullisen tehokkaita. Vähiten tehokkaat keinot: painostaminen, liittouma ja oikeuttamistaktiikka saivat harvoin aikaan sitoutumista. Edellä mainitut keinot olivat kuitenkin hyödyllisiä sääntöjen noudattamisen varmistamiseksi erityisesti, kun niitä käytettiin yhdessä rationaalisen suostuttelun kanssa.

Käytettyjen keinoyhdistelmien tehokkuus riippui pääasiassa yksittäisten keinojen tehokkuudesta. Tutkimuksessa havaittiin, että keinojen yhdistelmä oli menestyksekkäämpi kuin yksittäinen vaikuttamiskeino. Kuitenkaan kahden kovan keinon käyttäminen ei ollut parempi kuin yhden kovan keinon käyttäminen. Kovien ja pehmeiden keinojen yhdistelmä oli tehokkaampi kuin yhden kovan keinon käyttäminen, muttei merkittävästi eronnut yhden pehmeän vaikutuskeinon käyttämisestä. Kahden pehmeän vaikuttamiskeinon yhdistäminen oli selvästi tehokkaampaa kuin kahden kovan

vaikuttamiskeinon yhdistelmä. Falbe ja Yukl korostavat, että keinojen yhdistämisessä tulisi kiinnittää huomiota keinojen valintaan. (Falbe & Yukl 1992: 650.)

Taulukko 2. Vaikuttamistilanteet. (Enns & McFarlin 2003: 130)

Vaikuttamistilanteen tyyppi	Vaikuttamistilanteet
Epämuodollinen	Käytäväkeskustelut, epämuodolliset keskustelut muodollisten kokousten jälkeen, varaamattomat yksilökeskustelut
Muodollinen	Raportit, sovitut tapaamiset
Teknologian välityksellä tapahtuva vaikuttaminen	Sähköpostit, puhelinkonferenssit ja videokonferenssit

Sheehanin, De Cierin, Cooperin ja Brooksien (2016: 170-177) mukaan HR-johtajien poliittiset kyvyt vahvistavat vaikuttavuutta sekä henkilöstöjohtamisen sisällössä että HR-johtajan osallistumisessa organisaation päätöksentekoon. HR-johtajien poliittisia taitoja mitattiin kykynä hahmottaa sosiaalisia vuorovaikutussuhteita, vuorovaikutuksena ja vaikutusvaltana muihin ihmisiin, verkostoitumiskykyinä ja koettuna vilpittömyytenä. Sheehan ym. tuovat esille, että HR-johtajat voivat käyttää henkilökohtaista vaikuttavuuttaan vaihtoehtoisena vaikuttamiskeinona päätöksenteossa verrattuna esimerkiksi mittareihin, joilla osoittaa henkilöstöjohtamiskäytänteiden vaikuttavuus organisaation tehokkuuteen.

Galang ja Ferris (1997: 1404-1407) ovat tutkineet symbolisten tekojen roolia henkilöstöosaston vallan määräytymisessä. Lähtökohtana heidän tutkimuksessaan on näkemys, jonka mukaan henkilöstöosastot ovat vaikuttajan asemassa ilman valtaa. Henkilöstöosastojen tulee lisäksi osoittaa tehokkuutta ilman objektiivisia kriteereitä ja mittareita. Galang ja Ferris ehdottavat, että henkilöstöosaston valta organisaatiossa

määräytyy sen mukaan, miten tehokkaasti he johtavat vaikutelmia ja rakentavat todellisuutta symbolisilla teoilla. Symbolisilla teoilla tarkoitetaan tekoja, joilla henkilöstöosasto voi hankkia valtaa, vaikka olosuhteet eivät ole suotuisat. Ensisijaisesti viitataan tekoihin, joilla pyritään viestimään tiettyjä asioita, vaikka viesteillä ei olisi faktapohjaa.

Henkilöstöosaston merkityksen osoittamiseen vaikuttavilla symbolisilla teoilla oli vahva positiivinen korrelaatio strategisen suunnittelun ja henkilöstöosaston toiminnan laajuuden kanssa. Mitä useammin henkilöstöosasto toimi korostaakseen omaa tärkeyttään, sitä todennäköisemmin henkilöstöosasto sai resursseja, jotka mahdollistivat laajemman henkilöstöosaston toiminnan. Galang ja Ferris esittävätkin, että aktiivinen rooli voi erottaa vaikuttavimmat henkilöstöosastot niistä, joilla on vähemmän valtaa. (Galang & Ferris 1997: 1404-1418.)

Aldrich, Dietz, Clark ja Hamilton (2015: 105-130) tuovat esille, että varmistaakseen strategisen vaikuttamiskykynsä henkilöstöhallinnon on päästävä dominoivien tahojen suosioon. Dominoivia tahoja heidän mukaansa ovat toimitusjohtaja, johtoryhmä ja avainesimiehet. Aldrich ym. havaitsivat tutkimuksessaan, että henkilöstötoiminnon vaikuttavuus on vahvasti riippuvainen toimitusjohtajasta ja hänen henkilöstöjohtamisfilosofiansa omaksuneista johtajista. Toimitusjohtajan arvostus HR:ää kohtaan näkyi tukena HR:lle sekä HR:n kutsumisena päätöksentekoon. HR-businesspartnerin uskottavuus määrittää ratkaisevasti toimitusjohtajan tuen ja sitä kautta vaikuttavuuden päätöksenteossa. Aldrich ym. havaitsivat, että uskottavuus on tulos henkilöstöihmisen persoonallisuudesta ja kyvyistä, mutta pohjimmiltaan perustuu niihin arvokkaiisiin tuloksiin, joita hänen työnsä tuottaa. (Aldrich ym. 2015: 105-130.) Jos senioritasolla työskentelevien HR-businesspartnereiden parissa tehtyä tutkimusta voi soveltaa HR-johtajiin, voidaan ajatella, että HR-johtajien on osoitettava arvonsa teoilla ansaitakseen uskottavuutta ja luottamusta.

2.4. Johtoryhmä toimintojen yhteenliittymänä

Johtoryhmän jäsenet johtavat omaa yksikköään ja ovat siten oman toimintonsa edustajia johtoryhmässä. Menz (2012: 46) näkee, että toimintojen johtajien tutkimus tarjoaa lisätietoa johtoryhmien rakenteeseen liittyvään tutkimukseen. Johtoryhmän rakenne eli valinta siitä, mitkä johtajatehtävät kuuluvat johtoryhmään, vaikuttaa yrityksen tulokseen. Johtajaroolit vaikuttavat myös siihen, minkälainen johtaja valitaan tehtävään ja siten johtoryhmän rakenne vaikuttaa myös johtajaroolien välisiin suhteisiin ja johtoryhmän demografiseen kokoonpanoon.

Johtoryhmässä olevat divisioonajohtajat ovat liiketoimintayksikön johtajia, kun toimintojen johtajat edustavat tyypillisesti organisaation toimintoa, kuten taloutta tai markkinointia. Toimintojen johtajien kasvanut määrä johtoryhmissä kertoo johtoryhmien kehityksestä. Vielä 1970-luvulla johtoryhmässä oli tyypillisesti toimitusjohtajan lisäksi ainoastaan talousjohtaja. Seuraavien vuosikymmenten aikana johtoryhmään liittyi myös muiden toimintojen johtajia. Ensimmäisiä olivat strategijahtajat 1980-luvun lopussa. Heitä seurasivat 1990-luvun alussa tietohallintojohtajat ja myöhemmin markkinointijohtajat. Tutkimusta muista toimintokohtaisista johtoryhmän jäsenistä, kuten HR-johtajista, on vain niukasti. (Menz 2012: 47.)

Johtoryhmässä olevista toimintojen johtajista tehdyt tutkimukset ovat syventyneet tutkimaan johtajien roolia, ominaisuuksia, edustusta ja vaihtuvuutta; heidän suhdettaan muihin johtoryhmän jäseniin; organisatorisia ja toimintaympäristöön liittyviä tekijöitä sekä tuloksia. Suuri osa tutkimuksesta on keskittynyt toimintoa johtavien johtoryhmän jäsenten rooleihin, demografisiin ominaisuuksiin, kykyihin sekä johtajien edustukseen ja vaihtuvuuteen johtoryhmissä. (Menz 2012: 51-58.)

Toimintokohtaisten johtoryhmän jäsenten roolit eroavat toisistaan merkittävästi. Roolien erot johtuvat siitä, että heidän johtamansa toiminnot ovat erilaisia. Tutkijat ovat kuitenkin yksimielisiä siitä, että toimintokohtaiset johtoryhmän jäsenet eivät ainoastaan johda omaa yksikköään, vaan merkittävä osa johtajan tehtävästä muodostuu strategisesta päätöksenteosta ja johtamisesta johtoryhmän edustajana. Johtajien on todettu eroavan

siinä, miten he muodostavat ja arvioivat strategioita. Viimeisten vuosikymmenten aikana toimintokohtaisten johtoryhmän jäsenten roolit ovat muuttuneet vaativammaksi ja kompleksisemmaksi ja strategisesta johtajuudesta on tullut toimintokohtaisten johtoryhmän jäsenten menestyksen edellytys. (Menz 2012: 58-59.)

Tutkimuksella toimintokohtaisten johtoryhmän jäsenten ominaisuuksista ja kyvyistä on saatu lisätietoa johtajien iästä, sukupuolesta, koulutustaustasta, toimintokohtaisesta kokemuksesta ja yritysakohtaisesta kokemuksesta. Ominaisuuksien ja kykyjen yhteyttä ja vaikutusta toimintokohtaiseen tulokseen ei ole yksiselitteisesti pystytty selvittämään. Eri toimintokohtaisten johtoryhmän jäsenten ominaisuuksien ja kykyjen eroavaisuuksia ja niiden vaikutuksia tulokseen ei ole vielä juurikaan tutkittu. Toimintokohtaisten johtoryhmän jäsenten tehtävien on havaittu edellyttävän johtajilta samantyyppisiä sosiaalisia taitoja ja vuorovaikutustaitoja, mutta tehtävissä vaaditaan eri tyyppistä ja laajuista teknistä ammattitaitoa. (Menz 2012: 59-60.)

Toimintokohtaisten johtoryhmän jäsenten suhdetta ja vuorovaikutusprosesseja toimitusjohtajaan ja muuhun johtoryhmään on tutkittu melko niukasti. Toimintokohtaisten johtajien nähdään olevan oman erikoisalueensa osaajia sekä lisäävän ja täydentävän tietoillaan ja taidoillaan toimitusjohtajan osaamista. Johtoryhmän jäsenten on havaittu kompensoivan toimitusjohtajan kokemuksen puutetta tärkeän toiminnon tai yrityskokemuksen osalta. Koska johtoryhmän jäsenet raportoivat suoraan toimitusjohtajalle, on johtajien suhde ja yhteensopivuus toimitusjohtajan kanssa tärkeä. Tutkimukset antavat viitteitä siitä, että toimintokohtaisen johtajan tehokkuus riippuu siitä, millainen on hänen suhteensa toimitusjohtajaan. Toimintokohtaisten johtoryhmän jäsenten suhdetta muihin johtoryhmäläisiin on tutkittu vain vähän, mutta joitakin tutkimuksia on tehty johtoryhmäläisten suhteesta muuhun johtoryhmään. Tehdyt tutkimukset osoittavat, että toimintokohtaisilla johtoryhmän jäsenillä on verraten vähän muodollista valtaa ja tyypillisesti melko vähän suoria alaisia, joten heidän on vaikutettava vuorovaikutustaitojensa avulla ja hankittava tukea sopivan hierarkia-asetelman avulla. Tämä pätee erityisesti johtajiin, jotka eivät ole vielä täysin vakiinnuttaneet asemaansa. (Menz 2012: 60-62.)

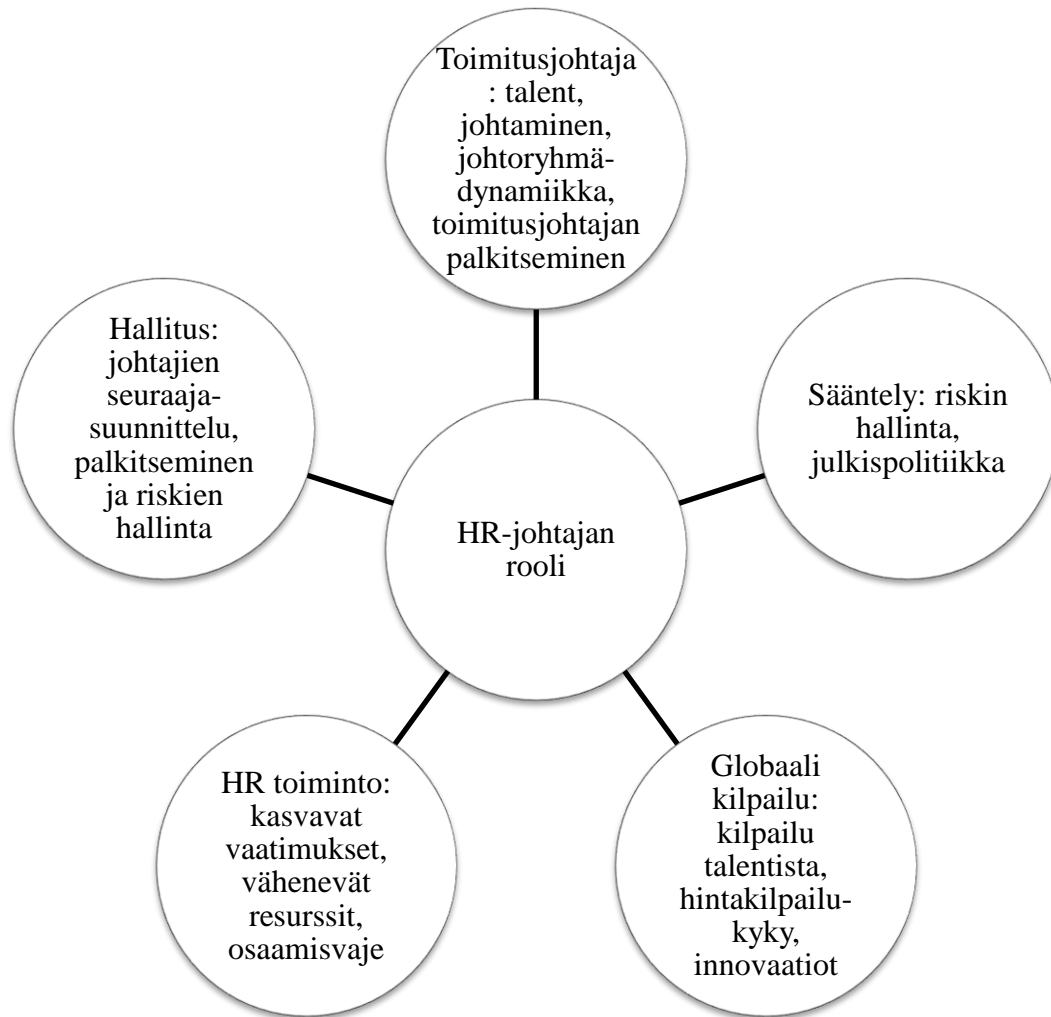
Toimintokohtaisten johtoryhmän jäsenten vaikuttavuutta on selvitetty tutkimalla heidän välillisiä organisatoria vaikutuksiaan ja vaikutusta taloudelliseen tulokseen. Välillisiä organisatorisia vaikutuksia on selvitetty tutkimalla johtoryhmäläisten vaikutusta yleisiin asioihin, kuten heidän vaikutustaan organisaatioon, strategiseen muutokseen ja institutionaalisten sijoittajien määrään ja laatuun. Välillisiä organisatorisia vaikutuksia on tutkittu myös analysoimalla toimintokohtaisten johtoryhmän jäsenten vaikutusta muihin johtoryhmäläisiin tai heidän suhteensa laatua toimitusjohtajaan tai muuhun johtoryhmään. Vaikka suurin osa tutkimuksesta on keskittynyt tietohallintojohtajiin, tutkimustulokset antavat viitteitä siitä, että toimintokohtaiset johtoryhmän jäsenet voivat vaikuttaa välillisesti organisaation tuloksiin. Tutkimustietoa toimintokohtaisten johtoryhmän jäsenten arvonaluontiprosesseista on vain vähän, vaikka toimintokohtaisten johtoryhmän jäsenten vuorovaikutusta muiden johtoryhmäläisten kanssa pidetään kriittisenä. Toimintokohtaisten johtoryhmän jäsenten vaikutus yrityksen taloudelliseen suoritukseen on hienoinen, ja vaikutus on riippuvainen toimialasta, yrityksestä ja johtoryhmään liittyvistä tekijöistä. (Menz 2012: 65-67.)

3. HENKILÖSTÖJOHTAJA VAIKUTTAJANA JOHTORYHMÄSSÄ

HR-johtajiin vaikuttajana johtoryhmässä perehdytään tutustumalla strategisen henkilöstöjohtamisen kehitykseen ja henkilöstöjohtamisen tulevaisuuteen. Sitten tarkastellaan sitä, miten johtoryhmän suhtautuminen henkilöstöjohtamiseen ilmenee. Lopuksi syvennytään HR-johtajan moninaisiin rooleihin, HR-johtajiin johtoryhmässä sekä johtajien kehittymiseen.

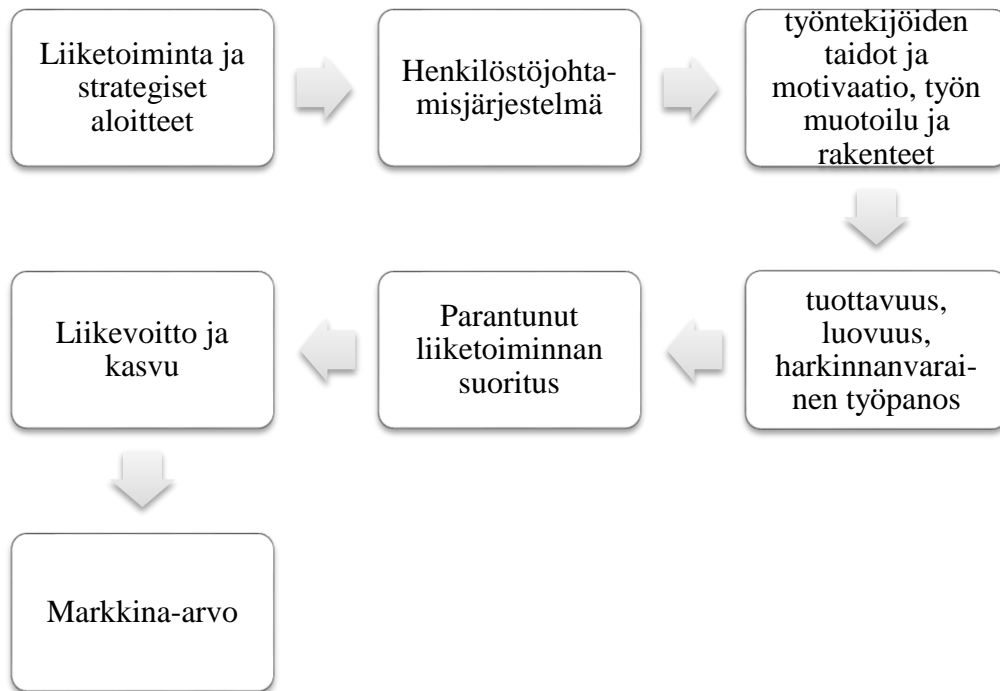
3.1. Strateginen henkilöstöjohtaminen

Strateginen henkilöstöjohtaminen alkoi kehittymään 1980-luvulla, jolloin keskusteltiin HR:n toiminnan linjaamisesta strategian mukaiseksi. HR-johtajan tehtävä oli varmistaa, että henkilöstöjohtamisen käytännöt olivat linjassa myös keskenään. Keskustelun merkittävänä edistäjänä oli Fombrumin, Tichyn ja Devannan 1984 ilmestynyt teos *Strategic human resource management*. 1990-luvulla HR-johtajat tulivat enenevässä määrin osaksi yritysten johtoryhmiä. HR:n rooli strategisena partnerina sai paljon huomiota, ja vuosikymmenen loppupuolella kiihtynyt kilpailu kyvykkyyksistä nosti HR-toiminnon ja HR-johtajan koettua tärkeyttä merkittävästi. Keskustelun ja HR:n kehittämisen kulmakivenä toimi Dave Ulrichin 1996 ilmestynyt teos *Human Resource Champions*. 2000-luvun alussa HR-johtajan roolista ei tullut näkyvämpi ja tärkeämpi vain kilpailullisista syistä, vaan sitä edistivät merkittävät organisaatioiden heikkoudet. Yritysten valvonnan ja sääntelyn lisääntyessä yritysten hallitukset valvoivat ylimmän johdon seuraajasuunnittelua, palkitsemista ja suoritusjohtamista. Kun hallitusten huomio toimitusjohtajien palkitsemiseen ja riskien hallintaan on lisääntynyt, on HR-johtajien rooli muuttunut kriittisemmäksi ja he ovat enemmän tekemisissä hallituksen kanssa. Tästä syystä HR-johtajan rooli on muuttunut vaatimmaksi ja epävarmemmaksi viime vuosina. HR-johtajien tehtävän vastuu, näkyvyys ja vaikuttavuus ovat laajentuneet, mutta paineiden lisääntyessä tehtävässä menestyminen on aiempaa haastavampaa. Odotukset ja vaatimukset luovat HR-johtajille paineita, joita on kuvattu kuviossa 2. (Wright, McKinnon, Antoine, Sartain, Boudreau & Pace 2011: 2-5.)



