

STRATEGINEN HENKILÖSTÖJOHTAMINEN PIENESSÄ KUNNASSA

Jyväskylän yliopisto
Kauppakorkeakoulu

Pro gradu -tutkielma

2016

Tekijä Sari Karhu
Oppiaine Johtaminen
Ohjaaja Anna-Maija Lämsä



JYVÄSKYLÄN YLIOPISTO

TIIVISTELMÄ

Tekijä Sari Karhu	
Työn nimi Strateginen henkilöstöjohtaminen pienessä kunnassa	
Oppiaine Johtaminen	Työn laji Pro gradu -työ
Aika (pvm.) 16.3.2016	Sivumäärä 100 sivua
Tiivistelmä: <p>Tämän tutkimuksen tavoitteena oli selvittää strategisen henkilöstöjohtamisen juurtumista pienen kunnan henkilöstöjohtamiseen sekä määrittää tapausorganisaation henkilöstöjohtamisen strategisuuden kehitystaso. Tutkimuksen teoreettisena viitekehiksenä toimii strateginen henkilöstöjohtaminen sekä henkilöstöjohtamisen strategisuuden kehitysportaikkomalli. Tutkimus on luonteeltaan laadullinen tapaustutkimus ja empiirinen aineisto kerättiin teemahaastatteluiden avulla haastatteleamalla kahdeksaa Suonenjoen kaupungin lähiesimiestä. Haastatteluaineisto analysoitiin teemoittelua ja sisälönanalyysia yhdistämällä. Teemoittelun pohjana olevat pääteemat nostettiin teoreettisesta viitekehiksestä. Tämän lisäksi aineistosta muodostettiin pääteemojen alle aineistolähtöisiä teemoja.</p> <p>Tutkimusaineistoa analysoitiin seuraavien teemojen kautta: 1. pääteema strateginen henkilöstöjohtaminen ja sen alle muodostuneet aineistolähtöiset teemat yhteinen suunta, ennakointi ja sitouttaminen, 2. pääteema henkilöstösuunnittelu 3. pääteema osaamisen johtaminen ja sen alle muodostuneet aineistolähtöiset teemat osaamisen tunnistaminen ja hyödyntäminen sekä osaamisen vahvistaminen ja kehittäminen 4. pääteema työhyvinvointi ja sen alle muodostuneet aineistolähtöiset teemat työtyytyväisyys, työssä jaksaminen ja työssä viihtyminen.</p> <p>Tutkimustulokset osoittavat, että strateginen henkilöstöjohtaminen on juurtunut osaksi tapausorganisaation henkilöstöjohtamista ja että kehitysportaikolla organisaation henkilöstöjohtaminen asettuu perustasolle. Lisäksi tutkimustuloksista käy ilmi, että strategisella henkilöstöjohtamisella voi olla merkitystä kunnan houkuttelevuuteen työnantajana. Erityisen vaikuttavana tässä suhteessä nähtiin työhyvinvoinnista huolehtiminen.</p>	
Asiasanat 3 - 7 Henkilöstöjohtaminen, strateginen henkilöstöjohtaminen, henkilöstösuunnittelu, osaamisen johtaminen, työhyvinvointi.	
Säilytyspaikka Jyväskylän yliopiston kirjasto	

SISÄLLYS

	TIIVISTELMÄ	3
1	JOHDANTO.....	5
1.1	Tutkimuksen tausta ja perustelut tutkimukselle	5
1.2	Tutkimuksen tavoite ja tutkimuskysymykset	7
1.3	Tutkimusraportin rakenne	9
2	TEOREETTINEN VIITEKEHYS.....	11
2.1	Henkilöstöjohtaminen.....	11
2.1.1	Henkilöstöjohtamisen käsite	11
2.1.2	Henkilöstöjohtamisen pääsuuntauukset	14
2.2	Strateginen henkilöstöjohtaminen.....	15
2.2.1	Henkilöstöstrategia	17
2.2.2	Strategisen henkilöstöjohtamisen osa-alueet.....	19
2.3	Henkilöstösuunnittelu	21
2.3.1	Henkilöstösuunnittelu strategisen henkilöstöjohtamisen keskiössä	22
2.3.2	Henkilöstösuunnitelma	24
2.3.3	Rekrytointi	26
2.3.4	Henkilöstösuunnittelun haasteita	27
2.4	Osaamisen johtaminen.....	28
2.4.1	Suorittamisen arviointi ja johtaminen.....	31
2.4.2	Osaamisen kehittäminen	32
2.4.3	Kehityskeskustelu.....	34
2.4.4	Palkitseminen	35
2.5	Työhyvinvointi.....	36
2.6	Henkilöstöjohtamisen strategisuuden kehitystasot.....	39
2.7	Kunta henkilöstöjohtamisen toimintaympäristönä	42
2.7.1	Kuntasektori ja strateginen henkilöstöjohtaminen.....	43
2.7.2	Esimies henkilöstöjohtajana	45
3	TUTKIMUKSEN TOTEUTUS.....	47
3.1	Tapaustutkimus: tutkimusstrategia vai lähestymistapa?	47
3.2	Tapausorganisaation esittely.....	48
3.3	Teemahaastattelu aineistonhankintamenetelmänä	51
3.4	Tutkimusprosessi.....	52
3.4.1	Aineiston kerääminen	52
3.4.2	Aineiston analysointi	53
3.4.3	Aineiston teemoitteluprosessi.....	55
3.5	Tutkimuksen luotettavuus	55
4	TUTKIMUSTULOKSET	57
4.1	Strateginen henkilöstöjohtaminen -teema.....	57
4.1.1	Yhteinen suunta -teema	58
4.1.2	Ennakointi-teema.....	60

4.1.3	Sitouttaminen -teema	61
4.2	Henkilöstösuunnittelu -teema	62
4.3	Osaamisen johtaminen -teema	63
4.3.1	Osaamisen tunnistaminen ja hyödyntäminen.....	64
4.3.2	Osaamisen vahvistaminen ja kehittäminen	65
4.4	Työhyvinvointi -teema.....	68
4.4.1	Työtyytyväisyys.....	69
4.4.2	Työssä jaksaminen.....	71
4.4.3	Työssä viihtyminen	72
4.5	Yhteenvedo tutkimustuloksista ja tutkimuskysymyksiin vastaaminen	74
4.6	Henkilöstöjohtamisen strategisuuden taso	78
5	JOHTOPÄÄTÖKSET JA ARVIOINTI	81
5.1	Keskustelu suhteessa aikaisempaan tutkimustietoon.....	81
5.2	Yhteiskunnallinen keskustelu	83
5.3	Tutkimusaihe ja käytäntö	86
5.4	Johtopäätökset	88
5.5	Kehittämispohdintaa	91
5.6	Arviointi ja jatkotutkimusaiheet	92
	LÄHTEET	95
	LIITTEET	99

1 JOHDANTO

1.1 Tutkimuksen tausta ja perustelut tutkimukselle

Halusimme tai emme kuntatyö koskettaa meitä kaikkia. Meille kaikille on merkitystä sillä, miten hyvin tai huonosti työ kuntaorganisaatiossa suunnitellaan, millaisin määrällisin resurssein ja millaisella osaamisella varustettuna työtä tehdään ja miten sitä johdetaan.

Vuonna 2007 säädetty laki kunta- ja palvelurakennemuutoksesta käynnisti kuntien palvelurakenteen uudistamisen, joka tunnetaan Paras-hanke nimellä. Uudistuksen tavoitteena oli varmistaa laadukkaiden palveluiden saatavuus koko maassa sekä saavuttaa elinvoimainen, toimintakykyinen ja eheä kuntarakenne. Vaikka laki kunta- ja palvelurakennemuutoksesta (169/2007) ja sitä seurannut kuntarakennelaki (1698/2009) pyrkivät molemmat ohjaamaan kuntia muodostamaan isompia kuntia, on edelleen kaksi kolmasosaa Suomen kunnista tämän tutkimuksen kohdeorganisaation kaltaisia alle 10 000 asukkaan kuntia, joilla on kuntana samat velvoitteet kuin isommilla kollegoillaan.

Työ kunnissa on hyvin ihmislähtöistä ja niinpä henkilöstöjohtaminen nousi myös Paras-hankkeessa yhdeksi tärkeäksi tarkastelukohteeksi. Tampereen yliopiston toteuttamasta tutkimusmateriaalista käy ilmi, että kunnissa strateginen henkilöstöajattelu on vielä varsin pintapuolista ja kustannuskeskeistä ja että suhteellisen harvassa kunnassa henkilöstöasiat on huomioitu vahvasti kuntastrategiassa toiminnan henkilöstöpainotteisesta luonteesta huolimatta. (Jokinen & Heiskanen 2013, 30 - 31; www.kunnat.net; Laki kunta- ja palvelurakennemuutoksesta, 169/2007)

Tätä taustaa vasten onkin varmasti perusteltua pysähtyä ja tarkastella henkilöstöjohtamista strategisen viitekehyksen kautta kuntakentässä yhden pienen kunnan näkökulmasta.

Bratton & Gold (2003, 42) ja Viitala (2015, 50) kuvaavat organisaation eri strategiatasot seuraavasti:

- Yritystason strategia kertoo, missä liiketoiminnassa halutaan olla mukana.
- Liiketoimintastrategia kertoo, miten kilpaillaan, varmistetaan menestyminen valituilla markkinoilla.
- Operatiiviset, toiminnallisen tason strategiat kuvaavat, millä keinoilla liiketoimintastrategian tavoitteet aiotaan saavuttaa.

Strategian kolmesta tasosta yritysstrategiassa määritellään siis, missä liiketoiminnassa halutaan olla mukana. Kuntaorganisaation näkökulmasta tämän tehtävän hoitaa kuntalaki: "Kunnan perustehtävä on edistää asukkaidensa hyvinvointia ja alueensa elinvoimaa sekä järjestää asukkailleen palvelut taloudellisesti, sosiaalisesti ja ympäristöllisesti kestäväällä tavalla."

Kunnan itsensä pohdittavaksi jäävät liiketoimintastrategian ja operatiivisten strategioiden tasot. Liiketoimintastrategiaa kunnassa vastaa kuntastrategia, jonka sisällöstä määrä myös samainen kuntalaki. Kun yritys pohtii liiketoimintastrategiaansa, miten se varmistaa menestymisen valituilla markkinoilla, pohditaan kunnassa, miten säilytetään alueen elinvoimaisuus sekä taataan asukkaiden hyvinvointi ja sitä edellyttävät palvelut lain vaatimalla tavalla. Kuntatyössä henkilöstöstrategian periaatteet ovat täysin samat kuin yrityksissäkin: Miten varmistetaan strategian tavoitteiden toteutuminen henkilöstöjohtamisen keinoin? Millaista osaamista tarvitaan ja minkä verran? (Viitala 2013, 50; Kuntalaki 10/2015, 1 §)

Viitalan (2013, 52) mukaan ”henkilöstöstrategiaa toteutetaan henkilöstöpolitiikan avulla. Henkilöstöpolitiikka määrittelee käytännön toiminnan eli operatiivisen tason toimenpiteet sekä vastuut ja aikataulun, jolla strategiaa toteutetaan.” Kuntalaissa ei mainita henkilöstöstrategiaa, vaan siihen on kirjattu, että kuntastrategiassa tulee ottaa huomioon henkilöstöpolitiikka. Miksi laki hyppää kuntastrategiasta suoraan operatiiviselle tasolle? Eivätkö lainlaatijat näe kunnan henkilöstöjohtamista strategisena vai ajatelevatko he henkilöstöjohtamisen strategisena ja operatiivisen tason nivoutuvan niin tiukasti toisiinsa, että erottelua ei ole tarpeellista? Tässä tutkimuksessa lähdetään siitä, että henkilöstöjohtamisen strategisena ja operatiivisen tason erottamisella on strategiatyössä merkitystä, vaikka kuntalaki ei näin määritäkään ja vaikka ne arjen työssä usein sekoittuvatkin toisiinsa. (Viitala 2013, 52; Kuntalaki 410/2015, 37 §)

Lain vaatimuksen täyttäminen asukkaiden hyvinvoinnin edistämisestä ja palveluiden järjestämisestä vaatii kunnalta monipuolista osaamista ja myös paljon tekeviä käsipareja. Kunnan houkuttelevuus työnantajana on kuitenkin kaksinainen: Monet nuoret eivät ole kiinnostuneita työskentelemään julkishallinnossa, mutta toisaalta on aloja, jotka ovat suosittuja opiskelupaikkoja ja joissa työpaikat sijoittuvat jo lähtökohtaisesti suurimmaksi osaksi kuntien palvelukseen.

Työvoiman saatavuuden turvaamiseksi myös tulevaisuudessa on kuntien kiinnitettävä huomiota oman toimialueensa houkuttelevuuteen. Pelkkä houkuttelevuus ei kuitenkaan riitä, vaan työvoiman hankkimisen lisäksi kunnat joutuvat kilvoittelemaan osaavan henkilöstön pysymisestä. Kuntien taloudellinen tilanne on viime vuosina heikentynyt huomattavasti, joten pelkän rahan turvin houkuttelevuutta ja pysyvyyttä tuskin onnistutaan takaamaan. Keskustelun keskiöön ovat näin nousseet myös työhyvinvointi, mahdollisuus kehittyä työssä sekä osaamisen johtaminen. (Viitala & Lehto 2014, 134-135) Pienessä kunnassa henkilöstön saatavuuden ja pysyvyyden haastetta suhteessa suurempiin taajamiin lisää paikkakunnan sijainti ja sitä kautta houkuttelevuus asuinpaikkana (KT Kuntatyönantajat 2012, 17)

1.2 Tutkimuksen tavoite ja tutkimuskysymykset

Tämän tutkimuksen tarkoituksena on lisätä tietoa ja ymmärrystä strategisen henkilöstöjohtamisen juurtumisesta pienen kunnan henkilöstöjohtamiseen. Tarkastelun teoreettisena viitekehyksenä käytetään kunnan henkilöstöstrategian osa-alueryhmittelyä ja ns. henkilöstöjohtamisen kehitysportaikkomallia. (Aaltonen, Luoma & Rautiainen, 2004, 110). Tutkimuksessa kuvataan ja tulkitaan pienen kunnan strategista henkilöstöjohtamista ja sen eri osa-alueiden kehitystasoa lähiesimiesten näkökulmasta ja kertomana. Kohderyhmäksi valittiin lähiesimiehet, koska heillä on lähijohtajina tämän tutkimuksen näkökulmasta tärkeä rooli henkilöstön strategiatietoisuuden herättämisessä ja ylläpitämisessä. Ylin johto määrittelee organisaation strategiset linjaukset ja henkilöstöstrategian, joiden viestimiseen ja erityisesti viestin täsmentämiseen ja konkretisoimiseen henkilöstölle tarvitaan lähiesimiehiä, sillä ylimmän johdon strateginen kieli on usein abstraktia eikä sellaisenaan kerro henkilöstölle toiminnan tarkoitusta ja suuntaa. Ilman lähiesimiehiä strategian saattaminen organisaation arkeen toiminnan punaiseksi langaksi olisi haastavaa, jollei suorastaan mahdotonta. (Lämsä & Uusitalo 2002, 141 - 142) Henkilöstöjohtamisen kehitysportaikko valittiin tarkastelun toiseksi viitekehykseksi, koska sen antaa yhden mallin määrittää, onko organisaation henkilöstöjohtaminen strategista. Lisäksi sen avulla on mahdollista tarkastella organisaation henkilöstöjohtamisen strategisuuden kehitystä eri osa-alueiden ja henkilöstötoimintojen kautta ja näin saada seikkaperäisempää tietoa tutkimusaiheesta (Järlström & Luoma 2014, 45). Aihetta ei ole aiemmin tutkittu vastaavasta näkökulmasta.

Tutkimuksella on kaksi tavoitetta. Ensimmäisenä tavoitteena on suorittaa empiirinen tapaustutkimus, jossa etsitään vastauksia seuraaviin kysymyksiin:

1. Miten strateginen henkilöstöjohtaminen on juurtunut lähiesimiehinä toimivien henkilöiden mukaan pienen kunnan henkilöstöjohtamiseen?
2. Millainen yhteys eri strategisen henkilöstöjohtamisen osa-alueilla on kunnan houkuttelevuuteen työnantajana esimiesten mukaan?

Toisena tavoitteena on arvioida empiirisen tulosten perusteella pienen kunnan henkilöstöjohtamisen kehitystasoa Aaltosen ym. (2004,110) kehitysportaikkomallin pohjalta.

Hendryn ja Pettigrewn mukaan (1986) strategisella henkilöstöjohtamisella (Strategic Human Resource Management, SHRM) tarkoitetaan suunnitelmallista toimintaa, jossa suunnittelun ja johtamisen pohjana on henkilöstöpolitiikka ja henkilöstöstrategia, jotka nousevat yrityksen strategiasta ja että ihmiset ovat yrityksen strateginen voimavara, joka tuottaa kilpailuetua. (Hendry & Pettigrew 1986, 4) Strategisella henkilöstöjohtamisella pyritään siis tietoisesti muodostamaan ja käyttöönottamaan sellaisia yhteisesti hyväksytyjä henkilöstötoimenpiteitä, jotka tukevat organisaation laajempia tavoitteita ja yritysstrategiaa paremman suorituskyvyn aikaansaamiseksi. Strateginen henkilöstöjohtaminen tähtää organisaation tuloksen parantamiseen ihmisten

avulla, ottaen samalla huomioon työntekijöiden tarpeet ja hyvinvoinnin. (Armstrong 2008, 79) KT Kuntatyönantajien kunnille antaman ohjeistuksen (2014) mukaan ”strategisella henkilöstöjohtamisella tarkoitetaan henkilöstövoimavarojen määrän ja ominaisuuksien varmistamista sekä henkilöstön motivaation ja sitoutumisen ylläpitämistä ” (KT Kuntatyönantajat 2014, 9).

Tämä tutkimus on tärkeä käytännön kannalta, koska sen avulla saadaan tietoa siitä, voidaanko strategisen henkilöstöjohtamisen avulla lisätä kunnan houkuttelevuutta työnantajana. Aihe on tärkeä ja ajankohtainen, sillä jo lähes kliseeksi muodostunut henkilöstökertomusten lause ”Henkilöstö on tärkein voimavaramme” on tiukentuneen talouden kanssa kamppailevan kuntaorganisaation todellisuutta, sillä suuri osa työstä vaatii paljon tekeviä käsipareja, mutta myös osaamisviisautta ja usein vielä lämmintä hoiva-asennetta. Henkilöstöhallinnon (Human Resources, HR) rooli strategisena ja konsultoivana kumppanina organisaation sisällä vaatii uudenlaista ajattelua. Jos organisaation henkilöstöjohtamisesta puuttuu kokonaisvaltainen ja strateginen tapa katsoa toimintaansa, jäävät HR-prosessit usein omiksi saarekkeikseen. (Tansley, Newell & Williams 2001, 356 ja 366) Tutkimuksen tulokset voivat myös kannustaa pienten kuntien henkilöstötyötä tekeviä katsomaan työtään kokonaisvaltaisemmin.

Yhteiskunnalliselta kannalta tutkimus on ajankohtainen, sillä uusi kuntalaki nostaa strategisen ajattelutavan aiempaa tärkeämpään rooliin kuntajohtamisessa ja siten myös kunnan henkilöstöjohtamisessa. Parashankkeen tutkimustuloksissa todettiin, että strategia-ajattelu on vielä varsin pintapuolista ja tutkijat toivoivatkin, että asiaa tarkateltaisiin lähemmin case-tutkimuksena (Jokinen & Heiskanen 2013, 30-31). Myös omat tuntemukseni pienten kuntien henkilöstöjohtamisesta ovat samankaltaisia. Toiminnan tukena toki käytetään usein Kuntatyönantajien ohjeistusta, mutta niitä ei yleensä ole nivottu yhtenäiseksi henkilöstöstrategiaksi tai henkilöstöjohtamista osaksi kunnan strategiaa. Tavallaan tämä on ymmärrettävää, sillä pienessä kunnassa on harvoin henkilöstöjohtamiseen erikoistunutta osaajaa. Yleensä henkilöstöjohtaminen on liitetty johonkin muuhun virkaan. Henkilöstön työpanoksen arvo on kuitenkin merkittävä osa kunnan toimintaa myös taloudellisessa mielessä ja kääntämällä henkilöstöjohtamisen katsantokantaa strategisempaan suuntaan on varmasti mahdollista saavuttaa myös tänä päivänä kovasti toivottua taloudellista hyötyä. (Viitala & Lehto 2014, 138)

Tutkimusaihe on myös tieteellisesti relevantti, sillä aikaisempaa tutkimusta etsiessäni havaitsin, että strategisen henkilöstöjohtamisen tutkimus on jo vuosia ollut hyvin sektoroitunutta ja tutkimusten kohdeorganisaatiot etupäässä yritys kentästä. Suomalaisten yliopistojen tutkimusaineistoista löytyy tutkimuksia henkilöstösuunnittelun, osaamisen johtamisen, henkilöstön kehittämisen ja työhyvinvoinnin alueelta, mutta näiden kaikkien punoutuminen yhdeksi strategisen henkilöstöjohtamisen kokonaisuudeksi ei ole ollut tutkijoita kiinnostava aihe. Myös kuntakenttään sijoittuneissa henkilöstöjohtamisen tutkimuksissa on havaittavissa sektoroituminen ja sama trendi ilmeni myös Kunnallisanalan kehittämissätiön (KAKS) tilaamissa

tutkimustöissä. Ainoa enemmän strategista henkilöstöjohtamista kokonaisuutena tarkasteleva tutkimus viime vuosilta on luvussa 1.1. mainittu Paras-hankkeen tutkimusraportti, joka vahvisti käsitystäni kokonaistarkastelutavan tarpeellisuudesta. Tässä tutkimuksessa halutaan siis kääntää strategisen henkilöstöjohtamisen katsantokanta osista kokonaisuuteen ja siten palauttaa mieliin osien liittyminen toisiinsa, mikä auttaa hahmottamaan henkilöstöjohtamista strategiseksi kokonaisuudeksi erityisesti pienessä organisaatiossa, jossa henkilöstöjohtamista ei ole aiemmin ajateltu strategisesta näkökulmasta. Tämä tutkimus voi myös toimia mieleenpalauttajana isommissa organisaatioissa, joissa kokonaisuus on saattanut jäädä osiensa jalkoihin.

Lisäksi suuri osa strategisen henkilöstöjohtamisen aiemmista tutkimuksista on tehty yritys-kontekstista. Suomessa kuntasektori on kuitenkin erittäin merkittävä työntekijä, sillä noin joka viides suomalainen palkansaaja työskentelee kunnan tai kuntayhtymän palveluksessa (www.kuntatyonantajat.fi). Ja vaikka henkilöstöjohtamisen peruserätykset ovat samat yrityksissä ja kunnissa, on toimintaa ohjaavalla strategisella tasolla olemassa tiettyjä merkittäviä eroja, jotka vaikuttavat myös henkilöstöjohtamiseen:

- Kunnan strategia ei kumpua johdon visiosta tai vallitsevista markkinoista, vaan kuntalain määräyksistä.
- Kunnan tulot kertyvät pääosin verotuloista eikä sen tehtävä ole koskaan tuottaa voittoa, vaan järjestää lakien määrittämiä palveluita kuntalaisille.
- Kunnan ylintä valtaa ei käytä valittu johto tai ammattimainen hallitus, vaan demokraattisilla vaaleilla valitut kuntalaisten edustajat.

Kysymys on suuren palkansaajajoukon keskuudessa tapahtuvasta henkilöstöjohtamisesta, joten on perusteltua tarkastella aihetta kuntaorganisaation kautta.

Henkilökohtainen motivaationi tutkia strategisen henkilöstöjohtamisen juurtumista osaksi pienen kunnan arkea juontaa juurensa omaan työkenttääni. Puhun itse työssäni paljon strategisesta henkilöstöjohtamisesta ja miellän henkilöstöjohtamisen hyvin kokonaisvaltaisena toimintana. Lisäksi pidän tärkeänä, että henkilöstöjohtaminen kunnassa nivoutuu kiinteästi kuntastrategiaan. Haluan tämän tutkimuksen avulla selvittää myös itselleni, viekö valitsemani polku kuntaamme kohti parempaa henkilöstöjohtamista vai onko puheeni ollut muiden korvissa vain sanahelinää.

1.3 Tutkimusraportin rakenne

Tutkimus koostuu viidestä luvusta. Ensimmäisessä luvussa esitellään tutkimuksen tausta, tavoitteet ja tutkimuskysymykset sekä perustellaan tarve käsillä olevan kaltaisen tutkimuksen suorittamiselle. Toisessa luvussa kuvataan tutkimuksen teoreettinen viitekehys, joka rakentuu henkilöstöjohtamisen ja strategisen henkilöstöjohtamisen tutkimuskenttään, sekä avataan organisaation henki-

löstöjohtamisen strategisuuden kehitystasoa kuvaavaa mallia. Lisäksi luvussa tarkastellaan kunnan strategisen henkilöstöjohtamisen kehityskaarta ja kuntakentän erityispiirteitä henkilöstöjohtamisen toimintaympäristönä.

Luvussa kolme kuvataan tutkimuksen metodologisen perustan määrittäminen, kohdeorganisaatio ja empiirisen tutkimusprosessin toteutus. Neljännessä luvussa analysoidaan empiirisiä tuloksia suhteessa tutkimuksen teoreettiseen viitekehykseen ja vastataan tutkimuskysymyksiin. Viidennessä luvussa esitellään tutkimuksen johtopäätökset ja arvioidaan tutkimusta pohtimalla tutkimuksella saavutettuja tieteellisiä yhteiskunnallisia ja käytännöllisiä hyötyjä sekä tutkimuksen luotettavuutta. Lisäksi luvussa tuodaan esille tutkimuksen rajoituksia ja pohditaan esille nousevia jatkotutkimusaiheita.

2 TOORETTINEN VIITEKEHYS

2.1 Henkilöstöjohtaminen

Henkilöstöjohtaminen on osa liiketaloustieteisiin kuuluvaa johtamisen ja organisoinnin tieteenalaa. Tieteenalan teoreettiset ideat kumpuavat useilta muilta tieteenaloilta kuten sosiologiasta, antropologiasta, psykologiasta, valtiopoliittisesta ja kasvatustieteestä. Tieteenalan tarkoituksena on auttaa jäsentämään, tulkitsemaan ja ymmärtämään organisaatioiden muotoutumiseen ja johtamiseen liittyviä ilmiöitä sekä tarkentaa arkipäiväisiä kokemuksia johtamisesta ja organisoinnista. Henkilöstöjohtaminen on tieteenalan oppialue, joka paneutuu työsuhteeseen ja sen johtamiseen tarkastelemalla henkilöstötoimintojen muodostaman kokonaisuuden käyttöä organisaation tavoitteiden saavuttamisessa. (Peltonen 2008, 14-17; Viitala 2007, 37)

Henkilöstöjohtamisesta ei ole olemassa yhtä teoriaa, mutta hyvin yleisesti tämän päivän alan kirjallisuudessa siitä käytetään lyhennettä HRM, joka tulee englanninkielisestä termistä 'human resource management' (henkilöstövoimavarojen johtaminen). Suosiostaan huolimatta tällekin käsitteelle ei ole yleisesti hyväksyttyä määritelmää. Toisille HRM edustaa kokonaan uutta lähestymistapaa ihmisten johtamiseen. He hahmottavat käsitteen tarkoittavan kaikkea työsuhteen hoitamiseen ja henkilöstön johtamiseen liittyvää toimintaa yrityksessä. Toiset puolestaan näkevät HRM:n vain korvaavan vanhat termit 'personnel management, PM' ja 'personnel administration, PA', joilla tarkoitetaan perinteistä henkilöstöhallinnointia eli lähinnä työsuhteasioiden hallinnointiin liittyvien toimien hoitamista, ei niinkään yrityksen strategiaan liittyvää henkilöstötoimintaa. (Beardwell & Clark 2010, 4; Boxall & Purcell, 2008, 1; Bratton & Gold 2003, 26; Legge 2005, 114; Mabey, Salaman & Storey 2004, 1; Peltonen 2008, 14-17; Torrington, Hall & Taylor 2005, 6; Viitala 2007, 37)

2.1.1 Henkilöstöjohtamisen käsite

Bratton & Gold (2003, 27) määrittelevät henkilöstöjohtamisen (HRM) strategiseksi lähestymistavaksi johtaa työsuhteita siten, että työntekijöiden osaamista hyödyntäen saavutetaan kilpailuetua yritykselle. Ihmisten tietämys ja osaamiset ovat yrityksen strateginen voimavara, jota tulee johtaa oikein, sillä vain ihmisillä muiden resurssien joukossa on kyky tuottaa arvoa.

Brattonin ja Goldin (2003, 26-27) mukaan HRM erottuu aiemmista henkilöstöjohtamisen malleista seuraavien piirteiden ansioista:

- HRM integroituu organisaation strategiseen suunnitteluun
- työhön sitoutuminen perustuu juridisen sopimuksen sijaan psykologiselle sopimukselle
- työssä oppimista pidetään tärkeänä
- HRM kiinnittää huomiota yksilön motivointiin ja tavoitteisiin
- HRM on proaktiivista johtamista strategisen johtamisen keskiössä
- ihmisten johtaminen tuo yritykselle kilpailuetua

Beardwell ja Clark (2010, 4) kuvaavat henkilöstöjohtamista (HRM) kokoelmaksi menettelytapoja, joilla työtä ja työsuhteeseen liittyviä asioita hoidetaan. Keskeistä on työn ja sitä tekevien ihmisten johtaminen. Toiminta pitää sisällään rekrytoinnin ja henkilöstövalinnat, kouluttamisen ja kehittämisen, palkitsemisen, kommunikaation, tiimityön sekä suoritusten arvioinnin.

Peltosen (2008, 95) mukaan henkilöstöjohtaminen viittaa kolmeen eri asiaan:

- johtamistyön henkilöstöulottuvuuteen; organisaation tavoitteiden saavuttamiselle keskeisten inhimillisten voimavarojen hankkiminen, ylläpito ja kehittäminen
- erilaisiin henkilöstötoimintoihin; työsuhteen elinkaareen liittyvien toimintojen kuten työsuhdeasioiden, perehdytyksen, osaamisen kehittämisen, suoritusarvioinnin ja palkitsemisen, urasuunnittelun sekä työsuhteen päättämiseen liittyvien toimintojen hoitaminen sekä
- henkilöstöosastoon; organisaation henkilöstö, joka vastaa edellä kuvattujen toimintojen ylläpitämisestä ja kehittämisestä johtajien ja esimiesten tuen ja konsultoinnin avulla

Viitalan (2013, 20) mukaan henkilöstöjohtaminen sisältää kaiken tarkoituksellisen toiminnan, jolla yritys varmistaa toimintansa edellyttämän työvoiman ja sen riittävän osaamisen, hyvinvoinnin ja motivaation. Tämä pitää sisällään kolme pääaluetta: henkilöstövoimavarojen johtaminen (human resource management, HRM), työelämän suhteiden hoitaminen (industrial relationships, IR) ja johtajuus (leadership). Henkilöstövoimavarojen johtamiseen liitetään yleensä kaikki yrityksen toiminnot, joita tarvitaan henkilöstövoimavarojen määrän säätelyyn, tarvittavan osaamisen varmistamiseen ja henkilöstön hyvinvoinnin ja motivaation ylläpitoon. Tällaisia toimintoja ovat päivittäiset henkilöstöhallinnon rutiinitehtävät, henkilöstösuunnittelu, henkilöstön hankinta, perehdyttäminen, osaamisen kehittäminen, suoritusten seuranta ja palkitseminen sekä työhyvinvoinnin edistäminen. Työelämän suhteiden hoitaminen käsittää työläisäädäntö- ja yhteistoiminta-asiat. Johtajuus on puolestaan arkipäivän henkilöstöjohtamista ja esimiestyötä, mutta myös yrityskulttuurin luomista ja ylläpitämistä. Johto ja esimiehet valitsevat, ohjaavat, motivoivat, kannustavat, palkitsevat ja auttavat työntekijöitään kehittymään sekä myös päättävät työsuhteita. (Viitala 2013, 20-22; Vanhala, Laukkanen & Koskinen 2002, 310-313)

Leggen (2005, 113-114) mukaan HRM:n ero aikaisempaan PM:ään (personnel management) määrittyy kolmena keskeisenä piirteenä:

- HRM painottaa henkilöstön kehittämistä,
- arjen johtamistyö on keskitetty esimiehille ja muun johdon tehtävänä on varmistaa oikea resursointi tuloksen aikaansaamiseksi ja
- HRM on osa organisaatiokulttuuria, keskeinen osa strategista johtamista ja siten myös ylemmän johdon mielenkiinnon kohde.

Myös Vanhala ym. (2002, 314) ovat sitä mieltä, että HRM on enemmän kuin perinteinen henkilöstöhallinto (PA tai PM). Näkemystään he perustelevat seuraavilla argumenteilla:

- HRM on proaktiivista, tulevaisuuteen suuntautuvaa.
- HRM näkee henkilöstön voimavarana, ei kustannuseränä.
- HRM integroituu yrityksen liiketoimintastrategiaan ja strategiaprosesseihin.
- HRM jakaa henkilöstötyötä organisaatiossa asiantuntijoiden ja linjajohdon kesken.
- HRM on kokonaisvaltaisempaa ja vaikuttaa organisaatiokulttuuriin.
- HRM korostaa osaamista, oppimista, joustavuutta, tiimityöskentelyä ja sitoutumista.

Kauhanen (2012, 227) kiteyttää henkilöstövoimavarojen johtamisen seuraavasti: "Kysymys on ennen kaikkea siitä,

- miten ja minkälaista henkilöstöä organisaatioon hankitaan,
- miten henkilöstöä ohjataan ja johdetaan päivittäin,
- miten organisaation ja henkilöstön suoriutumista arvioidaan,
- miten henkilöstöä palkitaan hyvistä työsuorituksista,
- miten henkilöstöä kannustetaan itsensä kehittämiseen ja
- miten huonosti menestyneitä kannustetaan ja sijoitetaan organisaatioon tai sen ulkopuolelle."

Vaikka tietty operatiivinen henkilöstöhallinnon osa tulee aina olemaan osa henkilöstöjohtamisen kenttää, on tämän päivän henkilöstöjohtaminen suuntautunut rutiininomaisesta henkilöstöhallinnosta (personnel administration, PA) kohti henkilövoimavarojen johtamista (human resource management, HRM) aina strategiseen henkilöstövoimavarojen johtamiseen (strategic human resource management, SHRM) saakka. Henkilöstötoiminnot ja henkilöstöstrategia kytkeytyvät organisaation liiketoiminnan strategisiin linjauksiin eli henkilöstötoimintojen painotukset ja strategiset tavoitteet nousevat organisaation liiketoimintastrategiasta. Henkilöstöosaston rooli on muuttunut operatiivisesta hallinnollisesta suorittajasta ja valvojasta liiketoiminnan strategiseksi partneriksi ja henkilöstöspesialistien rooli

linjajohtoa konsultoiviksi kumppaneiksi. (Peltonen 2008, 97-98; Viitala 2007, 38-39)

2.1.2 Henkilöstöjohtamisen pääsuuntaukset

Henkilöstöjohtamisen (HRM) tieteellisessä keskustelussa tutkimuskenttää voidaan lähestyä jakamalla se kovaan (hard) ja pehmeään (soft) henkilöstöjohtamiseen. HRM:stä voidaan puhua kovana tai pehmeänä riippuen siitä, miten yritys näkee henkilöstönsä ja miten sen HRM-käytännöt ja -toimintatavat ovat painottuneet. Jos organisaation tapa katsoa henkilöstöä on hyvin rationaalinen ja henkilöstö nähdään vain taloudellisena tekijänä eli kuluna, jota pyritään kontrolloimaan, ja resurssina siinä, missä vaikkapa raaka-aineetkin, voidaan puhua kovasta HRM:stä. Pehmeä HRM:n malli puolestaan painottaa 'human'-osaa. Tällöin arvostetaan investoimista henkilöstön kehittämiseen ja hyvinvointiin ja sitä kautta osaavan henkilöstön sitouttamiseen. Pehmeässä mallissa kilpailuedun nähdään syntyvän osaavan ja sitoutuneen henkilöstön kautta. Käytännössä henkilöstöjohtamisessa näkökulmat esiintyvät rinnakkain. Talous säätelee ja omistajat ja ylin johto katselevat henkilöstöjohtamista kovan kehyksen kautta, kun muualla organisaatiossa pyritään korostamaan pehmeää lähestymistapaa. (Bratton & Gold 2003, 6; Legge 2005, 104-105; Viitala 2013, 41-42)

Toisessa suhteellisen tuoreessa lähestymistavassa on kiinnostuttu siitä, millainen yhteys henkilöstökäytännöillä on organisaation tuloksellisuuteen. Universaalinen 'best practise' -mallin tarkoituksena ei ole keskittyä organisaation oman strategian ja toiminnan tarkasteluun, vaan sen mukaan on olemassa yleisiä parhaita HR-käytäntöjä, jotka mikä tahansa organisaatio voi ottaa käyttöön ja siten saavuttaa tehokkuutta ja kilpailuetua. 'Best practice' -mallin ongelmaksi on muodostunut yhtenäisen käsityksen muodostaminen siitä, montako yhtenäistä käytäntöä voi olla olemassa. Osa tutkimuksista on kuitenkin lähtenyt siitä, että parhaat käytännöt ovat jossain määrin organisaatiokohtaisia. Viitalan (2013, 42) mukaan henkilöstöjohtamisen tutkimuksessa tämä ns. kontingenssiteoreettinen ajattelutapa onkin vallitseva henkilöstöjohtamisen tutkimuksen lähestymistapa. Kontingenssiteoreettinen (best fit) -malli korostaa henkilöstöjohtamisen yhteyttä yrityksen omaan liiketoimintastrategiaan ja toimintaympäristöön. Yritys tarvitsee onnistuakseen juuri sille itselleen sopivimmat toimintatavat ja käytännöt, jotka muodostavat yhtenäisen kokonaisuuden, jota noudatetaan kaikkialla organisaatiossa. Vaikka 'best fit' -malli vaikuttaa 'best practice' -mallia realistisemmalta, sitä on kritisoitu liiasta rationaalisuudesta ja siitä, että yhteys yrityksen strategiaan on usein vain yksisuuntainen, ylhäältä alas. Henkilöstön omia kehitystoiveita ei oteta suunnittelussa riittävästi huomioon, vaan prosessi lähtee liikkeelle strategian tarpeista. Käytännön strateginen henkilöstöjohtaminen ja strategiaprosessi ovatkin yleensä muodostuneet yhteensopivuutta ja parhaita käytäntöjä yhdistämällä.

Resurssipohjainen malli (resource-based view, RBV) on lähestymistavoista uusin ja kuvaa ehkä juuri siksi parhaiten tämän tutkimuksen kannalta keskeisen strategisen henkilöstöjohtamisen kenttää sellaisena kuin se tänä päivänä nähdään. Se keskittyy universaalia ja kontingenssiteoreettista malli enemmän henkilöstön kehittämisen näkökulmaan ja sitouttamiseen. Resurssi voi tuottaa yritykselle arvoa ja kilpailuetua vain, jos se on ainutkertaista ja jäljittelemätöntä. Henkilöstön osalta resurssi on osaamista, tietoa, taitoa, ajattelutapoja ja asenteita, jotka yhdessä muodostavat pätevyyskäsitteitä. Yksilön pätevyyskäsitteitä verrataan yrityksen ja työtehtävän tavoitteisiin. Näistä yksilöiden osaamisista muodostuu kokonaisuus, jossa yksilöä ei ole helppo korvata toisella. RBV-malli nosti henkilöstön avainresurssiksi ja henkilöstöhallinnon (HR) yrityksen strategiseksi kumppaniksi. Yritys ei kuitenkaan omista henkilöstöresurssia samalla tavalla kuin muita resursseja. Jotta henkilöstöresurssi saadaan pysymään ja sitoutumaan myös asennetasolla, on yrityksen harjoittamalla henkilöstöpolitiikalla suuri merkitys. Henkilöstön osaamiseen ja kehittämiseen panostaminen ei ole kulu vaan sijoitus. RBV-mallin etuja ovat yksilön huomioiminen ja viestien kulkeminen myös alhaalta ylöspäin, kun strategiaa luodaan. Mallia on myös kritisoitu liiallisesti yksilöllisyydestä mahdottomana tehtävänä suurissa organisaatioissa, joissa moni työntekijä tekee täsmälleen samanlaista työtä. (Armstrong 2008, 39-46; Beardwell & Claydon 2010, 41, 47, 50-53 ja 57; Boxall & Purcell 2008, 56, 61-76 ja 100-101; Peltonen 2008, 99-104; Torrington, Hall & Taylor 2005, 29-37 ja 39-42 ; Viitala 2013, 55)

2.2 Strateginen henkilöstöjohtaminen

Strategisen henkilöstöjohtamisen juuret ovat 1980-luvulla. Erityisesti 1990-luvulla henkilöstöjohtamisen rooli muuttui yhä enemmän strategiseksi toiminnaksi, minkä tehtävänä oli luoda edellytyksiä liiketoimintastrategian toteuttamiselle. Henkilöstövoimavaroja haluttiin tarkastella yhteydessä taloudelliseen ja sosiaaliseen ympäristöön ja vuosikymmenen loppupuolella erityistä huomioita alettiin kiinnittää strategisen henkilöstöjohtamisen ja yrityksen tuloksellisuuden väliseen yhteyteen. Henkilöstö ja henkilöstöjohtaminen alettiin nähdä yhtenä strategisena kilpailukeinona ja tutkijat halusivat tarkastella henkilöstöjohtamisen rakenteita ja toimintatapojen sekä tietämyksen ja osaamisen välistä eroa strategisen henkilöstöjohtamisen näkökulmasta. (Mabey, Salaman & Storey 2004, 2; Viitala 2013, 33).

Jos henkilöstöjohtamisen käsitteen (HRM) määrittelemisen on osoittautunut haastavaksi, on tilanne strategisen henkilöstöjohtamisen (SHRM, Strategic Human Resource Management) käsitteen osalta vähintään yhtä haastava. Kuten aiemmin luvussa 2.1 todettiin on HRM monien tutkijoiden mielestä jo itsessään strategista toimintaa ja raja HRM:n ja SHRM:n välillä lähinnä veteen piirretty viiva, mikä tekee etuliitteestä 'strateginen' täysin tarpeettoman. (Salaman, Storey & Billsberry 2005, 3; Vanhala ym. 2002, 314) Tässä tutkimuksessa lähdetään kuitenkin Storeyn (2007, 59) mukaisesta

ajattelutavasta, että arkipäivän HR-toiminnan ja strategisen HR-toiminnan välillä on eroa ja strateginen -etuliitteellä on henkilöstöjohtamisen tarkastelussa merkitystä.

