

**"Oletko etsimämme henkilö?" - Diskurssitutkimus  
henkilöstötyön ammattilaisen kvalifikaatioista ja niiden  
rakentumisesta työpaikkailmoituksissa**

Krista Kourunen & Veera Salmela

Aikuiskasvatustieteen pro gradu -tutkielma  
Monografiamuotoinen  
Kevätlukukausi 2024  
Kasvatustieteen laitos  
Jyväskylän yliopisto

## TIIVISTELMÄ

**Kourunen, Krista & Salmela, Veera. 2024. "Oletko etsimämme henkilö?" - Diskurssitutkimus henkilöstötyön ammattilaisen kvalifikaatioista ja niiden rakentumisesta työpaikkailmoituksissa. Aikuiskasvatustieteen pro gradu -tutkielma. Jyväskylän yliopisto. Kasvatustieteen laitos. 97 sivua.**

Tämän tutkimuksen tavoitteena oli selvittää, millaisia odotuksia ja edellytyksiä työnantajat liittävät henkilöstötyön (HR) ammattilaisten työhön. Lisäksi tavoitteena oli tarkastella, millä tavoin työnantajat rakentavat näitä odotuksia ja edellytyksiä työpaikkailmoituksissa sekä millaisia ihannetyöntekijän kuvia nämä tavat tuottavat. Muuttuva ja liiketoimintalähtöisyyttä korostava työelämä asettaa jatkuvasti uusia vaatimuksia HR-ammattilaisten osaamiselle ja pätevyydelle. Tästä huolimatta HR-ammattilaisten tämän päivän osaamista ei ole juurikaan tutkittu Suomessa, ja siksi alan tutkimusta on syytä lisätä.

Tutkimuksen aineistona toimi HR-alan keskitason tehtävien työpaikkailmoitukset (30kpl) ja se kerättiin kahdelta eri työnhakusivustolta. Aineisto analysoitiin käyttämällä kahta laadullista tekstianalyysiä hyödyntävää analyysimenetelmää, joita olivat sisällönanalyysi sekä diskurssianalyysi.

Tutkimus osoitti HR-ammattilaisen työn kvalifikaatioiden muodostuvan erityisesti toimiala- ja tehtävärajojen ylittävistä tiedoista, taidoista ja ominaisuuksista, mutta myös syvä- ja erikoisosaamisesta. Lisäksi aineiston perusteella muodostettiin kahdeksan diskurssia, jotka rakensivat HR-ammattilaisen työn kvalifikaatioita sekä ihannetyöntekijän kuvaa. Tulosten valossa alalle haetaan niin sanottua "super-ihmistä".

Tutkimus toiminee suunnannäyttäjänä suomalaiselle HR-alan kvalifikaatiotutkimukselle. Tutkimuksen perusteella voidaan todeta HR-ammattilaiselta vaadittavan laaja-alaista osaamisen ja ominaisuuksien kokonaisuutta. Työpaikkailmoitusten selkeyttämiselle näyttäisi kuitenkin olevan tarvetta. Tutkimus tarjoaa hyödyllistä tietoa niin työnantajille, työnhakijoille kuin koulutuksen suunnittelijoille.

Asiasanat: kvalifikaatio, henkilöstötyö (HR), työpaikkailmoitus, diskurssi, representaatio

## SISÄLTÖ

<b>1</b>	<b>JOHDANTO</b> .....	<b>6</b>
<b>2</b>	<b>HR-ALA</b> .....	<b>9</b>
	2.1 HR ja strategiatyö.....	9
	2.2 HR-funktion roolit .....	12
<b>3</b>	<b>KVALIFIKAATIOT</b> .....	<b>16</b>
	3.1 Kvalifikaation suhde kompetenssiin.....	16
	3.2 Kvalifikaatioiden jaottelu.....	21
	3.3 HR-ammattilaisen työhön liitetyt kvalifikaatiot .....	23
<b>4</b>	<b>TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN</b> .....	<b>29</b>
	4.1 Tutkimuksen tavoite ja tutkimuskysymykset .....	29
	4.2 Tutkimuksen lähestymistapa .....	30
	4.3 Tutkimusaineisto ja sen keruu .....	36
	4.4 Aineiston analyysi .....	38
	4.4.1 Sisällönanalyysi.....	38
	4.4.2 Diskurssianalyysi.....	40
	4.5 Eettiset ratkaisut.....	43
<b>5</b>	<b>TULOKSET</b> .....	<b>46</b>
	5.1 HR-ammattilaisen työn kvalifikaatiot .....	46
	5.1.1 Tuotannolliset kvalifikaatiot .....	47
	5.1.2 Normatiiviset kvalifikaatiot .....	51
	5.1.3 Kehittävät kvalifikaatiot .....	55
	5.2 HR-ammattilaisen representaatiot .....	57
	5.2.1 Ammattitaidon diskurssi.....	59
	5.2.2 Yhdessä onnistumisen diskurssi .....	61

5.2.3	Itsenäisyyden ja vastuunkantokyvyn diskurssi.....	64
5.2.4	Kehitysorientoituneisuuden diskurssi .....	66
5.2.5	Kutsumuksellisuuden diskurssi.....	68
5.2.6	Asiakaslähtöisyyden diskurssi .....	70
5.2.7	Hyvän tyypin diskurssi .....	71
5.2.8	Liiketoimintalähtöisyyden diskurssi .....	73
<b>6</b>	<b>POHDINTA.....</b>	<b>76</b>
6.1	Tulosten tarkastelu ja johtopäätökset.....	76
6.2	Tutkimuksen arviointi.....	86
6.3	Jatkotutkimusaiheet ja käytännön sovellukset.....	89
	<b>LÄHTEET .....</b>	<b>91</b>

# 1 JOHDANTO

Viimeisten vuosikymmenien ajan henkilöstöön liittyvät kysymykset ovat nousseet organisaatioissa yhä keskeisemmiksi. Organisaatioissa henkilöstöön liittyviä kysymyksiä hoitaa usein oma funktio, josta voidaan käyttää yleistynyttä lyhennettä HR (*human resources*). HR-alan on katsottu elävän pitkään kestäneessä murrosvaiheessa, ja alan myllerrys on kohdistunut etenkin sen luonteen muutokseen. Alalla pitkään vallinnut ”pidän ihmisistä” -näkökulma, joka korostaa ihmisläheisyyttä alalle hakeutumisen syynä, on vaihtunut suurelta osin strategisen osaamisen korostumiseen (ks. esim. Luoma, 2013; Ulrich, 1997, 2016; Viitala, 2013a). Työtehtävien laajentumisen ja strategisuuden mukaantulon myötä alalla on pyritty tekemään jaottelua perinteisen ja liiketoimintalähtöisen HR:n välillä (ks. esim. Charan, 2014; Ulrich, 1997).

Muuttuva työelämä ja alan kehitys asettavat jatkuvasti uusia vaatimuksia HR-ammattilaisten osaamiselle ja pätevyydelle. Tästä huolimatta HR-ammattilaisten nykyistä ja tulevaisuuden osaamista ei ole kuitenkaan juurikaan tutkittu Suomessa, ja siksi alan tutkimusta on syytä lisätä. Kansainvälistä tutkimusta alan osaamisesta on tehty kompetenssitutkimuksen myötä, jonka uranuurtajana pidetään Ulrichia (1997; 2021) tutkimusryhmineen. HR-ammattilaisten kompetensseja ovat tunnistaneeet myös muun muassa Ramlall (2006), Boselie ja Paauwe (2005) sekä Poba-Nzaou ym. (2020), joista kaksi jälkimmäistä tutkimusta keskittyy tarkastelemaan erityisesti HR-päälliköiden kompetensseja. Aiheesta on tehty myös joitakin suomalaisia tutkimuksia, jotka ovat tarkastelleet osaamista enimmäkseen työntekijöiden eli HR-ammattilaisten näkökulmasta (ks. Valkeavaara, 1998b, 1998a).

Työnantajien ja työmarkkinoiden puolelta HR-ammattilaisten osaamista voidaan tarkastella mielekkäämmin kvalifikaation käsitteen kautta. Kompetenssin keskittyessä työntekijöiltä löytyvän osaamisen tunnistamiseen, pyrkii kvalifikaatiotutkimus puolestaan tarkastelemaan työelämän asettamia osaamisen vaatimuksia. Aiempi suomalainen kvalifikaatiotutkimus on keskittynyt työelä-

mäosaamiseen yleisesti sekä muun muassa sosiaali- ja terveysalaan (ks. Hanhinen, 2010; Metsämuuronen, 1999; Pelttari, 1997). Kvalifikaation määrittelyä ja sen jäsentelyä suhteessa kompetenssiin ovat tehneet Taalas (1993), Pelttari (1997) ja Ellström (1997), joiden teoreettisiin kuvauksiin myös tämä tutkimus nojaa. Näyttäisi siltä, että HR-ammattilaisten työhön liittyviä kvalifikaatioita ei ole Suomessa tutkittu ja muidenkin alojen kvalifikaatiotutkimuksen ollessa vuosikymmenen takaa voidaan sen sanoa kaipaavan päivitystä tähän päivään niin nopeasti muuttuneiden työmarkkinoiden kuin alalla työskentelevien ja sinne hakeutuvien ammattilaistenkin puolesta.

Työnantajien puolelta kvalifikaatioita on mielekästä tarkastella työpaikkailmoitusten kautta, sillä niiden voidaan katsoa edustavan työnantajien näkemyksiä HR-ammattilaisilta vaadittavista tiedoista, taidoista ja ominaisuuksista. Työpaikkailmoitukset aineistona saavat aiempaa isomman painoarvon paitsi murroksessa olevan työelämän myös aiempaa lyhyempien työsuhteiden myötä vaihtuvan työvoiman vuoksi. Nykyään työnantajien onkin yhtä lailla taisteltava alansa ammattilaisista myymällä heille haussa olevaa paikkaa, minkä myötä työpaikkailmoitukset ovat muuttuneet yleisilmeeltään mainosmaisiksi ja tilaa käytetään yhä enemmän potentiaalisten hakijoiden houkutteluun. Työnantajien sanotaankin saavan varautua jatkossakin rekrytoinnin arkipäiväistymiseen työntekijöiden vaihtaessa paikkaa täysin omista tarpeistaan käsin (SAK ry, 2022).

Tämän tutkimuksen tavoitteena on selvittää, millaisia odotuksia ja edellytyksiä työnantajat liittävät HR-ammattilaisen työhön. Lisäksi tavoitteena on tarkastella, millä tavoin työnantajat rakentavat näitä odotuksia ja edellytyksiä työpaikkailmoituksissa sekä millaisia ihannetyöntekijän kuvia nämä tavat tuottavat. Mielenkiintoista on, muodostuvatko HR-ammattilaisen työn kvalifikaatiot eli työnantajien vaatimukset alakohtaisesta osaamisesta vai ennemminkin niin sanotusta ”yliammattillisesta” osaamisesta, jolla viitataan yli toimiala- ja tehtävärajat ylittävään osaamiseen. Jäljempänä mainittua osaamista tarvitaan Metsämuuronen (1999) mukaan etenkin ihmistyössä, jollaiseksi myös HR-työ usein

mielletään strategisuuden mukaantulosta huolimatta. Tästä näkökulmasta mielenkiintoista on myös tarkastella, millaiseksi alan ihannetyöntekijän kuva muotoutuu työpaikkailmoitusten perusteella.

Tämä tutkimus etenee teoreettisen ja metodologisen viitekehysten esittelyn kautta tutkimuksen toteuttamiseen. Tutkimuksen teoreettinen viitekehys jakautuu kahteen lukuun, joista ensimmäisessä tarkastellaan HR-alaa strategiatyön ja HR-funktion roolituksen kautta. Toinen teoreettinen luku keskittyy HR-työn kvalifikaatioiden määrittelyyn. Teoriasta siirrytään tutkimuksen metodologiseen viitekehykseen, jossa käydään diskurssitutkimukselle tyypillisesti laajasti läpi tutkimuksen lähestymistapa sekä esitellään aineisto ja sen analyysimenetelmät. Tutkimuksen tulokset esitellään tutkimuskysymyksittäin luvussa 5, jonka jälkeen tutkimuksen päättää pohdinta. Pohdintaan on sisällytetty tutkimuksen arviointi sekä jatkotutkimusaiheet.



## 2 HR-ALA

HR-alan käsittekirjo on laaja-alainen ja jokaisella käsitteellä on oma painotuksensa alan eri osa-alueisiin. Henkilöstöhallinnolla viitataan organisaation toimintaan, joka on vastuussa kyseisen organisaation henkilöstöasioista eli työntekijöiden hankinnasta, ylläpidosta sekä palkitsemisesta (Kauhanen, 2006, s. 16; Laine, 2017, s. 17–18). Laineen (2017, s. 14–18) mukaan henkilöstöhallinnon pohjana voidaan pitää henkilöstöresursseja, jolloin työntekijät nähdään niin sanotusti organisaation tuotannontekijöinä osaamisineen. Hänen mukaansa henkilöstöasioiden hoidosta kokonaisuudessaan puhuttaessa käytetään nykyisin henkilöstöhallinnon sijaan lyhenteitä HRM (*human resource management*) sekä HRD (*human resource development*), jotka siirtävät painotuksen henkilöstön hallinnasta sen johtamiseen, tukemiseen ja kehittämiseen. Suomen arkikielessä sekä tieteellisissä teksteissä on kuitenkin yleistynyt tapa viitata henkilöstöasioiden hoitamiseen HR:nä (ks. esim. Laine, 2017). Selkeyden vuoksi tässä tutkimuksessa käytetään lyhennettä HR kuvaamaan laajasti koko henkilöstöalaa. HR-ammattilaisten työnkuvat voivat täten rakentua niin hallinnollisista, operatiivisista, kehittävästä kuin strategisista työtehtävistä.

Tämän tutkimuksen keskittyessä HR-ammattilaisen työn odotuksiin ja edellytyksiin, on tarpeen ensin taustoittaa alaan kohdistuneita muospaineita ja niiden seurauksena työn strategisen painotuksen lisääntymistä. Tutkimuksen kannalta on myös tarpeellista tarkastella HR-funktion rooleja, jotka luovat pohjan HR-ammattilaisen työlle ja osaamiselle.

### 2.1 HR ja strategiatyö

Viimeisten vuosikymmenien aikana HR:n roolia ja toimintatapoja organisaatioissa ovat muovanneet erilaiset maailmanlaajuiset megatrendit. Olennaisimpia organisaatioiden toimintaympäristöön ja liiketoimintaan sekä siten myös HR:ään vaikuttavia megatrendejä ovat olleet digitalisaatio, väestön ikääntyminen, kau-

pungistuminen, globalisaatio ja ekologisuus (Viitala, 2021, s. 254–257). Muutosten seurauksena työelämä nähdään nykyisin nopeasti muuttuvana, ennakoimattomana sekä kompleksisena (Klemetti & Lyly, 2016), mikä aiheuttaa paineita muiden organisaation toimintojen tavoin myös HR:lle, kun tulevaisuuden toimintaympäristön ennakoiminen on haastavaa.

Megatrendit ja työelämän muutokset ovat osaltaan luoneet tilanteen, jossa HR ei ole enää pystynyt samalla tavalla vastaamaan organisaatioiden muuttuneisiin tarpeisiin. Monet organisaatioiden toimitusjohtajat ja muut sidosryhmät ovat ilmaisseet tyytymättömyyttä HR-osastoilta saamiinsa palveluihin, minkä vuoksi kiinnostus HR:n uudelleenjärjestelyyn sekä roolien ja tehtävien uudelleenmäärittelyyn on kasvanut merkittävästi (Rothwell, 2012, s. 261).

Kasvaneiden vaateiden rinnalla HR on painottunut yhä enemmän liiketoimintalähtöiseksi funktioksi ja siltä odotetaan arvontuottoa organisaation muiden funktioiden tapaan. Taloudellinen vaikuttavuus, laadullinen ja määrällinen arvontuotto, on kuitenkin HR:lle haaste (Wright & Snell, 2005, s. 179; Henry, 2004, Österberg, 2015, s. 21–23 mukaan). HR:n ja sen suorituksen välisen yhteyden osoittaminen on haastavaa (Boselie & Paauwe, 2005), sillä HR nähdään pitkän aikavälin pelinä ja usein organisaatioiden tavoitteet vaihtuvat ennen kuin toimet ovat tuottaneet tulosta (Cappelli, 2015, s. 61). Kun käytännön toimet esimerkiksi henkilöstön hyvinvoinnin tukemiseksi eivät tuota selvää, nopeasti nähtävillä olevaa rahallista voittoa organisaatiolle, luovutaan Cappellin (2015) mukaan tällaisista toimista ja projekteista ensimmäisten joukossa. Organisaation johdon vakuuttamisen lisäksi HR:n on todistettava arvonsa ja kilpailukykyensä myös verrattaessa ulkopuolisiin palveluntarjoajiin, jotta funktio säästyisi toimintojen ulkoistamisen uhalta (Viitala, 2013b, s. 386).

HR:n kehityskulku kohti strategisuutta voidaan Luoman (2006, s. 78–79, 2013, s. 48–52) mukaan hahmottaa kolmen eri vaiheen kautta. Hän käsittelee strategista HR:ää strategian ja henkilöstöjohtoon välisenä suhteena, ei toisistaan erillisinä funktioina. Alun alkaen HR:n nähtiin Luoman (2006, s. 78, 2013, s. 49–50) mukaan olevan täysin alisteisessa asemassa organisaation strategiaan nähden,

eikä oikeastaan voitu puhua kumppanuudesta, sillä HR:n toimet johdettiin yksisuuntaisesti suoraan strategiasta. Toisessa kehitysvaiheessa alistussuhde vaihtui kaksisuuntaiseksi suhteeksi HR:n käydessä tasa-arvoista vuoropuhelua strategian kanssa. HR:n toimet määräytyivät edelleen pitkälti suoraan strategiasta, mutta samalla avautui myös mahdollisuus vaikuttaa liiketoimintastrategiaan (Luoma, 2006, s. 78, 2013, s. 50–51).

Tämän päivän strategisen HR:n voidaan Luoman (2006, s. 79, 2013, s. 51) mukaan nähdä olevan suurilta osin kehityskulun kolmannessa vaiheessa, jossa tasa-arvoinen vuorovaikutussuhde strategian ja HR:n välillä on syventynyt niin sanotuksi ydinkumppanuudeksi. Hän pitää keskeisenä ajatuksena kolmannessa vaiheessa resurssilähtöistä näkemystä henkilöstöön, jonka myötä HR:stä on tullut organisaation keskeisin tekijä ja kriittisin kilpailuetu. Strategisen HR:n alkusysäyksenä pidetäänkin yhdysvaltalaisyliopistojen näkökulmaa, jossa strategian perustana tulisi pitää henkilöstöä ja sen osaamista ulkoisten markkinoiden sijaan, ja näin ollen resurssien tulisi määrätä strategia eikä strategian resursseja (Helsilä, 2013, s. 15).

Käytännössä strategisen ulottuvuuden mukaantulo HR-toimintoihin tarkoittaa Viitalan (2013a, s. 48) mukaan henkilöstövoimavarojen käsittämistä organisaation strategisten valintojen lähtökohtana sekä organisaation liiketoimintastrategian asettamia vaatimuksia ja reunaehtoja henkilöstökysymyksiin. Hän näkee strategisuuden ylipäättään viittaava niihin periaatteisiin, jotka edesauttavat organisaation menestymistä markkinoilla. Liiketoimintastrategialla tähdätään visioon eli organisaation tulevaisuudenkuvaan, joka halutaan saavuttaa konkreettisten tavoitteiden kautta (Viitala, 2013a, s. 48). Nämä konkreettiset tavoitteet määritellään erikseen jokaiselle organisaation toiminnan osa-alueelle, myös HR-funktiolle (Viitala, 2013a, s. 48).

Strateginen HR on kuitenkin näyttäytynyt organisaatioista ulospäin toistaiseksi lähinnä näennäisesti. Useat HR:n työtehtävät ovat saaneet nimenvaihdoksen myötä englanninkielisen nimikkeen, jolla tavoitellaan kenties tuomaan esille roolin kytköstä organisaation liiketoimintaan. Esimerkiksi HR partner sekä

HR business partner, joitain mainitaksemme, kytkevät roolin nimellisesti organisaation liiketoiminnalliseksi yhteistyökumppaniksi.

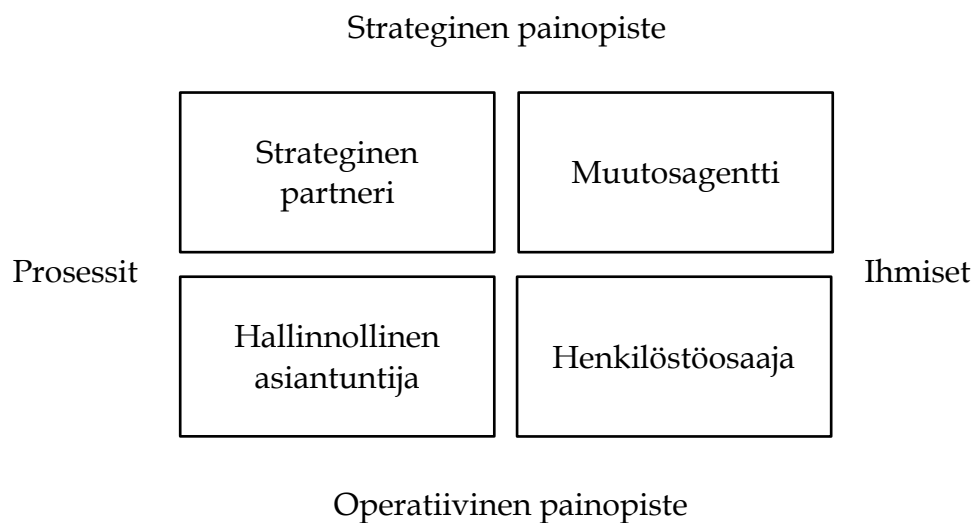
Strategiatyön painottuminen HR:ssä on myös saanut osakseen kritiikkiä. Klemetti ja Lyly (2016) korostavat, että etenkin työntekijöiden luottamus HR-toimintoa kohtaan on ollut murroksessa koetuksella. Heidän mukaansa työntekijöiden osoittamaan luottamukseen ovat vaikuttaneet paitsi työhön liittyvä joustavuus ja epävarmuus sekä perinteisten HR-tehtävien siirtyminen linjaesihenkilöille myös HR:n organisoituminen strategiseksi kumppaniksi. Samalla, kun HR-ammattilaiset ovat olleet entistä kiinnostuneempia strategisista kysymyksistä ja työskentelystä ylemmän johdon kanssa, on heidän mukaansa ehkä tahattomasti tultu entistä kauemmaksi työntekijöistä. Mahdollisista haasteista huolimatta strategiatyölle näyttäisi kuitenkin olevan tarvetta.

## **2.2 HR-funktion roolit**

HR:n ollessa hyvin laaja tehtäväkentältään, on nähty tarve erilaisten roolien muodostamiselle funktion sisällä. Jokaisella roolilla on omat painotuksensa ja tavoitteensa organisaation toiminnassa ja näitä funktion rooleja määritellään vaihtelevin tavoin kirjallisuudessa. Suomessa HR-funktion osa-alueita ovat ensimmäisenä määritelleet Palm ja Voutilainen (1970, s. 25–26). Osa-alueiksi määriteltiin henkilöstösuunnittelu, henkilöstön hankinta ja perehdyttäminen, henkilöstön kehittäminen, työsuhdeasiat ja palkkahallinto, henkilöstöohjaus ja johtaminen, henkilöstöpalvelut ja hyvinvointi sekä tiedottaminen. Tulee kuitenkin huomioida, että malli pohjautuu jo osittain vanhentuneelle käsitykselle, jossa HR mielletään pääosin hallinnolliseksi funktioksi, vaikkakin jo tuolloin on tuotu esille vaade HR-ammattilaisten liiketoimintaosaamiselle. HR-alan kehittyessä funktion sisältöalueet ovat muovautuneet ja painotukset muuttuneet.

HR-alan kehitystä on ohjannut vahvasti strategisen ulottuvuuden mukaan tulo, joka on aiheuttanut pohdintaa HR-funktion jakamisesta yksityiskohtaisempiin työnkuviin. Jaottelua ovat tehneet muun toimintojen muassa Ulrich (1997) ja

Charan (2014). Charan (2014) jakaa HR:n kahtia niin sanotusti perinteiseen ja liiketoimintalähtöiseen. Ulrich (1997, s. 25) puolestaan määrittelee teoksessaan HR-funktiolle neljä roolia, joiden myötä HR voi tuottaa organisaatiolle lisäarvoa (kuvio 1). Hän jaottelee HR-työn strategiseen johtamiseen, organisaation perusrakenteiden johtamiseen, muutos- ja uudisojohtamiseen sekä henkilöstön sitouttamiseen. Itse HR-työn sijasta malli keskittyy enemmänkin tuomaan funktion roolituksen esille sen tuloksellisuuden kautta.



Kuvio 1. HR-funktion roolit (Ulrich, 1997, s. 24)

Strategisen henkilöstöjohtamisen myötä HR:n rooli on Ulrichin (1997, s. 25–26) mukaan ensinnäkin olla organisaation strateginen partneri, jonka pääasiallinen tehtävä on yhdistää HR ja liiketoimintastrategia osallistumalla strategian määrittelyyn sekä muuttamalla se erinäisiksi toimiksi. Roolin tuottama arvo ilmenee juuri strategian toteuttamisen kautta. Charan (2014) näkee liiketoimintalähtöisen HR:n keskittyvän käytännössä henkilöstön hankintaan, kehittämiseen sekä arviointiin strategisesta näkökulmasta tukien organisaation liiketoimintaa, ja sitä johtaisivat operatiivisella ja taloushallinnon kokemuksella varustetut huippuosaajat (Charan, 2014).

Myös HR-ammattilaiset itse näkevät strategisen partnerin roolin tärkeänä. Esimerkiksi Caldwellin (2011) tutkimustulosten mukaan enemmistö HR-ammattilaisista nimesi Ulrichin (1997) neljästä roolista strategisen partnerin tärkeimmäksi rooliksi, jota he työssään tavoittelevat. Strategisuuden roolia vahvistavat myös Francisin ja Keeganin (2006) tutkimus, jossa havaittiin HR-ammattilaisten näkevän strategisen partnerin roolin tärkeänä osana omaa identiteettiään sekä lisäävän ammatillista uskottavuuttaan. Myöhemmässä diskurssianalyysissä hyödyntäneessä tutkimuksessaan Francis ja Keegan (2010) puolestaan havaitsivat, että HR-ammattilaisten puheessa esiintyi perinteisestä roolista poispäin pyrkimisen, liiketoimintaosaamisen korostamisen sekä uudistumisen osoittamisen elementtejä.

Toiseksi rooliksi Ulrich (1997, s. 27–28) määrittelee organisaation perusrakenteiden johtamisen, jonka tehtävänä on HR-prosessien ylläpito ja niiden kehittäminen. Kyseinen rooli hallinnollisena asiantuntijana nähdään perinteisimpänä HR:nä, jonka tulostavoitteena on hallinnollinen tehokkuus saavuttaa enemmän vähemmällä. Yhdessä strategisen partnerin kanssa hallinnollinen asiantuntija keskittyy organisaation prosessien pyörittämiseen. Myös Charan (2014) jättäisi perinteiseen, hallinnolliseen HR:ään esimerkiksi palkka- ja palkitsemisasiat sekä talousjohdon vakuuttelun näiden toimien arvon ymmärtämisestä. Voidaan puhua myös operatiivisesta HR:stä, joka keskittyy HR:n päivittäisiin rutiiniaskareisiin (Järnlström, 2011, s. 31).

Charan (2014) perustelee tällaista jakoa perinteisen ja liiketoimintalähtöisen HR:n välillä alan ammattilaisten osaamisen generalistisella luonteella. Hänen mukaansa HR-ammattilaisilla on usein tietotaitoa ja kokemusta HR-toimista, mutta ongelmaksi muodostuu niiden painottuminen organisaation sisäisiin prosesseihin, jolloin heillä on suuria vaikeuksia hahmottaa HR-toimet osana reaali maailman liiketoimintahaasteita ja ymmärtää, miksi tulostavoitteisiin ei päästä.

HR-työn jakoa strategisiin ja operatiivisiin rooleihin tukee myös osaltaan näkemys alan ammattilaisten toiminnan rajoittumisesta reaktiivisuuteen. Reaktiivisella toiminnalla viitataan työntekijään kohdistettujen odotuksien ja häneltä vaadittujen tehtävien täyttämiseen (Griffin ym., 2007, s. 331), mikä ei yksinään

riitä strategisen HR:n toteuttamiseen, mutta kuvaa hyvin perinteisen HR-työn luonnetta. Strateginen HR vaatii puolestaan proaktiivista työtettä, jonka Griffin kumppaneineen (2007, s. 332) määrittelee kehitysorientoituneeksi, oma-aloitteiseksi ja tulevaisuuteen tähtääväksi toiminnaksi. Käytännössä HR-funktion tulisi markkinoida sellaista hallussaan olevaa tietoa organisaation johdon suuntaan, jota johto ei osaisi itse kysyä (Vosburgh, 2007, s. 18) ja tehdä näin itsestään tuottavampi yhtenä organisaation funktiona. Charanin (2014) jakoon soveltaen strategisen HR:n osaajien voidaan nähdä erottuvan operatiivisen HR:n tekijöistä juuri proaktiivisen luonteensa vuoksi.

Charanin (2014) jättäessä jaottelun kahteen rooliin, erottelee Ulrich (1997, s. 29–31) vielä omiksi rooleikseen muutosagentin sekä henkilöstöosaajan. Muutosagentin rooli kiinnittää huomiota enemmän ihmisiin itseensä ja keskittyy Ulrichin (1997, s. 30–31) mallin mukaan kulttuurisiin ja organisatorisiin muutos- ja uudisojohtamisen toimiin. Hän painottaa roolin keskittyvän toimintasuunnitelmien laatimiseen ja muutoksen edistämiseen ihmistasolla. Yhä useammin HR-ammattilaisen ajan voidaankin nähdä kuluvan muutoksen edistämiseen liittyvissä tehtävissä hallinnollisen HR:n sijaan (Boselie & Paauwe, 2005). Myös Valkeavaara (1998a) toteaa HRD-asiantuntijuutta tarkastelevassa tutkimuksessaan, että henkilöstökehittäjien odotetaan ylittävän omat työroolinsa rajat sekä ottavan joustavasti vastuusta muutosprosesseista ja johtamiskysymyksistä. Muutosagentin roolin tuottamaksi lisäarvoksi voidaan määritellä henkilöstön kapasiteetin varmistaminen muutosten edessä.