Kuvio 2. HR-johtajan tehtävään kohdistuvat paineet. (Wright ym. 2011: 5)

Beckerin, Huselidin, Pickuksen ja Sprattin (1997: 235-237) mukaan henkilöstöjohtamisjärjestelmä voi olla yrityksen strateginen kilpailuetu ja luoda arvoa osakkeenomistajille. Henkilöstöjohtamisen tai henkilöstökäytäntöjen johtamisen sijaan tulisi ajatella henkilöstövoimavarojen johtamista. Yrityksen henkilöstön substanssiarvo vastaa tulevien kassavirtojen nykyarvoa, mikä on lähtöisin yrityksen työvoiman taidoista, motivaatiosta ja joustavuudesta. HR-johtaja tuottaa yritykselle parhaiten arvoa ja kilpailuetua hyödyntäessään henkilöstövoimavarojen johtamista yrityksen strategian muodostamisessa ja toteuttamisessa sekä tärkeiden liiketoimintatavoitteiden saavuttamiseksi. Beckerin ym. HR –osakkeenomistaja-arvon suhde esitetty kuviossa 3.



Kuvio 3. HR – osakkeenomistaja-arvon suhde. (Becker ym. 1997: 229)

Lawlerin ja Boudreaun (2009: 15) mukaan HR:n strateginen partner-rooli vahvistuu entisestään, koska inhimillinen pääoma ja sen organisointi ovat lisääntyvissä määrin keskeisiä organisaation tehokkuudelle. Laajan tutkimusnäytön perusteella inhimillisen pääoman rekrytointi, kehittäminen, organisointi ja johtaminen vaikuttavat vahvasti yrityksen suoritukseen, minkä myötä HR-johtajilla on paljon annettavaa strategian kehittämiseen ja toteutukseen.

3.2. Henkilöstöjohtamisen tulevaisuuden kehityssuuntia

Kun tarkastellaan henkilöstöjohtamisen tulevaisuutta, nousevat erityisesti esiin HR arvon tuottajana, ihmisyyden arvostaminen työssä ja teknologian vaikutus henkilöstöjohtamiseen (ks. esim. Ulrich & Dulebohn 2015; Cohen 2015; Cleveland, Byrne & Cavanagh 2015; Stone, Deadrick, Lukaszewski & Johnson 2015).

Cleveland ym. (2015: 146-158) nostavat ihmisyyden arvostamisen työssä ja organisaation jäsenten hyvinvoinnista huolehtimisen henkilöstöjohtamisen tulevaisuuden tavoitteeksi.

Heidän mukaansa henkilöstöjohtamisen ei tulisi keskittyä ainoastaan tehokkuuteen ja organisaation suoritukseen vaan olla vahva työntekijöiden puolestapuhuja. Menestyvät organisaatiot rakentuvat menestyneiden yksilöiden toiminnasta, ja henkilöstöjohtaminen on ratkaisevassa roolissa vaikuttaessaan sekä organisaation että työntekijän hyödyksi. Cleveland ym. tuovat esiin, että ekologisen systeemin mallia voi hyödyntää henkilöstöjohtamisessa. Mallin avulla HR voi tarkastella laajasti pitkän aikavälin näkökulmasta toimintaympäristön eri kerroksia, kuten työntekijöitä, organisaatiota ja laajempaa yhteisöä.

Ulrichin ja Dulebohnin (2015: 191-203) mukaan HR:n seuraava kehitysaskel on luoda arvoa muokkaamalla HR:n yrityksen sisäiset palvelut vastaamaan yrityksen ulkopuolisiin odotuksiin (kts. taulukko 3). Näin HR ei ainoastaan vastaa strategiaan vaan voi kokonaisuudessaan auttaa muovaamaan ja luomaan strategiaa. Muuttamalla sisältä ulospäin lähestymistavan HR voi keskittyä organisaation haasteisiin, olla mukana koko strategian kehityksessä ja tuottaa arvoa. Ulkoa sisäänpäin lähestymistapa yhdistää HR:n laajempaan liiketoimintakontekstiin ja ulkoisiin sidosryhmiin. HR:n aiempi arvon tuottaminen on perustunut organisaation sisäiseen työntekijöiden ja esimiesten palvelemiseen, mutta tulevaisuudessa HR voi luoda arvoa vastaamalla ulkoisten sidosryhmien, kuten asiakkaiden, sijoittajien ja yhteisöjen odotuksiin. Voidakseen lisätä arvoa tulevaisuudessa HR-ammattilaisten tulee toimia kyvykkyyksien rakentajan, teknologian kannattajan, HR-innovaattorin ja yhdistäjän roolissa. HR-ammattilaisten tulee myös hankkia taitoja, joita tarvitaan tulevaisuuden haasteiden, kuten globalisaation, riskien, merkityksellisyyden ja kestävyuden, johtamiseen.

Stone ym. (2015: 216-226) toteavat teknologian vaikuttaneen henkilöstöjohtamisen alaan dramaattisesti ja olettavat teknologian vaikuttavan alaan merkittävästi myös tulevaisuudessa. Laajasti käyttöön otettujen HR-teknologiaratkaisuiden osalta tulee arvioida sitä, miten uudet järjestelmät auttavat organisaatioita saavuttamaan ensisijaiset HR-tavoitteensa. Järjestelmien osalta on havaittu seuraavanlaisia puutteita: järjestelmät (a) käyttävät yksisuuntaista viestintää, (b) ovat persoonattomia ja passiivisia, (c) eivät aina mahdollista ihmistenvälistä kanssakäymistä, (d) luovat usein keinotekoisien välitilan yksilöiden ja organisaation väliin.

Taulukko 3. HR:n tulevaisuus. (Ulrich & Dulebohn 2015: 191)

	HR:n nykyinen menettelytapa: sisältä ulospäin	HR:n tulevaisuuden menettelytapa: ulkoa sisällepäin
HR:n fokus	<ul style="list-style-type: none"> - hallinnollinen tehokkuus - HR käytäntöjen uudelleensuunnittelu - yhdistää HR strategiaan 	<ul style="list-style-type: none"> - luoda HR:n avulla arvoa sisäisesti työntekijöille ja organisaatiolla sekä ulkoisesti asiakkaille, sijoittajille ja yhteisöille
HR:n suhde liiketoimintaan	<ul style="list-style-type: none"> - käyttää HR:ää sisäisen tehokkuuden edistämiseen 	<ul style="list-style-type: none"> - ymmärtää liiketoimintayhteys - määrittää HR:n arvo ulkoa sisälle, asiakkaiden ja sijoittajien näkökulmasta
HR:n tavoitteet tai tulokset	<ul style="list-style-type: none"> - HR rakentaa kykyjä ja kehittää työntekijöiden tuloksia 	<ul style="list-style-type: none"> - lisätä työntekijöiden tuottavuutta (kyky + sitoutuneisuus + panos) - kehittää organisaation kyvykkyyttä (kulttuuria tai prosesseja) - varmistaa johtajuuden laatu koko organisaatiossa
HR-investointien alueita	<p>HR-toiminnon uudelleenorganisointi:</p> <ul style="list-style-type: none"> - etsiä viimeisin HR:n rakennetrendi - muokata HR-käytäntöjä: etsi parhaita käytäntöjä - tarjota asteittaisia HR-ratkaisuita - kehittää HR-ammattilaisia: tilapäisiä investointeja HR-ammattilaisten työuriin - seurata tai mitata HR kehitystä: <ul style="list-style-type: none"> o mitata sitä, mitä on helpointa mitata ja usein toimintalähtöisesti 	<ul style="list-style-type: none"> - rakentaa HR-toimintoja kuin ammattimaista palveluorganisaatiota organisaation sisällä - tarjota yhtenäisiä, integroituja ja innovatiivisia HR-käytäntöjä ihmisten, suorituksen, tiedon ja työn ympärille - varmistaa, että HR-ammattilaisilla on oikeat kyvyt tuottaa arvoa ja että heillä on ulkoa sisäänpäin lähestymistapa - luoda HR-analyytikkää keskittyen oikeisiin asioihin; varmistaa HR:n kyky ymmärtää, kuinka käyttää mittareita päätöksenteon tukena

Cohen (2015: 214) haastaa kehittämään henkilöstöalan kompetensseja, jotta henkilöstöjohtaminen voi saavuttaa potentiaalinsa strategisena liiketoiminnan johtajana. Vaikka osa johtajista näkee HR:n arvon organisaation menestykselle, näkee suuri osa HR:n vielä negatiivisesti tai mitättömänä. Cohen tuo esille, että henkilöstöjohtamisen ammattikunnan on yhdessä ja systemaattisesti rakennettava ammattia ja henkilöstöalan kyvykkyyttä. Kriitikot henkilöstöjohtamisen alalta ja alan ulkopuolelta ovat tuoneet esille, että mittaamisen lisääminen, strategisen fokuksen lisääminen ja tulevaisuuden henkilöstöammattilaisten kehittäminen edesauttavat henkilöstöalan kehittymistä. Cohen tuo esille, että jokaisella henkilöstöalan ammattilaisella, tutkijalla ja järjestöllä on kriittinen rooli kehityksessä ja sen vuoksi on hyvä tarkastella sitä, miten kukin itse toimii kehityksen edistämiseksi. Cohenin mukaan henkilöstöalan tulisi keskittyä ammattikunnan kehittämiseen hyödyntämällä HR-koulutusta, kompetenssien kehittämistä, sertifiointia, kokemusta, standardeja ja akateemista tutkimusta.

3.3. Johtoryhmän suhtautuminen henkilöstöjohtamiseen

Christensen (2006: 70) tuo esille, että HR-johtaja saa liiketoimintajohtajien tuen ja luottamuksen, jos HR-johtaja saa liiketoimintajohtajat näkemään, miten henkilöstön ja organisaation prosesseja ja systeemejä suunnitteleamalla saa ratkaisun liiketoimintaongelmiin. Kelly ja Gennard (2007: 114) ovat tutkimuksessaan havainneet, että vaikuttaakseen yrityksen strategiaan, on HR-johtajien ja muiden ylimmän tason johtajien oltava suuntautuneita liiketoimintaan eikä vain omaan toimintoon. Kelly ja Gennard havaitsivat, että oman toiminnon asioissa pitäytyvät ja omaa erikoissanastoa käyttävät johtajat saattavat jäädä tärkeiden liiketoimintapäätösten ulkopuolelle. Tutkimuksessa oli havaittu myös, että toimitusjohtajan persoona ja kiinnostus henkilöstöjohtamista kohtaan vaikuttivat merkittävästi HR-johtajan vaikuttamismahdollisuuksiin. Näin ollen toimitusjohtajan vaihtuminen vaikutti merkittävästi HR-johtajan kykyyn osallistua strategiseen päätöksentekoon.

Finkelsteinin (1992: 505-538) mukaan johtajien kyky vaikuttaa yrityksen strategiaan riippuu paljolti siitä, onko heillä vaikuttamisen edellyttämää valtaa. Näin ollen vallan

jakautuminen johtoryhmässä tulee ottaa huomioon arvioitaessa johtajien todellisia vaikutusmahdollisuuksia strategiaan. Luoma (2010: 40-42) tuo esille, että johtoryhmän jäsenillä on kullakin oma henkilökohtainen näkökulmansa strategiaan. Johtoryhmän toimintakyvyn ja työskentelyn kannalta johtoryhmän olisi kyettävä muodostamaan yhtenäinen kuva yrityksen tilanteesta ja siihen sopivasta strategiasta.

HR-johtajan tehtävän kriittisiä onnistumisen edellytyksiä ovat Christensenin (2006: 67-71) mukaan osallistuminen liiketoimintastrategian kehittämiseen, liiketoimintaympäristön ja liiketoiminnan ymmärrys. Erityisesti Christensen painottaa HR-johtajan omaa käsitystä itsestään organisaatioarkkitehtinä. Kokeeko HR-johtaja ymmärtävänsä liiketoimintaa niin hyvin, että tunnistaa liiketoiminta-asioiden vaikutukset henkilöstöön ja organisaatioon? Toteuttaakseen henkilöstöjohtamisen agenda HR-johtajan on oltava myös taitava vaikuttaja ja poliittisen pelin pelaaja. Toteuttamiseen vaikuttaa myös kyky innostaa henkilöstöorganisaatiota.

Tärkeimmät ja vaikuttavimmat HR-johtajien roolit ovat Wrightin ja Stewartin (2011: 40-53) tutkimuksen mukaan johtoryhmän strateginen neuvonantaja, johtoryhmän jäsenten coach ja luotettu, talenttiarkkitehti, henkilöstöfunktion johtaja ja hallituksen yhteyshenkilö. Fortune 150 -yritysten HR-johtajat toivat esille, että heidän menestymisensä riippuu siitä, miten he integroivat useita rooleja samanaikaisesti. Johtoryhmän jäsenten valmentajana ja luotettuna toimiminen luo edellytykset uskottavalle strategiatyöskentelylle. Laajan ja riittävän syvän liiketoimintaymmärryksen myötä HR-johtaja voi uskottavasti osallistua yrityksen strategiatyöhön ja hyödyntää erityisosaamistaan talenttiarkkitehdin roolissa. Henkilöstöfunktion johtajan roolissa HR-johtaja varmistaa strategian menestyksekkään toteutuksen.

HR-johtajat toimivat kollegoidensa strategisina kumppaneina, luotettuina ja coacheina. Strategisen neuvonantajan roolissaan HR-johtajat jakavat ihmisiin liittyvää erityisosaamistaan ja vaikuttavat siihen, miten yrityksen henkilöstö sopii yrityksen strategiaan. (Wright & Stewart 2011: 42-48.)

HR-johtajat ovat muiden johtoryhmän jäsenten kollegoita sekä henkilöstöpartnereita. Johtajat saavat vähän palautetta, joten HR-johtaja pystyy kertomaan heille palautetta, jota he eivät kuulisi muuten. Partnersuhdetta voi rakentaa ja ylläpitää antamalla rakentavaa palautetta, uusia ideoita ja ratkaisuita. Luottamuksen ansaitseminen auttaa luomaan suhteet, joissa johtajat voivat kääntyä HR-johtajan puoleen luottamuksellisissa keskusteluissa. Rehellinen palautteen antaminen vaatii rohkeutta ja sensitiivisyyttä. Partner-roolissa aikaa tulee käyttää reilusti ja demokraattisesti kaikille partner-tahoille. (Sage-Gavin 2011: 28-29.)

Toimitusjohtajan ja muiden kokeneiden johtajien kumppanina toimiminen vaatii Wrightin mukaan tiettyjä kriittisiä kykyjä ja oman sisäisen motivaation ja merkityksellisyyden kokemuksen. HR-johtajan tulee varmistaa, että hänen johtamansa henkilöstöjohtamisen perustoiminnat pyörivät hyvin, ja HR-johtajan tulee tuntee yrityksen toimintaympäristö ja liiketoimintalogiikka hyvin. Luodakseen onnistuneen kumppanuussuhteen muiden johtajien kanssa HR-johtajan on tunnettava johtaja ja häntä ympäröivä johtamisympäristö, ymmärrettävä prioriteetit ja kulloinenkin tilanne sekä muutokset ympäristössä ja opittava liiketoimintaa säätelevät säännöt ja reunaehdot. Onnistuneessa kumppanuussuhteessa HR-johtaja myös toimii arvostavasti ja rehellisesti ja tukee johtajia tuomalla esiin riskejä. Wright painottaa, että sisäinen motivaatio ja merkityksellisyys on saatava yrityksen menestyksestä eikä ainoastaan omasta menestyksestä, arvovallasta ja tehtävästä. HR-johtajan on edustettava koko yritystä ja oltava valmis asettamaan itsensä alttiiksi riskeille koko yrityksen menestyksen hyväksi. (Wright 2011:130-136.)

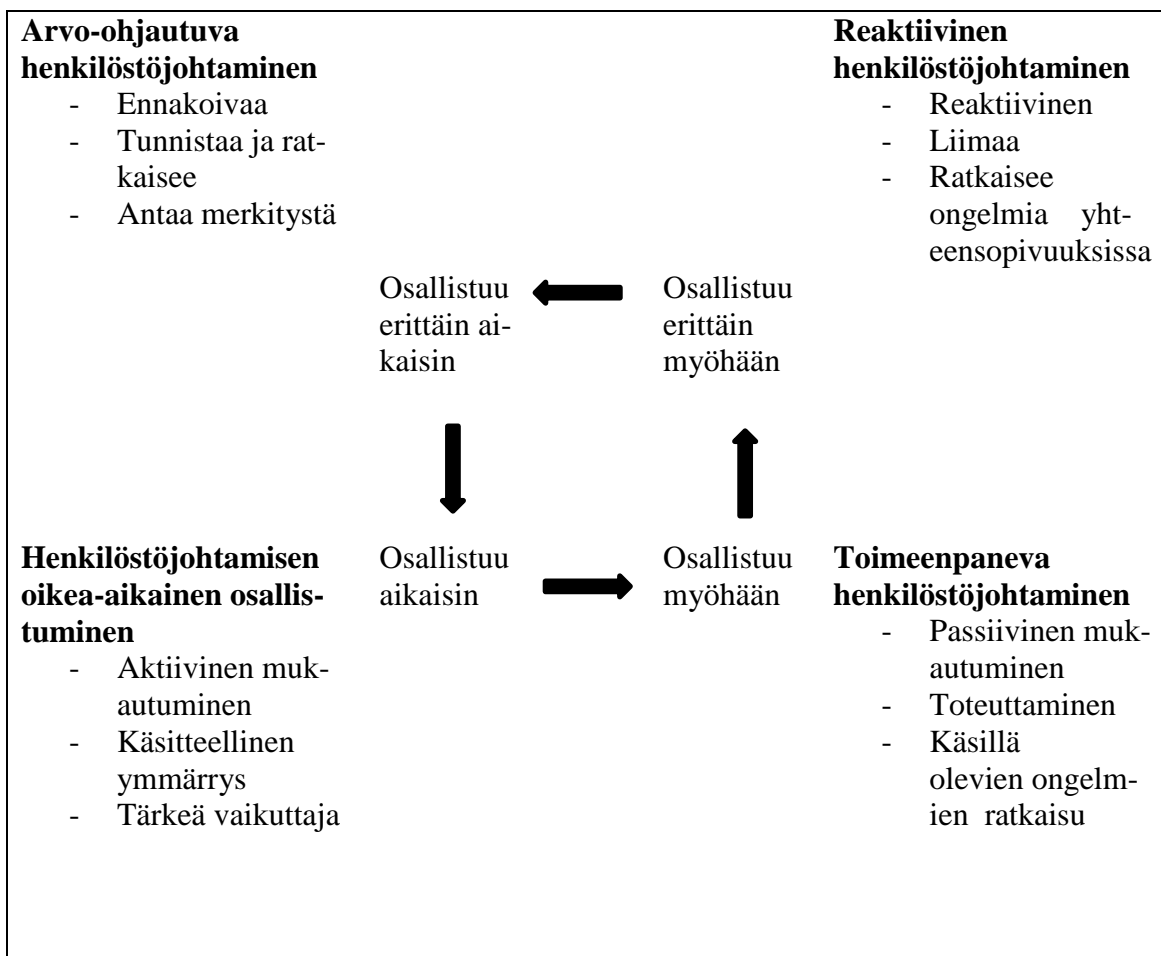
3.4. Henkilöstöjohtaja johtoryhmässä

HR-johtajien tehtävä ja painopistealueet ovat muuttuneet viime vuosikymmeninä. 1980-luvulla henkilöstöjohtaminen pyrittiin yhtenäistämään strategian kanssa, ja 1990-luvulla HR-johtajat pyrkivät osaksi johtoryhmää. 2000-luvulla yrityksen osaamisen johtaminen ja henkilöstöriskien hallitseminen ovat nostaneet henkilöstöjohtamisen tärkeäksi. (Wright ym. 2011: 2-5.)