Jo ensimmäisissä strategisen henkilöstöjohtamisen määritelmissä henkilöstö nähtiin yrityksen strategisena voimavarana, jonka avulla saavutetaan kilpailuetua. Tärkeänä tekijänä määrittelyn kannalta pidettiin myös yhteyttä henkilöstöjohtamisen ja organisaation strategian välillä. Mm. strategisen henkilöstöjohtamisen tutkimuksen uranuurtajat Hendry & Pettigrew, olivat tätä mieltä. Kirjallisuuskatsauksessaan he totesivat, että strateginen henkilöstöjohtaminen on suunnitelmallista toimintaa, jossa suunnittelun ja johtamisen pohjana on henkilöstöpolitiikka ja henkilöstöstrategia, jotka nousevat yrityksen strategiasta, ja että ihmiset ovat yrityksen strateginen voimavara, joka tuottaa kilpailuetua. (Hendry & Pettigrew 1986, 3-8)

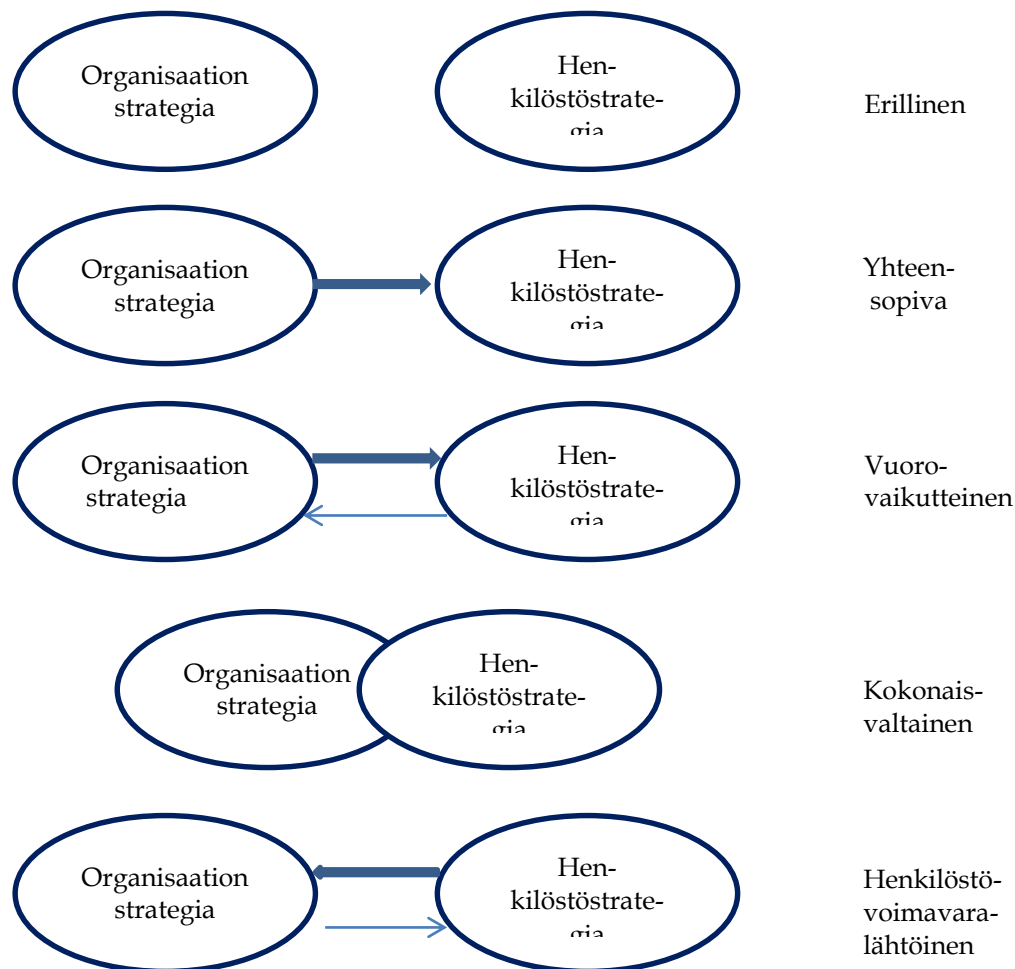
Yhteys organisaation strategian ja henkilöstöjohtamisen välillä on edelleen alan tutkijoille yksi strategisen henkilöstöjohtamisen kulmakivistä. Strateginen henkilöstöjohtaminen (SHRM) nähdään lähestymistapana, joka kuvaa, miten organisaation tavoitteet on tarkoitus saavuttaa ihmisten kautta, henkilöstöstrategioiden, integroitujen toimintatapojen ja käytäntöjen avulla (Armstrong 2008, 33). Strategisella henkilöstöjohtamisella pyritään tietoisesti muodostamaan ja käyttöönottamaan sellaisia yhteisesti hyväksytyjä henkilöstötoimenpiteitä, jotka tukevat organisaation laajempia tavoitteita ja yritysstrategiaa paremman suorituskyvyn aikaansaamiseksi. Strateginen henkilöstöjohtaminen tähtää organisaation tuloksen parantamiseen ihmisten avulla, ottaen samalla huomioon työntekijöiden tarpeet ja hyvinvoinnin. (Armstrong 2008, 79) Strategisen henkilöstöjohtamisen tarkoituksena on siis varmistaa organisaation strateginen kyvykkyys huolehtimalla, että organisaatiolla on riittävästi osaavia, sitoutuneita ja motivoituneita työntekijöitä, jotta organisaatio voi saavuttaa tavoitteensa. (Armstrong 2008, 33, 35 ja 79; Storey 2007, 62 ja 77)

Edellistä tukee myös Vanhalan ym. (2002, 317) näkemys, jonka mukaan strategisesta henkilöstöjohtamisesta voidaan puhua, kun yrityksen strategia-ajattelussa siirrytään resurssikeskeiseen ajatteluun ja henkilöstö mielletään keskeiseksi strategiseksi voimavaraksi, kun henkilöstöresurssien suunnittelu liitetään liiketoiminnan strategiseen suunnitteluun ja kun yrityksen henkilöstöpolitiikka ja henkilöstötoiminnot rakennetaan tukemaan strategia-ajattelua ja sitä kautta yrityksen menestymistä. Samassa linjassa on myös Storeyn (2007, 65) näkemys, jonka mukaan organisaation henkilöstöjohtaminen (HRM) on strategista, kun sen henkilöstösuunnittelu, rekrytointi ja palkkaus ovat yhteydessä toisiinsa ja linjassa organisaation strategian kanssa ja henkilöstön kehittäminen ja koulutus on osa suunniteltua toimintaa.

2.2.1 Henkilöstöstrategia

Luoman (2013, 58-59) mukaan ”henkilöstöstrategialla tarkoitetaan yrityksen muodostamaa kokonaisvaltaista käsitystä siitä, miten henkilöstöön liittyviä näkökohtia tulee johtaa organisaation kilpailukyvyn ja henkilöstön hyvinvoinnin yhtäaikaiseksi vahvistamiseksi”. Ollakseen olemassa henkilöstöstrategian ei tarvitse olla kirjallisessa muodossa, vaikka se toki helpottaa strategian viestimistä eteenpäin organisaatiossa, vaan tärkeintä on, että sen olennaisia näkökohtia on pohdittu riittävästi organisaation avainryhmien keskuudessa ja sen sisällöstä ollaan riittävän yksimielisiä. (Luoma 2013, 67). Viitala (2013, 50) puolestaan toteaa, että henkilöstöstrategia on organisaation operatiivisen tason strategia, ”suunnitelma siitä, miten henkilöstöjohtamisen keinoin aiotaan varmistaa liiketoimintastrategian toteutuminen”. Henkilöstöstrategiassa kuvataan yleensä millaista henkilöstöresurssia organisaatio strategisten tavoitteiden saavuttamiseksi tarvitsee ja usein myös kuinka paljon. Lisäksi kuvataan, miten tarvittavaa henkilöstöä hankitaan ja miten olemassa olevan henkilöstön osaamista kehitetään ja pidetään yllä, miten hyvästä työsuorituksesta palkitaan ja kuinka motivaatiosta, sitoutumisesta ja työhyvinvoinnista huolehditaan. Eri osa-alueiden painotukset vaihtelevat suuresti riippuen organisaation toimialasta ja elinkaaren vaiheesta. Henkilöstöstrategiassa määritellään myös, miten yrityksen henkilöstöasioita hoidetaan ja miten henkilöstötyötä johdetaan. Vaikka henkilöstöstrategia on jo itsessään operatiivisen tason strategia, tarkennetaan sitä yleensä henkilöstöpolitiikalla. Henkilöstöpolitiikka määrittelee tarkemmin, millaisilla toimenpiteillä ja millaisella aikataululla tavoitteisiin pyritään ja kuka toimista on vastuussa. (Viitala 2013, 50-52)

Tässä tutkimuksessa lähdetään siitä, että henkilöstöstrategian ja liiketoimintastrategian välinen yhteys on suhteellisen vahva. Tämä ei kuitenkaan ole ainut tapa rakentaa henkilöstöstrategiaa. Torrington, Taylor, Hall ja Atkinson (2011) ovat Makkosen (2014, 27-28) mukaan kuvanneet, kuinka tämä yhteys voi vaihdella organisaatiosta riippuen täysin erillisistä strategioista hyvin tiiviisti yhteen liittyneisiin strategioihin. Yhteyttä on havainnollistettu kuviossa 1.



KUVIO 1. Liiketoimintastrategian ja henkilöstöstrategian välinen yhteys (Torrington ym. 2011, Makkosen 2014, 27 mukaan)

Ensimmäisessä mallissa strategioiden välillä ei ole minkäänlaista yhteyttä. Tällainen on mahdollista lähinnä pienissä yrityksissä, joissa strategiaa ei välttämättä ole lainkaan kirjoitetussa muodossa tai muutoinkaan selkeästi ilmaistu. Toisessa mallissa liiketoimintastrategia on laadittu ensin ja toiminnan strategiat, kuten myös henkilöstöstrategia, laaditaan sen kanssa yhteensopiviksi. Henkilöstön tehtävänä on toteuttaa liiketoimintastrategiaa. Kolmannessa mallissa liiketoimintastrategian ja henkilöstöstrategian välillä on jo vuoropuhelua. Jos strategioiden välillä ilmenee ristiriitaisuuksia, voidaan sen perusteella tarkastella vaihtoehtoisia ratkaisuja. Liiketoimintastrategia on kuitenkin lopulta määräävämpi. Neljännessä mallissa henkilöstöstrategia ja henkilöstö eivät ole pelkästään keino liiketoimintastrategian tavoitteiden saavuttamiseen, vaan henkilöstö nähdään tärkeänä tekijänä kilpailuedun saavuttamisessa ja strategiat laaditaan yhtäaikaaisesti, jotta ne integroituvat aidosti toisiinsa. Henkilöstöstrategia on

kiinteä osa liiketoimintastrategiaa. Viidennessä mallissa henkilöstön merkitys nähdään vielä edellistäkin suurempana ja henkilöstöstrategia ohjaa liiketoimintastrategian suuntaa, sillä henkilöstön osaaminen ratkaisee yrityksen menestyksen. (Torrington ym. 2011, Makkosen 2014, 27-28 mukaan; Viitala 2013, 56-57)

2.2.2 Strategisen henkilöstöjohtamisen osa-alueet

Kaikki henkilöstöhallinnon toiminta ei ole strategista. Tästä huolimatta strategisen henkilöstöjohtamisen alue on laaja ja se on tutkimustiedon lisääntymisen myötä jakautunut useisiin osa-alueisiin. Kaikki osa-alueet nivoutuvat tavalla tai toisella toisiinsa, mutta tutkijat ovat ryhmittelystä ja osa-alueiden välisestä hierarkiasta eri mieltä.

Ottamatta kantaa osa-aluejakoon tai hierarkiasuhteisiin todettakoon, että seuraavia henkilöstöjohtamiseen kuuluvia teemoja on vuosien saatossa tutkittu ja niiden voidaan katsoa olevan jonkinasteinen osa strategista henkilöstöjohtamista: henkilöstösuunnittelu, henkilöstön hankinta, rekrytointi, perehdyttäminen, henkilöstön kehittäminen, osaamisen kehittäminen, osaamisen johtaminen, suoritusten arviointi, suoriutumisen johtaminen, kyvykkyyden johtaminen, motivointi, sitouttaminen, palkitseminen, urasuunnittelu, urajohtaminen, seuraajasuunnittelu, työkyky ja työhyvinvointi. Luettelo ei ole täydellinen kuvaus tutkimuskentästä, mutta antaa kuitenkin kuvan alueen laajuudesta. Lisäksi strategiseen henkilöstöjohtamiseen on 2000-luvulla ikäänkuin tarttunut kiinni myös muutosjohtaminen. Toimintaympäristöt muuttuvat nykyaikana niin nopeasti, että kyky muutokseen on noussut tärkeäksi teemaksi henkilöstön johtamisessa.

Tämän tutkimuksen osa-alueryhmittely pohjautuu vahvasti Torringtonin ym. (2005, 49) ja Vanhalan ym. (2002, 325) ryhmittelyihin. (Kuvio 2) Ryhmittely pohjautuu ajatusmalliin, jonka mukaan henkilöstösuunnittelu yhdistää henkilöstöhallinnon yrityksen liiketoimintaan, mikä tekee henkilöstösuunnittelusta erityisen tärkeän osan strategista henkilöstöjohtamista. (Torrington, Hall & Taylor 2005, 49; Vanhala ym. 2002, 325)



KUVIO 2. Strategisen johtamisen osa-alueiden ryhmittely

Mutta kuten aiemmin todettiin, tämä jaottelu ei ole ainoa tapa lähestyä strategista henkilöstöjohtamista. Beardwellin ja Claydonin (2010, 163) jaottelussa osaamisen johtaminen (talent management) on laajempi kokonaisuus ja se pitää sisällään rekrytoinnin ja osittain myös työntekijäsuhteet (sitouttaminen) ja henkilöstön kehittämisen. Bratton ja Gold (2003, 191) eivät erottele osaamisen johtamista omaksi osa-alueekseen, vaan näkevät sen limittyvän niin henkilöstösuunnitteluun yleensä kuin suoritusten johtamiseen ja henkilöstön kehittämiseenkin. Kauhanen (2012, 181) puolestaan antaa muita suuremman painoarvon työntekijäsuhteille. Hän kuvaa kirjassaan sisäistä viestintää ja vuorovaikutusta, työhyvinvointia ja työsuojelua sekä henkilöstöetuja osana strategisten henkilöstövoimavarojen johtamista (Kauhanen 2012, 173, 196 ja 203). Storey (2007, 95-96) on nostanut muista poiketen strategisiksi ydinalueiksi rekrytoinnin, koulutuksen ja taitojen hallinnan, muutoksen johtamisen, palkitsemisen sekä henkilöstön sitoutumisen.

Yhtenäisen ryhmittelyn muodostamisen sijaan tutkimustyö on jo pitkään suuntautunut eri osa-alueiden sisällä tapahtuvaan tutkimiseen tai korkeintaan muutamaa osiota yhdistävään tutkimukseen. Kokonaisuuden hahmottamisella osineen ja niiden ryhmittelyllä on kuitenkin merkitystä tässä tutkimustyössä ja tutkimuksen lähtöasetelmana on käytetty kuviossa 2 kuvattua Torringtonin ym. (2005) sekä Vanhalan ym. (2002) käsityksiin pohjautuvaa yhdistelmämallia yhdistettynä kohdeorganisaation henkilöstöstrategian kolmijakoon: henkilöstösuunnittelu, osaamisen johtaminen ja työhyvinvointi.

Seuraavissa luvuissa on kuvattu tarkemmin strategisen henkilöstöjohtamisen osa-alueita kohdeorganisaation jaottelun mukaisesti. Osa-alueita ei ole kuvattu tärkeysjärjestyksessä, sillä sellaista ei ole ja kaikki osa-alueet ja niiden alla kuvatut toiminnot nivoutuvat jollakin tavalla toisiinsa työsuhteen aikana.

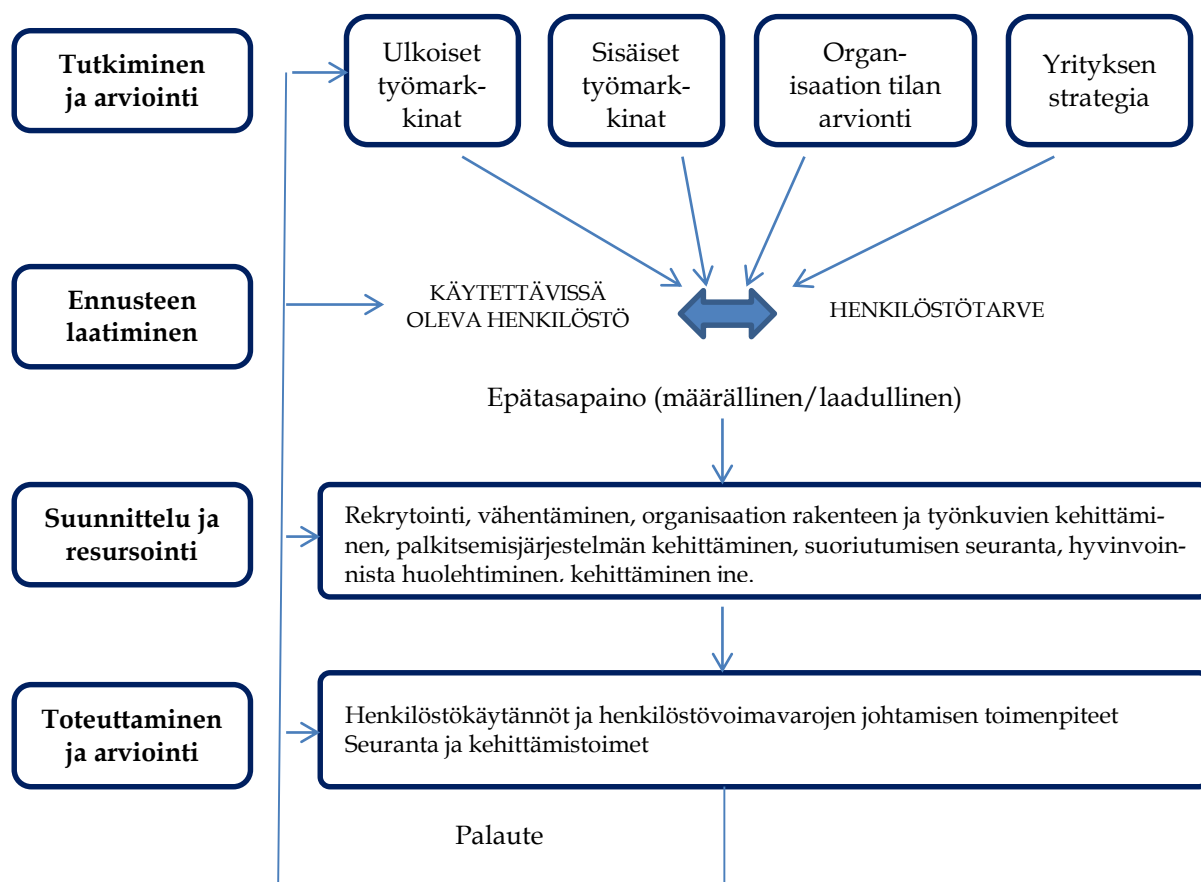
2.3 Henkilöstösuunnittelu

”Henkilöstösuunnittelu on tulevaisuuden ennakointia ja siihen varautumista. Suunnittelu on systemaattista ennakointityötä, jonka avulla varmistetaan, että yrityksellä on suunniteltua toimintaa varten oikea määrä tekijöitä oikeissa paikoissa ja oikealla osaamisella varustettuna. Suunnittelun kohteena ovat myös toimenpiteet, joiden avulla kehitetään ja ylläpidetään osaamista, hyvinvointia ja tavoitetietoisuutta.” (Viitala 2013, 57)

Myös henkilöstösuunnittelu voi olla ‘kovaa’ tai ‘pehmeää’. Kovan henkilöstösuunnittelun näkökulmasta henkilöstö on ennen kaikkea kustannuserä. Suunnittelu on hyvin rationaalista ja sen ohjaus tapahtuu organisaatiossa ylhäältä päin. Toimintamallin juuret ovat 1960- ja 1970-luvuilla, jolloin henkilöstösuunnittelun painopiste oli työvoimasuunnittelussa, joka keskittyi lähinnä rekrytointitarpeiden, sijaistarpeiden, koulutustarpeiden, sairauspoissaolojen aiheuttamien kustannusten ja palkkakustannusten hahmottamiseen. Suunnittelun pohjana käytettiin tuolloin lähinnä nykyisen henkilöstön rakennetta ja toteumatietoja. Määrällisten asioiden lisäksi suunnittelun kohteena oli työkäytäntöjen suunnittelu ja organisaation kehittäminen, ei henkilöstön kehittäminen. Nykyisin rationaalisessa henkilöstösuunnittelussa arvioidaan ensin nykyiset voimavarat eli olemassa olevan henkilöstön määrä, rakenne, osaamiset ja ennakoitu poistuma. Tämän jälkeen nykyistä henkilöstöä ja heidän osaamistaan peilataan organisaation strategiaan ja sen toteuttamismahdollisuuksiin. Lopuksi määritellään, miten osaamisen ja henkilöstön lisäystarpeet aiotaan hoitaa eli, mitkä ovat mahdollisuudet kouluttaa omaa henkilöstöä ja milloin on tarvetta rekrytoida uutta henkilöstöä ulkopuolelta. (Viitala 2007, 50-59; Viitala 2013, 58 ja 61)

Pehmeä henkilöstösuunnittelu lähtee yhtä lailla liiketoimintastrategiasta, mutta siinä henkilöstö nähdään pääomaeränä, ei kustannuksena. Suunnittelua ei ohjata ja valvota niin voimakkaasti ylhäältä kuin kovassa henkilöstösuunnittelussa, vaan sitä tehdään yhteistyössä henkilöstön ja esimiesten kanssa. Henkilöstösuunnitelmaan kirjataan päälinjaukset ja organisaation toimijat etsivät suunnitelman kanssa linjassa olevia toimintaa tukevia, tilannekohtaisia ratkaisuja. Pehmeässä henkilöstösuunnittelussa toiminta joustaa liiketoiminnassa tapahtuvien muutosten mukana ja myös henkilöstöä mukautetaan ja sopeutetaan sen mukaisesti. (Viitala 2013, 58)

Vaikka henkilöstösuunnittelu voi olla liiketoimintastrategian lähtökohta, on rationaalinen lähestymistapa, jossa henkilöstösuunnittelu lähtee liikkeelle liiketoimintastrategiasta, edelleen hallitseva. Viitalan (2013, 61) mukaan rationalistista suunnittelua ohjaa ajatus, ”että liiketoimintastrategian mukaiset henkilöstövoimavarat voidaan suunnitella ja niihin voidaan varautua ennakoita.” Mallissa korostuvat henkilöstön oikea-aikainen sijoittelu ja kustannusten hallinta. Viitala on kuvannut rationaalisen henkilöstösuunnittelun mallin kuvion 3 tapaan.



KUVIO 3. Henkilöstösuunnittelun kulku (Viitala 2013, Bramhamia 1994 mukaillen)

Henkilöstösuunnittelusta tulee strategista, kun sen avulla luodaan ja toteutetaan laajempia yleisperiaatteita henkilöstöä koskevien asioiden hoidosta kuten henkilöstövoimavarojen johtamisen organisoinnista ja vastuista, ihmisten johtamisesta ja hyvinvoinnista huolehtimisesta, rekrytoinnista ja osaamisen johtamisesta sekä palkkatasosta suhteessa muihin alan toimijoihin. Viime vuosikymmeninä henkilöstösuunnittelu onkin muuttunut strategisempaan ja myös pehmeämpään suuntaan. Suunnittelussa on alettu huomioida enemmän laadullisia tekijöitä kuten henkilöstön osaamistarpeita. Usein siinä suunnittelussa otetaan myös kantaa työhyvinvointia edistäviin toimiin, päivittäisjohtamisen periaatteisiin ja siihen, miten varmistetaan motivoivat tehtäväkuvat, mielekkäät työn tavoitteet, suoritusten seuranta ja palkitseminen. (Viitala 2007, 50-59; Viitala 2013, 58-62)

2.3.1 Henkilöstösuunnittelu strategisen henkilöstöjohtamisen keskiössä

Luvussa 2.2.2 kuvattiin strategisen henkilöstöjohtamisen osa-alueita Torringtonia ym. (2005) ja Vanhalaa ym. (2002) mukaillen. Tässä mallissa henkilöstösuunnittelu on strategisen henkilöstöjohtamisen keskiössä ja sillä on

yhteys kaikkiin muihin osa-alueisiin. Toki muutkin osa-alueet liittyvät toisiinsa, mutta erityisen merkityksellinen kaikkien osa-alueiden yhteys on henkilöstösuunniteluun.

Viitala (2013, 59) mukaan ”henkilöstösuunnittelu tuottaa esimerkiksi seuraavia tietoja:

- työvoiman lisätarpeet (rekrytointitarve, sisäisten siirtojen tarve)
- henkilöstön vähentämistarpeet (irtisanomiset, lomautukset, uudelleen kohdentaminen)
- osaamisen hankinta- ja kehittämissuunnitelmat
- tehtävien sijoitus- ja muutossuunnitelmat
- sijais- ja varamiessuunnitelmat
- seuraajasuunnitelmat, urapsuunnitelmat
- henkilöstökustannuslaskelmat ja henkilöstöbudjetit
- toimintasuunnitelmat henkilöstön hyvinvoinnin edistämiseksi
- henkilöstötoimintojen kehittämistarpeet. ”

Tämän määrittelyn mukaan henkilöstösuunnittelun rooli on keskeisempi kuin aiemmin kuvatussa mallissa. Se pitää sisällään henkilöstöhallinnon ja -johtamisen kentän hyvin kattavasti. Suhteellisen harvoissa yrityksissä henkilöstösuunnitelma on näin kattava. Vähimmillään henkilöstösuunnittelu on kirjoittamattomana yrittäjän, johtajan tai henkilöstöammattilaisen päässä, enimmillään systemaattisesti laadittu dokumentti toimintasuunnitelmista, joissa Viitalan kuvaamat tiedot on kirjattuna. (Viitala 2013, 60) Listauksen perusteella voidaan kuitenkin todeta, että henkilöstösuunnittelu on myös Viitalan ajatusmallissa strategisen henkilöstöjohtamisen keskiössä ja sen pohjalta määritellään pitkälti muita osa-alueita.

Viitalan listaus on kuitenkin myös hieman hämmentävä, sillä sen mukaan voisi ajatella, että henkilöstösuunnittelu kattaa kaiken henkilöstöjohtamisen, niin operatiivisen kuin strategisenkin, ja se olisikin yläkäsite kaikelle muulle. Tuotettu tieto on pitkälti asiaa, joka mielletään yleensä henkilöstöstrategian sisällöksi. Kumpi laaditaan ensin henkilöstöstrategia vai henkilöstösuunnitelma? Ja jos henkilöstösuunnitelma laaditaan vastaamaan kaikkiin Viitalan esittämiin kysymyksiin tai osa-alueisiin tai edes suureen osaa niistä, tarvitaanko henkilöstöstrategiaa ollenkaan? Nämä kysymykset ovat aiheellisia, sillä päällekkäinen työ on joka tapauksessa turhaa ja sitä pyritään kaikissa organisaatioissa välttämään.

Vaikka henkilöstösuunnittelu on kaikkea strategiatason suunnittelusta arkisten työvuorojen suunnitteluun saakka, tässä tutkimuksessa henkilöstösuunnittelua tarkastellaan strategisena toimena siten, että sillä on keskeinen rooli strategisen henkilöstöjohtamisen osa-alueita yhdistävänä punaisena lankana. Kuitenkin siten, että se on yksi strategisen henkilöstöjohtamisen osa-alue muiden joukossa, ei kaiken kattava sateenvarjona koko kentän yllä. Henkilöstösuunnitelman katsotaan täsmentävän henkilöstöstrategian tavoitteita. Sen avulla määritellään

määrällisiä ja laadullisia kriteereitä henkilöstön hankkimiselle ja kehittämisille ja se antaa siten suuntaviivoja tarpeista, joiden täyttämiseen sitten pureudutaan syvemmin muilla osa-alueilla kuten osaamisen johtamisessa, henkilöstön kehittämisessä tai työhyvinvointiasioissa.

2.3.2 Henkilöstösuunnitelma

Henkilöstösuunnittelu dokumentoidaan henkilöstösuunnitelmaan, joka pyritään tekemään yrityksen strategiakaudeksi. Tavallisesti henkilöstösuunnitelma on kuitenkin vuosisuunnitelma, jota vielä täsmennetään vuoden mittaan, sillä tänä päivänä liiketoimintaympäristöt ovat poikkeuksetta niin hektisiä, että varautuminen nopeisiin muutoksiin on välttämätöntä ja myös henkilöstösuunnittelun on oltava joustavaa. Tämän vuoksi suunnitelmaa tarkistetaan vuosittain, tarvittaessa useamminkin. (Viitala 2007, 50-59; Viitala 2013, 68)

Henkilöstösuunnitelmaan kirjataan, millaisia henkilöstövoimavaroja organisaation tavoitteiden saavuttaminen edellyttää ja millä konkreettisilla toimenpiteillä tavoiteltava henkilöstön määrää, rakennetta ja osaamista säädellään. Vaikka strategiset suunnitelmat tehtäisiin pidemmälle ajanjaksolle, laaditaan talouteen vaikuttavat suunnitelmat vuosittaisen tilikauden mukaan. (Viitala 2013, 68)

Vaikka henkilöstösuunnitelmat vaihtelevat huomattavasti niin sisällöltään kuin tarkkuudeltaankin, ei niiden laatiminen perustu pelkästään vapaaehtoisuuteen, sillä vuonna 2007 voimaan tullut yhteistoimintalaki velvoittaa yrityksiä laatimaan henkilöstösuunnitelman, jos sen henkilöstömäärä on yli 20. Vuonna 2013 lakia tarkennettiin siten, että henkilöstösuunnitelman tulee sisältää myös henkilöstön koulutussuunnitelma. ”Yrityksessä on laadittava yhteistoimintaneuvotteluissa vuosittain henkilöstö- ja koulutussuunnitelma työntekijöiden ammatillisen osaamisen ylläpitämiseksi ja edistämiseksi. Henkilöstö- ja koulutussuunnitelmaa laadittaessa on otettava huomioon ennakoitavat, yrityksen toiminnassa tapahtuvat muutokset, joilla ilmeisesti on henkilöstön rakennetta, määrää tai ammatillista osaamista koskevaa merkitystä. Henkilöstö- ja koulutussuunnitelmasta tulee käydä ilmi yrityksen koko huomioon ottaen ainakin:

- 1) yrityksen henkilöstön rakenne ja määrä mukaan lukien toteutuneiden määräaikaisten työsopimusten määrä sekä arvio näiden kehittymisestä;
- 2) periaatteet erilaisten työsuhdemuotojen käytöstä;
- 3) yleiset periaatteet, joilla pyritään ylläpitämään työkyvyttömyysuhan alaisten ja ikääntyneiden työntekijöiden työkykyä sekä työttömyysuhan alaisten työntekijöiden työmarkkinakelpoisuutta;
- 4) arvio koko henkilöstön ammatillisesta osaamisesta sekä ammatillisen osaamisen vaatimuksissa tapahtuvista muutoksista ja näiden syistä sekä tähän arvioon perustuva vuosittainen suunnitelma henkilöstöryhmittäin tai muutoin tarkoituksenmukaisella tavalla ryhmiteltynä; sekä

5) 1–4 kohdassa tarkoitettujen suunnitelmien toteuttaminen ja seurantamenettelyt.”

Lisäksi ”henkilöstö- ja koulutussuunnitelmassa tulee kiinnittää huomiota:

- 1) ikääntyvien työntekijöiden erityistarpeisiin;
- 2) keinoihin ja mahdollisuuksiin, joilla työntekijät voisivat tasapainottaa työtä ja perhe-elämää;
- 3) osatyökykyisten työllistämisen periaatteisiin; sekä
- 4) joustaviin työaikajärjestelyihin.” (Laki yhteistoiminnasta yrityksissä, 334/2007, 16 § (20.12.2013/1137))

Kyseinen laki on yrityksiä velvoittava. Kuntia velvoittaa Laki työnantajan ja henkilöstön välisestä yhteistoiminnasta kunnissa (449/2007). Tämä laki ei sisällä pykälää henkilöstö- ja koulutussuunnitelmasta, mutta Kunnallinen työmarkkinalaitos on ollut mukana laatimassa työmarkkinajärjestöjen yhteistä ohjeistusta henkilöstö- ja koulutussuunnitelman laatimiselle ja sitä kautta kunnat työnantajina ovat myös sitoutuneet suunnitelman laatimiseen. (Työmarkkinajärjestöjen yhteinen malli henkilöstö- ja koulutussuunnitelman laatimiseksi 2014)

Yhteistoimintalain henki ei ole kovin strateginen, vaan enemmän työntekijöiden työsuhdetta turvaava. Viitalan (2013, 72) mukaan henkilöstösuunnitelmat sisältävät kuitenkin usein osasuunnitelmia, joissa strateginen henkilöstöjohtaminen on huomattavasti enemmän läsnä:

- ”osaamisen hankinta- / kehittämissuunnitelma
- työvoiman hankintasuunnitelma
- joustavan työvoimankäytön toimenpidesuunnitelma
- henkilöstön vuokraussuunnitelma
- henkilöstön vähentämissuunnitelma
- eläkkeellesiirtymisten aiheuttama osaamisen siirtosuunnitelma
- varahenkilö- ja sijaissuunnitelma
- seuraajasuunnitelma, urasuunnitelma
- sitouttamissuunnitelma
- palkitsemissuunnitelma
- hyvinvoinnin edistämissuunnitelma
- henkilöstövoimavarojen johtamisen kehittämissuunnitelma”.

Tässä tutkimuksessa eri osasuunnitelmia ei käsitellä osana henkilöstösuunnitelmaa, vaan osana strategisen henkilöstöjohtamisen eri osa-alueiden suunnittelua ja johtamista ja sitä kautta henkilöstöstrategiaa tarkentavina toiminnallisina suunnitelmina.

2.3.3 Rekrytointi

Rekrytointi on työvoiman hankkimista ja henkilöstövalintoja. Tämän tutkimuksen tarkastelussa rekrytointi on osa henkilöstösuunnittelua, sillä Vanhalaa ym. (2002, 327) lainaten ”yrityksen tarpeita laadullisesti ja määrällisesti mahdollisimman hyvin vastaavan työvoiman hankkiminen ja ylläpitäminen ovat yrityksen toiminnan kannalta ensiarvoisen tärkeitä” eikä sitä voi toteuttaa ilman henkilöstösuunnittelua.

Uuden työntekijän palkkaaminen on kauaskantoinen ja merkittävä päätös organisaatiolle niin toiminnallisesti kuin taloudellisestikin. Uudelta työntekijältä odotetaan paljon. Tavanomaisen työstä suoriutumisen lisäksi hänen odotetaan kehittävän itseään ja työtä organisaatiossa, sopeutuvan nopeasti organisaatioon ja vieläpä vaikuttavan positiivisesti työyhteisön kulttuuriin ja ilmapiiriin, mutta ennen kaikkea hänen odotetaan tuovan organisaatiolle lisäarvoa, joka heijastuu asiakkaisiin saakka. Onnistunut rekrytointi tuo uutta osaamista ja uusia ideoita. Epäonnistuneesta rekrytoinnista kärsivät niin organisaatio, asiakkaat kuin henkilö itsekin. Parhaimmillaan uusi työntekijä on kuitenkin uusi voimavara, jolla on organisaatiolle annettavaa. Hän tuo mukanaan joko koulutuksen tarjoamaa ajantasaista tietoa tai työkokemuksen kartuttamia taitoja ja näkemyksiä muiden organisaatioiden toiminnasta, nykyajan kehittyneet koulutusjärjestelmän myötä jopa molempia. (Viitala 2013, 98-99) Rekrytointi on myös strateginen päätös, sillä ”inhimillinen osaaminen antaa yritykselle kilpailuetua ja valintapäätökset ovat kalliita, pitkäaikaisia ja vaikeasti peruutettavissa” (Vanhalaa ym. 2002, 329). Rekrytointiin olisi siis syytä panostaa kuten muihinkin hankintoihin (Viitala 2013, 99).

Rekrytointiprosessi käynnistetään, kun henkilöstösuunnittelussa todetaan, että jonkin työtehtävän tai -kokonaisuuden hoitaminen ei onnistu nykyisellä resurssilla. Rekrytointi voi olla ulkoista tai sisäistä. Ulkoisessa rekrytoinnissa etsitään työntekijöitä organisaation ulkopuolelta. Sisäinen rekrytointi tapahtuu organisaatio sisällä, olemassa olevan henkilöstön keskuudesta. (Viitala 2013, 104)

Sisäistä rekrytointia käytetään henkilöstövalinnoissa usein silloin, kun ei haluta kasvattaa organisaation henkilöstömäärää. Sisäinen rekrytointi on kuitenkin olemassa olevalle henkilöstölle myös mahdollisuus tehtäväkiertoon tai jopa uuden uran luomiseen. Vastaavan tasoiisiin tehtäviin siirryttäessä puhutaan tehtävänkierrosta, haastavampiin tehtäviin siirryttäessä puolestaan urakierrosta. (Vanhalaa ym. 2002, 327-330) Aiemmin ura miellettiin nousemisena organisaation hierarkiassa tai työelämän ammatillisessa asemassa ylöspäin. Nykyisin urakäsite on laajentunut ja sillä tarkoitetaan yksilön koko ammatillista kehittymistä ensimmäisestä työpaikasta eläkkeelle siirtymiseen saakka. Urakehitys pitää sisällään myös siirtymisen vaakasuunnassa, mikä on yleistä asiantuntijatehtävissä. Sen lisäksi, että sisäinen rekrytointi on henkilöstön kannalta motivoivaa ja oppimista ja kehittymistä tukevaan kulttuuriin kannustavaa, on sillä myös henkilöstöä sitouttava vaikutus. Kun henkilöstö näkee, että oman organisaation sisällä on mahdollisuuksia uusiin haasteisiin, eivät he niin helposti

hakeudu organisaation ulkopuolelle ja tärkeä tietopääoma ei karkaa. Sisäinen rekrytointi on myös taloudellisesti edullisempaa kuin ulkoinen rekrytointi, kun vältetään rekrytointiprosessin kustannukset ja perehdyttäminenkin vaatii lyhyemmän ajan, kun organisaatio toimintatapoineen on hakijalle tuttu. (Viitala 2013, 105-106)

Viitalan (2013) mukaan ”sisäistä henkilöstöhankintaa tuetaan parhaiten systemaattisen urasuunnittelun avulla”. (Viitala 2013, 105) Urasuunnittelu pohjautuu suoritusten ja osaamisen arviointiin. Tietoja kartoitetaan yleensä esimiehen ja alaisen välisissä kehityskeskusteluissa, mutta nykyiset tietojärjestelmät mahdollistavat myös työntekijöiden oman osaamis- ja kehittämistoiveiden ilmoittamisen suoraan henkilöstöhallinnon käyttöön. Kerättäviä tietoja ovat esimerkiksi nykyiset työtehtävät, työssä menestyminen, uratavoitteet, kouluttautuminen ja muut työssä kehittymistä edistävät toimet. Systemaattista urasuunnittelua tehtäessä on syytä varovaisuuteen. Jos järjestelmästä tulee liian kankea ja työntekijöitä ryhdytään nimeämään ja jaottelemaan kyvykkyyksien (talent) mukaan kovin aikaisessa uran vaiheessa, saattaa ryhmän ulkopuolelle jäädä erinomaisia työntekijöitä, joiden motivaatio heikentyy ja lähtöhalukkuus lisääntyy. (Vanhala ym. 2002, 327-330; Viitala 2013, 105 ja 108)

2.3.4 Henkilöstösuunnittelun haasteita

Henkilöstösuunnittelun keskeisimmät haasteet ovat viime vuosikymmeninä nousseet liiketoiminnan nopeasyklisyydestä ja sen aiheuttamasta toiminnan joustavuuden vaatimuksesta. Muutokset tapahtuvat nopeasti ja niitä on vaikea ennustaa ja vauhti näyttää vain kiihtyvän. Joustavuuden vaade voi liittyä henkilöstön määrään, henkilöstön osaamiseen ja käytettävyyteen, työaikoihin, henkilöstökustannuksiin tai työnteon maantieteelliseen sijoittumiseen. Vaatimukset voivat olla ristiriidassa keskenään. Määrällistä joustoa tavoiteltaessa saatetaan menettää osaamista, joka olisi tarpeen säilyttää pitkän tähtäimen henkilöstösuunnittelun näkökulmasta. Henkilöstön käytettävyyden ja henkilökustannusten joustamattomuus voi aiheuttaa säästöä kehittämiskustannuksissa, mikä voi puolestaan heikentää organisaation kilpailukykyä, kun osaamisen kehittämisestä ei ole huolehdittu. (Viitala 2013, 74-75)

Tämän hetken trendihaaste on sodan jälkeen syntyneiden suurten ikäluokkien eläköityminen. Viitalan (2013) mukaan viiden prosentin lähtövaihtuvuus on hyvä organisaation uudistumisen kannalta. Tätä suurempi vaihtuvuus nostaa kustannuksia, jotka aiheutuvat rekrytoinnista, perehdyttämisestä ja alkuvaiheen virhe- ja tehottomuuskustannuksista. Suuri vaihtuvuus vaatii hallittua suunnittelua. On pohdittava hiljaisen tiedon ja tarpeellisen osaamisen siirtyminen, ura- ja työnkiertomahdollisuudet sekä organisaation ulkopuolisen rekrytoinnin tuomat mahdollisuudet. Toisaalta osaamisen pitäisi olla rekrytoinnin keskiössä, mutta olisi myös hyvä valita eri-ikäisiä ihmisiä, jotta vaihtuvuusongelma ei toistuisi. (Viitala 2013, 75-76)

Usein osajista myös kilpaillaan. Organisaation houkuttelevuuteen työnantajana vaikuttaa paljon työnantajakuva, käsitys siitä, miten organisaatio ottaa

vastaan ja kohtelee työntekijöitään. Osaajan päätökseen voi vaikuttaa raha eli palkkataso, mutta myös perehdyttämisellä, henkilöstön kehittämisellä ja johtamisella on merkitystä työpaikan valinnassa. Työnantajakuvaa kannattaa siis vaalia ja kehittää. Pitkäjänteisen näkökulman säilyttäminen hektisyyden keskellä ja olemassa olevista henkilöstövoimavaroista huolehtiminen ja hyvä johtaminen ovat tärkeitä elementtejä tässä tehtävässä. (Viitala 2013, 102-103)

2.4 Osaamisen johtaminen

”Osaamisen johtaminen sisältää kaiken sellaisen tarkoituksellisen toiminnan, jonka avulla organisaation strategian edellyttämää osaamista vaalitaan, kehitetään, uudistetaan ja hankitaan”. Osaamisen johtamisen tärkein tavoite on organisaatiossa toimivien ihmisten osaamisen tason säilyttäminen ja nostaminen sekä tämän osaamisen mahdollisimman tehokas hyödyntäminen, minkä toivotaan näkyvän organisaation parantuneena tuloksena. (Viitala 2013, 170)

Henkilöstöammattilaisilla on osaamisen johtamisessa keskeinen rooli. He yleensä vastaavat organisaatiossa tarvittavien osaamisten määrittelystä, niiden yhdistämisestä työn vaatavuuden määrittelyyn sekä näihin liittyvistä arviointiprosesseista kuten osaamiskartoitukset ja suoriutumisen arviointi. Heillä on asiantuntemuksensa perusteella luonteva rooli myös osaamisen johtamisen toimintatapojen, järjestelmien ja työkalujen koordinoinnissa ja kehittämisessä. He myös suunnittelevat osaamiseen liittyviä koulutus- ja kehitystoimia, joiden avulla osaamista kartutetaan. Päävastuu osaamisen johtamisesta kuuluu kuitenkin liiketoiminnasta vastaavalle johdolle. Henkilöstöammattilaisten rooli on auttaa johtoa luomaan sellaiset prosessit ja osaamisen taso, jonka avulla tavoitteet voidaan saavuttaa. (Viitala 2013, 184-185)

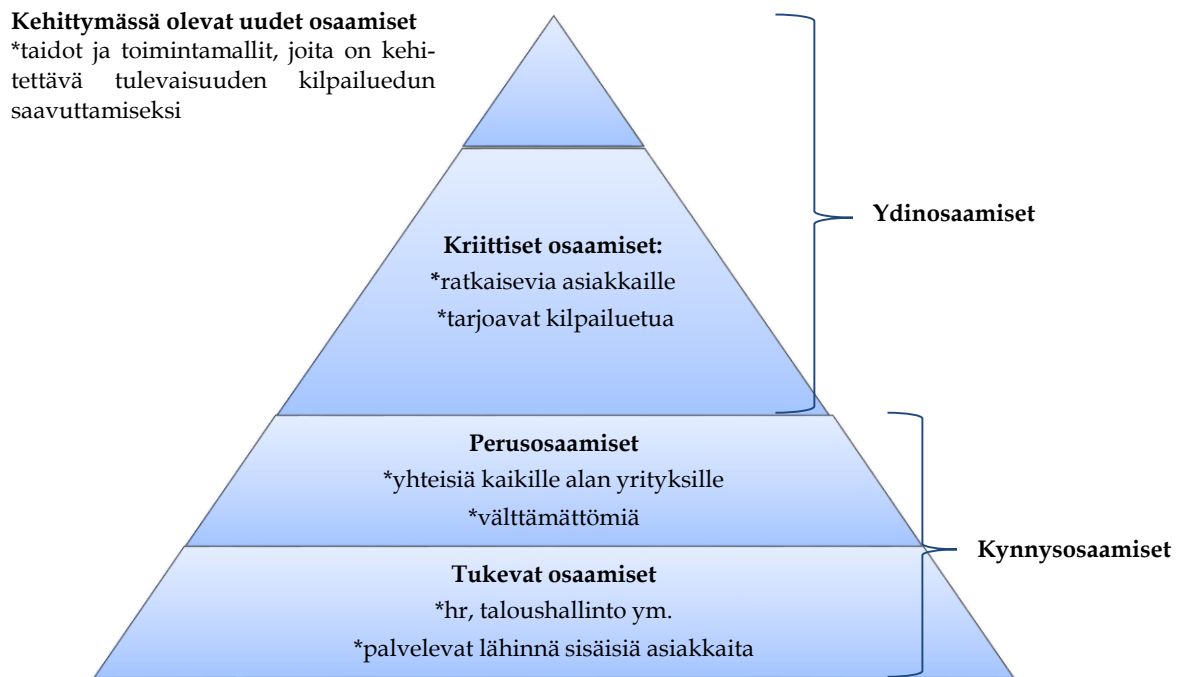
On tärkeää, että organisaation toimijat ymmärtävät oman osuutensa myös osaamisen johtamisessa. Viitalaa (2013, 170-172) mukaileva kuvaus osaamisen johtamisen vastuunjaosta on kuvattu kuviossa 4.