Henkilöstöosaajan rooli painottuu Ulrichin (1997, s. 29–30) mukaan yhtä lailla ihmisiin ja sen tuottama arvo organisaatiolle nähdään henkilöstön sitouttamisena ja osaamisen kasvattamisena. Hän luonnehtii henkilöstöosaajan huolehtivan työntekijöiden tarpeisiin vastaamisesta, työntekijöiden osallistamisesta sekä resurssien tarjoamisesta hyvän työn tekemisen perustaksi. Vaikka muutosagentin ja henkilöstöosaajan roolit ovat painottuneet ihmisiin itseensä, kumooa malli harha-ajatuksen siitä, etteivät kyseiset roolit olisi strategisia. Ulrich (1997, s. 37–38) korostaa kaikkien roolien tekevän yhdessä HR:stä liiketoiminnallisen kumppanin.

### 3 KVALIFIKAATIOT

Tarkasteltaessa HR-ammattilaisen työn odotuksia ja edellytyksiä keskeisiä käsitteitä ovat kvalifikaatio ja kompetenssi. Käsitteet ovat määrittelyiltään hyvin lähellä toisiaan ja usein ne mielletään etenkin puhekielessä, mutta myös kirjallisuudessa jopa synonyymeina toisilleen. Kirjallisuudessa kompetenssin ja kvalifikaation käsitteitä jäsennellään hyvinkin vaihtelevilla tavoilla tai painotuksilla, minkä vuoksi täysin yhtenäistä linjaa ei ole vielä muodostunut. Käsitteiden määrittelyä ja jäsentelyä niiden suhteista toisiinsa ovat tehneet muun muassa Taalas (1993), Pelttari (1997) ja Ellström (1997), joiden teoreettisiin kuvauksiin myös tämä tutkimus nojaa.

Tämän tutkimuksen keskittyessä työelämän ja tarkemmin työnantajien asettamien odotusten ja edellytysten tarkasteluun, merkityksellistä on syventyä etenkin kvalifikaation käsitteeseen. Kvalifikaation ollessa kuitenkin osittain rinnakkainen käsite kompetenssille, on tarpeen tarkastella ensin laajemmassa kuvassa kvalifikaatioiden suhdetta kompetenssiin, minkä jälkeen syvennyttään kvalifikaatioiden jaotteluun. Lopuksi tehdään vielä katsaus aiempaan tutkimukseen HR-työn kvalifikaatioista. Alan kansainvälisen tutkimuksen käsitellessä niin työelämän vaatimuksia kuin työntekijöiden osaamista usein kompetenssin käsitteen kautta, tehdään katsausta aiempaan teoriaan myös sen avulla.

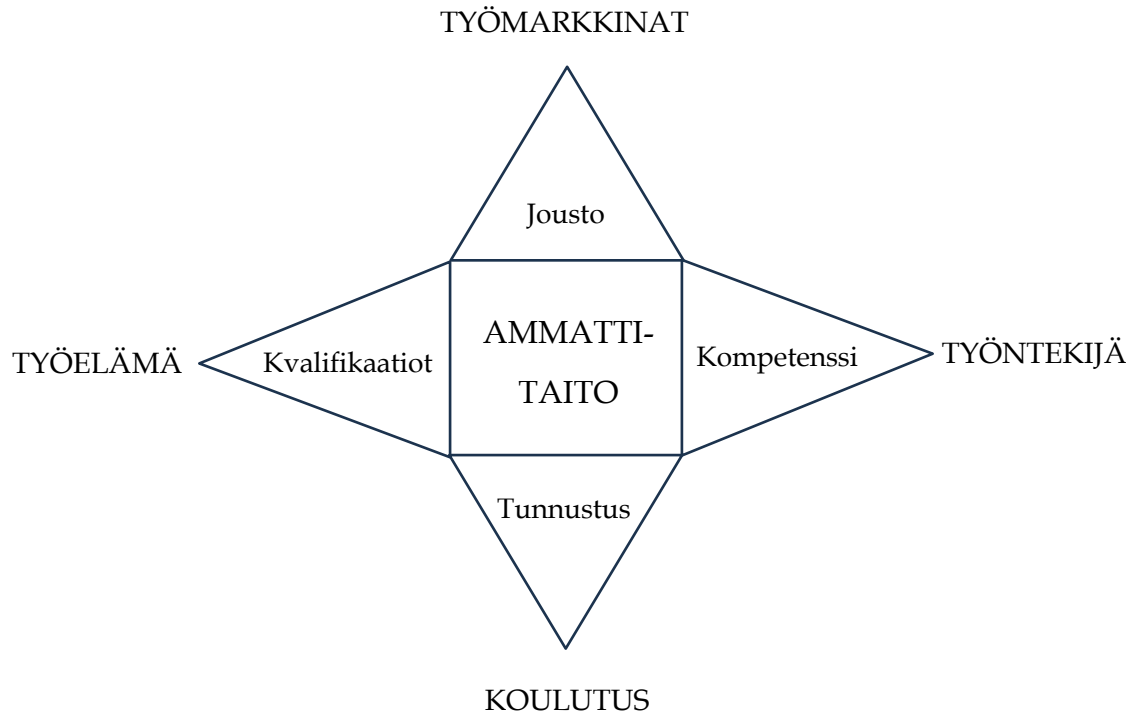
#### 3.1 Kvalifikaation suhde kompetenssiin

Käsitteellistä erottelua kvalifikaation ja kompetenssin välille voidaan tehdä niiden tavasta lähestyä ammattitaitoa. Ammattitaidon voidaan ajatella yleisellä tasolla olevan eräänlainen kattokäsite, jonka alle kompetenssi ja kvalifikaatiot sijoittuvat (Laakkonen, 2004, s. 21-22). Hanhinen (2010, s. 88) tiivistää ammattitaidon seuraavanlaisesti ”ammattitaito on siis kykyä yhdistää ammattiin kuuluvat tiedot ja taidot siihen kuuluvien työtehtävien hoitamisen kannalta tarkoituksenmukaiseksi kokonaisuudeksi”.



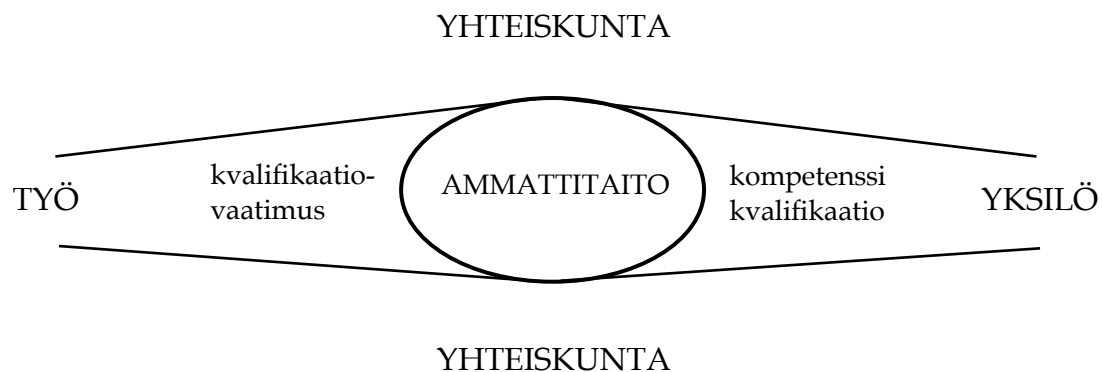
Yksinkertaisimmillaan kvalifikaatioilla tarkoitetaan niitä yleisiä valmiuksia, joita työelämä (Broady, 1986), ammatti ja työtehtävä (Helakorpi, 2010, s. 65) edellyttävät työntekijältä. Kompetenssilla puolestaan tarkoitetaan työntekijän henkilökohtaista osaamista eli kykyjä ja ominaisuuksia, joiden avulla työntekijä kykenee suoriutumaan menestyksekkäästi tietystä työtehtävästä (Helakorpi, 2010, s. 65). Täten tiivistetysti kvalifikaatioiden voidaan katsoa kuvastavan työntekijien vaatimuksia ja kompetenssien puolestaan osaamista, jolla työntekijä pystyy näihin vaatimuksiin vastaamaan.

Siinä missä kvalifikaatioiden kautta ammattitaitoa tarkastellaan työelämän näkökulmasta, kompetenssi puolestaan pitää sisällään yksilön eli työntekijän näkökulman (Taalas, 1993). Taalaksen (1993) mallissa (kuvio 2) ammattitaitoa tarkastellaan neljästä eri tarkastelusuunnasta; työmarkkinoiden, koulutuksen, työelämän ja työntekijän näkökulmista. Tämä tutkimus keskittyy erityisesti työelämä- ja työntekijän näkökulmiin.



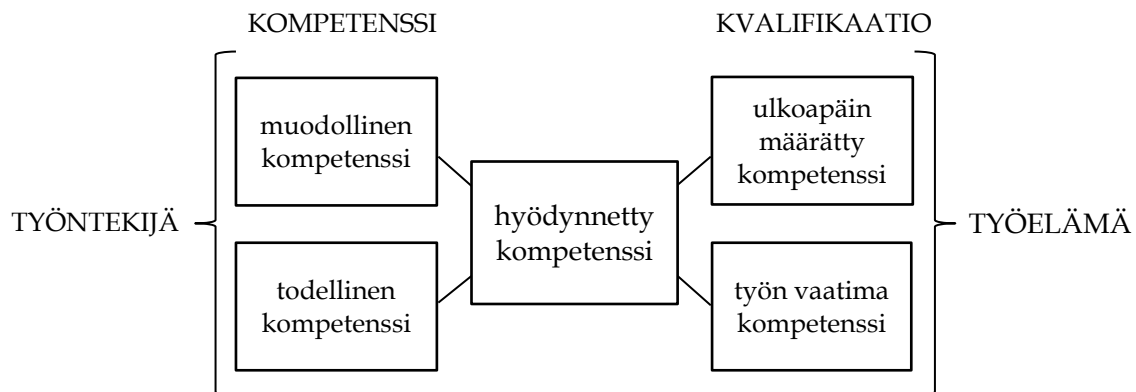
Kuvio 2. Ammattitaidon tarkastelusuunnat (Taalas, 1993, s. 170).

Jaottelua kvalifikaation, kompetenssin ja ammattitaidon käsitteistä on luonut myös Pelttari (1997) (kuvio 3), jonka malli mukailee pitkälti Taalaksen (1993) mallia. Kyseinen malli tuo kuitenkin esille kvalifikaatiovaatimuksen käsitteen. Kirjallisuudessa näkeekin käytettävän myös tämänkaltaista tarkempaa erottelua kvalifikaation ja kvalifikaatiovaatimuksen käsitteiden välille. Tällöin kvalifikaatiovaatimuksilla viitataan nimenomaan näihin työelämän asettamiin osaamisvaatimuksiin, kun taas kvalifikaatioilla tarkoitetaan työntekijän osaamisvalmiutta (Hanhinen, 2010, s. 79) eli toisin sanoen kompetenssia.



Kuvio 3. Ammattitaidon, kompetenssin, kvalifikaation ja kvalifikaatiovaatimuksen käsitteiden väliset suhteet (Pelttari, 1997, s. 45).

Myös Ellströmin (1997) määritelmä kvalifikaatioista ja kompetenssista (kuvio 4) tukee monilta osin Taalaksen (1993) ja Pelttarin (1997) näkemyksiä työelämän ja työntekijän tarkastelunäkökulmien erottelun suhteen, keskittyen kuitenkin selkeästi kompetenssin käsitteeseen. Hän jakaa kompetenssin viiteen osa-alueeseen, joista on muodostettavissa edellisten mallien mukaisesti työntekijän ja työelämän näkökulmat.



Kuvio 4. Kompetenssin erilaiset merkitykset (Ellström, 1997, s. 268).

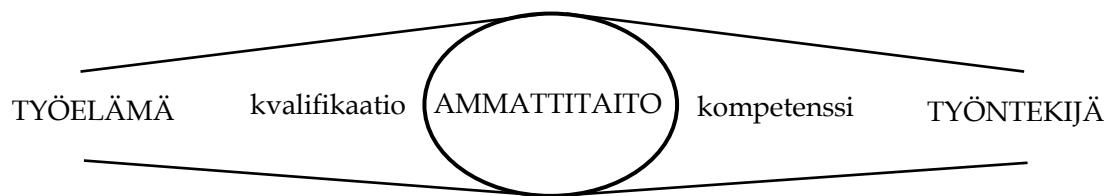
Ellströmin (1997) mallissa kaksi ensimmäistä kompetenssia, muodollinen ja todellinen kompetenssi, muodostavat työntekijän näkökulman. Hänen mukaansa nämä kompetenssit tulisi mieltää ennen kaikkea yksilön ominaisuutena. Muodollista kompetenssia voidaan mitata esimerkiksi tarkastelemalla yksilön koulutusta ja sen määrää, kun taas todellinen kompetenssi puolestaan ilmenee yksilön kykyinä suoriutua tietyistä tilanteista tai tehtävistä (Ellström, 1997).

Työelämän näkökulma rakentuu puolestaan kahdesta seuraavasta, ulkoapäin määrätystä ja työn vaatimasta kompetenssista (Ellström, 1997). Tällöin kompetenssin nähdään liittyvän työn asettamiin vaatimuksiin yksilön ominaisuuksien sijaan (Ellström, 1997). Ellströmin (1997) mukaan ulkoapäin määrätty kompetenssi muodostuu työvoiman kysynnän ja tarjonnan, työnantajien intressien sekä muodollisten säännösten vaikutuksesta, kun taas työn vaatima kompetenssi viittaa niihin tietoihin ja taitoihin, joita työssä oikeasti lopulta tarvitaan. Työn vaatima kompetenssi ilmenee hänen mukaansa vasta työtehtävään ja -ympäristöön astuessa, mikä erottaa sen ulkoapäin määrätystä kompetenssista.

Edellä esiteltyjen kompetenssien osa-alueiden keskelle Ellström (1997) jättää varsinaisen hyödynnetyn kompetenssin, joka voidaan nähdä rinnasteisena Taalaksen (1993) ja Pelttarin (1997) mallien keskiössä olevaan ammattitaitoon.

Näin ollen Ellström (1997) nojaa määritelmässään enemmän kompetenssin käsitteeseen, sisällyttäen kvalifikaation osaksi kompetenssia. Vaikka hän ei suoraan mallissaan käytä kvalifikaation käsitettä, hänen mukaansa kvalifikaatiot voidaan mieltää kompetensseiksi, joita työtehtävässä tosiasiallisesti edellytetään ja jotka ovat työnantajan määrittelemiä. Tällöin aiemmin esille tuoduista kompetensseista kvalifikaatioina voidaan nähdä ulkoapäin määrätty ja työn vaatima kompetenssi.

Tässä tutkimuksessa kvalifikaation käsite ymmärretään aiemmin kuvatun teorian valossa objektiivisena, työelämästä kumpuavina vaatimuksina ja kompetenssi puolestaan subjektiivisena, työntekijän henkilökohtaisina valmiuksina vastata työelämän ja itse työn vaatimukseen (kuvio 5).



Kuvio 5. Kvalifikaation, ammattitaidon ja kompetenssin suhde toisiinsa.

Kuvio 5 painottaa tarkastelun tutkimuksen asemoitumiseen kvalifikaation ja kompetenssin käsitteiden suhteen, minkä vuoksi siitä on jätetty pois ympäröivä yhteiskunnallinen ulottuvuus. Yhteiskunnallisen ulottuvuuden asema kuitenkin tiedostetaan tutkimuksessa ja sen määrittelyyn tutkimuksen kontekstina palataan luvussa 4.2. Turhan käsitteellisen toiston välttämiseksi tässä tutkimuksessa ei käytetä myöskään erikseen kvalifikaation ja kvalifikaatiovaatimuksen käsitteitä, kuten esimerkiksi Pelttari (1997) esittää, sillä kvalifikaation nähdään jo itsessään pitävän sisällään vaatimuksen aspektin.

### 3.2 Kvalifikaatioiden jaottelu

Kirjallisuudessa perinteinen, saksalaisesta tutkimustraditiosta peräisin oleva, tapa on jaotella kvalifikaatiot kolmeen päätyyppiin: 1) tuotannolliset, 2) normatiiviset ja 3) kehittävät kvalifikaatiot (Hanhinen, 2010; Helakorpi, 2010; Ollus, 1990; Pelttari, 1997).

Tuotannollisilla kvalifikaatioilla tarkoitetaan työprosessissa eli itse työn tekemisessä tarpeelliseksi katsottuja valmiuksia. Niiden katsotaan muodostavan työn tekemisen ytimen (Hanhinen, 2010, s. 80). Tyypillisesti tällaisiksi kvalifikaatioiksi ymmärretään teknisesti painottuvat ammatilliset tiedot ja taidot (Hanhinen, 2010, s. 80; Pelttari, 1997). Myös sosiaaliset taidot voidaan katsoa tuotannollisiksi taidoiksi, vaikka ne usein mielletään enemmän normatiivisiksi kvalifikaatioiksi (Hanhinen, 2010, s. 80). Esimerkiksi myyntityötä tai muuta ihmisläheistä työtä tekevä tuskin selviäisi työstään ansiokkaasti ilman hyviä vuorovai- kutus- ja yhteistyövalmiuksia. Tällöin sosiaaliset taidot eivät ole vain hyvän työntekijän ominaisuuksia, vaan myös itse työn suorittamisessa välttämättömiä. HR-työn ihmisläheisen luonteen vuoksi tässä tutkimuksessa tuotannollisten kvalifikaatioiden katsotaan muodostuvan niin teknisistä eli kovista kvalifikaatioista kuin sosiaalisista eli pehmeistä kvalifikaatioista. Tässä tutkimuksessa pehmeät kvalifikaatiot ymmärretään ensisijaisesti sosiaalisina taitoina, vaikka niihin voidaan myös sisällyttää muita ominaisuuksia (vrt. Metsämuuronen, 1999).

Normatiiviset kvalifikaatiot mielletään vuorostaan henkilökohtaisiksi ominaisuuksiksi, joita työntekijältä edellytetään. Normatiiviset kvalifikaatiot jaotellaan perinteisessä jaottelussa vielä erikseen mukautumis-, motivaatio- ja sosio- kulttuurisiin kvalifikaatioihin (Hanhinen, 2010, s. 80; Pelttari, 1997). Mukautumiskvalifikaatioilla viitataan kykyyn sopeutua työn asettamiin ulkoisiin ehtoihin, kuten työaikaan, työyhteisöön ja työn intensiteettiin (Hanhinen, 2010, s. 80; Helakorpi, 2010, s. 69; Pelttari, 1997). Tällaiset kvalifikaatiot, kuten esimerkiksi yleinen luotettavuus ja tunnollisuus, nähdään perusvalmiuksina, joita jokaisella työntekijällä tulisi olla (Pelttari, 1997). Motivaatiokvalifikaatioilla tarkoitetaan puolestaan mukautumiskvalifikaatioita syvällisempää sitoutumista työn sisältöihin, jolloin työntekijä mieltää työn mielenkiintoisena haasteena (Hanhinen, 2010,

s. 80; Pelttari, 1997). Motivaatiotekijöitä heijastelevia ominaisuuksia ovat muun muassa oma-aloitteisuus, sopeutuminen ja itsenäinen ote (Helakorpi, 2010, s. 69; Pelttari, 1997). Sosiokulttuurisilla kvalifikaatioilla vuorostaan tarkoitetaan työntekijän suhdetta etenkin omaan työorganisaatioon, mikä näkyy sitoutumisena organisaation kulttuuriin ja sen yhteisiin tavoitteisiin (Hanhinen, 2010, s. 81; Pelttari, 1997). Myös organisaation ulkopuoliset ominaisuudet, kuten omaan ammattikuntaan samastuminen, tiimityötaidot ja verkostoituminen liitetään monesti sosiaalikultuurisiin kvalifikaatioihin (ks. esim. Helakorpi, 2010; Metsämuuronen, 1999).

Kehittävät kvalifikaatiot ovat niin ikään työntekijän henkilökohtaisia ominaisuuksia. Ne kuitenkin liittyvät ennen kaikkea kehittämiseen. Perinteisimmin näitä kvalifikaatioita nimitetään innovatiivisiksi kvalifikaatioiksi, mutta kehittämisspektin vuoksi voidaan puhua myös kehittävästä kvalifikaatioista (Hanhinen, 2010, s. 81). Hanhisen (2010) tavoin myös tässä tutkimuksessa käytetään kehittävien kvalifikaatioiden nimitystä. Nämä kvalifikaatiot edellyttävät työntekijöiltä kykyä sekä työprosessien että itsensä kehittämiseen (Hanhinen, 2010, s. 81; Pelttari, 1997). Tällöin kyky hahmottaa oma työtehtävä ja arvioida muutostarpeita sekä kyky jatkuvaan oppimiseen korostuvat (Pelttari, 1997). Näitä kvalifikaatioita kuvastavat muun muassa ongelmanratkaisutaidot ja kyky työn analysointiin (Hanhinen, 2010, s. 81).

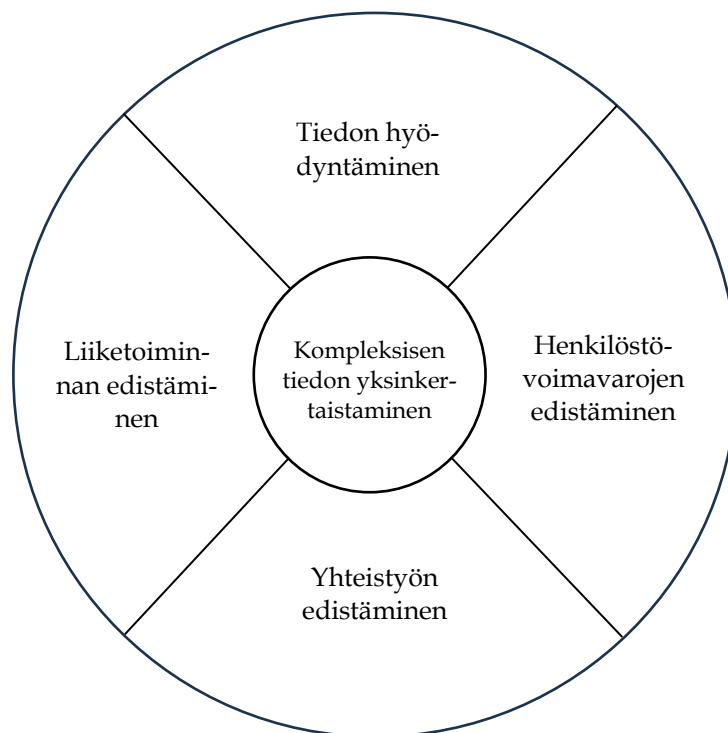
Perinteisen kvalifikaatiojaottelun lisäksi kirjallisuudessa on yleistynyt viime vuosikymmeninä puhe avain- ja yleiskvalifikaatioista sekä yliammatillisesta osaamisesta. Näillä viitataan nimensä mukaisesti sellaisiin yleispäteviin kvalifikaatioihin, joita arvostetaan työtehtävästä tai alasta riippumatta. Vaikka ne eivät ole välttämättä itse työssä välttämättömiä, niiden ajatellaan kuitenkin olevan tärkeitä työelämässä menestymisen kannalta (Hanhinen, 2010, s. 66). Metsämuuronen (1999) käsittää yleiskvalifikaatiot pehmeinä kvalifikaatioina. Hänen mukaansa nämä yleiskvalifikaatiot on usein pyritty sisällyttämään perinteisiin motivaatio-, mukautumis-, sosiaalikultuurisiin ja kehittäviin kvalifikaatioihin ja niin tehdään myös tässä tutkimuksessa.

Työelämän yleiskvalifikaatioita ja -kompetensseja on kartoitettu tutkimuskirjallisuudessa. Esimerkiksi Conceição, Pereira ja Dias (2023) ovat World Economic Forum (WEF) raportin pohjalta listanneet lähivuosien tärkeimpiä kompetensseja, joita työmarkkinat arvostavat. He luettelevat Top-15 tärkeimmän kompetenssin joukkoon muun muassa analyttisen ja kriittisen ajattelun, strategiaosaamisen, oppimisen, luovuuden, joustavuuden, ohjelmoinnin ja tietotekni- sen osaamisen, ongelmanratkaisu- ja neuvottelutaidot sekä asiakaslähtöisyyden. Salojärvi (2006) puolestaan on nostanut tulevaisuuden osaamisalueiksi muun muassa itsensä johtamisen, yhteistyötaidot, innostuksen ja kyvyn muutokseen. Myös Klemetti ja Lyly (2016) toteavat, että alakohtaisen erikoisosaamisen rin- nalla tarvitaan yhä enemmän yli toimiala- ja tehtävärajojen ylittäviä osaamisen soveltamisen taitoja. He listaavat näihin taitoihin muun muassa ongelmanratkai- sukyvyn, projektiosaamisen, vuorovaikutustaidot, kielitaidon ja verkosto-osaa- misen. Keltikangas-Järvinen (2021) puolestaan tuo esille monien työnantajien edellyttävän tai ainakin toivovan työntekijän omaavan ekstrovertin persoonalli- suuden piirteitä. Tämän päivän ihannetyöntekijältä löytyy näin ollen laajasti eri- laisia yleisiä, yli toimiala- ja tehtävärajojen ylittäviä taitoja, kykyjä ja ominaisuuksia. Näiden korostuminen nykyisessä työelämässä heijastelee suoraan organisaa- tioiden muuttuneita toimintaympäristöjä. Tilanteiden ja kehityksen ennakkoinnin ollessa entistä haastavampaa, organisaatiot hyötyvät tällaisista moniosaajista.

### **3.3 HR-ammattilaisen työhön liitetyt kvalifikaatiot**

HR-ammattilaisen työn odotuksia ja edellytyksiä ei ole juurikaan tutkittu itse kvalifikaation käsitteen kautta. Näyttäisi siltä, että alan osaamista on tarkasteltu työntekijöiden kompetenssien näkökulmasta, jonka voidaan katsoa heijastelevan myös työelämän ja HR-alan vaatimuksia. Luvussa 2 esiteltyjen HR-funktion roo- lien lisäksi Ulrich (2021; 2021) tutkimusryhmineen on myös määritellyt HR-am- mattilaisen kompetensseja jo yli kolmenkymmenen vuoden ajan. Kompetenssi- malli on muokkautunut ajan saatossa työelämän muutosten ja vaateiden myötä, ja eri versioita on olemassa jo kahdeksan.

Uusin versio HR-ammattilaisten kompetensseista (Ulrich, Phillips, ym., 2021; Ulrich, Ulrich, ym., 2021) rakentuu viidestä osa-alueesta, jotka ovat alkupe-  
räiskielellä accelerates business, advances human capability, mobilizes informa-  
tion, fosters collaboration ja simplifies complexity (kuvio 6). Tässä tutkimuksessa  
mallin osa-alueet käännetään ensimmäistä kertaa suomeksi seuraavanlaisesti: lii-  
ketoiminnan edistäminen, henkilöstövoimavarojen hyödyntäminen, tiedon hyö-  
dyntäminen, yhteistyön edistäminen ja kompleksisen tiedon yksinkertaistami-  
nen. Mallin kehittämisen kahdeksannella kierroksella keskityttiin erityisesti  
HR:n strategisen liiketoimintakumppanuuden kannalta kriittisten kompetens-  
sien määrittelyyn (Ulrich, Phillips, ym., 2021). Strategisuuden painottuminen  
kompetensseissa on alan kehityksen näkökulmasta katsottuna luontevaa, sillä  
HR:n roolista strategisena kumppani puhutaan tällä hetkellä selvästi eniten niin  
alan tutkijoiden kuin ammattilaisten keskuudessa.



Kuvio 6. HR-kompetenssimalli, kahdeksas kierros (Ulrich, Phillips, ym., 2021, s. 21; Ulrich, Ulrich, ym., 2021, s. 4).



Liiketoiminnan edistämisen kompetenssilla viitataan etenkin HR-ammattilaisten arvontuottokykyyn. HR-ammattilaisten täytyy nykypäivän moderneissa organisaatioissa pystyä tuottamaan kilpailukykyistä tietoa vallitsevista markkinoista, kehittämään liiketoimintaa, priorisoimaan sekä edistämään organisaation ketteryyttä (Ulrich, Ulrich, ym., 2021). Samansuuntaisia havaintoja on tehty myös muissa tutkimuksissa. Ramlall (2006) on todennut tutkimuksessaan HR-ammattilaisten kriittisimmiksi kompetensseiksi liiketoiminnan tuntemuksen sekä strategisen panoksen. Myös HR-päälliköiden kompetensseja tarkastelevissa tutkimuksissa on tunnistettu työnantajien odottavan HR-päälliköiltä ennen kaikkea osaamista strategisesta henkilöstöjohtamisesta sekä liiketoiminnasta (Boselie & Paauwe, 2005; Poba-Nzaou ym., 2020). Valkeavaara (1998b) puolestaan havaitsi tutkimuksessaan, että suomalaiset HRD-ammattilaiset arvioivat organisaatioita koskevan tietämyksen viiden tärkeimmän kompetenssin joukkoon.

Täten tutkimuskirjallisuuden perusteella on selvää, että strategista osaamista pitävät tärkeänä niin työnantajat kuin HR-ammattilaiset itse. Tästä huolimatta HR-ammattilaisten strategisessa osaamisessa on kuitenkin havaittu puutteita. Esimerkiksi Ramlallin (2006) tutkimustulokset osoittavat, että vain 6.5 % tutkimukseen osallistuneista HR-ammattilaisista arvioi strategiseen suunnitteluun liittyvän asiantuntemuksensa korkeimmalle tasolle viisiportaisella arviointiasteikolla.