Armstrongin mukaan HR-johtajan lisäarvo johtoryhmässä on visioida sitä, miten henkilöstöstrategian saa integroitua liiketoimintastrategiaan. Organisaation kehittäminen, muutosjohtaminen ja yhtenäiset henkilöstökäytännöt ovat HR-johtajan tärkeitä tehtäviä. HR-johtajat vaikuttavat siihen, miten yritys on organisoitunut, johdettu ja miehitetty antamalla näkemyksensä siihen, miten nämä kannattaisi hoitaa, jotta yritys saavuttaisi strategiset tavoitteensa. Erityisesti tulee huomioida, että johtoryhmätyössä uskottavuutta ei saa pelkästään osaamalla henkilöstöjohtamisen tekniikat, vaan HR-johtajan panostus ja uskottavuus riippuvat pääosin HR-johtajan liiketoiminnan ymmärryksestä ja kyvyistä sekä hänen kyvyistään olla johtoryhmän täysipainoinen jäsen. (Armstrong 2006: 81.)

Wright on HR-johtajien haastattelujen pohjalta todennut, että HR-johtajat käyttävät strategian muodostamiseen vaikuttamisen ja strategian toteuttamisen sijasta suurimman osan ajastaan strategian muodostamisen johtamiseen eli huonosti toimivan johtoryhmädynamiikan johtamiseen. Osa haastatelluista HR-johtajista koki käyttävänsä jopa 90 prosenttia aikaansa johtoryhmädynamiikan johtamiseen. Wright tuo esille, että opportunisti ja ylimielisyys ovat usein hyvin toimivan johtoryhmädynamiikan tiellä. (Wright 2011: 300.)

Buyens ja De Vos (2001: 76) esittävät, että henkilöstöjohtamisen arvoa organisaatiolle voi arvioida siitä, miten HR osallistuu päätöksentekoprosesseihin (kts. kuvio 4). Heidän mukaansa henkilöstötoimintoa voidaan kuvata ennakoivaksi, jos HR on mukana heti, kun päätöksentekoprosessi alkaa ja huomataan eroavaisuus todellisuuden ja tavoitetilan välillä. Jos HR osallistuu aktiivisesti päätöksentekoprosessiin luomalla keinoja ja työkaluja sekä tukemalla implementoinnista vastaavia esimiehiä, on henkilöstötoiminto mukana oikea-aikaisesti. Jos HR osallistuu ainoastaan päätösten toteuttamiseen eikä HR:llä ole aktiivista roolia ennen sitä, on henkilöstötoiminnon rooli toimeenpaneva. HR-toiminto on reaktiivinen, jos HR:ää konsultoidaan vain, mikäli ratkaisu ei toimi kuten sen on odotettu toimivan. Buyens ja De Vos esittävät, että vaikka ennakoivalla henkilöstöjohtamisella on suurin vaikuttavuus, niin henkilöstöjohtamisella voidaan luoda lisäarvoa päätöksenteon joka vaiheessa. Heidän mukaansa arvon tuottamiseen eri vaiheissa tarvitaan erilaisia kyvykkyyksiä.



Kuvio 4. Henkilöstöjohtamisen osallistuminen päätöksentekoprosesseihin. (Buyens & De Vos 2001:76)

John ja Björkman (2015: 424) tutkivat, mitkä tekijät vaikuttavat esimiesten ja asiantuntijoiden käsityksiin HR-toiminnon henkilöstöjohtamisen kyvykkyydestä. Johnin ja Björkmanin tutkimuksessa yksilöiden käsitykset HR-toiminnon henkilöstöjohtamisen kyvykkyydestä olivat vahvasti yhteydessä henkilöstöjohtamisen käytäntöjen näkyvyyteen ja henkilöstöjohtamisen kannustimiin eli siihen, minkälainen yhteys henkilökohtaisella suorituksella on kannustimiin. Näkemyksiin henkilöstöjohtamisen kyvykkyydestä vaikuttivat myös sähköisten henkilöstöjohtamisen työkalujen käyttö ja ylimmän johdon asenteet henkilöstöjohtamisen käytäntöjä kohtaan.

3.5. Johtajien kehittymismenetelmät

Johtajien kehittäminen on välttämätöntä ajatellen johtajien kohtaamia talouden haasteita, nopeita muutoksia, työskentelyä globaalissa taloudessa, julkisten palveluiden kehittämistä, monimuotoisuuden edistämistä ja toimimista eettisesti ja sosiaalisesti vastuullisemmin. Vaikka johtajien vaikutuksesta yrityksen parempaan tulokseen on vain niukasti todisteita, on kiinnostus johtajien kehittämiseen noussut viime aikoina. Johtajien ja johtajuuden kehittämisessä tulee arvioitavaksi se, mikä on kehittämisen tavoite eli minkälaisia taitoja ja kykyjä johtajilla tulisi olla. Gold, Thorpe ja Mumford (2010: 68) näkevät, että johtajien tulee suhtautua kehittymiseensä kokonaisvaltaisesti. Johtajien tulee myös tuntea organisaationsa ja työnsä konteksti hyvin. Johtajien tulee ymmärtää käytäntöjä ja kyetä haastamaan oletuksia, jotka hidastavat tehokasta toteutusta. Ymmärtäessään organisaationsa ja sen toiminnan hyvin johtajat kykenevät selkiyttämään tilannetta ja tarpeellisia toimenpiteitä muille. Johtajuuden ydin on luoda muille yhteinen merkitys, joka tarjoaa heille suunnan ja kokemuksen tärkeydestä, sekä sitoutua yhteisen merkityksen ja matkan suostuttelevaan perustelemiseen. (Gold ym. 2010: 67-68.)

Gold ym. (2010: 68) toteavat, että johtajia kehitetään vielä liian kapea-alaisesti. Johtajien on nykyään välttämätöntä oppia vaikuttamisesta organisaatiossa ja muiden organisaatioiden välillä. Johtajien kehittämisen on keskityttävä sekä johtajuuden että hallinnollisen johtamisen kehittämiseen, siten että johtajat kehittävät tietoisuuttaan ja visiotaan tulevasta, tekevät päätöksiä ja toimivat luovasti. Menneisyyden ymmärtäminen ei ole riittävää nopeasti muuttuvassa maailmassa, vaan johtajilta vaaditaan myös mielikuvista, arviointikykyä ja näkemystä.

Woodall ja Winstanley (1998: 265-266) toteavat, että johtajien ja johtoryhmän kehittymisen esteinä ovat epäselvät tehtävät ja roolit, asenteet, sopivien fasilitaattoreiden löytäminen, aika ja johtajien määrä. Johtajien työ ei ole helposti määriteltävissä eikä sopivien kehittämismenetelmien määrittäminen ole siksi helppoa. Johtajien kehittymistä voi estää myös näkemys siitä, että johtajalla tulisi jo olla tarpeelliset taidot ja ominaisuudet, koska hän on menestynyt ja saavuttanut nykyisen asemansa. Lisäkehittymiselle ei ole ikään kuin tarvetta. Johtajille on myös haastava löytää riittävän

uskottavia ja vaikutusvaltaisia kehittämisen fasilitaattoreita. Johtajien käytettävissä oleva aika on erittäin arvokasta, joten kehittämiseen käytettävään aikaan on oltava hyvä todistettavissa oleva peruste. Johtajia on yleensä melko vähän, joten kehittämisen valmistelusta ja kehittämiseen käytetyistä panoksista hyötyy suorasti vain pieni määrä ihmisiä, joten kehittämisen kuluista ei saada skaalaetua. Erilaisten esteiden vuoksi monet johtajat kokevat olevansa oma lajinsa ja vapautettuja muussa organisaatiossa noudatettavista hyvistä käytännöistä. Kehittymisen esteiden vuoksi johtoryhmän kehittämistä on suunniteltava huolella, jotta tunnistetaan kehittymistarpeet ja niihin soveltuvat kehittymismenetelmät.

Woodall ja Winstanley (1998: 266-267) ovat tunnistaneet neljä päävaihetta johtajien kehittämisessä. Taulukossa 4 on kuvattu eri vaiheisiin sopivat kehittämisaktiviteetit.

Taulukko 4. Johtajien kehittämisen neljä päävaihetta. (Woodall & Winstanley 1998: 267)

Kehittämisvaihe	Tavoite	Keinot
Johtajaksi valmentaminen	Valmistaa johtajia seuraavalle tasolle	Mentorointi, sponsorointi, coachaus, erityiset tehtävänannot, varhainen vastuun antaminen, laajan johtamiskokemuksen mahdollistaminen (esim. työnkierrolla), näkyvyyden antaminen (esim. korkean profiilin esiintymiset)
Virkaan asettaminen / perehdyttäminen	Perehdyttää johtajia uuteen tehtävään, organisaatioympäristöön ja kulttuuriin. Mahdollistaa johtajien sopeutuminen ja varhainen kontribuutio tehtävässä.	Strukturoitu perehdytys organisaatioon ja sen käytäntöihin. Mahdollisuuksia epämuodolliseen opastukseen. Tuen saaminen kehittymistarpeiden arviointiin. Saada neuvoja laajemman näkökulman ottamiseen tai suunnan muuttamiseen.

Taulukko jatkuu sivulla 39.

Taulukko jatkuu sivulta 38.

Tehtäväkohtaiset kompetenssit	Tukee johtajien taitojen hankkimista (esim. strategian muodostamisessa, suorituksen arvioinnissa, muutosjohtamisessa) ja kehittää tehtäväkompetensseja.	Neuvonta tehtäväsuhteiden tunnistamiseksi, neuvonta erikoisalan tunnistamiseksi, sijaistaminen ja ylemmällä tasolla toimiminen (esim. toimitusjohtajan sijaisena toimiminen), verkostoituminen (muissa yrityksissä vastaavassa tehtävässä toimivien kanssa), seminaareihin ja esityksiin osallistuminen ja niiden pitäminen, sisäisten tai ulkoisten asiantuntijaselontekojen hyödyntäminen, erityisten projektien tekeminen yksin ja yhdessä muiden kanssa (hyödyntäen sisäistä coachia tai ulkoista fasilitaattoria), muodolliset johtajille suunnatut kurssit, fasilitoitu kokemuksesta ja työssä oppiminen, mentorointi ja mentorina toimiminen, coachaus ja coachina toimiminen, 360-palaute, omaehtoiseen kehittymiseen panostaminen, henkilökohtaisten kehityssuunnitelmien kirjoittaminen ja käyttäminen.
Tiimin tehokkuus	Johtoryhmän synergian ja täydentävien rakentaminen. Yhteisten tavoitteiden ja prioriteettien tunnistaminen.	Fasilitoidut off-site -päivät, kehittymiseen painottuvat sessiot johtoryhmäkokousten päätteeksi, fasilitoitu tiimiytyminen ja tiimin tehokkuuden arviointi, fasilitoitu tiimin roolien selkiyttäminen (hyödyntämällä esimerkiksi yksilökohtaista neuvontaa), tiimikyselyt ja persoonallisuusprofiilit.

Muun muassa Suutarin ja Viitalan (2008: 381-383) mukaan kehittymisen voi jakaa kategorioihin, kuten suunniteltu ja suunnittelematon kehittyminen sekä muodollinen koulutus, kehittämisaktiviteetit ja omatoimiset aktiiviteetit. Suutari ja Viitala tutkivat suomalaisten kauppatieteen maisterin koulutuksen suorittaneiden johtajien johtamisen kehittymismenetelmien käyttöä ja niiden koettua tehokkuutta. He tutkivat yleisimpiin

kehittymismenetelmiin osallistumista. Omatoimisiin kehittämisaktiviteetteihin luettiin kirjat, videot, mentorointi ja konsultointi sekä omatahtinen oppiminen esimerkiksi videojärjestelmiä hyödyntämällä. Internetpohjaista oppimista tutkittiin erillään omatoimisista kehittämisaktiviteeteista.

Yleisimpiä kehittäymismenetelmiä (kts. taulukko 5) olivat johtamiskoulutus ja koulutusohjelmat (83 %) ja toiseksi yleisimpiä olivat omatoimiset kehittämisaktiviteetit (68 %). Erityiset toimeksiannot (49 %) ja säännöllinen suoritusarviointi (39 %) olivat myös laajalti hyödynnettyjä menetelmiä. Suutari ja Viitala päättelevät, että valmennuksen ja koulutuksen yleisyys johtuu siitä, että niitä on helppo järjestää ja ne ovat tuttu kehittämismenetelmä myös johtajille. (Suutari & Viitala 2008: 388.)

Taulukko 5. Johtajien osallistuminen johtamisen kehittämismenetelmiin viimeisen kolmen vuoden aikana. (Suutari & Viitala 2008: 383)

Kehittämismenetelmä	Vastaajamäärä	%
Johtamisvalmennus ja koulutusohjelmat	729	83
Omatoimiset kehittämisaktiviteetit	597	68
Erityiset toimeksiannot (esim. projektit)	430	49
Säännöllinen suoritusarviointi	121	39
Työnkierto	158	18
Internetopiskelu	123	14
Mentorointi	123	14
Henkilökohtainen urasuunnittelu	61	7
Kansainvälinen komennus	53	6
Muu	26	3

Suutari ja Viitala (2008: 385) tutkivat kehittämismenetelmien koettua tehokkuutta. Tehokkaimpina koettiin kokemusoppimiseen perustuvat kehittäymismenetelmät. Kehittämismenetelmien koettu tehokkuus on esitetty taulukossa 6.

Taulukko 6. Kehittämismenetelmien koettu tehokkuus henkilökohtaiselle kehittämiselle. (Suutari & Viitala 2008: 385)

Arviointijakauma Likert –asteikolla	%	%	%	%	%	Keskiarvo	normaalihajonta
Kansainvälinen komennus	0	4	10	27	59	4.4	0.8
Henkilökohtainen urasuunnittelu	0	6	9	57	28	4.1	0.8
Työnkierto	3	4	15	42	37	4.1	1.0
Mentorointi	0	4	21	41	33	4.0	0.9
Eryityiset toimeksiannot (esim. projektit)	1	4	24	49	23	3.9	0.8
Säännöllinen suoritusarviointi	2	6	22	45	26	3.9	0.9
Omaehtoiset kehitymisaktiviteetit	1	6	27	50	16	3.8	0.8
Johtamiskoulutus ja koulutusohjelmat	2	7	30	47	14	3.8	1.0
Internet opiskelu	3	17	39	29	12	3.3	1.0
Muu	20	10	27	12	31	3.2	1.5

Kehittämiskeinojen koettu tehokkuus oli merkittävästi suurempi johtajilla, jotka olivat osallistuneet pitkäaikaiseen koulutukseen, jossa oli ohjattuja toimintaoppimisen jaksoja. Useimmat kehitysmenetelmien koetuista hyödyistä liittyivät ymmärryksen laajentamiseen, muutokseen ja oppimiseen. Kehitysmenetelmien käyttöä vaikeuttivat useimmiten ajanpuute ja työhön liittyvät akuutit tilanteet. Tutkimuksiin perustuva usko kokemuksellisten menetelmien tehokkuuteen, paine kustannustehokkuuteen ja lyhytaikainen suunnittelu yrityksissä vaikeuttavat pitkäaikaista ja henkilökohtaista urasuunnittelua, jossa voitaisiin hyödyntää työnkiertoa, erityisiä toimeksiantoja ja kansainvälisiä komennuksia. Johtamistyön tahti ja mahdollisuudet intensiiviseen ja pitkäaikaiseen koulutukseen osallistumiseen asettavat myös reunaehdoja kehitysmenetelmien käytölle. (Suutari & Viitala 2008: 388.)

4. EMPIIRINEN AINEISTO

Tässä luvussa tutustutaan tutkimuksen empiiriseen aineistoon. Ensin kuvataan tutkimuksen taustaa, tutkimuksessa käytettyä empiiristä aineistoa ja sen käsittelyä. Sitten syvennyttään empiirisen tutkimuksen tuloksiin. Tutkimustulosten esittelyn ja analyysin jälkeen luvun lopussa arvioidaan tutkimuksen luotettavuutta ja pätevyyttä.

4.1. Tutkimuksen taustaa

Henkilöstöjohtaminen on murroksessa, muuttumassa hallinnollisesta tukitoiminnosta liiketoiminnan strategiseksi kumppaniksi. Yritysten ylimmässä johtoryhmässä työskentelevien henkilöstöjohtajien omia näkemyksiä heidän roolistaan johtoryhmässä ja sen vaikutuksesta henkilöstöjohtajien johtoryhmätyöskentelyyn on saatavilla vähän empiiristä aineistoa. Vaasan Yliopiston ja HRM Partnersin syksyllä 2015 toteuttamassa johtoryhmätutkimuksessa selvisi, että henkilöstöjohtajat arvioivat johtoryhmätyöskentelyn toimivuutta kriittisemmin kuin kollegansa ja merkitsevästi kriittisemmin kuin toimitusjohtaja (HRM Partners Oy 2015: 10).

HRM Partnersin ja Vaasan Yliopiston syksyllä 2015 toteuttamassa tutkimuksessa tutkittiin johtoryhmien jäsenten käsityksiä toimivasta johtoryhmästä. Tutkimukseen osallistui 105 suomalaista johtoryhmää, joissa vastaajia oli yhteensä 609, keskimäärin 84 % johtoryhmän jäsenistä. Osallistujat olivat yksityiseltä, julkiselta ja kolmannelta sektorilta. Vastaajaorganisaatioiden jakautuminen on kuvattu taulukossa 7. (HRM Partners Oy 2015: 3.)

Taulukko 7. Vastaajaorganisaatioiden jakautuminen. (HRM Partners Oy 2015: 3)

Vastaajaorganisaatioiden jakautuminen			
Julkinen sektori	12,4 %	Alle 50 hlöä	22,9 %
Perheyritys	31,4 %	51-250 hlöä	36,2 %
Ei-perheyritys	53,3 %	251-500 hlöä	10,5 %
Järjestö	1,9 %	Yli 500 hlöä	30,5 %
Muu omistus pohja	1,0 %		

Vastaajista 6,3 prosenttia edusti henkilöstöjohtamista. HR-johtaja oli johtoryhmän jäsen 36,2 prosentissa kaikista vastanneista organisaatioista. Suurissa organisaatioissa (yli 500 hlöä, liikevaihto yli 50 M€) HR-johtaja oli pääsääntöisesti johtoryhmän jäsen. Yrityksen omistuspohjalla ei ollut vaikutusta HR-johtajan johtoryhmän jäsenyyteen. Johtoryhmien HR-johtajat kuuluivat yleisimmin ikäkategoriaan 41-50-vuotiaat (55, 3%). HR-toiminto oli johtoryhmän naisvaltaisin toiminto (84,2 %). (HRM Partners Oy 2015: 8-9.)

Toimiva johtoryhmä muodostui tutkimuksessa neljästä eri osa-alueesta. Osa-alueet olivat johtoryhmän yleiset toimintaedellytykset, johtoryhmän työskentelykäytännöt, johtoryhmätyöskentelyn dynamiikka ja johtoryhmätyöskentelyn tulokset. Johtoryhmän toimivuuden osa-alueet on esitetty tarkemmin taulukossa 8. (HRM Partners Oy 2015: 5.)