KUVIO 4. Osaamisen johtamisen vastuut (Viitala 2013, mukailten)

Organisaation osaaminen ei synny ilman ihmistä eikä ihmisten osaaminen kytkeydy organisaation päämääriin itsestään. Yksittäisen ihmisen oppiminen ei myöskään vielä riitä uudistamaan organisaation toimintaa siinä määrin, että muutos olisi havaittavissa esimerkiksi asiakkaiden tasolla, joten tarvitaan sosiaalisia prosesseja, joissa ihmiset jakavat, luovat ja hyödyntävät tietoa ja osaamista. Jos tieto ja osaaminen näin siirtyvät yksilöltä ryhmän tasolle ja siitä uusiksi toimintamalleiksi, prosesseiksi ja innovaatioiksi, on oppiminen edennyt yksilöstä organisaatioon. Tällaisen organisaation oppimisen tuloksena on syntynyt niin tallennettua tietoa ja osaamista kuin organisaatiokulttuuri arvoineen ja uskomuksineen, joka jää organisaatioon ihmisten vaihtuessa. (Viitala 2013, 170 - 172)

Organisaatiossa on monentasoista osaamista. Osa osaamisesta on sellaista, jota ilman liiketoimintaa ei olisi olemassa. Tätä osaamista kutsutaan strategiseksi osaamiseksi tai ydinosaamiseksi (core competence, core capability). Tämän lisäksi organisaatio tarvitsee osaamista, joka tukee ja luo pohjan ydinliiketoiminnalle. Tätä osaamista kutsutaan kynnysosaamiseksi. Tämä Longin ja Vickers-Kochin (1995) mukainen ja Viitalan (2013, 172-175) mukailema osaamisen jaottelu on kuvattu tarkemmin kuviossa 5.



KUVIO 5. Yrityksen erityyppiset osaamiset (Long & Vickers-Koch 1995, Viitalan 2013 muokailmana)

Jotta organisaatio voi toimia, on kynnysosaamisten oltava kunnossa. Organisaation menestymisen kannalta on kuitenkin tärkeintä määrittää ydinosaamiset eli osaamiset, joiden avulla menestys on saavutettu tai se on saavutettavissa. Tämä osaaminen eli ydinkyvykyys on organisaation ydinosaamista, joka tarjoaa asiakkaalle merkittävää lisäarvoa, josta hän on valmis maksamaan ja jota ei kilpailijoilla ole saatavissa. Ydinosaamista ovat myös kehittymässä olevat uudet ideat ja osaamiset. Niiden avulla luodaan tulevaisuutta. Osaamisen johtamisen tulee pystyä määrittelemään nämä osaamiset, auttaa niiden säilyttämisessä ja kehittämisessä ja sitä kautta varmistaa, että organisaatiolla on edellytykset saavuttaa strategiansa tavoitteet sekä nyt että tulevaisuudessa. Käytännön keinoja osaamisen paikantamiseen, arviointiin ja hyödyntämisen suunnitteluun ovat kehityskeskustelut, osaamiskartoitukset sekä muut kahdenkeskiset tai ryhmätason pohdinnat organisaation sisällä. (Viitala 2013, 172-175 ja 177)

Ydinosaaminen on organisaation tärkein lenkki, edellytys toiminnalle. Ydinosaaminen voi olla ylivoimaista teknologista tietotaitoa, joka tukee tuotantoa, tai prosessiosaamista, joka voi liittyä tuotekehitykseen, logistiikkaan tai vaikkapa johtamiseen, mutta se voi olla myös tapa hoitaa asiakassuhteita tai palvella asiakasta. Ydinosaamisen aseman sisäistämisestä huolimatta on kuitenkin tärkeää, että kaikki organisaation jäsenet, myös ne, joiden työtehtävät ovat ns. kynnysosaamisalueella, kokevat oman työnsä tärkeänä osana strategisten tavoitteiden saavuttamisessa, ja että heillä on siihen riittävä osaaminen, jota myös kehitetään. Työviihtyvyyden kannalta on tärkeää, että jokainen kokee oppivansa ja olevansa pätevä ja tarpeellinen. (Viitala 2013, 174 ja 179)

Osaamisen johtamisessa, kuten strategisessa henkilöstöjohtamisessa yleensäkin, kaikki liittyy kaikkeen. Niinpä osa-aluetta on hankala jakaa osiin ja käsitellä toisistaan erillisinä. Tässä tutkimuksessa osaamisen johtamista tarkastellaan suoriutumisen arvioinnin ja johtamisen sekä osaamisen kehittämisen näkökulmista. Lisäksi näistä erilleen on nostettu kehityskeskustelu ja palkitseminen.

2.4.1 Suoriutumisen arviointi ja johtaminen

Organisaation menestyksen ehtona on tehokas toiminta ja keskeinen osa tätä toimintaa on yrityksessä työskentelevien ihmisten kyky toimia tehokkaasti. Suoriutumisen johtaminen onkin puhdasta henkilöstöjohtamista, sillä suoriutumisen johtamisessa on kysymys yksittäisen tehtävän ja sitä hoitavan henkilön työsuorituksesta suhteessa organisaation kokonaisuuteen ja tavoitteisiin. (Viitala 2013, 130)

Viitalan (2013) mukaan suoriutumisen johtamisessa (performance management) on tärkeää tavoitteiden asettaminen, niiden saavuttamisen mittaaminen ja arviointi. ”Jos arvioinnin perusteella huomataan, että suoriutuminen ei ole toivotulla tasolla, analysoidaan siihen vaikuttaneita tekijöitä”. Syy voi olla osaamisessa, mutta myös toimintaympäristössä. Jos kyse on osaamisen puutteesta, ryhdytään sen kehittämiseen. Motivoivan palkitsemisen liittämällä arviointiin ja tavoitteiden saavuttamiseen pyritään vaikuttamaan suoriutumiseen. (Viitala 2013, 132)

Henemanin ja Wernerin (2005) mukaan suoriutumisen johtaminen on uskottavaa, kun tavoitteet on onnistuttu määrittämään hyvin. Tavoitteiden määrittely on heidän mielestään onnistunut, kun se noudattaa nk. SMART-periaatetta eli tavoitteet ovat:

- yksiselitteisiä ja ymmärrettäviä (specific)
- mitattavissa ja todennettavissa olevia (measurable)
- mahdollisia saavuttaa käytettävissä olevin valtuuksin ja välinein (achievable)
- mahdollisia saavuttaa yrityksen ja toimintaympäristön vallitsevassa tilanteessa (realistic)
- tavoitteilla on aikataulu, jossa ne on määrä saavuttaa (time based). (Heneman & Werner 2005, teoksessa Viitala 2013, 136)

Suoriutumisen arviointi voi perustua talouden, asiakkaiden, prosessien tai oppimisen ja kehittymisen näkökulmiin. Mittareina voidaan käyttää tunnuslukuja, kuten liikevoitto tai myyntituotto, tai laadullisia selvityksiä, kuten asiakastyytyväisyys- tai ilmapiirikysely. Arvioinnin pohjaksi on olemassa monia valmiita malleja, jäsennyksiä ja mittaristoja. Näkökulmista ja apuvälineistä huolimatta jokaisen organisaation on päätettävä itse, miten se sisällään suoriutumista arvioi. (Viitala 2013, 132 ja 134)

”Grönfors (1996) on koonnut elementtejä, joita pidetään yleisesti tärkeinä rakennettaessa yrityksen suorituskyvyn johtamisen järjestelmää:

- Organisaatiossa kaikilla pitäisi olla yhteinen näkemys päämääristä ja tavoitteista.
- Yksilölle asetettavien tavoitteiden pitää olla yhteydessä sekä yksikön että organisaation tavoitteisiin.
- Tavoitteiden saavuttamista on seurattava säännöllisesti ja määrämuotoisesti.
- Organisaation jäsenten henkilökohtaiselle kehittämiselle on pantava suuri paino. Näin autetaan heitä saavuttamaan tavoitteensa.
- Organisaation jäsenillä tulee olla läheinen suhde esimiehiinsä; esimiestyön vallitsevia piirteitä ovat valmentaminen, rohkaiseminen ja motivoiminen.
- Suoritusten johtamisen järjestelmän tulee sisältää myös itse järjestelmän vaikuttavuuden ja tehokkuuden arviointia, jolloin arvioidaan järjestelmän vaikutusta organisaation toimintaan.” (Grönfors 1996, 84 - 85, teoksessa Viitala 2013, 133)

Suoriutumista voidaan tarkastella niin organisaatio-, yksikkö- kuin yksilötasollakin. Olipa tarkastelutaso mikä tahansa, on tärkeää, että tuloksia arvioidaan ymmärrettäviä, yhteisesti hyväksytyjä ja oikeudenmukaisia mittareita käyttäen. (Viitala 2013, 135)

Henkilöstöjohtamisen näkökulmasta yksilötason suoritusten arviointi on tärkeä osa suoriutumisen johtamista. Tarkastelun pohjana on yleensä laadittu tehtäväkuva, johon henkilön työsuoritusta verrataan. Tehtäväkuvan mukaiset tavoitteet sekä osaamisen kehittämisen kohteet, keinot ja aikataulu kirjataan ylös esimiehen kanssa käytävissä tavoite- tai kehityskeskusteluissa ja tilanne tarkistetaan säännöllisin väliajoin. Organisaation tavoitteiden näkökulmasta suorituksen arvioinnin tavoitteena on lähes poikkeuksetta tehokkuuden lisääminen. Henkilöstöjohtamisen rooli on huolehtia, että suoriutuksia koskevat tavoitteet ja arviointi ottavat huomioon myös ihmisten motivaation, työn ilon ja työssä jaksamisen edellytykset. Lisäksi (Viitala 2013, 135-137)

2.4.2 Osaamisen kehittäminen

Osaamisen kehittämisestä käytetään vielä hyvin yleisesti käsitettä henkilöstön kehittäminen (Human Resource Development, HRD) (Viitala 2013, 189) ”Henkilöstön kehittämisellä tarkoitetaan toimenpiteitä, joilla yrityksen henkilöstön toimintavalmiutta ja suoritustasoa ylläpidetään ja parannetaan. Tavoitteena on, että henkilöstö pystyy hoitamaan menestyksellisesti nykyiset tehtävänsä ja että sillä on valmiudet suoriutua myös tulevista tehtävistä.” (Vanhala ym. 2002, 330)

Ennen 1990- lukua henkilöstön kehittäminen oli koulutuspainotteista. 1990-luvulla alettiin puhua kompetenssista (pätevyys) ja osaamisen kehittämisestä. ”Yksilön pätevyys muodostuu hänen tiedoistaan, taidoistaan, kokemuksestaan, arvoistaan ja asenteistaan sekä kyvystä solmia ja ylläpitää ihmissuhteita.” Pätevyys ei ole pelkän koulutuksen tulos ja myös tehtävankierto, sijaisena toiminen, projektityöskentely ja itseopiskelu alettiin ymmärtää pätevyyttä lisäävänä ja osaamista kehittävästä toimintana. Nykyisin henkilöstön kehittäminen kattaa koko työsuhteen elinkaaren alkaen perehdyttämisestä ja päättyen eläkkeelle siirtymisvalmennukseen. (Vanhala ym., 2002, 331-332) Nykyisessä työelämässä harva selviää läpi työuran uudistamatta osaamistaan aika ajoin. Tietoisuus oman osaamisen tilasta ja omista vahvuuksista ja niiden hyödyntämisestä, sekä omista heikkouksista ja niiden kehittämisestä, ovat työssä menestymisen ja viihtymisen avaimia. (Viitala 2013, 181-182)

Henkilöstön kehittäminen korostaa henkilöstöä kehittämistoimenpiteiden kohteena. Uudempi osaamisen kehittämisen ajattelumalli näkee jokaisen yksilön vastuullisena osana omaa ja yhteisönsä osaamisen kehittymistä. Organisaation tehtävänä on luoda oppimisen edellytykset ja mahdollisuudet. Osaamisen kehittämistä johdetaan aktiivisesti, sillä yhdelläkään yrityksellä ei ole vara jäädä odottamaan, että työntekijät itse havaitsevat kehitystarpeensa. Kyseessä on kahden kauppa: ”työntekijä sitoutuu pitämään osaamisensa ajan tasalla ja yritys sitoutuu tukemaan heitä siinä”. (Viitala 2013, 189)

Henkilöstön osaamisen kehittämisen tavoitteena on ”saada aikaan sellaista osaamisen tason kehittymistä, että se näkyy toiminnan tehostumisena ja laadun kehittymisenä sekä viime kädessä yrityksen menestymisen edellytysten ja kannattavuuden paranemisena”. Jotta tämä on mahdollista, on henkilöstön osaamisen kehittämisellä oltava selkeät tavoitteet, joihin suuntautumista selvitetään osaamisen ja osaamistarpeiden kartoituksilla. Osaamiskartoituksen avulla selvitetään, millaista osaamista organisaatiossa on niin organisaation, yksikön kuin yksilönkin tasolla. Osaamiskartoituksesta nousevat kehitystarpeet määritellään ja dokumentoidaan. (Viitala 2013, 182)

Osaamiskartoitus kulkee käsi kädessä suoriutumisen arvionnin kanssa, sillä kehittämistarpeessa on kyse toivotun ja nykyisen suoritustason välisestä erosta. Yksilön osaaminen, suoriutuminen, kehitystarpeet ja motivaatio arvioidaan yleensä työntekijän ja esimiehen välisessä kehityskeskustelussa. Koko työyksikön osalta vastaava arvionti tapahtuu yksilöiden tietoja yhdistämällä sekä vuoropuhelulla johdon, esimiesten ja työntekijöiden kesken. Keskustelujen ja selvitystyön pohjalta laaditaan koko henkilöstöä koskeva kehityssuunnitelma tai yksiköitä, tiimejä tai yksittäisiä henkilöitä koskevia kehittämissuunnitelmia, joiden avulla lähdetään suuntautumaan kohti tavoiteltavaa osaamista. (Vanhala ym. 2002, 332 ; Viitala 2013, 182 ja 186) Viitalan (2013, 186-187) mukaan ”suunnitelmassa voidaan määritellä seuraavia asioita:

- Missä asioissa halutaan kehittyä?
- Mihin pyritään eli mikä on tavoiteltava osaamistaso?
- Mitä aiotaan tehdä tavoitteiden saavuttamiseksi?
- Ketkä kehittämistoimintaan osallistuvat?
- Mikä on kehittämisaikataulu?
- Miten tuloksia seurataan?
- Ketkä kehittämistä hoitavat?
- Paljonko kehittämiseen on varattu rahaa?”

Osaamisen kehittämisen tavoitteena on tuottaa organisaatioon yhteistä osaamista sekä osaavia ja motivoituneita työntekijöitä, joiden avulla organisaation tavoitteiden saavuttaminen ja menestyminen on mahdollista. (Vanhala ym., 2002, 332 ; Viitala 2013, 182). Niin yksilö- kuin ryhmätasonkin osaamista voidaan kehittää työyhteisössä monin eri tavoin, kuten seuraava lista osoittaa :

- perehdyttäminen
- työnopastus
- haasteelliset erityistehtävät, projektit ja työkomennukset
- sijaisuuksien hoito
- ristiinkoulutus toiseen tehtävään
- mentorointi
- tutorointi
- työnohjaus
- toimintaoppiminen
- verkko-oppiminen (e-learning)
- koulutus
- omaehtoinen eli itseohjautuva oppiminen
- opiskelu opintovapaalla
- kokeilutoiminta
- ongelmanratkaisutilanteet
- palaverit
- parhaista käytännöistä oppiminen eli bench marking
- vierailut ja opintokäynnit. (Viitala 2013, 193-204)

2.4.3 Kehityskeskustelu

Siinä missä henkilöstösuunnittelu on strategisen henkilöstöjohtamisen keskiössä, voisi kehityskeskustelusta sanoa, että se on vastaavasti strategisen henkilöstöjohtamisen ulkokehällä oleva yhdistävä tekijä.

Kehityskeskustelu on hyvin laajasti käytöön otettu arjen henkilöstöjohtamisen toimintatapa. Se on väline, jonka avulla organisaatio saa tarvitsemaansa tietoa henkilöstön osaamisesta, kehittämistarpeista ja -toiveista henkilöstövoimavarojen kohdentamisen ja kehittämistoimien suunnittelun tueksi. Yleisim-

min kehityskeskustelu käydään esimiehen ja alaisen kesken, mutta organisaatiossa voidaan käydä myös tiimiä tai yksikköä koskevia ryhmäkehityskeskusteluja. Ryhmäkehityskeskustelun avulla saadaan muodostettua yhteinen käsitys ryhmän tavoitteiden ja toiminnan vaatimista osaamisen kehittymistarpeista. (Viitala 2013, 188)

Ryhmäkehityskeskustelulla ei kuitenkaan pitäisi korvata esimiehen ja alaisen välistä kahdenkeskistä kehityskeskustelua. Kahdenkeskisessä kehityskeskustelussa tarkastellaan yksittäisen työntekijän osaamista sekä nykyisen osaamisen että tulevien osaamistarpeiden ja kehittymistoiveiden ja -tarpeiden näkökulmasta. Kehityskeskustelu on siis samalla kertaa suoriutumisen arviointia ja osaamiskartoitusta. Kun kehityskeskustelun avulla on saatu selville työntekijän osaamistaso ja kehittymistarpeet ja -toiveet, voidaan tiedon pohjalta tehdä organisaation tavoitteiden toteutumista vahvistavaa laadullista henkilöstösuunnittelua ja sisäistä rekrytointia, pohtia työntekijää motivoivaa ja organisaation tarpeet täyttävää uudistumista työssä ja suunnitella hänelle uraa. Suoriutumisen arviointia suhteessa tavoitteisiin voidaan käyttää myös palkitsemisen pohjana. Ja kun vielä tunnustetaan kehityskeskustelun merkitys tiedonkulun, yhteistyön ja yhteisiin tavoitteisiin sitoutumisen lisääjänä, voidaan todeta, että merkitys on myös suuri työssä viihtymisen ja työhyvinvoinnin näkökulmasta. (Viitala 2013, 188)

2.4.4 Palkitseminen

”Yrityksellä on velvollisuus maksaa kohtuullinen korvaus siitä työpanoksesta, jonka siellä työskentelevät ihmiset yritykselle antavat. Palkka on vastine tehdystä työstä.” Palkitseminen on kuitenkin palkkaa laajempi käsite. Se pitää sisällään muut työhön liittyvät taloudelliset etuudet ja niiden lisäksi myös erilaisia aineettomia palkitsemisen muotoja. Tällaisia ovat esimerkiksi mahdollisuus kehittyä ja toteuttaa itseään kiinnostavan työn kautta, työstä saatu arvostus, mahdollisuus vaikuttaa ja osallistua tai työsuhteen pysyvyys ja joustavat työajat. (Viitala 2013, 138-139)

Palkitsemista koskevat periaatteet muodostavat organisaation palkkapolitiikan, joka on olennainen osa henkilöstöstrategiaa ja sitä kautta linjassa organisaation strategian kanssa. On tärkeää, että palkitseminen on organisaation palkitsemisjärjestelmä on selkeä ja oikeudenmukainen, sillä ”kunnossa oleva palkitsemispolitiikka mahdollistaa hyvien työntekijöiden saamisen ja pysyvyyden yrityksessä”. (Viitala 2013, 137 ja 140-141) Palkitsemisjärjestelmää pohdittaessa on Viitalan (2013, 140) mukaan syytä ottaa kantaa seuraaviin pääperiaatteisiin:

- Mistä halutaan palkita?
- Mitä palkitsemiskeinoja käytetään?
- Jos palkitaan tuloksista, niin minkä organisaatiotason tuloksista palkitaan ja miten palkkiot jaetaan?

- Miten palkitsemisessa asemoidutaan työnantajamarkkinoilla ja erityisesti suhteessa niihin yrityksiin, jotka kilpailevat samasta työvoimasta?

Vaikka osa työn palkitsevuutta ovat aineetonta, ei mitattavissa olevaa ja yksilöön liittyvää, on näkyvin palkitsemisen muoto kuitenkin palkka. Työstä maksettavaa palkkaa määriteltäessä yksilötasolla tulisi siinä voida ottamaan huomioon työn vaativuus, henkilön osaaminen ja työn merkitys organisaatiolle. Lisäksi sen pitäisi olla oikeassa suhteessa työhön liittyviin velvollisuuksiin ja palkkatasoon samanlaisissa tehtävissä muualla. Palkan motivoivuuden säilyttämiseksi palkan tarkistamisen pitäisi olla osa suoriutumisen arviointia eli palkkaa pitäisi pystyä tarkistamaan suhteessa työsuoritukseen ja työn tuloksiin. (Viitala 2013, 132 ja 140) On kuitenkin syytä muistaa, että palkan merkitys motivaatiotekijänä ei ole yksiselitteinen, vaan se riippuu ihmisen arvoista, taloudellisesta tilanteesta ja elämänvaiheen luomista taloudellisista tarpeista. Työmotivaation pysyvyyden kannalta on rahallista palkitsemista tärkeämpää huolehtia työn sisällön kehittamisestä ja henkilöstön hyvinvoinnista työssä. (Viitala 2013, 160)

Sosiaalinen palkitseminen on aineetonta palkitsemista, jonka merkitys motivaation ja sitoutumisen ylläpitäjänä on suuri. Sosiaaliset palkkiot ovat tunnustuksia tai muita työhön liittyviä tekijöitä, jotka saavat työntekijän tuntemaan itsensä arvostetuksi ja tärkeäksi työyhteisössä ja organisaatiossa. Kiitos, tunnustus hyvin tehdystä työstä, organisaatiota yhdistävät juhlat ja tapahtumat, jotka luovat yhteenkuuluvuuden tunnetta, statussymbolit, organisaation edustaminen ja organisaation sosiaaliset verkostot, jopa työn kautta muodostuva kaveriporukka ovat sosiaalisia palkkioita, joita työntekijät arvostavat. Työntekijät arvostavat myös mahdollisuuksia ammatilliseen kehittämiseen työssä ja siihen liittyvässä koulutuksessa. Kiitoksen tästä työnantaja saa työhön sitoutumisen kautta. (Viitala 2013, 162-164)

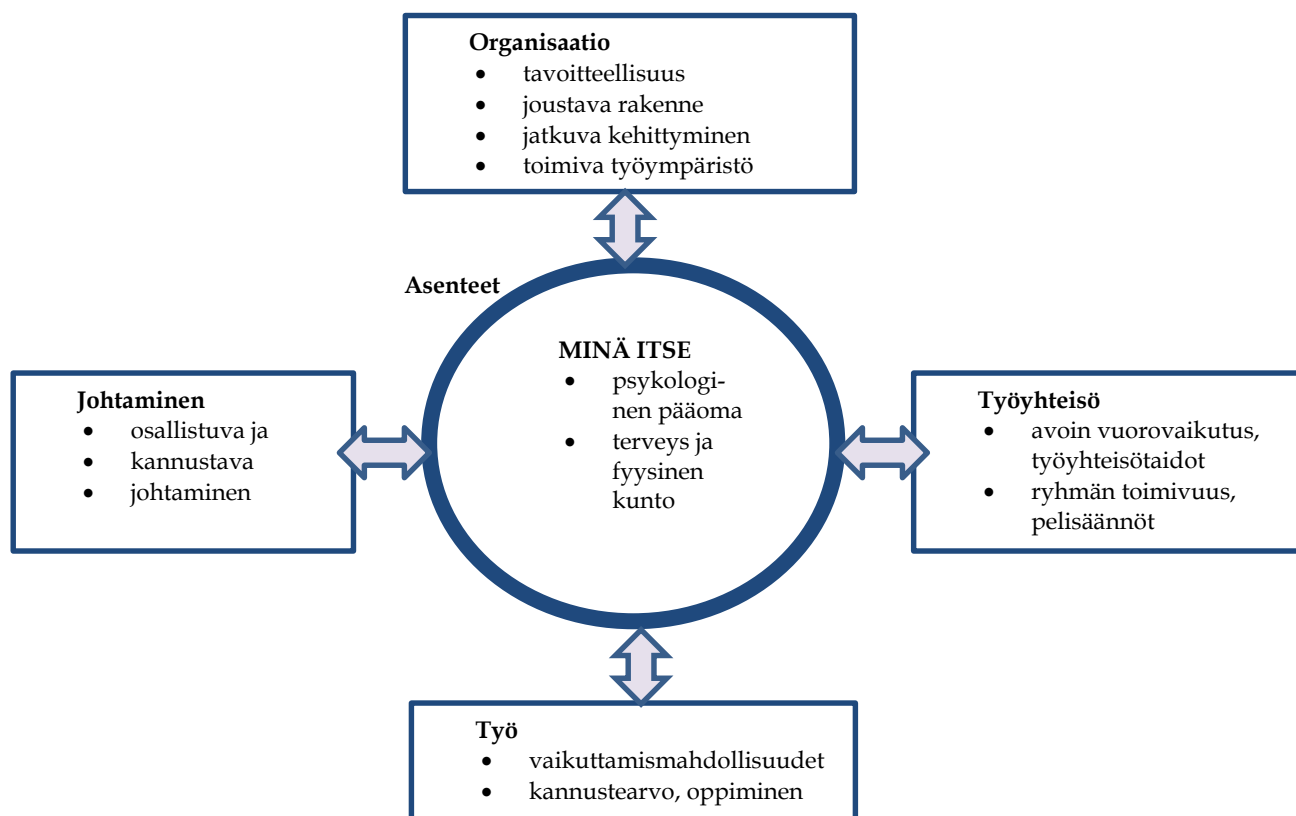
2.5 Työhyvinvointi

Työhyvinvoinnin kehittäminen on alkanut työturvallisuuden edistämisestä ja sairauksien vähentämisestä jo yli sata vuotta sitten. Vähitellen näkökulma on laajentunut ja yksilön sijaan huomio on kiinnittynyt koko työyhteisön toimivuuteen ja terveyden edistämiseen. (Manka, Heikkilä-Tammi & Vauhkonen 2012, 12) Työturvallisuus on nykyisin varmistettu lainsäädännön ja sanktioiden avulla ja työhyvinvointia tarkasteltaessa keskitytään enemmän työn henkisiin ja sosiaalisiin aspekteihin. Tarkastelun painopiste on myös siirtynyt työyhteisön kielteisestä voimavaroja kuluttavasta tarkastelusta myönteisten piirteiden tutkimiseen ja kehittämiseen. (Manka, Kaikkonen & Nuutinen 2007, 7)

”Vain hyvinvoiva henkilöstö pystyy työskentelemään tehokkaasti, oppimaan, kehittämään sekä tuottamaan luovia ratkaisuja ja uusia innovaatioita.” Kun henkilö voi käyttää työssä vahvuuksiaan ja työolosuhteet mahdollistavat innostuksen ja kehittymisen, voi hankalissakin olosuhteissa innostua ja nauttia

työstä. Puhutaan työn imusta. Työn imua kokeva ihminen suhtautuu myönteisesti työpaikkaansa. Hän kokee, että häntä tuetaan ja arvostetaan, ja hän saa aikaan tuloksia, kehittyy ja toimii työpaikalla muidenkin hyväksi. (Viitala 2013, 212-213)

Mankan, Bordin ja Heikkilä-Tammen (2013) mukaan ”työhyvinvointi mahdollistuu, jos työn myönteiset piirteet, imu, on isompaa kuin sen kuormittavat piirteet”. Hyvinvointia on heidän mukaansa mahdollista edistää lisäämällä toimia, jotka kehittävät työn voimavaroja ja pahoinvointia puolestaan ehkäistään pitämällä työn vaatimukset kohtuullisina. Työhyvinvointi on monen tekijän summa. Siihen vaikuttavat työntekijän itsensä lisäksi organisaation piirteet, johtaminen, työyhteisön ilmapiiri ja työ itsessään. (Manka, Bordi & Heikkilä-Tammi 2012, 14-15) Mankan ym. (2013, 15) kuvaama malli työhyvinvointiin vaikuttavista tekijöistä ja niiden vuorovaikutuksesta on kuvattu kuviossa 6.



KUVIO 6. Työhyvinvointiin vaikuttavat tekijät (Manka, Bordi & Heikkilä-Tammi 2013)

Työhyvinvointiin vaikuttavista tekijöistä kannustava ja osallistava johtaminen luo hyvän maaperän työhyvinvoinnille, mutta on myös tärkeää, että työ itsessään on hallittavissa oleva, kehittymismahdollisuuksia sisältävä ja siihen voi myös itse vaikuttaa. Yhteisöllisyys on työyhteisön hyvinvointia lisäävä tekijä, sosiaalinen pääoma, johon johtamisella voidaan vaikuttaa. Yksilöllisiä voimavaroja ovat puolestaan itseluottamus, toiveikkuus, optimismi ja sitkeys, omat

asenteet sekä osaaminen, terveys ja fyysinen kunto. (Manka, Bordi & Heikkilä-Tammi 2012, 15-16; Manka, Heikkilä-Tammi & Vauhkonen.2012, 13)

Työhyvinvointi ei synny organisaatiossa itsestään, vaan sille täytyy asettaa tavoitteet ja joita kohti toimintaa johdetaan systemaattisesti, mikä edellyttää strategista suunnittelua, toimenpiteitä voimavarojen lisäämiseksi sekä toiminnan jatkuvaa arviointia. ”Työhyvinvointi mahdollistuu organisaation ja työntekijöiden myönteisestä vuorovaikutuksesta. Se on kumppanuussuhde, jossa viisaasti toimiva työpaikka mahdollistaa mielekkään työnteon. Työstä tulee silloin tuloksellista työnantajalle ja työniloa aiheuttavaa työntekijälle.” (Manka ym. 2007, 7).

Työhyvinvointi on hyvin subjektiivinen käsite ja monien tekijöiden summa, vaikka siihen usein vaikuttavat myös objektiivisesti mitattavat asiat kuten sairaus tai tapaturma, ja sitä voidaan tarkastella monin eri tavoin. Työhyvinvoinnin yhteydessä käytetään usein käsitteitä työkyky ja työn kuormittavuus. Työkyvyn elementtejä ovat

- työntekijän terveys,
- ammatillinen osaaminen,
- motivaatio, asenteet ja arvot sekä
- työ, työyhteisö ja organisaatio.

Kolme ensimmäistä elementtiä kuvaavat yksilön omia voimavaroja. Yksilön terveys koostuu terveydentilan lisäksi fyysisestä, henkisestä ja sosiaalisesta toimintakyvystä. Ammatillinen osaaminen kattaa sekä koulutuksen että muun hankitun ammattiosaamisen. Arvot, asenteet ja motivaatio kuvastavat yksilön suhtautumista omaan työhönsä ja miten työ ja muu elämä kohtaavat. Neljäs elementti kuvaa varsinaista työtä ja työympäristöä. Elementtien yhdistelmänä muodostuu kokonaistyökyky. (Viitala 2013, 213-214)

Työnantaja voi yrittää vaikuttaa yksilöön itseensä liittyviin työkyvyn elementteihin terveyttä edistävää toimintaa tukemalla, osaamisen kehittämisellä sekä motivoivilla työtehtävillä, mutta suurin vastuu näistä osa-alueista on kuitenkin yksilöllä itsellään. Itse työhön liittyviä, työhyvinvointia uhkaavia ja heikentäviä tekijöitä kutsutaan kuormitustekijöiksi. Ne voivat olla fyysisiä tai psyykkisiä. ”Työn fyysisiä kuormitustekijöitä ovat esimerkiksi työasennot, työliikkeet, nostaminen ja liikkuminen sekä työjärjestelyt, kuten työajat, työvuorot ja työn tauotukset (Viitala 2013, 215).” Kuormitusta voivat aiheuttaa myös lämpötila, kemikaalit, melu ja vetoisuus. Työ on psyykkisesti kuormittavaa, jos työn vaatimusten ja työntekijän voimavarojen välillä on ristiriitaa. Ristiriita voi olla laadullinen tai määrällinen ylikuormitus, mutta myös alikuormitus eli työtehtävät ovat liian helppoja työntekijän kykyihin nähden tai niitä on liian vähän. Psyykkistä kuormitusta voivat aiheuttaa myös ongelmat työyhteisön tai organisaation toiminnassa. Erityisesti psyykkisen kuormituksen vaikutus riippuu yksilöllisistä tekijöistä kuten persoonallisista ominaisuuksista, osaamisesta ja fyysisestä kunnosta. (Viitala 2013, 214-216)

Nyky-yhteiskunnassa työhyvinvointia uhkaavat erilaiset asiat kuin muutama vuosikymmen taaksepäin. Tämän hetken tyypillisiä työhyvinvointia uhkaavia tekijöitä ovat

- työpaikan epävarmuus
- tietotyön tuomat rasitukset
- lisääntynyt kiire sekä
- työn ja vapaa-ajan rajan hämärtyminen. (Viitala 2013, 224-227)

Työnantaja ei voi yksin vastata kenenkään hyvinvoinnista, mutta se voi toimia hyvinvointia edistävästi. Näin toimiessaan se saavuttaa myös itse hyötyä pienentyneinä terveysperusteisina poissaoloina sekä vaihtuvuuden ja tapaturmien aiheuttamien kustannusten laskuna. Työnilon lisääntyminen ja mahdollisuus keskittyä työn tekemiseen puolestaan edistävät organisaation tavoitteiden saavuttamista, kun tuottavuus ja innovaatiot lisääntyvät ja työn laatu paranee. Lisäksi hyvinvoiva työpaikka on maine, joka edesauttaa osaavien työntekijöiden rekrytoinnissa. (Manka ym. 2007, 7; Viitala 2013, 229)

2.6 Henkilöstöjohtamisen strategisuuden kehitystasot

Organisaation henkilöstöjohtamisen strategisuuden tasoa on vaikea määrittää yksiselitteisesti, sillä jokainen organisaatio on erilainen toimija ja sen on löydettävä oman toimintansa strategisia linjauksia tukeva strateginen näkökulma henkilöstöjohtamiseen. Yksittäisen organisaation tasolla henkilöstöjohtamisen strategisuuden kehittymistä on kuitenkin mahdollista tarkastella Aaltosen, Luoman ja Rautiaisen (2004) luoman henkilöstöjohtamisen kehitysportaikkomallin avulla. Henkilöstöjohtamisen kehitysportaikkomalli perustuu henkilöstöjohtamisen teorian kehityskulkuun. Malli sisältää neljä kehitystasoa (alkeellinen -, perus-, kehittyvä - ja edistyksellinen taso) joihin sijoittuminen määritellään henkilöstöjohtamisen ja organisaation strategisen johtamisen välisen suhteen sekä toiminnan suunnitelmallisuuden ja ennakoinnin perusteella. (Aaltonen, Luoma & Rautiainen 2004, 109-110; Järlström & Luoma 2014, 44-45) Aaltosen ym. (2004, 115) mukaan esimiehen asema henkilöstöjohtamisen tekijänä on yksi parhaista henkilöstöjohtamisen kehittyneisyyden indikaattoreista. Tästä johtuen jokaisen tason kuvauksen yhteydessä kerrotaan myös esimiehen roolista kehitystason organisaatiossa.

Taulukossa 1 on esitetty henkilöstöjohtamisen kehitysportaikokn tasoja kuvaavat keskeiset piirteet.

TAULUKKO 1. Henkilöstöjohtamisen kehitysportaikko (Aaltonen ym. 2004, 110).

Edistyksellinen taso	Ihmisten toiminta nähdään kriittisenä menestystekijänä. HR-järjestelmät dynaamisia ja aktiivisen kehittämisen kohteina. Liiketoiminta- ja HR-strategia "sekoittuvat". Linjaorganisaatio omistaa HR-asiat. HR ennen kaikkea muutoksen tekijä.
Kehittyvä taso	HR-johtaminen tasaveroinen muiden johtamisalueiden kanssa. HR mukana tekemässä strategiaa yrityksen johdossa. HR-vastuut selkeitä ja HR-osaaminen tunnistettavaa. HR ennen kaikkea asiantuntijafunktio.
Perustaso	Jossain määrin koordinoitua HR-johtamista. HR-järjestelmät tunnistettu ja niitä yritetään linjata yrityksen liiketoiminnan suunnan mukaisiksi. Strategia rakentuu HR:stä riippumatta.
Alkeellinen taso	Strategisen johtamisen ja HR-johtamisen eivät kohtaa. HR ei varsinaisen toiminnan alue. Välttämättömät hallinnolliset asiat tulevat hoidetuiksi. Ei tunnistettavia HR-järjestelmiä.

Alkeelliselle tasolle jäädessään strateginen johtaminen ja henkilöstöjohtaminen eivät kohtaa toisiaan millään tavalla. Henkilöstöjohtaminen on pääasiassa henkilöstöhallinnointia ja päivittäisten rutiinien hoitamista vailla tulevaisuuden ennakkointia ja suunnittelua. Esimies on organisaatiossa aktiivinen toimija, mutta hän ei välttämättä edes tiedosta henkilöstöjohtamista vastuualueekseen. Rakenteellisesti henkilöstöjohtaminen ei ole organisaatiossa varsinaisen toiminnan alue, vaan toiminnan johtaminen tapahtuu muun johtamisen, esimerkiksi talousjohtamisen, sivutuotteena. Strategisen johtamisen ja henkilöstöjohtamisen välisen yhteyden puuttuminen ei aina johdu henkilöstöjohtamisen kehittymättömyydestä, vaan syynä voi olla myös organisaation lähes tai täysin olematon strateginen johtaminen. Alkeellisen kehitystason henkilöstöjohtaminen ei vielä ole strategista henkilöstöjohtamista.

Aaltonen ym. (2004, 111) mukaan on toivottavaa, että jokainen yritys etenee jossain vaiheessa perustasolle, joka on varsinaisen strategisen henkilöstöjohtamisen ensimmäinen taso. Perustasolla toiminta sisältää jo merkkejä suunnitelmallisuudesta ja järjestelmällisistä menettelytavoista, vaikka henkilöstöjohtamisen käytännöt eivät vielä muodosta vahvaa integroitunutta kokonaisuutta. Usein tässä vaiheessa organisaatioon perustetaan myös erillinen henkilöstöyksikkö tai ainakin nimetään henkilöstöasioista vastaava henkilö ja esimiehet saavat sieltä apua henkilöstöasioissa. Palvelu on kuitenkin tyyliltään kysyttyyn asiaan vastaamista ja luo selkeyttä yhteen asiana kerrallaan. Samalla se kuitenkin saattaa passivoida esimiehiä, kun on helppo kysyä pohtimatta itse. Perustasolla henkilöstöjohtamisen ja strategisen johtamisen suhde on vielä yksisuuntainen ja henkilöstöjohtamisen käytäntöjä pyritään sovittamaan yhteen organisaation strategian kanssa. Vaikka toiminnassa on vielä runsaasti kehittämisalueita, perustason henkilöstöjohtaminen tukee organisaation häiriötöntä toiminta-

taa ja voi olla jopa riittävä taso, jos organisaatio toimii hitaasti muuttuvassa toimintaympäristössä. Tästä huolimatta Aaltonen ym. (2004, 113) pitävät suotavana pyrkiä seuraavalle kehitystasolle.

Kehittyvällä tasolla henkilöstötoiminto on muiden johtamisalueiden kanssa tasa-arvoinen, näkyvä toimija organisaation sisällä ja se osallistuu organisaation strategian määrittelyyn. Henkilöstöjohtamisen prosessit kytkeytyvät toisiinsa siten, että yhdistymisen avulla muodostuu johdonmukaista ja kokonaisvaltaista henkilöstöjohtamista, joka tukee organisaation tavoitteiden saavuttamista. Kehittyvän tason saavuttaminen edellyttää, että henkilöstöjohtamisen kokonaisuuden ja pystyy rakentamaan sen kaikkiin osa-alueisiin liittyviä käytäntöjä. Käytössä olevat henkilöstöjohtamisen järjestelmät ja välineet tukevat ja täydentävät vahvasti toisiaan, kun ne edellisillä tasoilla näyttäytyivät joko yksittäisinä tai sattumanvaraisina toimintoina. Tämän lisäksi organisaation yleisen johtamisosaamisen ja johtamisen käytäntöjen on oltava tarkoituksellisia ja kaikkien avainhenkilöiden tiedossa. Kehittyvän tason saavuttaneessa organisaatiossa esimiehet osallistuvat aktiivisesti henkilöstöjohtamisen toteuttamiseen ja ovat mukana kehittämässä käytäntöjä. Jos esimies oivaltaa, mihin kaikkeen järjestelmällisellä henkilöstöjohtamisella voidaan vaikuttaa positiivisesti, hän voi löytää henkilöstöasioista uuden mielenkiintoisen sisältöalueen työhönsä. Jos esimies ei oivalla positiivisia vaikutuksia, hän voi jäädä katselemaan sivusta ympäröivää tohinaa ja jopa kyynistyä ja vetäytyä joukosta.