Liiketoimintaa kehittääkseen ja arvoa tuottaakseen HR-ammattilaisten täytyy suunnata katse organisaation inhimillisiin voimavaroihin. Henkilöstövoimavarojen edistämisen kompetenssi keskittyy edellä mainitun kompetenssin tavoin liiketoimintaan, mutta ennen kaikkea organisaatiossa työskenteleviin ihmisiin, jotka mahdollistavat menestyksekkään liiketoiminnan. Tällöin HR-ammattilaiset keskittyvät löytämään yksilöllisiä lahjakkuuksia, tarjoamaan erilaisia HR-ratkaisuja näiden lahjakkuuksien ja koko organisaation suorituskyvyn parantamiseen sekä edistämään monimuotoisuutta, tasa-arvoa ja osallisuutta (Ulrich, Ulrich, ym., 2021). Myös Poba-Nzaou ym. (2020) havaitsivat tutkimuksessaan organisaa-

tioiden odottavan HR-päälliköiltä vahvaa osaamista erityisesti kolmelta kompetenssialueelta, joista yksi oli työntekijöiden ja työyhteisön hyvinvoinnin edistäminen.

Ulrichin (2021) mallissa näitä kahta edeltävää kompetenssia pidetään HR:n tärkeimpinä tehtävinä. Seuraavaksi esiteltävät kolme muuta kompetenssia puolestaan mahdollistavat liiketoiminnan vauhdittamisen henkilöstövoimavarojen keinoin (Ulrich, Phillips, ym., 2021).

Ensimmäinen kompetenssi pitää sisällään tiedon hyödyntämisen teknologiaa avuksi käyttäen. HR-ammattilaisten ongelmien ratkaisemisen ja päätöksen-  
teon tulee perustua tietoon, joka on tuotettu ja analysoitu teknologiaa hyödyn-  
täen (Ulrich, Ulrich, ym., 2021). HR-ammattilaisten täytyy lisäksi olla kiinnostu-  
neita ja uteliaita kehittämään organisaation digitaalisia ratkaisuja sekä ymmärtää  
organisaatioon vaikuttavia sosiaalisia kysymyksiä (Ulrich, Ulrich, ym., 2021). Sa-  
mansuuntaiseen tutkimustulokseen ovat päätyneet myös Poba-Nzaou ja kollegat  
(2020). Heidän mukaansa tietotekninen osaaminen on yksi keskeisimmistä kom-  
petensseista, jota organisaatiot HR-päälliköiltä odottavat. Toisaalta vastakkaisia-  
kin tutkimustuloksia on löydetty tarkasteltaessa HR-ammattilaisten arvioita  
omista kompetensseistaan. Valkeavaaran (1998b) HRD-ammattilaisten kompe-  
tensseja käsittelevässä tutkimuksessa tietotekninen osaaminen sekä tutkimuk-  
seen liittyvät taidot eivät yltäneet suomalaisten ammattilaisten viiden tärkeim-  
män kompetenssin joukkoon.

Toinen yhteistyön edistämisen kompetenssi liittyy vuorostaan keskeisesti  
sekä organisaation sisäisten että ulkoisten sidosryhmien väliseen yhteistyöhön ja  
suhteiden rakentamiseen. Se mielletään mallissa pohjaksi kaikkien muiden nel-  
jän osa-alueen toteutumiseksi (Ulrich, Phillips, ym., 2021). Ulrich ja Ulrich ym.  
(2021) nostavat kyseisen kompetenssin yhteydessä olennaiseksi sen, missä mää-  
rin HR-ammattilaiset pystyvät edistämään yhteistyötä menestyksekkäästi. Hei-  
dän mukaansa HR-ammattilaisten täytyy rakentaa tehokkaasti luottamuksellisia  
suhteita ja tässä menestyäkseen HR-ammattilaisilta vaaditaan avoimuutta ja it-  
setietoisuutta sekä kykyä herättää luottamusta ja kunnioitusta. Myös osittain ris-

tiriitaisia tutkimustuloksia on löydetty. Ramlallin (2006) tutkimustulosten mukaan on melko yllättävää, etteivät HR-ammattilaiset katsoneet henkilökohtaisen uskottavuuden olevan kovinkaan kriittinen työnsä kannalta suhteessa muihin kompetensseihin.

Viimeinen kompleksisen tiedon yksinkertaistamisen kompetenssi sijoitetaan mallin keskiosaan, sillä se toimii Ulrichin ja Phillipsin ym. (2021) mukaan välittävänä kompetenssina kaikille muille kompetensseille. Kyky yksinkertaistaa kompleksista tietoa nousee esille etenkin organisaation kohdatessa haasteita. Ulrichin ja Ulrichin (2021) mukaan keskeistä on, että HR-ammattilaiset pystyvät kriisitilanteissa ajattelemaan tarpeeksi kriittisesti ja objektiivisesti. Heidän mukaansa niin oman kuin organisaation toiminnan kriittisen tarkastelun keinoin HR-ammattilaiset kykenevät muuntamaan epävarmuudet mahdollisuuksiksi ja voimavaroiksi. Täten HR-ammattilaiset tarjoavat organisaatiolle suoraviivaisuutta ja selkeyttä usein monimutkaisina miellettyihin asioihin (Ulrich, Phillips, ym., 2021). Esimerkiksi koronapandemian vuoksi monet organisaatiot joutuivat nopealla aikataululla löytämään uusia ratkaisuja etätyöskentelyyn siirtymisen vuoksi. Kompleksisen tiedon yksinkertaistamisen kompetenssi voi näin ollen tarjota vastauksia siihen, miksi osa organisaatiosta selvisi pandemian tuomista haasteista ja etätyöskentelyyn siirtymisestä paremmin kuin toiset.

Kompleksisen tiedon yksinkertaistamisen kompetenssia ei ole sellaisenaan nostettu juurikaan muissa tutkimuksissa esille. Muu tutkimustieto kuitenkin tukee havaintoa siitä, että HR-ammattilaiset ovat organisaatioissa keskeisessä asemassa muutoksen edistämiseksi. Esimerkiksi Boselie ja Paauwe (2005) toteavat tutkimuksessaan, että HR-päälliköillä on keskeinen rooli muutosten toteutumisen helpottamisessa. Myös Valkeavaara (1998b) toteaa, että suomalaisten HRD-ammattilaisten tärkeimpänä pidetyt osaamisalueet, joita olivat organisaatiota koskeva tietämys, tiedonkäsittely- ja analyysitaidot sekä vuorovaikutustaidot, liittyivät ennen kaikkea muutosten edistämiseen.

Ulrichin (2021) mallin korostaessa HR:n strategisen liiketoimintakumppanuuden merkitystä, nähdään myös perinteiselle, hallinnolliselle HR-työlle edel-

leen tarvetta. Esimerkiksi Boselie ja Paauwe (2005) sekä Ramlall (2006) ovat todenneet HR:n hallinnollisten tehtävien hoitamisen olevan edelleen välttämättömyys HR-funktiolle. Myös Poba-Nzaou ym. (2020) mukaan työpaikkailmoitusten valossa organisaatioilla on osaamistarpeita paitsi strategisesta ja teknologisesta osaamisesta myös HR:n perusosaamisesta. Toisin kuin Ulrichin ja kumppaneiden (2021) näkemys HR-ammattilaisen roolista organisaation liiketoiminnan kehittäjänä ja strategisena kumppanina, Boselien ja Paauwen (2005) tutkimuksen mukaan HR:llä on hyväksyntä hoitaa näitä strategisia tehtäviä vasta hallinnollisten tehtävien kustannustehokkaan hoidon jälkeen. HR:n strateginen osuus nähdään näin ollen enemmänkin etuna tai palkintona hyvästä henkilöstöhallinnosta.

HR-alan kompetenssitutkimuksen voidaan sanoa keskittyneen pitkälti HR:n tehokkuuteen ja kykyyn tuottaa taloudellista arvoa. Tutkimuksen painopiste näyttää olleen erinäisissä kompetenssimalleissa sekä yleisemmän tason suuntaviivoissa osaamisen kuvaamisen osalta. Ainakaan suomalaista tutkimusta alan osaamisesta työelämän vaatimusten näkökulmasta, kvalifikaation käsitettä hyödyntäen, ei tietääksemme ole tehty ja tämä tutkimus paikkaakin osaltaan kyseistä tutkimusaukkoa.

## 4 TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN

### 4.1 Tutkimuksen tavoite ja tutkimuskysymykset

Tämän tutkimuksen tavoitteena on selvittää, millaisia odotuksia ja edellytyksiä työnantajat liittävät HR-ammattilaisen työhön. Lisäksi tavoitteena on tarkastella, millä tavoin työnantajat rakentavat näitä odotuksia ja edellytyksiä työpaikkailmoituksissa sekä millaisia ihannetyöntekijän kuvia nämä tavat tuottavat.

Tutkimustavoite jakautuu kahteen tutkimuskysymykseen:

1. Mitkä ovat HR-ammattilaisen työn kvalifikaatiot?
2. Miten nämä kvalifikaatiot diskursiivisesti rakentuvat työpaikkailmoituksissa?

Tässä tutkimuksessa käytetään kahta laadullista tekstianalyysia hyödyntävää analyysimenetelmää, jotka mahdollistavat tutkimuskysymysten kannalta syvemmän analyysin HR-ammattilaisten kvalifikaatioista ja niiden diskursiivisesta rakentumisesta työpaikkailmoituksissa. Koska HR-ammattilaisten kvalifikaatio-tutkimusta ei ole tietääksemme ainakaan Suomessa aiemmin tehty, sisällönanalyysilla tunnistettiin ensin kvalifikaatiot, jonka jälkeen voitiin vasta tarkastella niiden diskursiivista rakentumista työpaikkailmoituksissa. Sisällönanalyysin avulla etsitään tekstin sisällöstä merkityksiä, kun taas diskurssianalyysilla tähdätään tunnistamaan, kuinka näitä merkityksiä tuotetaan (Tuomi & Sarajärvi, 2018, s. 117).

Sisällönanalyysin tavoitteena on luoda selkeä ja tiivis sanallinen kuvaus tutkittavasta ilmiöstä (Tuomi & Sarajärvi, 2018, s. 117) keskittyen siihen, mistä asioista aineisto kertoo tai millaisia teemoja siitä nousee (Vuori, 2024). Sisällönanalyysin toteutuksessa tutkijan tulee valita tavoitteensa aineiston analyysin suhteen – pyritäänkö analyysilla kuvaamaan aineistosta ilmeisiä sisältöjä vai pyritäänkö siitä tulkitsemaan piileviä sisältöjä (Graneheim ym., 2017, Vuori, 2024 mukaan).

Tämä tutkimus nojaa enemmänkin aineiston ilmeisten sisältöjen kuvaamiseen lähinnä luokittelun keinoin tavoitteenaan tunnistaa HR-ammattilaisen työn kvalifikaatioita työpaikkailmoituksista.

Sisällönanalyysi on saanut kritiikkiä ”keskeneräisen luonteensa” vuoksi analyysin usein jäädessä vain alkuvaiheen luokittelun tasolle (Salo, 2015; Tuomi & Sarajärvi, 2018, s. 117). Jotta välttyttiin pelkän järjestetyn aineiston esittelemiseltä ikään kuin tuloksina, keskityttiin aineiston luokittelusta tekemään ymmärrystä lisääviä johtopäätöksiä. Tämän tutkimuksen sisällönanalyysin tavoitteena on kuitenkin tehdä selkoa HR-ammattilaisen työn kvalifikaatioista työpaikkailmoitusten valossa tietääksemme ensimmäistä kertaa Suomessa, jolloin tutkimus nähdään perustelluksi aloittaa kvalifikaatioiden luokittelusta menemättä sen syvemmin tulkinnallisuuteen niiden osalta.

## 4.2 Tutkimuksen lähestymistapa

Tämän tutkimuksen lähestymistapana on diskurssitutkimus, joka on luonteeltaan laadullista tutkimusta. Laadullinen tutkimus pyrkii tuottamaan yksityiskohtaista tietoa ja tuomaan esille erilaisia näkökulmia tutkittavasta ilmiöstä keskittymällä esimerkiksi aineistossa esiintyvään kielenkäyttöön ja ilmauksiin (Juuti & Puusa, 2020, s. 11–14) sekä siten sanojen kielelliseen merkitykseen ja niiden tulkintaan (Kylmä ja Juvakka, 2014, Elo ym., 2022 mukaan). Seuraavaksi käydään läpi sellaiset diskurssitutkimukseen liittyvät teoreettiset lähtökohdat ja analyytiset käsitteet, jotka ovat oleellisia tämän tutkimuksen tavoitteen näkökulmasta.

Tutkimuksen tieteenfilosofisena lähtökohtana toimii diskurssitutkimukselle tyypillinen sosiaalisen konstruktivismin viitekehys. Se tarkastelee kieltä yhteisön näkökulmasta, jossa keskeisenä ajatuksena on kielen ja muiden semiootisten merkkijärjestelmien avulla rakentunut ympäröivä sosiaalinen todellisuus (Luukka, 2000, s. 151; Pietikäinen & Mäntynen, 2019, s. 24). Tämä tutkimus nojaa näin ollen ei-heijastavuuden ideaan, jonka mukaan kieltä ei pidetä suoraan todellisuuden kuvana, vaan kiinnostus suuntautuu sosiaalisen todellisuuden rakentumiseen kielen kautta (Jokinen ym., 2016a, s. 28). Ei-heijastavuuden idea ei

kuitenkaan erota todellisuutta täysin kielestä – todellisuutta ei voida tarkastella ilman merkityksenantoja (Jokinen ym., 2016a, s. 29)

Tutkimuksen viitekehys on vahvasti yhteydessä funktionaaliseen kielikäsitteeseen, joka ohjaa tutkimuskohdetta kielenkäyttöön ja kieleen itsessään sosiaalisena ilmiönä pyrkien selittämään kielen ilmauksien käytön, tehtävän ja merkitysten rakentumista osana laajempaa sosiaalista kontekstia (Luukka, 2000, s. 137–140; Pynnönen, 2013). Siten tämä tutkimus nojaa hallidaylaiseen näkemykseen kielestä, jonka mukaan kielellä on useampia tehtäviä samanaikaisesti ja sen luonteeseen kuuluu variaatio sekä monitulkintaisuus (Luukka, 2000, s. 139; Pietikäinen & Mäntynen, 2019, s. 95–96). Merkityksiä eri tilanteissa luodaan kielellisten resurssien avulla. Tällä tarkoitetaan valinnan mahdollisuuksia, joita kieli järjestelmänä tarjoaa (Pietikäinen & Mäntynen, 2019, s. 20). Tässä tutkimuksessa kyseisiä valintoja tekevät työpaikkailmoitusten laatijat eli työnantajat.

Hallidaylaiseen näkemykseen sisältyy myös kontekstin ja sosiaalisen toiminnan ulottuvuudet, jotka Pietikäisen ja Mäntynen (2019, s. 20) mukaan määrittävät valintojen tekemistä ja merkityksien luomista, joita ei voi Luukan (2000, s. 140) mukaan ymmärtää tai kuvata irrallisena kontekstistaan. Useiden diskurssitutkimusten tavoin myös tämä tutkimus nojaa kyseiseen näkemykseen työpaikkailmoitusten tarkastelussa.

Diskurssitutkimuksen kentällä on useita hahmottamisen tapoja. Diskurssitutkimus on laadullista tutkimusta, joka keskittyy sosiaalisesti tapahtuvaan merkitysten rakentamiseen (Pietikäinen & Mäntynen, 2019, s. 210). Tämä tutkimus yhdistää Pietikäisen ja Mäntynen (2019, s. 36) näkemyksen mukaisesti kielenkäytön mikrotason sekä laajemman yhteiskunnallisen ja sosiaalisen tilanteen makrotason tarkastelun kohdistuessa kielen ja todellisuuden yhteen kietoutuneeseen suhteeseen. He esittävät kielenkäytön ja tilanteen välisen suhteen jatkumona, jossa kielenkäyttöä tarkastellaan osana sosiaalista toimintaa. Suhdetta luonnehtii myös dynaamisuus – sosiaalista todellisuutta tuotetaan, muokataan ja uusinnetaan kielen kautta, sosiaalisen todellisuuden vaikuttaessa samalla kieleen (Fairclough, 2001, s. 30–31; Gee & Handford, 2012; Pietikäinen & Mäntynen, 2019, s. 66).

Diskurssianalyysi puolestaan määritellään tutkimukseksi, jossa analysoidaan yksityiskohtaisesti kielellisiä prosesseja ja tuotoksia sekä sitä, miten ne rakentavat sosiaalista todellisuutta erilaisissa sosiaalisissa käytännöissä (Jokinen ym., 2016b, s. 17; Pynnönen, 2013). Tämän tutkimuksen analyysi on luonteeltaan tulkitsevaa ja sen avulla pyritään eksplisiittisesti tuomaan esille aineiston monimerkityksellisyyttä ja erilaisia representaatioita (Fairclough, 1995, Pynnönen, 2013 mukaan). Diskurssianalyysin haasteena pidetään erityisesti tutkimuksellisesti vakiintumattomia tapoja ja tekniikoita, minkä myötä jokainen analyysi on omanlaisensa aina käsitteiden määrittelystä itse analyysin toteuttamiseen (Pynnönen, 2013; Siltaoja & Sorsa, 2020, s. 230; Siltaoja & Vehkaperä, 2011, s. 208).

Diskurssianalyysia voidaan lähestyä eri orientaatioiden ja painotuksien kautta, joita voidaan tarkastella jatkumoina. Tämän tutkimuksen kannalta olennaisia orientaatiojatkumoa ovat analyyttinen-kriittinen, kulttuurinen-tilanteinen sekä merkitykset-merkitysten tuottamisen tavat. Tutkimus nojaa ensinnäkin analyyttiseen eli tulkitsevaan analyysiin, jolla pyritään tutkimuskohteen kokonaisvaltaiseen ymmärtämiseen, ja jossa kieli nähdään olennaisena osana sosiaalisen todellisuuden ymmärtämisessä ja merkityksellistämässä (Siltaoja & Vehkaperä, 2011, s. 216). Analyysin avulla pyritään tunnistamaan yleisempiä diskursseja, jotka ylläpitävät sosiaalista todellisuutta valitussa kontekstissa eli tämän tutkimuksen osalta työpaikkailmoituksissa.

Kriittinen analyysi pyrkii puolestaan nimensä mukaisesti kriittisyyteen ja keskittyy siten oletettuihin valtaeroihin tai ideologisiin tavoitteisiin neutraalin tulkitsevuuden sijaan (Siltaoja & Vehkaperä, 2011, s. 218). Edellä käsitelty tulkitseva analyysi eroaa kriittisestä analyysistä eritoten sen tiukan aineistolähtöisyyden suhteen (Jokinen & Juhila, 2016, s. 301; Siltaoja & Vehkaperä, 2011, s. 217), johon tämäkin tutkimus vahvasti nojaa. Aineistolähtöisyydellä ei kuitenkaan ole suljettu pois aiempaa tutkimusta, vaan siihen on paneuduttu kohdistetusti käsitteiden hahmottuessa.

Kulttuurinen-tilanteinen jatkumon suhteen tämä tutkimus sijoittuu janan keskivaiheille, sillä kulttuurin nähdään rakentuvan aineistossa ja muotoutuvan tilanteisesti (Jokinen & Juhila, 2016, s. 276). Jokainen aineiston työpaikkailmoitus



rakentaa osaltaan HR-alan työpaikkailmoitusten kulttuuria siinä tilanteessa, jossa se on julkaistu.

Samoin tämä tutkimus sijoittuu janan keskivaiheille merkitykset-merkitysten tuottamisen tavat jatkumolla. Tutkimus tarkastelee yhtäläisesti aineistosta nousevia sisältöjä ja merkityksiä kuin näiden merkitysten tuottamisen tapoja sisältäen niin mitä- kuin miten-kysymyksiä, joista ensimmäinen viittaa merkityksiin ja jälkimmäinen merkityksellistämisen tapoihin (Jokinen & Juhila, 2016, s. 280).

Diskurssianalyysin keskeisinä teoreettisina lähtökohtina pidetään diskurssin ja diskurssien käsitteitä. Yksinkertaistettuna diskurssin käsite pitää sisällään ajatuksen kielenkäytöstä sosiaalisena toimintana (Fairclough, 1992, s. 63; Pietikäinen & Mäntynen, 2019, s. 31). Monikollinen käsite diskurssit eroaa diskurssin käsitteestä. Diskursseilla viitataan usein merkityksellistämisen käytänteisiin; vakiintuneisiin puhekäytänteisiin ja sosiaalisen toiminnan muotoihin, jotka osaltaan myös muokkaavat diskursseja (Siltaoja & Sorsa, 2020, s. 231; Siltaoja & Vehkaperä, 2011, s. 209).

Diskurssin lisäksi tämän tutkimuksen kannalta olennainen käsite on genre. Genret ymmärretään diskurssianalyysissä diskursiivisen toiminnan keskeisenä resurssina kuten diskurssitkin ja käsitteitä yhdistää niiden pyrkimys tarkastella, miten tilanteinen kielenkäyttö ja laajempi sosiaalinen konteksti kytkeytyvät osaksi diskursiivista toimintaa (Pietikäinen & Mäntynen, 2019, s. 110–111). Tämä tutkimus tarkasteleekin, kuinka työpaikkailmoitusten kielenkäyttö yhdessä HR-alan sosiaalisten käytäntöjen kanssa rakentaa kuvaa HR-ammattilaisen työn kvalifikaatioista ja ihannetyöntekijästä.

Vaikka genreissä ja diskursseissa on paljon yhteneväisyyksiä, on löydettävissä myös eroavaisuuksia. Tämän tutkimuksen kannalta keskeinen ero on siinä, että diskurssit määritellään tavoiksi rakentaa ja merkityksellistää maailmaa ja genret puolestaan vakiintuneiksi tavoiksi rakentaa sosiaalista toimintaa (Pietikäinen & Mäntynen, 2019, s. 111). Näin ollen työpaikkailmoitukset rakentavat osaltaan diskursseja, kun taas työpaikkailmoitusten genre ohjaa ja asettaa raamit niiden luomiselle.

Diskurssien ja genren lisäksi myös kontekstin käsite on keskeinen diskursianalyysissa. Tässä tutkimuksessa diskursseja tarkastellaan kontekstisidonnaisena niissä sosiaalisissa käytännöissä, joissa ne tuotetaan ja analysoidaan suhteessa kyseiseen kontekstiin (Jokinen ym., 2016a, s. 37; Pietikäinen & Mäntynen, 2019, s. 243). Diskurssin vallan nähdään olevan sidoksissa niin kieleen kuin kontekstiin – kielenkäyttöä ei pidetä satunnaisena toimintana, vaan se rakentuu aina kielijärjestelmän ja kontekstin rajaamana sekä niiden yhteisvaikutuksesta (Pietikäinen & Mäntynen, 2019, s. 36).

Erilaisten ja eri tasolla olevien kontekstien määrittelyyn löytyy diskursianalyysissa useampia vaihtoehtoja, minkä vuoksi on tärkeää, että tutkija määrittelee oman tutkimuksensa kannalta keskeiset kontekstit. Tämä tutkimus nojaa Pietikäisen ja Mäntynen (2019, s. 45–50) määritelmään, jonka mukaisesti kontekstien jaottelussa käytetään tilannekontekstin ja yhteiskunnallisen kontekstin käsitteitä. Tilannekonteksti eli työpaikkailmoitus hahmotetaan heitä mukaillen pie-neksi osaksi laajempaa yhteiskunnallista kontekstia. Tilanteinen yksittäinen kielenkäyttötilanne on aina suhteessa laajempaan kontekstiin – esimerkiksi sana ”kvalifikaatio” ei vielä yksinään anna kovinkaan selkeää kuvaa sanan merkityksestä, mutta tilannekontekstista riippuen se voi merkityksellistyä työnantajan asettamaksi vaatimukseksi (ks. esim. Jokinen ym., 2016a, s. 26–27; Pietikäinen & Mäntynen, 2019, s. 37–38).

Tämän tutkimuksen tilannekontekstina toimivien työpaikkailmoitusten laatiminen on hyvin olennainen osa organisaation rekrytointiprosessia sen ollessa työnhaun keinoista selvästi vakiintunein. Jopa 90% työnhakijoista luottaa edelleen ilmoitusten seuraamiseen (Rasmus ym., 2023). Organisaatioiden kannattaa panostaa ilmoitusten laatimiseen monestakin eri syystä. Niiden avulla vaikutetaan niin organisaation houkuttelevuuteen, brändiin kuin työnantajakuvaan. Etenkin osaajapula ja sen myötä koventunut kilpailu osaavista tekijöistä on luonut tilanteen, jossa myös työnantajien on houkuteltava potentiaalisia hakijoita aiempaa enemmän. Työpaikan vaihtamisen kolme yleisintä syytä ovat osaamisen kehittäminen, uralla eteneminen ja parempi palkka (Rasmus ym., 2023), ja

näihin teemoihin työntajien kannattaisikin ilmoituksen laatimisessa kiinnittää houkuttelevuuden näkökulmasta huomioita.

Tilanteiset työpaikkailmoitukset hahmotetaan tässä tutkimuksessa osaksi HR-alan laajempaa yhteiskunnallista kontekstia, joiden läsnäolo on tunnistettu analyysin syventämiseksi. Yhteiskunnallisella kontekstilla viitataan tässä tutkimuksessa kielenkäyttötilannetta ympäröiviin kulttuurisiin, historiallisiin sekä sosiaalisiin tilanteisiin ja käytänteisiin, jotka dynaamisesti vaikuttavat siihen, miten kieltä käytetään kussakin tilanteessa (Pietikäinen & Mäntynen, 2019, s. 50).

Tilannekontekstin ja yhteiskunnallisen kontekstin välimaastoon sijoittuvat diskursiiviset käytänteet, joiden nähdään kuvaavan tilannekontekstin ja yhteiskunnallisen kontekstin risteymiä (Pietikäinen & Mäntynen, 2019, s. 49). Tällaisia diskursiivisia käytänteitä ovat esimerkiksi aiemmin esille tuodut diskurssit ja genre. Työpaikkailmoituksen genre sitoo yksittäisen ilmoituksen osaksi laajempaa lajikonkettia eli tässä tapauksessa työpaikkailmoituksen genreä. Täten tilannekonteksti yhdistyy genren välityksellä laajempaan yhteiskunnalliseen kontekstiin, kun pohditaan vaikkapa nykyisten työelämävaateiden merkitystä työpaikkailmoituksissa.

Edellä määriteltyjen kontekstin ja genren käsitteiden yhteyttä voidaan kuvata intertekstuaalisuudella, joka Pietikäisen ja Mäntynsen (2019, s. 179) määritelmän mukaan viittaa ennen kaikkea kielenkäytön ja sen resurssien historiallisuuteen ja sosiaalisuuteen: käytetty kieli on aina yhteydessä aiempiin, samanhetkiin ja tuleviin kielenkäytön tilanteisiin. Intertekstuaalisuuden käsite pohjautuu ajatukseen siitä, etteivät tekstit synny tyhjiössä, vaan ne kantavat aina mukanaan jälkiä muista aiemmista teksteistä, mikä osaltaan mahdollistaa esimerkiksi tekstin genren tunnistamisen (Pietikäinen & Mäntynen, 2019, s. 181).

Työpaikkailmoituksissa intertekstuaalisuus näkyy siinä, että ne ottavat mallia ja vaikutteita niin toistensa kuin eri genrejenkin rakenteesta sekä kielestä. Työpaikkailmoitukset ovat usein rakenteeltaan ja sisällöltään hyvin samanlaisia. Historiallisesta näkökulmasta työpaikkailmoitukset ovat olleet pitkään tietoa vä-

littäviä, tyyliiltään neutraaleja ja tiiviitä asiatekstejä. Nykyisin työpaikkailmoituksiin sekoitetaan asiatekstin lisäksi enemmän myös mainosgenrelle tyypillisiä piirteitä.

Viimeisenä keskeisenä käsitteenä tässä tutkimuksessa toimii representaation käsite. Maailman ja sosiaalisen todellisuuden voidaan nähdä representoituvan diskurssien kautta, kun sitä merkityksellistetään ja rakennetaan niiden kautta (Pietikäinen & Mäntynen, 2019, s. 78–79). Representaation käsitteen katoon pohjautuvan Stuart Hallin näkemykselle, jonka mukaan representaatio määritellään prosessiksi, jossa niin sanottuja ”kuvia” ihmisistä, tiedosta tai tapahtumista rakennetaan diskurssien kautta (Pietikäinen & Mäntynen, 2019, s. 78). Representaation käsite tulee erottaa diskursseista, sillä käsitteiden luonteessa ja ymmärtämisessä on keskeinen eroavaisuus. Representaatio tulisi Pietikäisen ja Mäntynen (2019, s. 80) mukaan mieltää nimenomaan diskursiivisen toiminnan lopputuloksena, eivätkä ne näin ollen tarkoita samaa asiaa. Representointi on siis maailman kuvaamista, minkä kielenkäyttö mahdollistaa (Pietikäinen & Mäntynen, 2019, s. 96). Tässä tutkimuksessa representaatioita edustavat diskursseista rakentuneet ihannetyöntekijän kuvat.

### **4.3 Tutkimusaineisto ja sen keruu**

Tutkimuksen aineisto koostuu 30 HR-alan työpaikkailmoituksesta, jotka on kerätty 11.-13.10.2023 Duunitori.fi ja Työmarkkinatori.fi -työnhakusivustoilta. Duunitori.fi on Suomen suurin työnhakukone ja liikennöidyin rekrytointimedia, jolla on yli 900 000 viikkokävijää (Duunitori, 2024). Työmarkkinatori.fi on puolestaan KEHA-keskuksen sekä työ- ja elinkeinoministeriön toteuttama työelämäpalvelu (Työmarkkinatori, 2024). Aineiston kerääminen aloitettiin Duunitori-sivustolta sen ollessa yksi Suomen suosituimmista ja suurimmista työnhakusivustoista. Hakukriteeriksi asetettiin henkilöstöala. Ilmoituksia kertyi 23 kpl. Jotta aineistosta saatiin riittävän laaja, sen keräämistä laajennettiin Työmarkkinatori -sivustolle, josta ilmoituksia kerättiin 7 kpl. Hakukriteereiksi asetettiin henkilös-

töhallinnon erityisasiantuntijat ja urasuunnittelijat, henkilöstön kehittämisen erityisasiantuntijat ja kouluttajat sekä työnvälittäjät -ammattiryhmät. Työmarkkinatorilta aineistoon kerättiin vain sellaiset ilmoitukset, joita ei esiintynyt ensimmäisellä hakukerralla Duunitori-sivustolla.