Taulukko 8. Johtoryhmän toimivuuden osa-alueet. (HRM Partners Oy 2015: 5)

Johtoryhmän yleiset toimintaedellytykset	Johtoryhmän työskentelykäytännöt	Johtoryhmätyöskentelyn dynamiikka	Johtoryhmätyöskentelyn tulokset
<ul style="list-style-type: none"> - selkeä rooli - yhteistyö toimivaa - yhteinen käsitys strategiasta ja tulevaisuudesta - kokoonpano monipuolinen - toiminta heijastaa yrityksen arvoja ja yrityskulttuuria 	<ul style="list-style-type: none"> - yhteiset määritykset pelisäännöt - kuuntelee tärkeitä sidosryhmiä - kokoukset hyödyllisiä - käsittelemät asiat jakautuvat erilaisiin kokonaisuuksiin ja näiden käsittelytavat poikkeavat toisistaan - viestintä johtoryhmästä muualle organisaatioon toimivaa - kehittää omaa työskentelyään 	<ul style="list-style-type: none"> - hyödyntää kaikkien jäsenten asiantuntemusta ja antaa tilaa osallistumiselle - jäsenet luottavat toisiinsa - sitoutuu vieämään tehtyjä päätöksiä käytäntöön - jäsenet sparraavat toisiaan - reagoi nopeasti muuttuviin tilanteisiin ja pystyy muuttamaan toimintaansa 	<ul style="list-style-type: none"> - reaaliaikainen tilannekuva organisaation kannalta oleellisista asioista - ennakoi toimintaympäristön muutosten vaikutuksia - onnistuu kehittämään ja tarkentamaan koko organisaation kannalta menestyksellistä strategiaa - toiminta innostaa henkilöstön mukaan - jäsenet sitoutuneita omaan rooliinsa

Kaikkien osa-alueiden suhteen HR-johtajien näkemykset poikkesivat toimitusjohtajien näkemyksistä. Erot ovat tilastollisesti merkitseviä johtoryhmän työskentelykäytännöissä ja johtoryhmän työskentelyn tuloksissa ja melkein merkitseviä muilla osa-alueilla. Tutkimuksen tulokset johtoryhmän toimivuuden eri osa-alueilla on esitetty vastaajaryhmittäin taulukossa 9. (HRM Partners Oy 2015: 10.)

Taulukko 9. Johtoryhmien toimivuus. (HRM Partners Oy 2015: 10)

Koko aineisto	Toimitusjohtajat	HR-johtajat
- Johtoryhmän yleiset toimintaedellytykset 4,08	- Johtoryhmän yleiset toimintaedellytykset 4,15	- Johtoryhmän yleiset toimintaedellytykset 3,95
- Johtoryhmän työskentelykäytännöt 3,56	- Johtoryhmän työskentelykäytännöt 3,61	- Johtoryhmän työskentelykäytännöt 3,30
- Johtoryhmätyöskentelyn dynamiikka 4,00	- Johtoryhmätyöskentelyn dynamiikka 4,05	- Johtoryhmätyöskentelyn dynamiikka 3,82
- Johtoryhmätyöskentelyn tulokset 3,73	- Johtoryhmätyöskentelyn tulokset 3,85	- Johtoryhmätyöskentelyn tulokset 3,56

HRM Partnersin ja Vaasan Yliopiston toteuttaman tutkimuksen tulokset saivat minut kiinnostumaan sen selvittämisestä, miksi HR-johtajien näkemykset johtoryhmän toiminnasta ovat muuta johtoryhmää kriittisempiä ja miten HR-johtajien kriittisempi näkemys johtoryhmän toiminnasta vaikuttaa HR-johtajien johtoryhmätyöskentelyyn. Tutkimuksessa keskitytään tutkimaan henkilöstöjohtajien omaa näkemystä itsestään johtoryhmän jäsenenä: miten henkilöstöjohtajat näkevät oman roolinsa johtoryhmän jäsenenä, miten he vaikuttavat johtoryhmässä sekä mitkä tekijät vaikuttavat henkilöstöjohtajien näkemyksiin johtoryhmätyöskentelyn toimivuudesta.

4.2. Tutkimusaineisto

Tutkimus toteutettiin kvalitatiivisena haastattelututkimuksena. HR-johtaja on yrityksen ylimmän johtoryhmän jäsen tyypillisimmin yli 500 hengen yrityksissä (HRM Partners Oy 2015: 9). Tutkimuksella haluttiin saada kattavasti lisätietoa HR-johtajista johtoryhmässä. Tutkimuksen kohderyhmäksi valittiin Suomen sadan suurimman yrityksen HR-johtajat, joista on haastateltu kahtakymmentäneljää henkilöä. Näiden HR-johtajien lisäksi haastateltavaksi kutsuttiin kolme HR-johtajaa muista yrityksistä. Haastateltavat valikoituvat heidän osallistumishalukkuutensa perusteella. 90 prosenttia tutkimukseen kutsutuista HR-johtajista halusi osallistua, ja heidät kaikki haastateltiin. Näin laaja ja laadukas HR-johtajien haastatteluaineisto on erityinen pro gradu -tutkielman aineistoksi.

Haastattelut toteutettiin yksilöhaastatteluina 30.5.-6.9.2016 välisenä aikana. Viisi HRM Partnersin valmentajaa toteuttivat haastattelut. Tutkimuksen ja haastattelurungon suunnittelin yhdessä HRM Partnersin kanssa. Haastattelijat varmistivat haastatteluaineiston laadun ja yhtäläisen hyödynnettävyyden valmistautumalla haastatteluiden toteuttamiseen yhdessä ja sopimalla siitä, miten haastattelumuistiinpanot kirjataan. Haastattelumuistiinpanot tehtiin kunkin haastattelun aikana. Vastaukset jokaiseen kysymykseen kirjattiin ylös tiiviisti haastateltavien käyttämiä ilmauksia käyttäen. Sain haastattelumuistiinpanot analysoitavakseni anonymoineina, eli niistä oli poistettu henkilön ja yrityksen tunnistetiedot, ja mahdolliset yritykseen viittavaat maininnat vastauksissa oli korvattu merkinnällä xx.

Haastatelluista HR-johtajista 85 prosenttia oli naisia ja 15 prosenttia oli miehiä. Haastateltavat olivat työskennelleet HR-johtajana keskimäärin 13 vuotta ja nykyisessä johtoryhmässä keskimäärin 5 vuotta. Haastateltavista 37 prosentilla oli tulosvastuullista liiketoimintakokemusta keskimäärin 3,7 vuotta (1,5-10 vuotta). HR-johtajien kokemus HR-johtajana ja nykyisessä johtoryhmässä on esitetty taulukossa 10.

Taulukko 10. HR-johtajien kokemus.

HR-johtajana		Nykyisessä johtoryhmässä	
alle 6 vuotta	4%	0-3 vuotta	52%
6-10 vuotta	41%	4-6 vuotta	22%
11-15 vuotta	19%	7-9 vuotta	11%
16-20 vuotta	33%	10-12 vuotta	11%
yli 20 vuotta	4%	yli 12 vuotta	4%

HR-johtajista 59 prosentilla on vastuullaan ainoastaan henkilöstöjohtaminen. Henkilöstöjohtamisen lisäksi HR-johtajille kuuluvat tyypillisimmin myös viestintä (19 %), yritysvastuu (15 %), työturvallisuus (15 %) tai muut vastuualueet (15 %). HR-johtajien vastuualueet on esitetty taulukossa 11.

Taulukko 11. HR-johtajien vastuualueet.

Vastuualue HR:n lisäksi	%
Viestintä	19 %
Yritysvastuu	15 %
Työturvallisuus	15 %
Muut vastuualueet	15 %

4.3. Tutkimusaineiston analyysi

Haastattelut toteutettiin puolistrukturoituina teemahaastatteluina. Teemahaastattelu on puolistrukturoitu haastattelumenetelmä, jossa haastattelun aihepiirit ovat kaikille haastateltaville samoja (Hirsjärvi & Hurme 2011: 47). Näin varmistettiin etukäteen valikoitujen teema-alueiden tulevan jokaisen haastateltavan kanssa käsiteltä.

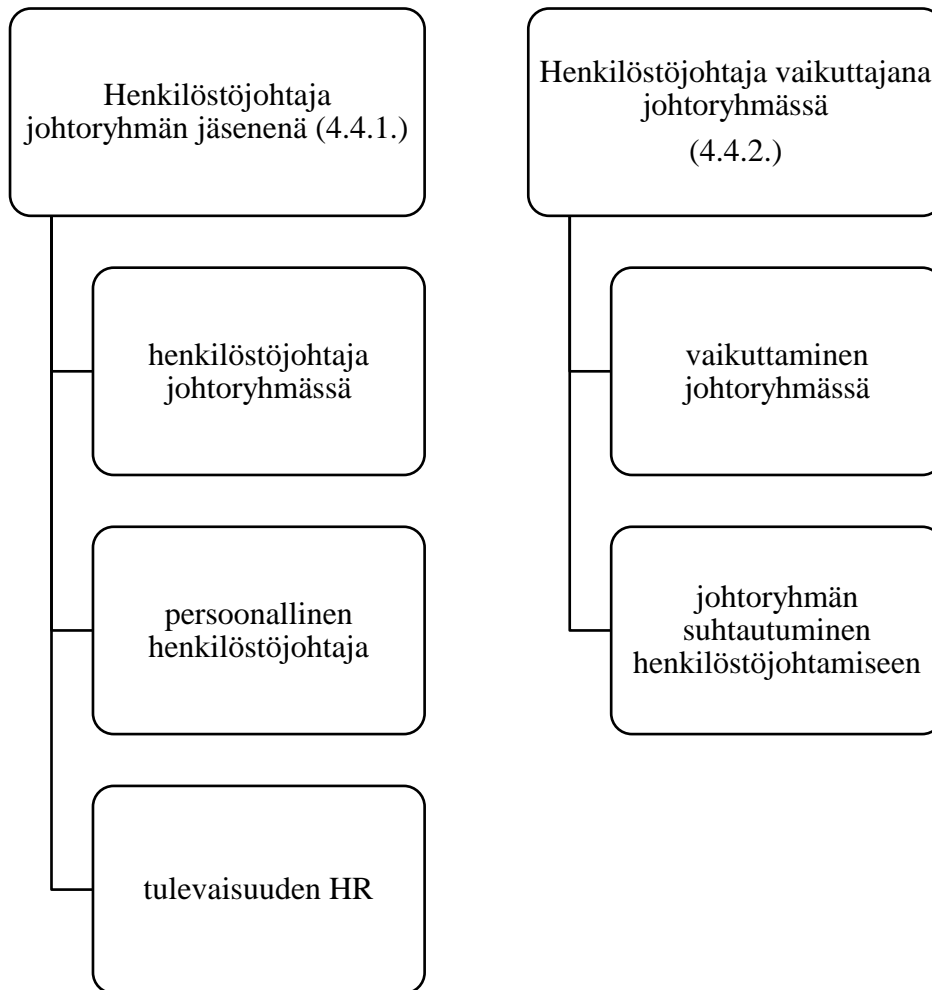
Haastattelut toteutettiin haastattelurungon mukaisessa järjestyksessä kaikkien haastateltavien kanssa.

Sisällönanalyysin voi tehdä aineistolähtöisesti, teorialähtöisesti tai teoriaohjaavasti (Tuomi & Sarajärvi 2009: 108). Olen analysoinut aineistoa aineistolähtöisesti, koska tutkimuksen tavoitteena on kuvata, miten HR-johtajat näkevät itsensä johtoryhmän jäsenenä, ja haluan antaa tilaa aineistosta esiin nouseville teemoille. Ensin luin haastattelumuistiinpanot läpi moneen kertaan tutustuakseni aineistoon hyvin ja hahmottaakseni aineistokokonaisuuden. Lukiessani haastatteluaineistoa kirjoitin ylös alustavia havaintojani esiin nousevista teemoista ja mielenkiintoisista yhteyksistä.

Analyysia tehdessäni etenin ensin pelkistämällä ja selkiyttämällä aineistoa. Sen jälkeen ryhmittelin aineistoa ja laskin aiheiden toistuvuuksia. Tutkin myös, nousiko lähtöteemojen lisäksi esiin uusia teemoja ja olivatko ne yhteydessä vai erillisiä lähtöteemoista. Tutkin myös teemojen ja vastausten välisiä yhteyksiä; mitkä asiat ja ilmiöt esiintyivät yhdessä tai olivat toisistaan riippuvaisia. Tuomi ja Sarajärvi (2009: 109) kuvailevat sisällönanalyysin etenevän pelkistettyjen ilmausten listaamisesta sekä samankaltaisuuksien ja erilaisuuksien etsimisestä, pelkistettyjen ilmausten yhdistämiseen ja alaluokkien muodostamiseen. Alaluokkia yhdistämällä muodostetaan yläluokkia ja niistä kokoavia käsitteitä.

4.4. Tutkimustulokset

Tutkimuksen tulokset esitellään tutkimuksen teemojen mukaisesti (kts. kuvio 5). Alaluvussa 4.4.1. käsitellään HR-johtajia johtoryhmässä ja perehdytään HR-johtajiin persoonina sekä HR-johtajien näkemyksiin tulevaisuuden henkilöstöjohtamisesta. Alaluvussa 4.4.2. käsitellään HR-johtajien vaikuttamista johtoryhmässä ja johtoryhmän suhtautumista henkilöstöjohtamiseen.



Kuvio 5. Analyysirunko.

4.4.1. Henkilöstöjohtaja johtoryhmän jäsenenä

Seuraavaksi esitellään, miten vastaajat kokevat oman roolinsa johtoryhmässä, miten he kuvailevat HR:n roolia johtoryhmässä ja miksi HR-johtajat ovat muuta johtoryhmää kriittisempiä arvioidessaan johtoryhmän toimivuutta. Sen jälkeen esitellään persoonallisia HR-johtajia: miten he ovat kehittyneet HR-johtajiksi, mitä vahvuuksiaan he käyttävät onnistuakseen johtoryhmätyössä ja miten he kehittävät osaamistaan. Lopuksi tutustutaan HR-johtajien näkemyksiin HR:n roolista tulevaisuudessa ja siitä, mitä muutos edellyttää HR-ammattilaisilta sekä miten muutokset vaikuttavat henkilöstön ja HR:n työhön.

Henkilöstöjohtaja johtoryhmässä

Haastateltuja pyydettiin kuvailemaan rooliaan johtoryhmässä valitsemalla kolme tärkeintä roolia seuraavista vaihtoehdoista: kannustava, uudistava, myötäilevä, kehittävä, dominoiva, haastava, vaikuttava, kyseenalaistava, tarkkaileva, sovitteleva, pehmentävä, jokin muu/mikä?. HR-johtajien yleisimmät roolit johtoryhmässä olivat kehittävä (67 %), uudistava (44 %) ja kannustava (41 %). Kolmasosa kuvaili vaikuttavansa (33 %) ja haastavansa (30 %) johtoryhmässä. Tarkkaileva (22 %) ja kyseenalaistava (19 %) rooli korostuivat myös. Kukaan haastatelluista ei kuvaillut olevansa myötäilevässä roolissa, ja dominoivaksi tai pehmentäväksi oma rooli kuvailtiin vain kerran. Tämä saattaa osin selittyä sillä, että myötäilevän, dominoivan ja pehmentävän roolin ei koeta sopivan johtoryhmän jäseneltä odotettavaan rooliin. Ehdotettujen roolien lisäksi eteenpäin vievä rooli mainittiin kaksi kertaa ja seuraavat roolit mainittiin kerran: ratkaisukeskeinen, tasapainottava, strateginen, mahdollistaja, varmistava, osallistuva, aktiivinen, vastuullinen, asioita ehdottava ja faktapohjainen. Vastausten jakauma HR-johtajien roolista johtoryhmässä on esitetty taulukossa 12.

Taulukko 12. HR-johtajien rooli johtoryhmässä.

Rooli	%		
Kehittävä	67 %	Muut roolit yhteensä	44 %
Uudistava	44 %	Eteenpäin vievä	7%
Kannustava	41 %	Ratkaisukeskeinen,	jokainen 4 %
Vaikuttava	33 %	tasapainottava, strateginen,	
Haastava	30 %	mahdollistaja, varmistava,	
Tarkkaileva	22 %	osallistuva, aktiivinen,	
Kyseenalaistava	19 %	vastuullinen,	
Sovitteleva	11 %	asioita ehdottava,	
Dominoiva	4 %	faktapohjainen	
Pehmentävä	4 %		
Myötäilevä	0 %		

Haastateltavia pyydettiin kuvailemaan HR:n roolia johtoryhmässä metaforalla täydentämällä lause *HR johtoryhmässä on kuin*. HR-johtajien kielikuvien mukaan HR:n rooli johtoryhmässä on haastaa, viedä asioita eteenpäin, tuoda turvallisuutta ja järjestelmällisyyttä, tuoda esille HR- ja henkilöstönäkökulma sekä hyödyntää vuorovaikutusosaamistaan. HR-johtajat nostivat myös esille, että HR johtoryhmässä on kuin kuka tahansa liiketoimintajohtaja. Aikaisemmissa HR-johtajien haastatteluissa on myös noussut esiin, että HR-johtajat käyttävät suurimman osan ajastaan johtoryhmädynamiikan johtamiseen (Wright 2011: 300). HR-johtajien metaforat HR:n roolista johtoryhmässä on esitetty taulukossa 13.

Taulukko 13. Metaforat HR:n roolista johtoryhmässä.

HR johtoryhmässä	HR johtoryhmässä on kuin
haastaa, vie asioita eteenpäin, kehittää, herättää, virkistää ja katsoo tulevaisuuteen 22 %	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Tulviva pato, tulee väkisin kaikkien elämään. HR:n tehtävä on tunkeutua joka paikkaan että saa ihmiset herätettyä. Toisaalta taas virkistävä lähde, joka saa vietyä asioita eteenpäin, näkymällä ja voimallisesti tekemällä.</i> • <i>liima, joka rakentaa tulevaisuutta. HR:n pitää olla jatkuvasti askel edellä katsomassa mihin ollaan menossa ja valmistautumassa.</i> • <i>Kehittäjä</i> • <i>Peili. Tehtävä on haastaa.</i>
tuota esille HR- ja henkilöstönäkökulman 22 %	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Tuo esille ihmisen valtameressä.</i> • <i>Parhaimmillaan uusi näkökulma. HR ottaa esille päätösten vaikutukset ja seuraukset</i> • <i>oman asiantuntemuksen tuomista joryyn ja kannan ottamista siitä näkökulmasta</i> • <i>... tuo pehmeyttä ja työntekijänäkökulmaa.</i> • <i>Täydentäisi maailmankuvan.</i> • <i>Omatunto. Täytyy pystyä tunnistamaan mikä on oikein.</i>

Taulukko jatkuu sivulla 51.

Taulukko jatkuu sivulta 50.