Edistyksellisen tason saavuttaneessa organisaatiossa henkilöstöjohtaminen on liiketoiminnan strateginen kumppani, jonka avulla haetaan menestystä ja kilpailuetua. Liiketoimintastrategia ja henkilöstöstrategia ovat sulautuneet toisiinsa ja henkilöstöjohtamisen tuloksellisuutta arvioidaan suhteessa strategiisiin tavoitteisiin. Organisaatiossa arvostetaan erityisesti ihmisten toiminnasta johtuvia vahvuuksia, osaamista, oppimista ja hyvinvointia. Edistyksellisen tason saavuttaminen ei ole mahdollista ilman esimiesten kokonaisvaltaista osallistumista ihmisten johtamiseen. Esimiehet ovat henkilöstöjohtamisen tärkeimpiä vastuuhenkilöitä. He hyödyntävät täysipainoisesti olemassa olevia henkilöstöjärjestelmiä ja tuovat aktiivisesti esille tarpeita ja aloitteita niiden edelleen kehittämiseksi. Edistyksellisen tason saavuttaminen on harvinaista, mutta ei mahdotonta. (Aaltonen ym. 2004, 110-116; Järnlström & Luoma 2014, 45-46)

Tässä tutkimuksessa henkilöstöjohtamisen kehitysportaikkaa käytetään strategisen henkilöstöjohtamisen juurtumisen arvioinnin tukena siten, että haastatteluaineistosta nousevia ajatuksia strategisesta henkilöstöjohtamisesta ja sen eri osa-alueista verrataan kehitystasojen piirteisiin. Tarkastelu tapahtuu sekä teorialähtöisten pääteemojen että tutkimusaineistosta muodostuneiden aineistolähtöisten teemojen kautta.

2.7 Kunta henkilöstöjohtamisen toimintaympäristönä

Kunnan tehtävänä on järjestää ja tuottaa palveluita asukkailleen. Suurin osa järjestettävistä palveluista on kunnan lakisääteisiä velvoitteita. Tällaisia ovat sosi-aali- ja terveyspalvelut, koulutus ja varhaiskasvatus, tekniset palvelut kuten ve-si- ja jätehuolto, katujen kunnossapito, kaavoitus ja maankäyttö sekä ympäris-tönsuojelu. Vapaa-aikaan ja kulttuuriin liittyvät palvelut ovat yleensä kunnan vapaaehtoisesti järjestämiä palveluita, poikkeuksena kirjastopalvelut. (www.kunnat.net)

Kuntaorganisaatiossa ylintä päätösvaltaa käyttää demokraattisilla vaaleil-la valittu kunnanvaltuusto. Kun yrityksen johto visioi ja tekee toiminnan pi-demmän aikavälin suunnittelua, kunnanvaltuusto määrittää omalle nelivuoti-selle toimintakaudelleen kunnan toiminnan päätavoitteet. Ja kun yrityksen joh-to tarkentaa suunnitelmia vuositason suunnittelun yhteydessä, tarkastelee myös kunnanvaltuusto asettamia tavoitteita seuraavalle kalenterivuodelle laadittavassa talousarviossa. Talousarviota täsmennetään toimintasuunnitel-malla ja tarkastelussa ovat yleensä mukana myös kunnan henkilöstöpoliittiset päälinjaukset. Koska kunnan toiminta rahoitetaan pääosin verotuloin eikä lisä-tuloihin ole vuoden varrella mahdollisuutta, on talousarvion laadinta ja sen ta-loudellisissa raameissa pysyminen erittäin keskeinen osa kunnan toiminnan johtamista. Sekä yrityksessä että kuntaorganisaatiossa on kuitenkin sama henki-löstöjohtamisen pohja-ajatus: toiminnan vaatima työpanos on käytettävissä ja rahat riittävät työvoimakustannuksiin. (Viitala 2013, 63)

Suomessa kuntasektori on muita Euroopan maita suurempi työllistäjä, sillä meillä koulutuspalvelut ja terveyspalvelut tuotetaan pääosin julkishallinnon toimesta. Vuoden 2014 tilastotietojen mukaan kunta-alalla työ-skenteli 429 000 henkilöä. Vaikka henkilöstön määrä on vähentynyt vuodesta 2011 lähtien, noin joka viides suomalainen työskentelee edelleen kuntasektorin eli kuntien tai kuntayhtymien palveluksessa. Tulevaisuudessa henkilöstön määrän laskun arvioidaan jatkuvan, sillä tiukentunut ja yhä tiukentuva talousti-lanne luo paineita toiminnan sopeuttamiseen ja henkilöstökulujen pienentämi-seen, sillä kuntatyössä ihmistyön rooli on suuri ja henkilöstökustannukset muodostavat yli puolet kuntien toimintamenoista. (www.kuntatyönantajat.fi; Viitala & Lehto 2014, 27)

Jokainen kunta on työntajana itsenäinen toimija, mutta niiden yhteisiä etuja työmarkkinoilla ajaa KT Kuntatyönantajat. KT:n asema perustuu vuonna 1993 säädettyyn lakiin, jonka mukaan ”KT toimii työmarkkina-asioissa kuntien ja kuntayhtymien edunvalvojana, neuvottelee ja sopii niiden puolesta kunnal-listen viranhaltijoiden ja työntekijöiden palvelussuhteen ehdoista”. Lisäksi KT tukee kuntien työnantajatoimintaa antamalla suosituksia palvelussuhdetta, tu-loksellisuutta ja työelämän laatua koskevissa asioissa. (www.kuntatyönantajat.fi; Laki kunnallisesta työmarkkinalaitoksesta, 254/1993) Kuntatyöpaikkojen vahvuus on työpaikkojen pysyvyys ja tasa-arvo työpaikoilla, sillä kuntatyönantajat lomauttavat ja irtisanovat henkilöstöään erittäin harvoin

ja palkkaerot miesten ja naisten välillä ovat yksityissektoria pienemmät. (www.kuntatyönantajat.fi)

2.7.1 Kuntasektori ja strateginen henkilöstöjohtaminen

Kuntakenttä elää suurten muutosten aikaa, mikä heijastuu merkittävästi myös kuntien henkilöstöjohtamiseen. Eniten muutostarpeita arvioidaan olevan toiminnan organisoinnissa, työn sisällön ja työn tekemisen tavoissa sekä työn suorittamisen paikoissa. Osittain muutospaineet johtuvat kuntalaisten tarpeista ja odotuksista ja osittain kunnille annettujen tehtävien muutoksista. (Viitala & Lehto 2014, 31) Paras-hankkeen tutkimustulokset kertoivat, että strategia-ajattelu on pintapuolista ja sama viesti käy ilmi Viitalan ja Lehdon (2014) mukaan myös henkilöstöbarometrin 2013 kunta-aineiston tarkastelusta: ”Yleisesti ottaen aineisto viestii vahvasta tarpeesta strategisen henkilöstöjohtamisen kehittämiseen” (Viitala & Lehto 2014, 39). Myös kuntapäätäjät ja -johtajat ovat nostaneet Kunnallisen kehittämissäatiö Johtamisen tila -selvityksessä henkilöstöpolitiikan tärkeimpien johtamisen kehittämiskohteiden joukkoon. Selvityksen mukaan ”henkilöstöratkaisulla on pyrittävä parantamaan työn tuottavuutta, mikä käytännössä tarkoittaa työn tekemistä suhteellisesti pienemmillä henkilöstökustannuksilla kuin aikaisemmin. Toiminnan tehostaminen ja uudistaminen voivat onnistua vain toteuttamalla laaja-alaisesti henkilöstöön liittyviä toimenpiteitä, joihin väistämättä sisältyy monenlaista ristivetoa.” (Viitala & Lehto 2014, 134-135) Jos strategia-ajattelu on nähty vielä vuonna 2014 pintapuoliseksi, on sen eteneminen osaksi kuntatyön henkilöstöjohtamisen arkea ollut varsin verikkaista. Onhan strategisen henkilöstöjohtamisen termi kuitenkin rantautunut julkisen sektorin tietoisuuteen jo viime vuosituhannen lopulla, kun henkilöstöjohtaminen nähtiin tärkeänä osana tulosjohtamista ja henkilöstötilinpäätöksiin lisättiin numeerisen tiedon lisäksi tietoa henkilöstön työkyvystä, tyytyväisyydestä ja osaamisen kehittymisestä. (Niiranen, Stenvall, Lumijärvi, Meklin & Varila 2005, Hyrkäksen 2009, 20 mukaan)

Kunnallinen työmarkkinalaitos rekisteröi henkilöstöjohtamisen merkityksen tuloksellisuuden kehittämisessä ja toteutti 1990-luvulla laajan HENSTRA-tutkimusprojektin, jonka tarkoituksena oli selvittää henkilöstöjohtamisen järjestelmien toimivuutta sekä vauhdittimia ja esteitä kunnallishallinnossa. Tutkimuksen tuloksena todettiin, että strateginen henkilöstöjohtaminen on se käyttövoima, jonka avulla henkilöstön työ saadaan terveellisemmäksi ja tuloksellisemmaksi. Tutkimustuloksissa strateginen henkilöstöjohtaminen nähtiin aktiivisena ja suunnitelmallisena henkilöstötyönä, jossa sovitetaan yhteen palvelutoiminta- ja henkilöstöstrategiat sekä sisäinen henkilöstöpolitiikka yhteistoiminnassa kuntatyönantajan ja henkilöstön kesken. Tutkimusprojektin tulosten pohjalta ilmestyi vuonna 2003 opas: ”Hyvä henkilöstöjohtaminen kuntasi menestystekijä”, joka tarjosi tiiviin tietopaketin niin kuntaorganisaatioissa työskenteleville henkilöille kuin poliittisille päättäjillekin kaikesta siitä, mitä henkilöstöjohtamiseen liittyy ja miten sitä

voidaan kehittää ja miten sen avulla lisätään tuloksellisuutta. Mutta jo ennen oppaan ilmestymistä Kunnallinen työmarkkinalaitos kehotti yleiskirjeessään 16/2001 "kuntia ja kuntayhtymiä kehittämään henkilöstövoimavarojensa strategista johtamista ja käyttämään henkilöstöstrategioita johtamisen ja kehittämisen apuvälineinä". (www.kuntatyöntajat.fi; Hyvä henkilöstöjohtaminen kuntasi menestystekijä 2003, 5, 10 ja 62; Kunnallinen työmarkkinalaitos, yleiskirje 16/2001, Liite, 1)

Tämä tutkimusprojektin tuottama opas lienee todellinen alkusysäys strategiselle henkilöstöjohtamiselle kuntasektorilla. Vuonna 2003 ilmestynyt opas pitää tärkeänä, että henkilöstöstrategia nivoutuu osaksi kunnan strategiaa ja että kaikki osapuolet sitoutuvat kunnan tavoitteisiin. Lisäksi siihen on kirjattu,

- että ihmiset ovat organisaation tärkein voimavara, ei kustannustekijä, vaan tärkeä palveluntuottaja, jonka avulla tuottavuus ja kilpailuetu saavutetaan,
- että pitkäjänteinen, kunnan visioon ja palvelustrategiaan pohjautua henkilöstösuunnittelu sekä henkilöstön vahvuuksien valjastaminen käyttöön ja heikkouksien kehittäminen tuottavat osaamista, tulosta ja hyvinvointia,
- että työhyvinvoinnin ja jaksamisen esteet voivat olla sekä fyysisiä että henkisiä ja että työhyvinvointi on merkittävä, kokonaisvaltainen ja yhteisöllinen asia ja
- että kaikki tämä on tärkeää henkilöstön motivaation ja sitouttamisen kannalta. (Hyvä henkilöstöjohtaminen kuntasi menestystekijä 2003, 6, 8, 12-13 ja 27)

Strategisen henkilöstöjohtamisen tarkastelu on kuntasektorilla lähtenyt liikkeelle tulosjohtamisesta ja tuloksellisuuden tavoittelu on edelleen voimakkaasti läsnä, ehkä tänä päivänä jopa entistä voimakkaammin. HENSTRA-tutkimusprojektin myötä tuloksellisuusajattelu on kuitenkin saanut rinnalleen kaksi tärkeää piirrettä, jotka tekevät henkilöstöjohtamisesta strategista:

- henkilöstöjohtaminen tukee kunnallisen palvelutoiminnan strategista suunnittelua ja toteuttamista ja
- henkilöstöjohtaminen on ehyt kokonaisuus, joka ei sisällä ristiriitaisia tavoitteita tai toteutustapoja (Ekuri 2006, 10).

HENSTRA-tutkimusprojektin jälkeen myös KT Kuntatyöntajien (entinen Kunnallinen työmarkkinalaitos) tutkimustyö ja ohjeistaminen on muiden tutkijatahojen lailla suuntautunut strategisen henkilöstöjohtamisen kokonaistarkastelusta yksittäisiin osa-alueisiin ja niiden kehittämistyöhön. Ensin keskityttiin henkilöstösuunnittelun, työsuorituksen arvioinnin ja palkitsemisen kehittämiseen. Siitä painopiste siirtyi osaamisen johtamiseen ja ennakkointiin sekä työhyvinvoinnin parantamiseen. Vuonna 2014 ympyrä kuitenkin ikäänkuin sulkeutui ja KT Kuntatyöntajat julkaisi kirjan, jossa

henkilöstöjohtamisen eri osa-alueisiin kohdistuneiden kuntahankkeiden tulokset on punottu takaisin yhdeksi kokonaisuudeksi strategisen henkilöstöjohtamisen termin alle. Tuloksellisuus ja työelämän laatu nimeä kantavan kirjan esipuheen mukaan kirjaan on koottu ”kunta-alan sopimukset ja suositukset tuloksellisuudesta, henkilöstöjohtamisesta ja työhyvinvoinnista ” ja se haluaa tarjota ”välineitä toteuttaa hyvää henkilöstöjohtamista.” (KT Kuntatyönantajat 2014, 5) Kirjan mukaan ”strategisella henkilöstöjohtamisella tarkoitetaan henkilöstövoimavarojen määrän ja ominaisuuksien varmistamista sekä henkilöstön motivaation ja sitoutumisen ylläpitämistä” (KT Kuntatyönantajat, 2014, 9). Henkilöstösuunnittelun sijaan kirjassa puhutaan enemmän henkilöstövoimavarojen turvaamisesta, joka kietoutuu tiiviisti osaamisen johtamiseen ja ennen kaikkea osaamisen ennakkointiin, mikä puolestaan johtaa työn vaatimusten ja työntekijän ominaisuuksien väliseen tasapainoon ja sitä kautta työssä jaksamiseen ja työhyvinvointiin. (KT Kuntatyönantajat, 2014, 10) Tuloksellisuuden näkökulmasta kirjassa painotetaan osaamispääomaan eli jokaisen henkilön ammattitaitoon ja asiantuntijuuteen sekä luovien ja oppimista edistävien työyhteisöjen kehittämiseen perustuvaa pitkän tähtäimen tuloksellisuusajattelua (KT Kuntatyönantajat 2014, 17-18).

2.7.2 Esimies henkilöstöjohtajana

”Lähijohtajan panos organisaation henkilöstöjohtamisessa on paitsi iso, myös henkilöstöjohtamisen laadun kannalta tärkeä”. (Viitala & Koivunen 2014, 151) Kun organisaation johto luo strategiat ja tavoitteet ja sitä kautta henkilöstöjohtamisen kehykset, saavat henkilöstöhallinnon ammattilaiset tehtäväkseen luoda strategiaa ja tavoitteita tukevia periaatteita, toimintamalleja ja menettelytapoja eri tilanteisiin, mutta henkilöstön ymmärrykseksi ja arkitodellisuudeksi tämä kaikki siirtyy esimiehen kautta. Strategisen johtamisen ja strategisen henkilöstöjohtamisen näkökulmasta esimies on henkilö, jonka tuella organisaation strategia ja henkilöstöstrategia tavoitteineen tulevat toiminnan kivijalaksi tai sitten eivät. Todellinen henkilöstön ja henkilöstövoimavarojen johtaminen toteutuu siis pitkälti esimiehen eli lähijohtajan toimesta. (Viitala 2013, 266-267)

Esimiehellä on tärkeä rooli organisaation toiminnan ja prosessien kehittämisessä, sillä

- hän on mukana määrittelemässä johtamansa toiminnan tehtäväalueita ja henkilöstön tehtäväkuvia,
- hän tunnistaa oman vastuualueensa tarvitsemat määrälliset ja laadulliset resurssit, jotka hän osaa kohdentaa oikeaan aikaan, oikeaan paikkaan,
- hän rekrytoi ja perehdyttää,
- hän käy kehityskeskustelut ja arvioi alaisensa henkilöstön työssä suoriutumiset, osaamiset ja kehittämistarpeet,
- hän palkitsee ja luo kehittymismahdollisuudet,

- hän vastaa työturvallisuudesta, huolehtii työhyvinvoinnista ja työn vaatimusten ja voimavarojen tasapainosta,
- hän varmistaa, että organisaation pelisääntöjä noudatetaan,
- hän huolehtii työyhteisön ilmapiiristä ja ratkoo ristiriidat,
- hän huolehtii hallinnollisista arjen rutiineista kuten matkalaskut, vuosilomasuunnitelmat, poissaolot, työajanseuranta ja työvälit ja
- hän huolehtii, että henkilöstökustannukset pysyvät budjetissa.
(Viitala 2013, 266 ; Viitala & Koivunen 2014, 151-152)

Yleensä lähijohtajalla on esimiestyön lisäksi vaativa ja laaja oman alan työ hoidettavanaan, mutta ennen kaikkea häneltä odotetaan hyvää ihmisten johtamista. "Eniten sitä odottavat hänen alaisensa. Useimmiten esimiehiä kohtaan osoitetut toiveet kilpistyvät juuri heidän kykynsä olla uskottavia joukon johtajia, kohdata ihmiset arvostaen ja kuunnellen sekä tukea heitä pääsemään päämääriinsä". (Viitala & Koivunen 2014, 152)

Jo tämän päivän esimies toimii tuottavuuden ja työhyvinvoinnin ristipaineessa eikä tilanne varmasti helpota ainakaan lähivuosina. Työyhteisöjen hyvinvointi ja tuottavuuden kehittäminen ovatkin tulevana vuosina esimiesten työkentän kaksi suurinta haastetta. "Lähiesimiehiltä odotetaan läsnäoloa, aikaa, kykyä innostaa ja kannustaa työntekijöitä toimimaan jatkuvasti muuttuvissa työyhteisöissä". (Viitala & Koivunen 2014, 148)

Kuten edellisessä luvussa 2.7.1 todettiin kuntakenttä elää suurten muutosten aikaa. Muutostilanteissa johtaminen on tärkeää ja esimiehen rooli henkilöstöjohtamisen käytännön toteuttajana ja työyhteisön tukijana korostuu entisestään, sillä muutostilanteet ovat aina haastavia. Ihmisten johtaminen ratkaisee viime kädessä, saako kunta valjastettua muutokset organisaation ja työyhteisön voimavaroiksi. Kuntasektorilla on ollut hyvin yleinen vallitseva käytäntö, että lähiesimies nousee yksikön sisältä esimiesasemaan. Tämä on ollut luonteva ratkaisu, sillä lähiesimies osallistuu yleensä myös yksikön työtehtävien suorittamiseen esimiestyön ohella. Muutosten myötä lähiesimiehen roolissa alan asiantuntijuus ja asioiden johtaminen jäävät kuitenkin taka-alalle ja etusijalle nousevat ihmisten johtaminen ja työyhteisön muutoksen tukeminen. Esimies on tottunut osallistumaan työtehtäviin ja osaa sitä kautta osallistaa henkilöstöään. Esimies ja sitä kautta henkilöstö kannattaakin valjastaa muutos-hankkeiden suunnitteluun ja toteuttamiseen, sillä osallisuus on yksi motivaation ja sitoutumisen tärkeimmistä elementeistä. Osallistamisen edellytyksiä ovat hyvä viestintä organisaatiossa, yhteistoiminta henkilöstön kanssa, henkilöstön palkitsemisesta huolehtiminen ja henkilöstön osaamiseen panostaminen. Haastetta kunnissa siis riittää. (www.kuntatyonantajat.fi, työelämän kehittäminen)

3 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

Kvalitatiivisen eli laadullisen tutkimuksen lähtökohtana on jonkin todellisen elämän tapahtuman, toiminnan tai kohteen kuvaaminen ja ymmärtäminen. ”Tähän sisältyy ajatus, että todellisuus on moninainen” (Hirsjärvi, Remes, & Sajavaara 2009, 161). Tavoitteena ei ole yleistäminen, vaan tutkittavan kohteen mahdollisimman kokonaisvaltainen kuvaaminen. (Eskola & Suoranta 1998, 65; Hirsjärvi, Remes, & Sajavaara 2009, 161)

Tämä tutkimus on luonteeltaan laadullinen tapaustutkimus, jonka teoreettisena viitekehyksenä ja esiyymmärryksenä toimii strateginen henkilöstöjohtaminen. Tutkimuksen tarkoituksena on kuvata strategisen henkilöstöjohtamisen juurtumista pienen kunnan henkilöstöjohtamiseen sekä määrittää tapausorganisaation henkilöstöjohtamisen strategisuuden taso. Tutkimuksen lähtöasetelma määrittää jo itsessään sekä tutkimuksen teoreettisen viitekehyksen että tutkimusstrategian. Tutkimusstrategian osalta päädyttiin yhden tapausorganisaation tarkasteluun ja näkökulmaksi valittiin kyseisen organisaation lähesimpien näkökulma. Tutkimuksen empiirinen aineisto hankittiin teema-haastatteluiden avulla ja ennalta määritettyjen teemojen pohjana käytettiin teoriataustassa kuvatun mukaista strategisen henkilöstöjohtamisen osalueryhmittelyä.

3.1 Tapaustutkimus: tutkimusstrategia vai lähestymistapa?

Etsiessäni määrittelyä termille tapaustutkimus, kohtasin saman ongelman kuin aiemmin strategisen henkilöstöjohtamisen termin kohdalla: yhtenäistä määrittelmää oli mahdotonta löytää. Onko kyseessä tutkimusstrategia, tutkimuksellinen lähestymistapa vai jotain ihan muuta?

Yin (2014, 28-29) näkee tapaustutkimuksen hyvin kokonaisvaltaisena ja kutsuu sitä tutkimusstrategiaksi. Hän perustelee määrittelyään sillä, että tapaustutkimus kattaa tutkimussuunnitelman, tiedonkeräämisen tekniikat, tiedon analysoinnin lähestymistavat ja kriteerit tulosten tulkinnalle. Elo-Pärssinen (2007, 74) ja Catani (2008, 58) tulkitsevan tapaustutkimusta väitöskirjoissaan Yinin tavoin kokonaisvaltaisesti määrittellen sen tutkimusstrategiaksi, kuten myös Seppänen (2014, 40) pro gradu -tutkielmassaan. Hirsjärvi, Remes ja Sajavaara (2009, 191) puolestaan määrittävät tutkimusstrategian ja tutkimusotteen toisilleen synonyymeiksi ja ovat päätyneet käyttämään niistä kirjassaan yhteistä nimitystä tutkimustyyppi, jonka alle he nimeävät myös tapaustutkimuksen kuuluvan. Eriksson ja Koistinen (2005, 4) luonnehtivat julkaisussaan tapaustutkimusta tutkimustrategiaksi, mutta päätyvät käyttämään siitä termiä lähestymistapa. Riivari (2009, 24-25) on määrittelyssä Erikssonin ja Koistisen jalanjäljillä ja käyttää pro gradu -tutkielmassaan tapaustutkimuksesta sekä termiä tutkimusstrategia että

tutkimuksellinen lähestymistapa. Tämän lisäksi Metsämuuronen (2001, 16) kuvaa tapaustutkimusta laadullisen tiedonhankinnan strategiaksi.

Nimensä mukaisesti tapaustutkimuksen keskiössä on tapaus, jota tarkastellaan kokonaisvaltaisesti. Tapaus voi olla yksilö, ryhmä, organisaatio, ohjelma, prosessi, tapahtuma tai joku ilmiö. Olennaista on, että tutkittava tapauksen voi suhteellisen selkeästi rajata muusta kontekstista. Tutkimusote voi olla yhtä lailla laadullinen kuin määrällinenkin ja tapaustutkimukseen sopii hyvin myös laadullisen kuin määrällisen aineiston rinnakkainen käyttö. (Eriksson & Koistinen 2005, 4-5; Yin 2014, 16-17) Siihen, miten tutkija kulloinkin tapaustutkimus-käsitteen määrittää, vaikuttaa tutkimuksen tarkoitus ja tavoite, sekä asetettu tutkimusongelma tai tutkimuskysymys, mutta myös itse tutkittava tapaus ja sen konteksti. (Eriksson & Koistinen 2005, 2 ; Patton 2002, 447)

Tämän tutkimuksen tarkoitus on lisätä tietoa ja ymmärrystä strategisen henkilöstöjohtamisen juurtumisesta pienen kunnan henkilöstöjohtamiseen. Tapaustutkimuksessa pyritään tyypillisesti vastaamaan kysymyksiin 'Mitä', 'Miten' ja 'Miksi' (Eriksson & Koistinen 2005, 5). Koska tämän tutkimuksen tavoitteenasettelu on kuvaileva ja tutkimuskysymyksillä pyritään vastaamaan kysymyksiin miten, mille ja millainen, on perusteltua valita tutkimuksen lähestymistavaksi tapaustutkimus. Tässä tutkimuksessa tapaus, case, on organisaatio, jonka strategista henkilöstöjohtamista tarkastellaan organisaation esimiesten näkökulmasta. Tutkimusaiheen laajempi konteksti on pienten kuntien strateginen henkilöstöjohtaminen. Kuten tapaustutkimuksissa yleensä, ei myöskään tämän tutkimuksen tavoitteena ole yleistettävyyttä, mutta kuitenkin jonkinasteisen siirrettävyyttä eli hyödynnettävyyttä kontekstialueella (www.koppa.jyu.fi/tapaustutkimus).

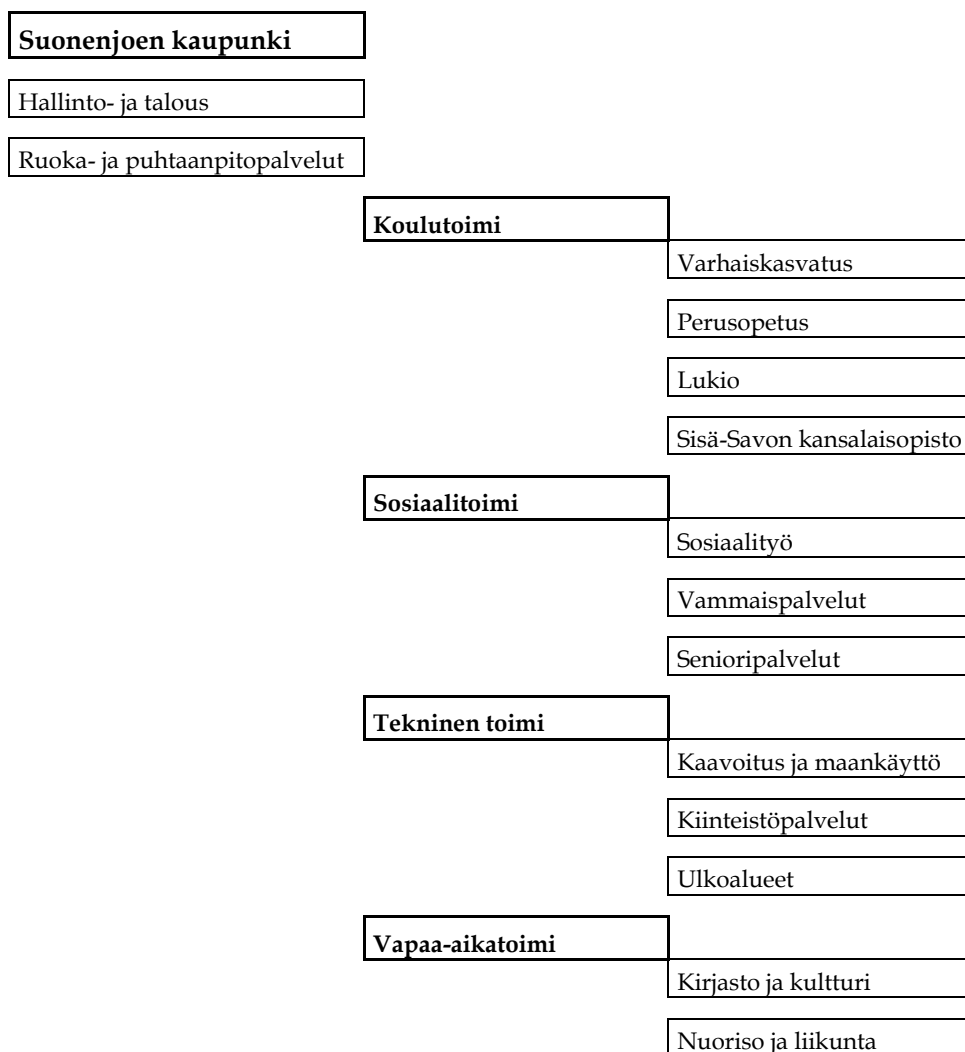
Tapaustutkimus on sopiva juuri tämän aiheen tutkimiseen, koska se "on moniulotteinen ja historiallisesti muuttuva tutkimuksellinen suuntaus, joka antaa tutkijalle mahdollisuuksia tehdä mielenkiintoista ja innostavaa tutkimusta". (Eriksson & Koistinen 2005, 1)

3.2 Tapausorganisaation esittely

Vuoden 2016 alusta alkaen Suomessa on 313 kuntaa, joista pieniä alle 10 000 asukkaan kuntia on 217. Niissä asuu 16,8 % Suomen väestöstä. Vuonna 2014 kunnan keskimääräinen asukasluku oli 17 099 ja mediaanikoko 5 954 asukasta. Vaikka kuntaliitoksia on viime vuosina tehty varsin paljon, on hieman yli puolet Suomen kunnista edelleen alle 6000 asukaan kuntia.

Tämän tutkimuksen kohdeorganisaatio, Suonenjoen kaupunki, kuuluu pienten kuntien ryhmään ja siellä on n. 7 400 asukasta (www.kunnat.net/fi/tietopankit/tilastot/vaestotietoja). Kaupungin toimintakulut olivat vuoden 2015 tilinpäätöksessä 51,5 miljoonaa euroa ja henkilöstömäärä oli 487. Kaupunkiorganisaatio koostuu keskushallinnosta ja neljästä toimialasta: koulutoimi, sosiaalitoimi, tekninen toimi ja vapaa-aikatoimi. Toimialat

jakautuvat palvelualueisiin ja nämä tarvittaessa edelleen toimintayksiköihin. Kaupunginhallituksen alaisuudessa toimii keskitettyjen hallinto- ja talouspalveluiden lisäksi ruoka- ja puhtaanapitopalvelut. Koulutuslautakunnan valvoma koulutoimi vastaa kunnan kasvatus- ja koulutustehtävistä varhaiskasvatuksesta vapaaseen sivistykseen saakka, sillä sen alaisuudessa toimii myös neljän kunnan yhteinen Sisä-Savon kansalaisopisto. Sosiaalilautakunnan alainen sosiaali-toimi huolehtii yleisestä sosiaalityöstä sekä perhe, vammais- ja vanhuspalveluiden järjestämisestä. Kaupungin perusterveydenhuollosta vastaa Sisä-Savon terveydenhuollon kuntayhtymä, jonka toimintaa valvoo kaupunginhallitus. Tekninen toimi puolestaan huolehtii maankäyttöön, ympäristöön ja viihtymiseen sekä kiinteistöihin liittyvistä asioista teknisen lautakunnan valvomana. Vapaa-aikalautakunnan alaisena kuntalaisille järjestetään kirjasto-, kulttuuri-, nuoriso ja liikuntapalveluita. Kaupungin hallinto-organisaatio on esitetty kaaviomuodossa kuviossa 7.



Kuvio 7. Suonenjoen kaupungin organisaatio

Suonenjoen kaupungilla ei ole erillistä julkaisumuotoista kaupunkistrategiaa, vaan kaupungin toimintaa ja kehittämistä ohjaajat, kaupunginvaltuuston hyväksymät strategiset tavoitteet on kirjattu talousarviokirjaan. Tämän lisäksi kaupunginvaltuusto päättää kullekin talousarviovuodelle strategisiin tavoitteisiin pohjautuvat keskeiset toiminnalliset tavoitteet ja kehittämishankkeet, jotka kirjataan myös talousarviokirjaan. Johdon vaihtumisen myötä kaupungin toimintakulttuuri on muuttunut aidosti strategisempaan suuntaan. Strategisten tavoitteiden toteutumista tarkastellaan oikeasti niin johtoryhmässä kuin kaupunginhallituksessakin.

Valtuustokauden 2013 - 2016 strategiset tavoitteet ja painopistealueet löytyvät liitteestä 1. Talousarvioon kirjattujen strategisten tavoitteiden lisäksi toimintaa ohjaavat erilaiset toimintaan liittyvät, pääsääntöisesti lakisääteiset strategiat, kuten koulutusstrategia ja vanhuspalvelustrategia.

Kaupungilla ei ole ollut henkilöstöstrategiaa ennen nykyistä valtuustokautta. Työ on nyt käynnistetty ja henkilöstöstrategian runko ja peruseriaatteet on kirjattu niin pitkälle, että niiden mukaan voidaan toimia ja myös suunnitella tulevaa. Henkilöstöstrategiaan kirjatut henkilöstöjohtamisen strategiset tavoitteet ovat:

- asiakaslähtöinen toimintatapa
- henkilöstön vahvuuksien hyödyntäminen
- ammattitaitoinen, motivoitunut ja sitoutunut henkilöstö
- oman ja toisen työn arvostaminen
- tarkoituksenmukainen henkilöstörakenne

Henkilöstöstrategia tavoitteineen pohjautuu kaupungin strategiaan tavoitteisiin. Se on jaettu strategisen henkilöstöjohtamisen keskeisten elementtien mukaan kolmeen osa-alueeseen: henkilöstösuunnittelu, osaamisen johtaminen ja työhyvinvointi. Henkilöstöstrategiaa tarkennetaan vuosittain toimintasuunnitelmalla, johon poimitaan osa-alueiden keskeisistä elementeistä painopistealueet, joita kyseisenä vuonna erityisesti kehitetään. Painopistealueet sovitaan yhteistyössä johtoryhmän, esimiesten ja YT-ryhmän kesken. Henkilöstöstrategian runko on liitteenä 2. Punaisella merkityt elementit ovat olleet vuosien 2014 ja 2015 painopistealueita.

Kaupungin henkilöstötyön johtamisesta vastaa henkilöstöpäällikkö, joka on myös johtoryhmän jäsen. Muita henkilöstötyön ammattilaisia organisaatiossa ei ole ja henkilöstöpäälliköllä on tällä hetkellä vastuualueenaan myös talous- ja yleishallinnon johtaminen. Suhteellisen pienen organisaation arkityössä henkilöstöjohtaminen on hyvin kokonaisvaltaista. Henkilöstöjohtamisen osa-alueet limittyvät ja nivoutuvat tiiviisti toisiinsa, kun samat ihmiset toimivat niiden parissa. Suuri osa henkilöstöjohtamisen arkea on myös hyvin operatiivista liittyen mm. palkkoihin, työaikaan, työsuojeluun ja työehtosopimukseen. Kun toimija on sama henkilö, on arjen johtamisessa joskus vaikea erottaa, milloin liikutaan operatiivisella ja milloin strategisella tasolla. Samalla tavalla voi myös hämartyä strategisen henkilöstöjohtamisen

näkökulmasta, milloin henkilöstösuunnittelu päättyy ja siirrytään osaamisen johtamiseen ja milloin on kysymys osaamisen johtamisen sijaan työhyvinvoinnin ylläpitämisestä. Suonenjoen kaupungilla toiminnan eri vivahteiden tunnistamista pyritään vahvistamaan henkilöstöpäällikön johdolla kerran kuussa pidettävissä esimiesiltapäivissä. Esimiesiltapäivissä keskustellaan ajankohtaisista asioista, mentoroidaan ja jaetaan hyviä toimintatapoja sekä pohditaan toimintasuunnitelmaan valittujen painopistealuiden toteuttamista ja toteutumista. Myös pitkäntähtäimen suunnitelmia pyritään pohtimaan ja ennakoivaa suunnittelua harjoittelemaan talouspainotteisen arjen ohella.

Kiinnostus tämänkaltaiselle tutkimukselle, jossa yritetään hahmottaa niinkin suurta kokonaisuutta kuin strategista henkilöstöjohtamista, nousi pienen kunnan arjen henkilöstötyön kokonaisvaltaisuudesta. Pienen organisaation henkilöstöjohtamisen havaittu arki on ollut myös yhtenä vaikuttimena strategisen henkilöstöjohtamisen osa-alueyhmittelyyn tämän tutkimuksen teoriataustassa ja teemoittelussa.

3.3 Teemahaastattelu aineistonhankintamenetelmänä

Haastattelu on tiedonkeruutapa, jossa henkilöiltä kysytään heidän omia mielipiteitään tutkimuksen kohteesta ja he vastaavat kysymyksiin suullisesti. Tutkimushaastattelu eroaa ns. käytännön haastattelusta siten, että sen tarkoituksena on tuottaa tutkimusongelman ratkaisemisen kannalta luotettavaa tietoa. (Hirsjärvi & Hurme 2001, 41-43) Haastattelulla hankitun aineiston analysoinnissa tulee muistaa, että aineisto on haastatteluun valittujen henkilöiden tulkintoja asioista ja ilmiöistä, joita tutkija edelleen tulkitsee oman tutkimuksensa lähtökohdista käsin (Puusa 2011, 73). Tämän tutkimuksen aineiston hankittiin haastattelemalla ja haastattelut toteutettiin puolistrukturoituna teemahaastatteluna. Teemahaastattelu on haastattelu, joka etenee valmiiden haastattelukysymysten sijaan tiettyjen keskeisten teemojen varassa, mikä nostaa haastateltavien omat kokemukset ja tulkinnat asioista perinteistä haastattelua keskeisempään rooliin. Haastattelutyypinä teemahaastattelu asettuu täysin ennalta sovitun lomakehaastattelun ja vailla ennakkosuunnittelua toteutettavan strukturoimattoman haastattelun välimaastoon, mutta on yleensä hieman lähempänä strukturoimattomaa haastattelua. Teemahaastattelu lähtee oletuksesta, että sen avulla ”kaikkia yksilön kokemuksia, ajatuksia, uskomuksia ja tunteita voidaan tutkia”. (Hirsjärvi & Hurme 2001, 44-48) Teemahaastattelussa on tärkeää, että tutkijalla itsellään on riittävä ymmärrys nimeämistään teemoista ja tutkittavasta ilmiöstä kokonaisuudessaan. Lisäksi haastattelijan on syytä perehtyä riittävästi tutkimuksen kontekstiin, jotta haastattelussa käytettävä käsitteistö on merkitykseltään suhteellisen sama molemmille haastattelun osapuolille ja näin voidaan olettaa, että haastateltavan vastaukset liittyvät aidosti tarkoitettuihin teemoihin. Haastattelutilanne on sosiaalinen konstruktio, jossa haastatteluaineisto syntyy haastattelijan, haastateltavan ja tutkimuskohteena olevan ilmiön interaktion kautta

eikä aineisto näin ollen muodosta autenttista kuvaa ilmiöstä. Teemahaastattelulla kerätyn tutkimusaineiston perusteella ilmiötä voidaan kuvailla ja analysoida, mutta yleistyksiä tutkittavasta ilmiöstä tulosten perusteella ei voi tehdä. (Puusa 2011, 73 ja 82)

Tiedostetuista riskeistä huolimatta aineistonhankintamenetelmäksi valittiin teemahaastattelu, koska se tuntui sopivalta tutkimuskysymysten näkökulmasta. Lisäksi se vaikutti menetelmältä, joka antaisi parhaiten mahdollisuuden korostaa haastateltavien eli lähiesimiesten omaa näkökulmaa tutkittavasta aihealueesta. Teemahaastattelun toteutuksessa on tärkeää, että haastattelun aihepiirit eli tema-alueet ovat kaikille haastateltaville samat. Haastattelijan esittämien kysymysten muoto ja teemojen käsittelyjärjestys voivat sen sijaan vaihdella haastattelusta toiseen. (Hirsjärvi & Hurme 2001, 48) Tämän tutkimuksen haastattelun pääteemat määriteltiin etukäteen tutkimuksen teoreettisen viitekehysten pohjalta. Valinta osoittautui samalla sopivan tehokkaaksi ja joustavaksi, sillä valmiin teemoittelun rajaaminen neljään pääteemaan antoi kehukset haastattelun etenemiselle, mutta myös mahdollisuuden syventää kutakin tema-alueita haastateltavan mielenkiinnon ja kokemustaustan mukaan sekä mahdollisuuden lisäteemojen nousemiseen haastateltavien kertomuksista. Teemoja ei kerrottu haastateltaville etukäteen, jotta saatava tieto perustuisi enemmän haastateltavien omiin ajatuksiin ja arkikokemukseen kuin etukäteen etsittyyn nettietoon.

3.4 Tutkimusprosessi

3.4.1 Aineiston kerääminen

Tutkimuksen aineisto kerättiin haastatteleamalla kahdeksaa Suonenjoen kaupungilla esimiestehtävissä toimivia henkilöä. Kohderyhmäksi valittiin lähiesimiehet, koska heillä on lähijohtajina tämän tutkimuksen näkökulmasta tärkeä rooli henkilöstön strategiatietoisuuden herättämisessä ja ylläpitämisessä. Haastateltavat esimiehet valittiin otantaan siten, että he edustavat mahdollisimman kattavasti organisaation esimiesten joukkoa. Mukaan valittiin eri-ikäisiä ja eri toimialoilla lähiesimiehinä työskenteleviä miehiä ja naisia, mahdollisimman oikeassa suhteessa esimiesten kokonaismäärään. Koska kohdeorganisaatio on suhteellisen pieni, kuten myös organisaation esimiesten kokonaismäärä, ei haastateltavista esimiehistä kerrota tämän tarkempia taustatietoja, jotta haastateltavien anonymiteetti säilyy.

Haastattelut toteutettiin joulukuussa 2015. Organisaatio on itselleni tuttu ja olin saanut luvan haastattelujen suorittamiseen kaupunginjohtajalta. Pyysin jokaista haastateltavaa mukaan henkilökohtaisesti ja kaikki suostuivat ilomielin. Samalla kertaa sovittiin haastatteluaika ja -paikka. Kerroin jokaiselle haastateltavalle jo tässä vaiheessa, että hänellä on mahdollisuus kieltäytyä haastattelusta myöhemminkin tutkimuksen kuluessa, jos hän haluaa. Haastatteluista kaksi

suoritettiin esimiesten omissa työtiloissa ja kuusi kaupungin neuvottelutiloissa. Haastateltavat olivat järjestäneet ajan niin, että haastattelut saatiin vietyä läpi kahta pientä keskeytystä lukuun ottamatta. Haastattelut kestivät 35 minuutista yhteen tuntiin. Esitietona haastateltavilla oli haastattelutilanteeseen saapuessaan, että kyseessä on oma pro gradu -tutkielmani, jonka aiheena on strateginen henkilöstöjohtaminen. Haastattelun alussa kerroin, miten haastateltavien anonymiteetti suojataan ja miten tulen käsittelemään ja säilyttämään tutkimusaineistoa. Kertasin myös tutkimuksen tarkoituksen ja mahdollisuuden kieltäytyä osallistumasta vielä haastattelun kuluessa. Ennen avauskysymyksen esittämistä painotin vielä haastateltavalle, että olen kiinnostunut juuri hänen henkilökohtaisista kokemuksistaan, tuntemuksistaan, mielipiteistään ja käytännön esimerkeistä ja ettei oikeita tai vääriä ajatuksia, tulkintoja tai vastauksia ole olemassa.