Sivumäärältään aineisto oli 59 sivua (fontti 12, riviväli 1.15). Ilmoitusten keskipituus oli kaksi sivua. Keskipituudesta erottui selkeästi vain yksi ilmoitus, joka oli kahden virkkeen pituinen. Ilmoitukset numeroitiin 1–30 ja tallennettiin yhteen tiedostoon julkaisumuodossaan. Lisäksi ne myös tulostettiin helpottamaan analyysivaiheita.

Diskurssitutkimukselle tyypillistä on valmiiden tekstiaineistojen käyttö (Siltaoja & Sorsa, 2020, s. 233). Tutkimuksen aineistoksi valittiin työpaikkailmoitukset, sillä niiden informaatioarvon koettiin olevan korkeampi kuvaamaan työnantajien sekä siten HR-ammattilaisen sen hetkisiä kvalifikaatioita kuin esimerkiksi haastatteluiden. Työpaikkailmoitusten nähtiin olevan sopivia etenkin diskurssianalyysin suhteen, sillä tutkimus ei ole vaikuttanut aineiston syntyyn. Luonteeltaan aineisto on siis luonnollinen eli se oli olemassa valmiina, eivätkä tutkijat ole osallistuneet sen tuottamiseen muutoin kuin tutkimusaineiston rajaimisen suhteen (Siltaoja & Vehkaperä, 2011, s. 221). Siten ilmoituksissa työnantajat kuvaavat autenttisesti kvalifikaatioita, kun taas haastatteluun kerätyssä aineistossa esimerkiksi sanavalintoja olisi saatettu pohtia työnantajien toimesta tarkemmin sen luoman merkityksen kannalta. Luonnollisen aineiston etuna voidaan pitää usein sen digitaalista muotoa sekä siten helppoa saatavuutta (Siltaoja & Vehkaperä, 2011, s. 222), jotka tässä tutkimuksessa toteutuivatkin.

Aineistoon kerättiin vain suomenkieliset ilmoitukset koko Suomen alueelta toimialasta riippumatta. Aineisto rajautui yksityiseen sektoriin, minkä vuoksi tarkastelun ulkopuolelle jätettiin julkisen ja kolmannen sektorin ilmoitukset. Rajaukseen vaikutti tutkijoiden oma mielenkiinto sekä oletus siitä, että yksityisen sektorin ilmoituksissa on todennäköisesti löydettävissä enemmän vaihtelevuutta kuin julkisen ja kolmannen sektorin ilmoituksissa.

Työnkuviltaan aineistoon otettiin mukaan kaikki HR-alan hallinnolliset, operatiiviset ja strategiset tehtävänimikkeet. Ulkopuolelle jätettiin selkeästi harjoitteluun, assistenttitasoon tai johtotasoon viittaavat tehtävänimikkeet, sillä tutkimuksen tarkoituksena oli saada juuri keskitason käytännönläheinen kuvaus HR-ammattilaisen työn kvalifikaatioista.

Haetuista tehtävistä vakituisia oli 12 kpl ja määräaikaista 2 kpl. Lopuissa ilmoituksissa tehtävän kesto ei tuotu selkeästi ilmi. Työajaltaan kokoaikaisia oli 7 kpl ja osa-aikaisia ei ollenkaan. Lopuissa 23 ilmoituksessa tehtävän työaikaa ei myöskään tuotu selkeästi ilmi. Jos ilmoituksessa ei ole erikseen mainittu osa-aikaisuudesta, ajatellaan sen usein olevan kokoaikainen. Näin ollen oletettiin, että yhtä kevytyrittäjiä hakevaa ilmoitusta lukuun ottamatta ilmoituksissa haettiin lähtökohtaisesti kokoaikaisia työntekijöitä.

## **4.4 Aineiston analyysi**

### **4.4.1 Sisällönanalyysi**

Ensimmäisen tutkimuskysymyksen tavoitteena oli tunnistaa, mitkä ovat HR-ammattilaisen työn kvalifikaatiot ja siihen etsittiin vastausta sisällönanalyysillä. Työpaikkailmoituksista luokiteltiin, minkälaista osaamista, taitoja ja ominaisuuksia työntekijältä edellytettiin tai arvostettiin. Tutkimuksen analyysin katsotaan edustavan teoriaohjaavaa sisällönanalyysiä, sillä aineistosta esille nousseet yksittäiset kvalifikaatiot muodostuivat aineistolähtöisesti, kun taas viimeisen vaiheen yhdistävät luokat pohjautuivat teoriassa esiteltyyn perinteiseen kvalifikaatioluokitukseen. Myös yläluokkien muodostamisessa hyödynnettiin aiempaa teoriatietoa. Perinteistä kvalifikaatioluokitusta hyödynnettiin, sillä sen katsottiin antavan kokonaisvaltaisen pohjan tarkastella kvalifikaatioita. Lisäksi HR-alan aiemman kvalifikaatiotutkimuksen puuttuessa perinteisen luokituksen hyödyntäminen oli perusteltua. Taulukosta 1 on nähtävissä esimerkki sisällönanalyysin kulusta.

## Taulukko 1

*Esimerkki yhden tuotannollisten koulutustarvikkeiden yhdistävään luokan muodostumisesta.*

Alkuperäinen ilmaus	Pelkistetty ilmaus	Alaluokka	Yläluokka	Yhdistävä luokka
Pärjät tehtävässä erinomaisesti, jos sinulla on sujuvat vuorovaikutus- ja tiimityötaidot. 29	Vuorovaikutustaidot	Sosiaaliset taidot	Pehmeät koulutustarvikkeet	Tuotannolliset koulutustarvikkeet
Toivomme sinulta: Vahvoja vuorovaikutus-, yhteistyö- ja viestintätaitoja. 26	Viestintätaidot			
Vuorovaikutus- ja kohtaamistaitosi ovat vahvat. 11	Kohtaamistaidot			
Kyky työskennellä tehokkaasti tiimissä ja itsenäisesti. 9	Yhteistyötaidot			
Toivomme, että olet henkilö, joka kukoistaa haastavissa ja nopeatehoisissa asiakaspalvelutehtävissä. 26	Asiakaspalvelutaidot			
Erinomaiset viestintä- ja neuvottelutaidot. 9	Neuvottelutaidot			
Arvostamme aiempaa kokemusta henkilöstöhallinnon monipuolisista tehtävistä, työlainsäädännön tuntemusta sekä soveltuvaa koulutusta. 8	Kokemus vastaavista tehtävistä	Työkokemus	Kovat koulutustarvikkeet	
Arvostamme: Aikaisempi rekryointi- tai myyntikokemus. 7	Kokemus myyntitehtävistä			
Edellytämme tuntemusta rakennus- ja/tai logistiikka-alalta. 2	Toimialan tuntemus			
Odotamme sinulta tehtävään soveltuvaa koulutusta. 5	Soveltuva koulutus	Koulutus		
Vähintään kandidaatin tutkinto henkilöstöhallinnon, liiketalouden tai vastaavalta alalta. 9	Spesifi koulutus			
Ihmisenä olet innokas oppimaan uutta, omaksut helposti erilaisten IT-järjestelmien käytön ja hallitset Microsoft 365 perustyökalujen käytön hyvin. 1	Microsoft 365	Tietotekniset taidot		
Tietotekniset taitosi ovat ajan tasalla. 25	Yleiset tietotekniset valmiudet			
Erinomainen suomen kielen taito on välttämätön. 7	Suomen kieli	Kielitaito		
Edellytämme sinulta myös: Sujuvaa suomen ja englannin kielen taitoa - ruotsin kielen taito on etu. 16	Ruotsin kieli			
Olet tottunut työskentelemään kansainvälisessä työympäristössä englanniksi. 30	Englannin kieli			

Sisällönanalyysi aloitettiin aineiston redusoinnilla eli pelkistämällä. Pelkistämisen tarkoituksena oli löytää aineistosta alleviivaamista hyödyntäen pelkistetyt ilmaukset. Analyysiyksiköksi katsottiin työnantajien odotuksia eli kvalifikaatiota kuvaavat lauseet. Tämän jälkeen pelkistetyt ilmaukset eli lauseet listattiin allekkain erilliseen tiedostoon. Otimme pelkistämävaiheessa huomioon sen, että yhdestä lauseesta voi löytyä useampiakin pelkistettyjä ilmauksia. Tällä tavoin pelkistämävaiheessa luodaan pohja seuraavalle vaiheelle eli klusteroinnille (Tuomi & Sarajärvi, 2018, s. 123).

Redusoinnin jälkeen siirryttiin aineiston klusterointiin eli ryhmittelyyn. Aineistosta löydetty pelkistetyt ilmaukset käytiin huolellisesti läpi. Useilla lukukerroilla aineistosta pyrittiin etsimään samaa kuvaavia käsitteitä, jotka ryhmiteltiin ja yhdistettiin omiksi luokiksi. Näistä luokista muodostuivat alaluokat, jotka nimettiin luokan sisältöä kuvaavasti. Ryhmittelyä jatkettiin yhdistelemällä alaluokat yläluokiksi, jotka nimettiin aiemman teorian perusteella. Tällä tavoin yksittäiset tekijät sisällytetään yleisempiin käsitteisiin ja aineisto saatetaan tiivistetymppään muotoon (Tuomi & Sarajärvi, 2018, s. 124). Tässä vaiheessa analyysi muuttui aineistolähtöisestä teoriaohjaavaksi. Aineiston klusteroinnilla luodaan pohja tutkimuksen rakenteelle sekä alustaville tutkimustuloksille (Tuomi & Sarajärvi, 2018, s. 124).

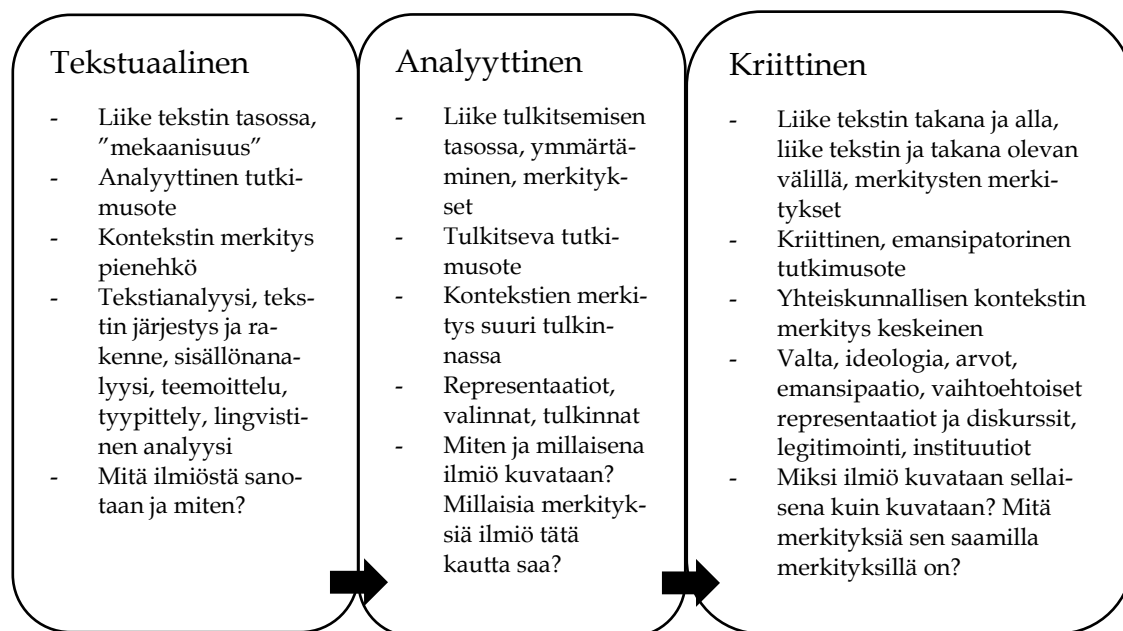
Aineiston klusteroinnista edettiin viimeiseksi aineiston abstrahointiin eli käsitteellistämiseen. Edeltävän klusteroinnin voidaan nähdä olevan jo osa abstrahointia (Tuomi & Sarajärvi, 2018, s. 125). Tässä vaiheessa yläluokat ryhmiteltiin yhdistäviin luokkiin aiemmassa luvussa esitellyn perinteisen kvalifikaatioluokittelun perusteella. Täten yhdistävien luokkien nimet tulivat valmiiksi teoriasta annettuina. Yhdistävät luokat olivat tuotannolliset, normatiiviset ja innovatiiviset kvalifikaatiot.

#### **4.4.2 Diskurssianalyysi**

Toiseen tutkimuskysymykseen koskien HR-ammattilaisen työn kvalifikaatioiden diskursiivista rakentumista työpaikkailmoituksissa etsittiin vastauksia diskurssianalyysin avulla. Aineiston analyysi toteutettiin hyödyntämällä Pynnösen



(2013) kolmivaiheisen diskurssianalyysin prosessimallin (kuvio 7) kahta ensimmäistä vaihetta. Kyseisen mallin soveltaminen oli tutkijoista perusteltua, sillä se tarjoaa paitsi selkeän myös monipuolisen tavan lähestyä aineiston analyysia. Aineiston analyysi kokonaisuudessaan toteutettiin yhdistelemällä sekä tutkijoiden itsenäistä että yhteisesti tehtyä analyysia mahdollisimman monien näkökulmien mahdollistamiseksi.



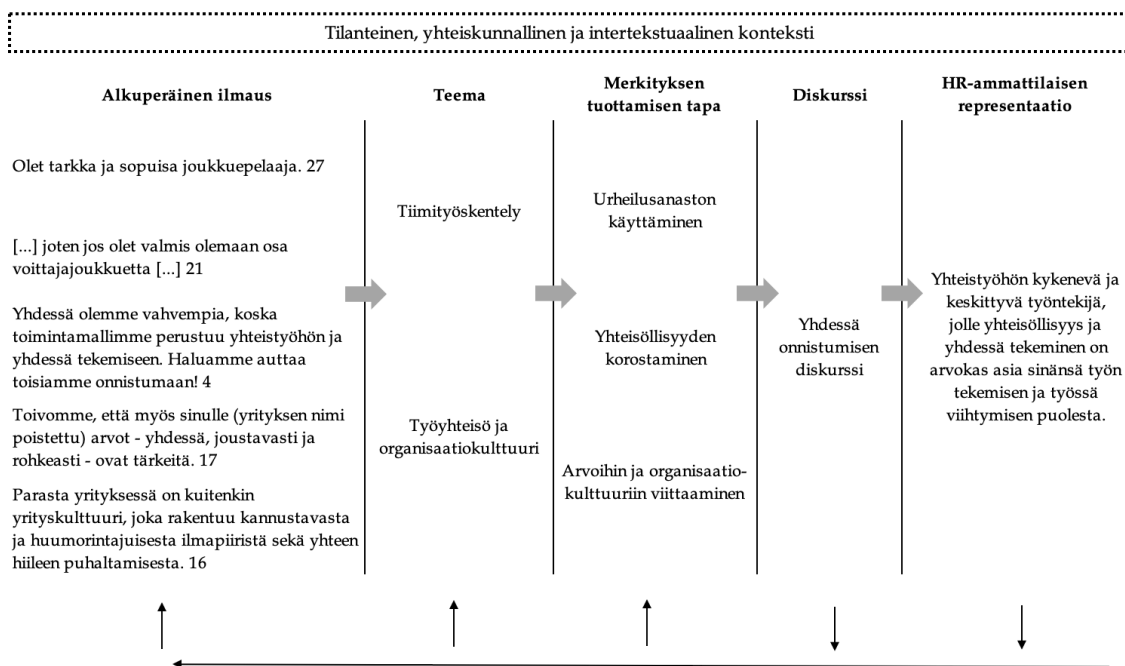
Kuvio 7. Diskurssianalyysin kolmivaiheinen prosessimalli (Pynnönen, 2013).

Diskurssianalyysin ensimmäisessä vaiheessa aineisto käytiin systemaattisesti läpi tekstuaalisella tasolla, analyttisellä ja havainnoivalla otteella hyödyntäen valittuja näkökulmia ja käsitteitä (Pynnönen, 2013). Analyysi aloitettiin käytännössä lukemalla aineistoa ja tekemällä yksityiskohtaisia huomioita mm. sen sisällöstä ja rakenteesta, jolloin fokuksena on kielenkäytön mikrotaso eli teksti itsessään huomioiden kuitenkin koko ajan konteksti sen taustalla (Pynnönen, 2013; Siltaoja & Vehkaperä, 2011, s. 217). Tässä kohtaa kiinnitettiin huomiota erilaisiin substantiiveihin, adjektiiveihin ja verbeihin, joilla HR-ammattilaisuutta tai työtehtävää kuvattiin. Huomioon otettiin myös erilaiset retoriset keinot ja ilmaisu-

muodot. Tässä prosessin vaiheessa käytettiin hyödyksi värikoodaamista. Ensimmäisen vaiheen tavoitteena oli nostaa esille aineiston keskeisiä teemoja, ominaisuuksia sekä merkitysten tuottamisen tapoja, ja siten tunnistaa ja kuvata aineistossa esiintyviä diskursseja luokittelun avulla.

Analyysin seuraavassa, tulkitsevassa vaiheessa, siirryttiin analyttisestä tekstin analysoinnista tulkintojen tekemiseen. Ensimmäisessä vaiheessa tarkasteltua tekstiä ja tunnistettuja diskursseja sekä niiden tuottamisen tapoja pyrittiin ymmärtämään syvällisemmällä tasolla valittujen työkalujen eli genren, intertekstuaalisuuden ja kontekstin käsitteiden avulla (Pynnönen, 2013). Diskurssianalyysin työkalujen ollessa sekä kielellisiä että sosiaalisia, niitä ei voi ”suoraan” löytää aineistosta (Pietikäinen & Mäntynen, 2019, s. 245) ja siksi analyysin tulkinat on perusteltu lukijalle selkeästi. Tutkijoiden valinnat ja niiden mahdolliset vaikutukset tulkintojen syntymiseen on otettu huomioon.

Diskurssianalyysi eroaa tässä vaiheessa sisällönanalyysistä, sillä pelkkien merkitysten tunnistamisen sijaan tutkimus kohdistuu myös näiden merkitysten tuottamisen tapoihin (Tuomi & Sarajärvi, 2018, s. 117). Mikrotasolta siirryttiin analyysin toisessa vaiheessa laajempaan makrotasoon, jolloin tavoitteena oli merkitysten ja niiden tuottamisen ymmärtäminen tilanteisen, intertekstuaalisen ja yhteiskunnallisen kontekstin kautta. Lopputuloksena syntyi diskursseja kuvaavia representaatioita. Kuviossa 8 on esitetty esimerkki diskurssianalyysin etenemisestä.



Kuvio 8. Esimerkki diskurssianalyysin etenemisestä.

Pynnösen (2013) prosessimallin mukaisesti tulkitsevasta vaiheesta voidaan vielä edetä viimeiseen eli kriittiseen vaiheeseen, mikäli tutkimuskysymykset tai aineistosta esiin nousseet representaatiot sitä edellyttävät. Kriittisyyden tavoitteena on usein diskurssin muuttaminen sekä jopa kunnianhimoisesti sosiaalisen muutoksen aikaansaaminen (Pynnönen, 2013), johon tämä tutkimus ei kuitenkaan pyri sen ollessa ensimmäinen laatuaan. Tämän vuoksi tutkimus rajautuu analyysin kahteen ensimmäiseen vaiheeseen.

## 4.5 Eettiset ratkaisut

Tämä tutkimus noudattaa tutkimuksen hyviä tieteellisiä käytäntöjä (TENK, 2012) ja sitä on ohjannut rehellisyyden, luotettavuuden, arvostuksen sekä vastuunkannon arvot. Aiheen valinnan kannalta tutkimuksen eettisyyttä on syytä pohtia aiheen tarpeen ja tärkeyden näkökulmasta. Tutkimuksen aiheen valintaan vaikutti niin tutkijoiden oma kiinnostus kuin tutkimusaukko etenkin suomalaisessa tutkimuksessa. Aihe ei kuitenkaan luonteeltaan ole sensitiivinen eikä sen kohde ole erityisen haavoittuva, joten tähän liittyviä seikkoja ei ole ollut tarpeen huomioida.

Tutkimuksen aineisto koostui työpaikkailmoituksista, jotka ovat internetissä julkista materiaalia ja vapaasti kaikkien saatavilla. Näin ollen erillisiä lupia niiden tutkimuskäyttöön ei tarvittu. Ilmoitukset eivät sisältäneet arkaluontoista tietoa, mutta Kuulan (2015) mukaan internetin käyttöön tutkimusaineistona liittyy kuitenkin tutkimuseettisiä kysymyksiä sivuston sisäänkirjautumisvaatimukseen tai verkkoaineiston säilytykseen liittyen. Aineisto kerättiin julkisilta verkkosivustoilta, jotka eivät vaatineet sisäänkirjautumista, joten tutkimuksessa ei esiintynyt rajoitteita aineiston keruun osalta. Aineisto oli kuitenkin luonteeltaan hetkellinen, sillä työpaikkailmoitukset ovat työnhakusivustoilla usein vain ennalta määritellyn hakuajan, jonka jälkeen ne poistuvat.

Tutkimuksen aineiston hetkellisen luonteen vuoksi se tallennettiin suojattuun pilvipalveluun, joihin vain tutkijoilla on ollut pääsy. Aineisto kopioitiin sellaisenaan erilliseen tiedostoon, pois lukien ilmoitusten henkilötiedot sekä työnantajaorganisaatio. Näin varmistettiin aineiston säilyvyys tutkimuksen valmistumiseen asti, sillä ilmoitukset olisivat saattaneet poistua työnhakusivustoilta aiemmin. Sekä pilvipalveluun tallennettu että tulostettu aineisto tullaan hävittämään asianmukaisesti heti tutkimuksen valmistuttua.

Aineistona olevat työpaikkailmoitukset anonymisoitiin siten, ettei niitä pysty yhdistämään ilmoituksen julkaisijaan eli työnantajaorganisaatioon. Näin ollen myös aineisto-otteet tehtiin tunnistamattomaksi. Ilmoitukset numeroitiin analyysin helpottamiseksi sekä aineisto-otteita varten. Työnantajaorganisaatioiden anonymiteetti säilytettiin, sillä kyseinen tieto ei ollut olennaista tutkimuksen kannalta. Anonymisointi otettiin huomioon myös työpaikkailmoituksissa olleiden työnantajaorganisaatioiden yhteyshenkilöiden osalta. Tietosuojalainsäädäntöä ei tarvinnut huomioida, sillä ne eivät olleet tutkimuksen kannalta olennaisia. Tietosuojalainsäädäntöä ei siten tarvinnut huomioida.

Tutkimuseettisissä kysymyksissä tulee ottaa huomioon myös tutkijan positio, joka korostuu erityisesti diskurssitutkimuksessa sen tulkitsevan luonteen vuoksi. Tutkijoiden tulee tiedostaa asemansa yhtäläisinä tiedontuottajina pohtimalla asemaansa sekä eettistä vastuutaan niin valikoituneen kontekstin kuin tut-

kimustulosten osalta, jotta lukija voi arvioida niiden vaikutusta analyysiin (Pietikäinen & Mäntynen, 2019, s. 42; Potinkara ym., 2022). Tiedontuottajien rinnalla tutkijat liittyvät Pynnösen (2013) mukaan tutkimuksen myötä osaksi sosiaalisen todellisuuden konstruointia käyttäessään kieltä ja tuottaessaan tekstiä. Hänen mukaansa tutkimus voidaan nähdä puheenvuorona muiden puheenvuorojen eli tutkimusten joukossa, jossa jokainen puheenvuoro antaa eri painotuksilla tilaa tietyille ”äänille” samalla jättäen toisia vähemmälle. Näin ollen tutkijoiden asema tulkitsijoina sekä reflektiivisyys omaa työtä kohtaan korostuu. Tutkimuksessa tämä huomioitiin läpinäkyvyydellä sekä analyysien prosessimaisella työstämisellä palaten usein reflektiivisesti prosessissa taaksepäin pohtimaan aiempia valintoja.

## 5 TULOKSET

Tässä luvussa esitellään tutkimuksen tulokset tutkimuskysymyksittäin. Ensimmäisessä alaluvussa esitellään ensimmäisen tutkimuskysymyksen tulokset eli esitellään aineistosta sisällönanalyysin avulla löydetyt HR-ammattilaisen työn kvalifikaatiot. Toinen alaluku käsittelee toista tutkimuskysymystä, jonka kohdalla muodostettiin diskurssianalyysin avulla kahdeksan diskurssia, jotka diskursiivisesti rakentavat kvalifikaatioita. Tutkijoiden tekemien tulkintojen tueksi ja havainnollistamiseksi tuloksissa käytetään suoria aineistoesimerkkejä. Selkeyden vuoksi kaikki aineistoesimerkit on sisennetty.

### 5.1 HR-ammattilaisen työn kvalifikaatiot

Tässä alaluvussa esitellään tutkimuksen tulokset ensimmäisen tutkimuskysymyksen osalta. Ensimmäisen tutkimuskysymyksen tavoitteena oli selvittää HR-ammattilaisen työn kvalifikaatioita. Aineistosta oli löydettävissä teoriaohjaavasti kvalifikaatioiden kolme pääluokkaa alaluokkineen (taulukko 2). Pääluokat ovat tuotannolliset, normatiiviset sekä kehittävät kvalifikaatiot. Pääluokista johdetut alaluokat esitellään kunkin pääluokan alla erikseen. Aineistoesimerkeissä kvalifikaatiot on tummennettu lukijaa helpottamaan niissä esimerkeissä, joissa esiintyy viitteitä useampaan kvalifikaatioluokkaan.

## Taulukko 2

### HR-ammattilaisen työn kvalifikaatiot

Tuotannolliset kvalifikaatiot		
Kovat kvalifikaatiot		Pehmeät kvalifikaatiot
-	HR-tietämys	- vuorovaikutus- ja yhteistyötaidot
-	myyntityön kokemus	- asiakaspalvelutaidot
-	toimialan tuntemus	
-	soveltuva koulutus	
-	tietotekniset taidot	
-	kielitaito	
-	liiketoimintaosaaminen	
Normatiiviset kvalifikaatiot		
Mukautumiskvalifikaatiot	Motivaatiokvalifikaatiot	Sosiokulttuuriset kvalifikaatiot
-	tunnollisuus	-
-	organisointikyky	- organisaatiokulttuuriin sitoutuminen
-	reagointikyky muut- tuviin tilanteisiin	- verkostoitumistaidot
-	paineensietokyky	
-	joustavuus	
	- itsenäinen työote	
	- innostuneisuus ja muiden innostami- nen	
	- tavoitteellisuus	
	- avoimuus haasteille	
	- ekstroversio	
Kehittävät kvalifikaatiot		
Itsensä kehittämisen kvalifikaatiot		Tehtävän, prosessien ja kulttuurin kehittämisen kvalifikaatiot
-	jatkuva oppiminen	- ratkaisukeskeisyys
-	ammattitaidon kehittäminen	- ongelmanratkaisutaidot
		- luovuus

### 5.1.1 Tuotannolliset kvalifikaatiot

Tuotannolliset kvalifikaatiot kuvastavat itse työn tekemisessä välttämättömäksi katsottuja taitoja ja valmiuksia. HR-ammattilaisen työn tuotannolliset kvalifikaatiot muodostuivat aineiston perusteella sekä kovista että pehmeistä kvalifikaatioista. Kovat kvalifikaatiot muodostuivat aiemmasta työkokemuksesta ja sen tuomasta tietämyksestä, liiketoimintaosaamisesta, soveltuvasta koulutuksesta, tietoteknisistä taidoista sekä kielitaidosta. Pehmeät kvalifikaatiot muodostuivat

puolestaan vuorovaikutus-, yhteistyö- ja asiakaspalvelutaidoista. Kaiken kaikkiaan tuotannollisia kvalifikaatioita löytyi jokaisesta aineiston työpaikkailmoituksesta.

Eniten mainintoja löytyi aiemman työkokemuksen tuomasta osaamisesta. Aikaisempaa kokemusta vastaavista työtehtävistä ja alalta vaadittiin lähes kaikissa ilmoituksissa. Työnkuvat pitivät sisällään niin perinteiseen HR:ään, rekrytointiin kuin kehittämiseen liittyviä tehtäviä. Tutkimus käsittelee kehittämiseen liittyviä kvalifikaatioita tarkemmin myöhemmästä kehittäviä kvalifikaatioita tarkastelevassa alaluvussa.

Perinteisen HR:n tehtävät muodostuivat pääasiassa työsuhteen elinkaareen liittyvistä tehtävistä, HR-raportointiin ja henkilöstöhallinnon dokumenttien laatimiseen ja ylläpitämiseen sekä palkanlaskentaan liittyvistä tehtävistä. Näissä tehtävissä menestyäkseen hakijalta odotettiin etenkin työlainsäädännön tunte-  
musta sekä yleistä ymmärrystä HR-käytännöistä ja palkanlaskennasta.

Arvostamme aiempaa kokemusta **henkilöstöhallinnon monipuolisista tehtävistä, työlainsäädännön tunte-  
musta** sekä soveltuvaa koulutusta. (Ilmoitus 8)

Vaatimukset: Vahva ymmärrys henkilöstöhallinnon lainsäädännöstä ja käytännöistä (Ilmoitus 9)

Rekrytoinnin tehtävät pitivät sisällään vuorostaan työtehtäviä kaikista rekrytointiprosessin vaiheista aina hakijoiden kartoituksesta lopullisten valintojen tekemiseen. Rekrytoinnin kohdalla työnantajat korostivat kykyä tarttua toimeliaasti puhelimeen sekä halua yhdistää oikea työ ja tekijä. Osa työnantajista toi myös esille, että rekrytoijan työtehtävässä eduksi katsottiin aiempi kokemus myyntityöstä sekä tuntemus kyseisen organisaation toimialoista.