<p>tuo turvallisuutta ja järjestelmällisyyttä. HR:n rooli nähdään turvallisena, kaiken kestäväenä ja ehkä palvelualttiinakin asioiden pyörittäjänä ja edistäjänä. 19 %</p>	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Volvo V70. Pitää olla vähän edelläkävijä, mutta ei liikaa. Luo turvallista henkä, vaikka vähän haastaakin. Auto, joka lähtee turvallisesti eteenpäin.</i> • <i>Äiti perheessä. Täytyy olla tietynlainen pelisilmä, välillä olla kovinkin ymmärtäväinen, ja välillä taas muistuttaa säännöistä jne.</i> • <i>Kehittämisen ja tekemisen tuominen arkeen. Tuo "ilmapallon alas" eli asiat konkreettiselle tasolle.</i> • <i>Suomenpystykorva -koira.</i>
<p>hyödyntää vuorovai- kutososaamistaan johtoryhmän hyödyksi 19 %</p>	<p><i>Ilmapuntari, pelisilmä, sillanrakentaja, kirkastaja, mahdollistaja, sovitteluva, ketjuttaja, yhdistäjä, liima, auttaa balanssin löytämisessä.</i></p>
<p>on kuin kuka tahansa liiketoimintajohtaja 19 %</p>	<ul style="list-style-type: none"> • <i>HR on tasavertainen kollega, ei irrallinen. Pitää ottaa kantaa ja osallistua.</i> • <i>tasa-arvoinen</i> • <i>Jäsen. Siinä missä muutkin jäsenet. Ei tarvitse selittää olemassaoloaan. Paikka pitää osata ottaa. On käsittämätöntä, HR:illä on usein itsetunnon käsijarru.</i> • <i>kaikki muutkin tai liiketoimintajohtaja joka vastaa henkilöstöstä.</i> • <i>kuka tahansa busineksen vetäjä (ei voi piiloutua tukifunktion taakse).</i>
<p>on monipuolinen generalisti 11 %</p>	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Generalistisuus; on siinä roolissa kuin strategiajohtaja.</i> • <i>Ei HR ole joryssä vain yhtä asiaa vaan tilanteesta riippuen monta eri asiaa. Koen että henkilöstöjohtajan rooli on tosi ameebomainen...</i> • <i>Kameleontti</i>
<p>ei osannut kuvata HR:n roolia metaforana 11 %</p>	<p><i>Coach / Ystävä.</i></p>
<p>toimii neuvonantajana, tukena, coachina 7 %</p>	<ul style="list-style-type: none"> • <i>samusirkka pinokkion olkapäällä. Tuki toimitusjohtajan takana. Saa henkilön tajuamaan oman arvonsa.</i>

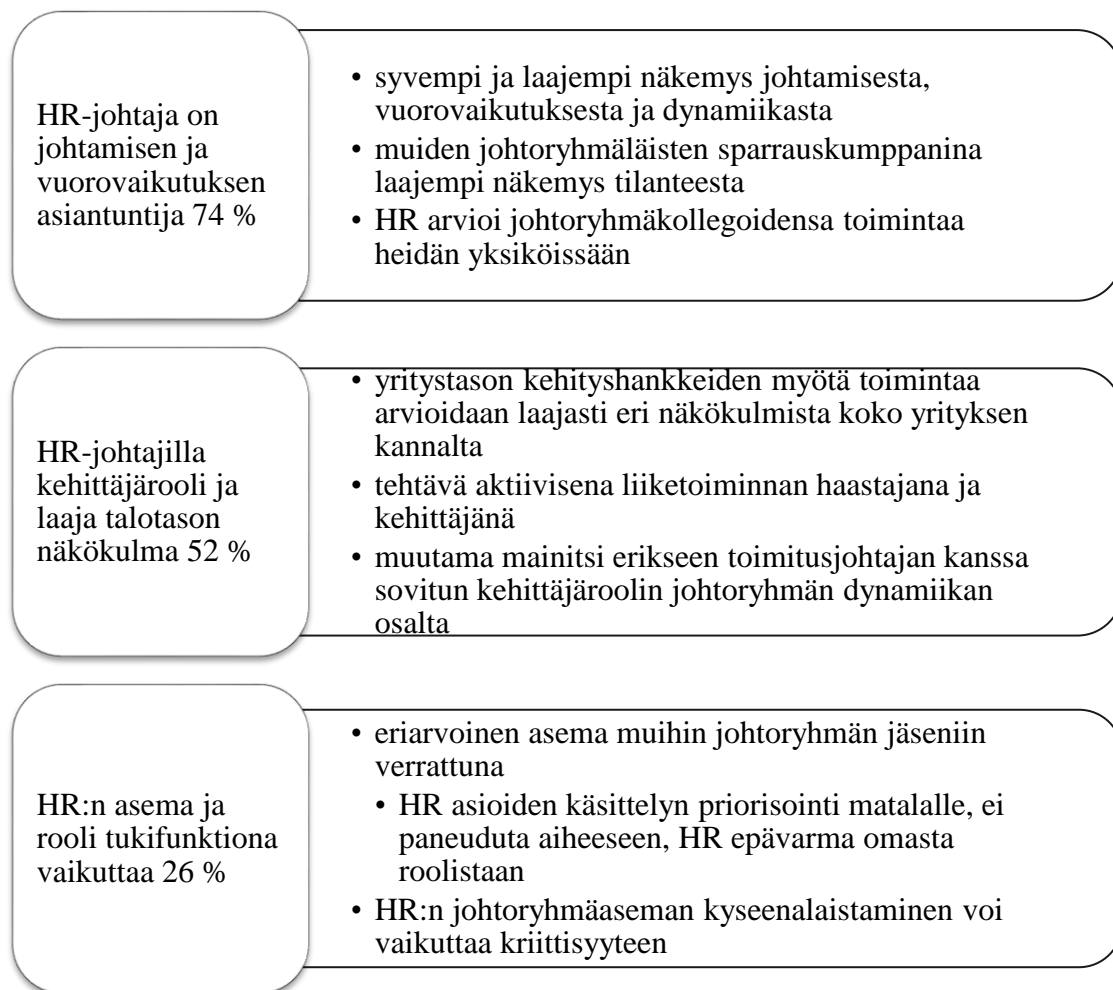
HRM Partnersin ja Vaasan Yliopiston yhteistyössä syksyllä 2015 toteuttamassa johtoryhmätutkimuksessa nousi esiin, että HR-johtajat ovat muuta johtoryhmää kriittisempiä arvioidessaan johtoryhmätyöskentelyn toimivuutta (HRM Partners Oy

2015: 10). Tämän tutkimuksen haastateltavat olivat saaneet etukäteen tiivistelmän kyseisen johtoryhmätutkimuksen tuloksista.

Lähes kaikki haastateltavat näkivät, että HR-johtajien tieto, kokemus, näkemys ja tehtävä saavat HR-johtajat tarkastelemaan johtoryhmän toimintaa eri näkökulmasta kuin muu johtoryhmä. Haastatelluista 74 prosenttia koki, että HR-johtaja on johtamisen ja vuorovaikutuksen asiantuntija, mikä saa heidät tarkastelemaan johtoryhmän toimintaa kriittisemmin. HR-johtajilla oli omasta mielestään syvempi ja laajempi näkemys johtamisesta, vuorovaikutuksesta ja dynamiikasta sekä erilainen suhde muiden johtoryhmäläisten kanssa. HR-johtaja saattaa toimia laajasti muiden johtoryhmäläisten sparrauskumppanina käyden mahdollisesti erittäin henkilökohtaisiakin keskusteluita, jolloin HR-johtajalla on laajempi näkemys yrityksen tilanteesta.

Puolet haastateltavista (52 %) nostivat esille HR-johtajien kehittäjäroolin ja laajan talotason näkökulman. Haastateltavat toivat esille, että HR-johtajat tekevät työssään laajoja yritystason kehityshankkeita, mikä saa heidät tarkastelemaan toimintaa laajasti eri näkökulmista ja koko yrityksen huomioon ottaen. Kriittisyyden syyksi nähtiin myös HR:n tehtävä aktiivisena liiketoiminnan haastajana ja kehittäjänä.

Neljäsosa haastateltavista (26 %) näki HR:n aseman vaikuttavan HR-johtajan kriittisyyteen. Nähtiin, että HR on eriarvoisessa asemassa muihin johtoryhmän jäsenten alueisiin verrattuna. Tämä näkyi esimerkiksi niin, että muiden alueiden käsittelyä priorisoitiin, kun taas HR:n asiat käsiteltiin viimeisenä tai niitä ei käsitelty riittävästi. Asemasta tuotiin esille myös, että HR:n kuulumisesta johtoryhmään on keskusteltu niin paljon, että johtoryhmässä ollessaan HR-johtaja voi olla kriittisempi arvioidessaan johtoryhmän toimintaa. Yksi haastateltu HR-johtaja esitti kysymyksen: ”*Onko tämä niin ihmeellistä, että HR ei voisi olla mukana?*”. HR-johtajan erilaiset roolit on koottu kuvioon 6.



Kuvio 6. Näkemyksiä HR-johtajien kriittisyyteen vaikuttavista tekijöistä.

Haastateltavilta kysyttiin, mikä seuraavista on todennäköisin syy siihen, miksi HR-johtajat ovat muuta johtoryhmää kriittisempiä: a) Henkilöstöasiat eivät prioriteetissa / HR turhautunut, b) HR yleensä kiinnostunut ja osaava vuorovaikutuksen ja johtajuuden ilmiöiden suhteen sekä vaatii enemmän dynamiikalta, c) HR asettuu tarkkailijan rooliin ulkopuoliseksi. Toimii tutkana., d) Ei mikään näistä.

Todennäköisimmäksi syyksi (56 % vastaajista) nähtiin, että HR on yleensä kiinnostunut ja osaava vuorovaikutukseen ja johtajuuden ilmiöiden suhteen sekä vaatii enemmän dynamiikalta. Muutama haastateltava (7 %) oli sitä mieltä, että henkilöstöasiat eivät ole prioriteetissa / HR on turhautunut, ja yksi haastateltava (4 %) näki syynä HR:n asettumisen tarkkailijan rooliin ulkopuoliseksi. Kolmasosa (33 %) haastateltavista näki

syyn olevan kahden tai kolmen vaihtoehdon yhdistelmä. Mielenkiintoista vastauksissa oli, että perusteet a ja b sekä b ja c nähtiin syiksi yhdessä, mutta perusteita a ja c ei kuvattu syiksi yhdessä. Vastauksista voisi tulkita, että peruste b koetaan myönteisesti ja perusteet a ja c hieman negatiivisesti. Sosiaalinen suotavuus on saattanut vaikuttaa HR-johtajien vastauksiin. Taulukossa 14 on kuvattu HR-johtajien vastausten jakauma HR-johtajien kriittisyyteen vaikuttavista tekijöistä.

Taulukko 14. HR-johtajien kriittisyyteen vaikuttavia tekijöitä.

a) Henkilöstöasiat eivät prioriteetissa / HR turhautunut	7%
b) HR yleensä kiinnostunut ja osaava vuorovaikutuksen ja johtajuuden ilmiöiden suhteen sekä vaatii enemmän dynamiikalta	56%
c) HR asettuu tarkkailijan rooliin ulkopuoliseksi. Toimii tutkana.	4%
d) Ei mikään näistä.	0%
a) ja b) yhdistelmä	11%
b) ja c) yhdistelmä	15%
Kaikkien yhdistelmä (a, b ja c)	7%

Persoonallinen henkilöstöjohtaja

Haastateltavilta kysyttiin, mitä ominaisuuksiaan/vahvuuksiaan he käyttävät onnistuakseen parhaiten johtoryhmätyössä. Yli kolmasosa (37 %) vastanneista HR-johtajista nosti vahvuuksinaan esille vaikuttamisen ja vakuuttamisen. Kokonaisuuksien hallinta ja strategisuus (26 prosentilla vastaajista) sekä toimeenpanokyky ja tavoitteellisuus (26 prosentilla vastaajista) nousivat esille monen onnistumiseen vaikuttavina vahvuuksina. HR-johtajien vastaukset heidän hyödyntämistään vahvuuksista johtoryhmätyössä onnistumiseksi on koottu taulukkoon 15.

Taulukko 15. HR-johtajien hyödyntämät vahvuudet johtoryhmätyössä onnistuakseen.

HR-johtajat hyödynsivät seuraavia ominaisuuksiaan/vahvuuksiaan onnistuakseen johtoryhmätyössä

vaikuttaminen, vakuuttaminen, esiintymis- ja myyntitaidot	37%
kokonaisuuksien hallinta, strategisuus	26%
toimeenpanokyky, tavoitteellisuus	26%
kuuntelu, havainnointi, analyttisyys	19%
Luotettavuus	15%
innostus, usko omaan asiaan	15%
koulutus, kokemus	11%
luovuus, idearikkaus, kehittäminen	7%
muita mainittuja vahvuuksia: sitkeys, diplomaattisuus, tunnollisuus, positiivisuus, huumorintaju, rehellisyys, joustavuus	15 %

HR-johtajilta kysyttiin, mikä on ollut tärkein asia uralla, joka on vienyt häntä eteenpäin (tehtävä, joku henkilö, kv-kokemus, liiketoiminnan kokemus, koulutus, muutos...). 63 prosenttia HR-johtajista oli hyötynyt urallaan esimiehestä, joka oli tarjonnut uusia haasteita ja tukea. Uusi tehtävä, tyypillisesti ensimmäinen laajan vastuun HR-tehtävä oli tuonut osaamista yli kolmannekselle (37 %) ja samalla kasvattanut uskoa itseen ja omiin kykyihin. Kolmannes (33 %) toi erikseen esille, että vahva usko itseen ja rohkeus kohdata ja kokeilla uusia asioita on tärkeää etenemisen kannalta. Myös kokemus liiketoiminnasta, erilaisista tehtävistä ja organisaatioista sekä erilaisista muutoksista oli tukenut uralla etenemistä (22 %).

HR-johtajat kehittivät työssä oppimalla ja refleктоimalla (63%), verkostoitumalla, coachaamalla ja sparraamalla muiden kanssa (59 %) sekä hyödyntämällä ammattiaiainestoa ja -kirjallisuutta (37%). Valmennukset ja seminaarit olivat vastaajista 44 prosentille mieluisa kehittymistapa, mutta niitä hyödynnettiin tyypillisesti vain, kun koettiin aiheen olevan relevantti tai haluttiin ottaa haltuun uusi taito, johon koettiin tarvittavan enemmän valmennusta. Myös maailman seuraaminen mahdollisimman monipuolisesti tuotiin esille kehittymistapana (7 %). Suutarin ja Viitalan (2008: 388)

tutkimuksessa johtajien yleisimpiä kehittymismenetelmiä olivat johtamiskoulutus ja koulutusohjelmat (83 %) ja toiseksi yleisimpiä omatoimiset kehittämisaktiiviteetit (68 %).

HR-johtajat kehittivät liiketoimintaosaamisessa oman liiketoimintakokemuksen, liiketoiminnan työn havainnoimisen ja siihen osallistumisen avulla (48 %). Keskustelut, kiinnostuneisuus, kuuntelu ja sparraus liiketoiminnan henkilöiden kanssa olivat kehittymiskeinoja 44 prosentille vastaajista. Liiketoimintaosaaminen karttui hieman alle kolmasosalla vastaajista (30 %) myös johtoryhmässä.

Kaksi kolmasosaa vastanneista HR-johtajista (67 %) piti johtoryhmäpositioiden kierrättämistä oppimismielessä hyvänä ideana. Tehtävien kierrättämisen koettiin tuovan johtajille uusia näkökulmia ja halua johtaa yritystä yhtenä kokonaisuutena. Osa näki idean mahdollisesti hyödyllisenä (22 %). Mahdollisuuksina nähtiin osallistuminen toisten vastuualueiden projektien ohjausryhmiin tai useamman vastuualueen yhdistäminen samaan tehtävään. Aineistossa oli myös yksi vastaaja, joka ei nähnyt ideaa hyvänä (4 %). Esteenä tehtävänkierrolle koettiin yleinen näkemys, jonka mukaan johtajan tulee olla myös asiaosaaja.

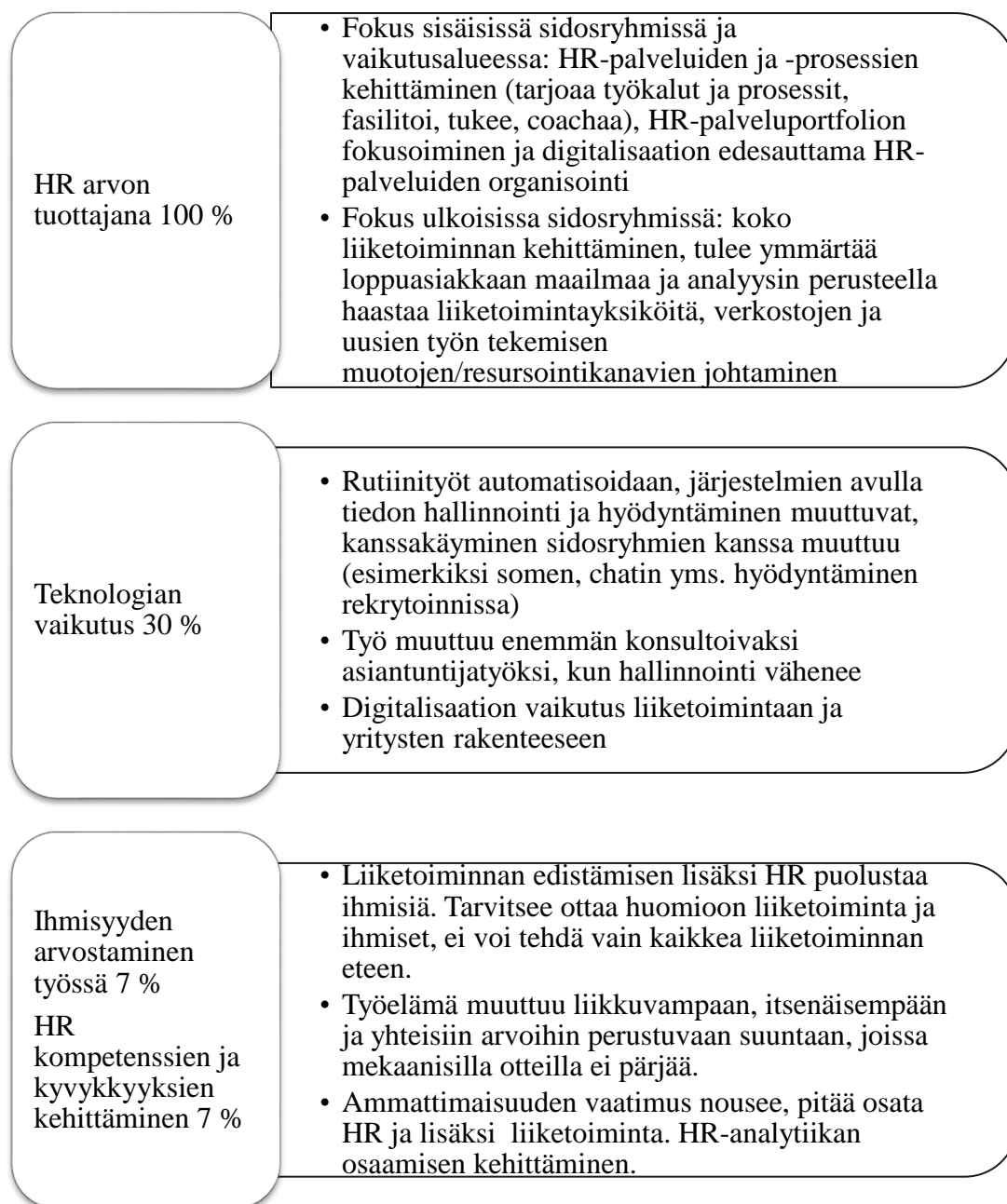
Vastanneet HR-johtajat neuvoivat nuoria, jotka haaveilevat HR-johtajan urasta, hankkimaan monipuolisesti erilaista HR-kokemusta eri yrityksistä (74 %) ja hankkimaan liiketoimintakokemusta (56 %), jos mahdollista. HR-johtajan tulee olla generalisti, jolla on useampi osaamisalue HR:ssä. Aito kiinnostus ja vastuunottaminen sekä ihmisten arvostaminen nähtiin tärkeinä HR-johtajaksi kasvamisessa (15 %). Myös kansainvälisyydestä koettiin olevan etua (11 %).

Tulevaisuuden HR

HR-johdajilta kysyttiin, miten HR:n rooli heidän mielestään tulee muuttumaan seuraavan viiden vuoden aikana ja miksi. Kaikki haastateltavat näkivät, että HR tuottaa arvoa sisäisille ja ulkoisille sidosryhmille. Muutama vastaaja toi esille, että modernin HR:n ei tarvitse muuttua, mutta muutos on edessä, jos HR on vielä hallinnollinen byrokratia tai yrityksen sosiaalitoimisto, joka edistää henkilöstön eikä yrityksen asiaa.