Luottamus on tutkimushaastattelussa hyvin tärkeää (Eskola & Suoranta, 1998, 93). Kaikki haastateltavat olivat minulle entuudestaan tuttuja henkilöitä, joiden kanssa olin työskennellyt organisaatiossa. Ennen haastatteluhetkeä haastateltavat tiesivät vain aihealueen, jota tutkimus koskee. Tämä oli tietoinen valinta, sillä näin oletin saavani paremmin tietoa haastateltavien omista näkemyksistä, sen sijaan, että he olisivat etsineet valmista tietoa etukäteen tai pohtineet, mitä minä haluaisin kuulla. Keskustelu lähti kaikkien kanssa hyvin luontevasti ja luottamuksellisesti käyntiin ja haastateltavat kertoivat avoimesti mielipiteistään ja näkemyksiään aihealueesta ja osin löysimme itsemme aiheen sivupoluiltakin. Uskon, että tuttuutemme vaikutti positiivisesti haastattelutilanteiden luontevuuteen ja keskustelun avoimuuteen. Vaikka tunnelma oli keskustelevalta, haastattelijana halusin ainoastaan ohjata haastateltavaa aika-ajoin pääteemoihin tai tehdä vastausta selventäviä tai syventäviä kysymyksiä, mutta en vaikuttaa haastateltavan mielipiteisiin aiheesta tai teemoista. Siksi valitsin linjan, että en tee etukäteen avauskysymystä lukuun ottamatta valmiita kysymyksiä.

Haastattelut nauhoitettiin puhelimella ja äänitallenteet litteroitiin sanatar-kasti tutkijan tietokoneelle jatkokäsittelyä varten. Nauhoitettu materiaali poistettiin puhelimestä litteroinnin jälkeen. Litterointiin kirjattiin tavallista pidemmät tauot, päällekkäin puhuminen ja naurahdukset yms., jotka tarkensivat muistikuvaa lausutun asian merkityksestä. Litterointitavaksi valittiin sanatarkkuus, koska sillä halusin varmistaa muiden kuin pääteemojen erottumisen tutkimusmateriaalista. (Hurme & Hirsjärvi 2002, 139-140)

3.4.2 Aineiston analysointi

Tutkimusta on hyvä tehdä sellaisilla menetelmillä, joiden avulla saadaan vastauksia tutkimuskysymyksiin, ei tyylipuhtaasti noudattaen jotakin tiettyä tutkimussuuntausta ja sen mukaisia analyysimenetelmiä. Tässä tutkimuksessa aineiston analysointimenetelmänä käytettiin teemoittelun ja sisällönanalyysin yhdistelmää. Ne ovat molemmat perusanalyysimenetelmiä, jotka sopivat hyvin laadullisen aineiston analysointiin ja tukevat hyvin toinen toisiaan tämän tutkimusaineiston tarkastelussa. (Jyväskylän yliopisto, Koppa; Tuomi & Sarajärvi 2009, 91) Sisällönanalyysillä laadullinen tutkimusaineisto pyritään järjestämään

tiiviseen ja selkeään muotoon kadottamatta sen sisältämää informaatiota. Aineiston analysointi perustuu loogiseen päättelyyn ja tulkintaan, jossa aineisto hajotetaan aluksi osiin, muutetaan käsitteiksi ja pyritään kokoamaan uudella tavalla loogiseksi kokonaisuudeksi. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 108) Prosessin tarkoituksena on laadullisen aineiston supistaminen ja järjeistäminen niin, että siitä voidaan tunnistaa tutkimuksen kannalta olennainen tieto (Patton 2002, 453). Aineiston analysoinnin tarkoituksena on siis informaatioarvon lisääminen luomalla hajanaisesta aineistosta mielekästä, selkeää ja yhtenäistä informaatiota, jonka avulla aineistosta voidaan tehdä selkeitä ja luotettavia johtopäätöksiä tutkittavasta asiasta. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 108) Teemoittelu on analyysimenetelmä, jossa pyritään hahmottamaan tutkimusaineistosta sen keskeisiä aihepiirejä ja muodostamaan ja ryhmittelemään niistä teemoja edeten sitten niiden yksityiskohtaisempaan tarkasteluun. (Jyväskylän yliopisto, Koppa, teemoittelu). Kapeasti katsoen teemoittelu tarjoaa sisällönanalyysille välineen järjestää, tiivistää, supistaa ja järjeistää kerätty tieto selkeäksi, yhtenäiseksi ja mielekkäiksi informaatioksi kuten edellä tavoitteeksi kuvattiin. Tässä tutkimuksessa teemoittelulla on kuitenkin tärkeämpi rooli aineiston analysoinnin ja johtopäätösten tuottamisen näkökulmasta.

Sisällönanalyysi voi olla aineistolähtöistä, teorialähtöistä tai teoriasidonnaisista (Eskola, 2001 ja 2007; Tuomi & Sarajärvi 2009 mukaan). Aineistolähtöisen analyysin on tarkoitus olla vapaa aikaisemmista teorioista ja tiedoista, joten teemoiteltaessa teemojen tulisi nousta puhtaasti kerätystä aineistosta. Teorialähtöinen analyysi taas nojaa puhtaasti aikaisempaan teoriaan, malliin tai auktoriteetin esittämään ajatteluun, mikä tarkoittaisi teemoittelussa aineiston tarkastelua puhtaasti etukäteen määriteltyjen, teoriapohjaisten teemojen kautta. Teoriasidonnainen analyysi sijoittuu näiden kahden välimaastoon eli teemoittelun näkökulmasta teemat tuotetaan aineistosta, mutta teoria ja aikaisempi tieto toimivat analyysin apuna ja ohjauksena. Teoriasidonnaisen eli teoriaohjaavan analyysin yhteydessä puhutaan usein abduktiivisesta päättelystä. Siinä tutkija pyrkii yhdistelemään ajatusprosessissaan vaihtelevia valmiita malleja ja aineistosta nousevaa uutta ajattelua. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 95-97) Tässä tutkimuksessa teemoittelun pohjana olevat pääteemat (strateginen henkilöstöjohtaminen, henkilöstösuunnittelu, osaamisen johtaminen ja työhyvinvointi) on nostettu teoreettisesta viitekehystä. Tämän lisäksi on oletuksena, että haastatteluaineistosta nousee muita teemoja, joten näiden analyysimalleja leimaavien keskeisten piirteiden näkökulmasta kyseessä ei ole puhtaasti mikään edellä kuvatuista sisällönanalyysimalleista. Jaottelun hahmottamisella on kuitenkin merkitystä, sillä niistä kaikista on poimittu vaikutteita tämän tutkimuksen aineiston analysointiin.

Tässä tutkimuksessa sisällönanalysointi on toteutettu Tuomen ja Sarajärven (2009, 108-109) vaiheistusmallin mukaisesti. Mallin pohja on peräisin 1980-luvulta ja aineistolähtöisestä sisällönanalyysistä. Malli sisältää vaiheet:

1. Pelkistäminen
2. Ryhmittely
3. Abstrahointi

Pelkistämisvaiheessa aineistoa ei karsita, vaan siitä etsitään pääteemoihin ja tutkimuskysymyksiin viittaavia ilmauksia sekä ilmauksia, jotka viittaavat aineistolähtöisiin uusiin teemoihin. Aineisto on vaiheen päätteeksi vielä hajanaisista, mutta siitä on erotettavissa tutkimukselle olennainen ja epäolennainen informaatio. Ryhmittelyvaiheessa aineisto järjestetään uudelleen teemoittain eli edellisessä vaiheessa löydettyt ilmaukset käydään tarkasti läpi etsien samankaltaisuuksia ja eroavuuksia, joiden avulla ilmaukset liittyvät pääteemoihin tai muodostavat uusia alateemoja. Tarkastelua tehdään esimiesten kertomusten välillä mutta myös suhteessa teoreettiseen viitekehykseen. Vaiheen lopussa aineisto on tiivistynyt ja jäsentynyt. Abstrahointivaiheen tarkoitus on muodostaa alkuperäisistä kielellisistä ilmauksista teoreettisia käsitteitä ja tehdä niiden avulla johtopäätöksiä. Alkuperäisessä aineistolähtöisessä analyysimallissa oli kysymys uusien teoreettisten käsitteiden luomisesta, mutta tässä eri analyysimalleja yhdistävässä analysoinnissa vaihdetaan näkökulma teoriasidonnaisen analyysin puolella ja tarkastellaan muodostuneita teemojen suhteessa teoriataustaan ja tutkimuskysymyksiin. Abstrahointivaihe sisältää ihmettelyä, ideointia ja pohdintaa, jonka lopputuloksena on tarkoitus tehdä johtopäätöksiä ja vastata tutkimuskysymyksiin. (Tuomi & Sarajarvi 2009, 95 ja 108 -112)

3.4.3 Aineiston teemoitteluprosessi

Luin litteroidun aineiston läpi useita kertoja. Ensimmäisellä kerralla kirjoitin muistiin aineistosta kumpuavia teema-aihioita. Toisella lukukerralla värikoodasin aineistosta pääteemoihin viittaavia ilmauksia. Tämän jälkeen luin läpi teoreettisen viitekehyksen ja merkitsin talteen havaitsemiani yhtymäkohtia haastateluaineistosta poimimiini teema-aihioihin. Seuraavaksi muodostin teema-aihioista alateemoja, jotka kokosin excel-taulukon pääteemojen alle. Kolmannella lukukerralla liitin jokaiseen alateemaan siihen viittaavan alkuperäisilmauksen tai useampia ilmauksia. Jokainen haastateltava sai tässä vaiheessa oman värikodin, minkä avulla varmistin alkuperäisilmauksen jäljitettävyyden ja haastateltavan anonymiteetin. Tämän jälkeen luin aineiston vielä kertaalleen läpi varmistaakseni, että mitään olennaista ei ole jäänyt huomaamatta. Seuraavaksi ryhmittelin muodostuneita alateemoja ryhmiin, joita kutsun aineistolähtöisiksi teemoiksi. Koska osaamisen johtamisen materiaali oli hyvin runsas ja monivivahteinen, päädyin käyttämään niiden kohdalla teoreettiseen viitekehykseen pohjautuvia yläteemoja alateemojen ja aineistolähtöisten teemojen välissä analysoinnin tukemiseksi ja havainnollistamiseksi.

3.5 Tutkimuksen luotettavuus

Vaikka kvalitatiivisen tutkimuksen luotettavuutta ei voida arvioida samoin perustein kuin kvantitatiivisen tutkimuksen luotettavuutta, pyrkii laadullisen tutkimuksen tekijä yhtä lailla tuottamaan luotettavaa tietoa. Laadullisen tutkimuk-

sen tuloksia tarkasteltaessa on tärkeää ymmärtää tutkimuksen perustana olevat tutkijan ratkaisut sekä vakuuttua tutkijan vilpittömyydestä tiedonhankinnassa, tehdyissä tulkinnoissa ja totuuden tavoittelussa. (Aaltio & Puusa, 2011, 153-154) Haastattelututkimuksessa on aina kysymys haastateltavien subjektiivisista kertomuksista ja sen vastaparina tutkijan tulkinnoista ja käsitteistöstä, johon hän sovitaa tutkittavien kertomuksia analysoidessaan materiaalia ja tehdessään johtopäätöksiä. (Hirsjärvi & Hurme 2001, 189).

Laadullisella tutkimuksella ei tavoitella yleistettävyyttä, mutta tästä huolimatta tulokset voivat olla osuvia ja hyödyllisiä ja siten lisätä ymmärrystä tutkittavasta ilmiöstä. (Aaltio & Puusa, 2011, 155) Tämän tutkimuksen tarkoituksena oli lisäymmärryksen hankkiminen strategisesta henkilöstöjohtamisesta pienessä kunnassa esimiesten kertomana. Haastateltavat edustavat kolmannesta kohdeorganisaation esimiehistä. Täysin edustavan näkemyksen aikaansaamiseksi olisi pitänyt haastatella kaikkia esimiehiä, mutta näin laajaan otokseen ei tämän työn puitteissa ollut mahdollisuutta. Haastatteluun pyydetty esimiehet olivat motivoituneita ja innostuneita tutkimukseen osallistumisesta. Haastateltavat tiesivät tutkimuksen tarkoituksen sekä osallistumisen vapaaehtoisuuden ja mahdollisuuden kieltäytyä koko tutkimusprosessin ajan. Aineisto on käsitelty, arkistoitu ja analysoitu siten, että haastateltavien anonymiteetti säilyy ja he ovat olleet tästä tietoisia haastatteluvaiheessa. Tutkimuksen luotettavuuden näkökulmasta pohdin tutkijana etukäteen kovasti, miten saan luotua haastattelutilanteesta niin avoimen, että esimiehet kertovat myös sellaista, joka ei ole niin positiivista omasta näkökulmastani, sillä tietyllä tavalla tutkin omaa työtäni, omien strategiseen henkilöstöjohtamiseen liittyvien näkemysten juurtumista kohdeorganisaatiossa. Korostin jokaisen haastattelun alussa, että toivon avoimuutta ja kriittistä suhtautumista aiheeseen, jotta saamme tutkimuksen sivutuotteena myös suuntaviivoja tulevaisuuden henkilöstöjohtamiselle kaupungissamme. Koen, että haastattelutilanteet olivat rentoja ja että esimiehet kertoivat aidosti näkemyksiään tutkimusaiheesta ja sen teemoista.

Henkilökohtaisista intresseistä huolimatta, olen tuonut haastatteluaineiston kuvailussa esille esimiesten näkemykset ja pyrkinyt analysoimaan ja tulkitsemaan niitä mahdollisimman objektiivisesti. Tutkimuksen luotettavuuden parantamiseksi olen käyttänyt tulosten yhteydessä haastatteluaineistosta poimituja sitaatteja kuvaamaan päättelyprosessia ja vahvistamaan aineistosta tehtyjen päätelmien oikeellisuutta.

4 TUTKIMUSTULOKSET

Tässä luvussa kuvataan ja analysoidaan empiirisestä aineistosta löydettyä tietoa suhteessa tutkimuksen teoreettiseen viitekehykseen ja vastataan tutkimuskysymyksiin. Aineiston kuvailu ja tulkinta tapahtuu tutkimuksen teoreettisen viitekehyksen mukaisten pääteemojen kautta. Kunkin pääteeman alle on muodostettu aineistolähtöisiä teemoja, joita on myös käytetty tekstin alaotsikoina. Haastatteluaineistosta poimittujen sitaattien perään on lisätty aineiston läpinäkyvyyden lisäämiseksi haastateltavakohtainen koodi, jotta lukija voi halutessaan seurata haastateltavan vastauksia eri yhteyksissä. Haastateltavien anonyymiteetti on suojattu koodauksen satunnaisjärjestyksellä ja korvaamalla sitaateista organisaatioyksikköön viittaavat sanat termillä yksikkö, työtehtävään viittaavat sanat termillä työtehtävä ja ammattiryhmään viittaavat sanat termillä työntekijä sekä paikoitellen jätetty joku liian kuvaileva ilmaus pois ja laitettu sen tilalle kolme pistettä.

Lukujen teemoja kuvaileva teksti perustuu esimiesten kertomuksiin ilman, että sitä erikseen mainitaan jokaisen teeman kohdalla. Luvun viimeisessä alaluvussa vastataan tutkimuskysymyksiin.

4.1 Strateginen henkilöstöjohtaminen -teema

Jokainen haastattelu aloitettiin samalla kysymyksellä: Mitä sinulle tulee mieleen termistä strateginen henkilöstöjohtaminen? Kysymyksen tarkoituksena oli selvittää, miten haastateltavat mieltävät tutkimuksen aihealueen. Vastauksista kävi ilmi, että strateginen henkilöstöjohtaminen nähdään kokonaisvaltaisena, järjestelmällisenä ja johdonmukaisena henkilöstön johtamisena samaan suuntaan, kohti yhteistä päämäärää, jonka johto on määrittänyt.

Minusta se siis on pitäisi olla semmosta määrätietoista ja tota johdonmukaista niinkun henkilöstön ohjaamista kaupungin näitten strategisten linjausten suuntaan. Että toki meillä on niinkun linjattu tiettyjä tavoitteita kaupungissa, mitä me halutaan saavuttaa ja ja henkilöstö on mejän tärkein voimavara niin se on minusta juurikin sitä, että sitä henkilöstöä tavallaan niin käytettävissä olevin keinoin ohjataan sinne haluttuun suuntaan. (H1)

Strategiahan on niinku voishan sen nyt niinku karrikoidusti miettiä, että se on työnantajan määrittämä kehityssuunta. (H6)

Se on hyvin suunnitelmallista ja jäykkää ja kankeeta ja ylhäältä päin saneltua. (H5)

Kokonaisuuden hahmottamisen lisäksi esimiehet pitivät tärkeänä ennakoitua ja pitkän aikavälin suunnittelua.

Mää ite nään sen semmosena niinkun laajempuna kokonaisuutena jostakin syystä, et se on sitä semmosta isompien linjojen miettimistä ehkä vähän pidemmällä aikajanelalla ja ja hyvin tarpeellista. (H2)

Lähinnä semmonen pitkän linjan suunnittelu ja ois selvät sävelet, että missä eletään ja miten edetään ja mihinkä suuntaan ja millä keinoilla. Mulla itellä pittää olla semmonen kokonaiskuva, missä myö mennään ja mikä meijän henkilöstövahvuus on, osaamisvahvuus on, mitä ne tarvii lisäkoulutusta, missä on puutteita ja sitte niinku tavallaan jos on tulevaisuuden muutoksia, niin mitenkä niitä lähetään viemään eteenpäin niin se pittää osata ennakoija. (H3)

Vaikka ensimmäinen reaktio termiin oli useammalla lähinnä kauhisteleva, oli jo ensimmäisistä ajatuksista tunnistettavissa strategisen henkilöstöjohtamisen jakautuminen erilaisiin osa-alueisiin.

Hirvee sanahirviö... Ihan niinku oikeesti. Mulle tulee mieleen sen pitäs olla niinku jotain semmosta erikoista ja niinku vähä ehkä hienoo, että pitäs olla tarkat suunnitelmat siihen. mutta minusta se kuitenkin on semmosta sen jokapäiväisen arjen pyörittämistä henkilöstön kanssa. No, mun mielestä se on semmosta, että miten sitä henkilöstöä johtaa ja mihinkä suuntaan sitä johtaa ja sitten, että minkälaisia toimintatapoja siellä arjessa on... että miten jokaisen osaamista vois enemmän hyödyntää ja kehittää. Mut se toi terminä kuulostaa aika pahalta. (H4)

Unohtu äsken sanoo sitä työhyvinvointia myös. (H4)

...että mitenkä sitä henkilöstöä viiään ja mihinkä suuntaan sitä viiään ja mitenkä se sielä pysyy hyvin töissä ja hyväkuntosena ja tekkee eläkeikkään asti töitä... (H5)

Kun strategista henkilöstöjohtamista tarkasteltiin haastatteluaineistossa yhteisenä teemana ennen osa-aluekohtaiseen tarkasteluun siirtymistä, nousi esimiesten kertomuksista kolme asiaa ylitse muiden: yhteinen suunta, ennakointi ja sitouttaminen. Nämä kolme näkökulmaa toistuivat puheessa usein luoden ikään kuin punaisen langan tutkimusaiheen ytimeen ja päätin nostaa ne aineistokohtaisiksi teemoiksi strategisen henkilöstöjohtamisen pääteeman alle. Näitä aineistokohtaisia teemoja käsitellään erikseen seuraavissa luvuissa.

4.1.1 Yhteinen suunta -teema

Kaupungin toiminta perustuu kaupunkistrategiaan, jossa määritellään toiminnan strategiset tavoitteet. Jotta henkilöstöjohtaminen voi olla strategista, täytyy sen perustan olla yhteisissä tavoitteissa, joita kohti johdonmukaisesti suunnataan. Toiminta on siis pitkälti ylhäältä ohjattua ja henkilöstöjohtamiseen liittyvät strategiset tavoitteet lähtevät kaupungin perustehtävän hoitamisesta.

Se on se perusta (strategia). Se on niinku työnantajan puolelta se peruste, että miksi jotenki tehään. (H6)

Sieltä tuota korkeelta taholtahan ne oikeestaan määritellään ne tavoitteet, mihin halutaan mennä. (H1)

Aina tulee vähän kritiikkiä määrärahoista ja muusta, että kyllä se on minusta niinku minun tehtävä sielä tuua esille, että tota me ollaan yks yksikkö tässä kaupungissa ja mejän pitää mennä niitten yhteisten tavoitteitten mukasesti (H4)

Strategisella tasolla liikuttaessa tavoitteet ovat kaikille samat riippumatta siitä, millaista tehtävää työntekijä organisaatiossa suorittaa. Henkilöstölle tämä näyt-täytyy yhtenäisinä toimintamalleina ja pelisääntöinä, joka luo tunteen oikeu-denmukaisuudesta ja tasapuolisesta kohtelusta.

Yleinen ajattelumalli täytyy olla ja semmonen niinkun yhteinen malli siitä, miten työntekijöiden asioita tässä kaupungissa käsitellään. (H2)

Jos me ollaan sovittu niinku joku toimintalinjaus, sehän on strateginen kysymys, ja se toimintalinjaus tai ne linjaukset on esitelty henkilöstölle meillä. Me toimitaan nyt täl-lä tavalla tässä asiassa... Niin minun tehtävä tietysti esimiehenä, joka nyt näitä lin-jauksia sitten valvoo ja kattoo, että mennään, että nokat on sinne samaan suuntaan, jos näin on sovittu. (H2)

Se että samanlainen linja säilyy, kun on niinkun kaikissa ja kaikilla alueilla, missä vaan työskennelläänki, että on tavallaan se näkemys. Se, että niinkun esimerkiks täs-tä henkilöstöresurssistakin, että tota ei niinkun ajatella, että toiset ellää niinku väl-jemmin ja saa käyttävät sijaisia ja muita niinkun helpommin. Että tietää, että kaikilla on se tiukkaa, että pitäs olla samanlaiset linjat sillä tavalla, että ei niinkun joku niistä sooloilla esimerkiks. Se aiheuttaa helposti sitte semmosta närää (H7)

Työyhteisön menestys on siinä, että työyhteisö puhaltaa yhteen hiileen... (H8)

Esimiehet hahmottavat suhteellisen hyvin kaupunkistrategian tärkeyden yhtei-sen suunnan näyttäjänä, mutta käytännön tasolla yhteinen suunta ei vielä täy-sin näy eivätkä strategiset tavoitteet ole kaikkialla henkilöstölle tuttuja. Esimie-het kuitenkin tiedostavat oman roolinsa henkilöstöjohtamisessa ja yhteiseen suuntaan ohjaamisessa ja he kokevat, että parempaan suuntaan tässä suhteessa ollaan menossa, mihin on heidän mielestään vaikuttanut positiivisesti henkilös-töpäällikön järjestämät esimiesiltapäivät.

Jotenki tuntuu, että seilaako toiset laivat vähä eri polkuja. Pitäs kuitenkin olla sitte sammaa linjaa, että kaikki niinku menis sammaan suuntaan, että sitte päästäs siihen parhaaseen mahdolliseen päämäärään. (H7)

Se että jokkainen pittää kiinni omistaan ja tietysti ne omat asiat on aina tärkeet ja niitä niinku viijään eturintamassa ensimmäisenä. Sit ehkä pitäs niinku miettiä vielä koko-naisuutta enemmän, ett mietitään, mitä me kaupunkina oikeesti tarjotaan. (H3)

Ei me kyllä siellä arjessa sitä mietitä...Kyllä se sillä tavalla tulee siinä mielessä mie-leen tai niinku tulee esille, mutta ei me arjessa hirveesti kyllä pohdita. (H4)

Ne on ne palaverit... ne pitäs jatkua ens vuonna kyllä, että ne on ihan tärkeitä. Näkee muita esimiehiä, että pystytään ajattelemaan vähä laajemmin, että muuten mennee liian suppeesti. Aatteloo vaa ommaa nappaasa. (H8)

4.1.2 Ennakointi-teema

Kuten strategia-ajattelussa yleensäkin, myös esimiesten kertomuksissa kaikki liittyi kaikkeen. Ennakointia pidettiin hyvin tärkeänä, pohdittiinpa sitten kaupunkitason strategiaa, strategista henkilöstöjohtamisen kokonaisuutena, perustehtävän suorittamista tai strategisen henkilöstöjohtamisen osa-alueita omina saarekkeinaan. Strategiatasolla ennakkoinnin nähtiin edellyttävän kykyä kokonaisuuksien hahmottamiseen sekä suunnitelmallista ja johdonmukaista henkilöstöjohtamista niin esimiehiltä kuin ylemmältä johdoltakin.

Ryhdyttäs niinku hyvissä ajoin toimimaan sen eteen eikä niin, että katsellaan vaan vuosi kerrallaan tai pahimmassa tapauksessa toimintakausi kerrallaan. (H1)

Yks keino vois olla markkinointi. Ihan siis niinkun oppilaitoksiin, missä valmistuu. (H1)

Vaikka ennakkoinnin ja ennaltaehkäisyn suuri merkitys tiedostettiin kaikilla osa-alueilla, tuntui ennakointi linkittyvän vahvimmin henkilöstösuunnitteluun. Tämä saattaa johtua siitä, että tiukan talouskurin pakottamana on henkilöstösuunnittelu ollut henkilöstöjohtamisen keskiössä viimeiset kaksi vuotta ja prosessin myötä on määrällisen suunnittelun lisäksi opeteltu katsomaan myös laattaa, mikä vaatii enemmän tulevaisuuden pohtimista. Omassa arjessaan esimiehet toimivat ennakoivasti, mutta niin kauaskantoista ja yhtenäistä ennakointi ei ole, että sen voisi katsoa olevan selkeästi strategista.

Kyllä mä suunnittelin sitä enakkoon ja sit kun se asia varmistu... niin sit sen jälkeen niinku tavallaan aktivoitiin se suunnitelma ja saatiin se henkilöstö... Lähetään niinku silleen etupainotteisesti eli että on tavallaan niinku huomioitu henkilöstössä se mahdollinen lisäkuorma. (H5)

Yritän ajatella vaan niin kun pitkäkantosesti niitä asioita ja sitten niinku silleen suunnitelmallisesti että mä en voi tehdä niitä asioita niinku, että tänään tuntuu tältä, vaan mun pitää pystyä ajattelemaan se niinku pitkässä juoksussa... Pitää pystyä pyörittelemään niitä asioita ja minun miettimään ne valamiiksi sitä ennakointia ja suunnitelmallisuutta mutta sitte se, että mä myös teen niitä varasuunnitelmia. (H5)

Ennakointi, katsominen kauemmas tulevaan, näyttää olevan tällä hetkellä kaupungin henkilöstöjohtamisessa suuri haaste. Ennakkoinnin edistämisen esteenä nähtiin viime vuosien tiukka taloustilanne. Samalla se on kuitenkin ollut myös mahdollistaja, kun henkilöstömäärää ei ole ollut mahdollista kasvattaa ja on jouduttu katsomaan resursseja osaamisen näkökulmasta. Talouttakin suuremmaksi ennakkoinnin ja kehittämisen esteeksi koetaan kuitenkin usein vanhoista tottumuksista kiinni pitäminen.

Eteenpäin on päästy, mutta tekemistä vielä on. Siellä istuu niin tiukassa nää vanhat työtavat ja menetelmät. (H3)

4.1.3 Sitouttaminen -teema

Kun organisaation päätehtävä on palveluiden tuottaminen, on henkilöstö voimavara, jota ei voi unohtaa henkilöstöjohtamisessa passiiviseksi toimijaksi. Henkilöstöä tulee kuulla ja osallistaa ja sitä kautta sitouttaa yhteisiin tavoitteisiin. On toki asioita, jotka lähtevät liikkeelle ylhäältä johdosta ja päätöksenteosta, mutta myös näissä prosesseissa on tärkeää käydä vuoropuhelua henkilöstön kanssa niin aikaisessa vaiheessa kuin on mahdollista. Minimissään vuoropuhelu on tiedottamista ja mahdollisuus kysymysten esittämiseen. Sitouttamisen näkökulmasta on erittäin tärkeää, että myös tiedotusluontoiset asiat tulevat kaikkien tietoon, että päätökset ja ohjeet perustellaan ja että henkilöstöllä on mahdollisuus esittää kysymyksiä myös niihin liittyen.

Info-tilaisuuksia ja tämmösiä niinku tiimejä pidettäs...että niissä tuotas... nimenomaan niitä tärkeimpiä asioita esille, että niinkun, että ois semmonen yhtenevä näkemys... siinä pystys käymmään keskustelua... avoimesti... Siellä pystys vastaamaan talon johtoki niihin kysymyksiin, mitä siellä tulis ja tulis niinku tavallaan semmonen yhteinen linja, että niinku kaikki kuulis. (H7)

Tosi tärkeä saaha ihminen ymmärtämään, minkä takia mitäki asiaa tehdään... että se perustelu on aina. Että oli se päätös mikä tahasa, niin kun sen vaan pystyt perustelemaan, niin kyllähän sillon ihminen ymmärtää, että vaikka se ei oman mielen mukaan meniskään. (H6)

Tavallaan tulee tehokkaammaksi ja ne ossaa jo ennakoija ja tietävät, miks tehdään niin, et ei oo vaan määräys määräysten joukossa. (H3)

Mutta pitkällä tähtäimellä on sitouttamisen kannalta tärkeää, että viestinnän suunnaksi ei jää pelkästään ylhäältä alas liikkuminen, vaan myös henkilöstöllä on mahdollisuus saada näkemyksiään johdon tietoon ja päätöksenteon tueksi.

Ett sit voi myöski sitouttaa niitä työntekijöitä, jos tuntuu, ett hyö on saanut itse vaikuttaa myöski siihen kehityssuuntaan. (H6)

Kakssuuntasta keskustelua varmaan, että siellä johossa pitäs aika herkällä korvalla kuunnella sitä kenttää, että mitä sieltä kuuluu... Minä ainaki henkilökohtasesti sitä vien, vien hyvinkin paljon ja että jossain määrin minusta tuntuu, että sitä kuunnellaankin. Kyllä sitä kuunnellaan, ainaki minä oon kokenu niin. Joo. (H5)

Henkilöstön sitouttamisen kannalta esimiehet näkivät, että olisi hyvä päästä tiedottavasta toiminnasta osallistavampaan henkilöstön johtamiseen. Toiset ovat tässä suhteessa pidemmällä. Tasoon ja toimintatapaan näyttävät vaikuttavan oma esimies, organisaation toimintakulttuuri ja omat alaiset. Organisaation pienen koon nähdään olevan etu kaksisuuntaisen tiedonkulun kannalta. Jos sitouttamisen polku nähdään askelmina tiedottaminen, kuuleminen, vuorovaikutus ja osallistaminen, ja kaupungin henkilöstöjohtamista peilataan kokonaisuutena näihin askelmiin, on todettava, että toiminta poukkoilee asiasta riippuen tiedottamisesta vuorovaikutukseen. Osallistamistakin tapahtuu, mutta koko or-

ganisaation strategisen henkilöstöjohtamisen näkökulmasta osallistavan tason saavuttamiseen on vielä matkaa.

Pittää minun mielestä kohtuu herkällä korvalla kuulostella sit niitä työntekijöitä, että ja vähän niinku aistia, että ku onhan heilläki hyviä ideoita. (H6)

Esitetään asiat niin, että henkilöstö ajattelisi, että se on niitten keksimä ajatus. Sillon se menee nopeemmin läpi. (H3)

Ku me ollaan niin pieni organisaatio, että jotenki minusta täälä on niinku kuitenkin helppo silleesti johtoon päin olla yhteyksissä. (H5)

4.2 Henkilöstösuunnittelu -teema

Henkilöstösuunnittelu on keskeinen osa henkilöstöjohtamista. Jotta henkilöstösuunnittelun voidaan katsoa olevan strategista, huomioidaan suunnittelussa henkilöstön määrän lisäksi myös laatu eli henkilöstön osaaminen. Suunnittelu ei myöskään keskity vain organisaation ulkopuolelta tapahtuvaan rekrytointiin, vaan se mahdollistaa olemassa olevan henkilöstön työkierron osaamisen arvioinnin kautta ja toimii siten tärkeänä motivoivana ja sitouttavana tekijänä. Strategisuutta mittaa myös henkilöstösuunnittelun ennakointi.

Mää koen sen silleen että että se on semmonen kokonaisuutena isompi kartta. (H5)

Parhaimmillaan minusta se olis sitä, että pystyttäs niinkun tavallaan katsomaan siis pitkän aikavälin niinku suunnitelmaa... että missä mahdollisesti tulee niitä aukkoja ja... ryhdyttäs niinku hyvissä ajoin toimimaan sen eteen. (H1)

No tavallaan suunnitellaan se, että millä vahvuella ja henkilöstömateriaalilla ja ammattialoilla mennään mikä on ehkä tulevaisuus ja osaamista tarvitaan mitä osaamista ei tarvita... ja onko olemassa olevissa jos semmosia, mitä voi hyödyntää vai pittääkö lähtee hakemaan jostain muualta. (H3)

Henkilöstösuunnittelu oli osa-alueista se, joka puhutti omana terminään esimiehiä kaikista vähiten. Tähän näyttäisi vaikuttavan tiukan taloustilanteen aikaansaama kaupunginhallituksen ohjeistus, jonka mukaan ulkopuolisia rekrytointeja pyritään välttämään. Ohjeen myötä töitä on ollut pakko järjestellä uudelleen ja katse on kääntynyt organisaation sisällä olevaan osaamispotentiaaliin. Tämä on puolestaan luonut henkilöstölle mahdollisuuksia työkiertoon ja oman ammattitaidon kehittämiseen.

...pystyykö joku esimerkiks vaikka niinkun työssäoppimisen kautta ommaa osaamistaan sitten vahvistamaan, että pystys opiskelemaan vaikka sen työn ohella sitä tehtävää varten, että tulis niinku se asia hallintaan. (H7)

...että ollaan vähän enemmän viritellä semmosta yhteistyötä ihan näitä työkiertoja ja semmosia. (H1)

Sisäisen rekrytinnin voidaan katsoa luovan henkilöstölle mahdollisuuden kehittyä urallaan. Enemmistö esimiehistä mielsi urakehitykseksi vielä perinteisen ylöspäin etenemisen. He kokivat myös, että tämän kaltaista etenemishalukkuutta on hyvin vähän. Valitettavasti nämä vähäisetkin toiveet katkeavat helposti etenemismahdollisuuksien vähyyteen pienessä organisaatiossa.

Vakituinen porukka niin tota, ei mulle ainakaan oo tullu ilmi mitään semmosta, että kukaan haluais siitä sitte yhtään enempää. (H4)

Mä en ehkä hirveesti koe, että tuota palvelualueella olis tämmöstä hirveen urakuista. En oo hirveesti huomannu. (H1)

Itellä on aina ollu pyrkimys eteenpäin niin sit hyvinkään monella sitä ei oo. Että kun minä valmistun tietynsi, niin minä teen sen oman urani siinä... Aika hankala on, koska ei oo niitä toimia. Se urakehitys tyssää tavallaan siihen sitte. (H3)

Että lähtee sitte lukemaan... maisteriks tai eteenpäin. Hyvin vähän tapahtuu. (H8)

Monet kunta-alan tehtävät ovat edelleen niin sanottuja kutsumusammattaita eikä siirtymistä vaakatasossa tehtävästä toiseen tai oman työtehtävän sisällä tapahtuvaa ammatillista kehitystä nähty vielä yksiselitteisesti uraksi, mutta viitteitä horisontaalisesta ura-ajattelusta oli jo olemassa.

Tämä työtehtävä on mulle ihan kutsumus, että se on niinkun vielä hirveen pitkälti sitä. (H1)

Osalla on ja osa hakeekin sitä oppia ja niinkun tavallaan vastuuta enemmän ja sit enemmistö on niitä, jotka tekee vain sen perustyön, mikä on pakko. (H3)

Mun mielestä mulla on jo semmosia työntekijöitä, jotka menee sitä omaa uraa, osaamisuraansa tosi vahvasti eteenpäin. (H5)

Esimerkiks erikoistuu muistisairauksiin tai mielenterveys-päihdeongelmiin. (H8)

Tänä päivänä kaupungin henkilöstösuunnittelua tehdään pitkälti osaamisten kautta ja edistystä kokonaisuuden hahmottamisessa ja pitemmälle tulevaan suuntautumisessa on tapahtunut siten, että suunniteltaessa katsotaan jo omasta yksiköstä omalle palvelualueelle, jopa toimialalle. Toimialarajoja ylittämistä harjoitellaan vielä. Toisten esimiesten työssä henkilöstösuunnittelu näytti olevan selvästi operatiivisempaa, huolta henkilöstön riittävydestä työvuoroihin ja sijaisuuksiin.

4.3 Osaamisen johtaminen -teema

Osaamisen johtaminen osoittautui haastatteluaineistossa osa-alueeksi, josta muotoutui eniten teemoja. Aineistosta nousut yleiskuva osaamisen johtamisesta kiteytyi kokonaisuutena parhaiten seuraavissa kommentteissa:

Se on sitä, että tuota pitäis pystyä ja pitäis osata johtaa tota porukkaa sillä tavalla, että se käyttää niinkun osaamispotentialinsa mahdollisimman tehokkaasti hyväksi. (H2)

Se on minusta niinku semmosia suuria linjoja, että mitkä on ne tärkeimmät osaamisen alueet, mitä meidän pitää kaikkien hallita ja sitten yksilötasolla niin ihan jokaisen henkilökohtasten niinkun vahvuuksien perusteella niin osata sit johtaa sitä työntekijää siihen päin, mikä on kullonkin niinku tarve. (H1)

Tarkastellessani aineistoa suhteessa teoreettisen viitekehykseen havaitsin, että esimiesten kertomuksista on kyllä tunnistettavissa lähes kaikki viitekehyksen osaamisen johtamisen elementit, mutta ryhmittely ei vasta organisaation osaamisen johtamisen todellisuutta. Näin ollen aineistokohtaiset teemat, osaamisen tunnistaminen, - hyödyntäminen, - vahvistaminen ja - kehittäminen, poikkeavat suuresti teoreettisen viitekehyksen jaottelusta.

4.3.1 Osaamisen tunnistaminen ja hyödyntäminen

Osaamisen johtaminen nähdään usein osaamisen vahvistamisena ja kehittämisenä, mutta ennen kuin osaamista voidaan vahvistaa tai kehittää, on välttämättöntä tunnistaa jo olemassa oleva osaaminen. Yleensä työntekijän osaamista pohditaan ja työsuoritusta arvioidaan kehityskeskustelussa. Kehityskeskustelu on tärkeä osaamisen johtamisen väline ja työntekijät arvostavat saamaansa kahden keskistä aikaa. Sen ei kuitenkaan pitäisi olla ainut väylä osaamisen arvioimiseen, sillä yhtä lailla tärkeää osaamisen tunnistamista ja arvioimista tapahtuu arjen työn lomassa.

Siinä on kuiteski sitä kahenkeskistä aikaa, että siinä voip puolin ja toisin kuulostella, missä mennään. (H7)

Se ei sais olla semmonen ainut ainut kerta vuodessa, jollon ihmisten osaamisesta ja näistä kehittämistarpeista jutellaan. (H4)

Tutkimusorganisaation esimiehet käyvät kehityskeskustelut työntekijöiden kanssa vuosittain. Myös ryhmäkehityskeskusteluja on kokeiltu, mutta kokemukset niistä eivät olleet hyviä. Kehityskeskustelu on tärkeä osaamisen tunnistamisen kannalta, sillä työntekijä voi tuoda keskustelussa esille myös sellaista osaamista, jota hän ei pääse hyödyntämään nykyisissä työtehtävissään. Henkilöstön motivoitumisen näkökulmasta on tärkeää, että organisaatiossa jo olemassa oleva osaaminen hyödynnetään ja työntekijät pääsevät käyttämään vahvuuksiaan. Koska hyödyntäminen ei ole aina mahdollista omassa yksikössä, olisi keskustelua osaamisista hyvä käydä omaa yksikköä laajemmalla alueella ja esimiesiltapäivistä toivotaan enemmän foorumia tälle keskustelulle.

Pitää niinku tavallaan kattoo se sitte sen henkilön osaaminen ja osata johtaa niitä ihmisiä silleen, että ne on niillä omilla vahvuusalueillaan töissä. (H5)

Kyllä, mun mielestä pitääkin mennä niin, että myös sieltä alhaaltapäin kuunnellaan sinne ylöspäin, että mikä toimii ja millon tarvitaan niinku minkäkin näköstä osaamis-

ta ja taitoa ja niinku minun mielestä se esimies tarvii sieltä ylhäältä päin sen avun mutta kuitenkin silleen, että se antaa myös se, se esimies voi antaa sinne ylöspäin vinkkiä ja apua. (H5)

Ois hirvittävän hyvä hyödyntää sitä jo olemassa olevaa osaamista, mitä meillä kuskakin yksikössä on. (H1)

Kaupunginhallituksen tiukan rekrytointiohjeen myötä osaamisen johtaminen organisaatiotasolla on parantunut. Samalla ongelmaksi on noussut osaamistiedon dokumentointi eli sähköisen HR-tietojärjestelmän puuttuminen.

... että helppo löytää sitte sieltä ja palata tietysti... (H7)

Tulevaisuutta ajatellen, niin kehityskeskustelu sitä pitäis jollain tavalla kehittää. Sen sais nopeatemposemmaks... sen yhteenvedon sais välittömästi... käyty keskusteluja kollegoitten kansa, niin on sähkönen kehityskeskustelupohja. (H3)

Ilman HR-tietojärjestelmää toimittaessa olemassa oleva osaaminen on pitkälti vain lähiesimiehen ja työntekijän itsensä tiedossa. Ilman järjestelmää osaamisen tuominen tietoisuuteen ja hyödyntäminen organisaatiossa omaa yksikköä laajemmin edellyttää aktiivisuutta sekä esimieheltä että työntekijältä itseltään. Tämä tekee osaamisen hyödyntämisestä organisaatiotasolla haasteellista, toki suhteellisen pienessä organisaatiossa helpompaa kuin suuremmassa. Jos strategisuutena pidetään organisaatiotason toimintaa ja kauaskatseisuutta, on osaamisen hyödyntäminen tutkimusorganisaatiossa vielä varsin operatiivista toimintaa painottuen lähitulevaisuuteen. Pyrkimystä strategisuuteen on kuitenkin havaittavissa.