Työpäiväsi kuluvat pääsääntöisesti haastatteluiden parissa - puhelimesta, videolla tai kasvotusten. Työsi sisältää myös sopivien hakijoiden "kaivuuta", jolloin etsit ja kartoitat potentiaalisia työnhakijoita hakijakannoistamme ja tarjoat heille uusia työ- ja uramahdollisuuksia. Pääset myös tuottamaan henkilöarviointeja, sparraamaan kandidaatteja sekä tekemään itse rekrytointi- ja palkkauspäätöksiä. (Ilmoitus 3)



Vain parissa ilmoituksessa nostettiin selkeästi esille vaatimus liiketoiminnallisesta ja strategisesta osaamisesta ja ajattelusta. Vaadetta kuitenkin tuotiin epäsuorasti esille muutamassa ilmoituksessa tehtävän kuvailussa. Liiketoiminnallinen tietämys yhdistettiin näissä ilmoituksissa organisaation liiketoiminnallisten tavoitteiden tukemiseen, HR-prosessien ja -strategian toteutukseen ja kehittämiseen, työskentelyotteeseen sekä asiakkaiden neuvontaan. Alla olevista aineistoesimerkeistä ensimmäinen edustaa suoraa ja toinen epäsuoraa ilmausta liiketoimintaosaamisen edellytyksestä.

Pärjätät tehtävässä erinomaisesti, jos sinulla on: liiketoimintalähtöinen ja ratkaisukeskeinen työskentelyote (Ilmoitus 29)

Tässä tehtävässä toimit keskeisessä roolissa vastuullisena henkilöstöpalvelujen suunnittelijana ja toteuttajana, joka tukee organisaation liiketoiminnallisia tavoitteita. (Ilmoitus 9)

Monissa ilmoituksissa mainittiin, että hakijalta odotetaan soveltuvaa koulutusta tehtävään. Suurimmassa osassa ilmoituksia koulutuksen merkitystä tai sisältöä ei kuitenkaan avattu tarkemmin, vaan vaade tuotiin usein esille listaamalla alla olevan aineistoesimerkin lailla.

Arvostamme aiempaa kokemusta henkilöstöhallinnon monipuolisista tehtävistä, työnlaadun säädännön tuntemusta sekä **soveltuvaa koulutusta**. (Ilmoitus 8)

Muutamassa ilmoituksessa kuitenkin tuotiin esille jonkin tietyn koulutuksen vaatimus. Näissä ilmoituksissa kaupallista korkeakoulutusta toivottiin selkeästi eniten. Muita ilmoituksissa esiintyneitä koulutuksia olivat viestinnän, henkilöstöhallinnon, kasvatustieteen ja hallinnollisen alan koulutukset.

Työkokemuksen ja koulutuksen tavoin työnantajat katsoivat myös tietoteknisten taidot arvokkaiksi. Suurimmassa osassa ilmoituksia ei tuotu yksityiskohdaisemmin esille tiettyihin ohjelmistoihin tai järjestelmiin liittyviä käyttötaitoja, vaan tietoteknisiin taitoihin ja valmiuksiin viitattiin yleisellä tasolla. Näin ollen

tiettyjen ohjelmistojen tai järjestelmien käyttötaitojen sijaan oleellisempaa oli hakijan kyky omaksua erilaisia järjestelmiä. Kuitenkin muutamassa ilmoituksessa tuotiin esille, että hakijalta odotetaan erityisesti Microsoft Office -ohjelmien hallintaa.

Ihmisenä olet innokas oppimaan uutta, **omaksut helposti erilaisten IT-järjestelmien käytön ja hallitset Microsoft 365 perustyökalujen käytön hyvin.** (Ilmoitus 1)

Kielten osaaminen mainittiin niin ikään useassa ilmoituksessa. Suomen kielitaidon lisäksi englannin kielitaitoa vaaditaan nykyisin monesti alalla kuin alalla, mikä näkyi myös aineiston ilmoituksissa. Suomen ja englannin kielten lisäksi ruotsin kielitaito tuotiin esille muutamassa ilmoituksessa. Ruotsin kielitaidon katsottiin kuitenkin olevan ennemmin vain eduksi, eikä sitä vaadittu hakijalta samalla tavoin kuin suomen ja englannin kielitaitoa.

Kommunikoit sujuvasti suomeksi ja englanniksi, ruotsinkielentaito katsotaan eduksi. (Ilmoitus 1)

Edellä tuotujen kovien kvalifikaatioiden lisäksi HR-ammattilaiselta edellytettiin aineiston perusteella myös pehmeitä kvalifikaatioita. Pehmeät kvalifikaatiot näkyivät hyvien vuorovaikutus- ja yhteistyövalmiuksien sekä asiakaspalvelutaitojen edellytyksenä. Ilmoitusten perusteella valmiuksia tarvittiin suhteessa ulkoiseen ja sisäiseen sidosryhmätyöskentelyyn.

Etsimme työtehtävään pitkäaikaista sekä pitkäjänteistä työntekijää **ylläpitämään olemassa olevia asiakassuhteitamme sekä tukemaan myyjiamme uusien asiakassuhteiden rakentamisessa.** (Ilmoitus 2)

Tehtävänäsi on tukea ja ohjata esihenkilöitä HR- ja työsuhteasioissa sekä vastata sisäisestä viestinnästä henkilöstöasioihin liittyen. (Ilmoitus 5)

HR-ammattilaisen työ edellytti aineiston perusteella monesti kykyä tulla toimeen erilaisten ihmisten kanssa sekä kykyä lukea toisten käyttäytymistä ja muokata omaa käyttäytymistään tilanteen mukaan. Ulkoisilla sidosryhmillä viitattiin ilmoituksissa enimmäkseen asiakassuhteisiin, kuten yllä olevasta aineistoesimerkistä on nähtävillä. Ilmoituksissa tuotiin myös esille työn sisältävän sisäistä sidosryhmätyöskentelyä esihenkilöiden tai muiden osastojen, kuten taloushallinnon tai myynnin tiimin kanssa.

### 5.1.2 Normatiiviset kvalifikaatiot

Normatiiviset kvalifikaatiot kuvastavat niitä työn kannalta olennaisia henkilökohtaisia ominaisuuksia, joita hakijan odotetaan omaavan. Normatiiviset kvalifikaatiot jaotellaan mukautumis-, motivaatio- ja sosiokulttuurisiin kvalifikaatioihin. Mukautumiskvalifikaatioiden katsotaan tulevan ulkoapäin, kun taas motivaatiokvalifikaatioiden ajatellaan olevan sisältäpäin kumpuavia ominaisuuksia. Sosiokulttuuriset kvalifikaatiot puolestaan liittyvät ensisijaisesti työyhteisöön ja organisaatiokulttuuriin sitoutumiseen. Jokaisesta ilmoituksesta löytyi vähintään yksi normatiivisiin kvalifikaatioihin viittaava maininta. Eniten painottuivat motivaatiokvalifikaatiot. Mukautumiskvalifikaatioita löytyi myös monesta ilmoituksesta. Selkeästi vähiten ilmeni sosiokulttuurisia kvalifikaatioita.

**Mukautumiskvalifikaatiot.** HR-ammattilaisen työn mukautumiskvalifikaatiot muodostuivat ilmoitusten perusteella tunnollisuudesta, organisointikyvystä, reagointikyvystä muuttuviin tilanteisiin, paineensietokyvystä sekä joustavuudesta.

Hakijalta edellytettiin ilmoitusten perusteella etenkin tunnollisuutta. Ilmoituksissa tunnollisuus liitettiin monesti yleiseen luotettavuuteen ja vastuuntuntoisuuteen. Tunnollisuutta ilmensivät myös toivottu tarkkuus ja huolellisuus työtehtävien hoidossa.

Olet etsimämme henkilö, jos työkalupakistasi löytyy oma-aloitteisuutta, **tarkkuutta ja huolellisuutta**. (Ilmoitus 10)

Tunnollisuuden tavoin monessa ilmoituksessa edellytettiin kykyä oman työn organisointiin. Ilmoituksissa oman työn organisoinnin kvalifikaatiota tuotiin esille edellyttämällä hakijalta organisointikykyä ja järjestelmällisyyttä.

Tehtävässä menestyminen edellyttää seuraavaa: järjestelmällinen ja organisointikykyinen työote. (Ilmoitus 13)

Näiden ominaisuuksien lisäksi ilmoituksissa tuotiin esille tarve nopealle reagoitkikyvyille muuttuviin tilanteisiin sekä paineensietokyvyille. Työnantajat toivat samassa yhteydessä monesti esille HR-työn ajoittain stressaavan ja intensiteettisen luonteen, kuten alla olevasta aineistoesimerkistä käy ilmi.

HoReCa-ala on nopea tempoisesti muuttuva, joten sinulta vaaditaan hyvää paineensietokykyä alati vaihtuviin tilanteisiin. (Ilmoitus 20)

Ilmoituksissa esiintyi myös joustavuuden edellytys, joka ilmeni hakijalta vaadittuna joustavuutena työn yleisen luonteen ja matkustamisen suhteen. Työnantajat toivoivat parissa ilmoituksissa työntekijää, joka suhtautuu nopeastikin muuttuviin tilanteisiin joustavalla ja myönteisellä asenteella. Matkustamiseen yhdistettyä joustavuuden tarvetta esiintyi vain kahdessa ilmoituksessa. Joustavuuden kvalifikaatioon liittyvät maininnat jäivät kokonaisuudessaan yllättävän vähäisiksi ottaen huomioon työelämän nykyisen luonteen.

Sinun tulee olla **joustava** ja luotettava työntekijä, joka voi säilyttää hymyn kasvoillaan kiireen keskellä. (Ilmoitus 26)

Meillä on yksiköitä useammassa kaupungissa eli tehtävä edellyttää jonkin verran matkustamista kotimaassa. (Ilmoitus 1)

**Motivaatiokvalifikaatiot.** HR-ammattilaisen työn motivaatiokvalifikaatiot muodostuivat itsenäisestä otteesta työhön, innostuneisuudesta ja kyvystä muiden innostamiseen, tavoitteellisuudesta, avoimuudesta haasteille sekä ekstroversiosta.

Itsenäisen työtteen kvalifikaatiota ilmeni aineiston ilmoituksissa selkeästi eniten. Itsenäinen työote ilmeni esimerkiksi oma-aloitteisuuteen, aktiivisuuteen sekä itseohjautuvuuteen yhdistettynä. Työnantajat odottivat hakijan olevan itsenäisesti ja oma-aloitteisesti omaan työhön tarttuva ja vastuuta kantava yksilö alla olevien aineistoesimerkkien lailla.

Omaat myös hyvät tietotekniset taidot ja **kyvyn työskennellä aktiivisesti ja oma-aloitteisesti.** (Ilmoitus 5)

Rakastat myyntiä ja **olet valmis ottamaan vastuuta sekä toimimaan itsenäisesti.** (Ilmoitus 26)

Itsenäisen työtteen tavoin useassa ilmoituksessa nousi esille hakijalta odotettava sisältä kumpuava innostuneisuus sekä kyky muiden innostamiseen. Työntekijäksi haluttiin ennen kaikkea innostunut, iloinen, positiivinen ja mukaansatempaava tekijä, jolta löytyy aitoa paloa HR-työtä ja -alaa kohtaan. Lisäksi muutamassa ilmoituksessa nostettiin esille ekstrovertin käyttäytymistä kuvaavia piirteitä, kuten sosiaalisuutta ja ulospäinsuuntautuneisuutta. Hakijalta odotettiin luontaista halua kohdata erilaisia ihmisiä ja viihtyä heidän seurassaan.

Luonteeltasi olet sosiaalinen tiimityöskentelijä ja **tunnet aitoa paloa HR-alaa kohtaan.** (Ilmoitus 25)

Työssä pärjäävä henkilö on ahkera, **ulospäinsuuntautunut**, sekä oma-aloitteinen ihminen, joka **haluaa työpäivänsä aikana kohdata paljon erilaisia ihmisiä** ja auttaa heitä työllistymään. Olet hakemamme henkilö, mikäli **viihdyt ihmisten parissa**, et pelkää käyttää puhe-  
lainta, kykenet yhteistyöhön myyntiüksikömme kanssa, sekä ennen kaikkea omaat palavan halun olla osa markkinoiden parasta henkilöstöpalveluyritystä. Odotamme halua osoittaa oma osaamisesi, tiimihenkeä, kykyä itsenäiseen työhön, sekä **iloista mieltä.** (Ilmoitus 21)

Innostuneen ja ulospäinsuuntautuneen asenteen lisäksi työnantajat odottivat myös kykyä muiden innostamiseen. Pelkkä innostuneisuus ei täten riittänyt täyttämään työnantajien odotuksia, vaan lisäksi hakijan tulisi kyetä omalla innostuneisuudellaan innostamaan myös muita. Hieman epäselväksi kuitenkin jäi, liittyykö kyky muiden innostamiseen organisaation työntekijöihin, ylempään johtoon vai kenties molempiin.

Odotamme: kykyä sytyttää ja innostaa ihmiset muutokseen ja arjen muuttamiseen sekä toimeenpanoon. (Ilmoitus 24)

Edellä mainittujen motivaatiokvalifikaatioiden lisäksi ilmoituksissa esiintyi tavoitteellisuuden ja avoimuuden kvalifikaatiot. Hakijalta odotettiin avoimuutta haasteiden kohtaamiseen sekä tavoitteellisuutta, jota ilmensivät myös maininnat motivoituneisuudesta ja määrätietoisuudesta.

Toivomme, että olet avoin ja innoissasi uusille haasteille ja mahdollisuuksille. (Ilmoitus 25)

Rekrytoijan työ onkin tavoitteellista ja antoisaa - siksi terve kilpailullisuus ja määrätietoisuus ovat ehdottoman arvokkaita ominaisuuksia työssä menestymisellesi. (Ilmoitus 3)

**Sosiokulttuuriset kvalifikaatiot.** HR-ammattilaisen työn sosiokulttuuriset kvalifikaatiot muodostuivat organisaatiokulttuuriin sitoutumisesta sekä verkostoitumistaidoista.

Organisaatiokulttuuriin sitoutuminen näkyi ilmoituksissa sitoutumisen vaateena etenkin organisaation arvoihin ja tavoitteisiin. Näiden lisäksi muutamassa ilmoituksessa käytettiin tiimi- ja joukkuehenkisyden kaltaisia sanavalintoja, jotka kuvastivat niin ikään organisaation kulttuuriin sitoutumisen kvalifikaatiota.

Olemme vastuullinen, yhdenvertainen ja monimuotoinen työyhteisö, jonka jäsenenä on mielestämme kunnia olla, ja laskemme sen myös eduksi, jota toivomme sinunkin arvostavan. (Ilmoitus 1)

Tärkeintä meille on kuitenkin ennen kaikkea innostunut asenteesi, **tiimihenkiisyys** ja halu yhdistää oikea työ ja tekijä ja luoda samalla mahdollisuuksia menestyä. (Ilmoitus 3)

Organisaatiokulttuuriin sitoutumisen lisäksi muutamassa ilmoituksessa tuotiin esille organisaation ulkopuolisten kontaktien ja verkostojen merkitys.

Odotamme: alueellista tuntemusta, kontakteja ja yhteistyöverkostoja sekä halua, intohimoa ja kyvykkyyttä solmia sekä rakentaa uusia kontakteja ja kumppanuuksia. (Ilmoitus 24)

Kuten yllä olevasta aineistoesimerkistä käy ilmi, osa työnantajista katsoi tärkeäksi, että hakijalta löytyy jo valmiiksi verkostoja. Yhtä tärkeäksi katsottiin myös kyky luoda verkostoja lisää sekä ylläpitää niitä.

### 5.1.3 Kehittävät kvalifikaatiot

Kehittävät kvalifikaatiot kuvastavat niitä työn kannalta olennaisia ominaisuuksia, jotka liittyvät nimensä mukaisesti kehittämiseen. HR-ammattilaisen työn itsensä kehittämisen kvalifikaatiot pitivät sisällään kyvyn jatkuvaan oppimiseen ja ammattitaidon kehittämiseen. Oman työtehtävän, -prosessien ja -kulttuurin kehittämisen kvalifikaatiot puolestaan muodostuivat ratkaisukeskeisyydestä, ongelmanratkaisutaidoista ja luovuudesta. Reilu puolella ilmoituksista löytyi mainintoja kehittävästä kvalifikaatioista.

Kyky jatkuvaan oppimiseen nähtiin muutamassa ilmoituksessa oleellisena. Ilmoituksista välittyi työnantajien odottavan hakijalta halukkuutta ja ennen kaikkea innokkuutta uuden oppimiseen. Jatkuva oppiminen yhdistettiin usein tietoteknisiin taitoihin. Työnantajat odottivat hakijalta kykyä omaksua erilaisia järjestelmiä.

Ihmisenä olet **innokas oppimaan uutta, omaksut helposti erilaisten IT-järjestelmien käytön** ja hallitset Microsoft 365 perustyökalujen käytön hyvin. (Ilmoitus 1)

Myös hakijan halukkuus oman ammattitaitonsa kehittämiseen tuotiin muutamassa ilmoituksessa esille. Ammattitaidon kehittämisen odotus tuotiin esille etenkin työnkuvaan yhdistettynä. Työnantajat odottivat hakijalta halua ja kykyä kehittää ammattitaitoaan työtehtävien vaativuuden kasvaessa, kuten alla olevasta aineistoesimerkistä käy ilmi.

Odotamme sinulta Halua ja kykyä kasvaa ja kehittyä tehtävien mukana (Ilmoitus 5)

Itsensä kehittämisen kvalifikaatioiden lisäksi ilmoituksessa nostettiin esille edellytys työtehtävän ja -prosessien kehittämiseksi. Työprosessien kehittämiseen liittyvillä tehtävillä viitattiin paljolti osaamisen kehittämisen, työkyvyn ja -hyvinvoinnin lisäämisen sekä henkilöstöhallinnon prosessien kehittämisen tehtäviin. Ilmoituksissa tuotiin esille, että hakijalta odotetaan halua, kykyä ja näkemystä näiden prosessien kehittämiseen liittyen. Kehittämiseen liittyviksi ominaisuuksiksi nostettiin ratkaisukeskeisyys, ongelmanratkaisutaidot sekä luovuus. Näistä eniten tuotiin esille ratkaisukeskeistä asennetta ja ajattelua.

Toivomme sinulta halua ja kykyä luoda mahdollisimman automatisoidut ja tehokkaat prosessit palkanlaskentaan ja henkilöstöhallintoon hyödyntäen nykyaikaisia työkaluja (Ilmoitus 6)

Työssä tarvitaan: asiakas- ja **ratkaisukeskeistä asennetta** (Ilmoitus 18)

Työtehtävän ja -prosessien tavoin työnantajat odottivat hakijalta myös halukkuutta työyhteisön ja -kulttuurin kehittämiseen. Alla olevista esimerkeistä voidaan havaita, että korostamalla työntekijäkokemuksen ja kulttuurin kehittämisen tärkeyttä, sen katsottiin kuuluvan hakijan osaamisen keskiöön.

Etsimme HR Business Partneria, joka haluaa rakentaa positiivista työntekijäkokemusta ja olla yrityskulttuurin keskiössä. (Ilmoitus 29)

Tärkeintä meille on, että viihdyt aidosti ihmisten parissa ja **haluat omalla työpanoksellasi ylläpitää sekä kehittää** (organisaation nimi poistettu) legendaarisiksiin tituleerattua **yri-työskulttuuria ja yhdessä tekemistä!** (Ilmoitus 14)



Hakijalta odotettiin ilmoitusten perusteella kokonaisvaltaisia kehittämis- ja kehittämismallimuksia. Odotukset kohdistuivat niin itsensä kehittämiseen kuin työtehtävän, -prosessien ja -kulttuurin kehittämiseen.

## 5.2 HR-ammattilaisen representaatiot

Tässä alaluvussa esitellään tutkimuksen tulokset toisen tutkimuskysymyksen osalta. Toisen tutkimuskysymyksen tavoitteena oli selvittää, miten HR-ammattilaisen työn kvalifikaatiot diskursiivisesti rakentuvat työpaikkailmoituksissa. Aineistosta oli muodostettavissa yhteensä kahdeksan kvalifikaatioita rakentavaa diskurssia puhetapoineen, jotka kaikki osaltaan representoivat sitä, millaista työntekijää alalle haetaan. Diskurssien tuottamat representaatiot on kursivoitu, jotta ne erottuvat lukijalle itse diskurssin kuvailusta. Diskurssit ja niiden keskeiset elementit on kuvattu tiivistetysti taulukossa 3.

### Taulukko 3

*HR-ammattilaisen työn kvalifikaatioita rakentavat diskurssit ja niiden keskeiset elementit*

Diskurssi	Keskeiset elementit
Ammattitaidon diskurssi	<ul style="list-style-type: none"> <li>- kokemuksen ja koulutuksen arvottaminen</li> <li>- ammattitaitoisuutta korostavat tehtävänimikkeet</li> <li>- työyhteisön ammattitaidon esilletuonti</li> <li>- kuvaavat adjektiivit, mm. timanttinen tekijä</li> </ul>
Yhdessä onnistumisen diskurssi	<ul style="list-style-type: none"> <li>- vuorovaikutus- ja yhteistyötaitot edellytys työn hallitsemiselle</li> <li>- yhteistyö liitetty arvoihin, organisaatiokulttuuriin ja organisaation menestykseen</li> <li>- intertekstuaalisia viitteitä urheilusanastoa hyödyntämällä</li> <li>- linkittyy asiakaslähtöisyyden diskurssiin</li> </ul>
Itsenäisyyden ja vastuunkantokyvyn diskurssi	<ul style="list-style-type: none"> <li>- itsenäinen työskentely edellytys työlle</li> <li>- kuvaavat adjektiivit, mm. oma-aloitteinen, luotettava</li> <li>- mahdollisuus työn vapaaseen aikataulutukseen ja hybridityöhön</li> <li>- linkittyy ammattitaidon diskurssiin</li> <li>- osittain ristiriidassa yhdessä onnistumisen diskurssin kanssa</li> </ul>

### Taulukko 3

*HR-ammattilaisen työn kvalifikaatioita rakentavat diskurssit ja niiden keskeiset elementit*

Diskurssi	Keskeiset elementit
Kehitysorientoituneisuuden diskurssi	<ul style="list-style-type: none"> <li>- työntekijän henkilökohtaisten tavoitteiden korostaminen</li> <li>- kuvaavat ilmaukset, mm. motivoituneisuus, eteenpäinpyrkivyyys</li> <li>- kehityksen kohdistuminen työntekijän itsensä lisäksi organisaatioon</li> <li>- työnantajan tarjoamat kehitymis- ja kehittämismahdollisuudet</li> </ul>
Kutsumuksellisuuden diskurssi	<ul style="list-style-type: none"> <li>- tunnelatautuneet ilmaukset työntekijän suhtautumisesta työhön</li> <li>- alan ja työn luonteen kuvaus merkitykselliseksi ja ihmisläheiseksi</li> <li>- linkittyy asiakaslähtöisyyden diskurssiin</li> </ul>
Asiakaslähtöisyyden diskurssi	<ul style="list-style-type: none"> <li>- asiakaspalvelu- ja vuorovaikutustaitojen korostaminen</li> <li>- sisäiseen ja ulkoiseen sidosryhmätyöskentelyyn viittaaminen</li> <li>- organisaation kuvaus asiakastyöhön perustuvaksi</li> <li>- linkittyy yhdessä onnistumisen, hyvän tyypin ja kutsumuksellisuuden diskurssiin</li> </ul>
Hyvän tyypin diskurssi	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ihannepersoonan rakentaminen kuvaavilla adjektiiveilla</li> <li>- linkittyy asiakaslähtöisyyden diskurssiin</li> </ul>
Liiketoimintalähtöisyyden diskurssi	<ul style="list-style-type: none"> <li>- myyntikokemuksen ja myynnillisen asenteen korostaminen</li> <li>- organisaation liiketoiminnan esilletuonti</li> <li>- mahdollisuus tulosperusteiseen palkkioon, provisioihin ja osakkuuteen</li> </ul>

Työnantajat käyttivät työpaikkailmoituksissa paljon hyödykseen intertekstuaalisuutta eri tekstilajien eli genrejen suhteen ja siten diskursseista oli hahmotettavissa kolme päägenreä. Vaikka ilmoitusten kieli oli välillä hyvinkin vapaamuotoista ja tulkinnanvaraista, osoittautui hallitsevimmaksi genreksi työpaikkailmoituksille tyypillinen asiagenre, joka ilmeni ilmoitusten informatiivisuuden ja neutraalin kielen myötä.

Asiagenren rinnalle toiseksi päägenreksi nousi vapaamuotoisempi mainosgenre, joka rakentui työpaikan myymisenä hakijalle sekä hakijan sinutteluna. Pyrkimys hakijoiden yksilöllistämiseen tekee ilmoituksesta henkilökohtaisem-

man ja luo hakijalle tunteen siitä, ettei häntä kohdella osana massaa. Mainosgenre ilmeni myös erilaisissa lausahduksissa, joilla hakijan huomio pyrittiin herättämään. Näitä yhdisti genrelle ominainen ytimekkyys ja iskulausemaisuuus.

Diskurssien kolmas päägenre oli henkilökuvagenre. Henkilökuvagenreä rakensi hakijasta mielikuvia luova puhe, joka keskittyi hakijan osaamiseen ja persoonaan. Genren avulla työnantajat loivat ilmoituksissa kuvaa ihannetyöntekijästä.

Kolmen päägenren lisäksi yhdessä onnistumisen diskurssissa oli havaittavissa merkittäviä intertekstuaalisia viitteitä urheilu-uutisiin tai -reportaasiin urheilusanaston hyödyntämisen myötä. Diskurssissa esiintyneiden genrejen esimerkit on sisällytetty seuraaviin alalukuihin aineistoesimerkkien toiston välttämiseksi. Tekstissä on selkeästi mainittu, minkä aineistoesimerkin avulla esitetään näyte mistäkin genrestä.

### **5.2.1 Ammattitaidon diskurssi**

Ammattitaidon diskurssi korostaa vahvasti haetulta työntekijältä vaadittua kokemusta HR-alasta tai täsmällisemmin tietyistä toimialasta tai työtehtävistä. Diskurssin puhetapa arvottaa kokemuksen korkealle koulutuksen, kieliosaamisen sekä tietoteknisten taitojen välityksellä. Kokemus painottuu selvästi enemmän kuin koulutus, jota kuvaillaan pehmeämmin toivottuna tai arvostettuna. Ammattitaidon diskurssia rakentaa koulutuksen ja kokemuksen lisäksi myös epäsuorasti haettujen positioiden nimikkeet ja niiden kieli sekä eteen liitetyt adjektiivit. Työnantaja ilmaisee suoraan hakevansa HR-ammattilaista tai kuvaa haussa olevaa työntekijää timanttiseksi tekijäksi, joka voidaan kielikuvallisesti liittää paineen alla kouliintuneeseen kovaan tekijään. Toisaalta tällaista kokemusta perustellaan myös työn vaativuudella. Seuraava aineistoesimerkki edustaa myös intertekstuaalisuutta asiagenreen.

Toivomme sinulta kokemusta henkilöstöhallinnon monipuolisista tehtävistä, tehtävään soveltuvaa koulutusta ja sujuvaa suomen sekä englannin kielitaitoa. (Ilmoitus 14)

Ammattitaidon diskurssi rakentuu myös siitä, mitä työnantaja tarjoaa hakijalle. Ilmoituksissa organisaatiota ja työyhteisöä saatetaan kuvailla ammattilaisten joukoksi tai ammattitaitoiseksi työyhteisöksi, johon hakijalla on nyt mahdollisuus liittyä. Työyhteisön kuvaamisella yritetään kenties herättää jo valmiiksi itsensä ammattilaiseksi kokevan hakijan mielenkiinto ja yhteisöllisyyden tuntemuksia. Toisaalta liiallinen jaetun ammattitaitoisuuden korostaminen saattaa asettaa hakijalle paineita tuntea olevansa juuri kyseisenlainen sopiakseen joukkoon.

Tässä tiimissä pääset osaksi työstään nauttivien ammattilaisten joukkoa. (Ilmoitus 1)

Ammattitaidon diskurssin puhetapa juontaa juurensa pääasiassa työelämän kasvaneista vaateista työntekijää ja hänen tehokasta suoriutumistaan kohtaan. Työnantaja ei vain luettele ihanteellisia kvalifikaatioita, vaan rakentaa vaatimusta valmiista työntekijästä. Kokemuksen korostuminen ilmoituksissa on toisaalta perusteltua alalle suuntaavan koulutuksen loistaessa poissaolollaan. Suomessa ei ole täysin spesifiä sekä alemman että ylemmän tutkinnon yhdistävää henkilöstöalan koulutusta, jolla hakija voisi perustella osaamistaan. Trendinä onkin viimevuosina ollut alanvaihdokset HR-alalle, mikä kielii siitä, että täysin eri alankin työkokemus nähdään jokseenkin arvokkaampana kuin HR-alaan keskittyneet opinnot. Ongelmaksi muodostuukin alalle sisäänpääsy, mikäli työkokemusta ei ole vielä kertynyt alalta.

Globalisoitunut yritysmaailma sekä työmarkkinat perustelevat puolestaan kielitaidon sekä tietoteknisten taitojen korostumista. Työpaikkailmoitusten genren yhä vakiintuneemmaksi käytänteeksi on noussut englannin ja suomen kielen sekoittaminen. Hakijan kielitaitoa koetellaan osittain jo haettujen positioiden tehtävänimikkeissä, jotka on lainattu suoraan englannista. Englanninkielisillä tehtävänimikkeillä voidaan ilmaista organisaation kansainvälistymistä sekä tarjotun työn vaativuutta. Nimikkeiden lisäksi myös työtehtäviä kuvatessa on saatettu käyttää englanninkielistä ammattisanastoa, mikä puhuttelee erityisesti kyseisestä tehtäväalueesta kokemusta omaavia hakijoita.