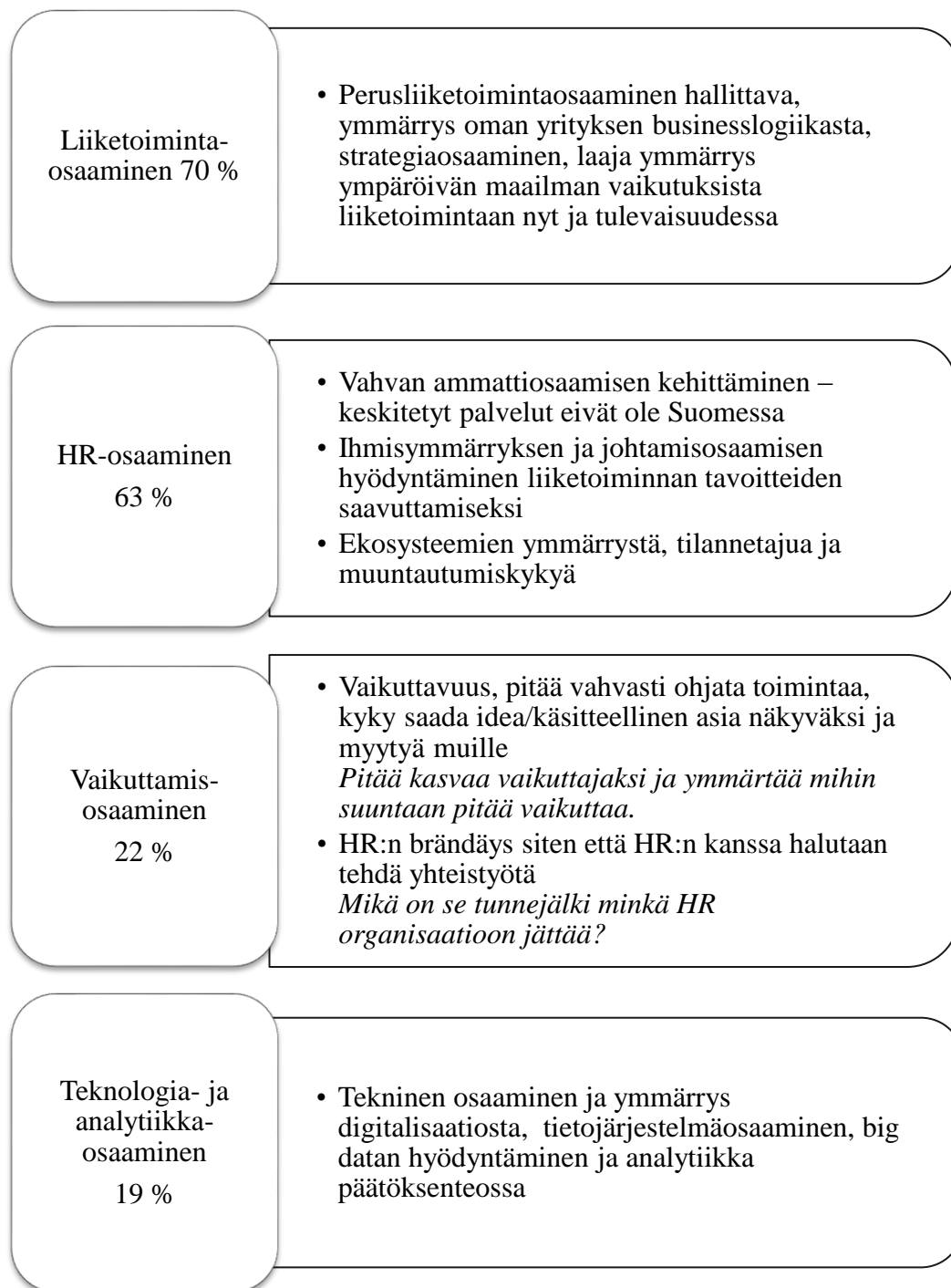
Tärkeintä on, että HR:ssä ratkaistaan yrityksen eikä henkilöstön ongelmia.

Hieman alle kolmasosa (30 %) koki teknologian vaikutuksen tulevaisuuden HR:n rooliin merkittävänä. Vaikutus nähtiin sekä HR:n omassa työssä (19 %) että yrityksen liiketoiminnassa ja henkilöstörakenteessa (11 %). Työelämään ja HR:ään kohdistuvien odotusten muutosten koettiin näkyvän tulevaisuudessa ihmisyyden arvostamisena työelämässä (7 %) ja HR:n kompetenssien ja kyvykkyyksien kehittämisenä (7 %). HR-johdajien näkemykset ovat hyvin samansuuntaisia niiden tutkimusten kanssa, jotka arvioivat tulevaisuuden muuttavan HR:n arvon tuottamista, ihmisyyden arvostamista työssä ja teknologian vaikutusta henkilöstöjohtamiseen (ks. esim. Ulrich & Dulebohn 2015; Cohen 2015; Cleveland ym. 2015; Stone ym. 2015). HR:n roolin muutokset seuraavan viiden vuoden aikana on kuvattu kuviossa 7.



Kuvio 7. HR:n roolin muutokset seuraavan viiden vuoden aikana.

Suurin osa HR-johtajista näkee, että HR:n roolin muutos seuraavan viiden vuoden aikana edellyttää HR-ammattilaisilta liiketoimintaosaamista (70 %) ja HR-osaamista (63 %). Vaikutusosaaminen (22 %) sekä teknologia- ja analytiikkaosaaminen (19 %) nähtiin myös tärkeinä. HR-ammattilaisten osaamisedellytykset seuraavan viiden vuoden aikana on kuvattu kuviossa 8.



Kuvio 8. HR-ammattilaisten osaamisedellytykset seuraavan viiden vuoden aikana.

HR-johtajat näkivät digitaalisuuden ja tietotyön automatisoinnin ja robotiikan muuttavan henkilöstön työtä ja sitä kautta HR-työtä merkittävästi. Henkilöstön työn muuttuminen

edellyttää HR:ltä kykyä johtaa työn muutosta ja hyödyntää muutosten tuomia mahdollisuuksia yrityksen menestymiseksi (taulukko 16).

Taulukko 16. Digitalisaation, automatisoinnin ja robotiikan aiheuttamat tulevat muutokset henkilöstön ja HR:n työssä.

Muutokset henkilöstön työssä	Muutokset HR-työssä
<ul style="list-style-type: none"> • Muuttaa rakenteita, resursseja, prosesseja, toimintatapoja ja käyttäytymistä • Työn muoto muuttuu: missä ja miten työtä tehdään • Työ voidaan siirtää muualle tai automatisoida, työn tehokkuus lisääntyy • Työ nopeutuu, hankalampi ennakoita/valmistautua • Asiantuntijuus kasvaa, työ muuttuu luovaan ja kehittävään suuntaan • Data-analytiikka: dataa enemmän ja nopeammin saatavilla ja hyödynnettävissä päätöksenteossa • Avoimuus ja läpinäkyvyys lisääntyy 	<ul style="list-style-type: none"> • Työn ja palveluiden automatisointi • Data-analytiikan hyödyntäminen liiketoiminnan johtamisessa, ajantasaista tietoa henkilöstöstä hyödynnettävissä (esim. suoritus, palaute, henkilöstöpulssi) • HR:n tulee ymmärtää, mikä työ on hyödyllistä automatisoida, miten organisaation työ resursoidaan muutoksen myötä sekä muutoksen vaikutukset henkilöstön osaamistarpeisiin. • Uudet järjestelmät ja sosiaalinen media vaikuttavat vahvasti esimerkiksi rekrytointiin, viestintään, avoimuuteen ja vastuullisuuteen.

4.4.2. Henkilöstöjohtaja vaikuttajana johtoryhmässä

Seuraavaksi esitellään, miten vastaajat kokevat voivansa vaikuttaa haluamiinsa asioihin johtoryhmässä ja mitä keinoja he käyttävät johtoryhmässä vaikuttamisessa. Sitten tutustutaan HR-johtajien näkemyksiin vaikuttamisesta, jos he eivät toimisi johtoryhmässä sekä saadaan heidän näkemyksiään parhaasta tavasta vaikuttaa johtoryhmässä. Sen jälkeen esitellään HR-johtajien näkemyksiä lisäarvostaan johtoryhmän toiminnassa sekä heidän suurimpia saavutuksiaan johtoryhmätyössä. Lopuksi esitellään sitä, miten henkilöstö näkyy vastaajien yritysten strategiassa ja miten tärkeinä johtoryhmä pitää henkilöstöön liittyviä kysymyksiä.

Vaikuttaminen johtoryhmässä

HR-johtajat kokivat pääsevänsä tällä hetkellä vaikuttamaan erittäin hyvin niihin asioihin, joihin haluavat vaikuttaa. Vastausten keskiarvo on 8,9 asteikolla 1-10, jossa 1 merkitsee ei ollenkaan ja 10 merkitsee täydellisesti. Haastateltavien näkemykset vaihtelivat arvosanasta kahdeksan arvosanaan kymmenen (kts. taulukko 17).

Taulukko 17. HR-johtajien vaikuttaminen johtoryhmässä.

Arvosana	%
10	22
9	44
8	33

Arvion 10 antaneet haastateltavat eivät perustelleet antamaansa arviota, mutta arvosanan 8-9 antaneista haastateltavista suurin osa toi esille perusteluita arviolleen (taulukko 18).

Taulukko 18. HR-johtajien johtoryhmässä vaikuttamista tukevat ja heikentävät tekijät.

Vaikuttamista edesauttavat	Haasteita vaikuttamisessa
<ul style="list-style-type: none"> • Oma halu vaikuttaa asioihin • Valtuutus ja tilaa toimia • Hyvät henkilösuhteet toimitusjohtajaan • Asioiden käsittely esimiehen ja kollegoiden kanssa ennen joryä • Liiketoiminta, jossa ihmisten ja osaamisen merkitys korostuu 	<ul style="list-style-type: none"> • oman osaamisen ulkopuolella olevat asiat • järjestelmämuutosten läpisaanti • ajanpuute valmisteluun • johtoryhmäläisten hallitseva vuorovaikutustyyli • tottumattomuus HR-johtajaan johtoryhmässä

Haastateltavilta kysyttiin, mitä keinoja he käyttävät johtoryhmässä vaikuttamisessa. Kaikki haastateltavat pitivät suhteita ja vuorovaikutusta erittäin merkittävänä tekijöinä vaikuttamisessa. Haastateltavat kuvailivat sitä, kuinka he luovat suhteen johtoryhmän

jäseniin myös johtoryhmän ulkopuolella käymällä henkilökohtaisia keskusteluita. Omia johtoryhmään tuotavia asioita käytiin läpi johtoryhmäläisten kanssa ennen johtoryhmäkäsittelyä, jotta saatiin perustelua asiaa johtoryhmäläisille heidän etunsa kautta ja voitiin valmistautua johtoryhmäkäsittelyyn, kun tiedettiin johtoryhmäläisten näkemykset asiaan. Vaikuttaminen erilaisissa muissakin ryhmissä ja aktiivisuus mainittiin tärkeinä vaikuttamiskeinoina.

Suhteiden ja vaikuttamisaseman rakentamisessa tärkeänä nähtiin myös luottamuksen ja arvostuksen rakentaminen. Eräs haastateltava toi esille, että annetut tehtävät tulee hoitaa tosissaan ja toinen toi esille, että asiat tulee hoitaa sovitusti, etteivät ne muutu matkan varrella. Arvostuksen kasvaminen tuli esiin myös siten, että osoitettuaan jatkuvasti henkilöstötyön pohjan olevan kunnossa, sai tilaa argumentoida myös muuten kuin faktoilla. Faktat, luvut, perusteellinen valmistelu, liiketoimintaymmärrys ja liiketoimintacasen esittely nähtiin tärkeinä vaikuttamisen keinoina. Nämä nousivat esiin lähes kaikilla haastateltavilla. Myyntitaitoja ja vakuuttamista pidettiin myös tärkeinä vaikuttamisen onnistumisessa. Vain yksi haastateltava toi esille vaikuttavansa muiden johtoryhmäläisten johtoryhmään tuomiin asioihin perehtymällä asiaan ja esittämällä etukäteen kysymykset ja eriävät mielipiteet esittäjälle. Yuklin, Seifertin ja Chavezin (2008: 610) teorian mukaisista vaikuttamiskäyttäytymisistä HR-johtajat eivät maininneet hyödyntävänsä painostusta, mielistelyä tai oikeuttamistaktiikkaa.

HR-johtajien vaikuttamiskäyttäytyminen vastaa hyvin Ennsin ja McFarlinin (2003: 135-136) tutkimuksen tuloksia, joiden mukaan HR-johtajat käyttävät konsultoivia vaikuttamiskeinoja, tunnistavat yhteisiä arvoja ja hyötyjä. Falben ja Yuklin (1992: 650) tutkimuksen mukaan tehokkaimpia vaikuttamistaktiikoita ovat konsultaatio ja inspiroiva vetoisuus, joita käytetään erityisesti rinnakkaiseen vaikuttamiseen ja yhdistettynä muihin taktiikoihin. HR-johtajien tuloksista voi päätellä, että HR-johtajat hyödyntävät konsultaation ja rationaalisen suostuttelun yhdistelmää vaikuttaessaan. Rationaalinen suostuttelu on tehokasta, kun sen yhteydessä käytetään pehmeitä taktiikoita, kuten konsultaatiota, inspiroivaa vetoomusta tai mielistelyä (Falbe & Yukl 1992: 650). HR-johtajien vastaukset heidän vaikuttamiskäyttäytymisestään johtoryhmässä on esitetty kuviossa 9.

<p>Konsultaatio, henkilökohtaisten suhteiden rakentaminen ja hyödyntäminen (85 %)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Muiden konsultointi: pyytää muilta apua suunnittelussa tai parannusehdotuksia • Luoda suhteet joryläisiin myös joryn ulkopuolella, henkilökohtaiset keskustelut, omien asioiden läpikäyminen etukäteen joryläisten kanssa, vaikuttaminen erilaisissa ryhmissä, aktiivisuus, huumori
<p>Rationaalinen suostuttelu ja argumentointi (67 %)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Loogiset perustelut ja faktat, business case • Liiketoimintaymmärrys auttaa osoittamaan, että ehdotus on toteuttamiskelpoinen ja relevantti.
<p>Luottamuksen ja uskottavuuden rakentaminen (37 %)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Perusteellinen pohjatyö ja valmistelu • Vastuun kantaminen; asioiden hoitaminen sovitusti/suunnitellusti • Henkilöstötyön vahvan pohjan esiintuominen tuo tilaa toimia vapaammin.
<p>Vaikuttaminen muiden aloitteisiin ja vastavuoroisuus (15 %)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • vaikuttaminen muiden aloitteisiin/esityksiin • perehtyminen, kysymysten ja eriävien mielipiteiden esittäminen etukäteen esittäjälle
<p>Liittouma (11 %)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Muiden tuen käyttäminen vaikuttamisessa
<p>Inspiroiva vetoamus (7 %)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Vedota arvoihin, ihanteisiin tai tunteisiin • Innostuksen osoittaminen ja herättäminen, roolimallien/-käyttäytymisen hyödyntäminen
<p>Tiedottaminen - hyöty kohderyhmälle (7 %)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • perustella, mitä omakohtaista hyötyä kohderyhmälle

Kuvio 9. HR-johtajien vaikuttamiskäyttäytyminen johtoryhmässä.

Vallan lähteinä HR-johtajille olivat vaikutussuhteet toimitusjohtajaan ja kollegoihin sekä uskottavuus, johon vaikuttivat kokemus ja osaaminen sekä persoona ja tulokset. HR-johtajien vaikuttamistilanteita ovat kokousten, raportoinnin ja sovittujen tapaamisten lisäksi epämuodolliset vaikuttamistilanteet, kuten keskustelut ennen kokousta.

Haastateltavilta kysyttiin, miten he vaikuttaisivat, jos he eivät toimisi johtoryhmässä. HR-johtajat nostivat esille, että johtoryhmän jäsenenä HR voi ohjata keskustelua johtoryhmässä ja varmistaa järkevän ratkaisun, joka on yhdessä tehty. Yli puolet (59 %) pyrki vaikuttamaan johtoryhmäläisiin ja muihin vaikutusvaltaisiin organisaation jäseniin sekä pyytämään puheenvuoroja johtoryhmään, jos HR-johtaja ei olisi osa johtoryhmää. Erona johtoryhmän jäsenenä olemiseen koettiin, että vaikuttaminen veisi enemmän aikaa ja olisi työläämpää eikä olisi mahdollista havaita johtoryhmän dynamiikkaa tai saada kaikkea tarpeellista tietoa. Tuen saaminen ei olisi yhtä helppoa.

Kolmasosa (33 %) HR-johtajista koki, että HR:llä ei ole toimintaedellytyksiä johtoryhmän ulkopuolella. Haastateltavat totesivat, että HR:llä on vaikeita useaan toimintoon vaikuttavia asioita, jotka tulee ratkaista kokonaisuutena. Ilman johtoryhmäedustusta ei välttämättä saisi asioita joryn käsittelyyn eikä voisi ottaa kantaa isoihin päätöksiin.

Suhde ja luottamus toimitusjohtajan kanssa sekä toimitusjohtajan näkemys HR:stä nähtiin myös tärkeinä (15%). Pieni osa vastaajista (7 %) toi esille vaikuttamisen substanssiosaamisen avulla, asioiden ja kehittämissuhteiden kautta.

Haastateltavilta kysyttiin, minkä neuvon tai mitä neuvoja he antaisivat HR-kollegoilleen parhaasta tavasta vaikuttaa johtoryhmässä. Hieman yli puolet haastateltavista (56 %) toi esille henkilökohtaisten suhteiden, viestintä- ja vuorovaikutustaitojen, markkinointi- ja myyntitaitojen merkityksen. Myynti- ja argumentointitaidot nousivat esille useassa neuvossa. Yksi haastateltava toi esille, että HR:n tulee rakentaa hyvä esitys ja osata myyntipuhe. Myös suhde ja yhteistyö toimitusjohtajan kanssa tuotiin esille merkittävänä tekijänä.

- *Tunne yhteistyökumppanisi.* Panosta henkilökohtaisten suhteiden luomiseen, viestintä- ja vuorovaikutustaitoihisi sekä vahvoihin markkinointi- ja myyntikykyihin. Esityksen rakentaminen ja myyntipuhe. *Miksi, kuka, kenelle? Keep it short!*

Puolet HR-johtajista (52 %) neuvoi ottamaan oman paikan ja luomaan omaa uskottavuutta johtoryhmässä. Haastateltavat toivat esille, että tulee seisoa asioiden takana ja uskoa niihin itse 100-prosenttisesti sekä saada tuloksia aikaiseksi. Yksi haastateltavista toi esille, että tehtävä tulee ottaa luottamuksenosoituksena eikä omaa osaamista tule vähätellä eikä häpeillä, koska muuten viestittää, että asia ei ole tärkeä.

- *Myyt ensin itsesi, sitten asian.* Ota oma paikkasi ja luo uskottavuutesi johtoryhmässä. Usko asioihisi 100 %, toimi arvojesi mukaan, ole rohkea, älä vähättele tai häpeile.

Vahvan HR-osaamisen ja asiauskottavuuden (44 %) koettiin olevan pohja vaikuttamiselle. Haastateltavat toivat esille, että asiauskottavuus tulee osaamisen kautta ja jos asiantuntemusta ei vielä ole niin paljon, kannattaa johtoryhmän kokouksiin valmistautua huolellisesti etukäteen. Näin voi osoittaa tietävänsä asioista riittävästi. Esityksen rakenteeseen eräs haastateltava antoi neuvoksi, että helpoin tapa on kertoa, mitä odottaa yleisöltä (miksi, kuka, kenelle) ja perustella oma ehdotus ja sen perustelut faktoilla. Toinen haastateltava totesi, että asioita esittäessään tulisi aina esitellä useampi vaihtoehto ja niiden seuraukset.

- Tuo esiin vahva HR-osaamisesi. Varmista prioriteetit, HR-työn laatu ja osoita tulos faktoilla. Jos osaamista ja asiantuntemusta ei ole vielä paljon, valmistaudu huolellisesti ja osoita tietäväsi riittävästi.

Melkein puolet haastateltavista (44 %) painotti, että liiketoiminnan ymmärrys ja liiketoimintaosaaminen auttavat liiketoiminnan tarpeiden ymmärtämisessä ja asioiden liiketoimintahyötyjen esiin tuomisessa.

- *Mene tekemään liiketoimintaan mitä vaan!* Hanki osaamista liiketoiminnasta, ymmärrä ja osallistu liiketoiminnan kehittämiseen. Tunne liiketoimintanne, jotta tunnistat ja ymmärrät tarpeet ja osaat tuoda esiin liiketoimintahyödyt.