4.3.2 Osaamisen vahvistaminen ja kehittäminen

Osaamisen vahvistaminen ja kehittäminen kulkevat henkilöstöjohtamisessa käsi kädessä ja arkikielessä niitä käytetäänkin usein toistensa synonyymeinä. Myös tämän tutkimuksen haastatteluaineistossa tämä ilmiö on havaittavissa. Vahvistamisen ja kehittämisen ero perustuu muutokseen. Osaamisen vahvistamisella tarkoitetaan tilannetta, jossa pohjana on osaamista, jota halutaan vahvistaa, ja osaamisen kehittämisenä tilannetta, jossa lähtökohtana on muutos eli lähdetään hankkimaan uutta osaamista. Osaamisen johtamisen näkökulmasta termeille on yhteistä se, että molempien tavoitteena on tuoda työntekijälle ja sitä kautta organisaatiolle lisää osaamista. Esimiehet pitivätkin tärkeänä ajan tasalla pysymistä ja elinikäistä oppimista.

Koulutus on se, joka antaa sulle muodollisen mahdollisuuden ja pätevyyden tehdä, mutta työ on se joka tekijäänsä opettaa... kyllähän se on oppimista koko ikä. (H1)

Itestäni kuulostaa ainaki ihan hirveeltä, jos joku vaan menee töihin ja on eläkkeelle asti töissä eikä tiedosta oppineensa sillä välillä mittään. (H6)

Että hän ajattelis muutaki, että iänkaikkeee niillä opeilla pärjää, että sitten kehittää ja pysyy ajan ajan hermolla. (H4)

On paljon tärkeempi ku ennen vanhaan niin heijän pitää niinku hallita nämä niksit ja laitteet niinko silleen, ett se kertaaminen ja semmonen on tärkeätä. (H8)

Osaamista voidaan arvioida niin organisaation, yksikön kuin yksilönkin tasolla. Osaamisen vahvistamisen ja kehittämisen yhteydessä puhutaan yleensä osaamisvahvuuksista ja -heikkouksista, osaamistarpeesta tai -vajeesta sekä kehittämistarpeesta. Kohdeorganisaatiossa on viime vuosina tehty paljon sekä rakenteellisia että toiminnallisia muutoksia, joilla on ollut merkitystä henkilöstön osaamisten tarkasteluun. Tällaisia ovat olleet esimerkiksi eläköitymisten yhteydessä tehdyt töiden uudelleenjärjestelyt. Muutoksen yhteydessä olisikin tärkeää tunnistaa ennakoiden organisaatio- ja yksikkötason osaamistarve.

Toiminta muuttuu, että mihinkä tarvii sitä niinkun vahvuutta hakee lissää... sitä osaamista ja uutta tietoo. (H7)

Kun organisaation tai yksikön osaamistarve on tunnistettu, kääntyy katse yksilötasolle työntekijöihin ja osaamistarvetta ryhdytään vertaamaan henkilöstön osaamisiin. Tässä tilanteessa on tärkeää, että esimies tunnistaa oman henkilöstönsä osaamiset ja vahvuudet sekä kehittymistarpeet ja -toiveet, joiden pohjalta vahvistamista ja kehittämistä lähdetään suunnitelmallisesti viemään eteenpäin. Esimiehen tuki ja kannustaminen on työntekijän kehittymiselle erityisen tärkeää. Mutta on myös tärkeää, että katse ei ole pelkästään kehittämistarpeissa, vaan vahvuuksiinkin kiinnitetään huomiota.

Esimiehenä pitää osata niinkun nähä se, mitä siellä tarvitaan ja hankkia sitä oppia ja tietoo niille ja kannustaa opiskelemaan. (H3)

Että niitä omia vahvuuksiaan niinko sen työntekijän vahvuuksia pitäs tukee esimiehen. (H8)

ja sitten yksilötasolla niin ihan jokaisen henkilökohtasten niinkun vahvuuksien perusteella niin osata sit sitä johtaa sitä työntekijää siihen päin, mikä on kullonkin niinku tarve. (H1)

Sitte etitään ihmisiä, jotka osaa, mutta jos olemassa olevasta henkilöstöstä ei löyy ihmistä, jolla on osaamista tiettyyn asiaan niin kyllä mää lähen ensisijaisesti sitä kouluttaa tai mää etin sieltä sen kiinnostuneen henkilön ja lähen kouluttaa sen. Minusta se, että tukee ja rohkasee sitä työntekijää ja antaa mahdollisuuksia niinku edelleen syventää ja kehittää sitä olemassa olevaa. (H5)

Tutkimuksen kohdeorganisaation tärkein osaamistietojen kartoittamisen väline on kehityskeskustelu. Kehityskeskustelussa työntekijän sen hetkisiä työtehtäviä ja niihin liittyviä osaamisia verrataan hänen tehtävänsä, mistä syntyy työsuorituksen arviointi. Suoriutumisen arviointi on taaksepäin katsomista ja tämän lisäksi keskustelussa katsotaan tulevaan ja mietitään yhdessä työntekijän kehittämistarpeita ja -toiveita. Vuoropuhelu ja työntekijän osaamistoiveiden kuunteleminen nähdään tärkeänä osana prosessia.

Kyllä se vastavuorosta on, sillä kyllä se peilautuu siellä, mitä tarpeita sieltä nousee. Minun pitää pystyä vastaamaan siihen tarpeeseen, mitä nousee, heittää omia ajatuksia sekkaan, mitä jos mentäs näinki, et siinä on niinku molemmin puolin. (H3)

Jos ennakoinnissa on onnistuttu ja esimiehellä on tiedossa yksikön tai jopa laajemmankin toiminta-alueen tulevat osaamistarpeet, hän voi kehityskeskustelun avulla selvittää myös työntekijän halukkuutta laajentaa osaamistaan uudelle alueelle. Kun kehittämis- ja koulutussuunnitelmia tehdään, työntekijän oma motivaatio on esimiesten mielestä tärkeä lähtökohta osaamisen vahvistamiselle ja kehittämiseksi.

Niin se on nimenomman se, että täyttyy lähtee itestä. Sittehan se onnistuu, tuntee mielenkiintoo. Pakolla onnistu mikkään. Mää oon sitä mieltä. (H7)

Eihän semmonen pakotettu kouluttaminen, mittään hyötyä kenellekkään. (H6)

Tyypillisiä osaamisen vahvistamisen ja kehittämisen keinoja ovat ulkopuoliset lisä- ja täydennyskoulutukset. Koulutuksen hankkimisessa esimiehen on arvioitava koulutuksen tarpeellisuuden lisäksi taloudelliset mahdollisuudet ja vieläpä huomioitava henkilöstön tasapuolinen kohtelokin. Lisäksi esimiehet ovat alkaneet pohtia enenevässä määrin, miten koulutuksen kautta hankittua osaamista voisi siirtää muidenkin osaamiseksi.

Koulutuksissaki on se haaste, että jos aatellaan, että on sellasta erikoiskoulutusta, niin ne on äärettömän kalliita. Jos lähtis niinkun työnantajan puolesta niinku vie-mään etteenpäin jotain. (H3)

Täydennyskoulutus, joka on nyt tällä hetkellä just aika tärkeeki asia. Mikä olis semmonen tehokas tapa pitää huolta siitä, että työntekijät täydennyskouluttaa itteensä tarvittavalla tavalla. Otan esimerkin, että en oo yhtään varma siitä, että onko tehokas tapa sitä, että yksittäinen työntekijä lähtee johonkin koulutukseen ja käy siellä jossaki kurssilla ja tulee takasin ja viisastuu ja valaistuu. Onko se tehokasta? Vai onko tehokkaampaa se, että isommille joukoille järjestetään tarkoituksen mukaan ehkä etukäteen miettien koulutusta? (H2)

Mää oon oppinu tuntemaan ne ihmiset ja mitä vahvuuksia kenelläkkii on nyt ollaan kovasti menossa siihen, että vastuualueita yritettäs jakkaa ja sen mukaan kenellä on erikoisosaamista johonki niin tavallaan siihen sitte eriyttää enemmän ja sen mukkaan lisäkoulutusta sitte, ettei kaikille kaikkea välttämättä. (H3)

Yksiköstä löytyy monen alan osaajia, että sitten niinku jokaisesta löytys se hänen juttu, missä hän olis hyvä ja mitä hän vois kehittää, että voitais tavallaan kouluttaa häntä eteenpäin ja sitte sitä kautta saaha hänen osaaminen koko yksikön hyödyks. (H4)

Esimiehet mainitsivat haastattelussa myös perehdyttämisen ja mentoroinnin keinoina siirtää osaamista organisaation sisällä. Perehdyttäminen on käytössä kaikkialla, mutta siihen toivottaisiin yhtenäistä toimintamallia.

Alkuvaiheessaan perehtymisen työhön sen työn opettelu, nopeesti, tehokkaasti ja tää on myöskin aihealue, jossa tuota meillä ois nyt kehittämistä. Parempi, napakampi olla se systeemi. (H2)

Osaamisen vahvistamisessa ja kehittämisessä ollaan vielä pitkälti yksilötasolla eikä yksittäisen työntekijän oppiminen vielä riitä uudistamaan organisaation toimintaa. Yksilön osaamisen siirtämistä yksikön osaamiseksi pohditaan erityisesti koulutoimen puolella, mutta laajemmin koko organisaation osaamisesta ei puhuta. Toki on huomattava, että eri toimialojen perustehtävä ja siihen liittyvät osaamiset ovat useimmiten niin erikoistuneita toimintoja, että osaaminen ei ole siirrettävissä toiselle toimialalle, joten toimiala tai palvelualueitasoinen osaamisen siirtäminenkin olisi jo hyvä taso. Kuitenkin jo näillä tasoilla tapahtuvaa osaamisen siirtämistä helpottaisi huomattavasti HR-tietojärjestelmä, johon osaamiset ja niiden kehittämistarpeet saataisiin talteen järjestelmällisenä tietona.

4.4 Työhyvinvointi -teema

Työhyvinvointi on kaikkien asia. Työmotivaatio ja innostus työhön lähtevät ihmisestä itsestään, mutta innostuneinkaan työntekijä ei jaksa, jos olosuhteet ja työvälineet eivät ole kunnossa tai työyhteisössä on pahoinvointia. Jos yksilö voi huonosti, se heijastuu hänen kykynsä hoitaa tehtäviään ja väistämättä jossain vaiheessa myös koko työyhteisön kykyyn hoitaa sille kuuluvaa tehtävää.

Työhyvinvointi ei oo pelkästään johtajan tehtävä, tää on niinkun ilman muuta sen koko porukan yhteinen tehtävä... Se on koko työyhteisön vastuulla. (H4)

Henkilöstön hyvinvointi on sellanen asia, että joka vaikuttaa tietysti henkilöstön kykyyn hoitaa tehtäviä, että jos voidaan huonosti ja tota asiat ei oo kunnossa joko yksittäisellä toimijalla tai sitten laajemmallaakin porukalla niin sehän tietysti heti ruppee kone yskimään. Sitten ei systeemit toimi. (H2)

Työhyvinvointi on myös strateginen asia ja edellyttää sellaisena ennakointia, suunnitelmallisuutta ja yhteisiä linjauksia. Esimiehet pitivät työhyvinvointia hyvin tärkeänä ja suurin osa haastateltavista nosti sen kolmesta strategisen henkilöstöjohtamisen osa-alueesta tärkeimmäksi.

Tarvitaan ihan määrätietoista ja semmosta siis strategista toimintaa, ett miten siihen niinku pyritään. Ei niin, että tehään huiskitaan sitä ja tätä ja tuota. (H1)

Ja mitenkä se sielä pysyy hyvin töissä ja hyväkuntosena ja tekkee eläkeikkään asti töitä... kyllä mun mielestä sen pitää olla suunnitelmallista. (H5)

Esimiesten mielestä työhyvinvointiin on viime vuosina kiinnitetty organisaatiossa entistä enemmän huomiota. Työmotivaatiota, asennetta työhön ja työyhteisöön on pohdittu työyhteisötaitojen koulutuksessa, työilmapiiriongelmia on lähdetty selvittämään työsuojelun kautta ja henkilökohtaista terveyttä tuettu ilmaisilla uimahalli- ja kuntosalikäynnillä.

Se henkilökuntakoulutus alaistaistoista. Henkilöstölle annetut ne etätehtävät, jotka piti henkilökunnan ite niinku yhdessä miettiä ja puhua ja sitte taas niinku tiedottaa eteenpäin. Niin siinä oli niinku oikeesti pakko pysähtyä. (H4)

Ollaan tosi paljo kyllä mejän työyhteisössä saatu tähän työhyvinvoinnin kehittämiseen kyllä niinkun apuja ja minusta kaupunki on hirmu hyvin tähän satsannu. (H4)

Tota just nämä liikuntakortit, mitkä Suonenjoella on käytössä ja tämmönen mahdollisuus ja elokuvat ja tämmöstä. (H8)

Haastatteluaineistoa tarkastellessani aineistolähtöiset teemat lähtivät muodostumaan sen mukaan, mitkä ovat työhyvinvointiin vaikuttavat tekijät. Kolmeksi aineistolähtöiseksi teemaksi nimesin tämän mukaan työtyytyväisyyden, työssä jaksamisen ja työssä viihtymisen. Jaottelu perustuu ajatukseen, että työtyytyväisyys lähtee työstä itsestään ja työntekijän asenteesta työhön, työssä jaksaminen kuvaa henkilön omia voimavaroja suhteessa työhön ja työssä viihtyminen muodostuu työympäristön, työyhteisön ja johtamisen kentässä. Aineiston tarkempi tarkastelu tapahtuu seuraavissa luvuissa näiden teemojen kautta. Teemat eivät kuitenkaan ole toisistaan irrallisia työhyvinvoinnin osia, vaan ne liittyvät kaikki toisiinsa monin tavoin.

4.4.1 Työtyytyväisyys

Työtyytyväisyys lähtee työntekijästä itsestään ja siitä, miten hän kokee työnsä. Kysymys on työn mielekkyydestä eli sen sisällöllisestä merkityksestä työntekijälle itselleen. Mielekkyyttä luo oma kiinnostus työtehtävistä, omien vahvuuksien hyödyntämismahdollisuudet, omaa osaamistasoa vastaavat työtehtävät ja mahdollisuus vaikuttaa omaan työhön sekä mahdollisuudet kehittyä työssä. Työtyytyväisyyden kannalta on tärkeää kokea työ merkitykselliseksi myös organisaatiolle ja asiakkaille.

Se oma sisäinen tavallaan just se miten sää koet sen työn...Työstä on tosi hyvä saaha jotaki muutakin kun se pelkkä elanto... Jos se on ainut motiivi sulle, että et kahestoitata päivä tulee palkka, niin kyllä se aika tuskasta on. (H5)

Että on vaikuttamismahdollisuudet siihen niinku omaan työhön, kokee oman työnsä tärkeäksi ja mielekkääksi, ei niinkään minusta se raha... niitä arjen pieniä asioita... Henkilökunta tuntee itsensä arvostetuksi ja ja tarpeelliseksi, että kaikilla kaikilla on semmonen olo, että minua tarvitaan. (H1)

Merkityksellistä työtyytyväisyyden kannalta on myös oma asenne ja motivaatio työntekoon yleensä. Työnantaja ja esimies voivat vaikuttaa työtyytyväisyyden säilymiseen puitteilla, työtehtävillä ja kehittymismahdollisuuksilla, mutta jos työnteko ei vain kiinnosta, kokee ajautuneensa väärällä alalla tai muutoin asennoituu asioihin negatiivisesti, työtyytyväisyyden kokemusta tuskin syntyy.

Työhyvinvointihan mun mielestä lähtee aina henkilöstöstä itsestään, että mitenkä se niinku ite asennoituu siihen työtehtävään ja siihen työorganisaatioon. (H7)

Että kyllähän täällä nyt voi kaikki asiat työnantajan puolesta tehdä hyväksi... Että vaikka työnantaja tekis kaikkensa työhyvinvoinnin etteen, jos ihminen ei edelleenkään oo motivoitunut tai kiinnostunut siitä työstä... Mut sitte jos ite oivaltaa, että tämä työ on ihan mukavaa ja se antaa muutaki sisältöä, kun vaan sen elannon. (H6)

Että sää oot niinku tavallaan ajautunut...näihin töihin niin, että sulla ittelläs ei oo ollu semmosta tunteen paloa tai pyrkyä tai ajatusta siitä, että sä haluat tulla sit ajautuu semmoseen tilanteeseen, että se työ ei oikein luista, kun on ei tavallaan oo semmosta omaa ajatusta ja motivaatiota siihen tekemiseen, Kyllä mä väitän, että tuota jos ei oo itellä sellasta niinkun sisäistä motivaatiota... niin aivan varmasti se kääntyy jossain vaiheessa raskaaksi. (H2)

Esimiesten puheissa vilahtelee myös perinteinen kuntatyön piirre ”mää oon vaan töissä täällä”. Työstä ei haluta nauttia tai ainakaan näyttää nauttivansa. Ollaan tyytymättömiä vähän kaikkeen, mitä esimies ja työnantaja tekevät. Eri-tyisesti muutoksia vastustetaan kynsin hampain. Tätä kokonaisuutta voisi kutsua asenteelliseksi työtyytyttömyydeksi. Esimiehillä on kuitenkin keinonsa asenteen muuttamiseen.

Sulla voi olla miten hyvin asiat tahansa töissä, mut jos sun oma niinku sisäinen asioihin suhtautumistapa tai asenne on niinku semmonen perusnegatiivinen, niin silloin mikään ei riitä. (H1)

Esitetään asiat niin, että henkilöstö ajattelisi, että se on niitten keksimä ajatus. Sillon se menee nopeemmin läpi. Että jos mää sanelen, että nyt tehään näin niin siinä tulee ensinnäkin se vastarinta, että ahah näin tulee määräys, ei varmasti tehdä tai korkeintaan kaks päivää tehään ja sit kokee ja sanotaan, että tää ei toimi. Se on semmonen osittain väsytytystaikkakin jossain vaiheessa. (H3)

Pääosin kuulostaa kuitenkin siltä, että henkilöstö kokee olevansa juuri siinä työssä, mihin on halunnutkin. Pettymystä ammatinvalintaan tai työtehtävän todellisuuteen tulee silti aika ajoin vastaan. Näissä tilanteissa esimiehet koettavat kannustaa työntekijää kehittymään ja miettimään jopa uutta uraa.

Että kun näkee, että tämä ihminen turhautuu siinä omassa työnkuvassa, niin kehoittaa jatkamaan etteenpäin. Kehittämään sitä omaa ammattitaitoo. (H8)

Esimerkiks hänellä on nyt tullu jotain lisäosaamista, jota voitais hyödyntää jossain toisessa pisteessä, niin silloin voitais miettiä että oisko kenties joku toinen työpiste ja sitä kautta löydetään mielekäs työ, se lisää työhyvinvointia ihan ehdottomasti. (H1)

Strategisen henkilöstöjohtamisen näkökulmasta työtyytyväisyys on työhyvinvoinnin osa, johon johtamisella voidaan vaikuttaa hyvin vähän. Silti kohdeorganisaatiossa kannattaa pohtia enemmän työn mielekkyyttä ja pyrkiä vahvistamaan työntekijöiden työtyytyväisyyteen olemassa olevin keinoin, kuten korostamalla jokaisen työtehtävän tärkeyttä ja arvostamalla jokaisen työpanosta. Esimiehet kokevat hieman haasteelliseksi muistaa positiivisen palautteen antamisen arjessa, mutta tiedostavat kuitenkin asian tärkeyden.

4.4.2 Työssä jaksaminen

Työssä jaksaminen koostuu työntekijän fyysisistä ja henkisistä voimavaroista suhteessa työhön. Työhyvinvoinnin tapaan työssä jaksaminen on hyvin subjektiivinen käsite eikä työntekijöiden työkykyä ja kuormittuneisuuden tunnetta voi verrata toisiinsa edes täysin samanlaisessa tilanteessa, mikä tekee työssä jaksamisen tarkastelusta erityisen haastavaa. Esimerkiksi ikääntyminen ei ole yksiselitteisesti työssä jaksamista heikentävä tekijä, vaan kysymys voi olla siitä, miten ihminen huolehtii itsestään ja jaksamisestaan. Esimiehet puhuivatkin työntekijän omasta vastuusta ja erityisen paljon siitä, kuinka jaksamisen näkökulmasta elämä on kokonaisuus, jossa työtä ja vapaa-aikaa ei voi erottaa toisistaan.

Ihmisen koko elämä vaikuttaa siihen, että työssä jaksamiseen. (H8)

Jos ihminen voi hyvin, niin sillon kaikki voi hyvin ja se ihminen jaksaa paljon enemmän, tekee sitä paljon enemmän ja on paljon joustavampi. (H3)

Ihminenhan on tavallaan kokonaisuus, että eihän mun mielestä voi aatella, että koti on koti ja työ on työ, että kyllähän se varmaan näyttäytyy, että... ei oo kaikki kunnossa, että näyttäytyy työelämässä, että jos joku on vialla. (H7)

Pitää se työhyvinvointipuoli olla sillä tavalla puikkarissa, että pitää itteensä semmoissa kunnossa, että et pystyy sitte työtä tekemään. (H2)

Mull on semmonen onni, että mulla nää ikäihmiset on sielä ne semmosia, jotka on parhaassa kunnossa. (H1)

Vaikka ikä ei aina tarkoita fyysisen työkyvyn heikkenemistä, liittyy henkilöstön ikääntymiseen fyysistä jaksamista heikentäviä elementtejä, jotka ovat tietyillä aloilla tavallisia pitkällä työurilla. Esimiehet kokevatkin haastavana löytää näille henkilöille tehtäviä, joissa sekä jaksaminen että osaaminen kohtaavat. Työn keventämisen syyt eivät kuitenkaan aina ole fyysisiä, vaan toisilla aloilla henkinen kuormittuminen on työkykyä heikentävä tekijä, joka voi vaatia työn keventämistä.

... vajaatyökykyisiä henkilöitä... että mitenkä ne niinku saahaan soluttautumaan sinne työyhteisöön sillä tavalla, että he niinku pärjää sielä töissä niillä rajotteilla, mitä on... että mitä työtehtävää ne pystyy hoitamaan. (H7)

Että kun tulee ikää ainakin niin tuota sitten kun tulee tiettyjä elämän tuomia sairauksia niin sitten se niinku sen työntekijän työnkeventäminen sielä loppupäässä, että sitte jaksaa sinne jo lähemmäs eläkeikkää ettei aikasi jäätäs eläkkeelle. (H8)

Ihmisellä on ollu vähän sellasta vaikkapa nyt sen jaksamisen kanssa sellasta vähän ongelmaa niin kyllä mä voin sitte ihan niinku omalla esimiehen päätökselläki niinku suunnitella sen hänen työtehtävänsä sillä tavalla, että hänellä on vähän pikkusen kevyempi ohjelma. (H2)

Edellä puhuttiin korjaavista toimenpiteistä, joihin on ryhdytty, kun työssä jaksaminen on syystä tai toisesta heikentynyt. Strategisen henkilöstöjohtamisen

näkökulmasta ennakoiva ote on tärkeä myös työhyvinvoinnin ja työssä jaksamisen osalta. Työnantaja voi tukea ja ennakoida työssä jaksamista huolehtimalla, että työn resursointi on kunnossa eli paikalla on oikea määrä oikeanlaista osaamista.

Hirmu tärkeätä, että myös sille mun henkilöstölle, että siellä on riittävästi tavallaan sitä porukkaa. (H5)

Aina ei kuitenkaan ole kysymys resurssien riittämättömyydestä, sillä työntekijät saattavat myös kuormittaa itse itseään liikaa omilla vaatimuksillaan työn laadun suhteen.

Ihan mielettömät vaatimukset niinku työntekijöillä itseä kohtaan ja sitä, että mitä pitäis saada aikaseksi, että ollaan niinku semmosia vähän tyytymättömiä siihen oman työn tulokseen ja tuntuu, että on niinku riittämättömyyden tunnetta ihan hirveesti. Olis hyvä hyväksyä ne tavallaan ne realiteetit, koska se helpottaa omaakin suorittamista ja omaakin tekemistä. Ett jos se menee siihen, että ne koko aika sinkoilee niinku tavallaan yli omien rajojenkii niin kyl siinä ei tuloskaan ei välttämättä oo hyvä. (H1)

Organisaation työhyvinvoinnin tarkastelun painopiste näyttäisi olevan henkissä kuormituksessa. Joissakin ammattiryhmissä henkinen kuormittavuus näyttää olevan hyvinkin merkittävä työssä jaksamiseen vaikuttava tekijä ja työuupumusoireilua esiintyy muita henkilöstöryhmiä enemmän. Henkisten voimavarojen tarkastelussa tuli ilmi, että myös monet henkilön yksilölliset ominaisuudet vaikuttavat työssä jaksamiseen ja että omat vaikutteensa jaksamiseen tuo myös työyhteisön ilmapiiri. Ilmapiirin vaikutusta työssä jaksamiseen tarkastellaan tarkemmin työssä viihtymisen teeman yhteydessä.

Jos sun oma niinku sisäinen asioihin suhtautumistapa tai asenne on niinku semmonen perusnegatiivinen niin sillon mikään ei riitä nähdään, että mieluummin se hyvä että kun se paha. (H1)

Osat on niin, että ne ei pysty muuttumaan. (H8)

Työssä jaksaminen on tärkeää kuntaorganisaatiossa, missä tekevien käsiparien puuttuminen kuormittaa nopeasti toisia ja kuormittuminen kertautuu. Työssä jaksamiseen voidaan vaikuttaa johtamisella niin henkilöstösuunnittelun, osaamisen johtamisen kuin työhyvinvoinninkin näkökulmasta. Haastatteluaineiston valossa näyttää siltä, että työssä jaksamisen suhteen tapausorganisaatiossa ennakointia tapahtuu jossakin määrin, mutta jaksamisen näkökulma on vielä yksilöpainotteista.

4.4.3 Työssä viihtyminen

Myös työssä viihtyminen on yksilötason tunne ja keskeinen osa työhyvinvointia. Viihtymiseen vaikuttavat työympäristö, työyhteisö ja johtaminen, mutta myös työntekijän oma työtyytyväisyys ja työssä jaksaminen, joita on kuvattu kahdes- edellisessä luvussa.

Se muodostuu ihan kaikesta, että ihan se työkaverit ja nämä työolosuhteet niinkun toimitilat, missä toimitaan ja laitteet ja sitte kaikki henkilöistä esimieheen. (H7)

Tämän tutkimuksen haastatteluaineistossa työssä viihtyminen nousi yksilöä enemmän yhteisestä arjesta, yhdessä tekemisestä ja yhteisöllisyydestä sekä johtamisesta ja esimiestyöstä ja teema rakentui tämän havainnon mukaan. Esimiehet kokivat, että työssä viihtymistä auttaa rento ilmapiiri, me-henki ja yhteisen tavoitteen hahmottaminen, joka näkyy arjessa yhteen hiileen puhaltamisena. Yhdessä jaksetaan enemmän.

Työhyvinvointi lähtee sieltä arjesta eli se, että jos ihmiset siellä töissä voi hyvin, niin se minusta tuottaa ihan niinku kaikille semmosta hyvää mieltä ja auttaa niinku jaksamaan siinä... että on semmonen rento ilmapiiri, ei tarvi jännittää, voi olla oma itensä (H4)

Jos on hyvinvoiva henkilökunta, niin ne jaksaa myöski tiukkoja aikoja, et ne menee vaikka läpi harmaan kiven, jos niillä on se hyvä henki ja ne tietää, että pietään hyvää huolta. (H3)

Tää on tämmönen yhteinen hyvä, että kun me toimitaan näin niinkun näin tälleen yhteen hiileen, niin kaikille tulee parempi mieli. Ett saatas semmonen niinku tekemisen meininki. (H1)

Työyhteisö itse luo hyvää ilmapiiriä avoimella vuorovaikutuksella, ottamalla kaikki mukaan ryhmään sekä kohtelemalla kaikkia tasavertaisesti iästä, osaamisesta ja voimavaroista riippumatta. Jokainen työntekijä vaikuttaa omalla olemisellaan, tekemisellään ja asenteillaan työyhteisön ilmapiiriin. Hyvä ilmapiiri voi olla jopa palkkaa tärkeämpi tekijä työpaikan valinnassa.

Mutta tietysti totta kai se lähtee myös niistä työkavereista, että mitenkä niinkun hyväksyttään ryhmään ja mitenkä siellä käsitellään asioita. (H7)

Että otetaan tasavertasena työntekijänä, vaikka oiski vasta uran alussa. (H8)

Vastavuorosuutta sinne kenttään ylös- ja alaspäin ja semmonen niinku reilu, avoimet välit. (H5)

Erilaisuuden hyväksyminen... siihen on törmänny, vajaatyökykyisiä henkilöitä... ja sitte mitenkä ne niinku työkaverit ja se koko työyhteisö sitte ottaa ne vastaan, että se hyväksytään tavallaan sillee, että maija meikäläinen ei pysty nyt vaikka olemaan jos-sain tehtävässä että se hyväksytään, että hän on vaan sielä jossain kevyemmissä tehtävissä. (H7)

Nykysin nuo nuoret työntekijät eivät ehkä arvosta niinkään sitä työstä tultavaa palkkaa, vaan se kokee sen työhyvinvoinnin ja sen työyhteisön sisäisen ilmapiirin tärkeempänä. (H8)

Esimies on osa työyhteisöä, mutta esimiehen rooli tuo hänelle erityisen velvoitteen edesauttaa työntekijöiden työssä viihtymistä. Mistään taikatempuista ei ole kyse vaan aidosta välittämisestä, avoimesta vuorovaikutuksesta henkilöstön kanssa, henkilöstön tasapuolisesta kohtelusta kuitenkin erilaisuuden ja rajoit-

teet huomioiden sekä uskalluksesta olla johtaja myös kipeiden ratkaisujen äärellä.

Että niillä on semmonen esimies sielä joka välittää ja selvittää niille niitä asioita ja sitä niinku oikeesti kiinnostaa, mitä ne sielä kentässä tekee ja miten niillä menee. (H5)

Että pitää olla hyvin herkällä korvalla kuunnella, katsoo, että milloinko porukka väsy. (H8)

No minusta huono johtaminen on yks, joka heikentää. Hyvät vuorovaikutustaidot, hyvät yhteistyötaidot ja hän pystyy niinku tavallaan näkemään asiat niinku kokonaisvaltaisesti eikä vaan niinku silleen suppeasti jostain yhdestä näkökulmasta... tietyllä lailla semmosta inhimillisyyttä, mutta semmosta jämäkkyyttä. (H1)

Esimiehet näyttävät tunnistavan tärkeän roolinsa työyhteisön ilmapiirin rakentajana ja ylläpitäjänä ja työssä viihtymisen tukijana. Aineiston perusteella voisi sanoa, että organisaatiossa kiinnitetään paljon huomiota henkilöstön työssä viihtymiseen. Strategisuuden näkökulmasta laajempaa organisaatiotason pohdintaa ja me-henkeä kuitenkin kaivataan sekä tukea puuttua havaittuihin ongelma-kohtiin.

Me-hengen luomisyriytyksiä enemmän, että ei kyllähän jokainen varmaan pakertaa aika paljon niissä omissa lokeroissaan. (H1)

Vaikka esimies on minusta hyvin tärkeässä roolissa siinä työhyvinvoinnissa ja tuota musta olis ihan hyvä, että sitä mietittäs aina aika ajoin tätä, että miten meidän niinkun kaupungissa tai miten meidän yksikössä voidaan ja ja tuota, mikä on ilmapiiri. (H1)

Meillä on riski-arvissa ilmapiirimittaukset ja henkinen hyvinvointi. Että meillä on kaikkia mittareita olemassa, että millä sitä mitataan ja muuta mutta sitte sen muuttaminen, jos huomataan ongelma, se onki sitte jo vähän toisenlainen homma. (H1)

Työtyytyväisyys, työssä jaksaminen ja työssä viihtyminen muodostavat yhdessä työhyvinvoinnin. Ne kaikki tukevat toisiaan ja myös päinvastoin. Työntekijän näkökulmasta hän ei vain voi hyvin tai ei jaksaa työssä. Auttaakseen työntekijää esimiehen on pureuduttava asiaan syvemmillä ja kyettävä erottamaan johtuuko ongelma työtyytyväisyydestä, työssä jaksamisesta vai työssä viihtymisestä.

4.5 Yhteenveto tutkimustuloksista ja tutkimuskysymyksiin vastaaminen

Tämän tutkimuksen tavoitteena oli lisätä tietoa ja ymmärrystä strategisen henkilöstöjohtamisen juurtumisesta pienen kunnan henkilöstöjohtamiseen. Asiaa tarkasteltiin lähiesimiesten näkökulmasta, koska heidän roolinsa henkilöstön strategiateitoisuuden herättämisessä ja ylläpitämisessä on keskeinen. Teemahaastatteluaineiston perusteella pyrittiin vastaamaan

tutkimuskysymykseen: Miten strateginen henkilöstöjohtaminen on juurtunut lähiesimiehinä toimivien henkilöiden mukaan pienen kunnan henkilöstöjohtamiseen?

Kuten johdannossa todettiin, kunnan perustehtävä on määritelty kuntalaisissa. Kunnan henkilöstö vastaa esimestensä johdolla kuntalain mukaisesta palveluiden järjestämisestä kunnan asukkaille. Suuri osa järjestettävistä palveluista on eri lakien määrittämiä kunnan velvotteita. Kuntalaki määrittää myös kuntastrategian sisällön. (Kuntalaki 10/2015, 1 §) Nämä velvoitteet yhdistävät kuntastrategian ja henkilöstöjohtamisen vahvasti toisiinsa. Haastateltavien esimiesten strategiatietoisuus olikin varsin vahva. Kaupunkistrategia oli tuttu ja se nähtiin tärkeänä ohjaavana tekijänä myös strategisessa henkilöstöjohtamisessa. Kaikki eivät olleet käyneet kaupunkistrategiaan läpi henkilöstön kanssa ja omaa arjen toimintaa näytti ohjaavan enemmän muut toimialakohtaiset strategiat tai toiminnalliset tavoitteet. Kaikilla oli kuitenkin hyvin selkeä kuva oman yksikön perustehtävästä ja siihen liittyvistä henkilöstötarpeista. Vaikka ajatus oman yksikön perustehtävän liittymisestä kaupunkistrategian tavoitteisiin ei ollut ihan kirkas, näkyi strategisuus jo jossain määrin esimiesten omassa henkilöstöjohtamisessa. Yhteisen suunnan suhteen oli tultu pois omista lokeroista omalle palvelualueelle ja toimialalle ja aavistus koko organisaation tavoitteiden tarkastelusta oli jo olemassa. Yhteisen suunnan lisäksi strategisen henkilöstöjohtamisen kokonaisuutta kuvaaviksi teemoiksi nousivat ennakointi ja sitouttaminen. Esimiehet pitivät ennakointia erittäin tärkeänä ja siihen toiminnassa pyritään koko ajan, mutta kommentteista kävi myös ilmi jatkuva kamppailu ennakoinnin ja hetkessä elämisen välillä. Oman yksikön toiminnan ja perustehtävän hoitamisen osalta esimiehillä näytti olevan kykyä sitouttaa henkilöstöä vuoropuhelulla ja osallistamisella. Edistystä on tapahtunut myös tässä suhteessa toimialan sisällä tapahtuvassa toiminnassa. Haastetta on kuitenkin vielä sitouttamista tukevan vuorovaikutuksen ja osallistamisen saattamisessa organisaatiotason toiminnaksi.

Ennen lopullisten johtopäätösten tekemistä on strategisen henkilöstöjohtamisen juurtumista organisaatioon syytä tarkastella myös kaupungin henkilöstöstrategian osa-alueiden eli tutkimusaineiston pääteemojen kautta. Pääteemoista henkilöstösuunnittelu itsenäisenä temana herätti vähiten keskustelua, vaikka teoreettisessa viitekehysessä (luku 2.2.2) se kuvattiin strategisen henkilöstöjohtamisen keskiöön yhteytenä liiketoimintastrategiaan. Esimiehet kuvasivat henkilöstösuunnittelun resursoinniksi, jossa mietitään niin henkilöstön määrää kuin laatuakin. Kun myös laatua tarkastellaan, on henkilöstösuunnittelua mahdotonta tehdä ilman olemassa olevan osaamisen analysointia, mikä liittyy suunnittelun saumattomasti osaamisen johtamiseen. Myös työhyvinvoinnin yhteys henkilöstösuunnitteluun on vahva, sillä hyvin suunniteltaessa vahvistetaan työtyytyväisyyttä luomalla kehittymismahdollisuuksia, huolehditaan työssä jaksamisesta oikealla resursoinnilla ja tuetaan näillä molemmilla työssä viihtymistä. Tutkimusaineiston näkökulmasta henkilöstösuunnittelu on läsnä muiden osa-alueiden tarkastelussa ja siten sitä voidaan pitää tärkeänä

henkilöstöjohtamisen strategisuuden määrittäjänä. Hyvä henkilöstösuunnittelu on ennakoivaa, systemaattista ja kokonaisuuksia tarkastelevaa. Tutkimusorganisaatiossa henkilöstösuunnittelun strategisuuden haasteet näyttävät liittyvän toisaalta suunnittelun systemaattisuuteen ja osaamisen tarkasteluun pidemmällä aikajänteellä ja toisaalta taas resurssin joustavuuteen ja nopeaan reagointikykyyn yllättävien palvelutarpeiden edessä. Ennakoinnin suhteen on tapahtunut kehitystä, mutta joustavuus on noussut haasteeksi henkilöstön määrän vähentämisen myötä.

Kuten edellä todettiin hyvä henkilöstösuunnittelu on saumattomassa yhteydessä osaamisen johtamiseen. Osaamisen johtamisen osalta esimiehet nostivat tärkeäksi olemassa olevan osaamispotentiaalin hyödyntämisen ja henkilöstön vahvuuksien tunnistamisen, mistä ajatus kulki osaamisvajaisiin ja kehittämistarpeisiin. Strategisen henkilöstöjohtamisen näkökulmasta tutkimusorganisaatio on ottanut vahvoja askeleita osaamisen johtamisen strategistumisen suuntaan. Kokonaisuutena henkilöstöä tarkastellaan enemmän laadun kuin määrän kautta ja esimiehet ovat aktivoituneet oman alaisensa henkilöstön osaamisen tunnistamisessa ja hyödyntämisessä. Tunnistaminen tapahtuu arjen työn ja kehityskeskustelujen yhteydessä. Kehityskeskustelu onkin organisaatiossa vakiintunut käytäntö. Kehityskeskustelussa arvioidaan myös työntekijöiden työssä suoriutumista, jota verrataan tehtäväkohtaisiin tavoitteisiin. Tavoitteet ovat yleensä kaikille samaa tehtävää tekevillä samat, joten suoriutumisen arvioinnissa on edetty yksilötasolta henkilöstöryhmän, osittain työyksikön ja palvelualueenkin tasolle. Arvioinnin lisäksi kehityskeskustelussa puhutaan yleensä myös työntekijän kehitymis- ja uratoiveista. Kehityskeskustelun painopiste näyttäisi olevan tällä tasolla eli järjestelmällistä osaamisen kartoitusta keskusteluissa ei käydä. Suoriutumisen arvioinnilla ei myöskään ole selkeää yhteyttä palkitsemiseen. Lienee kaupungin tiukan taloustilanteen vaikutusta, mutta esimiehet eivät puhuneet haastatteluissa juurikaan palkitsemista. Vain ohi menneen tuli esiin tarve kehittää nykyistä palkitsemisjärjestelmää läpinäkyvämmäksi ja selkeämmäksi. Vähäisestä keskustelusta huolimatta organisaation palkitsemisjärjestelmän uudistamiselle on olemassa selkeä tarve, jotta se saataisiin oikeaksi strategisen johtamisen välineeksi, joka tukisi henkilöstön motivoitumista työhön ja osaamisen kehittämiseen ja sitä kautta sitouttaisi henkilöstöä organisaation tavoitteisiin.

Kun organisaation osaamisen johtamisen kokonaisuutta tarkastellaan luvussa 2.4 kuvatun, Viitalaa (2013, 170-172) mukailevan, osaamisen johtamisen vastuunjaon näkökulmasta, on todettava, että tutkimusorganisaation osaamisen johtamisen kehittämisaalueet ovat päällikköesimiesten ja ylimmän johdon vastuualueilla. Jotta osaamisen johtamiseen saataisiin lisää strategisuutta, olisi tarkastelussa noustava yksilö-, työtehtävä- ja työyksikötason tavoitteen asettelusta organisaatiotason strategisten osaamisen tarkasteluun, jotka ylimmän johdon tulisi määritellä. Tätä kautta osaamisen vahvistamista ja kehittämistä olisi helpompi katsoa entistä enemmän ennakoiden ja saada yksilöiden osaaminen siirtymään organisaation osaamiseksi.

Esimiehet totesivat kertomuksissaan, että työhyvinvointi on kaikkien asia ja monien tekijöiden summa. He kokivat myös, että työhyvinvointiin on organisaatiossa kiinnitetty viime vuosina entistä enemmän huomiota. Työhyvinvointi muodostuu työtyytyväisyydestä, työssä jaksamisesta ja työssä viihtymisestä. Työhyvinvoinnin kokemus lähtee työntekijästä itsestään, hänen omasta tyytyväisyyden tunteesta työhönsä sekä hänen omista voimavaroistaan, mutta siihen vaikuttavat myös ympäröivät tekijät kuten työyhteisö ja johtaminen. Sisäsyntyiseen työtyytyväisyyteen ja työntekijän omiin asenteisiin työnantaja ei esimiesten mielestä pysty juurikaan vaikuttamaan, mutta mielekkäisiin työtehtäviin, työssä jaksamiseen ja viihtymiseen kyllä. On myös muistettava, että ihmisen elämä on kokonaisuus eikä työnantaja vastaa yksin kenenkään hyvinvoinnista, mutta se voi toimillaan edistää hyvinvointia työssä ja sitä kautta tukea hyvinvointia työn ulkopuolisessa elämässä, mikä puolestaan heijastuu takaisin työssä jaksamiseen ja viihtymiseen ja vaikuttaa kenties positiivisesti myös työntekijän asenteisiin ja luo sitä kautta työtyytyväisyyttä. Työtehtävien kirjo kuntaorganisaatiossa on hyvin moninainen ja joukkoon mahtuu sekä fyysisesti että henkisesti kuormittavia työtehtäviä. Oikeanlainen resursointi eli oikea määrä oikeanlaista osaamista on henkilöstösuunnittelullista ennakoitua, joka on tärkeä liiallista kuormitusta estävä ja siten työhyvinvointia edistävä tekijä. Resursoinnissa tärkeää on määrän lisäksi myös oikea osaaminen, mikä yhdistää työhyvinvoinnin osaamisen johtamiseen. Työhyvinvoinnin näkökulmasta on tärkeää, että työntekijä pystyy hyödyntämään omia vahvuuksiaan ja myös kehittymään työssään. Varsinaisen työtehtävän ulkopuolinen, merkittävästi työhyvinvointiin vaikuttava tekijä on esimiesten mielestä työyhteisön ilmapiiri, jota he pyrkivät kaikin tavoin edistämään. Kaikilla haastatelluilla esimiehillä vaikuttikin olevan hyvä ote henkilöstön työhyvinvoinnin johtamiseen, sillä he kaikki pitivät tärkeänä henkilöstön kuuntelemista ja vastavuoroisuutta. Ollakseen strategista myös työhyvinvoinnin tulisi olla suunnitelmallista ja ennakoivaa sisältäen yhteisiä organisaatiotason linjauksia. Tutkimusorganisaatiossa työhyvinvointi sisälsi jo varsin paljon yhteisiä toimintamalleja ja esimiehet näyttivät tunnistavan tärkeän roolinsa työhyvinvoinnin edistäjinä niin työssä jaksamisen kuin työssä viihtymisenkin kannalta. Kehittämistarvetta kuitenkin on tavoitteellisuudessa ja vahvemmassa liittämässä osaamisen johtamiseen.