[...] hakee nyt kauttamme vankan kokemuksen omaavaa HR BUSINESS PARTNERIA [...] Tarjolla on siis upea mahdollisuus HR-alan ammattilaiselle! (Ilmoitus 23)

[...] pääset tekemään työtä ERP toiminnohjaus järjestelmän kanssa [...] (Ilmoitus 20)

Työnhakijan kynnystä hakea saattaa nostaa myös paikan vaativuuden korostaminen, mikä saa samalla hakijan arvioimaan kriittisemmin ammattitaitoaan suhteessa tarjottuun työhön. Valmiin osaajan korostamisella työnantaja rakentaa organisaatiosta kehityshalutonta kuvaa, sillä niin sanottu valmis työntekijä säästäisi organisaation perin pohjaiselta perehdytykseltä, joka vaatii sekä aikaa että rahaa.

Toisaalta ammattitaidon diskurssi osoittautui ristiriitaiseksi nimenomaisesti kokemuksen ja koulutuksen korostumisen suhteen. Työnantaja painottaa ensin ilmoituksessa tai jopa käyttää sanaa ”edellytys” kokemuksen ja koulutuksen suhteen, mutta jäljempänä hakemusta on voitu käyttää termiä ”toivomme” tai todeta, että tärkeintä on kuitenkin esimerkiksi hakijan asenne, mikä kumoaa aiemman tiukan vaateen.

Edellytykset: Toivomme, että sinulla on jonkin verran työkokemusta erilaisista HR-tehtävistä [...] (Ilmoitus 25)

*Ammattitaidon diskurssi tuottaa kokeneen työntekijän representaatiota, jossa kokemus rakentuu niin itse työkokemuksen lisäksi koulutuksesta, kieliosaamisesta sekä tietoteknisistä taidoista. Diskurssi representoi alan valmista osaajaa liittymään myös jo valmiiksi ammattitaitoiseen työyhteisöön.*

## 5.2.2 Yhdessä onnistumisen diskurssi

Yhdessä onnistumisen diskurssissa puhe keskittyy yhdessä tekemiseen ja siten myös tiimityöhön, työyhteisöön sekä organisaatiokulttuuriin. Diskurssi ilmenee etenkin puheena vuorovaikutus- ja yhteistyötaitojen tärkeydestä niin työn hallitsemisen kuin työyhteisöön sopeutumisenkin suhteen. Osassa aineistoa vuorovaikutus- ja yhteistyötaidot tuodaan selkeästi esille listattuina työn vaatimuksiin.

Tällä tavoin työnantaja viestii niiden hallitsemisen olevan yhtä tärkeää työssä onnistumisen kannalta kuin muut, esimerkiksi it-osaaminen tai aiempi kokemus.

Pärjät tehtävässä erinomaisesti, jos sinulla on sujuvat vuorovaikutus- ja tiimityötaidot. (Ilmoitus 29)

Edellytämme kykyä työskennellä itsenäisesti sekä osana tiimiä. (Ilmoitus 2)

HR-alan vuorovaikutteinen ja tiimityöskentelyyn kallistuva luonne ilmenee aineistossa myös epäsuorana puheena ja ilmauksina, joissa työskentely yhdistetään vahvasti työyhteisössä tapahtuvaksi. Työskentelytyyliä kuvataan yhdessä tekemiseksi – autetaan toisia ja ratkotaan haasteita yhdessä. Useassa ilmoituksessa yhteisöllinen työskentelytyyli liitetään organisaation menestymisen edellytykseksi, mikä viestii yhteistyötaitojen painoarvosta organisaatiolle.

Yhdessä olemme vahvempia, koska toimintamallimme perustuu yhteistyöhön ja yhdessä tekemiseen. Haluamme auttaa toisiamme onnistumaan! (Ilmoitus 4)

Osassa ilmoituksista hakijalta kyseenalaistetaan hänen mielenkiintonsa kyseiseen työyhteisöön liittymiseksi sen sijaan, että hänet saataisiin pohtimaan, kiinnostaako juuri kyseinen työtehtävä häntä. Samankaltaista puhetapaa käytetään myös organisaation ilmaistessa hakevansa työkaveria työntekijän sijaan, mikä korostaa hakijan liittyvän yhteisöön työssä aloittaessaan. Yhteisöä rinnastetaan myös arvolutuneesti perheeseen, johon hakija voisi kuulua. Ilmoituksissa puhutaankin yhä enenevässä määrin yleisemmin organisaatiokulttuurista, jota pidetään arvokkaana asiana, ja joka työnantajalla on hakijalle tarjota.

Parasta yrityksessä on kuitenkin yrityskulttuuri, joka rakentuu kannustavasta ja huumorintajuisesta ilmapiiristä sekä yhteen hiileen puhaltamisesta. (Ilmoitus 16)

Yhdessä onnistumisen diskurssissa on havaittavissa myös intertekstuaalisia viitteitä työnantajien käyttäessä urheilusanastoa hyödyntävää puhetapaa. Ilmoituksissa työyhteisöä ja tiimiä kuvataan esimerkiksi voittajajoukkueeksi, jota hakija pääsee olemaan osana. Hakijan puolestaan toivotaan olevan joukkuepelaaja, jolta löytyy joukkue- ja tiimihenkisyyttä. Urheilusanastoa käyttämällä työnantaja pyrkii välittämään kuvaa me-henkeä ja yhteenkuuluvuutta huokuvasta organisaatiokulttuurista. Voittamisen, joukkueen ja pelaajan kaltaisia sanoja hyödyntämällä luodaan myös tietoista vastakkainasettelua organisaatioiden välille. Urheilusanaston käyttäminen luo samalla kyseisestä työantajasta ainutlaatuista ja uniikkia kuvaa, joka voi auttaa erottautumaan muiden ilmoitusten joukosta. Yhdessä ilmoituksessa onnistumista myös verrataan suoraan voittamiseen seuraavanlaisesti.

Toivomme, että olet positiivinen ja energinen tiimipelaaja jolle yhdessä voittaminen antaa enemmän kuin pelkkä oma onnistuminen. (Ilmoitus 3)

Yhteis- ja tiimityön puhe ilmenee myös arvojen ja kulttuurin kautta. Arvoja ja kulttuuria esiin tuomalla pyritään varmistumaan siitä, että organisaatioon saadaan paitsi osaava myös juuri kyseiseen työyhteisöön sopiva työntekijä, joka antaa oman panoksensa yhteisöön. Etenkin organisaatioissa, joissa työtä tehdään hyvin tiiviisti tiimeissä, työntekijöiden keskinäisen yhteistyön toimivuus nousee olennaiseksi niin työn tehokkuuden kuin yleisen ilmapiirin ja työssä jaksamisen näkökulmasta.

Toivomme, että myös sinulle (organisaation nimi poistettu) arvot - yhdessä, joustavasti ja rohkeasti - ovat tärkeitä. (Ilmoitus 17)

Tärkeintä meille on, että viihdyt aidosti ihmisten parissa ja haluat omalla työpanoksellasi ylläpitää sekä kehittää (organisaation nimi poistettu) legendaarisiksikin tituleerattua yrityskulttuuria ja yhdessä tekemistä! (Ilmoitus 14)

Yleinen osaajapula ja epävarma taloustilanne on vaikuttanut siihen, että työpaikan ja koko organisaation houkuttelevuutta rakennetaan jo työpaikkailmoituksesta lähtien. Organisaatiokulttuurin kuvaileminen on yksi keino herättää potentiaalisten hakijoiden huomio ja aineistosta onkin havaittavissa intertekstuaalisuutta sen suhteen. Seuraavista aineistoesimerkeistä ensimmäinen edustaa myös intertekstuaalisuutta mainosgenreen, erityisesti viimeisen ytimekkään virkkeen osalta.

(Organisaation nimi poistettu) menestys perustuu tiiviiseen yhteistyöhön, avoimeen kommunikaatioon ja rohkeuteen ajatella isosti. Olemme sitoutuneita rakentamaan voimakkaan ja ammattitaitoisen tiimin, joka vie yritystämme uusiin ulottuvuuksiin logistiikassa. Jos olet valmis tarttumaan haasteisiin ja haluat olla osana tätä ainutlaatuista matkaa, olemme juuri sinua varten. (Ilmoitus 9)

Mukavassa työporukassa työnteko on hauskeempaa! (Ilmoitus 13)

*Yhdessä onnistumisen diskurssi rakentaa erilaisin kielellisin keinoin representaatiota ensisijaisesti tiimityöhön kykenevästä ja keskittyvästä työntekijästä, joka kokee tärkeäksi itsen lisäksi yhdessä tekemisen, työyhteisön ja organisaatiokulttuurin. Diskurssin puhe-tapa representoi työntekijää, jolle yhteisöllisyys on arvokas asia sinänsä työn tekemisen sekä työssä viihtymisen puolesta.*

### 5.2.3 Itsenäisyyden ja vastuunkantokyvyn diskurssi

Itsenäisyyden ja vastuunkantokyvyn diskurssissa korostuu itsenäinen työote ja vastuunkantokyky työssä. Diskurssi pitää sisällään puhettavan, jossa itsenäistä työskentelyotetta pidetään suoranaisena edellytyksenä työlle. Itsenäisyys ja vastuunkantokyky esiintyy myös epäsuorasti myös ilmauksissa, joissa käytetään adjektiiveja, kuten aktiivinen, proaktiivinen, ratkaisukeskeinen, oma-aloitteinen ja itseohjautuva.

Toimit mielelläsi itsenäisessä roolissa ja pidät aktiivisesti yhteyttä eri sidosryhmiin. (Ilmoitus 16)

Odotamme sinulta aktiivisuutta, joustavuutta ja kykyä itsenäiseen työskentelyyn. (Ilmoitus 5)



Diskurssi ilmene paitsi työntekijän ominaisuuksien myös tarjotun työtehtävän luonteen kuvailuna. Useissa ilmoituksissa tuodaan esille työnkuvan esittelyssä selkeät vastualueet, jotka kuuluvat työtehtävään. Alla olevassa ilmoituksessa 10 tuodaan esimerkiksi esille, mitkä työtehtävät kuuluvat yksinomaan työntekijän vastuulle ja mitkä puolestaan koko tiimille.

Tehtävässä toimit osana HR-tiimiä. Vastaat palkanlaskennasta, viranomaisilmoittelusta ja työsuhteasioiden hoidosta. Osallistut työsuhteen elinkaaren kaikkiin vaiheisiin ja olet mukana kehittämässä HR-toiminteita osana hallinnon tiimiä. (Ilmoitus 10)

Sinun vastuullasi on itsenäisesti hoitaa rekrytointiprosessin eri vaiheet alusta loppuun. (Ilmoitus 7)

Puhe itsenäisestä työskentelytyylistä liitetään aineistossa vahvasti vastuunkantokykyyn. Jotta työntekijä olisi esimerkiksi hyvin proaktiivinen työssään selvittämään ja saattamaan asioita maaliin asti itsenäisesti, vaatii se häneltä kykyä ottaa ja kantaa vastuuta oma-aloitteisesti. Tarve vastuuta kantavalle työntekijälle ilmenee ilmoituksissa esimerkiksi luotettavuuden kautta. Kun työntekijä kantaa vastuuta itsenäisesti työtehtävistään, häneen pystytään luottamaan.

Toivomme sinulta: 6. Luotettavuutta - pidät kiinni sovituista asioista. (Ilmoitus 26)

Itsenäisen työskentelytyylin korostaminen kumpuaa osaltaan koronapandemia-ajasta lähteneestä etätyöskentelystä, joka on tullut jäädäkseen. Useassa ilmoituksessa mainitaan mahdollisuus osittaiseen etätyöhön, joka vaatii hyvinkin itsenäistä ja oma-aloitteista työtettä. Muutama ilmoitus houkuttelee hakijaa myös työn vapaalla aikataulutuksella, joka vaatii työntekijältä vahvaa itseohjautuvuutta sekä oman työnsä johtamista. Hybridityön mahdollistamisella vuorostaan työnantaja osoittaa luottamusta työntekijöihinsä itsenäiseen suoriutumiseen kykenevinä.

Diskurssi tukee osittain aiemmin esiteltyä ammattitaidon diskurssia. Näiden molempien diskurssien voidaan katsoa rakentavan kuvaa niin sanotusti valmiista työntekijästä, joka pärjää työssään ilman jatkuvaa tukea. Molemmat diskurssit ja etenkin itsenäisen vastuunkantajan diskurssi kumpuavat paljon työelämässä viime vuosina esillä olleesta itseohjautuvuuden vaateesta. Itseohjautuva oppiminen kytkeytyy laajempaan keskusteluun elinikäisestä oppimisesta, joka on muuttanut työelämää merkittävästi. Myös aineistosta on löydettävissä itseohjautuvan oppimisen vaadetta ilmentävää puhetta.

Diskurssia ilmentävä puhe kytkeytyy kiinni itse työhön ja sen tekemiseen, kun puolestaan yhdessä onnistumisen diskurssi keskittyy enemmän työkuluttuuriin ja -yhteisön henkeä kuvailevaan puheeseen. Diskurssi luo kuvaa työntekijästä, joka kykenee saavuttamaan työhön liittyvät tavoitteet itsenäisesti, kun taas yhdessä onnistumisen diskurssi katsoo tavoitteiden saavuttamisen olevan riippuvainen tiimityön onnistumisesta. Täten nämä diskurssit ovat osittain ristiriidassa keskenään.

*Itsenäisen vastuunkantajan diskurssi representoi työntekijää, joka toimii työssään pääosin hyvin itsenäisesti ja kykenee kantamaan vastuuta. Työntekijän tulee myös olla aikaansaava ja oma-aloitteinen pystyäkseen suoriutumaan työtehtävistään tai esimerkiksi hybridityöstä.*

#### **5.2.4 Kehitysorientoituneisuuden diskurssi**

Kehitysorientoituneisuuden diskurssi rakentuu puhetavasta, joka korosti työntekijän henkilökohtaisia tavoitteita kehittyä ja kasvaa työssään. Puhe kehittymisestä nousi epäsuorasti esille myös ilmauksissa koskien uuden oppimista. Työnantaja korosti tavoitteellisuutta ja eteenpäinpyrkivää asennetta, jota tuotiin esille myös motivaation käsitteen kautta. Yksilön tavoitteellisuus ja kehittyminen liitettiin ilmoituksissa usein työssä menestymiseen ja onnistumiseen. Kehitykseen voidaan liittää myös luovuuden, ratkaisukeskeisyyden sekä rohkeuden ilmaukset, jotka kaikki osaltaan voidaan nähdä kehittymisen mahdollistavana piirteinä.

Toivomme hakijalta innokkuutta oppia uusia asioita ja kehittää itseään. (Ilmoitus 22)

Toisaalta puhe kehityksestä kohdistuu työntekijänsä ja hänen osaamisensa lisäksi itse organisaation kehitykseen. Työnantaja korostaa kriittisyyttä sekä näkemystä kyseisen tehtävän, toimintatapojen tai organisaation kehityskohteisiin. Kehityksen yhteydessä saatetaan käyttää haastamisen verbiä, jolla viitataan työntekijän aktiivisuuteen tuoda omia näkemyksiään esille organisaation kehityksen suhteen.

Etsimme nyt joukkoomme innokkaita ja motivoituneita yksilöitä, jotka haluavat haastaa perinteisiä toimintatapoja [...] (Ilmoitus 9)

Työnantajat haluavat tänä päivänä hyötyä työntekijästä enemmänkin, kuin vain häneltä vaadittujen käytännön työtehtävien verran. Enää ei siis välttämättä riitä se, että tekee työtehtävänsä vähimmäisvaatimukset hyvin. Työnantajat viestivät ilmoitusten kautta etsivänsä pidempiaikaista työntekijää, joka haluaa käyttää panostaan sekä itsensä että organisaation kehitykseen. Kehitysorientoitunut työntekijä näkee molemminpuolisen kehityksen myös tulevaisuudessa itseään hyödyttävänä.

Työnantajan puhe kehitysorientoituneesta työntekijästä on nähtävissä myös niiden ilmausten kautta, jossa työnantaja puolestaan kertoo tarjonnastaan työntekijälle. Ilmoituksissa tuodaan esille, kuinka työnantaja tarjoaa mahdollisuuden jatkuvaan kehittymiseen tai työnkuvan uudistamiseen. Oletettavasti työnhakija, joka arvostaa kehitymis- ja kehittämismahdollisuuksia, tarttuu tällaiseen tarjoukseen. Mikäli kehittymistä ei tuoda esiin vaatimuksena tai toiveena, voi työnhakija helposti nähdä ilmaukset vain lisäetuna, joihin voi halutessaan tarttua. Näin ollen työnantajalla ei ole koskaan taetta oikeasti kehitymis- ja kehittämishaluisesta työntekijästä, joka haluaisi antaa panoksensa henkilökohtaisen kehityksensä lisäksi myös organisaation kehittämiseen.

Tarjoamme tulevalle henkilöstöasiantuntijallemme: Mahdollisuuden jatkuvaan kehittymiseen ja kehittämiseen monipuolisella toimialalla. (Ilmoitus 15)

Työnantajilla on ilmoitusten perusteella käytössään myös erinäisiä kilpailuja työntekijöilleen, joissa palkitseminen useasti liitetään kehitykseen tai tuloksenteeseen. Näin ollen kilpailut saattavat toimia kannustimena ainakin niille työntekijöille, joilla kehittyminen ei ole luonnostaan mukana työnteossa.

Valitsemme ja palkitsemme joka kuukausi (yritykseen viittaava termi poistettu) työntekijöidemme joukosta. (Ilmoitus 3)

Koska ilmoituksissa kehitysorientoituneisuus liitetään työssä menestymiseen ja onnistumiseen, se voidaan nähdä työnantajan toiveen sijasta jopa edellytyksenä. Vastakkaisesti voidaan pohtia, epäonnistuuko työntekijä, jos hänellä ei ole intoa kehittymiseen ja kehittämiseen? Työelämän suoriutumisen ja menestymisen kulttuurin normalisoituminen palvelee erityisesti niitä työntekijöitä, jotka suuntaavat luonnostaan katsettaan eteenpäin. Kyseinen kulttuuri konkretisoituu vahvasti esimerkiksi start up -yritysmaailmassa, jossa jatkuvaa kehittymistä voidaan pitää toiminnan ja kasvun kannalta välttämättömänä edellytyksenä.

[...] innokas asenne kehittymiseen ja kehittämiseen sekä kyky käsitellä haastavia tilanteita ovat avainasemassa tehtävässä menestymisen kannalta. (Ilmoitus 17)

*Kehitysorientoituneisuuden diskurssi rakentaa representaatiota työntekijästä, jolla on henkilökohtaisia tavoitteita kehittyä ja kasvaa työssään. Puhetapa representoi kokonaisvaltaisesti kehitysorientoitunutta työntekijää, sillä kehitys liitetään paitsi työntekijään itseensä myös työtehtäviin ja organisaatioon.*

### **5.2.5 Kutsumuksellisuuden diskurssi**

Kutsumuksellisuuden diskurssi ilmentyy ilmoituksissa työnantajien käyttämien tunnelatautuneiden ilmausten välityksellä. Diskurssia rakentaa ilmaukset työntekijän suhtautumisesta HR-alaan, haetun tehtävän toimialaan tai työnkuvaan. Hakijalta odotetaan kutsumuksellista suhtautumista työhön merkityksellisyyden, innostumisen sekä aidon halun ja palon kautta. Tehtävään halutaan löytää

tekijä, jolle työn merkityksellisyys on itseisarvo. Ilmoituksissa työntekijän kutsu-  
muksellinen suhde työhön tuodaan esiin suorana vaatimuksena, mutta myös  
epäsuorasti kuvailemalla haettavan tehtävän luonnetta merkitykselliseksi ja vai-  
kuttavaksi. Toisaalta työnantaja jättää avaamatta työn merkityksellisyyttä käy-  
tännön tasolla, jolloin hakijan tulee itse muodostaa tulkintansa siitä, mitä käytän-  
nön merkitystä työtehtävällä on hänelle itselleen, organisaatiolle tai jopa yhteis-  
kunnallisella tasolla.

Rekrytoijana teet siis tärkeää työtä, jolla on aidosti merkitystä ja jonka vaikutus näkyy.  
(Ilmoitus 3)

Luonteeltasi olet sosiaalinen tiimityöskentelijä ja tunnet aitoa paloa HR-alaa kohtaan.  
(Ilmoitus 25)

Työnantajien toive työntekijän aitoon kiinnostukseen edustamaansa alaa tai työ-  
tehtäviään kohtaan lienee perusteltua jo sisäisen ja ulkoisen motivaation kautta.  
Työelämää valtaavan Z-sukupolven vaatimukset kohdistuvat palkan ja työteh-  
tävien rinnalla yhä enemmän siihen, mitä työ itsessään antaa heille. Töitä ei tehdä  
enää täysin vain ansioiden vuoksi, vaan töissä halutaan myös viihtyä.

Kutsumuksellisuuden diskurssia ilmentävä puhe kiinnittyy yleisten suku-  
polvivaatimusten lisäksi myös HR-työn luonteeseen, joka edelleen mielletään  
monesti pääasiassa ihmisläheisenä työnä liiketoimintalähtöisyyden lisääntymi-  
sestä huolimatta. Monet HR-alasta kiinnostuneet hakeutuvat alalle edelleen juuri  
sen ihmisläheisyyden vuoksi. Myös työnantajat tuovat aineiston ilmoituksissa  
esille ihmisläheisyyttä esimerkiksi korostamalla hakijan luontaista kykyä kas-  
vokkaiseen kohtaamiseen ja viihtymistä ihmisten parissa.

Voit olla etsimämme henkilö, jos olet käytännönläheinen ja palveluhenkinen ongelmanrat-  
kaisija, joka työskentelee ihmislähtöisesti [...] (Ilmoitus 1)

*Kutsumuksellisuuden diskurssi representoi työntekijää, joka suhtautuu intohimoisesti tekemäänsä työhön ja toimialaan. Palon HR-alaa kohtaan voidaan nähdä pohjautuvan ihmisläheisestä työstä nauttimiseen.*

## 5.2.6 Asiakaslähtöisyyden diskurssi

Asiakaslähtöisyyden diskurssi ilmenee työpaikkailmoituksissa asiakaspalvelun puheena, joka kohdistetaan organisaatioon sekä sisäisesti että ulkoisesti. Asiakaslähtöisyyttä edustaa epäsuorasti ilmaukset työntekijän taidoista toimia yhteistyössä organisaation eri yksiköiden kanssa tai suorasti asiakaspalvelutaitoihin viitataan nimenomaisesti asiakaspalvelutehtävillä, jotka keskittyvät organisaation ulkopuoliseen asiakasyhteistyöhön. Asiakaslähtöisyyden diskurssi linkittyy yhdessä onnistumisen diskurssiin, sillä asiakaspalvelutaitojen voidaan nähdä perustuvan yhteistyö- ja vuorovaikutustaitoihin.

Toivomme, että olet henkilö, joka kukoistaa haastavissa ja nopeatempoisissa asiakaspalvelutehtävissä. (Ilmoitus 26)

Olet hakemamme henkilö, mikäli viihdyt ihmisten parissa, et pelkää käyttää puhelinta, kykenet yhteistyöhön myyntiyksikömme kanssa, [...] (Ilmoitus 21)

Etenkin konsultointi on yleistynyt työelämässä kaikilla sektoreilla, mikä HR:n osalta näkyy esimerkiksi rekrytointien ulkoistamisena ja henkilöstövuokrausyritysten voimakkaana kasvuna. Ala vaatii yhä enemmän organisaatioista ulospäin suuntautunutta asiakaspalvelutaitoisuutta aiemmin hyvin sisäiseen vuorovaikutukseen tottuneen HR:n osalta.

Asiakaspalvelutaidot on ilmoitusten perusteella selkeästi arvoitettu korkealle työnantajien keskuudessa – ei ainoastaan haussa olevan työn tehtävien osalta, vaan myös työnantajien kuvauksissa koskien organisaatiotaan. Niin työtehtäviä kuin organisaation toimintaakin kuvataan asiakastyöhön keskittyväksi ja jopa perustuvaksi. Yhä yleisempää HR-alalla onkin erinäisten sisäisten kuin ulkoistenkin sidosryhmien puhuttelemisen asiakkaina, toisinaan jopa organisaation henkilöstöstä lähtien. Organisaatioiden kasvaessa jopa konsernitasolle tulee

HR-funktioiden ylläpitää suhteita yhtä lailla sisaryhtiöihin kuin ulkoisiin asiakaisiin. Tästä näkökulmasta asiakaspalvelun tai asiakaslähtöisen työskentelyn nostot ovat perusteltuja.

Asiakaspalvelutaidon korostuminen voidaan nähdä myös seurauksena HR:n myynnillisen puolen kasvusta, mitä konsultointi on omalta osaltaan vahvistanut. Usein työnantaja haluaakin organisaatioonsa yhden moniosaajan, joka taitaa karkeasti jaotellusti niin HR:n ihmislähtöisen kuin liiketoiminnallisen puolen, kahden erillisen osaajan palkkaamisen sijaan.

Odotamme: Innostusta myyntiin ja uusien asiakkaiden kontaktoimiseen. (Ilmoitus 24)

Työnantaja kuvailee usein asiakaspalvelua siihen kohdistuvan asenteen, hengen tai alttiuden kautta taidon sijasta. Asiakaspalveluasenne, -henki tai -alttius viestittää enemmänkin sisältäpäin kumpuavasta ominaisuudesta kuin opittavasta taidosta. Tämänkaltainen puhe liittyy asiakaslähtöisyyden diskurssiin myös kutsumuksellisuuden diskurssiin, sillä asiakaslähtöinen työskentely voidaan nähdä osittain jopa sisäsyntyisenä ominaisuutena.

Olet luonteeltasi asiakaspalveluhenkinen, iloinen ja ystävällinen. (Ilmoitus 7)

*Asiakaslähtöisyyden diskurssi rakentaa representaatiota työntekijästä, joka taitaa asiakaspalvelun teknisesti sekä on myös persoonaltaan ja asenteeltaan asiakaspalveluhenkinen. Diskurssi representoi asiakaspalvelua niin työntekijän sisäiseksi ominaisuudeksi kuin opittavaksi taidoksi.*

### 5.2.7 Hyvän tyyppin diskurssi

Hyvän tyyppin diskurssi viittaa työntekijän ihannepersoonaa rakentavaan puheeseen. Toivottua persoonallisuutta tuodaan esille luettelemalla suoraan haluttuja persoonallisuuden piirteitä. Aineistossa korostuivat etenkin adjektiivit, kuten

positiivinen, energinen, innostunut, iloinen ja ulospäinsuuntautunut. Myös sosiaaliset taidot mainitaan useammassa ilmoituksessa työssä tarvittaviksi taidoiksi. Edellä mainitun kaltaisilla adjektiiveilla työnantaja rakentaa kuvaa ekstrovertistä työntekijästä, joka suhtautuu myönteisesti työssä tapahtuviin kohtaamisiin ihmisten kanssa. Seuraava aineistoesimerkki edustaa myös intertekstuaalisuutta henkilökuvagenreen.

Työssä pärjäävä henkilö on ahkera, ulospäinsuuntautunut, sekä oma-aloitteinen ihminen, joka haluaa työpäivänsä aikana kohdata paljon erilaisia ihmisiä ja auttaa heitä työllistymään. (Ilmoitus 21)

Hyvän tyyppin diskurssia ilmentävästä puheesta nousee esille myös työnantajan näkemys työntekijästä, jonka positiivinen ja iloinen persoonallisuus säilyy tilanteesta ja työn tahdista huolimatta. Tämänkaltaisen puhe voi myös helposti kääntyä työnantajaa vastaan sen kuulostaessa epärealistiselta ottaen huomioon nykypäivän työelämän realiteetit. Vaatimus tulee esille etenkin kiireeseen yhdistettynä. Alla olevat esimerkit kielivät työn kiireisestä luonteesta, mikä puolestaan voi karkottaa potentiaalisia hakijoita. Ainaisen hymyn säilyttäminen luo myös hakijalle kuvaa kulttuurista, jossa kaikenlaisten tunteiden näyttäminen ei ole suotavaa. Tällöin hakijan kokema samaistuttavuus organisaation kulttuuriin voi heikentyä. Hakijat, etenkin nuoremmat sukupolvet, kuitenkin lähtökohtaisesti etsivät inhimillistä työnantajaa ja työyhteisöä, jossa voi vilpittömästi olla oma itsensä kaikkine tunteineen.

Opit nopeasti uusia asioita ja eikä hymysi hyyydy kiireen hetkellä. (Ilmoitus 7)

Hyvän tyyppin diskurssi sivuaa asiakaslähtöisyyden diskurssia siltä osin, että asiakaspalveluun vahvasti liitettyä positiivista olemusta nostetaan ilmoituksissa esille hakijalle ominaisena piirteenä. Tällä tavoin työnantaja voi haluttujen persoonallisuuden piirteiden kautta saada hakijalle samaistumispintaa siinä, millai-



nen hakija on ihmisenä eikä niinkään hallussa olevien taitojen kautta. Moni hakija voi kokea enemmän samaistumispintaa siitä, että on iloinen ja positiivinen kuin että hallitsisi tai kokisi olevansa asiakaspalveluhenkinen.

Ekstrovertin persoonallisuuden representoituminen työpaikkailmoituksissa on tyypillistä ja pohjautuu yhteiskunnallisesti vakiintuneeseen ajatukseen, jonka mukaan työelämässä pärjäävät paremmin ekstrovertit kuin introvertit työntekijät. Introverttiyteen taipuvalle HR-ammattilaiselle työn sisältämä sosiaalisuus ja jatkuvat kohtaamiset ihmisten kanssa voivat pidemmän päälle käydä työtä ja hyvinvointia kuormittaviksi tekijöiksi. Toisaalta introverttiä persoonallisuutta ei tulisi pitää automaattisesti negatiivisena asiana.

*Hyvän tyypin diskurssi representoi alan ihannetyöntekijän kuvaa, joka nojaa vahvasti ekstroversion. Ihannetyöntekijä innostuu aidosti kohtaamisista kuormittumatta niistä ja näyttäytyy tilanteesta riippumatta iloisena ja energisenä persoonana.*

### 5.2.8 Liiketoimintalähtöisyyden diskurssi

Liiketoimintalähtöisyyden diskurssi rakentuu ilmauksista koskien myynnillisyyttä niin hakijan työkokemuksen, asenteen kuin haetun tehtävän luonteen suhteen. Ilmoituksissa työnantaja kertoo arvostavansa kokemusta myyntityöstä tai kuvailee työtehtäviä myynnillisiksi. Myös ilmoituksen tehtävänimikkeessä on saatettu tuoda suoraan esille haettavan tehtävän painottuvan myyntiin. Toisaalta tehtävään sisältyvä myyntityö on saatettu liittää organisaation me-puheeseen, jolloin myynnillisyydestä muodostuu arvolatautunut ominaisuus.