Haastateltavilta selvitettiin, miten he näkevät lisäarvonsa johtoryhmän toiminnassa (lisäarvon suuruus/painoarvo, missä asioissa, tavassa toimia tms.). HR-johtajat toivat asia- ja kokemusosaamisen lisäksi esille lisäarvonsa henkilökohtaisilla vahvuusalueillaan (kts. taulukko 19). Suurin osa vastaajista (89 %) korosti panostaan HR-substanttiosaamista vaativassa keskustelussa ja päätöksenteossa. 26 prosenttia totesi vaikuttavansa johtoryhmän vuorovaikutukseen ja johtoryhmäläisten keskinäiseen dynamiikkaan. Yksi vastaajista kuvaili rooliaan sovitteluksi, hän kyseenalaistaa ihmettelyn ja kyselyn kautta eikä ole hyökkäävä. Hän kertoi pyrkivänsä rakentamaan monologiensa sijaan dialogeja ja luomaan siten pelipaikkoja muillekin. 22 prosenttia vastaajista kuvaili antavansa panoksensa koko liiketoiminnan kehittämiseen. 15 % haastateltavista kertoi sparraavansa ja coachaavansa kollegoitaan ja esimiestään. Muutama (11 %) haastateltava esitteli joitakin oman kokemuksen myötä tulleita osa-alueita, joiden osalta he kokivat tarjoavansa lisäarvoa tai uusien näkökulmien tuomista vakiintuneeseen yritykseen.

Taulukko 19. HR-johtajien lisäarvo johtoryhmän toiminnassa.

Lisäarvo	%
HR-substanssiosaaminen keskustelussa ja päätöksenteossa	89 %
johtoryhmän vuorovaikutukseen ja johtoryhmäläisten keskinäiseen dynamiikkaan vaikuttaminen	26 %
panos koko liiketoiminnan kehittämiseen	22 %
johtoryhmän ja toimitusjohtajan sparraus ja coachaus	15 %
henkilökohtaiset vahvuusalueet, kuten aikaansaaminen ja implementointi, konkretisointi, ratkaisukeskeisyys, fasilitointi	11 %

Haastateltavilta kysyttiin, mitä he haluaisivat yrityksessään kehittää, jos heillä olisi kaikki valta. Kolmasosa (33 %) HR-johtajista ei esittänyt omaa näkemystään yrityksen kehitystarpeista. 15 prosenttia haastateltavista mainitsi johtamisen tai esimiestyön kehitysalueeksi ja 15 prosenttia haluaisi kehittää organisaatiokulttuuria. Hieman yli kymmenesosa (11 %) näki tarpeelliseksi tehdä muutoksia organisaatorakenteessa. 11 prosenttia HR-johtajista kehittäisi globaalin toiminnan ymmärrystä ja globaalia toimintaa. HR-johtajien havaitsemat yrityksen kehitysalueet on esitetty taulukossa 20.

Taulukko 20. HR-johtajien havaitsemat yrityksen kehitysalueet.

Kehitystarve	%
ei vastausta	33 %
johtaminen, esimiestyö	15 %
Organisaatiokulttuuri	15 %
organisaatorakenne, organisoituminen	11 %
globaali toiminta	11 %
kysymys ohitettiin	4 %

Haastateltavilta kysyttiin, mikä on heidän suurin saavutuksensa johtoryhmätyössä. Jos heidän oli vaikea hahmottaa suurin saavutus, heitä pyydettiin kertomaan jokin esimerkki. Suurin osa (74 %) vastaajista kertoi saavutukseensa aikaansaamansa ajattelutavan muutoksen ihmiskäsitykseen, johtamisajatteluun, johtamisen vastuuseen ja/tai saamaansa arvostukseen kollegoilta ja muilta yhteistyötahoilta. Hieman alle viidesosa haastateltavista (19 %) toi esille saavutuksensa yrityksen kulttuurin kehittämisessä, esimerkiksi erilaisten työkuulttuuriin vaikuttavien hankkeiden käynnistämisenä tai arvojen lanseeraus- tai yhtenäistämiprojektin toteuttamisena. Myös järjestelmähankkeiden läpisaaminen taloudellisesti haastavana aikana tuli esille muutaman (11 %) haastateltavan vastauksessa. Muutama haastateltava (7 %) mainitsi johtoryhmän kehittämisen tai kehittämisprosessin käynnistämisen ulkopuolisen tahon kanssa. Muita esille nousseita saavutuksia (7 %) olivat muutosjohtaminen yrityksen organisaatio- ja johtamismallin

selkiyttämiseksi ja johdon tukemiseksi sekä yritystason myynnin kehitysohjelma. HR-johtajien suurimmat saavutukset johtoryhmässä on kuvattu taulukossa 21.

Taulukko 21. HR-johtajien suurimmat saavutukset johtoryhmytyössä.

aikaansaatu ajattelutavan muutos ihmiskäsitykseen, johtamisajatteluun, johtamisen vastuuseen ja saamaansa arvostukseen	74 %
yrityksen kulttuurin kehittäminen esimerkiksi arvoprojektin keinoin	19 %
Järjestelmähankkeinvestoinnit	11 %
johtoryhmän kehittäminen	7 %
muut kehitysprojektit, kuten muutosjohtaminen organisaatio- ja johtamismallin selkiyttämiseksi ja myynnin kehitysohjelma	7 %

Johtoryhmän suhtautuminen henkilöstöjohtamiseen

Suurin osa HR-johtajista (78 %) kertoi henkilöstön näkyvän yrityksen strategiassa. Henkilöstö näkyi yrityksen strategiassa kulttuurin, yhteisten arvojen, osaavan henkilöstön, esimiestyön sekä toimintatapojen ja hyvinvoinnin fokusalueina. Osa HR-johtajista (15 %) näki, että henkilöstö alkaa näkyä enemmän yrityksen strategiassa. Esimerkkinä käytettiin strategian päivitystä, mikä tulee lisäämään henkilöstön merkittävyyttä yrityksen strategiassa. Muutama HR-johtaja (7 %) koki henkilöstön puuttuvan tai olevan liian vähän edustettuna strategiassa puutteellisen visioyöskentelyn sekä tuloksen tarkkailuun keskittyneen tuotantolähtöisen näkökulman vuoksi. Finkelsteinin (1992: 502-538) mukaan johtajien kyky vaikuttaa yrityksen strategiaan riippuu paljolti siitä, onko heillä vaikuttamisen edellyttämää valtaa. Toimitusjohtajan persoona ja kiinnostus henkilöstöjohtamista kohtaan vaikuttaa merkittävästi HR-johtajan vaikuttamismahdollisuuksiin (Kelly & Gennard 2007: 114).

HR-johtajat arvioivat johtoryhmän pitävän henkilöstöön liittyviä kysymyksiä tärkeinä. HR-johtajien vastausten keskiarvo on 8,4 asteikolla 1-10, jossa 1 merkitsee ei ollenkaan tärkeinä ja 10 kaikkein tärkeimpänä. Haastateltavien näkemykset vaihtelivat viidestä kymmeneen (kts. taulukko 22).

Taulukko 22. Henkilöstöön liittyvien kysymysten tärkeys johtoryhmässä.

Arvosana	%
10	11 %
9	44 %
8	30 %
7	11 %
6	0 %
5	4 %

Henkilöstön tärkeys nousi esiin erityisesti, kun yrityksen liiketoiminta perustuu henkilöstön osaamisen myymiseen tai kun perheyriykseen liittyvät arvot vaikuttavat ja henkilöstön merkitys muutoksen toteuttamisessa on tunnistettu. Vaikka henkilöstöasioita pidettiin tärkeinä, niiden ei aina koettu näkyvän käytännön valmisteluissa, suunnitelmissa ja päätöksenteossa.

4.5. Tutkimuksen rajoitukset ja luotettavuuden arviointi

Laadullisen tutkimuksen luotettavuutta arvioidaan tyypillisesti validiteetin ja reliabiliteetin käsittein. Validiteettia arvioidaan sen perusteella, miten tutkimuksessa on tutkittu sitä, mitä on aiottu tutkia ja reliabiliteetilla tarkoitetaan tutkimustulosten toistettavuutta. Kyseiset käsitteet ovat syntyneet määrällisen tutkimuksen tarpeisiin, mistä johtuen niiden käyttöä laadullisen tutkimuksen piirissä on kritisoitu. (Tuomi & Sarajärvi 2009: 136.)

Tuomen ja Sarajärven (2009: 140) mukaan laadullisen tutkimuksen luotettavuutta voidaan arvioida monin eri tavoin. Tutkimuksen sisäinen johdonmukaisuus painottuu, sillä tutkimusta arvioidaan kokonaisuutena. Tutkimusaineiston kokoaminen ja analysointi on syytä kertoa riittävän tarkasti, jotta lukijoiden on mahdollista arvioida tutkimuksen tuloksia. (Tuomi & Sarajärvi 2009: 140-141.)

Alasuutarin (2011: 39) mukaan laadullinen analyysi koostuu havaintojen pelkistämisestä ja arvoituksen ratkaisemisesta. Havaintojen pelkistäminen tapahtuu, kun aineistoa tarkastellaan tietystä teoreettisesta näkökulmasta ja kun havaintojen määrää karsitaan yhdistämällä havaintoja. Aineistosta pyritään etsimään tutkimuksen asettelun ja teoreettisen viitekehyksen kannalta olennainen. Tulkintavaiheessa pyritään ratkaisemaan tutkimusaineiston arvoitusta aineistosta tehtyjä havaintoja tulkitsemalla. (Alasuutari 2011: 39-46.)

Tuomi ja Sarajärvi (2006: 135) toteavat, että tarkasteltaessa laadullisen tutkimuksen objektiivisuutta on arvioitava havaintojen luotettavuutta ja niiden puolueettomuutta. Laadullisessa tutkimuksessa tutkija voi pyrkiä ymmärtämään aineistoa itsenään, mutta väistämättä aineisto suodattuu tutkijan oman kehyksen läpi. Puolueettomuutta arviotaessa on hyvä huomioida se, miten tutkijan tausta vaikuttaa arviointiin. (Tuomi & Sarajärvi 2009: 135-136.)

Tutkimus perustuu subjektiivisiin kokemuksiin ja näkemyksiin, joten tutkimusta ei ole hyvä arvioida objektiivisen tiedon tuottajana. Tutkijana taustani HR-työstä vaikuttaa siihen, miten tuloksia tarkastelen ja tulkitsen. Kokemusta HR-johtajana työskentelystä minulla ei ole, mikä lisää havaintojen luotettavuutta ja puolueettomuutta. Tutkimuksessa on pyritty tuomaan esille haastateltavien subjektiivinen näkemys. Havaintojen pelkistäminen ja yhdistäminen muodostavat aineistosta yhdenlaiset tulokset, jotka voisi esittää myös toisin. Olen havaintojen luokittelussa ja yhdistämisessä pyrkinyt aineistolähtöisyyteen. Olen lukenut haastattelumuistiinpanot läpi monta kertaa tehden samalla muistiinpanoja aineistosta nousevista teemoista ja luokista. Havaintojen luokittelun ja yhdistämisen jälkeen olen uudelleen käynyt läpi aineiston ja pohtinut, voisiko aineistoa kuvailla osuvammin toisella tavalla.

Tutkimus käynnistyi nopeasti, kun aloitin yhteistyön HRM Partnersin kanssa. Alkuperäisen tutkimusaikatauluni mukaisesti olisin käyttänyt pidemmän ajan teoreettisen viitekehyksen muodostamiseen ennen kuin ryhdyn suunnittelemaan aineiston keruuta ja haastattelukysymyksiä. Joistakin osa-alueista olisi voinut saada tieteellisesti mielenkiintoisempaa tutkimusaineistoa, jos teoreettinen viitekehys olisi ollut valmis aineiston keruuta aloitettaessa.

5. JOHTOPÄÄTÖKSET JA JATKOTUTKIMUSAIHEET

Tutkimuksen tavoitteena oli tutkia, miten HR-johtajat näkevät oman roolinsa johtoryhmän jäsenenä, miten he vaikuttavat johtoryhmässä sekä mitkä tekijät vaikuttavat HR-johtajien näkemyksiin johtoryhmätyöskentelyn toimivuudesta. Erityisenä kiinnostuksen kohteena ovat HR-johtajien omat näkemykset heidän vaikuttamisen keinoistaan johtoryhmässä sekä onnistuneen vaikuttamisen edellytyksistä.

Tutkimusongelmia selvitettiin neljän tutkimuskysymyksen avulla:

- Miten HR-johtajat näkevät itsensä johtoryhmän jäsenenä?
- Miten HR-johtajat vaikuttavat johtoryhmässä?
- Miksi HR-johtajien näkemykset johtoryhmän toiminnasta ovat muuta johtoryhmää kriittisempiä?
- Minkälaiset tekijät vaikuttavat johtoryhmän toimivuuteen?

Yritysten ylimmässä johtoryhmässä työskentelevien HR-johtajien roolista johtoryhmässä, johtoryhmätyöskentelystä ja vaikuttamisesta johtoryhmässä on saatavilla vähän empiiristä aineistoa.

Tutkimuksen johtopäätöksistä esitellään ensin HR-johtajien identiteettiä johtoryhmän jäsenenä ja seuraavaksi HR-johtajia vaikuttajina johtoryhmässä.

5.1. Henkilöstöjohtaja johtoryhmän jäsenenä

Tutkimuksen mukaan HR-johtajien rooli johtoryhmässä on hyvin kehittävä, uudistava ja kannustava. HR-johtajien käyttämien kielikuvien mukaan HR:n rooli johtoryhmässä on haastava, viedä asioita eteenpäin, tuoda turvallisuutta ja järjestelmällisyyttä, tuoda esille HR- ja henkilöstönäkökulma sekä hyödyntää vuorovaikutusosaamistaan. Aikaisemmissa HR-johtajien haastatteluissa on myös noussut esiin, että HR-johtajat käyttävät suurimman osan ajastaan johtoryhmädynamiikan johtamiseen (Wright 2011: 300).

HR-johtajat käyttivät johtoryhmätyössä onnistuakseen vahvuuksistaan vaikuttamista ja vakuuttamista, kokonaisuuksien hallintaa ja strategisuutta sekä toimeenpanokykyä ja tavoitteellisuutta.

HR-johtajien urakehitystä oli tukenut tyypillisimmin esimies, joka oli tarjonnut uusia haasteita ja tukea. Myös uudet tehtävät, vahva usko itseen ja rohkeus kohdata ja kokeilla uusia asioita olivat olleet tärkeitä uralla etenemisen kannalta. Vastanneet HR-johtajat neuvoivat nuoria, jotka haaveilevat HR-johtajan urasta, hankkimaan monipuolisesti erilaista HR-kokemusta eri yrityksistä ja hankkimaan liiketoimintakokemusta, jos mahdollista.

HR-johtajat kehittivät työssä oppimalla ja refleктоimalla, verkostoitumalla, coachaamalla ja sparraamalla muiden kanssa sekä hyödyntämällä ammattiaineistoa ja kirjallisuutta. Valmennukset ja seminaarit olivat myös mieluisia kehittymistapa. HR-johtajat kehittivät liiketoimintaosaamisessa oman liiketoimintakokemuksen, liiketoiminnan työn havainnoimisen ja siihen osallistumisen avulla. Keskustelut, kiinnostuneisuus, kuuntelu ja sparraus liiketoiminnan henkilöiden kanssa olivat kehittymiskeinoja.

Tässä tutkimuksessa kaikki HR-johtajat näkivät, että tulevaisuudessa HR tuottaa enemmän arvoa sisäisille ja ulkoisille sidosryhmille. Teknologian vaikutus nähtiin myös merkittävänä. HR-johtajat mainitsivat myös ihmisyyden arvostamisen lisääntyminen työelämässä ja HR:n kompetenssien ja kyvykkyyksien kehittämisen. HR-johtajien näkemykset ovat hyvin samansuuntaisia tutkijoiden kanssa, jotka arvioivat tulevaisuuden muuttavan HR:n arvon tuottamista, ihmisyyden arvostamista työssä ja teknologian vaikutusta henkilöstöjohtamiseen (ks. esim. Ulrich & Dulebohn 2015; Cohen 2015; Cleveland ym. 2015; Stone ym. 2015).

HR-johtajat ajattelivat, että HR:n roolin muutos edellyttää HR-ammattilaisilta liiketoimintaosaamista ja HR-osaamista. HR-johtajat painottivat digitaalisuuden ja tietotyön automatisoinnin ja robotiikan muuttavan henkilöstön työtä ja sitä kautta HR-

työtä merkittävästi. Henkilöstön työn muuttuminen edellyttää HR:ltä kykyä johtaa työn muutosta ja hyödyntää muutosten tuomia mahdollisuuksia yrityksen menestymiseksi.

Aikaisemman tutkimuksen perusteella HR-johtajat arvioivat johtoryhmätyöskentelyn toimivuutta kriittisemmin kuin kollegansa ja merkitsevästi kriittisemmin kuin toimitusjohtaja (HRM Partners Oy 2015: 10). HR-johtajien mukaan HR-johtajien tieto, kokemus, näkemys ja tehtävä saavat heidät tarkastelemaan johtoryhmän toimintaa eri näkökulmasta kuin muu johtoryhmä. Erityisesti tuloksissa nousi esille, että HR-johtaja on johtamisen ja vuorovaikutuksen asiantuntija, jolla on yrityksessä usein kehittäjärooli. Hän tarkastelee asioista laajasta yritystason näkökulmasta.

5.2. Henkilöstöjohtajat vaikuttajina johtoryhmässä

HR-johtajat kokivat pääsevänsä johtoryhmässä vaikuttamaan erittäin hyvin niihin asioihin, joihin haluavat vaikuttaa. HR-johtajat pitivät suhteita ja vuorovaikutusta erittäin merkittävänä tekijänä vaikuttamisessa. Vaikuttamista edesauttoivat aktiivisuus, oma halu vaikuttaa asioihin, valtuutus toimia, hyvät henkilösuhteet toimitusjohtajaan, asioiden käsittely johtoryhmäläisten kanssa ennen johtoryhmäkäsittelyä sekä ihmisten osaamisen myymiseen perustuva liiketoiminta. Suhteiden ja vaikuttamisaseman rakentamisessa tärkeänä nähtiin myös luottamuksen ja arvostuksen rakentaminen. Faktat, luvut, perusteellinen valmistelu, liiketoimintaymmärrys ja liiketoimintacasen esittely nähtiin tärkeinä vaikuttamisen keinoina. Myyntitaitoja ja vakuuttamista pidettiin myös tärkeinä vaikuttamisen onnistumisessa.

HR-johtajien vaikuttamiskäyttäytyminen vastaa hyvin Ennsin ja McFarlinin (2003: 135-136) tutkimuksen tuloksia, joiden mukaan HR-johtajat käyttävät konsultoivia vaikuttamiskeinoja, tunnistavat yhteisiä arvoja ja hyötyjä. Falben ja Yuklin (1992: 650) tutkimuksen mukaan tehokkaimpia vaikuttamistaktiikoita ovat konsultaatio ja inspiroiva vetoisuus, joita käytetään erityisesti rinnakkaiseen vaikuttamiseen ja yhdistettynä muihin taktiikoihin. Tämän tutkimuksen tuloksista voi päätellä, että HR-johtajat hyödyntävät konsultaation ja rationaalisen suostuttelun yhdistelmää vaikuttaessaan. Rationaalinen

suostuttelu on tehokasta, kun sen yhteydessä käytetään pehmeitä taktiikoita, kuten konsultaatiota, inspiroivaa vetoamista tai mielistelyä (Falbe & Yukl 1992: 650).

HR-johtajien vallan lähteinä olivat vaikutussuhteet toimitusjohtajaan ja kollegoihin sekä uskottavuus, johon vaikuttivat kokemus ja osaaminen sekä persoona ja tulokset. HR-johtajien vaikuttamistilanteita olivat kokousten, raportoinnin ja sovittujen tapaamisten lisäksi epämuodolliset vaikuttamistilanteet, kuten keskustelut ennen kokousta.

Jos HR-johtaja ei olisi osa johtoryhmää, HR-johtajat pyrkisivät vaikuttamaan johtoryhmäläisiin ja muihin vaikutusvaltaisiin organisaation jäseniin ja pyytäisivät puheenvuoroja johtoryhmään. Tällaisen vaikuttamisen suurimmaksi haasteeksi koettiin, että vaikuttaminen veisi enemmän aikaa ja olisi työläämpää eikä olisi mahdollista havaita johtoryhmän dynamiikkaa tai saada kaikkea tarpeellista tietoa. Kolmasosa HR-johtajista koki, että HR:llä ei ole toimintaedellytyksiä johtoryhmän ulkopuolella.