Strategia-ajattelua on istutettu kunnan henkilöstöjohtamiseen vahvasti viime vuosina ja työ näyttää tuottaneen tulosta, sillä haastatteluaineiston perusteella strateginen henkilöstöjohtaminen näyttää juurtuneen varsin hyvin tutkimusorganisaatiokunnan lähiesimiesten ajatuksiin ja sitä kautta osittain myös arjen toiminnaksi. Haastatteluun osallistuneet esimiehet pitivät tärkeänä, että henkilöstöjohtaminen on strategista eli tavoitteellista, yhtenäisesti linjattua ja ennakoivaa toimintaa. Esimiehet hahmottivat hyvin strategisen henkilöstöjohtamisen kokonaisvaltaisuuden ja välttämättömän suhteen kaupunkistrategiaan. He pystyivät myös erottelemaan kokonaisuutta osiin, kadottamatta eri osien välisiä yhteyksiä. Esimiehillä on vahva pyrkimys ennakoivaan toimintaan ja he ymmärtävät, kuinka tärkeää on vuorovaikutus niin tavoitteiden hahmottamisen kuin sitouttamisenkin näkökulmasta sekä ylemmän johdon että henkilöstön

kanssa ja he ovat oivaltaneet hyvin keskeisen roolinsa vuoropuhelun välineenä. Vaikka ennakkoinnissa ja henkilöstön sitouttamisessa osallistavalla vuorovaikutuksella on organisaatiossa vielä kehittämistä, nähdään henkilöstö kuitenkin selkeästi voimavarana, josta halutaan pitää huolta. Esimiehillä näyttäisi olevan paremmat edellytykset strategista henkilöstöjohtamista tukevien, yhtenäisten HR-toimintamallien käyttöönottoon kuin, mitä nykyisellä henkilöstöhallinnon resurssilla pystytään laatimaan.

Johdannossa todettiin, että kuntien on työvoiman saatavuuden ja pysymisen turvaamiseksi kiinnitettävä tulevaisuudessa huomiota toimialan houkuttelevuuteen. Toisessa tutkimuskysymyksessä kysyttiin, millainen yhteys eri strategisen henkilöstöjohtamisen osa-alueilla on kunnan houkuttelevuuteen työnantajana esimiesten mukaan. Henkilöstösuunnittelun näkökulmasta esimiehet pohtivat markkinoinnin eli ennakoivan mielikuvan herättelyä keinona saada uutta osaavaa työvoimaa paikkakunnalle. Myös mielikuvalla paikkakunnasta asuinpaikkana on tässä suhteessa merkitystä. Osaamisen johtamisen he puolestaan näkivät keinona henkilöstön pysyvyyteen, kun olemassa olevan henkilöstön vahvuuksia ja osaamista hyödyntämällä ja edelleen kehittämällä luodaan mielekkyyttä heidän työtehtäviinsä. Työhyvinvointi nähtiin kuitenkin selvimmin tämän päivän 'hyvänä kellona', joka kuuluu kauas eli kun olemassa oleva henkilöstö kokee voivansa hyvin työssä, se viestii eteenpäin positiivisuutta ja houkuttelee näin uusia osaajia organisaatioon. Kuten eräs esimies haastattelussa totesi, työssä viihtymistä edesauttaa suuresti työpaikan ilmapiiri, joka on monille nuorille tärkeämpi työpaikan valinnan peruste kuin palkka. Työhyvinvointi luo pysyvyyttä myös henkilöstön työssä jaksamisen näkökulmasta. Kun työntekijöistä pidetään huolta, vältetään turhilta poissaoloilta ja jaksetaan työskennellä pidempi työura. Pienen kunnan mahdollisuuksia houkutella työntekijöitä strategisen henkilöstöjohtamisen keinoin on pohdittu lisää luvussa 5.4. Tutkimusaihe ja käytäntö.

4.6 Henkilöstöjohtamisen strategisuuden taso

Tutkimuksen toisena tavoitteena oli arvioida empiirisen tulosten perusteella pienen kunnan henkilöstöjohtamisen kehitystasoa Aaltosen ym. (2004, 110) kehitysportaikkomallin pohjalta. Kun haastatteluaineiston avulla muodostunutta tapausorganisaation henkilöstöjohtamisen kokonaiskuvaa verrataan henkilöstöjohtamisen kehitysportaikkoon, voidaan todeta, että tapausorganisaation henkilöstöjohtaminen on kaikilta toiminnoiltaan alkeellisen tason yläpuolella eli henkilöstöjohtaminen organisaatiossa on perusolemukseltaan strategista. Kun tämän lisäksi tarkastellaan, miten vahvasti strategisuus näkyy arjen henkilöstöjohtamisessa ja millainen asema henkilöstöjohtamisella on suhteessa organisaation muihin johtamisalueisiin, voidaan arvioida karkealla tasolla organisaation sijoittumista kehitysportaikokson eri tasoille. Tarkan sijoittumisen määrittäminen ei ole mahdollista tämän tutkimusaineiston perusteella eikä se myöskään ole tarpeen tutkimuskysymysten näkökulmasta. Henkilöstöjohtamisen kehitysta-

soportaitikko tuo kuitenkin hyvän lisän organisaation henkilöstöjohtamisen strategisuuden tarkastelulle ja juurtumisen arvioimiselle.

Henkilöstöjohtamisen kehitysportaitikon näkökulmasta strategisen henkilöstöjohtamisen pääteeman alle muodostunut yhteinen suunta -teema kuvasti esimiesten näkemyksiä organisaation strategian ja henkilöstöstrategian välisestä suhteesta. Tässä suhteesta kohdeorganisaatio näyttäisi asettuvan perustasolle. Kaupungin strategiaa pidettiin tärkeänä, mutta suhde nähtiin lähinnä yksisuuntaisena, ylhäältä ohjattuna. Esimiehet kuitenkin toivovat, että strategiaan olisi mahdollista vaikuttaa, mikä onkin edellytys kehittyvän tason saavuttamiselle. Strategiayhteyden lisäksi kehitysportaitikko-mallissa henkilöstöjohtamisen strategisuutta mitataan sen kokonaisvaltaisuuden, johdonmukaisuuden ja suunnitelmallisuuden näkökulmasta. Johdonmukainen ja suunnitelmallinen henkilöstöjohtaminen edellyttää kykyä katsoa pitkälle tulevaan eli ennakoida tulevia tapahtumia ja tarpeita. Ennakointia oli tapausorganisaatiossa selkeästi lisätty viime vuosina. Vahvimmin ennakointi näkyi henkilöstösuunnittelussa, mutta myös jossakin määrin osaamisen johtamisessa lähinnä juuri henkilöstösuunnittelun edellyttämien osaamistarpeiden ennakointina sekä työhyvinvoinnissa työssä jaksamisen liittyvinä toimenpiteinä. Toiminta ei kuitenkaan muodosta niin selkeää suunnitelmallista toimintamallia, että se kuvastaisi kehittyvän tason saavuttamista. Ennakointi asetui hyvälle perustasolle, sillä siinä kyettiin jo katsomaan henkilöstön määrää, osaamista ja työkykyä tukevia toimia yhtenä kokonaisuutena. Johdonmukaisuutta mallissa arvioidaan henkilöstöjohtamisen prosessien ja -menettelytapojen järjestelmällisyyden ja integroituneisuuden kautta. Tapausorganisaatiossa henkilöstöjohtamisen prosesseissa ja menettelytavoissa on nähtävissä pyrkimystä organisaation tavoitteiden suuntaiseen toimintaan menettelytapoja yhtenäistämällä. Prosesseissa on myös havaittavissa piirteitä kokonaisvaltaisesta henkilöstöjohtamisesta, kun osaamisen kartoittaminen ja kehittäminen on liitetty henkilöstösuunnitteluun ja osaamisen kehittäminen nähdään myös työhyvinvointitekijänä. Organisaatiolla ei kuitenkaan ole kokonaisvaltaista henkilöstön kehittämissuunnitelmaa tai osaamiskartoituksia eikä toiminta ole niin järjestelmällistä, että kaikki noudattaisivat yhtenäisiä prosesseja. Lisäksi prosessit ja niihin liittyvät käytännöt eivät vielä kytkeydy toisiinsa niin vahvasti, että ne yhdessä muodostaisivat johdonmukaista ja kokonaisvaltaista henkilöstöjohtamista, mitä kehittyvän tason saavuttaminen edellyttää, joten organisaation henkilöstöjohtaminen on tässäkin suhteessa perustason mukaista.

Haastatteluaineiston perusteella tapausorganisaation henkilöstöjohtaminen jää kokonaisuutena perustasolle, vaikka joillakin osa-alueilla on havaittavissa kehittyvän tason ja jopa edistyksellisen tason piirteitä. Seuraavalle tasolle etenemiselle on kuitenkin hyvät edellytykset, sillä organisaatiossa henkilöstöjohtamiseen on panostettu palkkaamalla henkilöstöpäällikkö ja henkilöstöjohtaminen on uuden johdon myötä myös nostettu tasa-arvoiseen asemaan muiden johtamisalueiden kanssa. Näiden toimenpiteiden kautta henkilöstöpäälliköllä on mahdollisuus osallistua strategiatyöhön, kun kaupungin strategia ensi vuonna uudistetaan valtuustokauden vaihtuessa. Henkilöstöjohtamista kehitetään organisaatiossa koko ajan aktiivisesti, mutta etenemisellä kehittyvälle ta-

solle on silti vielä suuria haasteita. Haastatteluaineistosta kävi ilmi, että henkilöstöjohtaminen on kyllä kehittynyt suunnitelmallisemmaksi ja yhtenäisiä menettelytapoja kohti on menty, mutta kaikki eivät kuitenkaan vielä kulje samaa tavoitetta kohti. Keskeisin haaste onkin, miten saada kaikki esimiehet toimimaan yhteisten henkilöstöjärjestelmien ja menettelytapojen mukaisesti ja miten saada heidät aktiivisemmin osallistumaan henkilöstöjohtamisen käytäntöjen kehittämistyöhön?

Kun strategisen henkilöstöjohtamisen juurtumista tapausorganisaation henkilöstöjohtamiseen arvioidaan henkilöstöjohtamisen kehitysportaikon kautta, voidaan todeta, että perustason strateginen henkilöstöjohtaminen on niin vahvasti läsnä esimiesten arjessa ja myös pyrkimys sen edelleen kehittämiseen on niin vahva, että strategisen henkilöstöjohtamisen voidaan katsoa juurtuneen organisaation toimintaan aidosti ja pysyvästi.

5 JOHTOPÄÄTÖKSET JA ARVIOINTI

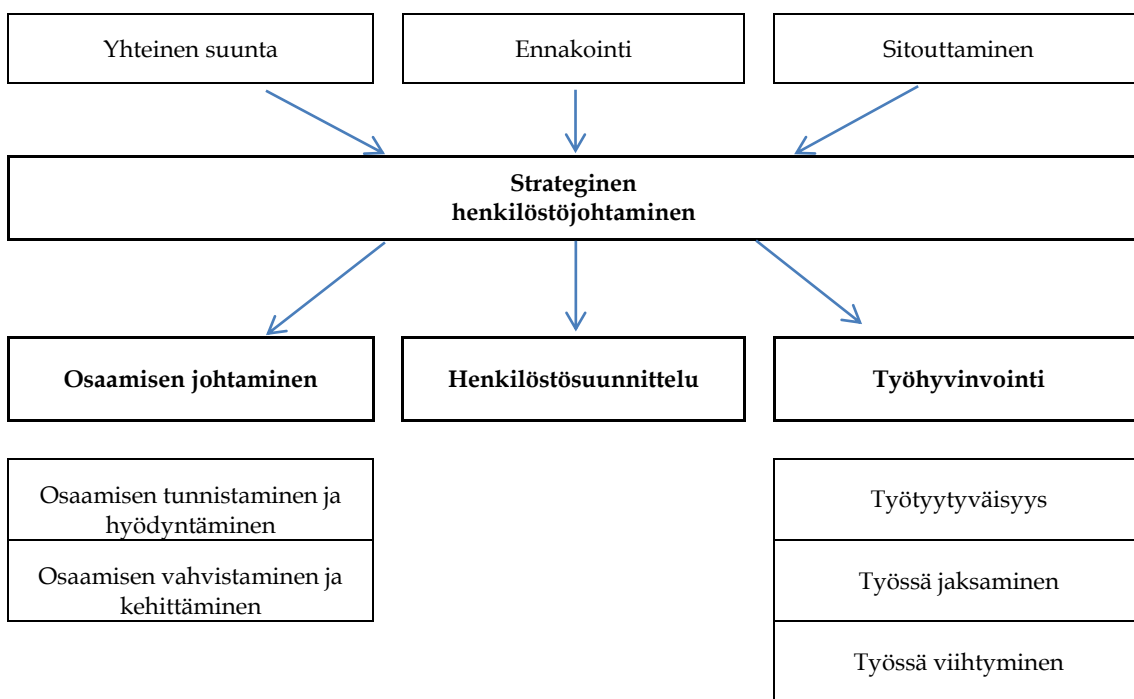
Tässä luvussa esitellään tutkimuksen johtopäätökset ja pohditaan edellisessä luvussa kuvailtujen tutkimustulosten perusteella saavutettuja tieteellisiä, yhteiskunnallisia ja käytännöllisiä hyötyjä. Tutkimusaihetta olisi mahdollista tarkastella yhteiskunnallisesti ja käytännöllisesti monesta eri näkökulmasta, mutta päädyin tarkastelussa kummankin osalta rajaamaan näkökulman yhteen. Yhteiskunnallisen keskustelun näkökulmaksi valitsin tuottavuuden, koska siitä on viime vuosina keskusteltu paljon julkisuudessa. Käytännöllisen keskustelun kautta päätin syventää toisessa tutkimuskysymyksessä pohdittua houkuttelevuutta. Lisäksi tässä luvussa tuodaan esille tutkimuksen rajoituksia, arvioidaan tutkimustuloksia ja pohditaan esille nousevia jatkotutkimusaiheita.

5.1 Keskustelu suhteessa aikaisempaan tutkimustietoon

Strategisen henkilöstöjohtamisen tutkimuskentän tutkimus on jo pitkään ollut hyvin sektoroitunutta. Tässä tutkimuksessa katsantokanta käännettiin kuitenkin osista kokonaisuuteen ja tarkasteltiin osien liittymistä toisiinsa ja siten henkilöstöjohtamisen kokonaisuuden strategisuutta yhden organisaation näkökulmasta. Päädyin tutkimuksessa kokonaisvaltaiseen tarkastelukulmaan, sillä pidän Tansleyn ym. (2001, 356 ja 366) tapaan henkilöstöjohtamisen kokonaisvaltaisuuden hahmottamista tärkeänä, etteivät HR-prosessit jäisi omiksi saarekkeikseen vailla yhteyttä muuhun strategiseen toimintaan. Tämän tutkimuksen tarkoituksena ei ollut luoda uutta käsitteellistä tietoa, vaan lisätä ymmärrystä strategisen henkilöstöjohtamisen juurtumisesta arjen henkilöstöjohtamisen tueksi niin kohdeorganisaatioon kuin mahdollisesti myös muihin pieniin kuntiin Suomessa. Tästä johtuen haastateltavia johdateltiin pääteemojen kautta teoreettisessa viitekehyksessä kuvattuun strategisen henkilöstöjohtamisen osa-aluejakoon. Johdattelusta huolimatta haastatteluaineistosta muodostuneet aineistolähtöiset teemat eivät täysin vastaa teoriataustassa kuvattu osa-alueiden sisältöä. Aineistolähtöiset teemat eivät kuitenkaan itsessään sisällä uutta teoreettista tietoa, vaan kuvastavat vain erilaista tapaa nähdä strateginen henkilöstöjohtaminen osana arjen esimiestyötä.

Haastatteluaineistossa esimiehet kertoivat ennakoinnin olevan erittäin tärkeä osa strategista henkilöstöjohtamista. Tämä tulos myötäilee alan aiempia tutkimustuloksia, sillä proaktiivisuutta pidetään yhtenä piirteenä, jonka perusteella henkilöstöjohtamisen (HRM) on katsottu erottuneen perinteisestä henkilöstöhallinnosta (PM, PA). Myös toinen aineistolähtöinen teema 'yhteinen suunta' on alan kirjallisuudessa yksi keskeisiä organisaation henkilöstöjohtamisen strategisuutta kuvaavia piirteitä. (Bratton ym. 2003, 26-27 ; Vanhala ym. 2002, 314). Kun henkilöstö alettiin nähdä voimavarana, jonka avulla voidaan saavuttaa kilpailuetua, sai henkilöstöjohtamisen etuliitteen

strateginen. Strategisen henkilöstöjohtamisen myötä yhteys organisaation liiketoimintastrategian ja henkilöstöjohtamisen välillä tiivistyi ja tämä yhteys muodostuikin strategisen henkilöstöjohtamisen kulmakiveksi. (Hendry ym. 1986, 3-8 ; Mabey ym. 2004, 2 ; Viitala, 2013, 33) Tässä tutkimuksessa yhteisen suunnan nähtiin nousevan kaupunkistrategiaan kirjatuista, kunnan perustehtävää tukevista strategisista tavoitteista. Kuntaorganisaatiossa liiketoimintastrategian eli kaupunkistrategian katsotaan ohjaavan toimintaa, vaikka vuoropuhelua strategisista tavoitteista ja henkilöstöjohtamisen suunnasta johdon kanssa käydäänkin. Ennakointi, yhteinen suunta sekä kolmas tema, sitouttaminen, kulkivat punaisena lankana läpi koko tutkimusaineiston, mikä vahvistaa käsitystä strategisen henkilöstöjohtamisen kokonaisvaltaisuudesta. Kuviossa 8 on esitetty tässä tutkimuksessa käytetty strategisen henkilöstöjohtamisen teemoittelu, johon tutkimustulosten kuvailu ja analysointi perustuu.



Kuvio 8. Strategisen henkilöstöjohtamisen teemat tässä tutkimuksessa

Teoreettisessa viitekehyksessä lähdettiin siitä, että henkilöstösuunnittelu on strategisen henkilöstöjohtamisen osa-alueita yhdistävä punainen lanka. Tavallaan tämä käsitys vahvistui, mutta vasta uuden aineistolähtöisen teeman muotoutumisen eli ennakointi-teeman kautta. Tutkimusaineisto osoitti, että henkilöstösuunnittelu ja ennakointi kulkevat henkilöstöjohtamisen näkökulmasta käsi kädessä ja nivoutuvat kaikkeen muuhun, sillä ollakseen strategista on henkilöstöjohtamisen katse suunnattava tulevaan ja eteenpäin katsominen on aina suunnittelua olipa sitten kyseessä henkilöstön määrä,

osaaminen tai hyvinvointi. Suonenjoen kaupungin toiminnassa henkilöstösuunnittelu on aineiston valossa jo kiinteästi yhteydessä osaamisen johtamiseen. Osaamisen johtamisen aineistolähtöiset teemat osaamisen tunnistaminen ja hyödyntäminen viittaavat teoreettisen viitekehyksen suoriutumisen arviointiin, mutta suoritusten arvioinnista puuttuvat siihen yleisesti liitetyt elementit kuten yhteisesti hyväksytyt arviointimittaristo ja arviointi niin yksilö-, yksikkö- kuin organisaatiotasollakin (Viitala, 2013, 135-137). Kohdeorganisaatiossa arviointi tapahtuu vain yksilötasolla henkilökohtaiseen tehtävänkuvaan pohjautuen eikä havaituista osaamistarpeista tehdä selkeää kehittämissuunnitelmaa. Kun kehittämistarpeita ei määritellä ja dokumentoida selkeästi ja yhtenäisesti, jää osaamisen kehittäminen yksikkö- ja organisaatiotason selkeiden tavoitteiden puuttuessa helposti yksittäisen työntekijän osaamisen kehittämiseksi (Viitala, 2013, 182). Tämä piirre näyttäisi olevan vielä vallitseva tapa tarkastella osaamisen vahvistamista ja kehittämistä tapausorganisaatiossa. Palkitseminen osana suoriutumisen arviointiprosessia ei noussut aineistossa esille juuri mitenkään. Tähän vaikuttanee kuntakentän yleinen heikko taloustilanne ja sitä kautta niukat mahdollisuudet rahalliseen palkitsemiseen.

Myös työhyvinvointi liittyy aineiston perusteella läheisesti muihin osa-alueisiin. Työhyvinvointia on tutkittu viime vuosina erittäin paljon ja siitä on Suomessa vahva osaaminen. Tässä tutkimuksessa työhyvinvoinnin teorettinen viitekehys onkin rakennettu suomalaisen tutkimusaineiston ja kirjallisuuden pohjalta, koska se kuvaa hyvin juuri suomalaisen työelämän erityispiirteitä. Mankan ym. (2012, 14-15) mukaan työhyvinvointiin vaikuttavat työntekijän itsensä lisäksi organisaatio, johtaminen, työyhteisön ilmapiiri ja työ itsessään. Työhyvinvoinnin tavoitteena on mielekäs työnteko, joka syntyy näiden tekijöiden vuorovaikutuksesta. Myös tutkimusaineistosta nämä samat vaikuttavat tekijät nousivat esille. Lisäksi sekä Manka ym. (2007, 7) että haastateltavat esimiehet totesivat, että työnantaja ei voi yksin saada aikaan työhyvinvointia, mutta se voi toimia sitä edistävasti. Yhteistä aiemmilla tutkimustuloksilla ja haastatteluaineistolla oli myös se, että työhyvinvoinnista puhuttaessa tarkastellaan tänä päivänä enemmän työn henkisiä ja sosiaalisia аспекteja ja niihin liittyviä kuormitustekijöitä. Tutkimusaineiston aineistokohtaiset teemat, työtyytyväisyys, työssä jaksaminen ja työssä viihtyminen sisältävät Viitalan (2013, 213-214) kuvaamia kokonaistyökyvyn elementtejä, mutta haastatteluaineiston painotukset johtivat Viitalan ryhmittelystä poikkeavaan teemoitteluun. Teemat ovat sinällään tuttuja, mutta juuri kuvatun kaltaista jakoa en aiemmista tutkimuksista löytänyt.

5.2 Yhteiskunnallinen keskustelu

Kuntasektori on merkittävä työnantaja, sillä joka viides suomalainen palkansaaja työskentelee kunnan tai kuntayhtymän palveluksessa (www.kuntatyonantajat.fi). Ei siis ole yhdentekevää, miten

henkilöstösuunnittelua kunnissa tehdään, miten osaamista johdetaan ja miten työhyvinvoinnista huolehditaan. Suurin osa strategisen henkilöstöjohtamisen tutkimuksista on kuitenkin tehty yritys kontekstissa, joka poikkeaa toimintaa ohjaavalla strategisella tasolla merkittävästi kuntien henkilöstöjohtamisesta, sillä

- kunnan strategia ei kumpua johdon visiosta tai vallitsevista markkinoista, vaan kuntalain määräyksistä,
- kunnan tulot kertyvät pääosin verotuloista eikä sen tehtävä ole koskaan tuottaa voittoa, vaan järjestää lakien määrittämiä palveluita kuntalaisille ja
- kunnan ylintä valtaa ei käytä valittu johto tai ammattimainen hallitus, vaan demokraattisilla vaaleilla valitut kuntalaisten edustajat.

Vuonna 2015 voimaan astunut uusi kuntalaki nostaa strategisen ajattelutavan aiempaa tärkeämpään rooliin kuntajohtamisessa ja siten myös kunnan henkilöstöjohtamisessa. Paras-hankkeen tutkimustuloksissa todettiin, että strategia-ajattelu on kuntien henkilöstöjohtamisessa vielä varsin pintapuolista ja tutkijat toivoivatkin, että asiaa tarkateltaisiin lähemmin case-tutkimuksena (Jokinen ym. 2013, 30-31). Tällaiselle tutkimukselle oli siis tarvetta ja se toivottavasti herättää keskustelua strategisemman otteen tarpeellisuudesta henkilöstöjohtamisessa muissakin pienissä kunnissa, jotta kuntalain henki oikeasti toteutuu.

Kuntatyön tuottavuudesta ja erityisesti tuottavuuden lisäämisestä on keskusteltu julkisuudessa jo pidemmän aikaa voimakkain sanakääntein. Tämä on ymmärrettävää, sillä onhan kyse verovaroilla suoritettavasta työstä. Kuntajohtajat ja -päättäjät ovat laajalti tiedostaneet työn tuottavuutta parantavien henkilöstöratkaisujen löytämisen tarpeellisuuden ja strategisen henkilöstöjohtamisen mahdollisuudet keinona työn terveellisuuden ja tuloksellisuuden lisäämisessä, sillä henkilöstön työpanoksen arvo on kunnalle merkittävä asia taloudellisessa mielessä ja henkilöstöjohtamista kehittämällä on varmasti mahdollista saavuttaa myös taloudellista hyötyä. (Viitala ym. 2014, 134-135 ja 138) Työ kunnassa on kuitenkin suurimmaksi osaksi palvelutyötä, jonka tuottavuuden mittaaminen on haastavaa. Näistä seikoista johtuen valitsin yhteiskunnallisen keskustelun näkökulmaksi strategisen henkilöstöjohtamisen tarkastelun tuottavuuden lisäämisen mahdollistajana.

Miten tuottavuuden lisääntyminen sitten näkyy, kun ei ole lopputuotetta, jonka tuotantoprosessia ja tuotantomääriä voidaan arvioida, tai palvelua, jonka myyntituoton kasvua voidaan arvioida? Asiakastyytyväisyys eli tyytyväinen kuntalainen on toki yksi mittari, mutta tämän tutkimuksen aineiston näkökulma on työ henkilöstön keskuudessa, joten käytän tässä tuottavuuden lisääntymisestä termiä parempi työelämä. Parempi työelämä näkyy työyhteisössä hyvinvointina, mikä konkretisoituu poissaolojen vähenemisenä ja sitä kautta henkilöstökustannusten pienemisenä. Strategisen henkilöstöjohtamisen näkökulmasta parempi työelämä on yhdistelmä strategisuuden saavuttamista ja henkilöstöjohtamisen onnistumista eri osa-alueilla. Kun henkilöstösuunnittelu

on onnistunutta eli työtä on tekemässä oikea määrä, oikealla osaamisella varustettuja ihmisiä, ovat edellytykset hyvinvoinnille ja paremmalle työlle kunnossa. Tämä edellyttää onnistumista osaamisen johtamisessa eli henkilöstön vahvuuksien ja kehittämiskohteiden tunnistamisessa ja vahvuuksien hyödyntämisessä sekä vastaavasti oikeansuuntaista ja oikea-aikaista osaamisen vahvistamista ja kehittämistä. Mikä voi puolestaan lisätä työn mielekkyyden kokemuksia ja sitä kautta vahvempaa motivoitumista ja sitoutumista työhön, sillä oikea mitoitus ja oikea osaaminen auttavat jaksamaan työssä niin fyysisesti kuin henkisesti. Sekä hyvä henkilöstösuunnittelu että hyvä osaamisen johtaminen edellyttävät hyvää johtamista, mikä taas on yksi työssä viihtymisen kulmakiviä. Kun työyhteisöä johdetaan hyvin, siellä myös voidaan hyvin ja vältetään siten niin sanottuja turhia poissaoloja, joita epävarmuus, paha olo ja työyhteisöristiriidat usein aiheuttavat.

Haastatteluaineiston perusteella käy ilmi, että tapausorganisaation esimiehet ovat hyvin perillä työhönsä liittyvästä yhteiskunnallisesta keskustelusta, joka vaatii lisää tuottavuutta tiukassa taloustilanteessa. Haastatteluaineistosta nousseet strategisen henkilöstöjohtamisen teemat ovat myös hyvin samansuuntaisia kuin KT Kuntatyönantajien tutkimusmateriaaleissa esitetyt piirteet, jotka ovat nousseet tuloksellisuusajattelun rinnalle ja joiden katsotaan tekevän henkilöstöjohtamisesta strategista: yhteys kunnan strategiseen suunnitteluun ja yhteinen tavoite, jota kohti kuljetaan yhtenevin keinoin (Ekuri 2006, 10). Strategisen henkilöstöjohtamisen avulla voidaan lisätä tuottavuutta ja siihen myös pyritään, mutta ei siten, että tuottavuus on itse tarkoitus, vaan siten, että se syntyy paremman työn hyvänä sivutuotteena. Esimiehet haluavat tuottaa hyvää peruspalvelua kuntalaisille ja sen he tietävät onnistuvan vain osaavan henkilöstön avulla. Keskustelun ja talouden kiristyessä esimiehet puhuvat arvostaen henkilöstön osaamisesta ja ilmaiset huolensa henkilöstön hyvinvoinnista työssä muutosten keskellä. Esimiesten kommentteista käy ilmi, että juuri hyvä henkilöstösuunnittelu ja ennakointi ovat keskeisessä roolissa tuottavuuden nykytason säilyttämisessä ja että osaamisen tunnistaminen, hyödyntäminen ja kehittäminen ja sitä kautta henkilöstön motivointi ja sitouttaminen työhön, organisaatioon ja yhteisiin tavoitteisiin ovat avaimia tuottavuuden lisäämiseen, kunhan rinnalla muistetaan tukea myös työssä jaksamista ja viihtymistä erilaisuutta arvostaen. Parempi työelämä edellyttää hyvinvointia työssä ja sitä voisikin luonnehtia tuottavuuden lisäämisen mahdollistajaksi ja mittariksi. Tuottavuuden lisäämisen näkökulmasta on tärkeää, että yhteiset tavoitteet ja yhteinen suunta ovat kaikkien tiedossa ja että toimintatavat ja toimenpiteet, joilla näihin tavoitteisiin pyritään, ovat yhtenevät kaikille, mutta myös erilaisuudelle tulee olla tilaa mm. silloin, kun työkyky on heikentynyt. Vain näin luodaan sitoutumista ja parempaa työelämää, jonka sivutuotteena tuottavuus paranee.

Vaikka kyseessä on vain pro gradu -tasoinen tutkimustyö ja pieni otos, aihe on osa yhteiskunnallisesti tärkeää keskustelua, jota toivottavasti seuraa pienten kuntien henkilöstöjohtamista tekevien oman työn arvostuksen nousu, oman työn strategisten piirteiden oivaltaminen ja strategia-ajattelun lisääminen arjen työssä. Pienen kunnan edustajan on helppo tuntea vähemmyyttä yhteisissä tilaisuuksissa, missä henkilöstöjohtamisen asioita esitellään poikkeuksetta isojen

kuntien näkökulmasta, sillä isossa kunnassa henkilöstöjohtaminen on yleensä tutkimustyön tapaan sektoroitunutta ja HR-ammattilaisilla on omasta ka-peammasta alueestaan vahva ammatillinen osaaminen siinä, missä pienen kunnan edustaja joutuu pohtimaan kokonaisuutta jopa muiden hallinnollisten työtehtävien ohella. Tästä johtuen keskusteluun isompien kumppanien kanssa ei ole helppo ottaa osaa oman, ei niin syvällisen tietämykseni pohjalta, joten moni pienen kunnan edustaja vaikenee sen sijaan, että uskaltaisi tuoda omaa erityisosaamistaan kokonaisuuden hahmottajana esille.

Kuntakenttä elää tällä hetkellä yhteiskunnallisen historian näkökulmasta erittäin suuren murroksen aikaa. Tulevan SOTE-ratkaisun myötä kuntien rooli tulee muuttumaan radikaalisti, sillä sosiaali- ja terveystoimen uudelleenjärjestelyn myötä jopa 70 % kunnan budjetissa ja kunnan järjestämävastuulla olevaa toimintaa siirtyy suunnitteilla olevan itsehallintoalueen alle. Tämän lisäksi muutoksella voi olla vaikutusta myös kunnan tukipalveluiden, kuten ruokapalvelun, siivouksen, kiinteistöhuollon sekä talous-, palkka- ja hallintopalveluiden, toimintoihin. Kuntakentässä tulee varmasti tapahtumaan yhdistymisiä ja sitä kautta erilaisten toimintatapojen yhteensovittamista. Tässä muutostyössä strategisesta henkilöstöjohtamisesta olisi varmasti suuri apu juuri kokonaisuuden hahmottamisen näkökulmasta, sillä hahmottamalla kokonaisuus ja miettimällä perustellusti käyttöön otettavat toimintamallit henkilöstö osallistaen ja henkilöstön osaaminen ja työhyvinvointi huomioiden, olisivat yhtenäistämisen mukanaan tuomat muutokset varmasti helpompia henkilöstölle.

Suuria muutoksia odotellessa onkin tärkeää, että myös pienissä kunnissa viimeistään nyt käynnistetään suunnitelmallinen, kunnan strategian suuntainen henkilöstöjohtamistyö ja sitä kautta valmennetaan henkilöstöä selviytymään muuttuvassa toimintaympäristössä tavoitteellisesti ja tuottavasti työskennellen.

5.3 Tutkimusaihe ja käytäntö

Kunnat kilpailevat osaavasta työvoimasta paitsi yksityissektorin myös toistensa kanssa. Mikä on pienen kunnan asema tässä kilpailussa? Häviääkö se automaattisesti yksityissektorille ja suuremmille kumppaneilleen työntekijöiden työpaikkavalinnoissa? Voisiko henkilöstöjohtamisen strategisuudella olla positiivista vaikutusta pienen kunnan houkuttelevuuteen työnantajana?

Palkka, palkitseminen ja muut taloudelliset etuudet ovat tavallisimmat keinot, joilla työnantaja houkuttelee työntekijöitä organisaatioon. Kunta pystyy harvoin kilpailemaan yksityissektorin kanssa rahallisella palkitsemisella ja taloudellisilla etuuksilla, mutta se voi halutessaan käyttää voimavaroja muuhun palkitsemiseen, kuten mahdollistaa kehittymisen ja itsensä toteuttamisen kiinnostavan työn kautta, tarjota mahdollisuuden vaikuttaa ja osallistua ja saada arvostusta sekä tarjota vakaamman työsuhteen ja joustavat työajat (Viitala 2013, 138-139). Esimiesten kertomuksista muodostunut aineistolähtöinen teema, sitouttaminen, kuvastaa työnantajan toimintatapoja, jotka motivoivat ja

sitouttavat olemassa olevaa henkilöstöä. Työhön ja organisaatioon sitoutumista katsottiin edesauttavan henkilöstön kuuleminen ja osallistaminen. Osallistavassa johtamistavassa henkilöstölle kerrotaan heitä koskevista päätöksistä jo valmisteluvaiheessa ja heillä on mahdollisuus kysyä, esittää näkemyksiään ja myös osallistua valmistelutyöhön. Mitä enemmän päästään tiedottavasta veistintätavasta vuoropuheluun ja osallistavaan johtamiseen, sitä helpompi henkilöstön on hyväksyä muutokset ja sitoutua niihin. Pienessä organisaatiossa osallistaminen on yleensä helpompaa, kun vain tahtoa on. Pienessä kunnassa henkilöstö tuntee ylimmän johdon eikä kynns lähestymiseen ja keskusteluun ja sitä kautta osallistumiseen ole korkea. Tässä suhteessa pieni koko on selkeä etu kaksisuuntaisen viestinnän aikaansaamiseen ja siten nykyaikaisen osallistavan ja keskusteleavan johtamistavan muodostumiseen. Osallistaminen, vaikuttamismahdollisuudet ja työntekijöitä arvostava johtaminen ovat varmasti strategisen henkilöstöjohtamisen mukanaan tuomia keinoja, joilla pieni kunta voi houkuttaa hyviä työntekijöitä organisaatioon.

Lyhyellä tähtäimellä palkka voi olla tekijä, jonka perusteella työpaikka valitaan, mutta pitkällä tähtäimellä muut työhön liittyvät ominaisuudet nousevat usein merkityksellisemmiksi. Kuten eräs haastateltavista totesi, olisi työstä hyvä saada muutakin kuin pelkkä elanto, sillä menot on mahdollista sopeuttaa tuloihin, mutta pelkän rahan siivittämänä työura tuo tullessaan jonon tuskaisia päiviä. Kommentti viittaa työn mielekkyyden kokemukseen, mikä liittyy tutkimusaineistosta muodostuneeseen työtyytyväisyyden teemaan. Mielekäs työ on sisäisesti palkitsevaa ja luo työtyytyväisyyttä, sillä se tarjoaa mahdollisuuden oman osaamisen hyödyntämiseen ja itsensä toteuttamiseen kiinnostavassa, omaa osaamistasoa vastaavassa tehtävässä. Työtyytyväisyys on osa henkilökohtaista työhyvinvointia, joka auttaa työntekijää jaksamaan työssään, mutta tukee samalla myös koko työyhteisön ilmapiiriä, sillä työstään innostunut työntekijä viihtyy työssään ja levittää yleensä positiivista asennetta myös ympärilleen. Kuten luvussa 4.4.2 todettiin, työssä jaksaminen koostuu työntekijän fyysisistä ja henkisistä voimavaroista suhteessa työhön. Työnantaja ei yksin vastaa työssä jaksamisesta, mutta voi edesauttaa sitä oikealla työmitoituksella. Houkuttelevuuden kannalta keskeisin työhyvinvoinnin piirre vaikuttaisi kuitenkin olevan työyhteisön yhteinen arki, yhdessä tekemisen meininki ja yhteisöllisyys, joista muodostuu työssä viihtymisen ehkä tärkein tekijä eli työyhteisön ilmapiiri. Haastatteluissa kävi ilmi, että hyvä ilmapiiri voi olla jopa palkkaa tärkeämpi tekijä työpaikan valinnassa. Hyvän työilmapiirin ja työhyvinvoinnin edesauttaminen hyvällä johtamisella ovat keino lisätä kunnan houkuttelevuutta työnantajana, sillä työssään viihtyvä työntekijä vie varmasti eteenpäin viestiä hyvästä työpaikasta. Hyvän ilmapiirin luomiseen ja hyvinvoivan työyhteisön luomiseen pienellä kunnalla on oivat mahdollisuudet ja pieni koko voi toimia tässä tehtävässä edesauttajana, kun sitä hyödynnetään yhtenäisten, parempien toimintamallien käyttöönotossa ja juurruttamisessa pysyviksi toimintatavoiksi.

Mutta eivät henkilöstösuunnittelu ja osaamisen johtaminenkaan ole merkityksellisiä asioita, kun puhutaan työpaikan houkuttelevuudesta. Jälleen kerran on todettava, että kaikki liittyy kaikkeen eli hyvinvointia työssä edesauttaa

hyvä henkilöstösuunnittelu. Kun työtä suunnitellaan kokonaisuus huomioiden ja työtä on tekemässä oikea määrä, oikealla osaamisella varustettuja työntekijöitä, vieläpä oikeaan aikaan oikeissa paikoissa, voi olemassa oleva henkilöstö hyvin ja vie varmasti eteenpäin viestiä hyvästä työnantajasta. Osaamisen johtaminen on tapausorganisaatioissa vielä suhteellisen uusi käsite ja sen vaikuttavuutta työnantajan houkuttelevuuteen on aineiston perusteella vaikea arvioida. Osa työtyytyväisyyttä tulee kuitenkin mahdollisuudesta kehittyä ja oppia työssä ja saada uusia haasteita, mikä pitkällä tähtäimellä varmasti vaikuttaa pysyvyyteen työpaikassa. Pienen kunnan heikkous on kuitenkin selkeästi rajalliset mahdollisuudet vertikaaliseen uralla etenemiseen, joten toiminnassa kannattanee keskittyä ammatillisen asiantuntijuuden kaltaisiin uramahdollisuuksiin ja osaamisen kehittämiseen työkierron ja horisontaalisen liikkuvuuden muodossa.

Voiko strategisen henkilöstöjohtamisen avulla lisätä pienen kunnan houkuttelevuutta työnantajana? Tämän pienen otoksen vastausten perusteella rohkenen väittää, että kyllä voi. Pienen kunnan etu suurempiin kollegoihinsa verrattuna on toiminnan kokonaisuuden parempi hallittavuus. Kevyemmän rakenteen vuoksi viestin vieminen kaikille organisaation tasoille ja molempiin suuntiin on pienessä kunnassa helpompaa. Näin henkilöstön ääni on mahdollista saada kuuluviin ja sitä kautta osallistaa henkilöstö mukaan päätöksentekoon, toiminnan kehittämään ja strategiseen ajattelutapaan kaikilla organisaation tasoilla. On kuitenkin muistettava, että pienessä kunnassa henkilöstön saatavuuden ja pysyvyyden haastetta suhteessa suurempiin taajamiin lisää paikkakunnan sijainti ja sitä kautta houkuttelevuus asuinpaikkana (KT Kuntatyönantajat 2012, 17). Tästä huolimatta pienen kunnan kannattaa kiinnittää huomiota henkilöstöjohtamiseen ja omiin vahvuuksiinsa suhteessa muihin ja siten vahvistaa asemiaan kovassa houkuttelevuuskisassa.

5.4 Johtopäätökset

Tässä tutkimuksessa on tarkasteltu strategisen henkilöstöjohtamisen juurtumista pienen kunnan henkilöstöjohtamiseen yhden kunnan lähiesimiesten kertomana sekä tapausorganisaation henkilöstöjohtamisen strategisuuden kehitystasoa Aaltosen ym. (2004, 110) kehitysportaikkomallin mukaan.

Esimiesten puheessa strateginen henkilöstöjohtaminen näyttäytyy erityisesti yhteisen, kunnan strategiaan pohjautuvan suunnan hahmottamisena, ennakoivana toimintana ja henkilöstön sitouttamisena. Tämän lisäksi puheesta oli tunnistettavissa henkilöstösuunnittelu, jossa otetaan huomioon henkilöstön määrän lisäksi laatutekijät eli henkilöstön osaaminen sekä myös työhyvinvointia tukeva työssä jaksaminen. Haastatteluaineiston analysoinnin perusteella voidaan todeta, että tapausorganisaatioissa strateginen henkilöstöjohtaminen on juurtunut lähiesimiestason arjen toimintaan saakka ja että esimiehet pitävät strategista henkilöstöjohtamista tärkeänä ja haluavat kehittyä siinä edelleen. Itsestään strategisuus ei ole organisaatioon rantautunut, vaan sitä on tuotu mukaan lähijohtamistason toimintatapoihin saakka määrätietoisesti ja suunnitel-

mallisesti. Henkilöstöjohtamisen strategisuu- den vahvistamista on edesauttanut kunnan strategian ja arjen henkilöstöjohtamisen välinen vahva yhteys, kun uuden johdon myötä henkilöstöjohtaminen on nostettu tasavertaiseksi johtamisalueeksi muiden johtamisalueiden rinnalle ja henkilöstöpäällikkö on otettu mukaan kunnan strategiatyöhön.

Haastatteluun osallistuneet esimiehet pystyivät pääsääntöisesti tarkastelemaan toimintaa strategisesti. Esimiehet eivät puhuneet HR-termein, vaan kuvasivat hyvin arkisella kielellä toimintatapoja ja prosesseja, joista yhdistelmänä syntyy strateginen henkilöstöjohtaminen. Juuri tuollaisella arkikielellä, arjen toimintoina tapahtuu strategisuu- den juurtuminen organisaatioon, kun kieli on kaikille tuttua ja ymmärrettävää. Strategia-ajattelussa ilmeni toki vielä tasoeroja. Esimerkiksi henkilöstösuunnittelu on joillekin enemmän työvuoroihin asettelua ja suunnittelujakson toimivuuden varmistamista, kun toiset pohtivat tulevien vuosien eläköitymistä ja hiljaisen tiedon poistumista. Toisaalta joku kuvaili toimintaansa vaatimattomaksi ja ajatteluaan yksinkertaiseksi, vaikka kuvailun sisältö paljasti monilta osin erittäin vahvan strategisen toimintamallin. Tämä todistaa, että strateginen henkilöstöjohtaminen ei ole vaikeaa ja monimutkaista, vaan me saatamme tehdä siitä mielessämme hankalamman asian kuin sen käytännössä sitten onkaan. Sanahirviö, kauhea sana oli muutaman esimiehen ensimmäinen kommentti tutkimuksen aiheesta haastattelun alussa, mutta lopussa he totesivat, että ei se todellisuudessa olekaan kamala asia, päinvastoin.