Tehtäväsi myynnillisenä HR-koordinaattorina pitää sisällään uusien asiakkaiden hankkimisen ja yhteydenpidon eri alojen asiakasyrityksiin. (Ilmoitus 26)

Laadukkaat myynnilliset asiakaskohtaamiset ovat meille sydämen asia. (Ilmoitus 3)

Suorien liiketoiminnallisuuteen viittaavien ilmauksien lisäksi työnantaja saattaa houkutella liiketoimintalähtöisiä hakijoita tuomalla ilmoituksessa esiin organisaation vakavaraisena tai mainitessaan sen liikevaihdon. Myynnillisyyttä ja liiketoimintalähtöisyyttä edustaa myös tehtävän tulosperusteinen palkkio sekä

mahdolliset provisiot. Tulosperusteinen palkkio liitetään HR-alalla lähinnä rekrytointityöhön ja etenkin henkilöstövuokrausyrityksiin. Kyseisen palkkausmallin mukaantulo alalle on kuitenkin suhteellisen uutta ja moni hakija voi karttaa mallia, sillä sen voidaan nähdä tekevän työstä kuormittavaa vaatimalla työntekijää jokapäiväiseen tuloksenteekokykyyn sivuuttaen inhimillisen työssä jaksamisen vaihtelut.

Palkkausjärjestelmämme palkitsee tavoitteet saavuttavasta ja ylittävstä työstä. Palkka muodostuu tehtävän vaativuuden mukaisesta tehtäväkohtaisesta palkanosasta sekä henkilökohtaisesta palkanosasta, joka on 0-20 % tehtäväkohtaisesta palkanosasta. Henkilökohtaisen palkanosan suuruuteen vaikutat omalla työsuorituksellasi. Lisäksi meillä on käytössämmme kannustava tulospalkkiojärjestelmä. (Ilmoitus 17)

Työnantaja voi houkutellessa lisäansainnasta kiinnostuneita hakijoita myös mahdollisuudella osakkuuteen, minkä arvo avautuu todennäköisimmin hakijoille, joilla on kaupallinen koulutustausta tai enemmän tietoa organisaatioiden liiketoiminnasta. Liiketoiminnallinen ajattelumalli huokuu puhettavasta, jolla työntekijää pyydetään kertomaan hakemuksessa osaamisestaan. Osaamisen ja kokemuksen sijaan puhutaan työntekijän referensseistä sekä aiemmista tuloksista ja nykyisistä tavoitteista.

Kerro hakemuksessa lyhyesti aiemmasta työhistoriastasi ja referensseistä; mitä olet tehnyt ja mitä tuloksia olet saanut aikaan sekä omista tavoitteistasi ja unelmistasi tulevaisuudessa. (Ilmoitus 24)

Liiketoiminnallisuuden ja strategisuuden ulottuvuudet ovat tuoneet HR-työhön mukanaan myyntityön sekä vaateen tuloksenteekokykyyn. Niin rekrytointi kuin esimerkiksi työsuhteasioiden hallintakin on saanut osakseen ylempien tahojen tehokkuusvaatimuksia organisaation tuottoa tekevänä funktiona esimerkiksi myyntiyksikön lailla.

*Liiketoimintalähtöisyyden diskurssi rakentaa representaatiota työntekijästä, joka ymmärtää organisaation lukujen päälle. Diskurssi representoi myynnillisen asenteen*

*omaavaa työntekijää, jolla on kaupallista näkökulmaa organisaation toimintaan ja sen tuloksenteekokykyyn.*

## 6 POHDINTA

### 6.1 Tulosten tarkastelu ja johtopäätökset

Tämän tutkimuksen tavoitteena oli selvittää, millaisia odotuksia ja edellytyksiä työnantajat liittävät HR-ammattilaisen työhön. Lisäksi tavoitteena oli tarkastella, millä tavoilla työnantajat rakentavat näitä odotuksia ja edellytyksiä työpaikkailmoituksissa sekä millaisia ihannetyöntekijän kuvia nämä tavat tuottavat.

**HR-ammattilaisen työn kvalifikaatiot.** Tässä tutkimuksessa kvalifikaatiot miellettiin työelämän näkökulmasta kumpuaviksi vaatimuksiksi. Aineistosta tunnistetut kvalifikaatiot luokiteltiin perinteisen kvalifikaatioluokittelun (ks. Hanhinen, 2010; Helakorpi, 2010; Ollus, 1990; Pelttari, 1997) avulla tuotannollisiin, normatiivisiin ja kehittäviin kvalifikaatioihin.

Tutkimustulokset osoittavat, että HR-ammattilaisen työn tuotannollisiin kvalifikaatioihin kuuluu odotetusti niin kovia kuin pehmeitä osaamistarpeita. HR-ammattilaiselta edellytetään etenkin aiemman työkokemuksen, mutta myös koulutuksen tuomaa syvä- ja erikoisosaamista erilaisista HR-tehtävistä, kuten työsuhteen elinkaaren hallinnasta, työlaainsäädännöstä ja rekrytoinnista. Työnkuvat vaihtelevat operatiivisista ja hallinnollisista tehtävistä aina kehittäviin ja strategisiin tehtäviin, mikä näkyy soveltuvan koulutuksen vaihtelevuudessa. Tulosten perusteella voidaan todeta, että HR-ammattilaisen työ vaatii monesti alalle soveltuvan koulutuksen, mutta sitä ei kuitenkaan pidetä työnantajien keskuudessa yhtä tärkeänä kuin aiempaa työkokemusta.

Mielenkiintoinen havainto on, että kansainvälisen tutkimustiedon korostessa liiketoimintalähtöisen ja strategisen HR:n merkitystä (Francis & Keegan, 2010; Ramlall, 2006; Ulrich, 1997; Ulrich, Phillips, ym., 2021), tämän tutkimuksen tuloksissa korostuu enemmän työnantajien tarve perinteiselle HR-osaamiselle. Tulosta tukee Klemetin ja Lylyn (2016) nosto siitä, että HR:n uudistumisessa tulisi korostaa HR:n perustehtävää sekä palauttaa työntekijät takaisin HR:n keskiöön.

Toisaalta tulee huomioida, että tämän tutkimuksen tarkastelun ulkopuolelle jäivät selkeästi johtotason viittaavat tehtävänimikkeet. Strategisen osaamisen vaade on tunnistettu aiemmin etenkin HR-päälliköiden kompetensseja tarkastelevissa tutkimuksissa (ks. Boselie & Paauwe, 2005; Poba-Nzaou ym., 2020). Voidaan pohtia, olisivatko liiketoimintalähtöisen ja strategisen osaamisen kvaifikaatiot korostuneet tuloksissa enemmän, jos tutkimukseen olisi sisälletty myös HR-alan johtotason nimikkeet. Tämän tutkimuksen tulosten pohjalta voidaan kyseenalaistaa, onko HR-alalla ja sitä tarkastelevassa tutkimuksessa (ks. esim. Ulrich, Phillips, ym., 2021) keskitytty jopa liikaa strategisen osaamisen korostamiseen, sen näyttäytyessä suuremmalta osin vain johtotason tehtävien vaatimuksena.

Tutkimustulosten mukaan HR-ammattilaisen odotetaan myös omaavan hyvät tietotekniset taidot sekä pääasiassa suomen ja englannin kielitaidon. HR-ammattilainen tarvitsee tietoteknisiä taitoja ei ainoastaan HR-järjestelmien takia, vaan myös hybridityön mahdollistamiseksi. Myös Ulrich ym. (2021) ovat kompetenssitutkimuksessaan todenneet, että data-analytiikan ja teknologian hyödyntäminen ovat nykypäivän HR-työssä hyvin keskeisessä asemassa. He myös toteavat, että HR-ammattilaisen tulee olla kiinnostunut ja utelias kehittämään organisaation digitaalisia ratkaisuja. Tämä voi osaltaan olla syynä siihen, että tämän tutkimuksen tuloksissa korostuu enemmän hakijan kyky omaksua uusia järjestelmiä sekä yleiset tietotekniset taidot kuin jonkin tietyn ohjelmiston tai järjestelmän käyttötaito. Kielitaidon edellytys puolestaan kumpuaa todennäköisimmin globaalien työmarkkinoiden lisääntymisestä. Yhä useamman organisaation virallisena kielenä toimii nykyisin englanti, mikä voi selittää sitä, miksi työnantajat vaativat suomen kielen lisäksi englannin kielitaitoa. Kielitaito ja yleiset tietotekniset taidot kuuluvat niiden taitojen joukkoon, joita tarvitaan yli toimiala- ja tehtävärajojen (Conceição ym., 2023; Hanhinen, 2010; Klemetti & Lyly, 2016), jolloin niiden esille nouseminen HR-ammattilaisen työn vaatimuksissa oli odotettua.

Edellä esiteltyjen kovien kvalifikaatioiden lisäksi tutkimustulokset osoittavat, että HR-ammattilaisen työn tuotannollisiin kvalifikaatioihin lukeutuvat

myös pehmeät kvalifikaatiot, jotka muodostuvat vuorovaikutus-, yhteistyö- ja asiakaspalvelutaidoista. Näitä taitoja HR-ammattilainen tarvitsee tulosten mukaan ennen kaikkea sisäisessä ja ulkoisessa sidosryhmätyöskentelyssä, suhteiden rakentamisessa sekä erilaisten henkilöstön HR-ratkaisujen kehittämisessä. Tutkimustulos saa tukea aiemmasta tutkimustiedosta. Esimerkiksi Boselie ja Paauwe (2005) kuvailevat tutkimuksessaan tulevaisuuden HR-päällikön yhdeksi tärkeäksi ominaisuudeksi asiakaslähtöisyyden. Myös Ulrichin (2021) mallissa yhteistyön ja henkilöstövoimavarojen edistämisen kompetenssit lukeutuvat HR-ammattilaisen viiden keskeisimmän kompetenssin joukkoon.

Tutkimus tukee Metsämuurosen (1999) ajatusta siitä, että pehmeät kvalifikaatiot tulisi mieltää ammatillisen osaamisen keskiöön, sillä edellä mainittuja pehmeitä kvalifikaatioita vaadittiin lähes jokaisessa tutkimuksen työpaikkailmoituksessa. Tästä syystä vuorovaikutus-, yhteistyö- ja asiakaspalvelutaidot sijoitettiin tutkimuksessa lopulta tuotannollisiin eli työn kannalta välttämättömiksi katsottuihin valmiuksiin ja taitoihin, vaikka ne ovat aiemmassa kvalifikaatiotutkimuksessa usein sijoitettu normatiivisten kvalifikaatioiden luokkaan (vrt. esim. Helakorpi, 1995).

Tuotannollisten kvalifikaatioiden lisäksi HR-ammattilaiselta edellytetään tiettyjä normatiivisia kvalifikaatioita eli henkilökohtaisia ominaisuuksia. HR-ammattilaisen odotetaan omaavan erilaisia työn asettamia mukautumiskvalifikaatioita, joita tutkimustulosten perusteella ovat tunnollisuus, organisointikyky, reagointikyky muuttuviin tilanteisiin, paineensietokyky sekä joustavuus. Työnantajat odottavat myös tiettyjä sisältäpäin kumpuavia motivaatiokvalifikaatioita, joita tutkimustulosten perusteella ovat itsenäinen työote, innostuneisuus, tavoitteellisuus sekä avoimuus haasteille. Edellä mainituista ominaisuuksista reagointikyvyn muuttuviin tilanteisiin, paineensietokyvyn sekä avoimuuden haasteille voidaan nähdä liittyvän Ulrichin ym. (2021) kompetenssinmallin kompleksisen tiedon yksinkertaistamiseen. He katsovat oleelliseksi, että organisaation kohdassa haasteita HR-ammattilaiselta löytyy kykyä ja valmiutta muuntaa epävarmuudet mahdollisuuksiksi ja voimavaroiksi. Näissä tilanteissa HR-ammattilaisen täytyy olla ennen kaikkea avoin, reagoida nopeasti sekä sietää painetta.

Mielenkiintoinen havainto on, että tutkimustuloksissa normatiivisista kva-  
lifikaatioista selkeästi eniten painottuvat motivaatiokvalifikaatiot. Helakorven  
(2010, s. 69) mukaan tämänkaltaisten ominaisuuksien merkityksen kasvun taus-  
talla ovat ryhmäorganisaatioiden ja asiakaskeskeisten toimintatapojen yleistymi-  
nen. Tulosten mukaan motivaatiokvalifikaatioista korostuu etenkin itsenäisen  
työotteen edellytys. Tulos ei ole yllättävä, sillä itsensä johtaminen ja itseohjautu-  
vuus, jotka keskeisesti liittyvät itsenäiseen työotteeseen, ovat olleet jo pitkään  
työelämässä esillä. Itsenäistä työotetta, itsensä johtamisen taitoja sekä itseohjau-  
tuvuutta on toistuvasti nostettu kirjallisuudessa esille nykypäivän työntekijän  
tärkeimpinä valmiuksina (ks. esim. Hanhinen, 2010; Salojärvi, 2006). Itsenäisen  
työotteen korostuminen nykyisissä työpaikkailmoituksissa voi osittain myös joh-  
tua koronapandemian vauhdittamasta etä- ja hybridityömalleihin siirtymisestä.

Lisäksi tutkimustuloksissa huomionarvoista on, että HR-ammattilaiselta  
odotetaan motivaatiokvalifikaatioihin kuuluvia ekstrovertin persoonallisuuden  
piirteitä. Myös esimerkiksi Pelttarin (1997) sairaanhoitajien kvalifikaatioita tar-  
kastelevassa tutkimuksessa on tunnistettu, että hoitajan tulee olla ulospäinsuun-  
tautunut ja aidosti ihmisten kohtaamisesta kiinnostunut. Tämä on mielenkiin-  
toista etenkin siitä näkökulmasta, ettei persoonallisuuden piirteillä ole todiste-  
tusti merkittävää vaikutusta työntekijän pätevyiden tai työssä pärjäämisen kan-  
nalta (Keltikangas-Järvinen, 2021, s. 264). Työelämässä ekstrovertin persoonalli-  
suuden piirteiden vaatiminen on jokseenkin vakiintunut käytäntö työpaikkail-  
moituksissa, sillä se mielletään usein virheellisesti sosiaalisesti taitavuudeksi.  
Toisaalta on kuitenkin luonnollista, että työnantajat kallistuvat HR-työn ihmislä-  
heisen luonteen vuoksi edellyttämään tällaisia ekstroversion piirteitä hakijoilta,  
vaikkakin voidaan pohtia, onko se kovinkaan perusteltua.

Normatiivisiin kvalifikaatioihin lukeutuvat myös sosiokulttuuriset kvalifi-  
kaatiot. Tutkimustulosten perusteella HR-ammattilaisen työn sosiokulttuuriset  
kvalifikaatiot muodostuvat organisaatiokulttuuriin sitoutumisesta sekä verkos-  
toitumistaidoista. Kulttuuriin ja tavoitteisiin sitoutumisen edellytys on tunnis-  
tettu myös aiemmassa kvalifikaatiotutkimuksessa (ks. esim. Hanhinen, 2010;

Pelttari, 1997). Aiemmassa kirjallisuudessa on myös tuotu esille organisaation ulkopuolisten ominaisuuksien, kuten omaan ammattikuntaan samastumisen, tiimityötaitojen ja verkostoitumisen kuuluvan sosiokulttuurisiin kvalifikaatioihin (ks. esim. Helakorpi, 2010; Metsämuuronen, 1999). Tässä tutkimuksessa ei nousut esille omaan ammattikuntaan samastumisen kvalifikaatiota. Verkostoitumistaidot ja tiimityötaidot puolestaan tunnistettiin, joista jälkimmäinen sisällytettiin tuotannollisiin kvalifikaatioihin.

Kehittävät kvalifikaatiot mielletään normatiivisten tavoin henkilökohtaisiksi ominaisuuksiksi. Niihin sisältyy kuitenkin nimensä mukaisesti kehittämisaspekti. Tutkimustulosten mukaan HR-ammattilaisen työn itsensä kehittämisen kvalifikaatiot muodostuvat sekä itsensä että työn kehittämisen kvalifikaatioista. Itsensä kehittämisen vaatimus pitää sisällään kyvyn jatkuvaan oppimiseen ja ammattitaidon kehittämiseen. Oman työtehtävän ja työprosessien kehittämisen kvalifikaatiot puolestaan muodostuvat tulosten mukaan ratkaisukeskeisyydestä, ongelmanratkaisutaidoista ja luovuudesta. Tutkimustulokset ovat samansuuntaisia aiemman tutkimustiedon kanssa. Muun muassa Hanhinen (2010) ja Pelttari (1997) ovat tutkimuksissaan tunnistaneet kehitymis- ja kehittämisvalmiudet oleellisiksi. HR-alalla näitä valmiuksia edellytetään todennäköisesti siksi, että perinteiseen HR:ään käytettävän ajan vähentyessä HR-ammattilaisen odotetaan käyttävän entistä enemmän aikaa muutoksen edistämiseen (Boselie & Paauwe, 2005), jossa onnistuakseen ammattilainen tarvitsee jatkuvaa itsensä sekä prosessien kehittämisen taitoja. Helakorpi (1995) on jo 90-luvulla todennut, että kehittävien kvalifikaatioiden avulla työntekijä kykenee toimimaan ennalta arvaamattomissa kriisitilanteissa oikein. Myös Ulrich ym. (2021) antavat uusimassa kompetenssimallissaan aiempaa enemmän painoarvoa kyvykkyydelle muuntaa haastavat tilanteet mahdollisuuksiksi.

Kehittävien kvalifikaatioiden osalta on myös nähtävissä eroja suhteessa aiempaan tutkimustietoon. Aiemman tutkimustiedon mukaan myös tutkimusvalmiudet, joilla viitataan tutkimukselliseen työotteeseen sekä työn perustamista tutkittuun tietoon, nähdään oleellisina (Hanhinen, 2010; Pelttari, 1997). Näin ol-



len voidaan pitää hieman yllättävänä, että tässä tutkimuksessa ei kuitenkaan tunnistettu suoraan tutkimusvalmiuksiin viittaavia kvalifikaatioita. Toisaalta tutkimusvalmiuksia voidaan nähdä perustelluksi ylemmissä johtotason tehtävissä, joissa esimerkiksi päätöksenteko enimmäkseen tapahtuu.

**Diskurssit ja representaatiot.** Ammattitaidon diskurssi representoi työntekijää, jolla on alalle sopiva koulutus ja vankka kokemus alalta tai vastaavista tehtävistä. Työntekijän kokemuksesta kertoo myös hänen kieliosaamisensa ja tietotekniset taidot. Kokemuksen korostumisen myötä ilmoituksista voi tulkita työnantajien vahvan toiveen niin sanotusta valmiista tekijästä. Työnantajien tulisikin pohtia, millaista kuvaa he organisaatiostaan välittävät tällaisella puheella. Yksilön kehittämispotentiaalin sivuuttaminen ilmoituksen korkealla vaatimustasolla kertoo, ettei työnantaja ole valmis uhraamaan aikaa uuden työntekijän perehdytykseen tai osaamisen kehittämiseen (SAK ry, 2022). Toisaalta aineiston ilmoitukset ovat keskitason asiantuntijarooleja, joissa kokemuksen korostuminen on perusteltua.

Koulutusta osana työntekijän ammattitaitoisuutta voidaan kyseenalaistaa HR-alalla sen suhteen, ettei tehtäviin ole täysin vastaavaa ylemmän ja alemman tutkinnon yhdistävää koulutusta. SAK ry:n (2022) mukaan suomalainen kaavamainen tutkintojärjestelmä on yleisesti haasteellinen lähtökohta tämän päivän työmarkkinoilla sen korostaessa ammattinimikkeiden ja koulutuksen vastaavuutta. Formaali koulutus jättää huomioimatta koulutuksen laadulliset erot ja sen vaikutuksen yksilön todelliseen osaamiseen (Rumberger, 1994, Ellström, 1997 mukaan), minkä vuoksi koulutuksen merkitystä voidaan pitää ongelmallisena etenkin eri koulutustaustoja yhdistävällä alalla.

Yhdessä onnistumisen diskurssi rakentaa representaatiota työntekijästä, joka taitaa ja kokee tärkeäksi yhdessä työskentelyn sekä siten myös arvostaa työyhteisöä ja organisaatiokulttuuria. Hanhisen (2010, s. 45) ajatuksiin peilaten yhdessä työskentely ja siten osaamisen jakaminen voidaan nähdä perusteltuna organisaation toiminnallisuuden varmistamiseksi. Yhteisöllisen työskentelymuodon lisäksi organisaation työyhteisö ja kulttuuri saa työnantajilta suitsutusta osakseen, mikä pyritään kenties viestimään hakijalle sen ainutlaatuisuudesta.

Hakijaa puhutellaan suhteessa työyhteisöön pääsyyn ikään kuin hakija olisi erityisen etuoikeutettu päästessään osaksi kyseistä työyhteisöä. Toisaalta toimivaa työyhteisöä kannattaa vaalia, sillä sen arvo uusille sukupolville näyttää olevan jatkuvassa kasvussa. Myös Rasmus ym. (2023) kannustavat työnantajia kertomaan jo ilmoituksessa, millainen tiimi haettavaan tehtävään on olemassa ja miten organisaatiossa rakennetaan yhteisöllisyyttä. Työyhteisöä voidaankin pitää esimerkiksi harrastusten lailla mahdollisuutena uusille ystäville, mikä antaa sille arvoa muutenkin kuin työn tekemisen yhteisönä.

Itsenäisyyden ja vastuunkannon diskurssi representoi työntekijää, jolla on kyky työskennellä itsenäisesti ja kantaa vastuuta. Työntekijältä tulee löytyä proaktiivista otetta työhön hallitakseen esimerkiksi hybridityön. Diskurssi saa tukea Ulrichin (1997, s. 23) ja Vosburgin (2007) ajatuksista, joissa HR-ammattilaisen nähdään tarvitsevan yhä enemmän proaktiivista otetta työssään. Etenkin nuorempien sukupolvien voidaan nähdä suhtautuvan avoimemmin itsenäiseen ja joustavaan työhön. Ilmoitusten perusteella myös työnantajat ovat heränneet näihin nuorempien sukupolvien työelämän mieltymyksiin. Toisaalta ilmoituksissa itsenäisyyden rinnalle nostettiin usein myös tiimityöskentelytaidot, joka hämärtää haettavan työn luonnetta. Työntekijät saattavat usein kokeakin työpaikkailmoitukset vaikeatulkintaisiksi sen suhteen, millaista ihmistä kyseiseen työhön ollaan todellisuudessa hakemassa (SAK ry, 2022).

Kehitysorientoituneisuuden diskurssi representoi työntekijää, jolla on tavoitteita ja halua kehittyä tehtävässään. Työntekijältä ei odoteta ainoastaan kehittystä omassa tehtävässään vaan myös intoa kehittää organisaatiota. Diskurssia tukee Akavan Erityisalojen (2022) tutkimus työntekijöiden koulutusmyönteisyydestä, jossa jopa 91% jäsenistä ilmaisi halunsa kehittymiseen nykyisessä työssään. Yhä useammin halutaan tehdä työtä, jossa on mahdollisuus kehittyä ammatillisesti ja siten tuntea lisääntyntä merkityksellisyyttä työssään. Organisaation kehittämisen suhteen työnhakijalle voi kuitenkin olla kynnys ilmaista mieliteensä toimintatapojen kehittämiseen, jotta ei astuisi liikaa työnantajan varpaille. Työantajia kannustetaankin kertomaan jo ilmoituksessa työnkuvan vaikutusmahdollisuuksista (Rasmus ym., 2023).

Kutsumuksellisuuden diskurssi luo representaatiota intohimoisesti tekemäänsä työhön, sen toimialaan tai HR-alaan suhtautuvasta työntekijästä. Työntekijältä toivotaan aitoa paloa merkitykselliseksi kuvattuun työhön. Työnantajan kannattaakin panostaa työn merkityksellisyyden ja tyytyväisyyden kokemuksen luomiseen jo ilmoituksesta lähtien. Tutkimusten mukaan tällaiset työntekijät ovat jopa kaksi kertaa tuottavampia organisaatioille, sillä kokemus työn merkityksellisyydestä saa työntekijän tekemään paljon pyydettyäkin enemmän (Akavan Erityisalat, 2018). Työssä tylsistymisen tunne puolestaan voidaan yhdistää esimerkiksi heikompaan terveyteen (Seppälä & Hakanen, 2024), minkä myötä uhkana voidaan pitää henkilöstön terveydenhoitokulujen kasvua. Työntekijöiden merkityksellisyyden kokemus arvolatautuneena tekijänä on siten saanut työnantajien puolelta rinnalleen myös liiketoiminnallisen ulottuvuuden niin tuloksen kasvun kuin henkilöstöön liittyvien säästöjen suhteen.

Asiakaslähtöisyyden diskurssi representoi asiakaspalvelutaitoista työntekijää, joka taitaa niin sisäisen kuin ulkoisenkin sidosryhmätyöskentelyn. Työntekijältä odotetaan paitsi niin sanottua teknistä asiakaspalveluosaamista myös asiakaspalveluhenkistä asennetta ja jopa persoonaa, jolloin se voidaan nähdä työntekijän sisäiseksi ominaisuudeksi. Ilmoituksissa korostuu työn luonnehtiminen asiakaslähtöisenä, joka on usein liitetty myyntityöhön tai konsultointityylisiin työtehtäviin. Täten tutkimusta tukee Ulrichin (1997, s. 23) varhainen näkemys HR-alan kehityksestä koskien sidosryhmätyöskentelyä. Sisäisiin sidosryhmiin keskittyminen on laajentunut ulkoisiin sidosryhmiin sekä asiakkaisiin. Asiakaslähtöisyys on tosin ollut viime vuosina kasvava työelämän trendi, jolta yksikään ala on tuskin välttynyt. Siten asiakaslähtöisen puheen esiintyminen tutkimuksen työpaikkailmoituksissa oli odotettavissa.

Hyvän tyypin diskurssi rakentaa representaatiota alan työntekijän ihannepersoonasta. Työntekijältä toivotaan erityisesti ekstroversion liitettäviä piirteitä, joiden kohdalla tuodaan myös esille, kuinka niiden säilyttäminen tilanteesta toiseen tulisi hallita. HR-työn ollessa hyvin ihmisläheistä on luonnollista, että työnantaja haluaa HR-ammattilaisen ”viihtyvän aidosti ihmisten parissa”. Tämän tutkimuksen tulokset tukevat näin ollen edelleen näkemystä siitä, että

HR-alalle on hakeuduttu aikoinaan pääasiassa sen vuoksi, että työskentely ihmisten parissa koetaan mielekkääksi (Cohen, 2015, s. 207). Mielenkiintoista on, että kyseinen näkökulma kulkee edelleen alan kehityksen mukana, vaikka se on jo vuosikymmeniä sitten todettu myytiksi Ulrichin (1997, s. 18) toimesta. Hän painottaa, ettei HR-funktion tehtävänä ole luoda henkilöstölle mukavuuksia vaan kilpailukykyä.

Hyvän tyyppin diskurssin puheen kohdistuminen yksilön persoonallisuuspiirteisiin on kirjallisuuden valossa kuitenkin hieman ongelmallista. Persoonallisuuden katsotaan selittävän työssä menestymisestä parhaimmillaankin vain kahdeksan prosenttia (Keltikangas-Järvinen, 2021, s. 264), minkä vuoksi kriittinen suhtautuminen persoonallisuutta ilmentävään puheeseen on perusteltua. Keltikangas-Järvisen (2021, s. 251) mukaan persoonallisuuspiirteillä on korkea näennäisvaliditeetti eli niillä ajatellaan olevan ennustearvoa, jota ei todellisuudessa ole. Näin ollen ekstrovertti on saanut yllään harhakuivan työelämässä pärjäämisestä ja siten kyseiset ”hyvät tyypit” ottavat jalansijaa koko ajan enemmän työelämässä. Ei siis ihme, että ekstrovertit tuntuvat pärjäävän työelämässä parhaiten, mikäli heidän näennäinen ylivoimaisuutensa saa alkunsa jo työpaikkailmoituksista.

Liiketoimintalähtöisyyden diskurssi representoi työntekijää, jolla on liiketoiminnallista näkökulmaa organisaation toimintaan ja tuloksentelekykyyn. Riskitirittaiseksi on kuitenkin osoittautunut kirjallisuuden jatkuva liiketoiminnallisen ajattelutavan ja strategisen HR:n esilletuonti, sillä se näkyi melko vähäisissä määrin työpaikkailmoituksissa. Liiketoiminnallista ajattelumallia on tuotu ilmoitusten perusteella HR:n tehtäväkentälle lähinnä myyntitehtävistä tutuilla tulospalkkiojärjestelmillä, mikä ei toisaalta kerro juurikaan haettavana olevan tehtävän perustumisesta sen enempää liiketoiminnallisuuteen kuin strategisuuteenkaan.

**Yhteenveto.** Tulosten valossa voidaan todeta HR-ammattilaisen työn kvalifikaatioiden olevan laaja-alaisia ulottuen aina teknisestä tehtäväkohtaisesta osaamisesta heidän persoonaansa saakka. Kvalifikaatioluokkien tutkimustuloksista tuottannolliset pehmeät kvalifikaatiot sekä normatiiviset ja kehittävät kvalifikaatiot

edustavat ominaisuuksia, valmiuksia ja taitoja, joita työntekijältä edellytetään monesti tehtävästä ja alasta riippumatta (ks. esim. Hanhinen, 2010). Täten tämän tutkimuksen tulosten valossa voidaan todeta HR-ammattilaisen työn kvalifikaatioiden painottuvan enemmänkin tehtävä- ja toimialarajat ylittävään osaamiseen erikois- ja syväosaamisen sijasta. HR-ammattilaista voidaan täten pitää työelämän generalistina, kuten myös Charan (2014) on todennut. Tutkimus tukee näin ollen aiempien tutkimusten näkemyksiä ja osittain myös kokoa yksittäisten tutkimusten tuloksia (ks. esim. Klemetti & Lyly, 2016; Metsämuuronen, 1999) alalta yhteen.