HR-johtajat neuvoivat HR-kollegoitaan vaikuttamaan johtoryhmässä henkilökohtaisten suhteiden, viestintä- ja vuorovaikutustaitojen sekä markkinointi- ja myyntitaitojen avulla. Oman paikan ottaminen, uskottavuuden luominen, vahva HR-osaaminen ja asiauskottavuus, liiketoiminnan ymmärrys ja liiketoimintaosaaminen auttavat vaikuttamisessa.

HR-johtajat toivat asia- ja kokemusosaamisen lisäksi esille lisäarvonsa johtoryhmässä henkilökohtaisilla vahvuusalueillaan. Huomionarvoista on, että vain viidesosa HR-johtajista kuvaili antavansa panoksensa koko liiketoiminnan kehittämiseen. HR-johtajista viidesosa nosti yrityksen kehitystarpeeksi joko muutokset organisaatiossa tai globaalien toiminnan kehittämisen.

HR-johtajat pitivät suurimpina saavutuksinaan johtoryhmässä neljää asiaa. He painottivat aikaansaamaansa ajattelutavan muutosta ihmiskäsitykseen, johtamisajatteluun, johtamisen vastuuseen ja saamaansa arvostusta kollegoilta ja muilta yhteistyötahoilta.

Tutkimuksessa selvisi, että henkilöstö näkyy hyvin yritysten strategiassa. Henkilöstö näkyi yrityksen strategiassa kulttuurin, yhteisten arvojen, osaavan henkilöstön, esimiestyön sekä toimintatapojen ja hyvinvoinnin fokusalueina. Finkelsteinin (1992: 502-538) mukaan johtajien kyky vaikuttaa yrityksen strategiaan riippuu paljolti siitä, onko heillä vaikuttamisen edellyttämää valtaa. Toimitusjohtajan persoona ja kiinnostus henkilöstöjohtamista kohtaan vaikuttaa merkittävästi HR-johtajan vaikuttamismahdollisuuksiin (Kelly & Gennard 2007: 114). Tämä tulos antaa olettaa, että vastanneilla HR-johtajilla on vaikuttamisen edellyttämää valtaa ja siksi HR-johtajat kokivat pääsevänsä johtoryhmässä vaikuttamaan erittäin hyvin niihin asioihin, joihin haluavat vaikuttaa.

HR-johtajat arvioivat johtoryhmän pitävän henkilöstöön liittyviä kysymyksiä tärkeinä. Henkilöstön tärkeys nousi esiin erityisesti, kun yrityksen liiketoiminta perustuu henkilöstön osaamisen myymiseen tai kun perheyrietykseen liittyvät arvot vaikuttavat ja henkilöstön merkitys muutoksen toteuttamisessa on tunnistettu. Vaikka henkilöstöasioita pidettiin tärkeinä, niiden ei aina koettu näkyvän käytännön valmisteluissa, suunnitelmissa ja päätöksenteossa.

5.3. Jatkotutkimusehdotuksia

HR-johtajiin liittyviä aiheita jatkotutkimukselle on lukuisia, sillä HR-johtajiin liittyvää tutkimusta on tehty melko vähän. Tutkimusta tehdessäni kiinnostuin erityisesti vallan jakautumisesta johtoryhmässä ja siihen vaikuttavista tekijöistä sekä vuorovaikutuksesta ja vaikuttamisesta johtoryhmässä.

Finkelstein ym. (2009: 128-131) mukaan vallan jakautuminen johtoryhmässä vaikuttaa siihen, miten johtajien panosta hyödynnetään johtoryhmässä eli valta korreloi johtoryhmän jäsenen vaikuttavuuden kanssa. Olisi mielenkiintoista tutkia, minkälainen koettu valta-asema HR-johtajalla on johtoryhmässä HR-johtajan itsensä, toimitusjohtajan ja muiden johtoryhmäläisten arvioimana. Tutkimuksessa olisi mielenkiintoista tutkia myös HR-johtajien koettua vaikuttavuutta yrityksen toimintaan ja tulokseen. Koetun valta-

aseman ja vaikuttavuuden välistä suhdetta sekä valta-asemaan ja vaikuttavuuteen vaikuttavia tekijöitä olisi myös mielenkiintoista selvittää.

Finkelstein ym. (2009: 130) toteavat, että toimitusjohtaja voi omalla vallallaan vaikuttaa ja määrittää, miten valta jakautuu johtoryhmässä ja onko johtoryhmän jäsenillä ylipäättään valtaa yrityksen strategisessa päätöksenteossa. Myös Menz (2012: 60-62) toteaa, että johtajan suhteen laatu toimitusjohtajan kanssa vaikuttaa johtajan tehokkuuteen. Hyvä jatkotutkimuksen aihe olisi selvittää, miten HR-johtaja ja toimitusjohtaja kokevat suhteensa laadun. HR-johtajan ja toimitusjohtajan välisen suhteen laatua olisi mielenkiintoista verrata HR-johtajien valtaan johtoryhmässä. Olisi myös mielenkiintoista tutkia HR-johtajan ja toimitusjohtajan suhteen laatuun vaikuttavia tekijöitä.

Menz (2012: 60-62) tuo esille, että toimintokohtaisten johtoryhmän jäsenten suhdetta muihin johtoryhmäläisiin on tutkittu vain vähän, mutta joitakin tutkimuksia on tehty johtoryhmäläisten suhteesta muuhun johtoryhmään. Tutkimukset ovat osoittaneet, että toimintokohtaisilla johtoryhmän jäsenillä on verraten vähän muodollista valtaa, joten heidän on vaikutettava vuorovaikutustaitojensa avulla. Tämän todettiin pätevän erityisesti johtajiin, jotka eivät ole vielä täysin vakiinnuttaneet asemaansa. Mielestäni HR-johtajien on pyrittävä vaikuttamaan kaikkiin johtoryhmän jäseniin saadakseen omaa agendaansa edistettyä. Samantyyppinen tilanne on myös talousjohtajilla, joilla on yrityksessä kaikkiin toimintoihin vaikuttava rooli. Talousjohtajan rooli johtoryhmässä on vakiintuneempi, ja talousjohtajalla on tyypillisesti vahvempi valta-asema johtoryhmässä kuin HR-johtajalla.

Olisi erittäin mielenkiintoista tutkia HR-johtajan suhdetta muihin johtoryhmän jäseniin ja sitä, miten nämä kahdenkeskiset suhteet muiden johtajien kanssa vaikuttavat HR-johtajan valtaan ja vaikuttavuuteen johtoryhmässä. Olisi myös mielenkiintoista selvittää, mitkä tekijät vaikuttavat HR-johtajan ja muiden johtajien välisiin suhteisiin ja miten suhteet rakentuvat. Nousisiko tutkimuksessa esille, että HR-johtajat panostavat erityisesti suhteiden rakentamiseen niiden johtajien kanssa, joilla on suurin valta johtoryhmässä? Talousjohtajalla on tyypillisesti vahva valta-asema, joten olisi mielenkiintoista selvittää, ovatko HR-johtajat rakentaneet suhteita talousjohtajiin heidän valta-asemansa vuoksi vai hyödyntääkseen kollegiaalista tukea vaikuttamisessa muihin johtajiin.

Ennsin ja McFarlinin (2003: 130-136) tutkimuksen mukaan johtajien toiminnon asema vaikuttaa johtajien vaikuttamiskäyttäytymiseen. Heidän tutkimuksessaan selvisi, että HR-johtajat käyttävät pehmeitä vaikuttamiskeinoja. Olisi mielenkiintoista tutkia, miten HR:n yrityksen sisäinen palveluasetelma vaikuttaa HR-johtajien valtaan ja vallan käyttöön. HR-johtajat tarjoavat palveluita muille johtoryhmän jäsenille, joilla voi olla vahvojakin näkemyksiä siitä, minkälaisia palveluita he haluavat tai mihin suuntaan palveluita tulisi kehittää. Tämä saattaa aiheuttaa HR-johtajan ja muiden johtajien välille ristiriitatilanteita. Olisi hienoa selvittää, miten esimerkiksi HR-johtajan ja toimitusjohtajan suhteen laatu korreloi HR-johtajan ja muiden johtoryhmäläisten suhteiden kanssa. Jos HR-johtajalla on erittäin vahva suhde toimitusjohtajan kanssa, vaikuttaako se HR-johtajan ja muiden johtajien välisiin suhteisiin tai HR-johtajien käyttämiin vaikuttamiskeinoin? Jos toimitusjohtajalla on vahva suhde HR-johtajan kanssa ja toimitusjohtaja odottaa HR-johtajan toteuttavan radikaaleja muutoksia, voi HR-johtajien vaikuttamiskäyttäytyminen olla erilaista kuin tilanteessa, jossa hänellä ei ole niin vahvaa suhdetta toimitusjohtajaan.

LÄHDELUETTELO

Painettu teos:

Alasuutari, Pertti (2011). *Laadullinen tutkimus 2.0*. 4. uudistettu painos. Tampere: Osuuskunta Vastapaino.

Aldrich, Paul, Graham Dietz, Timothy Clark & Peter Hamilton (2015). Establishing HR professionals' influence and credibility: lessons from the capital markets and investment banking sector. *Human Resource Management*. 54:1, 105-130.

Armstrong, Michael (2006). *Strategic human resource management: a guide to action*. 3. painos. The United States of America: Thomson-Shore Inc.

Becker, Brian, Mark Huselid, Peter Pickus & Michael Spratt (1997). Human Resources as a source of shareholder value: research and recommendations. Teoksessa: *Tomorrow's HR Management: 48 thought leaders call for change*, 227-240. Toim. Ulrich, Dave, Michael R. Losey ja Gerry Lake. New York: John Wiley & Sons Inc..

Brass, Daniel & Malene Burkhart (1993). Potential power and power use: an investigation of structure and behavior. *Academy of Management Journal* 36:3, 441-470.

Buyens, Dirk & Ans De Vos (2001). Perceptions of the value of the HR function. *Human Resource Management Journal* 11:11, 70-89.

Christensen, Ralph (2006). *Roadmap to Strategic HR*. New York: American Management Association.

Cleveland, Jeanette, Zinta Byrne & T.M. Cavanagh (2015). The future of HR is RH: Respect for humanity at work. *Human Resource Management Review* 25: 146-161.

Cohen, Debra (2015). HR past, present and future: A call for consistent practices and focus on competencies. *Human Resource Management Review* 25:2, 205-215.

Enns, Harvey & Dean McFarlin (2003). When executives influence peers: Does function matter? *Human Resource Management* 42:2, 125-142.

Falbe, Cecilia & Gary Yukl (1992). Consequences for managers of using single influence tactics and combination of tactics. *Academy of Management Journal* 35:3, 638-652.

Finkelstein, Sydney (1992). Power in Top Management Teams: Dimensions, Measurement, and Validation. *Academy of Management Journal* 35:3, 505-538.

Finkelstein, Sydney, Donald Hambrick & Albert Cannella Jr. (2009). *Strategic leadership. Theory and research on Executives, Top Management Teams, and Boards*. New York: Oxford University Press.

Galang, Maria & Gerald Ferris (1997). Human resource department power and influence through symbolic action. *Human Relations* 50:11, 1403-1426.

Gold, Jeff, Richard Thorpe & Alan Mumford (2010). *Gower Handbook of Leadership Management and Management Development*. Surrey: Gower Publishing Limited.

Hambrick, Donald (2007). Upper Echelons Theory: An Update. *Academy of Management Review*. 32: 334-343.

Hambrick, Donald & Phyllis Mason (1984). Upper Echelons: The Organization as a Reflection of Its Top Managers. *Academy of Management Review* 9: 193-206.

Hirsjärvi, Sirkka & Helena Hurme (2011). *Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Tallinna: Gaudeamus Helsinki University Press.

John, Sofia & Ingmar Björkman (2015). In the eyes of the beholder: the HRM capabilities of the HR function as perceived by managers and professionals. *Human Resource Management Journal* 25:4, 424-442.

Kaufman, Bruce (2015). Evolution of strategic HRM as seen through two founding books: A 30th anniversary perspective on development of the field. *Human Resource Management*. 54:3, 389-407.

Kelly, James & John Gennard (2007). Business strategic decision making: the role and influence of directors. *Human Resource Management Journal* 17:2, 9-117.

Lawler, Edward & John Boudreau (2009). What Makes HR a Strategic Partner? *People and Strategy* 32:1, 14-22.

Luoma, Mikko (2010). Johtoryhmä organisaation voimavarana. Teoksessa: *Johtaminen voimavarana – Muutoksesta menestykseen*, 29-48. Toim. Pauli Juuti. Helsinki: Johtamistaidon opisto (MIF Oy).

Menz, Markus (2012). Functional Top Management Team Members: A Review, Synthesis, and Research Agenda. *Journal of Management* 38:1, 45-80.

Porenne, Pertti & Pekka Salmimies (1993). *Tehokkuutta johtoryhmän työskentelyyn*. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Sage-Gavin, Eva (2011) The Art and Science of the CHRO role. Teoksessa: *The Chief HR Officer. Defining the new role of Human Resource Leaders*, 23-31. Toim. Wright, Patrick, John Boudreau, David Pace, Elizabeth Sartain, Paul McKinnon & Richard Antoine. San Francisco: Jossey-Bass.

Sheehan, Cathy, Helen De Cieri, Brian Cooper & Robert Brooks (2016). The impact of HR political skill in the HRM and organizational performance relationship. *Australian Journal of Management* 41:1, 161-181.

Stone, Dianna, Diana Deadrick, Kimberly Lukaszewski & Richard Johnson (2015). The influence of technology on the future of human resource management. *Human Resource Management Review* 25: 216-231.

Suutari, Vesa & Riitta Viitala (2008). Management development of senior executives: Methods and their effectiveness. *Personnel Review* 37:4, 375-392.

Tsui, A.S. (1984). A role set analysis of managerial reputation. *Organizational Behavior and Human Performance* 34:1, 64-96.

Tuomi, Jouni & Anneli Sarajärvi (2009). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. 6. uudistettu painos. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Ulrich, Dave & James Dulebohn (2015). Are we there yet? What's next for HR? *Human Resource Management Review* 25, 188-204.

Woodall, Jean & Diana Winstanley (1998). *Management development: strategy and practice*. Oxford: Blackwell Publishers Ltd.

Wright, E. (2011) Partnering with the CEO. Teoksessa: *The Chief HR Officer. Defining the new role of Human Resource Leaders*, 130-136. Toim. Wright, Patrick, John Boudreau, David Pace, Elizabeth Sartain, Paul McKinnon & Richard Antoine. San Francisco: Jossey-Bass.

Wright, Patrick M. (2011) Bringing it all together. The four knows of the CHRO. Teoksessa: *The Chief HR Officer. Defining the new role of Human Resource Leaders*, 296-302. Toim. Wright, Patrick, John Boudreau, David Pace, Elizabeth Sartain, Paul McKinnon & Richard Antoine.. San Francisco: Jossey-Bass.

Wright, Patrick, Paul McKinnon, Richard Antoine, Elizabeth Sartain, John Boudreau & David Pace (2011) The evolving Chief Human Resource Officer role. Teoksessa: *The*

Chief HR Officer. Defining the new role of Human Resource Leaders, 1-12. Toim. Wright, Patrick, John Boudreau, David Pace, Elizabeth Sartain, Paul McKinnon & Richard Antoine. San Francisco: Jossey-Bass.

Wright, Patrick & Mark Stewart (2011) Roles and Challenges of The CHRO. Results of the Cornell/CAHRS CHRO survey. Teoksessa: *The Chief HR Officer. Defining the new role of Human Resource Leaders*, 40-54. Toim. Wright, Patrick, John Boudreau, David Pace, Elizabeth Sartain, Paul McKinnon & Richard Antoine. San Francisco: Jossey-Bass.

Yukl, Gary, Charles Seifert & Carolyn Chavez (2008). Validation of the extended Influence Behaviour Questionnaire. *The Leadership Quarterly* 19: 609-621.

Elektroninen lähde:

HRM Partners Oy (2015). *Johtoryhmätutkimus 2015. Yleisiä tuloksia ja henkilöstöjohton näkemyksiä johtoryhmien toiminnasta*. Saatavana World Wide Webistä: <URL:<http://www.hrmpartners.fi/binary/file/-/id/13/fid/602/>>

LIITTEET

Liite 1. Haastattelukysymykset

Taustatiedot – kysymykset 3-7

3. Kauanko HR-johtajana (vuotta)?
4. Tulostavastuullinen liiketoimintakokemus (mikä tehtävä, vuotta)
5. Kuinka pitkään tässä joryssä mukana (vuotta)?
6. Kuvaile vastualueesi (HR, muuta kuin HR, mitä)
7. Vahvuuskartoitukseksi/tyyppi

Miksi HR johtajat ovat kriittisempiä kuin muut johtoryhmän jäsenet? – kysymykset 8-9

8. Miten itse tulkitset? Mistä ero johtuu?
9. Entä mitä olet mieltä näistä syistä? Valitse todennäköisin syy.
 - A. Henkilöstöasiat eivät prioriteetissa / HR turhautunut
 - B. HR yleensä kiinnostunut ja osaava vuorovaikutuksen ja johtajuuden ilmiöiden suhteen sekä vaatii enemmän dynamiikalta
 - C. HR asettuu tarkkailijan rooliin ulkopuoliseksi. Toimii tutkana.
 - D. Ei mikään näistä.

HR-johtajan rooli johtoryhmässä – kysymykset 10-11

10. Kuvaile rooliasi johtoryhmässä.
11. Metafora: HR johtoryhmässä on kuin

Tulevaisuuden HR:n rooli – kysymykset 12-15

12. Miten HR:n rooli nähdäksesi tulee muuttumaan seuraavan 5 vuoden aikana? Miksi?
14. Mitä osaamista muutos edellyttää HR-ammattilaisilta?
15. Miten näet digitaalisuuden ja tietotyön automatisoinnin ja robotiikan muuttavan henkilöstön työtä ja sitä kautta HR-työtä?

Vaikuttaminen johtoryhmässä– kysymykset 16-21

16. Miten pääset tällä hetkellä vaikuttamaan niihin asioihin, joihin haluat vaikuttaa?
Arvioi asteikolla 1–10 (1 = ei ollenkaan – 10 = täydellisesti.)
17. Mitä keinoja käytät?
18. Miten näet lisäarvosi johtoryhmän toiminnassa (sen suuruus/painoarvo, missä asioissa, tavassa toimia tms)?
19. Suurin saavutuksesi johtoryhmätyössä? (jos vaikea hahmottaa suurin saavutus, kerro joku esimerkki)
20. Jos et toimisi johtoryhmässä/kun et toimi johtoryhmässä, miten vaikuttaminen tapahtuisi/tapahtuu?
21. Minkä neuvon/neuvot antaisit HR-kollegoillesi parhaasta tavasta vaikuttaa johtoryhmässä?

Henkilöstö strategiassa – kysymykset 22-23

22. Miten henkilöstö näkyy strategiassanne?
23. Miten tärkeinä arvioisi mukaan asteikolla 1–10 johtoryhmä näkee henkilöstöön liittyvät kysymykset? (1 = ei ollenkaan tärkeinä – 10 = kaikkein tärkeimpänä)

Sinä, Kehittyminen HR-johtajaksi – kysymykset 24-29

24. Persoonasi: mitä ominaisuuksia/vahvuuksiasi käytät onnistuaksesi parhaiten johtoryhmätyössä?
25. Mikä on ollut tärkein asia urallasi, joka on vienyt sinua eteenpäin (tehtävä, joku henkilö, kv-kokemus, liiketoiminnan kokemus, koulutus, muutos...)?
26. Oma kehittymistapasi?
27. Miten kehityt liiketoimintaosaamisen suhteen?
28. Mitä mieltä olet ajatuksesta, että johtoryhmän jäsenet kierrättävät tehtäviään oppimismielessä?
29. Minkä neuvon antaisit nuorelle, joka haaveilee HR-johtajan urasta?

Yrityksenne kehittämistarpeet– kysymys 32

32. Jos sinulla olisi kaikki valta, mitä haluaisit yrityksessänne muuttaa ja kehittää?