Henkilöstöjohtamisen strategisuu- ta mittaava kehitysportaikkomalli oli tässä tutkimuksessa arvokas apuväline kvalitatiivisen tutkimusaineiston arvioinnissa. Se lisäsi aineiston tarkastelun objektiivisuutta ja antoi arvokasta lisätietoa tapausorganisaation strategisuu- den tasosta. Tämän arvion avulla voitiin todeta, että Suomenjoen kaupungin henkilöstöjohtaminen on strategista perustaso- ja että eteneminen seuraavalle tasolle on mahdollista, kunhan vain tahtoa löytyy ja alkanutta kehitystyötä jatketaan. Kehittämisen kannalta onkin olennaista tunnistaa, missä ollaan nyt ja mitä asioita halutaan edistää, jotta strategisuus henkilöstöjohtamisessa lisääntyisi, sillä pienessä organisaatiossa on pienen HR-resurssin vuoksi linjattava painopistealueet, joita lähdetään kulloinkin viemään eteenpäin. Vaikka haastatteluun osallistuneet esimiehet osoittautuivat innostuneiksi strategisuu- den lisäämisestä, ei tämä suinkaan ole koko totuus esimiesten ajatuksista. Aaltonen ym. (2004, 114) totesivat, että henkilöstöjohtamisen näkyvä toimijuus ja esimiesten näkemyksistä poikkeava oma tahto ei aina miellytä esimiehiä. Tämä ilmiö näkyy myös Suomenjoen kaupungin toiminnassa. Esimiesten kertomasta käy ilmi, että käytänteiden tasolla on vielä aika paljon yksikkö- ja palvelualue- tason käytänteitä ja toimintatapoja, joita ei haluta muuttaa. Syiksi he arvelivat haluttomuutta oppia ja muuttua niin esimiesten kuin työntekijöidenkin taholta, esimiehen kyvyttömyyttä johtaa toimintaa sekä myös oman edun tavoittelua suhteessa kokonaisuuteen. Muutoksen ja yhtenäisten HR-käytänteiden aikaansaaminen ja vieminen osaksi kaikkien arkea edellyttää nykyistä enemmän yhteistyötä yli toimialarajojen, hyvien käytänteiden kertomista ja opitun jakamista sekä lisää viestintää ja vuorovaikutusta.

Esteistä huolimatta strateginen henkilöstöjohtaminen on kuitenkin juurtunut pysyväksi osaksi Suomenjoen kaupungin henkilöstöjohtamista ja halua edel-

leen kehittämislle on myös olemassa. Mutta edelleen kehittymisellä on esteensä. Kehittäminen ja kehittyminen tuovat väistämättä tullessaan myös muutosta. Yksi esteistä onkin muutosvastarinta. Muutosvastarintaa tai vähintään muutoshaluttomuutta esiintyy organisaation eri tasoilla työntekijöistä päätöksentekijöihin saakka. Miksi muutosta ei haluta tai mikä siinä pelottaa? Kumpuaako haluttomuus muutoksen pelosta, että en osaa, en opi uutta, enkä näin enää selviä työstäni vai onko kyse vain vanhasta kiinni pitämisestä, haluttomuudesta muutokseen periaatteen vuoksi? Onko kyse haluttomuudesta tai kyvyttömyydestä nähdä tavoitteita laajemmin tai hahmottaa oman toiminnan yhteyttä muuhun toimintaan ja kaupungin strategiaan? Näihin kysymyksiin haastatteluaineisto ei anna vastauksia ja niitä olisikin hyvä pohtia organisaatiossa, jos nykytasolta halutaan edetä seuraavalle. Toinen este näyttäisi olevan organisaation sisältä kumpuava joustamattomuus, joka ilmenee haluttomuutena tehtävien uudelleen organisointiin ja vanhoista toimintatavoista kiinni pitämisestä. Joustamattomuus liittyy muutoshaluttomuuteen ja vaikuttaa olevan mitä suurimmassa määrin asennetason ongelma. Kolmas este liittyy läheisesti edelliseen ja se nousee toimintaympäristön perinteistä ja poliittisen päätöksenteon kankeudesta sekä ammattijärjestöjen toiminnasta, jotka yhdessä vaikeuttavat sopeutumista nykyajan toimintaympäristön nopeisiin muutoksiin. Tämä ilmenee esimerkiksi hankaluutena rekrytoida määräaikaista ja tilapäistä työvoimaa esimerkiksi sesonkiajan tarpeisiin sekä hankaluutena henkilöstön joustavaan liikutteluun organisaation sisällä sinne, missä tekijöitä tarvitaan. Liikuteltavuus on haastavaa silloinkin, kun työn tarve ja henkilön osaaminen kohtaavat. Yhteistä kaikille kolmelle keskeiselle esteelle näyttäisi olevan asenteet. Jotta organisaation strateginen henkilöstöjohtaminen voi edetä seuraavalla kehitystasolle ja strategisuus lisääntyä toiminnan ohjauksessa yleensäkin, tarvitaan muutosta asenteissa kaikilla organisaation tasoilla. Muutosta on lakattava pelkäämästä.

Puutteista huolimatta on kuitenkin todettava, että aikaisempaan omaan työuraan peilaten Suomenjoen kaupungin strategisen henkilöstöjohtamisen tilanne tai johdon kyky strategiapohjaiseen työskentelyyn ylipäätään ei ole ollenkaan huono. Olen itse työskennellyt aikaisemmin useamman vuoden ajan muutamman suuren julkishallinnon organisaation HR-yksikössä ja uskallan näiden kokemusten pohjalta väittää, että Suomenjoen kaupungin lähiesimiehet ovat tietoisempia oman organisaation strategiasta ja strategisista tavoitteista sekä henkilöstöstrategisista linjauksista kuin isoissa organisaatioissa useimmiten tällä organisaatiotasolla ollaan. Edes HR-yksikön sisällä ei strategia-ajattelu ja strategisen henkilöstöjohtamisen merkitys ja mahdollisuudet olleet kaikilla selvillä siinä määrin kuin Suomenjoen kaupungin lähiesimiehet tällä hetkellä niitä hahmottavat. En myöskään muista työntekijänä lähes kahdenkymmenen vuoden työuralta isommissa organisaatioissa, että organisaation strategiaa ja strategisia tavoitteita olisi koskaan esitelty työyhteisössä. Pieni koko voi siis olla strateginen etu, kun vain organisaation johto haluaa toimia strategisesti ja ottaa myös henkilöstöjohtamisen osaksi strategista toimintaa. Tulosten perusteella voidaan myös yhtyä Luoman (2013, 67) ajatukseen, että ratkaisevaa ei ole henkilöstöstrategian kirjallinen muoto, vaan tärkeintä on, että olennaisia näkökohtia on pohdittu riittävästi ja sisällöstä ollaan avainryhmien kesken riittävän yksimielisiä.

Suonenjoen kaupungin henkilöstöstrategian tarkan tason kirjallinen muoto on vasta kehitysvaiheessa, mutta sen runko on kuitenkin jo selkeästi sisäistetty ja esimiehet pyrkivät toimimaan strategisten tavoitteiden suunnan mukaisesti. Käytännön henkilöstöjohtamista Suonenjoen kaupungilla ajatellen onkin erittäin positiivista, että esimiehillä näyttäisi olevan hyvä ymmärrys siitä, mikä strategisen henkilöstöjohtamisen tila on tällä hetkellä sekä vahva tahtotila henkilöstöjohtamisen strategisuuden kehittämiseen edelleen. Kehitys on lähtenyt mielestäni oikeaan suuntaan: katsotaan strategisesti ja yhdistetään se arkeen. Tällä mallilla strategisen henkilöstöjohtamisen avulla on mahdollista edistää ja tukea aidosti työelämän tarpeita.

5.5 Kehittämispohdintaa

Tutkimusaihetta pohtiessani toistelin usein mielessäni muutamaa peruskysymystä, joista sittemmin muotoutuivat tämän tutkimuksen tutkimuskysymykset. Yksi kysymys jäi kuitenkin ulkopuolelle, koska se on sisällöltään hyvin laaja ja muodoltaan avoin: Mitä hyötyä strategisesta henkilöstöjohtamisesta on pienelle kunnalle työnantajana? Tarkan vastauksen antaminen ei ole mahdollista eikä tarpeenkaan, mutta rohkenen kuitenkin väittää tämän tutkimuksen haastatteluaineiston pohjalta, että strateginen henkilöstöjohtaminen auttaa pientä kuntaa luomaan paremmat edellytykset henkilöstön osaamisesta ja hyvinvoinnista huolehtimiseen ja sitä kautta työ kuntaorganisaatiossa tehostuu ja työn tuloksellisuus paranee ja luovuus työssä lisääntyy.

Vaikka tutkimustulosten aiemmista luvuista on viitteitä siitä, missä tapausorganisaation henkilöstöjohtamisen kehittämiskohteet ovat ja mitä niiden suhteen voisi tehdä, olen nostanut aineistosta tähän lukuun vielä muutamia teemoja, joihin olisi hyvä kiinnittää jatkossa huomiota niin tapausorganisaatiossa kuin muissakin pienissä organisaatiossa, joissa henkilöstöjohtamista halutaan kehittää strategisempaan suuntaan. Ensimmäinen asia on HR-yksikkö. Kun strategisuutta henkilöstöjohtamisessa halutaan lisätä, on tärkeää, että organisaatiossa on HR-yksikkö tai ainakin nimetty henkilö, joka vastaa henkilöstöasioiden kehittämisestä. Kehittämisen alkuvaiheessa HR-yksikön rooli on varsin suuri, mutta sen ei ole tarkoitus ottaa vastuuta esimiehille kuuluvasta henkilöstön johtamisesta. On siis tärkeää, että alusta saakka pyritään selkeään vastuunjakoon ja jokainen osapuoli kantaa vastuun sovitusta osuudestaan, jotta HR-yksikön rooli ei muutu strategisten edellytysten rakentajasta operatiivisten rutiinien pyörittäjäksi. Varsinainen voima strategisuukselle tulee kuitenkin yhteistyöstä. On tärkeää, että niin organisaation johto kuin lähiesimiehetkin ovat mukana henkilöstöjohtamisen kehittämisessä. Johdon ja HR-yksikön tehtävänä on tuoda kehittämistyöhön strategisuutta ja lähiesimiesten tehtävä puolestaan on lisätä kokonaisuuteen ymmärrys käytännön työstä ja siirtää tieto edelleen oman yksikkönsä henkilöstön toiminnaksi ja siten koko organisaation yhteiseksi

osaamiseksi. Pienen organisaation etu tässä työssä on juuri pieni koko ja luontevat yhteydet esimiesten, johdon, HR-yksikön ja työntekijöiden kesken, sillä niin ylin johto kuin HR-henkilöstökin toimii lähellä ja on tuttu kaikille.

HR-yksikön ja yhdessä tekemisen rinnalla tärkeää on myös viestintä. Jos organisaation vakiintunut puhetapa on ylhäältä alas, on muutos molempiin suuntiin kulkevaan puhetapaan syytä käynnistää pikimmiten, sillä muutos ei aloittamisesta huolimatta tapahdu hetkessä. Ylhäältä alas suuntautuva puhetapa on usein myös tiedottava ja tavoitteena onkin vuorovaikutteinen ja osallistava viestintätapa. Tästä näkökulmasta on tärkeää, että johto ei käytä puheessaan henkilöstölle vierasta strategiakieltä eikä HR-yksikkö ei-ymmärrettävää HR-kieltä. Kielen tulee olla kaikille ymmärrettävää ja viestinnän kaikkia arvostavaa, jotta jokainen uskaltaa kysyä itseään askarruttavia asioita ja myös tuoda omia näkemyksiään osaksi pohdintaa.

Edellisten lisäksi haluan nostaa esille osaamisen johtamisen, kun strategisuutta halutaan lisätä. Osaamisen johtaminen tulee korostumaan tulevaisuudessa nykyistä enemmän ja tähän valmistautuminen kannattaa aloittaa viimeistään nyt. Vaikka tapausorganisaatiossa henkilöstövoimavaroja ei vielä kartoiteta täysin systemaattisesti, on henkilöstösuunnittelu jo selvästi pitkäjänteistä ja myös henkilöstön osaamisista pohtivaa. Kehittyminen edelleen edellyttää kuitenkin katsantokannan siirtymistä yksilötason osaamis- ja kehittämistarpeista yksikkö- ja organisaatiotason tarpeisiin. Tässä tehtävässä HR-yksikön rooli on keskeinen. Erityisenä pienen kunnan piirteenä haastatteluaineistosta jäi mieleen ns. moniosaajuus, joka ei ollut tutkimuskysymysten näkökulmasta relevantti asia, mutta tapausorganisaation, kuten varmasti myös muiden pienten kuntien, toiminnan näkökulmasta varsin merkittävä piirre. Tapausorganisaation henkilöstöresurssi on joissakin ammattiryhmissä varsin pieni, mikä edellyttää työntekijöiltä ns. moniosaamista. Tyypillisintä moniosaaminen on hallinnon tehtävissä ja teknisellä toimialalla. Moniosaaminen voi olla työntekijän näkökulmasta sekä motivoiva että kuormittava tekijä ja onkin tärkeää, että työntekijä jo rekrytointivaiheessa tietää tulevan työn moninaisuuden ja on halukas juuri sellaiseen rooliin. Rekrytoinnin lisäksi moniosaaminen tuo toimintaan haasteita myös poissaoloihin liittyvän sijaistamisen suhteen. Osaamiseen liittyen haastatteluissa nousi myös esille kuntaorganisaatiossa yleinen vanhahtava tapa korostaa rekrytoinnissa pätevyyttä ja substanssiosaamista. Toki tietyt kelpoisuusehdot säilyvät tulevaisuudessakin, mutta katsetta olisi hyvä siirtää substanssiosaamisesta työyhteisön jäsenenä toimimiseen, työyhteisötaitoihin ja siihen, miten työntekijä asennoituu oppimiseen ja kehittymiseen, sillä kyky elinikäiseen oppimiseen on tärkeä.

5.6 Arviointi ja jatkotutkimusaiheet

Tämän tutkimuksen tarkoituksena ei ollut tuottaa yleistettävää tietoa, vaan lisätä tietoa ja ymmärrystä strategisen henkilöstöjohtamisen juurtumisesta pienen kunnan henkilöstöjohtamiseen. Tutkimusaihe on käytännönläheinen,

mutta myös moniulotteinen. Tieteellisestä näkökulmasta tutkimuksesta virisi monia mielenkiintoisia jatkotutkimusaiheita ja yhteiskunnallisesta näkökulmasta tutkimusaineisto valotti pienen kunnan lähiesimiesten ymmärrystä ympärillä vallitsevasta tilanteesta, jolla on vaikutusta arjen henkilöstöjohtamiseen ja sen strategisuuteen. Näistä havainnoista huolimatta tämän tutkimuksen vahvuus on käytännönläheisyys, joka on aidosti yhdistetty aiempaan tieteelliseen tutkimustietoon ja kirjallisuuteen. Vaikka yleisesti hyväksyttyä strategisen henkilöstöjohtamisen termin määrittelyä ei ole olemassa, voi tämän tutkimuksen teoreettinen viitekehys toimia aiheen mieleenpalauttajana tai yleiskatsauksen luojana lukijalle, jolle tutkimusalue on entuudestaan vähän tuttu tai täysin uusi kiinnostuksen kohde. Halutessaan lukijan on tämän tutkimuksen lukemisen jälkeen helppo jatkaa niin yleiskuvan luomista kuin teemojen syventämistäkin, sillä kirjallisuutta ja tutkimuksia eri strategisen henkilöstöjohtamisen osa-alueista on tarjolla runsaasti. Tapausorganisaation näkökulmasta tutkimustulokset antavat hyvän kuvan siitä, mitä lähiesimiehet mieltävät strategisen henkilöstöjohtamisen olevan ja miten he kokevat sen osana omaa henkilöstöjohtamistaan. Tutkimustulosten perusteella kunnan johdon on hyvä pohtia, mihin suuntaan hyvin käynnistynyttä strategista henkilöstöjohtamista lähdetään kehittämään jatkossa ja miten tulevaisuuden painopistealueet rakennetaan, sillä kuten edellisessä luvussa (5.4) todettiin, on pienessä kunnassa rajallisten henkilöstöhallinnon resurssien vuoksi tärkeää suunnitella eri osa-alueiden kehittämistyölle etenemisjärjestys, sillä kaikkea ei voida viedä eteenpäin yhdellä kertaa. Käytännönläheisen tutkimusotteen ja termistön vuoksi myös tutkimuksen lukijan on varmasti helppo samaistua tilanteisiin ja verrata tuloksia omiin kokemuksiinsa ja omaan työhönsä ja sitä kautta pohtia oman organisaation henkilöstöjohtamisen strategisuutta ja sen kehittämistä.

Itselleni tutkimuksen aihe, strateginen henkilöstöjohtaminen, on hyvin läheinen ja tärkeä. Olen pohtinut sitä hyvin paljon niin johtamisen opintojen yhteydessä kuin työssäni henkilöstöhallinnon parissa. Koen tämän tutkimuksen kautta saamani tiedon erittäin merkityksellisenä, sillä sen kautta teorian ja arjen välinen yhteys todentui, tarkentui ja vahvistui mielessäni entisestään ja toivon, että onnistun tutkimustuloksilla avaamaan tätä ymmärrystä myös muille pienissä kuntaorganisaatioissa henkilöasioiden parissa työskenteleville moniosaajille ja miksei muillekin. Koen myös saaneeni oman tutkimustyöni kautta arvokasta palautetta jo tehdystä työstä ja myös suuntaviivoja tulevaisuuden henkilöstöjohtamiseen ja sen kehittämiseen organisaatiossamme sekä myös eväitä oman itseni kehittämiseen henkilöstöjohtamisen saralla.

Tutkimustieto tuotettiin teemahaastattelulla. Haastatteluaineisto ei sisältänyt lainkaan vastarintaa-aineita strategisen henkilöstöjohtamisen tarpeellisuudesta tai suoraa kritiikkiä henkilöstöhallinnon toimintatapoja kohtaan. Oliko syynä tähän todellinen tyytyväisyys, haluttomuus kritisoida haastattelijan tuttuuden vuoksi vaiko vain organisaation vakiintuneen kehityskeskustelukulttuurin myötä kehittyneet taitavat viestijät, jotka osasivat pukea palautteen kehitysideoiksi, sillä niitä aineistosta on tunnistettavissa? Tunnistettava kritiikki oli enemmän harmitusta niitä tahoja kohtaan, jotka

pysyvät poteroissaan tekemässä asioita vanhaan malliin ja jotka eivät halua mieltää toimintaansa osaksi kokonaisuutta ja jotka näin toimimalla hidastavat ja jopa estävän kehitystä.

Vaikka tutkimusaiheen tarkasteleminen ei todennäköisesti olisi mahdollista täysin kvantitatiivisin menetelmin, olisi aiheen tarkasteluun voinut saada syvyyttä triangulaation avulla esimerkiksi yhdistämällä teemahaastattelu henkilöstöjohtamisen strategisuuden tasoa mittaavaan kyselylomakkeeseen. Triangulaation tavoin vertaileva tutkimus toisen pienen kunnan kanssa olisi varmasti tuonut yhtä lailla lisäarvoa tutkimustuloksille. Myös teemahaastattelun suorittaminen tarkemmalla kysymysrungolla olisi voinut tuottaa toisenlaista tutkimustietoa, mutta pidän käyttämäni avointa, vain pääteemojen varaan rakentamaani haastattelurunkoa kuitenkin hyvänä valintana tällaisessa tutkimuksessa, jonka tarkoitus oli tilanteen kuvaaminen.

Tutkimusaineiston perusteella muodostui kuitenkin positiivinen käsitys strategisen henkilöstöjohtamisen merkityksestä pienen kunnan henkilöstöjohtamisessa ja olisikin mielenkiintoista selvittää, millainen tilanne on muissa pienissä kunnissa. Erityisesti kiinnostaisi selvittää, eroaako kunnan henkilöstöjohtamisen strategisuuden näkökulmasta, jos kunnassa ei ole nimettyä henkilöstöjohtoa tai henkilöstöhallinnosta vastaavaa asiantuntijaa tai jos henkilöstöjohto ei ole mukana kunnan johtoryhmässä, sillä nämä molemmat seikat toteutuivat tapausorganisaatioissa ja niillä tuntui olevan merkitystä strategia-ajattelun juurtumisessa osaksi henkilöstöjohtamisen arkea.

Edellisen lisäksi olisi mielenkiintoista perehtyä enemmän henkilöstöjohtamisen kehitysportaikkoon ja selvittää Suomen kuntien henkilöstöjohtamisen strategisuuden tasoa tutkimusmenetelmillä, jotka mahdollistavat paremmin kokonaisvaltaisen kehitystason arvioinnin ja siten myös vertailun. Tutkimuksessa voisi vertailla eroja pienten, keskisuurten ja suurten kuntien henkilöstöjohtamisen strategisuuden välillä. Isommassa organisaatioissa yhtenäisten prosessien, toimintatapojen ja käytänteiden juurruttaminen yhteiseksi toimintamalliksi vaatii oletettavasti enemmän työtä HR-johdolta ja viestinnältä. Toisaalta ison organisaation henkilöstöhallinnossa on paremmat resurssit ja syvempää asiantuntemusta eri henkilöstöjohtamisen osa-alueilta ja siten paremmat mahdollisuudet pohtia ja kuvata prosesseja ja toimintamalleja. Pienessä kunnassa puolestaan viestin saattaminen organisaatioissa lähiesimiehille saakka sekä muutoksen toteutumisen seuraaminen on helpompaa. Ongelman muodostaa kuitenkin pieni HR-resurssi ja yleensä myös syvällisen osaamisen puuttuminen eri osa-alueilta. Olisi siis mielenkiintoista selvittää, tuoko resursointi lisäarvoa henkilöstöjohtamisen strategisuuden juurtumiseen arjen toimintaan saakka ja mitä pieni ja iso voisivat oppia toinen toisiltaan. Henkilöstöjohtamisen kehitysportaikoon kehittyvän tason saavuttaminen vaikuttaisi hyvinkin mahdolliselta mille tahansa kunnalle, jos vain tahtoa on. Edistyksekkään tason osalta voisi yhteistyössä KT Kuntatyönantajien kanssa pohtia ja selvittää, mitä edistyksekkään taso tarkoittaa kuntaympäristössä ja herättää sitä kautta kunnissa kiinnostusta kehittää omaa henkilöstöjohtamistaan edelleen siten, että se tukee entistä enemmän tuloksellista toimintaa henkilöstöä ja sen merkitystä tärkeimpänä voimavarana arvostaen.

LÄHTEET

- Aaltio, I. & Puusa, A. 2011. Laadullisen tutkimuksen luotettavuus. Teoksessa Puusa, A. & Juuti, P. (toim.) 2011. Menetelmäviidakon raivaajat: -perusteita laadullisen tutkimuslähestymistavan valintaan. Helsinki: JTO.
- Aaltonen, T., Luoma, m. & Rautiainen, R. 2004. Vastuullinen johtaminen, Inhimillistä tuloksentekeä. Helsinki: WSOY.
- Beardwell, J. & Clark, I. 2010. An introduction to human resource management. Teoksessa: Beardwell, J. & Claydon, T. Human Resource Management, A Contemporary Approach. 2010, 4. Edinburgh: Pearson Education Limited.
- Boxall, P. & Purcell, J. 2008. Strategy and Human Resource Management. New York: Palgrave Macmillan.
- Bratton, J. & Gold, J. 2003. Human Resource Management, Theory and Practice 3rd edition. New York: Palgrave Mcmillan.
- Catani, J. 2008. Yritystapahtuma kontekstina ja kulttuurisena kokemuksena. Jyväskylän yliopiston humanistinen tiedekunta. Väitöskirja.
- Ekuri, J. 2006. Strategisen johtamisen uudet työkalut kunta-alalla. Teoksessa Suurnäkki, T. (toim.) 2006. Strateginen henkilöstöjohtaminen ja työhyvinvointi. -kirjoituksia arvioinnista ja kehittämisestä. Helsinki: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Elo-Pärssinen, E. 2007. Arvot ja yhteiskunnallinen toiminta suurissa suomalaisissa perheyrytyksissä. Omistajan näkökulma. Jyväskylän yliopiston taloustieteiden tiedekunta. Väitöskirja.
- Eriksson, P. & Koistinen, K. 2005. Monenlainen tapaustutkimus. Helsinki: Kuluttajatutkimuskeskus, julkaisuja 4:2005.
- Eskola, J. & Suoranta, J. 1998. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Tampere: Vastapaino.
- Hendry, C. & Pettigrew, A. 1986. The Practice of Strategic Human Resource Management. Personnel Review. Vol. 15 No 3, 3-8.
- Heneman, R. L. & Werner, J. M. 2005. Merit Pay: Linking to Performance in a Changing World. 2nd edition. Information Age Publishing. Teoksessa: Viitala, R. 2013. Henkilöstöjohtaminen Strateginen kilpailutekijä.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, Helena. 2001. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Yliopistopaino.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Hyvä henkilöstöjohtaminen kuntasi menestystekijä, 2003. Työssä jaksamisen ohjelma 2000 -2003. Työministeriö.
- Jokinen, E. & Heiskanen, T. 2013. Henkilöstö uudistuksen pyörteissä II. Paras Arttu-ohjelman tutkimuksia 27. Suomen kuntaliitto: Helsinki. (e-book)
- Järnlström, M & Luoma, M. 2014. Henkilöstöjohtamisen strategisuus -retoriikkaa vai reaalityodellisuutta. Teoksessa Viitala, R, Järnlström, M. (toim.) 2014 Henkilöstöjohtaminen uuden edessä Henkilöstöbarometrin

- nostamat kehityshaasteet. Vaasan yliopiston julkaisuja. Tutkimuksia 302, Liiketaloustiede 107. (online)
- Kauhanen, J. 2012. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. Helsinki: WSOYpro .
- Koppa. Jyväskylän yliopisto. www.koppa.jyu.fi/avoimet/hum/menetelmapolkuja/menetelmapolku/tutkimusstrategiat/tapaustutkimus.
- KT Kuntatyönantajat, 2012. Kunnissa tarvitaan osaajia. Porvoo : Kirjapaino Uusimaa, SLY-Kirjapaino Oy.
- KT Kuntatyönantajat, 2014. Tuloksellisuus ja työelämän laatu Kunta-alan sopimuksia ja suosituksia. Porvoo: Kirjapaino Uusimaa.
- KT Kuntatyönantajat. Uusi opas kuntien henkilöstöjohtamisesta. Yleiskirje 10/2003. www.kuntatyönantajat.fi/ajankohtaista/yleiskirjeet/2003/Sivut/1003. Haettu 3.1.2016.
- KT Kuntatyönantajat. Tilastot. Henkilöstömäärät. www.kuntatyönantajat.fi/fi/ajankohtaista/tilastot/henkilosto/Henkilostomaaran_kehitys. Haettu 16.11.2015.
- KT Kuntatyönantajat. Kunta työnantajana. www.kuntatyönantajat.fi/kuntatyönantajana. Haettu 30.12.2015.
- KT Kuntatyönantajat. Mikä KT ? www.kuntatyönantajat.fi/fi/mika-kt. Haettu 30.12.2015.
- KT Kuntatyönantajat. Johtaminen ja esimiestyö. <http://www.kuntatyönantajat.fi/fi/työelämänkehittaminen/hr/johtaminen> Haettu 8.1.2016.
- Kunnallinen työmarkkinalaitos, yleiskirje 16/2001, Liite, 1. www.kuntatyönantajat.fi/ajankohtaista/yleiskirjeet/2001. Haettu 4.1.2016.
- Kunnat.net. Kunnan tehtävät. www.kunnat.net/fi/kunnan-tehtavat. Haettu 30.12.2015
- Kunnat.net. Paras hanke. www.kunnat.net/paras-hanke. Haettu 3.1.2016
- Kunnat.net. Tilastotietoja. Väestötiedot. www.kunnat.net/fi/tietopankit/tilastot/vaestotietoja. Haettu 22.11.2015. www.kunnat.net/fi/tietopankit/tilastot/vaestotietoja. Haettu 22.11.2015.
- Kuntalaki. 410/2015. <http://www.finlex.fi>. Haettu. 11.11.2015.
- Laki kunnallisesta työmarkkinalaitoksesta. <http://www.finlex.fi>. Haettu 30.12.2015.
- Laki yhteistoiminnasta yrityksissä. <http://www.finlex.fi>. Haettu 13.11.2015.
- Laki työnantajan ja henkilöstön välisestä yhteistoiminnasta. <http://www.finlex.fi>. Haettu 13.11.2015
- Legge, K. 2005. Human Resource Management: Rhetorics and Realities. New York: Palgrave Macmillan.
- Lengnick-Hall, M. L., Lengnick-Hall, C. A., Andrade, L. S. & Drake, B. 2009. Strategic human resource management: The evolution of the field. Human Resource Management Review 19, 64-85.
- Luoma, M. 2013 Liiketoiminnan suurista linjoista henkilöstön toimintaan. Teoksessa Helsilä M. & Salojärvi, S. (toim.) 2013. Strategisen henkilöstöjohtamisen käytännöt. Helsinki: Talentum.

- Lämsä, A.M. & Uusitalo, O. 2002. Palvelujen markkinointi esimiestyön haasteena. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Mabey, C., Salaman, G. & Storey, J. (2004). Strategic Human Resource Management: The Theory of Practice and the Practice of Theory. Teoksessa Mabey, C., Salaman, G. & Storey, J. 2004. Strategic Human Resource Management A Reader. London: Sage Publications.
- Manka, M.-L., Bordi, L. & Heikkilä-Tammi, K. 2013. Perusasioista pieniin ihmeisiin - kuntajohtamisen kuva. Sastamala: KAKS, Kunnallisan kehittämissäätiö.
- Manka, M.-L., Heikkilä-Tammi, K. & Vauhkonen, A. 2012. Työhyvinvointi ja tuloksellisuus - henkilöstön arvoa kuvaavat tunnusluvut johtamisen tukena kunnissa. Tampere: Tammerprint Oy.
- Manka, M.-L., Kaikkonen, M.-L. & Nuutinen, S. 2007. Hyvinvointia työyhteisöön - Eväitä kehittämistyön avuksi. Tampere: Tampereen yliopisto, Tutkimus- ja koulutuskeskus Synergos.
- Metsämuuronen, J. 2001. Laadullisen tutkimuksen perusteet. Helsinki: International Methelp Ky.
- Niiranen, V., Stenvall, J., Lumijärvi, I., Meklin, P. & Varila, J. (2005). Miten arvioida kuntapalvelujen tuloksellisuutta? KARTUKE-tutkimuksen lähtökohdat, metodologiset sitoumukset ja tavoitteet. Teoksessa: Niiranen, V., Stenvall, J. & Lumijärvi, I. (toim.) 2005. Kuntapalvelujen tuloksellisuuden arviointi. Tasapainotettu mittaristo kunnallisissa organisaatioissa. KARTUKE-tutkimusohjelman julkaisuja 3, Otavan Kirjapaino, Keuruu. Teoksessa: Hyrkäs, E. 2009. Osaamisen johtaminen Suomen kunnissa. Lappeenrannan teknillinen yliopisto. Väitöskirja.
- Patton, M. Q. 2002. Qualitative research and evaluation methods. Thousand Oaks CA: Sage.
- Peltonen, T. 2008. Johtaminen ja organisointi. Teemoja, näkökulmia ja haasteita. KY-Palvelu Oy.
- Puusa, A. 2011. Haastattelu laadullisen tutkimuksen menetelmänä. Teoksessa Puusa, A. & Juuti, P. (toim.) 2011. Menetelmäviidakon raivaajat: - perusteita laadullisen tutkimuslähestymistavan valintaan. Helsinki: JTO.
- Riivari, E. 2009. Tapaustutkimus urapoluista ja uraosaamisesta. Jyväskylän yliopiston taloustieteiden tiedekunta. Pro gradu.
- Salaman, G., Storey, J. & Billsberry, J. (toim.) 2005. Strategic Human Resource Management, Theory and Practice, A Reader. London: Sage Publications Ltd.
- Schmidt, T. & Vanhala, S. 2009. Henkilöstöjohtaminen Suomessa 1992-2009, Tutkimus suurten yritysten ja julkisten organisaatioiden henkilöstökäytäntöjen omaksumisesta ja konvergoitumisesta. Cranet-projekti, Helsingin kauppakorkeakoulun julkaisuja B-155.
- Seppänen, S. 2014. Henkilöstökoulutuksen koettu laatu. Jyväskylän yliopiston kauppakorkeakoulu. Pro gradu.
- Storey, J. 2007. What is strategic HRM? Teoksessa Storey, J. (toim.) 2007. Human Resource Management, a critical text. 3rd edition. London: Thomson learning.

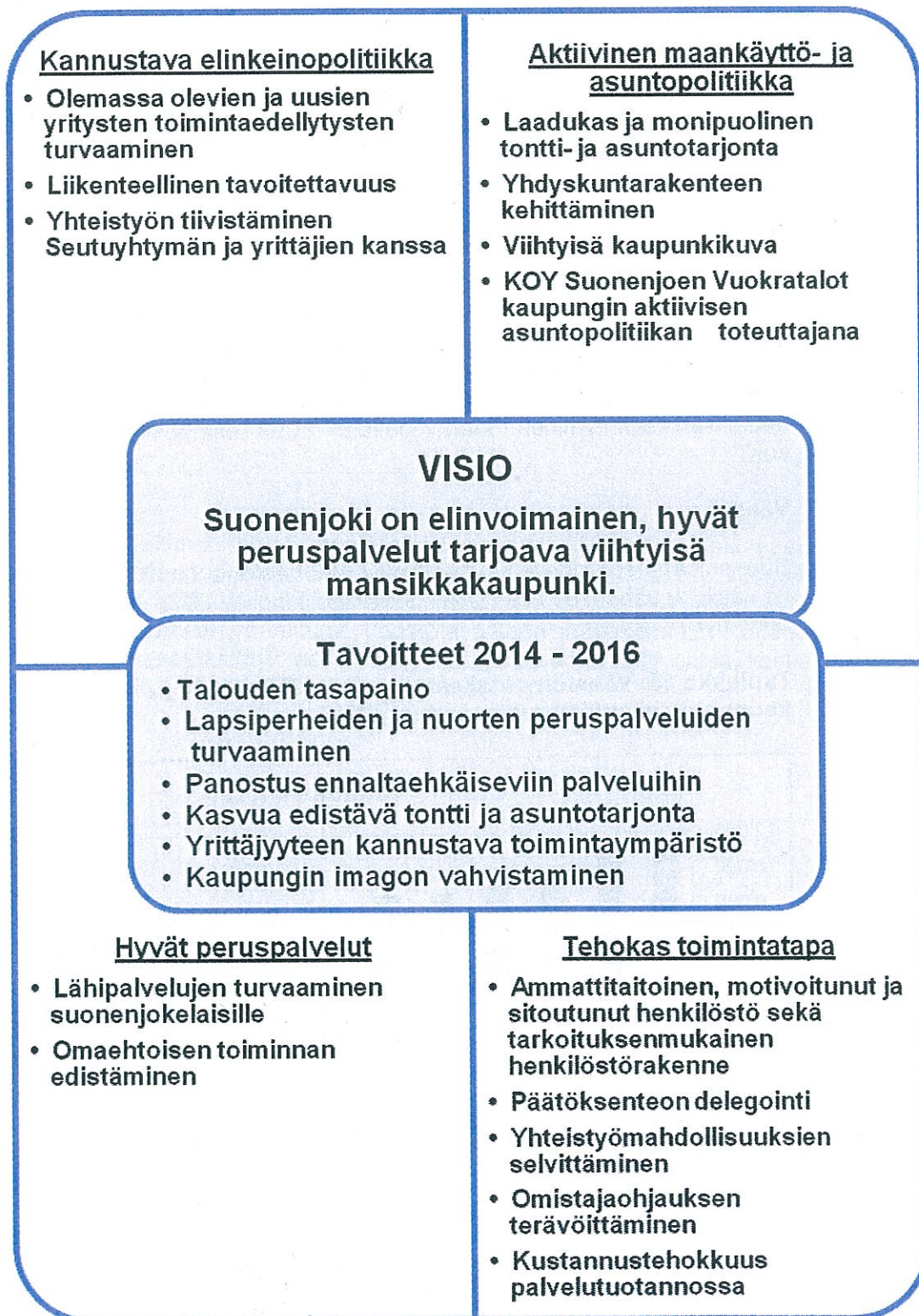
- Tansley, C., Newell, S. & Williams, H. 2001. Effecting HRM-style practices through an integrated human resource information system. *Personnel Review* Vol. 30 No 3, 351-370.
- Torrington, D., Hall, L. & Taylor, S. 2005. *Human Resource Management*. Edinburgh: Pearson Education Limited.
- Torrington, D., Taylor, S. Hall, L. & Atkinson, C 2011. *Human Resource Management*. 8th edition. New Yor: Financial Times /Prentice Hall.
- Teoksessa Makkonen, M. 2014. Korulauseita vai konkretiaa? Diskurssianalyysi organisaation keskijohdon ja osastoesimiesten puheessa rakentuvista strategian ja henkilöstöstrategian merkityksistä. Jyväskylän yliopiston kauppakorkeakoulu. Pro gradu.
- Työmarkkinajärjestöt. Työmarkkinajärjestöjen yhteinen malli henkilöstö- ja koulutussuunnitelman laatimiseksi. 2014. <http://www.kuntatyonantajat.fi/fi/tyoelaman-kehittaminen/osaamisen-kehittaminen/Documents/tyomarkkinakeskusjarjestojen-yhteinen-malli-henkilosto-ja-koulutussuunnitelman-laatimiseksi.pdf>. Haettu 13.11.2015.
- Vanhala, S., Laukkanen, M. & Koskinen, A. 2002. *Liiketoiminnan johtaminen*. 3. uudistettu painos. Keuruu: KY-Palvelu Oy.
- Viitala, R. 2007. *Henkilöstöjohtaminen Strateginen kilpailutekijä*. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Viitala, R. 2013. *Henkilöstöjohtaminen Strateginen kilpailutekijä*. Helsinki: Edita Publishing Oy.
- Viitala, R. & Koivunen, N. 2014. Lähijohtaja henkilöstötyössä. Teoksessa. Viitala, R. & Järnlström. M. (toim.) 2014. *Henkilöstöjohtaminen uuden edessä. Henkilöstöbarometrin nostamat kehityshaasteet*. Vaasan yliopiston julkaisuja. Tutkimuksia 302. (e-kirja)
- Viitala, R. & Lehto, K. 2014. Kovat ajat kuntien henkilöstöjohtamisessa. Teoksessa. Viitala, R. & Järnlström. M. (toim.) 2014. *Henkilöstöjohtaminen uuden edessä. Henkilöstöbarometrin nostamat kehityshaasteet*. Vaasan yliopiston julkaisuja. Tutkimuksia 302. (e-kirja)
- Viitala, R. & Lehto, K. 2014. Kuntien henkilöstöjohtamisen tuulinen tulevaisuus. Teoksessa Pakarinen, T. & Mäki, T. (toim.) 2014. *Henkilöstöjohtaminen kurkiauran kärkeen*. Helsinki. Edita Publishing Oy.
- Yin, R. K. 2014. *Case Study Research, Design and Methods*. London: Sage Publications.

Liite 1. Suonenjoen kaupungin strategiset painopistealueet

1 YLEISPERUSTELUT

1.1. Suonenjoen kaupungin visio ja strategiset painopisteet

Suonenjoen kaupungin toiminnan kehittämistä ohjaavat kaupunginvaltuuston talous-arvion yhteydessä hyväksymät strategiset tavoitteet. Strategisten tavoitteiden pohjalta kaupunginvaltuusto päättää myös vuosittain talousarviovuoden keskeisistä toiminnallisista kehittämishankkeista ja -tavoitteista.



Suonenjoen kaupungin henkilöstöstrategia			
Visio	Arvot	Strategiset tavoitteet	
Hyvinvoiva, omaa työtään arvostava henkilöstö	Oikeudenmukaisuus Rehellisyys Avoimuus Tasa-arvo	Asiakaslähtöinen toimintatapa Henkilöstön vahvuuksien hyödyntäminen Ammattitaitoinen, motivoitunut ja sitoutunut henkilöstö Oman ja toisen työn arvostus Tarkoituksenmukainen henkilöstörakenne	
Työsuhteen päätyminen	Henkilöstösuunnittelu	Osaamisen johtaminen	Työhyvinvointi
Eläköitymiseen varautuminen HTV-säästöt Määrä Laatu Töiden uudelleenjärjestely	Rekrytointi Kuntarekry Ulkoinen rekrytointi Sisäinen rekrytointi Työnkierto	Suoritusarviointi Palkitseminen	Työturvallisuus Ennakointi Tapaturmat
Toiminnalliset tavoitteet		Henkilöstön kehittäminen	Henkinen työhyvinvointi
Henkilöstömäärän sopeuttaminen määritettyyn palvelutasoon nähdessä Suunnitelmallisuuden lisääminen rekrytoimissa, osaamisvajeen ennakointi		Koulutus Kokonaiskannustavuus Tehtäväkuva Kehityskeskustelu Työnkierto	Työssä jaksaminen Työkulttuuri Osallistaminen Työsuojelu Terveysperusteiset poissaolot Työurien pidentäminen
		Johtosäännön uudistaminen	
		Henkilöstöhallinnon toimintatapoihin liittyvien prosessien ja ohjeiden uudistaminen	
		Esimiehille enemmän aikaa esimiestyöhön	
		Osaava, ammattitaitoinen esimieskuunta	Terveysperusteisten poissaolojen vähentäminen
		Oman toimialan toimintaa tukevan osaamisen vahvistaminen	Työhyvinvointia tukevien mahdollisuuksien tarjonnan laajentaminen
Toimenpiteet		Henkilöstöhallinnon lomakkeiston uudistaminen	
		Johtosäännön uudistaminen, hallinnon prosessien keventäminen, työnojoon selkeyttäminen ja päällekkäisten toimintojen tunnistaminen ja karsiminen	
		Työyhteisöjen kehittämisen jatkaminen yksiköissä Säännölliset esimiesiltapäivät JET-koulutus	Työyhteisöjen kehittämisen jatkaminen yksiköissä Varhaisen tuen malli Osa-aikaiset sairauslomien jaksamisen tukena Ilmaiset uimahalli ja kuntosalikäynnit Ilmaisia lippuja kulttuuri- ja liikuntatapahtumiin
Mittaaminen, raportointi, analysointi		Henkilöstöraportti vuosittain Esimiesiltapäiviä kerran kuussa	
			Poissaolotiedot esimiehille kuukausittain
			Henkilöstömenoiille asetettu 900 000 euron säästötarve vuosille 2014 - 2016. Vuoden 2014 tavoite tästä summasta 350 000 euroa