Erityisesti liiketoimintalähtöinen diskurssi osoittautui mielenkiintoiseksi suhteutettuna sisällönanalyysin tuloksena saatuihin kvalifikaatioihin. HR-ammattilaisen liiketoiminnallinen ja strateginen osaaminen ilmenee aineistossa lähes ainoastaan diskurssin muodossa liiketoiminnan kvalifikaatioon liittyvien mainintojen ollessa vähäisiä. Siten voidaan todeta, ettei liiketoimintalähtöisyys ilmene työpaikkailmoituksissa niinkään vaatimuksena vaan pikemminkin vain kuvana, jota alasta luodaan. Tätä vahvistavat näkemykset siitä, että HR kuitenkin edelleen keskittyy paljon perinteisiksi miellettyihin HR-tehtäviin (Klemetti & Lyly, 2016; Ramlall, 2006), vaikka teoreettinen tutkimus onkin nostanut paljon esille muutosta kohti liiketoiminnallisuutta ja funktion roolia organisaation strategisena kumppanina. Toisaalta tällainen HR:n strategisen roolin diskursiivinen korostuminen ei ole yllättävää (ks. Francis & Keegan, 2010). Sen lisäksi, että HR-ammattilaiset itse haluavat tulla nähdyksi strategisena kumppanina (Francis & Keegan, 2006, 2010), myös työnantajat näyttäisivät tutkimustulosten perusteella arvostavan liiketoimintalähtöisyyttä ja strategista osaamista, vaikka he eivät useinkaan sitä suoraan hakijoilta edellytä.

Työelämän moninaisuus näyttää heijastuvan siis vahvasti myös työpaikkailmoituksiin. Työnantajien vaateet ovat laaja-alaisia ja organisaatioiden voidaan nähdä tarvitsevan kaikenlaista osaamista. Mikään kvalifikaatio tai niitä rakentava diskurssi ei erottunut huomattavasti ylitse muiden, mikä näkyy tutkimustulosten moninaisuutena ja tasapainoisuutena.

Työnantajilta näyttäisi puuttuvan fokusointia ja suhteellisuudentajua, mitä tulee haetun tehtävän osaamisen määrittelyyn. Useassa ilmoituksessa epäselväksi jäi, ovatko mainitut kvalifikaatiot vaatimuksia, toiveita vai kenties hakijalle eduksi ilmoitusten ollessa sen suhteen jokseenkin epäjohdonmukaisia. Kuinka työnhakijoiden oletetaan tunnistavan osaamisensa suhteutettuna HR-alan vaatimuksiin, mikäli työnantajatkaan eivät kykene tarkkaan jäsentämään ja suhteutamaan vaatimuksiaan haettavaan tehtävään? Alan ammattilaisilta odottaisi selkeämpää otetta ilmoitusten laatimiseen, vaikkakin on todettava, ettei pienemmissä organisaatioissa ole aina mahdollisuutta HR-ammattilaisen käyttöön rekrytoinnin osalta.

## 6.2 Tutkimuksen arviointi

Tutkimuksen luotettavuutta tarkastellessa puhutaan tutkimuksen reliabiliteetista ja validiteetista. Diskurssitutkimuksessa edellä mainittujen arviointi on kuitenkin haasteellista ensinnäkin tutkimuksen laadullisen luonteen ja toisekseen tutkimusmetodin itsensä vuoksi (ks. esim. Tuomi & Sarajärvi, 2018, s. 160). Diskurssitutkimus ei pyri tuottamaan yleistettävää tietoa sen ollessa lähes vain ja ainoastaan tutkijan subjektiivista tulkintaa valitsemastaan, usein tarkoin rajatusta kontekstista. Näin ollen reliabiliteetin ja validiteetin käsitteitä ei voida sellaisenaan soveltaa tutkimuksen arviointiin. Käytännössä voidaan puhua kuitenkin teoreettisesta yleistämisestä, sillä diskurssitutkimuksella voidaan tavoitella sovellettavissa olevaa ja ymmärrystä lisäävää tietoa (Siltaoja & Vehkaperä, 2011, s. 229). Tämän vuoksi aineistoon suhtaudutaan näytenäkökulmasta, joka korostaa tulkinnan rikkautta ja paljastavuutta sekä pyrkii uusien tulkintojen tuottamiseen huomioiden myös poikkeavat tapaukset (Puusa, 2020).

Tutkimuksen luotettavuuden arvioinnissa on sen sijaan nojattu Lincolnin ja Guban (1985) laadullisen tutkimuksen kriteereihin, jossa luotettavuutta tarkastellaan uskottavuuden (credibility), siirrettävyyden (transferability), seuraamuksellisuuden (debendability) ja vahvistettavuuden (confirmability) kriteerien kautta.

Tutkimuksen uskottavuus perustuu totuudenmukaisuuteen niin aineiston kuin tulostenkin osalta. Puhutaan tutkittavien käsitysten ja tutkijoiden tekemien tulkintojen vastaavuudesta (Lincoln & Guba, 1985). Tämän tutkimuksen uskottavuus on kytköksissä luonnolliseen tekstiaineistoon, josta saatiin tavoitettua kaikki tutkimuskysymysten kannalta olennaiset näkökulmat saturaatioon nojaten (Stenfors ym., 2020). Saturaatiolla tarkoitetaan tiettyä aineiston määrää, jolloin sen elementit alkavat toistua, eikä lisääineisto tuota enää uutta informaatiota tutkimukseen (Eskola & Suoranta, 2014, s. 63). Erityisesti diskurssianalyysin suhteen tutkimuksen aineiston voidaan todeta olevan riittävä, sillä pienet aineistot ovat analyysin kohdalla järkeviä, eikä tutkimuksen onnistuminen ole niinkään kiinni aineiston koosta (Eskola & Suoranta, 2014, s. 198). Diskurssitutkimuksen perustuessa ylipäätään tutkijoiden tulkintaan on uskottavuutta vahvistettu autenttisilla aineistoesimerkeillä, pyrkimyksellä objektiivisuuteen sekä oman toiminnan kriittisellä arvioinnilla läpi tutkimuksen. Tutkijoina tiedostamme asemamme HR-alan työnhakijoina ja sen mahdollisen vaikutuksen itseemme tiedontuottajina ja tulkitsijoina.

Laadullisessa tutkimuksessa yleistettävyyden sijaan tarkastellaan sen siirrettävyyttä vastaavaan tilanteeseen. Siirrettävyyden mahdollistamiseksi tutkimuksen olosuhteita ja kontekstia on kuvattu mahdollisimman tarkasti (Lincoln & Guba, 1985; Stenfors ym., 2020). Tämän tutkimuksen siirrettävyyttä voidaan varoen arvioida työpaikkailmoitusten melko vakiintuneen rakenteen sekä HR-alan generalistisen luonteen vuoksi. Siirrettävyyttä kuitenkin heikentää diskurssitutkimuksen pohjautuminen tutkijoiden tulkintoihin.

Tutkimuksen varmuutta arvioidaan tutkimustilanteen vaihteluiden valossa ja miten ne ovat mahdollisesti vaikuttaneet saatuihin tuloksiin (Lincoln & Guba, 1985). Tämän tutkimuksen kulku on esitetty yksityiskohtaisesti tutkimuksen toistettavuuden takaamiseksi (Stenfors ym., 2020). Vaihtelun mahdollinen vaikutus tuloksiin on jäänyt pieneksi, sillä tutkimuksen analyysi on toteutettu melko tiiviissä aikaikkunassa siihen täysipäiväisesti keskittyen. Tutkittavan ilmiön vaihtelut on myös minimoitu aineiston tallentamisella suojattuun pilvipalveluun, jolloin huolta ilmoitusten poistumisesta työnhakusivustolta ei ollut.

Viimeisenä tutkimuksen vahvistettavuuden arvioimiseksi tulee huomio kiinnittää tulosten ja tulkintojen saamaan tukeen aiempien tutkimusten valossa sekä aineiston ja tehtyjen tulkintojen yhteyteen (Lincoln & Guba, 1985). Tämän tutkimuksen tulokset saivat tukea aiemmista tutkimuksista. Lisäksi koko tutkimuksen ja etenkin analyysiprosessien kulku on raportoitu tarkasti. Lukijalle on myös seikkaperäisesti perusteltu tutkimuksessa tehdyt valinnat. Vahvistettavuuden lisäämiseksi tuloksiin on liitetty aineistoesimerkkejä tutkijoiden tulkintoja havainnollistamaan (Stenfors ym., 2020). Lisäksi parityön ansiosta tutkimuksessa voitiin hyödyntää rinnakkaisluokittelijaa. Tutkimuksen toteuttaminen kahden tutkijan voimin, yhdistellen sekä itsenäisesti että yhteisesti tehtyä analyysia, mahdollisti useamman näkökulman ja tulkinnan huomioimisen analyysiprosesseissa.

Tutkimuksen yleistä luotettavuutta heikentävänä tekijänä voidaan pitää tutkijoiden suhteellisen vähäistä tutkimustaustaa sekä tutkimukseen valikoitunutta tutkijoille täysin uutta tutkimusmenetelmää. Edellä mainittujen seikkojen vaikutusta tutkimuksen luotettavuuteen on kuitenkin pyritty minimoimaan tutkimusmetodikirjallisuuden huolellisella ja laaja-alaisella läpikäynnillä sekä diskurssitutkimukselle tyypillisellä tavalla avata teoreettiset lähtökohdat ja analyytiset käsitteet mahdollisimman tarkasti. Tutkijoiden ensikertalaisasema diskurssitutkimuksen suhteen on otettu huomioon erityisesti metodologisen viitekehyksen käsitteiden perinpohjaisessa avaamisessa helpottamaan ensisijaisesti lukijaa, mutta myös tutkijoita itseään.

Tutkimuksen tavoite saavutettiin tutkijoiden mielestä hyvin suhteutettuna siihen, että tutkimus on ensimmäinen laatuaan suomalaisessa HR-alan kvaali-kaatiotutkimuksessa. Molempiin tutkimuskysymyksiin saatiin kattavat vastaukset. Ensimmäiseen tutkimuskysymykseen, koskien HR-ammattilaisen työn kva-  
lifikaatioita, saatiin aiemmasta teoriasta tukea saavia kvalifikaatioita. Toinen tutkimuskysymys koskien näiden kvalifikaatioiden diskursiivista rakentumista työpaikkailmoituksissa tavoitti mielestämme hyvin erinäiset puhettavat ja representaatiot siitä, millaista työntekijää alalle haetaan. Diskurssianalyysin osalta to-



teamme kuitenkin analyysin jääneen verrattain pintapuoliseksi tutkijoiden ensikertalaisuuden vuoksi. Toisaalta tutkimuksen ollessa ensimmäinen laatuaan, ei sen tavoitteena ollut saavuttaa yhtä syvällistä ja toisinaan kriittistä analyysitasoa, mihin diskurssitutkimuksella yleisesti pyritään.

### 6.3 Jatkotutkimusaiheet ja käytännön sovellukset

Tämä tutkimus toiminee suunnannäyttäjänä suomalaiselle HR-alan kvalifikaatiotutkimukselle. Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää, millaisia odotuksia ja edellytyksiä työnantajat liittävät HR-ammattilaisen työhön. Lisäksi tavoitteena oli tarkastella, millä tavoin työnantajat rakentavat näitä odotuksia ja edellytyksiä työpaikkailmoituksissa sekä millaisia ihannetyöntekijän kuvia nämä tavat tuottavat. Tutkimusten tulosten nostaessa esille työntekijien vaativan alalle niin sanottua ”super-ihmistä”, mielenkiintoista olisikin jatkossa tutkia, miten ilmoitusten kvalifikaatiot sekä tehtävään palkatun työntekijän kompetenssit osuvat yksi yhteen. Löydetäänkö useinkaan juuri sellaista työntekijää, joka täyttää lähes loputtoman kvalifikaatiolistauksen?

Tämän tutkimuksen tulokset painottuivat kvalifikaatioiden osalta HR-ammattilaisten yli toimiala- ja tehtävärajoja ylittävään osaamiseen ja ominaisuuksiin, minkä myötä jatkossa tutkimusta voitaisiin kohdistaa alalla vaadittavaan erityisosaamiseen esimerkiksi haastattelututkimuksen keinoin. Haastattelun avulla voitaisiin päästä käsiksi työnantajien sekä työntekijöiden omakohtaisiin näkemyksiin siitä, millaista tarkempaa alakohtaista osaamista he työssään tarvitsevat.

HR-ammattilaisten osaamista käytännössä olisi tämän tutkimuksen tulosten mukaan hyödyllistä tutkia myös tarkemmin liiketoimintalähtöisyyden suhteen. Koska liiketoiminnallisuus ilmeni enimmäkseen diskurssien kautta, kaivattaisiin lisäselvitystä siitä, miten se näkyy käytännössä HR-ammattilaisten työnkuvissa. Alan johtotason tehtävien osalta tutkimusta on jo tehty (ks. esim. Boselie & Paauwe, 2005; Poba-Nzaou ym., 2020), joten tarkastelua tulisi jatkossakin kohdistaa erityisesti keskitason tehtäviin eli niin sanottuihin rivityöntekijöihin.

Tämä tutkimus tarjoaa hyödyllistä tietoa paitsi työnantajille myös HR-alan työnhakijoille. Tulokset tuovat laaja-alaisena pidetyn HR-alan kvalifikaatioihin selkeyttä. Työnantajat hyötyvät alan kvalifikaatiotutkimuksesta erityisesti haettavien tehtävien osaamistarpeiden tunnistamisen suhteen. Työnhakijoita tutkimus hyödyttää puolestaan oman osaamisen tunnistamisessa ja sen suhteuttamisessa alan vaatimuksiin. Työnantajien ja työnhakijoiden lisäksi tutkimuksen tuloksia voidaan hyödyntää HR-alan koulutuksen suunnittelussa, jotta koulutuksista valmistuneiden osaaminen ja valmiudet kohtaisivat entistä paremmin työelämän dynaamisten vaatimusten kanssa.

Työnantajilla riittää haastetta löytää sekä osaamiseltaan että persoonaltaan sopivia työntekijöitä. Toisaalta sopivien hakijoiden puuttuessa voisi olla viisasta kääntää katseita ensin työnantajien suuntaan – ovatko tämän päivän työpaikkailmoitukset realistisia pitkine vaatimuslistoineen? Näyttäisi siltä, työnantajat ovat tehneet HR-alan ”super-ihmisen” metsästyksestä kuin aarteen etsintää – vain harvat löytävät sen, mutta kaikki yrittävät kaivaa.

## LÄHTEET

- Akavan Erityisalat. (2018). *Motivoitunut työntekijä on tuottavampi*. Akavan Erityisalat. [https://www.akavanerityisalat.fi/uutishuone/artikkelit/motivoitunut\\_tyontekija\\_on\\_tuottavampi.15361.news?15347\\_o=120](https://www.akavanerityisalat.fi/uutishuone/artikkelit/motivoitunut_tyontekija_on_tuottavampi.15361.news?15347_o=120)
- Akavan Erityisalat. (2022). *Akavan Erityisalojen jäsenet erittäin koulutusmyönteisiä*. Akavan Erityisalat. [https://www.akavanerityisalat.fi/uutishuone/artikkelit/akavan\\_erityisalojen\\_jasenet\\_erittain\\_koulutusmyonteisia.20481.news?15347\\_o=40](https://www.akavanerityisalat.fi/uutishuone/artikkelit/akavan_erityisalojen_jasenet_erittain_koulutusmyonteisia.20481.news?15347_o=40)
- Boselie, P., & Paauwe, J. (2005). Human resource function competencies in European companies. *Personnel Review*, 34(5), 550–566. <https://doi.org/10.1108/00483480510612512>
- Broady, D. (1986). *Piilo-opetusuunnitelma: Mihin koulussa opitaan*. Vastapaino.
- Caldwell, R. (2011). HR directors in UK boardrooms: A search for strategic influence or symbolic capital? *Employee Relations*, 33(1), 40–63. <https://doi.org/10.1108/01425451111091645>
- Cappelli, P. (2015). Why We Love to Hate HR ...and What HR Can Do About It. *Harvard Business Review*, 93(7–8), 54–61.
- Charan, R. (2014). It's Time to Split HR. *Harvard Business Review*, 92(7/8), 34–34.
- Cohen, D. J. (2015). HR past, present and future: A call for consistent practices and a focus on competencies. *Human Resource Management Review*, 25(2), 205–215. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2015.01.006>
- Conceição, L. C., Pereira, L. F., & Dias, Á. L. (2023). The Key Competencies for the Future of Work – A Bibliometric Study. *Journal of Chinese Human Resources Management*, 14(1), 3–37.
- Duunitori. (2024). *Duunitori*. <https://duunitori.fi>
- Ellström, P. (1997). The many meanings of occupational competence and qualification. *Journal of European Industrial Training*, 21(6/7), 266–273. <https://doi.org/10.1108/03090599710171567>
- Elo, S., Kajula, O., Tohmola, A., & Kääriäinen, M. (2022). Laadullisen sisälönanalyysin vaiheet ja eteneminen. *Hoitotiede*, 34(4), Article 4.

- Eskola, J., & Suoranta, J. (2014). *Johdatus laadulliseen tutkimukseen* (10. p.). Vastapaino.
- Fairclough, N. (1992). *Discourse and social change*. Blackwell Publishing.
- Fairclough, N. (2001). *Language and power* (2. p.). Pearson Education Limited.
- Francis, H., & Keegan, A. (2006). The changing face of HRM: In search of balance. *Human Resource Management Journal*, 16(3), 231–249.  
<https://doi.org/10.1111/j.1748-8583.2006.00016.x>
- Francis, H., & Keegan, A. (2010). Practitioner talk: The changing textscape of HRM and emergence of HR business partnership. *The International Journal of Human Resource Management*, 21(6), 873–898.  
<https://doi.org/10.1080/09585191003729341>
- Gee, J. P., & Handford, M. (2012). Introduction. Teoksessa J. P. Gee & M. Handford (Toim.), *The Routledge handbook of discourse analysis*. Routledge.
- Griffin, M. A., Neal, A., & Parker, S. K. (2007). A New Model of Work Role Performance: Positive Behavior in Uncertain and Interdependent Contexts. *Academy of Management Journal*, 50(2), 327–347.  
<https://doi.org/10.5465/AMJ.2007.24634438>
- Hanhinen, T. (2010). *Työelämäosaaminen: Kvalifikaatioiden luokitusjärjestelmän konstruointi*. Tampere University Press. <https://trepo.tuni.fi/handle/10024/66674>
- Helakorpi, S. (1995). Ammattitaito ja sen arviointi. Teoksessa R. Turpeinen & P. Haltia (Toim.), *Ammattitutkintojen ja näyttökokeiden teoreettisia perusteita*. Opetushallitus.
- Helakorpi, S. (2010). Työ ja ammattitaito. Teoksessa S. Helakorpi, H. Aarnio, & M. Majuri (Toim.), *Ammattipedagogiikkaa uuteen oppimiskulttuuriin* (s. 55–80). Hämeen ammattikorkeakoulu.
- Helsilä, M. (2013). Johdanto. Teoksessa M. Helsilä & S. Salojärvi (Toim.), *Strategisen henkilöstöjohtamisen käytännöt* (s. 13–19).
- Jokinen, A., & Juhila, K. (2016). Diskurssianalyttisen tutkimuksen kartta. Teoksessa A. Jokinen, K. Juhila, & E. Suoninen (Toim.), *Diskurssianalyysi: Teoriat, peruskäsitteet ja käyttö*. (s. 216–250). Vastapaino.

- Jokinen, A., Juhila, K., & Suoninen, E. (2016a). Diskursiivinen maailma: Teoreettiset lähtökohdat ja analyyttiset käsitteet. Teoksessa A. Jokinen, K. Juhila, & E. Suoninen (Toim.), *Diskurssianalyysi: Teoriat, peruskäsitteet ja käyttö* (s. 21–42). Vastapaino.
- Jokinen, A., Juhila, K., & Suoninen, E. (2016b). Johdanto. Teoksessa A. Jokinen, K. Juhila, & E. Suoninen (Toim.), *Diskurssianalyysi: Teoriat, peruskäsitteet ja käyttö* (s. 14–19). Vastapaino.
- Juuti, P., & Puusa, A. (2020). Johdanto. Mitä laadullisella tutkimuksella tarkoitetaan? Teoksessa P. Juuti & A. Puusa (Toim.), *Laadullisen tutkimukset näkökulmat ja menetelmät* (2. p., s. 9–19). Gaudeamus Oy.
- Järnlström, M. (2011). Henkilöstöfunktion strateginen rooli. *Ikkunoita henkilöstötyön tulevaisuuteen: tutkimuksia henkiöstöbarometrin 2010 tuloksista*, 22–44.
- Kauhanen, J. (2006). *Henkilöstövoimavarojen johtaminen* (8. p.). WSOY Oppimateriaalit Oy.
- Keltikangas-Järvinen, L. (2021). *Ujot introvertit*. Werner Söderström Osakeyhtiö.
- Klemetti, M., & Lyly, P. (2016). Työelämän murros mullistaa johtamisen ja HR-työn. *Työn Tuuli*, 25(1), 7–13.
- Kuula, A. (2015). *Tutkimusetiikka: Aineistojen hankinta, käyttö ja säilytys*. Vastapaino.
- Laakkonen, A. (2004). *Hoitohenkilöstön ammatillinen kasvu hoitokulttuurissa*. Tampere University Press.
- Laine, P. (2017). *Osaaminen, hyvinvointi ja sosiaalinen vastuu työorganisaatiossa*. Turun yliopiston kasvatustieteiden laitos.
- Lincoln, Y. S., & Guba, E. G. (1985). *Naturalistic Inquiry*. Sage Publications.
- Luoma, M. (2006). Lyhyt historia, värikäs nykyisyys ja lupaava tulevaisuus – Katsaus henkilöstöjohtamiseen osana liiketoiminnan kokonaisuutta. Teoksessa P. Juuti (Toim.), *Johtaminen eilen, tänään, huomenna*. (s. 71–87). Otava.
- Luoma, M. (2013). Liiketoiminnan suurista suunnista henkilöstön toimintaan. Teoksessa M. Helsilä & S. Salojärvi (Toim.), *Strategisen henkilöstöjohtamisen käytännöt* (s. 37–71).

- Luukka, M.-R. (2000). Näkökulma luo kohteen: Diskurssintutkimuksen taustaletukset. Teoksessa K. Sajavaara & A. Piirainen-Marsh (Toim.), *Kieli, diskurssi ja yhteisö* (s. 133–160). Soveltavan kielitutkimuksen keskus. Jyväskylän yliopisto.
- Metsämuuronen, J. (1999). Pehmeät kvalifikaatiot sosiaali- ja terveysalan työssä ja ammatillisessa koulutuksessa. *Aikuiskasvatus*, 19(2), Article 2.  
<https://doi.org/10.33336/aik.93218>
- Ollus, M. (1990). *Joustava tuotanto- ja verkostotalous. Tekniikan, talouden ja yhteiskunnan vuorovaikutus 1990-luvulla*. Sitran julkaisuja 109.
- Palm, A., & Voutilainen, E. (1970). *Henkilöstöhallinto*. K. J. Gummerus Osakeyhtiö.
- Pelttari, P. (1997). *Sairaanhoitajan työn nykyiset ja tulevaisuuden kvalifikaatiovaatimukset*. Stakes.
- Pietikäinen, S., & Mäntynen, A. (2019). *Uusi kurssi kohti diskurssia*. Vastapaino.
- Poba-Nzaou, P., Uwizeyemungu, S., & Clarke, C. (2020). Patterns underlying required HR and IT competencies: A content and cluster analysis of advertisements of HR manager positions. *International Journal of Human Resource Management*, 31(16), 2065–2088.  
<https://doi.org/10.1080/09585192.2018.1424019>
- Potinkara, N., Raippalinnä, L.-M., & Turunen, A. (2022). Diskurssintutkimus. Teoksessa O. Fingerroos, K. Kajander, & T.-R. Lappi (Toim.), *Kulttuurien tutkimuksen menetelmät*. SKS Finnish Literature Society.  
<https://doi.org/10.21435/tl.274>
- Puusa, A. (2020). Näkökulmia laadullisen aineiston analysointiin. Teoksessa A. Puusa & P. Juuti (Toim.), *Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät* (2. p., s. 145–156). Gaudeamus Oy.
- Pynnönen, A. (2013). Diskurssianalyysi: Tapa tutkia, tulkita ja olla kriittinen. *Working paper / Jyväskylä University. School of Business and Economics*, 379.  
<https://jyx.jyu.fi/handle/123456789/42412>
- Ramlall, S. J. (2006). Identifying and Understanding HR Competencies and their Relationship to Organizational Practices. *Applied H.R.M. Research*, 11(1),

27–38.

- Rasmus, J., Mäkelä, N., & Andersin, V. (2023). *Työnhakututkimus 2023*. MPS Career Oy.
- Rothwell, Wi. (2012). Competency-Based Human Resource Management. Teoksessa J. Lindholm, K. Yarrish, & A. Zaballero (Toim.), *Encyclopedia Of Human Resources, Volume 2: HR Forms and Job Aids*. (Vsk. 2012, s. 45–47). Pfeiffer.
- SAK ry. (2022). Mistä löytyisi hyvä työnantaja? Tutkimus työmarkkinoiden kohtaannon parantamisesta työnhakijan näkökulmasta. *SAK*, 3/2022.  
<https://www.sak.fi/aineistot/tutkimukset/mista-loytyisi-hyva-tyonantaja>
- Salo, U.-M. (2015). Simalabim, sisällönanalyysi ja koodaamisen haasteet. *Umpikujasta oivallukseen: Refleksiivisyys empiirisessä tutkimuksessa*, 166–190.
- Salojärvi, S. (2006). Nousevatko osaajat entistä suurempaan arvoon? Teoksessa P. Juuti (Toim.), *Johtaminen eilen, tänään, huomenna* (s. 168–177). Otava.
- Seppälä, P., & Hakanen, J. (2024). Työssä tylsistyminen voi sairastuttaa | Työterveyslaitos. <https://www.ttl.fi/ajankohtaista/tiedote/tyossa-tylsistyminen-voi-sairastuttaa>
- Siltaoja, M., & Sorsa, V. (2020). Diskurssianalyysi johtamis- ja organisaatiotutkimuksessa. Teoksessa A. Puusa & P. Juuti (Toim.), *Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät* (2. p., s. 228–248). Gaudeamus Oy.
- Siltaoja, M., & Vehkaperä, M. (2011). Diskurssianalyysi johtamis- ja organisaatiotutkimuksessa. Teoksessa A. Puusa & P. Juuti (Toim.), *Menetelmäviidakon raivaajat: Perusteita laadullisen tutkimuslähestymistavan valintaan* (s. 206–231). JTO.
- Stenfors, T., Kajamaa, A., & Bennett, D. (2020). How to ... assess the quality of qualitative research. *The Clinical Teacher*, 17(6), 596–599.  
<https://doi.org/10.1111/tct.13242>
- Taalas, M. (1993). Ammattitaidon ja sen arvioinnin tarkastelunäkökulmia. Teoksessa R. Mäkinen & M. Taalas (Toim.), *Producing and certifying vocational qualifications: Vsk. B 83* (s. 169–177). Jyväskylän yliopisto. Kasvatustieteen

tutkimuslaitoksen julkaisusarja.

- Tuomi, J., & Sarajärvi, A. (2018). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi* (Uudistettu laitos). Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Työmarkkinatori. (2024). *Työmarkkinatori.fi*. <https://tyomarkkinatori.fi>.
- Ulrich, D. (1997). *Human resource champions: The next agenda for adding value and delivering results / Dave Ulrich*. Harvard Business School Press.
- Ulrich, D. (2016). HR at a crossroads. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 54(2), 148-164. <https://doi.org/10.1111/1744-7941.12104>
- Ulrich, D., Phillips, M., Wright, P., & Burns, E. W. (2021). Where have we been and where are we going: The HRCS Competency Model from Round 1 to Round 8. *The RBL Group*. <https://www.rbl.net/insights/articles/where-have-we-been-and-where-are-we-going-the-hrcs-competency-model-from-round-1-to-round-8>
- Ulrich, D., Ulrich, M., Burns, E. W., & Wright, P. (2021). New HRCS 8 Competency Model Focuses on Simplifying Complexity. *The RBL Group*. <https://www.rbl.net/insights/articles/new-hrcs-8-competency-model-focuses-on-simplifying-complexity>
- Valkeavaara, T. (1998a). Exploring the Nature of Human Resource Developers' Expertise. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 7(4), 533-547. <https://doi.org/10.1080/135943298398583>
- Valkeavaara, T. (1998b). Human resource development roles and competencies in five European countries. *International Journal of Training and Development*, 2(3), 171-189.
- Viitala, R. (2013a). *Henkilöstöjohtaminen. Strateginen kilpailutekijä*. Edita Publishing Oy.
- Viitala, R. (2013b). Henkilöstöjohtamisen tuloksellisuuden ja vaikuttavuuden arviointi. Teoksessa M. Helsilä & S. Salojärvi (Toim.), *Strategisen henkilöstöjohtamisen käytännöt* (s. 377-422). Talentum Media Oy.
- Viitala, R. (2021). *Henkilöstöjohtaminen. Keskeiset käsitteet, teoriat ja trendit*. (1. p., Vsk. 2021). Edita Publishing Oy.
- Vosburgh, R. M. (2007). The Evolution of HR: Developing HR as an Internal



- Consulting Organization. *HR. Human Resource Planning.*, 3(30), 11–23.
- Vuori, J. (2024, helmikuuta 20). *Laadullinen sisällönanalyysi*. Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto.  
<https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvali/analyysitavan-valinta-ja-yleiset-analyysitavat/laadullinen-sisallonanalyysi/>
- Wright, P. M., & Snell, S. A. (2005). Partner or guardian? HR's challenge in balancing value and values. *Human Resource Management*, 44(2), 177–182.  
<https://doi.org/10.1002/hrm.20061>
- Österberg, M. (2015). *Henkilöstöasiantuntijan käsikirja* (5., uudistettu painos). Kauppakamari.